

LEADER EVOLUTI PER TEAM EVOLUTI

Consigli pratici

Stefania Tratto

Stefania Tratto

LEADER EVOLUTI PER TEAM EVOLUTI

Consigli pratici

Youcanprint

Titolo | LEADER EVOLUTI PER TEAM EVOLUTI – Consigli pratici
Autore | Stefania Tratto
ISBN | cartaceo 9791221466508 - ebook 9791221466515
Immagine di copertina di fauxels da Pexels.com

© 2023 - Tutti i diritti riservati all'Autore

Questa opera è pubblicata direttamente dall'Autore tramite la piattaforma di selfpublishing Youcanprint e l'Autore detiene ogni diritto della stessa in maniera esclusiva. Nessuna parte di questo libro può essere pertanto riprodotta senza il preventivo assenso dell'Autore.

Youcanprint
Via Marco Biagi 6 - 73100 Lecce
www.youcanprint.it
info@youcanprint.it

Cos'è la Leadership Evoluta?

Quali sono le differenze tra Leader
e Manager?

Come impostare i valori aziendali
in modalità Leadership Evoluta?

Cosa sono le Competenze
e l'Intelligenza Emotiva?

Come leggere emozionalmente le persone,
agire usando l'Intelligenza Emotiva,
saper anticipare le emozioni future,
e saper modulare le proprie?

Come guidare con l'esempio,
creare un clima aziendale
psicologicamente sicuro,
ascoltare in modo attivo

e comunicare in modo efficace e assertivo?

Cosa succede se mostrate

la vostra vulnerabilità in azienda?

Come creare una cultura aziendale

di scambio-feedback,

migliorare le relazioni tra collaboratori,

essere positivi e grati in azienda

e valorizzare i diversi talenti

dei membri dei team?

L'apprendimento continuo

è come l'ossigeno o l'acqua per voi?

Come incoraggiare

l'autonomia nei propri collaboratori,

impostare abitudini e decisioni

veramente funzionali

e rendere l'azienda molto più produttiva,
in modo etico?

Come adottare una mentalità
da Team Coach,
fare Team Coaching in modo efficace
e quali domande porre?
Come poter fare un bel "Ponte sul Futuro"
con tutta l'azienda?

Se interessati a tutto ciò,
avete trovato il libro giusto!

Buona lettura!

*Ciò che fa bene alle persone,
fa bene agli affari.*

Leo Burnett

A Matteo e Alessio

*Che i vostri futuri leader aziendali siano così,
e che voi stessi siate così!*

INDICE

INTRODUZIONE

IL LEADER EVOLUTO

Cos'è la Leadership Evoluta?

Quali sono le differenze tra Leader e Manager?

Come impostare i valori aziendali in modalità
Leadership Evoluta?

IL LEADER EVOLUTO ED EMOTIVAMENTE INTELLIGENTE

Parliamo di Competenze Emotive e Intelligenza
Emotiva

Come “leggere” emozionalmente le persone?

Come “agire” usando l'Intelligenza Emotiva?

Come saper anticipare le emozioni future?

Come saper modulare le proprie emozioni?

IL LEADER EVOLUTO E TEAM LEADER EFFICACE

Come guidare con l'esempio?

Come creare un clima aziendale psicologicamente
sicuro?

Come ascoltare in modo attivo?

Come comunicare in modo efficace e assertivo in
azienda?

Cosa succede se mostrate la vostra vulnerabilità in
azienda?

Come creare una cultura aziendale di
scambio-feedback?

Come migliorare le relazioni tra collaboratori?

Come essere positivi e grati in azienda?

Come valorizzare i diversi talenti dei membri dei
team?

L'apprendimento continuo è come l'ossigeno o l'acqua
per voi?

Come incoraggiare l'autonomia nei propri
collaboratori?

Come impostare abitudini veramente funzionali?

Come prendere decisioni veramente funzionali?

Come rendere l'azienda molto più produttiva, in modo
etico?

IL LEADER EVOLUTO E TEAM COACH EFFICACE

Come adottare una mentalità da Team Coach?

Quali domande porre come Team Coach?

Come fare Team Coaching in modo efficace?

Come poter fare un bel "Ponte sul Futuro" con tutta
l'azienda?

