

# Sensibilità e rendimento del manager



**Quando si parla di manager**, spesso, ci si sofferma soprattutto all'analisi delle performance inerenti agli aspetti organizzativi-gestionali e molto poco su aspetti di tipo etico ed umano.

**Un buon manager** è certamente colui che ha competenza della materia trattata e della coordinazione delle risorse affidategli, con la spiccata capacità di affrontare con raziocinio e sangue freddo ogni ostacolo imprevisto e con la razionale visione delle opportune deleghe che lo portino alla collocazione delle persone giuste nei posti giusti.

Ma c'è un aspetto, che seppur sommariamente trattato a volte, è spesso considerato un accessorio o qualcosa che, in fondo, non toglie meriti al buon manager, ove non ne fosse adeguatamente dotato.

**Parlo della sensibilità verso le persone del proprio staff e della capacità di rendersi realmente parte della squadra coordinata.**

Ma anche di quella peculiarità specifica di capire che, come richiesto ai suoi, deve – anch'egli – essere capace di **dare chiara visione del lavoro e dell'impegno profuso da se stesso verso l'obiettivo.**

Il manager non è colui che “comanda” (anche) ma, soprattutto, colui che disegna/immagina una strada e indirizza passi e percorso dei suoi su quella stessa strada (che devono riconoscerlo realmente in quel ruolo e vederlo come “leader” vero...).

**Ma non è e non deve essere quello che “armatevi e partite”!**

Sono due aspetti che sono spesso trascurati.

### **SENSIBILITÀ.**

Cosa intendo con questo termine?

Attiene alla capacità di **interagire con i collaboratori in maniera partecipativa e non direttiva.**

**Sgombriamo il campo da ogni dubbio** che potrebbe sorgere a qualcuno: la modalità partecipativa non toglie nulla al buon manager, in termini di autorevolezza percepita e rispetto da parte della propria squadra.

Se un manager è adeguatamente consapevole della propria preparazione (non presuntuosamente intesa) non ha da temere circa la modalità di gestione che lo renda identificabile come “uno della squadra”.

**Ma significa anche saper interpretare nella maniera opportuna stati d'animo e sensazioni dello staff.**

Ciò si esemplifica sovente nel saper valorizzare e gratificare il lavoro dei collaboratori, non dando mai per scontato quello che essi apportano all'obiettivo finale.

**Saper dare “una pacca sulla spalla”** (fisica e metaforica) ai

collaboratori, oltre che esternare un senso di gratitudine per quello che fanno (ove opportuno) è caratteristica determinante per una sana e serena armonia di squadra.

**Partiamo dal presupposto che il lavoro di ognuno può essere vissuto in maniera ineluttabile o in maniera passionale e responsabile (e spesso dipende dal manager).**

Se un collaboratore ha personalità, iniziativa e idee, non va "domato" perché si vive il rischio che egli possa "offuscare" il manager di turno, ma va gratificato e stimolato per continuare a mettere quella passione in quello che fa.

In Italia, spesso, succede l'opposto.

E questo capita anche in conseguenza della scarsità di certi manager, che vedono nel collaboratore non una risorsa ma un mero sottoposto che non deve avere diritto di iniziativa.

Solitamente denota poca sicurezza del manager.

**Se riesco a vedere l'aspetto proattivo di ognuno**, sopra ad ogni pregiudizio che porti a vedere un inopinato rischio per la propria poltrona, riuscirò a stimolare maggiormente le persone della mia squadra.

Perché anch'esse se ne renderanno conto e tenderanno a dare sempre di più e sempre meglio.

**Dare il giusto spazio all'idee e alle iniziative della squadra contribuisce a creare la squadra.**

Ciò non significa necessariamente che ogni iniziativa proposta debba essere oggetto di realizzazione senza adeguata analisi condivisa, ma deve essere comunque oggetto di reale considerazione.

Considerazione significa anche attenzionare concretamente e in tempi brevi le proposte ricevute e non farle sedimentare dando l'impressione che non gliene importi nulla.

**È il motivo per cui i migliori manager** provengono da studi umanistici, ove è abbastanza evidente quella capacità di ascolto che spesso manca a manager di estrazione "tecnica".

Non vuol dire che non ci siano manager fantastici pur

provenendo da studi tecnici.

### **SAPER RENDERE CONTO DEL PROPRIO LAVORO.**

Non c'è nulla di peggio per la squadra di quella sensazione per cui non sia chiaro quanto e come lavora il manager.

**In Italia, figlia di 50 anni di clientelismi, nepotismi e favoritismi**, vige la perversa convinzione per cui più "sali" di ruolo e meno devi fare, delegando tutto a tutti, con la convinzione che il compito si esaurisca con la capacità di delega o con la mera rappresentanza.

**In questo, il comparto pubblico fornisce l'esempio più criticabile.**

Non basta raccontare di essere estremamente impegnati per contribuire alla creazione dell'immagine di un manager che lavora tanto e nemmeno rimandare sempre i confronti *one-to-one* richiesti dalle persone della squadra per creare quell'alone di presupposto massimo impegno.

**Serve dare realmente conto di quello che si fa** (premessi che se un manager lavora davvero tanto si vede senza il bisogno di evidenziarlo).

**Del resto è pur vero che se ricopre quel ruolo è presumibile che guadagni di più degli altri** elementi della sua squadra e quindi deve essere consapevole che quella paga è riconosciuta anche per l'impegno materiale profuso e non solo per la responsabilità e il suo impegno morale o "celebrale".

Indire delle riunioni periodiche in cui si raccontino gli stati di avanzamento del lavoro (ove si esplicitino anche strategie e percorsi che si vogliono intraprendere = si chiama "condivisione"...), con particolare attenzione al lavoro svolto da ognuno (pure il suo), aiuta in tal senso.

**Condividere contribuisce, oltretutto, a focalizzare meglio la squadra** rendendola fattivamente consapevole dei processi in corso nella loro visione globale: ciò comporta il beneficio che ognuno si identifichi più chiaramente come determinante

per quella parte del processo a lui affidato, con aumento di gratificazione/responsabilizzazione e quindi di impegno e performance.

Ovviamente non si parla di volere un manager che “zappi la vigna” in proprio ma che sia costantemente “sul pezzo” e ne condivida parte della fatica di realizzazione.

***Ma rendere conto del proprio operato, in questo paese, sembra spesso una bestemmia...***

Contribuire al lavoro di ogni componente della squadra è comunque l'essenza del buon manager.

Conosco manager che hanno istituito un calendario preciso per cui, in maniera ricorrente, si fermano a chiacchierare con ogni collaboratore, a turno, per capirne stati d'animo o problematiche di lavoro occorse, ragionando sulle opinioni che ne vengono fuori.

**Se si vuole che la propria squadra ti veda sempre come un punto di riferimento concreto** bisogna che si sia presente “nel corpo e nell'anima”.

Non sarebbe carino per nessuno essere identificato come “raccomandato di turno” piuttosto che come persona giusta al posto giusto.

Mauro