

© Paolo Mazzonei 2008. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2008".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

PIANO DI SVILUPPO MANAGERIALE

Fase 1. Diagnosi

Il **questionario** che segue contiene 110 domande.

La **Tab. A** costituisce uno strumento per dare un punteggio alle risposte.

Per ciascuna delle 110 affermazioni bisogna contrassegnare (a), (b), (c) o (d) nel corrispondente rettangolo della **Tab. A**.

Lo schema di risposta è:

- contrassegnate (a) se ritenete che questa affermazione *non sia assolutamente vera per voi*; non siete *minimamente d'accordo* con essa; *non vi comportate né vi sentite mai* come indica l'affermazione;
- segnate (b) se pensate che l'affermazione sia per voi *vera qualche volta*; se siete *in parte d'accordo*; se *talvolta vi comportate o vi sentite* come è indicato nell'affermazione;
- segnate (c) se pensate che l'affermazione sia *generalmente vera* nel vostro caso; se siete *d'accordo* con essa; se *spesso vi sentite o vi comportate* come è indicato nell'affermazione;
- segnate (d) se pensate che l'affermazione sia, nel vostro caso, *vera sempre o quasi sempre*; se siete *assolutamente d'accordo* con essa; se *di solito o sempre* vi comportate o vi sentite nel modo indicato.



Questionario

1. Non so abbastanza su ciò che sta accadendo intorno a me
2. Non conosco abbastanza gli aspetti tecnici del mio lavoro
3. Non mi sembra di essere capace di afferrare rapidamente quanto sta succedendo.
4. Sono incerto quando devo affrontare una decisione.
5. Mi accorgo che gli altri non mi ascoltano nel modo giusto.
6. Cerco di essere obiettivo e di non tormentarmi per quanto io sento o penso delle cose.
7. Reagisco alle pressioni del momento perdendo di vista considerazioni a più lungo termine.
8. Mi è difficile venir fuori con nuove idee.
9. Al confronto con gli altri sono piuttosto lento nel capire.
10. Non vedo una gran relazione tra teoria e pratica nel management.
11. Mi riesce difficile chiedere agli altri che cosa davvero pensano di me.
12. Faccio piani e prendo decisioni soltanto per scoprire più tardi che non funzionano perché c'è qualcosa che avrei dovuto sapere ma che non conoscevo.
13. Molte delle persone che lavorano per me o con me sembra che sappiano più di quanto so io sui vari aspetti del lavoro.
14. Non sono molto bravo nello scoprire o riconoscere che cosa gli altri pensano o sentono.
15. Mi è difficile analizzare una situazione nei suoi vari aspetti.
16. Ci sono delle volte in cui non sembro capace di far capire agli altri il mio punto di vista
17. Mi preoccupa perché non c'è modo di sapere in anticipo se ho preso o no la decisione giusta
18. Mi accorgo che dopo un poco non ha senso seguire una lotta perdente.
19. Non ho fantasia.
20. Nelle situazioni complicate mi è difficile pensare da solo.
21. L'esperienza è l'unico maestro valido.
22. Essere introspettivi è pericoloso.
23. Vengo tagliato fuori perché non so che cosa succede nella mia organizzazione
24. Vorrei essere più aggiornato sugli aspetti tecnici del mio lavoro.
25. Mi accorgo che quando accade qualcosa sono consapevole soltanto in parte di quanto avviene; trascuro altri aspetti della situazione o del problema.
26. Mi riesce difficile valutare i pro e i contro di una soluzione ad un problema.



