

# **Cultura e Competenze per l'innovazione ed il cambiamento**

**Progetto di formazione - intervento a supporto dello sviluppo  
dell'unità BMB – sito di Brescia**

**“Know-how e competenze”**

**Brescia, 04 - 05 OTTOBRE 2012**



## OBIETTIVI III INCONTRO

### “Know-how e competenze”

- Comprendere l'importanza delle competenze non tecniche nell'esercizio dei ruoli professionali, migliorando le capacità comunicative e di relazione con colleghi, capi e clienti ed il presidio/gestione del know-how aziendale
- Conoscere, sperimentando l'applicazione di metodi e strumenti che consentano di esercitare la creatività in maniera sistematica
- Completare la conoscenza della metodologia del “Creative Problem Solving” applicando gli strumenti utili nella generazione di idee/soluzioni, pianificando l'implementazione delle stesse

# III INCONTRO

## “Know-how e competenze”

### AGENDA

#### 4 Ottobre 2012 - MATTINA

09:00 – 09:30 **Il valore della comunicazione e delle soft skill sull'innovazione dell'unità BMB**  
(Direzione Unità BMB- A. Isola)

09:30 – 09:45 **Il progetto di Action Learning per l'unità BMB** : programma dell'incontro  
(E. Rispoli)

09:45 – 10:15 **Intelligenza emotiva e soft skill**: approcci al miglioramento della gestione di sé e delle relazioni con gli altri  
(E. Rispoli)

10:15 – 13:00 **Comunicazione organizzativa** : gli stili di comunicazione, metodi, tecniche e media per una comunicazione efficace, la capacità di ascolto, la comunicazione interfunzionale, organizzare un piano di comunicazione  
(E. Rispoli)

#### 4 Ottobre 2012 – POMERIGGIO

14:00 – 18:00 **Rapporto tra processi, competenze e ruoli professionali**: il knowledge management, modelli di definizione delle competenze; importanza delle competenze organizzative; riflessione ed analisi sulle competenze prioritarie per il miglioramento delle performance personali ed organizzative  
(E. Rispoli, G. Zullo)

# III INCONTRO

## “Know-how e competenze”

### AGENDA

#### 5 Ottobre 2012 - MATTINA

**08:30 – 10:00 L’innovazione dei prodotti e dei processi:** l’approccio oceano blu nell’innovazione macro e micro dei prodotti (riflessione su casi “circo du soleil” “e-bay”)

(R. Pozza)

**10:00 – 12:00 Innovazione e creatività:** la creatività come competenze, il momento creativo, approcci per superare le proprie e altrui resistenze, alcune tecniche

(R. Pozza)

**12:00 –13:00 Stato di avanzamento del lavoro dei team:** breve presentazione dei facilitatori sul lavoro di ciascun team e condivisione delle best practice

#### 5 Ottobre 2012 - POMERIGGIO

**14:00 – 14:20 Metodologia e strumenti di lavoro per il III step**

**14:20 – 17:30 III Step di lavoro dei team BMB:** “Scelta cause prioritarie e individuazione soluzioni” (prima bozza di un action plan)



**Il valore della comunicazione e delle  
soft skill nell'innovazione dell'unità  
BMB**

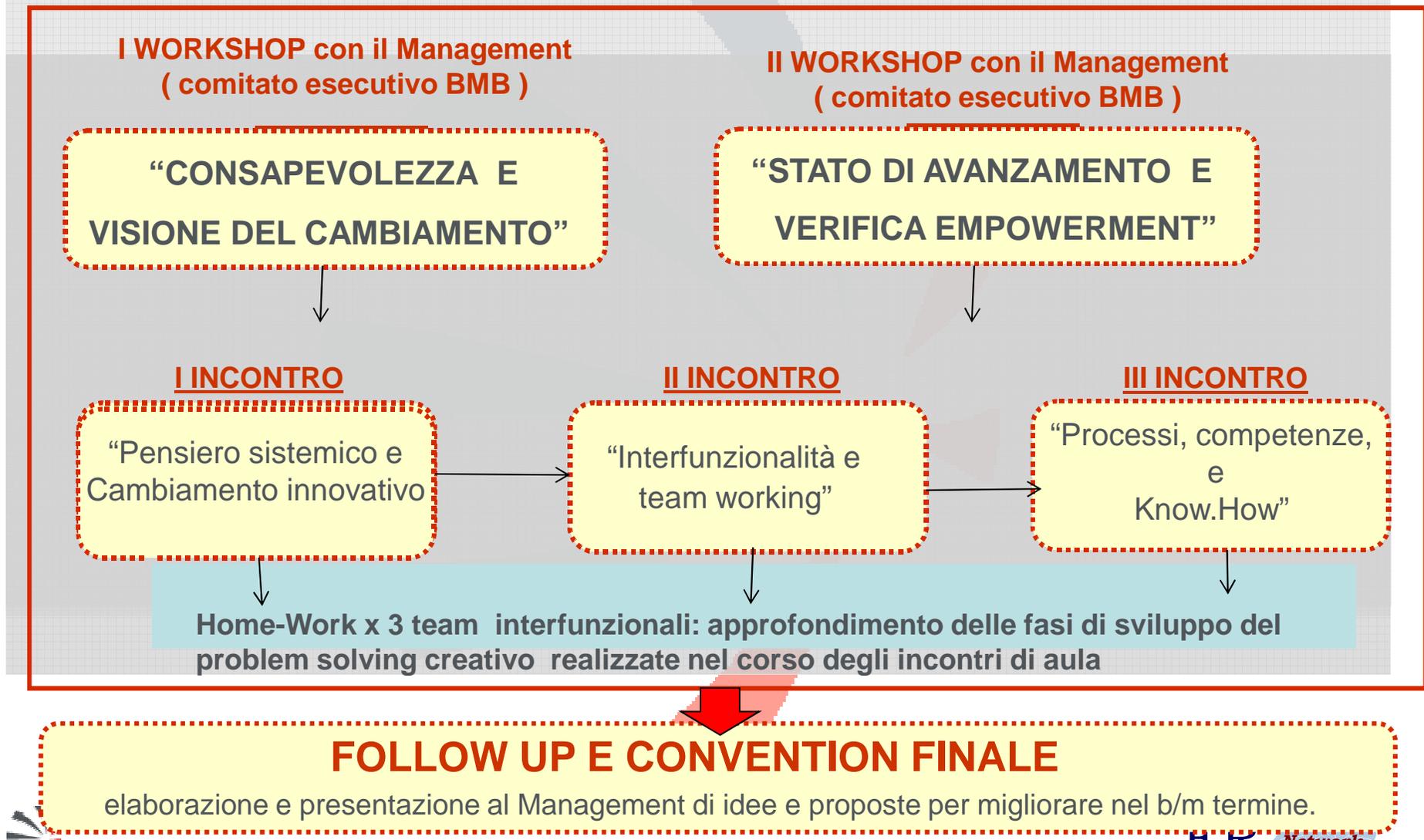
*(Direzione Unità BMB- A. Isola)*

A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

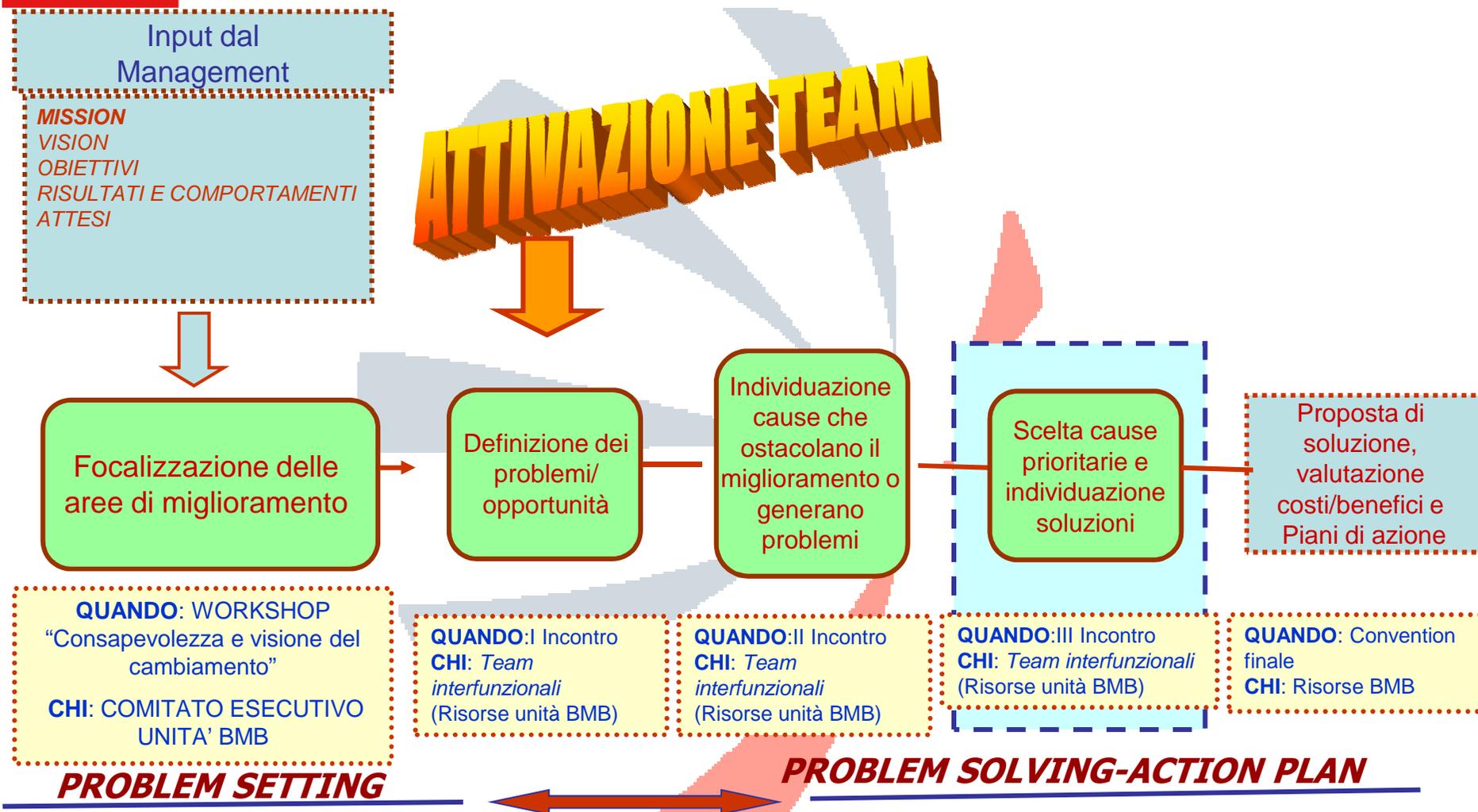
# **Il progetto di Action Learning per l'unità BMB: *programma dell'incontro***

*(E. Rispoli)*

# ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO



# Il problem solving creativo: dal Problem Setting alla proposta di soluzioni



NB: nell'intervallo tra gli incontri formativi i TEAM, supportati dal facilitatore, possono organizzare sessioni di approfondimento dei temi in corso di analisi

A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey shapes.

**Intelligenza emotiva e soft skill:** *approcci  
al miglioramento della gestione di sé e delle  
relazioni con gli altri*

*(E. Rispoli)*

## DA “INTELLIGENZA EMOTIVA” – D. GOLEMAN

"Perche' spesso le persone piu' intelligenti nel senso tradizionale del termine non sono quelle con cui lavoriamo piu' volentieri o con cui facciamo amicizia?"

Perche' il rendimento scolastico di bambini con una intelligenza brillante crolla in maniera drammatica quando si presentano delle difficolta' familiari?"

Perche' un matrimonio puo' andare a rotoli sebbene il quoziente intellettuale di entrambi i coniugi sia altissimo?... Non ci vuole intelligenza per stabilire una serena vita familiare?"

# L'INTELLIGENZA EMOTIVA

E' la capacità di riconoscere i sentimenti propri ed altrui, di motivarsi (dare energia), di gestire (filtrare) positivamente le emozioni tanto dentro di sé che nelle relazioni e di usarle per guidare pensiero ed azione

*Daniel Goleman*

L'Intelligenza Emotiva può contare  
PIU' del Q.I., PIU' della Competenza/Expertise, PIU' della Cultura

**PER DETERMINARE LA RIUSCITA IN QUALSIASI LAVORO**

La **funzione emotiva** si esprime nella capacità di orientare le emozioni in senso positivo e di disperdere l'azione esercitata da emozioni tossiche

Se lo stato emotivo è orientato verso l'entusiasmo la qualità delle prestazioni aumenta.  
Se al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore ed ansia, il risultato sarà un generale disorientamento

# LE QUATTRO DIMENSIONI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA

■ CONSAPEVOLEZZA  
■ GESTIONE DI SÉ

■ CONSAPEVOLEZZA SOCIALE  
■ GESTIONE RAPPORTI

# COMPETENZE PERSONALI

## COMPONENTI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA SUL LAVORO

QUESTE CAPACITA' DETERMINANO IL MODO DI GESTIRE SE STESSI

### CONSAPEVOLEZZA DI SE'

- ✚ CONSAPEVOLEZZA DEL PROPRIO STATO D'ANIMO
- ✚ ACCURATA AUTOVALUTAZIONE
- ✚ FIDUCIA IN SE STESSI

### GESTIONE DI SÉ

- ✚ GESTIONE DELLE PROPRIE EMOZIONI
- ✚ TRASPARENZA
- ✚ ADATTABILITA'
- ✚ ORIENTAMENTO AL RISULTATO
- ✚ INIZIATIVA
- ✚ OTTIMISMO

# COMPETENZE SOCIALI

## COMPONENTI DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA SUL LAVORO

QUESTE CAPACITA' DETERMINANO IL MODO DI GESTIRE LE  
RELAZIONI INTERPERSONALI

### CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

- ✚ EMPATIA
- ✚ CONSAPEVOLEZZA DELL'ORGANIZZAZIONE
- ✚ ORIENTAMENTO AL CLIENTE

### GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI

- ✚ LEADERSHIP ISPIRATRICE
- ✚ INFLUENZA
- ✚ SVILUPPO DELLE POTENZIALITA'
- ✚ AGENTE DI CAMBIAMENTO
- ✚ GESTIONE DEI CONFLITTI
- ✚ CREARE LEGAMI
- ✚ LAVORO DI GRUPPO E COLLABORAZIONE

# EMOZIONI

L'emozione può essere definita come quella complessa catena di eventi compresa tra la comparsa dello stimolo scatenante (INPUT) e l'esecuzione del comportamento rispondente (OUTPUT).

Tre sono i diversi livelli o sistemi di risposta attraverso i quali si manifesta l'emozione:

- Primo sistema, psicologico
- Il secondo sistema, comportamentale
- Il terzo sistema fisiologico,

**Ognuno risulta strettamente connesso agli altri in una globale risposta emozionale**

# EMOZIONI PRIMARIE



Stati affettivi temporanei e pervasivi che “colorano” il rapporto con la realtà

**RABBIA**



**NOIA**



**DISPREZZO**



**TRISTEZZA**



**FASTIDIO**



**GIOIA**



**PAURA**



**COLPA**



**INVIDIA**



# EMOZIONI

## PAURA

Con il termine paura si identificano stati di diversa intensità emotiva che vanno da una polarità fisiologica come il timore, l'apprensione, la preoccupazione, l'inquietudine o l'esitazione sino ad una polarità patologica come l'ansia, il terrore, la fobia o il panico.

## GIOIA

Le emozioni sono componenti fondamentali della nostra vita, da esse, sovente, traiamo gli stimoli che muovono le nostre giornate. Seppure ogni singola emozione sia importante e permetta a chi la sperimenta di sentirsi vivo, l'uomo è soprattutto alla ricerca di quelle sensazioni ed emozioni che lo facciano star bene e lo appaghino, in una parola è alla ricerca di quello stato emotivo di benessere chiamato felicità.

# EMOZIONI

## RABBIA

La rabbia è una emozione tipica, considerata fondamentale da tutte le teorie psicologiche poiché per essa è possibile identificare una specifica origine funzionale, degli antecedenti caratteristici, delle manifestazioni espressive e delle modificazioni fisiologiche costanti, delle prevedibili tendenze all'azione. Essendo un'emozione primitiva, essa può essere osservata sia in bambini molto piccoli che in specie animali diverse dell'uomo.

## DISPREZZO

Come il disgusto, anche il disprezzo mette in guardia l'individuo da situazioni potenzialmente pericolose, ma a differenza del disgusto, sembra essere un'emozione più evoluta in quanto ha come referente principale non un oggetto inanimato, ma un essere vivente ed è connesso con l'interazione sociale.

# EMOZIONI

## GELOSIA

La gelosia è da sempre argomento privilegiato nell'arte e nella letteratura. Da più parti si è cercato di descriverla, di definirla, ma soprattutto di stabilire quali persone vi siano più inclini, quali fatti la producano e quali comportamenti provochi.

## IMBARAZZO

L'imbarazzo è una tipica emozione sociale fortemente connessa alla percezione che ciascuno di noi ha di se stesso e delle sue caratteristiche in relazione agli altri.

# SEQUESTRO EMOZIONALE

LE EMOZIONI NEGATIVE  
**IRRITAZIONE, ANSIA, INUTILITÀ ....**

COSTITUISCONO UN POTENTE FATTORE DI DISTURBO A LIVELLO  
PROFESSIONALE , POICHÉ SEQUESTRANO L'ATTENZIONE  
DISTOGLIENDOLA DAL LAVORO

**QUANDO CI SENTIAMO BENE  
LAVORIAMO MEGLIO**

# I RISCHI DELLE EMOZIONI

## ✚ ESSERE SOPRAFFATTI DALLE EMOZIONI

→ rischia di minare adattamento e le relazioni con gli altri (rabbia, tristezza,...)

