



MEDIOBANCA
PREMIER

PEOPLE MANAGEMENT: LA GESTIONE EFFICACE DELLE RISORSE UMANE



Il contesto di riferimento



I processi di leadership sono attività fondamentali e complesse per consentire il buon funzionamento e il successo delle organizzazioni nella gestione quotidiana delle attività e, ovviamente, assumono ancora più importanza in una fase di rebranding come quella che attualmente il Vostro Istituto sta vivendo.

Il concetto di **ONE BRAND – ONE CULTURE** oltre ad assumere un valore strategico si deve tradurre nella possibilità di creare un contesto organizzativo che valorizzi le competenze di ogni collaboratore e favorisca il rafforzamento del senso d'appartenenza e dello spirito di squadra.

Per fare questo, oltre a far leva su fattori fondanti quali ***distintività*** e ***approccio responsabile*** al business, servono attenzioni particolari e la capacità di GUIDARE e MOTIVARE le PERSONE, facendole sentire tutte parte di un gruppo di lavoro, ognuno con le proprie responsabilità ma con obiettivi comuni e condivisi..

Il contesto di riferimento



Uno dei fattori più importanti per promuovere l'innovazione e sostenere il cambiamento è, pertanto, la modalità con cui le persone con ruoli di responsabilità, come VOI, **esercitano la leadership** nei confronti dei propri collaboratori..

Tuttavia, le caratteristiche di leadership efficaci anche nel recente passato non possono essere applicate oggi perché sono cambiati i contesti, gli strumenti e, soprattutto, le caratteristiche delle persone da gestire e orientare verso gli obiettivi aziendali.

Per questo motivo, questo corso avrà due obiettivi:

- promuovere uno stile manageriale condiviso
- trovare il giusto bilanciamento tra le implicazioni gestionali e quelle relative alla guida e all'ispirazione delle persone, finalizzando l'azione al risultato

Il contesto di riferimento



Dalla loro capacità di promuovere lo sviluppo professionale e personale del gruppo di lavoro dipende il futuro dell'azienda.

Una leadership illuminata e un ambiente lavorativo positivo influiscono, infatti, in maniera diretta sulla performance, risultando elementi fondamentali per favorire l'impegno, la fiducia e la soddisfazione sul lavoro dei dipendenti, soprattutto quelli più giovani.



Il contesto di riferimento



Per favorire un cambio di visione a livello organizzativo e gestionale, occorre però predisporre un ambiente che valorizzi i contributi di tutti e che sia in grado di raccogliere il consenso necessario per perseguire i nuovi obiettivi.

Il successo di un'azienda deriva molto spesso da una serie di linee guida fondanti alle quali si ispira tutta l'attività. Termini come onestà, professionalità, trasparenza, responsabilità civile, innovazione, determinano il modo in cui l'azienda viene percepita dai propri dipendenti e dai clienti e determinano il valore che un'azienda ha.

Diventa importante però distinguere tra:

VALORE REALE

**VALORE AGGIUNTO
PERCEPITO**

Cioè tra il valore che un prodotto/servizio ha e il valore che noi gli diamo.

Il contesto di riferimento



Il valore risiede, infatti, nei beni e servizi offerti e nella loro capacità di andare incontro ai nostri bisogni soggettivi.

In quest'ottica, qual è per Voi il **VALORE AGGIUNTO PERCEPITO** di **MEDIOBANCA PREMIER**?

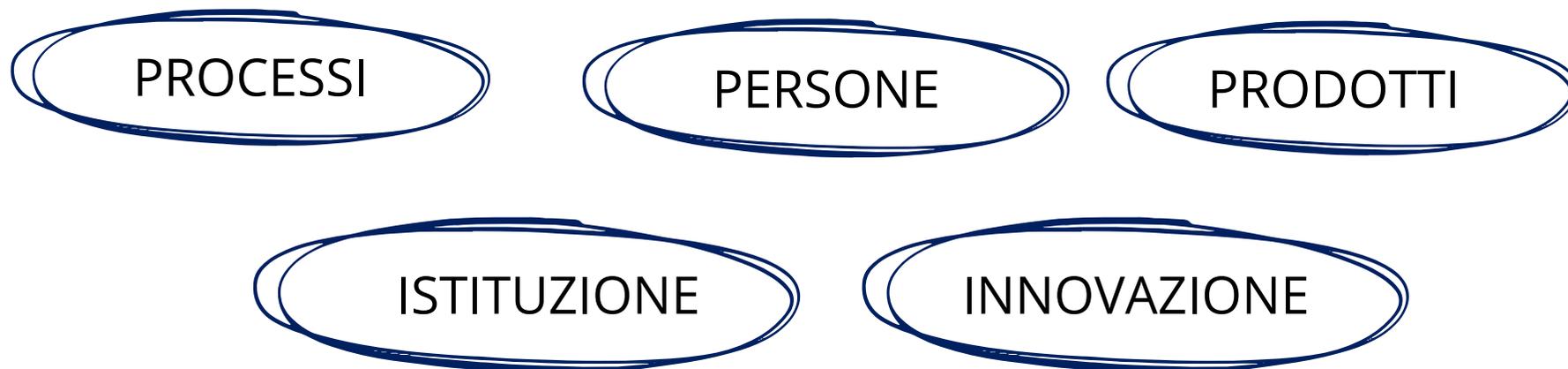
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Il contesto di riferimento



Professionalità, responsabilità e capacità di innovare rappresentano i tratti distintivi del Gruppo Mediobanca: valori che hanno permesso di ottenere una reputazione di qualità, solidità e integrità; valori per i quali anche VOI siete chiamati ad operare quotidianamente con l'obiettivo di rafforzarne intensità e diffusione.

I FATTORI su cui dobbiamo concentrare la nostra attenzione sono dunque:



Mettiamoli in ordine...

Il contesto di riferimento



Oggi in Mediobanca Premier si trovano a convivere persone con percorsi professionali differenti ognuna con i propri valori di riferimento, con i propri modelli, con il proprio stile; riuscire a far interagire e collaborare in maniera fruttuosa le diverse “anime” e le differenti generazioni presenti in azienda è la vera sfida che dovrete affrontare e vincere



È importante per chi, come Voi,
ricopre un ruolo di **responsabilità**,
favorire l'integrazione
e orientare le azioni dei propri collaboratori.

Il contesto di riferimento: esercitazione



La composizione del vostro gruppo di lavoro è cambiata in seguito a una ristrutturazione. Il livello delle prestazioni è calato. Le scadenze non vengono rispettate e il vostro superiore gerarchico è preoccupato. I membri del gruppo vogliono migliorare le proprie prestazioni, ma hanno bisogno di maggiori conoscenze e competenze.

Il vostro comportamento consisterà nel:

Il contesto di riferimento: esercitazione



A. Chiedere loro di identificare le loro esigenze di formazione e di sviluppare un loro piano per il miglioramento delle prestazioni. Fornire loro le risorse necessarie. Essere disponibile ad aiutarli e chiedere di essere tenuto informato.



DELEGANTE

C. Far presente i passi che voi volete che seguano per risolvere i problemi di prestazione. Specificare con precisione la tempistica e i contenuti che volete acquisiscano. Monitorare strettamente i loro progressi rispetto al piano.



DIRETTIVO

B. Esaminare insieme il vostro piano per risolvere i problemi di prestazione. Chiedere il loro contributo e includere le loro idee nel vostro piano, se possibile. Spiegare le motivazioni di fondo del vostro piano. Fare frequenti verifiche per vedere come il piano è attuato.



COACHING

D. Aiutarli a sviluppare un piano volto a migliorare le prestazioni. Incoraggiarli a essere creativi e fiduciosi nei risultati. Dare supporto al loro piano e verificare periodicamente le prestazioni.



SOSTEGNO

Il contesto di riferimento: esercitazione



In verità non c'è una risposta giusta o sbagliata; le 4 alternative di comportamento proposte sono **ugualmente accettabili**, semplicemente, corrispondono a 4 stili di leadership differente.





All'interno della filiale,
il “CAPO” è quello che deve
alimentare e consolidare il sistema dei valori

Il contesto di riferimento



In quest'ottica il ruolo del “**CAPO**” deve essere diverso da com'era in passato.

Il potere di chi ricopre un ruolo di **Responsabilità** non è più basato su:

- avere tante cose urgenti da fare
- presidiare la sua unità organizzativa

Il potere di chi ricopre un ruolo di **Responsabilità** si basa sull'impiego del suo tempo per:

- pianificare/guardare lontano
- sviluppare le persone
- **gestire/guidare l'innovazione**



Il contesto di riferimento



Per fare questo, un capo deve:

- ispirare **nuove idee**
- capire come utilizzare diversi stili di ragionamento per generare idee e ottenere sostegno per attuarle
- fornire tecniche e strumenti per favorire una **partecipazione attiva**
- studiare le **tendenze globali** e sviluppare potenziali applicazioni per la propria attività
- accelerare la velocità del cambiamento ed essere a **prova di futuro**

Il concetto di leadership



INDICATORI POSITIVI

- Assumere con autorevolezza e sicurezza la guida e la responsabilità nei confronti di altri (delega e controllo)
- Dare stimoli all'attività altrui, offrendo motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati attesi
- Creare coesione nel gruppo di lavoro ed in generale essere sensibile al clima presente tra i collaboratori
- Disponibilità a dare feed-back costruttivi ai collaboratori; gestire situazioni di tensione e di potenziale conflitto con essi, evitando di inasprirle sul piano dello scontro, ma, nello stesso tempo, mantenendo ferma la realizzazione dell'obiettivo aziendale
- Disponibilità a supervisionare con tempestività lo sviluppo dei collaboratori, individuando le loro caratteristiche e promuovendo gli adeguati interventi formativi ed esperienziali

INDICATORI NEGATIVI

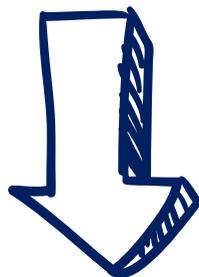
- Incapacità di porsi in modo autorevole né in termini professionali né in termini carismatici
- Tendere a svolgere direttamente il lavoro
- Mancare di equilibrio nel rapporto delega/controllo
- Mostrare scarso interesse e attenzione allo sviluppo e alla professionalità dei collaboratori
- Mostra scarsa sensibilità al clima del gruppo
- Tendere a non affrontare situazioni di conflitto potenziale o in atto.
- Analizzare e valutare in modo superficiale e soggettivo le prestazioni fornite da altri

Il concetto di leadership



Per **leadership** quindi si intende la capacità d'interpretare gli indirizzi generali dell'organizzazione di appartenenza e di porsi come polo di aggregazione emotiva dei bisogni e delle motivazioni del gruppo guidato.

In questo senso, il CARISMA
rappresenta sicuramente una qualità
che il “leader ideale” deve possedere.



Il CARISMA, infatti, è la capacità di esercitare, grazie a doti intellettuali o fascino personale, un forte ascendente sugli altri e di assumere la funzione di guida, di “CAPO”.

Il concetto di leadership



Il CARISMA può essere distinto in tre dimensioni essenziali:

PRESENZA

POTERE

CALORE

PRESENZA: essere nel qui e ora.

