



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



MODULO 1

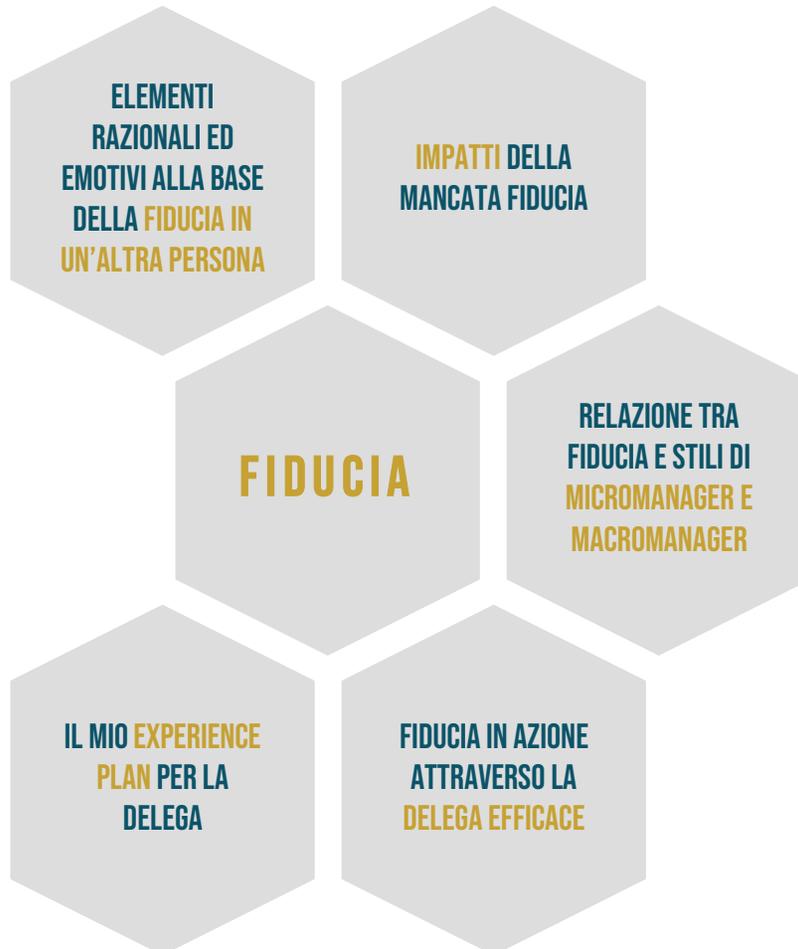
LA SFIDA DELLA FIDUCIA NEGLI ALTRI: DA MICROMANAGER A MACROMANAGER

2° INCONTRO





RECAP DELL'INCONTRO PRECEDENTE



MICROMANAGER SELF ASSESSMENT

		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 dall'io/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 impegna 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					



OBIETTIVI DELLA GIORNATA



SICUREZZA PSICOLOGICA

LA SICUREZZA PSICOLOGICA IN UN TEAM

La sicurezza psicologica è la convinzione, condivisa da tutti i membri del team, di poter prendere rischi, esprimere liberamente le proprie idee e preoccupazioni, avanzare domande e ammettere errori – senza avere paura di conseguenze negative. Amy Edmondson la definisce come "felt permission for candor."



FIDUCIA VS SICUREZZA PSICOLOGICA

WHAT'S THE DIFF? Trust and Psychological Safety

Psychological safety is the belief that your environment is safe for interpersonal risk-taking. It's similar, but slightly different from, trust.

TRUST

Will **YOU** give others the benefit of the doubt when you take a risk?



"Bob is probably going to freak out if I disagree with him."

PSYCHOLOGICAL SAFETY

Will **OTHERS** give you the benefit of the doubt when you take a risk?



"My team expects me to speak up. It's how we do things."

