Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

LINEE GUIDA DIDATTICHE

SKILLs Advancement in Education - Leadership, empowerment, competenze di management per insegnanti e teacher-leader

2018 - 1 - UK01 - KA201 - 047904

Erasmus+ - KA201 Inovation

IO2 TEACHER LEADERS

e-course per aspiranti teacher leader

UNITA' 6

Responsabilità e sfide

Il progetto SKILLAED è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Unità 6

Responsabilità e Sfide

A SINTESI DELL'UNITA'

Questa unità esplorerà le aree chiave della gestione delle sfide e le principali difficoltà che i nuovi o aspiranti leader affrontano quando assumono per la prima volta questo ruolo. Esaminerà anche il modo in cui i leader rappresentano una sfida per gli altri e fornirà la chiarezza e la giusta direzione al personale per divenire responsabile del proprio lavoro e per affrontare situazioni in cui si verifica un calo di responsabilità.

B RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Completando questo modulo i partecipanti saranno in grado di:

- Spiegare gli aspetti chiave della gestione delle sfide sul posto di lavoro
- Discutere quali sono le sfide che devono affrontare attualmente nel passaggio al ruolo di leader o all'interno dello sviluppo di questo ruolo
- Differenziare le componenti chiave della responsabilità
- Descrivere come garantirebbero la creazione di una cultura di responsabilità per il loro team e come si potrebbe fornire chiarezza ai membri del team che contribuiscono agli obiettivi finali condivisi
- Discutere le strategie per spingere i membri del team a rispondere del mancato raggiungimento degli obiettivi loro affidati dal proprio ruolo lavorativo

C CONTENUTI DELL'UNITA'

1. Introduzione alla gestione della sfida come nuovo leader
2. Sfide che potresti dover affrontare come nuovo leader
3. Mettere alla prova la tua squadra
4. Che cos'è la responsabilità e come influisce sul successo manageriale?
5. Stabilire una cultura della responsabilità sul posto di lavoro e fare chiarezza su ciò che significa per i singoli membri del team che gestite
6. Gestire e responsabilizzare le persone quando non si raggiungono gli standard richiesti dall'organizzazione.

1. Introduzione alla gestione della sfida come nuovo leader

Ci sono molte sfide che i leader si trovano ad affrontare, e anche se possono presentarsi in qualsiasi momento della loro carriera, esse possono essere particolarmente rilevanti per i leader alle prime armi.

L'impatto che i leader hanno sui loro team è enorme, per non parlare del ruolo che svolgono come ambasciatori dei valori aziendali. Ecco perché è così importante investire tempo nello sviluppo delle loro capacità di leadership.

Di seguito sono riportate le sfide più comuni e i consigli su come affrontarle, e come avere leader più forti che supportano i loro team e li guidano sulla via del successo.

- **Adattamento al ruolo**

  I nuovi leader hanno difficoltà ad assumersi le responsabilità che il proprio ruolo prevede. Può essere particolarmente difficile gestire coloro con cui lavoravano a stretto contatto e con cui magari avevano rapporti personali. Dovranno imparare a tenere separate queste relazioni personali da quelle lavorative.

  Un modo per farlo è insegnare loro a dare un feedback. Questo li aiuterà a sentirsi più a proprio agio nel dare ai membri del team input sul loro lavoro, in particolare quando vogliono affrontare un problema che potrebbero aver notato. Ricordate loro che dare un feedback costruttivo non è negativo, ma è un modo per aiutare il loro team a raggiungere il pieno potenziale e ad essere più efficienti.

- **Micro-gestione**

  Mentre è innegabilmente che ruolo di leader consiste nel sostenere e preparare la propria squadra per aiutarla a dare il meglio di sé, c'è una linea sottile tra il gestire e il non dare alle persone lo spazio per eseguire il proprio lavoro.

  Un malinteso comune quando si diventa leader è pensare che improvvisamente si debba controllare e supervisionare il lavoro di tutti, controllando due volte ciò che è stato fatto e agendo come una sorta di "controllo di qualità". Ma questo può diventare rapidamente soffocante per il team, che non percepirà fiducia e non sentirà più la libertà di fare il proprio lavoro.

  Prima che qualcuno entri nel nuovo ruolo di leader, condividete con lui alcune informazioni di alto livello sulle caratteristiche principali di un leader. Questo potrebbe avvenire attraverso una sessione di domande e risposte con leader più esperti, un programma di mentoring o un documento di istruzioni.

  Il ruolo di un leader è quello di consentire alla squadra di avere lo spazio per completare i propri incarichi, aiutandoli nel contempo a progredire come individui e ad assumersi la responsabilità del proprio sviluppo. Ciò significa sostenere i loro programmi in modo che possano portare a termine il lavoro, aiutandoli a stabilire le priorità e fungendo da cuscinetto tra il team e il management superiore, tra le altre cose. Assicuratevi che questo sia loro noto.

- **Non dare prova di leadership**

  Mentre la micro-gestione può essere un problema, talvolta essa non fornisce alle persone sufficienti indicazioni su ciò che ci si aspetta da loro. Mentre le persone possono sapere quali sono i compiti

individuali che devono svolgere, la responsabilità di un leader è quella di garantire che tutti siano pienamente consapevoli di come il loro lavoro si allinea e contribuisca sia al team che agli obiettivi aziendali in generale. I manager dovrebbero essere in grado di dare un senso di orientamento al loro team, guidando tutti nella stessa direzione, senza esasperare il proprio ruolo.

Assicuratevi che gli obiettivi e i valori della scuola siano comunicati chiaramente a tutti i livelli dell'organizzazione e siano particolarmente chiari ai dirigenti. Ciò può essere fatto attraverso incontri regolari a livello aziendale, poster o sessioni informative con gruppi più piccoli. Non importa come si fa, deve essere chiaro, in modo che i dirigenti possano comunicarli ulteriormente al loro team e dare loro una direzione.

- **Mancanza di comunicazione**

In qualità di nuovi leader, le persone possono avere difficoltà a comunicare apertamente con il loro team sulle aspettative o a sollevare i problemi che stanno incontrando. Tuttavia, è importante mantenere una comunicazione frequente e aperta in modo che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda. Sviluppare una cultura del feedback all'interno di un team è un modo essenziale per garantire che possano davvero progredire insieme e individualmente.

È altrettanto importante celebrare i loro successi, grandi o piccoli che siano. Assicurarsi che il proprio team si senta riconosciuto è un modo importante per assicurarsi che sia motivato e voglia contribuire di più.

