

Eduardo Gelbstein
Stefano Baldi

Manuale di Management per diplomatici

Come attrezzarsi



Eduardo Gelbstein
Stefano Baldi

Manuale di Management per diplomatici

Come attrezzarsi

Ed Gelbstein left us on July 19, 2015

This book is dedicated to him and to all his wisdom and common sense which made him a very special man and friend

II Edizione

© 2016 – Stefano Baldi

La presente pubblicazione è stata realizzata quale fonte di riferimento e di informazione a carattere generale. Le posizioni in essa espresse sono da riferire agli autori della pubblicazione non riflettono necessariamente quelle delle Istituzioni o Enti di cui fanno parte.

Sommario

Introduzione	7
1 - Strumenti per approfondire e capire	11
1.1 - Introduzione agli strumenti	13
1.2 - Organizzare le idee ed i pensieri: introduzione alle mappe mentali	15
1.3 - L'analisi SWOT forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities), minacce (Threats)	20
2 - Strumenti per una comunicazione efficace	25
2.1 - Introduzione ai processi di comunicazione efficace	27
2.2 - Per una comunicazione efficace	30
2.3 - Per una scrittura efficace	34
2.4 - Come utilizzare al meglio la posta elettronica	38
2.5 - L'uso corretto della posta elettronica	42
2.6 - Le riunioni efficaci	49
2.7 - Le presentazioni efficaci	55
2.8 - Linee Guida per presentazioni efficaci	59
3 - Soluzione dei problemi e attività decisionali	63
3.1 - Introduzione - L'arte e la scienza della soluzione dei problemi e dell'attività decisionale	65
3.2 - Soluzione dei problemi	67
3.3 - Pensiero laterale	71
3.4 - Pensiero creativo	75
3.5 - Brainstorming	77
3.6 - Sei cappelli per pensare	82
3.7 - Attività decisionale (Decision Making)	84
3.8 - Valutazioni e giudizi	87

3.9 -	Verifica delle informazioni	89
3.10 -	Cenni sulla gestione del tempo	93
3.11 -	Linee guida sulla gestione del tempo	97
3.12 -	La gestione dello stress	103
4 -	Leadership	109
4.1 -	Leadership, un'introduzione	111
4.2 -	Sviluppo della leadership	113
4.3 -	Il coaching efficace	118
4.4 -	La capacità di delegare	122
4.5 -	Il lavoro di squadra	126
	Appendice	133

INTRODUZIONE

Quando l'unico strumento che hai è un martello,
Ogni problema assomiglia ad un chiodo

Abraham Maslow (1908 – 1970)

Qualcuno si chiederà se effettivamente c'è bisogno di un altro manuale di management, vista la vasta pubblicistica sul tema. Altri si chiederanno, invece, quali sono i legami fra *“diplomazia e management”*, due professioni che nell'immaginario collettivo non vengono generalmente avvicinate.

Sono domande che i due autori di questo manuale si sono posti più volte nell'arco dei tanti anni di progetti e collaborazioni che hanno caratterizzato la loro lunga amicizia. Stefano Baldi, un diplomatico di carriera, con oltre trent'anni di attività in ambito internazionale alle spalle e Eduardo Gelbstein, affermato Top Manager nel settore privato e delle organizzazioni internazionali, hanno fatto confluire in questo breve manuale le loro diverse esperienze e sensibilità.

Il risultato vuole essere una sintesi di pratiche e tecniche che, pur non essendo certo risolutive né esaustive, possono essere di aiuto nell'affrontare quelle situazioni e problematiche di carattere gestionale ed organizzativo che i diplomatici si trovano quotidianamente ad affrontare nell'espletamento delle loro funzioni.

Lo scopo del Manuale è anche quello di stimolare la crescita di una cultura manageriale moderna fra i diplomatici, non solo quelli più giovani. Ciò anche al fine di affrontare serenamente e con professionalità le continue sfide di

cambiamento che tutte le organizzazioni complesse, Amministrazioni pubbliche comprese, si trovano a dover affrontare.

Nella scelta dei contenuti, gli autori hanno cercato di considerare la particolarità delle funzioni e delle condizioni in cui opera generalmente un diplomatico. Si tratta di un ambiente caratterizzato da una frequente mobilità (dal centro alle sedi periferiche e viceversa) e da un'ampia gamma di funzioni che si è chiamati a ricoprire (dall'attività bilaterale, al consolare, al multilaterale). Il tutto in aree geo-politiche molto diverse fra loro ed in Paesi con condizioni socio-economiche molto variegiate.

Nel testo il termine dirigente è spesso utilizzato in alternativa o in sostituzione di quello di "manager". Riteniamo, infatti, che nel contesto di questa trattazione tali termini possono essere considerati equivalenti.

Essere un dirigente o un manager è un lavoro molto impegnativo a prescindere dal settore di attività. Il diplomatico, oltre ad essere un esperto in politica internazionale, deve interpretare anche il ruolo di *manager* che si trova a svolgere in un ambiente particolare come quello della diplomazia. Per risultare efficace nella sua azione, il diplomatico necessita infatti anche di molte competenze tipicamente manageriali, tra cui la capacità di comunicare, l'attitudine a risolvere i problemi, la capacità di prendere decisioni e di gestire progetti e, più in generale, la padronanza delle tecniche manageriali.

Naturalmente tutte queste competenze avrebbero un valore limitato senza la capacità di approfondire e capire la natura delle situazioni complesse che necessitano anche leadership e gioco di squadra per poter essere opportunamente affrontate.

Mentre nel calcolo matematico e algebrico i problemi hanno una sola risposta corretta, la premessa su cui si basano gli strumenti presentati è che il management non è una scienza esatta caratterizzata da risposte uniche ed univoche. Non si tratta quindi di una panacea, ma semplicemente di strumenti già ampiamente utilizzati con successo in altre occasioni e

contesti che possono quindi risultare utili anche in altre situazioni ove scelte e decisioni devono essere prese sulla base spesso di un quadro informativo insufficiente.

L'organizzazione di questo manuale è illustrata nel diagramma sotto riportato in forma di *Mind Map*. Il *Mind Mapping* è una tecnica semplice e molto efficace per organizzare i pensieri ed i concetti e, per questo motivo, viene presentato come primo strumento di questa raccolta.



L'idea di "*At the right time*" (al momento giusto) è quella che meglio illustra uno dei principi di base questo manuale: non c'è nessun bisogno di leggere l'intera raccolta in maniera continuativa, né di leggerla tutta.

Gli strumenti presentati sono, nella maggior parte dei casi, indipendenti l'uno dall'altro, facili da imparare e da applicare e, soprattutto, possono essere tenuti da parte fino al momento (il "momento giusto", appunto) in cui si presenti un'occasione che renda utile il ricorso ad uno o più di essi.

Va detto che gli strumenti inclusi nel manuale sono solo una selezione di quelli a disposizione. La scelta operata è stata basata soprattutto sull'esperienza e sul desiderio di stimolare la riflessione su alcuni strumenti a nostro parere non sufficientemente valorizzati nell'ambito del management diplomatico.

Abbiamo inoltre deciso di non inserire un capitolo sulle capacità negoziali. Nel caso dei diplomatici tale specifica competenza rappresenta un elemento tradizionalmente riconosciuto e che merita una trattazione separata ed approfondita non compatibile con la natura sintetica del nostro Manuale.

Sono state incluse numerose *Mind Map*, preziosi schemi che evidenziano e permettono di individuare facilmente i concetti principali relativi ad ogni strumento.

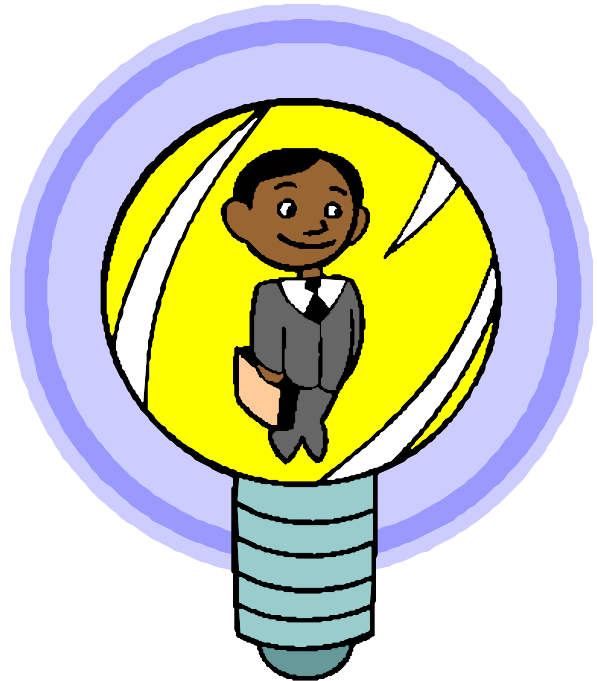
La realizzazione di questo Manuale è stata possibile anche grazie alla collaborazione di diverse persone che, nelle varie fasi del progetto, hanno dato un contributo concreto alla realizzazione editoriale. A loro va il nostro sincero ringraziamento.

Un ringraziamento speciale va ad alcuni giovani diplomatici che hanno seguito il Corso “Bernardo Attolico”, non solo per il loro contributo alla traduzione delle parti originariamente scritte in inglese, ma anche per i loro suggerimenti relativi ad alcuni adattamenti che sono stati realizzati. In particolare, desidero citare il prezioso contributo di revisione e di editing di Francesco Calderoli.

Tutte le valutazioni e le opinioni espresse nel Manuale sono da attribuirsi esclusivamente agli Autori e non riflettono necessariamente analisi e posizioni ufficiali delle istituzioni di cui fanno parte. Eventuali errori ed omissioni sono, quindi, da imputare solo agli Autori.

Capitolo 1

Strumenti utili per approfondire e capire



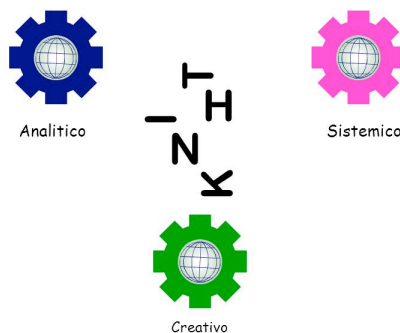
Non puoi sfruttare ciò che non capisci
(Origine sconosciuta)

1.1 Introduzione agli strumenti

In questo capitolo sono presentati alcuni strumenti finalizzati a facilitare i processi logici necessari per affrontare situazioni complesse. Quando si opera in organizzazioni complesse è spesso difficile avere un quadro approfondito della situazione e, allo stesso tempo, capire la natura dei problemi: in questi casi può essere opportuno esaminare le questioni sotto diversi punti di vista.

L'approfondimento delle questioni produce infatti spesso reazioni del tipo *"Ah, ora capisco!"*. Senza una conoscenza più approfondita e diversificata non è possibile valutare le conseguenze e gli effetti che possono avere decisioni diverse. Nella vita reale l'informazione non è mai sufficientemente completa da permettere di prevedere quali possono essere gli effetti indesiderati conseguenti ad una determinata decisione, nel breve quanto nel lungo periodo (per esempio, quando sono stati scoperti gli antibiotici, non si aveva la più pallida idea del fatto che essi avrebbero potuto portare allo sviluppo di altri batteri resistenti agli antibiotici stessi).

Gli strumenti presentati in questo manuale possono essere ricondotti a tre tipi complementari di pensiero.



Il Pensiero Analitico è probabilmente il più noto e consiste nello scomporre una situazione nelle diverse parti che la compongono per poi esaminare ciascuna di esse in dettaglio.

Questo è l'approccio adottato dagli esperti, dagli analisti e dai ricercatori e somiglia alla scomposizione di un motore per esaminare poi con attenzione ciascun componente nel dettaglio.

Molta cura deve essere posta nel realizzare un'analisi particolarmente approfondita, tale da assicurare l'esame di tutti gli aspetti rilevanti. Un'analisi rapida e superficiale è l'equivalente di guardare la punta dell'iceberg piuttosto che il fenomeno nel suo complesso.



Il Pensiero Sistemico si concentra invece sulla interazione tra le varie parti che compongono una unità complessa (il sistema) e sugli effetti che un'azione su uno dei suoi

componenti può sortire sull'intera unità.

Il Pensiero Creativo è una competenza che si può imparare e che consiste nella scoperta di cose che sono "invisibili". Esso è alla base di soluzioni originali, dell'individuazione di nuove opportunità e delle invenzioni.

1.2 Organizzare le idee ed i pensieri: introduzione alle mappe mentali

Un'immagine vale 1000 parole Una mappa mentale vale 1000 pagine di testo

Scopo

Gestire una grande quantità di informazioni, idee, considerazioni e pensieri nell'era di Internet costituisce ormai una sfida quotidiana. La tecnica delle Mappe mentali (*Mind Mapping*) può aiutare ad essere più efficaci nel sintetizzare argomenti complessi in una sola pagina.

Descrizione

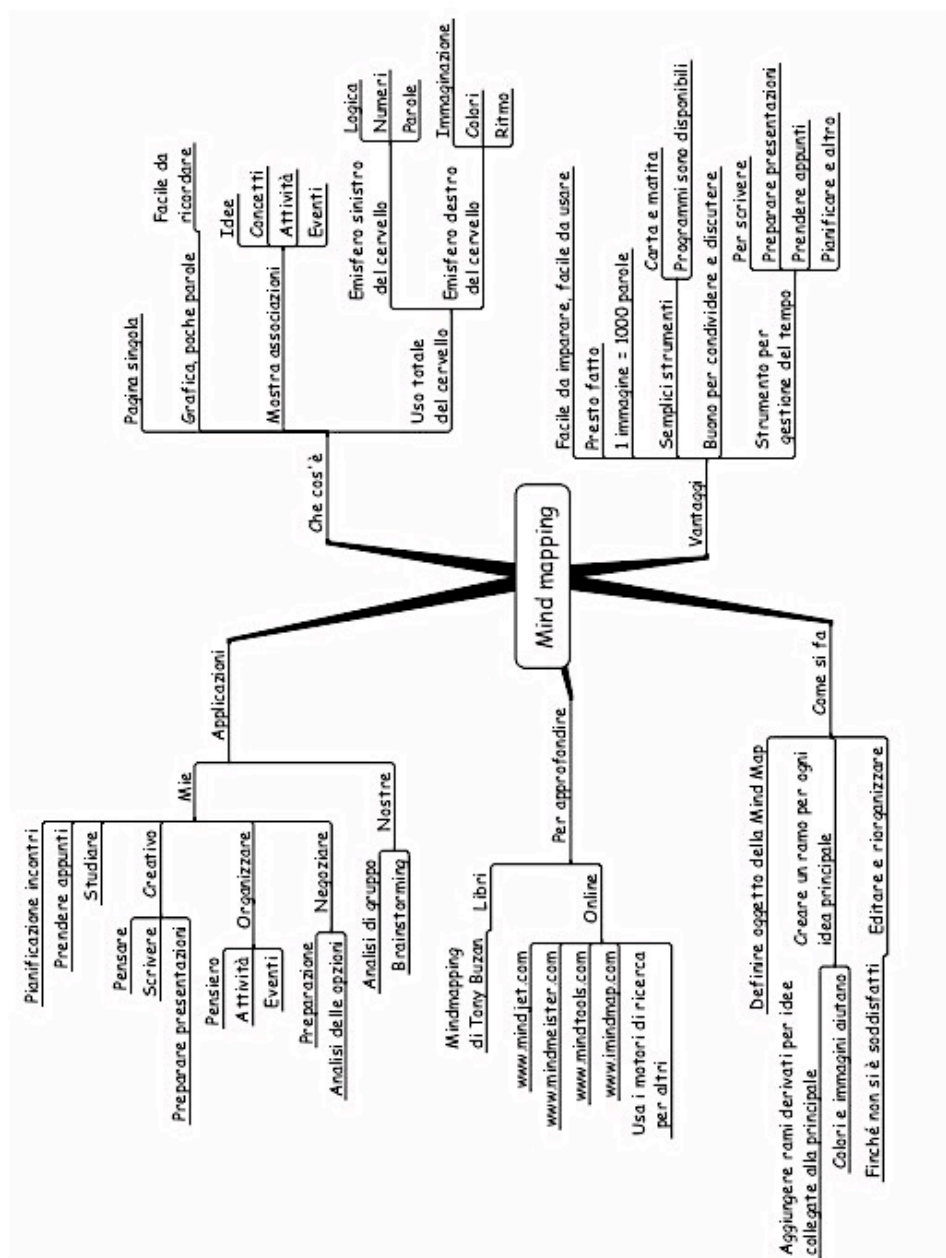
La mappa mentale contiene parole e disegni che sono collegati per dimostrare l'associazione fra vari elementi. Se la tecnica viene utilizzata correttamente, essa stimola sia la parte destra che la parte sinistra del nostro cervello e migliora quindi i processi legati alla memoria, al pensiero e alla creatività. Di seguito è rappresentata una possibile mappa mentale sulle mappe mentali.

Modalità d'uso

Per realizzare una mappa mentale non sono necessari particolari strumenti né programmi informatici (anche se alcuni programmi sono disponibili e sono indicati nella mappa riportata).

Procedura per disegnare una mappa mentale:

- 1) Ruotare un foglio di carta (almeno un formato A4) sul lato orizzontale (*landscape*);



- 2) Munirsi di una serie di matite colorate e di evidenziatori (è possibile utilizzare anche solo una semplice matita) – l'uso delle matite è consigliato perché possano essere facilmente cancellate man mano che si sviluppa la mappa cognitiva;
- 3) Avere chiaro l'argomento o la questione che si intende rappresentare con la mappa mentale;
- 4) Se necessario, mettere insieme tutto il materiale o i risultati delle ricerche sull'oggetto della mappa mentale;
- 5) Iniziare dal centro del foglio con una forma e una parola che rappresentano l'argomento di cui si vuole realizzare la mappa mentale;
- 6) Disegnare i diversi rami della mappa mentale partendo dalla forma centrale. I rami devono essere più spessi nella parte più vicina al centro. I rami sono equivalenti ai titoli dei capitoli di un libro;
- 7) Disegnare rami più sottili a partire dai rami principali per introdurre nella mappa mentale concetti e dati specifici;
- 8) Usare le immagini quando possibile poiché facilitano la memorizzazione;
- 9) Usare colori diversi come segno distintivo per indicare persone, argomenti, temi o date e soprattutto per rendere le mappe cognitive più piacevoli esteticamente.
- 10) Fissare tutte le idee (proprie o di altri), per poi rieditarle, riorganizzarle, migliorarle, elaborarle o chiarirle nelle fasi successive di riflessione.

Bisogna essere pazienti perché una buona mappa mentale richiede molte revisioni, ma ne vale la pena!

Applicazione pratica

Le mappe mentali possono essere usate in numerose occasioni e per scopi molto diversi fra loro. Ecco alcuni esempi che tengono conto delle attività svolte dai diplomatici:

- a) Prendere appunti può essere molto più efficace del sistema tradizionale in cui si procede con linee successive dall'alto verso il basso. Ogni nuova idea può essere collocata nel punto in cui meglio figura, senza tener necessariamente conto dell'ordine in cui è stata esposta. Inoltre, viene incoraggiata la sintesi di ogni concetto attraverso una sola parola. La mappa cognitiva così generata può essere "fotografata" dall'occhio e memorizzata attraverso la memoria visiva (che in alcune persone è molto più sviluppata di altri tipi di memoria);
- b) Imparare e rivedere: visto che la mappa mentale fornisce un quadro o una visione globale dell'argomento, aiuta a cogliere immediatamente i legami esistenti fra le varie parti che la compongono. Questo effetto è particolarmente evidente quando si costruisce una mappa cognitiva di un libro o di un documento mentre lo si sta leggendo. Il processo di creazione di una mappa cognitiva aumenta la quantità di informazioni che si assorbono da un libro o da un documento come risultato della sintesi in una sola pagina di tutte le questioni rilevanti;
- c) Memorizzare è molto più facile perché la mappa mentale si basa sulle capacità visive della mente e sulla sua particolare tendenza a richiamare immagini;
- d) Scrivere rapporti e preparare presentazioni può beneficiare notevolmente del metodo delle mappe cognitive che favorisce la generazione di idee che possono poi essere facilmente organizzate in un unico piano, evidenziando i legami esistenti fra di esse.

Applicando gli stessi principi, le mappe cognitive possono anche essere usate per:

- a) Comunicare questioni complesse: ciò è dovuto al fatto che con la mappa mentale è possibile generare una struttura in cui tutte le relazioni esistenti fra i vari fattori sono esplicite. Inoltre, il formato in una sola pagina, permette una buona comprensione dell'insieme e delle sue parti;
- b) Pianificare: una mappa mentale può evidenziare dettagli e aspetti – utili per tutta la durata del progetto o del compito assegnato – su un unico foglio di carta che contiene tutto ciò che è necessario sapere. Pianificazioni particolarmente complesse possono necessitare più mappe cognitive, ognuna dedicata ad uno specifico aspetto;
- c) Organizzare riunioni: dalla pianificazione alla definizione dell'agenda, dalla presidenza al prendere note Sono tutte attività legate alle riunioni nelle quali l'utilizzo di mappe mentali può far risparmiare tempo e guadagnare in efficienza. Non è più necessario passare molto tempo a scrivere lunghi testi o note dettagliate; ed in questo modo la mente è più libera per ascoltare attentamente cosa viene detto;
- d) Formare: dalla preparazione del materiale alla realizzazione di presentazioni, l'uso di mappe cognitive facilita notevolmente le attività di formazione. Le mappe cognitive sono anche facili da aggiornare e da migliorare. Questi miglioramenti possono essere rapidamente trasformati in materiale per la formazione;
- e) Negoziare: una mappa cognitiva può chiaramente riassumere tutte le questioni, le argomentazioni, le posizioni, le opzioni ed i margini negoziali in un solo foglio di carta. Anche in questo caso i vantaggi che possono derivare dalla visione di insieme possono essere considerevoli rispetto alla lettura di più pagine di testo.

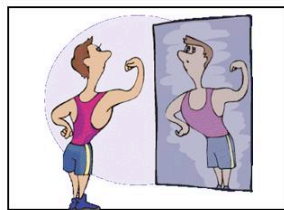
1.3 L'analisi SWOT: punti di forza (*Strengths*), punti di debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*), minacce (*Threats*)

L'anello più debole della catena
ha il potere di romperla

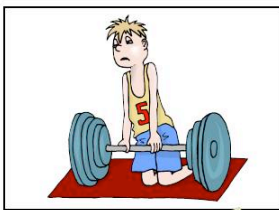
Scopo

Definire velocemente e sinteticamente la principali conseguenze di una specifica decisione o le implicazioni di un determinato obiettivo.