## ✚ NEGARLE

→ ci preclude di comprendere il senso che ha ogni emozione

## ✚ NON ESSERNE CONSAPEVOLI

→ non ci permette di utilizzarne le potenzialità

**Se non conosciamo le nostre emozioni  
diminuisce il controllo che abbiamo sulla nostra vita**

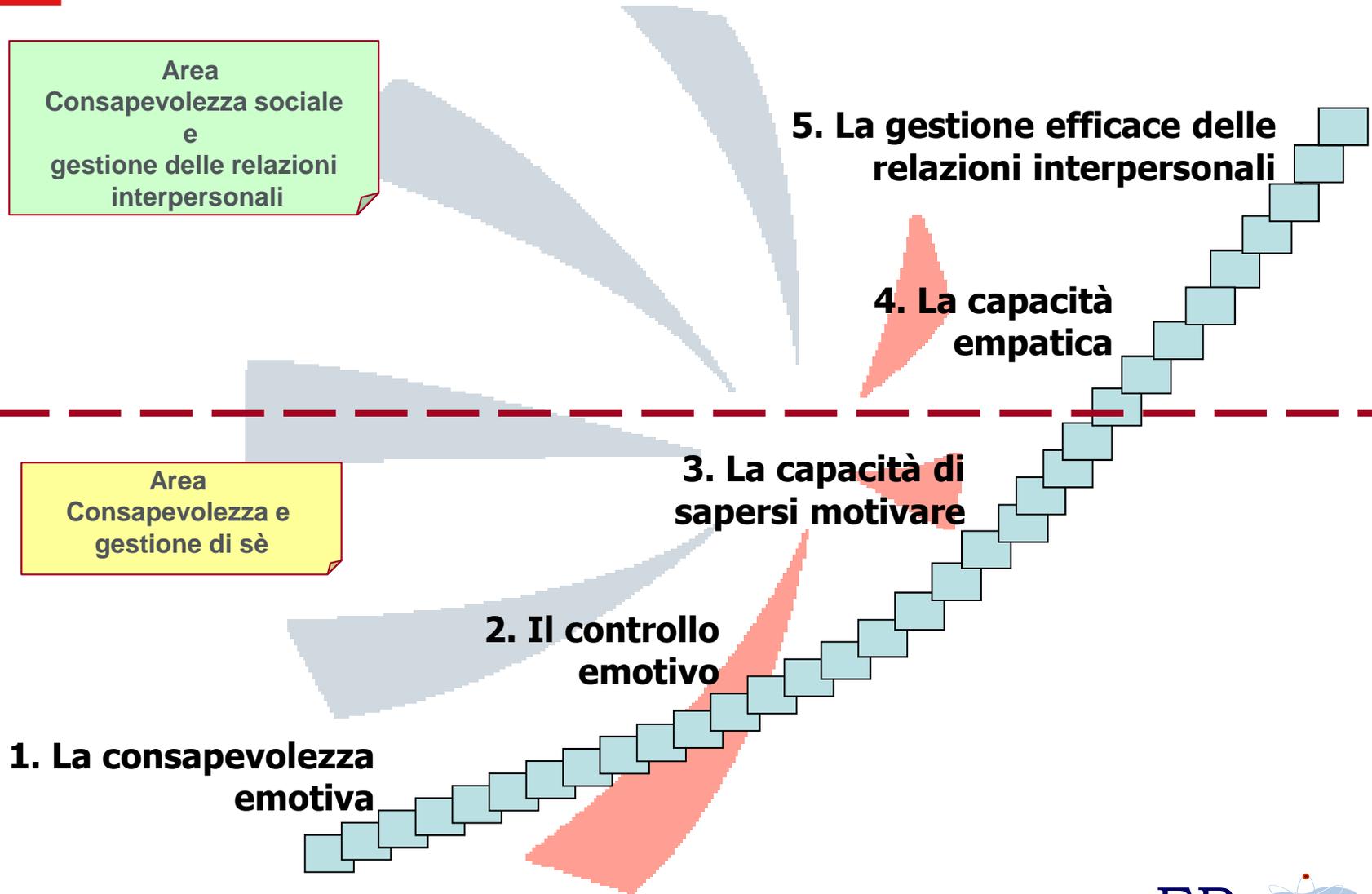
# COME CI SI DIFENDE ABITUALMENTE DALLE EMOZIONI MINACCIANTI E DIFFICILI DA GESTIRE?



## I MECCANISMI DI DIFESA

- **NEGAZIONE** → rifiutare alcuni aspetti evidenti della realtà (...non è così, non l'ho mai fatto!)
- **PROIEZIONE** → rinnegare propri sentimenti attribuendoli ad altri (...ho fallito perché gli altri mi hanno ostacolato!)
- **RAZIONALIZZAZIONE** → escogitare spiegazioni rassicuranti e plausibili per il proprio o altrui comportamento (...ho fallito perché non c'era abbastanza tempo!)
- **ONNIPOTENZA** → considerare se stessi come superiori agli altri (... qui dentro io sono senza dubbio il migliore, so fare tutto!)

# LE 5 ABILITÀ EMOTIVE



# LE 5 ABILITÀ EMOTIVE

## 1) **la consapevolezza emotiva** che genera principalmente:

- la capacità di distinguere e denominare le proprie emozioni in determinate situazioni;
- il riconoscimento dei segnali fisiologici che indicano il sopraggiungere di un'emozione;
- la capacità di comprendere le cause che scatenano determinate emozioni.

## 2) **il controllo emotivo** che si manifesta prevalentemente attraverso:

- il controllo degli impulsi e delle emozioni;
- il controllo dell'aggressività diretta verso gli altri;
- il controllo dell'aggressività rivolta verso sé stessi.

## 3) **la capacità di sapersi motivare** i cui indicatori principali sono:

- la capacità di incanalare, energizzare e armonizzare le emozioni dirigendole verso il raggiungimento di un obiettivo;
- la tendenza a reagire attivamente (con ottimismo e iniziativa) agli insuccessi e alle frustrazioni.

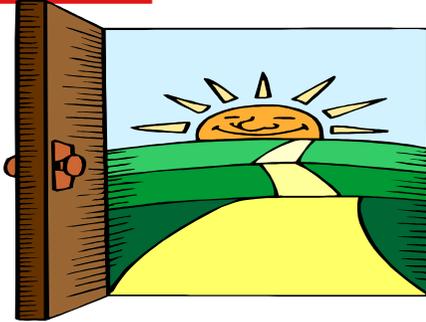
## 4) **l'empatia** che implica:

- la capacità di riconoscere gli indizi emozionali altrui;
- la sensibilità alle emozioni e alla prospettiva altrui.

## 5) **la gestione efficace delle relazioni interpersonali** che determina:

- la capacità di negoziare i conflitti tendendo alla risoluzione delle situazioni;
- la capacità di comunicare efficacemente con gli altri.

# QUANDO NASCONO LE EMOZIONI



- Nel momento in cui **entro in relazione** provo sempre delle emozioni!
- Hanno sempre una manifestazione esterna il **comportamento**
- Talvolta **può non esserci coerenza** tra emozione e comportamento

# LA RELAZIONE INTERPERSONALE



**Competitiva** → ci si sminuisce a vicenda, si vuole dominare l'altro... può essere stimolante, ma se eccessiva impoverisce il lavoro

**Ostruzionista** → ci si oppone ripetutamente paralizzando il proseguimento delle attività



# LA RELAZIONE INTERPERSONALE

**Evitante** → si manifesta disinteresse e freddezza reciproca

**Compiacente** → ci si asseconda manifestando sempre l'accordo... può essere funzionale se finalizzata agli obiettivi

**Realizzativa** → si ricercano *feedback* sul lavoro svolto, ci si impegna cercando di integrare le differenze



**Le persone che sono in relazione tra loro  
condividono emozioni simili o  
complementari**



Capisco la relazione se capisco l'emozione che la connota

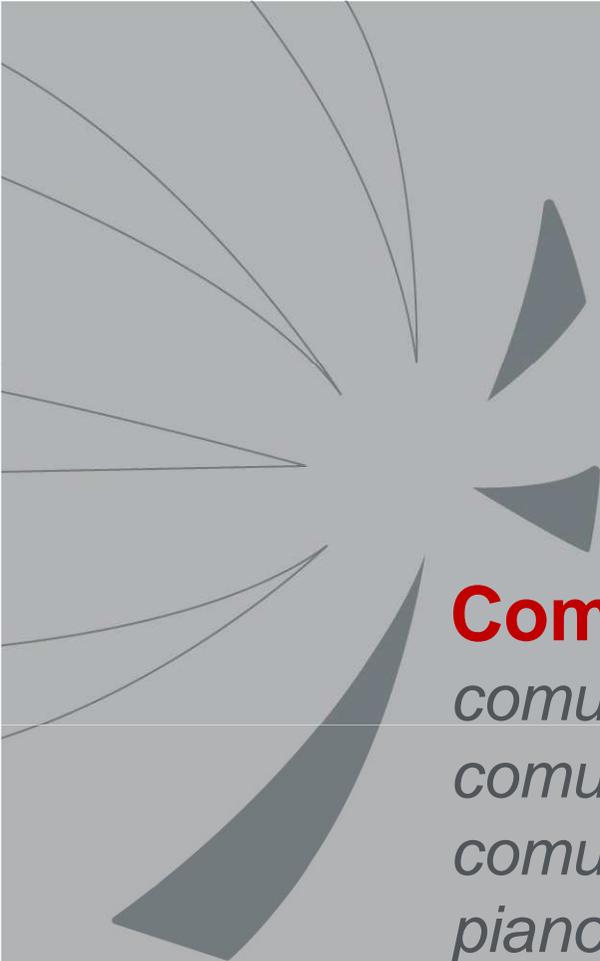
Le emozioni più accessibili sono le proprie

**PER COMPRENDERE L'ALTRO RI-CONOSCO ME STESSO**

# LO SVILUPPO DI UNA RELAZIONE EFFICACE PREVEDE...

- Il **RICONOSCIMENTO** e il **SUPERAMENTO** delle **strategie difensive**
- La **COMPRESIONE** del **punto di vista** e dei **bisogni dell'altro**
- L'**IDENTIFICAZIONE** di una **nuova strategia relazionale** che sia **centrata sulla relazione** ed **orientata ad obiettivi condivisi**

**MIRANDO ALL'INTERDIPENDENZA  
SUL LAVORO**



**Comunicazione organizzativa :** *gli stili di comunicazione, metodi, tecniche e media per una comunicazione efficace, la capacità di ascolto, la comunicazione interfunzionale, organizzare un piano di comunicazione*

*(E. Rispoli)*

## ESERCITAZIONE

# **QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE “LA COMUNICAZIONE”**

# LA COMUNICAZIONE



**NON SI PUÒ NON COMUNICARE**

**P. WATZLAWICK**

# LA COMUNICAZIONE

## ❖ È IMPOSSIBILE NON COMUNICARE

L'attività e l'inattività, le parole ed i silenzi hanno comunque valore di messaggio

Il "non comunicare" viene quindi ad essere una precisa forma di comportamento

Essendo la comunicazione una delle maggiori forme di comportamento, si può quindi affermare che:

**NON ESISTE LA "NON COMUNICAZIONE"**

# LA COMUNICAZIONE

NELLA SUA ACCEZIONE PIÙ AMPIA LA COMUNICAZIONE VIENE DEFINITA COME UNO SCAMBIO DI MESSAGGI CON L'AMBIENTE CIRCOSTANTE

COMUNICARE RAPPRESENTA, DUNQUE, UNA ESPERIENZA USUALE, CONTINUA E SPONTANEA, SIA NELLA VITA PRIVATA CHE IN QUELLA LAVORATIVA

## ALCUNE DEFINIZIONI DI COMUNICAZIONE

**“ La comunicazione è il trasferimento di informazioni da un emittente ad un ricevente per mezzo di messaggi”**

*(Shannon e Weaver)*

**“ La comunicazione è la capacità di influenzare il comportamento di un altro con il proprio comportamento”**

*(Barash)*

# DEFINIZIONE DI COMUNICAZIONE



LA COMUNICAZIONE È UN QUALSIASI PASSAGGIO DI INFORMAZIONI PER MEZZO DI MESSAGGI CHE SI VERIFICA ALL'INTERNO DI UN SISTEMA UTILIZZANDO UN CODICE



# SPEAKING

SETTING



CONTESTO

PARTECIPANTS



SOGGETTI COINVOLTI

END



OBIETTIVI

ART CHARACTERISTIC



CONTENUTI

KEY



MODALITÀ

INSTRUMENTS



CANALE/CODICE

NORM OF INTERACTION



COMPORAMENTI

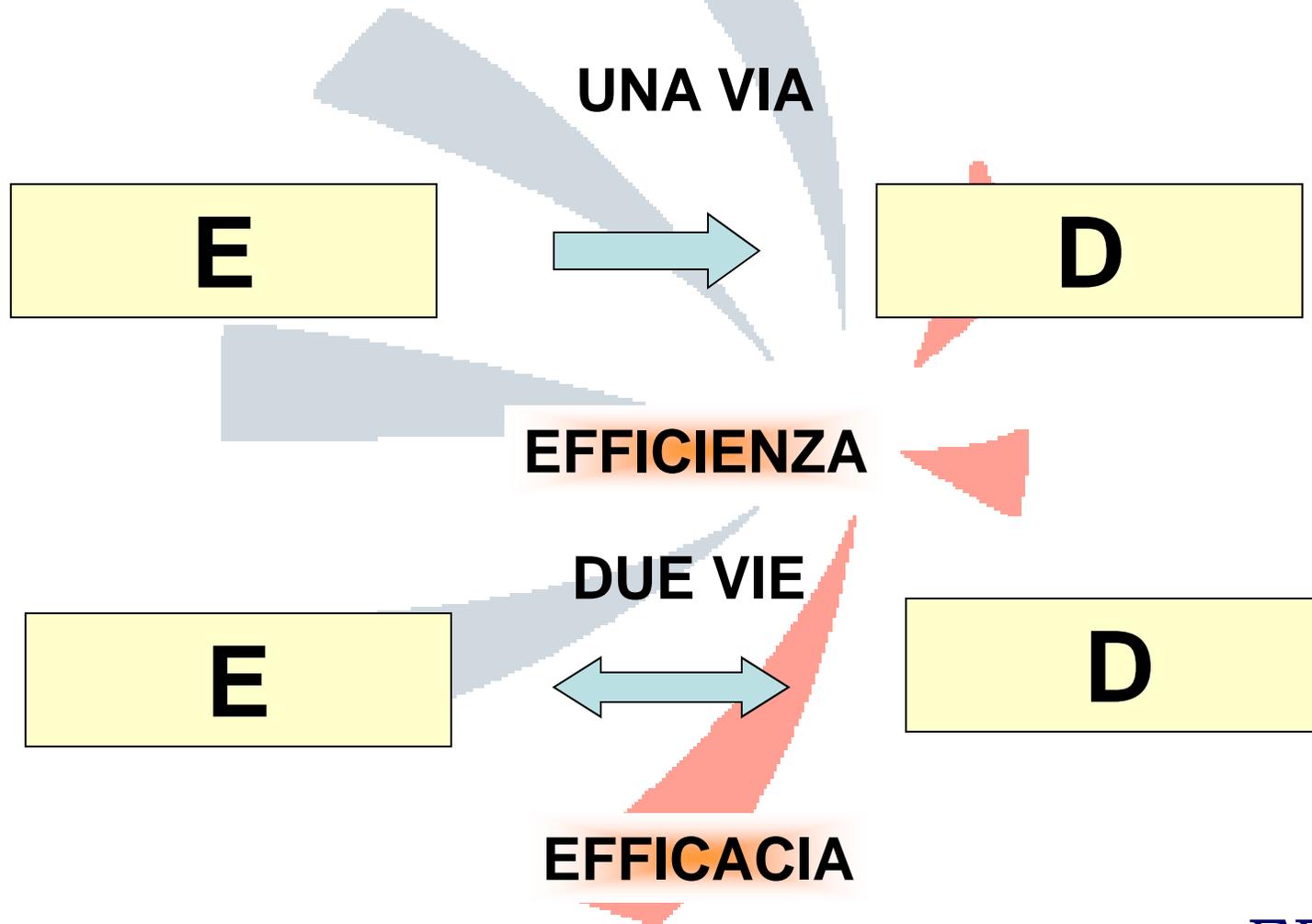
GENRES



CATEGORIE

# LA COMUNICAZIONE

## LA COMUNICAZIONE AD UNA E DUE VIE



# CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE AD UNA VIE E DUE VIE

## 1 VIA

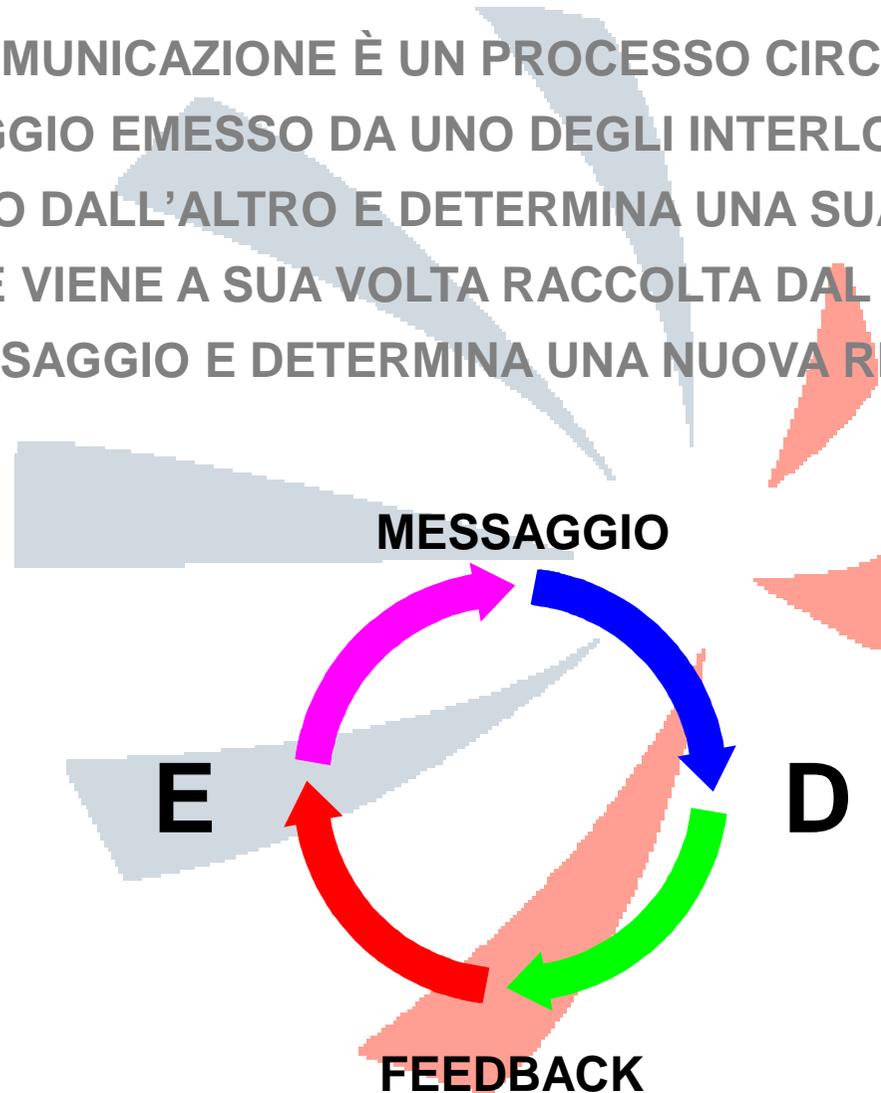
- MESSAGGIO SEMPLICE
  - AUTORITÀ
  - COMANDO
  - DIPENDENZA
- COMPONENTI EMOTIVE TRASCURATE
- TEMPI BREVI
- ASSENZA CONFLITTI

