

Antonello Goi

## Leadership e management

200 fattori per analizzare,  
interpretare, capire e integrare  
le qualità manageriali  
con le doti di leadership

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli





Antonello Goi

## **Leadership e management**

200 fattori per analizzare,  
interpretare, capire e integrare  
le qualità manageriali  
con le doti di leadership

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 19
<b>1. Analizzare, interpretare, capire e integrare</b>	» 27
<b>2. Saper essere</b>	» 33
1. Aggressività	» 35
1.1. Trattenersi dall'andare in collera	» 37
1.2. Trattenere stabilmente l'irritazione se qualcuno da noia o infastidisce	» 38
1.3. Preferire un accomodamento piuttosto che ricercare un contenzioso	» 38
1.4. Avere un buon autocontrollo anche in presenza di persone insensate o arroganti	» 39
1.5. A fronte di uno sgarbo non reagire con aggressività	» 39
1.6. Non criticare con parole e gesti il modo di esporre di chi sta parlando	» 40
1.7. Evitare di commentare con sarcasmo il comportamento degli altri	» 40
1.8. Assumere solo eccezionalmente un atteggiamento ostile	» 40
1.9. Evitare gli atteggiamenti di minaccia e i tentativi di coercizione	» 41
1.10. Evitare di esprimersi con i modi di dire "è giusto/non è giusto"	» 42

2.	Ambizione	pag. 42
2.1.	Confrontare spesso la propria abilità e i risultati ottenuti in un dato lavoro con quello gli altri	» 45
2.2.	Avere un'ottima opinione di se stesso	» 45
2.3.	Entusiasmarsi quando si descrive a un'altra persona il lavoro che si sta eseguendo	» 46
2.4.	Mostrarsi desideroso nel voler primeggiare	» 46
2.5.	Avere piacere di trovarsi al centro dell'attenzione	» 46
2.6.	Impegnarsi per svolgere il lavoro invece di affannarsi per fare carriera	» 47
2.7.	Avere piena fiducia nelle proprie possibilità	» 48
2.8.	Desiderare fortemente di migliorarsi	» 49
2.9.	Frequentare le persone che potrebbero sostenere a fare strada	» 49
2.10.	Darsi da far, per fare carriera	» 50
3.	Resistenza all'ansia	» 50
3.1.	Avere un visione positiva della maggior parte delle cose	» 53
3.2.	Mostrare di avere molta fiducia nell'esattezza delle proprie decisioni	» 54
3.3.	Mostrarsi sereno anche quando si è in presenza di persone che non si conoscono	» 55
3.4.	Difendere le proprie scelte anche se non condivise	» 55
3.5.	Per brevi comunicazioni preferire parlare faccia a faccia piuttosto che al telefono	» 56
3.6.	Ritenersi sempre capaci di fare ciò che desidera	» 56
3.7.	Quando si lavora mostrarsi fiduciosi e tranquilli	» 56
3.8.	Non preoccuparsi oltremisura del giudizio degli altri	» 57
3.9.	Quando la discussione tocca aspetti personali non temere di restare sullo stesso argomento	» 58
3.10.	Considerare gli errori commessi come un momento formativo su cui riflettere	» 58

4. Assertività	pag. 59
4.1. Usare il potere formale con equità, correttezza e imparzialità	» 62
4.2. Non provare disagio quando si viene criticati	» 62
4.3. Mostrarsi sempre decisi grazie alla fiducia che si ha in se stessi	» 63
4.4. Non temere di affrontare obiettivi anche particolarmente sfidanti	» 63
4.5. Assumersi le responsabilità di un obiettivo mancato	» 64
4.6. Essere sempre dotato una chiara percezione della realtà	» 64
4.7. Non temere di sostenere e di difendere le proprie idee durante una riunione anche se fortemente contrastate	» 65
4.8. Sollecitare idee e opinioni utili per assumere decisioni	» 66
4.9. Ricercare un punto di incontro su convinzioni sostanzialmente differenti	» 67
4.10. Esprimere aspettative positive sugli altri	» 67
5. Capacità critica	» 68
5.1. Quando si partecipa a una riunione cogliere sempre il senso delle conclusioni	» 70
5.2. Essere orientati a valutare realtà, o i fenomeni sotto cui essa si presenta, nella sua oggettività senza farsi cogliere da sentimenti interni	» 71
5.3. Non lasciarsi sviare da dettagli secondari o particolari superflui	» 71
5.4. Sapere porsi e affrontare degli obiettivi challenger e oggettivamente raggiungibili	» 72
5.5. Possedere la capacità di non lasciarsi influenzare o limitare dall'esistenza di determinate condizioni come: scadenze, qualità/quantità delle risorse e così via	» 72
5.6. Non approcciare le situazioni complesse in chiave problematica	» 73
5.7. Evitare accuratamente di essere polemico	» 74



