

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]



**IMPEGNO E PRESTAZIONI DEL
TEAM:**

**COMUNICAZIONE E RESISTENZA
ALLO STRESS
SONO LE CARATTERISTICHE
DISTINTIVE**



DEI TEAM MOTIVATI E DEMOTIVATI

Emily lavora in un'agenzia assicurativa e dirige un team di account manager che gestiscono i sinistri e consigliano ai clienti gli aggiornamenti della loro copertura assicurativa. Il suo team ha registrato un elevato tasso di turnover negli ultimi due anni e 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 comunicare al suo team direttive impopolari da parte della direzione, come il nuovo requisito di essere presenti in ufficio almeno tre giorni alla settimana. Si sente come un vero e proprio manager di medio livello, intrappolata tra due fuochi, e questo le richiede molta energia.

Anthony ricopre la stessa posizione di Emily, ma in un'altra sede, ed è soggetto agli stessi fattori di stress. Come Emily, a volte si sente sopraffatto, ma ha acquisito alcune competenze che aiutano lui e il suo team non solo a resistere, ma anche a ottenere ottimi risultati. Anche se il suo lavoro non è certamente facile, si sente impegnato e determinato a raggiungere gli obiettivi del suo team.

Forse riconoscerete alcuni aspetti di Emily e Anthony nella vostra organizzazione. Purtroppo, i manager (e i team) poco coinvolti e poco performanti sono all'ordine del giorno, anche se entrambi lavorano nella stessa organizzazione, con lo stesso stipendio, gli stessi benefici e lo stesso modello di lavoro ibrido. Anche i tavoli da calcio balilla sono identici.

Qual è quindi la differenza tra Emily e Anthony? Si tratta di due competenze fondamentali: la comunicazione e la resilienza. Insieme, queste competenze (o la loro assenza) hanno un profondo impatto su di loro e sull'impegno dei loro team. Torneremo su questi due punti più avanti, ma prima parliamo dell'impegno e del suo impatto sulle persone e sulle aziende.



IMPEGNO DEI DIRIGENTI E DEI TEAM

Una squadra impegnata è essenziale, perché i dipendenti impegnati fanno tutto il possibile per raggiungere gli obiettivi e contribuire al successo della loro organizzazione. Potete contare su questi dipendenti: sono i vostri migliori elementi, quelli che svolgono il loro lavoro e lo fanno bene.

I vantaggi dell'impegno, sia per i dipendenti che per le aziende, sono ben documentati da numerosi studi. Ad esempio, i dipendenti motivati presentano le seguenti caratteristiche:

- ▶ Meno stressati
- ▶ Sono più sani e meno spesso assenti per malattia
- ▶ Sono più coinvolti nella loro azienda
- ▶ Si dimettono meno spesso
- ▶ Si impegnano maggiormente per acquisire e sviluppare nuove competenze
- ▶ Dimostrano maggiore iniziativa
- ▶ Sono più innovativi
- ▶ Commettono meno errori.

L'impegno porta anche a risultati commerciali migliori: i team motivati ottengono risultati finanziari migliori, una maggiore produttività e un servizio clienti di qualità superiore. Uno studio condotto su oltre 100 aziende quotate in borsa ha dimostrato, ad esempio, che l'impegno dei dipendenti **è un indicatore di** redditività e soddisfazione del cliente.

Purtroppo, l'impegno è in calo. Gallup riferisce che solo il 32% dei dipendenti è impegnato, mentre il 17% è attivamente disimpegnato, il che significa che danneggiano la loro azienda più di quanto non la aiutino. Uno studio di McKinsey classifica questi dipendenti attivamente disimpegnati come persone di disturbo che esprimono apertamente i loro sentimenti negativi e danno l'esempio di una cattiva performance. Sono "vampiri della produttività" che minano la motivazione dei loro colleghi, impongono un carico di lavoro aggiuntivo agli altri e minano il morale delle truppe.

