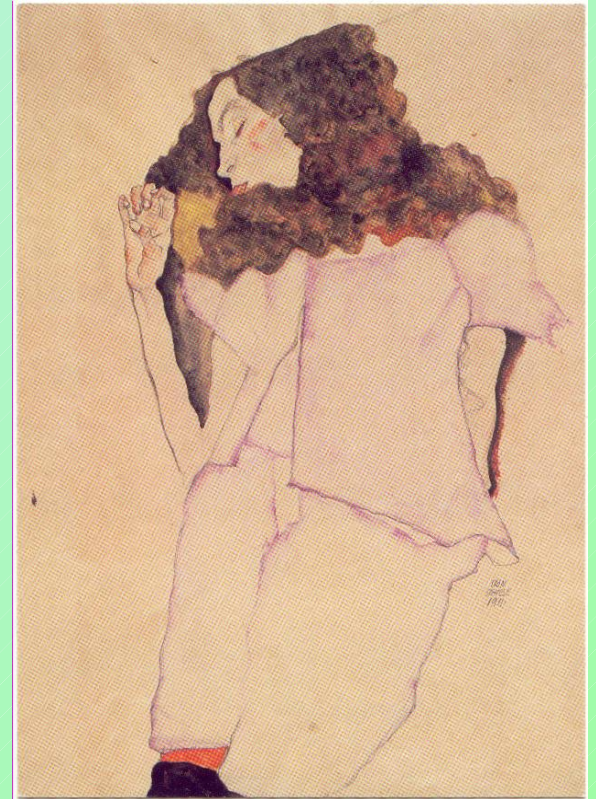


**Il modello delle competenze
per lo sviluppo delle capacità**



Formatore: Vacca Luciano

Il lavoro manageriale si può sintetizzare in una serie di attività fondamentali in sequenza coerente e razionale tra loro:

Pianificare

Programmare

Organizzare

Decidere

Controllare

Nel **PIANIFICARE** emergono le capacità di cogliere i processi di ampio respiro degli avvenimenti e correlarli ad un disegno strategico sintetizzabile in un piano.

Nel **PROGRAMMARE** emergono le capacità di predisporre gli elementi fondamentali cioè le risorse in grado di far ottenere i risultati ottenuti.

Nell' **ORGANIZZARE** emergono le capacità di accentrare o di decentrare il lavoro, nonché di saper applicare le differenti forme di organizzazione, cioè di efficace allocazione e integrazione delle risorse.

Nel **DECIDERE** e nell'attuare emergono le capacità di motivare, di gestire il potere tramite i conseguenti stili di comando, di gestire i conflitti tramite le conseguenti negoziazioni, nonché di sviluppare le persone.

Nel **CONTROLLARE** emergono le capacità di essere in grado di esercitare i differenti tipi di controllo (di processo, anticipato o posticipato, operativo o strategico, nonché di seguire le diverse fasi del controllo stesso (fissazione degli standard, misurazione dei risultati intermedi e finali, azioni correttive).

Le sette funzioni fondamentali di management o macro-capacità:

1. La presa e l'attuazione delle decisioni
2. La pianificazione in termini di visione, analisi, intuito e pazienza
3. La creatività, chiave per l'innovazione e la produttività
4. Il controllo emozionale e l'accettazione delle tensioni interiori
5. La motivazione di sé e degli altri
6. Il lavoro di gruppo e il coordinamento del gioco di squadra
7. La comunicazione in termini di ascolto, comprensione ed emissione efficace

L'eccellenza non si trova nell'organizzazioni, ma sono i singoli leader a creare l'eccellenza. Ciò avviene trasmettendo una visione in grado di integrare **STRATEGIA, CULTURA** e utilizzando soprattutto le cosiddette seguenti abilità:

- La **CREATIVITA'**, il sapersi chiedere i perchè ed i percome per scoprire i vantaggi e altri punti di forza che gli altri ignorano o non vedono.
- La **SENSIBILITA'**, l'arte di entrare nelle altre persone con il fine di comprendere aspettative e bisogni.
- La **VISIONE**, la capacità di anticipare il futuro, perno di tutte le abilità in grado di legare strategia e cultura.
- La **VERSATILITA'**, il prevedere il cambiamento e il sapersi adattare. Senza la versatilità la risposta al cambiamento è troppo lenta o tardiva.
- La **FOCALIZZAZIONE**, la capacità di concentrarsi sulla prima cosa in assoluto. La focalizzazione sfrutta il cambiamento e genera competenza.
- La **PAZIENZA**, la capacità di vivere nel lungo termine, la resistenza necessaria ad inventare il futuro e la capacità di prendere decisioni adeguate. L'eccellenza, infatti, non si crea dall'oggi al domani.

