

YES WE CAN

MOTIVARE I COLLABORATORI

Dario Turrini

Per

CCIAA Ferrara - Ifoa

26 Novembre 2015

La situazione

- Dal 1990 il principale problema delle organizzazioni è la **comunicazione** (soprattutto interna)
- Il livello della motivazione dipende più **dall'impegno emotivo** che da quello razionale
- È l'“**ENGAGEMENT**” che le persone mettono nel lavoro a fare la differenza tra una prestazione normale e una **ECCELLENTE**
- Il **capo diretto** è il più importante veicolo di “**ENGAGEMENT**” (fino all'80 %)

ENGAGEMENT

**La voglia di andare oltre i doveri del ruolo
per contribuire agli obiettivi (e al successo) del gruppo**

Il leader & la squadra

Un leader è chi guida e aiuta una squadra a (formulare e) raggiungere obiettivi (condivisi)



Ma chi può fare il LEADER ?



Quale modello di LEADER ?

Una sola certezza

Se può esistere una squadra senza un leader, non può però esistere un leader senza una squadra

Tipologie di gruppi

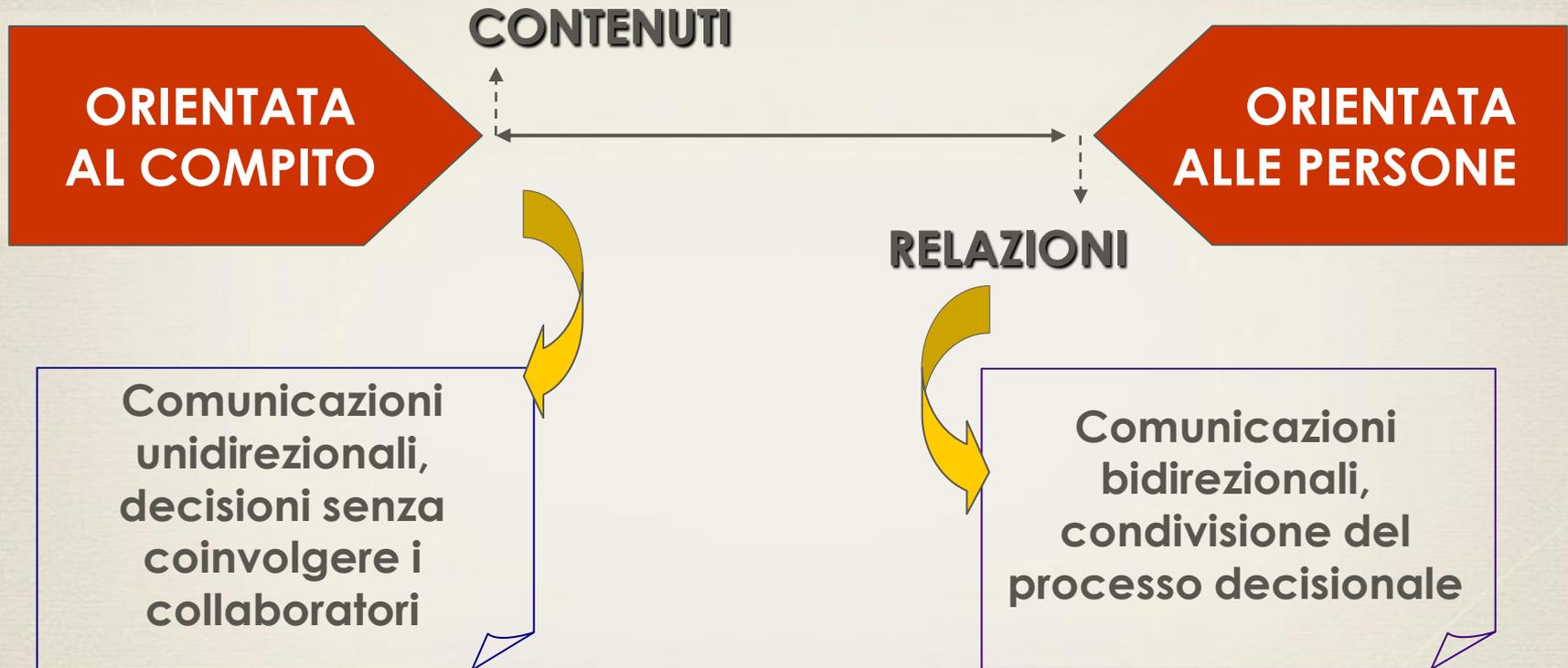
GRUPPI IMMATURI

- **Diffidenza**, soprattutto verso gli sconosciuti
- **Ansia** e competitività (interna)
- Scarsa comunicazione e **partecipazione**
- **Aggressività** verso il leader
- **Demotivazione** o motivazione solo economica

SQUADRE MATURE

- Aumento della **fiducia**
- Maggiore **libertà espressiva**
- **Collaborazione**, aiuto reciproco e **senso della squadra**
- **Rispetto** delle differenze
- I membri vivono **l'appartenenza alla squadra**

Gli stili di leadership



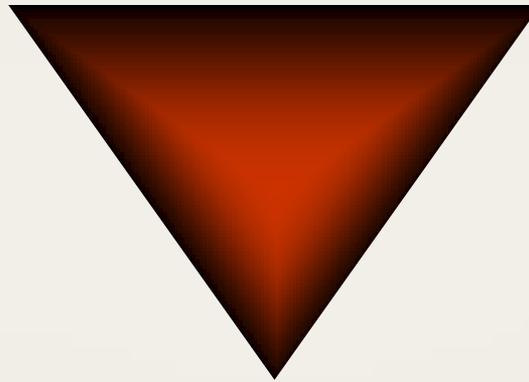
NON E' POSSIBILE IDENTIFICARE UNO STILE DI LEADERSHIP EFFICACE IN ASSOLUTO

3 modi di essere leader...

...a seconda del **gruppo**

AUTOCRATICO

- Inesperti
- Poco coesi
- Individualisti
- Poco coinvolti nel lavoro
- Immaturi



DEMOCRATICO

- Esperti
- Responsabili
- Motivati
- Integrati nel gruppo
- Partecipativi