27. L'ira e il conflitto tendono a impaurirmi o a turbarmi
28. Dormo male la notte
29. È difficile formulare previsioni a medio e a lungo termine perchè l'obiettivo immediato è più importante
30. Non credo che altri specialisti possano offrirmi molto nel mio specifico lavoro.
31. Preferisco lavorare su una cosa alla volta, piuttosto che occuparmi di parecchie cose contemporaneamente
32. Non sono capace di trasformare le mie esperienze in teorie valide.
33. Nel nostro lavoro non c'è abbastanza tempo per star seduti a parlare di cosa pensiamo l'uno dell'altro.
34. Mi sembra che non mi si dica abbastanza su quanto avviene nell'organizzazione.
35. Mi sarebbe d'aiuto poter imparare di più sulle tecniche importanti nel mio lavoro.
36. Sembra che gli altri vedano più di quanto vedo io su quanto accade intorno a loro.
37. Ho la tendenza a saltare subito alle conclusioni, agendo rapidamente, senza dedicare troppo tempo alla riflessione.
38. Evito di dire alle persone che cosa penso realmente di loro.
39. Quando sono nervoso o stanco rispondo male o divento maldisposto ed irritabile.
40. Sono passivo piuttosto che attivo.
41. Il mio lavoro è unico. Pertanto non credo che altri con esperienze diverse potrebbero aiutarmi.
42. Quando sono impegnato in un lavoro cerco di rimanere su di esso, piuttosto che passare a qualcosa di diverso per poi tornare al lavoro precedente.
43. Non sto seduto a meditare astrattamente sul management.
44. Sono essenzialmente una persona logica e non permetto ai miei sentimenti di influenzarmi.
45. Mi accorgo che dovrei avere maggiori informazioni sull'organizzazione, ma non so dove prenderle.
46. Non conosco ancora bene tutte le tecniche importanti nel mio lavoro.
47. Non mi sento veramente in sintonia con cosa sta accadendo in una certa situazione.
48. Mi riesce difficile aver fiducia nel mio giudizio.
49. Gli altri mi irritano.



50. Non credo che i sentimenti dovrebbero essere trasportati nei problemi di lavoro
51. Devo moderare l'iniziativa con la cautela.
52. Sono più bravo ad applicare soluzioni già sperimentate piuttosto che a sperimentarne di nuove.
53. Per afferrare tutta la situazione occorre considerarne con attenzione ogni parte.
54. È meglio affidarsi agli esperti quando si cercano idee sugli aspetti specializzati del proprio lavoro.
55. Penso che non dovremmo lasciare che i nostri valori e sentimenti influenzino il nostro comportamento sul lavoro.
56. Non ho una visione chiara di come lavori la mia organizzazione.
57. Mi piacerebbe avere maggiori conoscenze teoriche perchè mi aiuterebbero nel lavoro.
58. Mi è difficile sapere che cosa stanno facendo gli altri.
59. Dopo essermi deciso mi piace avere l'opinione di qualcun altro sulla mia decisione.
60. Non so veramente che cosa gli altri pensano di me.
61. Non mi lascio muovere dalle emozioni nel lavoro ma rimango legato ai fatti.
62. Mi resta difficile rimanere fermo sulle mie posizioni quando le cose non vanno troppo bene.
63. Mi sento mentalmente bloccato quando cerco di pensare a modi nuovi per fare le cose.
64. Dire che la corsa si vince andando piano ma con tenacia è giusto.
65. Quando mi viene un'idea preferisco, se possibile, controllarla con un esperto.
66. Le mie ambizioni a medio e lungo termine non sono chiare.
67. Mi riesce difficile ottenere tutte le informazioni che mi servono.
68. Mi sembra di non conoscere abbastanza i fattori esterni, come i cambiamenti di mercato, le nuove leggi e simili.
69. Mi capita di essere sorpreso perchè avevo visto solo una parte del quadro.
70. Mi piacerebbe avere qualche tipo di formula da applicare ai problemi in modo da poter trovare le migliori soluzioni o decisioni.
71. Di solito mi mancano gli argomenti.
72. Mi rendo conto che non mi comporto nel modo giusto ma non riesco a smettere o a cambiare il mio comportamento.
73. Sento il bisogno di avere maggiori incoraggiamenti a muovermi.
74. Mi è difficile venir fuori con nuove idee.



