

Competenze manageriali - Chiavi di lettura del quiz

Sito: [Moodle Uffici Servizi e Applicazioni](#)
Bacheca: Laboratorio di Comunicazione e Soft Skills A.A. 2024/2025
Libro: Competenze manageriali - Chiavi di lettura del quiz

Stampato da: MICHAEL AMISTA'
Data: sabato, 5 ottobre 2024, 11:23

Sommario

1. Un modello di Management efficace

- 1.1. Selezione e sviluppo delle persone giuste
- 1.2. Comprendere le dinamiche di gruppo e incoraggiare buone relazioni
- 1.3. Delegare in modo efficace
- 1.4. Motivare le persone
- 1.5. Gestire la disciplina e il conflitto
- 1.6. Comunicare
- 1.7. Pianificazione, problem solving e decision-making
- 1.8. Evitare errori manageriali comuni

1. Un modello di Management efficace



La gestione dei colleghi richiede una gamma molto vasta di competenze diverse e complementari tra loro. Il nostro obiettivo è quello di riconoscere, sviluppare e migliorare costantemente queste abilità, in modo da guidare i collaboratori a raggiungere gli obiettivi di lavoro in modo efficiente ed efficace.

Questo quiz si riferisce ad **8 aree fondamentali di competenze** a cui i manager efficaci prestano particolare attenzione:

1. Comprendere le dinamiche di gruppo e incoraggiare buone relazioni
2. Selezionare e sviluppare le persone giuste
3. Delegare in modo efficace
4. Motivare le persone
5. Gestire i comportamenti problematici e i conflitti
6. Comunicare in modo positivo e potenziante
7. Pianificare, prendere decisioni e risolvere i problemi
8. Evitare gli errori manageriali più comuni

Nelle pagine seguenti, esploreremo ciascuna area in modo più dettagliato.

1.1. Selezione e sviluppo delle persone giuste

Domande 11, 17

La persona con elevate competenze manageriali:

11 Nel mettere insieme un gruppo di lavoro, analizza le competenze di cui ha bisogno, e quindi ricerca le persone che meglio rispondano ai suoi criteri. ☒ Vero ✓

17 Nel mettere insieme una nuova squadra di lavoro, seleziona persone che abbiano personalità, età, anzianità di servizio e altre caratteristiche simili. ☒ Falso ✓

Individuare i collaboratori più adatti al conseguimento degli specifici obiettivi di lavoro e aiutarli a **sviluppare le abilità necessarie** per raggiungerli è un'altra parte importante della formazione del gruppo e del raggiungimento di livelli soddisfacenti di prestazioni.

Conoscere i propri collaboratori e ascoltarli, **comprendere le loro aspirazioni e motivazioni** rispetto ad una crescita di competenze, è un aspetto importante per assicurare la condivisione ed il raggiungimento degli obiettivi, senza che questi confliggano con gli obiettivi ed i valori individuali.

Valorizzare le competenze esistenti permette ai propri colleghi di sperimentare **emozioni positive** di soddisfazione ed orgoglio, promuovendo la motivazione ed il coinvolgimento nel proprio lavoro verso l'apprendimento di nuove competenze.

Infine, è importante **valorizzare le differenze** come occasione di crescita per l'intero team, in modo da favorire un contesto di **scambio di conoscenze**, di **condivisione delle competenze** e di **formazione reciproca**, oltre che promuovere nei collaboratori la capacità di insegnare ai colleghi ad apprezzare il contributo di tutti, fungendo da esempio, esemplificando con i propri comportamenti l'apprezzamento per il contributo degli altri e il desiderio di supportarsi a vicenda.

1.2. Comprendere le dinamiche di gruppo e incoraggiare buone relazioni

Domande 5, 15, 17

La persona con elevate competenze manageriali:

5 Lascia che i propri collaboratori capiscano da soli qual è il modo migliore per lavorare insieme: i gruppi di lavoro sono di per sé un "work in progress"!

