

FORMAZIONE

Saper gestire un gruppo

Eliana Bernasconi

«Aziende» parola chiave della nostra era: se grandi intrecciano le loro sorti alla politica e alla società, se medie o piccole restano la via d'accesso obbligata a gran parte del mondo del lavoro. Su quanto succede nel loro interno la Divisione della Formazione professionale del DECS con l'Associazione Svizzera per la Formazione della Conduzione ha organizzato e pubblicato il Programma 2008 di un Corso di «Leadership e Management» per l'ottenimento dell'attestato professionale federale di «Specialista nella conduzione di gruppo». «Iniziatore nel 2004 - ci spiega il coordinatore Roberto Belotti del Centro di Formazione per Formatori di Lugano - tenuto in tre lingue, il corso sta pian piano prendendo piede in tutta la

Svizzera. È rivolto a chi ha quadri intermedi a livello aziendale, a chi è già attivo in azienda e vuole certificare il proprio lavoro a livello federale con una formazione "spendibile" per i fini più diversi. Il corso è suddiviso in 11 moduli, (è possibile l'iscrizione a moduli singoli) per la parte Leadership si apprendono le tipiche materie di conduzione del personale e per la parte manageriale le basi di materie tecniche, dal diritto alla contabilità finanziaria, alle risorse umane. I livelli di chi si iscrive sono eterogenei, vi è chi gestisce un'azienda piccola o media, o l'ingegnere, o lo studente che esce dalla SUPSI o dalla Scuola di Amministrazione di Bellinzona».

«Quando mi sono iscritto, nel 2005 - ci dice Roberto Mombelli, funzionario specialista per la divisione viaggiato-

ri FFS a Bellinzona - ero responsabile del Settore Sicurezza sul lavoro per l'intera divisione e coordinavo un gruppo di 8 persone incaricate della consulenza al pubblico e ai collaboratori. Si è trattato di un corso pilota, che richiede serie conoscenze nella propria attività lavorativa sulle cui basi innestare le nuove. I principi della conduzione alla fine sono validi per ogni campo, è lo sviluppo del mercato a determinarne gli esiti. Il fatto che gli altri partecipanti provenissero da settori diversi, per es. dal campo delle Assicurazioni, o dei Mezzi pubblici di trasporto su ruote, dall'Azienda elettrica, dei Telefoni o delle Poste ha costituito un interessante "atout"; permetteva di confrontare differenti realtà e osservare come altre imprese agiscano nelle stesse situazioni».



KEYSTONE

INFORMAZIONI

Centro di formazione per formatori c/o IUFFP, Via Besso 86, Lugano/Massagno. Tel. 091 960.77.60 Oppure sul sito www.ti.ch/decs

Segnaliamo inoltre i corsi di «Gestione, management e leadership» proposti dalla Scuola Club Migros, Tel. 091 913.72.11; www.scuola-club.ch/business

INTERVISTA

A colloquio con Domenico Basile, specialista in Human Resources.

Domenico Basile è formatore professionale e aziendale, responsabile del settore risorse umane di un grande istituto bancario. All'interno del corso di «Leadership e Management» è docente dei moduli che concernono la «Gestione del tempo» e la «Conduzione del team».

Signor Basile, parlare di «Risorse umane» non è considerare le persone alla stregua di qualsiasi merce?

- Per poter offrire un servizio, una prestazione, un prodotto o altro, una qualsiasi azienda deve potere prima produrre quanto vuole offrire. Per fare questo, l'azienda ha bisogno di svariate risorse, ovvero di risorse finanziarie, di mezzi tecnici, di spazi e, in particolar modo, del bene più prezioso, ovvero delle risorse umane. L'accezione «merce» può anche disturbare o dar adito a interpretazioni non sempre adeguate, ma è giusta,

perché ha un valore e, come in altri contesti, bisogna anche gestire adeguatamente questo valore. E questo corso appunto, insegna, mediante appropriate tecniche, come gestire al meglio questo valore.

Come si apprendono? E quali sono le tecniche più importanti?