## 2 VIA

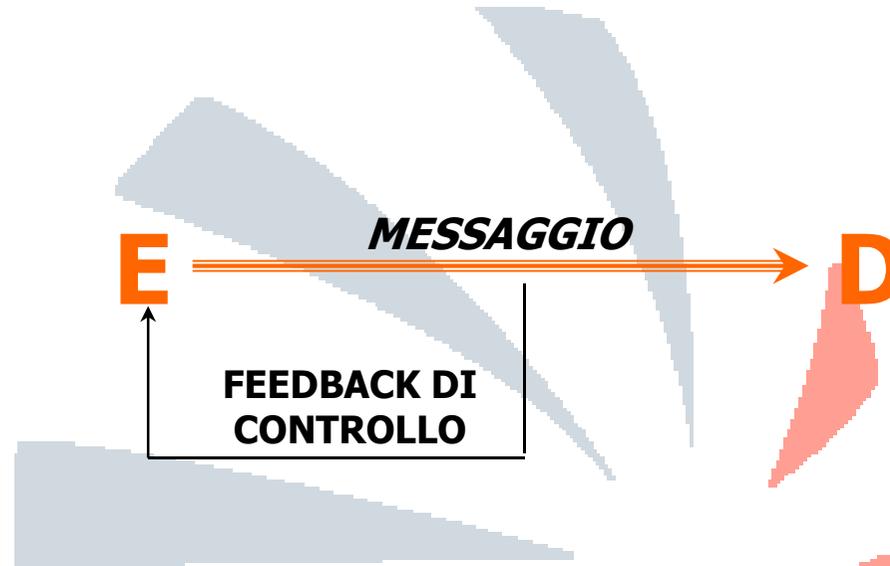
- MESSAGGIO COMPLESSO
  - PARTECIPAZIONE
  - INTERSCAMBIO
  - INTERDIPENDENZA
- COMPONENTI EMOTIVE ENFATIZZATE
- TEMPI AMPI
- PRESENZA DI CONFLITTI

# LA COMUNICAZIONE

LA COMUNICAZIONE È UN PROCESSO CIRCOLARE OGNI MESSAGGIO EMESSE DA UNO DEGLI INTERLOCUTORI VIENE RECEPITO DALL'ALTRO E DETERMINA UNA SUA REAZIONE, LA QUALE VIENE A SUA VOLTA RACCOLTA DAL PRIMO COME MESSAGGIO E DETERMINA UNA NUOVA REAZIONE ...



# LA COMUNICAZIONE



## FEEDBACK DI CONTROLLO

Permette all'emittente un'analisi diretta del suo messaggio al fine di valutare la validità, l'efficacia, il rispetto degli obiettivi; si può manifestare quando l'emittente si ascolta, rilegge ciò che ha scritto o ricapitola ciò che intende dire.

# LA COMUNICAZIONE



## FEEDBACK DI RISPOSTA

Rappresenta un momento informativo sugli effetti del messaggio arrivato a destinazione.

# LA COMUNICAZIONE

## FEEDBACK DI RISPOSTA

Questa forma di feedback può informare l'emittente che:

**A) IL DESTINATARIO NON PRENDE IN CONSIDERAZIONE IL MESSAGGIO:**

→ **CODICE E/O CANALE SBAGLIATO**

**B) IL DESTINATARIO PRENDE IN CONSIDERAZIONE IL MESSAGGIO:**

**B1) LO COMPRENDE TOTALMENTE**

→ **COMUNICAZIONE  
AVVENUTA**

**B2) LO COMPRENDE IN PARTE**

# OSTACOLI ALLA COMUNICAZIONE

## BARRIERE

- ▼ SATURAZIONE
- ▼ LA DISTRAZIONE
- ▼ INTERFERENZE AMBIENTALI
- ▼ PRESUPPOSTI IMPLICITI
- ▼ LA PRESENTAZIONE CONFUSA
- ▼ DEMOTIVAZIONE

## EFFETTI

- ABBASSAMENTO DEL LIVELLO D'ATTENZIONE
- MANCANZA DI UNA PARTE DEL MESSAGGIO
- MANCATA COMPRESIONE DEL MESSAGGIO
- POSIZIONI RIGIDE DEGLI INTERLOCUTORI
- DIFFICOLTÀ DI INTERPRETAZIONE
- PERDITA DI INTERESSE PER I CONTENUTI

## PER COMUNICARE IN MODO CORRETTO E' NECESSARIO SAPERE

- **LA VALIDITA' DELL'EFFICACIA**
- **DI UNA COMUNICAZIONE SI BASA**
- **SULLA PERCEZIONE DEL RICEVENTE**
- **NON SULLE INTENZIONI DELL'EMITTENTE**

# DEFINIZIONE DI COMUNICAZIONE



LA COMUNICAZIONE È UN QUALSIASI PASSAGGIO DI INFORMAZIONI PER MEZZO DI MESSAGGI CHE SI VERIFICA ALL'INTERNO DI UN SISTEMA UTILIZZANDO UN CODICE

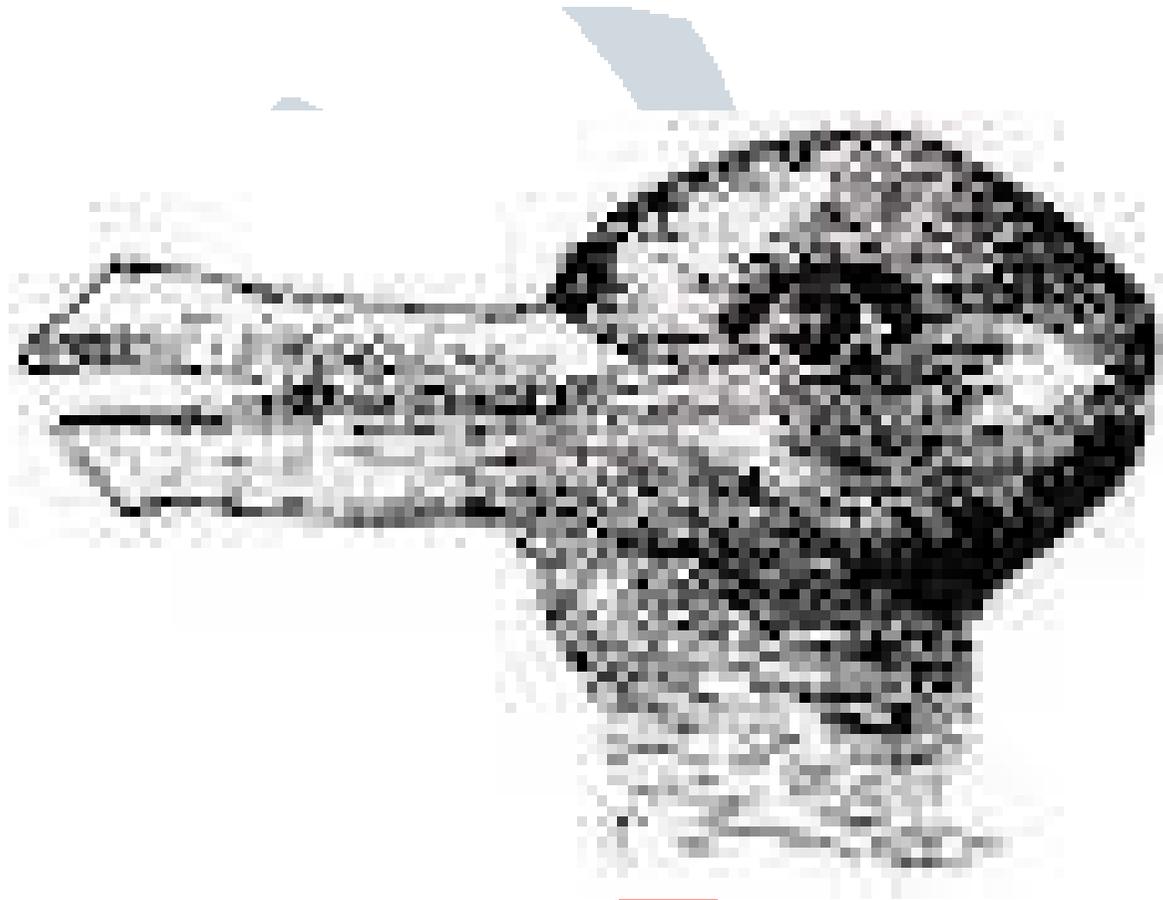


# LA PERCEZIONE



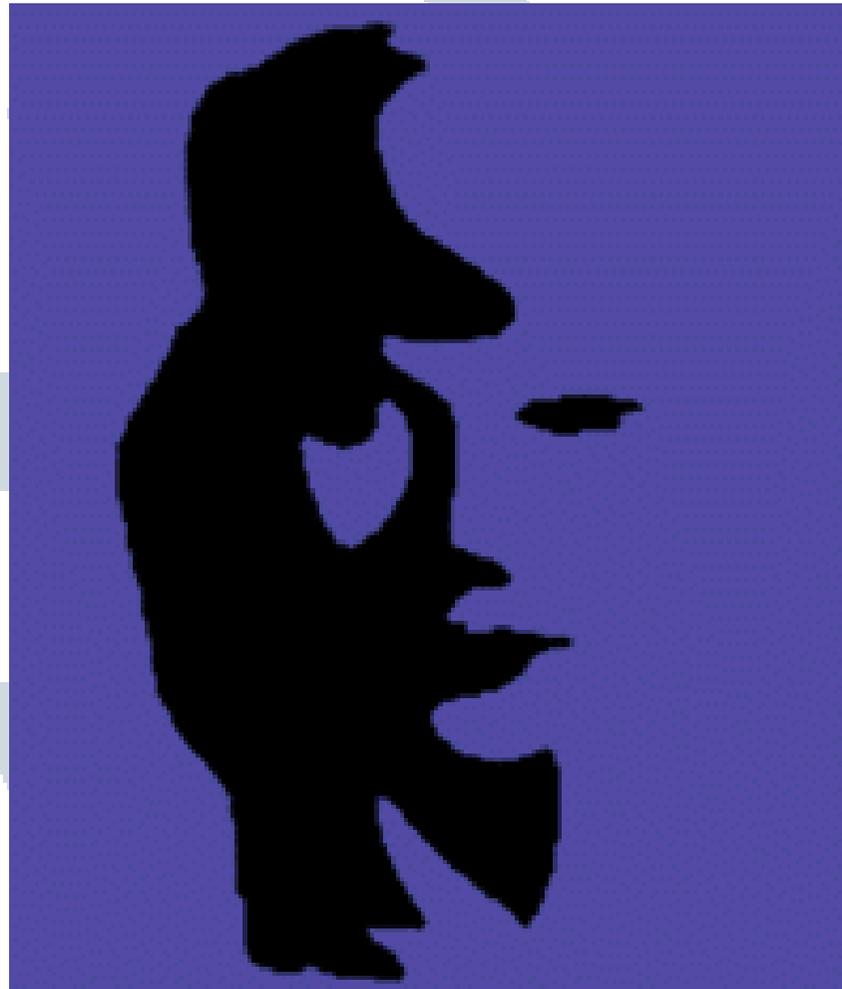
Quanti anni ha?

# LA PERCEZIONE

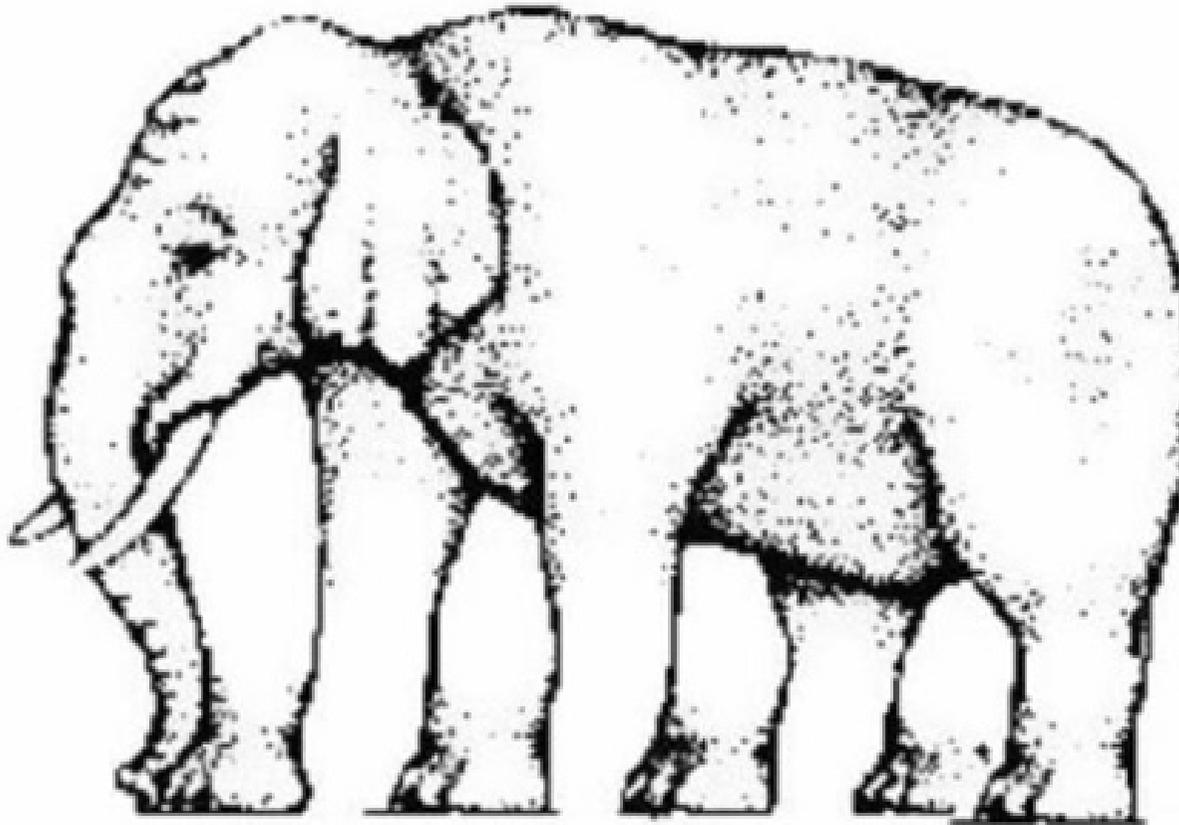


Che animale è?

