

# BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

# Le soft skills del manager



*Silvana Frascheri*

- Mettere in atto una leadership efficace
- Saper ottenere il consenso
- Risolvere i problemi



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# BASIC MANAGEMENT

## LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Silvana Frasccheri

**Le soft skills**  
del manager

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 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

**Introduzione** pag. 13

## **Parte prima**

<b>1. La comunicazione</b>	»	17
1. Il significato della comunicazione	»	17
2. Le diverse modalità comunicative	»	20
3. L'arco di distorsione della comunicazione	»	21
4. L'importanza dell'ascolto	»	23
5. Le leggi della comunicazione	»	25
6. Le dieci regole per comunicare con efficacia	»	26
<b>2. La gestione delle riunioni</b>	»	27
1. Le diverse funzioni delle riunioni	»	27
2. Le diverse tipologie di riunioni	»	28
2.1. La riunione informativa	»	28
2.2. Riunione di convalida	»	29
2.3. Riunione consultiva/analisi	»	29
2.4. Riunione di pianificazione	»	29
2.5. Riunione decisionale	»	29
2.6. Riunione di coordinamento	»	30

2.7. Riunione di valutazione	pag.	30
2.8. Riunione di formazione	»	30
3. La pianificazione delle riunioni	»	31
4. La gestione delle riunioni	»	33
5. Le dieci regole per rendere efficace una riunione	»	36
<b>3. La gestione dei gruppi di lavoro</b>	»	37
1. Elementi di interazione di un gruppo di lavoro	»	37
2. Le principali caratteristiche di un gruppo di lavoro	»	39
3. Le tappe evolutive di un gruppo di lavoro	»	40
3.1. La fase di <i>Forming</i>	»	40
3.2. La fase di <i>Storming</i>	»	41
3.3. La fase di <i>Norming</i>	»	42
3.4. La fase di <i>Performing</i>	»	42
3.5. La fase di <i>Adjourning</i>	»	43
4. Gli obiettivi di un gruppo di lavoro	»	44
4.1. La motivazione	»	45
5. Le dieci regole per gestire con efficacia un team	»	48
<b>4. La gestione dei conflitti</b>	»	49
1. I conflitti nelle aziende	»	49
2. L'analisi del conflitto	»	51
3. Le sei tecniche per risolvere i conflitti	»	53
3.1. La negoziazione	»	54
3.1.1. La struttura della negoziazione	»	55
3.1.2. I sette elementi della negoziazione basata sugli interessi	»	56
4. Cosa evitare nella risoluzione di un conflitto	»	58
5. Le dieci regole per gestire con efficacia un conflitto	»	60
<b>5. La gestione del consenso</b>	»	61
1. Cosa significa convincere	»	61
2. Ethos, pathos e logos	»	62
3. Le quattro forze di persuasione	»	63
4. Il processo di persuasione	»	64
5. Le sei tecniche per persuadere	»	65
6. Motivare all'ascolto: la matrice di Rollo May	»	66
6.1. I presidiatori	»	66
6.2. Gli alieni	»	67
6.3. Gli arrabbiati	»	68
6.4. I masochisti	»	69
7. Le dieci regole per ottenere il consenso	»	70