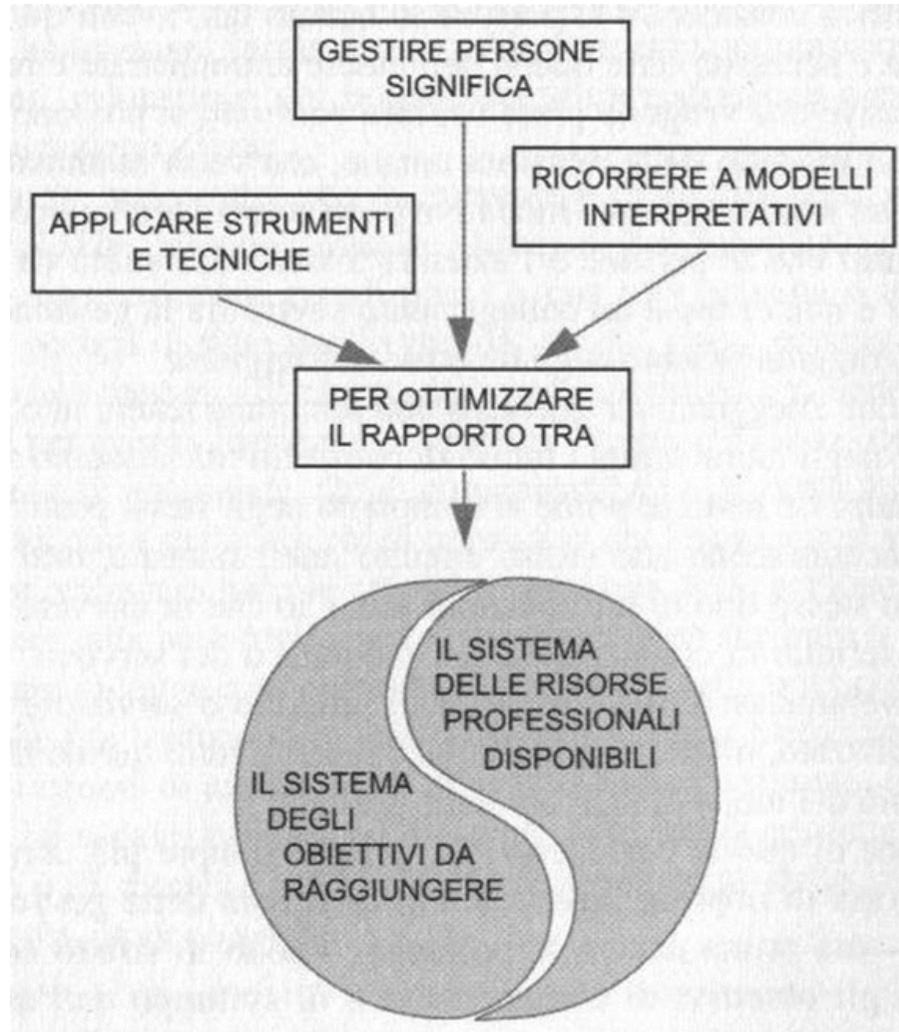
Significa prestare attenzione a cosa sta accadendo nel contesto lavorativo

POTERE: essere ritenuti capaci di influenzare -

CALORE: essere percepiti come persone “calorose” significa far sentire l'altro benvenuto, accolto, importante.

(Potere + Calore) * Presenza = CARISMA

Dal concetto di leadership alla gestione delle persone





La banca è un'impresa nella quale le **risorse umane** hanno un rilievo del tutto particolare, soprattutto perché è proprio dalla professionalità dei dipendenti, dal loro approccio con la clientela, dalla loro capacità di interpretarne le esigenze e i bisogni che dipendono i risultati della gestione aziendale.

Le persone di Mediobanca Premier



Per Mediobanca Premier le persone rappresentano un asset fondamentale: è grazie a VOI, ai Vostri collaboratori, ai Vostri colleghi che la Banca crea e fornisce soluzioni innovative ai clienti, senza mai perdere di vista la correttezza e l'integrità che hanno sempre contraddistinto la cultura aziendale della Banca e del Gruppo.

In questo senso, il personale aziendale è portatore di uno stile distintivo e condiviso in cui competenza, disponibilità e professionalità sono al servizio del cliente, qualsiasi esso sia e qualsiasi siano le sue esigenze.

Le persone che lavorano nella Vostra Banca sono, pertanto, riconoscibili e i tre aspetti che le caratterizzano sono:

VALORI

CONTENUTI

CAPACITA'

Ma questi tre aspetti sono sufficienti?

Le persone di Mediobanca Premier



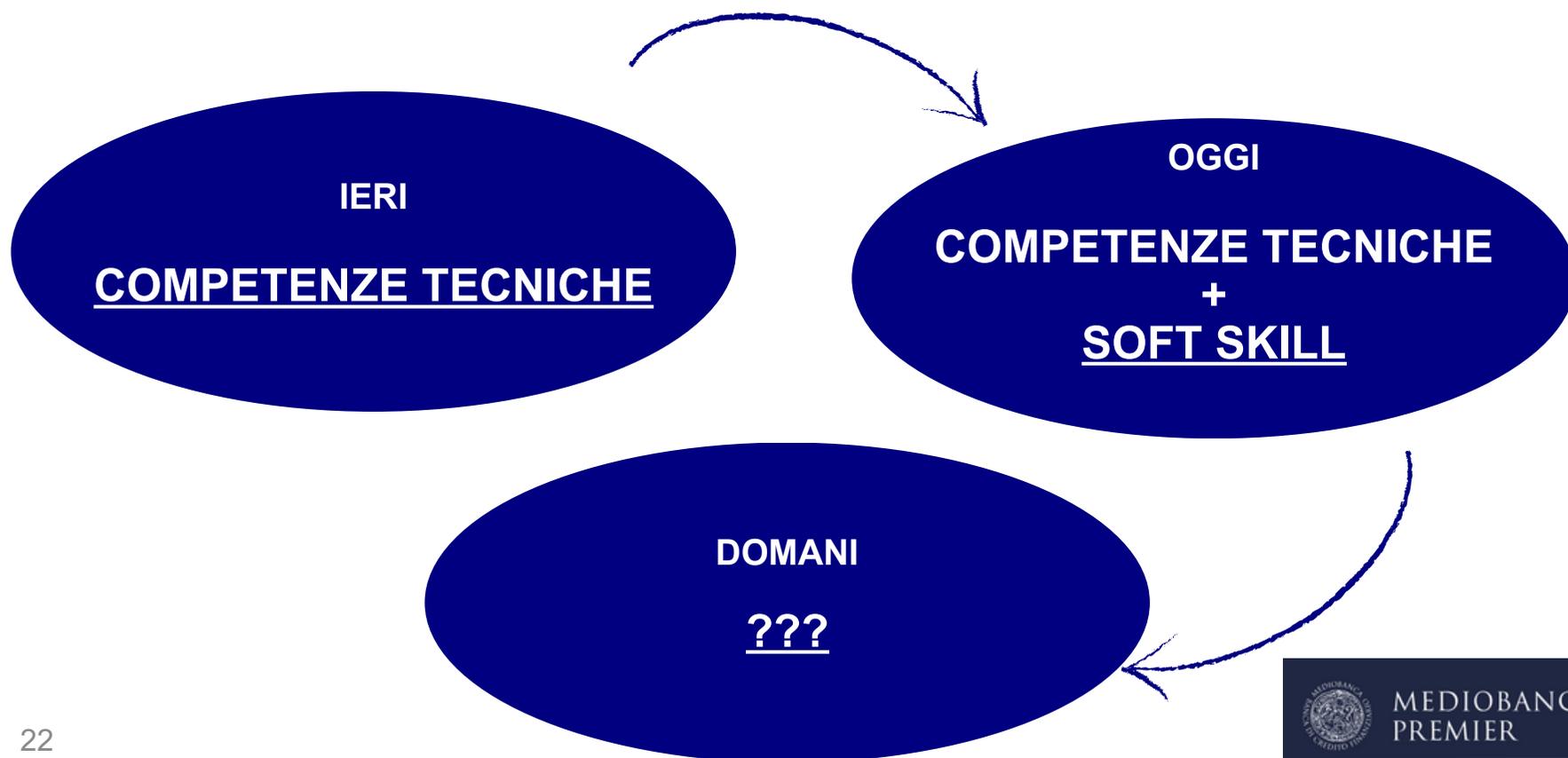
L'evoluzione organizzativa che ha caratterizzato, e che caratterizza tuttora il sistema bancario, ha comportato l'emergere di nuove competenze, diverse da quelle tradizionali (in alcuni casi "lontane" da quelle tipiche bancarie).

Le persone e le loro competenze sono **l'elemento centrale** dell'organizzazione, sono il perno di processi diversi e interrelati, che spesso devono gestire direttamente, dimostrando **autonomia decisionale, capacità di assumere responsabilità, motivazione e allineamento con obiettivi e valori aziendali.**

Le persone di Mediobanca Premier: le competenze di domani



L'attenzione del mondo organizzativo deve, pertanto, essere rivolta, soprattutto nell'ottica di uno **sviluppo professionale** delle persone, a quelle **aree**, spesso definite “**soft**”, nelle quali risiede una possibilità di crescita per l'azienda.



Le persone di Mediobanca Premier: le competenze di domani



Quali sono secondo Voi le competenze che possiamo ritenere più importanti per il DOMANI:

- _____
- _____
- _____

Dall'individuo al gruppo



Adesso che abbiamo definito le competenze che riteniamo più importanti per il futuro dobbiamo concentrare l'attenzione sul fatto che quando persone con caratteristiche e professionalità diverse operano insieme il ruolo del **RESPONSABILE** è vitale per la nascita e per il buon funzionamento di un gruppo.

Una comunicazione chiara, significativa, non ambigua sugli obiettivi, sui compiti e sui ruoli assegnati influenza significativamente la **coesione** ed è una delle principali leve che possono essere utilizzate per valorizzare la crescita della **PERSONA...e del GRUPPO**.



Dal gruppo al gruppo di lavoro

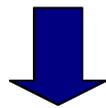


E' importante sottolineare la differenza tra gruppo e gruppo di lavoro:

GRUPPO = INTERAZIONE

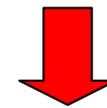
GRUPPO DI LAVORO = INTERDIPENDENZA

L'interazione si fonda sulla
percezione della presenza



porta alla fusione

l'interdipendenza si fonda sulla
percezione della necessità reciproca

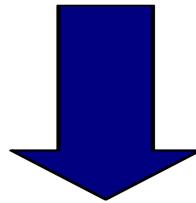


porta allo scambio

Dal gruppo di lavoro al team building



Il percorso verso il **team work** prevede una ulteriore evoluzione dall'interdipendenza all'**integrazione** e questa evoluzione deve essere **promossa, orientata e guidata** da chi come VOI è il responsabile del gruppo di lavoro.



Se è vero che il valore fondante di un team è il **senso di appartenenza** e il leader che deve favorirlo.