CONCLUSIONE

RINGRAZIAMENTI

BIBLIOGRAFIA

L'AUTRICE

Stefania Tratto è Business/Team & Life/Career Coach, Master Practitioner di Pnl certificata presso l'International Society of Neuro-Semantics® di Michael Hall, Coach certificata dalla Scuola di Coaching, Pnl e Neurosemantica Luce® di Nicola Riva e Lucia Giovannini, Consulente del metodo di analisi comportamentale 4Colors® certificata da Advance Conseil di Brigitte Boussuat, e Facilitatrice-Coach Tutta Un'altra Azienda® di Lucia Giovannini.

A breve "Certified Leadership Coach", dopo il percorso della "Leadership Coaching School" presso Wingage Srl.

Tiene corsi interattivi/esperienziali e sessioni/percorsi di Coaching, in particolar modo per le aree Team, Management, Vendite e Career.

www.stefaniatratto.com

INTRODUZIONE

*I migliori leader non sono coloro che impongono se stessi
a dispetto degli altri e contro gli altri,
ma coloro che sanno creare sistema, squadra, organizzazione,
cioè concerti di relazioni ordinate.
E ciò vale per qualunque forma di leadership,
dalla politica all'economia allo sport.*

Vito Mancuso

Dopo aver scritto il mio primo libro, “Teal - Come lasciar crescere la tua azienda, liberandola”, cercavo un libro da poter consigliare ai Leader Liberatori, o Leader Evoluti, che dir si voglia, per poter far loro capire in modo pratico come poter agire in prima persona come Leader, in modo funzionale, per andare verso un’azienda Teal, o almeno verso un’azienda Evoluta.

Molti libri parlano in modo quasi ossessivo delle prodezze di famosi generali e uomini politici, però, gli episodi raccontati, spesso sono ben lontani dalla vita quotidiana aziendale, e quindi restano, secondo me, a un livello superficiale, e non vanno in profondità, come invece servirebbe. Altri magari narrano di episodi aziendali, però penso sempre più spesso che non tutti apprezzino un consiglio dato dietro le mentite spoglie di una storia, perché magari qualcuno, come nel mio caso, apprezza di più il consiglio dato in forma diretta, esplicita, in modo pratico, non mediato dallo storytelling, che tanto va di moda ora.

Quindi, come per il primo libro, "Teal", anche stavolta ho scritto questo libro perché avrei avuto il piacere che qualcun altro l'avesse scritto così, prima di me, però non ho trovato, almeno al momento, nessun libro che sia propriamente come lo vorrei, per poterlo consigliare ai Leader Evoluti in tutta tranquillità, sapendo che contenga tutto ciò che reputo appunto importante per un Leader Evoluto.

Questo non vuol dire che altri libri non siano validi, anzi. Dico solo che nei libri che trovavo validi c'era qualche argomento che avrei voluto venisse trattato, però non tutti. In un libro ce n'era qualcuno, in un altro altri argomenti interessanti. Però ne cercavo uno che li raggruppasse tutti, spiegati in modo pratico, come un "concentrato", così da poterlo consigliare a chi, tra i Leader, volesse capire meglio come migliorare, come evolvere, senza dover leggere tantissimi libri, magari non avendone fisicamente il tempo, giustamente.

Questo libro sarà un insieme di spunti pratici, che potranno anche sembrare banali, e magari ci sarà chi dirà di averli già sentiti con altre parole, quindi a queste persone chiedo fin da subito: "Allora perché non le avete ancora messe in pratica?".

Forse perché concetti uguali, detti con parole diverse, possono dare risultati diversi, ed è questo che spero vivamente in cuor mio, in modo da riuscire a smuovere qualcuno verso un cambiamento alla modalità "Leader Evoluto"!

Quindi, iniziamo subito "a bomba", ponendo una domanda un po' particolare: "Che tipo di organizzazione aziendale vorreste se non sapeste quale o quali posizioni dovreste ricoprire nell'organizzazione stessa? Quindi che tipo di team vorreste se non sapeste quali ruoli dovreste ricoprire?".

Probabilmente, porvi questa domanda vi porterà a prendere decisioni più eque, che aumenteranno il benessere collettivo del vostro team e della vostra azienda.