<b>6. La gestione del tempo</b>	pag.	71
1. Il tempo in azienda	»	71
2. Il ciclo di rendimento	»	72
3. La matrice di Covey	»	73
4. Gli errori più comuni nella gestione del tempo	»	75
5. I principali strumenti per pianificare	»	76
5.1. La pianificazione a breve termine	»	77
5.1.1. Controllo e monitoraggio	»	78
5.2. La pianificazione a medio e lungo termine	»	79
6. Le dieci regole per gestire con efficacia il tempo	»	80
<b>7. Il <i>problem solving</i></b>	»	81
1. I problemi in azienda	»	81
2. I problemi secondo Einstein	»	82
3. Il modello S.P.A.C.E.	»	83
3.1. Il processo di <i>problem solving</i>	»	85
3.1.1. L'analisi S.W.O.T.	»	86
4. Il metodo dei sei cappelli	»	86
4.1. La creatività nella soluzione dei problemi	»	88
4.1.1. Il <i>brainstorming</i>	»	89
5. Le dieci regole per risolvere con efficacia i problemi	»	90
<b>8. La <i>leadership</i> e la delega</b>	»	91
1. La <i>leadership</i> del manager	»	91
1.1. L'attitudine positiva	»	93
2. Le capacità manageriali del leader	»	94
3. La <i>leadership</i> situazionale	»	95
3.1. Le fasi della <i>leadership</i> situazionale	»	98
4. La delega	»	99
4.1. Il processo di delega	»	99
4.1.1. Cosa delegare	»	100
4.1.2. A chi delegare	»	100
4.1.3. Come delegare	»	101
5. L'arte di passare all'azione	»	102
6. Le dieci regole per una <i>leadership</i> efficace	»	103

## Parte seconda

<b>1. Appunti personali</b>	pag.	107
1. La comunicazione	»	107
2. La gestione delle riunioni	»	110
3. La gestione dei gruppi di lavoro	»	113
4. La gestione dei conflitti	»	115
5. La gestione del consenso	»	117
6. La gestione del tempo	»	119
7. Il <i>problem solving</i>	»	121
8. La <i>leadership</i> e la delega	»	123
<b>2. Da AS IS a TO BE</b>	»	125
1. La comunicazione	»	126
2. La gestione delle riunioni	»	127
3. La gestione dei gruppi di lavoro	»	128
4. La gestione dei conflitti	»	129
5. La gestione del consenso	»	130
6. La gestione del tempo	»	131
7. Il <i>problem solving</i>	»	132
8. La <i>leadership</i> e la delega	»	133

## Parte terza – Esercitazioni sulle *Soft Skills*

<b>Introduzione</b>	»	137
<b>Premessa</b>	»	138
<b>1. Esercitazione sulla comunicazione</b>	»	142
1. Il profilo del comunicatore	»	142
2. La comunicazione efficace	»	144
3. L'importanza dell'ascolto	»	145
4. La comunicazione all'interno del team	»	146
<b>2. Esercitazione sulla gestione delle riunioni</b>	»	147
1. Come organizzo e gestisco le riunioni	»	147
2. Le principali criticità che si verificano durante una riunione	»	149
3. Come gestire le situazioni difficili durante una riunione	»	150
4. Il modello da utilizzare durante le riunioni	»	151

<b>3. Esercitazione sulla gestione dei gruppi di lavoro</b>	pag. 152
1. In quale fase si trova il mio gruppo di lavoro	» 152
2. Il team leader efficace ed efficiente	» 154
3. Il gol del portiere Michelangelo Rampulla	» 155
4. Gli aforismi sul team	» 156
<b>4. Esercitazione sulla gestione dei conflitti</b>	» 158
1. I motivi dei conflitti	» 158
2. Il mio approccio con i conflitti	» 149
3. L'esecuzione del compito	» 160
4. Il team e i conflitti	» 161
<b>5. Esercitazione sulla gestione del consenso</b>	» 162
1. La reazione di fronte alle critiche	» 162
2. Le tattiche persuasive	» 163
3. Come motivare all'ascolto le categorie individuate da Rollo May	» 164
<b>6. Esercitazione sulla gestione del tempo</b>	» 166
1. Gli obiettivi lavorativi e la loro priorità	» 166
2. La matrice di Covey	» 170
3. Le attività e il tempo	» 171
4. Gli sprechi di tempo	» 172
<b>7. Esercitazione sul <i>problem solving</i></b>	» 172
1. La creatività	» 172
2. Il metodo dei sei cappelli	» 174
3. I problemi del gruppo di lavoro	» 175
<b>8. Esercitazione sulla <i>leadership</i> e la delega</b>	» 176
1. Gli aforismi sulla <i>leadership</i>	» 176
2. Le principali caratteristiche del leader	» 178
3. Che tipo di leader siete?	» 179
4. La delega	» 180
<b>Bibliografia</b>	» 182
<b>Ringraziamenti</b>	» 184