Secondo lo studio di McKinsey, la mancanza di impegno e il turnover del personale potrebbero costare a un'azienda di medie dimensioni dell'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 dalla demotivazione. Al contrario: secondo Gallup, nella situazione attuale, i dirigenti sono **addirittura più inclini** a

demotivare i singoli collaboratori. Essere manager oggi implica assumersi la responsabilità del lavoro dei membri del gruppo che si sono dimessi e comunicare al gruppo misure impopolari come il ritorno al lavoro. Tutto ciò comporta un aumento del carico di lavoro e delle responsabilità.

Essere manager oggi significa assumersi la responsabilità del lavoro dei membri del team che si sono dimessi e comunicare al team misure impopolari come il ritorno al lavoro. Tutto ciò comporta maggiore stress e carico di lavoro. Gallup ha riscontrato che i manager sono più inclini dei non manager a:

- ▶ Mancano di motivazione sul lavoro
- ▶ Essere esausti
- ▶ Alla ricerca di un nuovo lavoro
- ▶ Sentire che la loro azienda non si preoccupa del loro benessere.

Sebbene le aziende stiano affrontando questi problemi dal 2021, il declino è particolarmente evidente tra i manager. Di fronte a tutti questi cambiamenti e sconvolgimenti, i leader e i loro team hanno bisogno di assistenza. I benefici sociali e gli orari di lavoro flessibili possono essere d'aiuto, ma sono solo soluzioni a breve termine che da sole non possono mantenere l'impegno. I team demotivati possono ritrovare la motivazione e, quando ciò accade, possono invertire le loro scarse prestazioni. L'elemento più importante per un impegno duraturo è la leadership. I dirigenti in prima linea esercitano un'influenza diretta e forte sull'impegno, e questa influenza deriva dalla loro capacità di comunicare in modo efficace e di rafforzare la resilienza all'interno dei loro team.



COMUNICAZIONE E IMPEGNO

Gli studi dimostrano che i leader promuovono l'impegno comunicando in modo da **creare un legame** con i membri del team, il che porta a relazioni produttive, cooperazione, impegno verso gli obiettivi e sicurezza psicologica. Sembra intuitivo che i leader influenzino l'impegno, ma gli studi dimostrano che le aziende dovrebbero investire maggiormente nello sviluppo delle competenze comunicative dei propri leader, poiché questo tipo di formazione è efficace e ha un'influenza significativa sul comportamento dei leader.

È efficace e ha un impatto significativo sul comportamento dei leader.

Infatti, uno studio approfondito a lungo termine ha rivelato che i dirigenti influenzano direttamente l'impegno attraverso la loro capacità di comunicare efficacemente con i membri del loro team. Ciò avviene principalmente rispondendo alle esigenze fondamentali dei dipendenti in materia di comunicazione, ad esempio comprendendo gli obiettivi di una persona e sapendo come preferisce raggiungerli. Il modo più diretto ed efficace per soddisfare le esigenze di comunicazione delle persone è comprendere i loro comportamenti, che influenzano le preferenze dei collaboratori nello svolgimento del loro lavoro e nella comunicazione con gli altri.

Le ricerche condotte da TRACOM hanno dimostrato che i dirigenti che comunicano in modo da soddisfare le esigenze dei membri del proprio team (ciò che viene definito versatilità) sono significativamente più efficaci di quelli che non comunicano in modo efficace. Questi dirigenti impegnati sono, ad esempio, il 27% più efficaci nel costruire relazioni proficue.

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

Questo studio dimostra l'impatto concreto 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 comunica i risultati del sondaggio trimestrale sulla soddisfazione dei clienti e gli obiettivi di fatturato. Sottolinea che i risultati della soddisfazione dei clienti sono influenzati da molti fattori e che il team

deve semplicemente continuare a fare del suo meglio. Sottolinea inoltre che le previsioni di fatturato della direzione sono probabilmente troppo ottimistiche e che bisogna semplicemente continuare a lavorare. Il team di Emily registra alcuni dei tassi di soddisfazione dei clienti più bassi dell'azienda e non raggiunge gli obiettivi di fatturato da oltre un anno. Tuttavia, all'epoca il suo team era molto diverso: la maggior parte dei membri ha trovato un nuovo lavoro e gli altri si presentano semplicemente al lavoro... almeno la maggior parte delle volte. Incontra i membri del team individualmente solo quando ci sono problemi di rendimento, ma a quel punto di solito è troppo tardi e la persona ha già deciso di dimettersi.

