

La gestione del personale nelle piccole imprese

Prof. dr. Urs Frey

La diffusa cultura della gestione padronale che caratterizza la maggior parte delle piccole imprese ha fatto il suo corso. Nei mercati dinamici, contraddistinti da forti pressioni a livello di innovazione e di concorrenza, occorre per quanto possibile attivare tutte le riserve sui piani dell'organizzazione e dell'organico. Questo è in particolar modo possibile grazie a un'informazione trasparente, al promovimento dell'autonomia mediante la delega e a una valutazione dei singoli collaboratori in funzione del loro contributo al successo dell'azienda. L'imprenditore può raggiungere questo traguardo solo tramite una gestione sistematica del personale. Gli articoli che seguono spiegano come organizzare una gestione del personale moderna e all'avanguardia.

Sistematica e sotto settori della gestione del personale

Settori della gestione del personale. La gestione del personale può essere suddivisa in cinque sotto settori.

- **Direzione del personale.** In che modo devo dirigere i miei collaboratori per raggiungere gli obiettivi della mia azienda?
- **Selezione del personale.** In che modo posso acquisire dei collaboratori «in gamba» per la mia azienda?
- **Sviluppo del personale.** In che modo posso sfruttare al meglio il potenziale dei miei collaboratori?
- **Valutazione del personale.** In che modo posso formulare una valutazione equa dei miei collaboratori che stimoli la loro motivazione?

■ **Retribuzione del personale.** In che modo posso ottenere prestazioni salariali ed extrasalariali eque per tutti?

Il controllo dei problemi dirigenziali è determinante. Come indicato nel diagramma sottostante, la direzione del personale assume un'importanza centrale nell'ambito dell'intera gestione del personale. Tutte le problematiche relative ai quattro settori – selezione, sviluppo, valutazione e retribuzione – sono, in ultima analisi, problemi dirigenziali. Dirigere e coordinare degli individui è il compito centrale di ogni imprenditore e richiede il tempo necessario. A tale proposito è fondamentale che un'azienda abbia una visione, ovvero un'idea guida a cui fare riferimento. «Solo chi sa dove andare può convincere gli altri a seguirlo»: una gestione del personale efficiente e efficace è possibile solo se gli obiettivi principali da raggiungere sono stati definiti con chiarezza e precisione. La visione può essere definita in forma scritta o semplicemente nella mente di tutti i collaboratori: l'importante è che la strada da seguire sia chiara e comprensibile per tutti, anche sul medio termine.

La gestione mirata come punto di partenza. I collaboratori che riconoscono lo scopo e la finalità del proprio operato per il successo dell'azienda lavorano in modo mirato al raggiungimento di questo obiettivo e cercano costantemente di migliorare il proprio rendimento. Anche il fatto di conoscere gli obiettivi da raggiungere nel proprio lavoro può essere un forte stimolo per il personale. La gestione mirata si profila pertanto come un importante **strumento di gestione.**

L'imprenditore deve suddividere gli obiettivi in obiettivi parziali in modo da renderli chiari

esempio

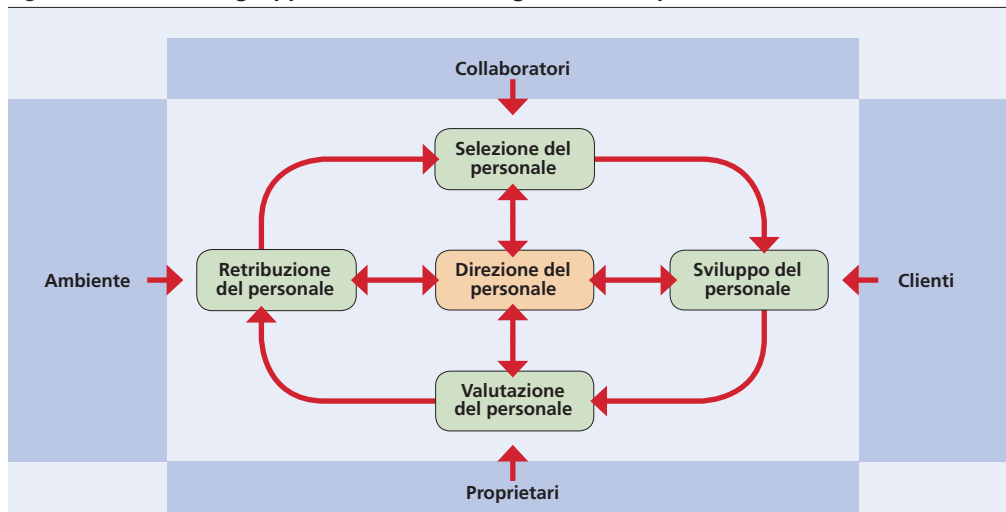
Tre misure da attuare ↓

Le richieste dei clienti importanti devono essere evase con competenza e rapidità. Per raggiungere questo obiettivo primario vengono definite tre misure (obiettivi parziali):

- buona reperibilità dei collaboratori attraverso la pubblicazione dei numeri di cellulare per i clienti A;
- creazione di un sistema di assistenza ai clienti che illustri le varie responsabilità e competenze;
- formazione dei collaboratori responsabili.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 Elementi e gruppi di interesse della gestione del personale



La gestione del personale non è un compito isolato, ma è in continua interazione con l'ambiente circostante. Il mercato del lavoro influenza ad esempio le risposte date dall'imprenditore alle domande dei cinque sotto settori sopra indicati.