75. Non posso affrontare più di uno o due problemi per volta.
76. Se partecipo a un corso voglio che i docenti siano in grado di darmi tante idee e informazioni.
77. Non serve a molto passare il tempo pensando a se stessi e contemplandosi l'ombelico.
78. Molti dei miei colleghi sembrano conoscere l'organizzazione meglio di me.
79. Mi è difficile rimanere aggiornato sui nuovi metodi e le nuove tecniche.
80. Se la gente cambia tipo di vestito o taglio dei capelli, probabilmente non me ne accorgo.
81. Mi sento confuso quando devo confrontarmi con parecchie alternative.
82. Non mi sembra che faccia parte del mio compito intromettermi tra due che non vanno d'accordo fintanto che fanno il loro lavoro in modo soddisfacente.
83. Mi tormento pensando e ripensando continuamente ai problemi.
84. Se fossi obbligato a scegliere tra due descrizioni di me stesso, direi che sono costante ed affidabile piuttosto che avventato e amante del rischio.
85. Gli altri mi sembrano più bravi di me a pensare nuove strade per risolvere i problemi.
86. Non sono quello che si può chiamare un veloce pensatore.
87. Se sento parlare di una nuova teoria mi riesce difficile tradurla in termini pratici utili per il mio lavoro.
88. Non mi piacerebbe che gli altri mi dicessero esattamente che cosa pensano di me.
89. Non so chi siano coloro che contano nella mia organizzazione.
90. Mi piacerebbe avere la possibilità di conoscere meglio le basi teoriche del mio lavoro.
91. Mi è difficile capire come gli altri si sentono.
92. Quando cerco di prendere una decisione mi accorgo di avere così tante informazioni da non sapere cosa farne.
93. Mi accorgo che proprio non posso capire perchè un altro si sente in un certo modo.
94. Non discuto i miei problemi e i miei sentimenti con gli altri.
95. Preferisco seguire i piani o le istruzioni di qualcun altro piuttosto che agire di mia iniziativa.
96. Non mi sento bravo come gli altri nell'ottenere idee creative.
97. Un problema nel mio lavoro è che non posso mai restare tranquillo ad occuparmene: vi sono troppe interruzioni.



98. Detesto il gergo ed i discorsi troppo teorici.
99. È una buona cosa che non si possano leggere i pensieri degli altri.
100. Mi piacerebbe sapere di più sulle politiche della mia organizzazione e sui piani futuri .
101. Nella pratica non sono in grado di soddisfare le aspettative tecniche del mio lavoro.
102. Mi capita di sorprendermi per il modo in cui la gente reagisce a ciò che accade.
103. Mi capita di accorgermi che non posso prendere una decisione perchè non ho abbastanza informazioni pertinenti.
104. Per molti che lavorano nella mia organizzazione non si può essere certi che portino avanti i loro compiti senza un costante controllo.
105. La maggior parte delle mattine mi sveglio con il complesso del lunedì.
106. È meglio aver paura che buscarne.
107. In confronto agli altri le mie idee sembrano guidate da un binario o legate a metodi di fare le cose già ben stabiliti.
108. Quando sono sotto pressione, con le spalle al muro o di fronte ad una sfida, non riesco a pensare con chiarezza o a esprimere chiaramente le mie idee.
109. Sono il tipo che va in giro dicendo «nessuno può spiegarmi come fare il mio lavoro»
110. Non passo molto tempo a pensare a me stesso, alle mie debolezze ed ai miei punti di forza.



