

ESSERE AL TIMONE
Come orientarsi per dirigere
l'impresa e la propria vita
professionale



SAVE THE DATE
Ciclo di incontri organizzato da
Federmanager Torino
e condotto da
Luca Varvelli

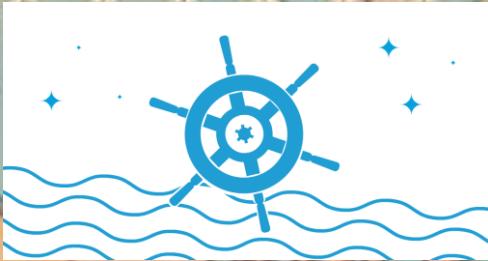
23 maggio – 20 giugno – 26 settembre – 21 novembre 2019
ore 18:00

Golden Palace Hotel – Sala Diamante
via dell'Arcivescovado 18

La partecipazione è aperta a tutti, anche ai non associati, previa registrazione presso
la Segreteria Federmanager

per informazioni e prenotazioni: inviare una mail a segreteria@fmto.it o
telefonare al n. 011/5625588





Sud
Relazione e comunicazione
Il calore



ESSERE AL TIMONE

- 1. PEOPLE AGILITY**
- 2. LAVORO INDIVIDUALE vs LAVORO CORALE**
- 3. GRUPPO vs SQUADRA**
- 4. 4 P DELLA VALUTAZIONE**
- 5. MATRICE HUMAN PORTFOLIO (energia)**



