Andrea Anilenti

INVESTI SU TE STESSO

TEAMWORK & LEADERSHIP
Perché un team funziona solo se ha un buon leader
(e non solo se ha un capo)

CHI SONO?

“Coach da una vita, una vita da coach”

Il basket è stato al centro della mia vita. Sono stato prima uno scarso giocatore con il sogno di arrivare a giocare in serie A. Poi per 15 anni coach di basket professionista, ruolo che mi ha permesso di realizzare il mio sogno. Perché in serie A ci sono arrivato veramente.

In questo periodo della mia vita ho avuto la possibilità di collaborare con alcuni tra i migliori coach di basket al mondo e da loro ho imparato tecniche e strategie per gestire al meglio persone, per motivarle e ispirarle a tirar fuori il meglio e andare oltre gli ostacoli.

Ho imparato che il talento è importante, ma che è il duro lavoro che fa la differenza.

Ho imparato che il successo è un risultato, e che per raggiungerlo una squadra deve allenarsi per migliorare tre aspetti:

- Competenze individuali
- Teamwork
- Modello organizzativo

Nel 2016 è nata mia figlia Alice e ho deciso che il lavoro dell'allenatore non faceva più per me: volevo stare vicino e crescere mia figlia!

"Che lavoro posso fare?" è stata la domanda (sbagliata) che per mesi mi è girata nella testa e, avendo lavorato anche nel mondo dell'IT occupandomi di trasformazioni digitali, sono tornato all'altro mio grande amore: l'informatica.

Ma non ero felice, quello che facevo non mi dava soddisfazione.

La svolta è arrivata quando ho cambiato quella domanda: da *"Che lavoro posso fare?"* in *"Che cosa so fare?"*.

La risposta è arrivata in maniera naturale: aiutare le persone ad andare oltre gli ostacoli e raggiungere i loro obiettivi.

Da quel momento le cose sono state molto più chiare: ho conseguito un **Master in Coaching** e uno in **Business Model Design**.

Questi sono gli strumenti che utilizzo giornalmente per aiutare aziende e liberi professionisti a raggiungere i loro obiettivi.

Ancora non ero soddisfatto di quello che riuscivo a fare per gli altri, e allora sono andato oltre: ho sviluppato alcuni format unici in cui le mie diverse anime si uniscono e contaminano.

Il *design thinking* per approcciare i problemi e le esigenze delle aziende da un punto di vista differente, la *formazione* come

strumento chiave per migliorare quelle competenze necessarie a raggiungere i risultati pianificati e il *coaching* per aiutare le persone ad affrontare con serenità e, perché no, un pizzico di allegria, quei cambiamenti che inizialmente spaventano ma che sono necessari per realizzare tutti quei sogni che da troppo tempo rimasti chiusi in un cassetto.

La mia **Vision**? *Immagino un mondo in cui le aziende siano allo stesso tempo innovative e sostenibili*.

La mia **Mission**? *Trasferire strategie e competenze per trasformare le aziende in clienti-centriche tramite l'adozione di modelli organizzativi che mettano al centro le persone*.

Perché l'unica innovazione (di valore) sostenibile si ottiene introducendo quei cambiamenti utili a raggiungere il successo desiderato.

CAPITOLO 1
IL PENSIERO CAUSATIVO

Il primo step da affrontare in ambito di un valido teamwork è l'approccio che il singolo componente ha.

È essenziale uscire dalla Comfort Zone perché uscendo dalla routine, imparando nuove cose, aumentiamo la nostra potenzialità per ottenere un cambiamento.

Un esempio pratico:

Nasce nel 1985 e convince le persone che ci sono più vantaggi a guardare un film direttamente da casa piuttosto che al cinema. Nel 2007 entra in profonda crisi a causa dei servizi di streaming, nel 2013 fallisce.

Nasce nel 1997 e sulla scia del successo di Blockbuster, la società fa la sua comparsa sul mercato con l'intento di fornire un servizio di noleggio DVD (**copia!!!**). Nel **2008**, a rischio fallimento, attiva un servizio di streaming.

“Non è la specie più forte a sopravvivere e nemmeno quella più intelligente, ma la specie che risponde meglio al cambiamento”

Charles Darwin

Parlando con vari manager e imprenditori, quando chiedo quali siano i problemi più comuni nella gestione dei collaboratori, ecco quali sono le risposte più frequenti:

- Collaboratori demotivati
- Collaboratori che non si assumono la responsabilità del proprio lavoro
- Dipendenti che non si impegnano
- Persone che presentano problemi invece che soluzioni
- Persone alle quali devi costantemente spiegare le stesse cose
- Divisioni aziendali “a compartimenti stagni” che non collaborano tra loro
- Persone che non si occupano in modo efficace del proprio ruolo
- Persone che necessitano sempre di ordini

Le sensazioni che possono scaturire sono le più svariate: dalla rabbia alla frustrazione, dalla delusione al risentimento.

Ma la domanda è: **per quale motivo ci si sente così?** È il non essere stato in grado di influenzare una persona (o una situazione) che causa una reazione emotiva spiacevole.

COSA SERVE PER RIUSCIRE AD INFLUENZARE LE PERSONE?

Esistono alcune tecniche, procedure e conoscenze per riuscire a influenzare in modo positivo le persone, per motivare collaboratori demotivati e per rendere più collaborativi quelli ostici.

MA ABBIAMO UN PROBLEMA

Tecniche e conoscenze non bastano per influenzare positivamente una persona. Manca un ingrediente, una capacità che viene prima di tutto ciò**.**

RESPONSABILITA'

Per poter apprendere qualcosa o assorbire conoscenza devo sentirmi l'unico incaricato e responsabile di quella cosa.

Immaginiamo che durante un mio corso di formazione qualcuno faccia un'obiezione su qualcosa su cui non è d'accordo.

Io posso scegliere se considerarmi la **Causa** del problema *("sono io che non mi sto spiegando bene"*) oppure l'**Effetto** *("sei tu che non stai capendo o che non hai voglia di capire"*).

La scelta che farò determinerà se la Responsabilità sarà presente o meno. In assenza di Responsabilità non sarò in grado di sviluppare conoscenza.

La responsabilità è l'abilità di considerarsi come causa delle situazioni.

Questo è adottare il pensiero causativo: quando metto me stesso e non gli altri come soggetto dei miei pensieri.

Per incrementare quindi il valore della nostra persona sono tre gli step:

- Pensiero causativo (**proattività**)
- Uscire dalla Comfort Zone (fare le cose che non ci vengono bene)
- Fare le cose in maniera diversa (l'unica via per migliorare, ma bisogna allenarsi!!)

CAPITOLO 2
LA FOLLOWERSHIP

In molti desiderano arrivare a ricoprire ruoli da leader, spesso senza avere capito però cosa vuol dire essere un leader.

La condizione di follower è vista, nell'immaginario comune, con accezione negativa. Eppure, un team è composto da molti follower e da pochi leader e, di conseguenza, il ruolo del follower è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi.

È evidente come sviluppare buone competenze da follower è importante anche per diventare, in futuro, un buon leader. Inoltre, **in molte organizzazioni le persone si ritrovano ad essere contemporaneamente leader e follower** (middle manager).

É fondamentale accogliere in modo positivo il ruolo di follower e sviluppare le competenze necessarie per essere buoni follower.

Followership è una parola composta: **to follow** (seguire) fa riferimento ad un'azione diretta e volontaria. **Ship** indica un coinvolgimento, quindi la **volontà**, guardando qualcuno che va in una determinata direzione, di seguire la stessa direzione.

Allo stesso modo, la parola **Leadership**, indica la volontà di condurre, guidare, andare per primo in una determinata direzione. Ciò che sta alla base del concetto di leadership e followership è la **relazione** quale aspetto imprescindibile poiché riguarda la presenza dell'altro rispetto al quale ci poniamo in relazione seguendolo (follower) o conducendolo (leader).

Leadership e **followership** sono concepibili come ruoli in relazione, all'interno della quale il follower, mettendo in pratica le proprie conoscenze e competenze, è in grado di arricchire e/o ispirare il leader.

Per sviluppare la propria rilevanza nella collaborazione, oltre a diventare esperti del settore specifico in cui operiamo, dobbiamo lavorare su specifiche capacità: resilienza, coraggio, integrità, spirito di cooperazione e capacità relazionali.

Sono tre gli aspetti cruciali alla base della relazione leader-follower:

- **Reciprocità** intesa come complementarità
- **Asimmetria** per definizione
- **Obiettivo comune** tra chi guida e chi segue

*"La followership è quindi una **partnership** dove persone competenti si uniscono per raggiungere ciò che da sole non sarebbero in grado di conseguire"*

(Kelley,1992)

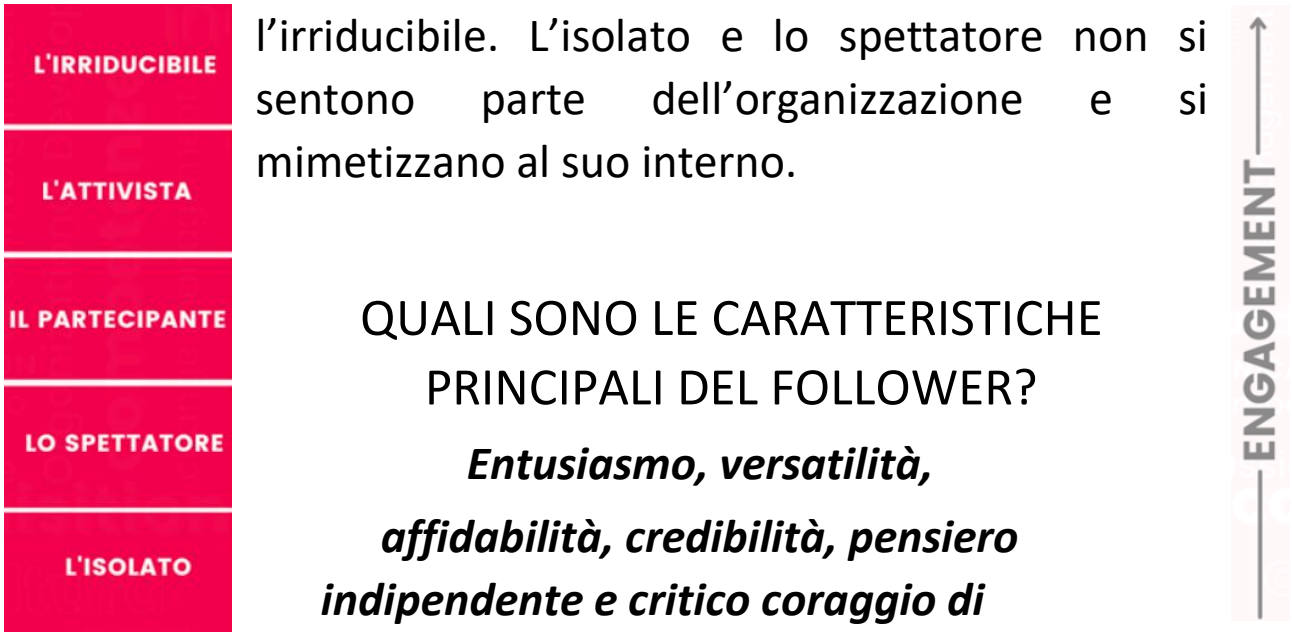
Il contributo del leader sui risultati incide solo per il 15%, mentre il 75% dipende dai collaboratori. **Il raggiungimento degli obiettivi è influenzato dalla qualità della collaborazione tra i membri della squadra**. I follower condizionano la riuscita di un progetto, così come il leader influenza la qualità dei follower che compongono gruppo.

