

TRACOM® GROUP

DACH & ITALY Distributor

patraeus
INTELLIGENT BUSINESS



IMPEGNO E PRESTAZIONI DEL TEAM:

**COMUNICAZIONE E ADATTABILITÀ
ALLO STRESS SONO LE
CARATTERISTICHE CHE INFLUISCONO SUL
SUCCESSO O L'INSUCCESSO**



TEAM IMPEGNATI E NON IMPEGNATI

Emily lavora in un'agenzia di assicurazioni e dirige un gruppo di addetti al servizio clienti che si occupano della gestione dei sinistri e forniscono consigli per l'ampliamento della copertura assicurativa dei clienti. Negli ultimi due anni il suo team ha registrato un elevato turnover e lei ha perso alcuni dei suoi migliori collaboratori. Non solo ha dovuto lavorare più a lungo per far fronte all'aumento del carico di lavoro, ma ha anche dovuto informare il suo team di politiche impopolari adottate dalla direzione, come il nuovo requisito di essere in ufficio almeno tre giorni alla settimana. Si sente come un vero e proprio manager di medio livello, in bilico tra due fuochi, e questo la logora.

Anthony ha lo stesso ruolo di Emily, ma in un'altra sede, ed è esposto agli stessi fattori di stress. Come Emily, anche lui ha momenti in cui si sente sopraffatto, ma ha acquisito alcune competenze che aiutano lui e il suo team non solo a resistere, ma anche a ottenere buoni risultati. Anche se il suo lavoro non è certamente facile, si sente impegnato e desideroso di raggiungere gli obiettivi del suo team.

Forse riconoscerete alcuni aspetti di Emily e Anthony nella vostra azienda. Purtroppo, i manager (e i team) poco coinvolti e poco performanti sono molto comuni, anche se lavorano nella stessa organizzazione con lo stesso stipendio, gli stessi benefici e lo stesso orario ibrido. Persino i tavoli da calcio balilla sono identici.

Qual è quindi la differenza tra Emily e Anthony? Ha a che fare con due abilità fondamentali: la comunicazione e la resilienza. Insieme, queste abilità (o la loro mancanza) hanno un profondo impatto su di loro e sull'impegno dei loro team. Torneremo su queste due abilità più avanti, ma prima parliamo dell'impegno e dell'impatto che ha sulle persone e sulle organizzazioni.



IMPEGNO DEI LEADER E DEI TEAM

Un team impegnato è fondamentale, perché i dipendenti motivati danno il meglio di sé per raggiungere gli obiettivi e contribuire al successo dell'azienda. Sono le persone su cui potete contare, quelle su cui potete fare affidamento, i vostri migliori collaboratori, quelli che fanno bene il loro lavoro.

I vantaggi dell'impegno, sia per i dipendenti che per le aziende, sono ben documentati da numerosi studi di ricerca. Ad esempio: i dipendenti impegnati:

- ▶ Sperimentano meno stress
- ▶ Hanno meno assenze per malattia
- ▶ Si impegnano maggiormente per la loro azienda
- ▶ Si licenziano meno spesso
- ▶ Si impegnano maggiormente per acquisire e sviluppare nuove competenze
- ▶ Prendono più iniziative
- ▶ Sono più innovativi
- ▶ Commettono meno errori.

L'impegno porta anche a migliori risultati aziendali: i team motivati ottengono risultati finanziari migliori, una maggiore produttività e un servizio clienti più efficiente. Uno studio condotto su oltre 100 aziende quotate in borsa ha dimostrato che l'impegno dei dipendenti è un fattore predittivo della redditività e della soddisfazione dei clienti.

Purtroppo, l'impegno è in calo. Gallup riferisce che solo il 32% dei dipendenti è coinvolto, mentre ben il 17% è attivamente disimpegnato, il che significa che danneggia l'azienda più di quanto non la aiuti. Le ricerche di McKinsey classificano questi dipendenti attivamente disimpegnati come disturbatori che esprimono apertamente i propri sentimenti negativi e danno l'esempio con prestazioni scadenti. Sono "vampiri della produttività" che succhiano la motivazione dei colleghi, creano più lavoro per gli altri e minano il morale.

