

pi

Gestione delle piccole imprese **Competenza gestionale**

Competenze gestionali per la piccola impresa

Far fronte a situazioni gestionali complesse

La comunicazione come strumento chiave della gestione

Gestire il personale con metodo e stile

| Edizione n. 15 | Novembre 2015 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo

Universität St.Gallen

PostFinance 

Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione

**Urs Frey (*1968)**

Dr. oec. HSG

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica delle piccole e medie imprese familiari. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro dell'istituto.

**Katharina Noetzli (*1958)**

lic. phil.

Katharina Noetzli, psicologa, dal 2001 esercita un'attività professionale autonoma in qualità di specialista dello sviluppo dei team e dell'organizzazione, mediatrice di conflitti e coach gestionale per diverse organizzazioni con e senza scopo di lucro. È anche docente in diversi cicli di formazione per dirigenti presso la Scuola universitaria di Economia di Lucerna e presso Curaviva Formazione.

**Mario Brühlmann (*1951)**

dipl. di economista aziendale SUP, Executive MBA

Mario Brühlmann, fondatore di aziende, autore di libri e direttore dello Swiss Consulting Group SCG AG di Orpund (Bienne), forma e fornisce consulenza ai dirigenti di piccole e medie aziende in tutti i settori della gestione aziendale. Ha sviluppato progetti per paesi in via di sviluppo ed emergenti, grazie ai quali sono nate già diverse migliaia di piccole e medie imprese, dalla Romania al Vietnam.

**Alexander Benedix (*1970)**

Alexander Benedix, in qualità di esperto nel training dei dirigenti, si occupa attivamente del tema della gestione e della motivazione del personale. Con training orientati alla pratica e coaching specializzati in materia di doti gestionali e strumenti di gestione, dal 1998 Alexander Benedix sostiene dirigenti esperti e non all'interno del management medio e inferiore.

**Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?** | Urs Frey **04****Affrontare situazioni gestionali difficili e risolverle in modo costruttivo** | Katharina Noetzli **13****La comunicazione come strumento chiave della gestione** | Mario Brühlmann **20****Gestire i collaboratori, con metodo e stile** | Alexander Benedix **26****Esempi pratici: Translation-Probst SA** **11****acc solutions AG** **18****Nutriteam GmbH** **24****La gestione in breve** **29****Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici** **30****Anteprima** **31**

IN COPERTINA Roman Probst, direttore di Translation-Probst SA, investe regolarmente nello sviluppo delle proprie competenze gestionali.



MISTO
Carta da fonti gestite
in maniera responsabile
FSC® C005019

pi – Competenza gestionale

Care lettrici, cari lettori



Hansruedi Köng CEO PostFinance

La gestione come sfida costante. La gestione è un compito che induce l'imprenditrice e l'imprenditore a confrontarsi con sfide sempre nuove. In che modo riesce, ad esempio, un dirigente a tenere alta la motivazione quotidiana di collaboratrici e collaboratori? Come se la cava nell'introdurre e realizzare con successo i cambiamenti assieme al team? Come risolve i conflitti? Oppure, in altre parole: quali caratteristiche e attitudini possiede per far fronte ai suoi compiti gestionali?

Riflettere sulle competenze gestionali. I dirigenti che riflettono sulle proprie competenze gestionali e sono disposti a svilupparle ulteriormente dirigono meglio sul lungo termine. È possibile capire quale combinazione di caratteristiche e attitudini gestionali porti al tanto auspicato successo solo mediante osservazioni strettamente individuali: una ricetta magica non esiste.

Trovare il proprio percorso gestionale. Si tratta più che altro di scoprire il proprio percorso verso il successo gestionale, ed è proprio in questo che la rivista «pi» intende fornire un prezioso supporto. Personalmente, tra le virtù che mi aspetto da me stesso come dirigente, e sulle quali lavoro costantemente, ci sono il coraggio, la concentrazione e l'orientamento al conseguimento degli obiettivi fissati.

Vi auguro buona lettura e tanta ispirazione per le vostre mansioni dirigenziali.

Hansruedi Köng

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30'000. Editore: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Monika Wahlich (responsabile), Christian Geiger, Dr. Urs Frey, Julia Diezinger. Fotografia: Rolf Siegenthaler, Berna. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Correzione delle bozze: Claudia Marolf. Stampa: Stämpfli AG, Berna. Abbonamento: PostFinance, Comunicazione aziendale, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o alla pagina www.postfinance.ch/pi. © 2015, PostFinance SA, Comunicazione aziendale, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-9273

Avete domande o suggerimenti?

Scrivete a PostFinance SA, Comunicazione aziendale, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?

Urs Frey

Dirigere un'azienda è un compito impegnativo. Ma quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa per raggiungere gli obiettivi aziendali assieme a collaboratori e collaboratrici?

Spesso, all'inizio dell'attività di una piccola impresa, la **gestione** non è particolarmente importante per il successo dell'impresa. Tuttavia, assieme al successo, arriva anche il bisogno di assumere nuovi collaboratori e di gestirli in modo mirato: un compito che può richiedere parecchio impegno da parte del piccolo imprenditore o dei collaboratori che dirigono un settore dell'azienda. Infatti improvvisamente si rendono necessarie delle capacità che non si imparano in nessuna formazione tecnica.

Le competenze gestionali. Gestire un'impresa significa impostare una rotta, influenzare, motivare e spingere all'azione altre persone per raggiungere un obiettivo comune e renderle responsabili delle loro prestazioni. A tal proposito, in aggiunta alle qualifiche tecniche, all'esperienza e alle conoscenze degli strumenti di gestione e di management, sono molto importanti anche le qualità umane e le competenze sociali, o in altre parole: le **competenze gestionali**.

Un piccolo imprenditore che voglia prendere consapevolezza delle proprie competenze gestionali ha bisogno di tempo per confrontarsi con i propri collaboratori e collaboratrici, con la situazione concreta e anche e soprattutto con se stesso (vedi excursus a pagina 6). Per lavorare sulle proprie competenze gestionali occorre, da una parte, sapere di poter fare affidamento sulla propria volontà di padroneggiare la propria funzione di dirigente e, dall'altra, essere disposti ad adattare il proprio atteggiamento laddove necessario, nonché ad acquisire nuove competenze, come ad esempio capacità di cambiamento, di gestione dei conflitti e di feedback.

Il modello delle competenze gestionali

Nel seguente modello delle competenze vengono descritte competenze gestionali di comprovata efficacia. Il modello illustra inoltre in che misura esse siano necessarie per l'attività di gestione quotidiana in una piccola impresa. Innanzi tutto, però: che cosa si intende per «competenze»? Le competenze ci parlano più di ciò che una persona è in grado di fare piuttosto che di ciò che sa. La capacità di un dirigente di utilizzare le proprie competenze nella giusta misura e in modo adeguato alla situazione è infatti decisiva per una leadership

di successo. La questione centrale è la capacità di azione. Un dirigente non deve per forza disporre di tutte le seguenti caratteristiche o qualità. Questo modello vuole piuttosto fornire supporto a quei dirigenti che vogliono scoprire quali sono le qualità necessarie per condurre al successo la propria piccola impresa e i propri collaboratori. Inoltre il modello aiuta a riflettere sulle proprie competenze gestionali e a mettere in luce i punti di forza presenti, nonché a scoprire i punti di debolezza.

A. Competenza di gestione del personale

La competenza di gestione del personale comprende qualità finalizzate a influenzare positivamente i collaboratori e le collaboratrici.

Il/la titolare di una piccola impresa svolge infatti una funzione di esempio e fornisce l'orientamento grazie a un chiaro sistema di valori. Per i dirigenti gli obiettivi comuni sono al di sopra dei propri; si attengono alle stesse direttive che anche i collaboratori sono tenuti a rispettare, creando così un rapporto di fiducia. Dimostrano disinvoltura e professionalità e si esprimono in modo chiaro e univoco. Nelle discussioni sono in grado di apparire sicuri e convincenti, riuscendo a entusiasmare per le proprie idee interlocutori come collaboratori, clienti o fornitori, senza doverli persuadere. Non rifuggono il confronto e in caso di conflitti o colloqui spiacevoli, come ad esempio durante un ammonimento a un collaboratore, si impegnano con tenacia per una soluzione oggettiva. Inoltre non perdono mai la visione d'insieme e agiscono con coerenza, ad esempio se qualcuno non si attiene alle disposizioni. Un dirigente con elevate competenze di gestione del personale riesce a diffondere l'ottimismo tra i suoi collaboratori e collaboratrici e, in qualità di coach, riesce a motivarli affinché diano il massimo anche quando il tempo scarseggia. Inoltre ha un approccio orientato alle soluzioni e conosce le modalità con cui dare un feedback (cfr. articolo a pag. 13).

Domande di controllo

- Funzione di esempio: i miei collaboratori mi vedono come un esempio? Perché?
- Capacità di persuasione: in quali casi riesco a convincere gli altri con facilità?
- Assertività: quanto sono bravo/a a far valere le mie opinioni?
- Capacità di gestione dei conflitti: quanto sono bravo/a ad affrontare temi difficili, dire di no ed esprimere le mie opinioni con sincerità? Quali sono le mie competenze comunicative in situazioni conflittuali?

excursus

È possibile apprendere le competenze gestionali?



È possibile apprendere le competenze gestionali, ma solo se il dirigente è disposto a riflettere sulla propria personalità nella prospettiva del **ruolo di superiore** in particolare. In tal caso esistono diversi metodi di apprendimento: le competenze comunicative, ad esempio, possono essere sviluppate in modo ideale grazie a formazioni e perfezionamenti mirati; le competenze sociali e della personalità, invece, attraverso il coaching individuale.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?

Figura 01 Che cos'è la gestione?

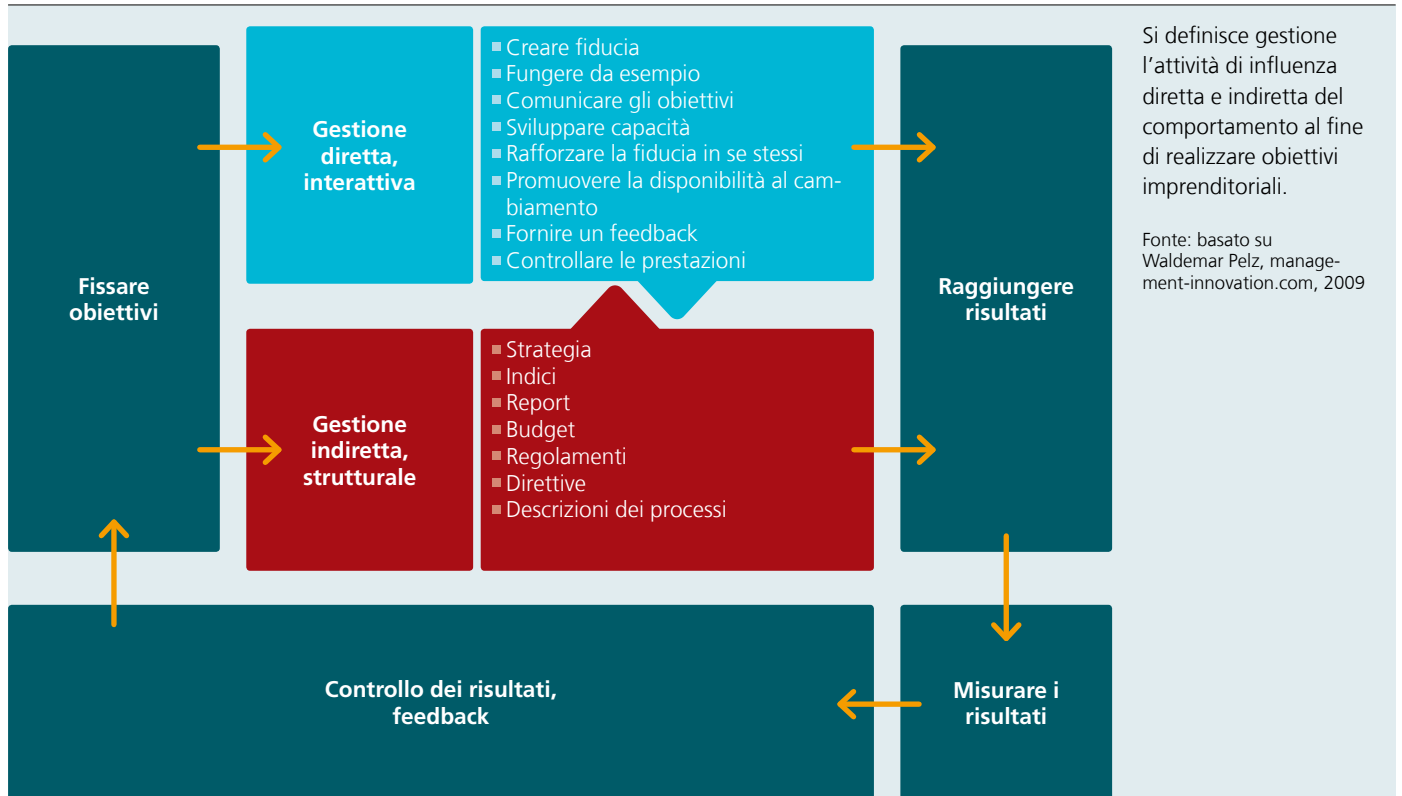
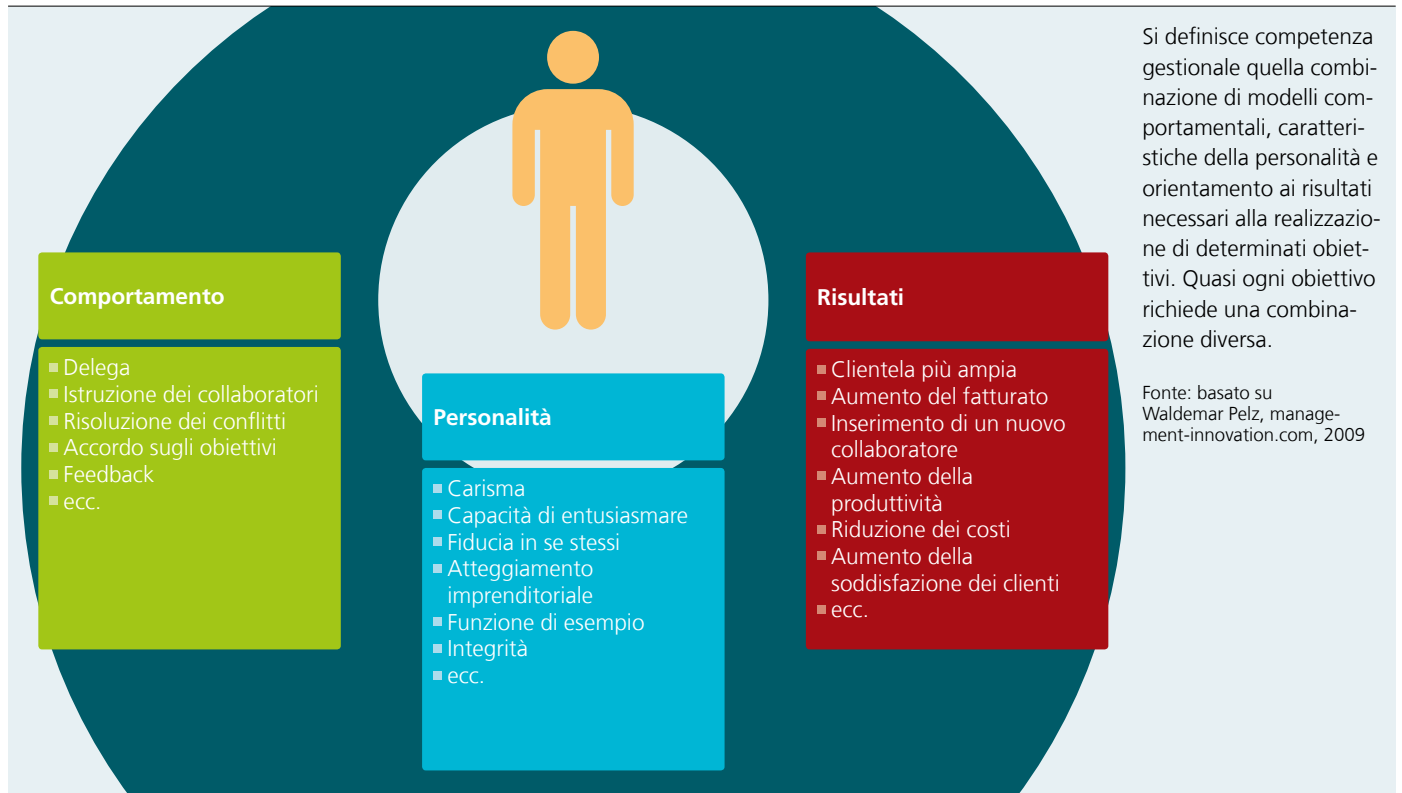


Figura 02 Che cos'è la competenza gestionale?



Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?

- Capacità di entusiasmare: quanto sono bravo/a a entusiasmare gli altri?
- Capacità di coaching: sono in grado di trovare soluzioni e dare feedback positivi?

B. Competenza imprenditoriale

La competenza imprenditoriale comprende le capacità necessarie a fissare degli obiettivi imprenditoriali e a raggiungerli.

I dirigenti non hanno soltanto il compito di fare le cose come si deve, ma anche di chiedersi se, in base alla strategia dell'azienda, stanno facendo la cosa giusta. A loro spetta il compito di raggiungere i risultati sperati. Dunque, per raggiungere i risultati desiderati, il piccolo imprenditore o la piccola imprenditrice devono stabilire degli obiettivi per il loro team. Ogni collaboratore deve sapere come può contribuire al successo dell'azienda. Il dirigente anticipa costantemente gli ostacoli e sviluppa soluzioni sostenibili in accordo con tutte le persone coinvolte, senza distogliere lo sguardo dall'intero contesto aziendale. Per fare questo occorre saper interrompere la routine, se necessario. Chi si occupa principalmente di rispettare una routine rischia infatti di perdere di vista l'obiettivo, e con esso il suo scopo.

L'imprenditore e l'imprenditrice devono anche essere in grado di dipingere un futuro aziendale desiderabile. Queste visioni danno energia a collaboratori e collaboratrici e creano fiducia nell'impresa presso clienti e fornitori.

La competenza imprenditoriale comprende anche un'altra capacità: la capacità decisionale. Quando si tratta di prendere una decisione, spesso i dirigenti si ritrovano a dover scegliere tra stabilità e dinamicità. La stabilità nasce ad esempio dal-

la creazione e dal rispetto di norme comportamentali, disposizioni di utilizzo o liste di controllo. In questi casi si richiedono virtù come ordine, puntualità e precisione. Ma che cosa succede quando occorre spingersi al di fuori degli schemi a cui siamo abituati, ad esempio a causa di nuove esigenze della clientela o di cambiamenti nel contesto aziendale? In questi casi occorre dinamismo. Il dirigente deve modificare una prospettiva sperimentata e, primo tra tutti, avventurarsi in acque sconosciute. Per fare questo ha bisogno della propensione al rischio e del coraggio di sbagliare. Solo così riuscirà a fare in modo che la piccola impresa possa svilupparsi ulteriormente.

Domande di controllo

- Orientamento ai risultati: in che misura padroneggio il processo di raggiungimento degli obiettivi (compresa la definizione degli obiettivi)?
- Orientamento al futuro: quanto sono bravo/a a presentare visioni ai collaboratori, alle collaboratrici, alla clientela e ai partner commerciali e a suscitare il loro entusiasmo?
- Capacità decisionale: qual è la capacità decisionale che dimostro nel mio ruolo di dirigente? Ho il coraggio di cambiare? Sono pronto/a ad assumermi dei rischi?

C. Competenza relazionale

Fanno parte della competenza relazionale le qualità importanti nei rapporti con altre persone. Questo tipo di competenza è dunque fondamentale, perché chi dirige ha l'obbligo di garantire costantemente il buon funzionamento del collegamento tra l'organizzazione e i suoi ambienti. Non c'è azienda che possa sopravvivere senza fornitori,

excursus

Riflettere



Le seguenti domande vi aiutano a riflettere su di voi in quanto dirigenti.

- Che cosa significa per me «buona gestione»?
- Quali sono i miei valori nella gestione?
- In quali situazioni ho difficoltà a restare tranquillo/a?
- Cedo troppo in fretta, pur di conservare l'armonia?
- Quanto sono bravo/a a creare relazioni solide e a dare fiducia?
- Quanto è sviluppata la mia capacità di entrare in sintonia con gli altri?
- Quanto sono stabile?
- Quanta fiducia ho in me stesso/a in occasione di conflitti o quando non dispongo di molte competenze specialistiche?
- Quanto sono cosciente dei miei punti di forza e di debolezza, nonché dell'effetto che esercito sugli altri?

Figura 03 Le competenze gestionali in breve



Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?

clienti e collaboratori impegnati. Tra le principali competenze relazionali troviamo l'apertura e l'attitudine al lavoro di gruppo.

L'apertura dovrebbe però essere sempre controbilanciata da discrezione e riservatezza. I dirigenti dovrebbero impiegare tanta volontà e buon senso per conservare e accrescere l'equilibrio (e non la contemporaneità) di apertura e riservatezza. Nel rapporto con i collaboratori questo tipo di equilibrio è richiesto anche per legge. Infatti non tutto può essere raccontato o messo a conoscenza di tutti. Proprio nelle piccole imprese questa linea di demarcazione spesso non è abbastanza netta, perché in molti casi sul posto di lavoro le questioni commerciali si mescolano con quelle private, come i problemi di coppia, e quelle confidenziali, come la conoscenza della malattia di un collaboratore.

Un dirigente dovrebbe inoltre possedere l'attitudine al lavoro di gruppo, e in particolare anche la capacità di dare coesione al suo team e di far sì che si instauri un legame tra i membri del team. L'appartenenza alla stessa azienda, infatti, crea una comunanza solo superficiale. I collaboratori legano tra loro solo attraverso esperienze e successi comuni, tradizioni e posizioni condivise. Far sì che si instauri un legame tra persone significa per i dirigenti anche essere capaci di creare condizioni quadro atte all'incontro tra collaboratori e collaboratrici o anche tra persone del contesto aziendale.

Ci sono molte possibilità per fare questo: dallo scambio aperto e casuale durante il pranzo fino alla ricerca mirata e guidata di punti in comune nel quadro di attività svolte insieme. I piccoli imprenditori e le piccole imprenditrici diventano così anfitrioni che creano la giusta cornice per la nascita di collegamenti reciproci. In questo le picco-

le imprese sono avvantaggiate rispetto a quelle più grandi, perché spesso al loro interno le reciproche relazioni sono più personali o addirittura familiari.

Domande di controllo

- Apertura: quanto sono bravo/a a mantenere l'equilibrio tra apertura e discrezione?
- Attitudine al lavoro di gruppo: qual è la mia attitudine al lavoro di gruppo e come riesco a creare un legame tra i singoli membri del team?

D. Capacità di adattarsi ai cambiamenti

Al giorno d'oggi affrontiamo cambiamenti quasi ogni giorno. Convincere le persone ad accettare il cambiamento presuppone conoscenze nella **gestione dei cambiamenti**, nonché la capacità di far fronte alle resistenze altrui. La capacità di adattarsi ai cambiamenti rappresenta dunque una competenza essenziale per la gestione aziendale.

Il pensiero innovativo è sempre un pensiero anticonformista, e dunque difficilmente conforme alle direttive. Se i vostri collaboratori accettano senza protestare disposizioni che cambiano di continuo, voi, come imprenditori e imprenditrici, dovrete farvi qualche domanda. Una buona dose di resistenza, piuttosto, lascia presumere che i collaboratori si dedichino con impegno al proprio lavoro. I dirigenti devono essere in grado di gestire questo tipo di resistenze. Una competenza importante in questo senso è, in particolare nelle piccole imprese, la capacità di gestione dei conflitti. Infatti, mentre nelle aziende più grandi le gerarchie fungono da efficienti «macchine risolve-conflitti» (chi è gerarchicamente più in alto prevale su chi è

consiglio

Suggerimenti per una buona gestione



- Selezionate con cura ogni collaboratore e date vita a un team forte
- Sfruttate il vostro ruolo di esempio, perché i vostri collaboratori si orientano a esso
- Stabilite degli obiettivi attraenti e illustrate a tutti i partecipanti perché vale la pena di sforzarsi per raggiungerli
- Informate i vostri collaboratori di incarichi o trattative importanti e lasciate che partecipino alla riflessione: in questo modo saprete di poter contare sul vostro team, anche se siete voi a dover decidere
- Cercate sempre un dialogo aperto
- Occupatevi personalmente di questioni importanti
- Festeggiate i successi con i collaboratori e i clienti e comunicateli pubblicamente

Figura 04 La gestione del personale e dell'azienda come compito direttivo



Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?

più in basso), nelle aziende più piccole questo meccanismo viene a mancare. Di conseguenza occorre una spiccata cultura di risoluzione dei conflitti.

Domande di controllo

- Capacità di effettuare cambiamenti: con quanta serenità affronto i cambiamenti? Prendo in mano la situazione? Conosco i metodi della gestione dei cambiamenti?

E. Competenza della personalità

La competenza della personalità, o competenza individuale, comprende capacità e atteggiamenti che riflettono la posizione individuale nei confronti dell'azienda e del lavoro. Si tratta in questo caso di caratteristiche che non sono importanti solo per il processo lavorativo.

Quando si chiede a persone con incarichi dirigenziali quali siano i criteri decisionali che utilizzano nelle situazioni più difficili della propria vita, la risposta è spesso: «la fiducia in se stessi e una sensazione di sicurezza riguardo alla situazione». Per i piccoli imprenditori questo significa che un agire improntato ai valori è molto importante per la gestione aziendale. Questo si compone di:

- relazioni chiare
- affermazioni coerenti
- atteggiamento sicuro
- stabilità emotiva
- reazioni prevedibili
- un carattere forte

Un'altra caratteristica che rientra nella competenza della personalità è l'**integrità**. L'integrità si riconosce sulla base dell'operato e di un agire coerente e deciso. Un dirigente integro tiene in gran conto la sincerità, anche quando i valori sono a rischio. Ha sete di giustizia e gli altri lo considerano estremamente degno di fiducia. Non da ultimo un dirigente integro dispone di audacia, coraggio civile e capacità di gestione dei conflitti. Non esita a parlare di divergenze che emergono e affronta con decisione i tentativi esterni di disturbo.

Anche carisma e autenticità sono utili quando si è alla conduzione di un'azienda. Tra le altre cose, queste caratteristiche determinano la credibilità di un dirigente. La base di tutto ciò è costituita da un atteggiamento interiore positivo nonché da un'armonia autentica tra mimica, gestualità, apparenza e tempismo nell'agire.

I dirigenti dovrebbero inoltre sapere come procurarsi delle certezze in situazioni incerte. A tal proposito è utile riflettere su come si è reagito in passato nei confronti di compiti e accenni di idee poco chiari o di opinioni contrastanti e ricordare a che

cosa ci si orienta di volta in volta. Al giorno d'oggi i dirigenti necessitano anche di una buona dose di intuitività, per poter interpretare le situazioni.

Domande di controllo

- Integrità: con quanta decisione difendo i miei valori e in che misura questo mi rende affidabile nel mio ambiente?
- Carisma e autenticità: quanto autentico/a apparso agli altri e quanto sono credibile per i miei collaboratori e i miei partner commerciali?
- Capacità di orientamento e interpretazione: a che cosa mi oriento e in che occasioni mi affido al mio istinto?

La gestione come processo

Gestire un'impresa è un compito che non finisce mai e che pone continuamente il dirigente di fronte a nuove sfide. A seconda della situazione si richiede un diverso set di competenze gestionali. In una piccola impresa che cresce molto, il dirigente deve preoccuparsi ad esempio che i processi vengano ridefiniti e appresi con l'esercizio e che il team partecipi con entusiasmo. Se invece il fatturato è in stagnazione, occorre ripensare i processi di vendita e le misure di comunicazione e accompagnare i collaboratori affinché tornino a spingere sempre più clienti all'acquisto. In questo caso è necessario sostenere ogni membro del team dal punto di vista professionale e morale. A volte l'imprenditore o l'imprenditrice sono addirittura chiamati a condurre loro stessi i processi e a impostare una rotta che permetta all'azienda di tornare a navigare in buone acque. Questo può avvenire quando si accumulano i reclami.

La gestione di un'impresa non è dunque un'attività a tempo determinato. Gestire un'impresa significa anche non limitarsi a svolgere colloqui inerenti ai problemi solo ogni tanto o a utilizzare solo singoli **strumenti di gestione**. La gestione di un'impresa è un processo continuo in cui trovare l'equilibrio tra collaboratori, obiettivi, risorse e contesto aziendale. Per ottimizzare questo processo, il dirigente deve essere vigile, percepire nei dettagli l'ambiente circostante, selezionare le informazioni e prendere misure efficaci.

Vigilanza. In qualità di dirigenti è necessario osservare continuamente l'ambiente che ci circonda per ottenere informazioni. Le informazioni sono la miglior base che possiamo avere per prendere una decisione.

Per esempio: in seguito a un'affermazione fatta «en passant», il dirigente si accorge che un commentante non è più soddisfatto dell'assistenza fornitagli dal collaboratore Hans Meier.

excursus**Strumenti di gestione**

Quando si parla di strumenti di gestione, occorre distinguere tra strumenti diretti e indiretti.

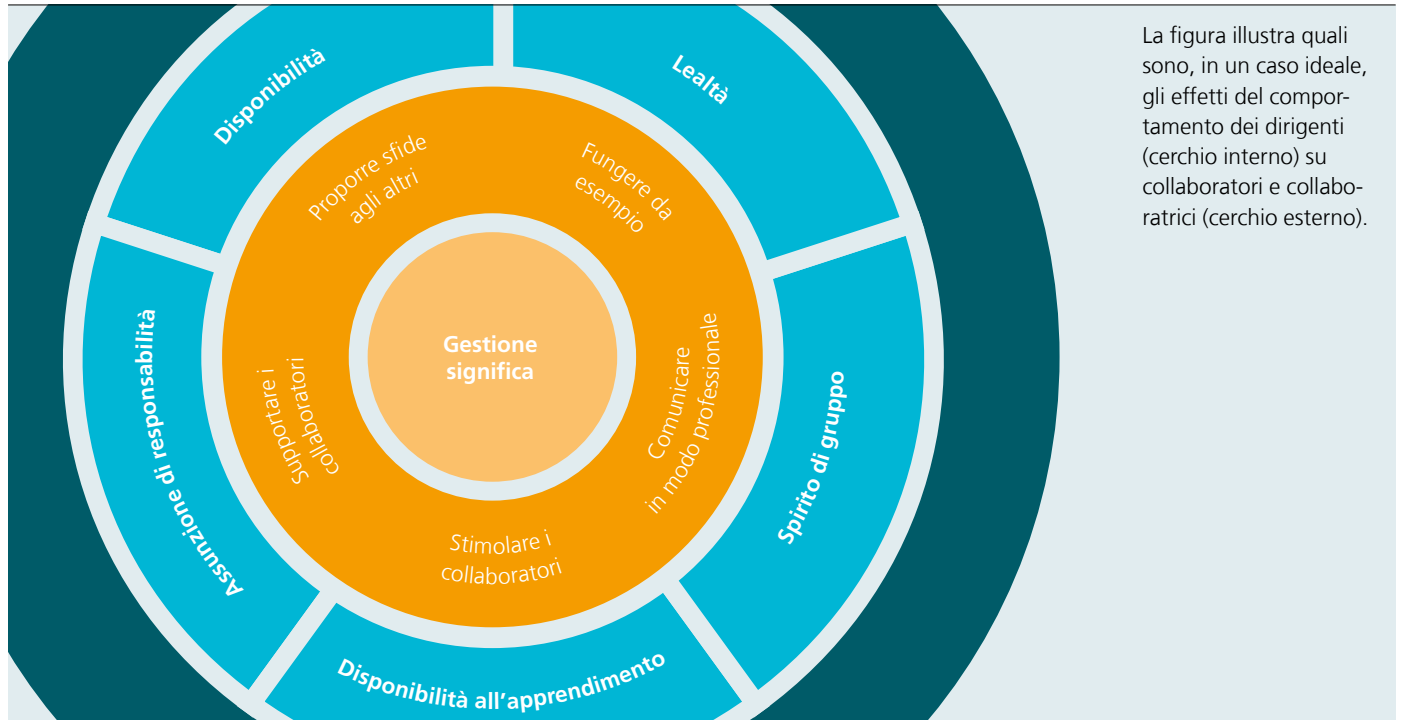
Strumenti diretti

- Lode e riconoscimento
- Colloqui di critica e di feedback
- Colloquio con il collaboratore
- Accordo sugli obiettivi
- Creazione di fiducia
- Pianificazione della carriera
- Attribuzione dei compiti
- Partecipazione alle decisioni
- Delega di responsabilità
- ecc.