Quindi, con questa domanda ancora in mente, vi chiedo ulteriormente, vorreste far parte di un team dove:

- i componenti si concentrano solo sul fare una buona impressione verso il “capo” (perché in questo caso non parlerei di Leader)
- si tende a nascondere le proprie debolezze e i propri errori, a vicenda
- si esita a chiedere aiuto e a fornire un feedback costruttivo
- si esita a offrire aiuto al di fuori delle proprie responsabilità
- si salta alle conclusioni sulle intenzioni degli altri senza cercare un chiarimento
- non vengono riconosciute le abilità reciproche, non ci si attinge, e quindi non le si utilizza in modo funzionale
- ci si ferisce a vicenda, portando rancore e risentimento
- solitamente si temono le riunioni e si cercano spesso scuse per evitarle

e dove solitamente si sprecano tempo ed energie cercando di raggiungere gli obiettivi individuali, e non quelli di gruppo?

Oppure vorreste far parte di un team dove:

- si sente nell'aria che è normale chiedere aiuto se serve
- si sente un ambiente sicuro, dove fidarsi, per poter parlare anche della propria vita personale
- ognuno accetta domande e input sulle proprie aree di responsabilità
- le abilità e le esperienze reciproche vengono apprezzate e quindi utilizzate

- i propri errori e le proprie debolezze vengono ammessi
- viene dato il beneficio del dubbio prima di arrivare a una conclusione negativa
- si offrono e si accettano scuse, senza esitazione
- in caso di conflitto d'idee, i componenti sono capaci di usarlo in modo produttivo
- si offrono aiuto, assistenza e feedback, vicendevolmente
- le riunioni, gli incontri, e altre opportunità per lavorare in gruppo, sono attesi con serenità
- vengono investiti tempo ed energie in questioni importanti, come le decisioni e gli obiettivi concordati, e non in "giochetti politici aziendali"

e dove ognuno si ritiene reciprocamente responsabile rispetto ai piani d'azione fissati, concentrandosi sul raggiungimento degli obiettivi di business comuni?

La fiducia, in un team, è basilare, perché quando manca risulta difficile condividere le proprie debolezze e le proprie vulnerabilità, il che mette a repentaglio lo sviluppo relazionale del gruppo, e quindi non si riesce a sfruttare bene il potenziale di evoluzione del team. Se manca la fiducia, in un team, si crea un malsano bisogno di invulnerabilità, che porta a soffocare lo scambio di idee, che invece è basilare per poter correggere eventuali errori, e per unire le forze.

E come creare fiducia se non condividendo esperienze personali e sentimenti? Imparando a conoscere meglio le reciproche vite private, i reciproci valori, i reciproci talenti e punti di debolezza, è più semplice poi chiedere e offrire aiuto, oppure dare o ricevere un feedback, in quanto, conoscendosi meglio, a vicenda, è più facile lasciar cadere la "maschera" che spesso si indossa, e lasciarsi vedere tranquilli

lamente vulnerabili, ammettendo anche apertamente i propri errori, in quanto si sente che non si verrà attaccati, derisi o minacciati.

Se in un team qualcuno non è disposto a lasciarsi vedere vulnerabile, condividendo apertamente i propri errori e le proprie debolezze, rende impossibile costruire una base di fiducia nel team stesso. Ciò avviene quando un desiderio di invulnerabilità porta a mascherarsi continuamente, per sembrare assolutamente competenti, forti, e possibilmente perfetti, e ciò porta quindi a chiudersi nei confronti degli altri membri del team, in quanto l'atteggiamento e i comportamenti difensivi fanno in modo che non si chieda aiuto, non ci si supporti a vicenda, e non si scambino esperienze.

E chi, se non il Leader Evoluto, può riuscire a sbloccare questa situazione, dando l'esempio, mostrando per primo le proprie vulnerabilità, creando un ambiente sicuro, dove le persone possano esprimersi, focalizzandosi sui punti di forza dei vari membri del team, e creando occasioni in cui le persone possano aiutarsi vicendevolmente?

Più avanti vedremo per bene anche come fare, non preoccupatevi: non resteranno solo "banali nominalizzazioni", bensì andremo più nello specifico!