☒ Falso ✓

15 Quando si verifica un conflitto all'interno di un nuovo gruppo di lavoro, lo considera come una fase inevitabile del suo processo di sviluppo.

☒ Vero ✓

17 Nel mettere insieme una nuova squadra di lavoro, seleziona persone che abbiano personalità, età, anzianità di servizio e altre caratteristiche simili.

☒ Falso ✓

Per gestire efficacemente i collaboratori è strettamente necessario conoscere le dinamiche che classicamente si manifestano nei gruppi di lavoro. Già nel 1965 Bruce Tuckman aveva osservato la dinamica nota per le fasi di **Forming, Storming, Norming, e Performing**, che riguarda sia persone che non si conoscono e formano un gruppo per la prima volta, sia colleghi che si accingono ad affrontare un nuovo progetto o a ridefinire ruoli e compiti a seguito di cambiamenti organizzativi nel consueto ambiente di lavoro.

1) Nella **fase iniziale (FORMING)** le persone normalmente assumono **atteggiamenti positivi ed educati**; si osservano con circospezione per comprendere le circostanze in cui si trovano e i possibili scenari in divenire.

2) Nella **seconda fase (STORMING)** iniziano ad emergere **conflitti** legati alle differenze individuali nelle abitudini di lavoro, nella capacità di far fronte alle esigenze organizzative e alla gestione dei carichi di lavoro, alle diverse interpretazioni e opinioni sulle procedure da seguire e sugli obiettivi da raggiungere. **Fasi di Storming (cioè di conflitto)** si presentano tipicamente anche nei gruppi che lavorano insieme da tempo: è una fase contraddistinta da **sensazioni di insoddisfazione e di competizione**, in cui talvolta i colleghi si contendono un ruolo o un riconoscimento, in cui la stessa leadership viene talvolta messa in discussione e può subire attacchi.

3) Nella **fase di normalizzazione (NORMING)** le persone riconoscono e accettano le rispettive differenze, apprezzano i rispettivi punti di forza e seguono di buon grado la leadership: **si conviene sull'importanza degli obiettivi** e ci si consulta reciprocamente per lavorare costruttivamente verso il loro raggiungimento. Quando non si regredisce in una nuova fase di Storming, **il gruppo evolve** e passa alla fase successiva del Performing.

4) Nel periodo della **prestazione propriamente detta (PERFORMING)**, il gruppo produce buoni risultati, lavorando intensamente senza frizioni nella direzione degli obiettivi di lavoro.

5) Un'ultima fase detta **"ADJOURNING"** si riferisce alla conclusione del lavoro (es. realizzazione di un progetto o ristrutturazione organizzativa).



In tutte le fasi descritte risulta **particolarmente importante il ruolo del Capo** (definito Coordinatore, Leader, o Manager a seconda delle circostanze), che ha la responsabilità di accompagnare il suo gruppo di lavoro.

È importante incoraggiare e sostenere le persone attraverso questo processo, in modo da poter aiutare i propri collaboratori a diventare pienamente efficaci il più rapidamente possibile.

Quando si formano nuovi gruppi di lavoro – a seguito di nuove assunzioni, di rotazione di personale tra i diversi Uffici, o con l'obiettivo di implementare nuovi progetti entro l'Ufficio – risulta molto utile **formare un gruppo eterogeneo rispetto ad abilità, personalità e prospettive, in modo che queste siano il più possibile diversificate**. Non sempre i gruppi di persone simili e che vanno d'accordo sono i più produttivi, benché più facili da gestire: i gruppi di lavoro davvero efficaci sono quelli che si giovano di punti di vista diversi, che risultano stimolanti per tutti i suoi componenti, e che usano le differenze individuali come fonte di creatività e di innovazione.

Si tratta poi di sviluppare le abilità necessarie per indirizzare queste differenze in una direzione positiva. Al fine di gestire efficacemente un gruppo di lavoro sono fondamentali:

- una definizione chiara degli obiettivi del gruppo di lavoro, dei diversi ruoli e dei risultati attesi;
- la gestione e la soluzione positiva dei conflitti all'interno del gruppo (v. oltre).