5.8.	Mostrare di saper interpretare correttamente le informazioni che si ricevono	pag. 74
5.9.	Esprimere giudizi e operare valutazioni sulla base di fatti e non di suggestioni	» 75
5.10.	Mostrare di essere in rapporto continuo con le proprie emozioni e di riuscire a esprimere i propri sentimenti	» 75
6.	Comunicazione	» 76
6.1.	Mostrare interesse anche per i problemi che riguardano altri settori aziendali	» 78
6.2.	Non tenere per sé le informazioni se sono importanti per gli altri	» 78
6.3.	Tenere le persone informate e aggiornate sui processi	» 78
6.4.	Mostrare di preoccuparsi dello stato d'animo della persona con cui sta parlando	» 79
6.5.	Se si ricevono dei feedback negativi saper reagire adeguatamente	» 80
6.6.	Non mostrare imbarazzo nel dire alle persone ciò che si pensa veramente per loro	» 80
6.7.	Se non vengono fornite informazioni indispensabili al lavoro non aver timore di chiederle	» 81
6.8.	Se non si capisce ciò che viene detto attivarsi per chiedere chiarimenti	» 81
6.9.	Non aver timore di parlare in pubblico	» 82
6.10.	Se la discussione tende al conflitto non cercare di cambiare argomento	» 83
7.	Maturità	» 84
7.1.	Individuare e scegliere le modalità d'insediamento sociale più confacenti all'identità e al ruolo	» 85
7.2.	Utilizzare l'esperienza lavorativa per raggiungere gli obiettivi e realizzare il proprio livello di aspirazioni	» 86
7.3.	Mostrare di possedere una buona autostima che consente di evitare l'instaurarsi di comportamenti adattativi e di acquiescenza a stereotipi	» 87

7.4.	Affrontare la variabilità delle situazioni proprie della vita lavorativa senza fare riferimento a schemi comportamentali consolidati	pag. 87
7.5.	Mostrare di possedere flessibilità e disponibilità al cambiamento	» 88
7.6.	Effettuare un'autovalutazione del proprio campo d'azione	» 88
7.7.	Effettuare un'autovalutazione del grado di abilità a svolgere i compiti assegnati, di interagire con gli altri	» 88
7.8.	Effettuare un'autovalutazione del grado e dei modi di soluzione dei conflitti tra esigenze personali e lavorative	» 89
7.9.	Possedere un'adeguata capacità di accettazione e superamento degli ostacoli cognitivi ed emotivi derivanti da mutamenti di ruolo/funzione, di colleghi, responsabili	» 89
7.10.	Affrontare di buon grado l'interazione tra persone, modelli, regole e procedure che chiamano in causa tutte le proprie risorse e motivazioni	» 91
8.	Resistenza allo stress	» 92
8.1.	Di fronte a situazione nuove mantenere sempre l'autocontrollo	» 94
8.2.	Possedere una buona resistenza allo stress causato dal cambiamento	» 95
8.3.	Porsi con ottimismo in tutte le situazioni	» 95
8.4.	Non dare mai l'impressione di essere sotto pressione	» 96
8.5.	Se viene fatta pressione non diventare ansioso e stressato	» 96
8.6.	Nelle situazioni a forte valenza stressante saper controllare le proprie e altrui emozioni	» 97
8.7.	Non farsi sopraffare dalla pressione degli avvenimenti	» 97
8.8.	Analizzare le proprie performance per comprendere le ragioni degli eventuali insuccessi	» 98
8.9.	Non rimuginare sui propri insuccessi	» 98

