

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 6

Gestione e Sviluppo dei Team

Motivare, valutare e far crescere le persone: la componente umana del ruolo manageriale.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Dal collega al responsabile: la transizione al ruolo di guida	4
3. Comprendere la motivazione delle persone	6
4. Il colloquio di assegnazione degli obiettivi	9
5. Il feedback continuativo	11
6. La valutazione periodica delle performance	13
7. Lo sviluppo e la formazione dei collaboratori	15
8. Gestire le situazioni difficili	17
9. Caso pratico guidato	19
10. Glossario dei termini chiave	21
11. Checklist finale e autoverifica	22
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	23

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, affrontando la dimensione più squisitamente umana del ruolo: la gestione e lo sviluppo delle persone che compongono il proprio team. Se le dispense precedenti hanno presentato strumenti economico-finanziari e organizzativi, questa dispensa si concentra su un elemento altrettanto determinante per il successo di un manager, e spesso il più difficile da padroneggiare con un approccio puramente tecnico.

Motivare, valutare e sviluppare le persone non è un'attività accessoria rispetto alla gestione economico-finanziaria e organizzativa già presentata, ma il canale attraverso cui tutti gli altri strumenti trovano effettiva attuazione: un budget ben costruito, una struttura organizzativa ben progettata restano teoria se le persone che devono realizzarli non sono adeguatamente guidate, motivate e sviluppate.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le dispense precedenti di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti essenziali per gestire efficacemente un team, anche senza un background formale in psicologia del lavoro o gestione delle risorse umane.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere le sfide tipiche della transizione da collega a responsabile;
2. Conoscere i principali modelli di comprensione della motivazione umana applicati al contesto lavorativo;
3. Saper condurre un efficace colloquio di assegnazione degli obiettivi;
4. Comprendere il valore del feedback continuativo, distinto dalla sola valutazione periodica;
5. Conoscere i principi di una buona valutazione delle performance;
6. Saper gestire con metodo le situazioni difficili più frequenti nella gestione di un team.

2. Dal collega al responsabile: la transizione al ruolo di guida

Molti Business Manager arrivano al proprio ruolo dopo un percorso di crescita interna, che comporta spesso una transizione delicata: diventare responsabili di persone che, fino a poco tempo prima, erano colleghi di pari livello, o addirittura, in alcuni casi, precedenti superiori gerarchici.

Le sfide tipiche di questa transizione

- La necessità di ridefinire la natura della relazione con ex colleghi, mantenendo la qualità umana del rapporto ma introducendo una nuova dimensione di responsabilità gerarchica;
- La gestione di eventuali aspettative o gelosie da parte di chi ambiva alla stessa posizione;
- La difficoltà di prendere decisioni impopolari (una valutazione critica, una richiesta di maggiore impegno) verso persone con cui in precedenza si condivideva un rapporto paritario;
- Il rischio, opposto al precedente, di essere percepiti come eccessivamente distanti o autoritari nel tentativo di marcare la nuova posizione gerarchica.

Alcuni principi per gestire bene questa transizione

7. Comunicare apertamente il cambiamento di ruolo fin dal primo giorno, senza fingere che nulla sia cambiato nella relazione, ma senza nemmeno eccedere in un atteggiamento artificialmente distaccato;
8. Mantenere coerenza ed equità nel trattamento di tutti i membri del team, evitando favoritismi verso chi era precedentemente più vicino, sia in senso positivo sia negativo;
9. Dedicare tempo, nelle prime settimane, ad ascoltare le aspettative e le preoccupazioni di ciascun membro del team rispetto al cambiamento, secondo i principi di ascolto attivo già richiamati nella Dispensa 1 di questo percorso;
10. Accettare che alcune tensioni iniziali sono normali e non necessariamente segnalano un fallimento della transizione, ma un fisiologico periodo di adattamento reciproco.

Un vantaggio specifico per chi arriva al ruolo in età matura

Chi affronta questa transizione con una lunga esperienza professionale alle spalle, anche maturata in contesti diversi, porta spesso una maggiore sicurezza personale e una minore necessità di affermare artificialmente la propria autorità attraverso comportamenti distanzianti: l'autorevolezza che deriva dall'esperienza, se comunicata con equilibrio, tende a essere riconosciuta più naturalmente dal team rispetto a un'autorità puramente formale, appena acquisita e non ancora sostenuta da una storia di credibilità costruita nel tempo.