# LA PERCEZIONE



# LA PERCEZIONE

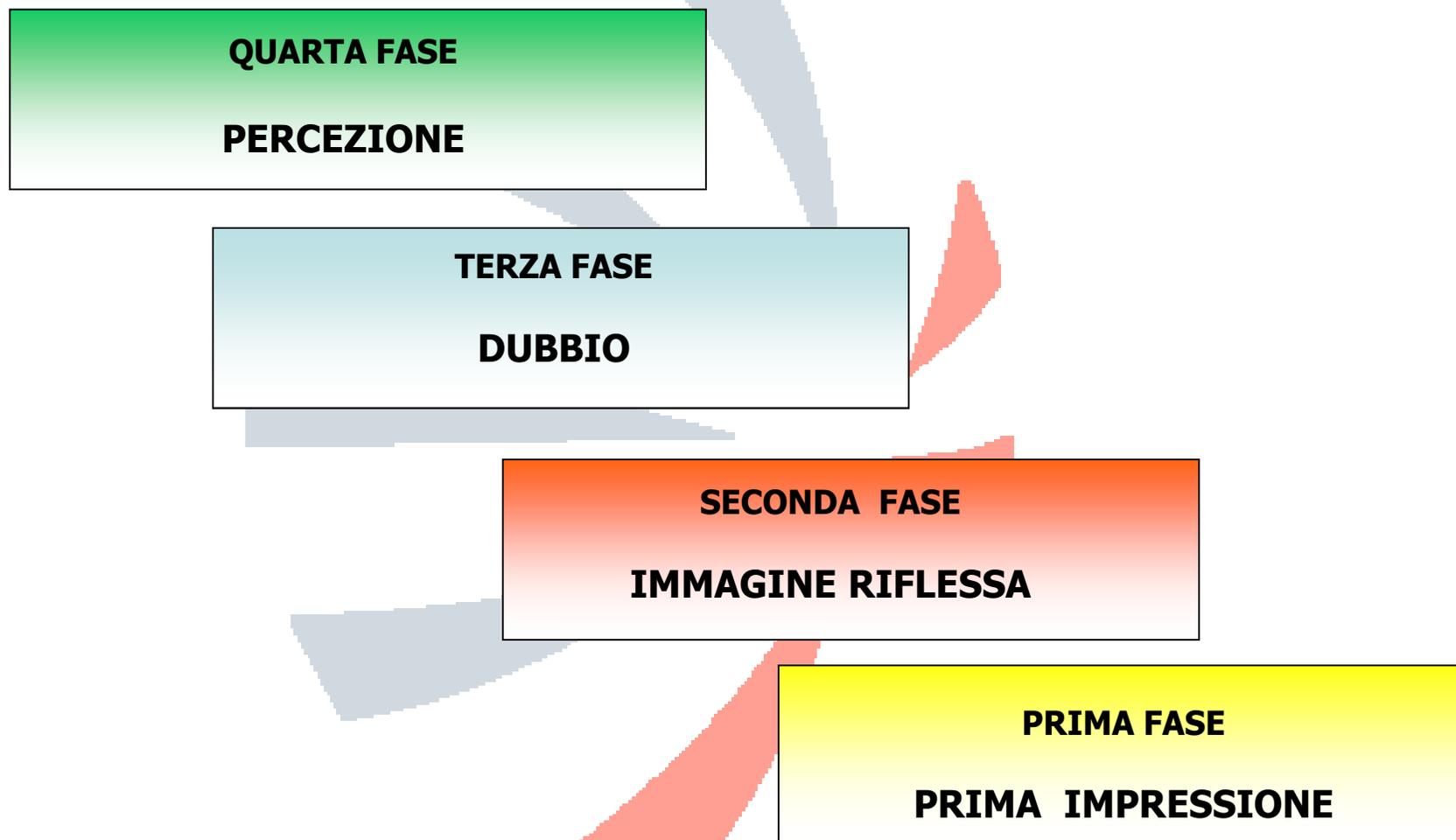


Quanta zampe ha?

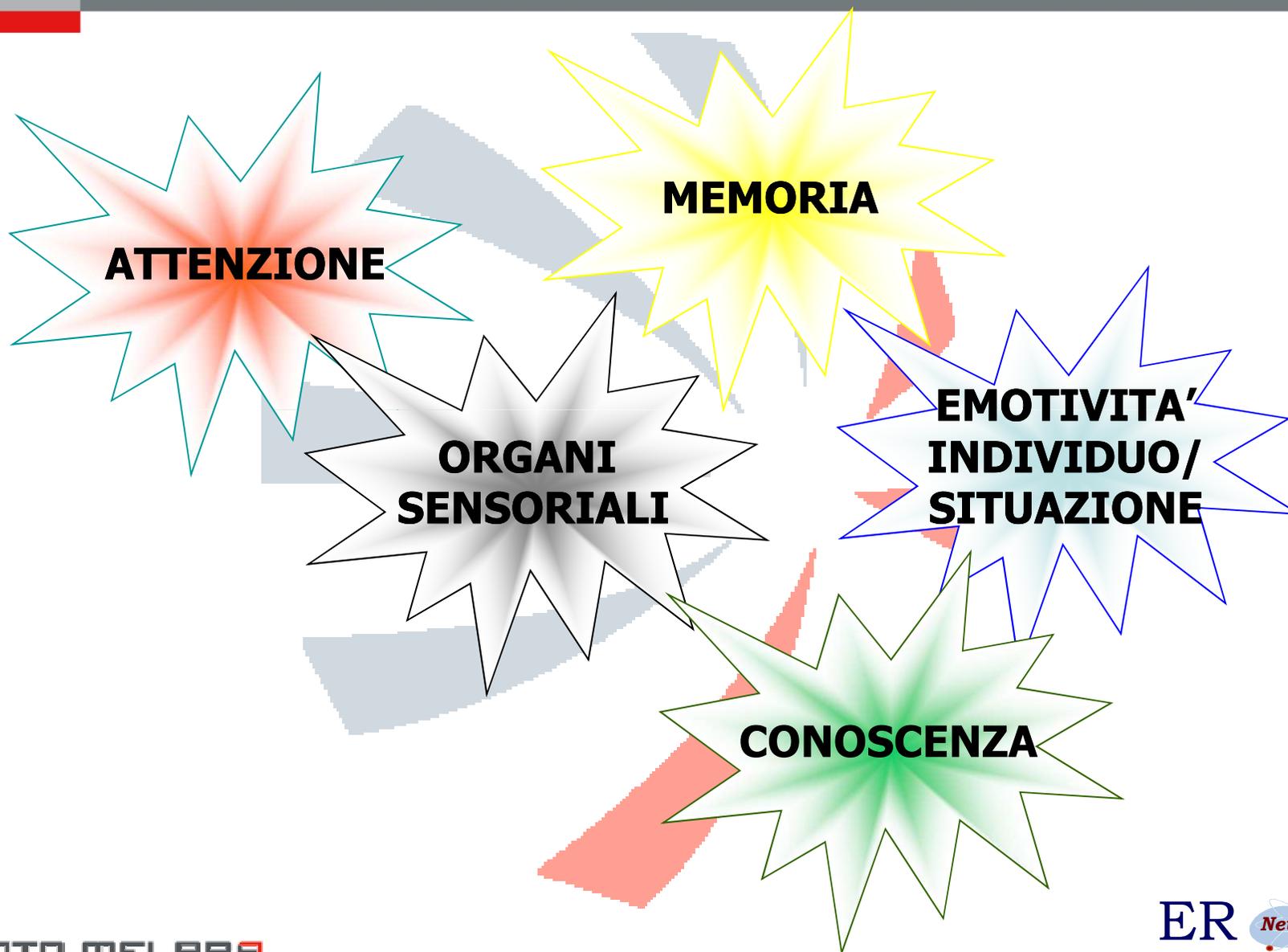
# LA PERCEZIONE

**FILTRO SOGGETTIVO ATTRAVERSO IL QUALE GLI  
EVENTI OGGETTIVI VENGONO "VISTI" DAGLI INDIVIDUI  
IN UNO SPAZIO DI VITA**

# LA PERCEZIONE INTERPERSONALE



# ALCUNE COMPONENTI DELLA PERCEZIONE



# ATTIVAZIONE

***“GLI EFFETTI DELLA COMUNICAZIONE”***

## FRASI SBAGLIATE

## EFFETTO

## FRASI GIUSTE

- ❖ Non ho detto questo
- ❖ La sua obiezione è giusta
- ❖ Lei non ha capito
- ❖ Se lei crede potremo esaminare insieme il suo problema
- ❖ Lei è in errore
- ❖ HA fretta ....le mostrerò rapidamente
- ❖ Ma è sicuro di quello che dice
- ❖ Questa sua affermazione, si basa su dati reali?
- ❖ Voglio essere onesto con lei
- ❖ Ha capito

# ERRORI DI VALUTAZIONE “EFFETTO ALONE”



**E CHI LO CONOSCE ! COMUNQUE  
DA QUEL PUÒ CHE HO VISTO SI  
PUÒ SICURAMENTE  
DEDURRE CHE.....**

**DA POCHI ELEMENTI SI ARRIVA A FORMULARE  
UN GIUDIZIO COMPLESSIVO**

# ERRORI DI VALUTAZIONE “PREGIUDIZIO”



**.....SARÀ ANCHE BRAVA  
MA  
E' PUR SEMPRE DONNA!**

**FENOMENO COLLEGATO A PREGIUDIZI CHE PIÙ O MENO  
TUTTI NOI ABBIAMO VERSO LE PIÙ SVARIATE CATEGORIE  
DI PERSONE**

# ERRORI DI VALUTAZIONE “PROIEZIONE”



**È UNA PERSONA TIMIDA E  
INTROVERSA**

**E' UN FENOMENO CHE PORTA INCOLSAPEVOLMENTE  
A VEDERE  
NEGLI ALTRI CARATTERISTICHE PERSONALI**

# ERRORI DI VALUTAZIONE “EFFETTO BARNUM”



.....PERÒ! IERI ERA  
A CENA CON.....

**L' EFFETTO BARNUM (*STORICO CIRCO EQUESTRE*)  
CONSISTE NEL RIMANERE ABBAGLIATI DA QUALCOSA  
DI IMPORTANTE  
(*EXTRALAVORATIVO O NON*) CHE HA COINVOLTO LA PERSONA**

# ERRORI DI VALUTAZIONE “RISCHIO”



**E' UN ELEMENTO CHE NON  
MI DISPIACE MA IL SESTO  
SENSO MI DICE CHE.....**

**E' UN FENOMENO COLLEGATO ALLA SCARSITA' DI ELEMENTI  
DI VALUTAZIONE. IN QUESTO CASO ENTRANO IN GIOCO  
INTUITO, SESTO SENSO ECT**

# ERRORI DI VALUTAZIONE “FISSAZIONE”



**DA UN SOGGETTO COME  
QUELLO  
NON CI SI PUÒ ASPETTARE  
NULLA DI NUOVO...  
COSÌ' ERA, COSÌ È.....  
COSÌ SARÀ**

**E' UN FENOMENO CHE TENDE A BLOCCARE LA VALUTAZIONE**

## ERRORI DI VALUTAZIONE “FALSE INFORMAZIONI”



**E' UN BUON ELEMENTO MA  
CORRONO VOCI DI SERATE  
PASSATE.....**

**E' UN FENOMENO LEGATO A QUELLA CHE VIENE DEFINITA  
L'ORGANIZZAZIONE "INFORMALE" E CIOE' QUELL'ASPETTO  
DELLE COMUNICAZIONI CHE VIVE SULLE VOCI DI  
CORRIDOIO, SUL SENTITO DIRE ECC**

# ERRORI DI VALUTAZIONE “CORRELAZIONI ILLUSORIE”



**SE HA SPOSATO UNA DONNA  
COSI' DEVE ESSRE UNO  
IN GAMBA**

**FENOMENO CHE SI MANIFESTA QUANDO SI METTONO IN  
RELAZIONE  
DUE O PIU' CARATTERISTICHE CHE IN REALTA'  
POTREBBERO NON  
AVERE ALCUNA CORRELAZIONE TRA DI LORO**

# LA COMUNICAZIONE

## CANALI

Il canale rappresenta il mezzo attraverso il quale il messaggio viene trasferito al destinatario



Attraverso il **CANALE VERBALE** passano i contenuti di una comunicazione

Attraverso il **CANALE NON VERBALE** si esprime la relazione tra gli interlocutori.

# LA COMUNICAZIONE

## COMUNICAZIONE NON VERBALE

Classifica i significati verbali e definisce la relazione: nel corso di un'interazione il senso da attribuire ai messaggi verbali dipende dalla comunicazione non verbale.

Aumenta l'efficacia della comunicazione verbale perché può rinforzare il messaggio.

# LA COMUNICAZIONE

## CLASSIFICAZIONE DEI SEGNALI



# LA COMUNICAZIONE

## CONTENUTO E RELAZIONE

In ogni comunicazione c'è un aspetto di "**notizia**", relativo al contenuto, e un aspetto di **relazione**, inteso a definire il rapporto tra i due interlocutori.

A causa di processi "inconsapevoli", gli interlocutori possono trovarsi a vivere come **disaccordo di contenuti** ciò che è, in realtà, una **divergenza sulla relazione**.

La confusione di piano produce normalmente un blocco che può essere evitato o superato imparando ad analizzare la comunicazione e a scindere i due aspetti.

# LA COMUNICAZIONE

## "LA COMUNICAZIONE MODELLA LA RELAZIONE"

La qualità della comunicazione è un fattore chiave per la qualità delle relazioni interpersonali e, in definitiva, per la qualità del lavoro e dei suoi risultati.

### COMUNICANDO:

- si partecipa ad un sistema di relazioni strutturate secondo regole consapevoli e inconsapevoli
- si trasmettono e recepiscono significati, stati d'animo, emozioni, sentimenti, ...

# PER COMUNICARE IN MODO CORRETTO E' NECESSARIO CONOSCERE

## **OBIETTIVI**

Perché si comunica

## **DESTINATARI**

A chi ci si rivolge

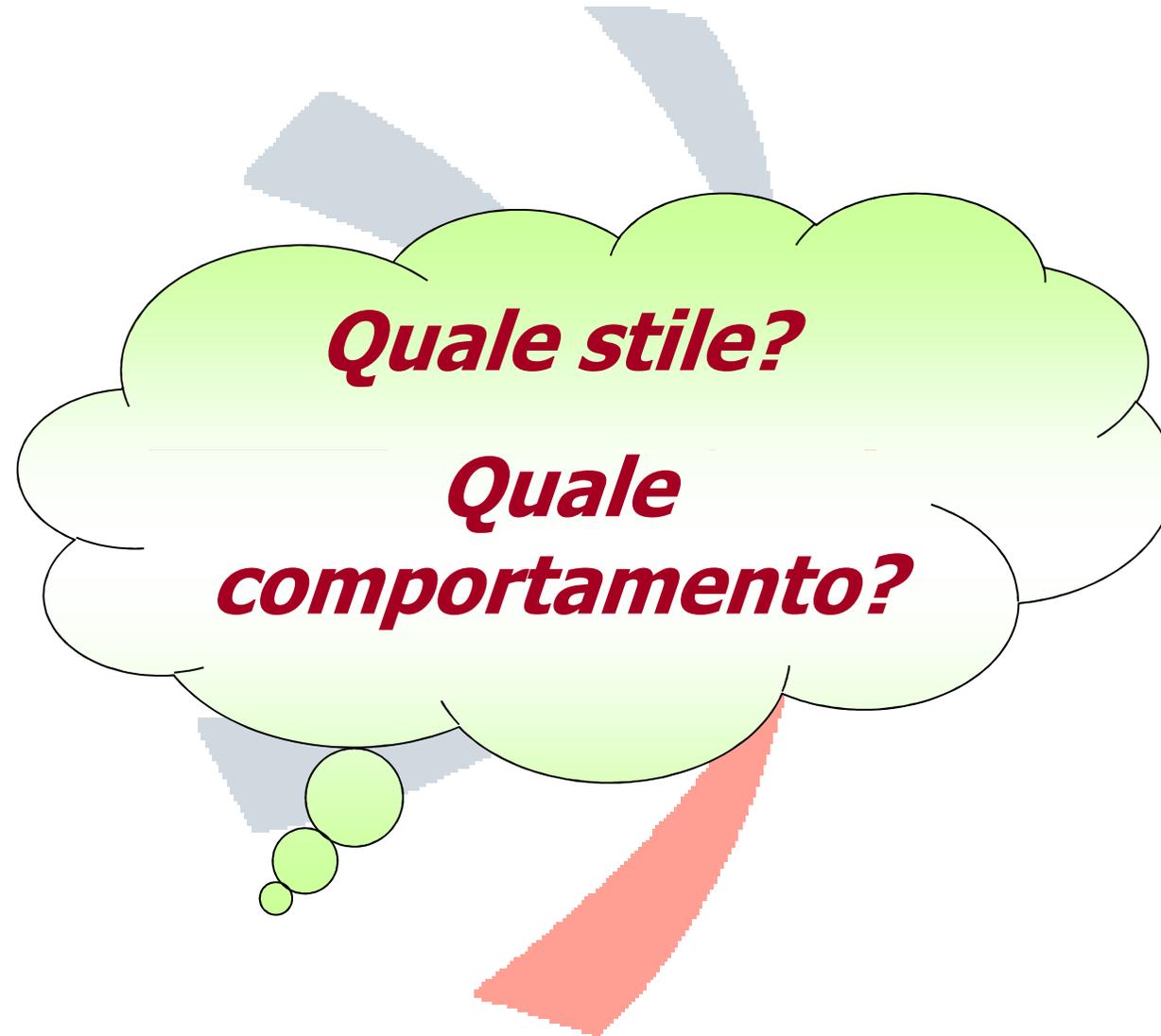
## **CONTESTO**

In che ambiente si comunica

## **MECCANISMI**

A quali regole obbedisce la  
comunicazione

# AUTOVALUTAZIONE



# I FATTORI DEGLI STILI RELAZIONALI

Tutte le persone hanno uno stile comportamentale in sé unico, determinato dalla combinazione di tutte e 4 le tendenze comportamentali, che deriva da differenti modalità di percepire e di reagire alle diverse situazioni.

Le differenti tendenze comportamentali e le diverse modalità di percepire e di reagire all'ambiente variano a seconda della persona e delle situazioni e le modalità di risposta alle nuove esperienze evolvono nel tempo.

Ogni persona è diversa da ogni altra a causa della combinazione e dell'intensità delle tendenze comportamentali che determinano con quale frequenza si adottano specifici comportamenti.

Tutti gli stili hanno punti di forza e aree di miglioramento.

Non esiste uno stile migliore di un altro. E' possibile essere più o meno efficaci a seconda di quanto si utilizzano efficacemente le informazioni relative al proprio stile per adattare il proprio comportamento ai bisogni delle persone e dell'ambiente di lavoro.

# STILE DI COMUNICAZIONE

## Stile 1: LA PERSONA PORTATA ALL'AZIONE.

### IL REALIZZATORE

È una persona efficiente, abile nel realizzare i compiti assegnati. Ritiene importante fare, raggiungere risultati concreti, conoscere nel dettaglio gli obiettivi da raggiungere. I rapporti con i collaboratori si limitano spesso a indicare i compiti da svolgere. È un soggetto di poche parole, non ama discutere. Il tempo dedicato alla comunicazione viene spesso percepito come tempo perso in quanto sottratto all'azione. Una delle sue espressioni o dei suoi pensieri più frequenti è: «Non perdiamo tempo in chiacchiere».