Il riconoscimento non deve essere necessariamente costoso; può essere semplice come un biglietto di ringraziamento scritto a mano. Guardate i vostri programmi di riconoscimento interni e cosa state facendo per incoraggiare questa mentalità. Assicuratevi che i collaboratori siano consapevoli di ciò che è disponibile per loro e sosteneteli quando necessario.

- **Feedback dal basso**

Dopo aver menzionato quanto sia importante per i leader dare un feedback, mostrare la leadership e comunicare bene, un leader deve anche saper valutare le prestazioni. Dopo tutto, se incoraggiate i leader a sviluppare certe abilità ma nessuno valuta il loro operato, il tutto risulta essere un esercizio inutile. Inoltre non darebbe il buon esempio a tutta la scuola se i cattivi leader venissero lasciati a capo delle squadre.

In qualità di leader, dovete essere aperti a un feedback dal basso, che avrà 2 benefici. Da un lato, contribuirà a far crescere la cultura del feedback all'interno del vostro team dando l'esempio. Se i singoli individui vedono che il leader è aperto al confronto, si sentiranno più inclini ad aprire sé stessi. Dall'altro lato, mostra che il leader ha il desiderio di migliorare e di imparare.

2. Sfide che potresti dover affrontare come nuovo leader

Molte persone incontrano diverse sfide quando diventano leader. Ma cos'è esattamente la leadership? In generale, è un processo di influenza. Un processo di influenza che coinvolge l'immaginazione delle possibilità future dell'organizzazione, l'elaborazione di strategie per raggiungere tali possibilità e il coinvolgimento del team ad agire di propria spontanea volontà per raggiungere i mutevoli obiettivi

dell'organizzazione.

La realtà è che la maggior parte dei nuovi leader capisce il ruolo di leadership, ma le complessità che il nuovo leader dovrà affrontare sono spesso sottovalutate. Un buon esempio di ciò si verifica quando un membro dello staff, altamente competente negli aspetti tecnici del proprio lavoro, viene promosso a un ruolo di leadership, spesso senza una formazione adeguata. L'opinione generale è che un alto livello di capacità in un particolare lavoro debba automaticamente tradursi in un alto livello di competenze come leader. Tuttavia, un buon leader deve essere molto efficace in aree al di fuori degli aspetti tecnici del lavoro. Deve esercitare un alto livello di abilità interpersonali e avere la capacità di gestire le dinamiche di gruppo per avere successo - abilità che una persona nuova al lavoro di leader può anche non possedere.

- **Persone difficili**

  Ci saranno sempre persone difficili nella vostra squadra, nella vostra organizzazione e nella vostra vita lavorativa. Il vostro obiettivo, come leader, è quello di gestirle con grazia e gentilezza. Non alimentateli. Non dategli troppa attenzione. Soprattutto, non lasciate che vi abbattano.

- **Pressione**

  L'ambiente lavorativo sottopone a una forte pressione. La vostra capacità di accettare e liberare un po' di quella pressione vi sarà di beneficio a lungo termine. Non puoi correre a tutta velocità il 100% del tempo; concederti alcuni momenti di tranquillità per ritrovare l'equilibrio sarà fondamentale per il tuo successo come leader.

- **Comunicare cattive notizie**

  Alcuni prodotti andranno male, le tempistiche non saranno rispettate, i vostri obiettivi subiranno ritardi - tutto questo è solo una parte del business, ma sarà vostro compito informare il vostro consiglio di amministrazione o i vostri superiori. Poter raccontare le cattive notizie senza drammi e con chiarezza vi permetterà di trovare i passi successivi. Le cose brutte succedono, è il modo in cui le condividi che conta.

- **Mantenere alta la motivazione**

  A volte, in qualità di leader, si può sentire che la motivazione per il progetto o per l'organizzazione si affievolisce. Succede ai migliori di noi, ma quello che devi fare è raccogliere tutte le cose buone e rimetterti in carreggiata.

  Non perdete tempo a soffermarvi su ciò che non funziona, a meno che non riusciate a sistemarlo. Non sarai sempre il numero uno ai tuoi occhi, ma la tua squadra si aspetta che tu lo sia, quindi vai là fuori e condividi il tuo entusiasmo.

- **Problemi relativi alla cultura organizzativa**

  Solo perché lavorate in un'organizzazione non significa che non abbiate problemi con la cultura della vostra organizzazione.

  Potreste far parte di un ufficio in cui vi sono problemi a lavorare in team, che ha problemi di comunicazione, pettegolezzi o che mette a repentaglio i propri membri. Qualunque cosa sia, dovrete affrontarla in qualità di leader. Cambiare le abitudini culturali in un'organizzazione non è facile, ma sei tu a stabilire il tono. Se non volete che la gente spettegoli, non spettegolate. Se volete che i team lavorino meglio insieme, dovete lavorare bene con i team. Siete voi a stabilire il tono complessivo di come si dispiega la cultura nella vostra organizzazione.

- **Essere rispettati e apprezzati**

Non sarai sempre amato da tutti. Nel momento in cui ti poni nella posizione di guidare qualcosa, qualcun altro proverà ad abbatterti. Questa è la vita. Non fatevi influenzare da questo e lavorate per essere gentili e concentrati nelle vostre comunicazioni. Il rispetto arriverà, e se sei fortunato, potresti anche essere apprezzato.

- **Mantenere la concentrazione**

  È così facile distrarsi! Tutti vogliono qualcosa, cercano di venderti qualcosa o cercano di fartelo notare. Questo fa parte dell'accettazione del ruolo di leadership. Il vostro compito è quello di non farvi distrarre e di rimanere concentrati sull'obiettivo finale. Avete un team da guidare, un prodotto da consegnare, o un progetto da completare: fate il vostro piano, tenete la testa bassa e mantenete la concentrazione.

- **Problemi di comunicazione**

  Inevitabilmente qualcuno avrà problemi con le email, un membro del team non riuscirà a rispettare la scadenza, o semplicemente qualcuno non riceverà il promemoria. I problemi di comunicazione sono probabilmente il vostro principale fattore di stress come leader. Praticare le vostre abilità nell'essere chiari e concisi andrà a beneficio di tutta l'organizzazione.

- **Gestire un fallimento**

  Ogni tanto un progetto non funziona, o un evento è un fallimento. Non preoccupatevi. Succede ai migliori di noi. Ciò che conta è il modo in cui lo gestisci. Non lasciate che il vostro team scenda in una spirale di autocommiserazione o di biasimo.

  Rialzati e cerca di focalizzarti su come migliorare in vista della prossima scadenza.

