

*...occorre saper affrontare grandi complessità  
per riuscire a ottenere soluzioni semplici*

# Gestione dei Collaboratori

## Aumentare Risultati e Motivazione al Lavoro

### Coaching + Management by Talents

studio **ODS**

Consulenza Formazione Ricerca per lo Sviluppo delle Risorse Umane

Via Falcone, 7 - 20123 Milano - numero verde 800 466 445 [www.studio-ods.it](http://www.studio-ods.it)

*“...in generale la gente che lavora con noi non è poi male; certo, si potrebbe fare di più e meglio, ma...”*

Non sono sempre queste le parole, ma il senso è questo: così ci rispondono quasi tutti i capi con cui iniziamo a lavorare per individuare come possiamo ottenere maggiori e migliori risultati ed un clima di lavoro più soddisfacente.

Che cosa finiamo immancabilmente per suggerire ai capi? Nel corso degli anni si sta costruendo una sorta di formula, certo non magica, ma abbastanza riconoscibile e abbastanza stabile; in queste giornate di studio condensiamo il lavoro di più di dieci anni con dirigenti e quadri sulla questione che ci pongono i capi dei capi: che cosa si può fare per avere di più e meglio da tutti i nostri collaboratori?

## **Passo # 1** - formulare una **valutazione accurata** di ciascun collaboratore

I capi lo fanno ogni giorno, quasi in ogni momento, sono a contatto diretto con i collaboratori: che significa valutazione accurata? Significa dedicare un tempo ed una energia specifici a tracciare una mappa del posizionamento di ciascun collaboratore, esprimendo in modo chiaro e circostanziato un giudizio articolato e completo su una questione che può essere così sintetizzata: **questo collaboratore fa tutto quello che deve fare e si comporta come si deve comportare?** La domanda è semplice, l'esperienza ci ha continuamente insegnato che la risposta non lo è affatto, e spesso non del tutto veritiera.

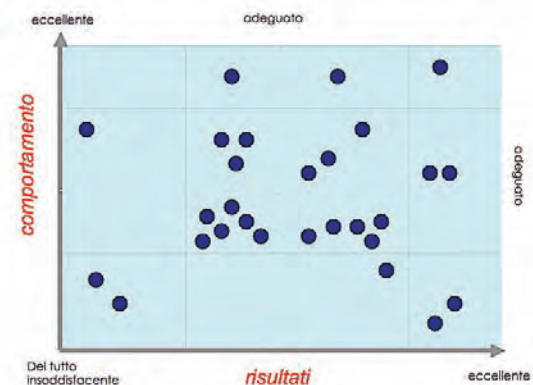
Il che non è affatto sorprendente, abbiamo trovato molte cause a questa specie di inconsapevole auto-inganno, ed in proporzione pochi antidoti; tra le più potenti e frequenti c'è l'attitudine molto diffusa ad adottare senza troppe domande la **prospettiva della MEDIA...** *“rispetto agli altri collaboratori è in media abbastanza capace... è vero che alcune cose non le fa, anche se dovrebbe, e che in certe situazioni, sempre quelle, non agisce come dovrebbe... ma è un buon collaboratore, **mediamente...**”*

Ci dimentichiamo che lavoriamo nella cornice di un contratto, facendo e dovendo mantenere promesse: i nostri clienti ci pagano quando rispettiamo **TUTTO IL CONTRATTO**, se non consegnamo quanto promesso se ne vanno altrove, più presto che tardi.

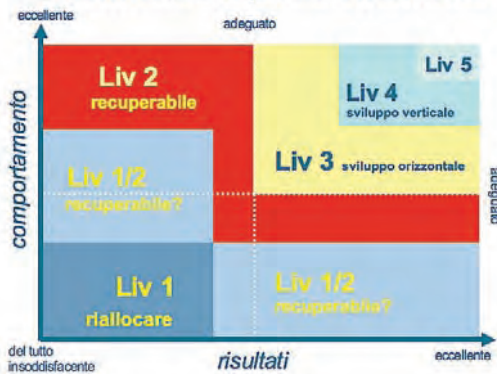
In più dell'80% dei casi ci è accaduto di ricordare questa condizione per veder cambiare le valutazioni in modo significativo: il collaboratore prima valutato come mediamente soddisfacente diventa **QUASI SODDISFACENTE**. E questo **“quasi”** è tutto quello che ci serve per disporre di una prima leva molto efficace.

Una seconda importante domanda: **che cosa questo collaboratore può e vuole fare di più e meglio di come sta facendo?** Trovare la risposta è meno banale di quel che sembra, ma solo queste risposte ci forniscono la seconda leva di risultato.