Fonte: Hilb 2001

e inequivocabili per i collaboratori. Tali obiettivi devono essere conseguiti in archi di tempo calcolabili e devono essere pianificati tenendo conto della situazione contingente. Per essere credibili, gli obiettivi devono essere perseguiti con impegno e il loro raggiungimento o mancato raggiungimento deve essere opportunamente riconosciuto. Se i collaboratori hanno l'impressione che questo non succede, gli obiettivi non vengono presi sul serio e le scadenze non vengono rispettate. Questo accade anche nel caso in cui gli obiettivi vengono modificati troppo di frequente. Naturalmente può capitare anche che gli obiettivi debbano essere modificati o adeguati a una mutata situazione del mercato: se questo succede solo eccezionalmente e i motivi vengono opportunamente spiegati, lo strumento non viene messo in discussione.

Esigenze dei gruppi di interesse. La gestione del personale viene influenzata da una serie di fattori interni ed esterni al circuito aziendale. Una strategia di gestione del personale globale non può pertanto guardare solo agli obiettivi dell'azienda, ma deve prendere in opportuna considerazione anche le esigenze di altri **gruppi di interesse**.

È possibile distinguere quattro gruppi di interesse principali:

- **collaboratori.** Essi presentano varie richieste al proprio datore di lavoro, esigendo ad esempio una retribuzione adeguata al rendimento, una serie di prestazioni sociali, un ambiente di lavoro stimolante, ecc.
- **clienti.** La gestione del personale deve tenere in debita considerazione le esigenze dei clienti che costituiscono il principale fattore d'influen-

za di ogni singola decisione di politica aziendale. Solo i collaboratori motivati, competenti e impegnati che agiscono con passione e raziocinio possono soddisfare le esigenze dei clienti in maniera ottimale.

- **proprietari.** I titolari puntano a una redditività in grado di garantire la stabilità dell'azienda sul lungo periodo. Anche questo fattore influenza le decisioni relative alla sfera del personale (ad es. la gestione dei mezzi operativi, l'entità del salario, i corsi di perfezionamento, ecc.).
- **ambiente.** L'ambiente è un concetto generale che viene utilizzato per raggruppare tutte le esigenze dal punto di vista dell'opinione pubblica, come ad es. la salvaguardia dei posti di lavoro a livello regionale o lo sviluppo della coscienza ecologica dei collaboratori (ad es. raccolta differenziata, riduzione dei rifiuti).

Significato e obiettivi della gestione del personale

Collaboratori motivati come fattore di successo. Proprio nei mercati saturi caratterizzati da una scarsa possibilità di differenziazione degli operatori, come ad esempio molti rami dell'artigianato o dell'edilizia, il personale è il principale fattore di competitività. La straordinaria importanza del personale traspare anche sul piano dei costi: nel settore edile, ad esempio, la percentuale di costi del personale si attesta mediamente intorno al 54%, mentre in molti altri settori raggiunge valori addirittura superiori. Il personale non gioca dunque solo un ruolo fondamentale per il successo dell'azienda, ma è anche un fattore di costo rilevante. Di conseguenza la gestione del personale rappresenta una delle attività più importanti dell'azienda. A livello