Secondo le ricerche di McKinsey, l'insoddisfazione e il turnover dei dipendenti possono costare a un'azienda media dell'indice S&P 500 tra i 228 e i 355 milioni di dollari all'anno in termini di perdita di produttività.

Naturalmente anche i dirigenti non sono immuni dall'insoddisfazione. Al contrario: secondo Gallup, nella situazione attuale **la probabilità che** i manager **siano** insoddisfatti **è addirittura maggiore** che quella dei singoli dipendenti di disimpegnarsi. Essere manager oggi significa assumersi il lavoro dei membri del team che hanno dato le dimissioni e comunicare al essere manager oggi significa assumersi il lavoro dei membri del team che si sono licenziati e comunicare al team misure impopolari come gli obblighi di rientro. Tutto ciò comporta più stress e più lavoro. Gallup ha scoperto che i manager sono più propensi degli impiegati a presentare le seguenti caratteristiche

- ▶ Disimpegno sul lavoro
- ▶ Esauriti
- ▶ alla ricerca di un nuovo lavoro
- ▶ Sentire che la propria azienda non si preoccupa del loro benessere.

Mentre le aziende stanno affrontando questi problemi dal 2021, il calo è particolarmente evidente tra i dirigenti. Con tutti questi cambiamenti e interruzioni, i dirigenti e i loro team hanno bisogno di aiuto. Offrire vantaggi e orari flessibili può essere d'aiuto, ma si tratta di soluzioni a breve termine che da sole non sono sufficienti a mantenere l'impegno. I team disimpegnati possono ritrovare il loro impegno e, quando ciò accade, possono invertire la tendenza negativa delle loro prestazioni. L'elemento più importante per un impegno duraturo è la leadership. I dirigenti in prima linea hanno un'influenza diretta e forte sull'impegno, che deriva dalla loro capacità di comunicare in modo efficace e di rafforzare la resilienza dei loro team.



COMUNICAZIONE E IMPEGNO

La ricerca dimostra che i leader promuovono l'impegno comunicando in modo tale da creare **un legame** con i membri del team, il che porta a relazioni produttive, collaborazione, impegno verso gli obiettivi e sicurezza psicologica.

Sembra intuitivo che i dirigenti influenzino l'impegno, ma la ricerca dimostra che le aziende dovrebbero promuovere maggiormente le capacità comunicative dei propri dirigenti, poiché questo tipo di formazione è efficace e influisce in modo significativo sul comportamento dei dirigenti.

In uno studio longitudinale approfondito, è stato riscontrato che i dirigenti influenzano direttamente l'impegno attraverso la loro capacità di comunicare efficacemente con i membri del team, principalmente soddisfacendo le esigenze comunicative fondamentali dei dipendenti, ad esempio comprendendo gli obiettivi di una persona e sapendo come intende raggiungerli. Il modo più diretto ed efficace per soddisfare le esigenze comunicative delle persone è comprendere i loro stili comportamentali, che influenzano le preferenze dei dipendenti nel portare a termine il lavoro e nel comunicare con gli altri.

La ricerca TRACOM ha dimostrato che i leader che comunicano in modo da soddisfare le esigenze dei membri del team (la cosiddetta adattabilità) sono significativamente più efficaci dei leader che non comunicano in modo efficace. Ad esempio, questi leader impegnati:

- ▶ 27% più efficaci nello sviluppo di relazioni efficaci
- ▶ 27% più efficaci nella gestione dei team
- ▶ 25% più efficaci nel coaching degli altri
- ▶ 22% più efficaci nell'influenzare l'impegno dei membri del team
- ▶ 19% di miglioramento nell'assumere iniziative personali.

Questa ricerca dimostra l'impatto tangibile che i leader versatili hanno sull'impegno dei loro team. E questi risultati erano indipendenti dallo STILE SOCIALE dei leader: un leader analitico è efficace quanto un leader espressivo, purché entrambi comunichino con versatilità.