Le competenze manageriali possiamo pensarle in modo gerarchico tra di loro, sulla base della seguente progressione qualitativa:

Primo livelli qualitativo

3. Padronanza degli elementi situazionali e di contesto
4. Conoscenza approfondita dei contenuti della professione

Secondo livello qualitativo

6. Costante sensibilità agli eventi
7. Capacità analitiche, di soluzione dei problemi, di decisione e di giudizio
8. Capacità ed abilità sociali
9. Risonanza emotiva: sensibilità agli eventi e capacità di lavorare in modo efficace anche in situazioni di stress
10. Orientamento all'azione guidata da scopi: proattività

Terzo livello qualitativo

12. Creatività ed immaginazione
13. Capacità di pensiero: prontezza ed elasticità
14. Capacità di apprendimento equilibrate

Per quanto riguarda l'EFFICACIA ed il SUCCESSO emergono le seguenti qualità:

- Capacità di essere dipendente (accettare la competenza di un esperto) o indipendente a seconda dei casi
- Capacità di pensare in modo astratto o concreto, di correlare questi due modi e di passare velocemente da uno all'altro
- Capacità di utilizzare diversi processi di apprendimento come: raccogliere informazioni, riflettere, scoprire
- Possesso di una vasta consapevolezza su quali sono le capacità manageriali

Le indagini condotte sui manager italiani rilevano le seguenti capacità:

CAPACITA' FORTISSIME

- ❑ **Concretezza e orientamento alla soluzione dei problemi**
 - ❑ **Capacità di comunicazione**
- ❑ **Capacità di pianificazione e di controllo dei risultati**
 - ❑ **Orientamento alla gestione delle risorse umane**
 - ❑ **Rapidità nelle decisioni**

CAPACITA FORTI:

- Creatività**
- Abilità negoziale e di sviluppo del consenso**
- Capacità di visione complessiva dei processi**
- Capacità di delega e valorizzazione dei collaboratori**
 - Intraprenditorialità**
 - Capacità di gestire team integrati**
- Competenza specifica nella propria area di attività**

CAPACITA' MEDIE:

- ❑ **Capacità gestionale aspecifica**
- ❑ **Capacità di interpretare e trasmettere la cultura aziendale**

CAPACITA' DEBOLE

- ❑ **Curiosità ed ecletticità intellettuale**

Il passaggio dalla managerialità tradizionale alla managerialità innovativa

- Spiccatamente metodico o spiccatamente intuitivo
- Orientato alla propria competenza, ai prodotti
- Utilizzatore di molteplici indicatori di prestazioni
- Formulatore di politiche e studioso di piani strategici per definire quello che si vuole e individuare le strade per attuarlo
- Organizzatore
- Controllore
- Competente professionalmente
- Gerarca
- Comunicatore formale e specialistico
- Visione tecnica
- Comprensione statica del proprio ruolo (cristallizzazione organizzativa)
- Stratega
- Orientato alle esigenze dei propri utenti
- Utilizzatore di sintetici indicatori di prestazione: la qualità percepita dagli utenti
- Assuntore di rischi e applicatore di mosse vincenti per sapere quello che si vuole e sforzarsi per ottenerlo
- Negoziatore
- Solutore di problemi
- Abile attivatore di un sistema di scambi
- Integratore
- Comunicatore sostanziale e globale
- Visione economico-finanziaria (costi, benefici, alternative, valutazioni di convenienza)
- Comprensione dinamica del proprio ruolo (metamorfosi organizzativa)

Livelli di complessità crescente:

Capacità emozionali. Un primo livello di queste capacità è rappresentato dalla fiducia in sé stessi, un secondo livello è rappresentato dalla gestione dello stress.

Capacità relazionali. Un primo livello di queste capacità è rappresentato dalla comunicazione verbale, un secondo livello è rappresentato dalla negoziazione.

Capacità intellettuali. Un primo livello di queste capacità è rappresentato dalla risoluzione dei problemi operativi, un secondo livello è rappresentato dalla soluzione dei problemi.

