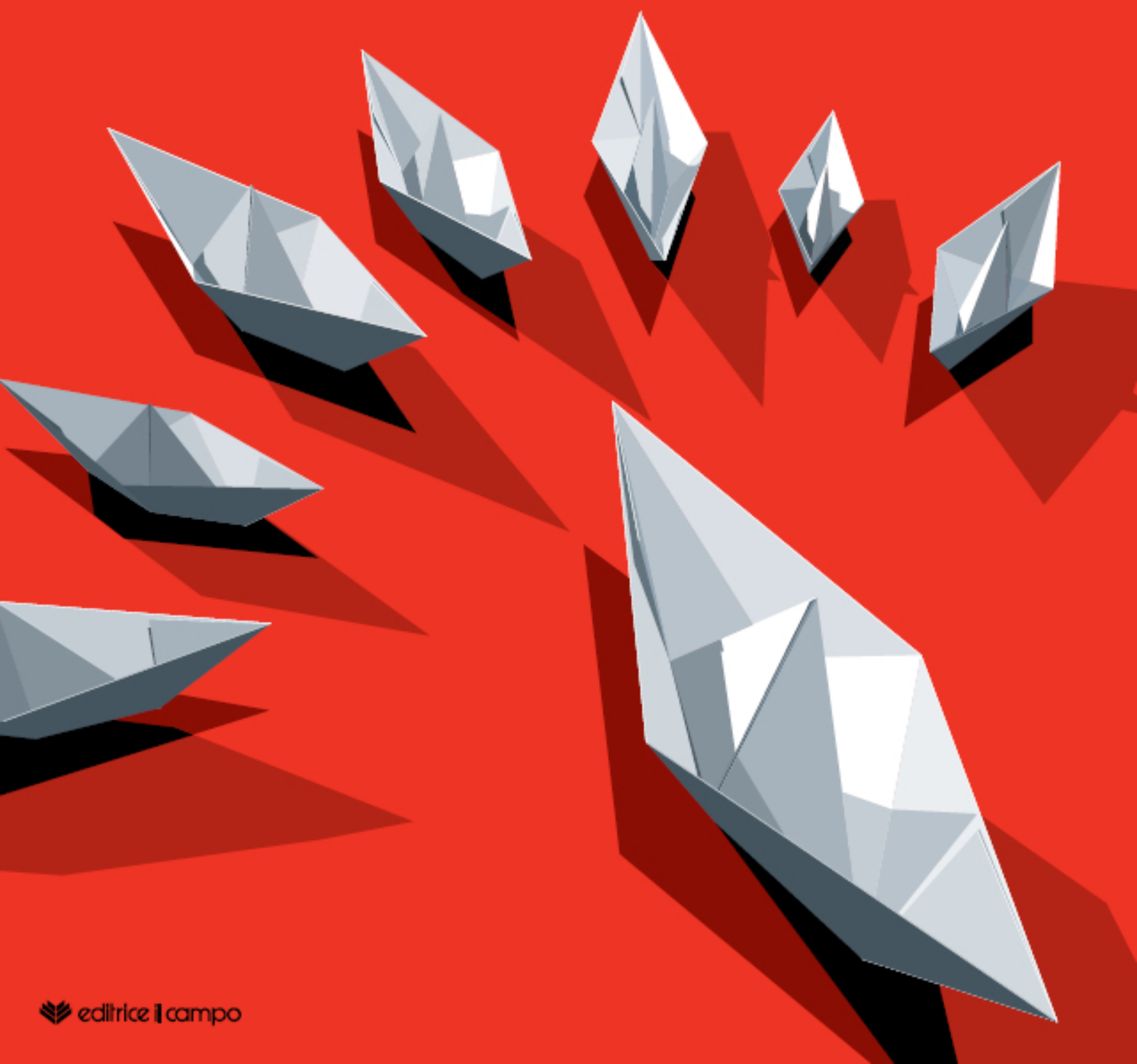


Francesco Muzzarelli

capitani coraggiosi

**Come costruire e gestire
un team di successo**



PREFAZIONE

Ecco un vero manuale di people management che accoglie e conforta i dubbi e le preoccupazioni di chi, quotidianamente, si misura con la fragilità del sistema relazionale in azienda, e lo fa senza la pretesa di elaborare metodi infallibili.