Come comunica Emily con il suo team? Convoca una riunione di team e condivide i risultati del sondaggio trimestrale sulla soddisfazione dei clienti e gli obiettivi di vendita. Sottolinea che i risultati della soddisfazione dei clienti sono influenzati da molti fattori e che il team deve semplicemente fare del proprio meglio. Sottolinea inoltre che le aspettative di fatturato della direzione sono probabilmente irrealisticamente elevate e che bisogna semplicemente continuare a provarci. Il team di Emily ha alcuni dei punteggi di soddisfazione dei clienti più bassi dell'azienda e non raggiunge gli obiettivi di fatturato da oltre un anno. Ma allora il suo team era molto diverso: la maggior parte dei membri ha trovato un nuovo lavoro e gli altri sono semplicemente lì... il più delle volte. Lei incontra i membri del team solo quando c'è un problema con le loro prestazioni, ma a quel punto è spesso troppo tardi e la persona ha già deciso di licenziarsi.

Quando Anthony incontra il suo team, è felice dei risultati ottenuti in termini di soddisfazione dei clienti e sottolinea gli aspetti in cui il team ha ottenuto buoni risultati. Chiede loro suggerimenti per migliorare e, sulla base di queste discussioni, definisce obiettivi specifici per il team e strategie per raggiungerli. Aiuta il team a comprendere in che modo il servizio clienti è collegato agli obiettivi di vendita del team. Si incontra regolarmente con ogni membro del team per discutere le loro ambizioni personali e come possono sviluppare le loro capacità e crescere all'interno dell'azienda. Considera i membri del team come individui e comunica con loro in modo motivante. Il superiore di Anthony ha notato quanto Anthony sia bravo a entrare in contatto con il suo team e a ispirarlo a dare il meglio di sé. Ha anche notato che il team di Anthony raggiunge sempre i suoi obiettivi di vendita e registra un elevato livello di soddisfazione dei clienti.

Anthony comunica in modo efficace con il suo team, ma l'impegno non si esaurisce con una buona comunicazione. Piuttosto, una comunicazione efficace apre le porte a un maggiore impegno. I manager possono promuovere un impegno ancora maggiore da parte del team e migliorare ulteriormente le prestazioni aziendali dando l'esempio e sostenendo la resilienza. Pertanto, lo sviluppo dell'adattabilità è il passo successivo che i manager devono compiere per aumentare la loro efficacia.

ADATTABILITÀ E IMPEGNO

L'adattabilità, ovvero la capacità di riprendersi dalle avversità e continuare a essere produttivi, è una competenza fondamentale nella vita. Gli psicologi la considerano forse la capacità più importante per avere successo nella vita, poiché fornisce alle persone gli strumenti necessari per superare le sfide, rimanere ottimisti e andare avanti in modo produttivo.

Sebbene la resilienza sia indubbiamente importante, solo di recente è stata studiata come aspetto dell'impegno dei dipendenti, e questa ricerca ha dimostrato chiaramente che l'adattabilità porta all'impegno: i dipendenti resilienti sono più legati al proprio lavoro e alle proprie organizzazioni. Ancora più significativo è il fatto che i leader, attraverso la propria resilienza, hanno un impatto diretto sull'impegno dei dipendenti. Due studi longitudinali hanno dimostrato che i leader influenzano direttamente l'impegno influenzando l'ottimismo, la resilienza, l'adattabilità al cambiamento e la fiducia in se stessi dei membri del proprio team.

In altre parole, un dirigente che si comporta in modo resiliente e dà l'esempio agli altri ispira i membri del proprio team ad adattarsi meglio ai cambiamenti e ad acquisire maggiore fiducia in se stessi. Questi dipendenti sono più soddisfatti delle proprie prestazioni, riescono a riprendersi meglio dalle battute d'arresto e sono più ottimisti riguardo ai risultati. E non è tutto. Le ricerche hanno dimostrato che il clima di impegno che questi leader creano porta anche a una maggiore efficacia del team, ad esempio ad esempio nella collaborazione tra loro e con altri team.