Dal gruppo di lavoro al team building



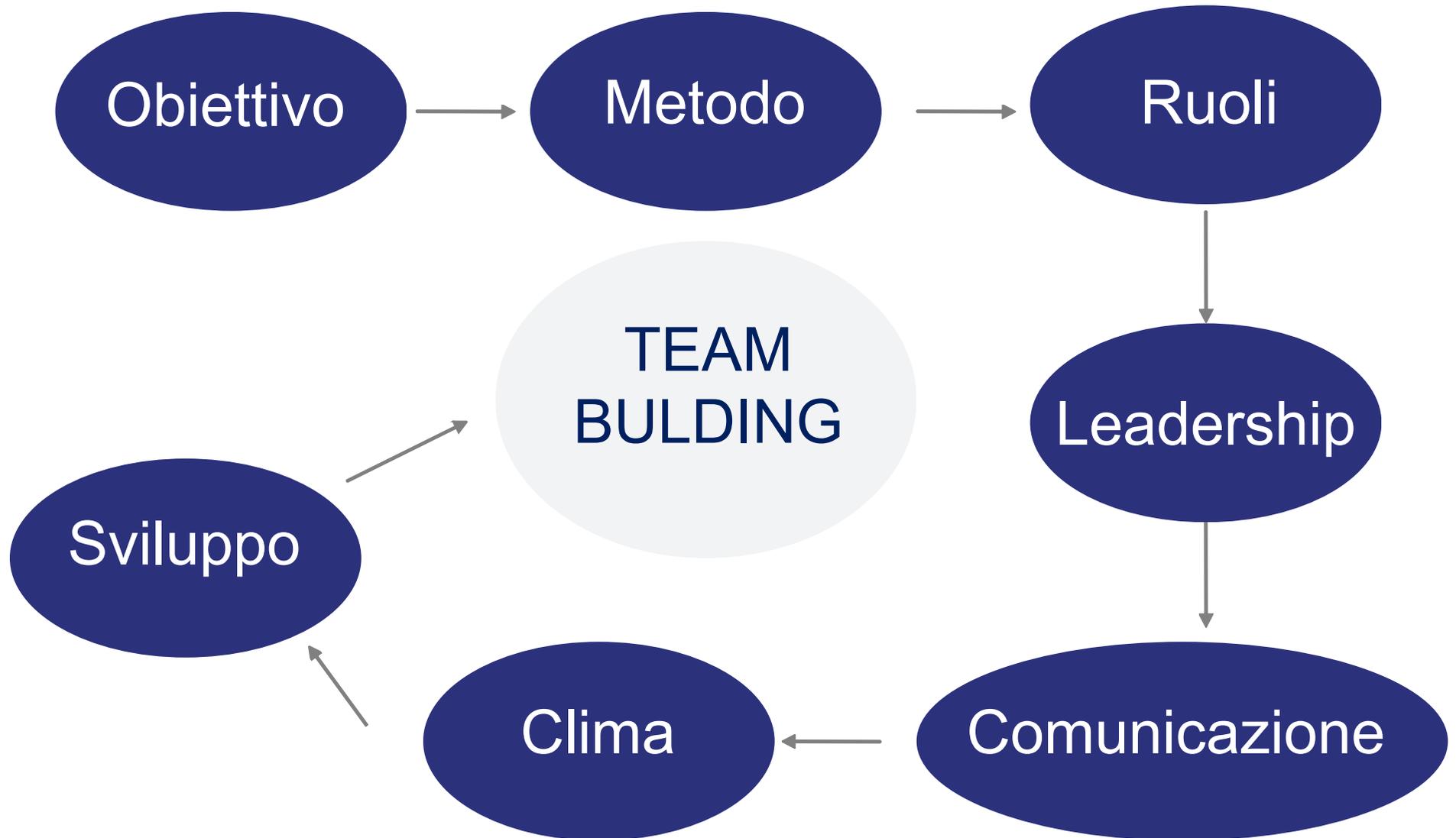
Dal gruppo di lavoro al team building



Per poter gestire efficacemente un gruppo di lavoro un leader deve avere **competenze emotive**:

1. Avere un ruolo non basta per essere un buon leader: occorre apprendere e affinare alcune competenze
1. Poiché un team è costituito da individui in situazione di interdipendenza, le competenze cruciali per chi guida un gruppo sono di natura relazionale
1. Le relazioni interpersonali sono intrise di emozioni e sentimenti
1. La capacità di riconoscere, comunicare, gestire in modo intelligente i vissuti emotivi è indispensabile alla formazione del leader

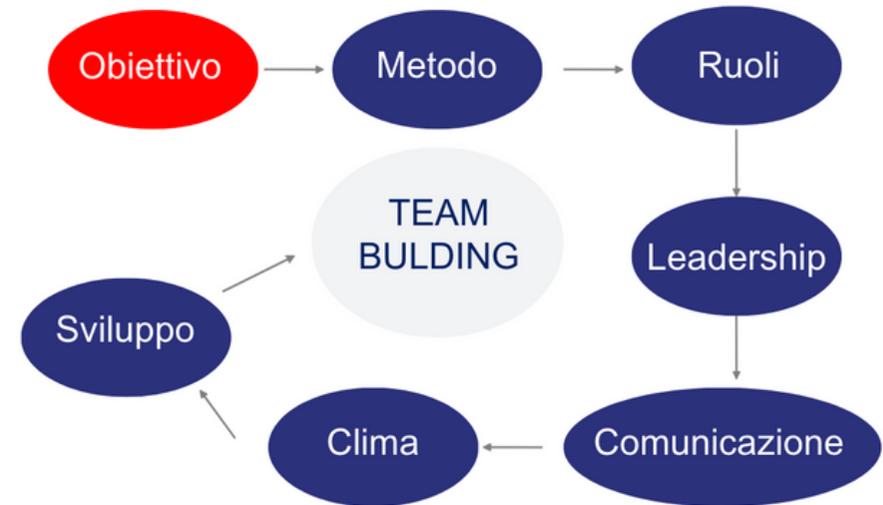
Il processo di costruzione del team building



Il processo di costruzione del team building: l'obiettivo



Non esiste team building senza un **obiettivo da raggiungere**:
il gruppo nasce e si estingue
in base agli obiettivi.



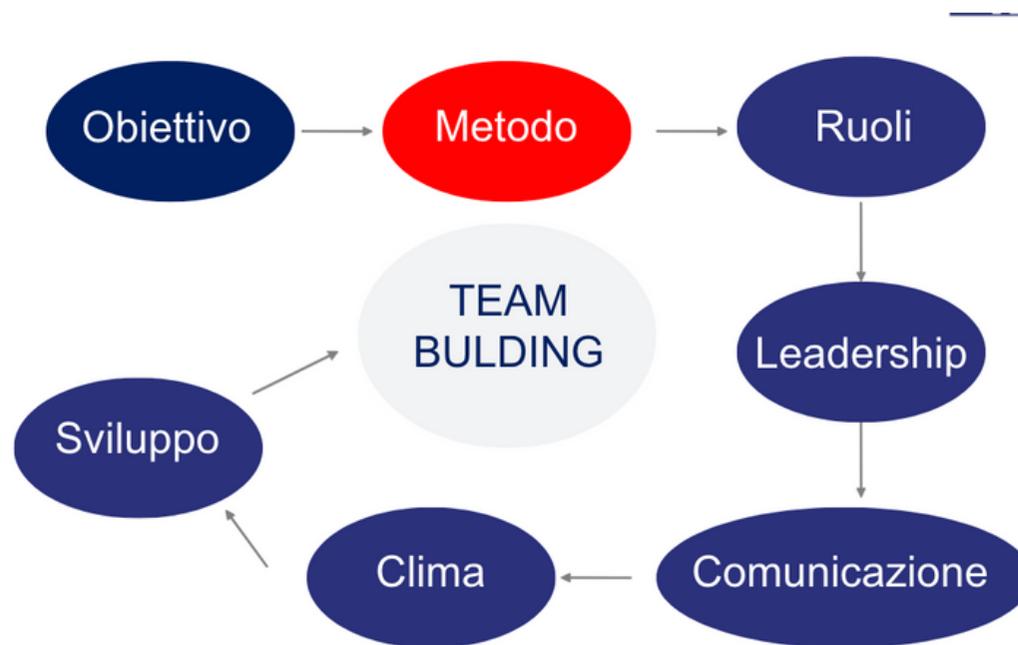
L'obiettivo deve essere:

- *Definito in termini di risultato*
- *Fondato su fatti, dati, risorse disponibili*
- *Finalizzato esplicitamente*
- *Articolato in fasi di lavoro e compiti*
- *Raggiungibile*
- *Misurabile*

Il processo di costruzione del team building: il metodo



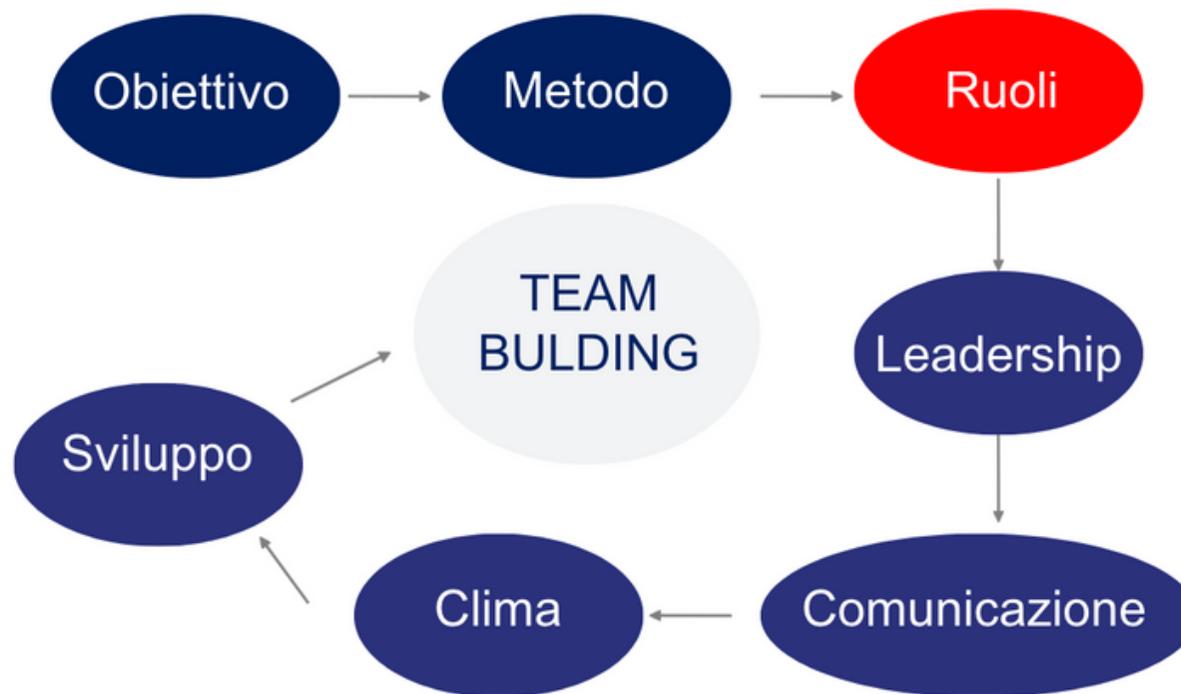
Una serie di azioni, operazioni, modalità che permettono di procedere con efficacia, mantenendo in evidenza, da un lato il percorso di lavoro che il gruppo sta sviluppando, dall'altro ottimizzando le risorse dei singoli componenti.



Il processo di costruzione del team building: i ruoli



I **ruoli** rappresentano all'interno di un team le parti assegnate a ciascuno in funzione del riconoscimento delle peculiarità individuali e per l'ottimizzazione delle diversità.



