

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Come appassionare i collaboratori al lavoro



*Gianluca Gambirasio,
Alfonso Miceli*

- La motivazione 3.0
- Costruire team di successo
- Guidare con la persuasione



FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Gianluca Gambirasio,
Alfonso Miceli**

Come appassionare
**i collaboratori
al lavoro**

FrancoAngeli

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A tutti coloro che lavorano con Passione!

Indice

| | | |
|--|------|----|
| Introduzione | pag. | 11 |
| “La banca delle idee” | » | 13 |
| Autoanalisi: punti di forza e aree di miglioramento | » | 15 |

Parte prima Stra-Manager e motivazione 3.0

| | | |
|---|---|----|
| 1. Il ruolo dello Stra-Manager | » | 19 |
| 1. Appassionare i collaboratori: toglì il “freno a mano” | » | 19 |
| 2. Ognuno ha i collaboratori che si merita: eliminare gli alibi | » | 21 |
| 3. Differenza fra ruolo operativo e ruolo manageriale | » | 22 |
| 4. L'ABC dell'autorevolezza: fare quello che si predica | » | 25 |
| 2. Come funziona la motivazione 3.0 | » | 29 |
| 1. Motivazione basata sui bisogni biologici 1.0 e motivazione esterna (premi e punizioni) 2.0 | » | 29 |
| 2. Oltre i bisogni biologici: come suscitare la motivazione interna con il sistema 3.0 | » | 34 |
| 3. Il potere dell'automotivazione | » | 36 |

| | | |
|---|------|----|
| 4. Le tre leve della motivazione nel lavoro | pag. | 38 |
| 5. Retribuzione | » | 39 |
| 6. Crescita e sviluppo professionale | » | 40 |
| 7. Qualità della vita lavorativa | » | 42 |
| 8. L'approccio dinamico 3.0 alla gestione dei collaboratori | » | 43 |
| 9. Il segreto degli stati di flusso: quando l'attività stessa è la ricompensa | » | 47 |
| 10. Perché la motivazione interna (o auto-motivazione) è oggi così potente | » | 50 |
| 11. I bisogni dei collaboratori: fattori igienici e fattori motivanti | » | 52 |
| 12. Total Reward e Work Life Balance | » | 56 |
| 13. Togliere i soldi dal tavolo di discussione: l'importanza del sistema di valutazione | » | 57 |
| 14. Come individuare per ogni collaboratore il giusto mix di fattori motivazionali | » | 58 |
| 15. L'importanza della seconda e terza posizione | » | 63 |

Parte seconda

La cassetta degli attrezzi dello Stra-Manager

| | | |
|--|---|----|
| 1. Gestire le dinamiche del team | » | 69 |
| 1. T.E.A.M. building: costruire team di successo | » | 69 |
| 2. Pianificare e programmare le attività | » | 73 |
| 1. La pianificazione per uno Stra-Manager: pianificare non significa sognare | » | 73 |
| 3. Partire con il piede giusto | » | 77 |
| 1. Il capo di fresca nomina: l'investitura del nuovo Stra-Manager | » | 77 |
| 2. L'inserimento del nuovo collaboratore | » | 82 |
| 2.1. Descrivere la posizione | » | 83 |
| 2.2. Descrivere le caratteristiche della persona | » | 85 |
| 2.3. Organizzare l'inserimento: accoglienza, primo addestramento, valutazione dell'inserimento | » | 87 |
| 4. Comunicare con efficacia | » | 91 |
| 1. La comunicazione interpersonale: azione che mette in comune | » | 91 |
| 2. Calibrare le differenze | » | 94 |

| | | |
|--|------|-----|
| 3. I filtri soggettivi | pag. | 96 |
| 4. Distinguere osservazioni da giudizi | » | 97 |
| 5. Individua le nominalizzazioni | » | 99 |
| 6. Il linguaggio specifico | » | 101 |
| 5. Guidare con la persuasione | » | 107 |
| 1. Il comportamento genera comportamento | » | 107 |
| 2. Gestire il conflitto | » | 111 |
| 3. Il linguaggio persuasivo | » | 114 |
| 6. Agire da coach del tuo team | » | 122 |
| 1. Abituati a dare feed back frequenti | » | 122 |
| 2. Come dare il feed back | » | 124 |
| 3. L'importanza dei riconoscimenti positivi e della parola magica Grazie! | » | 126 |
| 4. Utilizza le domande da Stra-Manager | » | 128 |
| 7. Delegare | » | 132 |
| 1. Delegare ai collaboratori | » | 132 |
| 2. Il processo di delega | » | 136 |
| 8. Piano personale di miglioramento | » | 141 |

Appendice
Testimonianze di manager d'azienda

| | | |
|---------------------|---|-----|
| Bibliografia | » | 151 |
| Gli autori | » | 155 |

Introduzione

Le cose migliori si ottengono solo con il massimo della Passione.

Johann Wolfgang von Goethe

Sia che si tratti di un hobby o lavoro, quando manca la “**settima marcia**”, rappresentata dalla Passione per l’attività svolta, non si mette in campo il meglio di noi stessi. Troppo spesso le persone e/o team lavorano con il “**freno a mano tirato**”: le energie vengono sprecate in conflitti interni (es. reparto tecnico vs reparto commerciale, Direzione centrale vs sedi periferiche, Capo vs collaboratori, ecc.), invidie, lotte di potere, **dinamiche da “condominio”** o semplicemente ci si limita a fare il minimo sindacale senza alcun entusiasmo in attesa delle 17, del week end e delle vacanze con la conseguente sindrome da rientro al lavoro. Il lavoro diventa per le persone un “male inevitabile” e non una fonte di stimolo, di Passione e di divertimento!

