

La pubblicazione degli Affari aziendali della CSS Assicurazione



LEADERSHIP: 2. PARTE

## Quadri dirigenti come risorsa?

I sondaggi attuali attestano che il superiore e il suo stile di gestione rientrano tra i motivi di disdetta più frequenti. D'altra parte, dai risultati si rileva che i quadri dirigenti sono una delle maggiori e più sottovalutate risorse sul posto di lavoro. Ma cosa fa di una persona un buon superiore e qual è, in questo contesto, la responsabilità del datore di lavoro?

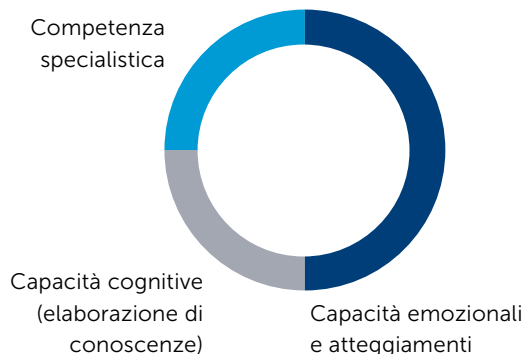
La buona gestione ha effetti positivi sulla motivazione, sulla disponibilità, sulla salute e infine sulla prestazione lavorativa dei collaboratori. Detto in modo semplice: la buona gestione è una gestione sana. Lo stile di gestione assume grande importanza proprio per i collaboratori più anziani, dato che essi

Chi non ha mai sentito frasi come «il silenzio è già una lode», «il mio capo è un maniaco dei controlli» oppure «non si decide mai»?

non hanno più stimoli derivanti dagli aumenti salariali o dalla prospettiva di nuove sfide professionali. Ma nel frattempo questa tendenza si rileva anche nei colla-

boratori più giovani, quelli della generazione Y. Per loro contano di più i cosiddetti fattori morbidi, secondo il detto: «The soft factors are the hard ones». Questo fa sì che, in tempi di crescente carenza di specialisti e di competizione per ottenere buona forza lavoro subentrante, i buoni superiori acquisiscono sempre più importanza.

La miscela per una gestione di successo



## Cosa fa di una persona un buon superiore?

Le esigenze poste ai superiori e le aspettative nei loro confronti sono elevate. Oltre alle qualifiche specialistiche, le competenze specifiche sociali e della personalità assumono un'importanza sempre più fondamentale.



### Creare fiducia

Il rapporto di fiducia tra il superiore e i collaboratori subalterni è la premessa per una collaborazione costruttiva e può avere un influsso notevole sulla salute dei collaboratori e sulla loro prestazione lavorativa. La costruzione della fiducia richiede il dialogo personale, nel quale il superiore ascolta il collaboratore, lo prende sul serio e mostra un vero interesse. Per i collaboratori è importante sentire che il superiore li sostiene e questo si manifesta anche nella delega di responsabilità e nella concessione di spazio d'azione. Spesso la causa dei conflitti è da ricercare nella diffidenza e nei controlli smisurati. Per costruire un buon rapporto di fiducia c'è bisogno da entrambe le parti di affidabilità, concretezza, chiarezza e lealtà.

La fiducia è un bene prezioso e questo si dimentica spesso. Sovente una fiducia compromessa incide profondamente e ritrovarla è difficile oppure ci si riesce soltanto con grande impegno da ambo le parti. Per questo è bene investire molto in una buona collaborazione.



### Dare sostegno sociale e mostrare stima

Gli effetti positivi del sostegno sociale nel contesto del lavoro sono stati dimostrati in varie ricerche. Il sostegno sociale può ridurre nei collaboratori la percezione soggettiva dei fattori di pressione aiutando, quale risorsa fortificante, ad attutire l'impatto di sollecitazioni accresciute. In questo modo si può aumentare la resistenza allo stress e alla pressione, infatti si parla di un «effetto tampone». È importante che il sostegno sociale sia auspicato e opportuno. In caso contrario si potrebbe ferire l'autostima del collaboratore o generare stress negativo.

Il sostegno sociale può ridurre nei collaboratori la percezione soggettiva dei fattori di pressione aiutando.



Sentirsi stimato è un'esigenza fondamentale dell'essere umano. Se i collaboratori sono riconosciuti come persone e stimati per il loro impegno e le loro prestazioni lavorative, ne consegue una maggiore soddisfazione. Quindi aumenta il piacere nel lavoro e si consolida il vincolo nei confronti dell'azienda. Si può così influire positivamente anche sull'efficienza e sulla motivazione. Manifestare riconoscimento non costa nulla e spesso si tratta di piccoli gesti di grande effetto. Vale la pena di prendersi il tempo necessario a tale fine. In questo contesto è importante che il modo in cui si esprimono la stima e il riconoscimento corrispondano al modo di essere del superiore e quindi appaiano autentici.