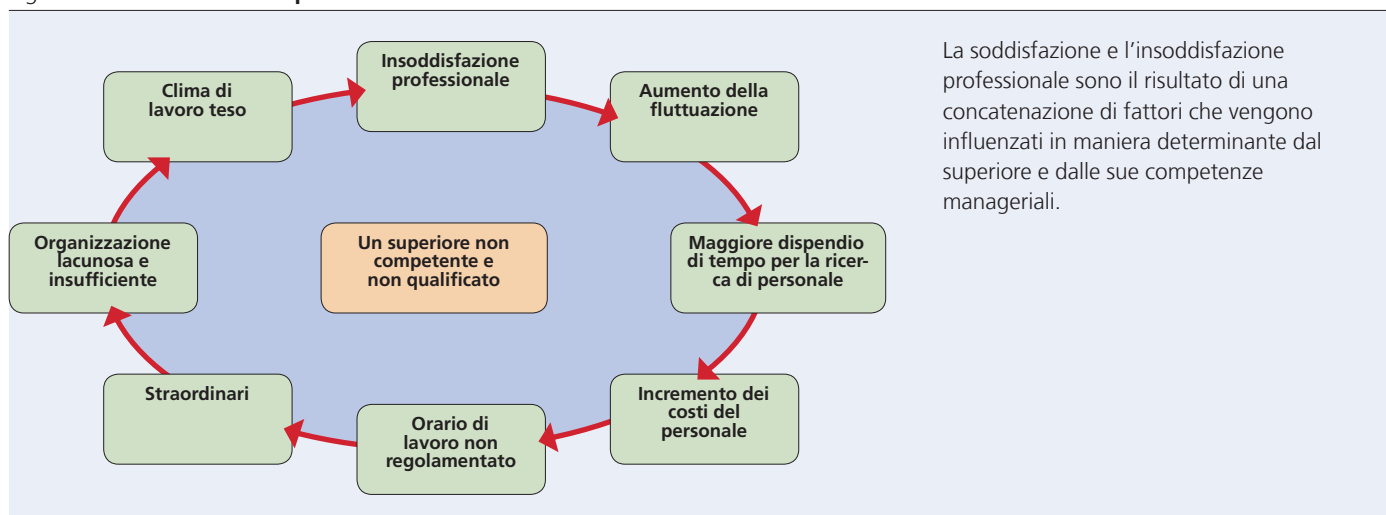
consiglio

La gestione mirata come punto di partenza



L'obiettivo del principio del «**Management by Objectives**» è quello di attuare gli obiettivi strategici dell'azienda e dei collaboratori definendo di comune accordo gli obiettivi per ciascuna unità organizzativa e per il personale. Tali obiettivi devono essere precisi, misurabili, realistici e temporalmente definiti.

Figura 02 **Insoddisfazione professionale**



pratico, in questo ambito si afferma spesso un modo di procedere poco sistematico influenzato da decisioni emotive. A ciò si aggiunge il fatto che a causa della mole elevata di lavoro gli affari del personale vengono spesso relegati in secondo piano. L'obiettivo principale della gestione del personale dovrebbe essere quello di trasformare i collaboratori in individui che agiscono e pensano da imprenditori, in altre parole in cosiddetti «coimprenditori». Ciò significa che i collaboratori sfruttano le proprie conoscenze, ricercano costantemente delle possibilità per perfezionarsi e si impegnano come se fossero essi stessi i proprietari dell'azienda. Questa situazione ottimale naturalmente non viene mai raggiunta del tutto: gli obiettivi dei dipendenti infatti divergono completamente da quelli dei titolari di un'azienda. Mentre l'obiettivo principale di un collaboratore è quello di svolgere un lavoro interessante e vario, adeguatamente retribuito, che offra possibilità di crescita professionale e preveda una giusta percentuale di tempo libero e ferie, il titolare di un'azienda punta principalmente e giustamente al successo e alla crescita dell'impresa. Queste divergenze di obiettivi sono. Tuttavia, la gestione del personale deve essere organizzata in modo tale da permettere che l'imprenditorialità interna venga promossa e ricompensata con sistemi di incentivi e di gestione adeguati.

Condizioni generali della gestione del personale

Nella gestione del personale si è a contatto con individui che si muovono all'interno della società e ne vengono influenzati. Di conseguenza le tendenze sociali influenzano la direzione del personale all'interno dell'azienda.

Di seguito elenchiamo alcuni dei trend sociali che influenzano la gestione del personale all'interno delle aziende svizzere.

- **Cambiamento dei valori.** Il piacere di svolgere una professione gratificante e piena di soddisfazioni diventa prioritario e il lavoro viene sempre meno percepito come semplice dovere. Per questo, il significato sociale e personale del lavoro nonché la libertà concessa sul posto di lavoro acquisiscono una rilevanza maggiore.
- **Aumento della mobilità professionale.** I lavoratori non rimangono legati per tutta la vita alla stessa azienda in quanto considerano il posto di lavoro un mezzo per promuovere la propria crescita professionale. Il cambiamento del posto di lavoro può essere naturalmente indotto anche da altri motivi di carattere personale.
- **Cambiamento delle esigenze legate al posto di lavoro.** Nella società moderna si stanno affermando sempre più criteri immateriali come la soddisfazione, la sicurezza del posto di lavoro, la libertà d'azione, la partecipazione a progetti vari e stimolanti, l'aumento delle responsabilità. Lo stipendio come principale mezzo di sostentamento economico viene considerato da un numero maggiore di individui addirittura un «aspetto secondario».