E ora, sempre tenendo a mente la prima domanda che vi avevo posto, e cioè "Che tipo di organizzazione aziendale vorreste se non sapeste quale o quali posizioni dovrete ricoprire nell'organizzazione stessa? Quindi che tipo di team vorreste se non sapeste quali ruoli dovrete ricoprire?", vi chiedo se vorreste far parte di un team dove:

- è sempre un susseguirsi di riunioni noiose e improduttive

- si spreca più tempo, appunto durante le riunioni, per cercare di evitare i conflitti, rispetto al tempo che richiederebbe invece affrontarli
 - vengono ignorati argomenti controversi, che però magari potrebbero essere fondamentali per il successo del team, nel tentativo di non affrontare problemi difficili
 - non vengono prese in considerazione le idee di tutti i membri, non riuscendo quindi a capitalizzare i diversi punti di vista e le diverse prospettive
 - la mancanza di trasparenza genera confusione
 - si creano situazioni dove prosperano politiche subdole e attacchi personali
- e dove quindi si perdono tempo ed energia per mantenere le apparenze?

Oppure vorreste far parte di un team dove:

- le riunioni sono incontri vivaci, coinvolgenti e interessanti, per risolvere rapidamente i vari inevitabili problemi, perché i membri del team sono ben predisposti verso la discussione e risoluzione dei problemi stessi, anche quelli più importanti e difficili
 - tutti esprimono le proprie opinioni, anche a rischio di andare in disaccordo con quelle altrui, spiegando anche come sono arrivati alle loro conclusioni
 - se qualcuno non esprime la propria opinione, questa viene sollecitata dagli altri membri del team per attingere e beneficiare delle idee di tutti
 - se si verifica un conflitto, il team affronta il problema prima di passare ad altro
- e dove la politica aziendale è ridotta al minimo, sviluppando invece soluzioni pratiche?

Quando in un team manca la fiducia nell'esporsi, i vari membri automaticamente tendono a evitare discussioni per paura di conflitti, oppure per timore di essere criticati, e quindi alla fine evitano anche confronti o discussioni che potrebbero invece risultare costruttive, o dibattiti che potrebbero portare a miglioramenti, grazie a nuove idee o iniziative, attingendo alle idee di più persone, senza necessariamente dover sempre rispondere di sì a ognuno, ovviamente.

I conflitti non sono azzerabili in un team, perché ogni persona è diversa dall'altra. E tra l'altro, oltre a non essere azzerabili, sarebbero invece anche fonte di un legame più forte, nel tempo, purché venissero affrontati, con relativo progresso del team. Altrimenti il risultato del non affrontarli sarà l'esatto opposto, e cioè sfaldamento dei legami, con tutti i contro annessi e connessi.

Quando nel team nessuno si esprime, tende a esserci solo armonia artificiale, che qualcuno riesce a percepire come un clima "falsamente pacifico", e le problematiche non vengono mai affrontate. Oppure a volte avvengono discussioni velate e guardinghe, dove tendenzialmente riesce ad avanzare solo il pensiero più estroverso e perentorio.

Se riusciamo a comprendere questa sfida ci renderemo conto che discutere in modo sano, organizzando riunioni produttive, ascoltando e valutando le idee di tutti, porta molti benefici e crescita in azienda.

Il Leader Evoluto è fondamentale per questo passaggio, perché se modera una discussione in azienda, non cercando di evitarla o di porvi fine, bensì proprio moderandola, in modo che possa portare frutti, ottenendo quindi il contributo di tutti i membri del team, e magari anche i relativi feedback, vedrà sicuramente che tutti ne trarranno benefici. Nel libro vedremo come fare!

Ma torniamo di nuovo alla prima domanda che vi avevo posto, e cioè "Che tipo di organizzazione aziendale vorreste se non sapeste quale o quali posizioni dovreste ricoprire nell'organizzazione stessa? Quindi che tipo di team vorreste se non sapeste quali ruoli dovreste ricoprire?", e vi chiedo se vorreste far parte di un team dove:

- si perdono opportunità a causa di un'analisi eccessiva e spreco di tempo inutile perché le decisioni sono costantemente in fase di revisione

- i vari membri del team non sono concordi su obiettivi e priorità e dove si genera costantemente mancanza di fiducia e paura del fallimento, fino a portare alla rivisitazione costante delle decisioni?