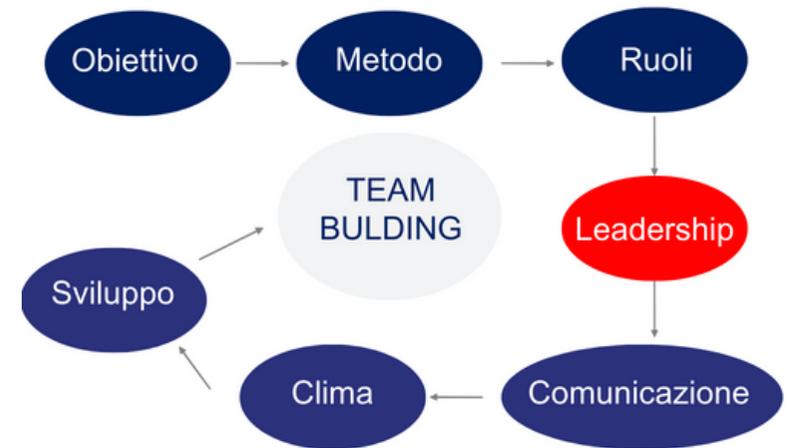
Il processo di costruzione del team building: la leadership



La gestione delle risorse umane è uno degli aspetti più importanti ed è ciò che fa sì che un buon manager sia anche un buon leader.

Per favorire un clima partecipativo un buon leader deve:

- comprendere le dinamiche di gruppo
- favorire una comunicazione lineare, diretta, aperta
- creare valori e obiettivi condivisi nel rispetto dell'identità e delle caratteristiche di ciascuna persona
- favorire un clima di innovazione e apertura

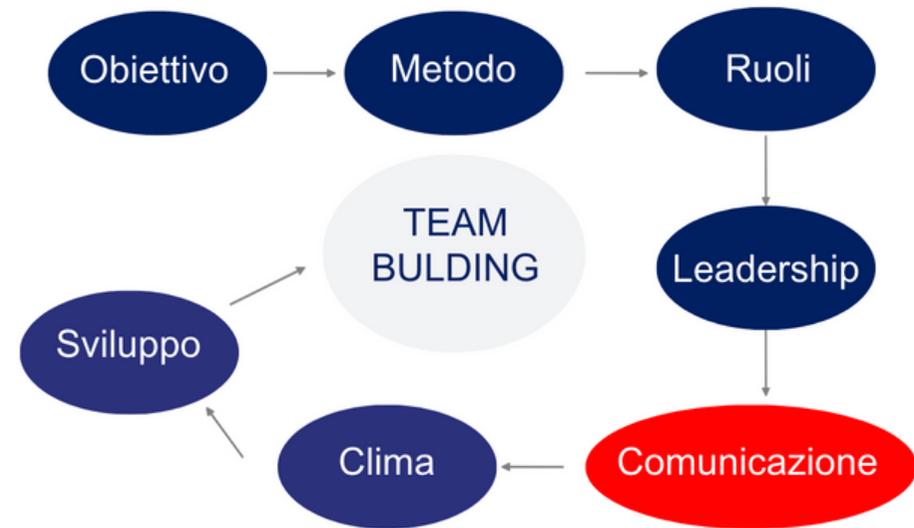


Il processo di costruzione del team building: la comunicazione



Per favorire la crescita e il consolidamento del team, la comunicazione deve essere:

- PRAGMATICA
- TRASPARENTE
- SITUAZIONALE



La comunicazione è situazionale se è coerente con il momento e con la fase di lavoro, se il linguaggio e la modalità di comunicazione sono adeguati ai componenti del team.

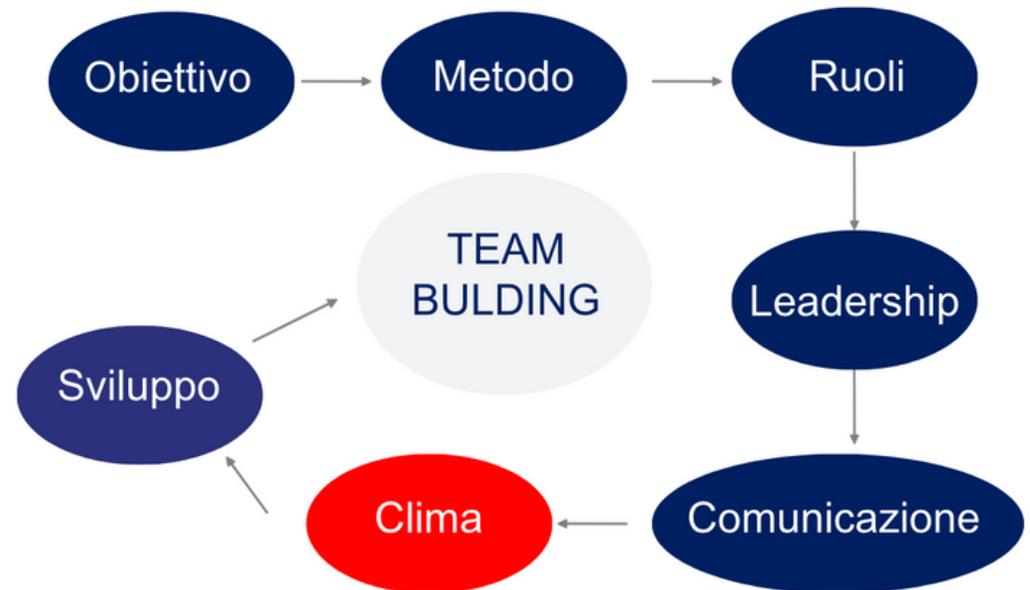
Il processo di costruzione del team building: il clima



Il clima è l'insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri del team.

Indicatori del clima sono:

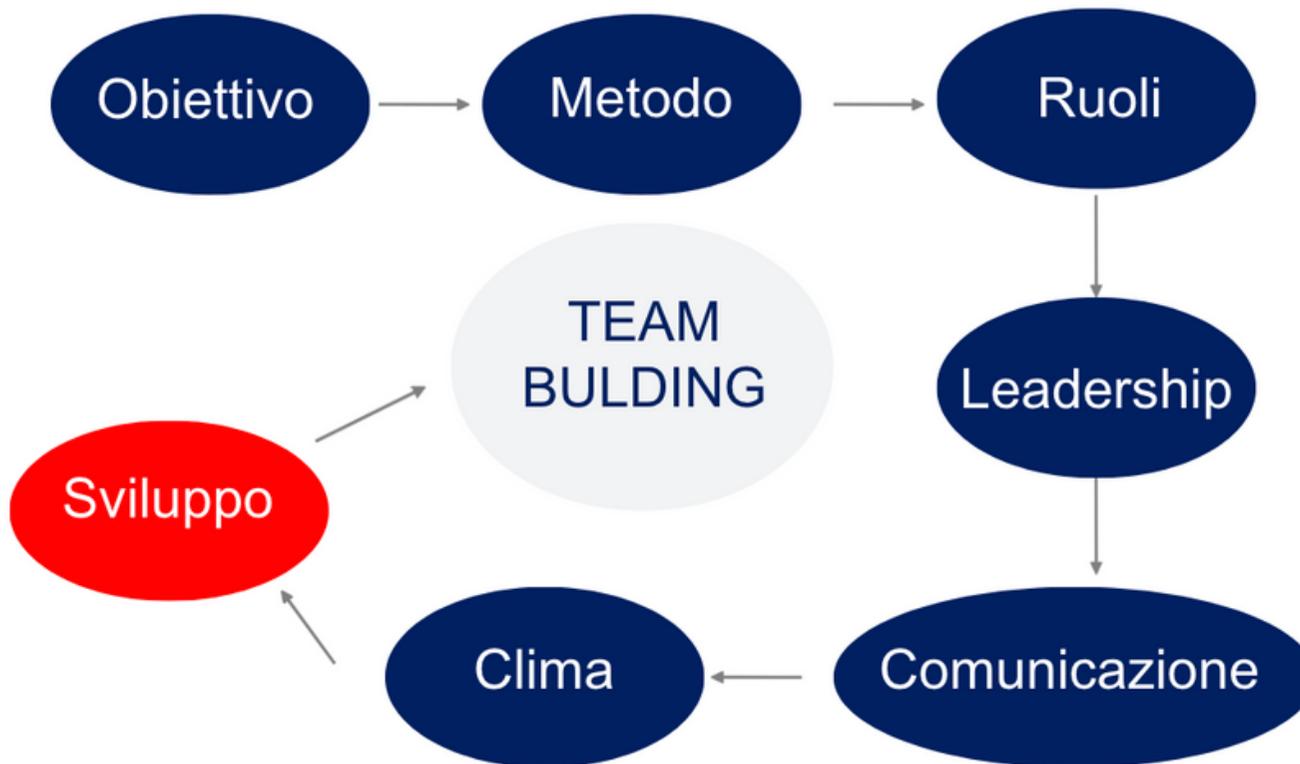
- SOSTEGNO
- RICONOSCIMENTO DEI RUOLI
- APERTURA/FEEDBACK



Il processo di costruzione del team building: lo sviluppo



Lo sviluppo inteso come **costruzione di un sistema di competenze del team** e la parallela crescita del sistema di competenze individuali.



Il processo di costruzione del team building: esercitazione



Si divide l'aula in due/tre gruppi e ciascun gruppo di lavoro, simulando di assumere la direzione di una nuova filiale, sceglie un obiettivo che intende raggiungere (livello di redditività, acquisizione nuovi clienti, posizione nel mercato di riferimento, etc.) e, sulla base delle azioni indicate precedentemente, mette a punto un piano di comunicazione dell'obiettivo per i propri collaboratori.

Il processo di costruzione del team building: video



<https://www.ilcinemainsegna.it/video/scena-sul-team-workil-fallimento-non-contemplato/>

Il processo di costruzione del team building: video – analisi video



La missione lunare Apollo13 si imbatte in un problema critico quando una bombola di ossigeno esplode a bordo dell'astronave. Nel centro di comando NASA a Houston, Gene Kranz e il suo team cercano di trovare un modo per far tornare gli astronauti a casa sani e salvi.

Gene Kranz deve restare concentrato per identificare la soluzione migliore. Comanda una meticolosa revisione di tutti i circuiti per determinare dove è possibile intervenire e scongiurare il peggio.

Il suo compito in quel momento, però, più che dare direttive, è mantenere il focus del team e fare in modo che tutti accettino con fiducia una direzione comune.

Inizialmente infatti, i collaboratori sembrano molto preoccupati. Sta per prevalere l'arresa e questo mette in allerta il leader perché i momenti “non sappiamo cosa fare” possono essere molto pericolosi. Emergono obiezioni del tipo:

“Non l'abbiamo mai simulato prima d'ora, Gene”, “non ce la faremo mai”, “non è possibile”

Gene Kranz sa che per far rientrare la crisi sono necessarie fiducia, competenza e responsabilità, così continua a stimolare un impegno di gruppo **“troviamo il modo di farlo”**.

Uno degli ingegneri ha studiato attentamente il caso e con competenza descrive tutti i possibili scenari, incassa la fiducia del leader, a cui non resta che motivare il team per i passi successivi. Basta guardare le facce dell'equipaggio durante il suo discorso. Da un iniziale senso di sfiducia sembra che ora abbiano recuperato il coraggio di passare all'azione. Il comandante, in un clima di ascolto, rispetta la competenza dei suoi collaboratori, contiene la paura dell'imprevisto e permette al team di mettere a punto una strategia efficace.