Quando il signor Anthony incontra il suo team, si mostra entusiasta dei risultati del sondaggio sulla soddisfazione dei clienti e sottolinea le aree in cui il team sta facendo un buon lavoro. Chiede suggerimenti per migliorare e, sulla base di queste discussioni, fissa obiettivi concreti per il team e strategie per raggiungerli. Aiuta il suo team a comprendere il legame tra il suo servizio clienti e gli obiettivi di vendita del team. Incontra regolarmente ogni membro del team per discutere delle sue ambizioni personali e di come può sviluppare le sue competenze e progredire all'interno dell'azienda. Considera i membri del suo team come individui a sé stanti e comunica con loro in modo motivante.

Il superiore di Anthony ha notato quanto sia bravo a stabilire un "legame" con il suo team e a ispirarlo a dare il meglio di sé. Ha anche notato che il team di Anthony raggiunge sistematicamente i suoi obiettivi di vendita ottenendo al contempo un elevato livello di soddisfazione dei clienti.

Anthony comunica in modo efficace con il suo team, ma l'impegno non si limita a una buona comunicazione. In realtà, una comunicazione efficace apre semplicemente la strada a un impegno più forte. I leader possono aumentare ulteriormente l'impegno del proprio team e le prestazioni dell'azienda dando l'esempio e incoraggiando la resilienza. Lo sviluppo della resilienza è quindi il passo successivo per i leader che desiderano aumentare la propria efficacia.

RESILIENZA E IMPEGNO

La resilienza, ovvero la capacità di riprendersi dalle difficoltà e continuare a essere produttivi, è una competenza essenziale nella vita. Gli psicologi sostengono che è forse la competenza più importante per avere successo nella vita, poiché consente alle persone di affrontare le sfide, rimanere ottimiste e progredire in modo produttivo.

Sebbene la resilienza sia chiaramente importante, solo di recente è stata studiata come aspetto dell'impegno dei dipendenti, e queste ricerche hanno chiaramente dimostrato che la resilienza porta all'impegno: i dipendenti resilienti sono più coinvolti nel loro lavoro e nella loro azienda. Ancora più significativo è il fatto che i leader hanno un'influenza diretta sull'impegno dei loro dipendenti attraverso la loro stessa resilienza. Ad esempio, due studi a lungo termine hanno rivelato che i leader influenzano direttamente l'impegno influenzando l'ottimismo, la resilienza, la capacità di adattarsi al cambiamento e la fiducia in se stessi dei membri del loro team.

In altre parole, un dirigente che dimostra resilienza e dà l'esempio motiva i membri del proprio team ad adattarsi meglio al cambiamento, ad avere più fiducia

nelle loro prestazioni, più capaci di riprendersi dalle battute d'arresto e più ottimisti riguardo ai risultati. E non è tutto. La ricerca ha dimostrato che il clima motivante creato da questi leader porta anche a una maggiore efficienza del gruppo, ad esempio sotto forma di collaborazione all'interno dei gruppi e tra di essi.

I leader non sono gli unici a svolgere un ruolo nella creazione di una squadra resiliente e impegnata: anche i membri del team possono influenzare l'impegno con la propria resilienza.

Studi condotti su oltre 11.000 dipendenti hanno dimostrato che la resilienza dei singoli membri del team era un indicatore migliore dell'impegno dei dipendenti rispetto alle misure tradizionali di coinvolgimento. Ad esempio, l'ottimismo, il senso di controllo e la resilienza personale dei membri del team erano indicatori migliori dell'impegno rispetto a fattori esterni come un compito chiaramente definito e il riconoscimento.