Sintesi che verrà inviata

LEARNING AGILITY

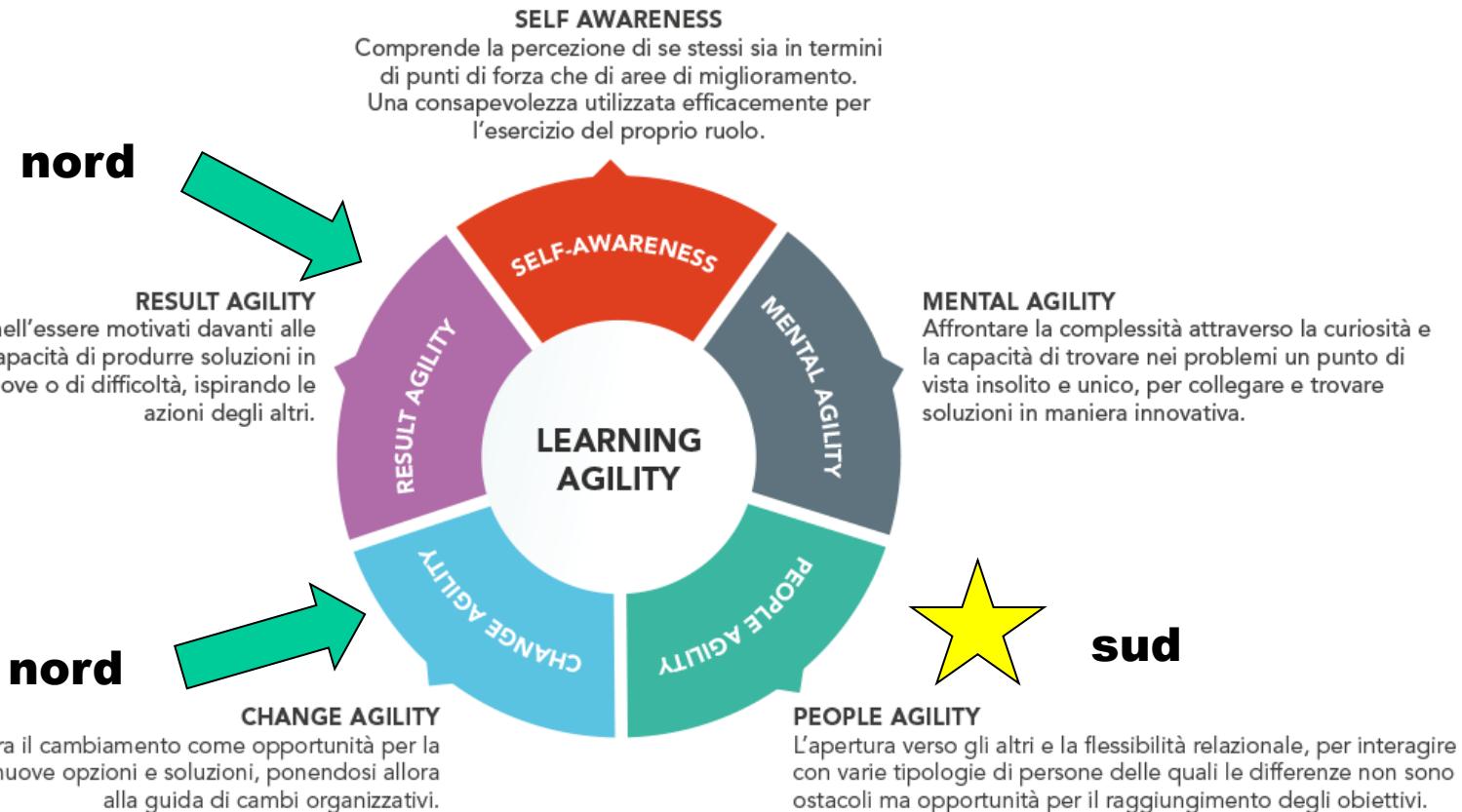
LA LEARNING AGILITY È

***“LA QUALITÀ CHE HANNO CERTE PERSONE
DI SAPERE COSA FARE
QUANDO NON SI SA COSA FARE”***

Peter Drucker

***Sono stati individuati cinque fattori
che influenzano la Learning Agility
(cit. Korn Ferry)***

LEARNING AGILITY



PEOPLE AGILITY	MANUALE UTENTE e VALUTAZIONE		
	AZIONI e COMPORTAMENTI	VALUTAZIONE	
<i>Apertura mentale verso gli altri</i>			
<i>Capacità di interazione e gestione di interlocutori e punti di vista anche molto diversi</i>			
<i>Porsi come esempio verso colleghi e clienti per condividere conoscenze e competenze</i>			
<i>Sa far crescere e valorizzare le persone</i>			
<i>Essere dotati di capacità comunicativa e d'inclusione</i>			
<i>Dotato di intelligenza emotiva e intelligenza relazionale</i>			
<i>Saper valutare (senza giudicare) interlocutori diversi (colleghi, clienti, responsabili)</i>			
<i>Utilizzare le capacità negoziali nelle situazioni di stress e conflitto</i>			
<i>Saper usare la diplomazia nel rapporto con gli altri</i>			



TANTI



INTRO

ESTRO



UNO



	GRUPPO	SQUADRA
OBIETTIVO VALORE DOMINANTE	PERSONE  RISULTATI	RISULTATI  PERSONE
<i>Criteri di selezione delle persone</i> <i>Criteri di crescita e di sviluppo</i> <i>Potenziamento ed empowerment</i>		PERSONE
<i>Scelta degli Obiettivi</i> <i>Negoziazione tra le persone</i> <i>Decisione</i> <i>Tempi di Attuazione</i>		HARDWARE
<i>Criteri di intesa tra le persone</i> <i>Rapporti di intesa tra le persone</i> <i>Atteggiamento tra i membri</i> <i>Clima generale</i>		SOFTWARE
<i>Ruolo del capo</i>		LEADERSHIP