Per le persone che hanno lo stile 1 come dominante nella propria personalità la comunicazione si riduce spesso a puro scambio di informazioni. In questo modo, però, perdono molte occasioni per approfondire e rafforzare rapporti e relazioni. Questi soggetti temono la vulnerabilità determinata da una sincera apertura comunicativa, evitano i conflitti e la dialettica verbale e non si preoccupano di ciò che di nuovo può nascere dal confronto tra posizioni differenti.

Il timore della conflittualità e della vulnerabilità che può nascere da una sincera apertura comunicativa li rende incapaci di instaurare rapporti fondati su una reciproca e costruttiva fiducia. Sono scarsi comunicatori e devono prestare particolare attenzione nel migliorare questo aspetto della loro personalità.

## Stile 2: LA PERSONA METODICA.

### L'ORGANIZZATORE

È una persona che ama seguire percorsi logici e occuparsi di strategie. Preferisce organizzare e affidare gli aspetti operativi ad altri. Per lei è importante il come si devono fare le cose. Vede nella comunicazione un mezzo per conoscere, per capire, per ragionare.

In questi soggetti prevale l'aspetto razionale, credono nella logica e nel potere della ragione. Amano discutere di fatti concreti e dell'organizzazione in vista di determinati obiettivi. Non amano i discorsi astratti e spesso non colgono l'importanza di "fare quattro chiacchiere" per mantenere o migliorare i rapporti sociali. Sono persone aperte alla comunicazione, ma ne apprezzano solo gli aspetti informativi, logici, sequenziali. Le loro espressioni tipiche sono: «Ragioniamo», oppure «Mi spieghi bene».

A differenza dello stile 1 non temono la vulnerabilità determinata da una sincera apertura comunicativa, non fuggono dal conflitto, ma lo affrontano razionalmente. Il loro limite è quello di valorizzare solo un aspetto del processo di comunicazione: quello razionale. Riescono per questo a stabilire relazioni anche buone, ma sempre piuttosto fredde.

Devono migliorare il proprio stile comunicativo rendendolo più completo.

# STILE DI COMUNICAZIONE

## Stile 3: LA PERSONA INGEGNOSA.

### IL CREATIVO

È una persona portata all'astrazione, che ama occuparsi di innovazione. Si interroga continuamente sul perché delle cose. Utilizza la comunicazione come modo per rispondere ai propri interrogativi e favorire la propria tendenza all'astrazione. Non ama le situazioni abitudinarie né i discorsi troppo banali. Preferisce cimentarsi sui principi, sulle grandi idee, sui concetti, su progetti anche ardui. Sue espressioni tipiche sono: «Se ipotizziamo)), oppure «qual è la ragione?)).

Queste persone non solo non sono spaventate dalla possibile vulnerabilità derivante dalla apertura comunicativa, ma al contrario si collocano frequentemente in questa situazione. Amano il dialogo, il confronto delle idee, il dibattito teorico. Con le persone con cui sono in sintonia riescono a stabilire buoni rapporti. Come nello stile 2 esaltano però solo una parte del processo comunicativo, ignorando tutti quegli aspetti che ritengono troppo banali. Questa tendenza impedisce spesso di realizzare concretamente quanto viene elaborato in modo teorico. Questi soggetti devono perfezionare la propria capacità comunicativa imparando a "scendere dalle nuvole" appoggiando i piedi per terra ogni volta che sia necessario.

## Stile 4 : PERSONA PORTATA AI RAPPORTI UMANI. IL COLLABORATORE

È una persona che ama comunicare e collaborare con gli altri. È stimolata da una innata curiosità che la spinge a cercare di sapere chi sono le persone che incontra, qual è la loro storia e quali i loro problemi. Considera la comunicazione il mezzo naturale per entrare in rapporto con gli interlocutori e soddisfare la propria curiosità. Riesce naturalmente a capire le motivazioni degli altri. Sa ascoltare con attenzione perché è convinta che in ogni interlocutore vi sia un aspetto interessante. Le sue espressioni tipiche sono: «Parliamone)), oppure «tu che cosa ne pensi)). Considera un fatto positivo la vulnerabilità che deriva da una comunicazione aperta e usa questa situazione per stabilire rapporti di reciproca fiducia. I conflitti e la dialettica verbale sono per queste persone motivo di interesse. Riescono facilmente ad entrare in relazione con chiunque instaurando rapporti "ricchi" anche dal punto di vista affettivo. La loro presenza favorisce il dialogo. Sono naturalmente portati alla comunicazione, ma proprio perché si fidano ciecamente di questa capacità innata non usano quelle tecniche e quegli strumenti che potrebbero favorire il raggiungimento degli obiettivi fissati. L'interesse per le persone fa perdere di vista lo scopo dei rapporti e la comunicazione diventa fine a se stessa. Devono imparare a superare questo limite se vogliono diventare persone di successo.

# STRATEGIA DI RELAZIONE CON UNO STILE ORIENTATO ALL'AZIONE

**PRIORITÀ**

## Rapidità nel raggiungimento del risultato

**AZIONI EFFICACI**

- Limitare i “preamboli”. Non “sprecare” tempo nella relazione
- Arrivare subito al dunque (di cosa si tratta, quanto costa, quali vantaggi offre). Enfasi sul rapporto costo/beneficio.
- Dimostrare sicurezza, rapidità, efficacia.
- Chiudere con decisione identificando cosa fare/azioni future, lasciandogli libertà di scelta/di decidere.

# STRATEGIA DI RELAZIONE CON UNO STILE ORIENTATO ALLE IDEE

**PRIORITÀ**

## La relazione

**AZIONI EFFICACI**

- Dedicare tempo alla relazione con atteggiamento amichevole e rilassato.
- Sostenere le sue idee, offrire soluzioni che lo vedono come protagonista. Enfasi sulla immagine personale e sulla innovazione/novità.
- Dimostrare flessibilità nell'uso del tempo.
- Chiudere in modo deciso identificando cosa fare/azioni future.

# STRATEGIA DI RELAZIONE CON UNO STILE ORIENTATO AGLI UOMINI

**PRIORITÀ**

## La collaborazione

- Mostrarsi disponibili, tranquilli, non incalzanti, usare un ritmo di conversazione lento e pacato.
- Evidenziare la praticità e la semplicità della proposta e collegarla all'idea del miglioramento.
- Garantire sincerità/franchezza. Ascoltare con attenzione le sue domande e rassicurarlo con informazioni complete.
- Chiudere facendo leva sul rapporto di collaborazione/fiducia tra lui e voi (senza forzare).

**AZIONI EFFICACI**

# STRATEGIA DI RELAZIONE CON UNO STILE ORIENTATO AI METODI

**PRIORITÀ**

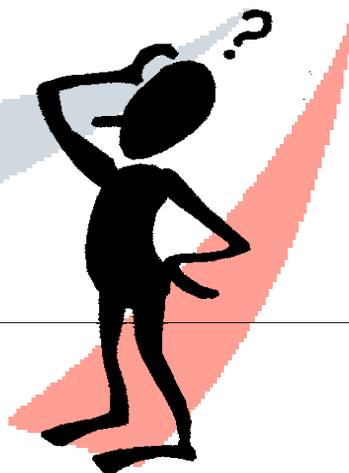
## Il dettaglio - La precisione

**AZIONI EFFICACI**

- Proporsi in modo formale, con un ritmo di conversazione lento e pacato. Rispettare la sua privacy.
- Enfatizzare la qualità, accuratezza e logicità della vostra proposta.
- Fornire prove, dettagli ed approfondimenti a supporto delle argomentazioni prodotte.
- Chiudere invitandolo alla riflessione/valutazione della proposta. Non pressarlo chiedendo un impegno immediato.

## ***L'ascolto***

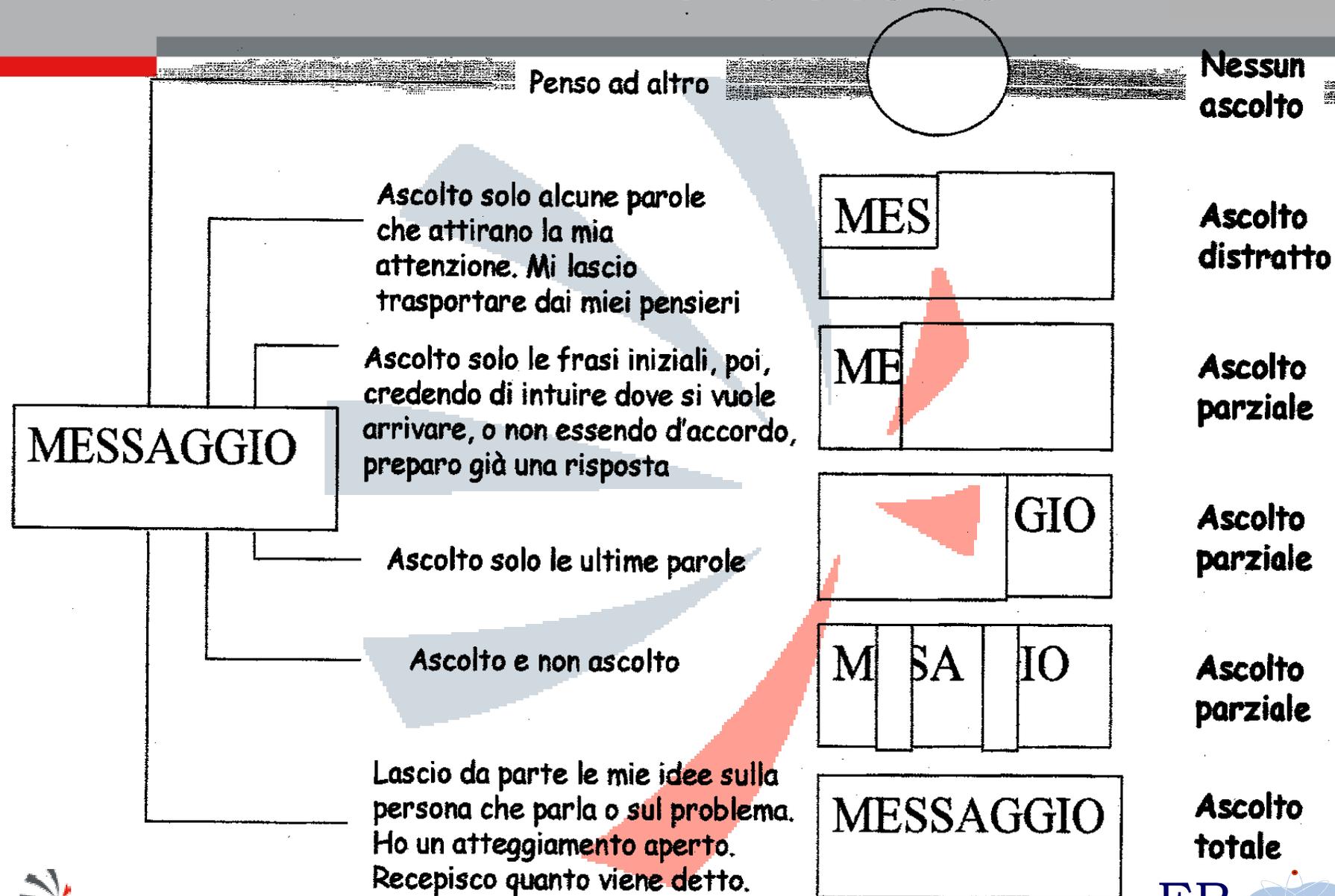
***“Ascoltare non significa approvare,  
ma per approvare o non approvare  
è necessario ascoltare”***



## ESERCITAZIONE

# **QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE “LA CAPACITA’ DI ASCOLTO”**

# Livelli di ascolto



# LA COMUNICAZIONE E LA CAPACITÀ DI ASCOLTO

SOLITAMENTE SI TENDE A CREDERE CHE:

- ☹ IL PROPRIO PUNTO DI VISTA CORRISPONDA ALLA REALTÀ
- ☹ IL PROPRIO SCHEMA MENTALE SIA LO SCHEMA DELLA REALTÀ

**OCCORRE INVECE ESSERE FLESSIBILI**

# LA CAPACITÀ DI ASCOLTO

## *LE DUE DIMENSIONI FONDAMENTALI DELL'ASCOLTO*

1. Comunicare l'intenzione di voler capire le idee e i sentimenti dell'interlocutore
2. Comprendere e interpretare le idee e i sentimenti espressi dall'interlocutore

# L'ASCOLTO ATTIVO

Il tipo di livello di ascolto adottato di volta in volta,  
dipende  
per ciascuno di noi dalle circostanze e dagli interlocutori.

In SITUAZIONI DI CONFLITTO  
o con PERSONE MOLTO TESE  
quando qualcuno ci sta facendo un RIMPROVERO,  
quando colui che parla è ARRABBIATO  
**la nostra capacità di ascolto è messa duramente alla prova.**

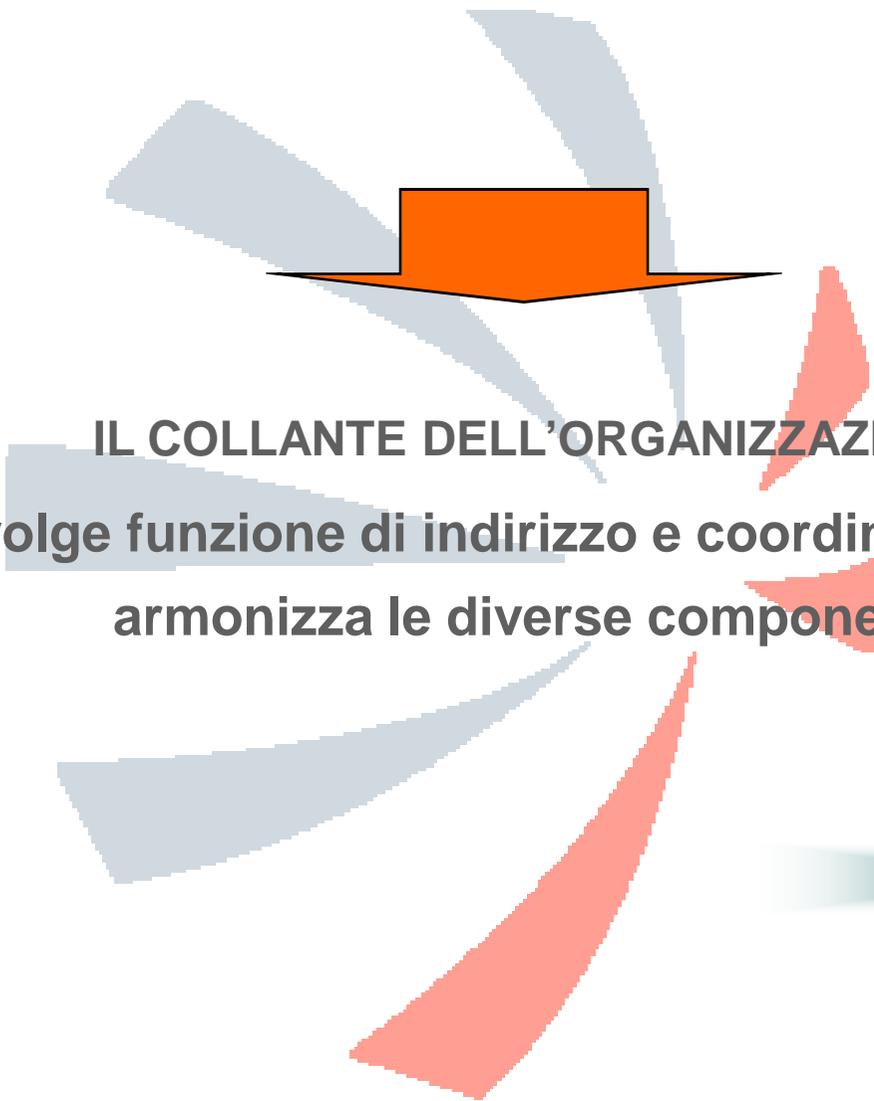
# L'ASCOLTO ATTIVO

- non interrompere
- riesporre il messaggio e verificare la comprensione
- verificare i sentimenti percepiti
- descrivere, senza giudizi o interpretazioni, gli stati d'animo individuati
- “ho l'impressione che tu sia insoddisfatto, è vero?”
- “mi sembra che tu non sia d'accordo, è così?”
- chiedere conferma e crederci
- tenere conto de quadro di riferimento dell'interlocutore

## L'ASCOLTO DEVE ESSERE:

- ▼ ***EMPATICO***
- ▼ ***REATTIVO***
- ▼ ***SELETTIVO***

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA



**IL COLLANTE DELL'ORGANIZZAZIONE**  
Svolge funzione di indirizzo e coordinamento e  
armonizza le diverse componenti

**LUHMANN**

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

**La comunicazione è un processo chiave che consente il funzionamento dell'organizzazione garantendo lo scambio delle informazioni e finalizzandolo al raggiungimento dei risultati**

# LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

**Comprende tutti gli scambi di informazione  
tra posizioni, ruoli e reparti utili allo  
svolgimento dei processi produttivi e  
decisionali**

# LA COMUNICAZIONE ESTERNA

## AMBIENTE SOCIALE

- Offrire immagine di mercato
- Trasmettere orgoglio di appartenenza
- Employer of choice

## SISTEMA CLIENTE

- Presentazione della vision
- Valorizzazione delle competenze distintive
- Divulgazione dei prodotti/ servizi
- Rilevazione bisogni specifici

## COMPETITORI

- Affermazione della posizione di mercato
- Acquisizione di informazioni

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## CAPI

- Promozione di sé e dei collaboratori
- Negoziazione degli obiettivi
- Esplicitazione delle logiche e dei valori aziendali
- Orientamento al cambiamento
- Gestione delle emergenze

## COLLEGHI

- Divulgazione dei risultati lavorativi
- Marketing interno
- Gestione delle relazioni interfunzionali
- Conseguimento di risultati organizzativi comuni
- Cooperazione