1.3. Delegare in modo efficace

Domande 2, 18

La persona con elevate competenze manageriali:

2 Quando delega del lavoro da svolgere, lo consegna al collaboratore che in quel momento ha più tempo a disposizione.

☒ Falso ✓

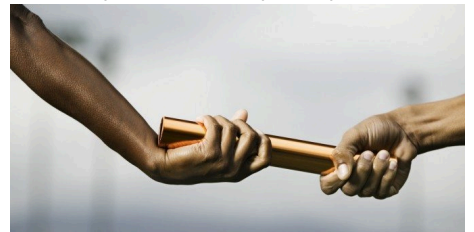
18 Crede nel proverbio "chi fa da sé fa per tre": se un lavoro deve essere fatto bene, è bene farlo da soli.

☒ Falso ✓

Avere le persone giuste con le giuste competenze non è sufficiente per il successo di un gruppo di lavoro. I manager devono anche sapere come portare a termine il lavoro in modo efficiente.

Delegare serve proprio a questo. Alcuni manager, specialmente quelli che hanno raggiunto la loro posizione in base al possesso di elevate conoscenze e competenze tecniche, tendono a svolgere la maggior parte del lavoro da soli. Ritengono che, poiché sono responsabili del lavoro, devono farlo da soli per assicurarsi che sia fatto bene.

I manager efficaci sanno che **assegnando i compiti alle persone più adatte a svolgerli** (quindi non solo a quelle che hanno più tempo a disposizione) ed esplicitando chiaramente le aspettative, il gruppo otterrà risultati migliori. Per conseguire gli obiettivi, è molto importante potersi fidare dei colleghi. A questo proposito risulta fondamentale costruire con i colleghi **relazioni autentiche e basate sulla fiducia reciproca**. È precisa responsabilità del Manager portare i colleghi a maturare la **consapevolezza delle proprie competenze**, della necessità di svilupparne di nuove attraverso un'adeguata **formazione** e quindi aiutarli a (ri)trovare la **motivazione** per raggiungere elevati livelli di produttività.



1.4. Motivare le persone

Domande 13, 19

La persona con elevate competenze manageriali:

13 Cerca di motivare i propri collaboratori modulando il suo approccio a seconda delle caratteristiche individuali di ciascuno.

☒ Vero ✓

19 Considera i suoi collaboratori come persone nella loro interezza affinché siano felici e produttivi.

☒ Vero ✓

Un'altra competenza manageriale importante è la capacità di motivare gli altri.

I fattori motivazionali sono diversi per ogni individuo. Sarebbe un errore credere che ciò che risulta gratificante per noi e ci spinge a dare del nostro meglio sia altrettanto importante per gli altri. Anche adottare le medesime strategie di motivazione con tutti i componenti del gruppo indistintamente, senza considerare le differenze individuali, normalmente si rivela controproducente.

Per promuovere alti livelli di motivazione nei colleghi, è importante considerarli come **persone nella loro interezza**, prima che collaboratori. Mostrarsi autenticamente interessati ai loro bisogni, ai loro valori e alle loro preoccupazioni, li aiuterà a sentirsi compresi e riconosciuti, a motivarsi verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi, nonché a sperimentare soddisfazione verso il proprio lavoro.

Richiedere e fornire regolarmente feedback è un'ottima strategia per essere sempre informati su ciò che accade a ciascun collaboratore.

1.5. Gestire la disciplina e il conflitto

Domande 3, 6, 12

La persona con elevate competenze manageriali:

3 Interviene nel lavoro dei colleghi ogniqualvolta nota che il loro comportamento ha un impatto negativo sull'erogazione del servizio all'utenza. ☒ Vero ✓

6 Aspetta prima di rimproverare o riprendere un collaboratore, in modo che abbia la possibilità di correggere da solo il proprio comportamento. ☒ Falso ✓

12 Fa tutto il possibile per evitare i conflitti nel proprio gruppo di lavoro. ☒ Falso ✓

Tutte le interazioni fra due o più individui sono potenzialmente conflittuali. Immaginare un luogo di lavoro privo di conflitti è assolutamente irrealistico.