3. Comprendere la motivazione delle persone

Una competenza fondamentale per un Business Manager è comprendere che cosa realmente motiva le persone del proprio team, un tema su cui esistono modelli teorici consolidati, utili come mappa di orientamento pur senza pretendere di spiegare in modo esaustivo la complessità della motivazione umana.

La distinzione tra motivatori estrinseci e intrinseci

Un primo elemento concettuale fondamentale è la distinzione tra motivatori estrinseci — ricompense esterne come retribuzione, bonus, benefit — e motivatori intrinseci — la soddisfazione che deriva dal lavoro stesso, dal senso di competenza, autonomia e scopo che esso genera. Entrambe le categorie sono rilevanti, ma la ricerca in questo ambito suggerisce che i motivatori intrinseci hanno spesso un impatto più duraturo sulla motivazione e sull'impegno, specie per attività che richiedono creatività o giudizio, mentre i motivatori estrinseci risultano particolarmente efficaci per attività più standardizzate e ripetitive.

Il modello di autonomia, competenza e relazione

Un modello ampiamente utilizzato nella pratica manageriale individua tre elementi fondamentali della motivazione intrinseca: l'autonomia (la percezione di avere un margine di scelta e controllo sul proprio lavoro), la competenza (la percezione di essere efficaci e di crescere nelle proprie capacità), e la relazione (il senso di connessione e appartenenza con colleghi e organizzazione).

Applicare questo modello nella pratica quotidiana

Dimensione	Azioni concrete del manager
Autonomia	Delegare con fiducia, evitando il micromanagement; lasciare margine di scelta sul "come" quando il "cosa" è chiaro
Competenza	Fornire feedback specifico e costruttivo; offrire sfide proporzionate alle capacità, né troppo facili né schiaccianti
Relazione	Dedicare tempo a conversazioni non solo operative; riconoscere il contributo individuale davanti al team

La motivazione non è uniforme: conoscere le persone individualmente

Un errore frequente è applicare un approccio motivazionale uniforme a tutto il team, senza considerare che persone diverse rispondono in modo diverso agli stessi stimoli: chi si trova in una fase di vita e carriera diversa (si pensi alla diversità di prospettive tra un giovane collaboratore all'inizio del percorso professionale e un collega più maturo, magari coetaneo del manager stesso) può avere priorità motivazionali significativamente differenti, che un buon

Business Manager impara a riconoscere attraverso l'ascolto diretto, più che attraverso assunzioni generiche basate sull'età o sul ruolo.

Un principio pratico: la domanda più efficace che un manager può porre a un collaboratore per comprenderne la motivazione non è "che cosa ti motiva in astratto", ma "quale parte del tuo lavoro attuale ti dà più soddisfazione, e quale meno, e perché": una domanda concreta, ancorata all'esperienza reale, produce risposte molto più utili di una domanda teorica.

Le differenze individuali non si esauriscono nell'età

Oltre alle differenze legate alla fase di vita e carriera già accennate, un buon Business Manager dovrebbe restare attento a non ridurre la comprensione della motivazione individuale a schemi troppo rigidi o stereotipati: due persone della stessa età, con percorsi professionali simili, possono avere priorità motivazionali molto diverse tra loro. Il modello presentato in questo capitolo offre una mappa concettuale utile, non un'etichetta da applicare meccanicamente a ciascun collaboratore senza un reale ascolto individuale.

4. Il colloquio di assegnazione degli obiettivi

Applicando in chiave relazionale quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito della definizione degli obiettivi individuali, approfondiamo ora come condurre efficacemente il colloquio in cui questi obiettivi vengono formalmente assegnati e discussi con il collaboratore.

Perché il colloquio conta più del solo documento

Un obiettivo comunicato solo per iscritto, senza un momento di confronto diretto, perde gran parte del proprio potenziale motivazionale e di allineamento. Il colloquio di assegnazione degli obiettivi è l'occasione per spiegare il perché di un obiettivo, non solo il cosa, e per verificare che il collaboratore lo comprenda e, idealmente, lo condivida almeno in parte.

La struttura di un buon colloquio di assegnazione

1. Contestualizzare l'obiettivo individuale rispetto agli obiettivi complessivi dell'area, secondo la logica del modello a cascata già presentata nella Dispensa 2 di questo percorso;
2. Presentare l'obiettivo con chiarezza, secondo i criteri SMART già più volte richiamati in questa collana;
3. Ascoltare le reazioni e le eventuali preoccupazioni del collaboratore, senza limitarsi a una comunicazione unidirezionale;
4. Discutere insieme le risorse e il supporto necessari per raggiungere l'obiettivo, ed esplicitare la disponibilità del manager a fornirli;
5. Concordare i momenti di verifica periodica dell'avanzamento, secondo i principi di monitoraggio già presentati nella Dispensa 4.