Le cause dell'insoddisfazione professionale. Con il cambiamento delle esigenze cambiano anche i fattori che portano un individuo a essere scontento del lavoro che svolge. Ciò comporta una maggiore **fluttuazione** e, inevitabilmente, un incremento dei costi del personale. Un superiore non competente e non qualificato, degli orari di lavoro non regolamentati, un numero eccessivo

esempio

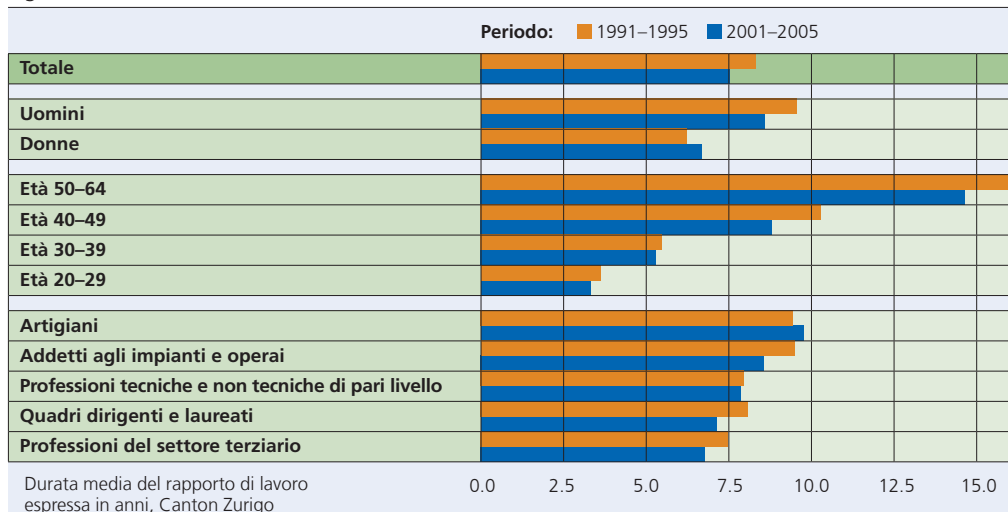
Una storia che si ripete



La gestione dei rapporti interpersonali è un tema ricorrente fin dall'antichità. Gli antichi Egizi sostenevano a tale proposito: «Se sei una guida, ascolta serenamente il discorso di chi ti rivolge una richiesta; non respingerlo finché non abbia purgato il suo ventre da ciò che aveva intenzione di dire. Certo non è possibile che tutte le richieste abbiano buon esito, ma un buon ascolto appiana il cuore.»

Citazione: Ptah-Hotep, visir del re Iseki (circa 2700 a.C.) e ideatore della piramide del faraone

Figura 03 **Permanenza media in azienda**



Negli ultimi dieci anni la permanenza media all'interno di un'azienda si è abbassata di oltre un anno. Ciò è da ricondurre in primo luogo alla maggiore mobilità dei lavoratori. In controtendenza con tale risultato, la durata dei rapporti di lavoro avviati con le donne appare generalmente più lunga rispetto a quella dei contratti siglati con gli uomini.

Grafica: Ufficio di statistica del Canton Zurigo, 2006
Fonte: Ufficio federale di statistica, Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera, 2006

di straordinari, un clima di lavoro non armonioso caratterizzato da stress continuo, molte attività di routine o una cattiva organizzazione sono solo alcuni dei fattori citati dai collaboratori. La direzione diventa un elemento chiave della gestione del personale.

La direzione? Una questione di personalità.

La direzione è sicuramente l'elemento centrale della gestione del personale, ma anche il più difficile da comprendere. La direzione è strettamente legata alla personalità di chi dirige e chi viene diretto. In questo ambito intervengono molti fattori morbidi, i cosiddetti «soft factor», e solo poche conoscenze certe (dal punto di vista scientifico) o strumenti applicabili a livello universale.

Tuttavia, o proprio per questo, la direzione è un aspetto con cui l'umanità si confronta da sempre. Le relazioni dirigenziali e di conseguenza anche i problemi di questo tipo sono destinati a esistere fino a quando esisteranno gli uomini.

Ci sono molte definizioni di direzione. Ma che cos'è esattamente la **direzione**? Le definizioni sono numerose come del resto i ricercatori che si occupano di questo argomento. Alcuni definiscono la direzione in modo breve e conciso come «l'influenza legata al raggiungimento degli obiettivi.»¹ Altri esperti utilizzano una definizione analoga: «La direzione è l'influenza sociale reciproca volta all'adempimento di compiti comuni in una situazione lavorativa strutturata e che si svolge tra individui appartenenti a gerarchie differenti.»² Quest'ultima definizione evidenzia chiaramente che la direzione del personale non deve essere intesa come un

percorso comunicativo a senso unico, ma come un dialogo in cui chi dirige e chi viene diretto assumono a turno il ruolo dell'ascoltatore.