Punti di forza



Punti di debolezza



Opportunità



Minacce

Descrizione

Avendo a mente il principio cinese dello Yin-Yang relativo al bilanciamento fra forze contrapposte (luce e oscurità, caldo e freddo, buono e cattivo), un'analisi SWOT è generalmente presentata come una tavola (o matrice) 2 righe

per 2 colonne. Le righe rappresentano i fattori interni ed esterni, e le colonne le forze positive e negative.

Modalità d'uso

Per il singolo individuo: la semplice creazione di liste di quali siano i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce di uno specifico progetto o decisione, ed il posizionamento in un'unica matrice possono essere un buon punto di partenza per un esame successivo più approfondito.

Per un gruppo: l'analisi SWOT è molto più efficace se viene condotta indipendentemente da diversi individui e se le loro diverse opinioni vengono consolidate dopo una discussione.

Divergenze di opinione sulle diverse sezioni della tavola offrono opportunità di approfondimento delle ragioni di eventuali incompatibilità e consentono di chiarire tutte le specifiche questioni.

Applicazione pratica

Creando un'analisi SWOT, è tuttavia necessario essere molto oggettivi. Infatti, il rischio di sovrastimare i propri punti di forza a scapito dei propri punti di debolezza è sempre in agguato. Per questo motivo è molto importante la discussione di gruppo, al fine di ottenere una visione più bilanciata della questione.

L'identificazione dei punti di debolezza, in particolare, risulta cruciale. Essa infatti non consiste solo in un esercizio di auto critica, ma è un meccanismo finalizzato a riconoscere tutte quelle criticità che, potenzialmente, potrebbero inficiare il risultato voluto ed identificare di conseguenza le appropriate contromisure da mettere in campo.

Di seguito vengono presentate alcune delle tipiche "domande" che possono essere utilizzate per una matrice SWOT. È opportuno comunque ricordare che ogni analisi

SWOT è diversa dalle altre, in quanto relativa ad una specifica questione. Pertanto, chiunque sia interessato a sviluppare un'analisi di questo tipo dovrebbe formulare le proprie domande in relazione alle specifiche problematiche che si trova davanti.

a) Punti di **forza**.

Cosa riesci a fare particolarmente bene?

Qual è la risorsa unica che hai o a cui hai accesso esclusivo?

Quali altri tipi di vantaggi competitivi hai (finanziari, in termini di conoscenza, per disponibilità di beni, in termini di ambiente, etc.)?

Quali punti di forza ti vengono riconosciuti dalle altre persone?

È essenziale tenere un approccio realistico nel rispondere a queste domande. I punti di forza devono infatti essere colti nel contesto più generale in cui si collocano. Ad esempio, in un contesto produttivo caratterizzato da un livello mediamente elevato della produzione, l'alta qualità dei prodotti può essere considerata un punto di forza solo entro certi limiti, in quanto essa è piuttosto una necessità per restare nel dato mercato.

b) Punti di **debolezza**

Che cosa pensi di poter migliorare in quello che fai?

Quali tue attività potresti evitare?

Ci sono adeguate risorse in campo per assicurare la sostenibilità dell'azione?

Ci sono problemi organizzativi che ostacolano un funzionamento fluido (compresi quelli di politica interna)?

È importante che l'analisi dei punti di debolezza avvenga sulla base di input provenienti dall'esterno dell'organizzazione in quanto è proprio della natura umana

l'aver difficoltà ad identificare oggettivamente i propri punti di debolezza. Le criticità dovrebbero essere affrontate il prima possibile onde evitare che si trasformino in minacce.

c) Opportunità

Sei in grado di identificare correttamente le opportunità che ti si pongono di fronte?

Sei consapevole di quanto accade al di fuori della tua sfera organizzativa e che potrebbe avere ripercussioni sul tuo lavoro?

Le opportunità possono derivare dal pensiero innovativo e da quello creativo, come risultato di cambiamenti ed evoluzioni nella tecnologia, nei mercati, nelle tendenze sociali, nella composizione della popolazione o da cambiamenti nello stile di vita etc.

Quando consideri le opportunità, ve ne sono alcune che sono conseguenza diretta dei tuoi punti di forza? E saresti in grado di colmare alcuni dei tuoi punti di debolezza trasformandoli in opportunità?

d) Minacce

Ci sono alcuni, tra i tuoi punti di debolezza che mettono seriamente a repentaglio la tua organizzazione?

Quando ti trovi in un ambiente competitivo, come lo affronti?

Quando ti trovi in un ambiente non competitivo, corri il rischio di divenire irrilevante, non raggiungendo i risultati attesi?

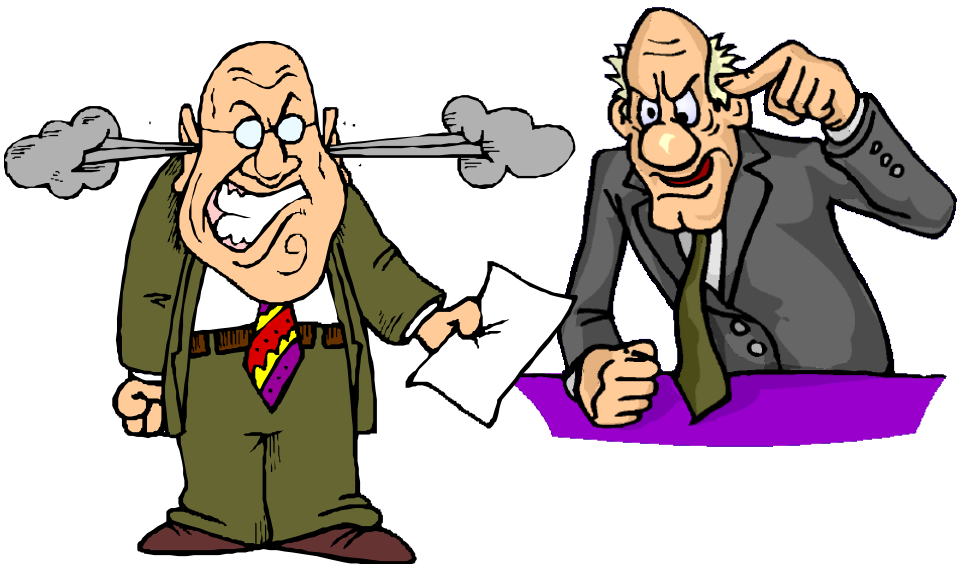
Quali ostacoli (legislativi, finanziari, personali) ti trovi a dover affrontare?

Il progresso tecnologico rappresenta una sfida per il tuo lavoro?

Hai problemi di insolvenza o di liquidità?

Capitolo 2

Strumenti per una comunicazione efficace



Voi giornalisti avreste dovuto pubblicare
ciò che voleva dire, non ciò che ha detto

Earl Bush, assistente del sindaco di Chicago
Richard Daley

2.1 Introduzione ai processi di comunicazione efficace

Mentre molte specie viventi sono note per comunicare all'interno della loro stessa specie, l'essere umano sembra avere sviluppato tale forma di comunicazione a un più alto livello di sofisticazione, in quanto essa include non solo il discorso e il linguaggio ma anche l'immagine, la scrittura, la musica e molto altro.

Nonostante gli uomini comunichino tra loro da millenni, le comunicazioni non risultano sempre efficaci e sfociano talvolta in situazioni comiche, nel migliore dei casi e, in quello peggiore, in fraintendimenti che portano a tensioni e conflitti.

Vista da una prospettiva dirigenziale, la cattiva comunicazione può essere una fonte di grandi problemi. Per affrontare questa sfida, la *Mind Map* di questa sezione presenta uno schema di cosa serve per essere un comunicatore efficace.

La mappa mentale è divisa in due parti distinte: situazioni e tecniche.

Situazioni: sono descritte come *normali* e *speciali*. Le comunicazioni *normali* rappresentano forme elementari di scambio d'informazioni e avvengono automaticamente.

Le comunicazioni *speciali* sono richieste quando si ha bisogno di attraversare confini culturali, ad esempio quando bisogna negoziare un accordo o quando si ha a che fare con situazioni particolarmente difficili, che vanno dal dare una cattiva notizia alla grave emergenza.

Tecniche: ricadono in tre categorie: "come", "con cosa" e "con quali strumenti".

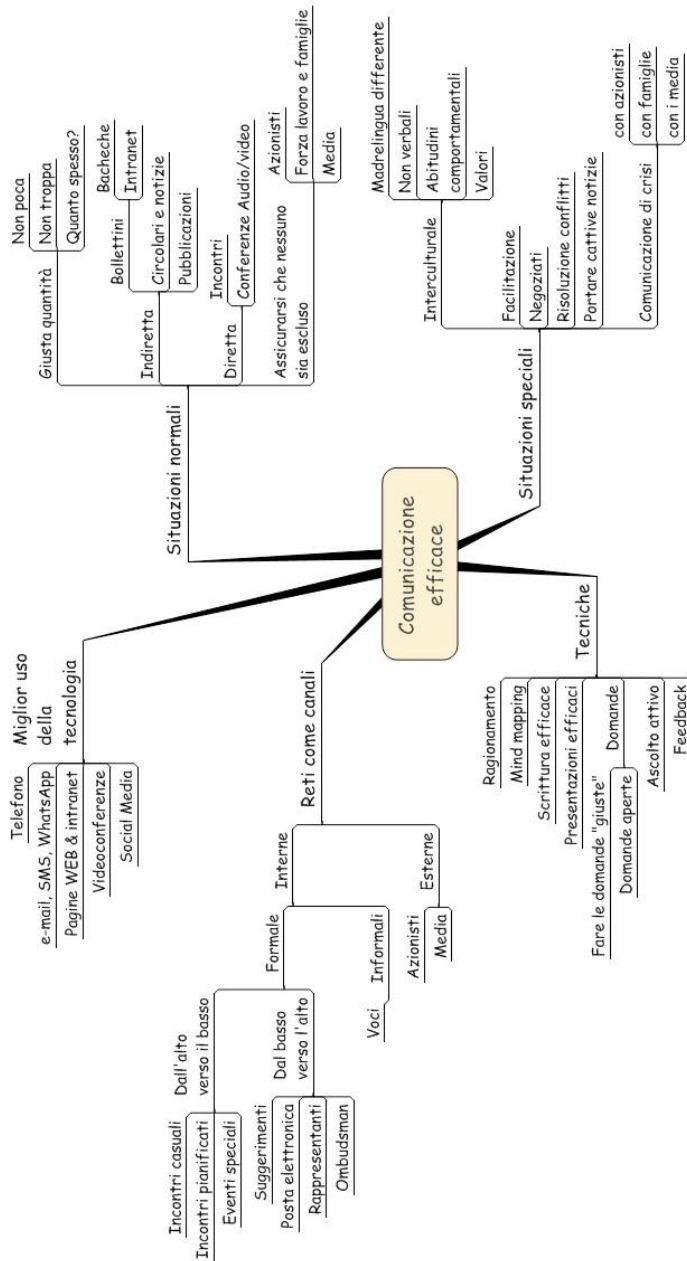
A scuola ci è stato insegnato come scrivere, presentarsi e fare domande. Non può essere dato per scontato che questi insegnamenti siano sufficienti ad operare con successo nel complesso mondo di oggi, e ciascuna di queste "istruzioni su come fare" può essere comunque migliorata.

La tecnologia ci ha anche fornito strumenti utili che rendono il mestiere di comunicare molto più facile di quanto

fosse in precedenza – dalle macchine da scrivere e i fax si è passati ai computer, alla posta elettronica ai telefoni cellulari alla messaggistica istantanea (SMS e WhatsApp) e a molto altro.

Scegliere la giusta combinazione di “come fare” e “con cosa” affinché le informazioni siano trasmesse o scambiate può fare la differenza nell’efficacia della comunicazione.

Ugualmente importante è assicurarsi che il flusso di informazioni sia adatto ai bisogni del dirigente, del manager e dell’organizzazione cui appartengono. Scambiare informazioni su un particolare argomento può essere molto differente quando lo si fa con un amico, con un collega o con un giornalista. I canali di comunicazione devono essere selezionati avendo bene in mente le situazioni e le esigenze individuali.



2.2 Per una comunicazione efficace

Capisco ciò che dico?

Scopo

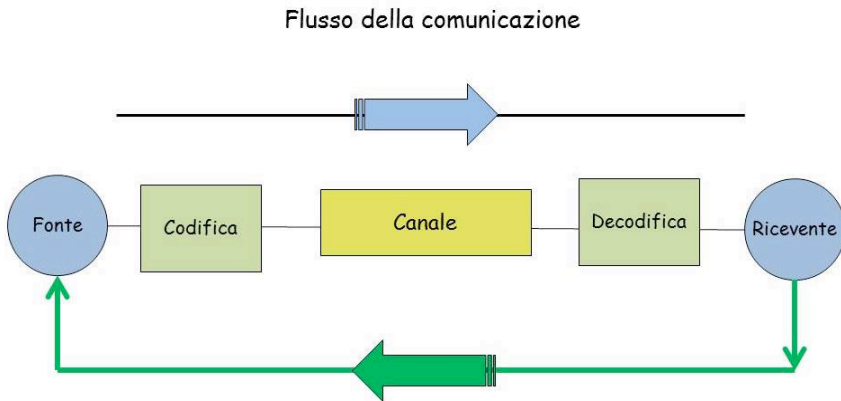
Un efficace modo di comunicare è ormai vitale in tutte le attività professionali, ma in particolar modo nell'attività diplomatica.

I diplomatici hanno necessità di comunicare sia all'interno dell'organizzazione, sia al suo esterno. La comunicazione avviene ormai dal basso verso l'alto, dall'alto verso il basso e orizzontalmente.



Descrizione

La comunicazione nel mondo diplomatico non differisce dalla comunicazione di base. Il modello semplificato sotto illustrato ha sette componenti: una fonte, un messaggio, una codifica, un canale, una decodifica, un ricevente e una risposta. Tutte le componenti devono essere operative per assicurare una comunicazione efficace.



La comunicazione comprende la linguistica (parlare, ascoltare, scrivere, leggere, ragionare) e la non-linguistica (cinetica, prossimità, gestualità).

Il processo inerente alla comunicazione avrà successo solamente quando gli elementi essenziali sono ben definiti e ben attuati.

- 1) **Scopo:** definizione dell'intenzione, azione che si vuole perseguire attraverso la comunicazione;
- 2) **Obiettivi:** da specificare insieme alla portata del processo;
- 3) **Descrizione:** principali attività, operazioni, sotto-processi, collegamenti;
- 4) **Definizione di ruoli e responsabilità:** responsabile del processo, partecipanti, sviluppatori;
- 5) **Definizione delle regole:** chi comunica con chi, quali canali utilizzare e quando, qual è il tempo di reazione, quali sono i requisiti di sicurezza, cos'è importante e cos'è urgente;
- 6) **Standard:** messaggi, resoconti, documenti, schede;
- 7) **Input & output:** informazioni in entrata/ in uscita da specificare.

Come utilizzarla

Sebbene sia facile credere che siamo tutti efficaci comunicatori, tale abilità deve essere imparata, praticata e applicata. I manager devono apprendere concetti basilari, metodi e tecniche pertinenti, da applicare quotidianamente utilizzando strumenti standardizzati, se disponibili. Alcune azioni possono contribuire al miglioramento delle capacità di comunicazione:

- 1) Seguire una formazione per comunicazione elementare e avanzata;
- 2) Standardizzare e formalizzare tecniche, strumenti e metodi di comunicazione;
- 3) Introdurre e attuare regole e linee guida;
- 4) Standardizzare messaggi, schede, moduli, documenti;
- 5) Porre particolare attenzione sui processi riguardanti le comunicazioni;
- 6) Fare attenzione alla sicurezza e agli aspetti legali delle comunicazioni;

L'attuazione di un processo di comunicazione comprende le seguenti attività:

- analizzare la situazione attuale
- analizzare i bisogni futuri e le richieste
- progettare e sviluppare processi di comunicazione
- definire ruoli e assegnare responsabilità
- assegnare risorse e ottenere sostegno da parte della dirigenza
- definire standard di comunicazione
- selezionare i canali di comunicazione
- specificare le regole della comunicazione
- stabilire modalità di accesso e di sicurezza
- fornire strumenti di comunicazione

- attuare il processo di comunicazione
- monitorare il processo di comunicazione
- migliorare costantemente il processo di comunicazione attraverso feedback e riscontri

Consigli e suggerimenti

- 1) Modello: considerare il modello di sette componenti (o equivalente) da adottare.
- 2) Mittente: è colui che solitamente ha la responsabilità delle informazioni trasmesse.
- 3) Canali: canali formali e informali da distinguere e utilizzare ogni volta che lo si ritiene appropriato.
- 4) Mezzo: selezionare il modo più appropriato di comunicare; scegliere tra incontro frontale, riunione, telefono, network, conferenza, documento, consiglio d'amministrazione, etc.
- 5) Comunicazione verbale: apprendere e utilizzare efficacemente tecniche di linguaggio, ascolto, lettura e scrittura.
- 6) Comunicazione non verbale: essere consapevoli delle diverse tecniche, quindi applicarle efficacemente.
- 7) Barriere alla comunicazione: da identificare e superare le barriere non volute.
- 8) Problemi: in caso di problemi di comunicazione, identificare le ragioni e concentrarsi su una rapida soluzione.
- 9) Comunicazione inter-culturale: identificare diversità inter-culturali (valori, principi, silenzio, dimensioni nascoste) e barriere culturali, assicurarsi comune comprensione. Possibile applicazione di linee guida culturali.
- 10) In sintesi: **iniziare in piccolo ma pensare in GRANDE!**

2.3 Per una scrittura efficace

Scrivere è un'arte

Obiettivo

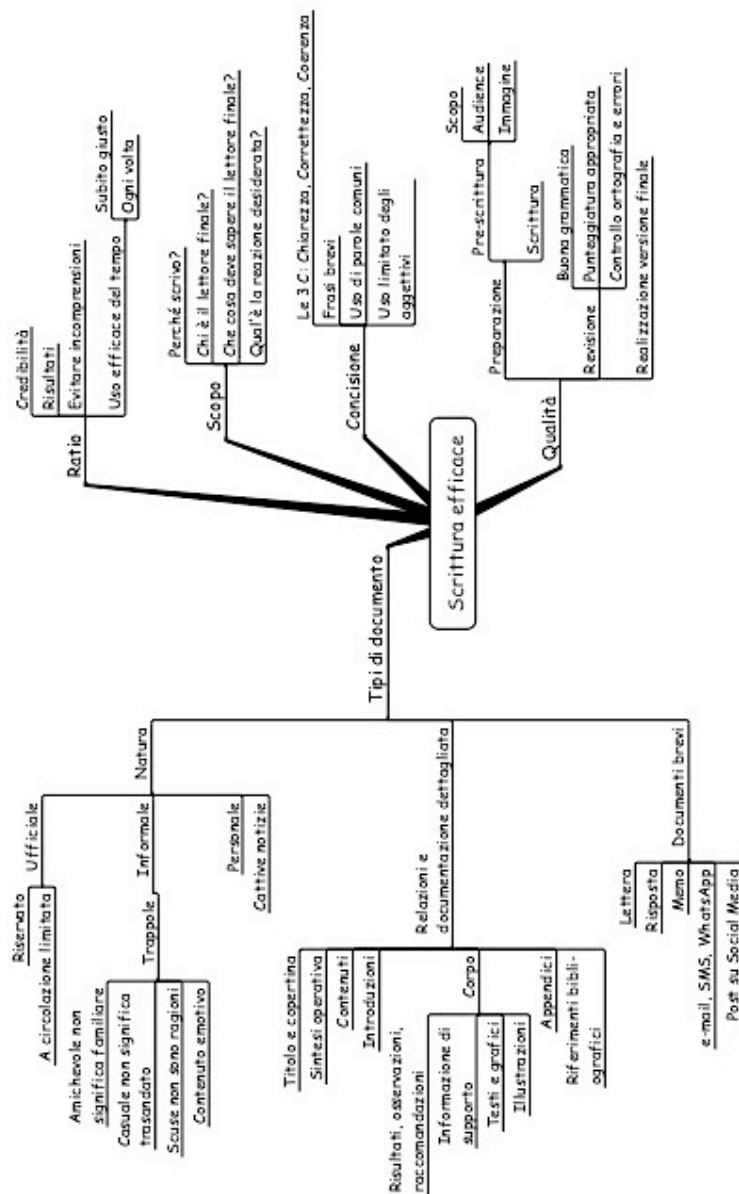
La scrittura è stata inventata circa 5.000 anni fa e rimane un vitale metodo di comunicazione – dagli appunti personali alla corrispondenza, compresa la posta elettronica e la messaggistica, ai documenti ufficiali, alle pagine web, ai giornali, ai libri e molto altro ancora.

Nonostante la sua lunga storia e il suo insegnamento sin da bambini, scrivere in maniera efficace rimane una capacità rara. Queste pagine illustrano brevemente alcune pratiche consolidate che possono essere utilizzate affinché le comunicazioni scritte raggiungano il loro scopo.



Descrizione

Le domande di base e i problemi da risolvere prima di scrivere qualunque cosa sono riassunti in questa mappa mentale. Una buona idea è quella di iniziare assicurandosi che l'obiettivo della comunicazione scritta sia chiaramente definito. Si dovrebbero sempre tenere a mente le quattro domande mostrate nella mappa mentale sotto la voce "scopo". (È vero che in alcuni casi è difficile definire la reazione desiderata – si dice che in una organizzazione complessa, un memorandum è scritto per aiutare chi lo scrive, non per informare chi lo legge).



Mappa cognitiva originale di E. Gelbstein

Scrivere per il web – per una pagina in una intranet o un sito web – è una disciplina relativamente recente in cui l'approccio alle pratiche di buona scrittura si adatta all'interfaccia del lettore – uno schermo relativamente piccolo che non può visualizzare grandi quantità di testo senza dover scorrere o spostarsi di pagina in pagina.

Istruzioni per l'uso

Prima ancora di iniziare a scrivere, ponetevi le seguenti domande:

- Perché sto scrivendo?
- Che cosa voglio dire?
- Che cosa voglio ottenere?
- Quale voglio che sia il prossimo passo?
- Voglio evitare che il lettore perda tempo?

Consigli e suggerimenti

Parole

- Scegliere la specificità delle parole a seconda della specificità della comunicazione e utilizzare, tra le parole disponibili, quelle più semplici;
- Evitare gli aggettivi inutili;
- Evitare le espressioni vuote (come ad esempio "nella misura in cui");
- Evitare un vocabolario pomposo ("allo scopo di" invece di "per");
- Fare attenzione alle parole astratte che hanno poco significato concreto.

