

**IL MANAGER COACH: VALUTAZIONE E SVILUPPO
DELLE COMPETENZE MANAGERIALI ATTRAVERSO
DEVELOPMENT, ASSESSMENT E ROLE PLAYING.**

Dott.ssa Veronica Capozzi

NEL PERCORSO DI OGGI PARLEREMO DI:

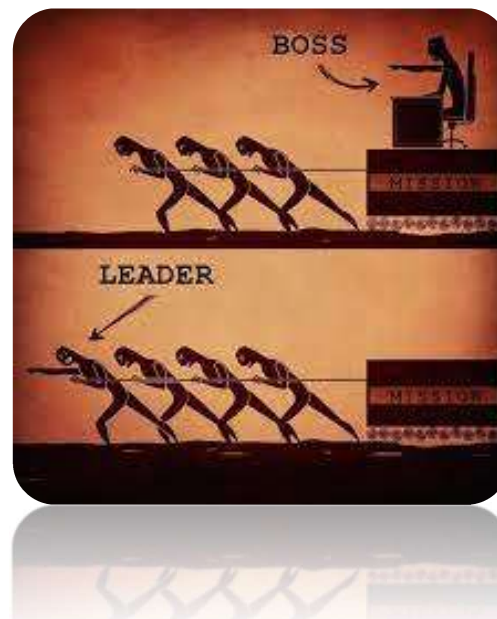
- LEADERSHIP- CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP- IL MANAGER COACH
- ASSESSMENT CENTER: STRUMENTI PER VALUTARE LA LEADERSHIP NEI PROCESSI DI SELEZIONE
- DEVELOPMENT CENTER: STRUMENTI PER FORMARE IN AZIENDA I MANAGER DI DOMANI

IL 50% DEI DIPENDENTI HA LASCIATO UN LAVORO
PER FUGGIRE DA UN CAPO INADATTO. *(Fonte LinkedIn)*

LE ORGANIZZAZIONI CON LEADER EFFICACI HANNO 13
VOLTE PIÙ PROBABILITÀ DI FARE MEGLIO DELLA
CONCORRENZA. *(Fonte LinkedIn)*

A CONTRIBUIRE AL SUCCESSO NON SONO SOLO LE COMPETENZE E LA VISION DEL LEADER, MA ANCHE LA SUA CAPACITÀ DI ISPIRARE, MOTIVARE E LIBERARE IL POTENZIALE DELLE ALTRE PERSONE.

I LEADER INADATTI POSSONO DEMOTIVARE IL TEAM, DIMINUIRNE L'EFFICIENZA E INNESCCARE ABBANDONI.



LA LEADERSHIP È UNA COMPETENZA
CHE RIGUARDA SOLO I MANAGER?

LA LEADERSHIP È UNA COMPETENZA CHE RIGUARDA SOLO I
MANAGER?

E' SPESSO UTILE VALUTARE ANCHE LE CAPACITÀ DI LEADERSHIP DEL
CANDIDATO, A PRESCINDERE DAL RUOLO MANAGERIALE.

DIVERSI RUOLI RICHIEDONO UNA COMPONENTE DI LEADERSHIP:
RECRUITER, COACH, TRAINER, ASSISTENZA CLIENTI...

LA LEADERSHIP È UNA COMPETENZA TRASVERSALE
CHE CONTIENE A SUA VOLTA MOLTE SOFT SKILL

Caratteristiche

1. La capacità di mettere a fuoco

Un vero leader non si fa distrarre da questioni minori, ma riesce a mettere a fuoco i problemi più rilevanti per tentare di risolverli.

2. Fiducia

Bisogna essere sicuri di sé e trasmettere la stessa fiducia anche alle persone che ti seguono.

3. Trasparenza

Il modo migliore per ispirare fiducia al tuo team è essere trasparente. Vietato indossare maschere.

4. Integrità

È importante incarnare valori positivi e autentici. Questo aumenterà il coinvolgimento dei dipendenti.