8.10.	Non temere la considerazione degli altri (col-laboratori, colleghi, struttura)	pag. 98
9.	Gestione del tempo	» 99
9.1.	In caso di super-lavoro non temere di chiede-re aiuto	» 101
9.2.	Per ogni compito porsi sempre la domanda di quanto tempo ci vorrà	» 101
9.3.	L'urgenza di una scadenza non deve essere fattore di distrazione da altre attività	» 102
9.4.	Affrontare con tranquillità le sfide delle sca-denze	» 102
9.5.	Non lasciarsi interrompere da persone che chiedono il suo parere o il suo aiuto	» 102
9.6.	Non lasciarsi distrarre da altre attività	» 102
9.7.	Non consentire che imprevisti gli interferi-scano con la programmazione	» 103
9.8.	Distinguere le attiva urgenti da quelle priori-tarie	» 104
9.9.	Considerare il tempo allo stessa stregua di tutte le altre risorse	» 105
9.10.	Essere sempre puntuali	» 105
10.	Tenacia	» 106
10.1.	Mostrare di non arrendersi di fronte agli osta-oli	» 106
10.2.	Persistere in un proposito anche se in prima battuta si ha fallito	» 106
10.3.	Difendere le proprie scelte anche se non con-divise	» 107
10.4.	Mantenere continuità d'impegno anche per lunghi periodi	» 108
10.5.	Eeguire i propri compiti con costante scrupolo e accuratezza	» 108
10.6.	Agire personalmente e autonomamente anche in situazioni di tensione	» 108
10.7.	Mostrare capacità e iniziativa nell'affrontare situazioni nuove e sfidanti	» 108
10.8.	Non lasciarsi influenzare nell'azione da esi-tazioni e perplessità	» 109

10.9.	Agire sempre con sollecitudine, buona voglia e sveltezza	pag. 110
10.10.	Quando si prende una decisione proseguire sino alla sua realizzazione	» 110
<b>3.</b>	<b>Saper fare</b>	» 111
1.	Capacità manageriali	» 113
1.1.	Operare adattamenti importanti per rispondere con prontezza alla variabilità delle situazioni	» 114
1.2.	Possedere una sostanziale propensione al cambiamento e all'innovazione	» 115
1.3.	Mostrare di saper assumere decisioni e stabilire priorità sulla base di considerazioni di profitto potenziale e di produttività	» 116
1.4.	Mantenere l'autocontrollo e mostrare di attendere il momento giusto per decidere e agire	» 118
1.5.	Affrontare i problemi e le opportunità di fondo, anche a lungo termine, che possono influire sull'organizzazione	» 119
1.6.	Adattare stile e strategie alle circostanze	» 120
1.7.	Pensare con chiarezza, ma anche consentire all'intuizione di poter influenzare la razionalità	» 121
1.8.	Non fare mai ricorso all'improvvisazione	» 122
4.9.	Impegnare strategicamente il proprio tempo	» 122
1.10.	Accertarsi che i collaboratori seguano la missione, gli obiettivi e i programmi stabiliti	» 123
2.	Approccio operativo	» 124
2.1.	Non basare la valutazione delle alternative solo sulla propria competenza ed esperienza	» 125
2.2.	Non lasciarsi influenzare dal fatto che la propria impressione è sempre quella giusta	» 126
2.3.	Non lasciarsi influenzare dal fatto che le proprie valutazioni sulla realtà circostante corrispondono sempre a cause certe	» 126
2.4.	Mostrare interesse per le proposte e i suggerimenti degli altri	» 127
2.5.	Preferire in ogni occasione pianificare e organizzare il lavoro	» 127

2.6.	Avere una buona capacità nel riadattare l'organizzazione del lavoro in funzione di ostacoli e variazioni intervenute	pag. 128
2.7.	Non avere bisogno di procedure per lavorare	» 129
2.8.	Non ricercare la soluzione al problema prima che questo non sia stato definito accuratamente	» 129
2.9.	Nell'organizzare il lavoro non prendere mai delle decisioni provvisorie	» 130
2.10.	Sapere sempre distinguere la differenza tra l'importanza e l'urgenza	» 130
3.	Gestione operativa	» 131
3.1.	Avere capacità di gestione delle risorse (umane e non) a disposizione	» 133
3.2.	Saper operare una corretta previsione e programmazione delle risorse necessarie per fronteggiare i cambiamenti	» 133
3.3.	Saper organizzare le proprie attività senza dover rivedere i piani di azione	» 134
3.4.	Essere principalmente orientati a soluzioni fattibili più che ottimali	» 134
3.5.	Essere in grado di prendere iniziative per affrontare situazioni nuove senza attendere suggerimenti degli altri	» 136
3.6.	Stabilire il giusto ordine nel collocare in ordine operativo le urgenze e le importanze	» 136
3.7.	Essere in grado di risalire alle fonti per avere le informazioni fondamentali	» 137
3.8.	Essere in grado di determinare quali sono gli obiettivi da raggiungere e cosa si deve fare per raggiungerli uno per uno	» 138
3.9.	Riuscire sempre a finire quello che si è incominciato	» 138
3.10.	Affrontare subito il punto maggiormente spiacevole del programma	» 140
4.	Organizzazione	» 140
4.1.	Cercare e trovare metodi di lavoro più rapidi e meno costosi	» 142