Frase

- Se la frase ha un numero elevato di parole (es. venti) e non può essere ridotta, ricontrollarne la chiarezza e la leggibilità;
- Usare una struttura regolare e lineare della frase;
- Evitare di utilizzare troppe parole davanti al soggetto della frase;
- Preferire la forma attiva a quella passiva (soprattutto se si usa la lingua inglese);
- Preferire "Io" e "Noi" ad altri modi verbosi e contorti che evitano queste parole;
- Usare l'impersonale "si" nelle comunicazioni di carattere burocratico in cui si scrive a nome dell'ufficio;
- Evitare le doppie negazioni al posto delle affermazioni.

Paragrafi

- Assicurarsi che il concetto principale dei paragrafi sia forte e chiaro;
- Assicurare l'unità dei paragrafi (tutti i dettagli riguardano l'affermazione principale);
- Usare elenchi puntati, numerati o a doppia colonna ogni qualvolta lo si ritenga appropriato.

2.4 Come utilizzare al meglio la posta elettronica

Obiettivo

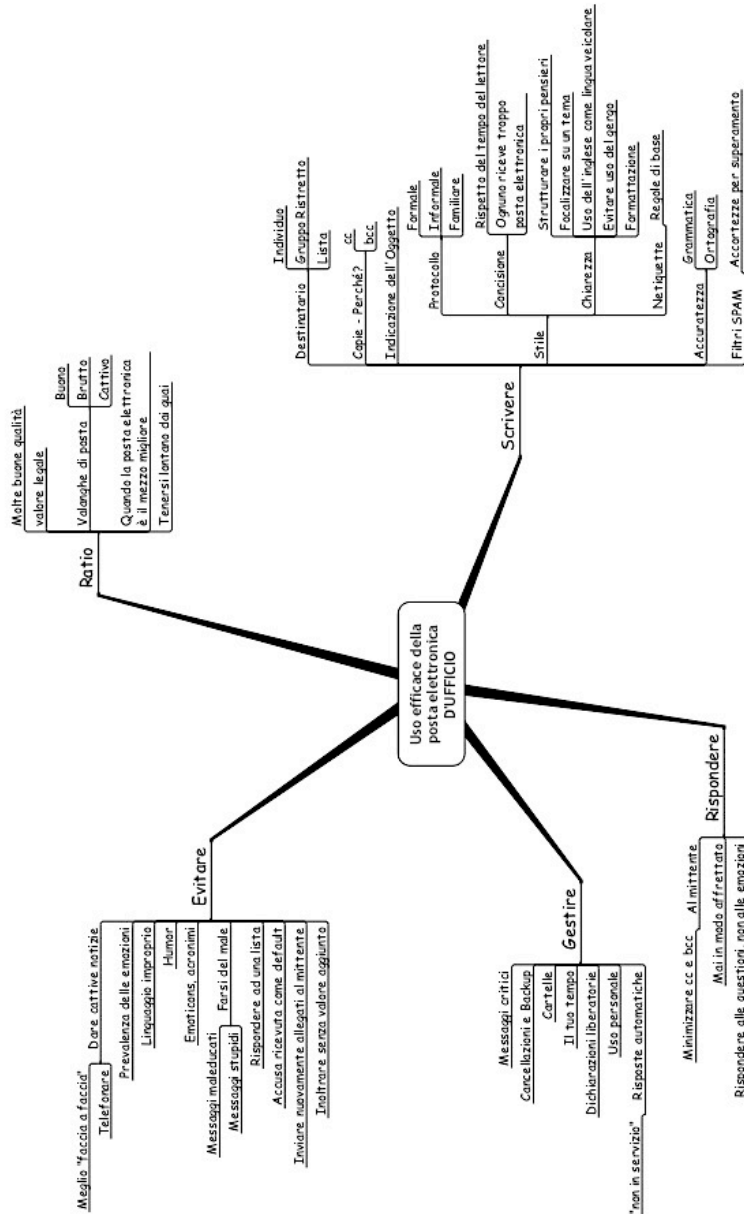
L'obiettivo è quello di fare il miglior uso possibile di uno strumento ormai indispensabile da quando Internet è diventato un fenomeno globale nella metà degli Anni '90. Miliardi di messaggi vengono infatti inviati ogni giorno, intasando le nostre caselle di posta in arrivo. Spesso ci fanno perdere tempo e, troppo spesso, non sono chiari quanto a obiettivo e linguaggio.



Un uso ottimale della posta elettronica richiede di riconoscere quando questo sia effettivamente lo strumento migliore e quando invece altri mezzi di comunicazione – il telefono o un incontro di persona – possano rivelarsi più efficaci. Significa anche tutelare il mittente dei messaggi di posta elettronica. Non dimenticate mai che un messaggio di posta elettronica è l'equivalente di una cartolina postale.

Descrizione

La mappa mentale qui sotto mostra i grandi temi sulla posta elettronica: come scrivere un messaggio efficace; come e quando rispondere ad un messaggio; riconoscere che la posta elettronica è diventata un documento prezioso a livello organizzativo; il valore giuridico della posta elettronica; e, infine, sapere quali pratiche evitare. Sarebbe meglio evitare tali pratiche anche nella vita privata, visto che i messaggi di posta elettronica sono facili da condividere con gli altri attraverso la funzione "Inoltra" e questo può facilitare la confusione tra privato e lavoro.



Mappa cognitiva originale di Ed Gelbstein

Istruzioni per l'uso

Utilizzare la posta elettronica è ormai parte della nostra routine quotidiana. Nell'ambito lavorativo l'e-mail ha raggiunto e talvolta superato la corrispondenza tradizionale (ormai talvolta definita "posta lumaca").

Si dovrà pertanto prestare particolare attenzione nel preparare un messaggio di posta elettronica, avendo a mente una serie di principi e di pericoli.

Consigli e suggerimenti

Oltre agli elementi presenti nella mappa cognitiva, è bene porsi le seguenti domande prima di scrivere ed inviare un'e-mail:

- Sto forse usando la posta elettronica come facile scappatoia per evitare una conversazione?
- Nessuna delle informazioni contenute è riservata o particolarmente sensibile?
- Sto forse cercando di risolvere un contrasto? – (se è così, meglio organizzare un incontro!)
- Sono forse arrabbiato o troppo coinvolto sulla questione oggetto dell'e-mail? (Potrei scrivere l'e-mail ma non inviarla subito – meglio lasciarla fino al giorno successivo per rileggerla attentamente)

Esempi

Esempio n.1

Chi scrive un'e-mail può talvolta fornire del buon materiale che potrebbe ritorcersi contro di lui. La mappa mentale mostra sotto la voce "farsi del male" due categorie di messaggi

di posta elettronica che potrebbero essere utilizzati contro il mittente: 1) i messaggi maleducati, spesso offensivi (che in inglese si potrebbero definire "*Nastygrams*"), che il mittente non metterebbe per iscritto in una lettera; 2) ancor peggio in un contesto di lavoro, messaggi che non dovrebbero essere mai scritti a prescindere (che in inglese si potrebbero definire "*Stupidgrams*").

Esempio n.2

La natura informale e la facilità di utilizzo della posta elettronica possono far dimenticare i protocolli di base a chi scrive. Un Ambasciatore potrebbe esprimere personale disappunto per aver ricevuto un messaggio da parte del giovane collega che gli scrive in tono eccessivamente informale e facendo ricorso a formule eccessivamente legate ad uno scambio fra adolescenti.

2.5 L'uso corretto della posta elettronica

La sto usando correttamente, nel modo sbagliato
o ne sto abusando?

Obiettivo

La comunicazione via e-mail è pervasiva e l'uso scorretto della posta elettronica ci ha portati ad un sovraccarico di informazioni, a un nuovo modo di perdere tempo. Tutto questo può influenzare negativamente l'immagine e i risultati di un'organizzazione.



Descrizione

Una comunicazione efficace richiede un approccio che sia orientato alla procedura. La comunicazione via posta elettronica dovrebbe essere utilizzata come una sotto-procedura del più ampio processo di comunicazione dell'ufficio. Al fine di garantire una comunicazione ottimale sia all'interno dell'organizzazione sia con il mondo esterno, c'è bisogno di avere a mente delle regole, come ad esempio a chi, quando e in che modo sia consentito di utilizzare il servizio di e-mail.

Inoltre, sono requisiti essenziali della comunicazione di un'organizzazione, l'accuratezza delle informazioni, la rapidità nelle risposte e la velocità nelle decisioni.

La comunicazione di lavoro, lo scambio di informazioni, le novità e gli aggiornamenti sono fondamentali nella vita professionale. Lo scambio di e-mail può essere uno strumento

molto potente, se è bene impiegato e utilizzato in maniera ottimale. In determinate circostanze, ci sono vantaggi rispetto all'utilizzo di altri sistemi e strumenti:

- Riutilizzo: un'informazione che è chiara e concisa; immediatamente memorizzata, può essere rintracciata e riutilizzata;
- Asincronia: il mittente e il/i destinatario/i non devono essere presenti allo stesso tempo;
- Monitoraggio: la comunicazione può essere monitorata e può esservi dato seguito;
- Distribuzione: i messaggi possono essere mandati contemporaneamente a liste di destinatari approvate e stabilite in precedenza;
- Tempo dell'ufficio: usato in modo ottimale. Le uniche persone coinvolte sono quelle che serve che sappiano.

Come si usa

Ogni processo è efficace solo se lo sono i suoi partecipanti. I prerequisiti per un efficace sistema di mail sono i seguenti:

- Disponibilità e affidabilità;
- Preparazione dell'utente e assistenza;
- Regole e criteri generali.

Per favorire una migliore comunicazione via e-mail i seguenti elementi devono essere considerati e su di essi occorre trovare un accordo esplicito o tacito:

- 1) Linguaggio: quale linguaggio deve essere utilizzato?

- 2) Tempi di risposta: qual è il tempo di risposta atteso? Si può concordare su un massimo di x ore? (ad esempio, $x = 24$);
- 3) Riferimenti: elencare convenzioni per materia, livello di riservatezza, urgenza, ecc.;
- 4) Che cosa significa “urgente”? Ci sono diversi livelli di urgenza?
- 5) Riservatezza: definire le categorie come personale, o limitato. Naturalmente non è comunque possibile utilizzare la posta elettronica per qualsiasi comunicazione di tipo classificato;
- 6) Distribuzione: liste di distribuzione da stabilire idealmente sulla base di chi ha necessità di conoscere.

È necessario che una tale lista sia diversamente elaborata a seconda di ogni esigenza.

Regole

Per assicurarne l'efficacia, è una buona pratica avere poche regole basilari all'interno dell'organizzazione. Ad esempio:

- 1) Oggetto: dovrebbe essere sempre inserito e contenere un unico riferimento;
- 2) Chiarezza e sintesi: mantenere il messaggio in una schermata, quando possibile;
- 3) Avviso di lettura: dare un breve avviso di ricezione dei messaggi, ma solo quando necessario;
- 4) Conferma partecipazione: quando è organizzata una riunione, la sua data e il suo orario, la propria partecipazione dovrebbe essere confermata all'organizzatore;

- 5) Memo (reminder): i memo sono una perdita di tempo e dovrebbero essere limitati a eventi di particolare rilievo la cui conferma risale a molto tempo prima;
- 6) Riservatezza: distinguere i messaggi tra generale, interno e riservato e non dimenticare mai che una e-mail è l'equivalente di una cartolina postale. Se non è criptata, non dovrebbe essere utilizzata per messaggi riservati;
- 7) Urgenza: se si utilizza l'etichetta "urgente" per i messaggi, non se ne deve abusare mandando tutti i messaggi come urgente dal momento che, semplicemente, si perderà in credibilità;
- 8) Approccio minimalista: non mandare comunicazioni inutili, note lunghe e allegati multipli, a meno che non sia necessario;
- 9) Inoltare: dovrebbe aver luogo solo con una buona ragione e controllando il messaggio che si intende inoltrare che spesso contiene altri messaggi precedenti;
- 10) Distribuzione: creare e utilizzare liste di distribuzione per specifici gruppi;
- 11) Delimitazione destinatari: mandare le informazioni solo a coloro che, effettivamente, hanno necessità di conoscere tali informazioni. Limita al massimo l'uso della copia e della copia nascosta.

Consigli e suggerimenti

- 1) Preparazione: assicurati di avere una conoscenza adeguata delle linee guida e della prassi della tua organizzazione sull'uso delle e-mail;
- 2) Rispetto: rispetta il tempo del destinatario. Siamo tutti molto occupati e riceviamo già troppi messaggi;
- 3) Responsabilità: se una mail è mandata a tuo nome e dal tuo profilo di posta, sei tu responsabile del messaggio;

- 4) Risposta: rispondi con prontezza ogni volta che questo ti è possibile, ma NON se sei emotivamente coinvolto;
- 5) Assenza: se non si avrà accesso alla propria casella di posta, è meglio che lo si faccia sapere in anticipo ai propri interlocutori, in modo da evitare una valanga di messaggi ai quali non si potrà dare pronta risposta;
- 6) Filtro: ci sono vari modi per filtrare i messaggi, ad es., usando convenzioni sulla denominazione o oggetto del messaggio. Questo aiuterà a estrapolare i messaggi rilevanti dalle conversazioni ordinarie e non necessarie, incluso la SPAM;
- 7) Reti: assicurati di distinguere tra i contatti professionali, i gruppi speciali e i contatti privati. Non si dovrebbe usare la propria mail di lavoro a scopi privati;
- 8) Riflessione: prima di mandare un messaggio, pensa accuratamente se questo è il modo migliore di raggiungere la persona a cui stai scrivendo nei termini e secondo gli obiettivi del messaggio.

Lista di controllo delle e-mail

Iniziare una comunicazione via e-mail

- Qual è il destinatario della tua e-mail?
- Qual è l'oggetto della e-mail?
- Quanto spesso sei connesso alla rete (settimanalmente, giornalmente, ogni ora)? Questo è accettabile?
- Qual è il tempo di risposta medio e massimo da aspettarsi? È giusto?
- In caso di assenza, informi in anticipo i tuoi interlocutori o inserisci un messaggio automatico di assenza?
- Possiamo concordare sul dare accusa di ricezione e lettura ai messaggi ricevuti? In questo modo, il mittente è informato e i memo possono essere evitati.
- Possiamo concordare di rispettare le scadenze esplicitamente menzionate nei messaggi?
- Quando possibile, possiamo assegnare numeri alle domande al fine di semplificare i riferimenti?



Usare la comunicazione via e-mail

Ci sono molte ragioni di lavoro e, a volte, “scuse” sul perché lo scambio di e-mail non risulta sufficientemente efficace. La tabella di seguito mostra alcuni esempi. La gestione proattiva di queste circostanze eccezionali migliorerà la comunicazione.

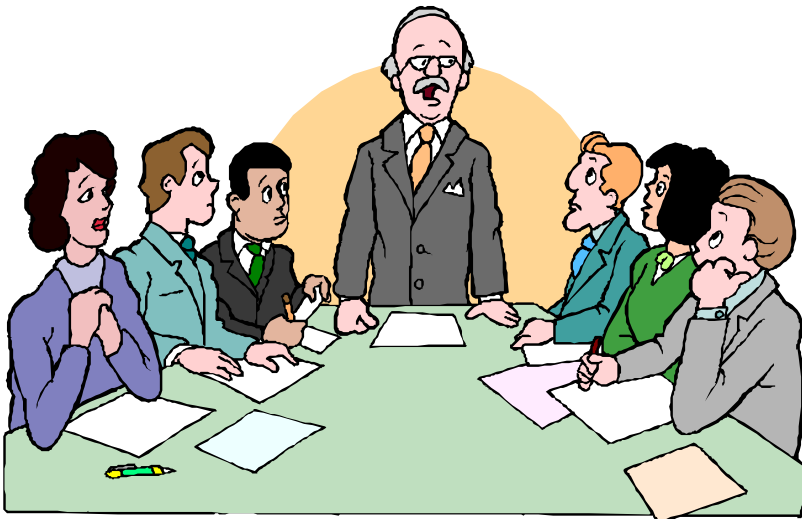
La risposta dei partner, SCUSE	La tua reazione, DA FARE	Commenti
Non ho ricevuto il tuo messaggio	OK, inviare nuovamente	Buco nero?
Non ero nel sistema, quando hai inviato il messaggio	OK, inviare nuovamente	
Non ho avuto tempo di rispondere	Rivedere	Gestione del tempo!
Troppi messaggi nella casella	Chiedi alternative	Gestione delle informazioni!
Troppe informazioni	Chiedi alternative	Gestione delle informazioni!
Troppa posta spazzatura	Impostare filtri anti SPAM	Filtro!
La rete non funzionava	OK, inviare nuovamente	
Ho cambiato il mio sistema	OK, inviare nuovamente	
Ero via per varie settimane	OK, inviare nuovamente	Delega, deviazione
Preferisco la posta lumaca	OK, accettare	

2. 6 Le Riunioni efficaci

Le riunioni ben riuscite
non sono frutto del caso!

Scopo

Le riunioni, per risultare efficaci, necessitano di cura nella preparazione, attenzione nella gestione operativa e professionalità nei seguiti.



Descrizione

Le riunioni sono forme di comunicazione usate con molta frequenza che consentono un'interazione diretta tra i partecipanti. Riunioni efficaci sono essenziali in ogni organizzazione e, rispetto ad altri tipi di comunicazioni, devono essere ben motivate.

Le riunioni possono avere vari obiettivi: scambio di informazioni, presa di decisioni, trasferimento di competenze, socializzazione e molto altro.

La capacità di presiedere e facilitare le riunioni è un fattore di successo essenziale. La gestione delle riunioni, più in generale, fa parte dei processi di comunicazione di una società.

Le riunioni possono essere formali o informali, pianificate o non pianificate, regolari o irregolari, strutturate o non strutturate, routinarie o controverse, efficaci o non efficaci, lunghe o brevi, allargate o ristrette ma anche una combinazione di tutte queste caratteristiche. La tipologia della riunione dipende da caratteristiche generali e specifiche che vanno accuratamente selezionate e discusse nel corso della fase preparatoria:

Generali ▫ Scopo ▫ Obiettivi ▫ Portata ▫ Agenda ▫ Partecipanti ▫ Arco temporale ▫ Luogo ▫ Struttura ▫ Logistica ▫	Specifici ▫ Tipi ▫ Argomenti ▫ Focus ▫ Aspirazione ▫ Risultati ▫ Impatti ▫ Tecniche usate ▫ Budget ▫ Approvazione del management ▫ Prerequisiti ▫
--	--

Le riunioni comportano numerose attività e dovrebbero quindi essere concepite composte da tre fasi:

- 1) **Preparazione:** dall'idea primaria all'inizio della riunione;

- 2) **Esecuzione:** dall'inizio della riunione alla sua conclusione;
- 3) **Completamento:** seguiti operativi dal termine della riunione alla chiusura dell'attività;

Come usarle

La preparazione delle riunioni comporta fino a 15 attività:

- 1) Nominare un "manager della riunione" che ne sia responsabile
- 2) Identificare lo scopo (tipo di riunione)
- 3) Specificare obiettivi e portata
- 4) Selezionare i partecipanti
- 5) Accordarsi sui tempi e sul programma
- 6) Scegliere un luogo adeguato
- 7) Pianificare la logistica (rinfreschi, pasti, alloggi, trasporti ...)
- 8) Stimare il budget necessario
- 9) Selezionare gli argomenti e gli oratori per la riunione
- 10) Ottenere l'approvazione dalla direzione (se necessario)
- 11) Sviluppare un'agenda dettagliata
- 12) Inviare gli inviti ai partecipanti
- 13) Controllare il luogo e le sue strutture
- 14) Prepararsi per le eccezioni e gestire le modifiche
- 15) Avere un piano per i casi imprevisti

Esempi

Un esempio di convocazione con cinque elementi necessari

Riunione Annuale dell'Istituto

Obiettivi

1. comprendere gli attuali problemi essenziali dell'Istituto
2. discutere le sfide future dell'Istituto
3. accordarsi su e prendere impegni per i passi successivi

Portata: Strategia e priorità dell'Istituto per il periodo 2016-2019

Partecipanti: Direttori Generali

Tempi: martedì, 2 febbraio 2016 dalle 9.00 alle 10.30

Luogo: sala conferenze A03

Prerequisiti: leggere il rapporto "Cosa ci riserva il futuro?"; completare il questionario "Impegni personali" prima della riunione

Si richiede di confermare la propria partecipazione entro il 31 gennaio 2016 tramite e-mail a ep@amm.it!

Consigli pratici e suggerimenti

- Giustificazione della riunione: le riunioni vanno giustificate perché il tempo ha un valore. Il tempo degli impiegati deve essere usato in modo adeguato! Bisogna sollevare la domanda: "la riunione è il modo più efficiente per comunicare con le persone interessate"?
- Preparazione della riunione: solo le riunioni ben preparate possono essere efficaci ed effi-

cienti, ossia permettere il raggiungimento degli obiettivi entro i tempi e il budget assegnati

- Pianificazione: la pianificazione è un elemento essenziale e i cambiamenti, soprattutto in relazione alle tempistiche, dovrebbero essere evitati
- Obiettivi e portata: una chiara distinzione tra gli obiettivi e la portata è necessaria
- Convocazione: ogni riunione deve essere convocata, chiarendo gli obiettivi, la portata, i partecipanti, le tempistiche e il luogo
- Conferme: dovrebbe essere obbligatoria sia la conferma di partecipazione sia il preventivo avviso in caso di assenza
- Agenda: deve essere preparata e dovrebbe essere presentata all'inizio della riunione e/o inviata ai partecipanti in modo appropriato prima della riunione
- Presiedere o facilitare: chi presiede o facilita dovrebbe essere, se possibile, indicato prima della riunione, dal momento che una preparazione potrebbe essere necessaria
- Aspettative: è fortemente raccomandato individuare le aspettative dei partecipanti all'inizio della riunione; ad esempio, una breve sessione di brainstorming può essere appropriata
- Lista di controllo (Checklist): usare un'appropriata e standardizzata lista di controllo per preparare e gestire le riunioni
- Gestione della riunione: è un "sotto-processo" del processo di comunicazione della società
- Verbale: deve essere elaborato usando formati standard strutturati e adeguati

- Piano d'Azione: un Piano d'Azione per i seguiti va elaborato indicando i seguenti elementi: Azioni, Responsabili, Scadenze

Modelli specifici possono essere messi a disposizione prima della riunione e i modelli compilati dovrebbero essere inclusi nel verbale della riunione.