La leadership non è solo una questione di duro lavoro, ma è una parte importante dell'assunzione di responsabilità. Ogni volta che devi affrontare qualcosa di difficile, ti stai esercitando a farlo meglio, perché nuovi problemi emergeranno sempre. La vostra crescita nella leadership dipende dalle lezioni che imparate nell'affrontare le situazioni sia negative che positive

3. Mettere alla prova la tua squadra

Il modo migliore per aumentare la produttività può essere quello di sfidare i vostri colleghi ad assumere un ruolo più importante. Sfidare il vostro team può anche fornire l'ulteriore vantaggio di aumentare il loro livello di soddisfazione sul lavoro. Ci sono diversi modi per sfidare il vostro team; qualunque sia il metodo utilizzato, assicuratevi che i vostri colleghi sentano che il processo è destinato ad aiutarli.

- **Attuare la rotazione dei compiti**

  Applicate un programma di rotazione delle mansioni in cui i dipendenti lavorano in diverse aree della vostra attività per un determinato periodo di tempo. La rotazione delle attività evita la noia e la stagnazione che possono verificarsi svolgendo ripetutamente le stesse attività. La rotazione sfida e stimola i lavoratori offrendo loro l'opportunità di apprendere nuove funzioni lavorative e di sviluppare le loro competenze, il che li rende anche più preziosi per la vostra organizzazione.

  I lavoratori che cercano opportunità di avanzamento possono considerare la rotazione delle mansioni come un modo per diventare candidati manageriali più attraenti, poiché

sviluppperanno una prospettiva più ampia del funzionamento della vostra organizzazione.

- **Stabilire gli obiettivi**

  Istituite un sistema di valutazione delle prestazioni basato sugli obiettivi, in cui il vostro team viene premiato in base alla sua capacità di raggiungere gli obiettivi. Gli insegnanti dovrebbero partecipare al processo di definizione degli obiettivi per aumentare il loro senso di appartenenza e di responsabilità ai risultati. Gli obiettivi dovrebbero essere specifici e misurabili, come l'aumento del 10% del successo degli studenti rispetto all'anno precedente o il completamento di tre corsi di formazione online entro la fine dell'anno.

- **Promuovere la creatività**

  Incoraggiare l'innovazione e la creatività può portare a idee che possono portare allo sviluppo dell'organizzazione. Sfidate gli insegnanti a diventare innovatori avviando un programma di generazione di idee in cui gli insegnanti vengono premiati per le idee che alla fine vengono adottate e realizzate dalla vostra scuola. Le ricompense possono assumere la forma di un compenso monetario o di un riconoscimento pubblico, oppure l'opportunità per il creatore di guidare un team incaricato di portare a compimento l'idea.

- **Aumentare l'impegno**

  Aumentate l'impegno degli insegnanti coinvolgendoli nel processo decisionale. Ad esempio, chiedete a un dipendente di fiducia di partecipare a un colloquio di lavoro per fornire un contributo sull'idoneità del candidato alla posizione, nonché su come potrebbe inserirsi nel team. Aumentando il livello di coinvolgimento del vostro team, sentiranno di avere un maggiore interesse nella direzione dell'organizzazione, il che può contribuire a metterli in gioco e motivarli.

4. Che cos'è la responsabilità e come influisce sul successo manageriale?

Nei ruoli di leadership, la responsabilità è il riconoscimento e l'assunzione di una serie di accortezze per la realizzazione di azioni, prodotti, decisioni e politiche, compresa l'amministrazione, la governance e l'attuazione nell'ambito del ruolo o della posizione lavorativa e comprende l'obbligo di riferire, spiegare ed essere responsabile delle conseguenze che ne derivano.

La progressione dei passi che un individuo compie quando riceve e svolge incarichi in un'organizzazione può variare. Si ritiene che tutto ciò abbia a che fare con la responsabilità. Tuttavia, per i leader, assicurare che i subalterni siano responsabili, mentre si porta a termine la strategia non è un'impresa facile. Esaminiamo i concetti chiave della responsabilità - che cos'è, come influisce sui leader e come affrontare questo pezzo critico del puzzle generale al fine di una gestione efficace.

Spesso sentiamo parlare di responsabilità per descrivere le aziende che "non sono ritenute responsabili" o gli individui "che hanno bisogno di assumersi maggiori responsabilità" per le loro azioni e il loro lavoro. Il punto di partenza per comprendere la responsabilità nell'organizzazione è il "lavoro". Il lavoro è al centro del raggiungimento della strategia e della visione dell'organizzazione. Mentre la maggior parte delle organizzazioni oggi svolge un lavoro razionale nel delineare un piano triennale, quinquennale o decennale per il successo, poche lo realizzano effettivamente con successo. A pochi anni dall'approvazione della strategia, molte strategie, seppur ben strutturate, non hanno raggiunto la loro

vision originale. Perché? Uno dei motivi è il disallineamento delle responsabilità e il fatto che i manager hanno difficoltà ad allineare tutti quando si tratta dell'esecuzione della strategia.

Ma come potrebbero avere più successo i leader? In un importante programma di ricerca, è stata individuata una relazione diretta tra responsabilità ed efficacia. Nelle organizzazioni con un'elevata assunzione di responsabilità, i manager sono stati più efficaci nel loro lavoro, e quindi, più di successo. La correlazione tra responsabilità ed efficacia era elevata, e altamente significativa dal punto di vista statistico, a dimostrazione di una relazione critica tra questi due concetti.

Se più responsabilità equivale ad una maggiore efficacia, allora perché si verifica una disconnessione? Come punto di partenza, non esiste una definizione comunemente intesa di responsabilità.

Quindi, come definizione lavorativa, la responsabilità consiste di tre componenti principali:

- **Un obbligo.** Ci deve essere un obbligo o un dovere di fare qualcosa in cui qualcuno è tenuto a rendere conto del proprio operato.
- **Un'azione.** Un individuo è tenuto a rendere conto non solo dei risultati, ma anche delle azioni. Più che di un semplice risultato, la responsabilità implica il modo in cui essa viene attuata.
- **Un "qualcun altro specifico".** Oltre a ritenersi responsabili, la responsabilità richiede un "qualcun altro specifico" che vi ritenga responsabili di aver fatto qualcosa. In un'organizzazione, costui è tradizionalmente un manager.

La responsabilità è: un obbligo per il quale una persona può essere tenuta a rendere conto dei propri risultati e delle proprie azioni a qualcun altro.