Caratteristiche

5. Ispirazione

Il leader da solo non esiste, ma deve avere un gruppo ed essere in grado di ispirare le persone che lo compongono

6. Passione

Per riuscire davvero in qualcosa devi amare quello che fai, fino al punto da esserne ossessionato, sempre alla ricerca di qualcosa di migliore e più grande.

7. Innovazione

Nel business l'innovazione è fondamentale per il successo e anche per la sopravvivenza. Innovare, con un'idea o grazie alla tecnologia, permetterà di affrontare sempre nuove sfide.

Caratteristiche

8. Pazienza

I risultati non sono immediati, serve calma e impegno per arrivare al successo. Il cammino può essere lungo, duro e pieno di ostacoli, ma un leader sa come affrontarlo.

9. Forza

Alla guida di una startup o di una grande azienda, potrai trovarti in situazioni difficili: errori, fallimenti inaspettati, concorrenti. Bisogna essere stoici per reagire bene agli imprevisti e non farsi abbattere.

10. Apertura mentale

I grandi imprenditori sono spesso visionari. Ciò che conta è avere una mente aperta e flessibile, in grado di reagire alle difficoltà, rivedere le proprie idee e i propri obiettivi.

Caratteristiche

11. Positività

Ci saranno molti alti e bassi, ma l'azienda li affronterà meglio se hai creato una cultura dell'ottimismo. Per farlo serve coraggio. Devi davvero credere di poter rendere possibile l'impossibile.

12. Comunicazione- Capacità di ascolto

Le persone con cui lavori devono essere a conoscenza dei tuoi progetti. Tutto il team di lavoro deve essere in comunicazione costante. Come ha detto Mark Zuckerberg, incontrando gli studenti della Luiss di Roma la scorsa estate, «se volete creare un'impresa di successo ricordatevi che nessuno ce la fa da solo. Il team è tutto».

13. Responsabilità

È più facile dare la colpa di un errore a un'altra persona che assumersi le proprie responsabilità. Ma, nel lavoro di squadra, è importante che ognuno riconosca i propri sbagli con umiltà. Anche se a sbagliare è il capo.

Caratteristiche

14. Capacità di Analisi

Comprendere le situazione analizzando le variabili e le cause visibili, ma anche e soprattutto quelle meno evidenti

15. Capacità di Sintesi

Tirare fuori dopo un'analisi gli elementi determinanti

16. Decision Making

Prendere decisioni, dopo analisi e sintesi, a volte velocemente, a volte dopo attenta ponderazione

17. Problem Solving

Caratteristiche

18. Per essere un buon leader è necessario essere un buon coach

Leadership e Coaching sono entrambe competenze relazionali.

Bisogna tirare fuori il meglio dai propri dipendenti, aiutarli a focalizzare l'obiettivo e sostenerli nel piano d'azione.

IL LEADER COACH

Un manager può dunque essere un coach?

Il metodo del Coaching può e deve essere utilizzato con le persone per stimolarle, per aiutarle, per far trovare loro delle risorse che magari non sapevano nemmeno di possedere.

Leader e Coach a confronto

Un Coach è una persona che attraverso una relazione facilitante, un'accoglienza, un ascolto attivo, un'autenticità, instaura una relazione di alleanza con il Coachee.

Ma queste non dovrebbero essere anche le qualità di un Leader? 😊

Un Leader che non accoglie un collaboratore o, peggio, che lo allontana da se, può essere un Leader di successo?

Un Leader che non ascolta un collaboratore, o peggio, che fa finta di ascoltarlo, può essere un Leader di successo?

Un Leader che non è autentico, può essere un Leader di successo?

IL NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP

In un mondo in cui la relazione ha un ruolo centrale, il leader deve **essere empatico, ottimo comunicatore, attento ai dettagli e sinceramente interessato agli altri.**

Per motivare e gestire con profitto i propri collaboratori, il manager può oggi sfruttare le grandi potenzialità del coaching, puntando su empatia, integrità e imparzialità, adottando un nuovo stile personale che da capo lo trasforma in leader, capace di responsabilizzare, motivare e riconoscere. A vantaggio di tutti, azienda in primis.