4.2.	Riconoscere i vincoli ovvero, i fattori sui quali non si può avere possibilità d'azione, e le difficoltà che si oppongono al raggiungimento degli obiettivi	pag. 143
4.3.	In grado di interpretare la realtà in cui si agisce valutando fatti e informazioni in modo logico e pragmatico	» 144
4.4.	Nell'ottica di raggiungere l'obiettivo, preoccuparsi del possibile impatto sugli altri settori	» 145
4.5.	Cambiare con prontezza il "piano di battaglia", adeguandosi tempestivamente a un nuovo contesto e trainando con sé le risorse di cui si dispone	» 146
4.6.	In grado di definire istruzioni chiare su ciò che deve essere fatto, come, quando e dove	» 147
4.7.	Assicurarsi di avere sempre la giusta cooperazione e collaborazione	» 147
4.8.	Creare un rapporto sempre più stretto con il cliente	» 148
4.9.	Fissare, esplicitare e distribuire obiettivi chiari	» 148
4.10.	Garantirsi sempre un adeguato flusso comunicazionale	» 149
5.	Problem solving	» 150
5.1.	Sapere definire correttamente il problema	» 151
5.2.	Saper distinguere le opinioni dai fatti	» 152
5.3.	Saper analizzare le cause del problema	» 153
5.4.	Saper comunicare il problema	» 157
5.5.	Nella fase di analisi del problema lavorare anche con la collaborazione degli altri	» 158
5.6.	A fronte di una situazione problematica non saltare subito alla conclusione	» 159
5.7.	Nella valutazione delle alternative non basarsi solo sulla competenza o sull'esperienza	» 160
5.8.	Non lasciarsi prendere dall'ansia	» 160
5.9.	Attuare la soluzione	» 162
5.10.	Saper fare ricorso alla creatività	» 163
6.	Capacità decisionale	» 164
6.1.	Agire sulla base dei fatti e non su presupposti	» 165

6.2.	Intervenire sulle cause e non sui sintomi	pag. 165
6.3.	Tenere conto sempre dell'obiettivo	» 166
6.4.	Saper mantenere ferma la decisione presa	» 167
6.5.	Valutare i suggerimenti ed esplicitare l'accordo o il disaccordo	» 168
6.6.	Valutare la scelta all'interno dell'intero processo	» 169
6.7.	Valutare la presenza di qualche possibile rischio residuo	» 170
6.8.	Valutare la presenza delle alternative di comportamento	» 171
6.9.	Consentire che i collaboratori discutano delle linee d'azione	» 172
6.10.	Dopo aver trovato la soluzione corretta finale passare all'azione	» 173
7.	Reazione all'imprevisto	» 174
7.1.	Impegnarsi per affrontare le realtà anche le meno accettabili	» 175
7.2.	Riconoscere segnali di pericolo per predisporre a intervenire tempestivamente	» 175
7.3.	Predisporre degli interventi per ridurre l'impatto di eventi imprevisti	» 176
7.4.	Auto-valutarsi durante il suo svolgimento del proprio lavoro così da poter intraprendere delle azioni correttive laddove ci si rende conto che si sta andando fuori rotta	» 178
7.5.	Definire correttamente gli obiettivi	» 180
7.6.	Se necessario, saper operare cambiamenti nelle decisioni prese	» 181
7.7.	Accertarsi che ogni obiettivo sia misurabile, compatibile e concordato	» 182
7.8.	Accertarsi che i collaboratori seguano la missione, gli obiettivi e i programmi stabiliti	» 182
7.9.	Attivare, mantenere efficienti e controllare sistematicamente i canali d'informazione	» 183
7.10.	Impegnarsi per avere tutte le informazioni necessarie sempre e in ogni momento	» 183