Responsabilità Vs Senso di responsabilità

Responsabilità non è il termine più facile da afferrare, e spesso si tende a confonderlo con le sue diverse accezioni. Con la responsabilità, qualcuno è tenuto a rendere conto del proprio operato e l'azione deve produrre un risultato. Al contrario, il senso di responsabilità è più orientato ai valori, e viene dall'interno. In altre parole, chi è responsabile deve completare qualcosa. Ma chi si sente responsabile crede veramente che ciò che deve fare sia importante. Per essere chiari, la responsabilità è essenziale nelle organizzazioni. I lavoratori devono sentirsi responsabili di fare un buon lavoro e di portare a termine i compiti. Tuttavia, c'è una evidente differenza tra responsabilità e senso di responsabilità.

Oltre a confondere la responsabilità con il senso di responsabilità, ci sono anche due dimensioni della responsabilità. La responsabilità è l'essere responsabili di fare un buon lavoro. La chiarezza della responsabilità, poi, corrisponde a quanto si hanno chiari i compiti per cui si è responsabili. In un database di ricerca, i manager si sono affidati un punteggio di 8,7 su 10 rispetto all'essere stati responsabili - una chiara indicazione del fatto che sentivano di essere stati responsabili nello svolgimento del lavoro svolto. È interessante notare che ritenevano di avere molta meno chiarezza di responsabilità, identificando un punteggio di 7,1 su 10. (Howard 2019).

La chiarezza della responsabilità, a partire dall'alto e in tutta l'organizzazione, assicura che tutti stiano spingendo l'organizzazione nella stessa direzione, rafforzando il lavoro degli altri con una completa trasparenza su ciò di cui sono responsabili. Quando ciò accade, si verifica un processo decisionale intelligente e i dipendenti prendono iniziative con la certezza di aiutare l'organizzazione a svolgere il lavoro più importante.

Come evolve la responsabilità

Il modo migliore per capire da dove viene la responsabilità nelle organizzazioni è quello di capire come si evolve la responsabilità.

Considerate, ad esempio, la decisione di fondare un'azienda. In qualità di proprietario unico, avete la piena discrezione di gestirla come ritenete opportuno. Se un giorno venderai una parte della tua azienda a un investitore, come la maggior parte fa, questi vorrà avere voce in capitolo su ciò che l'azienda fa e su come opera e potrebbe imporre condizioni alle quali tu e il tuo personale sarete vincolati. Se più persone investono, anche loro vorranno avere voce in capitolo nell'organizzazione e potrebbero voler imporre le proprie condizioni. Poiché non è pratico avere decine o centinaia di investitori che impongono tutti le proprie condizioni o concordano una serie di politiche, tutti coloro che possiedono una parte dell'azienda autorizzano invece un gruppo di esperti del settore a rappresentarli e a supervisionare i loro investimenti. Nelle grandi organizzazioni, spesso ci sono migliaia di investitori (azionisti) che tengono un'assemblea generale annuale per eleggere questi esperti del settore. Il gruppo che essi eleggono si chiama Consiglio di Amministrazione.

Il consiglio di amministrazione ha la responsabilità e l'autorità di governare l'organizzazione tra una riunione e l'altra. Essi sono responsabili di compiti specifici che cambiano da organizzazione a organizzazione, ma tipicamente includono l'approvazione del piano strategico, l'approvazione del budget, la nomina dei revisori dei conti e la nomina di un CEO. Essi sono responsabili nei confronti degli azionisti di governare le operazioni dell'organizzazione e di supervisionare il lavoro del personale dirigente che gestisce l'organizzazione. Ciò avviene tramite l'assunzione e il coinvolgimento dei dipendenti. Questo processo è importante perché, in tutte le organizzazioni, la responsabilità deriva dai proprietari. Mentre i meccanismi variano a seconda del settore, il processo fondamentale è lo stesso per tutte le organizzazioni.

Flussi di responsabilità nelle organizzazioni

L'organizzazione del personale può variare notevolmente, da un titolare con pochi dipendenti, a un'organizzazione con funzioni di produzione, vendita e consegna, a un conglomerato con molte linee di business separate. Tutti hanno una cosa in comune: gli individui sono responsabili di fare un buon lavoro per contribuire al raggiungimento della strategia dell'organizzazione.

Ogni lavoratore ha degli obblighi di cui è tenuto a rispondere al proprio manager (il "qualcun altro specifico" nella nostra definizione). Ogni manager, a sua volta, ha obblighi per i quali è tenuto a rispondere al proprio manager, e così via fino al titolare, o CEO, che a sua volta è responsabile nei confronti del consiglio di amministrazione, che a sua volta è responsabile nei confronti dei proprietari.

Tutti coloro che lavorano in un'organizzazione hanno l'obbligo di rendere conto dei propri risultati e delle proprie azioni ad altri, e ogni manager ha il compito di rendere conto dei propri rapporti diretti per ciò di cui essi stessi sono responsabili. È anche importante capire che non si viene esonerati dalla responsabilità delegando la responsabilità al livello successivo. La responsabilità ad ogni livello dell'organizzazione rientra nel contesto del lavoro che deve essere svolto al livello successivo. Una parte fondamentale del lavoro di ogni manager è quella di determinare, tra tutte le loro responsabilità, cosa devono fare personalmente e cosa possono ripartire e delegare ai membri del team.

Come si verifica la deriva organizzativa?

Se pensiamo all'organizzazione in termini di responsabilità, al consiglio di amministrazione viene delegata la responsabilità e l'autorità da parte dei proprietari per garantire che l'organizzazione serva i loro interessi. Il consiglio di amministrazione nomina quindi un CEO, al quale delega la responsabilità e l'autorità

necessarie per guidare l'organizzazione. Il CEO deve poi suddividere questa responsabilità e autorità in pezzi più piccoli che vengono poi delegati a manager subordinati. Questi manager, a loro volta, delegano pezzi ancora più piccoli ai loro dipendenti e così via. Una parte importante del lavoro di ogni manager è quindi capire come suddividere il lavoro di cui è responsabile in pezzi gestibili che possono poi essere delegati all'interno dell'organizzazione.

È qui che la chiarezza della responsabilità diventa così critica perché se il CEO non è assolutamente chiaro con i suoi manager subordinati, essi applicheranno i propri criteri che influenzeranno il modo in cui eseguono e stabiliscono le priorità. Quelli del livello successivo faranno naturalmente lo stesso e i risultati finiranno per essere molto diversi da quanto originariamente previsto. Noi chiamiamo questo processo deriva organizzativa.

L'incapacità dilagante delle organizzazioni di eseguire con successo le loro strategie ci insegna che la chiarezza della responsabilità è fondamentale ad ogni livello dell'organizzazione per garantire che tutti stiano spingendo l'azienda nella stessa direzione, rafforzando il lavoro degli altri con la massima trasparenza e in modo concordato.