DOMANDE DEL LEADER COACH CON I
SUOI COLLABORATORI

Domande **MOTIVANTI** (costruttive) e Domande **DEMOTIVANTI** (manipolatorie)

Questo elenco è utile per valutare la capacità di distinguere fra domande motivanti e demotivanti.

- | | |
|---|--------------------|
| 1. Quando parli di maggiori responsabilità, a cosa alludi praticamente? | Motivante |
| 2. Che ne dici di questo nuovo incarico? Sei d'accordo vero? | Demotivante |
| 3. Per quale motivo lavori così lentamente? Non potresti accelerare un po'? | Demotivante |
| 4. Quali punti di forza personali ritieni di aver sviluppato negli ultimi sei mesi di lavoro? | Motivante |
| 5. Sono sicuro che ti piacerebbe occuparti di questo progetto. Sei d'accordo, vero? | Demotivante |
| 6. Quanti clienti riesci a visitare mediamente in un giorno? | Motivante |
| 7. Non pensi che dovresti provare ad essere più puntuale? | Demotivante |
| 8. Che cosa ritieni di dover fare nella tua zona per realizzare il tuo budget? | Motivante |
| 9. In quale area vorresti assumerti maggiori responsabilità? | Motivante |
| 10. Chi ti ha dato questa informazione? Non pensi che dovresti stare più attento alle fonti dalle quali attingi i dati? | Demotivante |

- | | |
|--|--------------------|
| 11. Quali sono le tue aspettative future per quel che riguarda le tue mansioni? | Motivante |
| 12. Perché Luisa fa tanto l'offesa con te?
Sei sicuro di non averle detto proprio niente di offensivo? | Demotivante |
| 13. Si tratta di un obiettivo molto facile!
Perché non riesci a stare al passo con i tuoi colleghi? | Demotivante |
| 14. In quali aree ritieni di dover migliorare le tue attuali prestazioni? | Motivante |
| 15. Sarai puntuale questa volta, vero? | Demotivante |
| 16. Quali sono le priorità alle quali stai lavorando? | Motivante |
| 17. Non credi di aver trascurato un po' troppo la qualità del tuo lavoro? | Demotivante |
| 18. Mi rendo conto che hai tanto da fare, ma un favore me lo fai.
O mi creerai difficoltà? | Demotivante |
| 19. Quali sono, secondo te, le aree critiche di questo progetto? | Motivante |
| 20. Se come dici, non rispettare il budget ti preoccupa tanto, perché non ti metti
in moto per rispettarlo? | Demotivante |

STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA
LEADERSHIP NEI PROCESSI DI SELEZIONE

S.T.A.R. INTERVIEW

Cos'è la S.T.A.R. Interview?

E' un tipo di intervista che consente al candidato di passare dal racconto teorico ad un esempio pratico: il selezionatore identifica una situazione del passato (professionale o formativa), del candidato e chiede di descriverne in modo specifico le azioni ed i risultati ottenuti.

SITUATION

TASK

ACTION

RESULT

ESEMPI DI DOMANDE DI STAR INTERVIEW PER VALUTARE LA LEADERSHIP

1. Mi parli dell'ultima volta in cui qualcosa di importante al lavoro non è andato secondo i piani. Qual era il suo ruolo? Qual è stato il risultato?

Cosa notare → Riflessione ponderata e un forte senso di responsabilità. I veri leader non cercano di addossare la colpa agli altri, ma considerano cosa avrebbero potuto fare diversamente.

2. Descriva una situazione in cui ha dovuto convincere qualcuno a vedere le cose come le vede lei. Quali passaggi ha eseguito? Quali sono stati i risultati?

Cosa notare → Un buon leader rafforza la sua credibilità offrendo prove concrete a sostegno del suo punto di vista, anziché agire come se ne sapesse più degli altri.