Sources: Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School, and Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

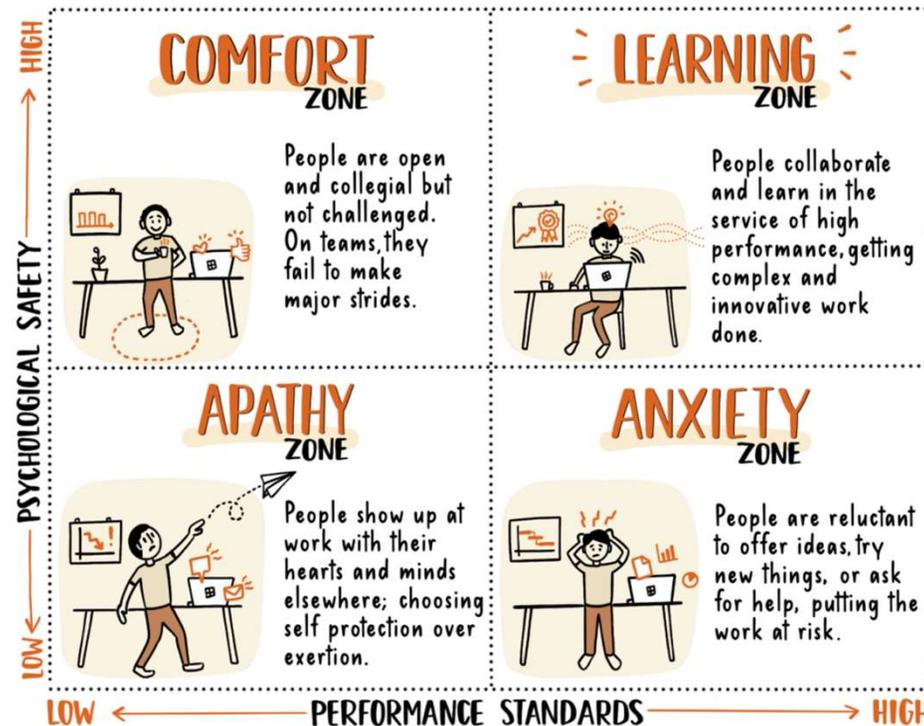
SCIENCE FOR WORK

PERCHE' OCCUPARSI DI SICUREZZA PSICOLOGICA?