Strumenti indiretti

- Selezione del personale
- Sviluppo del team
- Sistemi di controllo e incentivazione
- Regole e norme
- Organizzazione dell'ambiente di lavoro
- ecc.

Figura 05 La gestione nel gioco alterno tra il comportamento e i suoi effetti



La figura illustra quali sono, in un caso ideale, gli effetti del comportamento dei dirigenti (cerchio interno) su collaboratori e collaboratrici (cerchio esterno).

Capacità di percezione. Non tutte le informazioni sono rilevanti: dunque sta al dirigente valutare le informazioni ottenute, trarne le giuste conseguenze. Il modello del ciclo ORGI offre un prezioso aiuto nella valutazione delle informazioni. La O sta per «osservare», la R per «reagire», la G per «giudicare» e la I per «intervenire». La cosa importante è rispettare quest'ordine. Molte persone tendono a formulare immediatamente un giudizio, senza aver prima riflettuto sulla propria reazione emotiva. Possono conseguire azioni impulsive con effetti negativi sulle relazioni con i collaboratori e i partner commerciali. Per questo motivo, quando ricevono un'informazione (osservazione), i dirigenti dovrebbero chiedersi qual è la reazione emotiva che questa suscita in loro e solo in un secondo momento giudicare e intervenire. In genere da questa assennata procedura risultano decisioni più intelligenti.

Per esempio: il dirigente si sorprende a pensare: «Ultimamente Hans Meier è così distaccato... Sicuramente ha ricevuto un'offerta di lavoro più vantaggiosa dalla concorrenza e si licenzierà». Tuttavia il capo non si ferma a questa conclusione e cerca il dialogo.

Capacità di selezione. Selezionando le informazioni cerchiamo di distinguere ciò che presumiamo sia importante da ciò che presumiamo non lo sia. Spesso questo avviene in modo automatico. I dirigenti dovrebbero però decidere consapevol-

mente se un'informazione abbia un valore o se sia effettivamente inutile. Se pensiamo che un'informazione possa avere del potenziale, vale la pena di andare a fondo della questione.

Per esempio: in seguito alle insistenze del superiore, l'assistente clienti Hans Meier rivela di sentirsi avvilito per via del nuovo collega nel team. Quest'ultimo, secondo Meier, è molto più veloce di lui e piace di più ai clienti. Il superiore ritiene che questa informazione sia rilevante e cerca una soluzione.

Efficacia. Si è detto che i dirigenti hanno il compito di prendere decisioni in base alle informazioni classificate come importanti e interpretate, e di farne derivare delle misure.

Per esempio: il dirigente fa incontrare i due colleghi, in modo che possano discutere delle loro esperienze nell'assistenza alla clientela. L'obiettivo è far sì che si conoscano meglio e che possano imparare l'uno dall'altro.

Presupposti per una buona gestione. In linea di principio una buona gestione necessita dunque dei seguenti requisiti:

- un atteggiamento vigile
- curiosità, apertura e attenzione
- attività che mirino continuamente a ottenere informazioni: osservare i buoni dirigenti, chiedere, imparare

consiglio

Come sviluppare il proprio stile gestionale?



- Facendo un bilancio personale della situazione
- Riflettendo sul ruolo del dirigente
- Con un atteggiamento orientato ai valori e un comportamento esemplare
- Acquisendo conoscenze gestionali
- Con un'eccellente comunicazione e un buon networking
- Con uno stile di vita equilibrato e un approccio responsabile alle risorse
- Ponendo accenti che ci rendono unici

Quali sono le competenze necessarie ai dirigenti di una piccola impresa?

- la capacità di distinguere ciò che si sa come dirigente, ciò che si crede di sapere e ciò che ancora non si sa

Strumenti di gestione

Per condurre un'azienda con successo, i dirigenti devono poter contare anche su un buon arsenale di strumenti di gestione. A tal proposito possono servirsi di una vasta gamma di strumenti diretti, come gli elogi, l'assegnazione di incarichi o i colloqui con i collaboratori, e di strumenti indiretti come la scelta del personale, lo sviluppo del team o i sistemi di incentivazione (cfr. excursus a pagina 8). Con gli strumenti di gestione diretti un dirigente influenza direttamente il comportamento di un collaboratore. Così, ad esempio, un feedback positivo sul lavoro può aumentare la motivazione. Gli strumenti di gestione indiretti agiscono invece sull'organizzazione dell'ambiente lavorativo. Ad esempio un team influenza sempre anche il comportamento dei suoi singoli membri. Nel quadro dell'utilizzo degli strumenti occorre ricordare che andrebbero scelti solo quelli che si padroneggiano. Elogiare e mostrare riconoscimento nel modo giusto, infatti, non è semplice. O un dirigente non dispensa quasi mai lodi, oppure elogia anche la prestazione più ovvia, svalutando così il complimento. Vale dunque la pena di porsi di volta in volta le domande seguenti:

- quali strumenti utilizzo per gestire l'azienda?
- quali altri strumenti potrei utilizzare in più?
- qual è la mia padronanza dei singoli strumenti?
- quali sono le mie priorità nello sviluppo dei miei strumenti?
- come faccio a sviluppare e ottimizzare i miei strumenti di gestione principali?

Conclusione

Non si gestisce un'impresa a tempo determinato; la gestione di un'impresa è un incarico permanente con sfide sempre nuove. A seconda della situazione gestionale sono necessari competenze gestionali e strumenti di gestione diversi. Interrogatevi regolarmente sui vostri compiti direttivi attuali ed equipaggiatevi degli strumenti necessari attraverso letture e corsi, presso aziende amiche o con l'aiuto di un coach: ogni nuova conoscenza contribuisce a semplificare la gestione della vostra impresa.

Fonti: Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, Andreas Winklhofer: «Handbuch – Führungskompetenzen trainieren». Edizioni Beltz, Weinheim e Basilea, 2011 | Ruth Seliger: «Das Dschungelbuch der Führung – Ein Navigationssystem für Führungskräfte». Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2014 | Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, Fachtexte Führung, wpgs.de

Lista di controllo: competenza gestionale

Riflettete: su quali punti disponete già di elevate competenze e su quali dovete ancora lavorare?

Capacità gestionali di base

- ☐ Sono capace di delegare
- ☐ Formulo gli obiettivi in modo chiaro e li faccio accettare a chi mi circonda
- ☐ Sviluppo le mie competenze comunicative per stimolare discussioni tecniche, promuovere lo scambio di idee e ottenere i risultati desiderati
- ☐ Fornisco regolarmente un feedback e richiedo io stesso un feedback
- ☐ Riconosco i conflitti e li risolvo con professionalità
- ☐ Penso e agisco in modo strategico

Gestione aziendale

- ☐ Genero e perseguo idee con prospettive di successo
- ☐ Faccio delle proposte per aumentare la produttività, in modo di ottenere maggiori risultati con un minor dispendio di risorse
- ☐ Promuovo l'utilizzo di standard e processi ricorrenti che permettono di gestire con successo progetti di diverse dimensioni, tipologia e complessità
- ☐ Presento idee finalizzate a semplificare, velocizzare e migliorare i processi

Gestione del personale

- ☐ Coinvolgo i collaboratori e le collaboratrici e contribuisco al loro sviluppo
- ☐ Motivo i miei collaboratori e collaboratrici attraverso il riconoscimento e la lode, affinché possiamo raggiungere insieme gli obiettivi prefissati
- ☐ Svolgo regolarmente colloqui di feedback

Riflessione

- ☐ Rifletto su me stesso/a con uno sguardo particolare ai miei compiti direttivi
- ☐ Conosco i punti di forza della mia gestione e li sfrutto
- ☐ Conosco i punti di debolezza della mia gestione e mi sforzo di migliorarli

Misurazione della competenza gestionale

- ☐ Ogni anno faccio valutare sistematicamente la mia competenza gestionale dai miei collaboratori
- ☐ Valuto la mia competenza gestionale attraverso il confronto con gli obiettivi imprenditoriali prefissati

Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

«Anche le competenze gestionali vanno sviluppate»

Translation-Probst SA



Azienda e sede Translation-Probst SA, Winterthur, translation-probst.com

Settore, attività Servizio di traduzione premiato dalla Confederazione svizzera

Costituzione 2005

Numero di collaboratori 23 (a tempo pieno e parziale) e 450 freelance

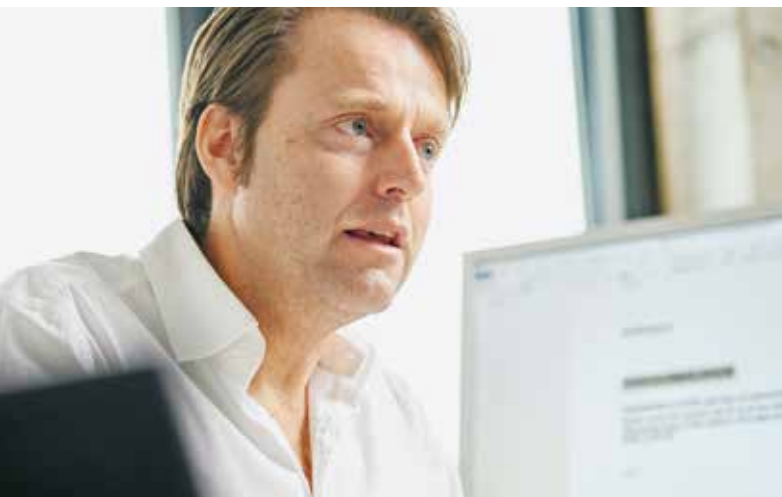
Obiettivo Raggiungere la massima qualità investendo nei collaboratori e nella tecnologia

Roman Probst è a capo di Translation-Probst SA, un'azienda che conta ormai 23 impiegati a tempo pieno e parziale. Nella gestione del suo team punta soprattutto sull'apertura e la trasparenza. Il perfezionamento dei suoi collaboratori e delle sue collaboratrici gli sta particolarmente a cuore: infatti è così che si ottengono vantaggi per tutti.

Una decina abbondante di anni fa Roman Probst ha avviato la sua azienda indipendente, lavorando a casa in un ufficio improvvisato. All'epoca, dopo anni di attività nel settore dei viaggi, non aveva ancora terminato i suoi studi di giornalismo e comunicazione organizzativa. «Durante quel corso ho capito che volevo mettere in piedi qualcosa di mio», racconta. E l'idea del servizio di traduzione era a portata di mano. «Da una parte ero stato abituato fin da piccolo a tradurre la lingua dei segni in parole per i miei geni-

«Rifletto regolarmente sul mio ruolo in quanto dirigente».

Roman Probst, direttore e titolare di Translation-Probst SA



«Solo se i collaboratori e le collaboratrici si sentono a loro agio possono immedesimarsi a pieno nei clienti e selezionare di volta in volta i traduttori specializzati più adatti».

tori non udenti, dall'altra parlo cinque lingue straniere». Oggi l'azienda Translation Probst SA conta 23 impiegati e i suoi uffici occupano una superficie di circa 500 metri quadri al numero 3 della Technoparkstrasse, a Winterthur.

Incentivare i punti di forza. Già al momento della fondazione della sua impresa Roman Probst non aveva dubbi: doveva crescere. Dopo due anni fu assunto il primo collaboratore. «Quel passo ha richiesto un grande coraggio. Improvvisamente non ero più responsabile solo di me stesso, ma dovevo garantire un salario», dice Probst, 43 anni. Non si definisce un dirigente nato. «Sono piuttosto una persona pratica, a cui piace prendere in mano la situazione». Tuttavia, con l'arrivo di altri impiegati, la gestione del personale è diventata un tema centrale. «Per me è importante gestire i miei collaboratori e le mie collaboratrici in modo che possano sfruttare in modo mirato i loro punti di forza», spiega. Per questo motivo la Translation-Probst SA investe molto nel

perfezionamento. «In questo modo possiamo garantire un'alta qualità e gli impiegati aumentano il loro valore di mercato. Una situazione vantaggiosa per tutti». Tuttavia Roman Probst promuove in modo coerente anche le sue competenze gestionali, frequentando regolarmente corsi di formazione, ad esempio sul tema della gestione dei conflitti. Qui ha imparato a strutturare i problemi e a sviluppare soluzioni a prova di ostacolo.

Anche le decisioni sgradevoli sono necessarie. Le difficoltà maggiori per Probst risiedono in quelle situazioni gestionali in cui gli interessi commerciali e le sensazioni personali non combaciano. «Questo può accadere ad esempio quando apprezzo una persona che però non è in grado di fornire prestazioni adeguate nonostante il know how trasmessole da noi. In quanto dirigenti, certe volte non si può evitare di prendere anche decisioni sgradevoli». Probst riflette regolarmente sul suo ruolo di dirigente. «Mi chiedo sempre quali sono i settori in cui ho dei defi-

cit e quelli in cui c'è del potenziale da sfruttare». Roman Probst utilizza fino a un quarto delle sue risorse lavorative per la gestione del personale. Rientrano in quest'attività l'organizzazione di riunioni del team, coaching e colloqui individuali istituzionalizzati.

Dare spazio. Probst ritiene di non fare il capo per poter decidere come vanno le cose: piuttosto preferisce instaurare uno scambio aperto. «Si deve poter parlare di tutto», sottolinea. Per fare questo cerca continuamente di offrire la massima trasparenza possibile e di coinvolgere collaboratori e collaboratrici nei processi decisionali.

Un obiettivo importante della sua attività di gestione è far sì che i collaboratori si sentano apprezzati e abbiano abbastanza spazio per poter dare il meglio di sé. «Questo è sempre stato molto importante per me quando ero un dipendente, e perciò desidero offrire anche ai miei collaboratori un ambiente lavorativo di questo tipo».

Affrontare situazioni gestionali difficili e risolverle in modo costruttivo

Katharina Noetzli

Spetta al capo risolvere una situazione gestionale difficile in una piccola impresa. Con una reazione ponderata e tempestiva è possibile evitare i conflitti.

