



people
management
lab

HUMAN CENTERED MANAGER: UNO STILE DI RELAZIONE CHE GENERA PERFORMANCE

UN PROGRAMMA DI FORMAZIONE
MANAGERIALE PER AFFRONTARE LE
SFIDE DELLA RELAZIONE TRA MANAGER
E TEAM

OTTOBRE 2023



PRESENTIAMOCI....



Carla Parietti
SENIOR
CONSULTANT



*Raccontateci chi
siete, che
aspettative avete e
per cosa possiamo
fare affidamento
sui di voi...*



Costanza Vannutelli
SENIOR
CONSULTANT

GLI OBIETTIVI DEL PERCORSO

- ❑ esplorare le ragioni che motivano una nuova visione delle relazioni con il team ed i suoi componenti ed approfondire modalità per affrontare la sfida di una nuova strada manageriale indirizzata allo sviluppo, motivazione e potenziamento delle persone ed in grado di promuovere ambienti di lavoro che generino benessere per le persone che lo abitano
- ❑ allenare comportamenti ed approcci relazionali coerenti con uno stile manageriale sostenibile
- ❑ individuare le dimensioni e modalità di relazione da presidiare per rendere riconoscibili i contorni di uno stile di leadership sostenibile
- ❑ sperimentare pratiche e strumenti gestionali volti a mettere «la persona» al centro dell'agire del manager
- ❑ ricevere supporto individuale nella identificazione ed implementazione di azioni concrete volte a trasferire nel proprio contesto di riferimento i contenuti del programma

STRUTTURA DEL PERCORSO

3 moduli online, articolati ciascuno in **2 incontri** della durata di **3,5 ore**
Al termine di ogni modulo, è previsto **un incontro di coaching individuale online**

MODULO 1

«LA SFIDA DELLA **FIDUCIA** NEGLI ALTRI:
DA MICRO-MANAGER A MACRO-MANAGER»



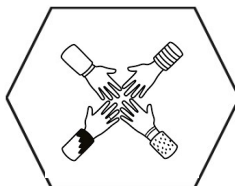
FIDUCIA

DELEGA
13/10/23

FEEDBACK
20/10/23

MODULO 2

«LA SFIDA DELL' **INCLUSIONE**:
IL MANAGER CHE VALORIZZA LE DIFFERENZE»



INCLUSIONE

**VALORIZZARE LA
DIVERSITA' NEL TEAM**
10/11/23

**LEVE DIFFERENZIATE
PER MOTIVARE**
17/11/23

MODULO 3

«LA SFIDA DELLE **EMOZIONI**:
IL MANAGER EMPATICO»



EMOZIONI

GESTIRE LE EMOZIONI
01/12/23

ASCOLTO ATTIVO
15/12/23

FORMAT DEL PERCORSO



MODULO 1

LA SFIDA DELLA FIDUCIA NEGLI ALTRI: DA MICROMANAGER A MACROMANAGER

1° INCONTRO





OBIETTIVI DELLA GIORNATA

ALLENARSI A
RICONOSCERE GLI
ELEMENTI
COSTITUTIVI DELLA
FIDUCIA

RIFLETTERE SUI
POSSIBILI IMPATTI
DELLA MANCATA
FIDUCIA

METTERE A
CONFRONTO PRO E
CONTRO DI
MICROMANAGING E
MACROMANAGING

ACQUISIRE
STRUMENTI PER
GESTIRE IN MANIERA
EFFICACE LA
DELEGA

COMPRENDERE
COME ESERCITARSI
ALLA DELEGA
ATTRAVERSO UN
EXPERIENCE PLAN

LA FIDUCIA: ELEMENTI COSTITUTIVI E LIVELLI

CHE COLLEGAMENTO C'E' TRA FIDUCIA E IL FATTO CHE.....