Spesso si verificano problemi con la prestazione individuale di un collaboratore. Come manager, **è importante occuparsene prontamente**: può risultare molto frustrante e demotivante per tutti lavorare con un collega che regolarmente non svolge in modo adeguato i propri compiti e non soddisfa le aspettative; un mancato intervento può comportare ripercussioni negative anche sugli altri colleghi, oltre che sugli utenti, e compromettere i risultati dell'intero gruppo di lavoro.



Le prestazioni del gruppo sono a rischio anche quando le differenze tra i singoli individui si trasformano in un vero e proprio conflitto, ed è compito del manager promuoverne una risoluzione. E **il conflitto può essere positivo** quando mette in evidenza problemi strutturali sottostanti: è fondamentale **riconoscere i conflitti e affrontarne le cause**, invece che ignorarli, evitarli, oppure cercare di disalmentarli soffermandosi sui semplici sintomi.

Prima di riunire i colleghi per dirimere una controversia, spesso risulta opportuno **ascoltare gli interessati individualmente, per comprendere il punto di vista di ciascuno**. Chiarire innanzitutto a se stessi, nella vicenda, quali sono i fatti, quali i pensieri che le persone associano ai fatti, quali le implicazioni emotive, quali sono le azioni che le persone stanno intraprendendo e i risultati che ne conseguono è un **processo di interpretazione fondamentale** per promuovere il cambiamento nei colleghi. Aiutarli a condurre essi stessi un'analisi di quanto sta accadendo, ad ascoltare i propri stati d'animo e a riconoscere i pensieri che associano i fatti, risulta fondamentale per sensibilizzare le persone ad appropriarsi dei propri processi mentali, a fare chiarezza nei propri modi di vedere e di sentire e ad assumersene la responsabilità.

Il **Coaching** inteso come dinamica comunicativa e insieme di comportamenti risulta particolarmente prezioso per preservare buoni rapporti tra colleghi e per promuovere prestazioni elevate.

Il nostro obiettivo quindi non è semplicemente quello di risolvere il conflitto. **Il conflitto può risultare addirittura trasformativo**, e produrre effetti positivi inattesi, se nel superarlo le persone avranno sviluppato nuove competenze intra ed interpersonali che le rafforzano e le aiutano a crescere sul piano personale oltre che professionale.

Il conflitto di idee è alla base dell'innovazione.

1.6. Comunicare

Domande 8, 9, 16, 20

La persona con elevate competenze manageriali:

- 8** Dedica del tempo a parlare con il proprio gruppo di lavoro di ciò che sta procedendo bene e di ciò che occorre migliorare. ☒ Vero ✓
- 9** Durante le riunioni, quando necessario, assume il ruolo di moderatore/facilitatore e aiuta la propria squadra a comprendere meglio la questione o a giungere ad una soluzione condivisa. ☒ Vero ✓
- 16** Con ciascuno dei collaboratori discute gli obiettivi individuali e ne sottolinea l'importanza alla luce degli obiettivi della propria organizzazione. ☒ Vero ✓
- 20** Informa i collaboratori su quanto accade nell'organizzazione, in modo che siano aggiornati su ciò che succede intorno a loro. ☒ Vero ✓

Un elemento comune a tutte queste competenze di gestione è una **comunicazione efficace**. La comunicazione è la competenza trasversale per eccellenza, perché è lo strumento attraverso cui esprimiamo tutte le altre competenze trasversali, oltre che quelle tecniche; è quindi un'abilità fondamentale per qualsiasi posizione lavorativa, ma per i manager è particolarmente importante.