Francesco Muzzarelli – che conosco da tempo e stimo per l’entusiasmo e la professionalità che mostra sempre sul campo – ha messo a punto uno strumento operativo decisamente utile per confrontarsi con il proprio stile manageriale, con le proprie forze e le proprie debolezze; per capire se si dispone di strumenti adatti a una platea sempre più rigorosa ed esigente; per ritrovare la giusta distanza fra la tensione verso gli obiettivi dell’organizzazione e il coinvolgimento delle persone. Muzzarelli ci consegna una chiave di lettura di come si possano interpretare i segnali provenienti dai propri collaboratori, di come offrire al gruppo di lavoro un guida forte e responsabile, di come costruire e mantenere nel tempo un team motivato e competente.

L’analisi delle diverse tematiche, fatta sempre in chiave critica e supportata da interessanti suggerimenti, permette al lettore di “navigare” con un’affidabile bussola alla quale fare continuo riferimento. Cosa veramente preziosa per chi, tutti i giorni, deve fronteggiare le sempre più complesse sfide del management d’impresa.

Capitani sì, coraggiosi forse, ma non certamente soli...

Marco Corradi
Amministratore delegato
Saint-Gobain Weber Italia

INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo decennio lo scenario socio-economico generale è fortemente cambiato. Tecnologia, innovazione, competizione, globalità sono le parole d'ordine.

Gli effetti fondamentali che investono i comportamenti delle imprese e dei loro clienti sono due:

- la discontinuità;
- il cambiamento continuo.

Tutte le organizzazioni devono fronteggiare fattori critici ambientali quali:

- l'iper-offerta di prodotti e servizi;
- una concorrenza costantemente agguerrita, allargata su scala internazionale;
- un cliente emancipato, maturo, informato ma anche frettoloso e distratto, difficile da comprendere e fidelizzare;
- un cliente che ormai mal sopporta chiunque "tenta di vendegli qualcosa", perché "ormai tutti vendono tutto";
- un affollamento promo-pubblicitario che crea crescente confusione, stanchezza e diffidenza nei clienti (fino a una paradossale "sordità");
- la percezione crescente della crisi economica e politica che rallenta a tutti i livelli la propensione a investire;
- la staticità e la numerosità dei vincoli burocratico-amministrativi.

INTRODUZIONE

Per avere successo in mercati sempre più competitivi, segmentati e a bassa fedeltà, le imprese (tutte!) devono essere veloci, flessibili e in continuo miglioramento.

Le imprese di servizio, in particolare, non possono mai perdere di vista ciò che è tanto ovvio quanto assolutamente strategico: promuovere l'afflusso e la fedeltà dei clienti attraverso una relazione continua con i clienti stessi (a tutti i livelli: *face to face* nel centro sportivo, alla reception, a bordo vasca, nell'ambulatorio medico, nello spogliatoio, in eventi esterni al club). Una "relazione continua" che deve essere centrata su un contatto umano-professionale capace di cementare il senso di appartenenza e di far percepire un posizionamento del prodotto/servizio unico e differente (di qualità, cioè adeguato, personalizzato, innovativo quanto serve, tradizionale quanto serve, faticoso quanto serve, divertente quanto serve, costoso quanto serve).

Battersi in un mercato così esigente e complesso richiede processi decisionali straordinariamente numerosi, veloci e specifici.

Ciò, a sua volta, necessita di un continuo e veloce passaggio di informazioni e conoscenze, attraverso relazioni che le trasformano in azioni intelligenti e coordinate, capaci di rispondere ai tanti stimoli del mercato (clienti, concorrenti, fornitori, istituzioni).

L'azienda, insomma, è sempre più una **macchina pensante**, non più solo un **apparato operativo**.

Quali sono le risorse che meglio possono rispondere a questo forte bisogno di adattabilità e intelligenza?

Voi stessi e i vostri collaboratori: le **persone**.

Il successo futuro delle organizzazioni dipende tantissimo dalla competenza professionale, dalla motivazione e dalla abilità relazionale dello staff.

Non si tratta di mode manageriali o di slogan.

Si tratta piuttosto dell'elemento gestionale in assoluto più critico e, al tempo stesso, di un'impagabile leva di competitività.

Insomma, **se vogliamo attrarre e mantenere i migliori clienti dobbiamo attrarre e mantenere i migliori collaboratori**. Non c'è via di scampo.