Un errore da evitare: la sola comunicazione top-down

Un obiettivo comunicato in modo puramente impositivo, senza spazio per il confronto, tende a generare un'adesione più formale che reale. Un buon Business Manager, pur mantenendo la responsabilità finale della decisione sugli obiettivi, dovrebbe sempre lasciare spazio a un dialogo autentico, che può anche portare ad aggiustamenti ragionevoli dell'obiettivo iniziale, se il confronto rivela elementi non adeguatamente considerati in fase di pianificazione.

Un principio pratico

Un buon indicatore della qualità di un colloquio di assegnazione degli obiettivi è la capacità del collaboratore, al termine del colloquio, di riformulare con parole proprie l'obiettivo assegnato e la sua rilevanza per l'area: se questa riformulazione risulta difficile o imprecisa, è un segnale che la comunicazione non è stata sufficientemente chiara, e vale la pena dedicare ulteriore tempo al chiarimento prima di considerare concluso il colloquio.

Il momento e il luogo del colloquio

Un ultimo aspetto pratico, spesso sottovalutato, riguarda le condizioni logistiche del colloquio: un momento dedicato, senza interruzioni, in un ambiente che favorisca la riservatezza e la concentrazione, comunica al collaboratore l'importanza attribuita dal manager a questo momento. Un'assegnazione di obiettivi comunicata frettolosamente, tra un'altra riunione e una email urgente, trasmette involontariamente il messaggio opposto, anche quando il contenuto della comunicazione è tecnicamente corretto.

5. Il feedback continuativo

Distinguiamo ora, come anticipato negli obiettivi di apprendimento, il feedback continuativo dalla valutazione periodica formale, che sarà approfondita nel prossimo capitolo: due strumenti complementari ma con logiche e finalità distinte.

Perché il solo feedback periodico non basta

Un feedback fornito solo in occasione della valutazione periodica formale (tipicamente annuale o semestrale) arriva spesso troppo tardi per correggere efficacemente un comportamento o consolidare un miglioramento: le persone apprendono e si correggono più efficacemente quando il feedback è tempestivo, vicino nel tempo all'evento specifico a cui si riferisce.

Le caratteristiche di un buon feedback continuativo

- Tempestività: fornito il più vicino possibile all'evento specifico, non accumulato per settimane o mesi;
- Specificità: riferito a un comportamento o risultato concreto e osservabile, non a impressioni generiche ("il tuo lavoro sulla proposta di ieri era molto chiaro" è più utile di "lavori bene");
- Bilanciamento: un buon rapporto tra feedback positivo e feedback correttivo, evitando sia un'eccessiva criticità sistematica sia una lode indiscriminata priva di reale valore informativo;
- Orientamento al futuro: anche il feedback correttivo dovrebbe includere un'indicazione su come migliorare, non limitarsi a segnalare un errore.

Un modello semplice per il feedback correttivo: situazione-comportamento-impatto

Un modello pratico e diffuso per strutturare un feedback correttivo consiste nel descrivere la situazione specifica in cui si è verificato il comportamento, il comportamento osservato in modo oggettivo (evitando giudizi sulla persona), e l'impatto che quel comportamento ha avuto, sul risultato, sul team, o sul cliente.

Un esempio di applicazione del modello

Formulazione da evitare: "Sei stato poco professionale con quel cliente."

Formulazione corretta: "Nella chiamata di ieri con il cliente [situazione], hai interrotto la sua spiegazione tre volte prima che finisse [comportamento], e questo ha generato una visibile frustrazione nel cliente, che si è chiuso nelle risposte successive [impatto]. La prossima volta, prova a lasciarlo concludere anche se pensi di aver già capito il punto."

Il feedback anche dal basso verso l'alto

Un Business Manager maturo non si limita a fornire feedback ai propri collaboratori, ma crea attivamente spazio per ricevere feedback dal proprio team sul proprio stesso stile di gestione,

un elemento che rafforza significativamente la fiducia reciproca e fornisce al manager stesso informazioni preziose, altrimenti difficili da ottenere per la naturale asimmetria di potere insita nella relazione gerarchica.