Succede spesso, da soli o in un team, di fermarsi proprio un attimo prima di raggiungere il successo, la meta finale. E' allora che abbiamo bisogno di un leader che ci aiuti a ri-focalizzarci sull'obiettivo, ci faccia credere che quella conquista è ancora possibile e ci inviti a perseverare. Al leader il compito di trasmettere “possibilità” più che ordini, “speranza” più che un semplice protocollo.

Dal gruppo di lavoro al team building: come costruire un gruppo di lavoro vincente



Ecco una lista di caratteristiche/azioni da promuovere per creare una squadra aziendale di successo:

- **Definire** un obiettivo
- Essere chiari sui **ruoli e i compiti** di ognuno
- **Assicurarsi** che ci sia un **clima** in cui il **dialogo aperto** e la critica costruttiva siano incoraggiati
- **Incoraggiare** i membri del team a conoscere i loro punti di forza e di debolezza e le potenzialità proprie e dei colleghi
- **Promuovere** l'identità di squadra fra i membri di un gruppo di lavoro
- **Coinvolgere** il maggior numero possibile di membri del team sin dalle prime discussioni su un progetto
- **Collaborare** con la squadra per creare una visione condivisa
essere preparati ad **ascoltare** e sostenere i membri del team
- **Incoraggiare** la fiducia reciproca

Dal gruppo di lavoro al team building: come costruire un gruppo di lavoro vincente



Di questi tempi una delle sfide più grandi, per chi si trova a gestire un team di collaboratori (grande o piccolo che sia) è tenere alto il morale della “truppa”.

Le persone oggi possono determinare **il successo o l'insuccesso** di un'azienda.

Anche questo è **team building**: motivare il team, dare feedback potenzianti ed evitare critiche demotivanti, dire “NO” quando necessario, gestire al meglio discussioni e conflitti.

L'obiettivo del **team building** è aiutare a potenziare ogni persona e costruire un team positivo, motivato e produttivo.

Dal gruppo di lavoro al team building: come costruire un gruppo di lavoro vincente



Un intervento di team building efficace permette di lavorare sulle **resistenze al cambiamento**, sull'**autostima** e sul **potenziale** così da:

- raggiungere i risultati prefissati;
- fornire ai partecipanti una prospettiva diversa del contesto, del loro ruolo e del loro comportamento all'interno dell'organizzazione;
- sviluppare specifici comportamenti di guida e di valorizzazione delle persone;
- dare ai manager una chiave di lettura alternativa per attivare azioni di cambiamento e di sviluppo su diversi livelli.



Dal gruppo di lavoro al team building: come ingaggiare i proprio collaboratori



- La traduzione letterale di engagement sarebbe «**impegno**» ma in italiano la parola sarebbe molto riduttiva se fosse applicata al management.
- Il manager non è un capo, uno che comanda, ma colui che spiega al collaboratore - e non "dipendente"- qual è l'obiettivo da raggiungere, che verifica che l'interlocutore abbia capito e accettato l'impegno, che poi lo lascia fare e che infine verifica l'esito finale.
- L'ingaggio (o engagement) è dunque di un **sentimento di responsabilità**. Lo sfondo è il contratto morale, più implicito che esplicito, che regge i rapporti verticali e orizzontali all'interno dell'azienda.
- Il lavoratore non è uno strumento ma una persona e in quanto tale, oltre alla sua responsabilità operativa, prova dei sentimenti, delle emozioni e ha anche dei valori.

Dal gruppo di lavoro al team building: come ingaggiare i proprio collaboratori



L'**engagement** rappresenta uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione:

- **Vigore** è riferito al livello di perseveranza in quello che si sta facendo, di energia e resilienza mentale e alla volontà di investire sforzo nel proprio lavoro.
- Con **dedizione** ci si riferisce all'essere fortemente coinvolti nel lavoro e a viverlo come qualcosa di significativo per sé, provando entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida.
- Con **immersione** ci si riferisce all'essere completamente concentrati e profondamente presi dal proprio lavoro.

La **persona engaged** entra in una spirale positiva attraverso cui si sente realizzata tramite l'esperienza lavorativa.

Dal gruppo di lavoro al team building: come ingaggiare i proprio collaboratori



- Quali modalità di engagement per i vostri collaboratori?

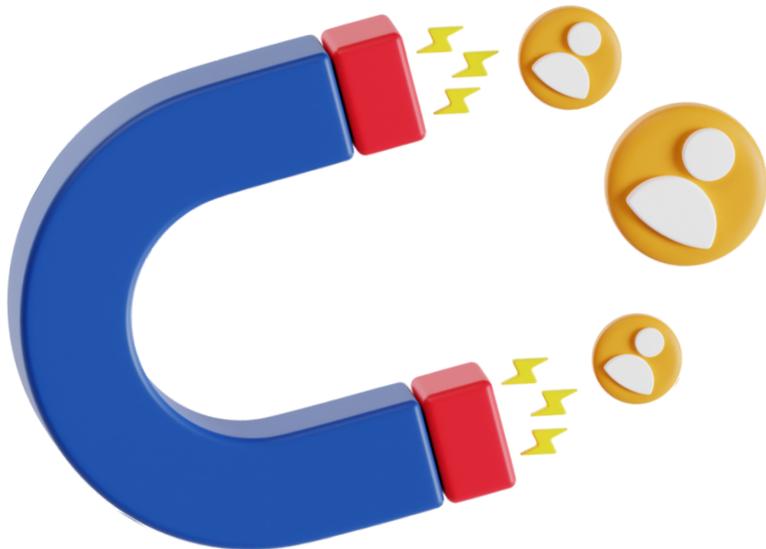
Raccogliamo idee e possibilità con la tecnica del brainstorming.



Dal gruppo di lavoro al team building: come ingaggiare i proprio collaboratori



1. La **comunicazione interna** è ingaggiante quando è improntata alla trasparenza e alla libera espressione della voce dei collaboratori.
2. Lo **stile manageriale** è engaging quando il leader si dimostra inclusivo, improntato a equità, coerenza , partecipazione e condivisione delle decisioni.
3. I **sistemi di gestione** delle persone ingaggiano se accolgono le critiche costruttive e promuovono la partecipazione dal basso.



Come valorizzare la crescita dei collaboratori



Il personale è visto come una risorsa, un vantaggio competitivo, un investimento a lungo termine. Le performance dei dipendenti, le loro competenze, vengono premiate per far sì che non abbandonino l'azienda.

Le persone vengono considerate la risorsa principale a cui dare valore, sapendo che ne deriverà per l'azienda un vantaggio produttivo e competitivo. Per questo vengono messe in atto azioni in grado di promuovere un ambiente di lavoro stimolante e stabile che **valorizzi la crescita dei collaboratori**.



Uno staff motivato, con membri che si sostengono e lavorano insieme per un obiettivo comune, è provato che migliori nettamente le performance aziendali.

Come valorizzare la crescita dei collaboratori



Negli ultimi decenni lo scenario competitivo nelle banche è radicalmente cambiato e anche i sistemi di rilevazione e misurazione delle prestazioni sono stati oggetto di significative modifiche.

I più recenti modelli di valutazione delle performance aziendali, identificati come “modelli multidimensionali” si caratterizzano per:

- la ricerca di misure in grado di coniugare risultati
- consuntivi con risultati prospettici
- l'attenzione al breve come al medio lungo termine;
- l'orientamento a identificare e misurare (integrando indicatori finanziari con indicatori non finanziari) le variabili determinanti del vantaggio competitivo indispensabili per il raggiungimento di una performance di successo;

Ecco, quindi, che si passa
dalla misurazione dell'output (risultato) a quella dell'**out-come** (efficacia e utilità).

Come valorizzare la crescita dei collaboratori



Una delle responsabilità del Responsabile di Filiale dovrebbe essere proprio quella di **valorizzare la crescita** dei collaboratori che gli sono affidati.

Ma come si fa a valorizzare la crescita di un collaboratore?



Come valorizzare la crescita dei collaboratori



Possiamo dire che per adempiere bene al compito di far crescere i propri collaboratori, un manager deve:



sapere il livello di competenze da cui parte ciascun collaboratore

capire quanta autonomia e che grado di responsabilità può affidare a ciascuna risorsa

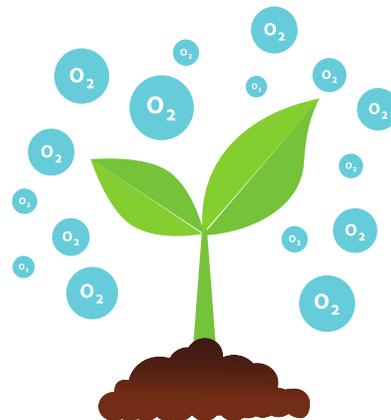
Come valorizzare la crescita dei collaboratori



Un discorso particolare riguarda la crescita di chi si occupa all'interno della filiale di **Wealth Management**.

Compito del Responsabile di Filiale in questo caso è quello di:

- rafforzare le competenze della persona
- mettere la persona nelle condizioni di sviluppare il proprio asset di clienti
- favorire e promuovere l'integrazione della persona nelle logiche del Gruppo Mediobanca



Come valorizzare la crescita dei collaboratori



Il servizio Wealth Management è, infatti, affidato a consulenti esperti, persone selezionate per la loro preparazione e con l'attitudine a sviluppare una relazione con i clienti basata sull'**ascolto**, sulla **conoscenza** e sulla **fiducia**.

Il Vostro compito sarà quello di:

- sostenere lo sviluppo delle capacità personali attraverso l'esperienza e l'esempio.
- costruire relazioni solide tra tutti i colleghi



La fiducia e il rispetto reciproco sono infatti fondamentali per una cultura aziendale sana dove tutti i dipendenti si sentono valorizzati e parte di un gruppo

Come valorizzare la crescita dei collaboratori: video



<https://www.ilcinemainsegna.it/video/scena-sullispirazione-trova-la-fonte-giusta/>

Come valorizzare la crescita dei collaboratori: analisi video



Il Presidente Nelson Mandela e François Pienaar, capitano degli Springboks, la nazionale sudafricana di rugby, sono i protagonisti di questa scena tratta dal film “Invictus – L’invincibile”.

Nella scena che abbiamo visto il Presidente Mandela incontra il capitano della nazionale e lo interroga sulla “filosofia della leadership” che adotta per motivare i suoi giocatori a dare il meglio di sé.

“Ho sempre dato l’esempio per guidarli”

La protagonista di questa scena è proprio l’ispirazione: come aiutare i propri collaboratori a crescere e a valorizzare le proprie competenze. Un “capo” **deve essere in grado di valorizzare i propri collaboratori stimolandoli a dare il proprio contributo in termini di idee e conoscenze, sviluppando in questo modo comportamenti organizzativi funzionali a riconoscere e gestire con successo le relazioni all’interno del gruppo di lavoro.**

La scelta di inserire questo filmato in questa fase del corso nasce proprio con la volontà di darVi degli spunti che possano essere utili nello svolgimento del Vostro ruolo.

Visione e ispirazione: un “capo” deve ispirare i propri collaboratori a lavorare insieme per un obiettivo comune.

Empatia e comprensione: un “capo” deve essere in grado di comprendere le prospettive e di valorizzare le esperienze dei suoi collaboratori.