INTRODUZIONE

Valorizzare realmente le persone è un compito tanto importante quanto difficile per il successo dell'impresa: l'esperienza dimostra che il sistema direttivo, se basato solo sull'efficienza dei processi di organizzazione, programmazione e controllo, è destinato a produrre scarsi risultati in assenza di un'efficace gestione delle persone.

Come agire?

I punti fondamentali, sui quali non bisogna mai abbassare la guardia, sono due:

- dotare l'azienda delle migliori professionalità;
- assicurarsi che le persone inserite nell'organizzazione siano costantemente motivate al raggiungimento degli obiettivi d'azienda, attraverso l'integrazione delle esigenze aziendali con quelle delle persone.

In questo contesto, la figura del Manager è chiave: è la persona che con la sua credibilità, l'esempio personale, la comunicazione continua e il coinvolgimento permette al gruppo di lavoro di comprendere e condividere gli obiettivi e ottenere i migliori risultati.

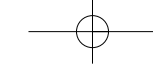
Questo libro offre a tutti coloro che, a qualsiasi livello, si occupano di gestire persone in funzione di obiettivi di risultato (imprenditori, direttori, coordinatori, supervisori, responsabili, team leader), un'articolata occasione di approfondimento pratico su questo attualissimo e difficile tema della gestione d'impresa.

Troverete sia **schemi di pensiero** che **strumenti operativi**.

I primi sono particolarmente utili per orientarsi e cercare nuove strade. I secondi servono per fare il punto della situazione e intervenire nel concreto.

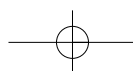
Buona lettura e, soprattutto, buona sperimentazione!

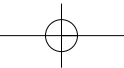
Francesco Muzzarelli



INDICE

PREFAZIONE DELL'EDITORE	13
PREFAZIONE	15
INTRODUZIONE	17
CAPITOLO 0	
RIFLESSIONI DI PARTENZA	21
0.1 Non esistono venti favorevoli per il marinaio che non sa dove andare	21
0.2 Fissate la meta e tenete il timone	23
0.3 Il vostro diario di bordo personale	23
CAPITOLO 1	
LA GRANDE SFIDA: GUIDARE E MOTIVARE IL GRUPPO CON AUTOREVOLEZZA	27
1.1 Il manager al centro della squadra di lavoro	27
1.2 Le tentazioni del capo inefficace	28
1.3 Cosa fa il manager efficace per creare le condizioni necessarie per una buona prestazione del personale?	31
1.4 Un approfondimento sul comportamento del capo: gli stili di azione manageriale	32
1.5 Le "bucce di banana" nelle relazioni interpersonali del capo	33
1.6 La motivazione del gruppo di lavoro	36
1.7 Uno strumento per leggere la motivazione delle persone: la scala dei bisogni di Maslow	37
1.8 Cinque strumenti per motivare	39
<i>Capitani Coraggiosi</i>	7





INDICE

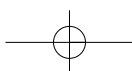
1.9	Leadership e guida del gruppo di lavoro	39
1.10	La leadership è...	40
1.11	Psico-leadership	42
1.12	Una sintesi "psico-aziendale"	44
1.13	Ripercorrete il percorso conoscitivo e... preparatevi per quello operativo!	45
1.14	Work in progress	57

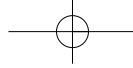
CAPITOLO 2**PEOPLE MANAGEMENT WORK OUT.****PERCORSO PRATICO GUIDATO****PER GESTIRE AL MEGLIO I COLLABORATORI** 59

2.1	Benvenuti nella palestra di people management!	59
2.2	Sessione A - Scaldiamo i muscoli manageriali	60
2.3	Sessione B - Contestualizziamo l'analisi	62
2.4	Sessione C - Che fisico manageriale avete?	64
2.5	Sessione D - Autoanalisi sullo stile di direzione	70
2.6	Sessione E - Alleniamo il carisma	74
2.7	Sessione F - Cose da non fare!	76
2.8	Sessione G - Alleniamoci ad allenare i collaboratori	77
2.9	Sessione H - Come motivare il gruppo in 7 mosse	78
2.10	Work in progress	83

CAPITOLO 3**RELAZIONI EFFICACI: LA COMUNICAZIONE****AL CENTRO DELL'AGIRE MANAGERIALE** 85

3.1	I parametri critici della comunicazione interpersonale	85
3.2	Perché è difficile intendersi?	89
3.3	L'arte del dialogo: come migliorare la propria capacità comunicativa	91
3.3.1	L'empatia	92
3.3.2	Mettere l'altro a proprio agio	93