### **Performance e posizionamento**



## Performance e posizionamento



## Passo # 2 - generare piani di sviluppo

Accettiamo l'inevitabile riduttività degli schemi per poter iniziare a individuare che cosa c'è da fare; la valutazione dei collaboratori è per molti aspetti un atto magistrale dei capi, atto che condensa in poche righe un giudizio maturato nel tempo e basato su osservazioni ripetute, intuizioni, deduzioni e proiezioni.

Possiamo individuare 4 tipi di azioni, congruenti con il posizionamento di ciascun collaboratore:

Livello 1 - comportamenti e risultati del tutto insoddisfacenti: **RIALLOCAZIONE**

Livello 2 - comportamenti e risultati NON del tutto soddisfacenti: **ALLINEAMENTO**

Livello 3 - comportamenti e risultati soddisfacenti: **SVILUPPO ORIZZONTALE**

Livello 4 e 5 - comportamenti e risultati costantemente superiori alle attese: **SVILUPPO VERTICALE**

Sviluppare ciascun tipo di azione incontra specifici ostacoli e difficoltà, l'unico che nel corso degli anni abbiamo trovato essere elemento comune è la fermezza della decisione dei capi di occuparsi su base sistematica dello sviluppo dei collaboratori.

La riallocazione dei collaboratori raramente viene vista come una buona opportunità per il collaboratore di trovare una migliore corrispondenza tra le proprie **attitudini e Talenti** ed il compito lavorativo; dei collaboratori di livello 3 è più difficile occuparsi di quanto non sembri: che si fa con chi "funziona" bene? Per tutti occorre individuare obiettivi compatibili con gli obiettivi organizzativi e con le capacità ed i Talenti di ciascuno, **delineare piani di azione** che permettano di ottenere i risultati attesi.

## Passo # 3 - agire e monitorare

I piani vanno ideati, condivisi con ciascun collaboratore e attuati. Del tutto ovvio, in teoria, non altrettanto in pratica; ideazione e lancio di ciascun piano sono, nella nostra esperienza, cose che non accadono così spontaneamente nella vita organizzativa ordinaria. Il punto più debole è sempre stato il monitoraggio sistematico, il supporto dei capi e l'azione correttiva in caso di deviazione: in fondo, buona parte del significato di **Coaching** è proprio questo.

## Passo # 4 - riesame periodico

La caratteristica principale della gestione dei collaboratori è di essere una attività fortemente ciclica: cambiano i contesti competitivi, cambiano gli obiettivi, cambiano le persone. Inoltre, per quanto riguarda le persone, i cambiamenti sono raramente stabili. Per questo è indispensabile adottare attenzione continua nei loro confronti, e attenersi ad una forte sistematicità di azione: i passi vanno ripetuti periodicamente, al massimo ogni 12 mesi, meglio ogni 6.

## Corso di formazione per la Gestione dei Collaboratori

# Aumentare Risultati e Motivazione al Lavoro

Coaching + Management by Talents

destinatari: dirigenti e quadri aziendali

durata: 2 giorni

### contenuti

- ❖ metodi e tecniche di valutazione dei collaboratori: la discrezionalità dei capi tra operatività concreta e sistemi aziendali
- ❖ individuazione dei gap e delle aree di sviluppo dei collaboratori
- ❖ la diagnosi delle cause per la definizione degli obiettivi
- ❖ la formulazione dei piani di riallocazione: tagliole, alibi, ostacoli classici e soluzioni
- ❖ la formulazione dei piani di riallineamento: le zone grigie, le fasi critiche, le contromisure
- ❖ la formulazione dei piani di sviluppo: gli ostacoli strutturali e le vie di uscita
- ❖ Management by Talents: individuare i talenti dei collaboratori e metterli a frutto
- ❖ il coinvolgimento ed il commitment dei collaboratori
- ❖ quando il capo agisce come Coach: le tecniche base, le prove della riuscita

staff di conduzione ing. Claudio Allievi, prof. Ugo Bonora

forme di accesso: edizione interaziendale, edizione in house personalizzata

per informazioni e iscrizioni:

**[workshop@studio-ods.it](mailto:workshop@studio-ods.it) - numero verde 800 466 445**

I programmi di sviluppo manageriale dello studio ODS sono stati adottati con successo da numerose organizzazioni, tra cui:

ALENIA AERONAUTICA - BOEHRINGER INGELHEIM ITALIA - CASSA DI RISPARMIO DI GENOVA  
CARVICO - DOMPÉ FARMACEUTICA - GRUPPO INDUSTRIE DE NORA - GUCCI GROUP - LEASE  
PLAN ITALIA - RIETER ITALIA - SCHNEIDER ELECTRIC - TENARIS - UBISOFT ITALIA - UCB PHARMA  
VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES - VOLVO TRUCK ITALIA - ZURIGO ASSICURAZIONI