«Perché, dov'è il vostro tesoro, là sarà anche il vostro cuore»  
[Luca, 12,34]

*Alla mia Famiglia*



---

# Introduzione

Lo scopo di questo libro è quello di riassumere in un unico testo le più importanti *Soft Skills* (competenze trasversali o attitudini) che dovrebbe possedere chi gestisce le Risorse Umane. Il dizionario Treccani definisce le attitudini come: “disposizione innata o acquisita che rende possibile o facilita lo svolgimento di particolari forme di attività”. Una disposizione, dunque, che può essere conquistata!

Si trovano numerosi e validi testi che trattano l’argomento ma, ognuno di essi considera una singola tematica; in questo caso, invece, vengono raccolte e descritte insieme, almeno quelle più significative.

La figura del manager è centrale in qualsiasi tipologia di azienda ed organizzazione che, nel mercato attuale sottoposto a crisi e cambiamenti, non può permettersi figure poco preparate ed efficaci. Lo sanno bene i manager: i cambiamenti sono all’ordine del giorno! Non saperli gestire o, in alcuni casi, anticipare, significa perdere in termini di competitività. Perché, come sosteneva Winston Churchill, politico britannico: «Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare», tenuto conto che, come affermava Nelson Mandela, politico e attivista sudafricano: «Il compito più difficile nella vita è quello di cambiare se stessi».

Il libro è dedicato ad imprenditori, manager, responsabili e, più in generale, a tutti coloro che nella loro attività quotidiana si trovano a gestire dei collaboratori.

Esso vuole essere una guida per costruire e mantenere team coesi, collaborativi, che sanno affrontare problematiche, cambiamenti e difficoltà, raggiungendo gli obiettivi nei tempi e nei costi previsti.

Le tematiche affrontate sono quelle con le quali, più frequentemente, si confronta il manager: comunicazione, riunioni, gestione dei gruppi di lavoro, gestione del conflitto e del consenso, gestione del tempo, *problem solving*, *leadership* e delega.

La *seconda parte* del volume contiene due capitoli: **Appunti personali** e **Da AS IS a TO BE**. La prima è costituita da una serie di domande, suddivise per tematica trattata, la cui risposta aiuterà a fare una fotografia della situazione attuale, mettendo in risalto punti di forza ed aree di miglioramento. La seconda permetterà di pianificare azioni e tempistiche atte a trasformare le aree di miglioramento in punti di forza; dalla situazione attuale: AS IS a quella auspicata: TO BE, ricordando sempre, come sosteneva il politico e attivista statunitense, Martin Luther King: «Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla».

La *terza parte*, infine, raccoglie una serie di esercitazioni utili ai formatori per i loro corsi.

# Parte prima

---



# La comunicazione

## 1. Il significato della comunicazione

Saper comunicare è una delle attitudini più importanti che dovrebbe possedere chi gestisce un team di collaboratori.

Ma cosa significa “comunicare”? Dal latino *cum*, cioè con, e *munire*, ossia legare, quindi “mettere in comune”; non solo, dunque, trasmettere informazioni e nozioni ma rendere partecipe l’interlocutore, coinvolgerlo, convincerlo. La comunicazione, in questa accezione, è lo strumento principale di relazione che l’uomo ha a disposizione per creare e mantenere l’interazione, la relazione, con i propri simili. Il significato del verbo “comunicare” è riassunto ed esplicitato nella fig. 1.

La comunicazione si sviluppa su due piani:

- il contenuto;
- la relazione.