6. La valutazione periodica delle performance

Completiamo la trattazione degli strumenti di gestione delle persone con la valutazione periodica formale, tipicamente condotta con cadenza annuale o semestrale, distinta dal feedback continuativo già presentato ma con esso strettamente collegata.

Le finalità della valutazione periodica

- Fare un bilancio strutturato del periodo trascorso, integrando i feedback continuativi già forniti in una visione d'insieme coerente;
- Collegare la performance a conseguenze formali (percorsi di crescita, eventuali componenti variabili della retribuzione, ove presenti);
- Costruire, insieme al collaboratore, gli obiettivi di sviluppo per il periodo successivo, secondo la logica già presentata nel capitolo 4.

Un principio fondamentale: nessuna sorpresa

Se il feedback continuativo del capitolo 5 è stato applicato con costanza durante l'anno, la valutazione periodica formale non dovrebbe contenere sorprese significative per il collaboratore: dovrebbe rappresentare una sintesi organizzata di elementi già discussi nel tempo, non la prima occasione in cui una criticità rilevante viene comunicata. Una valutazione che sorprende negativamente il collaboratore segnala tipicamente una carenza nel feedback continuativo fornito durante il periodo, più che un problema della sola sessione di valutazione.

Come strutturare un colloquio di valutazione efficace

6. Iniziare lasciando spazio all'autovalutazione del collaboratore, prima di esprimere la propria valutazione, per favorire un confronto più autentico e meno unidirezionale;
7. Presentare la propria valutazione con esempi concreti, applicando lo stesso principio di specificità già visto per il feedback continuativo;
8. Bilanciare punti di forza e aree di miglioramento, evitando sia un'eccessiva indulgenza sia una critica sproporzionata rispetto ai fatti concreti;
9. Concludere con la definizione condivisa degli obiettivi di sviluppo per il periodo successivo, collegandosi naturalmente al tema del prossimo capitolo.

Un errore da evitare: la distorsione da recency

Un bias cognitivo frequente nelle valutazioni periodiche è la distorsione da recency (recency bias): la tendenza a dare peso sproporzionato agli eventi più recenti rispetto all'intero periodo valutato, dimenticando risultati significativi ma più lontani nel tempo. Un buon Business Manager dovrebbe tenere traccia, nel corso del periodo, degli episodi rilevanti (positivi e negativi) man mano che si verificano, per costruire una valutazione finale realmente rappresentativa dell'intero periodo, e non solo delle ultime settimane.

Un principio di sintesi: la valutazione periodica è tanto più efficace, e tanto meno vissuta con ansia dal collaboratore, quanto più il manager ha investito con continuità nel feedback quotidiano lungo tutto il periodo. Una buona pratica di feedback continuativo rende la valutazione periodica un momento di sintesi naturale, non un evento temuto.

7. Lo sviluppo e la formazione dei collaboratori

Oltre alla gestione delle performance correnti, un Business Manager efficace investe nello sviluppo di medio periodo delle competenze del proprio team, un elemento che contribuisce sia ai risultati dell'area sia alla motivazione dei collaboratori, coerentemente con la dimensione di "competenza" già discussa nel capitolo 3.

Il piano di sviluppo individuale

Un piano di sviluppo individuale identifica, per ciascun collaboratore, le competenze da rafforzare in un orizzonte di medio periodo, in coerenza sia con le esigenze dell'area sia con le aspirazioni professionali della persona stessa. Un buon piano di sviluppo dovrebbe risultare da un dialogo genuino con il collaboratore, non da un'imposizione unilaterale del manager.

Le diverse modalità di sviluppo

- Formazione strutturata: corsi, workshop, percorsi certificati su competenze specifiche;
- Affiancamento e mentoring: apprendimento diretto attraverso il lavoro fianco a fianco con colleghi più esperti;
- Assegnazione di sfide progressive: incarichi leggermente al di sopra del livello attuale di competenza, per stimolare la crescita senza generare un carico eccessivo;
- Rotazione di ruoli o responsabilità, ove organizzativamente possibile, per ampliare la comprensione complessiva del business da parte del collaboratore.

Il valore specifico dell'esperienza intergenerazionale nel team

In team composti da persone di età ed esperienza diverse — una configurazione sempre più frequente, anche alla luce dei percorsi di riqualificazione professionale già presentati in altri percorsi di questa collana — un Business Manager può valorizzare consapevolmente lo scambio intergenerazionale: collaboratori più giovani spesso portano familiarità con strumenti digitali e approcci più recenti, mentre collaboratori più maturi portano esperienza consolidata e capacità relazionali sviluppate nel tempo. Favorire momenti espliciti di scambio reciproco tra queste diverse fonti di competenza arricchisce l'intero team, oltre ai singoli individui coinvolti.