	DAL GRUPPO	ALLA SQUADRA
Valore dominante	PARTECIPARE	VINCERE
Criteri di selezione	Aperto a (quasi) tutti	Elitario, x scelta
Criteri di crescita	Il più debole è aiutato	Il più debole resta indietro
Empowerment	Generosità e Aiuto	Incitamento e Sfida
Scelta degli obiettivi	Possibili	Al limite
Negoziazione	Verso il mezzo	Verso il meglio
Decisione	Condivisa con riserve	Condivisa senza riserve
Tempi di attuazione	Tempi + lunghi	Tempi + brevi
Criteri di intesa	Ragionati	Automatici
Rapporti di intesa	Simpatia	Stima
Atteggiamento tra i membri	Di solidarietà	Di confronto
Clima generale	Collaborativo	Competitivo
Ruolo del capo	Integratore Tutor	Trascinatore Coach

IMPRINTING



**A VOSTRA IMMAGINE E SOMIGLIANZA
E' VENUTO SU ALLA SCUOLA DI....**

NUDGING

TOCCARE IL GOMITO, SPINGERE VERSO...



LA SPINTA GENTILE DI MAMMA IPPOPOTAMO

ENJOYNG



ENJOY: Godere (*HOMO LUDENS* vs *HOMO FABER*)

SHARING

- 1. COINVOLGIMENTO A REALIZZARE LA VISIONE**
- 2. CREARE OCCASIONI DI COMUNICAZIONE E DI SCAMBIO IN CUI TUTTI SI POSSANO ESPRIMERE**
- 3. RENDERE DISPONIBILI LE INFORMAZIONI E LE CONOSCENZE (KNOW-HOW)**
- 4. ORIENTARE VERSO I VALORI (scheda di valutaz)**
- 5. ESPLICITARE CON CHIAREZZA LA VISIONE**
- 6. CERCARE UN CONSENSO AUTENTICO**

SHARE: *Condividere*

COACHING

- 1. RISPETTARE LE PERSONE:** *Ascolto, Disponibilità, Equità, Giustizia*
- 2. DARE INDIRIZZI DI FRONTE ALL'INCERTEZZA**
- 3. FARE DA GUIDA FAVORENDÒ LA COESIONE E L'INTEGRAZIONE DEL GRUPPO**
- 4. SOSTENERE L'APPRENDIMENTO CONTINUO DALL'ESPERIENZA**
- 5. VALORIZZARE LE ESPERIENZE E LE COMPETENZE**
- 6. STABILIRE OBIETTIVI SFIDANTI**

COACH: *Allenare*

EMPOWERING

- 1. FAVORIRE L'ESPRESSONE DELLE *POTENZIALITA'* INDIVIDUALI**
- 2. RICONOSCERE IL VALORE DEL LAVORO SVOLTO, PER *CONTRIBUIRE ALLA CRESCITA PROFESSIONALE***
- 3. STIMOLARE LA PRESA DI *RESPONSABILITA'* DI CIASCUNO**
- 4. RICHIEDERE *COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PIU' EFFICACI***
- 5. POTENZIARE *L'AUTONOMIA***
- 6. STIMOLARE LA *MOTIVAZIONE A MIGLIORARE***

EMPOWER: Potenziare

STRETCHING

- 1. METTERE ALLA PROVA, DARE OBIETTIVI SFIDANTI, SPINGERE A FARE DI PIU' (andare oltre)**
- 2. PUNTARE ALL'ECCELLENZA E AL MIGLIORAMENTO CONTINUO**
- 3. FAVORIRE L'INNOVAZIONE E LA Sperimentazione.**
- 4. PROMUOVERE IL CAMBIAMENTO VINCENDO L'INERZIA DELLE RESISTENZE**
- 5. INCORAGGIARE LA VOLONTA' DI SUPERARSI, ALZANDO L'ASTICELLA DOPO UN SUCCESSO**
- 6. SFIDARE LE ABITUDINI CONSOLIDATE**

STRETCH: Allungare

COSA SAI DI LORO ?



COSA SAI DI LORO ?