Allora, perché è importante la responsabilità?

Troppo spesso la responsabilità nelle organizzazioni non è ben compresa e non è ben implementata. Quando si è responsabili, ci si aspetta che si risponda non solo dei risultati ottenuti, ma anche delle azioni intraprese. La responsabilità è la chiara dimostrazione di efficacia nelle organizzazioni. Le organizzazioni che hanno manager più chiari sulla loro responsabilità sono più efficaci. La correlazione è estremamente elevata.

Ci sono molte ricerche a sostegno dell'idea che l'efficacia manageriale sia importante nelle organizzazioni. Un recente studio Gallup dice che i gruppi di lavoro gestiti in modo inefficace sono meno produttivi del cinquanta per cento e meno redditizi del 44 per cento rispetto a quelli gestiti in modo efficace. Un altro studio ha rilevato che il 70% dei dipendenti lascia il lavoro per motivi direttamente controllabili dai loro manager (Branham, Leigh. The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late).

In una ricerca della Telfer School of Management dell'Università di Ottawa, si è scoperto che i manager dedicano solo il 55% del loro tempo al lavoro a valore aggiunto. Ciò significa che un enorme 45 per cento del tempo viene speso per un lavoro che non è a valore aggiunto. I CEO chiedono ai loro manager di venire a lavorare a metà giornata o a metà settimana? Certo che no! Eppure noi permettiamo che questo avvenga nelle organizzazioni. Perché?

Con queste statistiche in mente, chiaramente, i manager non sono in grado di concentrarsi sul lavoro a valore aggiunto - o su un lavoro che solo loro, nella loro posizione, con le loro capacità, possono fare. Allora, cos'è il lavoro a valore aggiunto? Fondamentalmente, ci sono tre tipi di lavoro manageriale:

- Un lavoro quotidiano di miglioramento continuo;
- Progetti o iniziative di cambiamento;
- Leadership manageriale

I primi due tipi di lavoro sono spesso considerati urgenti. I manager devono gestire il flusso di lavoro quotidiano. Gli incarichi di progetto di solito hanno una scadenza specifica.

Quindi, dove si concentrerà l'attenzione, soprattutto perché i manager spendono solo circa la metà del loro tempo per il loro lavoro a valore aggiunto? È il terzo tipo di lavoro, la leadership manageriale, che inevitabilmente ne soffre. È semplicemente troppo facile cancellare la riunione del team o riprogrammare

la sessione di feedback delle prestazioni o cancellare il one-to-one settimanale.

Eppure è proprio questo lavoro, il lavoro di leadership manageriale che i manager devono essere responsabili di svolgere, che assicura il successo organizzativo. Questo è il lavoro che spinge tutti insieme a realizzare la strategia, ed è un lavoro che solo i manager possono fare.

La leadership manageriale guida il successo aziendale

In un articolo dell'Harvard Business Review del 1994 sulla sua ampia ricerca, James Heskitt ha espresso l'idea che l'alta soddisfazione dei dipendenti sia il motore della soddisfazione dei clienti, che genera ricavi e profitti. In altre parole, se si hanno dipendenti più soddisfatti, si creano clienti più soddisfatti e ciò crea più profitto (o migliori risultati nel mondo no profit).

Anche se questo è vero, ciò che è andato perduto nel corso degli anni è che Heskett era abbastanza sicuro che è la leadership manageriale ad essere il motore fondamentale. Eppure, negli ultimi anni, l'attenzione si è concentrata sulla soddisfazione dei dipendenti o sul loro coinvolgimento. Come possiamo rendere l'ambiente e il lavoro più soddisfacente, in modo che i dipendenti possano essere più impegnati? Di conseguenza, si presta meno attenzione al motore dell'impegno: la leadership manageriale. Ci manca il quadro generale, e questo va a scapito delle organizzazioni dal punto di vista della responsabilità e della leadership manageriale.

Anche se non esiste una pillola magica per guidare il successo dell'organizzazione, riportare l'attenzione sulla responsabilità come concetto è un buon punto di partenza. La domanda è: come ci assicuriamo che le persone capiscano di cosa sono responsabili e che siano chiamate a svolgere il loro compito? In secondo luogo, come ci assicuriamo che i manager si assumano le proprie responsabilità per il loro lavoro di leadership manageriale?

Ci sono molte formule, ma questo è il modo in cui il lavoro viene svolto e come possiamo aiutare le persone a concentrarsi sul fare il lavoro giusto. Come abbiamo visto dalle ricerche e dai dati sulla leadership manageriale, è fondamentale garantire la responsabilità nelle organizzazioni e mettere in atto questi elementi.

Ogni individuo nella vostra organizzazione ha degli obblighi per i quali è responsabile, ma sono sempre e comunque connessi alle responsabilità del livello successivo. Sono gli sforzi combinati del team, se associati al lavoro a valore aggiunto del manager, che permettono al manager di avere successo. Ogni ruolo ad ogni livello dell'organizzazione deve comprendere chiaramente il lavoro di cui è responsabile e l'autorità che ha per svolgere tale lavoro. In molti casi, l'efficacia del manager dipende dal fatto che siano o meno stabilite chiare responsabilità per i dipendenti e i subordinati. La forza lavoro si sentirà senza dubbio responsabile per aver svolto un buon lavoro. La questione è se si sentiranno o meno responsabili di fare il lavoro giusto.

- ciò che aiuterà a realizzare la strategia.

Questa è la definizione di un manager efficace e il motivo per cui la responsabilità è così importante. I manager devono definire chiare aspettative in modo che i membri del loro team sappiano esattamente di cosa saranno ritenuti responsabili nel corso del loro lavoro.

5. Stabilire una cultura della responsabilità

Che cosa cambia quando si stabilisce una cultura della responsabilità? Da un lato, i dipendenti riconoscono rapidamente i loro errori e i loro fallimenti e si concentrano sulla correzione della situazione e sull'apprendimento dall'esperienza. Inoltre, i dipendenti responsabili non scaricano la responsabilità e non danno la colpa agli altri. Mantengono la loro parola e onorano i loro impegni anche quando preferirebbero non farlo. Infine, i dipendenti responsabili si impegnano e trovano un modo per portare a termine il lavoro nonostante i vari ostacoli e gli insuccessi.