si completano le attività
entro le tempistiche
previste



non si dice una cosa
intendendone un'altra



si rispettano gli
impegni presi



si crede nella possibilità
delle persone di crescere



le persone hanno
autonomia nel trovare il
modo per raggiungere
gli obiettivi



le persone si sentono
libere di esprimere
sentimenti ed
emozioni



si ammette un
errore quando ci si
accorge di averlo
commesso



le persone chiedono
aiuto quando sono in
difficoltà



le persone si
scambiano
feedback aperti e
sinceri su cosa va
bene/non va bene

LA FIDUCIA



"La disponibilità di una persona a correre un rischio che si basa sulle azioni di un altro individuo»."
(Human Capital Institute (HCI))

"The **willingness** of a party to **be vulnerable** to the actions of another party based on the **expectation** that the other will perform a particular **action important** to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party"
(Mayer et al, 1995)

LE COMPONENTI DELLA FIDUCIA



Disponibilità/volontà



Vulnerabilità



Aspettative sulle azioni



Importanza delle azioni

LE DIMENSIONI RAZIONALI ED EMOTIVE DELLA FIDUCIA

DIMENSIONI RAZIONALI



- Abilità/competenze
- Integrità
- Onestà/autenticità
- Affidabilità
- Apertura
- Coerenza
- Correttezza

DIMENSIONI EMOTIVE



- Relazione/connessione
- Rispetto
- Ascolto
- Empatia
- Inclusione

GLI IMPATTI DELLA MANCATA FIDUCIA

GLI IMPATTI DELLA MANCATA FIDUCIA

Suddivisi in 3 gruppi analizzate gli impatti della mancanza di fiducia a livello:

- **Individuale**
- **Di team**
- **Dell'organizzazione**

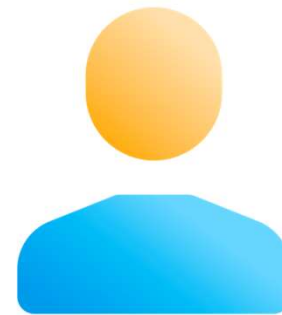
Input: *Quali effetti/conseguenze provoca la mancanza di fiducia per il singolo individuo? Per il team? E per l'organizzazione?*



20' di lavoro in sottogruppo
10' condivisione in plenaria

GLI IMPATTI DELLA MANCATA FIDUCIA PER L'INDIVIDUO

- Impatto negativo sul benessere fisico e mentale
- Sentirsi non apprezzati
- Mancanza di motivazione
- Assenteismo
- Retention
- Disengagement
- Impatto negativo sulla carriera/crescita



GLI IMPATTI DELLA MANCATA FIDUCIA PER L'ORGANIZZAZIONE

- Maggiore turnover
- Necessità di reclutare e formare nuovi collaboratori
- Costi aggiuntivi
- Minor Produttività
- Difficoltà a rispettare le scadenze
- Minor soddisfazione del cliente
- Minore innovazione
- Perdite
- Impatto sul clima di lavoro generale



GLI IMPATTI DELLA MANCATA FIDUCIA PER IL TEAM

- Necessità di extra work da parte di alcuni membri
- Maggiore possibilità di insorgenza conflitti
- Maggior difficoltà nella risoluzione dei conflitti
- Interruzioni nella comunicazione (minore fluidità)
- Minori livelli di collaborazione
- Maggior probabilità di errore
- Minore efficienza
- Perdita di produttività



BREAK



Ci rivediamo tra 15 minuti

MICROMANAGEMENT E MACROMANAGEMENT A CONFRONTO

2 PUNTI DI VISTA SUL MICROMANAGEMENT



MICROMANAGEMENT VS MACROMANAGEMENT



MICROMANAGEMENT è uno stile manageriale in cui il manager è focalizzato su stretta **supervisione e controllo** del lavoro dei collaboratori e forte **limitazione di delega e autonomia**.

MACROMANAGEMENT è uno stile manageriale in cui il manager è focalizzato sugli **obiettivi più ampi** della organizzazione e del team, lasciando ai collaboratori l'**autonomia** nel definire il miglior modo per **raggiungerli**.

COME RICONOSCERE UN MICROMANAGER?

