

3. Competenze specifiche di base del Manager



3. Competenze specifiche di base del Manager 1

3.1. Pensiero analitico: definire gli obiettivi (a breve e lungo termine); - Definire le priorità.

Definizione: Il pensiero analitico è l'approccio mentale generalmente richiesto dai manager nella funzione del loro ruolo. Stabilire gli obiettivi è l'arte del buon manager e dovrebbe essere in grado di trasmetterla anche ai suoi collaboratori. Tra questi ultimi, vanno considerati anche coloro che non dipendono direttamente dall'azienda. I manager spesso si relazionano con imprenditori, che potremmo definire "personaggi" istintivi in ambito aziendale. In altre parole, i manager dovrebbero essere il lato razionale dell'elemento competitivo aziendale. Dovrebbero anche essere efficaci nell'analisi dei dati e delle prospettive future di evoluzione, sia del mercato che della singola azienda.

Dare alle persone degli obiettivi significa:

- Proporre un nuovo modo di vivere, un nuovo significato alla propria vita.
- Se le persone lavorano per qualcosa che ritengono importante, in genere si sentono "*collaboratori umani*", - invece che "*risorsa lavoro*".
- Nella nuova filosofia del Total Quality, questo è molto importante, perché le persone preferiscono sapere per che cosa dovrebbero essere pronti a dare il loro tempo, al di là del compenso e dello stipendio.

L'analisi dovrebbe interessare almeno due dimensioni:

- Gli aspetti di qualità (scelta tra due o più alternative) e - dati quantitativi.
- Dovrebbero essere particolarmente efficaci nel fornire ai membri dell'azienda familiare, e in particolare al/ai leader un DSS - Decision Support System/Supporto al Sistema Decisionale - in modo che le persone che hanno bisogno di prendere decisioni possano essere supportati da dati razionali e non solo seguendo la loro intuizione. L'ICT, oggi, deve essere uno strumento quotidiano per i manager. Ha molto a che vedere con l'utilizzo e la gestione del tempo. Il segreto di base è "*fare prima le cose più importanti e successivamente quelle meno importanti*", senza dimenticare, ovviamente, il ruolo.

Va data priorità alle cose più importanti, come per esempio la pianificazione delle intere fasi aziendali dell'anno successivo, rispetto all'organizzazione della riunione con un fornitore. Gli esperti consigliano di scrivere, ogni giorno, a partire dall'inizio della giornata, l'elenco delle cose da fare e di cancellare mano a mano che vengono portate a termine ...

Un altro approccio è essere ben convinti che alcune cose sono comunque più importanti di altre e la priorità va data alle cose più importanti.

Bibliografia e strumenti:

<https://www.youtube.com/watch?v=WeUALrPQbVw>

<https://www.youtube.com/watch?v=6ozl-vg9lic>

<https://www.youtube.com/watch?v=tn-DhXYNCRg>

3. Competenze specifiche di base del Manager 2

3.2. Parlare in pubblico.

Definizione: premesso che "3 persone sono già un pubblico", parlare in pubblico significa inviare un messaggio ad alcune persone, al fine di indurle a pensare e a intraprendere azioni ".

Quando si invia un messaggio parlando in pubblico, si dovrebbero adottare le seguenti semplici regole: comunicare ciò che è veramente significativo *tra parentesi*. E affrontare il vostro pubblico come segue: "1 ° , *anticipare ciò che direte*, 2 ° , *dire ciò che dovete comunicare*; 3 ° , *dire ciò che è stato appena detto* ".

1. La parentesi di apertura - la primissima frase - dovrebbe essere conforme a come percepite il clima tra il vostro pubblico in quel momento (*l'hic et nunc - qui ed ora, in latino* -. Dovreste dire qualcosa di appropriato al momento
2. Affrontare i vari contenuti specifici, raggruppandoli il più possibile in tre blocchi.
3. Infine, chiudere la parentesi, concludendo con un invito all'azione.

Bibliografia e strumenti:

<https://www.youtube.com/watch?v=uY9c0rn4qbY>

<https://www.youtube.com/watch?v=aV7Nc68Udo>

https://www.youtube.com/watch?v=6_tVeS1Njjg

3. Competenze specifiche di base del Manager 3

3.3. Risoluzione dei conflitti: tra proprietari e / o lavoratori.

Definizione: Questo argomento è molto specifico e va affrontato con un approccio doppio:

a. Quando l'azienda è piccola e il conflitto può essere risolto coinvolgendo direttamente i singoli individui;

b. Quando il conflitto necessita una trattativa sindacale.

