

## Caso pratico

Alessia è una giovane Digital Manager, che ha da poco lasciato l'agenzia per la quale lavorava e ha accettato di guidare il team Digital-BDC di una importante Concessionaria Audi. Alessia ha grandi capacità tecniche che la pongono a buon diritto come persona ideale per gestire il gruppo di colleghi. Conoscendo molto bene il mestiere, saprà essere autorevole e dare preziosi consigli ai colleghi. Tuttavia, ciò che la preoccupa è il non sapere come gestire un Team, non essendo, quello di guida, un ruolo che ha mai ricoperto.



A seguito del feedback ricevuto dall'Assessor dopo l'Assessment In, Alessia accetta di seguire un piano di sviluppo per acquisire piena competenza sulla gestione delle persone. Per prima cosa Alessia acquisisce le nozioni di base. Per farlo utilizza un e-learning messo a disposizione da Audi e legge un libro che le ha consigliato un suo docente universitario, con il quale è rimasta in contatto. Dopo qualche tempo, Alessia sente di aver acquisito dimestichezza con la teoria: sa cosa significa per gestione delle persone, ha capito l'importanza di seguire un processo di gestione, ad esempio aiutandosi con la definizione di un MBO, ha chiari i colloqui gestionali che può utilizzare. Come ultimo passo formativo, infatti, ha trovato su Youtube una serie di video/simulazioni molto interessanti che le hanno chiarito ogni dubbio. È tempo di agire.



Approfittando del periodo di Appraisal talk semestrali (momenti di confronto capo-collaboratore per fare il punto sull'andamento degli obiettivi annuali) Alessia si prepara, definendo per ciascun membro del suo team quali sono i punti di forza e di miglioramento che vuole andare ad evidenziare. Nel primo colloquio, con Erika, fila tutto liscio: la collega è brava e performa molto bene; con un buon colloquio di elogio Alessia sente di aver dato nuovi stimoli e motivazione alla collega. Anche con Andrea e Luca le cose non sono andate male e Alessia sente di aver aumentato la propria esperienza nel gestire situazioni simili. Si sente più sicura e spigliata, non fatica più a seguire la logica di svolgimento dei colloqui e ha anche saputo fronteggiare alcune resistenze di Luca che non sta performando molto bene e adduceva scuse, senza provare ad identificare la causa del problema e definire un piano di azione.

Ma proprio quando Alessia, forte del suo sapere e saper fare, migliorato di colloquio in colloquio, pensava di essere saldamente in controllo, con Marica è rovinosamente precipitata. Ha svolto il colloquio nel modo stabilito, seguendo la sua traccia e applicando esattamente quanto fatto con i colleghi precedenti. Tuttavia, la situazione con Marica è presto precipitata e il colloquio si è concluso con insoddisfazione reciproca. Alessia ne parla con un coach che Audi ha messo a sua disposizione nell'ambito del processo di sviluppo che sta seguendo. Ragionando con il coach Alessia capisce cosa probabilmente non ha funzionato: il suo modo di agire nei confronti di Marica. Sebbene il suo sapere e saper fare fossero stati applicati in modo corretto ed uniforme nei diversi colloqui, l'approccio che Alessia avrebbe dovuto avere con Marica era stato del tutto sbagliato.



Erika, Luca e Andrea sono colleghi giovani, molto motivati ed autonomi. Con loro, un approccio di ascolto e responsabilizzazione, con aperture verso la delega si è dimostrato perfetto. Per farlo Alessia ha esercitato un buon ascolto attivo e un'azione supportiva.

Marica, invece, è una collega con scarsa autonomia, che fatica ad individuare soluzioni ai problemi e predilige essere guidata passo passo nelle sue azioni. Con Marica, Alessia avrebbe dovuto essere più prescrittiva, ponendosi meno in posizione di ascolto (per non mettere in difficoltà Marica che ha limitate capacità di analisi) e più esplicita nell'indicare cosa fare e come fare. Quindi ad una persona come Marica bisogna definire le attività da fare e le procedure il metodo da seguire.

Alessia capisce che oltre a sapere e a saper fare, è importante anche il saper essere, quindi a modificare e adattare il proprio comportamento (il proprio modo di agire) in funzione delle diverse situazioni e delle diverse persone.

Dopo questa esperienza, Alessia ha una visione più consapevole delle proprie capacità di gestione.

