

## Nuova pubblicazione

# Quaeryon Initiatives

Ho avuto l'ispirazione di scrivere questo libro alcuni anni fa. Sapevo esattamente quale struttura volevo dargli e di quali parti doveva essere composto, eppure ho avuto bisogno di alcuni anni per completarlo. Aiutare i manager a comprendere come gestire al meglio i propri collaboratori, come svilupparne appieno il potenziale, come allinearli rispetto a obiettivi o sfide organizzative complesse, è il lavoro che faccio da sempre. Le esperienze fatte con centinaia di manager e di partecipanti ai nostri corsi mi ha consentito, via via, di arricchire le mie idee, validare l'approccio, concretizzare le intuizioni. Ne è emerso un modello operativo che oggi so funzionare e che molte persone applicano con successo nel loro lavoro di manager. Soprattutto la capacità di supportare le persone nel trasformare mentalità e comportamenti è una competenza importante per un manager nella gestione delle persone ma anche la competenza più sconosciuta. Il mio ruolo è proprio quello di dargli strumenti per fare tutto questo e ho pensato che fosse arrivato il momento di condividere con più persone possibile l'approccio di sviluppo trasformativo che condivido con i miei clienti.

In primavera uscirà quindi questo volume con GueriniNext Editore. Vi anticipo in anteprima l'introduzione. Spero che troverete la lettura interessante e che, oltre a stimolarvi alcune riflessioni rispetto alla gestione dei vostri collaboratori, vi faccia venire voglia di sperimentare comportamenti nuovi nella costruzione della vostra collaborazione.

### INTRODUZIONE

“Non posso certo fare lo psicologo!” – questa frase l'ho sentita migliaia di volte durante i training fatti e le conversazioni avute con manager di differenti settori in aziende sia di grandi che di piccole dimensioni. E' un'affermazione che – in qualche modo – rende evidente il senso di impotenza e sconforto che, talvolta, ci assale nel trovarci a confronto con le delicate dinamiche che la gestione di collaboratori impongono o propongono.

Gestire persone non è cosa semplice, non è cosa per tutti ma non è nemmeno un lavoro da psicologi!.

Certamente il momento in cui, nel corso della nostra vita professionale, ci siamo trovati di fronte all'opportunità di poter avere uno staff, più o meno numeroso, di persone che avrebbero risposto direttamente a noi, è coinciso con un momento felice, di riconoscimento da parte dell'organizzazione del nostro valore e della maturità delle nostre competenze. Infatti, molto spesso, la possibilità di avere diretti riporti è corrispondente ad un salto professionale importante. Nella nostra cultura ancora si “premia” attraverso la crescita di responsabilità gestionale.

Ma siamo sicuri che sia proprio un premio?

Per alcuni certamente lo è, per altri è l'inizio di un calvario.

Gli strumenti, messi a disposizione dei manager per poter acquisire competenze relative alla gestione e sviluppo dei propri collaboratori, sono davvero esigui. Se rapportiamo il tempo che abbiamo dedicato, in termini di studio e approfondimento, alla crescita delle nostre capacità tecniche con il tempo e l'approfondimento dedicato alla crescita delle nostre capacità gestionali rimarremmo imbarazzati dalla macroscopica differenza.

Eppure tutti ci buttiamo convinti che - con un pizzico di buon senso, l'entusiasmo di poter dar loro parte delle nostre esperienze e competenze e fiduciosi nelle nostre abilità relazionali – faremo certamente grandi cose con

loro. Solo successivamente incominciamo a sperimentare la differenza di punti di vista, il differente livello di ingaggio e responsabilità, la difficoltà di comunicare anche quando si parla la stessa lingua.

E' a questo punto che alcuni seminari, più o meno intensivi, sulla leadership, la comunicazione, la motivazione e chi più ne ha più ne metta, vengono in aiuto come un'oasi rinfrescante in un viaggio attraverso il deserto.

Spesso però si torna da queste esperienze con alcune illuminazioni che però fanno fatica ad essere realmente applicate nel quotidiano e solo dopo pochi giorni in cui ci si è ricaricati le pile, si ricomincia a vivere un senso di impotenza e di grande affaticamento.