	SPORT	HOBBIES	CURIOSITA'	ALTRO
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

**Se
Professionale**

**Se
Privato**

**Se
Sociale**

GENERAZIONI A CONFRONTO

Motivazioni diverse



Over 55

1946 - 1964

24,3% della popolazione italiana

Immigrati digitali

Comunicazione: telefono



Key technology: televisione

Hobby: guardare la TV

Come si muovono: SUV

Casa: di proprietà

Ottimisti

Amano essere mentor

Forte etica lavorativa

Paura: non essere al centro
dell'attenzione



Generazione X

1965 - 1979

23,6% della popolazione italiana

Primi digital adopters

Comunicazione: email



Key technology: computer

Hobby: navigare in internet

Come si muovono: auto / bici

Casa: affitto

Indipendenti

Innovativi

Forti capacità comunicative

Paura: che ne sarà della mia
generazione?



Millennials

1980 - 1994

17,3% della popolazione italiana

Nativi digitali

Comunicazione: messaggi



Key technology: Smartphone

Hobby: Video games

Come si muovono: Uber

Casa: condivisione con coinquilini

Esperti di tecnologia

Collaborativi

Focalizzati sul bene comune

Paura: non guadagnare abbastanza



Generazione Z

1995 - 2010

15% della popolazione italiana

Digital innates

Comunicazione: emoji



Key technology: AR/VR

Hobby: Streaming musicale

Come si muovono: auto dei genitori

Casa: dei genitori

Fluenti digitali

Pratici

Danno il meglio in gruppi misti

Paura: batteria scarica

DECISAMENTE DIVERSI



GENERAZIONE Z 1980-1994

1 INNATA PROPENSIONE PER LA TECNOLOGIA, NATIVI DIGITALI	2 PRAGMATICI, MA OTTIMISTI VERSO IL FUTURO	3 INDIPENDENTI CON SPIRITO IMPRENDITORIALE	4 ETICA LAVORATIVA: DIVERTIRSI E AVERE SUCCESSO	5 CAMBIANO ATTIVITÀ RAPIDAMENTE, TEMONO DI PERDERSI QUALCOSA
5 schermi al giorno. ¹	84% crede che la tecnologia contribuirà a costruire un domani migliore. ²	17% vuole avviare una propria attività. ³	MA... 1 su 2 -sa che carriera vuole perseguire prima della fine del liceo. ⁴	8 SECONDI soglio di attenzione media. ⁵



MILLENNIALS 1995-2010

1 ESPERTI DI TECNOLOGIA, PIONIERI DEI SOCIAL MEDIA	2 LIEVE OTTIMISMO	3 NATURALMENTE COLLABORATIVI	4 BOLLATI COME ARROGANTI CHE CAMBIANO SPESO LAVORO	5 PENSANO TROPPO?
3 schermi al giorno. ¹	Solo 1 su 4 in occidente pensa che la situazione del proprio Paese migliorerà nel breve periodo. ²	88% Preferisce una cultura del lavoro collaborativo rispetto ad una competitivo. ³	MA... il 90% monterebbe il proprio lavoro per 10 anni, a patto di avere aumenti, promozioni e mobilità. ⁴	19% soffre di ansia. ⁵

I MUST PER ATTRARRE E GESTIRE I MILLENNIALS

1995-2010



Percorsi di sviluppo professionale chiari, innovativi e poliedrici



Attenzione ai valori aziendali quali sostenibilità e responsabilità sociale



Comunicazione innovativa per coinvolgerli con frequenti scambi e feedback



Collaborazione e condivisione per un lavoro che valorizzi lo scambio



Retribuzione fatta anche di un welfare attento a bisogni personali e nuovi

	POSIZIONE	PRESTAZIONE	POTENZIALE
RISULTATI	<i>Attesi in un ruolo</i>	<i>Conseguiti da una persona</i>	<i>Possibili da una persona</i>
OTTICA AL	<i>Presente</i>	<i>Passato</i>	<i>Futuro</i>
SI VALUTA	<i>Responsab. e compiti</i>	<i>Risultati e fatti accaduti</i>	<i>Capacità Caratteristiche</i>
	CONTRIBUTO RICHIESTO	CONTRIBUTO FORNITO	CONTRIBUTO POSSIBILE
	PREZIOSITA'		
	TEMPO DI SOSTITUZIONE, Tasso di reperibilità interna / esterna		