Sviluppo personale e professionale: Il capitano della squadra nazionale di rugby sudafricana, François Pienaar (interpretato da Matt Damon), rappresenta un esempio di crescita personale e professionale sotto la guida di Mandela. Mandela incoraggia Pienaar a superare i suoi limiti, a credere nelle proprie capacità e a lavorare sodo per raggiungere l’obiettivo. Quello che la Vostra Banca si aspetta da chi come Voi ricopre un ruolo di responsabilità e di guida.

Team building e fiducia: Il film mette in evidenza l’importanza del team building e della fiducia reciproca all’interno di un gruppo. Un “capo” deve lavorare per costruire un forte senso di unità e solidarietà all’interno della squadra, incoraggiando la fiducia tra tutti e promuovendo la collaborazione verso un obiettivo comune.

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Nella prima parte di questo corso ci siamo confrontati su che cos'è la leadership e su che cos'è il carisma. Ma per gestire in modo efficace un gruppo di lavoro, bastano questi aspetti o è importante anche il modo in cui comunichiamo con i nostri collaboratori?

Ogni giorno passiamo la maggior parte del nostro tempo sul posto di lavoro, mettendoci in relazione con gli altri:

CLIENTI

COLLEGHI

COLLABORATORI

SUPERIORI

Un mondo intero di relazioni che possono essere gestite (e bilanciate) con semplici scelte di comunicazione.

È qui che entra in gioco il **Public Speaking**: saper comunicare strategicamente e consapevolmente, può essere, infatti, la soluzione per diventare padroni di parole, azioni e relazioni.



Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



La traduzione di Public Speaking è letteralmente “parlare in pubblico” e si riferisce alla capacità di comunicare in modo chiaro, persuasivo e coinvolgente davanti a un’audience, che può variare in dimensioni e composizione. **Il Vostro team è la Vostra audience.**

Oggi, il public speaking sta entrando sempre più a far parte del skill set di un Responsabile di Filiale per diverse ragioni:

- aiuta a trasmettere le idee in modo chiaro e convincente.
- permette di persuadere e influenzare positivamente chi ci ascolta
- contribuisce a sviluppare fiducia in se stessi e ad aumentare la percezione che gli altri hanno delle nostre competenze.

Il modo in cui comunichiamo diventa, pertanto, un aspetto fondamentale in grado di garantire il perfetto funzionamento di tutte le attività che si sviluppano all’interno della nostra squadra..

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Di seguito Vi proponiamo un elenco di suggerimenti per un public speaking efficace:

-  **Preparatevi bene:** è importante avere chiaro chi è (o chi sono) il nostro interlocutore e quali sono gli argomenti che andremo a trattare. Questo vi darà la sicurezza di dire le cose giuste alle persone giuste e, di conseguenza, credibilità.
-  **Organizzate il vostro discorso** in modo logico, con introduzione, sviluppo e conclusione. Le parti su cui focalizzarti maggiormente sono come iniziare il vostro discorso e la sua fine.
-  **Gestite il tempo:** evitate di dire le cose velocemente o di perdere tempo; entrambi questi aspetti, infatti, rischiano di far perdere l'attenzione a chi vi ascolta.

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



-  **Prestate attenzione alla comunicazione non verbale**, come ad esempio il linguaggio del corpo degli occhi, ai vari tipi di sorriso, alla postura, persino al linguaggio delle dita. Questi elementi contribuiscono significativamente all'efficacia della comunicazione, riuscendo a farvi andare oltre le parole.
-  **Modulate la voce** per mantenere l'interesse di chi vi ascolta. Variate il ritmo, l'intonazione e il volume per sottolineare concetti importanti o suscitare emozioni. Non dovete urlare tutto il tempo, né tenere basso il tono di voce.
-  **Integrate nel vostro discorso esempi concreti e storie**, che aiutino a far comprendere e ricordare maggiormente il vostro messaggio.

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Saper comunicare però va oltre la capacità di utilizzare correttamente il linguaggio e le parole in quanto implica anche due ulteriori abilità:

ASCOLTO ATTIVO

COMPRENSIONE



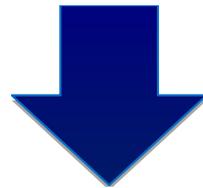
Due elementi necessari per creare
un contesto comunicativo chiaro e trasparente,
all'interno del quale è possibile allinearsi verso obiettivi comuni.

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Avere un'efficace comunicazione in azienda influenza in modo positivo il clima all'interno dell'organizzazione e l'efficienza operativa.

Non basta presentarsi in ufficio e sedersi alla propria scrivania perché tutti, in un modo o nell'altro, partecipano allo sviluppo dell'azienda e al benessere sociale all'interno di essa..



Il modo in cui comunichiamo diventa, pertanto, un aspetto fondamentale in grado di garantire il perfetto funzionamento di tutte le attività che si sviluppano all'interno del nostro gruppo di lavoro.

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Per comunicare efficacemente con il nostro gruppo di lavoro, infatti, è indispensabile:

ascoltare: una buona comunicazione è bidirezionale ed è compito di un buon leader saper ascoltare e fare tesoro di quello che gli viene detto

chiedere feedback: non sempre quello che pensiamo sia più ottimale, funziona davvero. Ogni team è diverso e ha necessità diverse

Avere una comunicazione efficace all'interno del proprio team di lavoro rappresenta un grande vantaggio competitivo in quanto consente di creare un ambiente di lavoro stimolante all'interno del quale tutti svolgono un ruolo indispensabile per il raggiungimento del successo aziendale.

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Per quanto riguarda l'ORGANIZZAZIONE del DISCORSO, noi proponiamo il metodo **PREP**.

PUNTO



Qual è l'informazione che devi trasferire?
E' un'informazione che da valore o che chiede?

RAGIONE



Riesci a trovare dei **MOTIVI VALIDI NON SOLO PER TE** a sostegno di quello che devi trasferire

ESEMPIO



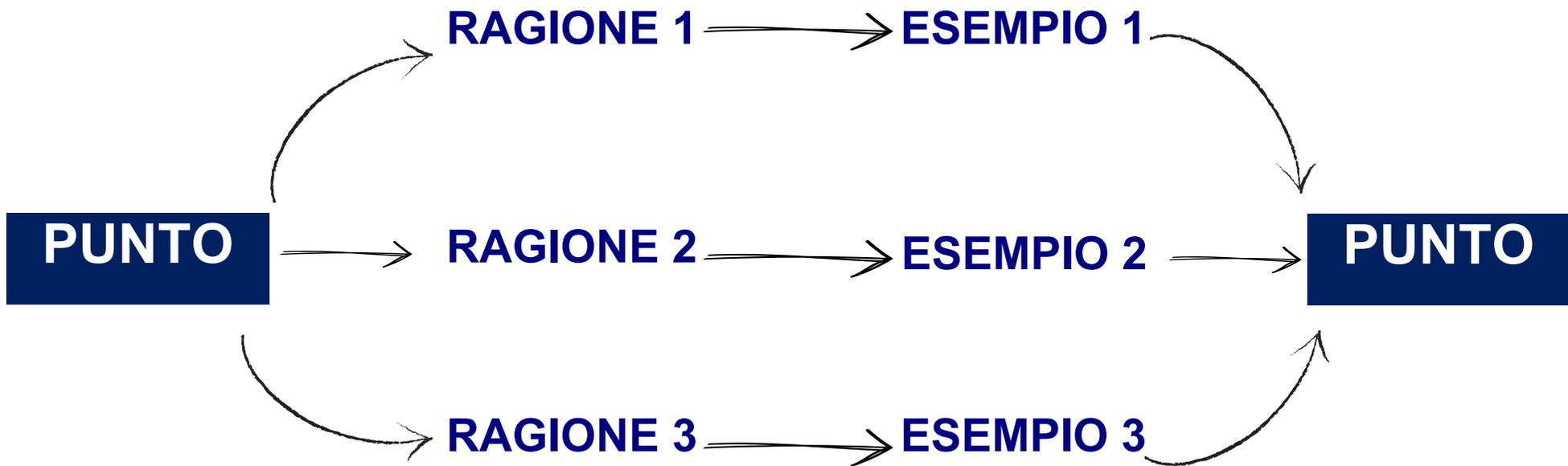
Per ogni motivo valido, riesci a trovare **CONCRETEZZA?** Azioni, ricordi, esempi, storie, quello che vuoi ma cerca di **RENDERE CONCRETO** quello che vuoi trasferire.

PUNTO



Ripeti l'informazione che devi trasferire

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori

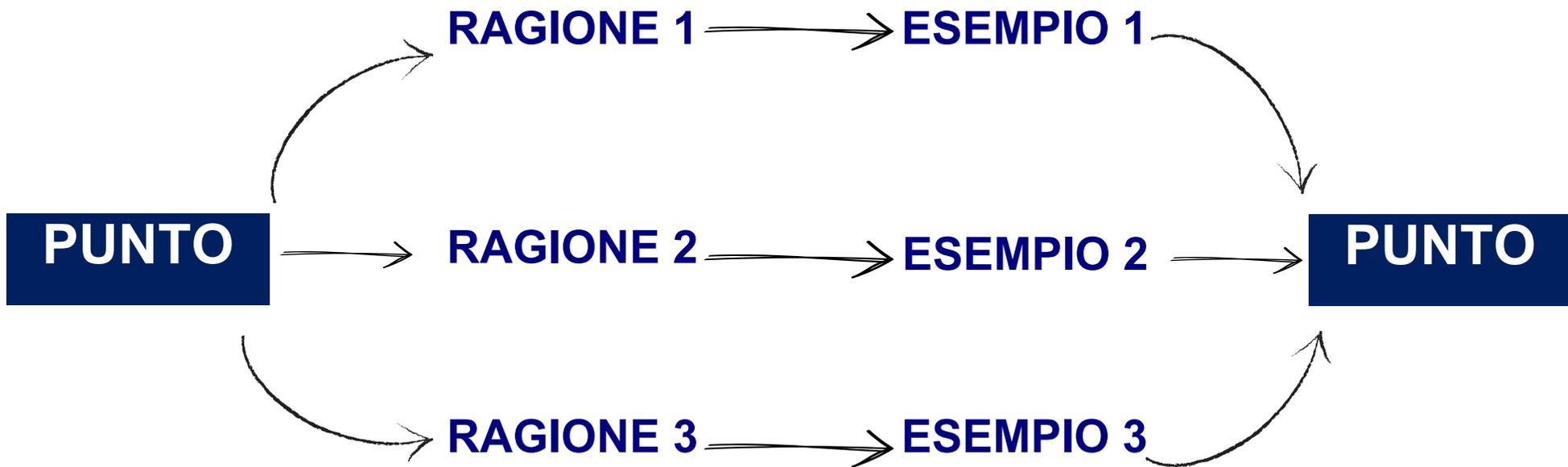


Devo promuovere il brand Italia:



1. Inizia dal PUNTO
2. Ripeti prima tutte le RAGIONI (fai un elenco)
3. Ripeti ogni RAGIONE e RINFORZALA CON ESEMPIO
4. Chiudi con il PUNTO

Public Speaking: l'importanza della comunicazione nella gestione dei propri collaboratori



Ora facciamo pratica con la realtà virtuale

Public Speaking: esercitazione



Ognuno di Voi pensi ad un'idea, ad un messaggio che vuole trasferire e seguendo lo schema che abbiamo appena visto, prepari il suo discorso.

Una volta predisposto il discorso, potrete scegliere la platea a cui rivolgervi (un collaboratore, un gruppo di lavoro, una platea numerosa) e attraverso il visore Oculus Quest 2 vi confronterete con la situazione scelta.