Non per tutti è così ovviamente. Alcuni hanno più fortuna o capacità innate o semplicemente si trovano con collaboratori che viaggiano "sulla stessa lunghezza d'onda" e tutto diventa più semplice.

Raramente invece la corretta ed efficace gestione dei propri collaboratori è frutto di una competenza sviluppata con cura e attenzione "scientifica".

Oggi però il ruolo del manager sembra diventare sempre più complesso e "sfidato". Sfidato dalle aziende che si chiedono come richiedere maggiore sacrificio alle persone a fronte di minore valore economico da scambiare, come potenziarle, coinvolgerle e renderle partecipi e responsabili di un comune destino d'impresa?

Sfidato dai propri collaboratori che, quando comprendono la complessità che li circonda, si chiedono come reinventarsi un futuro, come trovare nuovi equilibri tra vita personale e professionale, come mettere in discussione le proprie convinzioni, schemi mentali consolidati, senza sentirsi smarriti e privi di governo della propria esistenza, come partecipare al destino della propria impresa senza rimanerne travolti, quando non la comprendono si chiedono cosa verrà loro ancora richiesto? a fronte di quali garanzie? Con che sistemi di riconoscimento? Ed escono smarriti e arrabbiati per un contratto psicologico sembra aver completamente perso il suo punto di equilibrio

Sempre più spesso, il delicato ruolo di perno, è chiesto proprio al capo che si trova a dover in qualche modo interpretare le istanze e necessità dell'azienda e contemporaneamente a mantenere coinvolti e allineati i propri collaboratori.

Non è sempre facile. Non è sempre possibile. Quello che è certo è che la sfida sul piano relazionale e umano è più forte e complessa e alcuni strumenti che fino a pochi anni fa erano sufficienti oggi cominciano a fare acqua e la prima sfida il manager la sente lanciata su di sé, sul suo stile di leadership sulla sua capacità di tenuta di fronte a sfide così ampie e complesse.

Sembra diventare sempre più importante, in un quadro così turbolento ma anche affascinante dal punto di vista degli scenari che offre, l'attenzione sulla parte della trasformazione umana, quale capacità che consente di rompere gli schemi, di osservare la realtà da punti di vista completamente nuovi trovando dentro di sé risorse che non si supponeva di avere. La capacità di vivere personalmente questa trasformazione e di "accompagnare" i propri collaboratori nel loro viaggio di crescita è una capacità nuova, mai tanto richiesta nel passato. E' il coraggio di andare a conoscere "l'altra faccia della luna" di sé stessi e di chi lavora con noi, andare oltre il semplice saper fare e scoprire l'immenso potenziale che sta nel modo in cui pensiamo e la plasticità che questo ambito ha.

Questo libro vuole offrire l'opportunità, a quei manager che sentono la necessità di curare lo sviluppo, la crescita "dell'altra faccia della luna" del loro ruolo, di acquisirne strumenti utili ma anche di fare un percorso di riflessione profonda per capire quale potenziale hanno come "allenatori" delle loro squadre e come quale tipo di valore possono davvero generare ATTRAVERSO le loro persone, andando oltre al semplice istinto o intuito.

Io stessa, nel corso della mia vita professionale, mi sono trovata, senza troppo supporto a dover gestire un discreto numero di persone e più volte mi sono ritrovata a chiedermi cosa rendeva così complesso ciò che nella mia testa era semplice, logico, immediato e come poteva essere possibile che "loro" non reagissero come avrei reagito io.

E' stato davvero interessante il viaggio che ho - fin qui - compiuto come manager ma anche come professionista di temi di "people development"; molte sono le cose che ho scoperto, sperimentato, studiato e la trasformazione che ho affrontato anche a livello personale e oggi ho il desiderio di condividerle, certa che non sono arrivata da nessuna parte ma che sono ancora in una fase di scoperta che credo non finirà mai.

Molte delle cose che troverete in queste pagine sono proprio elementi maturati da esperienze mie e da stimolanti conversazioni con molti miei colleghi, con clienti che come coach seguono nel loro percorso di crescita e trasformazione attraverso incontri individuali o momenti di gruppo.

.....