I capi privi di fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità tenderanno a creare squadre di conformisti. I capi che non cercano il confronto e la condivisione d'idee, porteranno alla creazione di gruppi composti prevalentemente da passivi.

Un **leader autorevole**, invece, sente la necessità di collaborare con seguaci efficaci, persone **coraggiose** e **capaci di pensare in maniera autonoma**, mettere in discussione quello che non condividono, fornendo alternative valide sulle quali costruire insieme il miglioramento continuo.

IL MODELLO DI KELLERMAN

Kellerman (2007) propone un modello di followership fondato sul concetto di **engagement** in cui identifica differenti tipologie di follower che vanno dal non sentire o fare assolutamente niente all'essere invece parte attiva in ogni fase lavorativi. Vengono suddivisi in una classifica, in base al livello di engagement, di 5 categorie: l'isolato, lo spettatore, il partecipante, l'attivista e



l'irriducibile. L'isolato e lo spettatore non si sentono parte dell'organizzazione e si mimetizzano al suo interno.

QUALI SONO LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL FOLLOWER?

Entusiasmo, versatilità, affidabilità, credibilità, pensiero indipendente e critico coraggio di sfidare il leader, impegno per raggiungere performance elevate, iniziativa, assunzione di responsabilità, professionalità nel proprio lavoro, volontà di agire attivamente per la missione aziendale, comunicazione efficace e capacità relazionali.

CAPITOLO 3
LA FIDUCIA

Su quali fattori agire per costruire o ricostruire la fiducia nell'organizzazione?

Per far funzionare l'Azienda è necessario che le **persone**, a tutti i livelli dell'organizzazione, abbiano fiducia che ognuno stia facendo la propria parte, senza doverlo controllare di continuo.

La **fiducia per l'organizzazione di appartenenza**, espressa in modo esplicito o implicito nei commenti, negli atteggiamenti e nel livello di resistenza ai progetti di cambiamento, **si misura in base a quanto crediamo che gli sforzi per migliorare siamo destinati al fallimento o al successo**, quanto siano sostanziali o solamente formali.

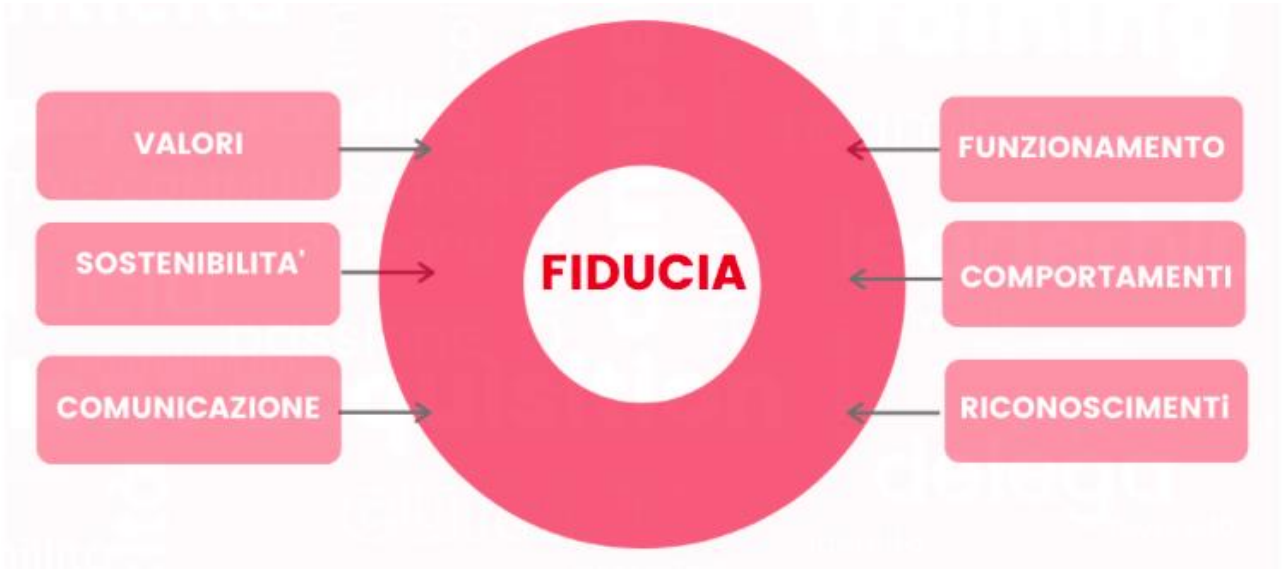
La fiducia:

- accelera i processi **decisionali**
- migliora le capacità di **esecuzione**
- migliora la **comunicazione** efficace
- evita la generazione dei conflitti

In un contesto di fiducia generalizzata si tende più serenamente a fare delle scelte e ad assumersi rischi e **responsabilità**.

Per raggiungere risultati ambiziosi, occorre costruire relazioni basate sulla fiducia reciproca: ognuno deve fare qualcosa per conquistare e mantenere la fiducia degli altri.

I FATTORI CHE INFLUENZANO FIDUCIA



I VALORI

L'impatto dei valori sulla fiducia è determinato soprattutto dall'aderenza tra i valori dichiarati e quelli praticati nelle scelte dalle persone. I valori sono una promessa che va mantenuta ogni giorno attraverso comportamenti coerenti.

Quando i valori non sono stati identificati o risultano incoerenti, vanno ricercati nel contesto in cui l'azienda opera e attraverso un confronto interno tra tutti i collaboratori.

LA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è fatta dalle azioni volte a valorizzare il ruolo dei collaboratori, migliorare l'ambiente di lavoro, promuovere la creatività e il benessere, fare emergere le possibilità e le potenzialità. Il **successo sostenibile** consiste nella creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholder.

Si parla sempre più spesso oggi di **capitale relazionale** come importante driver per definire la reputazione di un'azienda.

LA COMUNICAZIONE

La sfiducia è la conseguenza di una comunicazione assente o inefficace. É invece necessario che le persone siano nella condizione di conoscere i motivi per cui credere, riconoscersi e, quindi, fidarsi. É necessario adoperarsi tutti per il corretto circolo delle informazioni e delle emozioni inevitabilmente connesse.

IL FUNZIONAMENTO

Il sistema normativo aziendale, nel senso più ampio, cioè tutto ciò che ne regola le azioni e determina i vincoli, le procedure, i poteri, l'autonomia e la discrezionalità, influenza la fiducia perché determina l'equilibrio tra rigore ed efficienza, flessibilità ed efficacia dell'organizzazione.

IL COMPORTAMENTO

Definire i principi etici che l'impresa abbraccia rappresenta un punto di riferimento per le persone che con il loro comportamento diventano ambasciatori dei valori aziendali all'interno ed all'esterno dell'azienda.

Il **Codice Etico** riguarda i comportamenti collettivi e individuali. Rappresenta la volontà e l'impegno dell'impresa e dei collaboratori di condurre le proprie attività nel rispetto dei valori e delle norme aziendali.

LA RICONOSCENZA

La riconoscenza è la percezione (soggettiva) che il proprio contributo all'organizzazione, alla sua sostenibilità, al rispetto dei

valori e delle norme e l'impegno nel perseguire efficacia e coerenza, sia compreso (conoscenza) e apprezzato (ri-conoscenza).

La costruzione o la ricostruzione della fiducia passano attraverso le **persone** e la **cura delle relazioni**.

Sono infatti le azioni delle persone che lavorano in azienda a garantirne la sostenibilità giorno dopo giorno e coerentemente con i valori e le norme.

> *Investire sulle persone e sui fattori che permettono loro di fidarsi decide il successo dell'azienda, perché la fiducia che abbiamo nel futuro determina il coraggio di investire in azioni concrete nel presente.*

CAPITOLO 4
ENGAGEMENT

Come essere coinvolti in azienda?

Le aziende con i livelli più alti di engagement hanno una **produttività** e una **profittabilità** superiori alle altre.

Per le persone la demotivazione, il desiderio di cambiare lavoro, l'ansia di rientrare in ufficio, il sentirsi poco efficaci al lavoro e pensare di aver scelto la carriera sbagliata, impattano negativamente sulla qualità della vita e il benessere personale, al contrario **lavorare in un buon clima aziendale, migliora il benessere personale, riducendo stress e ansia e stimolando empowerment e partecipazione**.

L'Employee Engagement è il livello di relazione e di interesse che le persone hanno nei confronti dell'azienda in cui lavorano ed impatta direttamente sulla motivazione delle persone a raggiungere i risultati.

Quindi non solo l'integrazione nel luogo di lavoro e la soddisfazione, ma il coinvolgimento per l'organizzazione di cui fanno parte.

Cosa fa sentire tutti noi coinvolti, ingaggiati e immersi in ciò che facciamo?

L'autodeterminazione ovvero quanto possiamo controllare come/quando/dove/con chi facciamo ciò che facciamo.

L'autenticità ovvero la frequenza con cui ciò che facciamo ci consente di essere noi stessi e quindi sentiamo di avere un mezzo di auto – espressione.