3. Mi parli di una volta in cui si è sentito leader. Cosa ha fatto e come hanno reagito gli altri?

Cosa notare → Consapevolezza di come i suoi comportamenti influiscano sulle altre persone. Si attiene a standard elevati e funge da ispirazione per il team.

ASSESSMENT CENTER

CHE COS'E' E PERCHE' E' UN VALIDO
STRUMENTO PER MISURARE LA LEADERSHIP

Non tutte le competenze sono visibili nei colloqui: per esempio le competenze relazionali, il problem solving e **la leadership**.

Se il colloquio è uno strumento soggetto a «bias cognitivi», l'assessment è uno strumento **standardizzato** con procedure specifiche

L'assessment è un metodo per valutare il comportamento osservabile, le soft skill agite nel «qui ed ora», all'interno di una situazione simulata.

Come si svolge

UN COORDINATORE ORGANIZZA TUTTO IL PROCESSO: SCEGLIE LE PROVE, CONVOCA I CANDIDATI, COORDINA GLI ASSESSOR.

GLI ASSESSOR USANO UNA GRIGLIA DI OSSERVAZIONE, DOVE VALUTANO LA PRESENZA DI INDICATORI COMPORTAMENTALI SPECIFICI

Prove di assessment

Dal momento che in un colloquio è possibile valutare la leadership solo in parte, è molto utile valutare il candidato con l'Assessment.

ANCHE NELLA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE (E DELLE PERFORMANCE)

Le prove più utilizzate:

In basket.

Business game o LGD.

Case study.

Organizzazione: assessor e griglia di osservazione sul
COMPORTAMENTO OSSERVABILE

IN BASKET: UNA PROVA INDIVIDUALE PER I MANAGER

Che cos'è?

E' una prova individuale rivolta a figure manageriali che valuta:

- **Le capacità organizzative**
- **La gestione delle priorità**
- **La gestione del tempo**
- **Il problem solving**
- **La capacità analitica.**

Consiste in una serie di situazioni ambientate in contesti aziendali, dove il candidato rappresenta il manager a cui è affidata la responsabilità di risolverle.

Alcuni esempi

- 1. Prepara, entro domani, una presentazione per una riunione importante.*
- 2. Un dipendente è in malattia per un lungo periodo di tempo. Trova un sostituto il più velocemente possibile.*
- 3. La tua responsabile vuole una relazione sullo stato attuale del progetto entro domattina presto.*
- 4. Cerca sul web le aziende più importanti del settore xxx e trova aiutandoti con i social i contatti dei recruiter*
- 5. Prenota, per domani sera, un tavolo al ristorante per un incontro di lavoro: scegli un posto formale, nei pressi del centro della città.*

PROVE DI GRUPPO PER VALUTARE LE SOFT SKILL:
LGD E BUSINESS GAME

Leaderless Group Discussion (LGD)

Consiste in una forma di discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza sia di ruoli che di un leader predefinito.

LE PROVE SI SVOLGONO IN CONTESTI FANTASIOSI

In genere coinvolge **sei partecipanti** su un problema da risolvere in un determinato periodo di tempo.

Possono avere un carattere cooperativo o competitivo a seconda delle dimensioni che si vogliono osservare nel gruppo.

ESEMPIO PROVA LGD

- Tornate da una vacanza all'estero e scoprite che sta piovendo ininterrottamente da tre giorni nella zona dove voi vivete. Non appena arrivate un altoparlante della polizia sta percorrendo la strada per avvertire gli abitanti di evacuare perché il pericolo che il fiume straripi è imminente.
- Implorate un poliziotto di lasciarvi andare un attimo a casa vostra, il tempo di prendere alcune cose preziose. Alla fine avete il permesso.
- Entrate in casa e avete un massimo di 5 minuti per decidere che cosa portare via e potete solo salvare **3 cose** prima di andarsene.
- Quali oggetti prendereste? Avete 30 minuti per creare in gruppo una graduatoria comune e metterli anche in ordine di importanza.
- ASSUNTO DI BASE: DOCUMENTO DI RICONOSCIMENTO, PORTAFOGLIO E CARTE DI CREDITO SONO GIA' IN VOSTRO POSSESSO

Business Game

Consiste in una simulazione per molti aspetti simile all'LGd, ma in questo caso si caratterizza tuttavia per il contenuto strettamente inerente a **tematiche di gestione o sviluppo aziendale**.

