

L'evoluzione della specie manageriale

Sintesi dei lavori

Lissone, 18 dicembre 2009
A cura di B. Principi



Informazioni di contesto

- I workshop si sono svolti il 24 novembre e il 3 dicembre
- Complessivamente sono state presenti circa 40 persone in rappresentanza di circa 25 aziende ed enti pubblici
- Dms Multimedia e Mindlab si sono uniti in partnership allo scopo di costruire un simulatore per lo sviluppo delle capacità dei capi di indirizzare le prestazioni dei collaboratori
- Le sintesi qui raccolte rappresentano un contributo per tarare al meglio tale progetto nei contenuti
- Le stesse sintesi sono comunque un significativo spaccato dell'opinione di professionisti aziendali di rilievo circa capacità, difficoltà e processi primari nel ruolo dei manager come valutatori

L'organizzazione dei lavori

- **I gruppi hanno lavorato sulle seguenti questioni in entrambi i workshop:**
 - **Quali sono le caratteristiche/capacità dei capi che indirizzano efficacemente le prestazioni dei collaboratori?**
 - **Quali sono le situazioni critiche che i capi lamentano più frequentemente nell'attività di indirizzo della prestazione?**
- **Per questioni di numerosità, solo nel workshop del 24 dicembre un gruppo ha lavorato sul tema del processo di valutazione ideale**

I risultati: capacità dei capi efficaci - commenti generali

Le tavole 1 e 2 corrispondono a differenti modi in cui la domanda è stata elaborata all'interno dei due workshop, tuttavia si può notare che entrambi i lavori abbiano in comune l'individuazione di alcune grandi aree di competenza.

In particolare entrambi i gruppi danno molta importanza alle capacità di decisione, comunicazione e ascolto, capacità di seguire in modo sistematico e non solo episodico la prestazione

I risultati: capacità dei capi efficaci – commenti tavola 1

Legenda delle definizioni

- **Nell'area dell'autogoverno sono ricomprese quelle capacità che hanno a che fare con l'autocontrollo, la consapevolezza di sé e l'apprendimento**
- **Nell'area dell'organizzazione sono ricomprese le capacità che prevedono analisi, sintesi, problem solving, capacità di discriminare e definire priorità**
- **Nell'area comunicazione sono ricomprese le capacità di interagire anche sul piano emotivo con l'interlocutore**