Caso a. Nel primo caso (rapporto umano) il manager deve fare i conti con le singole parti separatamente, capire le ragioni e solo allora può avere una chiara idea di soluzione. La soluzione dovrebbe essere diversa da entrambe le posizioni dei due contendenti. Dovrebbe generalmente essere proposta almeno in due fasi. È consigliabile cercare qualcuno che non abbia alcun interesse economico nella controversia, ma che abbia buoni rapporti con entrambe le persone coinvolte.

Caso b. Nel secondo caso, il manager deve prestare attenzione all'evolversi della trattativa e cercare di essere un facilitatore, in quanto in genere ha un potere limitato. In ogni caso, non deve assumere una "posizione di parte", poiché nel giro di poco tempo non sarebbe comunque efficace. Pur essendo un soggetto rappresentante l'azienda, dovrebbe cercare di rimanere quanto più possibile obiettivo.

Bibliografia e strumenti:

<https://www.youtube.com/watch?v=LQv2XONmuqE>

https://www.youtube.com/watch?v=g6PdKc43n_E

3. Competenze specifiche di base del Manager 4

3.4. Abilità di negoziazione:

Definizione: L'informazione e la comunicazione sono sempre più importanti. Un leader deve essere in grado di gestire sia le informazioni, che sono collegate a dati oggettivi, ma soprattutto la comunicazione, che comprende un approccio personale. Negoziazione significa essere consapevoli del fatto che non si può sempre ottenere il 100% di un obiettivo, ma che è necessario mediare, almeno in parte. Nelle trattative c'è il rischio di arrivare ad un punto morto, quando le cose dovrebbero procedere. È importante sapere che in una negoziazione o in un accordo le cose veramente importanti non sono quelle che vengono dette apertamente. Vengono generalmente tenute nascoste. In altre parole le argomentazioni espresse non si riferiscono generalmente ad aspetti veramente importanti. È necessario arrivare alla fase degli elementi propriamente tali. Inoltre, è importante evitare "polarizzazioni" chiamate anche "muro contro muro". La negoziazione deve procedere. Nel caso di polarizzazione / radicalizzazione, è importante scoprire una terza via, al fine di uscire dalla trappola del "muro contro muro" (M. Ghazal, esperto in negoziazioni presso l'ONU).

Bibliografia e strumenti:

<https://www.youtube.com/watch?v=9GRR3DqtYIU>
<https://www.youtube.com/watch?v=q3bSWtVuEH8>
<https://www.youtube.com/watch?v=5IPpn3DIMAQ>

3. Competenze specifiche di base del Manager 5

3.5. Pianificazione Strategica e Processi Decisionali

Definizione: Anche questa è una parte molto importante del ruolo di manager. Deve sempre tenere a mente l'idea di base che un'azienda è, e rimane tale, quando il mercato (clienti) apprezza e riconosce economicamente i servizi e i prodotti che essa propone. L'approvazione - espressa con l'acquisto dei prodotti dell'azienda - deve essere intesa come un "magnete dal futuro". Il futuro deve essere considerato come il luogo in cui l'azienda passerà la sua prossima vita! È sbagliato essere troppo concentrati sul presente come è sbagliato concentrarsi troppo sul futuro! Il manager ha il compito di stabilire l'equilibrio tra i due aspetti. Gli operatori dell'azienda familiare devono essere consapevoli di essere in una "barca" dove il capitano e gli ufficiali conoscono il porto e sono in grado di mantenere la rotta. E l'azienda dovrebbe essere condotta non guardando al breve periodo, bensì al medio e lungo termine.

Il **processo decisionale** è il motore nel ruolo del manager. La fase di adottare una decisione deve avvenire dopo un'accurata serie di analisi. Il processo decisionale è la via di mezzo tra l'assunzione di un rischio parziale e l'azione su base sicura. Tuttavia, quasi sempre le decisioni aziendali vengono prese in momenti critici e con opzioni "Pro e Contro". Il ruolo del manager è quello di proporre all'imprenditore le diverse alternative, suggerendo anche la sua opinione ma alla fine rispettando la visione dell'imprenditore ... a meno che non sia troppo azzardata! Questo può accadere quando i leader Junior vogliono prendere la leadership senza accettare l'esperienza consolidata all'interno dell'azienda.