La **ricompensa** intesa come il grado di soddisfazione emotivo, relazionale ed economico che traiamo dal nostro impegno.

La **sfida** intesa come il bisogno e il desiderio di evolvere e imparare.

Essere coinvolto vuol dire sentirsi parte di una visione condivisa attraverso la comunicazione, quella vera, efficace, che racconta: aspettative reciproche, progetti da fare insieme, obiettivi sentiti da raggiungere, lo scopo che tiene insieme.

Per realizzare l'engagement aziendale, bisogna migliorare:

- leadership
- followership
- teaming

Strategia per migliorare l'engagement:

- **Ascoltare** attivamente
- **Comunicare** in modo **efficace**
- **Condividere** le informazioni
- Implementare un sistema in cui il **contributo personale** concorra fattivamente e attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
- Diffondere la cultura del feedback
- Utilizzare sistemi efficaci di **valutazione** delle performance al fine di **orientare verso comportamenti coerenti** con la

missione, la visione e i valori aziendali, **indirizzare la performance verso standard di successo**, condividere aspettative e obiettivi sfidanti e raggiungibili e **motivare al lavoro e all'eccellenza**.

"L'unico modo per fare un ottimo lavoro
è amare quello che fai"

Steve Jobs

CAPITOLO 5
LEADERSHIP

La leadership è il processo tramite il quale spingo, motivo e convinco gli altri a cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune.

L’abilità di guidare o dirigere i collaboratori che ricadono sotto la nostra responsabilità è un lavoro di controllo**.**

È necessario avviare, monitorare e finalizzare.

E soprattutto **MOTIVARE:** le persone sono diverse e vanno gestite in maniera diversa. Bisogna saper dire le stesse cose a persone diverse, quindi in modo diverso.

Per conoscere le persone, devo saper entrare in sintonia con le persone del team, gestire le situazioni di conflitto senza che sfuggano di mano. In due parole: **essere empatico.**

5.1 EMPATIA

L’empatia è la capacità di mettersi nei panni dell’altro percependo pensieri ed emozioni.

Se entro in empatia con i miei collaboratori ho maggiori possibilità di motivarli al fine del raggiungimento dell’obiettivo comune.

Per allenare questa qualità è necessario migliorare l’ascolto attivo.

“Dio ci ha dato due orecchie, ma soltanto una bocca, proprio per ascoltare il doppio e parlare la metà”

5.2 TIPOLOGIE DI COLLABORATORI

Non tutti i collaboratori sono uguali e la capacità di un buon leader è anche quella di approcciarsi in modo differente a seconda di chi ha davanti.

Si possono ricondurre a tre tipi:

5.2.1 I CAMPIONI

(20% persone che generano 80% risultati)

Qualità:

- Sono altamente produttivi
- Hanno la capacità di motivare le persone attorno a sé
- Sanno stabilire obiettivi a medio/lungo termine realistici
- Sanno identificare ed eseguire i passi per realizzarli

Come gestirli?

- Coinvolgendoli e condividendo la meta aziendale
- Sfruttando in pieno il loro potenziale, quindi dando loro molte attività
- Trasformandoli da dipendenti/collaboratori in uomini dell'azienda

5.2.2 I MEDI

(60% persone)

Qualità:

- Sono poco competenti o poco motivati
- Hanno difficoltà e confusione a eseguire/realizzare obiettivi a medio/lungo termine
- Non riescono a prendere un obiettivo complesso e spezzettarlo nelle azioni che andranno fatte per raggiungerlo

Come gestirli?

- Vanno formati e motivati
- Bisogna programmare le loro attività e controllarle (feedback)

Se non li motiviamo, se non li formiamo o se non manteniamo il controllo su quello che fanno potrebbero andare fuori strada molto velocemente!

5.2.3 GLI SCOLLABORATORI

(20% persone che causano 80% problemi)

Qualità:

- Anche se sono produttivi, costituiscono una forte sorgente di preoccupazione per il titolare dell'azienda
- Le persone attorno a loro producono poco ed hanno spesso problemi

- Hanno smesso di utilizzare la causatività e incontrano molte difficoltà nel riprenderla in considerazione
- Sono contrari e tendono a violare i valori aziendali
- Il loro apporto produttivo (se esiste) è inficiato spesso dai danni che apportano alla produttività altrui

Come gestirli?

- Non permettiamogli di andare contro i valori aziendali
- Fare discorsi chiari e positivi, se non funzionano intraprendere azioni disciplinari
- Se quanto fatto non sortisce effetti mettiamoli in condizione di non nuocere agli altri

5.3 LEADERSHIP SITUAZIONALE

Il leader deve quindi approcciarsi in modi differente interpretando la figura che ha davanti:

- **Direttivo (S1**): Comportamento direttivo alto, di sostegno basso: il leader fornisce istruzioni specifiche (ruolo e obiettivi) ai collaboratori e segue da vicino lo svolgimento del compito.
- **Coaching (S2):** Comportamento direttivo alto, di sostegno alto: il leader spiega le decisioni e sollecita idee dai collaboratori, dirige lo svolgimento dei compiti ma si preoccupa della crescita dei subordinati.

- **Supporto (S3):** Comportamento direttivo basso di sostegno alto: il leader prende la decisione insieme ai collaboratori e sostiene i loro sforzi nello svolgimento dei compiti.
- **Delega (S4):** Comportamento direttivo basso di sostegno basso: il leader lascia la decisione e la responsabilità di svolgimento ai collaboratori.

COMPORTAMENTI DIRETTIVI:

- *Specificare compito/Obiettivi*
- *Strutturare i processi lavorativi*
- *Supervisionare i risultati*

COMPORTAMENTI DI SOSTEGNO:

- *Ascoltare*
- *Aiutare*
- *Apprezzare il lavoro altrui se meritevole*

COLLABORATORE:

- Entusiasta (D1)
- Disilluso (D2)
- Demotivato (D3)
- Motivato e competente (D4)

COLLABORATORE & STILE DI LEADERSHIP:

- D1 va bene con S1
- D2 va bene con S2
- D3 va bene con S3
- D4 va bene con S4

NON ESISTONO ALTRI MODI!

Merito & Efficienza portano ad un innalzamento di livello di Leadership. Se l'organizzazione non è strutturata per permettere questo meccanismo i collaboratori rimarranno D2, D3. La produttività e l'andamento aziendale ne risentiranno pesantemente.

5.4 CINQUE ERRORI COMUNI E COME EVITARLI

Spesso pensiamo ai leader come a persone molto importanti ed appariscenti: fanno grandi affari, discorsi e presentazioni eloquenti e gravitano nell'orbita di grandi aziende.

In realtà essere un leader è molto meno affascinante: è il risultato di un duro lavoro quotidiano di gestione delle persone e delle relazioni, cercando di assicurare che il team funzioni bene e cercando di creare un ambiente di lavoro positivo.

Queste sfide possono sembrare piccole ma in realtà sono molto complesse e gli errori che si possono compiere quotidianamente questo ambito e che a prima vista risultano piccoli e silenziosi, se sommati nel tempo, portano ad insuccessi molto rumorosi.

Ecco una breve guida che identifica i 5 errori più comuni di leadership e come evitarli:

1. INCAPACITÀ DI DELEGARE

Questa è una trappola comune per molti manager, specialmente per quelli con poca esperienza: un leader ritiene che la sua squadra non possa svolgere un particolare compito nel modo che lui ritiene essere giusto, così evita di delegare e si occupa in prima persona di portare a termine l'incarico. Occupa il suo tempo a fare qualcosa che potrebbe benissimo fare qualcun altro.

Non delegando, si diventa un collo di bottiglia per l'intera organizzazione. Ciò si traduce in membri del team frustrati e scontenti e obiettivi non raggiunti.

□ COME EVITARE QUESTO ERRORE:

È necessario abbandonare l'impulso di fare tutto da solo! Occorre impegnare tempo ed energie per gestire il team avendo sempre ben in mente il quadro globale e gli obiettivi da raggiungere. Il compito di un buon leader è fare le cose che solo lui puoi fare, lasciando che il team si occupi di tutto il resto. Delegare non è sempre facile, ma è assolutamente necessario per la crescita della squadra.

2. NON RICHIEDI FEEDBACK E PARERI AI COLLABORATORI

I buoni leader sono bravi a dare feedback; i grandi leader sono bravi a chiedere feedback. Anche se sappiamo che la comunicazione a due vie è importante per una buona leadership, spesso trascuriamo di fornire un sistema per ricevere feedback e critiche costruttive.

Ottenere feedback del tuo team può aiutarti a superare gli ostacoli e a sfruttare le opportunità che si presentano.

□ COME EVITARE QUESTO ERRORE:

Nella tua organizzazione, pensi di essere l'unico ad avere nuove idee? Assicurati di incoraggiare il feedback dei tuoi collaboratori per aiutare il tuo team ad avere successo! Trascorri inoltre del

tempo ad ascoltare le persone e ricordati di lodarle e premiarle quando hanno buone idee.

3. NON VALUTARE I TUOI COLLABORATORI

È molto facile crearsi una percezione soggettiva delle persone che lavorano con te. Ci vuole una forte motivazione (oltre che tempo e, talvolta, denaro) per investire nelle relazioni personali e potresti pensare che le tue risorse potrebbero essere meglio spese altrove.

Stai però ignorando una realtà inconfutabile: le persone del tuo team sono la tua più grande risorsa. Se penserai ai tuoi collaboratori come a dei meri dipendenti da utilizzare e sfruttare o come a degli ingranaggi di un macchinario che si possono sostituire senza alcun problema, ti troverai ad avere collaboratori poco motivati e sfiduciati e tutto ciò andrà ad influire negativamente sui risultati che raggiungerai.

□ COME EVITARE QUESTO ERRORE:

Ricorda questo detto:

"*Se riuscirai a portare al successo le persone che ti circondano, allora avrai successo anche tu*"

Valutando attentamente ogni singolo membro del tuo team stai investendo nel tuo successo personale. Fai sentire i tuoi collaboratori come una parte importante dell'organizzazione, consentendo loro di condividerne i successi.

4. NON CHIUDERTI NEL TUO UFFICIO

Anche se la tua "descrizione del lavoro" come manager è necessariamente diversa dalle persone che lavorano per te, dovresti fare attenzione a non perdere la prospettiva sul lavoro quotidiano del tuo team.