Accanto alle molte situazioni gestionali quotidiane di una piccola impresa, come salutare il personale il lunedì mattina, assegnare un nuovo incarico a un collaboratore il mercoledì o fornire al team un feedback su un lavoro di progetto concluso il venerdì, ci sono sempre delle occasioni in cui voi, in qualità di piccolo imprenditore o piccola imprenditrice, dovete risolvere situazioni difficili. I seguenti cinque esempi tipici, tratti dalla quotidianità imprenditoriale, illustrano possibilità e procedure che vi semplificano il compito.

Esempio 1. Vi accorgete che uno dei vostri collaboratori più giovani ha un aspetto trasandato e ha anche un odore sgradevole.

Esempio 2. Una collaboratrice di lunga data è di cattivo umore da una settimana, parla a malapena e sembra molto demotivata.

Esempio 3. Due collaboratori di lingua straniera si insultano ormai ogni giorno nell'officina; con l'andare del tempo comincia a regnare una brutta atmosfera che ha un effetto negativo sull'intero team.

Esempio 4. Avete richiamato più volte una collaboratrice per la sua scarsa puntualità, ma purtroppo con scarso successo.

Esempio 5. Sulla base di osservazioni altrui avete il sospetto che uno dei vostri collaboratori in magazzino porti via con sé piccoli attrezzi per utilizzarli a casa. Sfortunatamente siete parenti: sua moglie è vostra cugina.

Queste situazioni rappresentano sfide che non dovrebbero essere rimandate o addirittura ignorate a lungo. Infatti solitamente sono ben pochi i problemi che si risolvono da soli. Al contrario: la maggior parte delle situazioni gestionali difficili continua a svilupparsi in modo subdolo, e col tempo va a gravare pesantemente sul clima di lavoro, limitando la qualità delle prestazioni. Come piccolo imprenditore o imprenditrice, è vostra responsabilità affrontare attivamente queste situazioni, parlare direttamente con le persone coinvolte e risolvere i problemi.

Raccogliere informazioni ed elaborare una procedura

Il primo passo da fare per superare una situazione gestionale difficile è molto semplice: raccogliere informazioni ed elaborare una procedura. A tal fine è utile prendersi un po' di tempo per radunare le idee attorno alle domande seguenti.

consiglio

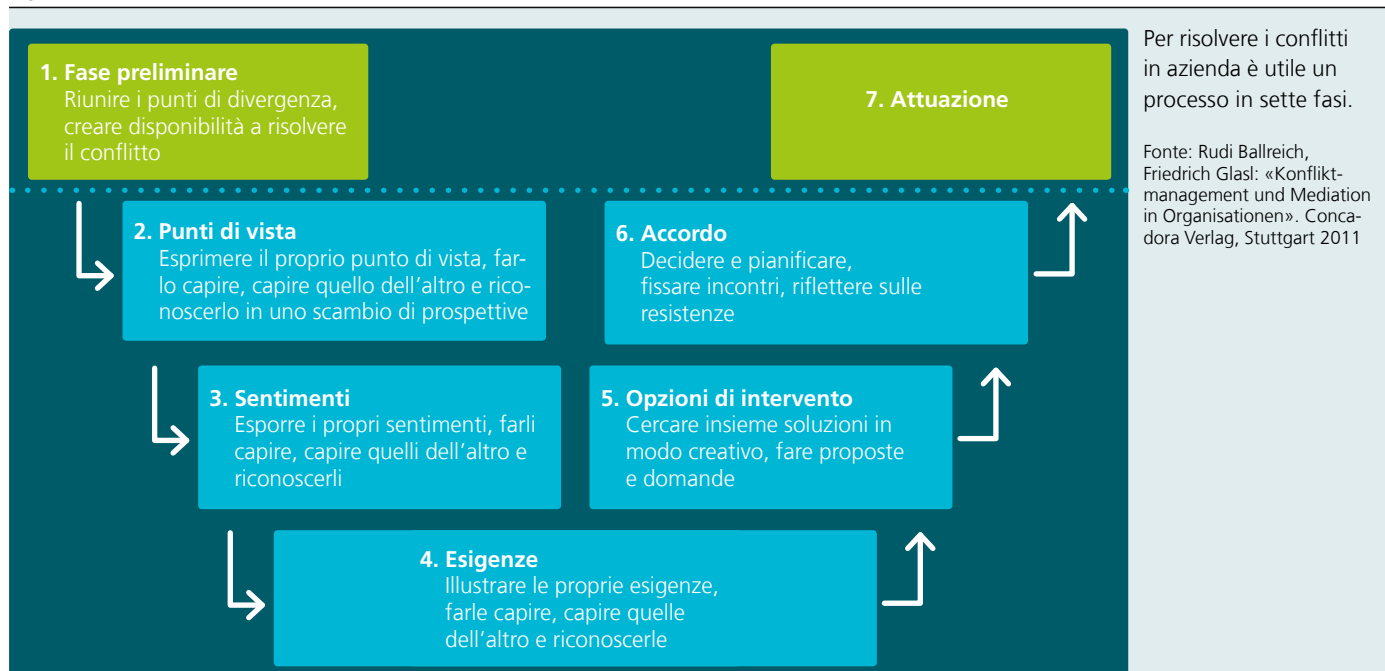
Colloqui strutturati grazie al feedback in tre parti



1. Descrivere brevemente la situazione: che cosa è successo e quando? Che cosa ho visto, sentito o percepito?
2. Parlare delle proprie sensazioni: che cosa provoca questa cosa in me o negli altri? Perché devo o voglio dare questo feedback?
3. Illustrare gli effetti: quali sono gli effetti dell'evento o del comportamento all'interno dell'azienda? Quali sono le sue conseguenze per me, per noi o per la clientela?

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 **Processo di risoluzione dei conflitti**



- Che cosa è successo? Che cosa ho osservato e percepito e in che occasione?
- Che cosa so già sulle persone coinvolte? Ci sono delle premesse? Quali potrebbero essere i motivi che hanno causato l'evento o il comportamento in questione? Quali potrebbero essere le intenzioni che si celano dietro di esso?
- Quali sono gli obiettivi e i principi imprenditoriali che non vengono rispettati? Quali regole, ad esempio riguardo la pulizia, l'ordine o l'affidabilità, vengono calpestate?
- Che cos'è importante per me come imprenditore o imprenditrice? Qual è il mio obiettivo? Che cosa voglio ottenere?

Importante: state attenti a distinguere tra fatti percepiti, eventi osservati e le vostre presupposizioni e sentimenti. La situazione potrebbe anche essere diversa da quel che pensate!

Proposta di soluzione: esempio 1. Consideriamo il primo esempio, quello del «collaboratore maleodorante». Cercate di capire quando vi siete accorti per la prima volta dell'odore sgradevole e se anche i colleghi o i clienti hanno fatto osservazioni in merito. In questo modo potrete chiarire se si tratta di un episodio unico o se è una situazione che dura ormai da tempo. In seguito riflettete ancora ed eventualmente parlatene in via confidenziale con un partner commerciale o con il vostro partner: in questo modo otterrete una panoramica migliore.

Altrettanto importante è poi affrontare la situazione il più presto possibile, chiarendola direttamente con il collaboratore. A tal fine un aiuto prezioso è offerto dalla struttura del feedback in tre parti, che struttura la procedura di feedback in tre fasi ben distinte e illustra all'interlocutore come appare e cosa ci si aspetta da lui o da lei (cfr. consiglio a pagina 13).

Nel caso dell'esempio 1 è consigliabile prendere in disparte il collaboratore maleodorante e fornirgli il seguente **feedback**: «Ho notato una cosa di cui vorrei parlarti. Ti ho chiesto di venire in ufficio da me perché si tratta di una questione piuttosto delicata: negli ultimi tempi mi sono accorto che hai un odore sgradevole e un aspetto trascurato. Mi dà fastidio, perché ci tengo che il personale di quest'azienda dia un'impressione di pulizia e cura. Per questo motivo vorrei che facessi qualcosa in proposito».

Se l'obiettivo è che l'interlocutore recepisca in modo chiaro e comprensibile il nostro messaggio, non serve «tirare per le lunghe». Purtroppo nella quotidianità spesso ci comportiamo diversamente. Tentenniamo a lungo e parliamo di questioni secondarie anziché chiamare le cose con il loro nome e rivolgere critiche costruttive. Questo approc-

cio non è efficace e di solito non migliora la situazione. In colloqui di questo tipo, detti anche colloqui di critica o inerenti a problemi, si dovrebbe venire al punto dopo 30 secondi al massimo.

Cercare insieme le soluzioni

Per molte situazioni gestionali difficili è consigliabile, in una fase successiva, chiarire a fondo la situazione per poterla capire. Qui è importante che, in quanto piccolo imprenditore o imprenditrice, ascoltiate con cura e facciate domande.

Proposta di soluzione: esempio 2. Nel secondo esempio, la collaboratrice scontenta ha sicuramente i suoi buoni motivi per essere di cattivo umore, ma voi non li conoscete. Forse il suo partner l'ha lasciata da poco, o suo figlio ha gravi problemi a scuola, oppure si sente esclusa dalle colleghe o si è offesa per via di quel feedback negativo che le avete dato qualche tempo fa e che ancora non ha digerito. In ogni caso, dovrete scoprire il vero motivo, perché il tipo di intervento varia a seconda delle circostanze. A tal fine può esservi utile il metodo dell'**ascolto attivo** (cfr. excursus a pagina 16). Una volta che siete al corrente dei retroscena, potete cercare una soluzione praticabile assieme alla vostra collaboratrice. Magari motivate ancora una volta quel feedback critico, illustrando in modo più chiaro cosa vi ha spinto a formularlo. Oppure vi rendete conto che è necessario un colloquio con il team per chiarire i punti di divergenza tra le persone interessate. O ancora concordate una regolamentazione transitoria del tempo di lavoro con la collaboratrice, in modo che possa dedicarsi maggiormente a suo figlio per un certo tempo. Nel corso di questi colloqui occorre farsi carico delle proprie responsabilità dirigenziali, conoscere il contesto e cercare insieme una soluzione alla situazione problematica.

Affrontare e risolvere tempestivamente i conflitti

Se non vengono affrontati e risolti tempestivamente, i **conflitti** aperti o latenti all'interno della piccola impresa possono allargarsi rapidamente e diventare così un focolaio. Voi, in quanto capo, avete la responsabilità e le competenze per far sì che ciò non accada.

Friedrich Glasl, studioso di conflitti e consulente organizzativo austriaco, si è occupato nel dettaglio dei conflitti in seno alle aziende e sulla base delle sue ricerche ha sviluppato il **modello di escalation del conflitto**. In questo modo vuole illustrare come i conflitti non chiariti e non rielaborati abbiano la tendenza ad aggravarsi e come da

consiglio

Domande che dovrei pormi prima di un colloquio di conflitto



- Parti: chi sono le persone coinvolte e quali sono i rapporti e le dipendenze tra loro?
- Punti di divergenza: di che cosa si tratta? Quali intenzioni e obiettivi vi sono alla base?
- Forma: come si presenta il conflitto, quanto si è aggravato e quali sono i suoi effetti?
- Andamento del conflitto: come si è sviluppato il conflitto e qual è stata l'evoluzione nel comportamento degli interessati?
- Tentativi di soluzione attuati: che cosa è stato fatto finora e con quali risultati?
- Risorse: quale know-how di risoluzione dei conflitti ho a disposizione all'interno ed eventualmente all'esterno dell'azienda?
- Procedura: come procedere?

Figura 07 I nove stadi di escalation del conflitto secondo Friedrich Glasl

Descrizione	Stadi	Approcci risolutivi
■ Irrigidimento dei punti di vista ■ Discussioni prolisse, vedere «tutto bianco o tutto nero» ■ Aumento della pressione sulle controparti, viene a mancare la comunicazione verbale	Win-win - Malumore e irrigidimento - Polarizzazione e dibattito - Fatti anziché parole	■ Moderare e accompagnare il processo ■ Mediare tra le parti
■ L'avversario deve perdere ■ Ricerca di simpatizzanti ■ L'avversario viene ridicolizzato ■ Formulazione di minacce	Win-lose - Preoccupazione per la propria immagine - Perdita della faccia - Minaccia di violenza	■ Risoluzione con il coinvolgimento di una persona esterna o di un arbitrato / procedimento giudiziario
■ L'avversario viene danneggiato ■ L'avversario deve essere annientato ■ Distruzione dell'avversario e contemporanea autodistruzione	Lose-lose - Distruzione limitata - Disintegrazione - Insieme nel baratro	■ Intervento autoritario

L'escalation del conflitto di Friedrich Glasl è un modello di analisi dei conflitti. Al primo stadio le due parti del conflitto possono ancora arrivare a una situazione vantaggiosa per entrambe (win-win). Al secondo stadio una delle parti perde, mentre l'altra vince (win-lose) e al terzo stadio perdono entrambe (lose-lose). Gli approcci di risoluzione del conflitto sono diversi in base allo stadio raggiunto.

Fonte:
konflikte-mediation.de

uno stadio all'altro diventi sempre più difficile intervenire (cfr. figura 07).

Tematizzate dunque le vostre impressioni e osservazioni il più presto possibile e discutete delle tensioni e dei conflitti con le persone coinvolte prima che si aggravino. Di solito in queste situazioni stare a guardare e aspettare non è la giusta strategia. Supportate un buon clima di lavoro intervenendo tempestivamente.

Proposta di soluzione: esempio 3. Nell'esempio dei due collaboratori litigiosi è consigliabile invitarli insieme o eventualmente anche separatamente a un colloquio chiarificatore per farsi spiegare quali sono i punti di divergenza e quali le motivazioni che vi sono alla base.

Si tratta di conflitti privati o c'è qualcosa che non va nella collaborazione sul posto di lavoro? I due non vanno d'accordo o hanno opinioni differenti su come vada svolto il lavoro? Quanto si è già aggravato il conflitto? Prima del colloquio è con-

sigliabile preparare alcune domande (cfr. consiglio a pagina 14).

Durante il colloquio ascoltate le versioni di entrambi, lasciate che spieghino ciò che è successo e ciò che hanno reciprocamente percepito come offensivo o avvilente. Assicuratevi che entrambe le persone coinvolte ascoltino attentamente l'altro e comprendano quale reazione ha provocato un certo comportamento nell'altra persona e anche nel team.

Cercate insieme una soluzione e prendete accordi chiari. Nel corso del colloquio coi due litiganti, definite chiaramente cosa vi aspettate dai collaboratori riguardo al comportamento sul posto di lavoro, ponete dei limiti e definite regole chiare alle quali le persone coinvolte possano orientarsi. È importante che i due attaccabrighe distinguano eventuali controversie private dai rapporti di lavoro e che abbiano l'impressione che voi diate disposizioni chiare in merito alla collaborazione sul posto di lavoro.

consiglio

I killer della conversazione



Durante i colloqui, evitate i seguenti comportamenti:

- umiliare
- argomentare
- minacciare
- interrogare
- diagnosticare
- distrarre
- criticare
- tranquillizzare
- ordinare
- fare il moralista
- elogiare
- dare consigli

Dare disposizioni e porre limiti

Anche i comportamenti errati tra i collaboratori, come la mancanza di puntualità, l'inaffidabilità, la falsità e la diffusione di voci sono spesso causa di situazioni gestionali difficili. Anche in questo caso occorre affrontare in modo rapido e diretto la questione di cui vi siete accorti, che avete osservato o che vi è stata riferita.

I vostri collaboratori vogliono e devono sapere chiaramente quali regole di comportamento vigono in azienda e qual è la cultura del lavoro predominante. Un vostro chiaro feedback è anche un segno di stima verso i vostri collaboratori, che in questo modo si sentono considerati e presi sul serio. In tali situazioni il messaggio di un feedback critico-costruttivo è: il mio comportamento e le mie azioni interessano al mio capo.

