

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

Anno 17 - n. 1
Gennaio 2020

Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

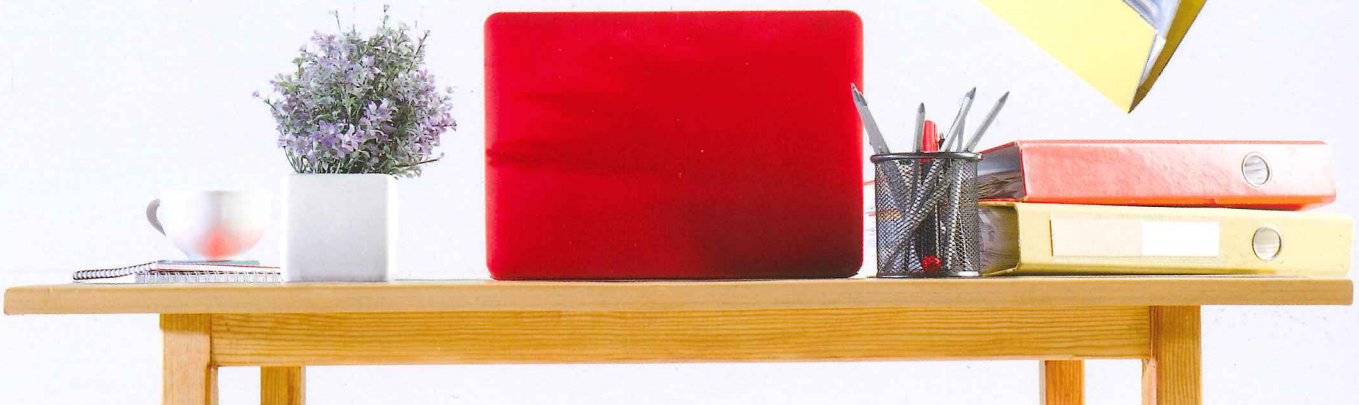
magazine

2020 MISSIONE CFO



© master1305

ISSN 2281-468X



Posta Italiana S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUT.C./RM/26/2004

a cura di Fabio Surra

Consulente Senior Divisione Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI S.p.A.

Piccioni di San Marco e team flessibili

Chi di voi non è mai stato in Piazza San Marco a Venezia? Avete presente le centinaia di piccioni che quotidianamente la affollano? Vi siete mai chiesti perché non cambino mai posto? La risposta è molto semplice: hanno sempre qualcosa di nuovo da beccare, e questo li motiva a restare dove sono e a non volare altrove in cerca di nuovi habitat.

Sono consapevole che l'immagine dei piccioni di Piazza San Marco per introdurre il tema di come costruire team di lavoro flessibili possa non risultare immediata, l'ho scelta perché la ritengo efficace per spiegare una "questione manageriale" tanto semplice quanto sovente disattesa nella pratica.

In un'epoca di profonde trasformazioni del lavoro, prime fra tutte quelle connesse ai processi della *digital transformation*, c'è una competenza trasversale che ha acquisito in misura crescente nel tempo un ruolo fondamentale: la flessibilità professionale dei team di lavoro.

Per flessibilità non intendo esclusivamente la capacità di lavorare in ambienti multitasking e di rispondere tempestivamente e con efficacia alle continue sollecitazioni e ai frequenti cambiamenti delle priorità aziendali, ma anche la capacità delle persone operanti in tali ambienti di vivere ogni cambiamento come stimolo all'apprendimento.

Flessibilità nell'apprendere, quindi, e non soltanto flessibilità nel rispondere alle innumerevoli e variegiate richieste dell'azienda e dei mercati di riferimento.

George Hallenbeck e Laura Santana definiscono la flessibilità nell'apprendere come la «*capacità di sapere cosa fare quando non sai cosa fare*» (Center for Creative Leadership, 2019). In particolare, Hallenbeck e Santana ritengono la flessibilità nell'apprendere il frutto di quattro fattori in grado di aiutare le persone a imparare dall'esperienza e a valorizzare quanto appreso in nuovi contesti: immersione nella situazione, esplorazione proattiva del nuovo habitat e sperimentazione di differenti soluzioni, razionalizzazione dell'esperienza per fare proprio l'apprendimento, applicazione di ciò che si è imparato in una nuova esperienza.

La buona notizia è che ci si può allenare, e sviluppare così la nostra flessibilità nell'apprendere. Ma una grande responsabilità nell'allenamento di questa capacità è in capo a noi come manager e al contesto in cui operiamo.

Se condividete l'importanza, direi il valore strategico, che la flessibilità nell'apprendere ha e avrà ancora più in futuro, è utile domandarci come possiamo svilupparla nei nostri team al fine di garantirci il futuro che desideriamo per noi e per le nostre aziende.

Vi propongo un semplice esercizio.

Prendete un foglio di carta e disegnate una tabella composta da 5 colonne e da tante righe quante sono le persone che fanno parte del vostro team.

Nella prima colonna, nelle diverse righe, scrivete i nomi dei componenti del vostro team.

Nelle rimanenti colonne, analizzando separatamente ogni singolo collaboratore, attribuite una valutazione numerica da 1 a 5 (dove 1 è mai e 5 è sempre) alle seguenti domande:

- 1) Quante nuove attività gli/le ho affidato nell'ultimo anno?
- 2) Quante nuove conoscenze ha potuto acquisire e/o sviluppare nel corso degli ultimi 12 mesi?
- 3) Quante nuove persone (colleghi, fornitori, clienti, altri manager) ha avuto occasione di incontrare e conoscere per motivi connessi allo svolgimento delle sue attività?
- 4) A quanti percorsi formativi ha avuto accesso e ha potuto partecipare nell'ultimo anno?

Fate un bilancio dei risultati ottenuti.

Non sono in grado di darvi un'indicazione quantitativa di riferimento. Sicuramente, molto dipende dal tipo di mercato in cui operate, dall'ampiezza delle attività che gestite, dalla complessità di responsabilità e/o dal livello di esposizione relazionale del vostro team.

Quale che sia il risultato raggiunto, ponetevi l'obiettivo di raddoppiarlo nel corso del prossimo anno.

Ritengo che costruire e imparare a gestire team di lavoro flessibili rappresenti oggi uno dei fattori di presidio più importanti per un manager che ambisca a risultati eccellenti.

Sviluppo di nuove competenze, ampiezza e solidità del network, grado di autonomia nel gestire le attività affidate: sono questi gli elementi essenziali per lo sviluppo della flessibilità dei singoli e dei team, e conseguentemente per lo sviluppo di nuove modalità di approccio ai problemi, creatività e possibilità di rispondere alle trasformazioni in atto.

Ce lo insegna il modello della *Self-Determination Theory* di Edward Deci e Richard Ryan (cfr. ANDAF Magazine, 1/2015 *Coaching in pillole Motivazione: guidare questa "strana cosa" che abita dentro di noi*, pag. 43) ma, soprattutto, l'esperienza sul campo maturata in anni e anni di attività e di consulenza nell'ambito dello sviluppo organizzativo.

Ricordatevi sempre che i vostri collaboratori, quale che sia il personale livello di motivazione intrinseca, hanno bisogno di trovare in continuazione qualcosa di nuovo da "beccare": un nuovo compito da svolgere, una nuova competenza da acquisire, una nuova relazione da consolidare.

Proprio come i piccioni di Piazza San Marco.