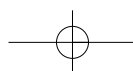


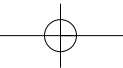
INDICE

3.3.3 Focalizzare la comunicazione:	
esplorare la mappa mentale dell'altro	94
3.3.3.1 Le regole	95
3.3.3.2 I giudizi	96
3.3.3.3 I comparativi	96
3.3.3.4 I nomi	96
3.3.3.5 I verbi	97
3.3.3.6 Gli estremizzanti	98
3.3.3.7 La lettura del pensiero	98
3.3.3.8 Causa ed effetto	99
3.3.3.9 L'equivalenza complessa	99
3.4 La domanda giusta nel modo giusto:	
gli addolcitori di comunicazione	100
3.5 Autoanalisi sui fattori di efficacia dei messaggi	101
3.6 Work in progress	107

CAPITOLO 4
**LE PERSONE GIUSTE AL POSTO GIUSTO:
COME SCOPRIRE E SVILUPPARE I TALENTI
DEI COLLABORATORI**

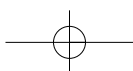
	109
4.1 Le 3 P del personale	109
4.2 Il significato organizzativo della valutazione del potenziale dei collaboratori	110
4.3 Gli strumenti di rilevazione e analisi del potenziale	111
4.4 Competenze, talenti e talent scouting	112
4.5 I tipi di talento e i punti di osservazione	116
4.5.1 I talenti di battaglia	116
4.5.2 I talenti di pensiero	118
4.5.3 I talenti di relazione	120
4.6 Un metodo per investigare i talenti	122
4.7 Work in progress	123

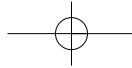




INDICE

CAPITOLO 5	
CREARE E SVILUPPARE LE COMPETENZE: GUIDA OPERATIVA ALLA FORMAZIONE DEL PERSONALE	125
5.1 La formazione del personale al cuore del successo dell'impresa	125
5.2 Cosa significa fare formazione?	127
5.3 I concetti chiave dell'apprendimento	128
5.4 Il ciclo dell'apprendimento	130
5.5 Come scegliere un piano formativo efficace	131
5.6 Il training on the job: formare lavorando e lavorare formando	134
5.6.1 Accogliere e preparare il trainee	134
5.6.2 Assistere il trainee sul campo	137
5.6.3 Il ruolo dell'errore nell'apprendimento	138
5.6.4 I vantaggi organizzativi del training on the job	139
5.7 Le trappole nella scelta dei programmi formativi	139
5.8 Il nodo della valutazione dei risultati	141
5.9 Work in progress	143
CAPITOLO 6	
QUANDO IL GRUPPO NON FUNZIONA: RICONOSCERE E COMBATTERE IL MALESSERE ORGANIZZATIVO	145
6.1 Le illusioni organizzative	145
6.2 Gerarchie organizzative: tutti insieme (non) appassionatamente	147
6.3 L'azienda matrigna e i suoi figli ingrati	149
6.4 Per una vita organizzativa consapevole: considerazioni a uso di manager e collaboratori	151
6.5 L'emergenza psicologica, il benessere organizzativo e le false credenze sui gruppi di lavoro	153
6.6 Lo psicodramma in ambito organizzativo	157





INDICE

6.7	Il metodo psicodrammatico visto da vicino	159
6.8	Ambiti di applicazione e benefici pratici	163
6.9	Work in progress	165

CAPITOLO 7**L'UNIONE FA LA FORZA: COME POTENZIARE
IL LAVORO DI SQUADRA**

167

7.1	L'unione fa la forza o fa... lo sforzo?	167
7.2	Il virus della complessità e il "fisico bestiale"	170
7.3	Anatomia dell'azione di squadra	173
7.4	Fisiologia dell'azione di squadra	176
7.5	Strumenti operativi per costruire una squadra efficace	179
7.5.1	I quesiti manageriali scomodi	179
7.5.2	Principi di direzione d'orchestra organizzativa	179
7.5.3	La tecnica "Tollerante & Rigoroso"	180
7.5.4	La radiografia delle debolezze organizzative	180
7.5.5	Team building in 4 mosse	181
7.6	Spigolature finali per i manager e i loro collaboratori	182
7.7	Work in progress	184

BIBLIOGRAFIA

185