È fondamentale **informare i propri collaboratori su cosa sta succedendo** e tenerli aggiornati il più possibile. Il *briefing*, inteso come sessione informativa in cui fornire ai colleghi istruzioni ma anche ragguagli su quanto sta accadendo intorno a loro nell'organizzazione, è una competenza comunicativa specifica che i manager dovrebbero potenziare. Inoltre, è utile sviluppare l'abilità di facilitare la comunicazione efficacemente, in modo da poter guidare il proprio gruppo di lavoro verso una migliore comprensione e fungere da moderatore quando necessario.



Una comunicazione è positiva e potenziante se non si limita a rilevare e ad illustrare i problemi, condividendo le informazioni con i propri collaboratori, ma mira anche al loro superamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il team.

1.7. Pianificazione, problem solving e decision-making

Domande 4, 10

La persona con elevate competenze manageriali:

4 Prende le decisioni sulla base di analisi accurate, piuttosto che seguendo il proprio istinto.

☒ Falso ✓

10 Conosce molto bene la propria organizzazione e i processi di lavoro e si impegna per semplificare le farraginosità burocratiche.

☒ Vero ✓

Molti manager si sentono a proprio agio nel gestire i processi di pianificazione, di risoluzione dei problemi e nel prendere decisioni, perché sono specialisti qualificati che hanno raggiunto questa posizione grazie a spiccate conoscenze e capacità di analisi. Un rischio da non sottovalutare è quello di concentrarsi esclusivamente su queste competenze – certamente necessarie, ma non sufficienti – nella propria crescita professionale, e di non coltivare abilità trasversali intra ed interpersonali che sono essenziali per una gestione ottimale del proprio gruppo di lavoro.

1.8. Evitare errori manageriali comuni

Domande 1, 7, 14

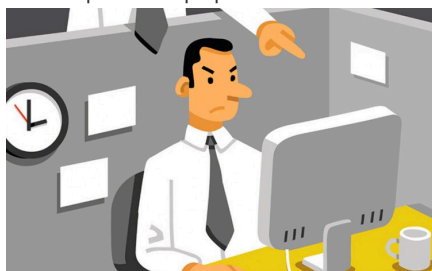
La persona con elevate competenze manageriali:

- 1 Quando ha un problema, prova a risolverlo autonomamente prima di chiedere cosa fare al suo superiore. ☒ Vero ✓
- 7 Le competenze tecniche sono le competenze più importanti di cui ha bisogno per essere un manager efficace. ☒ Falso ✓
- 14 Quando il proprio gruppo commette un grave errore, lo riferisce al suo superiore e poi fa in modo che sia un'occasione di cui far tesoro per non ripetere l'errore in futuro. ☒ Vero ✓

Una buona comunicazione permette di sviluppare competenze di mediazione e di facilitazione, oltre che di evitare alcuni problemi frequenti per i manager. Alcuni di questi **errori comuni** sono, ad esempio: ritenere che sia sufficiente far riferimento unicamente alle abilità tecniche, chiedere al proprio superiore di risolvere i propri problemi, portare il proprio superiore nella scomoda posizione di doverci difendere e non informare il proprio capo su quanto avviene (nel gruppo di lavoro).

Un altro errore frequente consiste nell'adottare un approccio uniforme e indifferenziato nei confronti dei propri collaboratori, senza tenere conto delle differenze individuali.

Alcuni manager, nel sentirsi responsabili dei processi di lavoro, possono ricorrere al cosiddetto **Micromanaging**, osservando e controllando da vicino l'operato dei propri collaboratori. Tale atteggiamento risulta spesso controproducente perché comunica una mancanza di fiducia verso il team e può demotivare i propri colleghi a causa del ripetuto senso di frustrazione e di scarsa autoefficacia, fino a generare un vero e proprio clima di tensione. E, di conseguenza, anche il livello delle prestazioni ne risentirà negativamente.



Indipendentemente dalla posizione lavorativa che occupano, alcuni colleghi hanno bisogno di una supervisione costante e la apprezzano, mentre altri sanno gestire i propri incarichi in autonomia e possono manifestare insofferenza per un controllo minuzioso delle attività svolte, particolarmente se si tratta di operazioni semplici e basilari.