Non sono solo i dirigenti a svolgere un ruolo importante nella creazione di un team resiliente e motivato: anche i membri del team stessi possono influenzare il proprio impegno attraverso la propria resilienza. Uno studio condotto su oltre 11.000 dipendenti ha dimostrato che la resilienza dei singoli membri del team è un indicatore più affidabile dell'impegno dei dipendenti rispetto ai tradizionali parametri di valutazione. Ad esempio, l'ottimismo dei membri del team, il senso di controllo e la resilienza personale sono risultati indicatori più affidabili dell'impegno rispetto a fattori esterni come una definizione chiara dei compiti e il riconoscimento ricevuto.

TRACOM ha condotto ricerche che dimostrano la relazione tra resilienza, impegno e prestazioni lavorative. Abbiamo esaminato 322 dirigenti valutati dai loro team in termini di resilienza e altre capacità e abbiamo confrontato i dirigenti con un alto livello di resilienza con quelli con un basso livello di resilienza. Abbiamo scoperto che i dirigenti con un alto livello di resilienza superavano gli altri dirigenti in alcuni settori di oltre il 20%. Ad esempio, i dirigenti altamente resilienti erano del

- **22%** più bravi nella gestione dello stress
- **21%** più efficaci nell'influenzare gli altri in periodi di cambiamento
- **20%** più capaci di avviare cambiamenti quando necessario
- **18%** più bravi a creare una cultura aziendale positiva
- **15%** più bravi a riconoscere le opportunità nelle sfide e a sostenere il cambiamento.

Questa raccolta di recenti risultati di ricerca sul tema dell'impegno dimostra chiaramente che la resilienza è un elemento importante che le aziende devono tenere in considerazione nello sviluppo dei propri dipendenti.

Ora che sappiamo qualcosa sulla resilienza, torniamo a Emily. Probabilmente avrete notato che lei minimizza l'importanza del servizio clienti e del raggiungimento degli obiettivi finanziari, dicendo semplicemente al suo team di "fare del proprio meglio". In sostanza, sta dicendo loro che gli obiettivi sono **al di fuori del loro controllo** e che, qualunque cosa facciano, probabilmente non avranno successo. Il suo messaggio è chiaro: in questa azienda succedono cose, quindi non sforzarti troppo perché tanto non servirà a nulla. Probabilmente non si rende nemmeno conto dell'effetto che il suo comportamento ha sul team, ma sta dando loro una lezione magistrale su come **non** essere resilienti ed efficaci, e questo si riflette nell'alto turnover e nelle scarse prestazioni del team.

Anthony, invece, sceglie un approccio completamente diverso. Mostra ottimismo celebrando i successi del team e accogliendo le loro idee di miglioramento. Fissa obiettivi realistici e collabora con il team per sviluppare piani concreti per raggiungerli. In questo modo, dimostra al team che **ha il controllo della** situazione e che può avere successo. Comunica apertamente quando è necessario, anche se sa che il messaggio potrebbe essere impopolare, ad esempio quando si tratta di tornare al lavoro. Anthony è un maestro nell'arte di essere un leader resiliente ed efficace, e questo ripaga sia lui che il suo team. Anthony e il suo team non sono immuni dallo stress del moderno ambiente di lavoro, ma possiedono alcune competenze fondamentali che li aiutano non solo a sopravvivere, ma anche a prosperare.



CONCLUSIONE

Il contesto economico attuale non è mai stato così difficile e stressante per i dirigenti e i loro team. È chiaro che l'impegno è il fattore decisivo. I dipendenti motivati sono più produttivi e tendono a rimanere più a lungo nell'azienda, mentre i team motivati sono più efficaci e ottengono risultati migliori.

Recenti ricerche hanno dimostrato che questi risultati possono essere raggiunti solo se i dirigenti e i team comunicano in modo efficace e sono resilienti anche in circostanze avverse. Tutto inizia con la comunicazione, poiché è il modo più diretto per influenzare i membri del team e sviluppare relazioni produttive. Sulla base della comunicazione, lo sviluppo e l'esempio di resilienza portano a un aumento ancora maggiore dell'impegno e dell'efficacia.