## COLLABORATORI

- Ampliamento del know how aziendale
- Realizzazione progetti
- Facilitazione della motivazione
- Gestire lo sviluppo professionale
- Notorietà dei fatti aziendali

# TIPOLOGIE COMUNICAZIONE

## COMUNICAZIONE INTERNA

**Attività volte a promuovere idee, progetti e valori utili all'azienda, creando un sistema di scambio fondato sulla comunicazione tra l'azienda e i suoi dipendenti**

## COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

**Comprende tutti gli scambi di informazione tra posizioni, ruoli e reparti utili allo svolgimento dei processi produttivi e decisionali**

## **RUOLO DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA**

*GARANTIRE CHE I SOGGETTI D'IMPRESA DISPONGANO  
DELL'INFORMAZIONE DI CUI NECESSITANO AL MOMENTO  
OPPORTUNO, AGENDO IN MODO TEMPESTIVO ED EVITANDO  
CONTEMPORANEAMENTE L'OVERFLOW INFORMATIVO*

# I FLUSSI DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

➤ **TOP-DOWN**

➤ **BOTTOM-UP**

➤ **ORIZZONTALI**

## FLUSSI TOP-DOWN

- ➔ **Informazioni che riguardano le politiche, le regole, le procedure , gli obiettivi ed i piani aziendali**
- ➔ **Coinvolgimento sugli obiettivi**
- ➔ **Istruzioni per il lavoro**
- ➔ **Feedback su prestazioni e risultati**
- ➔ **Informazioni su procedure e pratiche**
- ➔ **Richiesta di informazioni specifiche**

## FLUSSI BOTTOM-UP

- ➔ **Relazioni sulla performance (riguardante i risultati, l'avanzamento attività / progetti, o anche i problemi)**
- ➔ **Richieste d'informazione o di risorse**
- ➔ **Manifestare problemi lavorativi irrisolti e per i quali si desidera assistenza**
- ➔ **Offrire suggerimenti o idee per migliorare aspetti del proprio reparto/area/team**

# FLUSSI ORIZZONTALI

- **Scambiare informazioni sui programmi di lavoro e relative attività**
- **Risolvere problemi che comportano un comune utilizzo di Risorse**
- **Coordinare l'esecuzione del lavoro, dividersi i compiti**
- **Conciliare, negoziare e comporre differenze**
- **Definire priorità**

# GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

**FUNZIONALE**  
**INFORMATIVA** **FORMATIVA**



# COMUNICAZIONE INFORMATIVA

*Informazioni per migliorare la visibilità dell'azienda e far conoscere le sue strategie, i suoi valori, le sue politiche e i suoi prodotti sia all'interno che all'esterno*

*Esempi  
giornali aziendali, brochure, pubblicità, ...*

# COMUNICAZIONE FUNZIONALE

*Comprende le informazioni di tipo operativo per supportare i processi produttivi e decisionali interni ed i processi di cooperazione produttiva con gli esterni (sub-forniture)*

*Esempi*

*lettere e circolari informative, colloqui, riunioni e gruppi di lavoro, bacheche, manuali, documenti di lavoro,...*

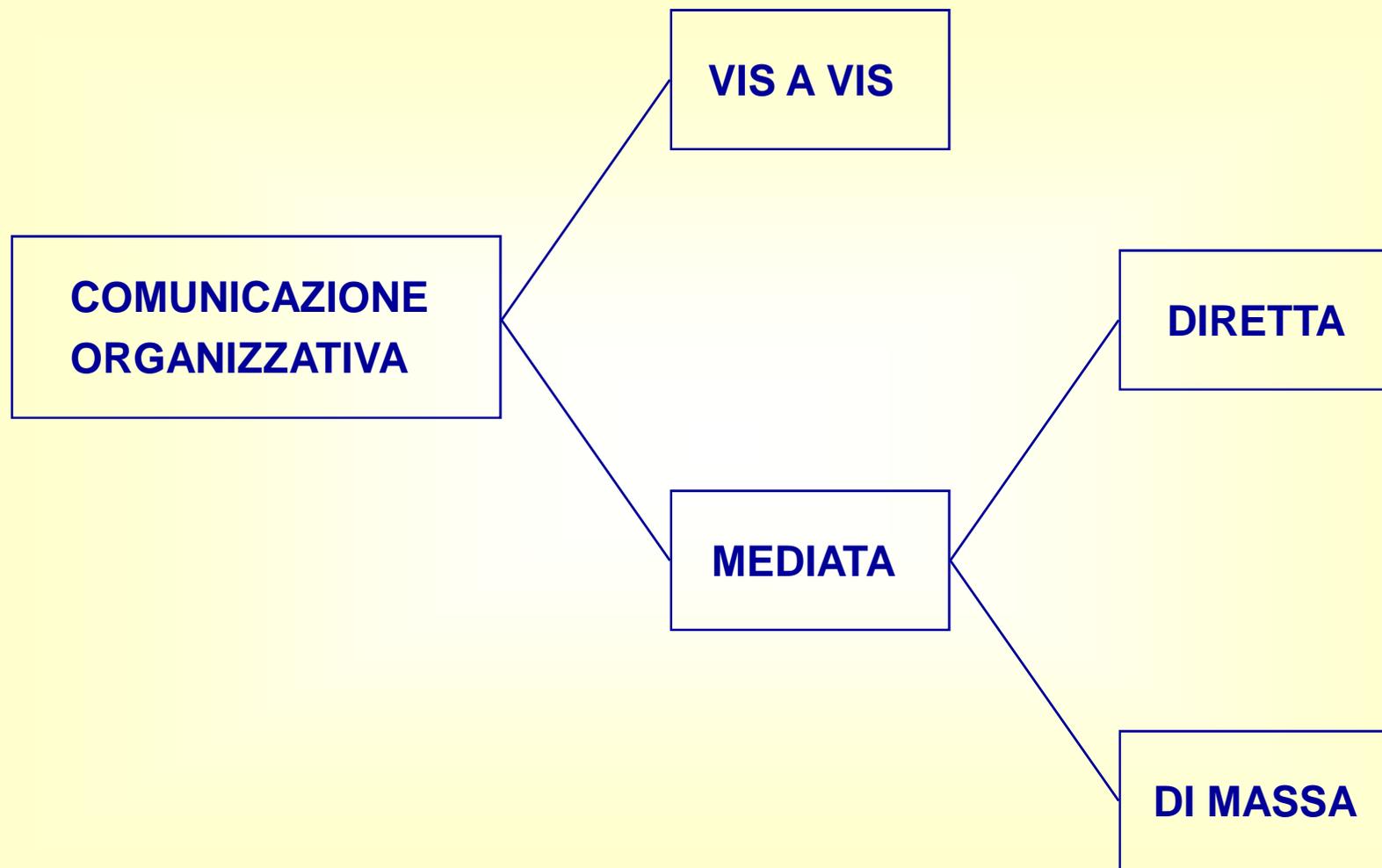
# COMUNICAZIONE FORMATIVA

*Per formare le persone e coinvolgerle su missione,  
valori e obiettivi aziendali*

*Esempi*

*formazione vera e propria per sviluppare le competenze,  
formazione on the job, gestione a vista, coaching*

# MEZZI E MODALITÀ COMUNICATIVE



# COMUNICAZIONE VIS A VIS: MOMENTI E MODALITÀ

## COMUNICAZIONE FORMALE

- PRESENTAZIONI
  - DI PIANI
  - STRATEGIE
  - PRODOTTI
- INCONTRI
  - DI LAVORO
  - DECISIONALI
  - DI RATIFICA
- RIUNIONI
- COLLOQUI
  - INDIVIDUALI
  - GRUPPO
- COMITATI
- TEAM E GRUPPI DI LAVORO
- CONVENTIONS
- CORSI

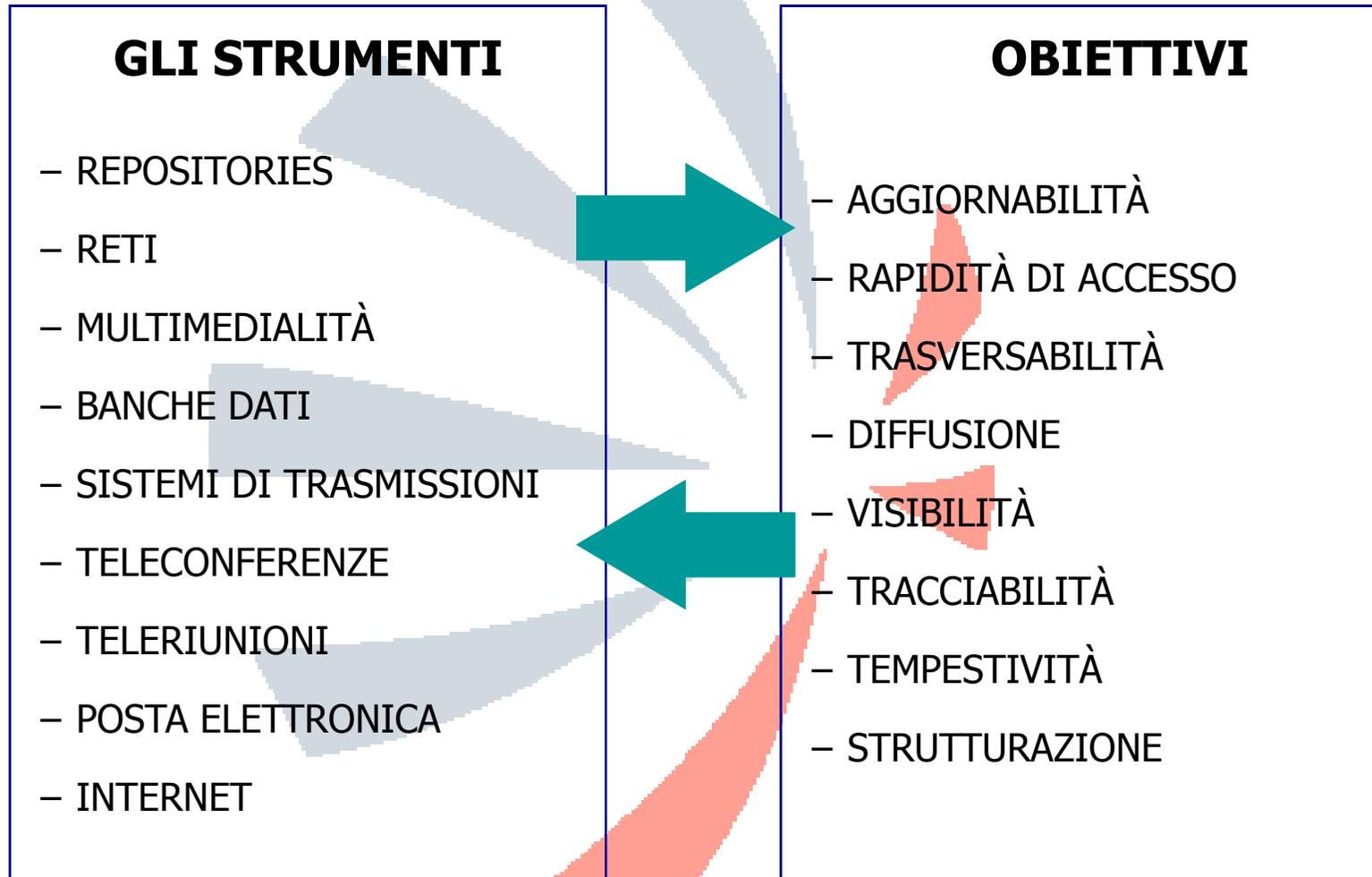
**COMUNICAZIONE  
INFORMALE**

***“IL CORRIDOIO”***

## LA COMUNICAZIONE MEDIATA: MEDIA TRADIZIONALI

- ➔ **POSTA INTERNA**
- ➔ **DOCUMENTI AZIENDALI (BILANCIO, PIANO...)**
- ➔ **LIBRI BIANCHI E QUADERNI AZIENDALI**
- ➔ **HOUSE ORGAN**
- ➔ **BROCHURE**
- ➔ **POSTER**
- ➔ **BACHECA**

# LE TECNOLOGIE PER LA COMUNICAZIONE



# INTRANET

- Mette in comune in comune le conoscenze e ne
  - moltiplica il valore per tutti
  - Semplifica il lavoro
  - Fa risparmiare all'azienda tempo e denaro
- Mette fine a molte brutte abitudini aziendali e cambia mentalità:  
da "la conoscenza è potere"  
a **"la conoscenza condivisa raddoppia il potere di tutti"**
- Crea e rafforza il senso di appartenenza e di comunità

# INTRANET

Si lavora in modo nuovo

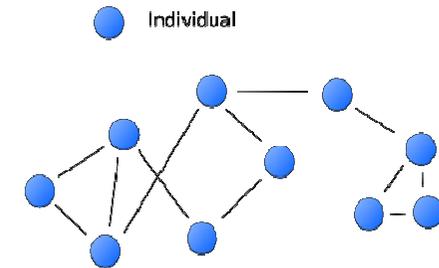
Conoscere

Comunicare

Condividere

# SOCIAL NETWORK

Una rete sociale composta da un qualsiasi gruppo di individui connessi tra loro da diversi legami sociali. Per gli esseri umani i legami vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari.



Le reti sociali operano a più livelli e svolgono un ruolo cruciale nel determinare le modalità di risoluzione di problemi e i sistemi di gestione delle organizzazioni, nonché le possibilità dei singoli individui di raggiungere i propri obiettivi.

# SEI DOMANDE PER DEFINIRE UN'AZIONE COMUNICATIVA

## PERCHÉ?

### COSA?

Definire l'oggetto in questione

Perché comunicarlo, cosa comunicare e cosa non comunicare

### CHI?

Definire i soggetti ed i destinatari

Perché questi soggetti, a chi altri interessa? Chi sono i detentori del contenuto?

### DOVE?

Definire il luogo e le sue caratteristiche

Quali altri luoghi alternativi?

### QUANDO?

Definire momento, livello di urgenza e collegamenti con altre azioni

Quali le ragioni della tempestività?

### COME?

Definire modalità, mezzi comunicativi, stile...

Quali modalità alternative?

# ESERCITAZIONE

## *“IL PIANO DI COMUNICAZIONE”*

# IL PIANO DI COMUNICAZIONE

Bisogni emergenti:

Informazioni da trasferire

QUALI	A CHI	QUANDO	COME

Messaggi chiave:

Azioni:

A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

## **Rapporto tra processi, competenze e ruoli professionali:**

il knowledge management, modelli di definizione delle competenze; importanza delle competenze organizzative; riflessione ed analisi sulle competenze prioritarie per il miglioramento delle performance personali ed organizzative

*(E.Rispoli- G.Zullo)*

# L'INTANGIBILE CHE CREA VALORE

IL VALORE della maggioranza dei prodotti e servizi dipende dal modo con cui le aziende presidiano e capitalizzano gli

**GLI ASSET INTANGIBILI FONDATI SU KNOW HOW E CONOSCENZA**

IMMAGINE DI MERCATO

DESIGN DI  
PRODOTTO

KNOW-HOW  
TECNOLOGICO

INNOVAZIONE

COMPRENSIONE  
BISOGNI DEL CLIENTE

CREATIVITÀ

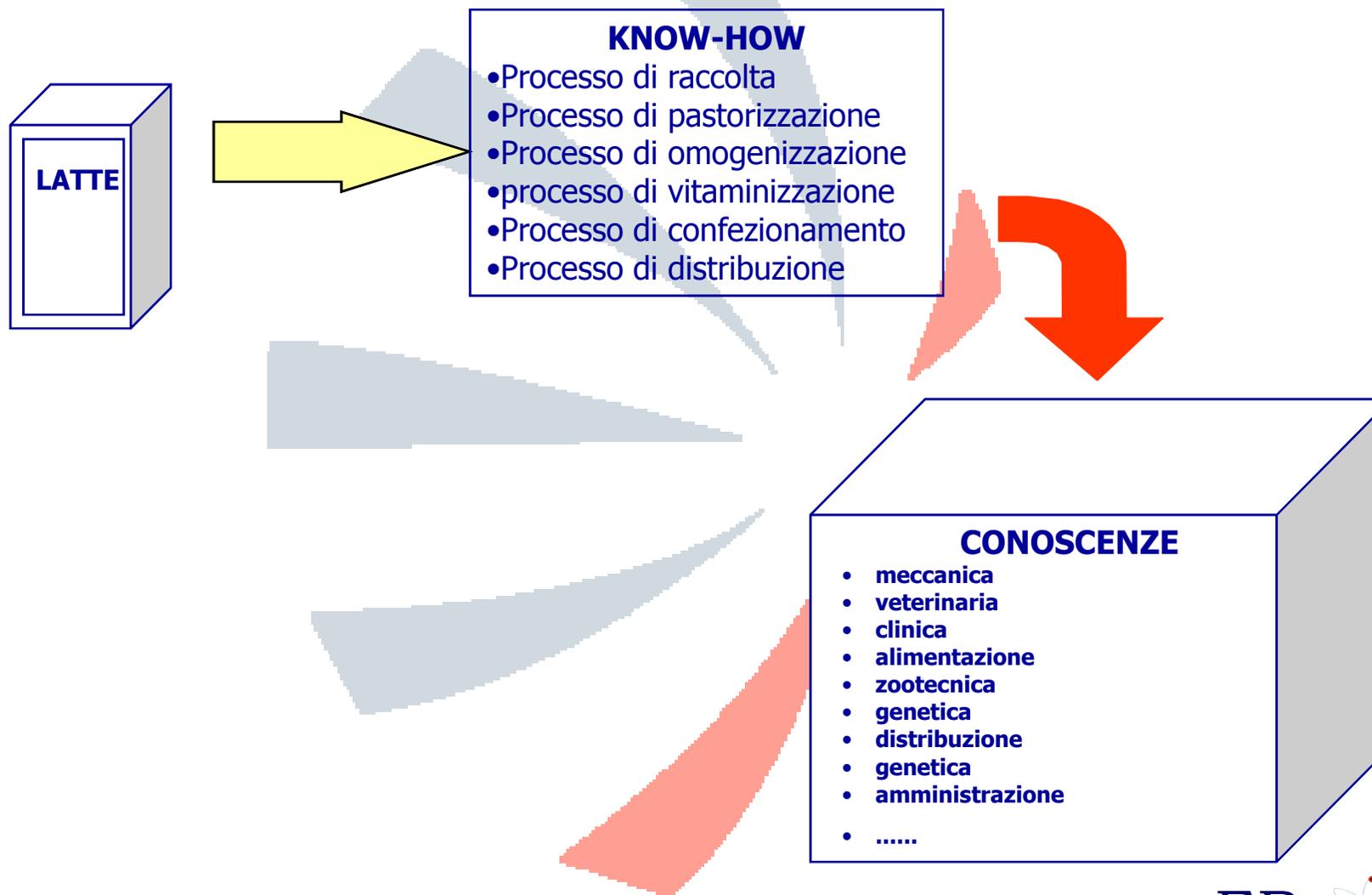
# GLI ASSET INTANGIBILI

I nuovi modelli vincenti di business dimostrano che il vero **VANTAGGIO COMPETITIVO** non è più rappresentato soltanto da nuove tecnologie, procedure, strumenti, processi ma le **PERSONE** con la loro capacità di innovarsi.