Oppure vorreste far parte di un team dove:

- c'è chiarezza su direzione e priorità, e l'intero team risulta allineato, agendo senza esitazioni, magari sfruttando quindi anche alcune opportunità prima della concorrenza

- si sviluppa la capacità di imparare dagli errori, magari cambiando direzione se questo risulta più corretto

- i membri del team sono altamente coinvolti, e si attengono alle decisioni finali, chiare e specifiche, prese insieme, anche in caso di disaccordo iniziale

e dove sanno a cosa stanno lavorando i loro colleghi, e il contributo che apportano al bene collettivo dell'azienda?

Il grado di coinvolgimento nell'impegnarsi in un team può essere alto solo quando è alta sia la fiducia, sia l'apertura al conflitto, in quanto, se i conflitti vengono evitati, si ha, come abbiamo visto, una "falsa pace", che porta a scarso impegno a causa del bisogno di certezze che le proprie idee siano quelle giuste, prima ancora di scendere a compromessi, magari anche solo perché qualcuno non ha espresso apertamente le proprie idee, dando solo un tacito as-

senso, e a causa del desiderio di consenso prima di impegnarsi, sottostanti quindi a questa “falsa pace”, creando di conseguenza ambiguità.

La sfida per il team, per provare a raggiungere risultati, sta nel mantenere costante l’impegno di portare avanti le decisioni prese nei meeting, anche se non esiste la certezza che le idee siano quelle giuste, in modo da riuscire comunque a mettere in atto le proprie idee.

Meglio ancora sarebbe se le regole del gioco fossero chiare, condivise, e frutto dell’apporto individuale di ognuno, creando chiarezza, fiducia e supporto, il che non significa che tutti debbano necessariamente essere d’accordo su ogni aspetto, ovviamente.

Il Leader Evoluto impara come modulare il team, accertandosi che al termine delle riunioni tutti abbiano chiaro ciò che deve essere fatto, relativi obiettivi, direzione e priorità. Vedremo come fare!

E ora, sempre tenendo a mente la prima domanda che vi avevo posto, e cioè “Che tipo di organizzazione aziendale vorreste se non sapeste quale o quali posizioni dovreste ricoprire nell’organizzazione stessa? Quindi che tipo di team vorreste se non sapeste quali ruoli dovreste ricoprire?”, vi chiedo se vorreste far parte di un team dove:

- importanti scadenze e risultati chiave non vengono rispettati
- la responsabilità di tutto è completamente lasciata al “capo”

e dove si crea risentimento tra i vari membri (che hanno ovviamente standard diversi di performance), a causa di scarse prestazioni che vengono tollerate?

Oppure vorreste far parte di un team dove:

- i potenziali problemi vengono identificati rapidamente, consultandosi a vicenda su di essi, specialmente nelle rispettive aree di competenza, riguardo anche ai propri approcci e metodi utilizzati
- si promuove il rispetto tra i membri del team
- l'eccessiva burocrazia, per la gestione delle prestazioni e azioni correttive, viene evitata
- gli standard di performance utilizzati sono uguali per tutti, in modo che chi ha scarsi risultati senta la spinta a migliorare
- i comportamenti improduttivi vengono segnalati vicendevolmente tramite feedback costruttivi, anche non su specifica richiesta e dove le promesse e gli impegni vengono costantemente mantenuti?

La mancanza di impegno, che abbiamo visto poco fa, porta a evitare le responsabilità, e la mancanza di fiducia non fa che aggravare questo problema, perché non ci si sente a proprio agio nell'assumersi le proprie responsabilità, quindi nessuno si fa carico dei compiti da svolgere, e a cascata la performance del gruppo scende a livelli bassissimi, mettendo a dura prova anche la motivazione del più convinto e motivato del team.

Se per esempio un collega arriva spesso al lavoro in ritardo rispetto al proprio orario, e la questione non viene affrontata, probabilmente in futuro lo standard della puntualità sarà via via sempre più basso, dando vita a tensioni silenziose e malsane. So che magari può risultare difficile parlare a un collega del suo comportamento, però questo scoglio va superato per il bene del team se si vuole che funzioni bene e se ci si ritiene reciprocamente responsabili. Questo non per redarguire qualcuno, bensì per incoraggiare ognuno a fare sempre del proprio meglio, in modo che il team riesca a raggiungere i risultati concordati e a gestire ottimamente le scadenze.