Se possibile, durante il colloquio evitate sempre i «killer della conversazione» (cfr. consiglio a pagina 15). A un primo sguardo questi sembrerebbero essere utili e trasmettere forza, ma in ultima analisi ostacolano un dialogo costruttivo perché sono espressioni che sminuiscono l'interlocutore e spesso lo colpiscono anche sul piano personale. Lo stesso vale per gli elogi, se inopportuni, non sinceri o formulati in modo troppo generale. La conseguenza è che l'interlocutore si chiude in se stesso/a o diventa aggressivo/a, il colloquio prende una brutta piega e così diventa impossibile ottenere un buon risultato, il che purtroppo comporta quasi sempre conseguenze durature sulla relazione professionale.

Proposta di soluzione: esempio 4. Può darsi che, sul posto di lavoro precedente, la collaboratrice che arriva sempre con un po' di ritardo si sia resa conto che la puntualità non era particolarmente importante. La direzione aveva sì accennato alla questione, ma senza prendere misure contro quei collaboratori che non si attenevano alle disposizioni. Ora chiaritele in modo obiettivo che per voi la puntualità e l'affidabilità sono molto importanti, perché il vostro negozio riceve dei clienti e dunque occorre che le porte vengano aperte puntualmente. Spiegatele anche che, se il suo comportamento non cambierà, non riuscite a immaginare un proseguimento a lungo termine della vostra collaborazione: al più tardi in quel momento capirà quanto facciate sul serio.

Coltivare i rapporti, mantenere la distanza

Spesso le relazioni all'interno di una piccola impresa sono strette e di lunga data. Ci si conosce molto bene, spesso si è amici o addirittura parenti. Questo crea molta vicinanza e un clima di lavoro familiare. Le differenze gerarchiche scompaiono e tra collaboratori e superiori vige un atteggiamento collegiale, informale o addirittura amichevole. In questo il tipo di collaborazione e di comportamento si differenzia da quello tipico delle grandi aziende, in cui di solito si è molto più anonimi. Questo può essere un grande vantaggio. Al contempo la vicinanza cela anche dei rischi, soprattutto quando si presentano situazioni gestio-

excursus

Ascolto attivo



Nell'ascolto attivo è consigliabile utilizzare le tecniche di dialogo seguenti.

- Porre domande mirate: che cosa è successo e quando? Come si è arrivati a questo? Che cosa prova il collaboratore?
- Riassumere con parole proprie quanto sentito dire: «Ho sentito dire che...»
- Chiedere conferma di quanto capito: «Se ho capito bene,...»
- Manifestare la propria attenzione con segnali come «mhh, aha, sì» e con il contatto visivo
- In un primo momento tenere per sé le proprie considerazioni e non valutare le affermazioni altrui; questo incoraggia l'altro a continuare a parlare e fa emergere i retroscena

Figura 08 Tipi di colloquio di gestione



Nell'attività dirigenziale di ogni giorno capita di svolgere diversi tipi di colloquio di gestione. Man mano che l'importanza delle conseguenze del colloquio per gli interessati aumenta, cresce anche il grado di preparazione necessario al colloquio. Sulla pagina postfinance.ch/pi è possibile scaricare un PDF con consigli sui diversi tipi di colloquio di gestione.

nali difficili e occorre intervenire in quanto capo. A quel punto ci si rende improvvisamente conto di «avere il piede in più scarpe» e che ci si ritrova a svolgere diversi ruoli: quello di collega, di fratello, di amico, di cognato e, per l'appunto, di superiore. Si sa che i capi sono oggetto di discussione e ciò che si dice non è indifferente. Dunque i dirigenti temono di mettere a rischio un buon rapporto con decisioni spiacevoli e, per questo motivo, spesso tacciono troppo a lungo.

Verificare regolarmente rapporti e dipendenze all'interno della piccola impresa e riflettere su quanta vicinanza con i collaboratori sia accettabile per un piccolo imprenditore o una piccola imprenditrice e su dove invece sia preferibile mantenere le distanze è un buon esercizio di prevenzione per i casi di emergenza, vale a dire per quelle situazioni in cui non si può essere un'amica o un collega, bensì occorre intervenire, chiarire, ordinare o anche decidere sulla base del proprio ruolo di dirigente.

Proposta di soluzione: esempio 5. Nell'esempio del collaboratore sospettato di furto, non vi sarà difficile accennare alla vostra supposizione se, nonostante il vincolo di parentela, sarete riusciti a mantenere una certa distanza e a instaurare un buon rapporto anche sul piano oggettivo. Inoltre può essere utile spiegare all'inizio del colloquio che in quel momento state parlando in quanto dirigente e non come parente, e che il colloquio ruota esclusivamente intorno a quell'avvenimento. A maggior ragione in questo caso sono particolarmente importanti una buona preparazione del colloquio e una comunicazione chiara e obiettiva.

Conclusione

Per affrontare situazioni gestionali difficili in una piccola impresa sono utili semplici strategie di risoluzione dei conflitti. In ogni caso intervenite tempestivamente, ma non senza aver prima raccolto informazioni e riflettuto su come procedere. Solo quando potrete capire e interpretare la situazione conflittuale sarà possibile cercare insieme una soluzione praticabile.

Lista di controllo: valigetta di pronto soccorso per situazioni gestionali difficili

Come mi comporto in situazioni gestionali difficili?
I punti seguenti fanno da supporto nella risoluzione di conflitti.

Punti chiave	Procedura/strumenti
☐ Raccogliere informazioni ed elaborare una procedura	■ Fissare le osservazioni e le percezioni più importanti ■ Chiarire i propri obiettivi e definire una procedura
☐ Attivarsi rapidamente e affrontare direttamente la situazione	■ Decidere quale tipo di colloquio sia più sensato ed efficace ■ Utilizzare il feedback in tre parti e venire al punto entro 30 secondi al massimo ■ Preparare con particolare cura l'approccio alla conversazione
☐ Cercare insieme le soluzioni	■ Ascoltare attivamente e indagare cause e contesto con domande mirate (chi, cosa, come, ecc.), concentrarsi su interessi e obiettivi comuni ■ Coinvolgere le persone interessate nella ricerca di soluzioni, sviluppare possibili soluzioni da cui tutti possano «guadagnare qualcosa»
☐ Affrontare tempestivamente i conflitti e risolverli	■ Prima di tutto cercare di capire il conflitto per sé ponendosi diverse domande; poi parlare il più presto possibile con le persone coinvolte ■ Premurarsi di far esprimere tutti e che l'ascolto sia reciproco ■ In caso di insicurezza o se la situazione si infuoca, richiedere un sostegno esterno, sotto forma di una mediazione
☐ Dare disposizioni chiare e porre dei limiti	■ Comunicare chiaramente obiettivi, opinioni e limiti e affermarli ■ Assumere un ruolo direttivo ■ Comportarsi in modo oggettivo e rispettoso nei confronti dei collaboratori, riconoscere le loro prestazioni e sostenerli nel loro sviluppo
☐ Coltivare i rapporti nella piccola impresa e tuttavia mantenere le distanze	■ Essere coscienti dei diversi ruoli assunti all'interno della piccola impresa e decidere quando mettere il piede in quale scarpa, facendolo in modo trasparente ■ Trovare un buon equilibrio tra vicinanza e distanza e prevenire così situazioni problematiche

«È più facile dirigere se i valori sono gli stessi»

acc solutions AG



Azienda e sede acc solutions AG, Bolligen, acc-solutions.ch

Settore, attività Consulenza e vendita di un business software modulare basato sul web

Costituzione 2008

Numero di collaboratori 8

Obiettivo Offrire il prodotto Service Champion ed essere un service champion

Roger Müller ha fondato la acc solutions AG circa sette anni fa, assieme al suo partner commerciale Dominik Blunk. Oggi l'azienda conta otto collaboratori e collaboratrici in due sedi. In quest'intervista il direttore ci racconta ciò che conta di più per lui nella gestione di un'azienda.

Lei ha fondato l'azienda acc solutions AG nel 2008. Di quanta esperienza pregressa in funzioni dirigenziali disponeva a quel tempo?

→ Sono un ingegnere e prima di avviare la mia attività indipendente ho lavorato come responsabile di progetto per grandi aziende in tutto il mondo. Nel quadro delle funzioni che ho ricoperto allora ho avuto l'opportunità di imparare da diversi superiori, ad esempio scoprendo quanto sia importante sviluppare continua-

«Un valore particolarmente importante per la mia attività di gestione è un approccio aperto e collaborativo. E questo non solo all'interno dell'azienda, ma anche nel contatto con i nostri clienti».

Roger Müller, direttore e titolare di acc solutions AG



«Lo scambio interpersonale è fondamentale soprattutto per le aziende organizzate in modo decentralizzato, anche se il team è di dimensioni ridotte».

mente il proprio team. Inoltre, in qualità di responsabile del team, ben presto mi sono stati affidati compiti direttivi.

Perché ha fondato la acc solutions?

→ Volevamo offrire alle aziende uno strumento con cui amministrare i loro processi commerciali e di gestione clienti in tutta semplicità, permettendo loro di dedicare maggiori risorse alla loro attività principali. Per questo motivo abbiamo sviluppato il business software Service Champion.

A quando risale l'assunzione del primo collaboratore di acc solutions?

→ Otto mesi dopo la costituzione dell'azienda, e da allora ne abbiamo assunto rispettivamente uno ogni anno. Poiché non abbiamo mai voluto dipendere finanziariamente da nessuno, abbiamo preso a bordo nuovi membri del team sempre e solo se, lavorando con successo, ce lo potevamo permettere. Nel frattempo siamo arrivati a un totale di otto collaboratori e collaboratrici, distribuiti sulle nostre due sedi a Bolligen, presso Berna, e a Winterthur.

Come fa a mantenere lo spirito di squadra in un team così decentralizzato?

→ Allo stesso modo che nel contatto con i nostri clienti: la cosa più importante è lo scambio interpersonale. Questo significa ad esempio che tutti i collaboratori si incontrano regolarmente, a Winterthur o a Bolligen. La vicinanza fisica contribuisce infatti a prevenire i malintesi. Quando invece si tratta del lavoro operativo, cerchiamo ogni volta di comunicare attraverso il mezzo più semplice e diretto, per cui utilizziamo anche tool come la messaggistica istantanea.

Quanto tempo dedica ai compiti dirigenziali?

→ Troppo poco, purtroppo: in media una mezza giornata o una giornata alla settimana. All'inizio dell'anno me ne occupo un po' di più, poiché svolgiamo colloqui strutturati con ogni singolo collaboratore. Tuttavia in linea di principio, come spesso accade nelle piccole imprese, siamo piuttosto «sottogestiti». Infatti anche noi della direzione spesso ci rechiamo dalla clientela in loco.

Quali sono le situazioni gestionali più difficili per lei?

→ Quando ci sono dissonanze interne, quando bisogna sempre affrontare le

stesse questioni o quando una collaboratrice o un collaboratore continua a non attenersi agli accordi.

Può farci un esempio?

→ Da noi funziona così: chi programma qualcosa ha anche la responsabilità di controllare il lavoro. Ora, se un collaboratore dimentica questi controlli, è importante farglielo notare in modo tempestivo e diretto e spiegargli perché questa fase è così importante.

Secondo lei, su che cosa si basa una gestione di successo?

→ Su valori comuni con cui portare al successo la visione dell'azienda. Noi abbiamo fissato per iscritto i nostri valori e la nostra visione, pubblicandoli anche sulla nostra pagina web. Per questo motivo siamo molto attenti ad assumere solo persone adatte a noi e a cui noi siamo adatti.

Qual è per lei il valore più importante?

→ Un approccio aperto e collaborativo: e questo non solo all'interno dell'azienda, ma anche nelle relazioni con i clienti. Il nostro obiettivo è quello di semplificare la vita dei nostri clienti; per fare questo occorre uno scambio sincero e intenso. In fin dei conti, vogliamo crescere insieme.

La comunicazione come strumento chiave della gestione

Mario Brühlmann

Nell'attività dirigenziale di ogni giorno i piccoli imprenditori e le piccole imprenditrici si imbattono in situazioni molto diverse, nelle quali la comunicazione è lo strumento chiave per arrivare al successo. In questi casi occorre prestare attenzione alla rispettiva situazione gestionale, alla propria personalità imprenditoriale e all'interlocutore.

I dirigenti delle piccole imprese devono far fronte ai compiti direttivi più disparati: propongono idee di sviluppo dell'azienda, si preoccupano dell'efficienza dei processi o garantiscono che i collaboratori e le collaboratrici possano svilupparsi. Per tutte queste situazioni gestionali c'è una competenza particolarmente importante: la capacità di comunicare bene. Ma come funziona la **comunicazione gestionale**? Quali sono i criteri per il suo successo? Uno slogan pubblicitario di un'acqua minerale degli anni '80 li ha riassunti bene: «Rara. Chiara. Vera.»

Questo non vale solo per le acque minerali. Una buona comunicazione non ha bisogno di molte parole; ne bastano poche per arrivare al nocciolo della questione. Purtroppo è più facile non dire niente con tante parole che esprimere della sostanza utilizzandone poche. Ascoltare e riflettere conduce a risultati migliori che parlare: se non abbiamo niente da dire, tacere è la cosa migliore. È anche una questione di rispetto: rispetto per la questione e rispetto per l'interlocutore, rispetto che crea fiducia e buoni rapporti. Il

messaggio deve anche essere chiaro e comprensibile; a tal fine c'è bisogno di informazioni fondate e di una struttura convincente. E infine ciò che diciamo deve essere anche vero. Non è così semplice: la tentazione di modellare le informazioni in base al destinatario, per godere di una posizione migliore o apparire sotto una luce più positiva, è grande. In questo modo nascondiamo le nostre debolezze o insicurezze. Vero significa anche autentico: lingua, scelte lessicali e contenuto devono essere adeguati alla persona che parla. In questo la modestia è più convincente della spacconeria.

Riflettere sull'intenzione concreta. Il ritornello «Rara, chiara, vera» può servire da regola generale della comunicazione gestionale, ma in ogni situazione il dirigente dovrebbe riflettere da zero sull'intenzione concreta perseguita con la propria comunicazione. A seconda della situazione comunicativa, infatti, valgono competenze comunicative diverse, come mostrano gli esempi seguenti.

Convincere. Ad esempio: come faccio io in quanto piccolo imprenditore a suscitare entusiasmo presso investitori, collaboratori, clienti o il partner in occasione della presentazione di una nuova idea commerciale? Con una comunicazione convincente. Per fare questo non bastano semplici fatti e tabelle Excel. Anzi: la convinzione dell'imprenditore deve trasparire anche dalle sue parole e dalla sua voce.

consiglio

Come far funzionare il discorso



Durante la preparazione di un **discorso**, la formula AITE garantisce una struttura chiara.

A: richiamare l'**Attenzione** con un esordio inatteso

I: suscitare **Interesse** per l'argomento con domande interessanti e affermazioni avvincenti

T: **trasmettere** il messaggio con affermazioni e argomentazioni chiare

E: alla fine del discorso, **Esortare** all'azione concreta

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 09 Comunicare in modo adeguato alla situazione

	Situazione gestionale	Intenzione/obiettivo	Competenze comunicative	Quali intenzioni perseguo con la mia comunicazione? Per comunicare in modo orientato agli obiettivi vale la pena rispondere a questa domanda a ogni nuova situazione gestionale.
Esempio	Vendere idee commerciali	Convincere	Trasmettere agli altri il proprio entusiasmo riguardo il progetto	
Esempio	Motivare i collaboratori	Liberare energie	Dipingere immagini a parole	
Esempio	Contrattare	Evidenziare il valore aggiunto	Presentare esempi e riferimenti calzanti	

Liberare energie. E quando si tratta di esigere prestazioni di altissimo livello dai collaboratori? In questo caso dobbiamo liberare le loro energie, come ci ha insegnato così eccellentemente Antoine de Saint-Exupéry: «Se vuoi costruire una nave, non radunare uomini solo per raccogliere il legno e distribuire i compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito».