Tutte le persone e i team di lavoro hanno sempre e comunque potenzialità enormi. Il principale ruolo di un **manager straordinario (Stra-Manager)** è quello di riuscire ad **appassionare i collaboratori al lavoro**. Direzione, quadri intermedi, impiegati, operai e/o altri ruoli aziendali non hanno obiettivi tra di loro in conflitto: **un’azienda che va bene cresce creando occupazione, benessere e opportunità per tutti**. Nella maggior parte dei casi i responsabili da noi incontrati hanno già compreso che coinvolgere e motivare non è solo un’inclinazione personale o una questione di buon senso, ma un vero e proprio mestiere. Un mestiere che si apprende sul campo ma per il quale è richiesta anche un’adeguata preparazione.

In questo manuale troverai quello che ti serve per diventare esperto del mestiere di Stra-Manager: oltre alla conoscenze ti forniremo esercizi e

tanti strumenti pratici da applicare per metterti alla prova, crescere e migliorare.

Il manuale si articola in due parti:

1. **lo Stra-Manager e la motivazione 3.0:** comprendere come funziona la motivazione umana, quali possono essere le convinzioni limitanti/potenzianti a questo proposito, casi aziendali;
2. **la cassetta degli attrezzi dello Stra-Manager:** cosa fare e come agire. Programmare un corretto processo di inserimento e gestione collaboratori con gli strumenti tecnici correlati. Programmare il proprio lavoro di Stra-Manager e quello del team. Strumenti e modelli per comunicare in maniera efficace con i propri collaboratori e creare un ambiente di lavoro altamente motivante.

Un grazie ai 3 figli di Gianluca (Alice, Alessandro e Massimiliano) che entusiasti della Vita dicono spesso Stra-bello, Stra-buono, Stra-forte, Stra-super, Stra-bravo... per sottolineare l'eccellenza di una situazione facendoci così venire l'idea del neologismo **Stra-Manager** per sottolineare **il Manager Straordinario in grado di appassionare i collaboratori al lavoro!**

Buona lettura e buon lavoro!

Gianluca Gambirasio e Alfonso Miceli

gianluca.gambirasio@olympos.it

alfonso.miceli@olympos.it

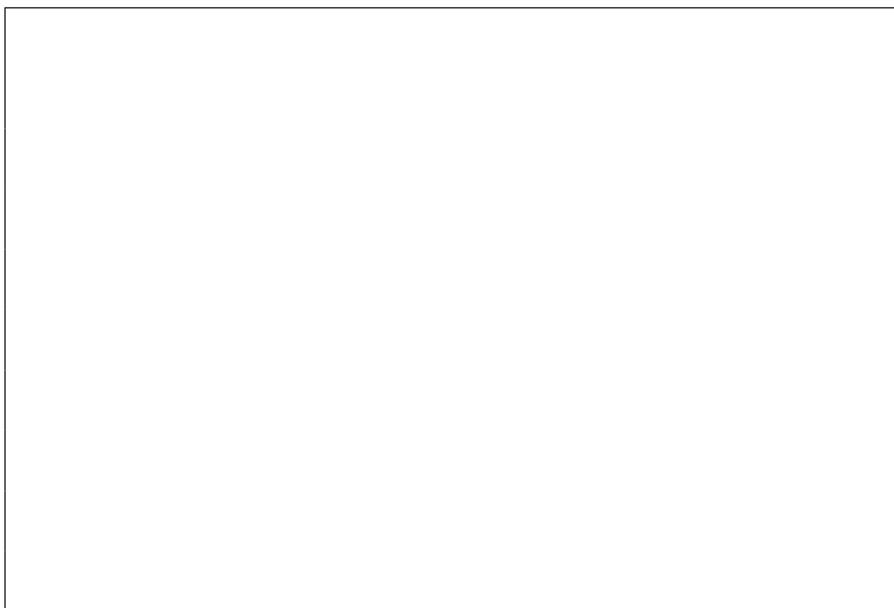
www.olympos.it

“La banca delle idee”

Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica.

Thomas Alva Edison

Leggendo questo manuale, seleziona le idee chiave per evitare il rischio di dimenticarle. Ci auguriamo rappresentino per te un ottimo stimolo per appassionare e motivare il tuo team di collaboratori.



Autoanalisi: punti di forza e aree di miglioramento

*Nella vita, come in tram, quando ti siedi sei
al capolinea.*

Camillo Sbarbaro

Esercizio: autoanalisi punti di forza e aree di miglioramento

Sintetizza nella seguente tabella i tuoi principali punti di forza e aree di miglioramento nel gestire e motivare i tuoi collaboratori.

| Punti di forza | Aree di miglioramento |
|-----------------------|------------------------------|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |

Parte prima

Stra-Manager e motivazione 3.0

Il ruolo dello Stra-Manager

1. Appassionare i collaboratori: toglì il “freno a mano”

Il solo test per capire davvero se qualcuno è stato un buon leader è vedere se ha lasciato dietro di sé, nelle altre persone, la convinzione e la determinazione per proseguire lungo il percorso tracciato.

Walter Lippmann

Per te che svolgi – o svolgerai – il ruolo di Stra-Manager, comandare oggi non è più sufficiente. Il problema è sempre più avere dei collaboratori motivati, responsabilizzati, autonomi, in grado di innovare, attuare soluzioni secondo regole non scritte in uno scenario competitivo in cui il cambiamento è all’ordine del giorno.

Come puoi far coesistere dunque l’esigenza del controllo con quella dell’autonomia?

Queste due esigenze sembrano correre necessariamente su due binari paralleli:

- il **controllo** ha a che fare con l’accettazione di regole, obiettivi e piani altrui;
- l’**autonomia** con il coinvolgimento e il desiderio di migliorare qualcosa che è importante per se stessi.