È difficile capire cosa stanno passando i componenti del tuo staff a meno che tu non ti unisca occasionalmente a loro nel lavoro che stanno facendo.

Il generale George S. Patton disse:

"*Non è mai stata presa nessuna decisione su una sedia girevole*"

In altre parole, i grandi leader non hanno paura di sporcarsi le mani e passare del tempo “sul campo”. Devi comprendere l'importanza di vedere e provare in prima persona le difficoltà e le sfide che la tua squadra si trova a dover fronteggiare quotidianamente se vuoi guidare al meglio i tuoi collaboratori.

? COME EVITARE QUESTO ERRORE:

Unisciti periodicamente al tuo team "sul campo" per capire meglio i loro punti di forza e le sfide. Oltre a ottenere il rispetto della tua squadra dimostrando che lavori insieme a loro, sarai anche più pronto a prendere decisioni organizzative.

5. NON AVERE UNA GRANDE VISIONE

Tra pensare troppo in grande e non pensare abbastanza in grande, la maggior parte delle persone tende verso quest'ultimo pensiero. Che si tratti di paura di fallire o altro, è importante rendersi conto quando stiamo avendo una visione debole per il futuro.

I sogni più grandi potrebbero essere addirittura più facili da ottenere rispetto a quelli meno grandi perché una visione grandiosa ispira le altre persone ad aiutarti nel raggiungimento del tuo obiettivo.

Come ha detto Walt Disney:

"*Tutti i nostri sogni possono diventare realtà, se abbiamo il coraggio di perseguirli*"

COME EVITARE QUESTO ERRORE:

Non avere paura ad avere obiettivi importanti e impara a visualizzare la tua Road Map per raggiungerli. Le persone non seguono solo un leader, ma seguono anche il suo sogno. Hai una visione della tua organizzazione abbastanza grande da catturare il cuore del tuo team? Se non ti spaventa dovremmo un po' pensare al tuo sogno, potresti aver bisogno di sognare qualcosa di più grande!

5.4 ESERCITAZIONI SULLA LEADERSHIP

PRIMA ESERCITAZIONE: "CON O SENZA LEADER?"

Il gruppo deve realizzare dei movimenti tutti insieme, in silenzio. Tutta l'attenzione deve essere concentrata sui movimenti del corpo.

1° Tappa, con leader

Un partecipante si mette di fronte ai compagni ed esegue una serie di movimenti corporei che il gruppo deve imitare, tutto insieme. Il ritmo è lento e si prova a creare un'armonia di gruppo.

2° Tappa, senza leader

il gruppo si mette in cerchio. Al via, i partecipanti devono provare ad eseguire movimenti tutti insieme. In questo caso ognuno può seguire o suggerire un movimento al resto del gruppo.

3° Tappa, analisi delle tappe precedenti

I partecipanti si chiedono: Come ha funzionato l'attività la prima volta? Come si è sentito ciascuno di loro? Dove era diretta l'attenzione? In seguito, i partecipanti si chiedono: come ha funzionato la seconda attività? Come si è sentito ciascuno di loro? Dov'era diretta l'attenzione?

E ancora: Quali difficoltà si sono incontrate nel trovare una armonia di gruppo? Ci sono suggerimenti per migliorare

l’armonia? Ricominciare dalla tappa 2 tenendo conto dei suggerimenti.

4° Tappa, analisi finale

Quali vantaggi e quali svantaggi presenta ognuno dei modi di ricercare l’armonia del gruppo? È possibile muoversi senza leader? Quali sono le condizioni necessarie per riuscire a decidere in un gruppo senza leader? Come deve essere ripartita l’attenzione di ognuno?

SECONDA ESERCITAZIONE: “LA MIA CASA”

In gruppi di 3-4 persone, ciascuno con una matita di colore diverso, si disegna una casa su un grande foglio diviso in quattro riquadri.

- *Nel* **primo spazio** ognuno disegna la propria casa e la recinta.
- *Nel* **secondo spazio** ciascuno disegna la propria casa come se l’intero spazio fosse suo e volesse “imporre la sua casa”.
- *Nel* **terzo spazio** viene disegnata una casa comune: occorre stabilire dei turni e ciascuno proseguirà il disegno iniziato dal compagno.
- *Nel* **quarto spazio** viene disegnata la casa comune senza stabilire turni, lavorando in contemporanea.

La casa è qui metafora delle strategie che utilizziamo quando condividiamo un progetto con qualcuno: ci sentiamo più a nostro agio all’interno di strategie competitive o collaborative? In ruoli prestabiliti o in relazioni basate sull’empatia?

CAPITOLO 6
LE QUALITA' DEL MANAGER

Il primo che rischia di essere uno scollaboratore è il leader che non sa (o non vuole) riconoscere a quale categoria appartengono i suoi collaboratori e non utilizza lo stile di leadership adeguato.

Per essere un manager leader:

- Dà ordini sicuri e positivi, di cui ne verifica e ne ottiene l'esecuzione
- È il simbolo di una meta che persegue con intensità elevatissima
- **L'emozione** che prova verso le altre persone e quindi verso i problemi, guai ed inefficienze degli altri è **forte interesse**.
- Non ritrasmette delle critiche e delle notizie negative circa i propri collaboratori.
- Si guadagna l'appoggio altrui tramite il proprio **entusiasmo** e la propria **capacità di vendere i vantaggi**, non usando critiche e/o minacce.
- Fa leva sui lati positivi dei propri collaboratori

L'efficacia e la produttività dei collaboratori sono direttamente proporzionali al modo in cui poi il capo è in grado di gestire i momenti di crisi e formulare critiche.

COME DARE FEEDBACK EFFICACI AI COLLABORATORI LA TECNICA SANDWICH

#1 Preparazione

Non creare la situazione senza esserti preparato e aver pianificato.

Un buon piano d'azione è uno strumento per avere successo in questo compito!

Se ti affidi all'improvvisazione potrai facilmente uscire fuori dal tracciato e perdere così il controllo della conversazione.

 Allenati e prepara il tuo discorso: sia il contenuto sia come lo dirai.

#2 Complimenti - Individua i lati positivi

Trova qualcosa di significativo che la persona ha fatto.

Questo deve essere collegato al tipo di riscontro che darai, e deve essere abbastanza recente.

Se, per esempio, un collaboratore ha fatto delle copie in bianco e nero invece che a colori, un modo per iniziare la conversazione potrebbe essere: ***"Apprezzo davvero la tua velocità nel farmi queste copie!".***

#3 Feedback - Presenta i fatti

Ora il tuo interlocutore è attento e ha uno stato d'animo ricettivo.

Fai una breve pausa per far recepire i sentimenti positivi creati dal tuo complimento, poi passa direttamente al riscontro.

Evita di usare le parole "*ma*" e "*ma la prossima volta*" perché questo crea l'atmosfera difensiva che stai cercando di evitare. Sii diretto e deciso, ma mai arrabbiato o irrispettoso.

*"**La prossima volta che devi fare delle copie, vorrei che decidessimo insieme se farle a colori o in bianco e nero**!".*

#4 Incoraggia - Dai una prospettiva positiva

Quando dai il riscontro, creerai inevitabilmente un disagio emotivo nel tuo interlocutore. Non devi lasciare che questo stato rimanga, devi intervenire velocemente e nel modo corretto per superare questo ostacolo.

Mostra i risultati positivi che potrebbero essere generati da un impegno futuro.

La conclusione è che c'è una buona base per cominciare (il complimento iniziale), ci sono modi per migliorarla (riscontro), e questi due insieme produrranno risultati ancora migliori.

"***Vedrai che così facendo saremo ancora più veloci e avremo più tempo libero da dedicare ad altre attività*!**".

Come motivare un team?

#1 Ricompense ed incentivi

Pensa ad un programma per il quale se l'azienda funziona tutto il team ne avrà un beneficio.

Dal momento che vorranno raccogliere tali benefici, i collaboratori saranno motivati a fare la propria parte affinché questo succeda.

Con questo sistema (Lavoro per Obiettivi) si renderanno conto che il successo dell'impresa influisce anche su di loro.

#2 Condivisione della strategia aziendale

L'azienda è stata fondata per una missione più grande rispetto alla semplice riscossione di uno stipendio mensile.

Magari le persone ai vertici lo capiscono, ma, nel caso dei dipendenti, le giornate possono essere monotone e si somigliano tutte tra loro. Questo a lungo andare va a diminuire la motivazione.

Assicurati che capiscano l'impatto che il lavoro che svolgono ha sugli obiettivi finali dell'impresa e la sua importanza.

#3 Fai in modo che l'ambiente lavorativo sia sereno, pulito e allegro

Immagina un team che lavora in un ufficio composto da spazi grigi, senza quadri appesi alle pareti, fotocopiatrici prive di inchiostro e una macchina del caffè che non funziona da settimane. Le persone sarebbero felici?

Assicurati di creare un ambiente quanto più possibile dinamico per ispirare motivazione.

Alcune idee:

- Vivacizza i muri con quadri e poster ispiratori.
- Prevedi delle giornate in cui i dipendenti possano vestirsi a tema.
- Ogni tanto offri a tutti la colazione.
- Assicurati che tutte le attrezzature funzionino bene per facilitare lo svolgimento del lavoro.
- Organizza attività e crea occasioni per conoscersi meglio allo scopo di mantenere alto il morale.

#4 Inizia la giornata con una riunione di squadra

Negli sport di squadra i giocatori si riuniscono negli spogliatoi con il loro coach prima di ogni allenamento e partita per trovare concentrazione, entrare in sintonia con i compagni e centrare il focus.

Ciò li aiuta a prepararsi alla partita e concentrarsi su quello che devono fare.

Al mattino, dedica anche solo 5-10 minuti ai tuoi dipendenti: ricorda loro che stanno facendo un ottimo lavoro e gli incarichi che dovrebbero portare a termine in giornata per essere ancora più efficienti (obiettivi).

Questo non solo darà loro la carica per lavorare, li farà anche sentire apprezzati.

#5 Promuovi e delega

Tutti hanno bisogno di sentirsi importanti. Quando ogni membro di una squadra svolge gli stessi incarichi degli altri, tutti inizieranno a sentirsi anonimi e poco motivati.