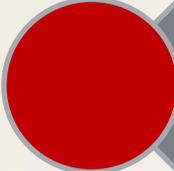
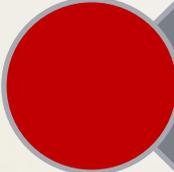
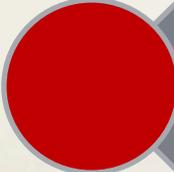
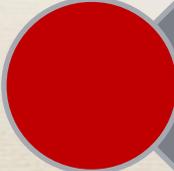
PERMISSIVO

- Gruppi molto maturi
- Compiti particolari

La ricetta giusta

LO STILE MIGLIORE...
MA occorre considerare



-  LEADER
-  GRUPPO / SQUADRA
-  CONTESTO
-  COMPITO

Test di valutazione*

| | | I MIEI COLLABORATORI | | | | | | | |
|----|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|-------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | X / O |
| 1 | Si sentono coinvolti e stimolati dal tuo entusiasmo al punto da dare il meglio di sé? | | | | | | | | |
| 2 | Affermano il loro punto di vista anche se significa andare contro la tua opinione o quella degli altri ? | | | | | | | | |
| 3 | Riescono a identificare le attività critiche e intervengono senza bisogno di richiami? | | | | | | | | |
| 4 | Cercano di sviluppare le proprie competenze in settori specifici ? | | | | | | | | |
| 5 | Propongono nuove idee che contribuiscono al raggiungimento dei risultati ? | | | | | | | | |
| 6 | Riescono a lavorare, nei tempi e con successo, senza la tua supervisione ? | | | | | | | | |
| 7 | Chiedono e completano con successo incarichi extra rispetto al lavoro normale? | | | | | | | | |
| 8 | Se assegni loro un nuovo incarico, lo svolgono subito con successi? | | | | | | | | |
| 9 | Risolvono da soli problemi tecnici o organizzativi senza chiedere aiuto ? | | | | | | | | |
| 10 | Aiutano i loro colleghi senza guadagnare nulla personalmente ? | | | | | | | | |
| 11 | Che tu sappia, discutono internamente le tue decisioni ? | | | | | | | | |
| 12 | Se chiedete loro qualcosa che è contrario alle loro preferenze, dicono di no ? | | | | | | | | |
| | PENSIERO | TOTALE X | | | | | | | |
| | COINVOLGIMENTO | TOTALE O | | | | | | | |