HOW
psychological safety
RELATES TO PERFORMANCE STANDARDS

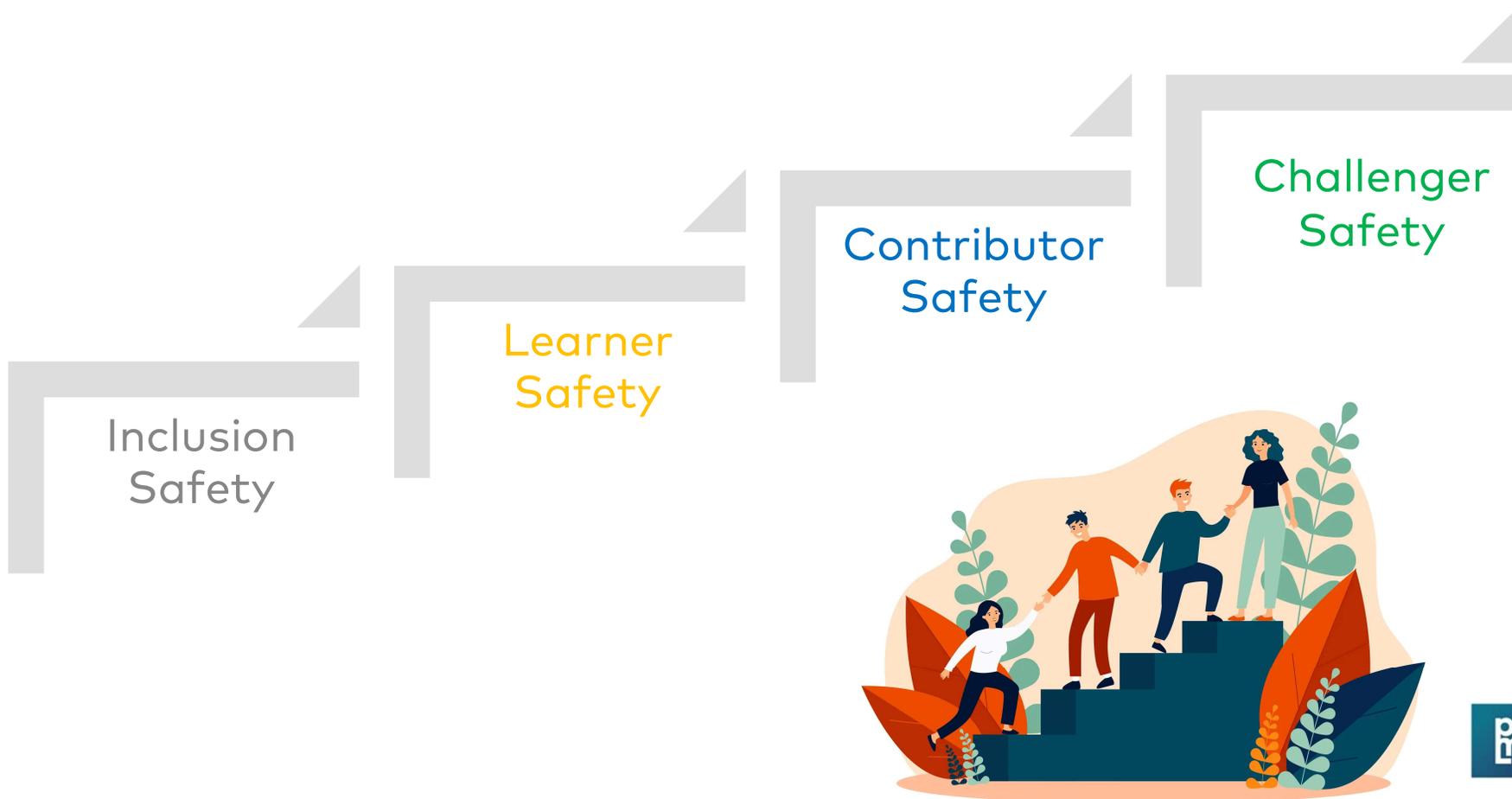
AMY EDMONDSON



Sketchnote: Tanmay Vora, QAspire.com

www.amycedmondson.com

I 4 LIVELLI DI SVILUPPO DELLA SICUREZZA PSICOLOGICA



DOVE SI TROVA IL VOSTRO TEAM?

	<i>Prendendo in considerazione gli ultimi dodici mesi, con quale frequenza ho sentito qualcuno nel mio team dire apertamente, davanti a me e agli altri...</i>	Mai	Qualche volta	Spesso
1	<i>"non so come farlo"</i>			✓
2	<i>"sto affrontando un momento di difficoltà personali che ha conseguenze sul mio lavoro"</i>			✓
3	<i>"ho fatto un errore"</i>			✓
4	<i>"ho delle idee per provare a cambiare l'approccio che abbiamo a questo progetto (o questa attività o questo processo). Posso dividerle?"</i>			✓
5	<i>"sto incontrando delle difficoltà con questo progetto. Mi puoi/potete aiutare?"</i>			✓
6	<i>"ti posso dare un feedback? Penso che avresti potuto approcciare diversamente" oppure "ti posso dare un feedback? Penso che oggi le tue parole abbiano ferito...."</i>			✓
7	<i>"nessuno di noi ha mai lavorato su progetti/attività di questo tipo ma vorrei provarci io"</i>			✓
8	<i>"oggi non sto bene"</i>			✓

<p><u>INCLUSION SAFETY</u> <i>(mi sento accettato per quello che sono)</i></p>
<p><u>LEARNER SAFETY</u> <i>(mi sento sicuro nel chiedere aiuto, nell'ammettere errori)</i></p>
<p><u>CONTRIBUTOR SAFETY</u> <i>(mi sento sicuro nel volere mettere in campo i miei punti di forza per fare la differenza)</i></p>
<p><u>CHALLENGER SAFETY</u> <i>(mi sento sicuro nel proporre cambiamenti ed evidenziare margini di miglioramento)</i></p>

ATTIVITA': COME PUO' CONTRIBUIRE IL MANAGER NEI 4 LIVELLI DI SICUREZZA PSICOLOGICA?

Cosa può dire il manager.....?
Cosa può fare il manager.....?