Un'esperienza di “immersive learning” che Vi permetterà di acquisire maggior consapevolezza e sviluppare comportamenti organizzativi coerenti alle dinamiche quotidiane.

Public Speaking: video



Video Julio Velasco – il linguaggio efficace del leader

<https://www.youtube.com/watch?v=MQV7H6JGEtg>

Esercizi per migliorare il Public Speaking



Di seguito riportiamo alcuni semplici esercizi pratici, utili per migliorare il public speaking:

- **Leggi ad alta voce testi vari, come articoli, libri o discorsi. Focalizzando l'attenzione sulla chiarezza, pronuncia e variazione del tono.**

Questo esercizio migliora la dizione e rende la voce più espressiva.

- **Improvvisazione. Scegliete un argomento a caso (ad esempio aprendo un giornale) e provate a parlare in modo coerente e persuasivo su di esso per un breve periodo di tempo.**

Questo esercizio migliora la capacità di pensare velocemente e di organizzare le idee in modo spontaneo, utile in situazioni di public speaking non preparate o quando si perde il filo del ragionamento.

- **Registrati mentre provi un discorso o una presentazione.**

Riascolta attentamente, valutando il tono, la velocità e la chiarezza espositiva. Identifica gli aspetti da migliorare e lavora su di essi durante le sessioni di allenamento successivo.

La gestione della delega



"La vera essenza del leadership consiste nell'abilità di delegare correttamente. Tutto il resto può essere insegnato." - Stephen Covey

Nel contesto aziendale moderno, la delega è, effettivamente, una competenza chiave per il successo di un'organizzazione.

Ma cos'è la **delega** e perchè è importante?

La delega è il processo di trasferire ad altri la **responsabilità** e l'autorità di svolgere determinati compiti o progetti, mantenendo il controllo e la supervisione sul risultato finale.

Delegare non significa semplicemente assegnare dei lavori da fare, ma coinvolgere attivamente i collaboratori nella definizione degli obiettivi, dei metodi e dei tempi di realizzazione.

La gestione della delega: i benefici della delega efficace



La riduzione del carico di lavoro. Delegare permette di liberarsi da alcune attività che richiedono tempo ed energia, e di concentrarsi su quelle più strategiche e prioritarie;

L'ottimizzazione delle risorse. Delegare permette di sfruttare al meglio le competenze, le esperienze e le potenzialità dei propri collaboratori, assegnando loro i compiti più adatti al loro profilo e alle loro aspirazioni;

Il miglioramento della qualità. Delegare permette di aumentare la qualità del lavoro svolto, grazie alla possibilità di ricevere nuovi spunti, idee e soluzioni da parte dei propri collaboratori;

La crescita del team. Delegare permette di favorire la crescita professionale e personale dei propri collaboratori, stimolandoli a mettersi in gioco, a imparare nuove cose e a sviluppare la loro autonomia e responsabilità.

La gestione della delega: come delegare efficacemente



Scegliere il collaboratore giusto. Prima di delegare un compito o un progetto, bisogna valutare le caratteristiche e le competenze del collaboratore a cui si intende affidarlo, tenendo conto dei suoi punti di forza, dei suoi punti di miglioramento, delle sue motivazioni e delle sue aspettative. Conoscere le attitudini lavorative del personale sarà pertanto fondamentale.

Definire chiaramente il compito o il progetto. Quando si delega un compito o un progetto, bisogna essere chiari e precisi nel comunicare al collaboratore cosa si aspetta da lui, quali sono gli obiettivi da raggiungere, quali sono i criteri di qualità da rispettare, quali sono le risorse disponibili e quali sono le scadenze. Inoltre, bisogna spiegare al collaboratore perché si è scelto di delegargli quel compito o quel progetto.

La gestione della delega: come delegare efficacemente



Lasciare spazio all'iniziativa. Nella delega di un compito o un progetto, bisogna evitare di imporre il proprio modo di fare o di pensare al collaboratore, ma lasciare spazio alla sua iniziativa e alla sua autonomia. Bisogna incoraggiare il collaboratore a proporre le sue idee, le sue soluzioni e i suoi suggerimenti, ascoltandolo con attenzione e valutandoli con apertura (mettendo in conto la possibilità che il collaboratore sbagli o commetta qualche errore).

Monitorare e supportare il lavoro. Quando si delega un compito o un progetto, bisogna mantenere il contatto con il collaboratore, monitorando lo stato di avanzamento del lavoro e verificando il rispetto degli obiettivi prefissati. Bisogna anche fornire al collaboratore il supporto necessario per affrontare le difficoltà, i dubbi o le criticità che possono emergere durante il lavoro, offrendogli supporto e un feedback costante, rispettando la sua autonomia e la sua responsabilità;

Riconoscere e valorizzare il lavoro. Quando si delega un compito o un progetto, bisogna riconoscere e valorizzare il lavoro svolto dal collaboratore. Bisogna anche condividere con il collaboratore i risultati ottenuti, evidenziando i punti di forza e i punti di miglioramento del lavoro.

La gestione della delega: gli errori da evitare nella gestione della delega



Delegare senza criteri. Alcuni manager tendono a delegare senza criterio, senza valutare le caratteristiche e le competenze dei propri collaboratori, senza definire chiaramente gli obiettivi e le aspettative, senza lasciare spazio all'iniziativa e senza monitorare e supportare il lavoro. Questo errore può portare a una perdita di efficacia, di qualità e di motivazione;

Delegare con paura. Alcuni manager tendono a delegare con paura, percependo la delega come una minaccia alla propria posizione. Questo errore può portare a una mancanza di fiducia, di comunicazione e di collaborazione.



La gestione della delega: gli errori da evitare nella gestione della delega



Delegare con arroganza. Alcuni manager tendono a delegare con arroganza, considerando la delega come un modo per scaricare sui propri collaboratori i compiti o i progetti che non vogliono fare, senza un vero coinvolgimento. Questo errore può portare a una mancanza di rispetto, di riconoscimento e di crescita.

Delegare con indifferenza. Delegare con indifferenza, trascurando l'importanza della delega come strumento di gestione del personale, di sviluppo delle competenze e di creazione del valore, può portare a una mancanza di visione, di innovazione e di risultati.



La delega



Gli errori che abbiamo appena analizzato nascono nella maggior parte dei casi per la **resistenza al cambiamento** che alcuni manager possono manifestare; abituati a controllare direttamente tutti gli aspetti del lavoro, possono, infatti, avere difficoltà trovare il giusto equilibrio tra supervisore e autonomia.

La delega è un elemento fondamentale nell'organizzazione del lavoro aziendale. Quando eseguita correttamente, può portare a un ambiente di lavoro più **dinamico, efficiente e motivante**. Per i leader aziendali, imparare a delegare efficacemente è cruciale per il successo e la crescita sia personale che dell'organizzazione.

Incorporare la delega come parte integrante della cultura aziendale può trasformare positivamente il modo in cui un'azienda funziona, promuovendo un ambiente di lavoro più collaborativo e produttivo.

La gestione della delega: video



<https://www.ilcinemainsegna.it/video/scena-sulla-delega-della-responsabilita-chi-sa-cosa-e-meglio/>

La gestione della delega: analisi video



Lo spezzone che abbiamo visto è tratto dal film “dietro le linee nemiche” e ci offre una rappresentazione cinematografica della necessità di delegare responsabilità, fidarsi degli altri, sfruttare le competenze individuali e coordinare gli sforzi di squadra per affrontare sfide complesse e pericolose. La capacità di delegare è necessaria in contesti dove il lavoro di squadra e la collaborazione sono fondamentali per il successo delle missioni o, più semplicemente nel nostro caso, per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Sebbene il film non tratti direttamente il tema della delega, possiamo analizzare alcuni elementi del plot che riflettono l'importanza della delega.

Nel corso del film, i comandanti militari giocano un ruolo cruciale nell'organizzazione del soccorso e nel prendere decisioni strategiche per garantire il successo della missione di salvataggio. I comandanti devono affidarsi ai loro sottoposti per eseguire compiti specifici e prendere decisioni in base alle loro competenze e alla situazione sul campo; aspetto questo che riflette l'importanza della delega.

Quante volte abbiamo detto o ci siamo sentiti dire: non dipende da me, lo ha deciso la Direzione, vorrei aiutarti ma non posso, ... situazioni in cui è prevalsa la dimensione prescrittiva del ruolo, quella più burocratica, momenti in cui il capo non si è assunto le sue responsabilità per non dover gestire situazioni “complicate”

Guardando questo filmato possiamo interrogarci sui driver che guidano i nostri processi di delega e su quelli che dovrebbero guidarli:

noi in base a cosa decidiamo di delegare un compito (o una decisione)?

quali sono gli aspetti che ci permettono di scegliere la persona (o le persone) a cui delegare un compito?

in che modo comunichiamo la nostra decisione di delegare?

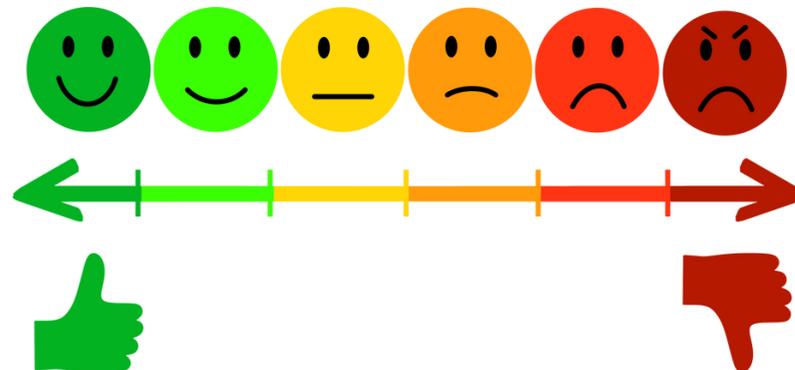
La gestione del feedback



Quante volte, nel vostro lavoro, avete detto ad un collaboratore: *“Bravo, hai fatto un bel lavoro, con precisione e puntualità!”* *“Hai dimostrato molto impegno tuttavia ci sono degli errori da correggere, li vediamo insieme...”*.

Se la risposta è “poche volte” sappiate che purtroppo non siete i soli.

Il più delle volte, infatti, all’interno delle organizzazioni tutto questo non accade per una serie di motivi: non c’è tempo, modo, desiderio, capacità di dare/ricevere un feedback strutturato, contestualizzato e che possa essere utile a chi lo riceve.



La gestione del feedback: esercitazione



Scrivete 10 frasi di feedback che possono essere considerate anche come motivazionali:

- Una delle cose che ammiro più di te è... (esempio)

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore

Il colloquio “capo” – collaboratore rappresenta la *situazione* in cui la gestione del feedback si concretizza.

Durante il colloquio il “capo” deve evitare giudizi negativi o atteggiamenti svalutativi che possono favorire un irrigidimento e far diminuire la determinazione e l’impegno.

Mostrare attenzione alle richieste e alle osservazioni del collaboratore, ragionando insieme su come organizzare con più attenzione le future attività, costituisce uno dei modi più efficaci per farlo sentire responsabile degli obiettivi che ci si ripromette di raggiungere insieme.



La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore

Un feedback costruttivo è prima di tutto un’occasione di apprendimento e di cambiamento

In quanto sostiene la crescita ed il miglioramento della persona.