Offrire piccole promozioni, delegare ed incoraggiare progetti paralleli è un metodo per superare questo scoglio.

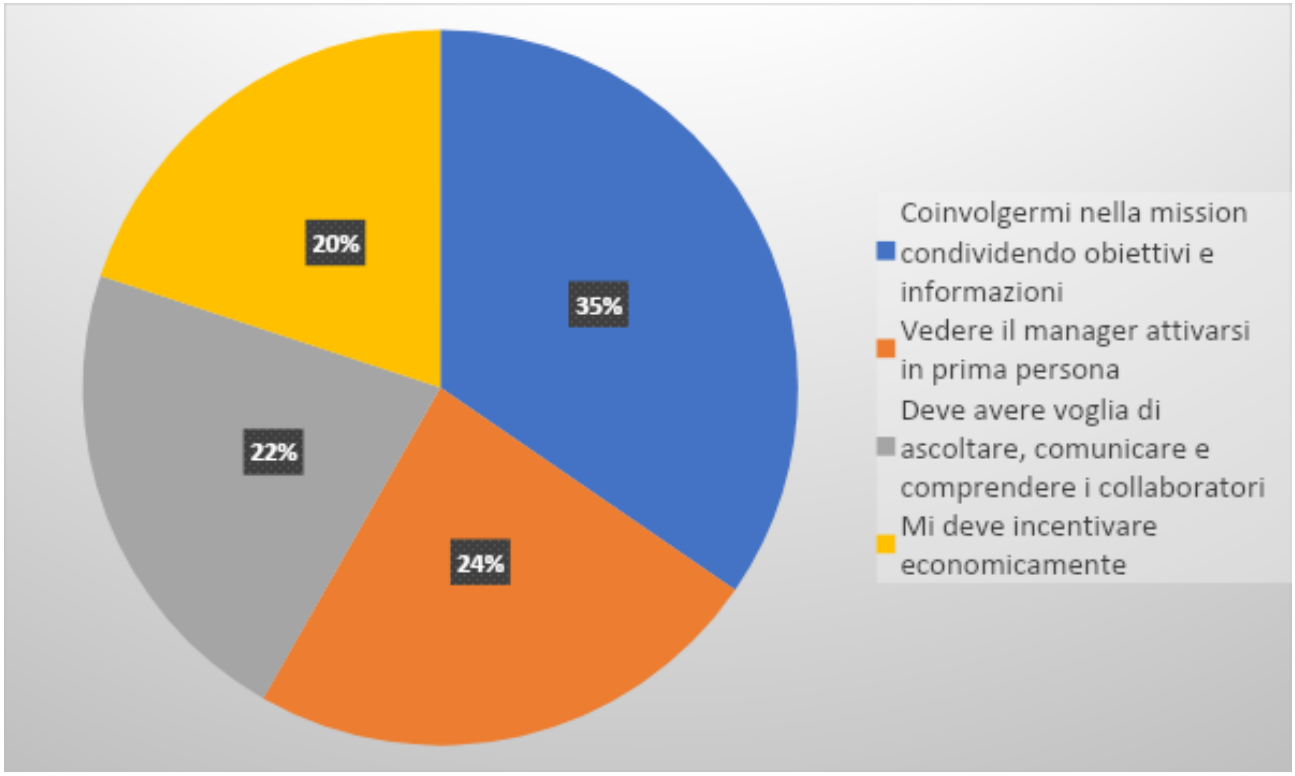
#6 Coinvolgili per prendere delle decisioni

Giornalmente le imprese prendono decine di decisioni. Spesso, lo fanno senza nemmeno parlarne con i dipendenti, e a volte non li avvisano dei cambiamenti. Ciò li fa sentire incredibilmente isolati e sottovalutati.

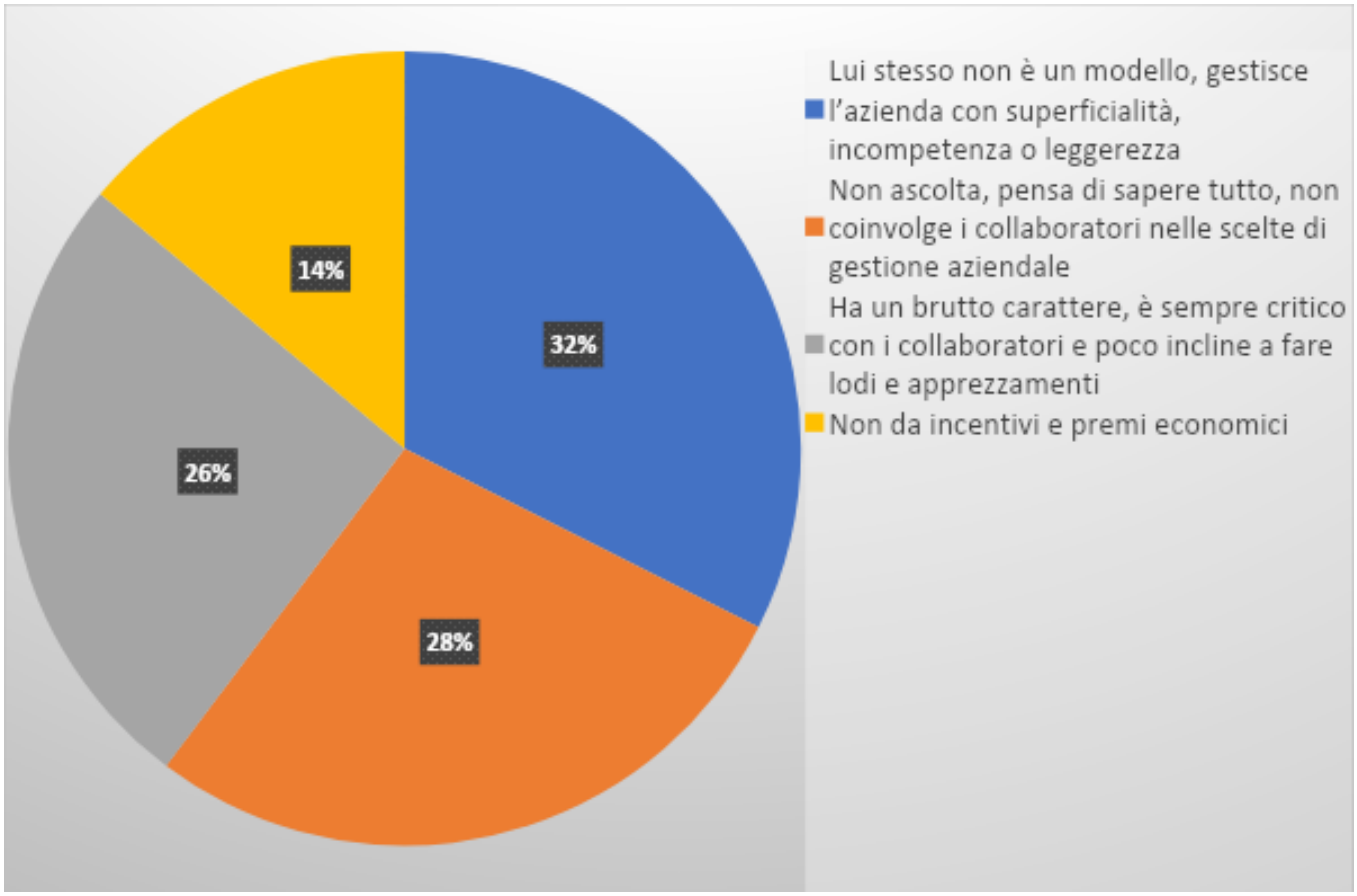
Coinvolgendoli nel processo decisionale, i collaboratori potranno dare delle idee e offrire soluzioni potenziali (alcune potrebbero essere molto valide!) e si sentiranno coinvolti e considerati. Successivamente, sarai tu a stabilire se implementarle o meno i loro suggerimenti.

INDAGINE SUI FATTORI DI CRESCITA E MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI NELLE PMI ITALIANE

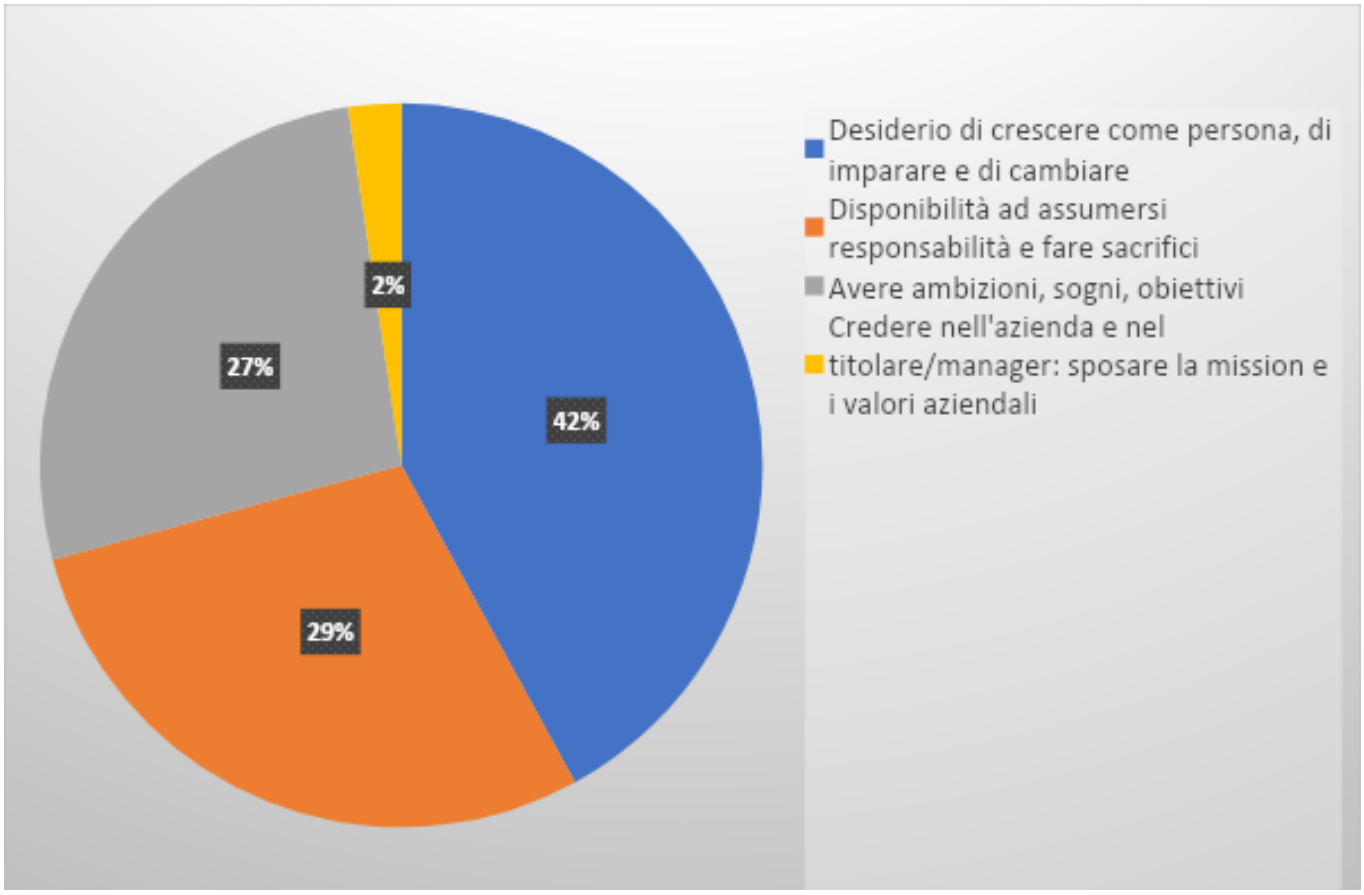
Quali sono le caratteristiche che un titolare d'azienda o responsabile dovrebbe avere per farti venire il desiderio di impegnarti e fare la differenza?