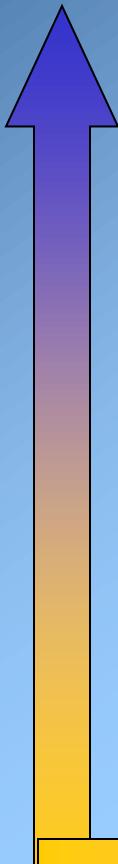
MATRICE DELL'ENERGIA



CAVALLI DA TIRO

Rimorchiatori

***Energia di riserva
Potenziale***



Competenza, esperienza

Passo calmo, prudenza

Pazienza

Quantità e qualità

Umiltà e modestia

Re-attivi, (un po') pessimisti

Amano routine e breve periodo

“Grigi” e (a volte) sfruttati



***Performance erogata
Potenza Prestazione***

BAMBINI DIFFICILI

Dragsters

***Energia di riserva
Potenziale***

Energia, istinto

Entusiasmo e suscettibilità

Astuzia e furbizia

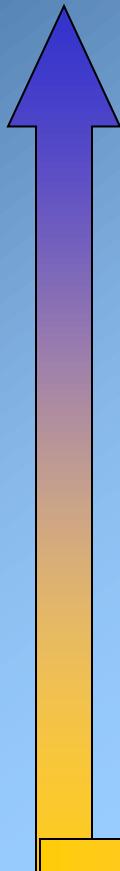
Malizia, opportunismo

Pionieri, fantasia, creatività

Sguardo in avanti ma tendenti al rischio

Tango professionale: lento, lento, veloce, veloce...

Emotivi, Emozionabili

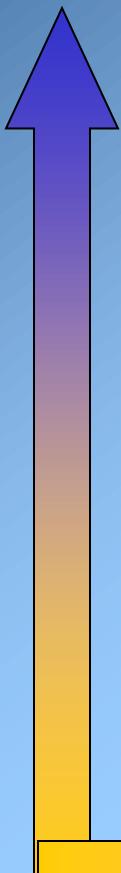


***Performance erogata
Potenza Prestazione***

STELLINE

Jet

***Energia di riserva
Potenziale***



Flessibili

Coraggiosi

Auto-motivati

Auto-nomi

Auto-consapevoli

Auto-partono (self start) iniziativa

Rompono, Tirano la giacca

Primi della classe

Restano se ... (rischio nomadismo)

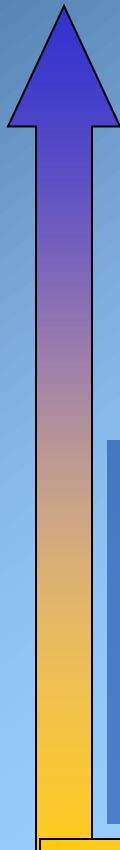
***Performance erogata
Potenza Prestazione***



LOCOMOTIVE A VAPORE

Buchi neri

***Energia di riserva
Potenziale***



Vittimismo e lamento

Critica e dietrologia

Dubbio e lentezza

Ironia e sarcasmo

Negativi (...carta vetrata)

***Performance erogata
Potenza Prestazione***



RESPONSABILITA' DELLA MOTIVAZIONE

**CAPO INFLUENZA LA MOTIVAZIONE ALTRUI
CAPO DA L'ESEMPIO DELLA SUA MOTIVAZIONE**

**LA DIFFERENZA
TRA UNA AZIENDA VINCENTE E LE ALTRE
NON CONSISTE NELL'AVERE PERSONE DIVERSE,
MA NEL TRATTARE LE PERSONE
....IN MODO DIVERSO**

ENERGIA MOTIVAZIONALE

**LA MOTIVAZIONE PUO' ESSERE *SPONTANEA*
oppure**

**PUO' VENIRE DECISA, COSTRUITA, INDIRIZZATA,
IMITATA, SI PUO' VENIRE MOTIVATI DAGLI ALTRI,
SI POSSONO MOTIVARE GLI ALTRI**