Evidenziare il valore aggiunto. E che cos'è che permette di concludere con successo una trattativa con un cliente? C'è bisogno di molte parole? No, questo vale solo per il venditore medio. Gli imprenditori si comportano in modo diverso: ascoltano e rispondono alle domande. Facendo questo non si concentrano sulle argomentazioni, bensì sui vantaggi concreti per la clientela. Questi vantaggi si dimostrano con esempi e riferimenti.

Che tipo di imprenditore siete?

Per un dirigente che voglia lavorare sulle proprie competenze comunicative è utile analizzare più da vicino la propria personalità. Distinguiamo tra quattro tipi di imprenditore, che si caratterizzano per diversi stili di comunicazione: i visionari, i «tipi pratici», gli esperti e i coach.

Il visionario. Le personalità visionarie adorano occuparsi dei potenziali futuri, che trovano in mercati, prodotti e persone. Si lasciano ispirare ovunque e ispirano gli altri. Individuano più possibili soluzioni che problemi. Pensano «in simultanea»,

vale a dire seguendo più idee nello stesso momento. Questo si manifesta nel loro comportamento comunicativo: amano lo small talk e il networking; non hanno timore delle altre persone. Tuttavia tendono alla superficialità, per cui gli altri perdono facilmente il rispetto nei loro confronti.

→ **Suggerimento per la comunicazione:** quali lezioni devono apprendere i visionari per comunicare in modo più efficace? Semplicissimo: ascoltare molto più di quanto parlano. Dovrebbero porre domande sincere, alle quali non è possibile rispondere con un sì o un no. Devono imparare a tenere per sé le proprie esperienze e a lasciar parlare gli altri. E dovrebbero mettere per iscritto i loro pensieri: la forma scritta aiuta a pensare in modo più concentrato. Il metodo di lavoro ideale per i visionari è il **mind mapping**. In questo modo mantengono le loro libertà concettuali e conferiscono una struttura ai loro pensieri.

Il tipo pratico. Il tipo pratico utilizza prevalentemente l'emisfero cerebrale sinistro e pensa in modo logico e orientato agli obiettivi. È veloce nel pensare ed è in grado di riassumere velocemente temi complessi. Risolve i problemi in modo rapido ed energico. Comunica in modo stringato, chiaro ed esigente e lo fa preferibilmente in piedi, in modo da non perdere tempo prezioso. Tuttavia, in tutto questo manca di sensibilità per le persone: le ferisce senza volerlo o rendersene conto.

→ **Suggerimento per la comunicazione:** il tipo pratico può migliorare la sua efficacia comunicativa imparando che le persone hanno dei senti-

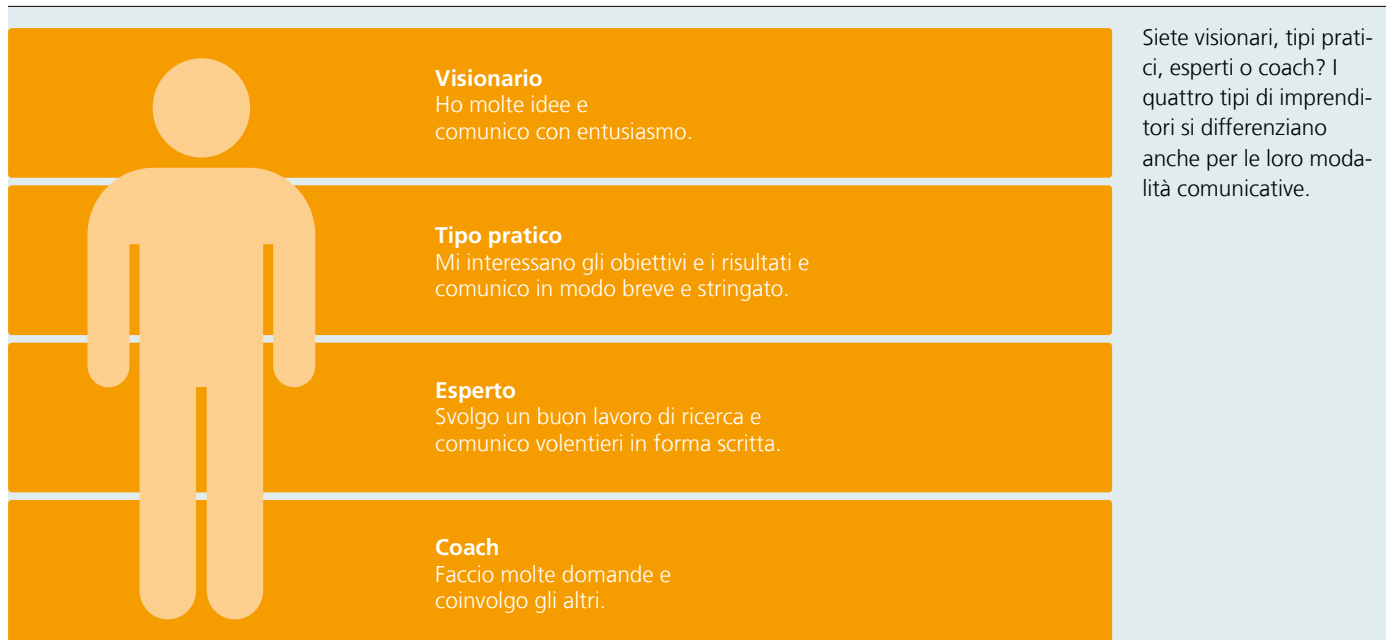
consiglio

Il fattore «ironia»



Con un pizzico di umorismo tutto diventa più semplice, anche comunicare. Non si tratta di ostentare la propria superiorità con battute o di prendere in giro le altre persone: la vera ironia ha radici più profonde. Il dizionario tedesco Wahrig condensa in una sola frase un intero corso sull'ironia: «L'ironia è la capacità di osservare con allegria serenità e superiorità interiore anche i lati negativi della vita». E un'allegria serenità rende la comunicazione più piacevole e convincente, con il minimo sforzo.

Figura 10 Che tipo di imprenditore sono e come comunico?



menti e che si aspettano di trovarne anche in lui. Che cosa significa? Significa che ogni tanto, in occasione di un colloquio, deve sedersi, fare domande e ascoltare. Qualche volta può anche trattarsi di temi personali. Prendendo sul serio gli altri si ottiene rispetto e si crea una bella atmosfera. Non è una perdita di tempo, bensì un fruttuoso investimento di tempo.

L'esperto. Anche l'esperto preferisce utilizzare l'emisfero cerebrale sinistro e ha dunque a cuore la logica e l'obiettività. Si interessa ai dettagli e crea ordine e chiarezza. Per far questo occorre del tempo e si rischia di perdersi nei dettagli. L'esperto fa fatica a prendere una decisione; preferisce occupare il suo tempo con analisi e pianificazioni. Nella comunicazione è molto preciso e predilige la forma scritta: un'e-mail gli dà sicurezza e gli risparmia discussioni. La comunicazione personale gli piace meno.

→ **Suggerimento per la comunicazione:** l'esperto ha il divieto di scrivere e-mail. Deve utilizzare il telefono o, ancora meglio, recarsi personalmente dall'interlocutore. Nei colloqui personali imparerà a leggere e interpretare le espressioni facciali altrui. In questo modo acquisirà dimestichezza con le altre persone e perderà la sua paura nei confronti della comunicazione diretta.

Il coach. I coach amano i team. Tutto si svolge all'interno del team: sviluppare idee, prendere decisioni, lavorare, imparare dagli errori, fare pause, festeggiare... I coach amano la continuità. Si

prendono tempo per comunicare e questo crea un'atmosfera amichevole, a volte anche troppo. Gli argomenti scomodi vengono soffocati per amor del quieto vivere, nella speranza che tutto si risolva da sé. Nulla di più sbagliato. I conflitti irrisolti esplodono in modo incontrollato e lo fanno quasi sempre nel momento meno opportuno.

→ **Suggerimento per la comunicazione:** i coach devono imparare a prendere sul serio gli obiettivi imprenditoriali, a sopportare che l'armonia del team ogni tanto possa distorcersi e ad affrontare argomenti scomodi. Col tempo impareranno ad apprezzare i vantaggi di questa comunicazione aperta.

Chi è il vostro interlocutore?

Una volta che si conoscono le proprie competenze comunicative in quanto dirigente occorre analizzare il proprio interlocutore. Comunicare significa infatti influenzare gli altri. Si tratta dunque di un effetto. E questo effetto, a parità di argomento, può essere molto diverso a seconda dei diversi interlocutori.

L'influenza non può mai essere **manipolazione**: con questa, prima o poi ci giocheremmo la fiducia altrui. Un imprenditore deve sempre convincere collaboratori, colleghi, partner commerciali e il proprio partner ad accettare i cambiamenti. Ci sono quattro tipi di persone in cui può imbattersi: sostenitori, indifferenti, funamboli e oppositori. Questi gruppi corrispondono a diverse strategie di comunicazione.

consiglio

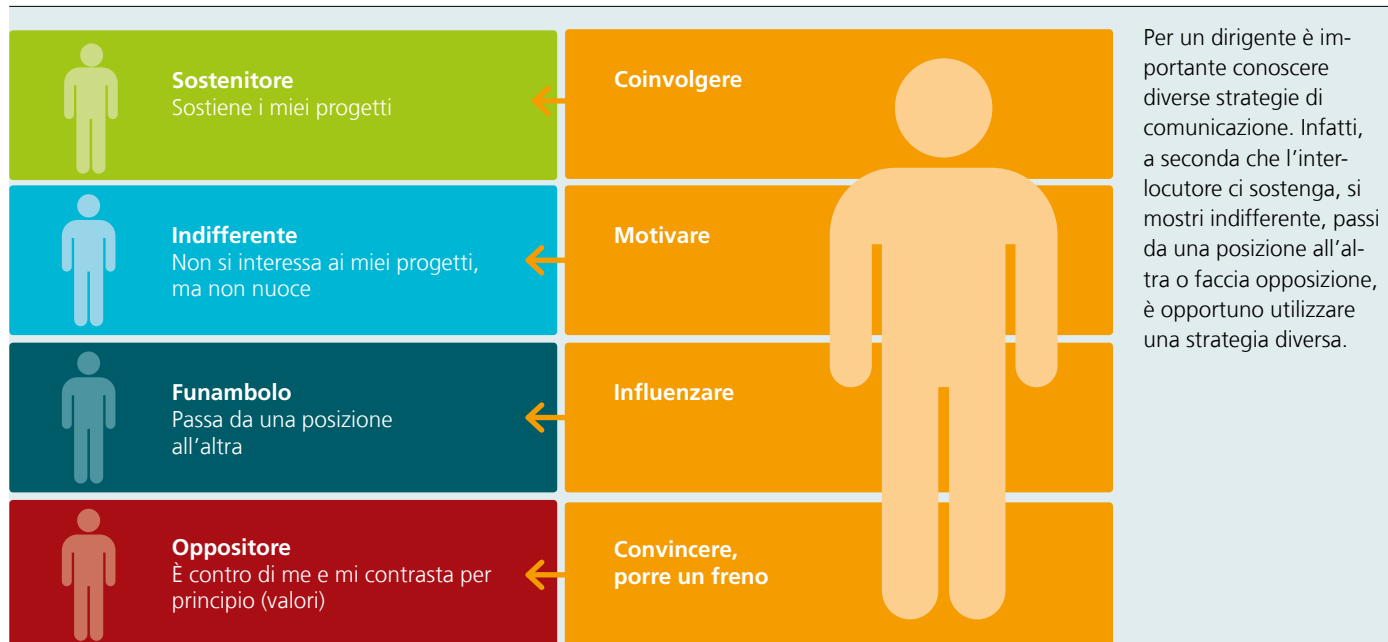
I fattori di una buona comunicazione



Nella comunicazione, prestate particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- vivacità
- ironia
- empatia
- ascolto attivo
- apertura
- linguaggio del corpo, mimica
- tono
- buonsenso
- sincerità
- stima
- integrità
- comprensibilità
- immagini, esempi, storie

Figura 11 Come si comporta il mio interlocutore e come mi comporto io?



I sostenitori. I sostenitori riconoscono rapidamente il senso e la necessità del cambiamento e hanno un atteggiamento sostanzialmente positivo nei suoi confronti. Il pericolo è che il loro impegno venga meno, se non vengono presi sul serio dal dirigente.

→ **Strategia di comunicazione:** in quanto dirigenti dobbiamo individuare, conoscere e coinvolgere i sostenitori. A quel punto, essi saranno i primi partigiani e moltiplicatori del nostro progetto.

Gli indifferenti. Si interessano a malapena dell'azienda e del suo sviluppo. Magari lavorano molto bene, ma poi sognano la loro occupazione serale nel loro piccolo orto privato.

→ **Strategia di comunicazione:** quando i collaboratori mancano di passione, spesso è utile chiarire loro quanto sia seria la situazione o quanto affascinante sia uno sviluppo. Spetta al piccolo imprenditore e alla piccola imprenditrice accendere la passione per un obiettivo comune e mantenerla viva.

I funamboli. Si lasciano influenzare molto facilmente. Le circostanze esterne o gli altri collaboratori esercitano una grande influenza su ciò che pensano e su come agiscono nell'immediato.

→ **Strategia di comunicazione:** influenzarli, e farlo meglio degli altri, con argomentazioni migliori e una miglior comunicazione.

Gli oppositori. In linea di principio hanno un atteggiamento negativo nei confronti dei cambiamenti. Trovano sempre una decina di motivi per cui qualcosa non dovrebbe funzionare.

→ **Strategia di comunicazione:** l'imprenditore deve convincerli. Questo è possibile da una parte con informazioni chiare che riducano la paura di sbagliare, dall'altra utilizzando una comunicazione personale che prenda sul serio le argomentazioni ostili. Se nonostante tutti i nostri sforzi l'oppositore continua a dissentire, occorre mettergli un freno e far valere la propria decisione.

Conclusione

Un piccolo imprenditore o una piccola imprenditrice che voglia gestire con successo la propria azienda dovrebbe saper adattare le proprie competenze comunicative alla situazione gestionale corrispondente. A tal proposito è utile conoscere a quale tipo di imprenditore si appartiene e con che tipo di interlocutore si ha a che fare.

Lista di controllo: come comunicare con successo

Che tipo di imprenditore/imprenditrice sono e come posso ottimizzare la mia comunicazione? Questa lista di controllo fornisce consigli a riguardo.