I risultati: capacità dei capi efficaci – tavola 1

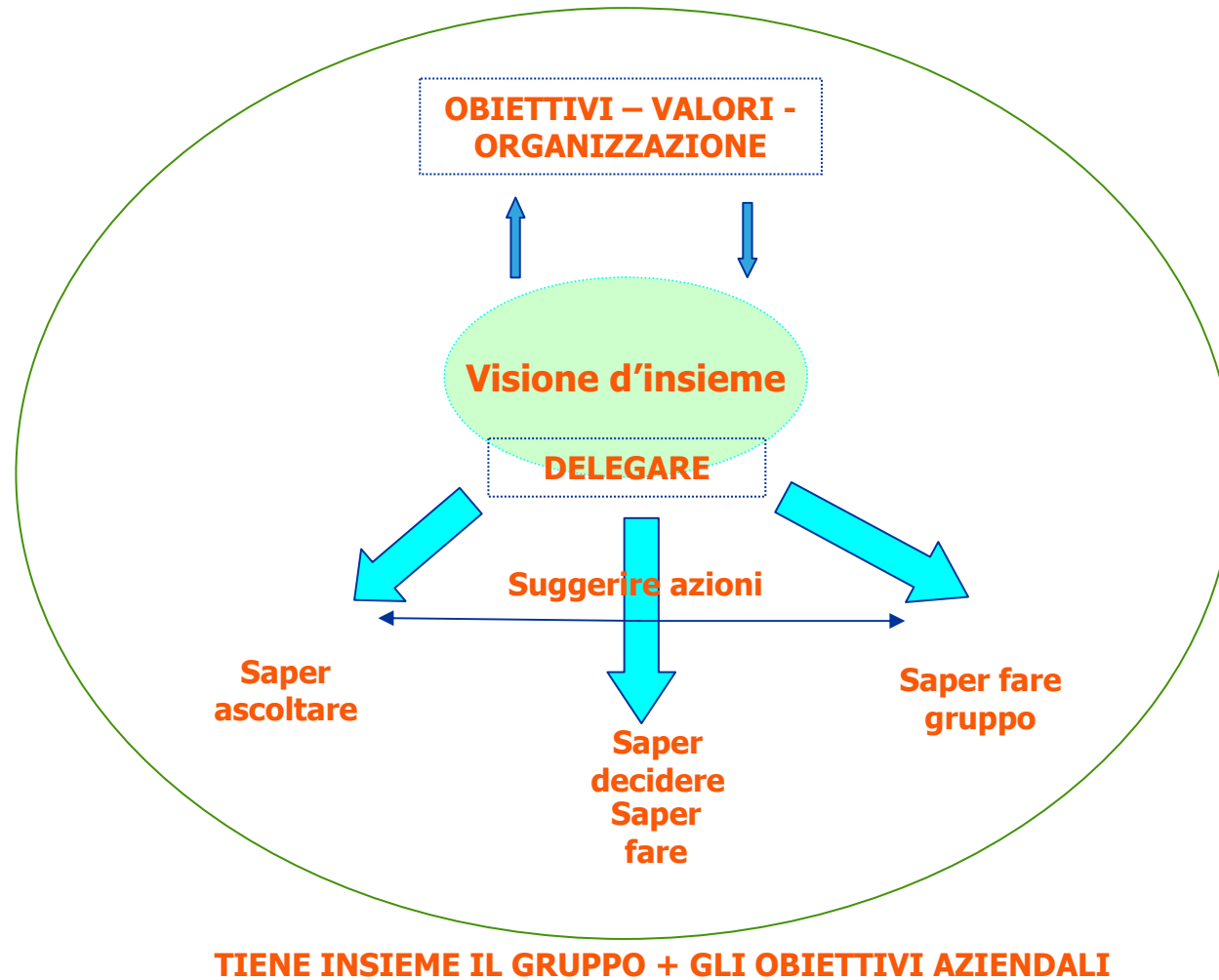


I risultati: capacità dei capi efficaci – commenti tavola 2

Proponiamo l'elaborazione originale del gruppo, cioè una rappresentazione grafica di un sistema organico in cui le connessioni tra le parti sono garantite dalla coerenza delle azioni, mentre la visione d'insieme è al centro della rappresentazione quasi come "motore" dell'intero insieme.

Quindi rispetto all'elaborazione del primo gruppo, c'è una sottolineatura ulteriore delle capacità strategiche e di visioning.

I risultati: capacità dei capi efficaci – tavola 2



I risultati: situazioni critiche ricorrenti - commenti

In questo caso I risultati sono stati elaborati in un'unica tavola sinottica, dal momento che i due gruppi hanno fornito una rappresentazione omogenea

Le difficoltà ricorrenti si possono sintetizzare in quattro grandi gruppi:

- **Quelle che derivano da una carenza del capo stesso**
- **Quelle che hanno a che fare con le caratteristiche personali del collaboratore**
- **Quelle che sono derivate dagli obiettivi stessi, non dalla relazione tra capo e collaboratore**
- **Il feedback positivo**

I risultati: situazioni critiche ricorrenti - commenti

Alcuni degli elementi che rendono difficile dare feedback positivi

- **C'è una diffusa convinzione che ad un complimento segua necessariamente una richiesta da parte del collaboratore**
- **C'è una diffusa convinzione che si impari di più dagli errori**
- **Qualcuno arriva a pensare che i rimproveri rendono forti e i complimenti rendono deboli**
- **Anche chi riceve i complimenti frequentemente si schernisce o imbarazza**
- **Alcuni si chiedono dov'è la fregatura**

I risultati: situazioni critiche ricorrenti – tavola sintetica



* persona che, per limitare i danni o ottenere i suoi risultati, fa appello alla pietà altrui

** persona che contesta utilizzando con conoscenza scientifica riferimenti a leggi, diritti e circostanze

I risultati: il processo efficace - commenti

Il gruppo ha rappresentato il processo di valutazione delle performance nel suo complesso, da cui emergono alcune particolarità:

- **Il processo è stato visto come circolare**
- **È stato individuato un ciclo del performance management annuale e al suo interno un ciclo più specifico di feedback sulle prestazioni**
- **Dalle discussioni è emerso che è auspicabile che il ciclo di feedback possa svolgersi diverse volte durante l'anno**
- **Dal ciclo di feedback ricorrente è opportuno che derivino gli elementi per la valutazione annuale**
- **Oltre alla valutazione da parte del capo, è richiesta una autovalutazione da parte del collaboratore**

I risultati: il processo efficace – tavola sintetica