Dimensioni dirigenziali: direzione strutturale e interattiva

La direzione in ambito aziendale si svolge su più livelli o «canali della comunicazione». Come illustrato dal grafico sotto riportato, è possibile individuare due dimensioni della direzione: quella strutturale e quella interattiva.

La direzione strutturale, una possibilità spesso trascurata. Quando si parla di direzione del personale si tende a trascurare la dimensione strutturale e a riferirsi esclusivamente a quella interattiva, ovvero all'influenza diretta che si esplicita ad esempio attraverso l'assegnazione di specifiche istruzioni operative. In ogni azienda, però, i collaboratori vengono influenzati, spesso inconsciamente, anche da una serie di elementi gestionali strutturali. Una cultura aziendale positiva, un orientamento strategico elaborato congiuntamente e comunicato, una struttura organizzativa trasparente e la struttura qualitativa del personale – in altre parole la formazione di un team – influenzano il modo di pensare e agire di un collaboratore almeno con la stessa intensità dell'influenza diretta, per lo più orale, che si esplicita ad esempio attraverso istruzioni, prescrizioni e suggerimenti da parte del superiore.

L'organizzazione equilibrata dei quattro elementi della direzione strutturale (cultura aziendale, strategia, struttura organizzativa e struttura qualitativa del personale) fa in modo che l'azienda resti funzionante anche nel caso in cui l'im-

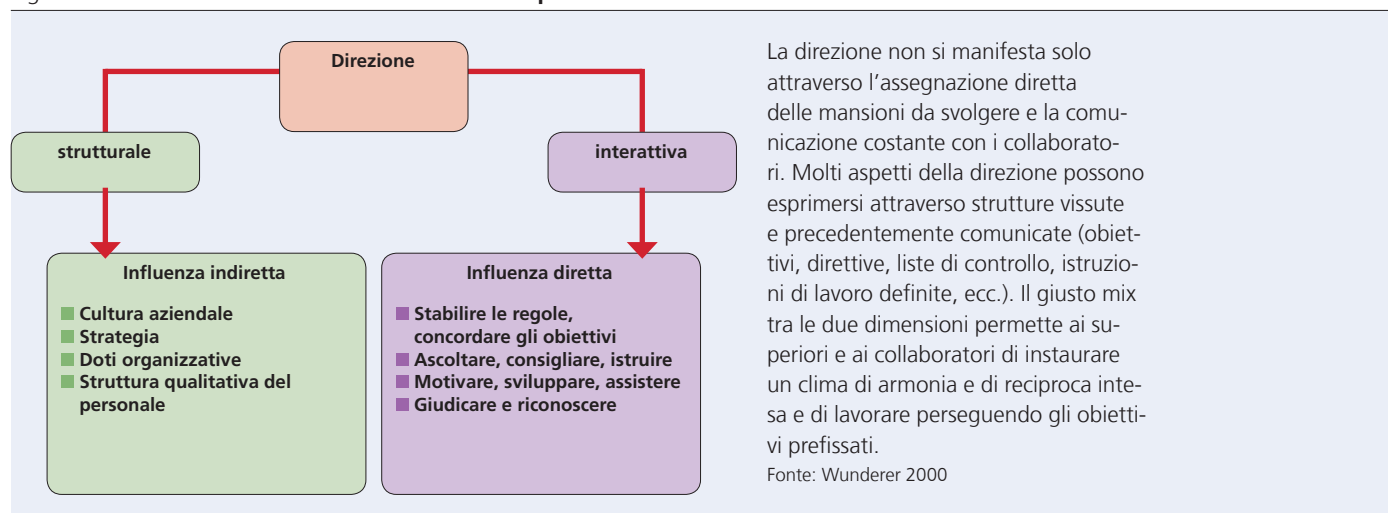
esempio

Stesse libertà, stessi limiti



I collaboratori qualificati lavorano in modo autonomo e assumono con piacere delle responsabilità nell'ambito di direttive chiaramente definite. Ciascun imprenditore deve fissare dei limiti uguali e validi per tutti i collaboratori e comunicarli per tempo (ad esempio attraverso apposite direttive).

Figura 04 Le due dimensioni della direzione del personale



prenditore non possa o non voglia accettare alcuna influenza diretta.

Nelle situazioni in cui è possibile ricorrere solo in minima parte alla gestione interattiva entra in gioco la qualità della direzione strutturale. La direttrice può andare in vacanza tre settimane, il direttore può partire per un viaggio d'affarisenza che ciò comprometta la qualità dell'attività aziendale?

Gli orari di lavoro sostenuti da molti dirigenti abbinati a periodi di vacanza ridotti possono essere un indizio del fatto che proprio nelle piccole imprese gli strumenti di direzione strutturata vengono utilizzati raramente. Generalmente vale la seguente regola: «Meno marcata è la direzione strutturale, tanto più è necessaria un'impegnativa direzione interattiva.» Ne consegue che l'imprenditore stesso è assorbito da problemi dirigenziali e non può mollare mai il lavoro.