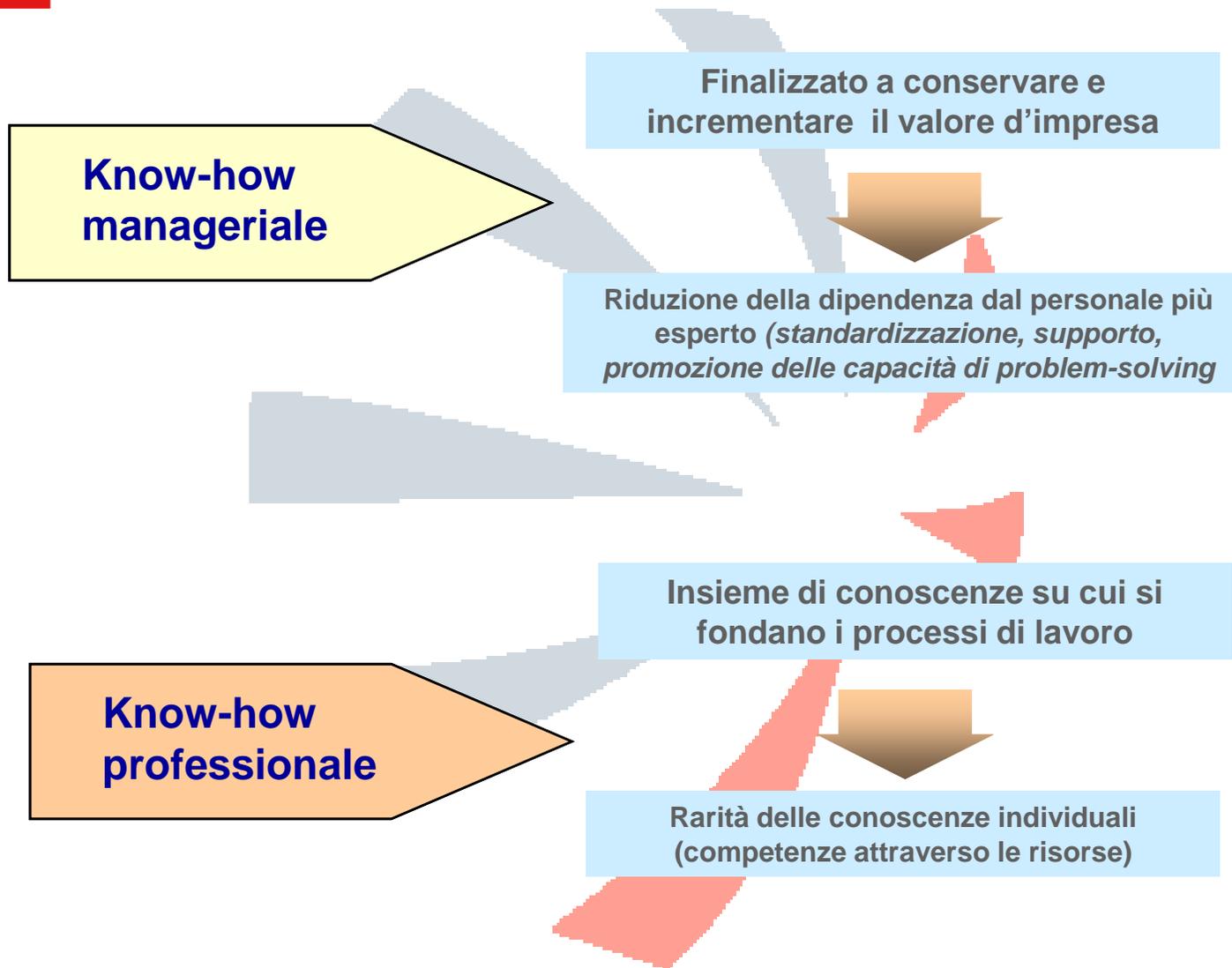
E' proprio la **QUALITÀ DELLE COMPETENZE** e dei comportamenti espressi dalle persone, in specifiche situazioni di relazione, che crea e mantiene il vantaggio competitivo

## HR & KNOWLEDGE MANGEMENT

# DOVE TROVIAMO IL KNOW-HOW ?



# LE TIPOLOGIE DI KNOW-HOW



# GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Ogni organizzazione ha una ricchezza intellettuale sotto-utilizzata:

- CONOSCENZE ESPLICITE
- CONOSCENZE TACITE

La semplice informazione non è conoscenza, finché le persone non aggiungono valore ad essa applicandola in tutti i processi aziendali

**IL KNOWLEDGE MANAGEMENT SI STRUTTURA IN UN CIRCUITO VIRTUOSO BASATO SU TRE SNODI LOGICI:**

- Knowledge Discovery
- Knowledge Organization
- Collaborative Knowledge Development

## INFORMAZIONE

(flusso di messaggi e significati specificati da un contesto)

## CONOSCENZA

(impegno ed opinioni di individui/gruppi organizzate e rielaborate in funzione di problemi specifici)

## KNOW-HOW

(capacità di trasformare conoscenze in competenze diffuse applicate ai processi di lavoro)

# TIPI DI CONOSCENZA E IMPORTANZA DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

## CONOSCENZE ESPLICITE

SONO QUELLE CONOSCENZE LA CUI DISPONIBILITÀ È GENERALMENTE NOTA

## CONOSCENZE TACITE

SONO QUELLE CONOSCENZE LA CUI DISPONIBILITÀ È GENERALMENTE NOTA SOLO AGLI INDIVIDUI O AI PICCOLI GRUPPI CHE LA UTILIZZANO

- TECNICA
- PROFONDA

## TACITNESS

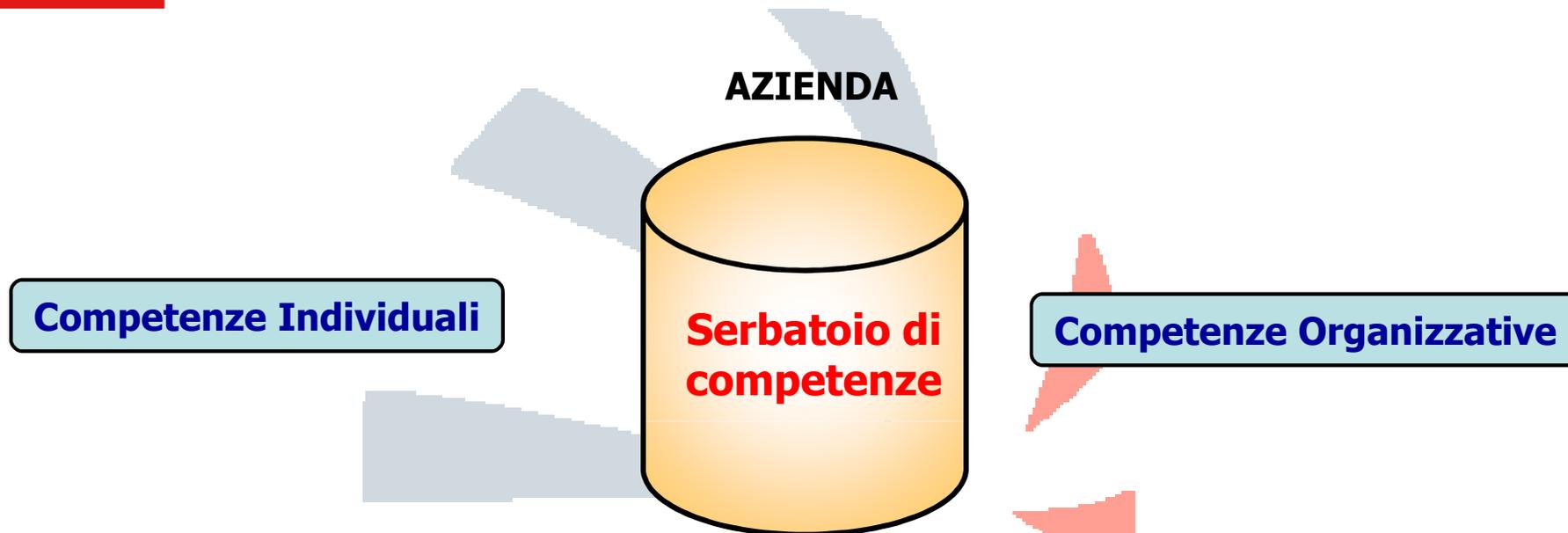
COME CREARE CONDIZIONI ORGANIZZATIVE, TECNOLOGICHE E SOCIALI CHE PERMETTANO IL TRASFERIMENTO DI QUESTO TIPO DI CONOSCENZE



## IL KNOWLEDGE MANAGEMENT CONSENTE:

- **SOCIALIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA INDIVIDUALE**
- **RAZIONALIZZAZIONE DEI FLUSSI DI COMUNICAZIONE**
- **ANALISI SISTEMATICA, SINTESI E INTEGRAZIONE DELLA CONOSCENZA**

# COMPETENZE COME RISORSE INTANGIBILI



“L’azienda è innanzitutto un serbatoio di competenze, inizialmente individuali, che in virtù delle relazioni tra gli individui, consente di sedimentare nuova conoscenza, la quale non appartiene più ai singoli ma diventa patrimonio aziendale e si manifesta nello svolgersi armonioso ed integrato delle attività dei processi aziendali ( competenze organizzative)”

# COMPLESSITÀ DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT: PRACTICES E STRUMENTI DA SVILUPPARE

struttura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codifica e bilancio competenze</li> <li>• Supporto IT ai processi di acquisizione, archiviazione, analisi e diffusione di informazioni e conoscenze</li> <li>• Raccolta e gestione asset intellettuali (brevetti, informazioni clientela ecc.)</li> <li>• Learning system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business improvement</li> <li>• Pattern recognition</li> <li>• Sistemi Esperti</li> <li>• Sistemi professionali, percorsi formativi, e-learning</li> <li>• Skill mapping vs. skill shortage</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• ...</li> </ul>
individui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrazione e ritenzione dei talenti</li> <li>• Centri di eccellenza</li> <li>• Formazione per il trasferimento della conoscenza</li> <li>• Design organizzativo</li> <li>• (Re) design dei processi</li> <li>• Alleanze e joint ventures finalizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collezione e trasferimento best practices</li> <li>• Sviluppo organizzativo (recruiting, staffing, mobility, coaching)</li> <li>• Sviluppo e valutazione delle competenze</li> <li>• Supporto dell'organizzazione informale</li> <li>• Infrastrutture di comunicazione (intranet/internet)</li> <li>• Storytelling</li> </ul>

# IMPLICAZIONI SULLA GESTIONE HR

*Come organizzare e gestire oggi sviluppo, formazione e retribuzione delle Risorse Umane, in contesti di evoluzioni accelerate di mercati, tecnologie e di environment?*

- ★ L'organizzazione deve cambiare molto rapidamente e continuamente per rispondere agilmente all'evoluzione del business
- ★ Occorre un punto di riferimento per gestire e valorizzare le Risorse Umane

## DALLA POSIZIONE ALLA PROFESSIONE

È possibile individuare cluster di competenze affini, che rappresentino una lettura trasversale della struttura organizzativa di una qualunque azienda.

Le **FAMIGLIE PROFESSIONALI** e le singole professioni contenute al loro interno rappresentano un sistema di gestione **FLESSIBILE E EVOLUTIVO** che consente una **VALUTAZIONE** ed una **GESTIONE OGGETTIVA DI COMPETENZE, POTENZIALITÀ E PRESTAZIONI.**

**Esempio: LE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI TIM**

**COMMERCIALE**  
**TECNOLOGIE DI RETE**  
**INFORMATION TECHNOLOGY**  
**OTO MELARA**



**GIURIDICO/ISTITUZIONALE**

**RISORSE UMANE**

**SERVIZI GENERALI**

**ER** Network  
MANAGEMENT CONSULTING E FORMAZIONE

# I LIVELLI DI AGGREGAZIONE DELLE CONOSCENZE

**FAMIGLIA PROFESSIONALE:** è costituita dall'insieme delle persone , “di uno stesso mestiere”, che contribuiscono direttamente con la loro competenza alla realizzazione di una performance di Area, Progetto, Processo.

**MACROCOMPETENZA:** raggruppamento di più competenze secondo un criterio di complementarietà/integrazione per garantire una performance di una determinata area professionale

**COMPETENZA:** unità di riferimento per la gestione del modello di competenza. Si riferisce all'insieme di conoscenze, capacità e comportamenti necessari alla realizzazione della performance.

# MANAGEMENT DELLE COMPETENZE

## *Anticipare*

per disporre in tempo utile delle competenze necessarie per far fronte alle evoluzioni interne ed esterne all'azienda

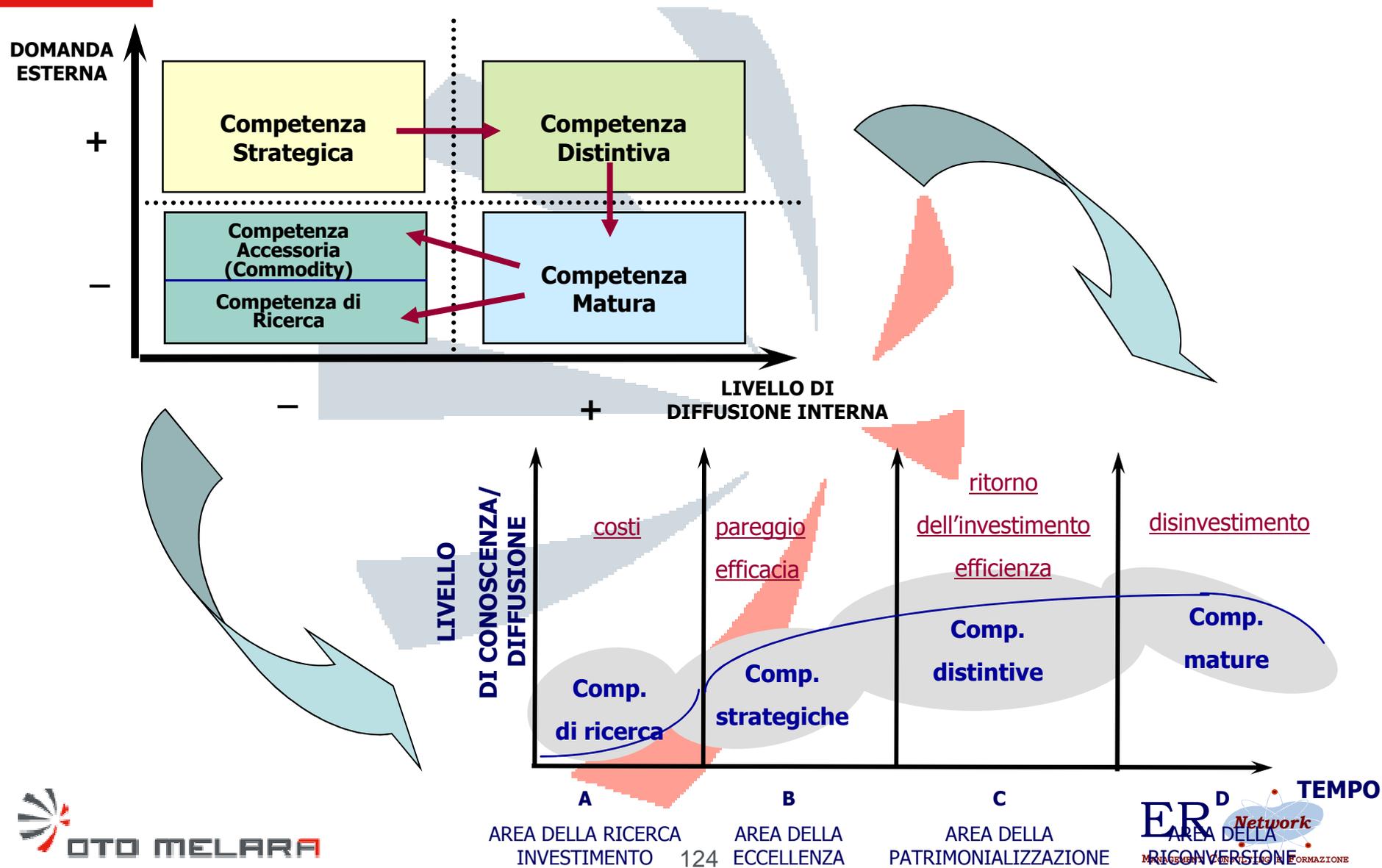
## *Adeguare*

per ottimizzare, nei tempi ed a costi accettabili, il rapporto tra risorse e bisogni di competenza in relazione alle missioni e agli obiettivi di business

## *Valorizzare*

per motivare, le persone che hanno le competenze e salvaguardare il portafoglio competenze

# CICLO DI VITA DELLE COMPETENZE



# ANALISI DELLE COMPETENZE

L'analisi delle Competenze (**Knowledge and Skills Analysis**) ha lo scopo di identificare le conoscenze e le capacità richieste ai diversi ruoli per realizzare i “processi chiave” del business.