* Da R. Kelly, *Il potere dei collaboratori*, F. Angeli, 1994

Scala di giudizio

• 2

• 3

• 5

• 9

• 11

• 12

• 1

• 4

• 6

• 7

• 8

• 10

PENSIERO CRITICO

X

COINVOLGIMENTO

0

Che collaboratori ho ?

Pensiero critico indipendente

Coinvolgimento
Passivo



Coinvolgimento
attivo

Pensiero acritico dipendente

Gli alienati

- **NON RICONOSCONO E NON UTILIZZANO LE MIE IDEE**
- **MI SFRUTTANO SENZA DARMICI NULLA IN CAMBIO**
- **MI DANNEGGIANO PERCHE' NON LA PENSO COME LORO**
- **NON SONO CORRETTI CON ME E CON GLI ALTRI**
- **NON RICONOSCONO LE LORO COLPE E MANCANZE**



CAUSE:

- **Mancanza di fiducia**
 - **“Tradimenti”**
- **Aspettative deluse**

I conformisti

- **UNIFORMARSI ALL'ORDINE STABILITO E' PIU' IMPORTANTE DEI RISULTATI**
- **ESISTONO UN LEADER E UNA CULTURA DOMINANTI**
- **ESSERE IN DISACCORDO COL CAPO GENERA PROBLEMI**
- **UNIFORMARSI (IDEE, COMPORTAMENTI, ABITI) E' INCORAGGIATO E POSITIVO**



CAUSE:

- **Leader dominanti**
- **Personalità dipendente**
 - **Regole rigide**

I passivi

- **SI AFFIDANO ALLE CAPACITA' E ALLE SCELTE DEL LEADER**
- **LASCIANO LE PREOCCUPAZIONI ALLE PERSONE PAGATE PER FARLO**
- **AGISCONO SOLO QUANDO VIENE LORO CHIESTO DI FARLO**
- **SEGUIRE IL CAPO E IL GRUPPO E' L'UNICA POSSIBILITA'**
- **SFORZARSI DI CONTRIBUIRE NON PORTA DA NESSUNA PARTE**



CAUSE:

- **Non amano la situazione di collaborazione**
- **Poca considerazione da parte del leader**
- **Paura di sbagliare e delle conseguenze**

I pragmatici

- **ATTENTI AL GIOCO POLITICO DELL'ORGANIZZAZIONE**
- **VALUTANO L'AMBIENTE DI LAVORO INCERTO E INSTABILE (scadenze, obiettivi, ordini mutevoli)**
- **CLIMA IMPERSONALE MA RETICOLO DI PETTEGOLEZZI**
- **LUOGO DI CONTINUE TRANSAZIONI**
- **ENFASI DEL RISPETTO DELLE REGOLE E DEI COMPORTAMENTI**



CAUSE:

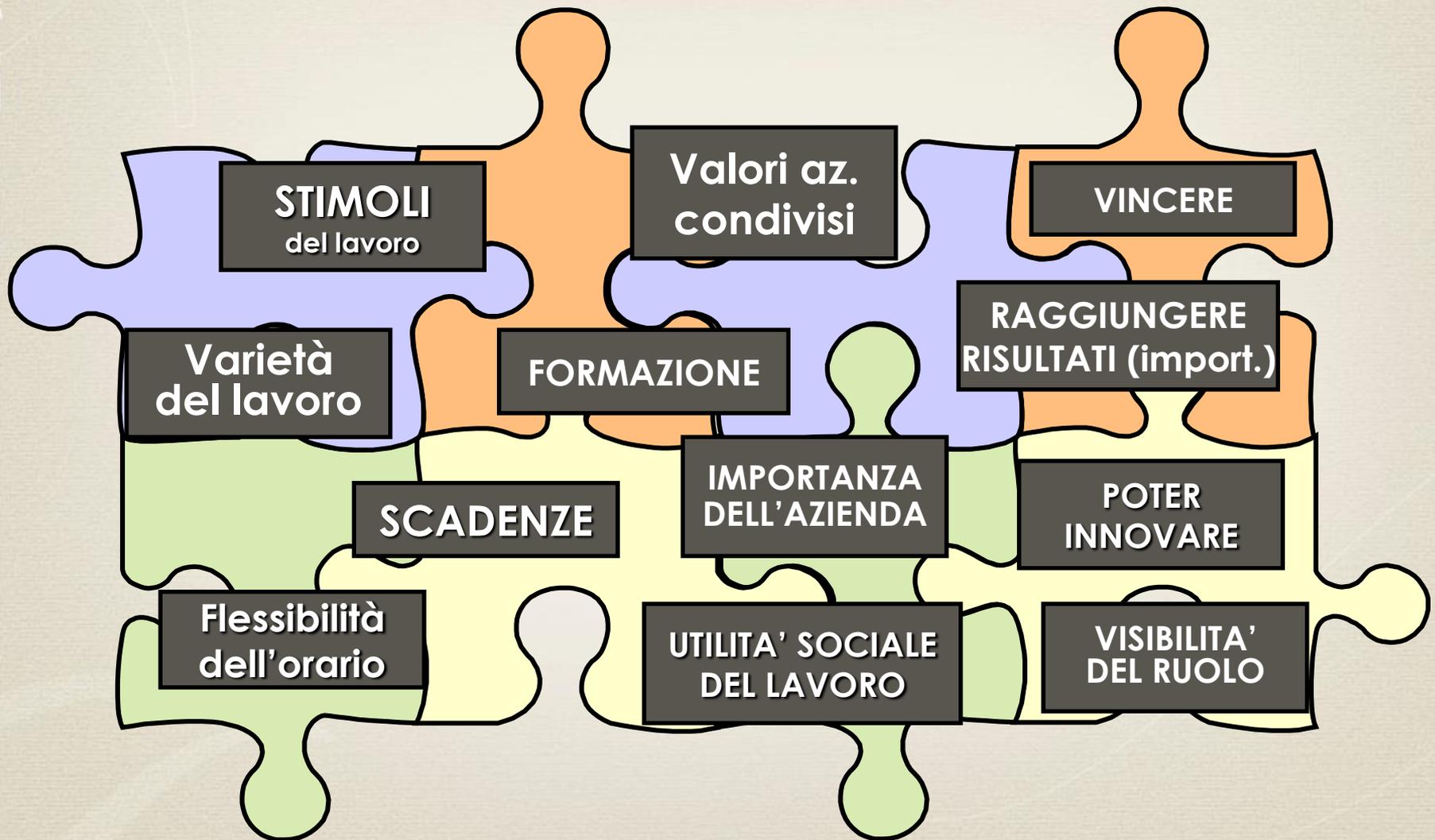
- **Effettiva situazione di insatbilità**
- **Luogo di continue blandizie e minacce**
- **Incoraggiamento da parte del leader**

Allora...