Anche se Emily e il suo team sono demotivati e sull'orlo del burnout, non tutto è perduto. Lei è in grado di farlo, deve solo sviluppare le sue capacità e la comprensione di come piccoli cambiamenti nel suo comportamento possono portare grandi vantaggi al suo team, a se stessa e alla sua carriera.

FORMAZIONE IN INTELLIGENZA SOCIALE

Il Gruppo TRACOM è leader nel campo dell'intelligenza sociale. Tutte le nostre soluzioni formative sono facili da apprendere, da ricordare e da applicare e si basano su ricerche rigorose che aiutano i professionisti a comprendere meglio se stessi e gli altri.

LE NOSTRE SOLUZIONI FORMATIVE

- **SOCIAL STYLE** per la comunicazione
- **Mentalità adattiva** per la resilienza



Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2020). "Work engagement: a critical assessment of concept and measurement," in Handbook of Positive Psychology Assessment, eds W. R. Tych, A. B. Bakker, L. Tay and F. Gander (Göttingen: Hogrefe).

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., and Lam, H. (2018). Workforce engagement: what it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*. 39, 462–480. doi: 10.1002/job.2244

Gallup (2022, April 25). Disengagement persists among U.S. employees. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>

McKinsey (2023, September 11). Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>

Gallup (2023, September 6). The manager squeeze: How the new workplace is testing team leaders. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/510326/manager-squeeze-new-workplace-testing-team-leaders.aspx>

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*. 12:754556. doi: 10.3389/fpsyg.2021.754556 Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full#h5>

Nielsen, K., Randall, R. & Christensen, K.B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*. 63(11), 1719–1741. 10.1177/0018726710365004.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS One*. 17(6): e0269433. doi: 10.1371/journal.pone.0269433. PMID: 35767536; PMCID: PMC9242457.

Schaufeli, W. (2021).

TRACOM Group. (2023). Research: Managerial success study. Retrieved from: <https://tracom.com/resources/versatility-and-job-performance-success-story>

American Psychological Association (2020, February 1). Building your resilience. Retrieved from: <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience>

Jangsiriwattana, T. (2021). The mediating effect of resilience on the relationship between perceived organizational support and work engagement. *Academy of Strategic Management Journal*. 20(5). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/the-mediating-effect-of-resilience-on-the-relationship-between-perceived-organizational-support-and-work-engagement-11995.html>

Wut, T. M., Lee, S. W., & Xu, J. B. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace-Internal Stakeholder Perspective. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>

Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A., Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 142, 103859, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS One*.

Schaufeli, W. (2015). From burnout to work engagement: work and well-being in the Netherlands. *M O* 69, 15–31.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS One*.

Leadership IQ: Author. (2023). Employee engagement is less dependent on managers than you think. Retrieved from: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/employee-engagement-is-less-dependent-on-managers-than-you-think>

TRACOM Group. (2023). Research: Corporate resilience training connected to overall job performance. Retrieved from: <https://tracom.com/resources/research-connection-between-resilience-and-job-performance>

L'AUTORE

Questo documento è stato redatto dal Dr. Casey Mulqueen, Direttore Senior della Divisione Formazione e Sviluppo di TRACOM. Casey Mulqueen è un relatore e autore i cui lavori sono stati pubblicati su Forbes, Inc., Chief Learning Officer, Talent Management e Fast Company. Ha conseguito un dottorato presso l'Illinois Institute of Technology ed è stato docente presso la Facoltà di Psicologia della Colorado State University. Il Dr. Mulqueen è membro dell'American Psychological Association, della Society for Industrial & Organizational Psychology e dell'International Association of Applied Psychology. Casey Mulqueen guida lo sviluppo di modelli di formazione, valutazioni e programmi per TRACOM.

TRACOM® GROUP

DACH & ITALY Distributor

www.tracom.com | www.patraelus.ch
+41.91.940.29.00 | info@patraelus.ch