■ Visionario

Punti di forza:

- ricco di idee, fonte di ispirazione
- entusiasmante
- cerca il contatto
- è un buon intrattenitore
- utilizza esempi

Punti di debolezza:

- parla troppo (di sé) e ascolta troppo poco
- non lascia parlare gli altri
- salta da un pensiero all'altro

Consigli:

- ascolto attivo
- utilizzare strumenti scritti
- strutturare il pensiero
- concentrarsi su una cosa sola

■ Tipo pratico

Punti di forza:

- affronta con coraggio qualsiasi discussione
- non si dilunga
- parla forte e chiaro
- non si perde nei dettagli
- ama prendere decisioni
- comunica chiaramente incarichi e aspettative

Punti di debolezza:

- pensa troppo velocemente
- chiede troppo agli altri
- appare un po' troppo risoluto
- ascolta troppo poco
- si interessa poco a persone e sentimenti

Consigli:

- interessarsi alle persone
- fare domande aperte
- praticare l'ascolto attivo
- sedersi
- prendersi tempo per gli altri

■ Esperto

Punti di forza:

- si interessa a fatti e dettagli
- sa ascoltare con attenzione
- sa leggere tra le righe
- formula il suo pensiero in modo molto preciso
- comunica in modo logico
- fa molte domande

Punti di debolezza:

- dimostra poche emozioni
- parla piano, in modo monotono
- predilige la comunicazione scritta
- si perde nei dettagli
- non ama prendere decisioni

Consigli:

- cercare il contatto con gli altri
- comunicare personalmente e al telefono
- evitare la comunicazione via e-mail
- utilizzare esperienze ed esempi anziché statistiche e tabelle Excel

■ Coach

Punti di forza:

- buon ascoltatore
- si interessa all'interlocutore
- fa domande aperte
- crea un'atmosfera piacevole
- rispetta gli accordi
- coinvolge gli altri
- sostiene gli altri

Punti di debolezza:

- evita gli argomenti delicati per non guastare l'armonia
- preferisce sostenere i collaboratori piuttosto che richiedere il loro impegno
- parla piano e lentamente
- non comunica chiaramente le sue aspettative

Consigli:

- non voler sempre accontentare tutti
- affrontare le questioni delicate
- esercitare voce e gestualità per essere presi maggiormente sul serio
- se necessario, preferire il raggiungimento degli obiettivi all'armonia

«Sono tutt'altro che la classica datrice di lavoro. Sono piuttosto una coach»

Nutriteam GmbH



Azienda e sede Nutriteam GmbH, Berna, nutriteam.ch

Settore, attività Consulenza per domande sull'alimentazione e sul movimento

Costituzione 2006

Numero di collaboratori 12 dipendenti a tempo parziale e la direttrice

Obiettivo Guidare Nutriteam verso il futuro con offerte innovative

Nutriteam GmbH, uno studio di consulenza per domande sull'alimentazione e il movimento a Berna, conta più di una dozzina di collaboratrici e collaboratori. La direttrice, Nadia Schwestermann, definisce il proprio stile gestionale come «cooperativo». Durante una chiacchierata ci spiega gli effetti di tutto questo sulla sua attività lavorativa quotidiana.

Già il nome «Nutriteam» rispecchia ciò che sta a cuore alla direttrice Nadia Schwestermann nella gestione della sua azienda: lo spirito di squadra. «Fin dall'inizio ho voluto offrire le nostre prestazioni non come singola persona, ma come squadra giovane e versatile», sottolinea Nadia Schwestermann, che ha fondato la Nutriteam GmbH nel 2006. Infatti solo un team ha la possibilità di occuparsi di diversi ambiti specialistici come alimentazione per i turni notturni, alimentazione

«Ho a cuore la cultura del feedback. In una collaborazione deve esserci posto per feedback aperti e trasparenti»

Nadia Schwestermann, direttrice di Nutriteam GmbH e il suo sostituto, Michael Pfanner



«Nella programmazione di una nuova offerta, come ad esempio un atelier sensoriale, la comunicazione con i nostri collaboratori è indispensabile»

Nadia Schwestermann

e salute degli occhi, disturbi dell'alimentazione, sovrappeso e alimentazione per sportivi.

Gestione trasparente. In conformità con questo spirito di squadra, la direttrice di Nutriteam coltiva uno stile gestionale cooperativo e partecipativo. «Sono tutt'altro che la classica datrice di lavoro. Sono piuttosto una coach: cerco di coinvolgere i miei collaboratori nei processi decisionali», ci spiega. Ci dice infatti che, per lei, la cosa più importante nella gestione di un'azienda è la trasparenza. Il suo sostituto, Michael Pfanner, descrive il suo carattere come spontaneo, aperto e semplice: un bel punto di forza per un team che lavora in modo decentralizzato. «I nostri collaboratori e le nostre collaboratrici spesso si recano in loco dai clienti e agiscono in modo molto autonomo», spiega. Per questo è ancora più importante che Nadia Schwestermann possa essere contattata come punto di riferimento centrale in caso di domande e richieste.

Trovare idee insieme. Per promuovere lo scambio reciproco, la direttrice e il suo sostituto organizzano regolarmente riunioni ed eventi per il team. Queste occasioni servono a generare idee insieme. «Ad esempio in occasione di un incontro è nata l'idea di prendere in esame l'argomento «canale online». Abbiamo accolto questa possibilità e realizzato il corso online «Gesund essen – Fit im Alltag!», che ora è consultabile su nutriteam.ch» (in tedesco), dice Schwestermann, consulente nutrizionale diplomata SUP.

Diffondere entusiasmo. Nadia Schwestermann afferma di dedicare gran parte del suo tempo ai compiti direttivi. «Oltre agli aspetti amministrativi, sono soprattutto i numerosi colloqui, spesso svolti al volo, ad assorbire risorse. Ma è uno sforzo che a lungo termine dà i suoi frutti», afferma. Oltre alla gestione diretta di collaboratrici e collaboratori, tra i principali compiti direttivi troviamo anche e soprattutto lo sviluppo dell'azienda. «Siamo costretti a restare innovativi, non da ulti-

mo anche per motivi economici. In tutti gli anni a partire dalla costituzione dell'azienda non abbiamo potuto rilassarci».

Anche in questo ambito la comunicazione con i collaboratori è fondamentale. «Vogliamo trasmettere ai nostri collaboratori e collaboratrici l'entusiasmo che proviamo nei confronti delle nostre intenzioni e delle nostre offerte, in modo che il nostro personale possa identificarsi con Nutriteam».

Utilizzare più intensamente gli spazi.

Una delle nuove offerte che la direttrice e il suo sostituto hanno in serbo riguarda i locali dello studio di Berna. «Vogliamo sfruttarli più intensamente, ad esempio per formazioni ed eventi sul tema dell'alimentazione e del gusto», dice Nadia Schwestermann.

Il gusto nasce solo se, mangiando, si utilizzano i sensi. «Nel nostro atelier sensoriale e del gusto tutti i partecipanti potranno acuire i propri sensi ed esercitare la propria attenzione nei confronti del cibo».

Gestire i collaboratori, con metodo e stile

Alexander Benedix

Come faccio a fornire ai miei collaboratori i giusti strumenti e l'entusiasmo per affrontare i compiti a loro affidati? Il modello gestionale di Paul Hersey e Ken Blanchard, che tiene conto delle capacità individuali e della motivazione personale, rappresenta una preziosa risorsa.

Spesso nelle piccole imprese la qualificazione e la motivazione dei collaboratori e delle collaboratrici nei confronti dei propri incarichi sono determinanti, perché solitamente non è disponibile alcun sostituto che possa assumersi il loro carico di lavoro a breve termine. Di conseguenza i piccoli imprenditori e le piccole imprenditrici hanno il compito di preparare al meglio i propri collaboratori per le sfide che li aspettano. Ciò non si esaurisce però con l'assegnazione di obiettivi o con la messa a disposizione di strumenti di lavoro. Si tratta piuttosto di impegnare e promuovere il singolo collaboratore a seconda dell'incarico e in conformità con le sue condizioni.

Anche nel nostro esempio, inerente all'azienda di impianti sanitari Pato GmbH, la **gestione del personale** è una sfida. L'azienda conta otto collaboratori, tra cui sono rappresentati impiegati con grande esperienza lavorativa, ma anche una persona che si è reinserita nel mondo del lavoro e un'altra che vi ha appena fatto il suo ingresso. Le competenze tecniche e la fiducia nel proprio lavoro sono dunque differenti. Come risolvere questo compito direttivo?

Gestire in base al grado di maturità

Il «Modello del grado di maturità» di Paul Hersey e Ken Blanchard, un **modello gestionale situazionale** (cfr. figura 12), si è ormai consolidato nella pratica. Il principio della gestione situazionale consiste nella capacità del dirigente di adattare il proprio **stile gestionale**. A seconda della situazione, il dirigente decide dunque come gestire i collaboratori. Il modello del grado di maturità riconosce solo due criteri: la capacità del collaboratore, ossia il «Sapere», e la sua disponibilità, ossia il «Volere» (cfr. excursus). Da questi derivano quattro gradi di maturità che si legano al rispettivo compito. In questo modo è possibile che un collaboratore dimostri grande maturità nel compito «Posa di una tubatura» e una maturità molto più ridotta nel compito «Direzione di progetto».

Grado di maturità 1: il collaboratore non dispone ancora della capacità necessaria e non è ancora pronto a svolgere il lavoro.

Uno dei collaboratori dell'azienda di impianti sanitari Pato GmbH ha ripreso il suo lavoro in ufficio a seguito di una lunga assenza per motivi di

salute. Nel frattempo è stato introdotto un nuovo software per la gestione degli ordini, sconosciuto al collaboratore. Inoltre, nelle prime settimane dalla sua riassunzione, il collaboratore manca di fiducia in se stesso. Il titolare, Marc Mauser, accompagna attivamente il collaboratore nella fase iniziale, lo istruisce e sorveglia l'esecuzione dei lavori. In questo modo il collaboratore acquisisce gli strumenti per tornare a svolgere autonomamente il proprio lavoro e così facendo guadagna fiducia in se stesso ed è nuovamente pronto a lavorare.

Grado di maturità 2: il collaboratore non dispone ancora della capacità necessaria, ma è pronto a svolgere il lavoro.

A una degli idraulici, che ha concluso l'apprendistato professionale da appena un anno, viene affidata la responsabilità di un grande progetto cliente. La collaboratrice è felice di occuparsi di questo incarico; a scuola ha acquisito le conoscenze teoriche necessarie al suo svolgimento. Tuttavia, nella pratica, questo è il suo primo progetto di tale portata. L'idraulico ha discusso tutte le fasi con il suo superiore, e dunque è ben preparata. Durante il progetto, il suo superiore la sosterrà: questi ha infatti il compito di contestualizzare il suo lavoro. Se con l'avanzare del progetto il superiore dovesse notare che, nonostante la preparazione e l'assistenza fornita, la collaboratrice non comprende i propri compiti, retrocederà alla fase del grado di maturità 1: la collaboratrice riceverà nuovamente istruzioni passo passo e sarà accompagnata in modo ancora più intenso.

Grado di maturità 3: il collaboratore dispone della capacità necessaria, ma non è ancora pronto a svolgere il lavoro.

Nel team dell'azienda di impianti sanitari Pato GmbH lavora un collaboratore di vecchia data. Quest'ultimo svolge bene il suo lavoro, ma non è motivato nei confronti delle novità. Il capo si irrita. Ha suggerito allo specialista una formazione supplementare in costruzione di impianti di riscaldamento. In questo modo, il piccolo imprenditore Marc Mauser vuole liberarsi di un peso e sostenere il proprio collaboratore, che però rifiuta.

Non c'è una soluzione da manuale per le situazioni in cui il collaboratore ha la capacità per svolgere il lavoro ma non è pronto a farlo. In questi casi il cammino da seguire è sempre individuale. Magari il collaboratore di lunga data ha i suoi motivi per rifiutare: a scuola aveva difficoltà con la teoria. Oppure non vuole essere un peso ulteriore per la sua famiglia, dato che sua moglie lavora e ci sono due bambini di cui prendersi cura. Marc Mauser si incontra con il collaboratore e chiarisce le domande seguenti: «Di che cosa hai bisogno? Che

excursus

Sapere e volere



I criteri del modello del grado di maturità sono il sapere (qualifica) e il volere (motivazione).

Sapere: le capacità del collaboratore si definiscono come la somma di:

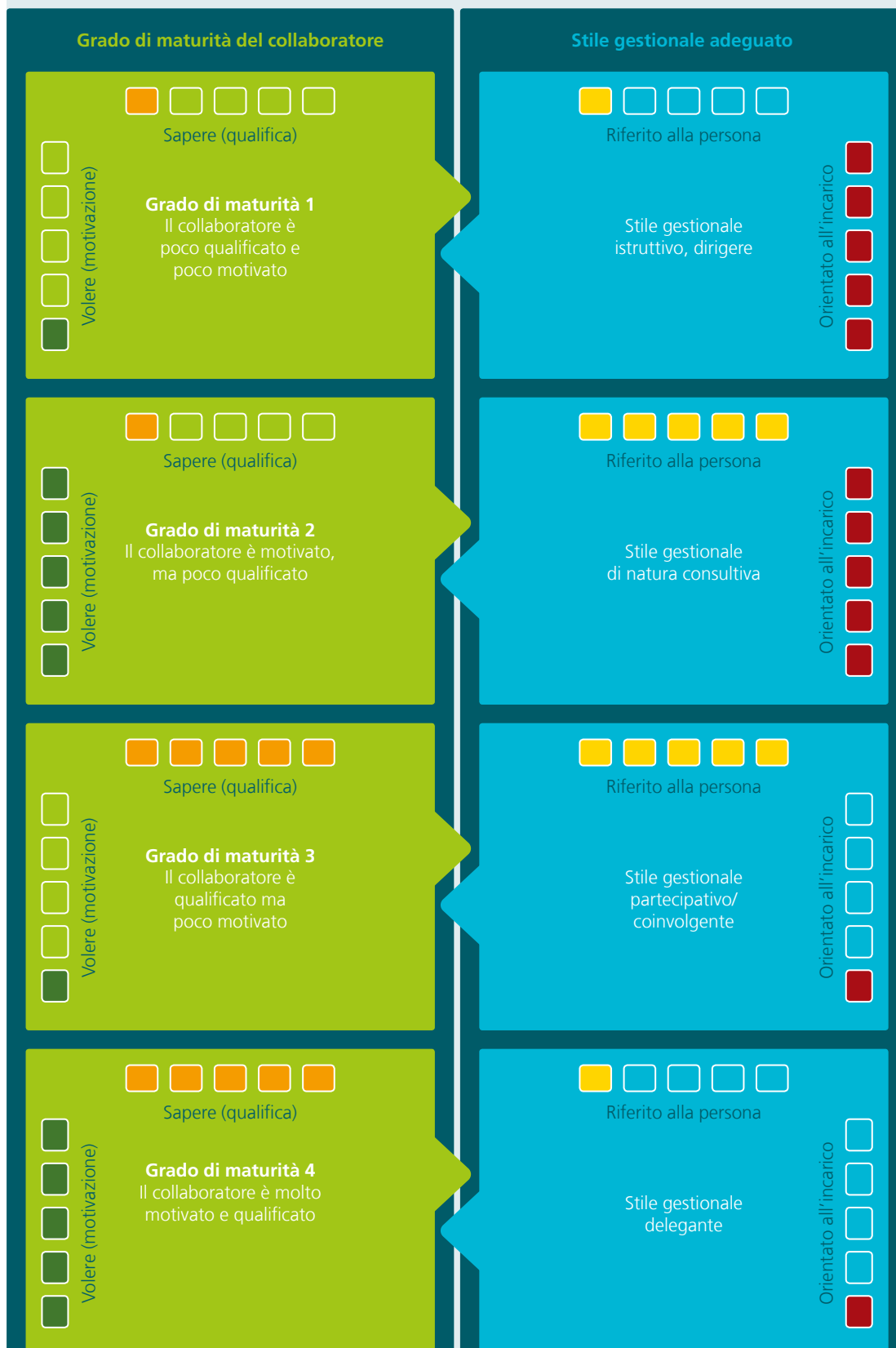
- competenza tecnica
- competenza interpersonale
- esperienza lavorativa
- assertività

Volere: il volere si definisce come la somma di:

- interesse del collaboratore
- fiducia in se stessi
- disponibilità ad assumersi responsabilità
- mentalità e attitudine imprenditoriale

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 12 Il grado di maturità del collaboratore e lo stile gestionale adeguato



Il grado di maturità del collaboratore è determinato dal suo sapere e volere (a sinistra). A seconda del grado di maturità è consigliabile un diverso stile gestionale (a destra). Si distingue tra uno stile gestionale più o meno orientato all'incarico o più o meno riferito alla persona. Nell'orientamento agli incarichi il superiore fornisce istruzioni chiare e formula le sue aspettative riguardo cosa deve essere svolto entro quando. Nel comportamento gestionale riferito alla persona il superiore attribuisce un grande valore a buoni contatti personali, offre sostegno, dispensa lodi e cerca soluzioni assieme al collaboratore.

cosa potrebbe esserti utile?» In seguito il titolare elabora una soluzione con il collaboratore e gli offre misure come ad esempio un corso preparatorio che gli renda più semplice l'apprendimento.