- **Come motivare il gruppo?**
- **Come ottenere un buon “engagement”?**
- **Come funziona l’engagement e la motivazione?**

Il puzzle della motivazione

IL LAVORO



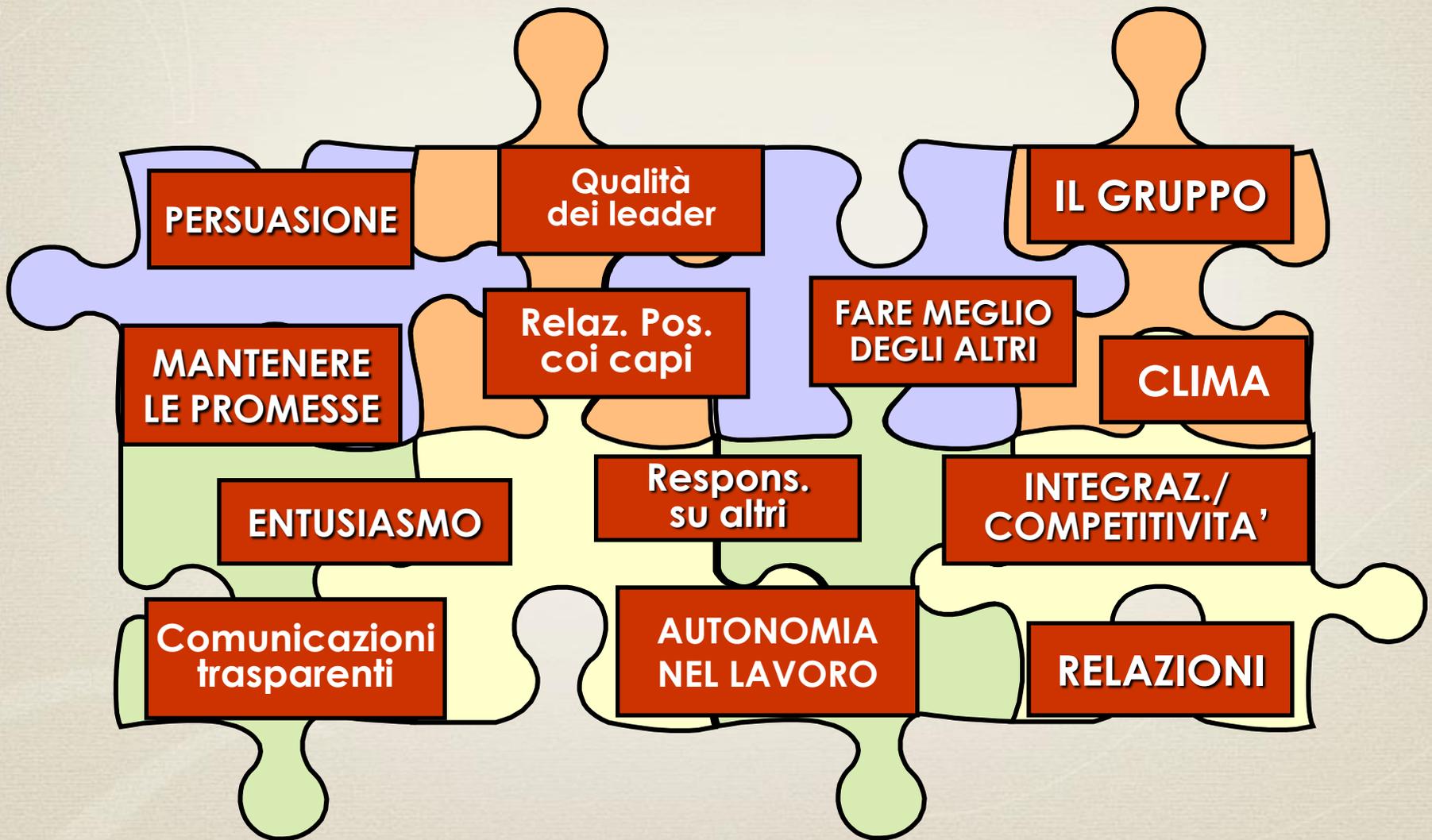
Il puzzle della motivazione

LA PERSONA



Il puzzle della motivazione

LE RELAZIONI



Il discorso alla squadra

Costruire il discorso

**CHE
COSA**

• VOGLIAMO DIRE

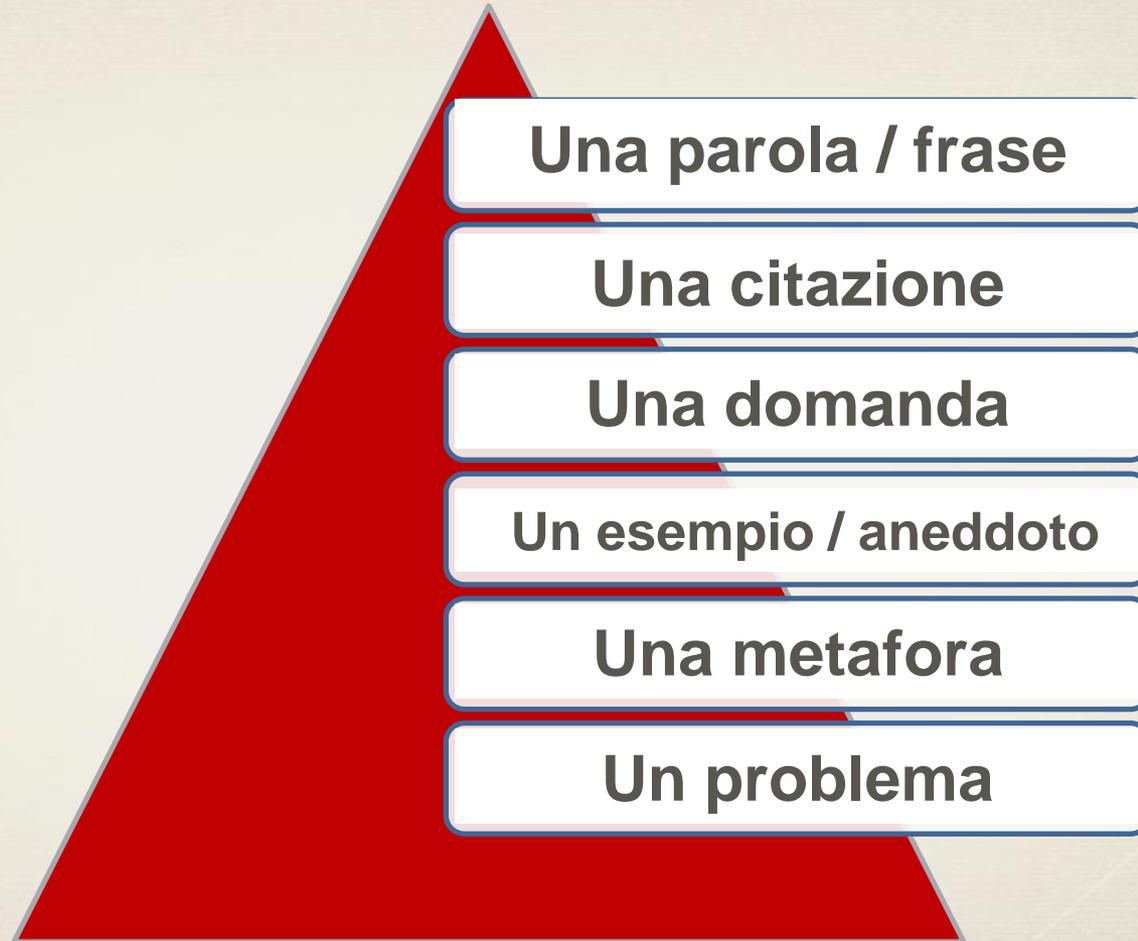
PERCHE'

• PARLIAMO

A CHI

• DOBBIAMO
PARLARE

L'apertura coinvolgente



I passaggi persuasivi

- Argomento **condiviso**
- Analisi della **situazione reale** (con dati oggettivi)
- Enunciazione e condivisione dei **valori comuni**
- **Richiesta**
- Alternative **negative**
- **Vantaggi** dell'accettazione della richiesta
- Disponibilità **personale** (in separata sede)
- **Chiusura**

La chiusura

- 1 • SINTESI
- 2 • MESSAGGIO
- 3 • VALORE
- 4 • PAROLE / AZIONE