3. Competenze specifiche di base del Manager 6

3.6. Competenze finanziarie ed economiche.

Definizione: queste conoscenze sono fondamentali per il manager, perché l'imprenditore spesso non le padroneggia. Le competenze economiche sono comunque fondamentali anche per l'imprenditore. L'aspetto finanziario è invece un po' più tecnico e comporta qualche una conoscenza tecnica più mirata. In questo caso il manager dovrebbe essere di supporto nel dare le informazioni di base al CEO.

Il famoso imprenditore Luciano Benetton, che iniziò la sua esperienza lavorativa all'interno di un piccolo negozio con il ruolo di responsabile amministrativo e finanziario ha dichiarato: "Se mi fossi occupato tutto il tempo di controllo di gestione e finanza, non sarei mai stato in grado di costruire la grande azienda Benetton. Tuttavia, se non mi fossi occupato di controllo di gestione e finanza, non sarei mai stato in grado di costruire la grande azienda Benetton."

3. Competenze specifiche di base del Manager 7

3.7. General Business Management

Definizione: General Business Management è una definizione che riassume tutto ciò che un manager deve essere in grado di fare. Su questa piattaforma troverete tutte le specifiche di General Business Management. La Total Quality Culture riassume il concetto di base del General Management. I punti cardine sono la Vision, la Mission, i Valori, i fattori competitivi e un approccio particolarmente mirato ai rapporti interpersonali e alla sfera emotiva.

È auspicabile che il manager non si occupi soltanto delle attività giornaliere, bensì - come dice il famoso autore Tom Peters - "che sia in grado di scrivere a mano su una busta chiusa tutti i dati e gli elementi aziendali". In una definizione più tecnica, ricordiamo che i dati dell'azienda dovrebbero essere inclusi in una sola pagina-sommario. E non perché i dati sono scritti con un carattere piccolo! **Soprattutto in una azienda a conduzione familiare durante la fase di passaggio**, la Vision generale non deve mai tralasciare gli aspetti emozionali che interessano i rapporti interpersonali tra l'azienda ed i membri della famiglia. L'esperienza sul campo dimostra che, al di là di tutti gli aspetti tecnici e in qualche modo "meccanicistici", questi sono determinanti per l'evoluzione finale del processo di passaggio.

Bibliografia e strumenti:

https://www.youtube.com/watch?v=B_umCxX9xoU

<https://www.youtube.com/watch?v=8Gs17TV13PM>

3. Competenze specifiche di base del Manager 8

3.8 Gestione delle Risorse Umane:

Definizione: la gestione delle risorse umane è probabilmente un modo obsoleto di esprimere la necessità di *essere capaci di guidare le persone*. Significa condurre le persone come individui e non solo come risorse materiali.

Parlare di leadership dovrebbe essere sufficiente ad esprimere il concetto.

Bibliografia e strumenti:

<https://www.youtube.com/watch?v=uLFQezjrYpo>

<https://www.youtube.com/watch?v=znmKxNB9ZGw>

<https://www.youtube.com/watch?v=xF-OMp28jF0>

3. Competenze specifiche di base del Manager 9

3.9. Conoscenza tacita:

Definizione: l'aspetto umano e personale è molto importante nell'azienda a conduzione familiare. L'esperienza dimostra che molto spesso gli imprenditori di successo sono in qualche modo originali e non persone "comuni". Questo li porta a prendere decisioni originali e a capire in anticipo alcune tendenze economiche. Quando il fondatore dell'azienda viene a mancare, viene meno anche parte del suo imprinting. Questo è spesso un problema per l'intera azienda, perché l'approccio è spesso "orientato alla vendita".

Come mantenere vive, quindi, queste peculiarità dell'azienda? Un modo è quello di analizzare nello specifico la forma, **nei fatti e non solo nelle parole** e lasciare che gli elementi migliori prevalgano, senza forzature. Per esempio si potrebbe analizzare il modo in cui le persone vengono scelte, selezionate, stimolate o licenziate; come vengono scelti e trattati i fornitori; come la politica di mercato viene rafforzata o cambiata.... Una volta codificati, questi "comportamenti, qualità e approcci" dovrebbero essere almeno discussi dai potenziali successori, in modo da facilitare il "leader uscente" nell'illustrazione del proprio approccio.

Bibliografia e strumenti:

<https://www.youtube.com/watch?v=YtMGmNG29Wc>

<https://www.youtube.com/watch?v=XocumiSYzo0>