8. Negoziazione	pag. 184
8.1. Assumere correttamente il ruolo di negoziatore	» 187
8.2. Conoscere le fasi principali della trattativa negoziale	» 188
8.3. Saper gestire correttamente le informazioni	» 190
8.4. Sapersi confrontare con la controparte	» 192
8.5. Trovare una soluzione che sia di reciproco interesse	» 193
8.6. Attuare una valutazione della capacità e del potere contrattuale	» 195
8.7. Condurre una trattativa da una posizione di forza	» 196
8.8. Condurre una trattativa da una posizione di debolezza	» 197
8.9. Saper gestire le situazioni di conflitto	» 198
8.10. Sapere concludere un accordo	» 201
9. Cambiamento	» 203
9.1. Sviluppare un clima di fervore e di entusiasmo per stimolare le risorse a dare il meglio di sé	» 204
9.2. Comunicare una visione convincente e trascinate che genera entusiasmo e dedizione per gestire il cambiamento	» 206
9.3. Visualizzare il futuro, ovvero come l'organizzazione o l'attività dovranno apparire al termine del processo	» 207
9.4. Individuare le cause della resistenza al cambiamento	» 208
9.5. Rimuovere le cause di resistenza al cambiamento	» 209
9.6. Attuare il cambiamento attraverso uno sforzo collettivo e cooperativo	» 211
9.7. Assicurarsi che ogni collaboratore sia motivato verso il raggiungimento del cambiamento	» 212
9.8. Mostrare un corretto orientamento a facilitare il cambiamento agevolando chi lo promuove e coinvolgendo chi lo contrasta	» 214



9.9.	Comunicare a tutti i collaboratori la direzione di marcia, dichiarando la prospettiva e le strategie per affrontare il cambiamento	pag. 215
9.10.	Diffondere un corretto senso d'urgenza	» 216
10.	Gestire le risorse umane	» 217
10.1.	Saper praticare una corretta selezione del personale coerentemente con le necessità dell'organizzazione	» 220
10.2.	Saper operare una corretta valutazione delle prestazioni delle proprie risorse	» 226
10.3.	Saper operare una corretta valutazione del potenziale delle proprie risorse	» 227
10.4.	Saper attivare una politica meritocratica equa e obiettiva	» 228
10.5.	Saper agire come coach	» 229
10.6.	Saper diagnosticare i bisogni formativi	» 232
10.7.	Saper delegare	» 235
10.8.	Saper motivare	» 238
10.9.	Gestire il conflitto tra e con i collaboratori	» 240
10.10.	Saper gestire il rimprovero e la critica	» 243
<b>4.</b>	<b>Gambel Profile</b>	» 247

Alla memoria di Sammy Rosenbaum, morto a dodici anni, vittima dell'atrocità nazista, a Rabka (Polonia), nel giugno 1942.

Nessuna pietra tombale porta il nome di Sammy Rosenbaum. Ma ogni anno, in un giorno di giugno, vado ad accendere due candele per lui e recito il kaddish.

*S. Wiesenthal*



---

## Introduzione

C'è una moglie che vuole regalare un libro al marito manager. Ma lui si oppone e dice: "No, grazie, cara ne ho già uno".

*Enrico Sassoon*

"Timeo hominem unius libri". Temo l'uomo che ha letto un solo libro, diceva San Tommaso d'Aquino, uno dei più grandi filosofi e teologi cristiani. Di libri ne sono stati scritti talmente tanti, e se ne stanno scrivendo così tanti, che si potrebbe dire che dal Big Bang iniziale (Gutenberg, nel 1434) l'universo del sapere (e dell'ignoranza) continua a espandersi verso l'infinito.

I libri sul management (e sulla leadership) sono numerosi come i papaveri in un campo di grano, quando la primavera è sbocciata. La metafora georgica nell'introduzione di un libro, proprio sul management, può servire per diffondere un poco di colore su una materia troppo spesso assunta come grigia e ferrigna.

La cultura manageriale non può essere considerata come una disquisizione sulle linee guida da applicare a seconda dei casi, buone per tutte le occasioni, una sorta di tagliandi da impiegare sul percorso che ogni manager deve percorrere lungo la strada di un'estenuante professione.

La cultura manageriale costituisce lo *statuto ontologico* delle modalità di pensiero per comprendere il rapporto che si stabilisce tra chi governa e chi gestisce, tra la struttura interna (e la sua comunicazione) con la struttura esterna (e la sua comunicazione), tra chi dirige e chi esegue, tra aspettative e indolenze, tra compiacimenti e sofferenze, o, più semplicemente, per chi *deve dirigere e chi deve compiere*.

La cultura manageriale ha come *statuto etico* quello di creare fiducia per alimentare lo spirito di gruppo, di edificare la solidarietà organizzativa e la volontà di collaborazione per plasmare i veri protagonisti delle proprie decisioni e non solamente candidi o scaltri esecutori delle decisioni altrui, di rendere visibili la mission e la vision per non sentirsi soli, ma far condividere reciprocamente il percorso verso il successo. È una cultura che, partita da quella universitaria e dai master, deve approdare all'assunzione di