25' di lavoro in sottogruppo
10' condivisione in plenaria

INCLUSION SAFETY

.....affinchè le persone si sentano accettate per quello che sono

LEARNER SAFETY

.....affinchè le persone si sentano sicure nel chiedere aiuto, nell'ammettere errori

CONTRIBUTOR SAFETY

.....affinchè le persone si sentano sicure nel volere mettere in campo i propri punti di forza

CHALLENGER SAFETY

.....affinchè le persone si sentano sicure nel proporre cambiamenti ed evidenziare margini di miglioramento

COME CONTRIBUIRE NEI 4 LIVELLI DI SICUREZZA PSICOLOGICA

INCLUSION SAFETY	LEARNER SAFETY	CONTRIBUTOR SAFETY	CHALLENGER SAFETY
Dimostrare interesse per le persone del tuo team	"Ci sono molte cose che non conosciamo. È un task complesso. Per questo potremo commettere degli errori"	Delegare	Dare e richiedere feedback
«Sono contento/a che hai condiviso questo problema con me. So che non è stato facile»	Condividere la «propria vulnerabilità»	Promuovere autoconsapevolezza	"Ok questo è un aspetto! Sentiamo qualcuno che non è d'accordo o che ha qualcosa da aggiungere"
«Ti vedo preoccupato/a»		«E' una sfida nuova per tutti noi e abbiamo bisogno del contributo di tutti»	"C'è qualcosa che dovremmo pensare di riorganizzare?"

IL FEEDBACK FINALIZZATO ALL'APPRENDIMENTO E CRESCITA

CHE COSA E' UN FEEDBACK?



«Ti do un feedback su come ti sei comportato nella riunione di oggi : sei stato davvero aggressivo»

«Questo è il mio feedback relativo alla proposta che mi hai presentato»

«Il vostro feedback ci aiuterà a migliorare i nostri servizi»

«Vuoi un mio feedback? la tua presentazione mi è piaciuta»

«Come da tua richiesta, questi sono i nostri feedback sul progetto da inviare al cliente XX»

«Ti voglio dare un feedback sulla tua performance annuale»

ATTIVITA': 2 PROSPETTIVE SUL FEEDBACK A CONFRONTO

MANAGER

- **Perché** è importante dare un feedback sulla prestazione? Quali sono le **ragioni** e i **vantaggi** per me/per l'organizzazione?
- **Cosa** succede se **non fornisco un feedback** sulla prestazione?
- Quali **condizioni/strumenti mi possono aiutare** a gestire con efficacia il feedback sulla prestazione?
- Che **cosa può frenarmi** dal dare un feedback sulla prestazione? Quali **ostacoli** posso incontrare?



COLLABORATORE

- **Perché** è importante per me ricevere un feedback sulla mia prestazione? Quale è il **vantaggio** per me?
- **Cosa** succede **se non ricevo un feedback** sulla mia prestazione?
- Quali **condizioni** rendono per me **positiva** l'esperienza di ricevere un feedback sulla mia prestazione?
- Quali **condizioni** rendono per me **negativa** l'esperienza di ricevere un feedback sulla mia prestazione?

BENEFICI DEL FEEBACK

Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q¹²[®] Survey

04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

06. There is someone at work who encourages my development.

11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

15. I have received meaningful feedback in the last week.

APPRENDIMENTO E SVILUPPO DI COMPETENZE



RICONOSCERE LE CARATTERISTICHE DI UN “BUON” FEEDBACK



Nel sondaggio che vi proponiamo, trovate 10 frasi che potremmo ascoltare all'interno di un contesto lavorativo. Indicate se, dal vostro punto di vista, si tratta di un feedback «utile» o «inutile»

UNA DEFINIZIONE “DI PARTENZA” DEL FEEDBACK

Il feedback è un **processo** attraverso il quale diamo **informazioni** ad un'altra persona relative **ad azioni e comportamenti** messi in campo, con l'obiettivo di aiutare l'individuo a comprendere le proprie **aree di forza e di debolezza** ed individuare **opportunità future di miglioramento**.