		1	2	3	4	5
1	mi fornisce indicazioni molto dettagliate su attività che sono già capace di gestire, non lasciandomi spazio per prendere iniziative					
2	mi sommerge di comunicazioni (es. numero elevato di e-mail e/o telefonate)					
3	mette in discussione le decisioni che prendo					
4	mi fornisce input critici su dettagli che hanno un impatto minimo sul lavoro					
5	si occupa personalmente di attività o compiti che sono in grado di svolgere personalmente					
6	non delega potere decisionale. Qualsiasi decisione, anche su questioni secondarie, deve essere vagliata dal/la mio/a responsabile					
7	richiede attività elevate di reporting su come porto avanti un lavoro o una attività					
8	chiede la mia opinione solo su questioni di poco valore					
9	si intromette nei dettagli del mio lavoro					
10	ha fiducia nelle capacità di poche persone di portare a termine correttamente un lavoro					
11	crede di conoscere sempre il modo migliore per completare un compito o portare avanti una attività					
12	è un "collo di bottiglia" perché tutti devono aspettare le sue autorizzazioni					

1. Quali sono le dimensioni dove avete osservato una maggiore frequenza?
2. E' stata una sorpresa?
3. Avete notato delle conseguenze (sugli altri, sul lavoro, sul clima)?

ALCUNI VANTAGGI E SVANTAGGI DI MICROMANAGEMENT E MACROMANAGEMENT

MACROMANAGEMENT



FIDUCIA E ISPIRAZIONE

VANTAGGI

- ☐ Crea ambienti basati sulla fiducia
- ☐ Valorizzazione del contributo individuale
- ☐ Spazio alla creatività e iniziativa
- ☐ Riconosce le possibilità di crescita
- ☐ Sostiene l'engagement e motivazione
- ☐ Occasione per collegare il purpose del proprio lavoro al purpose dell'organizzazione

SVANTAGGI

- ☐ Può rallentare i processi decisionali
- ☐ Può essere difficile riportare con esattezza il progresso delle attività del team
- ☐ In certe situazioni può non essere lo stile più efficace

ORIZZONTE TEMPORALE A
LUNGO TERMINE

MICROMANAGEMENT



COMANDO E CONTROLLO

VANTAGGI

- ☐ Possibilità di errori tenute sotto controllo
- ☐ Sicurezza
- ☐ Efficienza

SVANTAGGI

- ☐ Demotivazione dei collaboratori
- ☐ Limitato spazio per iniziative di miglioramento
- ☐ Scarse opportunità di crescita e acquisizione di nuove competenze

ORIZZONTE TEMPORALE A
BREVE TERMINE

FIDUCIA IN AZIONE: LA DELEGA

DEFINIAMO LA CAPACITA' DI DELEGARE

E' la capacità di attribuire progetti e responsabilità ad un individuo o ad un team, assegnando l'autorità, le risorse e il supporto necessari per raggiungere i risultati attesi.



LE MIE BUONE RAGIONI PER NON DELEGARE



Nel sondaggio che vi proponiamo, trovate alcune motivazioni che ognuno di noi potrebbe avere per non delegare. Indicate, per ognuna, se nel vostro caso è una buona ragione per non delegare.

PERCHE' DELEGARE? QUALI BENEFICI?

COLLABORATORE



- La persona si sente riconosciuta e valorizzata
- La delega costituisce una opportunità di acquisizione di nuove competenze
- Meno ripetitività del lavoro
- La persona si allena a responsabilità maggiori

ORGANIZZAZIONE



- Aumentano le occasioni di innovazione
- Migliore gestione di piani di carriera e allenamento di competenze
- Maggior soddisfazione e minor turnover
- Minori rigidità dell'organizzazione

IL PRIMO PASSO: COSA POSSO DELEGARE?