Il punto di vista del cinico sulle riunioni:

Una riunione è un evento nel corso del quale si preparano verbali e si perde tempo.

Un cammello è un cavallo progettato da un comitato.

2.7 Presentazioni efficaci

Nessuno protesterà per una presentazione
troppo breve

Obiettivo

Le presentazioni sono un modo frequente per i dirigenti di trasmettere un'informazione. Una presentazione efficace richiede abilità e approcci differenti rispetto alle comunicazioni scritte.



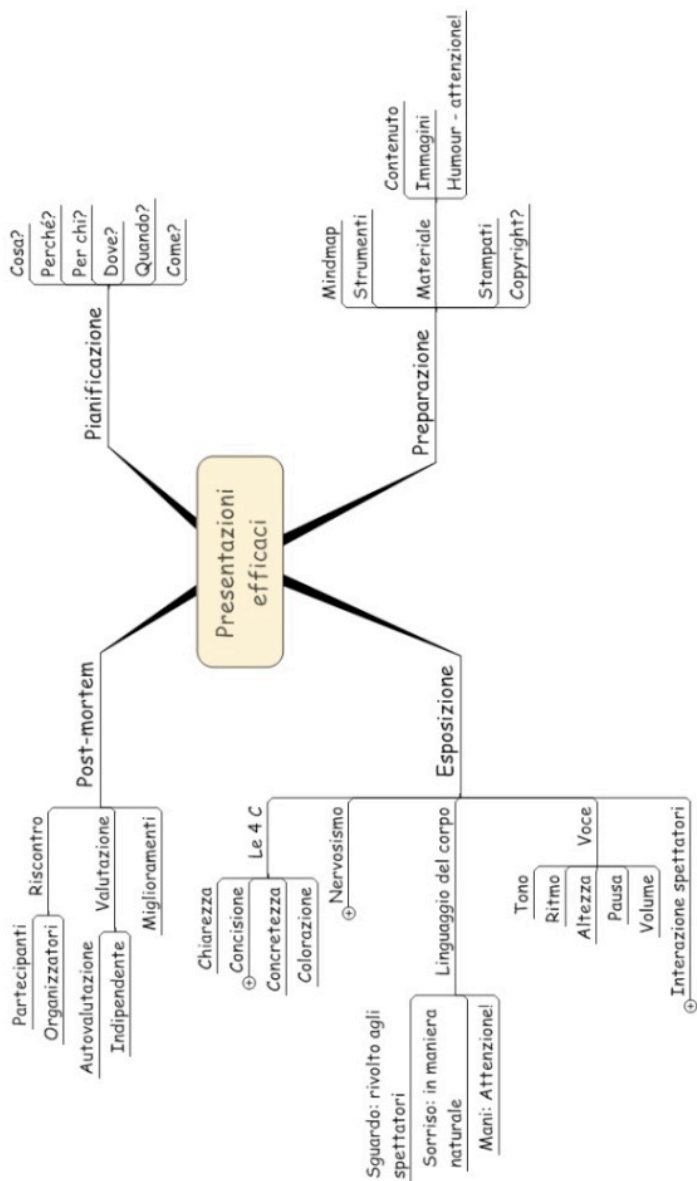
Descrizione

Ci sono quattro tappe, egualmente importanti, per ogni presentazione, i cui punti principali possono essere riassunti nella mappa concettuale riportata nella pagina seguente.

Se non si risponde correttamente alle sei domande relative alla **pianificazione**, la presentazione sarà priva di significato per la platea e deludente per il presentatore, e tutto lo sforzo per preparare e illustrare la presentazione sarà stato sprecato.

La **preparazione** deve essere presa seriamente in considerazione quale segno di rispetto nei confronti del pubblico e al fine di rafforzare, (e non rovinare) la reputazione del presentatore.

La fase della preparazione deve identificare quali sono i concetti principali che il presentatore intende trasmettere al pubblico. Tali concetti devono combinarsi con il livello di familiarità della platea con l'argomento trattato e non devono essere troppo numerosi al fine di evitare un sovraccarico di informazioni e di confusione.



Mappa concettuale originale di E. Gelbstein

L'**esposizione** della presentazione è, per molte persone, la parte più difficile dal momento che è qualcosa che deve essere fatto di fronte a un gruppo e/o di fronte ad una TV/telecamera. È anche l'aspetto principale sulla base del quale la presentazione sarà giudicata e richiede che il presentatore sia sicuro e che parli in modo chiaro ed udibile per tutta la platea. È necessario mantenere il pubblico attento sulla sostanza della presentazione, interessato e, se opportuno, divertito.

L'esposizione migliora con l'esperienza e una buona preparazione è essenziale.

È una buona pratica scoprire cosa avrebbe potuto essere fatto meglio e un "**post-mortem**" dopo l'evento è sempre lodevole, anche quando non porta buone notizie. I riscontri, preferibilmente schietti, da parte del pubblico e degli organizzatori sono utili ma solo se sono utilizzati per migliorare le presentazioni successive.

I presentatori con maggiore esperienza istintivamente sapranno la differenza tra un applauso di cortesia e un pubblico entusiasta. Inoltre, il livello delle domande fatte dal pubblico indica quanto sia stato capito della presentazione.

Consigli e suggerimenti

È prudente stimare che un minuto di presentazione richiede un'ora di preparazione.

Il lasso temporale medio di attenzione di un ascoltatore è di 20 minuti.

È anche giusto ricordarsi che il presentatore ha, al massimo, un minuto per attrarre l'attenzione della platea e che le presentazioni che durano più di 30 minuti senza una pausa sono una cosa difficile per chiunque sia coinvolto (a meno che il presentatore non sia una persona estremamente carismatica e dotata di una lunga esperienza).

Quando viene utilizzato del materiale con diritti d'autore in una presentazione, bisogna essere sicuri che sia fat-

ta la giusta citazione e, se necessaria, che sia stata data la necessaria autorizzazione.

Si deve fare attenzione all'uso dello humour in una presentazione di fronte a un pubblico sconosciuto, specialmente se ci sono differenze (internazionali o multiculturali) dal momento che questo potrebbe causare un'offesa anche se non intenzionale.

Lo stesso vale per il linguaggio del corpo e, in particolare, dei gesti. Per esempio, il gesto rappresentato qui a lato è utilizzato per intendere "ottimo" in Italia, "zero" in Francia ed è offensivo in Brasile. Quando ci si rivolge ad un pubblico multiculturale è sempre prudente ricercare alcune informazioni di base su quali siano considerate buone o cattive maniere.



I cinici dicono che, nelle presentazioni, "se non li puoi convincere, li devi confondere". Tuttavia, è meglio non adottare mai questo approccio dal momento che, dopo la perdita della salute, la perdita della reputazione è la cosa peggiore che può accadere ad una persona.

In questa "cassetta degli attrezzi", c'è una seconda parte dedicata alle presentazioni efficaci, che tratta delle specificità legate alla realizzazione di una buona presentazione utilizzando strumenti come "PowerPoint™".

2.8 - Linee Guida per presentazioni efficaci

Scopo

Utilizzando software come PowerPoint™, per garantire che una presentazione sia assemblata in modo tale da risultare semplice da seguire per il pubblico, ci si deve assicurare di utilizzare al meglio le funzioni del programma: formattazione, grafica, colori e animazioni.



Principi base:

- Selezionare o progettare un modello – decidere se includere o meno un logo, la data, i numeri di pagina e altri dettagli
- Utilizzare caratteri con colori chiari su uno sfondo di colore scuro, oppure caratteri di colore scuro su uno sfondo di colore chiaro
- Usare pochi colori nel testo: nel caso ideale da uno a tre e non più di sei.
- Usare i colori in maniera coerente

Gli elementi visivi comunicano non solo l'informazione ma anche il proprio stile e dovrebbero rappresentare parte della propria personalità. È importante che siano chiari, leggibili ed interessanti.

- Mantenere gli elementi visivi chiari e semplici. Il messaggio deve essere breve
- Grafici, tabelle e diagrammi semplici sono assai più ricchi di significato per il pubblico rispetto a quelli complessi

- Evitare di utilizzare troppi colori, schemi e grafici in un'unica diapositiva
- Utilizzare il minimo di parole. Cinque righe per slide e da cinque a sette parole per riga sono il massimo, meno è meglio
- Evitare di scrivere in maiuscolo: è più difficile da leggere
- Non utilizzare più di tre caratteri diversi in una slide
- I progetti con carattere tipografico sans serif sono più facili da leggere (esempi: Arial, ComicSans...)
- Mantenere la stessa, o simile, grandezza di carattere da diapositiva a diapositiva
- Evitare colori che non si armonizzano col testo.

Il cervello è un organo visivo. Una buona immagine è quindi meglio di un migliaio di parole e le diapositive di presentazione non dovrebbero essere pensate come alternative al testo stampato. È meglio utilizzare una buona grafica e poche parole piuttosto che preparare pagine piene di testo senza elementi grafici o immagini.

Sfondi: Per lo sfondo i colori scuri più efficaci sono: blu, turchese, viola e magenta in quanto permettono al testo di risultare più leggibile. Colori chiari (crema o giallo chiaro) sono anch'essi una buona soluzione quando utilizzati con testo nero o blu scuro.

Anche uno sfondo che passa da sfumature più chiare a sfumature più scure della stessa tinta può essere molto efficace.

In alcuni casi, uno sfondo elaborato può essere utilizzato per creare un'immagine interessante, ma lo sfondo dovrebbe comunque limitarsi ad essere quello che è – uno sfondo, infatti, non deve richiamare l'attenzione a sé o causare confusione e disordine, ma deve esaltare le informazioni in primo piano.

Caratteri: Buoni caratteri per le presentazioni sono: Arial, Tahoma e ComicSans. I titoli dovrebbero avere una dimensione di carattere da 36 a 44 e nessuna parte di testo nella diapositiva dovrebbe avere una dimensione di carattere inferiore a 18 altrimenti risulterebbe illeggibile per le persone più distanti dallo schermo di proiezione.

Immagini: Le immagini utilizzate (Clip Art o fotografie) non devono essere create con una risoluzione maggiore di 75 dpi in quanto non necessario e con il solo effetto di aumentare la dimensione del file di presentazione. I formati preferiti per le immagini sono .wmf per Clip Art e .jpg per fotografie.

Animazioni: Utilizzare le animazioni con cura perché possono distrarre. Una transizione tra slide può essere una buona idea. Attenzione, però, ad un utilizzo eccessivo di animazioni in una singola diapositiva dove il testo arriva scorrendo, appare e si dissolve. Se si utilizzano le animazioni in una diapositiva si deve cercare di essere coerenti da una slide all'altra. Non usare suoni di transizione – è solo apparenza e disturba il pubblico.

La grafica dovrebbe aiutare a chiarire le idee, enfatizzare i punti chiave, mostrare le relazioni e fornire l'informazione visiva di cui il pubblico ha bisogno per comprendere il messaggio.

Consigli

La presentazione deve contenere solo poche parole per aiutare il presentatore.

Evitare di utilizzare troppo testo per evitare che il pubblico si sforzi a leggere invece di ascoltare chi parla. La presentazione deve essere strutturata in modo da mantenere vivo l'interesse del pubblico.

Capitolo 3

Soluzione dei problemi e attività decisionali



È preferibile conoscere alcune delle domande
che tutte le risposte

James Thurber (1894-1961)

Una cosa è certa. Dobbiamo fare qualcosa.
Dobbiamo fare il massimo di ciò che conosciamo ora... Se ciò
non si rivela giusto, possiamo modificarlo in corso d'opera

Franklin D. Roosevelt (1882-1945)

3.1 Introduzione - L'arte e la scienza della soluzione dei problemi e dell'attività decisionale

L'attività di soluzione dei problemi (*problem-solving*) e l'attività decisionale (*decision-making*) sono strettamente collegate e rappresentano la gran parte delle attività dei dirigenti. I problemi sono infatti sempre legati a dei compiti.

La risoluzione dei problemi avviene spesso in condizioni di stress e di tempo limitato.

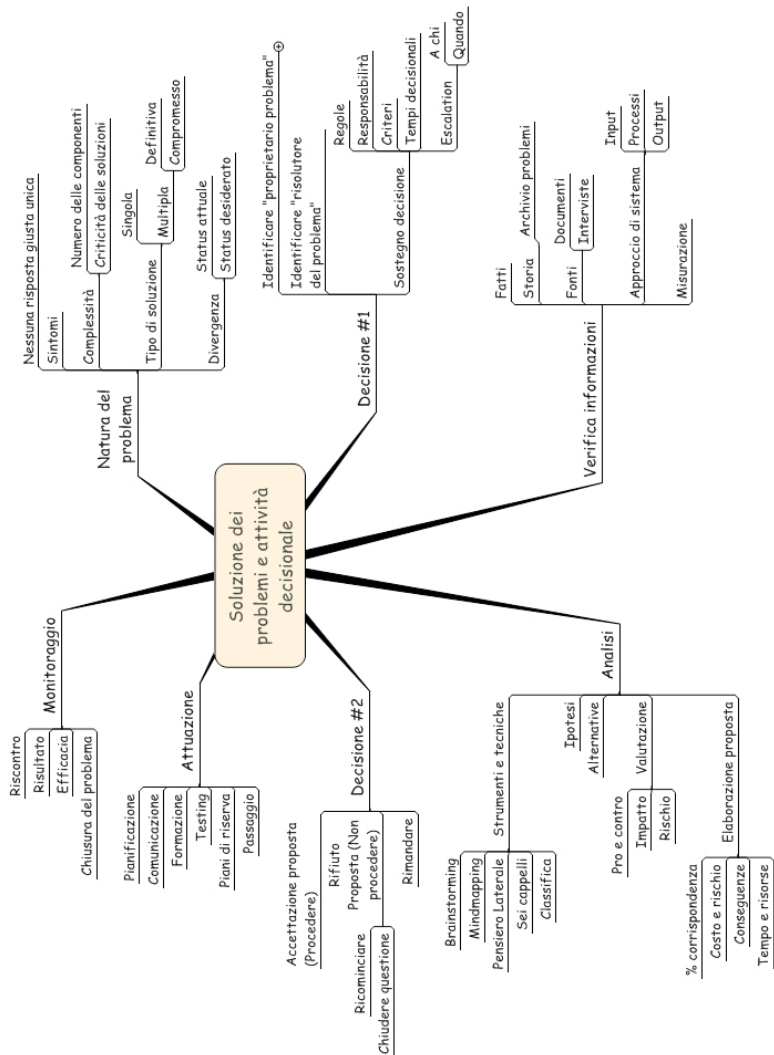
Inoltre, raramente le informazioni disponibili sono sufficienti per prendere la decisione adeguata. Per contro, quando tutte le informazioni necessarie sono disponibili, risolvere il problema e giungere ad una decisione si rivela molto più semplice.

Nella realtà, esistono differenti modalità di risoluzione di un problema e tante possibili decisioni da prendere in ogni situazione considerata – ciascuna con le proprie (volontarie e involontarie) conseguenze.

In pratica, problemi di natura tecnica sono solitamente di più facile soluzione rispetto a quelli che coinvolgono le persone. Inoltre, vi sono decisioni per le quali l'assenza di informazioni rende più complesso seguire un approccio di tipo razionale.

Una cosa è certa: quanto prima si affronta una criticità, tanto maggiore sarà la possibilità di trovare una risposta adeguata ad essa. La semplice attesa o temporeggiamento raramente può far sì che il problema si risolva da sé, mentre si può trarre vantaggio da un tempestivo intervento e da una rapida adozione delle decisioni.

La seguente mappa mentale mostra una panoramica dei vari aspetti relativi alla soluzione dei problemi e all'attività decisionale.



Mapa concettuale originale di E. Gelbstein

3.2 Soluzione dei problemi

Se qualcuno ti dice “Non c’è problema”, quello è il momento in cui iniziare a preoccuparsi

Scopo

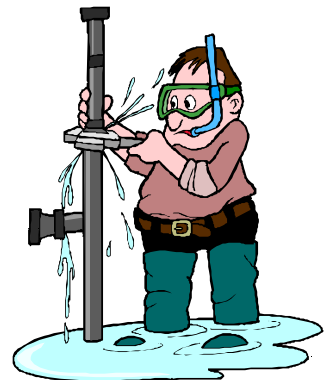
La soluzione dei problemi è una delle attività più frequenti che un dirigente deve affrontare e dove può dimostrare la sua capacità di essere efficace ed efficiente.

Descrizione

Quando viene identificato un problema – e prima lo si fa, meglio è – è buona pratica designare un “proprietario” del problema ed informare i funzionari responsabili per assicurare una rapida soluzione. È probabile che i problemi che non possono essere risolti efficacemente usando metodi, tecniche e strumenti appropriati, siano quelli più seri e quindi maggiormente suscettibili di portare ad una crisi.

La pratica della “soluzione dei problemi” è applicabile ad una tipologia ampia e variegata di situazioni, che vanno dal “molto semplice” al “molto complesso”. Ciò deriva da una molteplicità di fattori umani, finanziari, tecnici, ambientali e di altro tipo. Molti problemi possono essere evitati se vengono predisposte pratiche e processi affidabili. Un approccio professionale di tipo proattivo, una buona capacità di diagnosi, l’esperienza e la leadership sono tutte componenti cruciali per ottenere un risultato soddisfacente.

L’uso di tecniche e strumenti appropriati può evitare attività superflue e ridurre le risorse necessarie all’identificazione e alla risoluzione del problema.



Esistono varie tecniche di soluzione dei problemi, tra cui:

- a) Le domande essenziali
- b) La raccolta delle idee
- c) La classificazione
- d) Il pensiero laterale (par. 3.3)

a) **Domande essenziali:** una tecnica che richiede la ricerca della risposta a 6 domande essenziali:

- **Cosa?** - Cosa è sbagliato? Cosa è accaduto? Cosa sta accadendo?
- **Perché?** - Perché è successo? Qual è la ragione?
- **Come?** - Come può essere risolto? Come si è generato?
- **Chi?** - A carico di chi dovrebbe essere? Chi dovrebbe risolverlo? Chi ne è responsabile? Chi dovremmo contattare? Chi dovrebbe essere coinvolto?
- **Quando?** - Quando potrebbe essere risolto? Quando cominciare?
- **Quanto?** - Quanto costerà? Quali altre risorse sono necessarie?

b) **Raccolta delle idee:** una potente tecnica utilizzata per generare idee che vadano oltre gli approcci convenzionali e sfruttare la creatività umana.

c) **Classificazione:** quando una scelta tra diverse opzioni risulta necessaria, la soluzione più appropriata può essere determinata in seguito ad un processo di classificazione.

Come utilizzarlo

Una tecnica di risoluzione di successo, adeguata soprattutto ai problemi più complessi, richiederà al massimo 13 passaggi, vale a dire:

- 1) Identificare il problema;
- 2) Valutare il problema;
- 3) Identificare un responsabile del problema e un risolutore dello stesso (potrebbero essere la stessa persona);
- 4) Selezionare tecniche e strumenti appropriati;
- 5) Stimare le risorse necessarie;
- 6) Identificare possibili soluzioni e selezionare la più adeguata;
- 7) Ricevere l'approvazione per l'azione scelta (in qualsiasi momento questo avrà un impatto importante);
- 8) Sviluppare un piano di intervento;
- 9) Rivedere la soluzione proposta;
- 10) Attuare la soluzione;
- 11) Valutarne l'attuazione;
- 12) Fare un resoconto della "lezione appresa";
- 13) Inserire il problema e le modalità con cui è stato risolto in un "archivio dei problemi".



Il processo di soluzione dei problemi illustrato è indipendente dalle tecniche e dagli strumenti utilizzati.

Suggerimenti e consigli

- 1) **Attitudine professionale:** è necessario essere consapevoli e preparati su come identificare e risolvere i problemi ed essere predisposti mentalmente per una soluzione degli stessi.
- 2) **Responsabilità:** un responsabile del problema e/o un risolutore del problema devono essere individuati il prima possibile. I dirigenti dovrebbero tutti essere pronti e disponibili ad assumersi tale responsabilità.
- 3) **Standard organizzativi:** si raccomanda di selezionare i metodi, le tecniche e gli strumenti adeguati ad essere utilizzati all'interno della specifica organizzazione e dei suoi gruppi o team.
- 4) **“Archivio dei problemi”:** le organizzazioni con molti processi e progetti trarranno beneficio dall'esistenza di un archivio che contenga informazioni sui problemi identificati e risolti.
- 5) **“Cassetta degli attrezzi”:** è necessario scegliere gli strumenti appropriati, personalizzati o sviluppati.

3.3 Pensiero laterale

Ogni uscita è un'entrata per qualche altra parte"

Tom Stoppard

Scopo

Pensare è un'abilità e pertanto può essere sviluppata, praticata e continuamente migliorata.

Il tradizionale pensiero verticale (o logico) procede per passaggi sequenziali. Il pensiero laterale, originariamente teorizzato da Edward De Bono, *"scardina l'idea prigione delle vecchie idee"*. I pensieri laterale e verticale si completano per permettere alle idee creative di emergere.



Descrizione

Il Pensiero laterale (PL) è legato al modo in cui la mente gestisce le informazioni e richiede di superare le logiche del pensiero logico convenzionale .

Le due fasi di pensiero sono:

Fase 1: "fase concettuale" comprende associazioni, percezioni, funzioni e fattori;

Fase 2: "fase di elaborazione" coinvolge tecniche formali (che diventano intuitive) di logica.

Il pensiero verticale (PV) conduce da uno stato di informazione ad un altro. È caratterizzato da passaggi sequen-

ziali analitici e selettivi e da continuità. Esso implica cioè l'uso retrogrado delle informazioni e che l'attenzione sia concentrata solo su quanto è rilevante. Il PV è un sistema binario di Si/No, un processo definito e chiuso.

Il pensiero laterale permette invece di spostarsi da un concetto ad un altro. Esso è caratterizzato da cambiamenti, movimenti, salti e discontinuità. Esplora e genera idee, provando a ricercare le migliori soluzioni. Il PL è un processo probabilistico e indefinito.

La tabella seguente mostra una comparazione delle principali caratteristiche del PV e del PL:

	Pensiero Verticale	Pensiero Laterale
Scopo	Pervenire ad una soluzione dimostrata	Generare idee
Basi	Logica, matematica	Probabilistica, dinamica
Caratteristiche	Analitico	Sperimentale
Passaggi	Sequenziali	Salti
Qualità	Continuità	Discontinuità
Approccio	Selettivo	Volto al Cambiamento
Focus	Cosa è rilevante	Cosa è differente
Uso delle informazioni	All'indietro: da dove proviene l'idea?	In avanti: a cosa conduce l'idea?
Alla ricerca di	Risposte	Domande
Valutazione	Si/No	Migliore soluzione
Processo	Chiuso, definito	Aperto, Indefinito
Esempio	Formazione	Raccolta di idee

Il Pensiero Laterale è strettamente collegato alla creatività, all'intuizione e all'umore.