### Fungere da esempio

«I fatti dicono più di mille parole», sia in positivo che in negativo. In particolare, l'attitudine manifestata dai superiori permea fortemente il clima aziendale. A lungo termine, i superiori che alle parole fanno seguire l'azione acquisiscono credibilità. Questo dato di fatto si può utilizzare in modo mirato come strumento di gestione. Chi mostra consapevolmente i propri valori in modo esemplare manifesta con ciò il comportamento che si attende dai suoi collaboratori e offre così riferimenti orientativi. Questo spazia da un rapporto caratterizzato dal rispetto reciproco a una comunicazione aperta e trasparente, che implica una cultura del feedback, fino a una gestione costruttiva dei propri punti deboli e degli insuccessi. I superiori devono essere consapevoli del fatto che dal loro modo di agire risultano aspettative tacite. Un esempio semplice è dato dall'invio di e-mail nei fine settimana o durante le vacanze. Il fatto che un supe-



Una buona gestione implica oltre alle competenze tecniche anche, e soprattutto, competenze emozionali.

#### DOMANDA

## 02

### Quali competenze auspicano i collaboratori da parte dei loro superiori?

In vari studi nei quali si è chiesto ai collaboratori quali competenze auspicano da parte dei loro superiori, sono emersi in primo piano i seguenti punti.

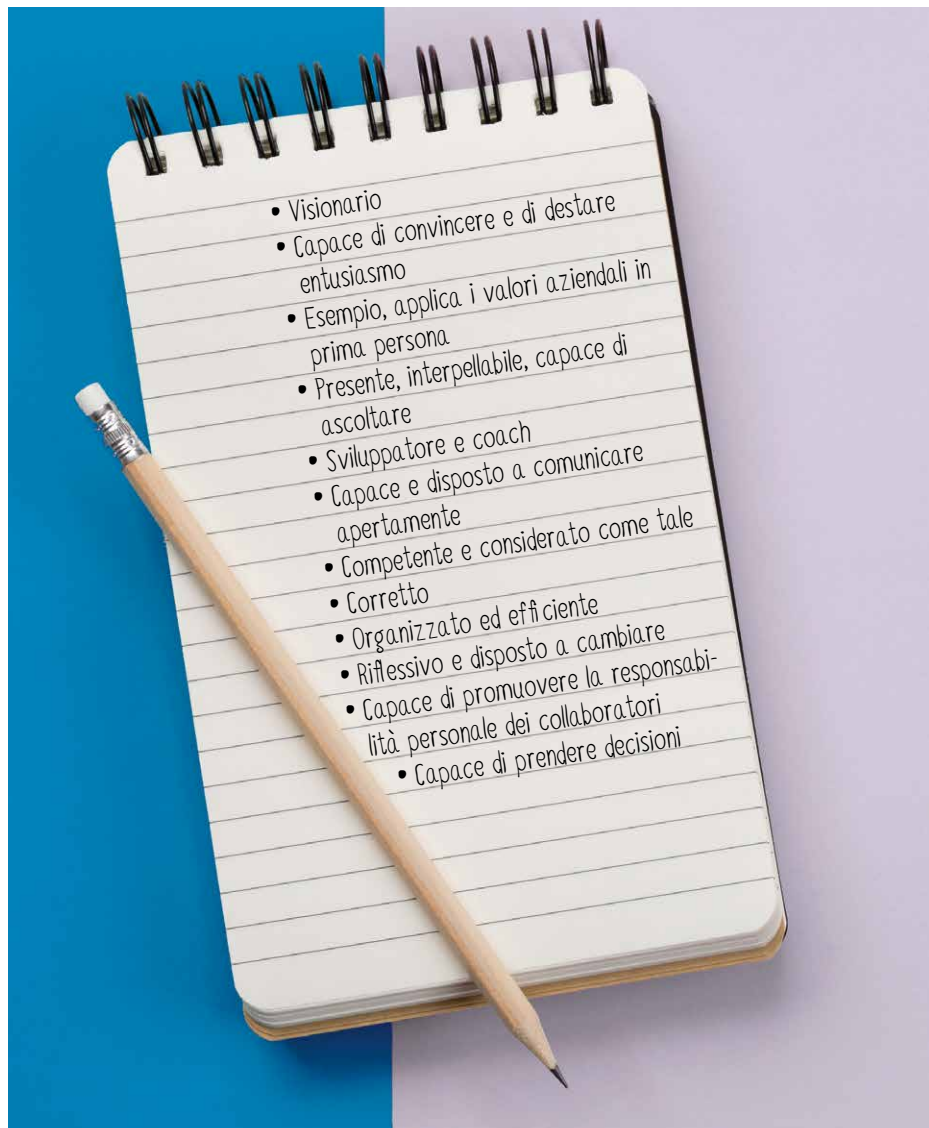
riore sia sempre reperibile può essere inteso quale esortazione a fare lo stesso, anche quando ciò non è espresso in modo esplicito.