Grado di maturità 4: il collaboratore dispone della capacità necessaria ed è pronto a svolgere il lavoro.

Il maestro di tirocinio dell'azienda Pato GmbH è un ottimo specialista. Porta a termine i suoi compiti in modo eccellente e con le sue buone idee aiuta il piccolo imprenditore a far crescere l'azienda. In questo quarto grado di maturità il collaboratore dispone di tutte le competenze necessarie ed è fiducioso di poter svolgere il suo compito. Per il superiore questo significa che è possibile affidare al collaboratore la responsabilità di prendere decisioni e di eseguire il lavoro. Tuttavia il superiore dovrebbe anche indicargli delle prospettive di sviluppo: quali funzioni potrà assumere il maestro di tirocinio in futuro? Quali forme di fidelizzazione dei collaboratori possono essere applicate per riconoscere la sua prestazione?

Bilanci della situazione a cadenza regolare. Indipendentemente dal grado di maturità del collaboratore, l'obiettivo della gestione dovrebbe sempre essere anche quello di sviluppare il collaboratore. Per svolgere questo compito il titolare di Pato Marc Mauser stabilisce una scadenza mensile fissa in occasione della quale risponde alle seguenti domande: quali sono i tre compiti principali di ogni singolo collaboratore? A che punto è arrivato al momento? Che cosa possiamo fare per fornirgli gli strumenti necessari a svolgere un determinato incarico e/o per prepararlo a svolgerlo? Qual è lo stile gestionale più adatto? Un tale bilancio della situazione a cadenza regolare apporta un prezioso contributo al successo della gestione del personale.

Conclusione

Il fondatore di un'azienda solitamente ha una personalità trainante, che ama gestirsi da sola. Questo non deve valere anche per i collaboratori. Alcuni di essi necessitano di una gestione salda e la desiderano. Altri fanno confluire in un determinato incarico tanto sapere e volere da ridurre i compiti direttivi quotidiani a quello di delegare. Il modello gestionale situazionale di Paul Hersey e Ken Blanchard permette di stabilire il grado di maturità del collaboratore.

Fonte: Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H.: «Management of organizational behavior. Utilizing human resources». Englewood Cliffs 1993

Lista di controllo: gestione del personale

Gestire bene il proprio personale significa far crescere i propri collaboratori e collaboratrici a ogni incarico. Per fare questo, i dirigenti dovrebbero poter confermare i punti seguenti.

1. Obiettivi

- ☐ Metto in chiaro ciò che mi aspetto; i miei obiettivi sono specifici, misurabili e temporalmente delimitati
- ☐ Mi assicuro che i collaboratori e le collaboratrici abbiano compreso i compiti loro assegnati

2. Grado di maturità

Determino in modo specifico per ogni compito quale sia il grado di maturità del collaboratore, valutandone il sapere e il volere

- ☐ **Sapere**
Valuto la competenza del collaboratore per il rispettivo compito
- ☐ **Volere**
Valuto la motivazione del collaboratore a svolgere il compito

3. Stile gestionale

Scelgo lo stile gestionale corrispondente al grado di maturità del collaboratore

- ☐ Sapere limitato, volere limitato: istruire, dirigere
- ☐ Sapere limitato, volere elevato: fornire consulenza
- ☐ Sapere elevato, volere limitato: lasciar partecipare
- ☐ Sapere elevato, volere elevato: delegare

4. Adeguamento

- ☐ Adeguo il mio stile gestionale alla condizione del collaboratore: in questo modo collaboratori e collaboratrici sono condotti a lungo termine sulla strada della responsabilità personale e dell'autonomia

Fonte: basato su weka.ch

Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

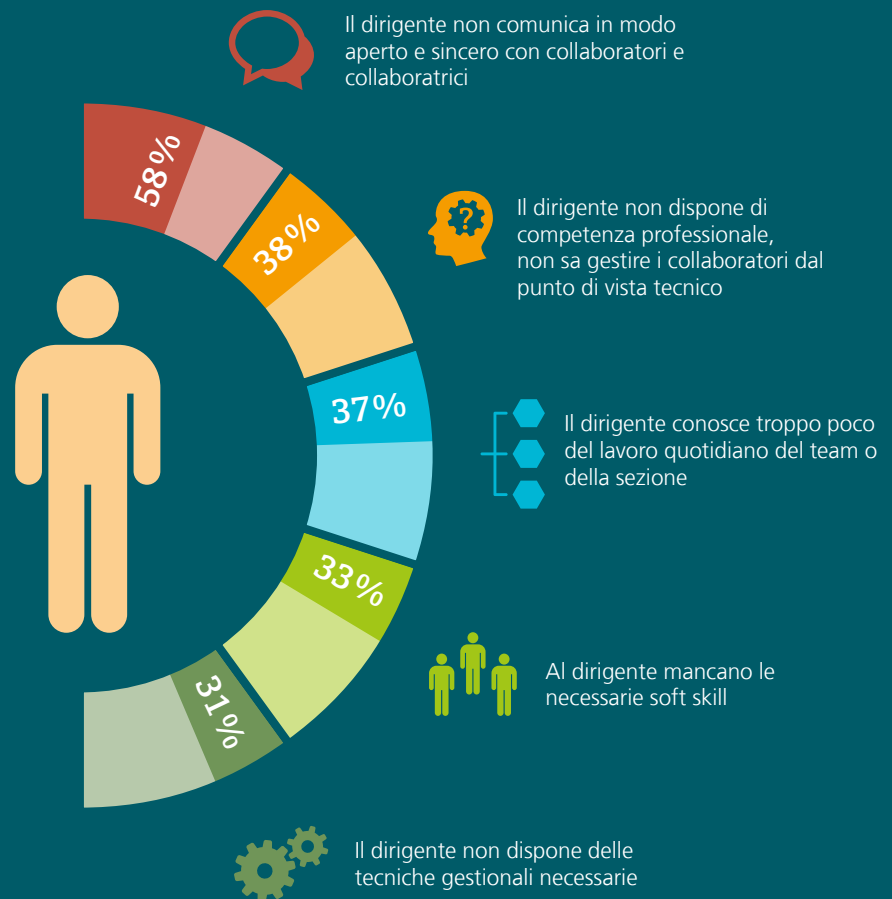
La gestione in breve

In che modo i dirigenti svizzeri si assumono i propri compiti direttivi? Le risposte di superiori e collaboratori nello studio «Schweiz führt?!» («La Svizzera dirige?!») di Information Factory.

I principali compiti direttivi



Perché fallisce la gestione: i cinque motivi più frequenti



78%

È la percentuale di collaboratori e collaboratrici convinti che il/la loro superiore abbia una grande influenza sulla propria soddisfazione riguardo al lavoro.

84%

È la percentuale di dirigenti convinti di dare a collaboratori e collaboratrici un feedback inerente alle loro prestazioni, sebbene solo il 28% dei collaboratori affermi di esserne cosciente.

Valori comuni

Qui di seguito la top five delle risposte più frequenti alla domanda sui valori più importanti – e questo sia per i collaboratori, sia per i dirigenti.

1. Promuovere l'iniziativa dei lavoratori (55%)
2. Dare un orientamento e un senso al lavoro (53%)
3. Garantire stabilità (51%)
4. Garantire sicurezza (37%)
5. Offrire la possibilità di imparare (28%)

Glossario

Ascolto attivo. Con l'ascolto attivo il destinatario del messaggio si mette nei panni del mittente e cerca di capire quali siano le sue intenzioni. In caso di dubbi l'ascoltatore attivo fa domande e ripete l'informazione recepita per verificarne la correttezza. L'idea di fondo di questa tecnica è stata formulata dallo psicologo e psicoterapeuta americano Carl R. Rogers.

Competenza gestionale. Il concetto di competenza gestionale definisce la capacità, da parte dei dirigenti, di gestire con successo i propri compiti direttivi.

Comunicazione gestionale. Si definisce comunicazione gestionale tutta la comunicazione indirizzata dai dirigenti a collaboratori, clienti, azionisti e tutti gli altri gruppi d'interesse nell'ambiente dell'azienda.

Conflitto. Si parla di conflitto quando gli interessi, gli obiettivi o il sistema di valori di due persone non sono o non sembrano conciliabili.

Discorso. Un discorso è solitamente un messaggio orale su cui si è riflettuto in precedenza e che viene indirizzato a più persone da parte di un oratore. Gli oratori sostengono qualcosa e con le loro parole vogliono raggiungere un effetto. I discorsi vengono pronunciati in determinate occasioni e perseguono determinati scopi, come ad esempio influenzare una decisione o rafforzare il senso di appartenenza.

Feedback. Nella gestione del personale si definisce feedback il riscontro dato a una persona sul suo comportamento. Il feedback dovrebbe sempre essere orientato al risultato. Sulla base del feedback, le persone interessate dovrebbero riconoscere le possibilità di ottimizzazione della relativa situazione.

Gestione. Si può definire la gestione come l'attività di influenza diretta e indiretta del comportamento al fine di realizzare obiettivi. L'influenza diretta viene esercitata attraverso il rapporto personale tra dirigenti e collaboratori, quella indiretta ad esempio attraverso la creazione di stimoli o l'organizzazione del posto di lavoro.

Gestione dei cambiamenti. Sotto il nome di gestione dei cambiamenti si raggruppano tutte le misure atte a provocare un cambiamento vasto e completo all'interno dell'azienda. In questo modo si punta a raggiungere obiettivi che non erano raggiungibili alle condizioni precedenti.

Gestione del personale. Gestire il personale significa informare le persone, fornire loro istruzioni e motivarle in modo da raggiungere obiettivi imprenditoriali comuni.

Integrità. Nel campo dell'etica si parla di integrità quando l'effettivo comportamento di una persona coincide con i suoi valori ideali. Una persona integra è colui o colei che vive e agisce secondo i precetti e il sistema di valori che professa.

Manipolazione. Manipolazione o manipolare significa influenzare qualcosa per farlo muovere in una determinata direzione. Una manipolazione è dunque un'influenza esercitata su qualcosa (ad esempio una persona o un apparecchio) al fine di ottenere un determinato comportamento o risultato.

Mediazione. La mediazione (dal latino mediatio, -onis) è un processo volontario e strutturato, finalizzato alla risoluzione costruttiva di un conflitto. All'interno di questo processo intervengono terzi indipendenti e apolitici (mediatori) che accompagnano le

parti del conflitto nel processo di risoluzione dello stesso. All'interno di questo processo le parti del conflitto cercano di arrivare a un accordo comune che soddisfi le loro esigenze e tenga conto dei loro interessi.

Mind mapping. Per mind mapping si intende una tecnica di lavoro e di brainstorming. Una mind map (mappa concettuale) è la rappresentazione visiva di un argomento. Da un pensiero centrale si dipartono a raggio sotto temi e associazioni sotto forma di rami e bracci, passando da ciò che è importante a ciò che non lo è. In questo modo si viene a creare un grande quadro (big picture) che rappresenta l'argomento nella sua interezza, all'interno del quale, se si osserva da vicino, sono riconoscibili i dettagli e i pensieri elaborati (ad es. singole fasi del lavoro, responsabilità). Il principio di associazione ha il compito di aiutare a sviluppare liberamente il pensiero e a sfruttare le capacità del cervello.

Modello di escalation del conflitto. Il modello di escalation del conflitto secondo Friedrich Glasl è uno strumento di analisi dei conflitti. Dall'analisi è possibile far derivare reazioni adeguate.

Modello gestionale situazionale. Secondo i modelli gestionali situazionali, il superiore deve scegliere diversi stili gestionali a seconda della situazione e del collaboratore.

Ruolo di superiore. Nel ruolo di superiore sono espresse tutte le aspettative rivolte verso un dirigente, e questo sia riguardo all'espletamento dei compiti all'interno dell'azienda, sia riguardo la gestione dei collaboratori e delle collaboratrici.

Stile gestionale. Gli stili gestionali rappresentano il modo in cui si comporta un dirigente nei con-

fronti dei suoi collaboratori. In linea di principio si distingue tra stili gestionali monodimensionali (autoritario, cooperativo, carismatico, ecc.), stili gestionali bidimensionali (orientamento agli incarichi e orientamento alla persona) nonché stili gestionali tridimensionali (stile gestionale situazionale).

Strumento di gestione. Si definiscono strumenti di gestione le tecniche e i mezzi utilizzati dai dirigenti per motivare i propri collaboratori e le proprie collaboratrici, nonché per aumentarne le prestazioni. Rientrano tra i principali strumenti di gestione la definizione degli obiettivi, la delega dei compiti, il controllo, il sostegno e lo sviluppo dei collaboratori e delle collaboratrici e l'offerta di feedback.

Argomento del prossimo numero: «Digitalizzazione»

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese», che uscirà nel mese di maggio 2016, verterà sull'argomento «Digitalizzazione».

La digitalizzazione sostiene le aziende, ad esempio rendendo più efficienti i processi interni, generando nuovi prodotti e servizi o facendo percorrere nuove strade alla distribuzione. Ma come fanno i piccoli imprenditori e le piccole imprenditrici a sfruttare le opportunità della digitalizzazione?

Il potenziale della digitalizzazione per le piccole imprese. Nel prossimo numero di «pi» diversi esperti illustreranno vantaggi e svantaggi della digitalizzazione per le piccole imprese, le fasi della catena di creazione del valore in cui si cela il maggior potenziale della digitalizzazione nonché il know how necessario per l'utilizzo di soluzioni digitali.

Creare valore aggiunto con la digitalizzazione. Inoltre vi presenteremo tre piccoli imprenditori e imprenditrici che, grazie alla digitalizzazione, offrono valore aggiunto ai loro clienti. Queste aziende vi permetteranno di scoprire più da vicino come sono arrivate a sviluppare le loro soluzioni e come le applicano nell'attività lavorativa quotidiana.

Manca la cartolina per l'ordinazione? Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina postfinance.ch/pi

Numeri pubblicati finora:



Gestione del personale
N. 1, novembre 2008



Definizione dei prezzi
N. 2, maggio 2009



Fasi dello sviluppo
N. 3, novembre 2009



Gestione finanziaria
N. 4, maggio 2010



Pubblicità
N. 5, novembre 2010



Autogestirsi
N. 6, maggio 2011



Strategia
N. 7, novembre 2011



Costituzione di un'impresa
N. 8, maggio 2012



Gestione della clientela
N. 9, novembre 2012



Cooperazioni
N. 10, maggio 2013



Operare a livello internazionale
N. 11, novembre 2013



E-commerce
N. 12, maggio 2014



Innovazione
N. 13, novembre 2014



Gestione progetti
N. 14, maggio 2015

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito alla pagina: postfinance.ch/pi

«pi – Gestione delle piccole imprese»

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese (KMU-HSG) dell'Università di San Gallo è l'unico centro di competenza in tutta la Svizzera che, a livello universitario, si dedica esclusivamente alla promozione delle piccole e medie imprese. I temi centrali di cui si occupa sono «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità». I campi di attività del KMU-HSG comprendono misure di perfezionamento, consulenza e servizi, ricerca e insegnamento.
kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è uno dei principali istituti finanziari del paese e, come azienda leader nel traffico dei pagamenti, assicura una circolazione efficiente dei flussi di denaro. È il partner ideale per tutti coloro che gestiscono autonomamente le proprie finanze. Pagamenti, risparmi, investimenti, previdenza e finanziamenti: PostFinance offre a clienti privati e commerciali prodotti intuitivi a condizioni vantaggiose.
postfinance.ch