Quali sono le caratteristiche di un titolare d’azienda o responsabile che tendono a demotivarti?

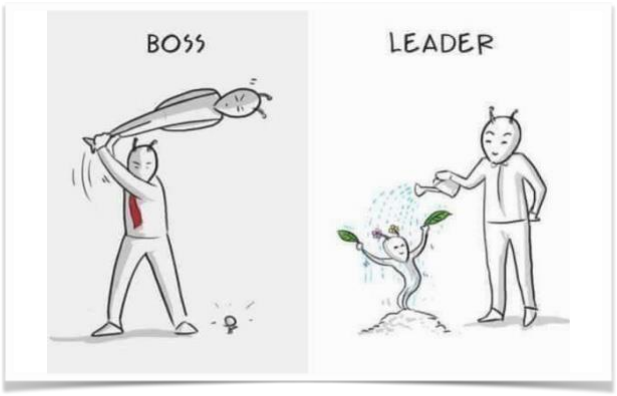


Quali sono le caratteristiche personali che un collaboratore d’azienda deve avere al fine di crescere e di avere opportunità nell’azienda in cui lavora?

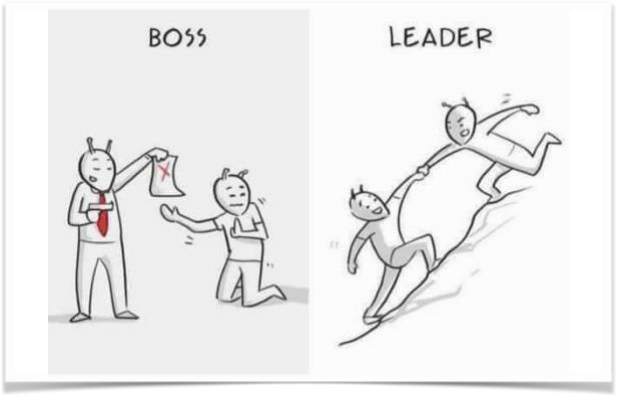


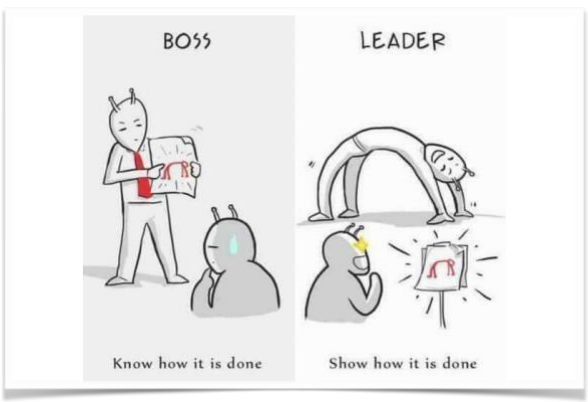
CAPITOLO 7
GESTIRE UN TEAM: 10 REGOLE

1. Coinvolgili emotivamente
2. Fai riunioni efficaci
3. Fai in modo che il team sia migliore di te
4. Sii consapevole della tua importanza
5. Delega
6. Falli sbagliare
7. Celebra i successi pubblicamente
8. Non sottovalutare gli attriti
9. Insegna come portare soluzioni non problemi
10. Assumiti le (tue) responsabilità

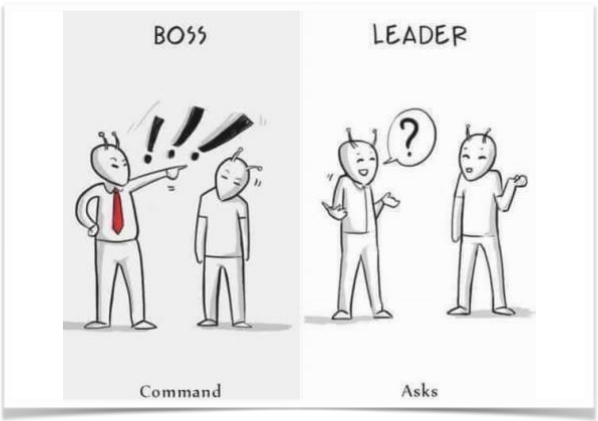

BOSS
LEADER

BOSS
LEADER
GO!!
LET'S GO!!
GO !!
Let's Go !!


BOSS
LEADER


BOSS
LEADER
Know how it is done
Show how it is done

BOSS
LEADER
I
WE
Says, "I"
Says, "We"


BOSS
LEADER
!!!
?
Command
Asks

CAPITOLO 6
TEAMWORK

Un team ha delle caratteristiche specifiche:

- ✓ Un **obiettivo comune**
- ✓ Interazione tra i membri: sviluppare **buone relazioni**
- ✓ Le persone hanno **competenze** professionali **pregiate**
- ✓ Condivisione e accettazione dei **ruoli**
- ✓ Condivisione di un **metodo di lavoro**

6.1 Obiettivi S.M.A.R.T.

Specifici: *devono essere espressi in maniera estremamente chiara e oggettiva. Ogni volta che definiamo un obiettivo, facciamolo coincidere con un numero o un oggetto.*

Misurabili: *devono avere delle metriche di riferimento. Se il progetto è a lungo termine è necessario fissare traguardi intermedi per misurare l'effettivo andamento dei lavori.*

Ambiziosi:

- ➢ *Essere espresso in forma positiva*
- ➢ *Scritto (perché il nostro cervello ci può ingannare!)*
- ➢ *Essere motivante (perché voglio quello che voglio?)*

*(**quasi)*** **Raggiungibili:** l*'unico modo per migliorare è fare cose che non hai mai fatto prima*

Temporizzati: *deve necessariamente avere una **scadenza.***

*Le scadenze ci aiutano ad essere più **efficaci** e più **motivati** nel raggiungere gli obiettivi.*

Dato un tempo per eseguire un compito, questo verrà utilizzato per intero.

ROAD MAP

OBIETTIVO A LUNGO TERMINE (DI RISULTATO)

(es: Diventare n. 1 di mercato, in termini di numero di clienti, entro dicembre 2024.)

OBIETTIVO DI PROCESSO

(es: Progettare e scrivere un Piano Marketing entro dicembre 2022)

OBIETTIVO DI PERFORMANCE

***(es:** Incrementare il fatturato del 5% entro dicembre 2023)*

6.1 INTERAZIONE

Si ha interazione quando più persone in relazione fra loro **agiscono** reagendo alle azioni degli altri. L'interazione fa sì che si realizzi la **relazione** tra le persone del team.

QUANDO NASCONO BUONE RELAZIONI?

Buone relazioni nascono quando:

- ✓ C'è fiducia (vedi Capitolo 3)
- ✓ La comunicazione è efficace (vedi volume Comunicazione avanzata)
- ✓ Si gestiscono bene i conflitti (vedi Modulo Comunicazione avanzata)

6.2 GESTIONE DEL TEAM

Per gestire un team è necessario applicare un metodo dove attraverso strumenti e competenze si possa organizzare il tempo e il lavoro comunicando in modo efficiente.

Vediamo alcuni strumenti utili per la geastione delle risorse e del team.

MATRICE DI EISENHOWER

Per determinare come agire devo chiedermi qual è il grado di urgenza e importanza

1. IMPORTANTE E URGENTE Da fare subito
2. IMPORTANTE MA NON URGENTE Pianificazione
3. NON IMPORTANTE MA URGENTE Delega per efficacia
4. NON IMPORTANTE E NON URGENTE Azioni superflue senza obiettivi

DIAGRAMMA DI GANTT

Ha 4 vantaggi principali:

- definisce le attività necessarie
- indica una timeline chiara
- permette di avere una chiara visione dei carichi di lavoro
- identifica le relazioni di dipendenza tra le varie attività

Le relazioni di dipendenza aiutano a prendere consapevolezza del proprio ruolo all'interno del team e associando ad ogni persona il carico di lavoro, si rendono chiare le criticità.

LISTA DELLE ATTIVITÀ SETTIMANALI

Organizzazione di tutte le attività tramite fogli A3 A4 con post it e un'agenda cartacea o digitale.

1. Sui post it si scrivono tutte le attività settimanali
2. I post it vengono attaccati sul foglio A3

3. Tutte le attività che hanno una data di esecuzione certa vanno inserite direttamente in agenda.
4. Il venerdì le attività rimaste vengono spostate sul lunedì successivo
5. Durante il lunedì ogni attività completata predi il post it relativo, accartoccialo e buttalo nel cestino. In questo modo stai alimentando la tua motivazione, è come se ti dicessi "*bravo, hai fatto un altro passo avanti*."

In questo modo possiamo avere coscienza di quanto tempo stiamo impiegando per attività pianificate e quanto corriamo dietro alle urgenze.