La centralità della direzione interattiva. Anche gli strumenti di direzione strutturale più sofisticati non riescono a sostituire la centralità della seconda dimensione, quella interattiva, che non può essere in nessun caso trascurata. Ogni superiore deve stabilire delle regole e concordare degli obiettivi, ascoltare, consigliare e istruire i suoi collaboratori, motivarli, assisterli, valutare periodicamente il loro rendimento e riconoscerlo in modo adeguato. Il modo più semplice ed efficace per svolgere tutte queste funzioni è costituito dalla comunicazione orale. Generalmente, la direzione interattiva è influenzata fortemente dalla personalità del superiore. Nell'ambito della gestione interattiva le piccole imprese sono un passo avanti rispetto alle grandi società.

Il contatto frequente e personale con il capo e la conseguente comunicazione diretta hanno un effetto positivo su molti collaboratori che vengono stimolati a migliorare il proprio rendimento.

«Il titolare è sempre presente» è una massima che riassume la forza di molte piccole imprese. Indipendentemente dal fatto che si tratti di piccole imprese o di società attive a livello mondiale, è fondamentale che all'interno dell'azienda venga trovato un giusto mix tra le due dimensioni dirigenziali e gli strumenti in esse contenuti.

La personalità del manager

Le qualità di un manager. Come già accennato, spesso si parte esplicitamente o implicitamente dal presupposto che le qualità del manager siano determinanti per il successo della direzione. Tra i vari requisiti elencati sui bandi di concorso per cariche dirigenziali le «**competenze gestionali**» occupano sempre una posizione di primo piano. Numerosi studiosi hanno cercato di individuare i tratti distintivi della personalità del manager di successo, anche se finora non sono mai riusciti a tracciare un profilo applicabile a tutti i casi. Evidentemente il «manager ideale» non esiste. È possibile distinguere quattro categorie di qualità che dovrebbero caratterizzare più o meno marcatamente un manager.³ Le quattro categorie e le qualità che ne fanno parte sono illustrate nella figura 5.

Anche se nessun individuo è in grado di coprire interamente le quattro categorie indicate, è importante tuttavia che egli sia consapevole della propria personalità e dei conseguenti punti forti e deboli del proprio comportamento manageriale.

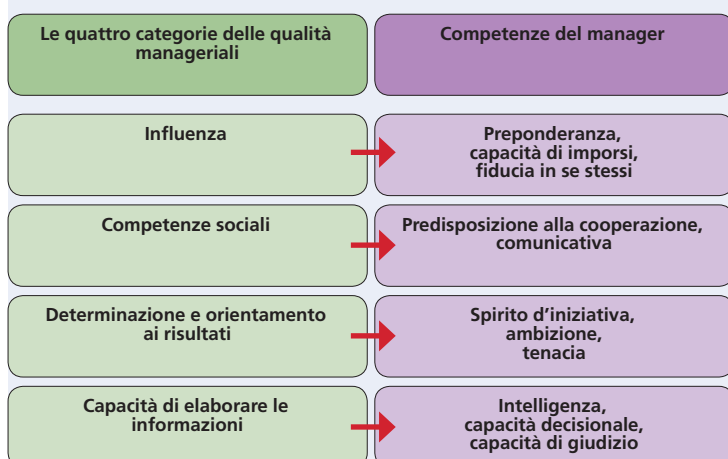
esempio

Elogiare i risultati raggiunti



Lodare in modo spontaneo un collaboratore per il grande impegno dimostrato durante l'assenza di un collega significa riconoscere e apprezzare il lavoro extra svolto e i risultati raggiunti.

Figura 05 Base della qualità gestionale



L'influenza le competenze sociali, la determinazione e la capacità di analizzare ed elaborare con rapidità e competenza le informazioni ricevute sono alcuni dei tratti distintivi di un manager che devono essere verificati in caso di assunzione o promozione.

Fonte: Delhees 1995

Il comportamento manageriale: una questione di personalità

Cambiare la personalità del manager è piuttosto difficile. Come diceva Goethe: «Tu resti in fondo sempre quello che sei.» Leggermente più malleabile è invece il comportamento manageriale o più precisamente lo stile di leadership che dovrebbe essere opportunamente adeguato alle varie situazioni in modo da garantire il successo ottimale della direzione. Un'impreditrice che si trova a contatto con un operaio non qualificato in fabbrica e con un collaboratore specializzato in ufficio dovrà applicare due stili gestionali diversi a seconda della situazione per raggiungere l'esito auspicato. Come indicato nell'immagine sottostante, nella scelta dello stile di leadership occorre tenere conto di tre fattori: la personalità del superiore, la situazione contingente e la personalità del collaboratore.