Come utilizzarlo

Il PL è solitamente legato ai cambiamenti. Tale tecnica facilita lo scaturire di nuove idee, la modifica delle idee attuali e il superamento delle vecchie idee. Sono numerose le tecniche disponibili (per maggiori dettagli si vedano i libri scritti da Edward De Bono sul tema):

Sono raccomandate sessioni formali strutturate al fine di assicurare la creazione di nuove idee. È pertanto necessario:

- definire gli obiettivi di ciascuna sessione
- stabilirne il tempo
- coinvolgere le persone adatte
- selezionare un coordinatore competente
- stabilire regole semplici
- assumersi l'impegno

Il pensiero laterale è una parte essenziale del processo di pensiero creativo (1a fase).

Suggerimenti e consigli

1. **Abilità di pensiero:** devono essere sviluppate e migliorate!
2. **Processo di pensiero:** è necessario distinguere chiaramente le due fasi di pensiero; la differenza tra PV e PL deve essere compresa per poterli utilizzare efficacemente;
3. **Consapevolezza:** Manager e Professionisti devono essere informati sui processi di pensiero complementari e sul loro efficace utilizzo;
4. **Formazione:** una volta che l'organizzazione ha riconosciuto la validità di tali processi, può rivelarsi prezioso

organizzare corsi sui processi di pensiero e sulla creatività.

5. **Applicazione:** utilizzare il pensiero laterale e quello verticale secondo un metodo di alternanza reciproca.

3.4 Pensiero creativo

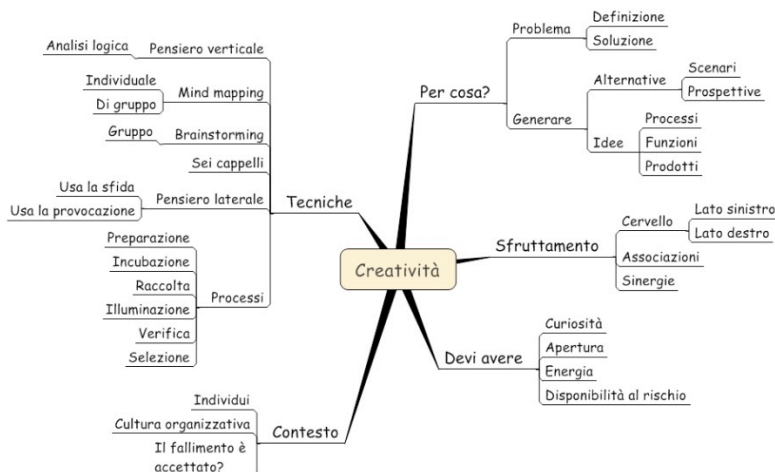
Scopo

Consentire al pensiero di andare oltre gli ambiti familiari, di generare nuove idee e identificare nuovi approcci. Le tecniche di pensiero creativo possono essere apprese.



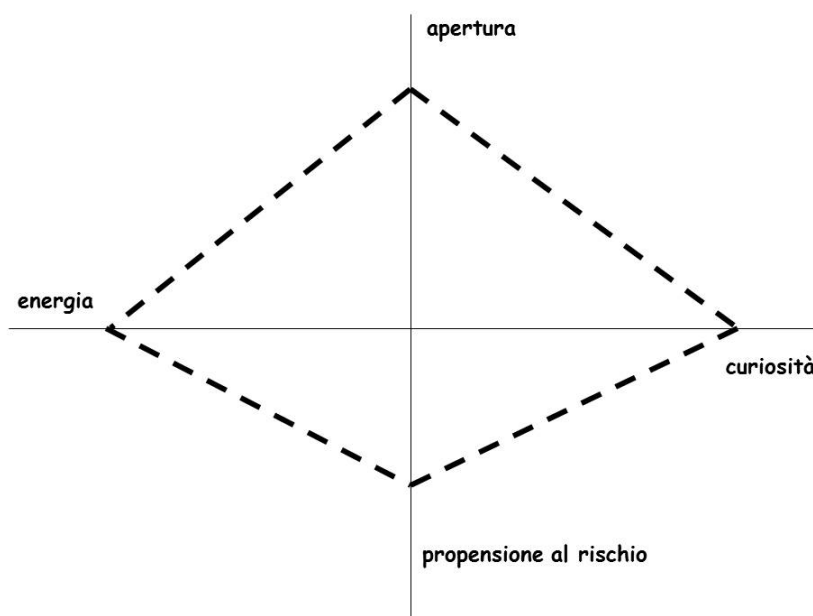
Descrizione

Gli elementi principali del pensiero creativo sono sintetizzati in questa mappa mentale. Molti degli strumenti che lo compongono sono inclusi in questo manuale.



Come utilizzarlo

Il punto di partenza del pensiero creativo richiede la coesistenza dei quattro elementi indicati nel “*Devi avere*” della mappa mentale. L’area del quadrilatero sotto riportato rappresenta la misura del successo di ciascun tentativo di pensiero creativo. Di questi elementi, l’apertura mentale è spesso il più difficile da sviluppare.



Il pensiero creativo è strettamente correlato all’umorismo e allo sviluppo di intuizioni (la cosiddetta reazione di stupore *Aha!*).

L’approccio più importante al pensiero creativo è quello di provarci e continuare a fare pratica.

3.5 Brainstorming

Tutto è possibile

Scopo

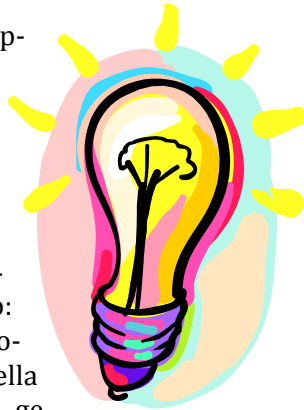
Il brainstorming è un potente approccio per la generazione di idee nuove e uniche e di soluzioni innovative.

Descrizione

Il brainstorming può essere utilizzato in numerose situazioni in ufficio: soluzione dei problemi, attività decisionale, analisi delle opportunità, scelta della tecnologia, gestione delle aspettative, gestione delle risorse umane, soluzione dei conflitti, gestione di progetti, sviluppo dello spirito di squadra, attuazione dei processi, sviluppo di iniziative e lavoro di ricerca.

La selezione, la classificazione in base alle priorità e la valutazione delle idee raccolte avvengono in sessioni a catena. Le sessioni di brainstorming, per essere di successo, devono essere ben preparate. Questo richiede otto fasi:

1. Decidere lo scopo: cosa ricercare? Per ottenere cosa?
2. Pianificare la sessione: quando svolgerla? Chi dovrebbe prendervi parte?
3. Nominare un facilitatore di sessione: chi è competente? Chi ha esperienza e autorevolezza?
4. Selezionare i partecipanti: chi ci deve essere? Perché? Chi può contribuire attivamente?
5. Aprire la sessione: qual è lo scopo? Dove si vuole arrivare? Chi partecipa? Qual è la durata?



6. Condurre la sessione: quali sono i ruoli? Quali sono le regole? Che tipo di brainstorming?
7. Ottenere il coinvolgimento: incoraggiare la partecipazione, invogliare i meno attivi, risolvere i conflitti
8. Chiudere la sessione: ringraziamenti, sintesi, quali sono i passi successivi?

Le azioni successive – da attuare in sessioni separate – includono:

- Selezionare, strutturare e mettere in ordine di priorità le idee
- Analizzare e sintetizzare i risultati
- Individuare soluzioni
- Informare i partecipanti

Ci sono diverse tipologie di brainstorming che possono essere variamente combinate, tuttavia il loro scopo è lo stesso: “generare nuove idee”. La seguente lista di tipologie è solo indicativa:

- Tradizionale o avanzato: senza o con l’ausilio di tecniche di pensiero creativo
- Aperto o chiuso: idee comunicate oralmente o registrate
- Limitato o illimitato: il numero di idee per partecipante può essere limitato o meno
- Individuale o di gruppo: con una o più persone partecipanti
- Gruppi grandi o piccoli: con conduzione di sessioni singole e parallele
- Creazione di reti: brainstorming attraverso reti secondo regole ben definite

Come usarlo

Aderire strettamente ad un gruppo di regole condivise è determinante nelle sessioni di brainstorming. Le seguenti cinque regole devono essere accettate e osservate da tutti i partecipanti:

1. Incoraggiare senza limiti anche le idee apparentemente folli o esagerate
2. Evitare i giudizi immediati e rimandare il giudizio finale sulle idee a fasi successive
3. È la quantità che conta in questa fase, non la qualità
4. Costruire sulla base delle idee avanzate dagli altri
5. Ciascun partecipante e ciascuna idea hanno lo stesso valore

Esempi

In una sessione di brainstorming il gruppo di progetto ha identificato le principali cause della perdita di tempo:

- Mancanza di consapevolezza
- Mancanza di esperienza
- Mancanza di formazione
- Mancanza di motivazione
- Mancanza di disciplina
- Mancanza di pianificazione
- Comunicazione inefficace
- Cattiva organizzazione del lavoro
- Mancanza di processi definiti
- Mancanza di strumenti

A seguito della sessione è stato possibile definire un piano d'azione per migliorare la situazione.

Trucchi e suggerimenti

1. **Prerequisiti:** i brainstorming di successo richiedono:

- **Facilitatore:** è necessario un moderatore, un abilitatore con esperienza
- **Partecipanti:** solo persone attive dovrebbero partecipare alla sessione. Non c'è spazio per osservatori o piantagrane!
- **Preparazione:** la sessione deve essere ben preparata dal facilitatore

2. **Facilitatore:** deve avere esperienza e autorevolezza, deve essere accettato dal gruppo.

3. **Partecipanti:** i brainstorming di gruppo dovrebbero essere condotti in piccoli gruppi di massimo 5 o 6 partecipanti. Se più persone vogliono o devono partecipare, è preferibile dividerle in piccoli gruppi di 3-5 partecipanti, condurre poi sessioni parallele dei diversi gruppi ed infine consolidare e discutere i risultati all'interno del gruppo intero.

4. **Durata:** i brainstorming dovrebbero durare approssimativamente massimo 30-45 minuti per argomento. Quando la "tempesta" rallenta, la sessione dovrebbe essere interrotta.

5. **Argomenti:** la sessione di brainstorming dovrebbe affrontare un argomento per volta.

6. **Spazio:** è consigliabile condurre le sessioni di brainstorming di gruppo in una sala conferenze ben equipaggiata, idealmente con una disposizione a O o ad U. Lavagne, tabelloni e proiettori possono essere usati per facilitare la sessione. Anche Post-it™, block notes e pennarelli sono strumenti utili.

7. **Valutazione:** nessun apprezzamento o valutazione delle idee è consentita durante la sessione di brainstorming (vedi anche la tecnica dei 6 cappelli per pensare in questo capitolo). Le idee raccolte durante la sessione di brainstorming devono essere strutturate, messe in ordine di priorità e valutate

per essere attuate prima o durante la successiva riunione di lavoro.

8. **Critiche:** tutte le idee sono ben accette, nessuna critica dovrebbe essere consentita durante le sessioni di brainstorming.

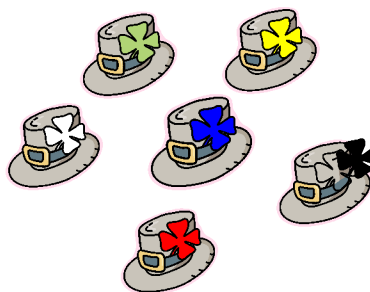
9. **Domande:** possono essere sollevate se un'idea ha bisogno di chiarimenti.

3.6 Sei cappelli per pensare

Aiutare il gruppo a pensare,
non generare il pensiero di gruppo

Finalità

Consentire a un gruppo di pensare in maniera creativa e costruttiva considerando tutti gli aspetti di un'idea che vengono esplorati in sequenza.



Descrizione

La tecnica è stata creata da Edward de Bono ed è stata largamente adottata. Essa è basata sul concetto che il pensiero può esser “colorato” dalle attitudini di ciascuno – alcuni sono ottimisti per natura e vedono tutto sotto una luce positiva. Altri sono critici e tendono a trovare debolezze e difetti in tutto.

La tecnica incoraggia le persone a impegnarsi consapevolmente nel considerare in maniera differente i loro pensieri “indossando un cappello virtuale” che colori le loro opinioni. I sei cappelli sono:

- 1) Il **cappello bianco** che focalizza il pensiero sui fatti, sui numeri, sulla necessità di informazioni e sulle lacune informative. Particolarmente importante per definire una base comune nel gruppo.
- 2) Il **cappello verde** è dedito ad incoraggiare il pensiero creativo (“fuori dagli schemi”) al fine di generare nuove idee e svilupparle per analisi successive.
- 3) Il **cappello giallo** è usato per definire e raccogliere tutti i fattori positivi associati a un'idea o a una proposta, quali i benefici che essa potrebbe portare

o chi ci guadagnerebbe, e anche per identificare altre aree di valore.

- 4) Il **cappello nero** è usato per identificare i rischi e le incongruenze derivanti dalle passate esperienze. Il cappello nero comporta obiettività, non negatività.
- 5) Il **cappello rosso** è usato per mettere insieme le visioni basate sull'intuizione e sui sentimenti e completa il pensiero logico dei precedenti quattro cappelli.
- 6) Il **cappello blu** è quello che guida il processo del ragionamento.

Modalità di utilizzo

Tutti i membri del gruppo indossano idealmente un cappello dello stesso colore nello stesso momento – le dinamiche del gruppo servono per esplorare idee e proposte dalla stessa prospettiva.

Ogni persona del gruppo propone quale cappello utilizzare ogni volta.

Una persona del gruppo deve inoltre avere il diritto di usare il cappello blu per guidare il gruppo al fine di assicurare un adeguato bilanciamento tra i differenti cappelli e per agire da arbitro nel caso in cui un membro del gruppo si allontani dallo scopo proprio del cappello in quel momento adottato.

Suggerimenti e consigli

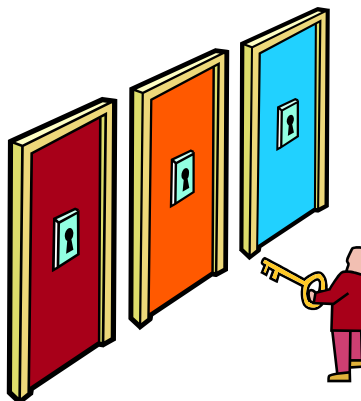
Come in tutti i processi creativi, non vi sono idee “cattive” o “stupide”. Ogni proposta può essere considerata ed esaminata usando il metodo dei sei cappelli.

3.7 Attività decisionale (*Decision Making*)

Le decisioni sono semplici, ma il loro impatto può essere duro

Finalità

L'attività decisionale è uno dei più importanti processi all'interno di un'organizzazione complessa. Il processo decisionale è di solito basato su un modello razionale, anche se tendenze, pregiudizi, errori e intuizioni spesso influenzano le decisioni.



Descrizione

L'attività decisionale è vitale per un'organizzazione ed è quindi comprensibile che le relative attività siano trattate come un processo. Una efficace attività decisionale è il prerequisito per il funzionamento efficace, per la motivazione dei lavoratori, per la soddisfazione degli utenti e così via.

Le decisioni individuali possono essere prese sulla base dell'esperienza o di una motivazione con solide basi. Le decisioni di un gruppo, invece, sono solitamente prese in riunioni basate su discussioni, dibattiti o proposte scritte ben preparate.

Il processo decisionale deve essere ben definito:

- **Scopo:** chiaro e conciso intento del processo
- **Obiettivi:** diretti alle attività da portare a termine

- **Descrizione:** sintesi, sommario delle operazioni, compiti e collegamenti
- **Ruoli:** titolare del processo, partecipanti, decisori con vari livelli di responsabilità
- **Azioni:** lista delle attività principali, chi fa cosa, quando e come
- **Regole:** quelle necessarie per raggiungere un accordo, es. responsabile della decisione, tempi di risposta, impatto.

Modalità di utilizzo

Un'attività decisionale efficace richiede **7 passaggi**:

1. Definire la 'questione'
2. Identificare i criteri di decisione
3. Ponderare i criteri
4. Sviluppare alternative
5. Valutare alternative
6. Selezionare l'alternativa migliore
7. Motivare e decidere

Ogni decisione di solito implica una selezione delle giuste alternative, quindi la valutazione è basata su criteri decisionali, pesi relativi e unità di misura.

Il tempo di decisione è espresso in giorni lavorativi. Le decisioni devono essere prese al livello di competenza appropriato entro il termine concordato. In assenza di un accordo, le decisioni devono essere rimesse al livello superiore.

Suggerimenti e consigli

1. L'attività decisionale individuale è di solito veloce e il decisore è anche chi se ne assume il rischio;
2. L'attività decisionale di gruppo è solitamente più lenta perché implica riunioni, dibattiti e la ricerca del consenso;
3. Trattare l'attività decisionale come un processo ne aumenta l'efficacia;
4. Tempi dell'attività decisionale: poiché si tratta di un elemento essenziale, essere proattivi e pianificare in anticipo;
5. Velocizzare le decisioni: calcolare il costo monetario o di opportunità di ogni giorno di attesa nel prendere una decisione può essere utile;
6. Criteri di decisione: liste, gruppi, dare priorità e assegnare pesi ai criteri più importanti. Il Brainstorming può essere utile per definire la migliore lista di criteri.
7. Alternative: provare ad immaginare almeno 3 alternative: la migliore, la peggiore e la più probabile nel mezzo.

3.8 Valutazioni e giudizi

Quale sarebbe la scelta più appropriata?

Finalità

I dirigenti sono chiamati quotidianamente a dare giudizi e valutazioni che sono spesso soggettivi e inevitabilmente derivano da pareri personali. Una comparazione con criteri standard, o ben definiti, può fornire risultati maggiormente oggettivi e quantificabili. La valutazione delle persone è un processo complesso che implica diverse variabili.



Descrizione

La valutazione è il metodo utilizzato per scegliere tra diversi prodotti e servizi, per selezionare le risorse umane, per comparare alternative, per valutare prestazioni e risultati, per misurare la soddisfazione o i commenti degli utenti, per migliorare processi, ecc.

Gli elementi chiave nel processo valutativo sono:

Criteri: i criteri di valutazione devono essere definiti. Il brainstorming è un efficace metodo per individuare una lista dei criteri più adeguati.

Ponderazione: la ponderazione indica il peso relativo di ogni criterio di valutazione (es. da 1 a 5). La ponderazione va sempre utilizzata, quando opportuno e possibile.

Scale: le unità e le misure di valutazione devono essere definite. Possono andare da 1 a 10 o da 1 a 100 a seconda della

precisione richiesta. Al posto dei numeri interi possono essere usate percentuali.

Modalità di utilizzo

Ci sono molti tipi di valutazioni, per esempio:

- autovalutazione
- valutazione del dirigente
- valutazione dei collaboratori
- valutazione dei risultati

Ciascun processo di valutazione consiste sostanzialmente di **7 passaggi**:

1. Definire gli obiettivi e lo scopo della valutazione
2. Determinare i criteri di valutazione pertinenti
3. Determinare il peso dei fattori associati ai criteri
4. Determinare la precisione richiesta dalla valutazione e le modalità con le quali misurarla
5. Sviluppare alternative/opzioni (dalla migliore alla peggiore)
6. Analizzare e valutare alternative/opzioni
7. Decidere e trarre conclusioni

3.9 Verifica delle informazioni

Meglio prevenire che curare

Scopo

Le informazioni sono una risorsa fondamentale, ma possono facilmente diventare eccessive. La quantità non implica infatti qualità. È quindi importante verificare se le informazioni a disposizione sono adatte ad uno specifico scopo. Nel caso di questo manuale, l'accento viene posto sull'esigenza di non prendere decisioni sbagliate, sulla base di informazioni inadeguate.

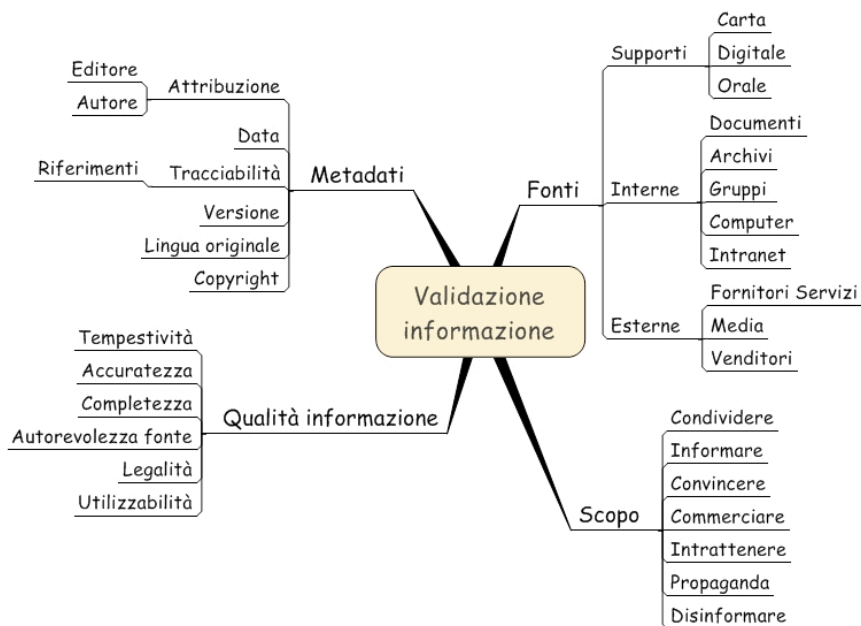


Descrizione

A prescindere dalla fonte delle informazioni, sia cioè essa interna o esterna ad un'organizzazione, è prudente verificarne l'idoneità ad uno specifico uso. La verifica richiede innanzitutto la comprensione del perché le informazioni sono state prodotte (descritto sotto "scopo" nella mappa mentale).

Mentre in molti casi le informazioni sono state generate in buona fede e con l'onesta intenzione di aumentare e condividere la conoscenza su un particolare argomento, ci sono casi in cui le informazioni presentate sono volutamente distorte, in modo da persuadere, influenzare o deliberatamente disinformare l'incauto utilizzatore.

