

Paolo Macchioni

CHECK-UP MANAGERIALE

Valutazione e guida
allo sviluppo delle competenze
del manager italiano

FrancoAngeli

Indice

Introduzione	pag. 11
Premessa	» 13
1. La valutazione di alcune competenze	» 17
1. Analisi del problema	» 18
2. Cambiamento	» 21
3. Comunicazione	» 24
4. Decisione	» 26
5. Efficienza	» 29
6. Finalizzazione	» 32
7. Gestione dei clienti	» 34
8. Gioco di squadra	» 36
9. Innovazione	» 38
10. Leadership	» 40
11. Negoziazione	» 42
12. Pianificazione	» 45
13. Confronto di valutazioni	» 47
2. Lo sviluppo delle competenze	» 49
1. La definizione delle priorità	» 49
2. Gli interventi realizzabili	» 51
2.1. Le leve di sviluppo della Funzione Risorse Umane	» 51
2.2. Le leve di sviluppo dei capi	» 54

2.3. Le leve di autosviluppo	pag. 55
3. Il piano di autosviluppo	» 56
3.1. I requisiti del piano	» 56
3.2. Gli “ingredienti” del piano	» 57
4. L’evoluzione del profilo	» 58
3. I “fondamentali” delle competenze considerate	» 61
1. Analisi del problema	» 62
1.1. Il problema: significato e implicazioni	» 62
1.2. I tre approcci all’analisi di un problema	» 62
1.3. I cinque passi dell’approccio deduttivo all’analisi di un problema	» 63
1.4. L’analisi dei problemi in gruppo	» 65
2. Cambiamento	» 66
2.1. Cambiamento individuale e organizzativo	» 66
2.2. Le resistenze al cambiamento	» 67
2.3. L’approccio sistemico ai cambiamenti	» 68
3. Comunicazione	» 69
3.1. La comunicazione istintiva e razionale	» 69
3.2. La comunicazione a una o due vie	» 70
3.3. I fattori di successo nella comunicazione	» 71
3.4. L’ascolto	» 72
3.5. La comunicazione non verbale e paraverbale	» 72
3.6. Le tre fasi logiche	» 73
4. Decisione	» 74
4.1. I tre approcci	» 74
4.2. I cinque passi dell’approccio deduttivo alla decisione	» 74
4.3. La decisione in gruppo	» 77
5. Efficienza	» 77
5.1. L’ottimizzazione nella gestione della risorsa tempo	» 77
5.2. L’efficienza nella gestione delle persone	» 79
6. Finalizzazione	» 79
6.1. La motivazione individuale	» 80
6.2. La gerarchia dei bisogni	» 80

6.3. I bisogni di competenza	pag. 82
7. Gestione dei clienti	» 83
7.1. I clienti interni	» 83
7.2. I clienti esterni	» 84
7.3. La relazione con i clienti esterni e interni	» 84
7.4. La gestione dei reclami	» 85
8. Gioco di squadra	» 86
8.1. Il gruppo di lavoro	» 86
8.2. La riunione	» 87
8.3. Il lavoro per progetti	» 88
8.4. La gestione dei conflitti organizzativi	» 89
9. Innovazione	» 89
9.1. Le fonti dell'innovazione	» 90
9.2. La tecnica del brainstorming	» 90
9.3. La presentazione di una proposta	» 92
10. Leadership	» 93
10.1. La leadership come competenza	» 93
10.2. Gli stili di leadership	» 94
10.3. La gestione delle persone	» 95
10.4. La valutazione della prestazione	» 95
11. Negoziazione	» 97
11.1. Il conflitto nelle organizzazioni	» 97
11.2. La gestione dei conflitti	» 97
11.3. La negoziazione	» 98
11.4. Prima di una negoziazione	» 99
11.5. Durante una negoziazione	» 99
11.6. Dopo una negoziazione	» 100
11.7. I fattori di successo e di insuccesso	» 101
12. Pianificazione	» 102
Conclusioni	» 105
Ringraziamenti	» 107
Bibliografia	» 109

Introduzione

Dopo tanti anni di attività consulenziale, molti dei quali dedicati al tema della valutazione delle competenze nelle organizzazioni pubbliche e private, mi è venuta voglia di mettere il manager italiano nei panni del valutato e provare io a fare il capo che ne valuta punti forti e deboli.

Non mi riferisco ovviamente a *tutti* i manager ma a coloro che ho avuto la possibilità di osservare grazie alla mia professione e che ritengo un campione sufficientemente rappresentativo.

Nei miei oltre trentacinque anni di lavoro e, in particolare, nei vent'anni di libera professione, ho avuto infatti la fortuna di operare per un centinaio di organizzazioni diverse e di conoscere più di ventimila persone.

Di queste, circa ottomila appartengono al management ovvero alla fascia di responsabilità (apicale o intermedia) di un'organizzazione: Direttori, Capi Funzione, Capi Servizio, Capi Ufficio, Capi Settore ma anche Capi Progetto, Gestori di Processo (come collocazione organizzativa); Dirigenti, Quadri direttivi, Quadri intermedi, Funzionari (come inquadramento contrattuale).

Ho detto e confermo che è stata una fortuna lavorare per e con così tante persone che mi hanno fatto crescere sia culturalmente che professionalmente. Ho conosciuto manager diversissimi per titolo di studio, background professionale, età, sesso, esperienza, status sociale ecc.

Eppure, nonostante le innumerevoli diversità, ho spesso trovato dei tratti comuni su molte competenze "trasversali", intendendo con questo termine quelle che non riguardano l'ambito professionale specifico. Per esempio, informatici, legali, auditor, hanno nelle rispettive organizzazioni ruoli ben distinti per quanto riguarda le competenze tecnico-professionali richieste ma hanno in comune alcune competenze gestionali e relazionali come risolvere problemi, prendere decisioni, pianificare, comunicare ecc.

Su una dozzina di tali competenze "trasversali", che ritengo prioritarie in un profilo manageriale, baserò la mia valutazione del manager ita-

liano sia privato che pubblico e, per farlo, userò una scheda che presenterò nella *Premessa*.

Nella prima parte del libro formulerò una valutazione analitica e sintetica di ciascuna competenza, fornendo alcuni esempi e considerando sempre un ipotetico manager “medio”, senza distinzioni di sesso, anzianità, ruolo ecc. Non citerò alcuna organizzazione o persona in particolare, sia per motivi di riservatezza che per l'impossibilità di gestire con tutti gli interessati, com'è buona regola nei processi di valutazione e sviluppo, un colloquio finalizzato alla condivisione della diagnosi. Ma negli esempi che farò, se avranno la possibilità di leggere questo libro, molti potranno riconoscersi.

E poiché, come tutte le diagnosi, la valutazione è inutile se non è seguita da interventi coerenti, nella seconda parte del libro indicherò alcune azioni utili per migliorare le competenze. Infine, nella terza e ultima parte fornirò una sintesi degli elementi “fondamentali” di ogni competenza considerata (concetti-base, consigli utili, check-list, spunti di riflessione ecc.) e alcuni testi consigliabili per l'approfondimento dei vari temi.

Indipendentemente dalla mia valutazione, ogni lettore potrà così definire un piano di autosviluppo, per consolidare le proprie competenze forti e/o recuperare quelle deboli.