Capacità gestionali. Un primo livello di queste capacità è rappresentato dalla iniziativa. Un secondo livello è rappresentato dal controllo.

Capacità innovative. Un primo livello di queste capacità è rappresentato dalla adattabilità/flessibilità, un secondo livello è rappresentato dalla creatività.

AREA EMOZIONALE

CAPACITA'	TECNICHE DI MIGLIORAMENTO
Gestione dell'incertezza e delle difficoltà	Sviluppare il gusto e l'accettazione del rischio
Gestione dei conflitti	Affrontare e risolvere le situazioni conflittuali
Autocontrollo e gestione dello stress	Vincere lo stress convogliandolo in attività
Fiducia in se stessi	Sviluppo dell'ego costruttivo e del pensare positivo

AREA RELAZIONALE

Capacità	Tecniche di miglioramento
Presentazione di iniziative e opportunità	“Presentazione dell’affare”
Impostazione e conduzione del gioco di squadra	“team building”
Selezionare, motivare, valutare, sviluppare, delegare	La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni
Gestione del gruppo e delle riunioni	Integrare gli individui: dal raduno alla focalizzazione
Parlare in pubblico	La parola che conquista l’uditorio: dall’eloquenza alla recitazione
Negoziazione/Accordo	Dallo scontro all’incontro: trattare produttivamente
Convincimento/Persuasione	Dal condizionamento al coinvolgimento
Espressione e comunicazione verbale	Le basi della comunicazione efficace
Lettura del linguaggio del corpo	Raccogliere e lanciare messaggi non verbali
Dizione e pronuncia	Fonetica e articolazione del linguaggio
Disponibilità ai rapporti interpersonali	Saper stare con gli altri

AREA GESTIONALE

CAPACITA'	TECNICHE DI MIGLIORAMENTO
Formulazione di piani e strategie	Formulare e attuare i piani strategici
Stesura di rapporti e relazioni	La scrittura funzionale
Soluzione dei problemi	“Problem solving” e pensiero produttivo
Sintesi	Metodi di pensiero essenziale e di connessioni produttive
Analisi	Metodi e percorsi del pensiero analitico
Raccolta ed elaborazione di informazioni	Il trattamento e la gestione delle informazioni
Risoluzione dei problemi operativi	“Problem solving” e pensiero applicativo
Comunicazione scritta	Scrittura efficace

AREA GESTIONALE

CAPACITA'	TECNICHE DI MIGLIORAMENTO
Assunzione del rischio	Il coraggio manageriale: mosse e contromosse competitive
Orientamento ai risultati	Lo sviluppo della determinazione e della catalizzazione verso gli obiettivi
Controllo	Tecniche di ricerca, fissazione e utilizzazione di parametri di verifica
Decisione	Decidere con consenso
Organizzazione	Tecniche sinergiche di assegnazione di compiti e obiettivi
Programmazione	Tecniche di orientamento e predefinizione delle attività
Tenacia/Realizzazione	Dal gusto del fare all'orgoglio del concludere
Iniziativa	Ricerca, proporre e sperimentare soluzioni efficaci
Controllo operativo	Vigilare e verificare la propria attività
Organizzazione del proprio lavoro	Definizione delle priorità e ottimizzazione del lavoro
Programmazione del proprio lavoro	Prevedere e disegnare le attività da svolgere

AREA INNOVATIVA

CAPACITA'	TECNICHE DI MIGLIORAMENTO
Pensiero prospettico	La tecnica del "come se" nell'organizzazione e nel mercato
Creatività	Criteri e strumenti della creatività individuale e collegiale
Propensione al nuovo	Criteri e tecniche per l'orientamento al cambiamento
Adattabilità/Flessibilità	Le 101 strade per raggiungere i risultati voluti

Possibilità e modalità di sviluppo delle capacità

- La **FORMAZIONE**. Si tratta della classica attività svolta in aula, in genere in gruppi ristretti, con docenza attiva e molte simulazioni.
- L' **ALLENAMENTO**. Si tratta di attività svolte sul campo con affiancamenti, imitazioni, prove guidate
- L' **AUTOSVILUPPO**. Si tratta di percorsi e strumenti di autoformazione, di formazione programmata, di test autoesplicativi con verifiche sul campo.
- **LA LETTURA RAGIONATA E FINALIZZATA DI TESTI**. Può dare una base di riferimento a quasi tutte le capacità, anche se da sola difficilmente può sostituire le precedenti leve illustrate.