Un investimento nello sviluppo dei collaboratori non va percepito come un costo che sottrae tempo alle attività operative correnti, ma come un investimento che, nel medio periodo, aumenta la produttività e l'autonomia del team, riducendo progressivamente il carico di supervisione diretta richiesto al manager — un collegamento diretto con il tema dell'ampiezza del controllo già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso.

8. Gestire le situazioni difficili

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa affrontando alcune situazioni difficili che, prima o poi, ogni Business Manager si trova a dover gestire nella conduzione di un team, con alcuni principi generali applicabili, pur nella consapevolezza che ogni situazione specifica richiede un giudizio contestualizzato.

La gestione di una performance insufficiente e persistente

10. Verificare che il collaboratore abbia ricevuto un feedback chiaro e tempestivo, secondo i principi del capitolo 5, prima di considerare la situazione come un problema di performance persistente piuttosto che una carenza di comunicazione;
11. Comprendere le cause: mancanza di competenze, mancanza di motivazione, ostacoli organizzativi esterni al controllo della persona, o difficoltà personali che meritano attenzione e, se necessario, supporto;
12. Costruire, ove la situazione lo consenta, un piano di miglioramento strutturato, con obiettivi chiari, tempistiche definite e momenti di verifica ravvicinati;
13. Coinvolgere tempestivamente la funzione risorse umane, ove presente, per le situazioni che potrebbero richiedere provvedimenti formali.

La gestione dei conflitti interni al team

I conflitti tra colleghi sono un fenomeno fisiologico in qualunque team, ma richiedono un intervento tempestivo del manager quando compromettono il funzionamento complessivo dell'area. Un approccio efficace prevede tipicamente un ascolto separato delle parti coinvolte, prima di un eventuale confronto congiunto, mantenendo sempre un ruolo di facilitazione imparziale piuttosto che di giudice che attribuisce colpe.

La gestione di un collaboratore demotivato

Applicando i principi motivazionali del capitolo 3, un calo di motivazione va indagato con curiosità genuina prima di essere trattato come un problema disciplinare: può derivare da una percezione di scarsa autonomia, da una mancanza di riconoscimento, da difficoltà relazionali nel team, o da fattori personali esterni al lavoro che è opportuno rispettare nella loro riservatezza, pur offrendo supporto se la persona sceglie di condividerli.

Quando è necessario un intervento più deciso

Non tutte le situazioni difficili si risolvono con dialogo e comprensione: in presenza di comportamenti gravemente scorretti, violazioni ripetute di regole esplicite, o performance che restano insufficienti nonostante un adeguato supporto e chiarezza, un Business Manager deve essere disposto ad assumere decisioni più nette, con il supporto della direzione aziendale e della

funzione risorse umane, secondo procedure che tutelino sia l'organizzazione sia la persona coinvolta.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Gestire e sviluppare un team richiede, come gli altri strumenti presentati in questo percorso, un approccio strutturato e non improvvisato: comprendere la motivazione delle persone, comunicare con chiarezza gli obiettivi, fornire feedback continuativo, valutare con equità, investire nello sviluppo, e affrontare con metodo le situazioni difficili. Nessuno di questi elementi, da solo, è sufficiente: è la loro applicazione coerente e continuativa nel tempo che costruisce un team davvero efficace.

Prendersi cura anche di sé stessi

Un ultimo aspetto, spesso trascurato nella letteratura manageriale più tecnica, riguarda la necessità per il Business Manager di prendersi cura anche del proprio equilibrio personale nella gestione di situazioni difficili: affrontare con costanza conflitti, performance insufficienti o collaboratori demotivati comporta un carico emotivo reale, che un manager dovrebbe imparare a riconoscere e gestire, anche attraverso il confronto con propri pari o superiori, invece di considerarlo un segno di debolezza da nascondere. Un manager esausto o emotivamente sopraffatto difficilmente riesce a esercitare con lucidità le competenze presentate in questa dispensa.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Una persona con esperienza pluriennale come tecnico specialista viene promossa a Business Manager di una piccola divisione tecnica di sei persone, tra cui alcuni ex colleghi di pari livello con cui condivideva in precedenza un rapporto di stretta collaborazione paritaria.