I TEMPI DEL FEEDBACK

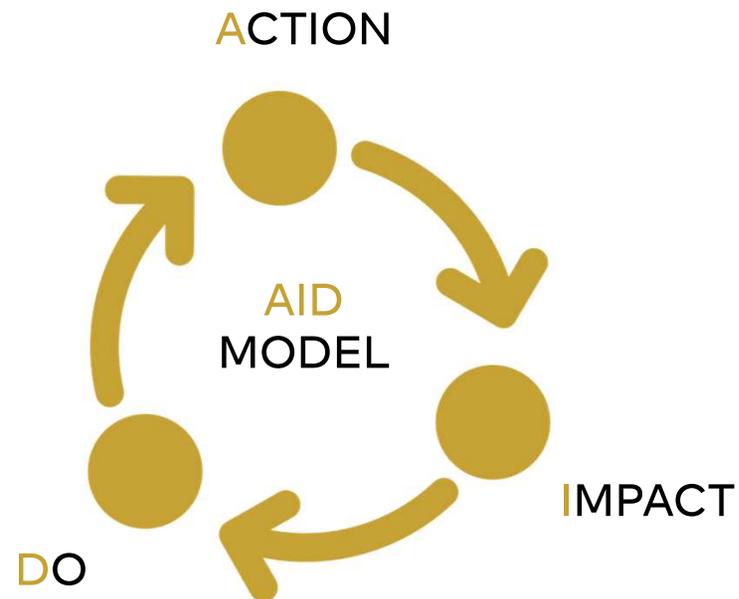
Il feedback è utile quando è un **processo costante**

HOW OFTEN DO YOU RECEIVE FEEDBACK FROM YOUR MANAGER?	MY MANAGER PROVIDES MEANINGFUL FEEDBACK TO ME.*	MY PERFORMANCE IS MANAGED IN A WAY THAT MOTIVATES OUTSTANDING WORK.*	PERCENTAGE WHO ARE ENGAGED
Daily	36%	29%	47%
A few times a week	31%	25%	39%
A few times a month	22%	19%	37%
A few times a year	13%	12%	27%
Once a year or less	6%	8%	15%

*Percentage who strongly agree

IL CONTENUTO DEL FEEDBACK

Attraverso il feedback (.....) diamo informazioni basate sull'osservazione di azioni e comportamenti messi in campo e gli impatti e conseguenze che hanno avuto, con una indicazione chiara di quale è il risultato che ci aspettiamo



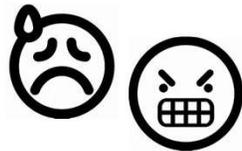
GESTIRE LE REAZIONI AL FEEDBACK PROMUOVENDO RESPONSABILITA' INDIVIDUALE

QUALI POSSONO ESSERE LE REAZIONI AD UN FEEDBACK?

EMPOWERMENT E RESPONSABILITA'
DELL'INDIVIDUO



DENIAL



EMOTION



RATIONAL



ACCEPTANCE



CHANGE

GUIDA IL MANAGER

ATTIVITA': BRAINSTORMING

Cosa può fare un manager di fronte alla reazione di negazione (DENIAL) e alla reazione emotiva (EMOTION)?



reazione



azione,
approccio,
atteggiamento

GESTIRE LE FASI DI NEGAZIONE E EMOZIONE

DENIAL	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Fornisco spiegazioni di cosa ho osservato<input type="checkbox"/> Rassicuro la persona sulle finalità del feedback<input type="checkbox"/> Chiedo quali sono i diversi punti di vista e da dove nascono<input type="checkbox"/> Sottolineo l'impatto/conseguenze del comportamento
EMOTION	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Non ignoro l'emozione espressa, mostro empatia<input type="checkbox"/> Non «etichetto» la persona («sei troppo emotivo», «sei troppo irascibile»)<input type="checkbox"/> Se necessario, fisso nuovo incontro

SUPPORTARE L'EMPOWERMENT E RESPONSABILITA' INDIVIDUALE



RATIONAL

- Perché è successo?
- Quali ostacoli hai incontrato?



ACCEPTANCE

- Rivediamo insieme quale cambiamento ci aspettiamo?
- Cosa potresti fare di diverso?



CHANGE

- Quali saranno i tuoi prossimi passi?
- Quando lo farai?
- Cosa farai se incontrerai un ostacolo?
- Come ti posso aiutare?