Questo vale in particolare in momenti impegnativi, ad esempio quando c'è una forte pressione di lavoro. Se il superiore stesso si mostra scoraggiato e rassegnato, probabilmente la demotivazione e lo sconforto non tarderanno molto a diffondersi anche nel team. Per contro, un superiore può altresì diffondere un'atmosfera di fiducia e di impegno, alla quale si aggregano anche i collaboratori subalterni.



#### Cura di sé quale premessa per la cura del gruppo

Solo chi ha imparato a prendere sul serio i propri limiti di sollecitazione e le proprie esigenze lo sa fare anche per gli altri. Dato che dai superiori, in particolare da quelli del livello gerarchico medio, si pretende sempre di più, è importante che essi impieghino in modo oculato le loro risorse, per poter restare efficienti a lungo. Proprio questo target è, da una parte, la causa di conseguenze negative riferite alla salute e, d'altra parte, fa sì che spesso ci si trovi in situazioni di forte pressione. Per questo è importante imparare a limitarsi e a prestare attenzione anche alle proprie esigenze. Perché chi si spinge costantemente ai propri limiti non vede più ciò che accade intorno a sé stesso e non nota più le esigenze dei collaboratori o non lo fa in misura sufficiente. Anche in tale contesto il superiore svolge la funzione di esempio ed è contemporaneamente anche «strumento» di se stesso nel complesso contesto della gestione.



## DOMANDA

03

## Come diventa un superiore una risorsa?

La personalità e il proprio comportamento influiscono notevolmente sullo stile di gestione e nei contatti con i collaboratori e i colleghi. Questo è uno dei motivi per i quali la buona gestione non si può imparare in un corso. Sovente lo stile di gestione è determinato dal proprio comportamento nella gestione stessa. Questo effetto deve essere considerato regolarmente.

Ai fini di uno stile di gestione costruttivo e promotore di buone prestazioni, sono tra l'altro utili un grado elevato di riflessione personale, l'analisi critica, l'apertura nei confronti dei riscontri e l'attenzione nel trattare se stessi e gli altri. Questo richiede fiducia in sé, e consente un'evoluzione personale costante nonché l'adeguamento dei propri comportamenti. Le competenze puramente comunicative si possono apprendere in programmi di formazione e perfezionamento ed essere quindi migliorate successivamente.

## DOMANDA

05

## Avete delle domande?

Desiderate avere dirigenti impegnati, che sappiano motivare i vostri collaboratori a fornire la loro migliore prestazione di lavoro e che siano una risorsa per loro? vivit, il centro di competenza per la salute e la prevenzione sostiene voi e i vostri specialisti del personale con provvedimenti e corsi di formazione per lo sviluppo ulteriore del vostro personale dirigente e della vostra cultura aziendale.

[www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)  
058 277 60 00

Scaricate la «Business Fit Info»  
come PDF:

[www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

Visitate il nostro blog:

[blog.css.ch/aziende](http://blog.css.ch/aziende)

## DOMANDA

04

## Quale responsabilità ha il datore di lavoro?

Più è elevato il livello gerarchico e più grande è l'azienda, tanto più passano in secondo piano le qualifiche specialistiche del superiore. Assumono per contro un ruolo centrale le caratteristiche della personalità e l'atteggiamento del dirigente. Qui i datori di lavoro sono chiamati a considerare maggiormente, nell'assunzione e nello sviluppo ulteriore

Vale la pena di assumere personalità idonee, mettendo a loro disposizione risorse sufficienti per lo svolgimento del loro lavoro di gestione.

di collaboratori con funzioni dirigenziali, oltre alle pure conoscenze specialistiche anche le caratteristiche della personalità e i fattori «soft», che assumono un'importanza crescente. Vale

la pena di assumere personalità idonee, mettendo a loro disposizione risorse sufficienti per lo svolgimento del loro lavoro di gestione. Una serie di ricerche attesta l'influsso delle caratteristiche della personalità sul lavoro di gestione e mostrano che i superiori con bassa scrupolosità e mancanza di autocontrollo tendono a un comportamento di gestione distruttivo. L'obiettivo è una cultura organizzativa che consolida tramite stimoli il comportamento voluto e non tollera il disfattismo. Qui il reparto delle risorse umane e la linea gerarchica sono responsabili in egual misura.

## IMPRESSUM

Redazione: CSS Assicurazione, Tribschenstrasse 21, Casella postale 2568, 6002 Lucerna, [www.css.ch/aziende](http://www.css.ch/aziende) | Layout: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Lucerna | Foto: Gettyimages, istockphoto

### Chi può fornirmi una consulenza?

Per conoscere il consulente aziendale CSS o il mediatore di competenza:

[info.aziende@css.ch](mailto:info.aziende@css.ch)  
Telefono: 058 277 18 00

**vivit**  
La salute è il nostro business

  
**CSS**  
Assicurazione