Le decisioni specifiche che non sono molto importanti e che possono essere accettate senza problemi dai collaboratori possono essere prese ad esempio in completa autonomia e in maniera autoritaria dal superiore, mentre le decisioni importanti e delicate per le quali non si dispone ancora di tutte le informazioni richieste e che possono portare a eventuali conflitti e rifiuti devono essere prese preferibilmente a livello democratico, con il coinvolgimento dell'intero gruppo. Uno stile di leadership ottimale dovrebbe tuttavia tener conto, oltre che della personalità del superiore e del contesto decisionale, anche di un terzo fattore: la personalità del collaboratore. Il modello del **grado di maturità** elaborato da Hersey / Blanchard fornisce interessanti spunti a questo proposito. In base a tale modello i collaboratori posso-

no essere suddivisi in quattro gradi di maturità a seconda del rendimento, delle conoscenze e della motivazione individuale. Come indicato nello schema, lo stile di leadership del superiore dovrebbe orientarsi al grado di maturità del rispettivo collaboratore sottoposto.⁴

I collaboratori con un livello di maturità basso (ad es. gli operai appena assunti) necessitano di uno **stile di leadership** che faccia chiaro riferimento ai compiti e si esprima attraverso istruzioni di lavoro precise. Man mano che il grado di maturità aumenta, l'orientamento al compito diminuisce e l'orientamento alle relazioni cresce. Ai collaboratori non vengono impartite semplicemente delle istruzioni, ma le decisioni vengono «vendute per buone», il che significa che le motivazioni che stanno alla base devono essere comprese e accettate.

Al grado di maturità successivo lo stile di leadership diventa partecipativo, il che significa che i collaboratori acquisiscono il diritto di esprimere il proprio parere e partecipare attivamente ai processi decisionali. Nei confronti dei collaboratori con il grado di maturità più elevato, ad esempio responsabili di progetti con esperienza pluriennale o collaboratori specializzati, viene applicato uno stile di leadership caratterizzato da un basso orientamento al compito, ma nel contempo anche da uno scarso orientamento alle relazioni.

In concreto, ciò significa che si opta per uno stile di leadership delegante che prevede una chiara ripartizione di responsabilità con obiettivi mirati.

esempio

Inserimento nell'ambiente di lavoro ↓

Il nuovo collaboratore che ha appena concluso brillantemente il tirocinio deve ricevere delle indicazioni precise e concrete per inserirsi nel nuovo ambiente di lavoro. Il suo superiore gli fornisce dei suggerimenti precisi su come procedere: «Se fossi in te farei così e così.» Questo stile di leadership motivante e supportivo fa sì che il nuovo collaboratore si abitui rapidamente alle abitudini dell'azienda e si integri perfettamente nel team esistente.

Figura 06 Lo stile di leadership corretto

Formazione della volontà nel superiore ← → nel collaboratore						
1	2	3	4	5	6	7
Il superiore decide senza consultare i collaboratori.	Il superiore decide, ma cerca di convincere i collaboratori della bontà della decisione presa prima di renderla effettiva.	Il superiore decide, ma accetta eventuali domande sulla decisione per ottenere consenso.	Il superiore informa i collaboratori sulle sue intenzioni e accetta che essi possano esprimere il proprio parere prima che venga presa la decisione finale.	I collaboratori / il gruppo elaborano delle proposte e il superiore sceglie l'alternativa che preferisce.	I collaboratori / il gruppo decidono dopo che il superiore ha illustrato i problemi e ha definito i limiti del margine di manovra.	I collaboratori / il gruppo decidono; il superiore svolge una mera funzione di coordinamento verso l'interno e l'esterno.
Autoritario	Patriarcale	Informativo	Supportivo	Partecipativo	Delegante	Autonomo

Il comportamento manageriale sotto la lente

Questo articolo non si prefigge di dare una ricetta su come strutturare una gestione del personale di successo, ma si limita semplicemente a fornire una serie di input per riflettere e analizzare criticamente il proprio comportamento manageriale.

Delegare gli incarichi di responsabilità e lavorare con collaboratori autonomi non costituisce la forma di organizzazione ideale per tutte le piccole imprese e per tutte le situazioni. Invece, per molti modelli aziendali che vengono attuati con strutture progettuali e collaboratori qualificati, gli strumenti di gestione del personale semplici comportano chiari vantaggi rispetto alle strutture dirigenziali tradizionali, padronali, fortemente interattive e di conseguenza onerose dal punto di vista del tempo. Tuttavia l'introduzione di tali strumenti presuppone la disponibilità da parte dell'imprenditore a delegare le responsabilità e a comunicare in modo chiaro e trasparente. Sarebbe una conclusione errata supporre che il fatto di ricorrere a deleghe o a suddivisioni in team richieda all'individuo un minore impegno. Tale decisione comporta semplicemente uno spostamento del baricentro dei compiti.