TIME BOX

Quando è necessario fare delle attività importanti durante la giornata è fondamentale aumentare la concentrazione e tenere lontane le distrazioni (mail, telefono, social)

PROBLEMI DI CONCENTRAZIONE?

Prova con questi strumenti:

- **Brain FM:** Sito su cui si trovano suoni progettati per migliorare la concentrazione
- **Onde binaurali:** suoni studiati per favorire la concentrazione (Youtube ne è pieno, vanno ascoltati necessariamente con delle cuffie)

VIRTUAL WORKPLACE

Tramite software collaborativi, si ha il duplice vantaggio di una comunicazione più snella e condivisione immediata di informazioni.

Un esempio:

Progetto X ----------Descrizione

----------Scadenza

----------Collaboratori coinvolti

- Task force 1
- Task force 2
- Task force 3

Strumenti:

- Condivisione documenti
- Condivisione informazioni
- Chat
- Notifiche collaborazioni
- Identificare responsabili

CAPITOLO 7
LE COMPETENZE

Le competenze possono essere migliorate attraverso una comunicazione chiara ed efficace, con messaggi sintetici e completi sfruttando la rete intranet ed internet.

Le competenze chiave che vogliamo coltivare sono:

FEEDBACK

L'obiettivo è far crescere la persona che lo riceve.

- ✓ Parte Emotiva: fare riferimento ad un'attività ben fatta per aprire un canale con l'interlocutore.
- ✓ Parte Correttiva: identificare l'attività da fare in modo diverso dando indicazioni precise e obiettive
- ✓ Parte Motivazionale: indicare i maggiori risultati che potranno ottenere per motivare al cambiamento.

ASCOLTO ATTIVO

L'obiettivo è di conoscere meglio la persona, le leve motivazionali su cui agire, migliorando così la propria leadership.

Per ottenere questo:

- ✓ Fare domande aperte
- ✓ Riformulare

✓ Non interrompere
✓ Stare concentrati prendendo anche appunti

La comunicazione deve essere gestita attraverso sia riunioni di team che colloqui individuali.

Questo permette di alimentare la fiducia ma un importantissimo strumento è la delega.

LA DELEGA

Gli step principali sono:

- Chiarire chi fa cosa
- Esplicitare i risultati attesi
- Verifica avanzamento
    - generale (meeting e report)
    - individuale (chat o colloquio)

Comunicare in modo sincrono rimane il più efficace.

Altrettanto importante è condividere le responsabilità di ciascuno per aumentare il coinvolgimento, la fiducia e la motivazione.

ESEMPIO

Tipo di attività	Responsabile	Scadenza	Risultato atteso

+

ATTIVITA' DI VERIFICA

Meeting

- Mail periodiche per allineamento
- Incontri dal vivo/videocall
- Reportistica utile
- Oggetti della riunione

Incontri individuali

- Dal vivo/videocall
- Verifica sui risultati
- Eventuali ostacoli con ricerca di soluzioni

FIDUCIA

- Definisco responsabilità e risultati attesi
- Pianifica le attività
- Verifica lo stato di avanzamento
- Sviluppa il problem solving
- Fai complimenti in pubblico
- Adotta una tecnica di feedback efficace per far crescere le persone

SCHEMA RIASSUNTIVO

#1 Utilizza strumenti di pianificazione:

- Matrice di Eisenhower
- Diagramma di Gantt
- Liste attività settimanali
- Virtual workspace (software di condivisione informazioni
- time box

#2 Gestisci la comunicazione:

- favorisci canali sincroni (chat) rispetto a quelli asincroni (mail)
- utilizza una tecnica di feedback efficace
- migliora l'ascolto attivo

#3 Aumenta la leadership:

- adoperati per conoscere le leve motivazionali dei tuoi collaboratori
- implementa un piano di delega (per sviluppo e per efficacia)
- fai meeting e incontri individuali di frequente
- migliora l'empatia (ascolto) e prenditi la responsabilità di motivare le persone che lavorano nel tuo team.

ESERCIZI DI TEAMBUILDING

Ice breaking (conoscenza)

A metà strada tra esercizio pratico e vero e proprio gioco, questo esercizio di team building aiuterà il team nella fondamentale fase della conoscenza (*ice breaking*). Il gruppo di lavoro che non sia già affiatato deve essere invitato alla comunicazione e alla scoperta reciproca dei componenti.

Un eccellente *ice breaker*, in questo senso, è l'esercizio chiamato **"Due verità, una bugia**".

Per quest'attività ludico-formativa è bene che il team sia di massimo 10 risorse. Ciò che serve è un foglio e una penna per ciascun componente o, meglio ancora, una lavagna.

Cosa serve per questo esercizio:

- Team di massimo 10 elementi;
- foglio di carta e penna per ciascun componente.

A seconda del tempo a disposizione si potrà svolgere questo esercizio di team building nella sua versione breve o lunga (sicuramente più divertente, stimolante e adatta sia che le persone si conoscano bene o meno).

La versione breve di questo esercizio di consolidamento del gruppo di lavoro prevede che ciascun partecipante scriva sul proprio foglio di carta (o sulla lavagna) due fatti veri della propria

vita e un aspetto o episodio falso. Il resto dei partecipanti all'esercitazione, votando, dovranno decidere qual è la bugia.

Nella versione lunga, ciascun partecipante dovrà, in aggiunta, esporre tutti e tre i fatti cercando di convincere la platea di colleghi che siano tutti e tre veri.

Pratico e a costo zero, questo esercizio farà rompere il ghiaccio anche tra i componenti più restii alla comunicazione del vostro team.

Problem solving (cooperazione)

Con questo gioco o esercizio, andremo ad affrontare il tema del *problem solving*. Le attività potranno essere comodamente svolte in ufficio (o altro ambiente chiuso), così come all'aperto, come attività di formazione aziendale outdoor.

Dopo aver parlato dell'esercizio di team building "Due verità, una bugia" per rompere il ghiaccio, i gruppi potranno cimentarsi in un puzzle molto particolare: quello che ci porterà a comprendere a fondo il valore della capacità di problem solving di gruppo.

Cosa serve per questo gioco:

- Team di massimo 10 elementi, minimo 5 elementi;
- Un'immagine di media grandezza (non troppo piccola) e molto dettagliata, frammentata in tanti tasselli quanti gli elementi del team;

- Un foglio pesante (cartoncino) di dimensioni uguali o superiori all'immagine;
- Colla stick.

I team si sfideranno nella ricostruzione dell'immagine oggetto del puzzle, incollando le singole parti sul cartoncino. In questo modo, il team dovrà dimostrare di avere una buona capacità di coordinamento, per fare in modo che tutti gli elementi del puzzle (skill degli elementi del team) collaborino per formare l'immagine completa (task o progetto).

Conflict management (orientamento all'obiettivo)

La gestione e la risoluzione dei conflitti sono sfide che, più di altre, aiutano a consolidare l'affiatamento e l'efficienza del gruppo di lavoro. Per questo, un'attività di formazione (che sia essa indoor o outdoor) orientata al team building deve prevedere esercizi che introducano alle migliori prassi di *conflict management*.

Come avviene per tutte le altre attività di formazione esperienziale, anche questa proposta, tra il ludico e l'educativo, è fondamentale in prima battuta per il consolidamento di soft skill che vanno al di là della mera professionalità, per completare i componenti del team come persone in grado di gestire le più varie situazioni. In fondo, il conflitto è parte integrante di qualsiasi tipo di rapporto umano.

Ecco, allora, un esercizio di team building che può aiutare a ragionare su come si generano i conflitti e su come evitare le situazioni di stallo. Si chiama "Quattro parole".

Cosa serve per questo esercizio di team building:

- Un gruppo di minimo 4 componenti;
- Team iniziali di due componenti ciascuno;
- Un orologio da muro o un timer;
- Carta e penna per tutti.

L'organizzatore dovrà pensare a un tema (spazio alla fantasia, ma sarà più divertente qualora fosse un tema con il quale il team si confronta ogni giorno). Poniamo l'esempio che il tema scelto sia "Team building". Ciascun partecipante dovrà scrivere su un foglio di carta quattro parole che associa al tema (es. lavoro, colleghi, coesione e progetto).

A questo punto, vanno formati i primi team composti da due persone. In un tempo stabilito (10 minuti), si dovrà arrivare a identificare quattro parole, tra quelle scelte da ciascuno, che identifichino al meglio il tema. Il team di due componenti incontrerà, poi, un altro team da due componenti per svolgere lo stesso lavoro, nelle stesse condizioni di limiti di tempo. Si proseguirà così, fino a che tutto il gruppo di lavoro non si riunirà per confrontarsi sulle quattro parole.

I team che non riusciranno a trovare un accordo nel tempo limite saranno eliminati dall'esercizio. Questo elemento forzerà i gruppi di lavoro ad aggirare gli stalli derivanti da contrapposizioni sterili ed evitare l'escalation del conflitto, per trovare compromessi accettabili.

Importanza della comunicazione

Tra i giochi di gruppo più famosi si trova quello del foglio di carta. L'attività si svolge intorno ad un tavolo e mira a dimostrare l'importanza della comunicazione interna ed esterna all'azienda.

La guida del gioco distribuisce ad ogni partecipante un foglio di carta: tutti sono invitati a chiudere gli occhi e a non fare domande durante la sessione.

La voce guida fornisce a questo punto le istruzioni da seguire: *"Prendete in mano il foglio, piegatelo due volte e strappate lungo il lato superiore. Ora girate il foglio di 90 gradi, piegatelo ancora e strappate il lato inferiore. Aprite gli occhi: se ho fatto un buon lavoro di comunicazione, tutti i fogli saranno tra loro identici*".

Come è semplice da intuire, i fogli di carta saranno invece molto diversi uno dall'altro, dato che le istruzioni erano interpretabili in molti modi e non erano sufficientemente precise. Questo sarà il pretesto per intavolare una interessante discussione sull'importanza di un dialogo chiaro ed efficace.

Un secondo gioco, adatto soprattutto quando si è appena formato un nuovo team di lavoro e le persone non si conoscono, è quello dei nomi e degli aggettivi. Ogni presente è invitato a pensare un aggettivo qualificativo che inizi con la stessa lettera del proprio nome e che possibilmente lo rappresenti. Lo scopo di questa attività è ricordare quante più possibili associazioni dei colleghi. Una simpatica variante prevede la creazione di rime con i nomi e i cognomi: i più abili possono aiutare gli altri a rintracciare i termini più originali!