COSA NON POSSO DELEGARE

- ☐ Il potere disciplinare
- ☐ Tutto ciò che è confidenziale
- ☐ Posso delegare «responsibility» ma non «accountability»

COSA POSSO DELEGARE

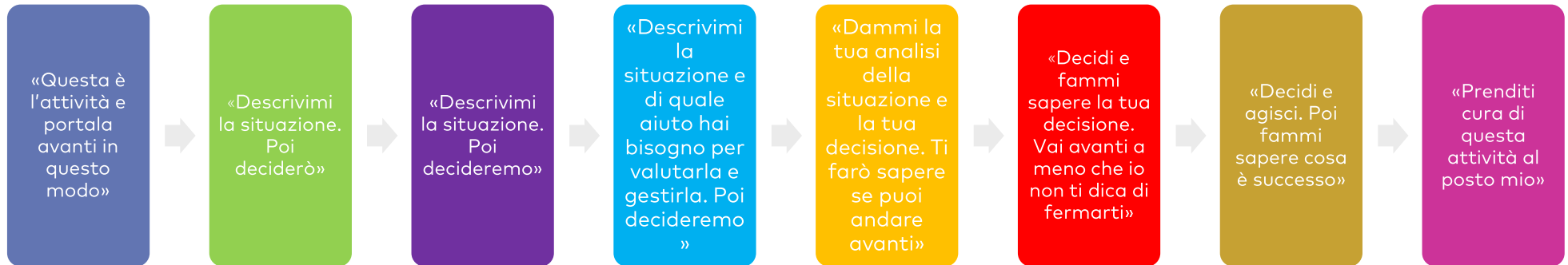
- ☐ Tutto ciò che non richiede necessariamente che sia io a farlo

- ☐ Attività che non vi permettono di mettere in gioco vostre abilità particolari ma consentirebbero a qualcuno del vostro team di farlo
- ☐ Attività time consuming e ripetitive
- ☐ Attività che richiedono competenze ed esperienze inferiori a quelle che voi possedete
- ☐ Attività che possono essere una opportunità di crescita o/e di responsabilità per qualcuno del vostro team

COME DELEGARE



QUANTA AUTONOMIA AVRA' LA PERSONA?



L'OBIETTIVO E' CHIARO E «INGAGGIANTE»?



ABBATTERE GLI OSTACOLI ALLA DELEGA

- ☐ Non mi piace caricare di attività i miei collaboratori
- ☐ Le persone potrebbero pensare che non ho voglia di lavorare
- ☐ I miei collaboratori si lamenterebbero se assegnassi loro nuove attività
- ☐ Fare le cose da solo mi dà visibilità e mi piace essere riconosciuto
- ☐ I miei collaboratori non hanno le informazioni per poter prendere delle decisioni
- ☐ Sono capace di svolgere questa attività meglio di chiunque altro, sono la persona con maggiore esperienza in merito
- ☐ E' solo una abitudine; lo faccio senza accorgermi
- ☐ Non conosco abbastanza i miei collaboratori per sapere chi potrebbe svolgere alcune mie attività
- ☐ Se delego troppo e i miei collaboratori sviluppano competenze analoghe alle mie, il mio ruolo potrebbe essere messo in discussione



20' di lavoro in sottogruppo
10' condivisione in plenaria

BRAINSTORMING IN GRUPPO



Cosa posso fare per superare questa obiezione?

Per gestire questo rischio?

Per trovare un modo alternativo di tutelare il mio bisogno?

IL MIO EXPERIENCE PLAN



- Riprendete il questionario «Micromanagement self assessment» e chiedete a 1 o più collaboratori di compilarlo pensando a voi.



- Ripensate ad un episodio nel quale avete perso la fiducia in una persona perché non ha gestito con successo una attività che avete delegato.
- Analizzate l'esperienza facendo un esercizio di retrospettiva.



- Ripercorete la vostra "to do list" della settimana e individuate come delegare attraverso gli step proposti.

<https://www.peoplemanagementlab.com/academy/materiali-human-centered-manager/>



RECAP

**ELEMENTI
COSTITUTIVI DELLA
FIDUCIA**

**IMPATTI DELLA
MANCATA FIDUCIA**

**ESSERE O NON
ESSERE UN
MICROMANAGER?
ESSERE O NON
ESSERE UN
MACROMANAGER?**

**COME PREPARARSI
ALLA GESTIONE
EFFICACE DELLA
DELEGA**

**ESERCITARSI ALLA
DELEGA
ATTRAVERSO UN
EXPERIENCE PLAN**