- Tutte le persone, quindi ogni collaboratore, in qualsiasi ambito di lavoro si trovino a operare, sono confrontate con l'essere subordinati e con l'essere capi. Per questo bisogna conoscere le regole del gioco che contraddistinguono questi ruoli diversi, ma caratterizzati da uno scopo comune: raggiungere lo stesso obiettivo aziendale. In base a questa premessa, molti sono i campi in cui si interagisce, ma uno, a mio parere, è estremamente importante: la gestione delle persone, meglio dire del team, ovvero quel nucleo di persone che si dirige nella stessa direzione in modo armonioso e compatto. Concretamente vengono trattate, esercitate e fatte proprie le tecniche della gestione di sé stesso, della gestione del tempo, le modalità

di pianificazione del lavoro, e l'uso appropriato di competenze metodologiche come per esempio il «Project Management» e le varie tecniche di «Soluzione di problemi». La parte del leone, però, spetta alle competenze sociali, il che implica saper condurre il gruppo in modo appropriato, comunicare in modo adeguato, saper motivare il proprio team, saper gestire in modo vincente i conflitti e valutare in modo giusto e competente l'operato dei singoli. A grandi linee sono queste alcune regole importanti della vita aziendale. Normalmente ci si integra in questo contesto. Collaboratori che non riescono ad integrarsi, non hanno spazio in questa organizzazione aziendale.

Sarebbe a dire?

- Nel contesto aziendale ci sono due elementi che contraddistinguono il singolo collaboratore: il comportamento e le prestazioni. Il comportamento deve essere adeguato, in primo luogo alla cultura aziendale e, di pari passo, anche ad un civile rapporto interpersonale. Oltre al comportamento ci sono le prestazioni:

non basta essere gentili e cortesi, ma bisogna essere in grado di perseguire gli obiettivi aziendali prefissati col proprio superiore. In base alle capacità e alle prestazioni fornite si riceve un salario adeguato. Non è corretto, nei confronti dei colleghi e del contesto generale in cui si opera, percepire un salario quando le prestazioni non corrispondono a quanto richiesto/pattuito. E quindi se le prestazioni non sono adeguate bisogna avere il coraggio di dividersi. È nell'interesse di tutti: dell'azienda, del team, del collaboratore stesso.

Non è un poco cinico?

- Sarà cinico ma è reale; l'azienda ha una «missione» che è la ragione per cui l'azienda esiste, e per continuare ad esistere non deve lavorare in perdita altrimenti fallisce e lascia delle persone senza occupazione. Quindi in questo corso si impara a condurre il team con successo non solo gestendo bene l'aspetto relazionale, ma anche l'aspetto economico.

Esisterà un controllo...

- La moderna conduzione delle persone si basa sulla fi-

ducia reciproca. Il controllo esiste e lo si fa in modo indiretto, semplicisticamente: il collaboratore riceve un compito da espletare per una persona che beneficerà di questo lavoro. Non c'è nessun dubbio che questo compito venga eseguito. Il controllo sarà indiretto: il capo chiederà al beneficiario se ha ricevuto, nella quantità e qualità, quanto richiesto. Questo modo di concepire l'azienda necessita di un modello di conduzione specifico, della «Leadership». In altre parole se fatto in modo appropriato si gestiscono persone tramite la motivazione, la formazione, la «carezza psicologica». La lode è sempre esistita, ma ora si applica meglio. E, guarda caso, per crescere, si applica in modo costruttivo anche la critica.

Ma le persone sanno di essere, mi passi il termine, così «manipolate»? Se sorgono problemi nella conduzione questi dipendono dal conduttore o dal gruppo di lavoro?

- Le persone sanno molto bene che cosa viene loro richiesto e sanno anche che cosa devono fornire per quale compenso. La conduzione è molto complessa, quindi possono capitare degli errori e spesso ci si rende conto che quando un team non funziona potrebbe essere il capo a non essere adeguato. Le aziende hanno riconosciuto essere il lavoro del team la carta vincente. Si vuole un gruppo di persone che posseda sia emozioni sia razionalità e che siano in grado di usare questo in modo adeguato e corretto, affinché il lavoro diventi anche un piacere.

E le persone sono sempre motivate?

- Dipende dai punti di vista. Negli ultimi anni si è assistito ovunque ad un aumento della pressione sulle prestazioni in seguito ad un incremento dei volumi e all'innalzamento dell'asticella di competenze necessarie per espletare il lavoro. Ci sono da un lato collaboratori che vedono in questo l'opportunità per evidenziare il proprio potenziale e quindi si motivano costantemente da soli e abbiamo invece altri collaboratori ai quali questi aumenti di volumi portano degli effetti poco positivi, poiché non si considerano più all'altezza della situazione. Ecco che qui al capo torna utile quanto ha appreso in questo corso, ovvero usare tutte le leve motivazionali che ha imparato a scuola, scegliendo quella più adeguata per ogni singola persona. Un compito non da poco.

NELLA FOTO: per un capo è fondamentale avere delle buone conoscenze delle tecniche di gestione del team.