Chiaramente, quindi, una cultura della responsabilità è auspicabile - in qualsiasi organizzazione. E la responsabilità, come abbiamo scritto di recente, viene dall'alto. Per creare responsabilità nella vostra azienda, assicuratevi di avere una leadership solida e coerente che dimostri e premi i comportamenti responsabili. Fate in modo che il vostro modello di leadership abbia le caratteristiche di responsabilità che desiderate nei vostri dipendenti. Per farlo, costruite la cultura che desiderate utilizzando i seguenti importanti passi:

Assumere persone che si assumano la responsabilità

Avete bisogno di ottimo materiale per costruire la vostra organizzazione. Pertanto, assumere le persone giuste è importante. Probabilmente avete sentito dire che il comportamento passato è il miglior indicatore del comportamento futuro. La maggior parte dei professionisti delle risorse umane sarebbe d'accordo sul fatto che, per l'assunzione, è importante sondare i comportamenti e le azioni passate e i loro risultati, per avere un'idea migliore di come un dipendente potrebbe comportarsi in circostanze simili.

Suggeriamo di cercare persone con una storia di responsabilità. Che tipo di ruoli hanno ricoperto in passato? Hanno cercato posizioni di leadership a scuola, in attività personali o in lavori precedenti?

Fate domande in merito a situazioni specifiche in cui un dipendente ha dimostrato di avere un comportamento responsabile. Ad esempio, chiedete di un momento in cui, nonostante la pianificazione, il dipendente ha fallito. Seguite con domande come: cosa avete imparato dal fallimento? Cosa avete fatto per risolvere la situazione? Cosa avete fatto di diverso la volta successiva che vi siete trovati di fronte a una situazione simile?

In alternativa, potreste chiedere di un momento in cui questa persona ha scelto di onorare un impegno o di fare la cosa giusta, nonostante il fatto che quell'azione abbia causato difficoltà personali. Anche in questo caso, seguite i dettagli. Ascoltate attentamente. Il candidato dà la colpa ad altre persone o trova delle scuse o si assume la responsabilità dei risultati? Fa delle rivelazioni? Si concentra sul problema o sulle soluzioni.

Fissare obiettivi/aspettative chiare e misurabili

Se avete intenzione di ritenere i dipendenti responsabili del raggiungimento di risultati, siate espliciti sui risultati che vi aspettate. Può essere utile coinvolgere il dipendente nel processo. Quando i dipendenti sentono di aver contribuito a fissare gli obiettivi, sviluppano un senso di partecipazione. Anche se gli obiettivi SMART (Specific, Measurable, Achievable, Results-focused and Time- bound) esistono da più di 30 anni, sono comunque uno strumento di gestione efficace. Con questo strumento, gli obiettivi o le aspettative dovrebbero essere:

- Scritti — Se non scrivi le tue aspettative, la possibilità di un fraintendimento su quale sia esattamente l'obiettivo aumenta in modo esponenziale.

- Specifici e Misurabili — Ampie generalizzazioni come "Migliorare le prestazioni" non sono utili. "Raggiungere un fatturato di 1,3 milioni di dollari" è un obiettivo molto migliore. È un obiettivo specifico, misurabile, non aperto a interpretazioni. Non ci può essere disaccordo sul fatto che il dipendente abbia raggiunto o meno tale obiettivo.
- Raggiungibili attraverso gli sforzi — Obiettivi troppo facili da raggiungere non sono utili. Non guideranno le prestazioni. Obiettivi irraggiungibili frustrano piuttosto che motivare i dipendenti. I dipendenti dovrebbero vedere gli obiettivi come un vero e proprio sforzo, ma realizzabile.
- Rilevanti — Assicuratevi che gli obiettivi siano allineati tra loro. Dovrebbero anche essere allineati con gli obiettivi generali dell'azienda e con gli obiettivi degli altri dipendenti.
- Vincolati al tempo e risorse disponibili — Essere chiari su quando l'obiettivo deve essere raggiunto e sulle risorse che il dipendente può utilizzare. Aumentare le vendite annuali del 10% può essere un obiettivo meraviglioso, ma se il dipendente lo raggiunge assumendo sei nuovi venditori o spendendo un milione di dollari in pubblicità, il costo può superare il guadagno.

Autorità delegata

Dovreste delegare a specifici dipendenti responsabili le decisioni chiave che influenzeranno i risultati. Ad esempio, spesso vediamo proprietari di aziende ben intenzionate tentare di ritenere un dipendente responsabile del raggiungimento dei risultati, ma questi proprietari non danno al dipendente l'autorità di scegliere il suo team.

Questo è un errore. Niente influisce sui risultati più della scelta di chi farà il lavoro. Se si vuole che le persone siano effettivamente responsabili dei risultati, è necessario dare loro la possibilità di prendere le decisioni che hanno un impatto sui risultati.

Misurare e rivedere i risultati

Dovreste misurare, monitorare e rivedere i risultati con i dipendenti. Troppo spesso, abbiamo visto obiettivi sviluppati, scritti e messi in un file. O non vengono mai più discussi, oppure vengono discussi un anno intero dopo in occasione della revisione annuale.

La revisione sistematica dei progressi di un dipendente verso il raggiungimento di un obiettivo è molto più efficace. Riteniamo che gli incontri settimanali individuali funzionino meglio per tenere i dipendenti sulla buona strada. Tuttavia, nelle posizioni in cui i progressi verso gli obiettivi si muovono naturalmente più lentamente, si può decidere di incontrarsi meno frequentemente.

In questo stesso contesto, tuttavia, riteniamo che incontrarsi meno di una volta al mese vanifichi il processo. Ricordate, ciò che misurate e a cui prestate attenzione è ciò che otterrete. Se vi concentrate sugli obiettivi più importanti e li fate diventare una priorità, anche i vostri collaboratori faranno lo stesso.

Colmare le carenze

Durante le revisioni, potrebbe essere necessario dichiarare che un dipendente non è sulla buona strada per ottenere il successo; in tal caso, richiedetegli di sviluppare un piano per affrontare la carenza. Il rimprovero al dipendente non è utile. Chiedete invece a lui/lei quali azioni potrebbero correggere il problema. Se la risposta sembra insufficiente, formate il dipendente. Aiutatelo a sviluppare una serie di azioni che gli permettano di raggiungere l'obiettivo. Ricordate che, in qualità di manager, siete responsabili di garantire il successo dei vostri dipendenti. Alla fine della giornata, se i vostri dipendenti non riescono a raggiungere i loro obiettivi, anche voi avrete fallito.

Il messaggio, quindi, è che per creare una cultura della responsabilità, in cui i dipendenti siano impegnati e cerchino la responsabilità, dovreste iniziare a praticare ciò che predicate. Una volta che siete in prima linea, potete usare i passi sopra descritti per lavorare con i vostri dipendenti per creare la cultura che desiderate.

A volte i manager permettono ai dipendenti di evitare la responsabilità sul lavoro perché non amano il confronto. Ma la mancanza di responsabilità individuale è un male per tutti.