Un altro aspetto di questa verifica comporta la convalida della qualità delle informazioni che si trovano nel contesto del loro uso previsto. In aggiunta agli argomenti da esaminare, sotto la voce "qualità dell'informazione" nella mappa mentale, è ugualmente importante l'identificazione e lo studio dei cosiddetti metadati ("informazioni sulle informazioni").



Gli elementi principali dei metadati (le schede della biblioteca sono un esempio calzante) da esplorare sono: i nomi dell'autore e dell'editore (un dipartimento o un'organizzazione per informazioni interne), la data di pubblicazione o di revisione e il grado con cui le informazioni possono essere fatte risalire ad altre fonti (documenti o relazioni precedenti, riferimenti, ecc.).

Se le informazioni in questione sono protette da diritti d'autore non dovrebbero essere usate senza la previa autorizzazione del titolare dei diritti. In molte situazioni e Paesi questo potrebbe non essere necessario qualora l'uso che si propone può essere ricompreso nella categoria di "giusto utilizzo", nel cui caso la citazione della fonte è tutto ciò che viene richiesto.

Come usarle

Verificare le aree fondamentali dei metadati e la qualità informativa di ogni documento o oggetto contenente le informazioni che si intendono utilizzare nell'ambito delle attività di ufficio, al fine di garantirne la coerenza con l'uso al quale essi sono destinati:

- Chi li ha prodotti e, se possibile, ci sono stati aggiornamenti?
- Qual è lo status del documento (ad esempio i documenti contrassegnati come bozza sono soggetti a modifiche, forse sostanziali, prima di essere formalmente messi in circolazione)?
- Quando è stato messo in circolazione o pubblicato il documento?
- C'è stata una reazione a questa pubblicazione?
- Le informazioni sono sufficientemente accurate per l'uso previsto?
- Le informazioni in questo documento possono essere tracciate o convalidate in modo indipendente?
- Le informazioni sono sufficientemente esaustive per l'uso previsto?

Esempi

1. Colin Powell si è rivolto al Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite nel febbraio 2003 con riferimento alle armi di distruzione di massa e ha presentato informazioni che successivamente si sono rivelate scorrette. Nel settembre del 2006, Powell ha ammesso che questa rimane una macchia nella sua carriera.

2. Vi sono molti falsi allarmi che raggiungono le persone attraverso la posta elettronica. Alcuni ancora molto diffusi nonostante siano utilizzati da molti anni:

Segnalazioni di problemi del computer che il software anti-virus non è in grado di rilevare, con richiesta al destinatario di eliminare un particolare (e legittimo) file. In molti casi non accadrà nulla di drammatico, ma è anche possibile che un computer possa andare fuori uso a causa di tale operazione.

"Hai vinto alla lotteria" o "si prega di aggiornare i propri dati personali cliccando su questo link". Questi messaggi sono inviati dalla criminalità organizzata al fine di ottenere danaro da parte del destinatario (ad esempio una tassa anticipata per l'espletamento della procedura di vincita alla lotteria) o per procurarsi i dati della carta di credito e altre informazioni personali.

Suggerimenti

Trovare informazioni è un'attività irta di difficoltà quando le fonti aumentano. Molti documenti non forniscono elementi informativi per la tracciabilità delle versioni o pubblicazioni precedenti; alcuni, invece, non hanno metadati completi.

L'hacktivismo (l'uso del Web per diffondere il punto di vista di gruppi di persone con interessi in comune), i media e altre fonti possono porre l'accento su aspetti specifici delle informazioni che diffondono (denotando, cioè, un'influenza o una tendenziosità) a sostegno di una posizione politica o di un punto di vista.

In due parole: *Caveat lector* (il lettore stia attento).

3.10 Cenni sulla gestione del tempo

La cattiva notizia: il tempo vola
La buona notizia: tu sei il pilota

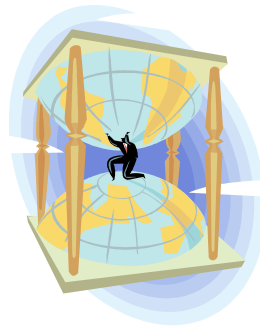
Scopo

Aiutare ad individuare le aree in cui è possibile migliorare le proprie capacità di gestire il tempo.

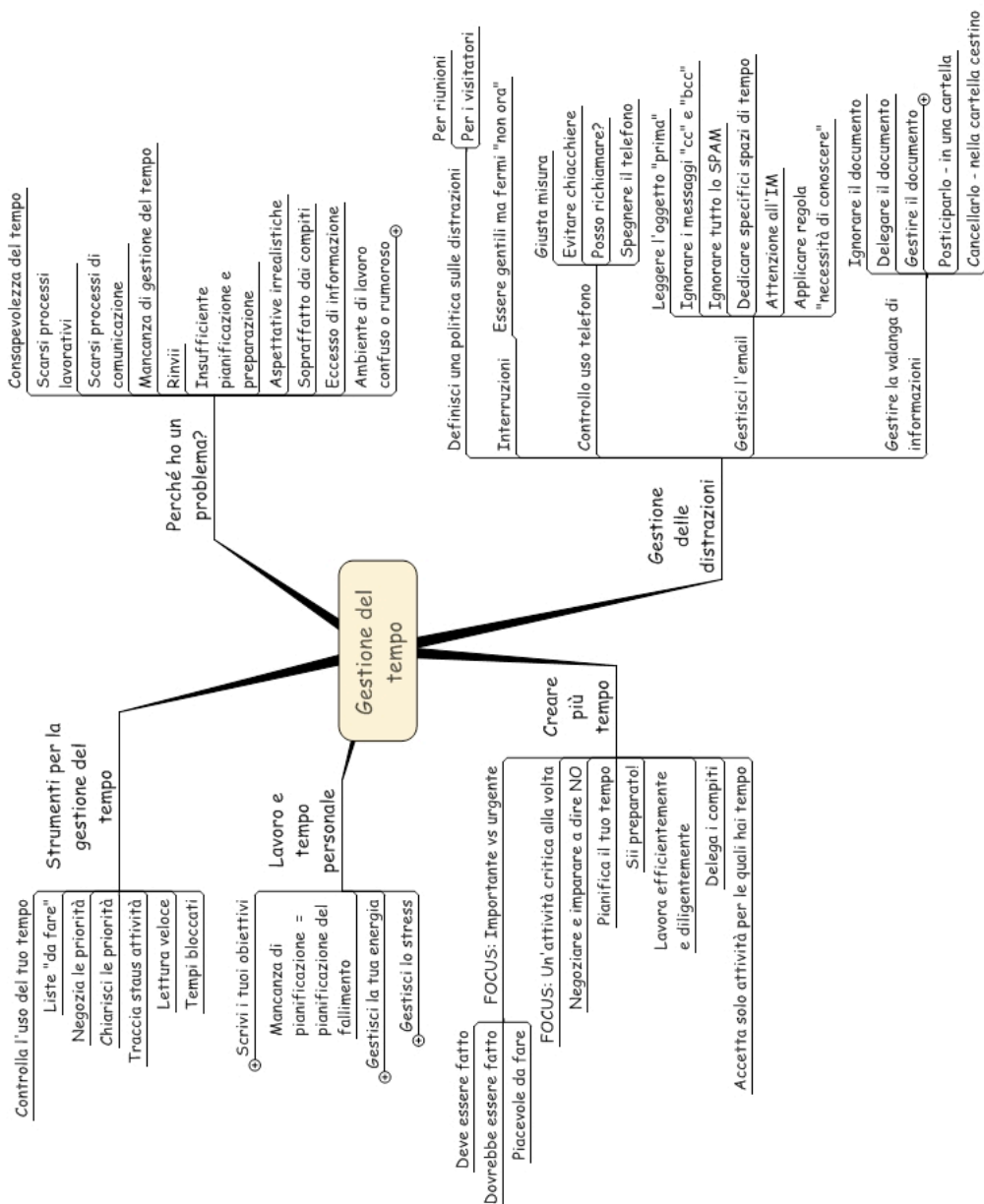
Descrizione

La mappa mentale che illustra questa parte è divisa in cinque sezioni: la prima, "perché ho un problema", è il principale strumento diagnostico che mostrerà le aree dove si potrebbe fare meglio. La gestione del tempo non è affatto difficile e riuscire in questo campo comporta due effetti positivi:

- Consente di ottenere di più in un dato lasso di tempo
- Riduce lo stress



Le altre aree della mappa mentale si riferiscono ai modi per gestire le distrazioni e creare più tempo (sì, è possibile!) e suggeriscono una serie di strumenti di gestione del tempo di comprovata utilità. È anche importante far sì che il tuo approccio alla gestione del tempo comprenda un giusto equilibrio tra il lavoro, la vita privata e gli interessi personali.



Come usarlo

I primi passi verso una gestione efficace del tempo richiedono l'identificazione delle proprie principali sfide. Molte persone possono non essere consapevoli dei modi in cui usano il loro tempo; una analisi di come esso viene speso è un buon punto di partenza.

Altrettanto importante è la consapevolezza dei propri livelli di energia durante il giorno - alcune persone sono mattiniere e la loro prontezza mentale e fisica avrà un picco da quando si svegliano fino alla tarda mattinata; altri sono invece individui più da pomeriggio e si sentono meglio nella seconda parte del pomeriggio o alla sera.

Quando è possibile, un'adeguata calibrazione delle attività da svolgere in base al proprio profilo energetico aumenterà l'efficacia con cui viene utilizzato il proprio tempo. I compiti saranno così svolti sempre perfettamente.

La prossima area da esaminare è il perché si ha un problema. Tendenzialmente, le persone inclini a rimandare le attività da svolgere finiscono per lavorare in un regime di crisi, poiché le incombenze diventano "urgenti", non essendo state fatte prima; tutto ciò comporta un risultato lavorativo di scarsa qualità, stress e perdita di soddisfazione sul lavoro. Allo stesso modo, le persone i cui processi lavorativi non sono ben organizzati, così come quelle che non sono in grado di trovare ciò di cui hanno bisogno quando ne hanno bisogno o che non sono sistematiche, necessiteranno sempre di più tempo per eseguire un determinato compito.

Il controllo del proprio tempo è essenziale. Ciò implica che uno debba:

- Conoscere il proprio livello di prestazione nell'arco temporale lavorativo, per identificare il periodo di tempo durante il quale è più efficace, spostandovi così le attività più importanti da svolgere, qualora ciò risulti possibile;

- Affrontare le distrazioni e le perdite di tempo (esterne e autoinflitte);
- Gestire i sovraccarichi di lavoro e di informazione;
- Imparare a dire "NO" e a negoziare quando le richieste che incidono sul proprio tempo diventano irrealistiche;
- Individuare le priorità e occuparsi delle cose che sono sia importanti che urgenti.

3.11 Linee guida per la gestione del tempo

Ami la vita?
Allora non sprecare il tempo,
poiché d'esso è fatta la vita
Benjamin Franklin

Scopo

Il tempo è una risorsa insostituibile. Imparare a fare il miglior uso del proprio tempo è un interesse comune a individui, gruppi, team e organizzazioni. Queste linee guida affrontano questo problema.



Descrizione

Il *tempo* si riferisce a tutto ciò di cui ci occupiamo: sforzi, risorse, redditività, produttività, rischi e via discorrendo. In generale, il tempo è:

- Un bene di grande valore
- Una risorsa non rinnovabile
- Un evento - sia esso un'esperienza o ciò che sta accadendo
- Misurabile anche sulla base dei successi ottenuti in passato.

Il significato del tempo varia tra le culture e ciò crea delle ripercussioni per quelle organizzazioni internazionali con un alto livello di diversità, dove devono cioè essere comprese, combinate e bilanciate queste differenze culturali.

Gli studiosi hanno individuato due categorie per differenziare il diverso modo della persone di percepire il tempo e l'impatto che tale diversa percezione ha sulla loro vita personale e professionale: persone mono-croniche e persone poli-croniche (vedi tabella).

Aspetti del tempo	Persone mono-croniche	Persone poli-croniche
Coordinamento	Una cosa alla volta	Molte cose alla volta
Focus sui compiti	Concentrazione	Facilmente distratte
Impegno temporale	Preso sul serio	Focus sull'obiettivo da raggiungere, se possibile
Necessità di informazioni	A basso contenuto contestuale, hanno bisogno di informazioni	Ad alto contenuto contestuale, possiedono informazioni
Pianificazione	Si attengono ai piani	Cambiano i piani facilmente
Rispetto e privacy	Serbano riguardo nei confronti della proprietà	Sono più interessate al rapporto
Prendere in prestito e prestare	Di Rado	Facilmente
Prontezza	Marcata	Sulla base dei rapporti
Relazione	A breve termine	A lungo termine, a vita

Si definiscono mono-cronici coloro che sono maggiormente legati a programmi e scadenze e che preferiscono contingentare in maniera controllata e prevedibile la propria vita in periodi e sotto-periodi di tempo. In generale i mono-cronici sono più puntuali e hanno una percezione molto precisa di

passato, presente e futuro. In essi è molto spiccata la tendenza alla programmazione e alla pianificazione del tempo personale e di quello lavorativo. I poli-cronici invece sono meno legati alle scadenze e agli impegni, in termini temporali. Per questo motivo la loro percezione dell'attimo li porta facilmente a vivere in maniera più soggettiva, e a volte distorta, il trascorrere del tempo. I poli-cronici preferiscono vivere il momento e tendono a prendere le loro decisioni sulla base della contingenza e dell'urgenza immediata. Solitamente un mono-cronico ritiene disorganizzato e inaffidabile un poli-cronico.

La gestione del tempo, l'organizzazione del lavoro, la pianificazione e la comunicazione sono discipline importanti e interdipendenti. Migliorando una di esse si generano positive ricadute sulle altre.

Come usarlo

Una gestione efficace del tempo può essere limitata da aspetti comportamentali: mancanza di disciplina, riluttanza a cambiare o cattive abitudini di lavoro e altri fattori personali, organizzativi, sociali e culturali che non consentono alle persone di seguire noti consigli e trucchi o adottare tecniche e strumenti per la gestione del tempo.

Alcune misure che si possono adottare per migliorare la gestione del tempo sono:

1. Identificare i problemi e le questioni personali legate al tempo;
2. Identificare i problemi e le questioni organizzative legate al tempo;
3. Proporre soluzioni ai problemi e alle questioni di cui sopra;
4. Identificare i fattori di perdita del tempo di origine endogena (o autogenerati);

5. Identificare fattori di perdita del tempo a livello organizzativo e ambientale (o eterogenerati);
6. Proporre soluzioni sul come ridurre o eliminare ogni perdita di tempo;
7. Sviluppare ed esaminare la propria tabella oraria quotidiana;
8. Testare e apprendere specifiche tecniche che migliorino la gestione del tempo;
9. Esaminare e valutare le misure adottate;
10. Imparare dai propri errori e dai propri successi.

I perditempo possono essere identificati con un brainstorming. Ecco alcuni tipici esempi:

Perdite di tempo autogenerate	Soluzione proposta	Perdite di tempo dovute al contesto	Soluzione proposta
Disorganizzazione	"Organizzarsi"	Procedure burocratiche	Processi di revisione
Problemi di comunicazione	Corso di comunicazione	Lavoro di amministrazione	Processi di revisione
Carico d'informazioni	Processo di comunicazione	Carico di comunicazione	Processo di comunicazione
Perfezionismo	"Meno è di più"	Telefonate inutili	Politica del tempo
Incapacità di dire NO	Un cambiamento!	Visitatori inaspettati	Politica del tempo
Atteggiamento negativo	Corso di motivazione	Attesa di qualcuno	Politica del tempo
Mancanza di interesse	Auto-motivazione	Incontri improduttivi	Gestione degli incontri
Esaurimento	Vacanza! Tempo libero!	Report non utilizzati	Presentazione ai superiori gerarchici

Esempio

Un'eccellente gestione del tempo si registra in quelle organizzazioni i cui dipendenti seguono le seguenti regole:

1. **Rispetto:** rispettare tempo, orari e piani dei colleghi;
2. **Interruzioni:** non interrompere il lavoro degli altri senza una buona ragione;
3. **Pianificazione:** pianificare in anticipo, aggiornare continuamente i piani, rendere visibile il proprio piano;
4. **Priorità:** non modificare le priorità senza una buona ragione;
5. **Compiti:** assegnare compiti secondo i piani e il calendario;
6. **Scadenze:** rispettarle. Non vi dovrebbero essere scuse;
7. **Dire NO:** imparare a dire NO se è il caso;
8. **Assenze:** pianificare e comunicare le assenze in anticipo, garantire la sostituzione. Pianificare in anticipo un briefing al proprio rientro;
9. **Impegni:** devono essere mantenuti;
10. **Conferma:** notificare l'avvenuta ricezione dei messaggi;
11. **Comportamento:** adottare con gli altri il medesimo contegno che si desidera da loro.

Suggerimenti e consigli

1. **Miglioramento:** migliorare la propria gestione del tempo quotidianamente. Non ci sono limiti.
2. **Gestione:** monitoraggio, valutazione e automotivazione sono già un buon inizio.

3. **Tecniche collaudate:** politiche del tempo, pianificazione del tempo, deleghe, auto-monitoraggio.
4. **Pratiche collaudate:** mettere in atto procedure volte ad un'efficace comunicazione, gestione delle informazioni, organizzazione del lavoro, pianificazione delle attività e gestione delle riunioni.

3.12 La gestione dello Stress

Devi rilassarti
proprio quando non hai il tempo per farlo

Scopo

Per aiutare a riconoscere i sintomi dello stress e le persone che ne soffrono. Se lo stress supera determinate soglie di intensità e/o durata può diventare un serio problema fisico. Pertanto è necessario agire affinché ciò non accada.



Descrizione

Lo “stress” è stato riconosciuto come un fenomeno medico e scientifico nel 1936, quando il medico austro-ungherese Hans Selye propose l’idea di una Sindrome Generale di Adattamento (General Adaptation Syndrome o G.A.S.) anche conosciuta come “sindrome da stress”. Nei suoi studi, Selye afferma che ogni persona, confrontandosi con lo “stress”, attraversa tre stadi generici di reazione:

- La *reazione di allarme*, nella quale il corpo si prepara a “combattere o fuggire”. Questa situazione non è sostenibile a lungo;
- L'*adattamento* (ammettendo che l’organismo sopravviva al primo stadio). In questa seconda fase la persona alza le barriere e le resistenze allo stress; .
- Lo *sfinimento*. Questa terza ed ultima fase interviene quando la durata dello stress è sufficientemente lunga.

Secondo Selye, lo “stress” può assumere molteplici forme (emozionale, psicologico o nervoso). Lo “stress” è de-

scritto dal medico come “la risposta aspecifica dell’organismo ad ogni stimolo”.

Lo stress può derivare da circostanze esterne – tipicamente un sovraccarico di lavoro per un lungo periodo, ma anche un conflitto di valori tra ciò in cui l’individuo sente essere giusto e quello che al medesimo individuo è richiesto di fare dall’impresa per cui lavora. Il mancato riconoscimento dell’esistenza di stress a carico di un individuo porta immanabilmente allo sviluppo di serie problematiche di salute e influenza negativamente la qualità dei risultati lavorativi. In questo senso, sia la diagnosi che un repentino intervento sono quindi necessari.



Tuttavia, vi sono livelli “ideali” di stress che operano come agenti stimolanti e portano le persone a conseguire migliori risultati.

L’assenza totale di stress può infatti provocare noia, tedio e spossatezza e quindi avere effetti negativi, allo stesso modo dei livelli eccessivi di stress.

Come sfruttare lo “stress”

La mappa concettuale riassume gli aspetti principali della diagnosi e dell’eventuale intervento. Nel caso migliore,

ogni individuo dovrebbe essere in grado di riconoscere autonomamente la propria capacità di risposta agli stimoli (il ramo “attitudine” nella mappa concettuale). La volontà di compiacere gli altri e/o l’aver stabilito obiettivi irrealisticamente elevati porta tuttavia al sovraccarico. In alcuni individui, ciò può determinare stress. Per altre persone invece, le stesse situazioni possono fungere da stimolanti. Questo secondo gruppo di individui potrà quindi sostenere elevati ritmi di attività senza subirne gli effetti collaterali in termini di stress.

È responsabilità del dirigente prestare attenzione alla comparsa dei sintomi dello stress nei suoi collaboratori. Si tratta di saper individuare il possibile processo che va dall’appagamento che deriva dalla soddisfazione e dagli stimoli lavorativi (stress positivo) al graduale declino verso un completo crollo psicologico, dal quale alcune persone non sono in grado di riprendersi.

Il lato sinistro della mappa concettuale presenta le tre principali categorie di risposta allo stress (comportamentale, fisica ed emozionale), ne descrive i sintomi più tipici e suggerisce i modi migliori per reagire al loro manifestarsi.

Non esistendo un trattamento universalmente valido per lo stress, ogni persona deve trovare la propria e personale “ricetta di cura”. Tuttavia, una corretta alimentazione, l’esercizio fisico e il rilassarsi con la lettura, la musica, il divertimento e la natura sono considerati ingredienti generalmente validi per prevenire e curare le patologie da stress. Altre tecniche, come la meditazione, possono risultare di grande aiuto. In caso di patologie acute, è consigliabile comunque rivolgersi ad un medico professionista.

Consigli e Suggerimenti

1. Comprendere la differenza tra “urgente” e “importante”

Urgente è l’aggettivo valido per quelle attività che non possono essere posticipate.

Importante, invece, significa che a fare la differenza sarà il risultato dell'attività e non la tempistica con cui esso sarà raggiunto.

La combinazione **Urgente ed Importante** richiede invece un'azione efficace ed immediata. Quando questo tipo di situazioni si verifica a causa di circostanze impreviste, è necessario risolverle con successo per "superare" la situazione.

Urgente	Sì	Quali saranno le conseguenze se non lo si fa?	Sopravvivenza o Lavoro sotto pressione	
	No	Perché farlo? Solo per soddisfazione personale o per rilassarsi	Prepararsi al futuro	
		No	Importante	Sì

Spesso, tuttavia, l'urgenza deriva semplicemente dal non aver svolto l'attività abbastanza in anticipo a causa di carenze organizzative. L'aumentare delle situazioni **Urgenti ed Importanti** con cui una persona deve interfacciarsi, genera una percettibile riduzione dell'efficacia e della qualità dei risultati, dovuta al dover lavorare in modalità "alta intensità" su situazioni differenti e non collegate. Questa combinazione, se permane per un periodo di tempo prolungato, porta inevitabilmente ad elevati livelli di stress.