**1. CAPI DIVERSI OTTENGONO *COMPORTAMENTI E
PRESTAZIONI DIVERSE DALLA STESSA PERSONA***

**2. CAPI DIVERSI SI *COMPORTANO DIVERSAMENTE
NELLO STESSO CONTESTO AZIENDALE***

**3. I *COLLABORATORI SI COMPORTANTO IN MODO
DIVERSO CON CAPI DIFFERENTI***

ENERGIA MOTIVAZIONALE

LA CONSEGUENZA LOGICA DELLE 2 OSSERVAZIONI

**NON SONO SOLO LE PERSONE COME SONO,
NON E' SOLO IL CONTESTO COM'E'
A DETERMINARE
LA MOTIVAZIONE DI UN COLLABORATORE...**

**MA SONO ANCHE
I COMPORTAMENTI DEL CAPO
CHE (IN PARTE) ... GESTISCONO IL CONTESTO
... GESTISCONO I CONTRIBUTI E LA
MOTIVAZIONE DELLE PERSONE**

ENERGIA MOTIVAZIONALE

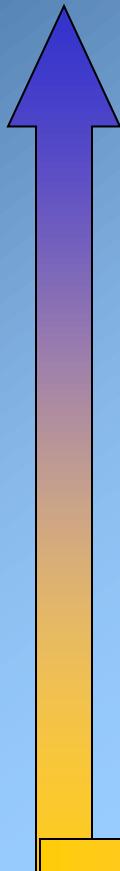
LA CONSEGUENZA LOGICA DELLE 2 OSSERVAZIONI

**NON DOBBIAMO
CAMBIARE LE PERSONE,
MA OTTENERE PRESTAZIONI**

CAVALLI DA TIRO

Rimorchiatori

***Energia di riserva
Potenziale***



Coccole, cuore
POTENZIAMENTO
Piccoli successi e piccoli passi
Complimenti pubblici
Sgridate in privato
Cosa faresti tu...
Premiare l'errore
Chiedere opzioni
Delegare compiti

***Performance erogata
Potenza Prestazione***

BAMBINI DIFFICILI

Dragsters

***Energia di riserva
Potenziale***

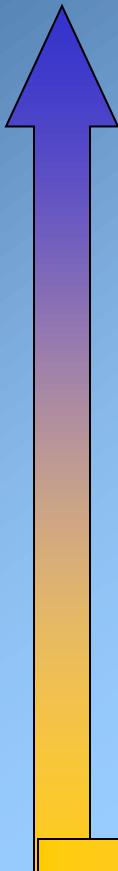
OTENZIAMENTO

- Esigere, pretendere*
- Durezza e chiarezza*
- Delegare compiti*
- Precisione nella critica*
- Uso del “SI” e del “NO”*
- Stabilire cadenze e scadenze*
- Misurare i risultati*
- Dare obiettivi sfidanti*
- Gratificazioni ex-post*

***Performance erogata
Potenza Prestazione***

STELLINE *Jet*

***Energia di riserva
Potenziale***



QUOTENZIAMENTO

Libertà e potere
Delega di meta
Fiducia e autonomia
Punto di riferimento interno
Compiti difficili
Ritorni sull'immagine
Affiancamento ai colleghi

***Performance erogata
Potenza Prestazione***

LOCOMOTIVE A VAPORE

Buchi neri

**Energia di riserva
Potenziale**

Chiedere / chiedersi il Perché: ci è o ci fa ??

Pazienza e ascolto (pattumiera)

Aiutare a cambiare ruolo, azienda

Trovargli un posto

Farlo capo classe

Dare ultimatum, usare le norme

Stabilire tregue momentanee

Recuperarli con il gruppo

Insistere su criteri oggettivi

OTENZIAMENTO



***Performance erogata
Potenza Prestazione***