



<https://www.manageritalia.it/>

Quando il manager va in vacanza

Suggerimenti per affrontare gli inconvenienti che possono sorgere durante le prossime settimane
28 lug 2021

di **Gian Carlo Cocco**
Presidente Time to Mind SA



Le soft skill, cioè i comportamenti che mettiamo in atto in ogni circostanza e in qualsiasi contesto della nostra esistenza, non risultano importanti solo negli ambienti lavorativi, ma sono essenziali anche nella vita privata e, perché no, anche quando riusciamo a goderci le nostre vacanze.

In vacanza si pensa idealmente di vivere esperienze rilassanti, prive di problemi e in grado di fornire a ciascuno di noi ricariche emotive ed energetiche, ma spesso non è così. Si pensi ai lunghi viaggi, alle permanenze problematiche presso alberghi, parenti e amici e a quando andiamo a vivere nelle nostre case al mare o in montagna.

Gli inconvenienti emergenti nelle vacanze non mancano, dalle difficoltà che si incontrano durante i viaggi di ogni tipo agli inconvenienti che si possono verificare negli appartamenti, di proprietà o in affitto, occupati durante l'estate.

A questo proposito, abbiamo individuato tre fondamentali soft skills che possono essere utili da impiegare, con il massimo di efficacia, per evitare di trasformare la vacanza in un periodo di disagio inaspettato o, quanto meno, per non soccombere nei confronti di imprevedibili inconvenienti.

Si tratta delle seguenti tre capacità: soluzione dei problemi, negoziazione e gestione dei conflitti.

Innanzitutto presentiamo una semplice veste descrittiva di queste soft skill che possono salvarci dalle minacce di una vacanza che rischia di essere compromessa. Le presentiamo in modo che possano essere comprese in termini descrittivi e, quindi, attuativi. Le articoliamo nei tre momenti fondamentali che ne caratterizzano la dinamica di espressione: momento A, B e C.

Soluzione dei problemi

Orientamento, sia intuitivo, sia sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse.

- A) Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni.
- B) Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi.
- C) Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni.

Negoziazione

Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi.

- A) Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati.
- B) Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative.
- C) Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.

Gestione dei conflitti

Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali.

- A) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri.
- B) Individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali.
- C) Superare le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.

A questo punto pensiamo sia utile verificare a che livello di espressione riusciamo ad utilizzare ciascuna di queste tre capacità che ci possono "salvare" le vacanze e come sia possibile migliorarne l'impiego, a tutto vantaggio anche dell'attività manageriale nella quale risultano certamente risorse strategiche per sostenere il nostro bagaglio professionale.

Va detto che la modalità più efficace per svolgere una verifica sul livello di espressione di ogni soft skill è quella di ricorrere alla metodologia di assessment (che ricostruisce situazioni in grado di svelare, a osservatori specializzati, come ci si comporterà nella realtà), attualmente semplificata dal ricorso agli assessment online basati su collaudati questionari comportamentali (estremamente più affidabili dei generici test di personalità).

In ogni caso può essere utile svolgere un'autoanalisi confrontata con eventuali valutazioni che si possono richiedere ad un collega che si sa essere abbastanza equilibrato nei suoi giudizi.

A questo proposito viene fornita una scala di valutazione che si riferisce alla frequenza con la quale vengono messi in pratica i comportamenti descritti in ciascuno dei tre momenti che descrivono l'espressione di ogni capacità. La scala, così rappresentata:

MAI	TALVOLTA	SPESSE	SEMPRE
0 1	2 3 4	5 6 7	8 9 10

consente di essere impiegata tre volte per ciascuna capacità ed evidenziare quale dei tre momenti emerge con maggiori margini di ottimizzazione. Ovviamente va evitata una standardizzazione di risposte che il riscontro di un collega può aiutare a realizzare.

Facciamo un esempio prendendo in considerazione la capacità di Negoziazione: potrebbe emergere che nel primo momento la valutazione è la meno elevata (ad esempio attestandosi sul livello 6) evidenziando che l'impostazione del negoziato può essere migliorata, magari perché un po' affrettata e non sufficientemente definita. Incrementando questo aspetto, la complessiva espressione della capacità di negoziazione può certamente migliorare.

Per quanto riguarda le modalità di attuare un incremento dell'espressione di ogni singola soft skill possono essere attuati interventi non solo di formazione al comportamento organizzativo e di coaching (in particolare mirati su ognuno dei singoli momenti che descrivono dinamicamente le capacità), ma anche tramite azioni autonome di sensibilizzazione e [autocoaching](#) favorite da alcuni supporti come le schede definite skill del mese che cliccando sul link di ciascuna delle tre seguenti capacità comparirà, consentendo di leggere un breve documento che esplicita a) quali risultati consente di ottenere la specifica capacità, b) come può essere messa in pratica, c) come leggerla negli altri e in noi stessi e d) come allenarsi per incrementarne il livello di espressione.

Buone vacanze senza problemi!

Tag: [soft skills](#) [negoziazione](#) [gestione dei conflitti](#) [soluzione dei problemi](#)



<https://www.manageritalia.it/>

Quando il manager rientra dalla vacanze

Suggerimenti per affrontare gli inconvenienti che possono sorgere al rientro al lavoro

6 set. 2021

di **Gian Carlo Cocco**

Presidente Time to Mind SA



Quando si ritorna al lavoro dopo le vacanze normalmente si è convinti di ritrovare le condizioni di lavoro migliorate sia a seguito delle nostre recuperate energie sia grazie alla visione più distaccata dalle preoccupazioni quotidiane e dal coinvolgimento continuo che abbiamo acquisito dalla tranquillità delle vacanze. Ma purtroppo spesso non è così. Il distacco dagli impegni non produce quello che si spera, alcuni problemi si sono acuiti, diversi collaboratori e colleghi non si sono impegnati come speravamo.