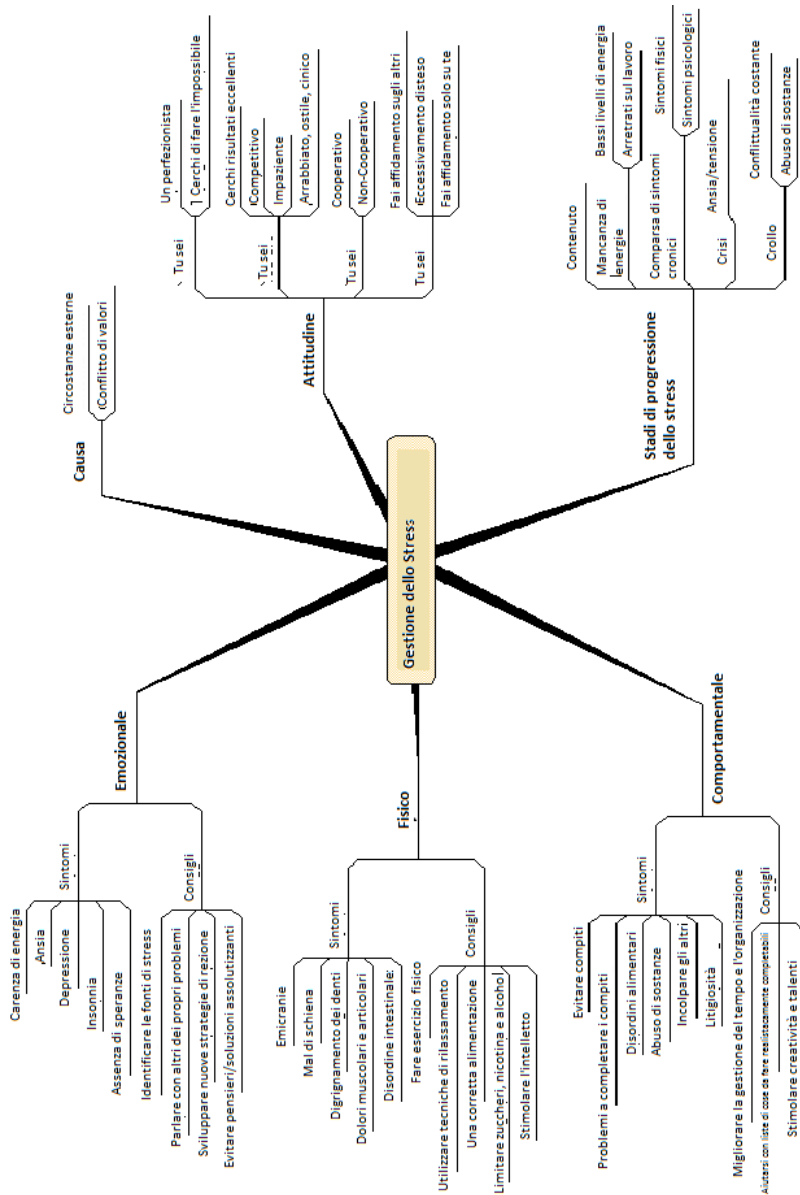
Il quadrante **Importante ma non Urgente** merita un'attenzione particolare, in quanto è proprio agendo sulle at-

tività in esso contenute che è possibile prepararsi meglio al futuro (per esempio studiando e pianificando) e ridurre il numero dei compiti urgenti.

2. Imparare a dire “no” senza generare conflitti, offese o colpi alla carriera è un ottimo meccanismo di autodifesa.

Nelle organizzazioni strutturate su base gerarchica è pressoché impossibile rifiutare di eseguire un ordine (questo è, ad esempio, il caso dei corpi militari, dei corpi di polizia, dei servizi di emergenza e nel settore dell’assistenza sanitaria).

In alcuni Paesi, come il Giappone, l’uso troppo diretto del “no” è considerato culturalmente riprovevole. Sarà pertanto necessario ricorrere a forme più indirette e sottili per esprimere lo stesso concetto, come, ad esempio, *“ci penserò”*.



Mind Map originale di Ed Gelbstein

Capitolo 4

Leadership



Se le tue azioni ispirano gli altri e li spingono
a sognare più in grande, a imparare di più,
a fare di più e a diventare migliori, allora sei un leader

John Quincy Adams
(Sesto Presidente degli Stati Uniti d'America)

4.1 Leadership, un'introduzione

Anche se gli scritti sulla leadership sono probabilmente vecchi quanto la storia stessa della scrittura, la materia continua a suscitare grande interesse, come dimostrato dal numero di articoli e di testi sull'argomento.

Questo capitolo analizza il concetto di leadership come si presenta in un ambiente di lavoro istituzionale, piuttosto che approfondire la nozione teorica di leadership. Molto è stato scritto sulla differenza tra gestione e leadership.

Ecco alcuni spunti sintetici:

Leader e manager svolgono due funzioni differenti e, solitamente, presentano due diversi tipi di personalità. Le differenze sono talmente profonde che le qualità che rendono un individuo un buon leader hanno spesso effetti deleteri sul processo gestionale.

I manager utilizzano al meglio risorse, energie, qualità e altre risorse organizzative a loro disposizione. Inoltre, essi gestiscono, sovrintendono e seguono l'applicazione di politiche decise da altri. I manager solitamente cercano soluzioni pragmatiche ai problemi e danno importanza all'efficienza e al funzionamento senza criticità.

Diversamente, i leader inducono gli altri a seguirli, fissano obiettivi e sono un catalizzatore per il cambiamento, anche laddove ciò comporti una "rottura" rispetto a politiche e pratiche consolidate, privilegiando l'efficacia dei risultati.



Un leader è CHIUNQUE sia in grado di indicare la direzione da seguire rispetto ad una specifica questione e nel contesto di un'organizzazione complessa. La capacità di leadership può manifestarsi a qualunque livello ed è sostanzialmente differente dall'idea di "autorità", nel senso inteso quando si pensa, ad esempio, ad un Generale delle Forze Ar-

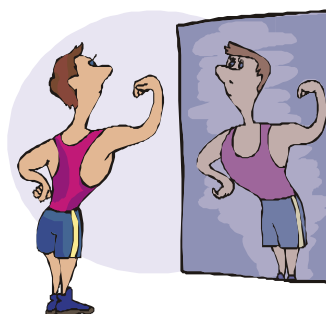
mate come a un “leader”. Quest’ultimo caso non riguarda la leadership ma afferisce piuttosto a organizzazioni che operano sulla base di una catena di comando.

I tratti principali associati al concetto di leadership sono:

- Attitudine ad ispirare gli altri
- Capacità di costruire una squadra (non tutti i gruppi di persone lo sono)
- Incoraggiamento dell’impegno da parte degli altri
- Responsabilizzazione
- Capacità di gestire il cambiamento

Inoltre, sono indispensabili le qualità necessarie per ispirare fiducia, dal momento che senza stima e fiducia la leadership è destinata a non avere successo:

- Competenza
- Giudizio
- Carattere
- Apertura alla formazione



Ma tutto questo ancora non basta per avere successo. vero leader deve anche avere:

Un

- L’abilità di concepire e trasmettere una visione – soprattutto nei momenti di grande incertezza
- La disciplina e l’energia per coinvolgere gli altri nel trasformare tale visione in realtà
- La volontà di imparare/conoscere i valori delle persone che fanno parte dell’organizzazione
- La passione necessaria per superare resistenze e ostacoli e il desiderio di riuscire

4.2 Sviluppo della Leadership

Dai l'esempio!

Obiettivo/Scopo

Il concetto di leadership va ben oltre quello di gestione delle persone a disposizione. Manager eccezionali possono diventare leader solo se sono pronti e determinati ad adottare uno stile di gestione focalizzato sulle persone. I leader danno particolare rilievo alle risorse umane. Consigliano, formano, motivano, guidano le persone a loro disposizione a raggiungere i migliori risultati possibili. I leader mostrano attraverso l'esempio come essere responsabili, orientati al risultato, aperti di mente, capaci di prendere decisioni, di assumere rischi e di determinare il cambiamento.



Descrizione

Viene spesso chiesto se la leadership sia una qualità che può essere acquisita imparando o se i leader nascono con certe caratteristiche/tratti distintivi. La realtà dimostra che entrambe le opzioni sono possibili.

Lo sviluppo delle capacità di leadership è un processo continuo. Il desiderio di crescere, di ampliare le proprie competenze, la prontezza nell'affrontare nuove sfide e l'impegno di condividere e trasmettere agli altri le proprie esperienze sono prerequisiti indispensabili per diventare un vero leader. Nella tabella che segue sono riassunte le caratteristiche che si evidenziano in un leader.

<i>Hanno</i>	<i>Sono</i>
Carisma	Orientati al risultato
Responsabilità, Autorità/Autorevolezza	Mossi dal desiderio di avere successo
Lungimiranza, prospettiva di lungo termine	Pronti ad affrontare sfide
Competenza, esperienza	Pro-attivi, proiettati verso il futuro
Buone capacità di comunicazione	In grado di prendere decisioni
Attitudine a negoziare e comporre contrasti	Pronti ad assumere rischi
Abilità nella formazione	Fautori di cambiamenti
Facilità nei rapporti interpersonali	Empatici

La lista non è esaustiva, può essere estesa e/o personalizzata a seconda delle esigenze dell'ufficio o del gruppo. Può anche essere usata come lista di controllo o griglia di valutazione per selezionare il giusto leader.

Nella successiva tabella sono invece sintetizzate alcune delle differenze tra leader e manager:

<i>Caratteristiche</i>	Leader	Manager
Principale motivazione	<i>Risorse umane</i>	<i>Gestione corrente</i>
Principale Focus	<i>Personale abilità, stile, valori condivisi</i>	<i>Strategia, Sistema, Struttura</i>
Compiti principali	<i>Comanda, insegna, accompagna, sostiene, delega</i>	<i>Coordina, organizza, pianifica, monitora</i>
Azioni principali	<i>Innova, crea</i>	<i>Amministra, imita/replica</i>
Attività principali	<i>Comunicazione</i>	<i>Networking</i>
Prospettiva	<i>A lungo termine</i>	<i>A breve termine</i>
Status Quo	<i>Sfida</i>	<i>Accetta</i>
Personalità	<i>È se stesso</i>	<i>È il classico "buon soldato"</i>
Potere	<i>Conoscenza, informazione, esperienza</i>	<i>Gerarchia, autorità, posizione, anzianità, età</i>

Spesso si dice: "I manager fanno le cose in modo corretto, i leader invece fanno la cosa giusta". In alcune strutture servono manager, in altre leader, in altre ancora entrambi. I manager di successo investono buona parte del proprio tempo dedicandosi al fare; i leader destinano buona parte del tempo a comunicare.

Istruzioni per l'uso

Lo sviluppo della leadership si articola in quattro fasi (raccontare, coaching, sostenere, delegare) e può essere perseguito nell'ambito di seminari, attività di coaching sul posto di la-

voro o specificamente dedicate. In particolare queste ultime, dove un leader addestra i futuri leader, è la forma più efficace. I 9 passaggi chiave per lo sviluppo della leadership sono:

1. Identificare i settori fondamentali per la leadership
2. Determinare obiettivi e scopi
3. Selezionare il contesto più adeguato per favorire il trasferimento di competenze/esperienze
4. Stabilire e condividere la pianificazione
5. Creare/Sviluppare o selezionare un supporto formativo necessario
6. Rendere effettivo il trasferimento di competenze/esperienze
7. Controllare i progressi
8. Condurre test specifici
9. Verifiche e chiusure

Consigli e suggerimenti

- **Leader:** lui/lei possiede le qualità necessarie e il desiderio di “guidare” gli altri, è percepito come un “leader” da coloro che lo/la seguono
- **Leadership:** approccio focalizzato sulle persone, orientato al business e caratterizzato da dedizione personale;
- **Punti di forza nascosti:** il leader scopre i punti di forza nascosti dei membri del team e facilita il loro sviluppo personale;
- **Coaching:** segue e forma i membri della squadra a far fronte ai bisogni individuali, del gruppo e dell’organizzazione;
- **Delega:** identifica e forma potenziali vice ai quali possano essere delegate alcune attività;

Domande da porsi

- Sei percepito come un leader dai tuoi collaboratori? Perché sì/Perché no?
- Vedi te stesso come un leader? Perché sì /Perché no?
- Il principio “dare l’esempio” ispira il tuo agire?
- Dedichi regolarmente tempo all’attività di coaching dei tuoi dipendenti?
- Il tuo vice è in grado di subentrare nelle tue attività e assumere le tue responsabilità?

4.3 Il coaching efficace

I veri leader sono sinceramente felici
dei successi dei propri collaboratori

Scopo

Il coaching è un approccio sistematico e ben strutturato per favorire lo sviluppo personale e la soddisfazione del proprio personale. Una guida efficace e la trasmissione dell'esperienza sono realizzati seguendo obiettivi condivisi, un "contratto" tra coach e personale formato. Il coaching si concentra sulle opportunità, le forze nascoste e le motivazioni personali. Ci sono differenze tra coaching individuale e coaching di squadra.



In una struttura caratterizzata da una frequente rotazione di tutto il personale, compresa la dirigenza, il coaching è una pratica particolarmente rilevante per evitare la dispersione delle conoscenze e il decadimento del livello di servizi assicurati.

Descrizione

Ci sono diversi approcci e discipline, parzialmente sovrapposti, come il counseling, il mentoring e il coaching, che sono spesso male interpretati o confusi. Ecco una schematizzazione delle loro differenze:

Approccio	Ruoli	Obiettivi	Intervento	Focus
Management	Manager Subordinati	1. di business 2. di rendimento	Continuo	Gestione
Leadership	Leader Membri della squadra	1. di crescita personale 2. motivazionali	Continua	Persone
Counseling	Consigliere Consigliati	1. identificazione del problema 2. soluzione del problema	Ad hoc, in caso di necessità	Psicologico Personale
Mentoring	Mentore Discenti	1. consiglio 2. sostegno, aiuto	Ad hoc, in caso di necessità	Problem solving Conflict solving
Coaching	Coach Formati	1. sviluppo personale 2. trasferimento di esperienza	Orientato allo scopo, ben pianificato, ben strutturato	Opportunità di cambiamento Forze potenziali Crescita personale

Il coaching efficace dovrebbe essere messo in atto come un processo che consente un apprendimento effettivo e lo sviluppo personale e professionale, in modo da migliorare il rendimento delle persone, la loro soddisfazione e la loro professionalità. Il coaching, a causa della sua natura formale, va in parte oltre il mentoring.

I veri leader – come i manager – tendono a formare i membri della loro squadra individualmente e/o in quanto parte della squadra, dal momento che il coaching è una parte delle loro responsabilità.

Il coaching prevede l'esistenza di diversi soggetti ed elementi, che sono coinvolti nell'attività:

- Il coach: un leader, un manager o un professionista con il compito di allenare deve avere la giusta expertise sia nel campo di propria competenza che nelle tecniche di coaching in sé;
- I formati (coachees): coloro che sono formati (manager, professionisti, gruppi o una squadra) devono essere pronti e volenterosi nell'apprendere;
- Obiettivi di coaching: ben definiti e misurabili, concordati tra le parti;
- Il contratto del coaching: scritto o non scritto, concerne obiettivi, aspettative, approcci, regole e modalità di funzionamento del coaching;
- Il piano del coaching: include sessioni, tappe intermedie concordate, date, tempo;
- Sessioni di coaching: incontri faccia a faccia di una durata precisa (massimo 2 ore) e fissati precedentemente, con una frequenza settimanale o bisettimanale
- L'approccio del coaching: stili, metodi e tecniche da concordare, quali il coaching attraverso domande, feedback, assegnazione di compiti, verifica dei compiti ed esempi.

Come usarlo

La cosiddetta "GROW" (cresci in inglese) è una delle tecniche di coaching più efficaci e dovrebbe essere applicata a ogni sessione di coaching:

- **"Goals"**: gli obiettivi, che devono essere stabiliti
- **"Reality"**: la realtà, che deve essere esaminata
- **"Options"**: le opzioni, che devono essere prese in considerazione
- **"Will"**: la volontà, in questo caso la volontà di agire che deve essere ben provata

Questa tecnica è basata su domande pertinenti del coach rivolte ai formati. In questo modo colui che deve essere formato è pienamente coinvolto nell'influenzare le sessioni. Si possono fare delle eccezioni laddove colui che deve essere formato necessita di ulteriori chiarimenti ed esempi. Durante le sessioni di coaching, nella fase "G", si possono sollevare queste domande:

- Quali sono i tuoi obiettivi?
- Cosa vogliamo ottenere?
- Quali sono le tue aspettative?
- Di cosa vuoi discutere?
- Su cosa dovremmo concentrarci?
- Cosa proponi?

Suggerimenti e consigli

- **Coach:** deve avere una profonda conoscenza ed "expertise" nel settore specifico in cui deve svolgere l'attività di coaching;
- **Coachee:** deve accettare di essere formato nel settore selezionato;
- **Contratto del coaching:** deve essere concordato tra il coach e il coachee – meglio se si tratta di un contratto scritto e firmato;
- **Coaching di squadra:** dovrebbe essere effettuato ogni volta che risulta appropriato, per esempio nel caso di un gruppo di progetto;
- **Piano del coaching:** le date delle sessioni del coaching e delle verifiche sono da programmare in anticipo. I cambiamenti, se non in casi eccezionali, non dovrebbero essere permessi;
- **Sessioni di coaching:** settimanali, bisettimanali o mensili; massimo 2 ore per sessione;
- **Impegno:** da parte di tutti, verso un contratto di coaching formale e un piano di coaching.

4.4 La capacità di delegare

Delegare significa far diventare gli altri esperti e quindi i migliori

Scopo

Lo scopo della delega è quello di far svolgere un'attività a qualcun altro. Non si tratta semplicemente di leggere le istruzioni e premere un bottone.

Descrizione

La delega può e deve essere utilizzata come uno strumento per motivare e far crescere una squadra, al fine di realizzare il suo pieno potenziale. Ciò richiede fiducia tra le parti coinvolte. Tuttavia, a volte, la delega è usata scorrettamente e diventa una scusa per scaricare il fallimento su altri, di solito sui subordinati. Questo distrugge inevitabilmente qualunque tipo di fiducia.

La delega non va confusa con l' "autorità delegata", pratica questa che in molte organizzazioni (se non in tutte) definisce i limiti della libertà di azione per diverse funzioni manageriali. Un esempio possono essere alcuni tipi di spesa che possono essere effettuati solo da un superiore gerarchico o dal diretto responsabile.

Affinché il processo di delega funzioni, un buon leader si deve assicurare che ci siano nell'organizzazione persone capaci di assumersi responsabilità su attività specifiche e laddove sia richiesto. Ciò esige che formazione e coaching siano considerati come parte di un programma di sviluppo continuo.



In questo caso, formazione e coaching devono contenere tutti gli elementi che consentiranno alla persona a cui un compito o un processo è delegato di rispondere a quattro domande sulla loro soddisfazione (e quella del manager o del leader):

- Il risultato desiderato e atteso dal processo è chiaramente definito?
- La persona conosce COSA deve essere fatto?
- La persona sa COME farlo?
- La persona sa COME il manager valuterà il risultato?

Ogni volta che la risposta ad una di queste domande è NO o “non del tutto”, deve seguire un’azione, altrimenti il risultato della delega sarà insoddisfacente per tutte le parti coinvolte.

Tutte le volte in cui è praticabile - vedi sotto lo scenario di delega pianificata - il manager/leader dovrebbe essere disponibile a fornire supporto e consiglio alla persona a cui è stato delegato qualcosa, se l’esperienza e la conoscenza di questa persona non sono sufficientemente mature per sostituire il leader senza un tale aiuto.

Come usarla

Ci sono due diversi scenari di delega:

1) Pianificata: quando il manager delega allo scopo di:

- a) liberare da impegni il proprio calendario e creare tempo a disposizione;
- b) favorire lo sviluppo dei membri della squadra;
- c) preparare le persone che lo sostituiranno in caso di assenza.

Un manager che delega regolarmente compiti significativi sarà in grado di affidarsi alla gestione dei membri della squadra nel caso di un’assenza imprevista (per esempio malattia, trasferimento in un’altra posizione, promozione).

2) Non pianificata: Tende a verificarsi in situazioni di emergenza, in cui un manager potrebbe non essere in grado di assistere e supportare la persona a cui sono stati delegati dei compiti. In uno scenario del genere il successo dipende dall'abilità delle persone di subentrare in queste funzioni e cogliere velocemente i dettagli delle situazioni che devono essere affrontate, come dal loro coraggio ad affrontare i compiti necessari con il minimo di preparazione.

Suggerimenti e consigli

La delega deve basarsi su aspettative e obiettivi realistici: la persona investita deve avere capacità sufficienti e fiducia in sé stessa, inoltre il carico di lavoro non deve essere tanto pesante da sfociare in un sovraccarico o in un crollo dell'individuo. Delegare un compito impossibile a qualcuno è ingiusto e forse immorale.

Come non usarla: Ci sono casi in cui il processo di delega è utilizzato per trasferire un compito a qualcuno senza preparazione, formazione e coaching. Questo non è delegare bensì scaricare il lavoro e il suo risultato potrebbe essere il crollo della persona in questione, le sue dimissioni o un modo sicuro per creare problemi all'organizzazione.

Questioni chiave

Il delegante dovrebbe considerare di porre le seguenti domande al delegato:

- Hai qualche domanda specifica sulle attività che intraprenderai?
- Hai già fatto questo tipo di cose?
- Quali lezioni hai imparato dal passato?
- Hai considerato i rischi di questa attività?
- Capisci il ruolo e le responsabilità degli altri membri della squadra?

- Puoi ragionevolmente accettare le attività delegate?
- Pensi che la tua conoscenza e la tua esperienza siano appropriate per questa attività?
- Possiedi le risorse (bilancio, persone, tecnologia) necessarie per questa attività?
- Sei a tuo agio con le tempistiche/la durata del compito?
- Il compito inciderà sulle altre tue attività programmate?

La persona a cui i compiti sono assegnati dovrebbe, a sua volta, chiedere al delegante:

- Se avrò bisogno di aiuto, a chi potrò rivolgermi?
- Chi può aiutarmi con il mio attuale carico di lavoro, dal momento che non posso fare entrambe le cose allo stesso tempo?

4.5 Il lavoro di squadra

Mettersi insieme è un inizio. Rimanere insieme è un progresso. Lavorare insieme è un successo.