Vengono messe in rilievo soprattutto le capacità di ragionamento in temi di tipo **gestionale, commerciale ed imprenditoriale**.

Possono avere ruoli aziendali assegnati: per es. «siete i selezionatori di un'azienda»

CASE STUDY: PROVE SIA INDIVIDUALI CHE DI GRUPPO

Esempio

In funzione del tuo ruolo di sales manager della tua azienda devi pianificare la produzione di tute da neve per neonati destinate al mercato italiano. Un modo di procedere in questo compito può essere quello di considerare il tasso di natalità e le abitudini di acquisto stagionale dei consumatori italiani. Sulla base di questi dati, dovresti essere in grado di fornire una stima.

Lo scopo dei case study, di solito, non è quello di ottenere dai candidati una risposta concreta al quesito. Piuttosto, **è il modo di procedere nella gestione della problematica che conta.**

I recruiter si servono del caso aziendale per verificare il pensiero analitico e le conoscenze generali dei candidati.

ROLE PLAYING

Esempi di simulazione

Incontro con un dipendente demotivato

Simulazione di una riunione con dei colleghi in cui presentare un progetto

IL DEVELOPMENT CENTER

CHE COS'E'

Development Center

Il Development Center è un percorso metodologico che integra **l'aspetto valutativo con quello di sviluppo/formazione**: l'unione tra **valutazione e sviluppo** rende la persona in oggetto **coprotagonista del processo**, capace di mobilitare le proprie energie individuali attraverso la responsabilizzazione delle proprie capacità e tesa al miglioramento della prestazione.

DIFFERENZE CON ASSESSMENT CENTER

Development Center

Il Development Center è una evoluzione dell'Assessment Center.

I DESTINATARI sono i dipendenti e collaboratori

L'OBIETTIVO è lo sviluppo della persona, sia come percorso di carriera, ma anche come sviluppo formativo senza una posizione interna da coprire

Si usano gli **stessi metodi, strumenti e tecniche dell'AC** ma il **feedback personale è parte integrante del processo:**

Il DC si differenzia perché vengono forniti di volta in volta al partecipante dei **feedback coinvolgendolo in maniera attiva per giungere all'autoconsapevolezza.**

La metodologia è quindi basata sulla condivisione del processo di diagnosi. **La valutazione è considerata il punto di partenza per lo sviluppo.**

Development Center: Cos'è?

E' un percorso di sviluppo per giovani talenti



IL RUOLO DEL COACH FACILITATORE NEL
DEVELOPMENT CENTER

Il ruolo del consulente: da recruiter a facilitatore e coach

Anche in ragione dell'uso del feedback, cambia infine il ruolo dello specialista, rendendolo non già un assessor, quanto invece un **facilitatore**.

La sostituzione di un'ottica formativa volta allo sviluppo, a quella valutativa, avvicina, infatti, la figura dello specialista a quella del **trainer**, divenendo di sostegno al lavoro del gruppo e non più elemento centrale.

Si passa da una finalità **classificatoria a una di miglioramento.**

Il feedback del **valutatore/facilitatore** e **dei pari** diventa la caratteristica fondante del D.C. Il committente non è più l'organizzazione ma il **partecipante**. Il ruolo dello specialista non è più quello di administrator bensì **di trainer** che supporta il gruppo.

È in questa logica prevista la reiterazione di simulazioni, spesso intramezzate da momenti di docenza, **volti a rendere chiaro alle persone dove e come modificare il comportamento.**