TRACOM ha condotto una ricerca che dimostra il legame tra resilienza, impegno e prestazioni lavorative. Abbiamo studiato 322 dirigenti che sono stati valutati dai loro team in termini di resilienza e altre competenze e abbiamo confrontato i dirigenti altamente resilienti con quelli meno resilienti. Abbiamo scoperto che i dirigenti resilienti ottenevano risultati superiori di oltre il 20% rispetto agli altri dirigenti in alcuni ambiti. Ad esempio, i dirigenti altamente resilienti erano:

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

Questa raccolta di recenti ricerche sull'impegno dimostra chiaramente che la resilienza è un elemento importante che le aziende devono prendere in considerazione nello sviluppo dei propri dipendenti.

Ora che sappiamo qualcosa in più sulla resilienza, torniamo a Emily. Avrete probabilmente notato che ha minimizzato l'importanza del servizio clienti e del raggiungimento degli obiettivi finanziari, limitandosi a dire alla sua squadra di "fare del proprio meglio". In sostanza, sta dicendo loro che gli obiettivi sono **fuori dal loro controllo** e che probabilmente non li raggiungeranno, qualunque cosa facciano.

Il suo messaggio è chiaro: in questa azienda, le cose accadono e che non è necessario impegnarsi troppo, perché tanto non ha importanza. Probabilmente non è consapevole dell'impatto del suo comportamento sulla squadra, ma sta dando loro una lezione magistrale su come **non** essere resilienti ed efficaci, il che si riflette nell'alto tasso di turnover e nelle scarse prestazioni del team.

Anthony, invece, adotta un approccio diverso. Dimostra ottimismo celebrando i successi della squadra e sollecitando le sue idee di miglioramento. Fissa obiettivi realistici e sviluppa con il team piani concreti per raggiungerli. In questo modo, fa capire al team che ha **il controllo** sugli eventi e che può avere successo. Comunica apertamente quando necessario, anche se sa che il messaggio potrebbe essere impopolare, come nel caso delle richieste relative al ritorno al lavoro. Anthony offre una lezione magistrale su come essere un leader resiliente ed efficace, a vantaggio sia suo che del suo team. Anthony e il suo team non sono immuni dallo stress del lavoro quotidiano moderno, ma possiedono alcune competenze essenziali che li aiutano non solo a sopravvivere, ma anche a prosperare.



CONCLUSIONE

L'attuale contesto commerciale è più impegnativo e stressante che mai per i dirigenti e le loro squadre. È evidente che l'impegno è il fattore determinante. I dipendenti coinvolti sono più produttivi e più propensi a rimanere nell'azienda, mentre le squadre coinvolte sono più efficaci e ottengono risultati migliori.

Recenti ricerche hanno evidenziato i mezzi essenziali per raggiungere questi risultati: sviluppare leader e team che comunichino in modo efficace e dimostrino resilienza di fronte alle avversità. La comunicazione è il punto di partenza, poiché è il modo più diretto per influenzare i membri della squadra e stabilire relazioni produttive. Sulla base della comunicazione, lo sviluppo e l'esempio di resilienza portano a guadagni ancora maggiori in termini di impegno ed efficienza.

Sebbene Emily e la sua squadra siano demotivati e sull'orlo del burnout, non tutto è perduto. Lei possiede le competenze necessarie, ma deve continuare a sviluppare le sue capacità e comprendere come piccoli cambiamenti nel suo comportamento possono portare notevoli vantaggi alla sua squadra, 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 di apprendimento sono facili da assimilare, memorizzare e mettere in pratica. Si basano su metodi di ricerca rigorosi che aiutano i professionisti a comprendere meglio se stessi e gli altri.

LE NOSTRE SOLUZIONI DI FORMAZIONE

- ▶ [SOCIAL STYLE per la comunicazione](#)
- ▶ [Mentalità adattiva per la resilienza](#)
- ▶ [QE comportamentale per l'intelligenza emotiva](#)
- ▶ [Agilità personale per l'innovazione](#)