Il ritorno al lavoro può rappresentare una condizione di improvviso stress, tanto più preoccupante quanto non immaginato.

Riprendendo le attività che ci sono proprie, occorre innanzi tutto avere il sangue freddo di comprendere la situazione e di riprogrammare il lavoro ridefinendo le priorità che normalmente non hanno la stessa ripartizione di quando siamo partiti per le vacanze (con la convinzione che i problemi si sarebbero congelati in modo magico).

Occorre anche riannodare i fili della complessità operativa ricorrendo a una rinnovata capacità di integrare le risorse a disposizione riformulando la necessaria sintonia organizzativa.

Infine, diviene indispensabile mettere in campo tutta la nostra flessibilità di manovra per evitare di essere sommersi dalla somma indistinta dei temi irrisolti che si sono accumulati e trasformare le maggiori minacce in intelligenti opportunità.

A questo proposito, abbiamo individuato tre fondamentali soft skill che possono essere utili da impiegare, con il massimo di efficacia, per evitare di trasformare il rientro al lavoro in un periodo di convulse rincorse di attività e di attraversamento di labirinti organizzativi.

Si tratta delle seguenti tre capacità: Programmazione, Integrazione organizzativa e Flessibilità.

Innanzitutto presentiamo una semplice veste descrittiva di queste soft skill che possono salvarci dalle minacce di un rientro che rischia di compromettere l'efficacia della nostra managerialità. Le presentiamo in modo che possano essere comprese in termini descrittivi e, quindi, attuativi. Le articoliamo nei tre momenti fondamentali che ne caratterizzano la dinamica di espressione: momento A, B e C.

Programmazione

Capacità di predefinire le attività da svolgere in un futuro determinato tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo.

- A) Definire una visione d'insieme delle situazioni future che consenta di stabilire priorità e criticità.
- B) Definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni.
- C) Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per realizzare i piani d'azione

Integrazione organizzativa

Capacità di integrare le proprie competenze e le proprie energie all'interno dell'organizzazione con il fine di fornire risultati di apprezzato valore professionale.

- A) Ricercare negli interlocutori aziendali i contenuti professionali in grado di fornire le risposte più produttive.
- B) Negoziare e convincere per stimolare interscambio e incrementare il valore dei contributi che devono essere forniti nell'ambito dell'organizzazione.
- C) Stimolare l'integrazione e la sinergia tra i componenti dell'organizzazione per produrre soluzioni innovative e apprezzate.

Flessibilità

Capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

- A) Riuscire a cogliere tempestivamente i cambiamenti nei comportamenti altrui, vivendoli positivamente.
- B) Valutare costruttivamente le idee e le proposte altrui.
- C) Modificare il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

A questo punto pensiamo sia utile verificare a che livello di espressione riusciamo a utilizzare ciascuna di queste tre capacità che ci possono "aiutare concretamente ed efficacemente" a riprendere il nostro consueto ritmo produttivo senza subire un impatto che può compromettere i risultati che devono essere raggiunti.

Va detto che la modalità più efficace per svolgere una verifica sul livello di espressione di ogni soft skill è quella di ricorrere alla metodologia di assessment (che ricostruisce situazioni

in grado di svelare, a osservatori specializzati, come ci si comporterà nella realtà), attualmente semplificata dal ricorso agli assessment online basati su collaudati questionari comportamentali (estremamente più affidabili dei generici test di personalità). In ogni caso può essere utile svolgere un'autoanalisi confrontata con eventuali valutazioni che si possono richiedere ad un collega che si sa essere abbastanza equilibrato nei suoi giudizi.

A questo proposito viene fornita una scala di valutazione che si riferisce alla frequenza con la quale vengono messi in pratica i comportamenti descritti in ciascuno dei tre momenti che descrivono l'espressione di ogni capacità. La scala, così rappresentata:

MAI	TALVOLTA	SPESSO	SEMPRE
0 1	2 3 4	5 6 7	8 9 10

consente di essere impiegata tre volte per ciascuna capacità ed evidenziare quale dei tre momenti emerge con maggiori margini di ottimizzazione. Ovviamente va evitata una standardizzazione di risposte che il riscontro di un collega può aiutare a realizzare.

Facciamo un esempio prendendo in considerazione la capacità di programmazione: potrebbe emergere che nel primo momento la valutazione è la meno elevata (ad esempio attestandosi sul livello 6) evidenziando che la definizione di una visione d'insieme, in grado di consentire le priorità e le criticità può essere migliorata, magari perché un po' superficiale e non chiaramente tracciata. Incrementando questo aspetto, la complessiva espressione della capacità di programmazione può certamente migliorare.

Per quanto riguarda le modalità di attuare un incremento dell'espressione di ogni singola soft skill possono essere attuati interventi non solo di formazione al comportamento organizzativo e di coaching (in particolare mirati su ognuno dei singoli momenti che descrivono dinamicamente le capacità), ma anche tramite azioni autonome di sensibilizzazione e autocoaching favorite da un supporto definito Percorso di autocoaching.

Si tratta di una particolare modalità di coaching mirato all'incremento dell'espressione di una capacità. Questo approccio valorizza l'autonomia della singola persona che desidera migliorare l'efficacia di alcuni suoi comportamenti. [Per avviare un percorso di autocoaching, occorre una breve riflessione aiutata dalla lettura della nota, che può essere letta utilizzando questo link.](#)

Buon rientro al lavoro con il massimo della soddisfazione!!

Tag: [percorso di autocoaching](#) [manager](#) [programmazione](#) [integrazione organizzativa](#) [flessibilità](#) [rientro al lavoro](#)