È un male per i dipendenti che probabilmente sanno che non stanno lavorando bene. Per esempio, un addetto alle vendite saprà probabilmente di essere l'unico che non ha raggiunto il suo obiettivo di vendita. Senza l'incoraggiamento e la spinta a migliorare, potrebbe sentirsi ignorato, scoraggiato e svalutato, il che potrebbe portarlo a licenziarsi.

La mancanza di responsabilità sul lavoro invia un messaggio al resto del personale che gli standard più bassi vanno comunque bene. Il team potrebbe iniziare a risentirsi nei confronti del dipendente con scarse prestazioni e del suo manager perché devono assumersi più lavoro per rimediare alle carenze del compagno di squadra.

Se avete a che fare con un dipendente veramente pessimo, non affidatevi solo alla comunicazione verbale. Obiettivi e istruzioni scritte possono aiutare entrambi a rimanere responsabili. Come manager, sarete costretti a riflettere su ciò che è realmente necessario per migliorare, e il dipendente non sarà in grado di trovare la scusa di "non avevo capito" o "non sapevo".

Considerare i sentimenti dei vostri dipendenti

Si parte dal presupposto che le persone a volte non capiscono l'impatto del loro comportamento. Il vostro lavoro di supervisore è quello di essere gentili, trovare la causa del problema alla radice e stabilire una via comune.

Ad esempio, Jasmine si presenta in ritardo di 30 minuti ogni giorno. Dopo aver parlato con lei hai capito che il motivo è che deve accompagnare la figlia a scuola prima di andare al lavoro. Nella sua posizione precedente, il suo inizio alle 8:30 non era un problema, ma nella sua nuova posizione lo è.

Prima di tutto, spiegate perché è importante per tutti iniziare alle 8 del mattino, poi cercate di aiutarla ad affrontare la situazione. Jasmine deve cambiare il suo orario, oppure devi lasciarla lavorare con un orario flessibile. In base alla sua posizione e alle politiche della vostra azienda, dovreste essere in grado di trovare una soluzione.

Durante tutta la conversazione, concentratevi sul mantenimento dell'autostima del dipendente, mostrandovi preoccupati per l'individuo e per le esigenze dell'azienda.

Fissate obiettivi SMART

Quando si è indaffarati può sembrare una seccatura fermarsi e scrivere procedure, obiettivi e politiche. Tuttavia, i dipendenti devono sapere cosa ci si aspetta da loro per ottenere buoni risultati e rimanere motivati.

Se si riscontra una costante mancanza di responsabilità sul lavoro, è probabile che sia necessario creare obiettivi **SMART** scritti. SMART sta per:

S – Specific (Specifici)

M – Measurable (Misurabili)

A – Attainable (Raggiungibili)

R – Relevant (Rilevant)

T – Timely (Basati sul tempo)

Lo sviluppo di obiettivi SMART è un tema a sé stante, quindi c'è molto di più da imparare di quanto qui menzionato. Sappiate solo che questa tattica lascia poco all'immaginazione e fornisce una chiara comunicazione tra dipendente e supervisore.

Follow through e follow up

Dopo ogni conversazione, scrivete ciò che è stato detto. Non è necessario segnalare ogni problema alle Risorse Umane, ma è utile inviare un'e-mail a se stessi e al dipendente per delineare il problema che è stato affrontato, le soluzioni concordate e le aspettative per il comportamento futuro. Questo aiuta a chiarire la conversazione per tutte le persone coinvolte e vi fornisce una traccia cartacea nel caso in cui si rendano necessarie ulteriori azioni.

Infine, segui John o Jasmine per vedere se si comportano come previsto. Non deve essere una cosa che richiede tempo. Potete passare la mattina seguente per chiedere se il dipendente ha altre domande o idee dopo una notte di sonno. Poi, dopo una settimana o giù di lì, si può tornare indietro e chiedere come stanno andando le cose. Oppure, chiedete al dipendente di seguirvi dopo un certo periodo di tempo.

Potrebbe essere necessario aiutarli a fare aggiustamenti a metà percorso per raggiungere i loro obiettivi. E soprattutto, lodateli quando li troverete a fare le cose per bene. Nulla incoraggia un grande lavoro come concentrarsi sugli aspetti positivi.

E se non affrontate il problema del dipendente, il team potrebbe percepirlo come un favoritismo o una debolezza, che può essere demotivante per tutti.

Ma si può invertire questa tendenza. Ecco come fare in modo che tutti i membri del team facciano la loro parte.

6. Gestire e responsabilizzare le persone

La responsabilità è la chiave per ottenere risultati, eppure molti leader non responsabilizzano i propri dipendenti.

Se fatto nel modo giusto, l'applicazione della responsabilità porta a risultati e ad una maggiore fiducia per i dipendenti che hanno seguito il processo.

Quando la responsabilità è carente, le prestazioni, la cultura organizzativa e il morale ne risentono. Quando i dipendenti non sono ritenuti responsabili per il mancato rispetto delle scadenze, per il cattivo comportamento o per le scarse prestazioni, la credibilità di un leader è danneggiata e la lealtà dei suoi collaboratori vacilla. Questo, in ultima analisi, ha un impatto sulla capacità del leader di ispirare team vincenti ad alte prestazioni.

- **Non rimandate quelle difficili conversazioni**

Anche se ritenere i dipendenti responsabili può sembrare conflittuale, non è detto che lo sia. Ricordatevi solo di concentrarvi sulla performance, non sulla persona. Supponete che la maggior parte delle persone voglia davvero fare un buon lavoro e che non sia difficile a prescindere.

Iniziate con un esempio specifico: "John, ho notato che XX è successo. Qual è la tua prospettiva di ciò che è andato storto qui?".

Durante la conversazione, cercate di capire il motivo di certe azioni o di certi compiti. Alcuni esempi sono: "Può guidarmi attraverso il processo che ha seguito qui?" o "Ha avuto un problema tecnico che dobbiamo risolvere?" o "Sarebbe d'aiuto se partecipassi al suo prossimo incontro?

I dipendenti potrebbero non capire come il loro comportamento influisca sugli altri membri del team. Altri motivi comuni per prestazioni inadeguate:

a. Il manager non ha dato istruzioni chiare
b. È necessaria una formazione supplementare
c. C'è un problema tecnico
d. Un problema personale si insinua nel lavoro
e. Priorità in conflitto

- **Affrontate il più presto possibile il problema della scarsa performance**

Affrontate la situazione il più presto possibile. Dopotutto, nulla cambierà se non si affronta il problema. Inoltre, non aspettate che la vostra frustrazione arrivi al punto di rottura o che l'inadempienza di un dipendente diventi un grosso problema.