Passo 1 — Gestire la transizione di ruolo

Applicando i principi del capitolo 2, il neo Business Manager dedica le prime settimane a colloqui individuali con ciascun membro del team, comunicando apertamente il cambiamento di ruolo e ascoltando le reazioni, incluse alcune preoccupazioni non dichiarate apertamente da un ex collega che aspirava alla stessa posizione.

Passo 2 — Comprendere la motivazione individuale

Applicando gli strumenti del capitolo 3, emerge che l'ex collega deluso è motivato soprattutto dal riconoscimento della propria competenza tecnica specialistica: il Business Manager decide di valorizzarlo esplicitamente come punto di riferimento tecnico del team per una specifica area di competenza, un riconoscimento che, pur non essendo una promozione formale, contribuisce a ricostruire un rapporto di fiducia.

Passo 3 — Assegnare obiettivi chiari

Applicando i principi del capitolo 4, il Business Manager conduce colloqui individuali di assegnazione degli obiettivi con tutto il team, contestualizzando ciascun obiettivo rispetto alle priorità dell'area appena definite.

Passo 4 — Gestire un episodio di conflitto

Dopo due mesi, emerge un conflitto tra due membri del team su come gestire una specifica attività tecnica. Applicando i principi del capitolo 8, il Business Manager ascolta separatamente le due persone, comprendendo che il conflitto nasconde in realtà un'ambiguità di responsabilità mai chiarita, e facilita un confronto congiunto che porta a una chiara definizione dei rispettivi ruoli su quella specifica attività.

Passo 5 — La prima valutazione periodica

A distanza di sei mesi, applicando i principi del capitolo 6, il Business Manager conduce le prime valutazioni periodiche formali, che risultano prive di sorprese significative per i collaboratori,

proprio grazie al feedback continuativo fornito lungo tutto il periodo, e si concludono con la definizione condivisa di piani di sviluppo individuali per il semestre successivo.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come una transizione di ruolo delicata, gestita con ascolto, chiarezza e costanza nell'applicazione degli strumenti presentati in questa dispensa, possa trasformarsi in un'occasione di costruzione di un team coeso ed efficace, anche partendo da premesse relazionali complesse come quelle di un ex collega deluso dalla mancata promozione.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Motivazione intrinseca/estrinseca	Distinzione tra la soddisfazione che deriva dal lavoro stesso e le ricompense esterne come retribuzione o bonus.
Autonomia, competenza, relazione	Tre elementi fondamentali della motivazione intrinseca secondo i principali modelli di riferimento.
Feedback continuativo	Riscontro tempestivo e specifico fornito vicino nel tempo all'evento a cui si riferisce, distinto dalla valutazione periodica.
Modello situazione-comportamento-impatto	Struttura per fornire un feedback correttivo efficace, descrivendo situazione, comportamento osservato e relativo impatto.
Valutazione periodica	Bilancio formale, tipicamente annuale o semestrale, della performance di un collaboratore.
Distorsione da recency (recency bias)	Tendenza a dare peso sproporzionato agli eventi più recenti nella valutazione di un periodo più ampio.
Piano di sviluppo individuale	Percorso di crescita delle competenze definito per un collaboratore in un orizzonte di medio periodo.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

14. Sapresti indicare almeno tre sfide tipiche della transizione da collega a responsabile?
15. Ricordi i tre elementi fondamentali della motivazione intrinseca secondo il modello presentato?
16. Sapresti applicare il modello situazione-comportamento-impatto a un esempio di feedback correttivo?
17. Ricordi perché una buona valutazione periodica non dovrebbe contenere sorprese per il collaboratore?
18. Sapresti elencare almeno tre modalità diverse di sviluppo delle competenze di un collaboratore?
19. Ricordi i principi generali per gestire un conflitto interno al team?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 7, dedicata al marketing strategico per il Business Manager. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al feedback e alla valutazione periodica.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sulla leadership e la gestione dei team;
- Percorsi di formazione executive specificamente dedicati alle competenze manageriali di gestione delle persone;
- La funzione risorse umane della propria organizzazione, risorsa preziosa per il supporto nella gestione di situazioni più complesse;
- Percorsi di coaching o mentoring individuale, particolarmente utili per chi affronta per la prima volta un ruolo di gestione di persone.

Chiusura della Dispensa 6

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, completando gli strumenti fondamentali per la gestione e lo sviluppo delle persone. La dispensa successiva affronterà il marketing strategico, spostando l'attenzione verso il mercato e i clienti dell'organizzazione.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026