Punteggi del questionario

Per calcolare i vostri punteggi prendete la **prima colonna di Tab. A** (per esempio i rettangoli corrispondenti alle domande 1, 12, 23, 34, 45, 56, 67, 78, 89, e 100) ed attribuitevi i punti nel modo seguente:

- 2 punti per ogni (a) segnata (*)
- 1 punto per ogni (b) segnata
- 2 punti per ogni (c) segnata
- 3 punti per ogni (d) segnata

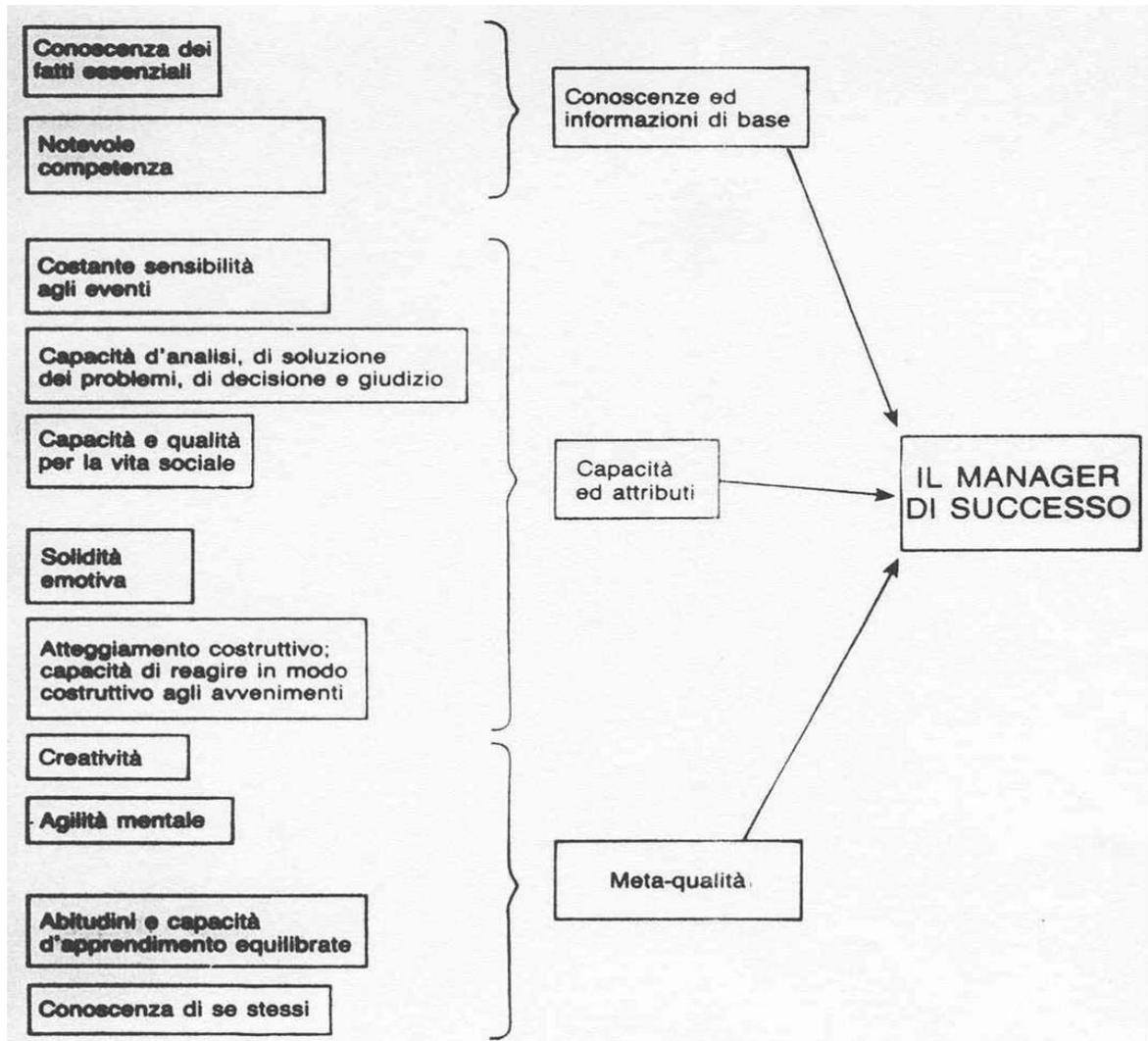
Poi fate il totale dei punti attribuiti nella prima colonna e scrivetelo nello spazio indicato con «A» in fondo alla colonna stessa.