Dovete capire il perché della scarsa performance. È qui che dovrete trovare un modo per far sì che il vostro stile di leadership sia all'altezza della situazione.

Ad esempio, un nuovo dipendente potrebbe aver bisogno di una formazione supplementare, mentre magari, invece, un dipendente esperto ha troppe cose da fare. Un dipendente altamente scrupoloso potrebbe migliorare con del coaching, mentre uno pigro può rispondere meglio ad una pesante autorità. Indipendentemente da ciò, è necessario essere chiari sull'azione o sul comportamento che ci si aspetta dal dipendente in futuro e fornire suggerimenti su come fare in modo che ciò avvenga.

I principi chiave per chiedere conto alle persone dipendono da voi e dal vostro ruolo di leadership e da quanto siete coerenti nell'applicare il processo.

1. Siate chiari

Molte volte, il motivo per cui non si ottengono le migliori prestazioni dal personale è perché non si è chiari su ciò che si vuole che faccia. Sai cosa vuoi che facciano nella tua testa. Ma finché non tutti avremo il dono di leggere nella mente, il tuo lavoro è comunicare esattamente quello che vuoi che il personale faccia. E dovete scriverlo su carta o in una e-mail. Quando lo fate, pensate in grande: andate oltre gli obiettivi frammentari e concentratevi sulle cose che volete che facciano nei prossimi sei o dodici mesi. Dovreste anche usare i principi degli obiettivi SMART: brevi per obiettivi specifici, misurabili, realizzabili, realistici e legati al tempo. Ciò significa che dovete essere molto specifici su ciò che volete fare e quando lo volete. Potete anche stabilire dei limiti per gli obiettivi nel senso che potete contare su un minimo indispensabile,

su un risultato ottimale e su un risultato visionario che supera le aspettative.

2. Mantenete regolari azioni di Follow up

Anche se il controllo sui vostri collaboratori sembra una cosa ovvia da fare, è sorprendente quanto spesso venga trascurato quando si è impegnati a combattere gli incidenti quotidiani all'interno della propria azienda. Ciò che sembra semplice da fare è in realtà diabolicamente difficile. Ma se si vuole costruire la responsabilità, allora bisogna stabilire una cadenza di incontri con il proprio team in cui si rivedono regolarmente gli obiettivi stabiliti, magari ogni due settimane o ogni mese. Un consiglio è quello di riservare un giorno al mese in cui vi incontrate con tutti i vostri dipendenti per 45 minuti ciascuno. Sì, questo potrebbe significare passare l'intera giornata in queste riunioni. Ma la ricompensa è quella di creare un allineamento e di far partire il vostro team e procedere nella giusta direzione. Potete anche programmare questi giorni con un anno di anticipo per far sì che diventino la norma. Se riuscirete a farlo, scoprirete che i vostri dipendenti verranno all'incontro pronti a discutere i loro progressi, molto meglio che rispetto al tentativo di adeguarsi alle richieste di aggiornamenti casuali.

3. Condividete la dura realtà e poi assistete e preparate i dipendenti

Una delle cose con cui tutti noi abbiamo difficoltà è valutare realisticamente il nostro rendimento rispetto ai nostri obiettivi. Tendiamo ad essere troppo ottimisti su ciò che possiamo raggiungere. Ecco perché quando teniamo gli incontri di aggiornamento, va assunta la mentalità di un outsider obiettivo chiamato a valutare un progetto. In questo modo, si può parlare in termini brutalmente realistici sia di qualcosa che abbia rispettato le scadenze, sia che non lo abbia fatto, e di come migliorare il lavoro. È qui che entra in gioco l'elemento coaching. Il vostro obiettivo non dovrebbe essere solo quello di riprendere un dipendente per essere rimasto indietro, ma di aiutarlo con le risorse, i contatti, o le nuove conoscenze e il contesto di cui potrebbe aver bisogno per il successo del suo progetto.

D AUTOVALUTAZIONE

	D'accordo	Abbastanza d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Disaccordo	Fortemente in disaccordo
Capisco gli aspetti chiave della gestione delle sfide sul posto di lavoro					
So quali sono le sfide che devo affrontare quando si passa al ruolo di leader o all'interno del suo sviluppo					
Posso distinguere le componenti chiave della responsabilità e il suo rapporto con il senso di responsabilità					
Posso descrivere come garantire una cultura di responsabilità per il mio team e come si potrebbe fare chiarezza per i membri del team che contribuiscono agli obiettivi finali condivisi					

Sono a conoscenza delle strategie da attuare con i membri del team che non raggiungono gli obiettivi che fanno parte del loro ruolo lavorativo					

E ESERCIZI

6.1 A) Nomina 5 sfide comuni che i leader devono affrontare

B) Descrivi il processo che intraprenderesti per gestire i membri del team quando non soddisfano le aspettative richieste utilizzando un esempio della vostra attuale organizzazione.

6.2 A) Come puoi, in qualità di leader, creare sfide per il tuo team?

B) Come stabiliresti una cultura della responsabilità all'interno del tuo team?

F BIBLIOGRAFIA

- Leveraging coaching for organisational change: A paper from IES Perspectives on HR 2015 by C. Joseph, The Ways to Challenge Employees.
- https://smallbusiness.chron.com/ways-challenge-employees-11946.html
- Common Leadership Challenges And How To Overcome Them, https://blog.impraise.com/360-feedback/common-leadership-challenges-and-how-to-overcome- them-performance-review
- Center for Creative Leadership, The Top 6 Leadership Challenges Around the World https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/top-6-leadership-challenges/
- J. Wolven. 10 Challenges Leaders Always Face And How To Deal With Them, LifeHack. https://www.lifehack.org/articles/work/10-challenges-leaders-always-face-and-how-deal-with- them.html
- Berry J., 2016. Support vs challenge: how school leaders can strike the right balance, The Guardian. https://www.theguardian.com/teacher-network/2016/apr/17/support-vs-challenge-how-school- leaders-can-strike-the-right-balance
- Dwight M.,2017. Accountability in Management explained, Consult https://www.cmc-canada.ca/consult/articles/all-topics/accountability-in-management-explained
- Insperity Staff. How to improve accountability in the workplace in 5 steps, Insperity. https://www.insperity.com/blog/improve-accountability-workplace-5-steps/

  Howard Sh., 2019. Holding employees accountable: where most leaders fail, PI. https://www.predictiveindex.com/blog/holding-employees-accountable/Gerstein, Ed.D. 2014