4 CORE SKILLS FOR
COACHING YOUR PEOPLE
AND HAVING BETTER CONVERSATIONS

LISTEN TO UNDERSTAND	ASK POWERFUL QUESTIONS	CHALLENGE & SUPPORT	ESTABLISH NEXT STEPS & ACCOUNTABILITY

Center for Creative Leadership

IL MIO EXPERIENCE PLAN



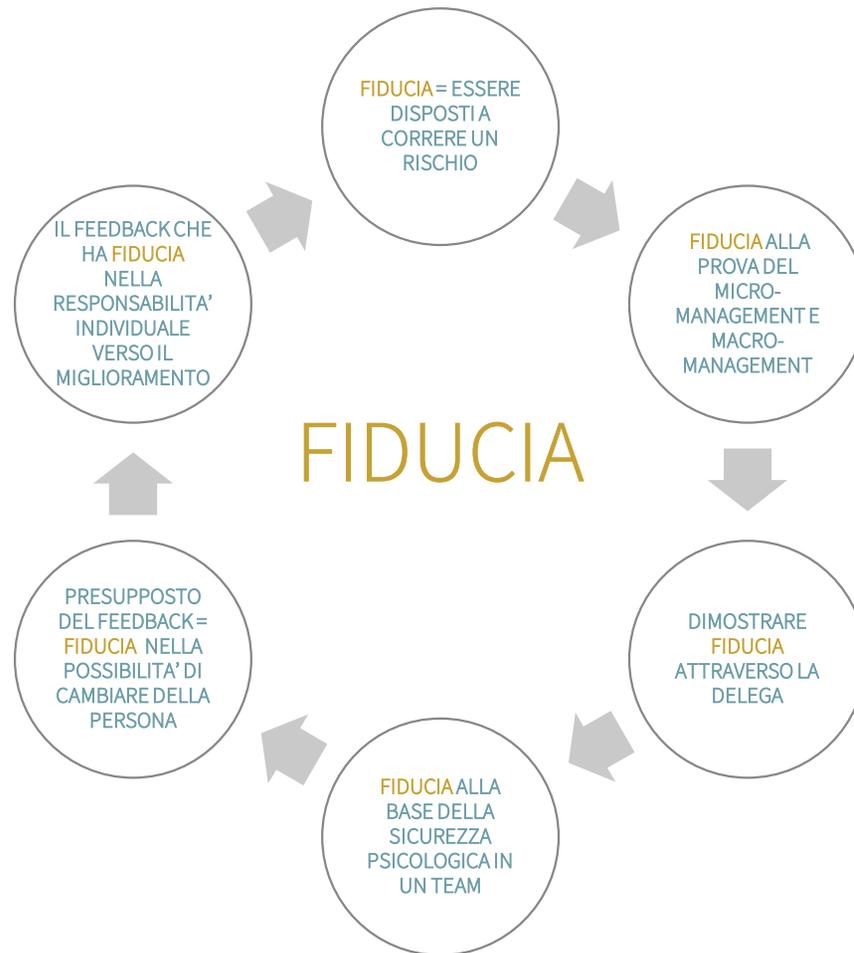
- **PROMUOVERE UNA CULTURA DI APERTURA AL FEEDBACK – ROLE MODEL**
- Pianifica un feedback individuale con una persona del tuo team e chiedi, al termine della sessione, un feedback su come hai gestito l'incontro.



- **PREPARARSI ALL'INCONTRO DI FEEDBACK**
- Allenarsi a presidiare i punti fondamentali di un incontro di feedback attraverso una checklist.

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

RECAP



PROSSIMI PASSI



MODULO 1

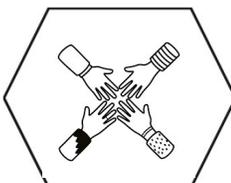
«LA SFIDA DELLA **FIDUCIA** NEGLI ALTRI:
DA MICRO-MANAGER A MACRO-MANAGER»



FIDUCIA

MODULO 2

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

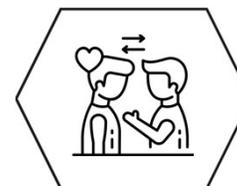


INCLUSIONE

VALORIZZARE LA
DIVERSITA' NEL TEAM
10/11/23

MODULO 3

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



EMOZIONI