Henry Ford

Scopo di una squadra

Una squadra consiste in un certo numero di individui impegnati, in un dato periodo di tempo, a svolgere insieme una serie di compiti o a realizzare un progetto. Le squadre sono speciali in quanto:

- Perseguono obiettivi condivisi
- Intraprendono azioni cooperative
- Producono risultati collettivi
- Generano prodotti di squadra misurabili



“**Team**” (squadra in inglese) può essere letto come un acronimo che sta per “**T**ogether **E**ach **A**chieves **M**ore” ovvero “Se tutti insieme, ciascuno ottiene di più”. Tale effetto moltiplicatore deriva dalle sinergie generate dai talenti complementari di ogni membro del team, dalle loro esperienze e origini interfunzionali. Risultato: una performance migliore.

Descrizione

È possibile creare una squadra in modo efficace in pochi semplici passaggi. La curva di apprendimento rivela che sono necessari dai 12 ai 18 mesi prima che le caratteristiche di una vera squadra diventino visibili. Tali semplici passaggi sono:

- Selezionare i potenziali candidati;
- Valutare il loro grado di complementarietà, la loro volontà di conformarsi e rispettare le regole di squadra;
- Formazione sul lavoro e coaching da parte del leader;
- Assegnare ad ogni membro della squadra specifici ruoli e responsabilità ;
- Concludere un “contratto con la squadra” e garantire l’impegno.

La costruzione dello spirito di squadra (Team-building) ha l’obiettivo di trasformare un gruppo di individui in una squadra capace di ottimi risultati. Prerequisiti perché tale processo di trasformazione abbia successo sono:

- Rispetto e accettazione dell’altro;
- Reciproca comprensione e volontà di collaborare;
- Disponibilità e prontezza;
- Mutuo aiuto e sostegno;
- Responsabilità condivisa e solidarietà;
- Presenza di un leader della squadra che abbia esperienza, che sia accettato e rispettato.

Il processo di “costruzione di una squadra” si sviluppa in quattro distinte fasi:

- 1) formazione (forming),
- 2) scambio-contagio (storming),
- 3) regolamentazione (norming)
- 4) efficienza (performing)

Dopo aver costituito con successo una squadra i membri sono di solito pronti a:

- Impegnarsi per il raggiungimento di obiettivi di squadra

- Accordarsi su norme di squadra condivise
- Accordarsi su un contratto di squadra

Le regole di squadra sono proposte, discusse, verbalizzate e concordate da ogni membro del team. I documenti contenenti tali regole devono essere dinamici e aggiornati. Dopo un primo periodo di lavoro di squadra, è necessario tenere un apposito incontro al fine di elaborare il contratto di squadra che consisterà nelle “regole di squadra” che dovranno essere adottate (idealmente firmate) da ogni membro della squadra.

Istruzioni per l'uso

Le organizzazioni complesse richiedono che gli individui lavorino in gruppo. Occorre del tempo per lavorare efficacemente adeguando obiettivi, scopi, approcci e regole del gruppo. Alcuni individui, sebbene siano esperti nel proprio campo, potrebbero non essere in grado di adattarsi al lavoro di squadra arrivando persino a lasciare l'organizzazione. Trasformare gruppi in squadre è una sfida e può capitare che taluni membri del gruppo non siano pronti ad adottare un approccio al lavoro improntato allo spirito di squadra ed orientato a risultati di squadra.

Il comportamento di una Squadra (T) rispetto al comportamento di un Gruppo (G) può essere comparato usando la “TG Scale” in calce. La tabella è suscettibile di essere ampliata con altre voci.

Gruppo								Squadra			
Scopo											
Comune	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Condivi- so
Obiettivi											
Vaghi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Definiti
Focus											
Ampio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Specifico
Approccio											
Diversi- ficato	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Comune
Azioni											
Indivi- duali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Coopera- tive
Risultati											
Indivi- duali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Collettivi
Responsabilità											
Generali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Definite
Motivazione											
Debole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
Comunicazione											
Debole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Interatti- va
Rendicontabilità											
Vaga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Chiara
Composizione											
Diversa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Comple- mentare

La tabella TG permette di esaminare come gli individui percepiscono la loro associazione e che ricadute tale percezione abbia sul comportamento del gruppo o della squadra.

Definizioni e suggerimenti

- **Gruppo:** un certo numero di individui con almeno uno scopo comune;
- **Squadra:** individui con scopi condivisi, obiettivi comuni, mutua responsabilità e in grado di generare risultati collettivi e di squadra;
- **Squadra vs. Gruppo:** talvolta ci si riferisce a semplici gruppi come se si trattasse di una squadra, anche quando non è così;
- **Dimensioni della Squadra:** un team è di solito di piccole dimensioni, con almeno 3 membri e comunque con non più di 10 membri;
- **Ruoli nella Squadra:** esistono diversi ruoli che devono essere ripartiti in un team. Alcuni membri del team saranno chiamati a ricoprire più di un ruolo sebbene idealmente ciascun membro non dovrebbe ricoprirne più di due;
- **Leader della Squadra:** deve essere dotato delle giuste qualità, esperienza e autorità. È cruciale che vi sia una persona percepita come leader dagli altri membri del team;
- **Lavoro di Squadra:** compiti complementari tesi al raggiungimento di un obiettivo comune e di uno scopo condiviso;
- **Spirito di Squadra:** mutuo aiuto/sostegno e orientamento al risultato da parte dei membri del team;
- **Regole di Squadra:** un insieme di regole operative su cui bisogna accordarsi, ad esempio impegno, conferme, riconoscimento, scadenze, aiuto/sostegno, voce della squadra;

- **Contratto di Squadra:** un quadro di riferimento proposto, discusso e concordato (persino firmato) dai membri del team.

Appendice

Appendice

Come si impara ad imparare?

Ciò che è importante tenere a mente lungo tutto il percorso della vita personale e professionale è l'esigenza (e l'opportunità) di continuare ad imparare. "Imparare" è un'attività che può essere svolta in modi molto diversi e non necessariamente tutti egualmente efficaci. Da qui l'importanza dell' "imparare ad imparare".

Acquisizione di conoscenze

La citazione *"È davvero una seccatura che le conoscenze si possano acquisire solo attraverso il duro lavoro"* coglie davvero nel segno.

Proprio come per un computer che ha bisogno di essere "avviato", quando si osservano i bambini piccoli si immagina l'esistenza di una specie di programma di avvio incorporato che serve per incamerare informazioni riguardo l'ambiente circostante, ordinarle in una qualche maniera e, al momento opportuno, attivare specifiche funzioni – sedersi, camminare a carponi, alzarsi, parlare ed infine fare la domanda fondamentale per l'apprendimento: PERCHÈ ?

È importante prendere coscienza del fatto che siamo esposti a numerose fonti di informazioni (e che ciò che definiamo informazione sono dati posti all'interno di un contesto specifico). Le informazioni possono essere corrette o meno (parliamo infatti di "cattiva" informazione e disinformazione).

Nella pratica, tutte queste fonti possono portare ad un sovraccarico informativo. Se si aggiungono i media e le reti sociali, l'acquisizione di informazione può diventare come voler bere un bicchiere d'acqua dal tubo di un pompiere: un'operazione del tutto improbabile e difficile da portare a termine.

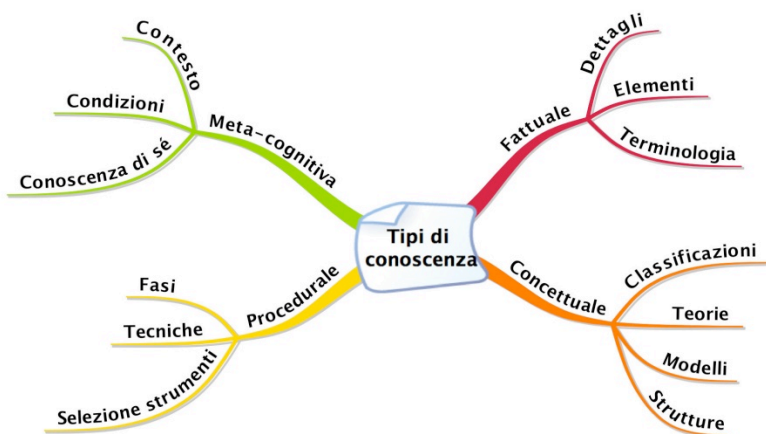
Figura 1: Fonti d'informazione che possono essere trasformate in conoscenze



La conoscenza è qualcosa che risiede nel nostro cervello ed è stata acquisita tramite lo studio, la riflessione, la pratica e l'esperienza.

Filosofi, psicologi e pedagoghi si sono molto impegnati per definire che cosa sia la conoscenza; essa è acquisizione ed applicazione. Ci sono diverse tassonomie (schemi di classificazione) ed uno di questi (quello di Bloom) è riportato in questa appendice. Secondo questo studio, esistono quattro tipi di conoscenza, sintetizzati nella Figura 2

Figura 2: Categorie di conoscenza secondo la tassonomia di Bloom.



Il vero apprendimento dovrebbe condurre ad una visione della questione che comprenda tutte e quattro le categorie di conoscenza.

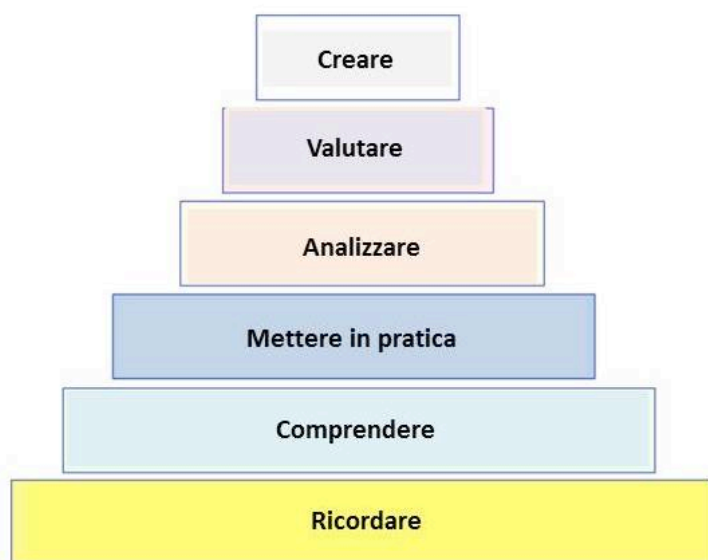
Bloom continua con la definizione di sei livelli di acquisizione delle conoscenze, come riportato nella Figura 3.

Al livello del “ricordo”, il discente ha acquisito una conoscenza fattuale – che equivarrebbe ad esempio alla memorizzazione della tabellina delle moltiplicazioni. È un livello necessario ma non sufficiente, che deve essere completato dalla “comprensione”, ovvero il livello concettuale nel quale la conoscenza fattuale viene posta nel suo giusto contesto.

La conoscenza procedurale che deriva dall’ “applicazione” si sviluppa con la pratica.

La “valutazione” delle informazioni ottenuta attraverso il processo appena delineato porta allo sviluppo di osservazioni e raccomandazioni appropriate e a decidere come queste informazioni saranno riportate, cosa che avviene nella fase della “creazione”.

Figura 3: La piramide della Conoscenza (Bloom)



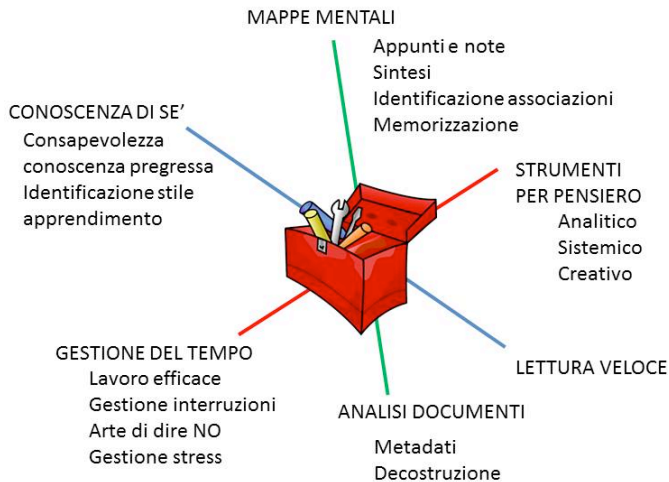
Strumenti e tecniche di supporto all'apprendimento

Sarebbe bello poter identificare un modello di apprendimento semplice ed universale. Purtroppo, dopo molti anni di apprendimento ed insegnamento, ancora non ne abbiamo trovato uno.

Tuttavia, la “cassetta degli attrezzi” per l'apprendimento riportata nella Figura 4 pare funzionare per

molte persone ed è stata anche sperimentata in alcuni corsi di formazione per diplomatici.

Figura 4: “Cassetta degli attrezzi” per l’apprendimento



La “cassetta degli attrezzi” prevede che il primo passo consista in una valutazione di due elementi:

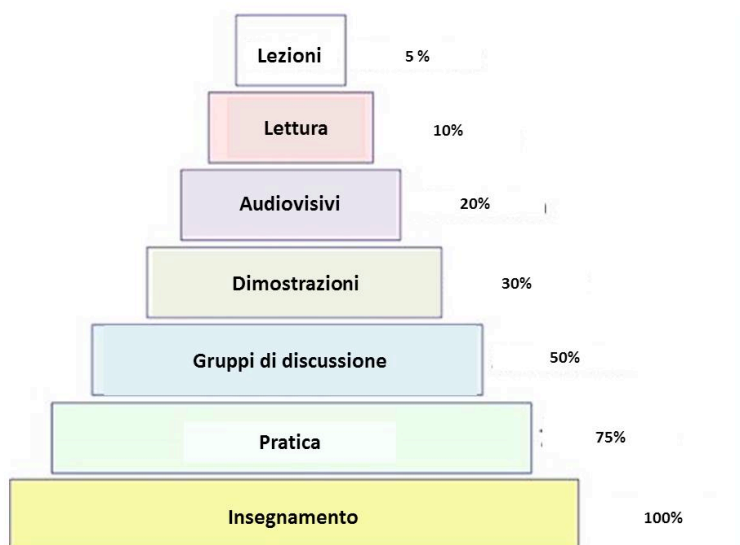
- 1) le proprie conoscenze pregresse su un particolare argomento
- 2) lo stile di apprendimento personale.

Le conoscenze pregresse sono le fondamenta per un successivo apprendimento, in modo da evitare di perder tempo in campi che sono stati già battuti ed, al contempo, per assicurarsi che esse siano adeguate per ulteriori approfondimenti. Avere delle fondamenta deboli non è affatto un buon punto di partenza.

Gli stili di apprendimento sono una questione del tutto personale: ciò che funziona per un individuo può essere del tutto inutile per un altro; fare tentativi e commettere errori, aggiungendo una buona dose di pratica, sono i migliori modi per identificare la soluzione che funziona meglio.

La Figura 5 presenta una sintesi di ciò che gli esperti considerano essere il tasso medio di ritenzione per i diversi metodi di apprendimento.

Figura 5: La piramide dell'apprendimento efficace



Due fattori critici non sono presenti in questa sintesi: la qualità del materiale didattico e la capacità d'insegnamento del formatore o del facilitatore, laddove è previsto. L'Università di Aarhus in Danimarca ha prodotto un breve video sull'insegnamento e sull'apprendimento (*Teaching teaching and Understanding understanding*) nel quale questi concetti sono spiegati in un modo chiaro e conciso.

La figura, infine, non tiene conto della capacità del discente di acquisire, processare ed immagazzinare le informazioni.

L'importanza di imparare ad imparare

Sebbene sia ormai chiaro che la formazione continua sia divenuta essenziale, rimangono molti ostacoli per raggiungerla. Le barriere più comuni vengono analizzate in questa sezione, in cui vengono forniti – quando possibile – anche consigli e suggerimenti per superarle.

Barriere all'apprendimento

Procrastinazione

“Non fare oggi quello che potresti fare domani” è un riflesso naturale, quasi istintivo. In molte culture domani non viene inteso come il giorno seguente, ma piuttosto come un tempo futuro indefinito. Viaggiando per il mondo si possono scoprire molte versioni del domani che significano esattamente la stessa cosa – mentre altre volte...

La procrastinazione è un nemico potente del progresso e del successo. È necessaria una notevole disciplina per superare la tentazione di rimandare quello che deve essere fatto adesso. Ci sono molte tecniche che possono aiutare ad evitare questa prospettiva allettante – a voi la scelta...

Il nostro cervello è pigro

Sebbene rappresenti solamente il 2% del nostro peso corporeo, il cervello consuma l'80% delle nostre energie, impegnato com'è a controllare tutto ciò che facciamo, sentiamo, diciamo e pensiamo.

La natura ha previsto degli accorgimenti per far fronte a questa situazione, forzando il cervello a riposare in molti modi, quali – ad esempio – sviluppare delle routine, schiacciare un pisolino o dormire. Le abitudini sono come dei binari che obbligano il cervello a seguire dei percorsi ben definiti nel cor-

so degli anni in modo tale da ridurre il suo carico di lavoro: questo processo viene definito “competenza inconscia”.

Il processo di apprendimento, invece, spinge il cervello verso un cammino irregolare; solo ricalcando questo nuovo percorso molte volte è possibile rinforzarlo e renderlo utilizzabile e disponibile a lungo termine, passando da una fase di incompetenza inconsciente (in cui lo studente non sa cosa non ha appreso) a una nuova fase, di incompetenza cosciente, uno stadio in cui la nuova conoscenza non è stata acquisita del tutto.

Se non si supera l'incompetenza cosciente, ciò che è stato appreso verrà velocemente dimenticato (basta pensare a quanto ricordi, adesso, di una lingua straniera appresa al liceo). La memoria a breve termine viene cancellata velocemente (come quando non ricordiamo dove abbiamo messo le chiavi della macchina o gli occhiali).

Ancor peggio: una volta ottenuta la competenza cosciente, essa inizierà a degradarsi se non supportata da esercizio continuo. La memoria a lungo termine, infatti, viene continuamente sovrascritta da nuovi argomenti. Il proverbio dice che non ci si scorda mai come si va in bicicletta, dopo aver imparato. Nel dubbio non verificate la veridicità di quest'affermazione in mezzo al traffico.

Equilibrio Vita-Lavoro

La soddisfazione sul luogo di lavoro, la sensazione di creare valore aggiunto e di constatare che gli altri riconoscono il tuo contributo sono elementi essenziali per continuare a impegnarsi nel proprio ambito professionale. Fuori dal lavoro ognuno di noi ha valori, aspirazioni, impegni e relazioni diverse. Quando tutto ciò è bilanciato, la qualità della vita è migliore.

Imparare qualcosa di nuovo disturba quest'equilibrio e richiede compromessi; se dovessero rimanere irrisolti, potrebbero trasformarsi in stress anche quando quanto si impara è essenziale per la propria sopravvivenza professionale.

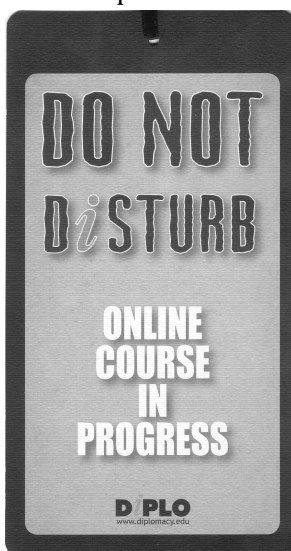
L'apprendimento sarà di successo quando l'individuo sarà organizzato e motivato e quando questa motivazione si potrà combinare con uno stile di vita salutare che includa un numero sufficiente di ore di sonno ed esercizio fisico (gli antichi Greci e Romani propugnavano una "*mens sana in corpore sano*"). Oggigiorno, neurologi e fisiologi sono del tutto d'accordo!

Difficoltà nel ritagliare tempo per concentrarsi e pensare.

Forse è questa la sfida maggiore in molte società: l'implacabile pressione, sul luogo di lavoro, a partecipare a riunioni, a occuparsi di carte su carte, essere sempre contattabile (24h/7gg), rispondere immediatamente alle mail e velocemente alle mini crisi (Urgenza Artificiale).

Per quelli che desiderano imparare da casa si frappona una sfida altrettanto impegnativa: l'avvicinarsi di eventi domestici (cene, ospiti, attività domestiche e, soprattutto, i rapporti familiari).

Ma se non ci sforziamo di creare tempo per studiare e pensare (non "troverai" mai del tempo), l'apprendimento diventa impossibile.



Distrazioni e interruzioni

"Mamma, vorrei un bicchiere d'acqua!", oppure "hai un minuto?"; queste richieste interferiscono con lo stato di flusso mentale necessario per imparare. Qualche volta è facile chiedere di rimandare di qualche minuto; altre volte, invece, no. Il segnale "non disturbare" spesso funziona, e spetta agli individui proteggere il tempo che dedicano all'apprendimento da queste interruzioni. Il che richiede un certo talento nell'Arte di dire NO. Un mo-

tore di ricerca indirizzerà il lettore a molte fonti che si occupano di questa dote.

Questo potrebbe richiedere la forza di volontà di “disconnettersi” da tutti i dispositivi che ci circondano (smartphones, tablets, e-mail, ecc.) per raggiungere un livello appropriato di isolamento e concentrazione mentre si apprende. Sfortunatamente, molti non sembrano in grado di farlo a causa di quella che ora viene chiamata FOMO (Fear Of Missing Out – paura di rimanere escluso da qualcosa) e sindrome ITSO (Inability To Switch Off – incapacità di staccare).

L’interesse personale nell’apprendimento

Questa è una parte assolutamente essenziale. Chiunque voglia mantenere la propria conoscenza fresca, aggiornata e rilevante rispetto alla propria attività professionale dovrebbe tenere a mente il proverbio nigeriano “Non sapere è male, non voler sapere è peggio”.

Per coloro che possiedono tale interesse esistono interessanti opportunità di sfruttare del materiale eccezionale disponibile, quasi sempre a titolo gratuito, tramite diversi fornitori di MOOC (Massive Open Online Course).

Composizione: Stefano Baldi - 2016

Questo Manuale è stato realizzato avendo a mente da una parte i numerosi strumenti che sono a disposizione dei manager e dall'altra le attività svolte dai diplomatici.

Il risultato è una selezione di tecniche e strumenti manageriali che possono essere utili nelle funzioni quotidiane di carattere dirigenziale svolte dai diplomatici.

È un libro che può essere consultato senza necessariamente seguire l'ordine dei capitoli, ma sulla base delle specifiche esigenze che si presentano.

Lo scopo del Manuale è soprattutto quello di stimolare nuove idee e favorire un rinnovamento dei processi di funzionamento, migliorando le capacità dirigenziali.

Stefano Baldi (1961), diplomatico di carriera, responsabile della formazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Eduardo Gelbstein (1940-2015), Ph.D, Top Manager in società internazionali, è stato anche Direttore del International Computing Centre delle Nazioni Unite.