Oltre al contenuto oggettivo del linguaggio, ossia i dati che esso trasmette, c’è anche un aspetto che definisce la relazione stessa dei soggetti interessati. Consideriamo un esempio. Il responsabile deve comunicare al suo collaboratore una notizia importante: l’anticipo di una scadenza fissata. Quest’ultimo è particolarmente nervoso ed irritato poiché, a causa della foratura di una gomma, è arrivato in ritardo al lavoro e ha dovuto lasciare la vettura dal gommista e prendere un taxi. Il responsabile comunicherà

## COMUNICAZIONE = RENDERE COMUNE

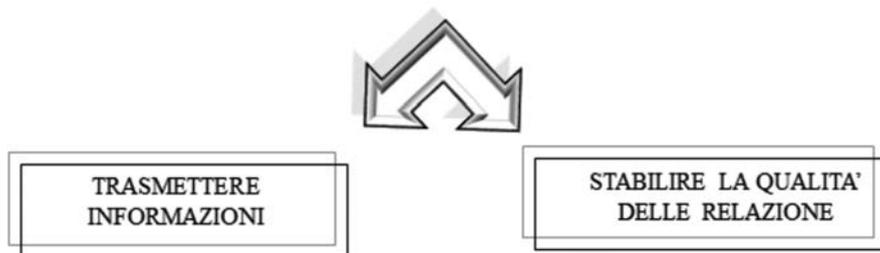


Fig. 1 - Il significato della comunicazione

subito la notizia o preferirà prendere un caffè con il collaboratore al fine di allentare la tensione e il nervosismo? Nel primo caso, poiché la persona è irritata, la comunicazione può essere travisata e ciò può ulteriormente peggiorare la situazione. Nel secondo caso, invece, il collaboratore, essendo in una predisposizione d'animo migliore, più calmo e rilassato, potrà vagliare con attenzione e razionalità quanto gli viene comunicato. L'esempio mostra come una relazione negativa possa, in qualche modo, inficiare il risultato, l'obiettivo della comunicazione.

La relazione, in generale, può essere di tre diverse tipologie:

- a) neutrale;
- b) positiva;
- c) negativa.

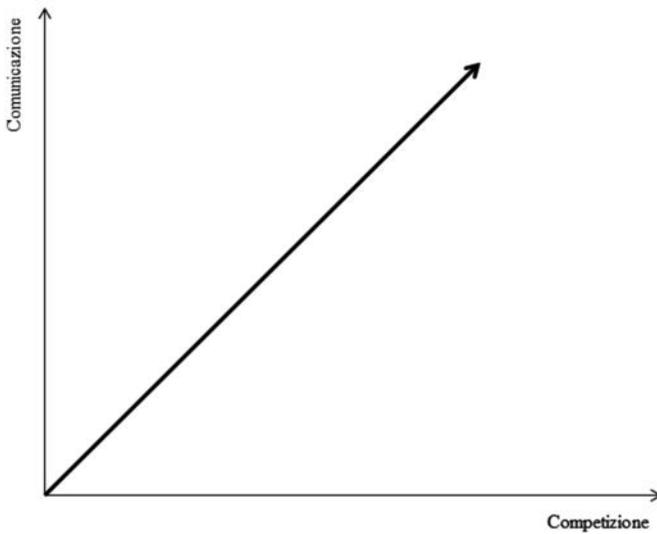
Prima di comunicare occorre far sì che la relazione, se negativa, diventi almeno neutrale o, nel migliore dei casi, positiva. Comunicare quando la relazione è negativa può far sì che il messaggio arrivi distorto, venga percepito non correttamente, rendendo vano il contenuto. La fig. 2 esemplifica quanto appena descritto.

La comunicazione, sempre più, negli ultimi anni è diventata un fattore di vantaggio competitivo per le aziende e le organizzazioni, di qualsiasi dimensione e a qualsiasi settore di mercato appartengano. Per tale motivo gli investimenti legati alla comunicazione sono aumentati significativamente, impegnando sempre più risorse in questo ambito. La fig. 3 mostra la relazione tra competizione e comunicazione: al crescere della prima dovrebbe crescere, in modo proporzionale, la seconda.

La comunicazione, quindi, può diventare un vero e proprio fattore critico di successo e, di conseguenza, un fattore competitivo per chi riesce a gestirla in modo efficace (massimizzando i risultati) ed efficiente (utilizzando la corretta modalità).



*Fig. 2 - Le incomprensioni in caso di relazione negativa*



*Fig. 3 - Relazione tra competizione e comunicazione*