Nello specifico un buon feedback enfatizza le aree di forza e individua le aree di sviluppo e si contraddistingue per i seguenti aspetti:

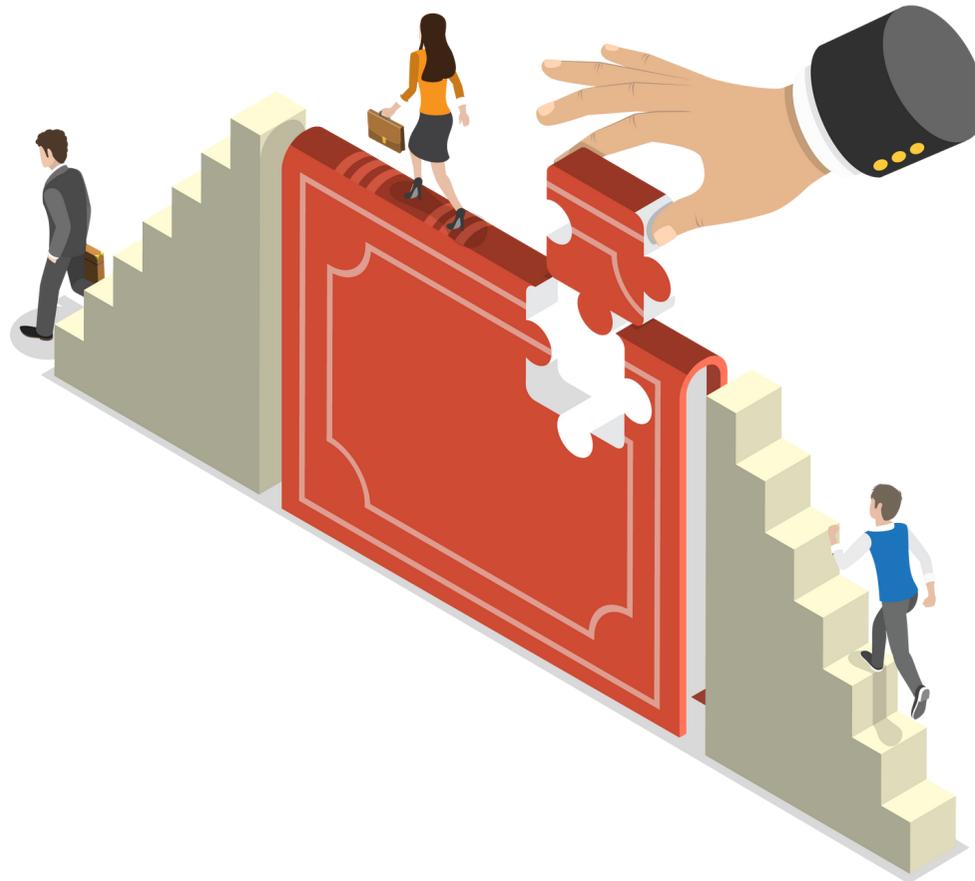
- la relazione fra colui che riceve il feedback e colui che lo comunica
- l’approccio al colloquio di feedback è assertivo/bi-direzionale, non autoritario/direttivo. Il colloquio è un momento di scambio sui risultati ottenuti sino ad ora e sul percorso di sviluppo del collaboratore
- la gestione delle aspettative di chi riceve il feedback



La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore



Un momento importante del colloquio è quello in cui il responsabile “rinnova” e “rinforza” le aspettative del collaboratore proponendo azioni per colmare i gap rilevati, nuove opportunità di sviluppo ed, eventualmente, premi.



La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore

Il colloquio, come incontro formale tra “capo” e collaboratore, rappresenta un momento fondamentale per una gestione efficace del rapporto.

L'importanza, impone al “capo” un'adeguata preparazione di questo momento, sia nella fase di valutazione delle situazioni, sia nella fase di comunicazione/condivisione degli obiettivi.

A tal fine è bene avere molto chiari gli aspetti relativi a:

- Finalità
- Strategia di gestione
- Comportamenti da adottare



La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore



FINALITA':

- comunicare gli obiettivi ed indicare le priorità, ivi compreso il miglioramento personale in termini di competenze
- verificarne la comprensione, mediante coinvolgimento ed ascolto del collaboratore
- ottenere la condivisione
- fare il piano di azione in termini di modalità di realizzazione, di “leve”

La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore

STRATEGIA DI GESTIONE:

- conoscere l'interlocutore, i suoi bisogni e le sue competenze
- rendere percepibile l'importanza del momento nei confronti del collaboratore
- creare un clima disteso
- usare la massima trasparenza
- essere pragmatici
- fornire adeguato supporto

La gestione del feedback: il colloquio “capo” - collaboratore

COMPORAMENTI DA ADOTTARE (per attuare la strategia)

- nell’indicazione degli obiettivi di auto-miglioramento personale (Competenze) riferirsi a fatti e problematiche reali
- ricordarsi che gli obiettivi del collaboratore sono anche i nostri obiettivi
- domandarsi: “cosa devo fare per metterlo nella condizione di riuscire?”
- non limitarsi alla comunicazione degli obiettivi, ma esplicitare le motivazioni che hanno portato alla loro definizione; ciò contribuisce ad allargare la visione del collaboratore

La gestione del feedback: il colloquio “capo” – collaboratore

Esercitazione

Gli obiettivi di questa esercitazione sono:

- applicare gli standard per valutare la prestazione di un collaboratore;
- applicare uno stile di comunicazione coerente e funzionale a gestire il collaboratore, stimolandolo a mettere in atto comportamenti organizzativi efficaci

Fasi di lavoro

Si divide l'aula in due gruppi; in un sottogruppo verrà individuato un partecipante che interpreterà il ruolo del capo e nell'altro un partecipante che interpreterà il ruolo del collaboratore. I due dovranno gestire il colloquio capo-collaboratore, alla luce delle indicazioni generali condivise.

Obiettivo dell'esercitazione sarà quello di:

- definire i punti chiave che si vogliono comunicare al collaboratore, considerando *finalità, strategia di gestione e comportamenti da adottare*

La gestione del feedback: gli aspetti di efficacia



Un feedback risulta efficace quando:

- la persona che lo riceve lo richiede espressamente o si aspetta di riceverlo
- si sottolineano i punti di forza e le potenzialità o tutto ciò che è sotto il controllo della persona la quale sente di avere il potere di agire un cambiamento
- il responsabile che lo fornisce non giudica ma fornisce un concetto concreto e circostanziato: il Feedback non riguarda la persona ma il suo operato. Ciò che spesso fa percepire negativamente un feedback è proprio questa confusione. Il feedback deve riguardare un compito, commentando come questo sia stato svolto o meno e se è stato fatto bene o male

La gestione del feedback: gli aspetti di efficacia



Un feedback risulta efficace quando:

- viene comunicato in modo chiaro e comprensibile
- deve essere specifico, così da consentire al collaboratore di capire gli elementi positivi dell'azione o eventuali errori. In questo senso, si possono aggiungere direttamente suggerimenti di miglioramento, per velocizzarne il processo di crescita
- deve essere immediato, non bisogna aspettare settimane o mesi per dare un feedback



La gestione del feedback: gli aspetti di efficacia



Un feedback risulta efficace quando:

- viene data la possibilità al collaboratore di offrire il suo punto di vista

Come abbiamo già detto, il feedback in azienda non è una comunicazione unilaterale e proprio per questo è importante anche la risposta. **E' ancora più fondamentale come questa risposta viene ascoltata:** l'ascolto è infatti l'elemento chiave che sottintende all'intera cultura del feedback ed il modo per far sentire chi parla apprezzato e considerato.

La gestione del feedback: l'aspetto emotivo



Dall'altro lato chi risponde al feedback si ritrova a dover far fronte ad emozioni contrastanti che vanno sapute gestire per riuscire a trarre il meglio da questo scambio.

La cultura del feedback aziendale infatti non si ferma all'emissione del feedback in sé, ma continua con la ricezione ed assimilazione dello stesso.

L'importanza della gestione emozionale è fondamentale (comprensione empatica, capacità di immedesimazione, aiuto, supporto, valorizzazione dell' empowerment rispetto non solo alle competenze ma anche alle attitudini, abitudini e conoscenze)

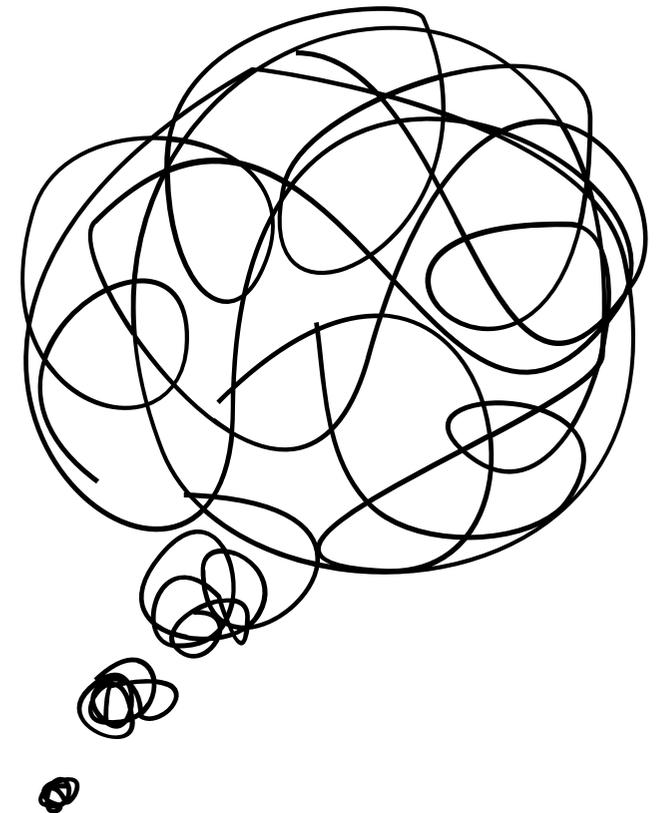


La gestione del feedback: l'aspetto emotivo



Molti “capi” vivono con una certa “ansia” questa loro responsabilità, temendo ripercussioni negative nel rapporto col collaboratore in caso di valutazioni negative.

In realtà l'ansia si spiega solo se durante l'anno vi sia stato un “vuoto” gestionale e relazionale col collaboratore (niente obiettivi, nessun monitoraggio, comunicazione confinata agli aspetti operativi del lavoro).



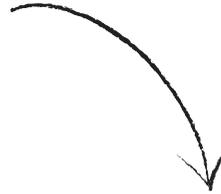
La gestione del feedback: le fasi



Quando pensiamo ad un colloquio di feedback possiamo identificare le seguenti fasi:

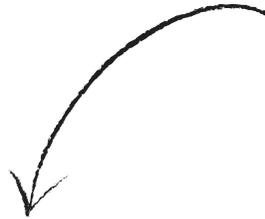
Fase iniziale

- Porre domande aperte
- Facilitare un clima di condivisione
- Enfatizzare i risultati positivi



Fase centrale

- Prevedere la raccolta e/o lo scambio di informazioni
- Ascoltare in modo attivo
- Riformulare
- Esplorare le aree di miglioramento



Fase chiusura

- Riassumere i punti emersi e facilitare la consapevolezza degli stessi da parte del valutato
- Stipulare con il valutato un “patto di sviluppo” non scritto, che rafforza la concretezza del piano di lavoro appena espresso
- Prevedere e concordare un follow-up.