Senza coinvolgimento i membri di un team non si prenderanno responsabilità, se non si sentono parte integrante del processo di definizione di un piano, e se non hanno ben chiaro cosa ci si aspetti da loro, anche nelle piccole cose, quindi sono importanti il coinvolgimento e anche la chiarezza. Buona norma sarebbe che gli obiettivi e gli standard decisi tutti insieme vengano scritti, in modo che possano essere riletti, al bisogno, da ognuno.

Spesso è il “capo” stesso che crea il problema della mancanza di responsabilità, quindi il Leader Evoluto dovrebbe incoraggiare il team a prendersi le proprie, dando l'esempio per primo. E anche per questo vedremo come fare!

Ma torniamo di nuovo alla prima domanda che vi avevo posto, e cioè “Che tipo di organizzazione aziendale vorreste se non sapeste quale o quali posizioni dovreste ricoprire nell'organizzazione stessa? Quindi che tipo di team vorreste se non sapeste quali ruoli dovreste ricoprire?”, e vi chiedo se vorreste far parte di un team dove:

- non ci si sviluppa, si ristagna, non si cresce, e i risultati e le performance sono scarsi, non riuscendo quindi a stare al passo con i concorrenti

- i collaboratori orientati al successo, quelli che solitamente tendono a essere molto concentrati, se ne vanno

- i membri del team sono, anche involontariamente, incoraggiati a concentrarsi sulle proprie carriere e sugli obiettivi individuali, più che su quelli di gruppo

e dove i risultati che si ottengono vengono dichiarati pubblicamente solo per arrivare a eventuali ricompense dal “capo”?

Oppure vorreste far parte di un team dove:

- i collaboratori orientati ai risultati e alle performance restano, perché si tende a evitare le distrazioni e andare dritti verso l'obiettivo, acquisendo una reputazione di team ad alte prestazioni
 - il comportamento individualistico è ridotto al minimo, e vengono apprezzati molto di più i successi collettivi, rispetto ai risultati individuali
 - i risultati sono calibrati sul team, e quando non li si raggiunge, ogni membro se ne assume la responsabilità, collettivamente
 - i membri del team fanno volentieri sacrifici riguardanti il budget della loro area di competenza per il bene della squadra
 - i vari membri sono altamente motivati, e pronti a sottolineare i contributi e i risultati degli altri
- e dove si dà scarsissima importanza ai titoli e allo status?

La problematica della disattenzione ai risultati è la conseguenza di tutte le altre già viste, in quanto le altre portano inesorabilmente a questa. Come in ogni rapporto umano, se non ci si lavora costantemente per tenerlo sano, diventerà disfunzionale. A quel punto ognuno tenderà a concentrarsi su obiettivi che non sono quelli primari per il gruppo, bensì individuali.

Un team che invece riesce a stare focalizzato sugli obiettivi collettivi, raggiunge spesso dei successi che lo portano a continuare a perseguirne altri, esprimendo apprezzamento di volta in volta, anziché essere distratti da obiettivi individualistici.

Il Leader Evoluto ha un ruolo molto importante in tutto questo, cercando di aiutare i membri del team a restare focalizzati su obiettivi collettivi, dando l'esempio per primo, e andando anche a lavorare sulle disfunzioni di cui abbiamo parlato in precedenza. Sì, perché, come dicevo, sono tutte disfunzioni concatenate. Patrick Lencioni (autore americano di libri sulla gestione aziendale, in particolare sul-

la gestione del team, e presidente di una società di consulenza direzionale specializzata nello sviluppo di team dirigenziali e nella salute organizzativa, che tiene anche conferenze su leadership, cambiamento organizzativo, lavoro di squadra e cultura aziendale) spiega in vari suoi libri, che la mancanza di fiducia porta ad aver paura di un eventuale conflitto, che porta quindi a sua volta a mancanza di impegno, che porta quindi a sottrarsi dalle responsabilità, e che quindi porta a noncuranza dei risultati, che io definirei tipico dei team NON evoluti.

Voi Leader invece, credo vorreste, un po' tutti, dei Team Evoluti, giusto? Che però, per essere tali hanno bisogno di un Leader Evoluti.

In questo libro vedremo cosa può fare un Leader, in versione Leader Evoluti, per far evolvere il proprio team aziendale.

Seguitemi!