Ripetete lo stesso procedimento per ciascuna delle altre colonne, scrivendo i totali nei rispettivi spazi da B a K.

Le 11 colonne (e gli spazi da A a K) corrispondono alle 11 qualità di un manager efficiente ed efficace.

Il questionario è scritto in modo tale che più alto è il punteggio, maggiore è la necessità di autosviluppo che sembrate avere a proposito della qualità considerata.

(*) Anche se in teoria ad un'«a» non dovrebbero corrispondere punti, poichè implica la mancanza di errori o addirittura la perfezione, di fatto le assegnamo un 2. La ragione è che se davvero raggiungete lo standard «a» non avete alcun bisogno di questo piano, ma se ne avete bisogno e tuttavia registrate delle «a» vuol dire che non siete capaci di vedere le vostre carenze.





Fase 2. Definizione degli obiettivi

Per prima cosa portate i punteggi dalla **Tab.A** alla colonna 1 della **Tab.B**, dopo di che esaminateli. Ve ne sono alcuni evidentemente superiori agli altri o sono più o meno tutti sugli stessi valori?

Se uno o due fossero decisamente superiori agli altri, sarebbe probabilmente una buona idea scegliere le qualità corrispondenti per cominciare a lavorarci su.

Se invece sono tutti allo stesso livello potete cominciare su una o due aree a caso, oppure su quelle che vi interessano maggiormente.

In ogni caso, in questa fase vi suggeriamo di **concentrarvi al massimo su due qualità** e di occuparvi delle altre in un secondo tempo.

Quando avrete scelto le aree di priorità, datevi un **obiettivo specifico ragionevole**.

Per esempio:

«Entro il(fissate una data realistica entro la quale contate di raggiungere l'obiettivo) dovrò avere svolto tutte (oppure una parte x) delle attività indicate e connesse a quest'area.»



Tab. B

| 1 Punteggi da tab. A | 2 Qualità del manager efficiente | 3 Primi obiettivi Data di oggi _____ | 4 Controllo di progresso Data _____ | 5 Secondi obiettivi Data di oggi _____ | 6 Controllo del progresso Data _____ | 7 Terzi obiettivi Data di oggi _____ |
|-------------------------|---|--|--|--|---|--|
| A: | 1. Conoscenza dei fatti essenziali | | | | | |
| B: | 2. Notevole competenza | | | | | |
| C: | 3. Costante sensibilità agli eventi | | | | | |
| D: | 4. Capacità d'analisi, di soluzione dei problemi, di decisione e giudizio | | | | | |
| E: | 5. Capacità e qualità per la vita sociale | | | | | |
| F: | 6. Solidità emotiva | | | | | |
| G: | 7. Atteggiamento costruttivo: capacità di reagire in modo costruttivo agli eventi | | | | | |
| H: | 8. Creatività | | | | | |
| I: | 9. Agilità mentale | | | | | |
| J: | 10. Abitudini e capacità d'apprendimento equilibrate | | | | | |
| K: | 11. Conoscenza di se stessi | | | | | |



Fase 3. Pianificazione del processo di sviluppo

Controllate i vostri **progressi** e definite via via **nuovi obiettivi**.

Per esempio, se anche avete già svolto tutte le attività collegate ad un particolare obiettivo, potreste desiderare ripeterle. Molte di esse sono state concepite in modo che possiate includerle nelle vostre occupazioni quotidiane.

Per aiutarvi in questo processo di definizione degli obiettivi abbiamo preparato le colonne 5 e 7 della **Tab. B**, mentre le colonne 4 e 6 vi consentono di controllare i progressi fatti.