Un terzo celebre esercizio di team building si svolge intorno ad un tavolo e non necessita di alcuna preparazione o materiale. I dipendenti possono dividersi in gruppi di massimo 6 persone, per favorire la partecipazione di ognuno e il dialogo. La voce guida invita ad immaginare di dover partire tutti insieme per una spedizione nel deserto o al polo nord. Ciascuno può portare tre oggetti personali da condividere nel bagaglio comune. Questo esercizio offre lo spunto per parlare delle proprie passioni, conoscere meglio gli altri ed evidenziare, eventualmente, attitudini alla mediazione o alla leadership.

Valori condivisi

Obiettivo:

Lo scopo di condurre un'attività simile è quella di è quella di raggiungere un accordo fra i membri del team sui valori che ognuno ritiene importanti.

È utile quando si inizia un progetto importante, quando c'è la percezione che gli altri non ascoltino con la mente aperta o quando è necessario un maggior legame fra i membri del team.

Materiali:

- Fogli e penne
- Un foglio di lavagna a fogli mobili per ogni team
- Pennarelli colorati

Parte 1:

1. Spiegate che i valori includono cose come l'impegno verso i clienti, l'integrità, il lavoro di squadra, la leadership, la qualità, l'innovazione, l'efficienza, il rispetto, la creatività, l'apprendimento, e così via.
2. Ogni partecipante ha due minuti per scrivere i tre valori che crede siano più importanti per l'organizzazione, per il reparto o per il team.
3. Dividete i partecipanti in gruppi di lavoro da 4-6 persone.
4. Ogni partecipante condivide i suoi tre valori all'interno del gruppo.
5. Ogni gruppo deve concordare i tre valori più importanti che sono stati condivisi.

Parte 2:

1. Fornire ad ogni gruppo un foglio della lavagna
2. Dare ad ogni gruppo 10-15 minuti per creare un poster con parole, simboli e immagini che raccontano i loro tre valori.

Parte 3:

1. Chiedere ad ogni gruppo di presentare il proprio manifesto a tutto il team
2. Come team, nella totalità dei partecipanti, identificare i modelli e i temi emergenti e decidere qual è il set, l'insieme dei valori unici per il team.

Domande per il debriefing:

Ci comportiamo secondo questi valori?
Cosa ci potrebbe far perdere di vista i nostri valori? Cosa possiamo fare se ciò accade?

Attuare questi valori come ci aiuta a raggiungere i nostri obiettivi? Se un nuovo membro dell'organizzazione vedesse questi valori come si aspetta che le persone si comportino?

Suggerimenti:

Incoraggiare i gruppi ad essere creativi nella loro rappresentazione dei valori.

Se un gruppo non riesce a finire, chiedere cosa lo ha impedito per essere d'insegnamento agli altri.

Chiedere come si sarebbero potuti evitare o affrontare questi impedimenti.

Nei giorni successivi chiedere dimostrazione dei valori sul lavoro.

IL NAUFRAGIO

Focus - Difficoltà - Fase del gruppo.

Tema: Comunicazione, negoziazione, decisione di gruppo

Difficoltà

- *Bassa*. per versione standard. Adatto a gruppi in fase forming e con basse capacità di lavorare in team.
- *Medio*. Per la versione 2 (vedi sotto) dove aumenta il livello di stress.

Fase del gruppo: da utilizzare in gruppi in fase di forming e storming.

Numero partecipanti: da 3 a 12 per gruppo. Per gruppi numerosi si consiglia la suddivisione in sottogruppi da 6 - 8

Tempi: 5 minuti per le istruzioni + 20 minuti di attività

Preparazione: predisporre i partecipanti in cerchio

Svolgimento: il formatore legge il testo (vedi più avanti)

Obiettivo: trovare una soluzione condivisa dal gruppo

Regole: non esistono particolari limitazioni a come il gruppo decide: decisione condivisa, a maggioranza, ecc. Tutto verrà analizzato in fase di debriefing.

Varianti:

1. Diminuendo il tempo fino a 15' si aumenta la difficoltà e la frustrazione del gruppo
2. Il conduttore dopo 10' dall'inizio dell'attività comunica al gruppo che a causa del peggiorare della situazione meteorologica (il mare è leggermente mosso) il capitano decide che il gruppo potrà portare con se solo 6 elementi. Dopo 15' dall'inizio il conduttore comunica che per un ulteriore peggioramento del mare, dovreste scegliere solo 4 elementi

Note per il debriefing:

- Come è stata presa la decisione?
- In quali altri modi si possono prendere le decisioni in gruppo?
- Chi ha partecipato maggiormente?
- Tutti hanno espresso le loro idee?
- Qualcuno si è sentito escluso?

IL NAUFRAGIO (TESTO)

Compito

Vi trovate nell'Oceano Pacifico, a bordo di una nave in gravi difficoltà dovute ad una falla che si era aperta nella stiva e miracolosamente individuata dal cane Bobby che ha subito lanciato l'allarme svegliando l'equipaggio con il suo abbaiare.

Non è possibile lanciare un SOS perché la radio di bordo è danneggiata dall'acqua. Bisogna abbandonare la nave al più presto e vi trovate vicino ad un'isola sconosciuta che riuscite a vedere in lontananza.

La scialuppa di salvataggio può ospitare a stento il gruppo, per cui avete pochissimo spazio per portare con voi altri carichi.

Prima di gettare la scialuppa in mare, è stata fatta una prova constatando che al massimo si possono trasportare 8 ulteriori elementi:

- una valigia contenente coperte;
- una cassetta di medicinali;
- un boccione di acqua potabile;

- una cassetta di armi;
- un borsone contenente i salvagente;
- una piccola cucina da campo;
- una cassetta di attrezzi e utensili vari;
- uno scatolone di viveri;
- il cane Bobby che ha dato l'allarme;
- la radio di bordo nella speranza di riuscire a ripararla;
- i fuochi d'artificio previsti per la festa dell'ultima sera.

Obiettivo
Voi siete il gruppo dei naufraghi e dovete decidere cosa portare a bordo della scialuppa.

Tempo
20 minuti.

AMAZZONIA

Siete uno dei volontari impegnati in una spedizione in sud America che ha lo scopo di studiare la flora locale. Il vostro campo base è un piccolo villaggio vicino alla città di Manaus, in Brasile, situata sulle rive del Rio Negro a undici chilometri dal punto in cui si unisce al Rio delle Amazzoni.

Oggi è il vostro giorno libero e, insieme ad altri componenti della spedizione, avete deciso di fare una sorpresa a un vostro comune amico che lavora come assistente medico in un remoto villaggio nella giungla amazzonica.

Dato che presso il villaggio esiste una pista di atterraggio, avete noleggiato un piccolo aereo per sorvolare la foresta, raggiungere la vostra destinazione e ritornare.
Prima di lasciare l'aeroporto di Manaus, il pilota ha consegnato i dettagli del vostro piano di volo alle autorità locali come richiesto. L'aereo è decollato non appena ha smesso di piovere questa mattina presto.

Stavate viaggiando da poco più di un'ora quando il vostro aereo ha cominciato ad avere problemi al sistema elettrico: sia il motore sia la radio sono fuori uso.

Non appena il motore smette di funzionare, rimanete terrorizzati al vostro posto mentre il pilota cerca disperatamente una radura per tentare un atterraggio d'emergenza.

Gli fate notare una piccola zona della giungla dove sembra che la boscaglia sia meno fitta e il pilota vira in quella direzione. Non appena l'aereo attraversa gli alberi, le ali restano impigliate in un groviglio di liane e rovi. Nonostante ciò, il pilota riesce a far atterrare bene l'aereo che slitta fino a fermarsi. Fortunatamente nessuno si è ferito seriamente.

Cautamente uscite dall'aereo e vi guardate attorno. Un banco di nebbia ha trasformato i dintorni in uno spettacolo fantastico di natura lussureggiante.

Sapete che la giungla arriva fino ai limiti di Manaus, a circa 160 chilometri dalla vostra posizione, e che non ci sono strade in quella posizione.

A causa dei problemi a sistema elettrico e all'atterraggio d'emergenza, avete tutti perso l'orientamento, ma il pilota stima che siate almeno a 130 km dal villaggio di destinazione e che il Rio delle Amazzoni sia a circa 13 Km dalla vostra attuale posizione.

Mettendo insieme i vostri oggetti racimolate due fazzoletti, un orologio da taschino e alcune scatole di fiammiferi.

A questo punto cercate nell'aereo qualunque cosa possa aiutarvi a sopravvivere e trovate i seguenti oggetti:

- kit di sopravvivenza
- paracadute
- zanzariera
- noce di cocco

- badile
- coltello
- contenitore di alluminio
- spray insetticida
- revolver
- candele di sego
- sigarette
- bussola
- impermeabile

Obiettivo

Ordinare in graduatoria secondo la loro importanza per la sopravvivenza i 13 differenti oggetti riportati nella lista.

Tempo

10 minuti.

Bonus Track: il Diario della crescita

Scrivere da forma ai pensieri. Mentre scriviamo utilizziamo la tecnica del *brain dumping* che ci permette di elaborare informazioni e scenari complessi.

Inoltre è oramai assodato da molti studi che scrivere aiuta a ricordare le cose, contribuisce a diminuire ansia e stress e può essere un valido aiuto nell'affrontare e gestire i problemi quotidiani.

Sono sempre stato un grafomane, ho sempre preso molti appunti e questa mia abitudine nel tempo è diventata un metodo.

Ho iniziato a mettere in ordine gli appunti che prendevo, le domande trigger che utilizzavo. Così è nato **Investi su Te Stesso - Il Diario**.

Scansiona questo QR-Code e scarica la versione digitale de **Investi su Te Stesso - Il Diario**

Che da un lato è un potente strumento di lavoro e, dall'altro, è anche un valido metodo di lavoro.

E in un mondo in cui siamo sempre più bombardati dalle informazioni, riuscire a mantenere il focus solo su quelle essenziali fa la differenza sia in termini di tempo risparmiato che di risultati raggiunti.

Investi su te stesso ®
è un progetto realizzato da **Andrea Anilonti**.
Se vuoi maggiori informazioni:
www.anilonti.it
info@anilonti.it