Non da ultimo, tuttavia, la capacità di sviluppo della piccola impresa migliora perché in questo modo i collaboratori contribuiscono in misura crescente al benessere dell'azienda attraverso le proprie forze individuali.

¹ Rosenstiel, Lutz v.; Grundlagen der Führung, 1993.

² Cfr. anche Wunderer, R.; Führung und Zusammenarbeit, 2003.

³ Sulla base di Delhess, K.-H.; Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, 1995.

⁴ Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Das situative Führungsmodell, 1992.

Lista di controllo: «La mia concezione di gestione del personale è attuale?»

Rispondete spontaneamente alle seguenti domande

☐ ☐ ☐	1. Registro sistematicamente i dati dei collaboratori della mia azienda (conclusioni di formazioni, richieste di perfezionamenti, corsi frequentati, appunti dei colloqui svolti).
☐ ☐ ☐	2. Eseguo almeno una volta all'anno un colloquio sistematico con tutti i collaboratori.
☐ ☐ ☐	3. Oltre a valutare il rendimento dei miei collaboratori, stimo anche il loro potenziale e documento la stima fatta.
☐ ☐ ☐	4. Elaboro insieme ai miei collaboratori un piano di sviluppo in base alle loro esigenze effettive.
☐ ☐ ☐	5. Analizzo sistematicamente le esigenze dei miei collaboratori, raccogliendole, esaminandole ed evadendole in tempo utile.
☐ ☐ ☐	6. Garantisco ai miei collaboratori una parità di trattamento in termini di attenzione, elogi e rimproveri.
☐ ☐ ☐	7. Cerco di affidare ai miei collaboratori dei progetti ambiziosi per permettere loro di apprendere e fare esperienza.
☐ ☐ ☐	8. Pianifico il mio fabbisogno di personale con lungimiranza, tenendo conto degli obiettivi (strategici) della mia azienda.
☐ ☐ ☐	9. Un cambiamento di posto di lavoro mi sprona ad analizzare criticamente le mansioni ad esso assegnate e a ridistribuirle, se necessario, prima di procedere a una nuova assunzione.
☐ ☐ ☐	10. Promuovo lo sviluppo di una cultura della libertà d'azione e permetto ai miei collaboratori di svolgere la loro attività in modo autonomo entro limiti definiti in maniera chiara.

Possibili risposte per tutte le domande: ☐ sì ☐ in parte ☐ no

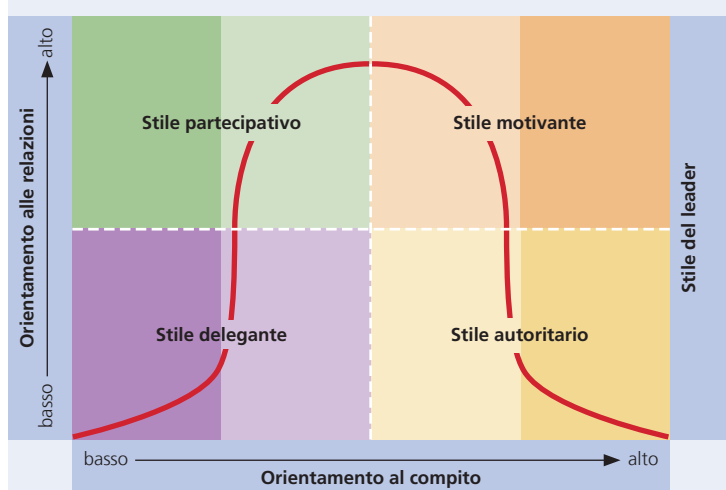
Punteggio: sommate tutte le domande a cui avete dato una RISPOSTA Affermativa

Da 8 a 10: avete una concezione moderna della gestione del personale e siete pienamente consapevoli dell'importanza dei vostri collaboratori.

Da 5 a 7: siete consapevoli dell'importanza della gestione del personale, ma avete ancora delle piccole lacune da colmare.

Da 0 a 4: la vostra concezione della gestione del personale presenta gravi lacune che devono essere assolutamente colmate nei prossimi anni. Iniziate con piccoli interventi graduali e mirati.

Figura 07 Il modello del grado di maturità



Come già ricordato, lo stile del leader dipende anche dalla «personalità» (ovvero dal grado di maturità) del collaboratore a lui subordinato. A seconda della maturità al collaboratore il superiore assegna una disposizione di lavoro più o meno orientata al compito e/o alle relazioni: da ciò derivano diversi stili di leadership che vengono ritenuti adeguati ai rispettivi collaboratori.

La curva indica lo stile di leadership ottimale in base al grado di maturità.

Fonte: Hersey / Blanchard (secondo Jung, 1999)