Essa parte necessariamente **dall'analisi dei processi** nei quali l'azienda deve mantenere la competenza.

**(modello CMMI)**

Assicurando in tal modo la realizzazione di un fondamentale processo a due vie:

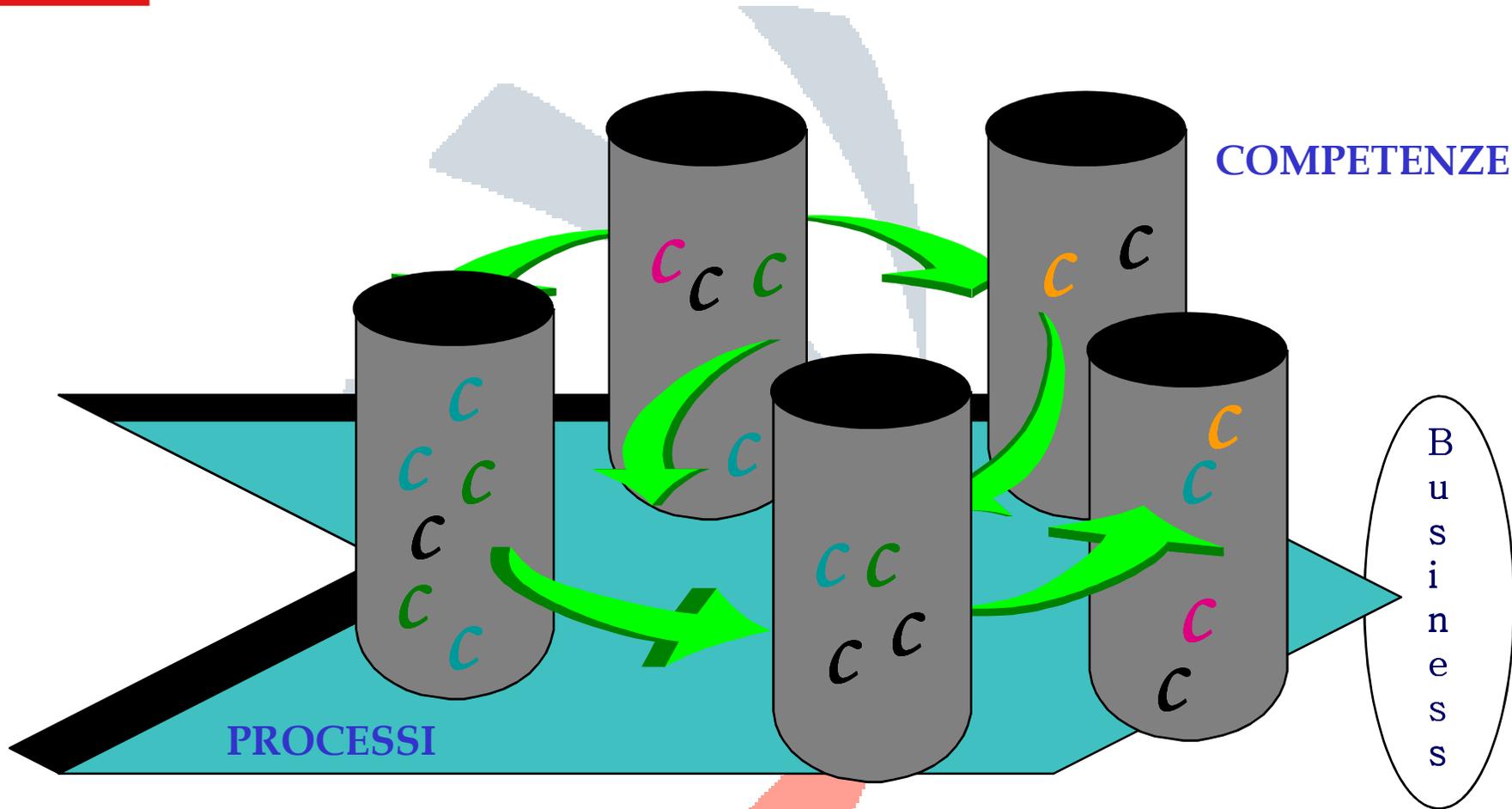
- che le competenze delle persone, ai diversi ruoli, siano coerenti ed allineate agli effettivi processi di business
- che la gestione per processi ed il conseguente miglioramento sia mediato dalle Persone

- **Misura del capitale delle competenze**
- **Trasparente gestione dei percorsi di sviluppo personale**
- **Valorizzazione delle “Comunità di pratica”**

# DAI PROCESSI ALLE COMPETENZE



# MODELLO PROCESSI - COMPETENZE



# LE COMPETENZE

Le competenze indicano l'insieme di conoscenze, capacità, metodi e tecniche utilizzate per realizzare l'output di un determinato sotto-processo

## Esempio di graduazione

### Grado 1

**(base)**= possedere una competenza a tal grado abilita a realizzare processi semplici e comunque correlati a conoscenze definibili di base

### Grado 2

**(esecutivo/ applicativo)**= possedere una competenza a tal grado abilita a realizzare processi consolidati e comunque correlati a conoscenze ed abilità operative in grado di assicurare autonomia nel loro sviluppo

### Grado 3

**(produttivo/ innovativo)**= possedere una competenza a tal grado abilita a realizzare processi complessi introducendo miglioramenti nell'ambito degli obiettivi assegnati

**LE COMPETENZE SI DIFFERENZIANO E POSSONO ESSERE DESCRITTE IN TERMINI DI:**

**CONOSCENZE TECNICHE (SAPERE)**

**ABILITÀ OPERATIVE (SAPER FARE)**

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (SAPER ESSERE)**

# BILANCIO DELLE COMPETENZE



Attivare un **sistema di rilevazione e gestione delle competenze professionali** richieste/possedute alle risorse che consenta di:

IDENTIFICARE LE COMPETENZE NECESSARIE PER GESTIRE I PROCESSI

INDIVIDUARE LE RELAZIONI TRA COMPETENZE/GRADI E  
RUOLI/LIVELLI PROFESSIONALI

RILEVARE PER CIASCUNA RISORSA LE COMPETENZE ESISTENTI

MISURARE LO SCARTO E PREDISPORRE AZIONI MIRATE DI  
ADEGUAMENTO/RECUPERO

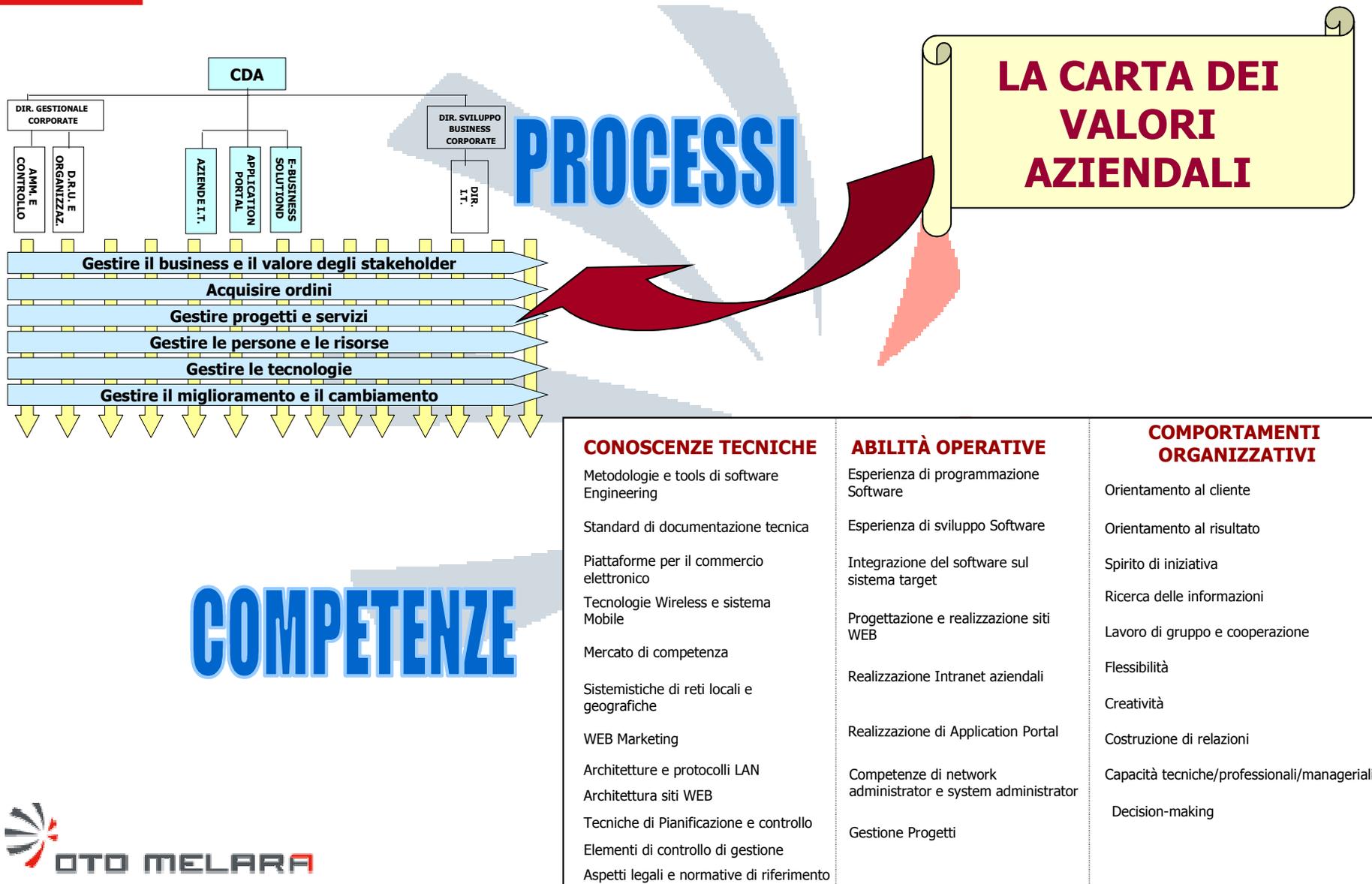
realizzando una **base di dati informatizzata** per un facile aggiornamento dei dati, ricerche ed analisi statistiche, e possibili valutazioni di scenario

# IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

## Processo di riferimento

1. Identificare popolazione e processi target  
es. - nuove professioni  
- processi critici  
- .....
2. Rilevare e descrivere i processi  
strumenti: - flow chart  
- .....
3. Identificare le competenze in funzione degli output e dei livelli di performance (attuali e potenziali)
4. Descrivere e graduare le competenze
5. Aggregare le competenze per cluster o famiglie
6. Definire indicatori di padronanza delle competenze
7. Predisporre matrici competenze/gradi/ruoli/livelli professionali
8. Assessment delle competenze (valutazione gap quali-quantitativi)
9. Stabilire strategie e piani di adeguamento: selezione, formazione e sviluppo
10. Adeguamento sistema valutazione/premiante

# DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE NECESSARIE PER GESTIRE I PROCESSI (ES DADA)



**LA CARTA DEI VALORI AZIENDALI**

**PROCESSI**

**COMPETENZE**

CONOSCENZE TECNICHE	ABILITÀ OPERATIVE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
Metodologie e tools di software Engineering	Esperienza di programmazione Software	Orientamento al cliente
Standard di documentazione tecnica	Esperienza di sviluppo Software	Orientamento al risultato
Piattaforme per il commercio elettronico	Integrazione del software sul sistema target	Spirito di iniziativa
Tecnologie Wireless e sistema Mobile	Progettazione e realizzazione siti WEB	Ricerca delle informazioni
Mercato di competenza	Realizzazione Intranet aziendali	Lavoro di gruppo e cooperazione
Sistemistiche di reti locali e geografiche	Realizzazione di Application Portal	Flessibilità
WEB Marketing	Competenze di network administrator e system administrator	Creatività
Architetture e protocolli LAN	Gestione Progetti	Costruzione di relazioni
Architettura siti WEB		Capacità tecniche/professionali/manageriali
Tecniche di Pianificazione e controllo		Decision-making
Elementi di controllo di gestione		
Aspetti legali e normative di riferimento		

# PROFILO DI COMPETENZA PER RUOLO (es. PM di AMS)

Esempio

		Aware	Familiar	Skilled	Expert
<b>di Processo</b>	Accensione e verifica funzionale apparati rispetto alle specifiche di produzione				
	Integrazione di sistema rispetto al sito				
	Capacità di gestione funzionale dei sistemi in condizioni operative				
	Verifiche dei requisiti tecnici contrattuali				
	Gestione dell'accettazione del sistema con il cliente				
	Configurazione apparati e verifica funzionale alimentazione				
	Verifiche prestazionali				
	Conduzione e manutenzione di sistemi				
	Validazione e miglioramento delle procedure di manutenzione				
	Diagnostica e ricerca guasti				
	Gestione dei problemi aperti				
	Risoluzioni di problemi di tipo HW / SW				
	Risoluzione di problemi pratici meccanici				
	<b>Comportamentali</b>	Negotiation and Influencing			
Teamworking					
Communication					
Professional Development					
Innovation and Creativity					
Adaptability					
Time Management					
Working with the others					
Problem solving					
Customer Satisfaction					
<b>Manageriali</b>	Business Function and Processes				
	Information Technology				
	Health, Safety and Environmental				
	Quality and Standards				
	Resource Utilisation				
	AMS				
	Vision and Strategy				
	Processes and Systems				
	Financial				
	Business Improvement				
	Language knowledge				

Measured



Target



# ESERCITAZIONE

***“IL PROFILO DI RUOLO”***

# ESERCITAZIONE

## OBIETTIVI

Strutturare il profilo di ruolo che ognuno ricopre nella propria area funzionale, in termini di capacità/competenze tecniche e comportamentali richieste dall'azienda.

## MODALITA'

I partecipanti si suddividono in 5 gruppi per funzione di appartenenza

## TEMPI

30 min. – lavoro di gruppo  
25 min. – esposizione in plenaria

## STRUMENTI

Scheda profilo di ruolo

# UN ESEMPIO

## Funzione di appartenenza

Logistica - Logistica di Commessa

## Ruolo:

Logistico di commessa

## Descrizione/Scopo del ruolo

Assicura la puntuale disponibilità dei materiali, delle subforniture e dei package di commessa, pianificando e monitorando il ciclo di approvvigionamento e di realizzazione.

## Processi/Attività in cui il ruolo è coinvolto:

Partecipare alla definizione dell'architettura dei fabbisogni finalizzando le aggregazioni della struttura di prodotto alle esigenze realizzative;  
materiali e degli approvvigionamenti sulla base dei programmi di commessa, garantendo la minimizzazione del capitale circolante;

## Impegno %

## Titolo di studio: Laurea/tecnico gestionale

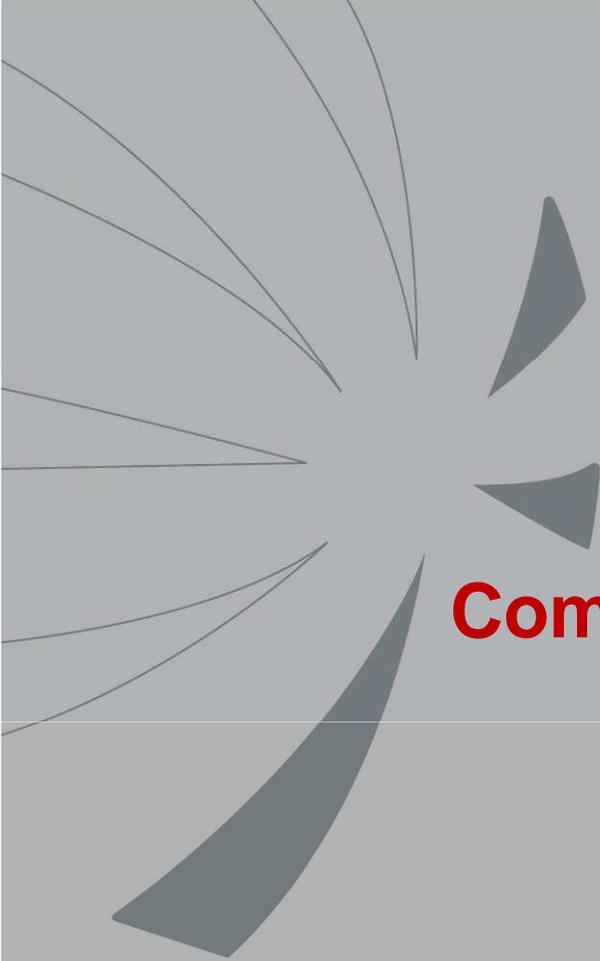
## Perito tecnico

## Anni esperienza: 3 anni/5 anni

	Conoscenze richieste dal ruolo:	Livello
21	Messa in Servizio	1
26	Gestione commesse	2
28	Logistica di commessa	4

	Conoscenze utilizzo strumenti operativi	Livello
1	SAP - PP	avanzato
2	SAP - MM	avanzato
3	SAP - PS	medio

	Caratteristiche comportamentali e manageriali	Livello
1	Intraprendenza	2
2	Capacità di relazione	3
3	Controllo e supervisione	3
4	Delega e motivazione	2
5	Capacità realizzativa	3
6	Conoscenze operative	2
7	Visione e innovazione	
8	Guida del cambiamento	
9	Internazionalità	
10	Interfunzionalità	3
11	Orientamento al Cliente	3
12	Senso di appartenenza	2

A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

# Competenze e performance in Otomelara

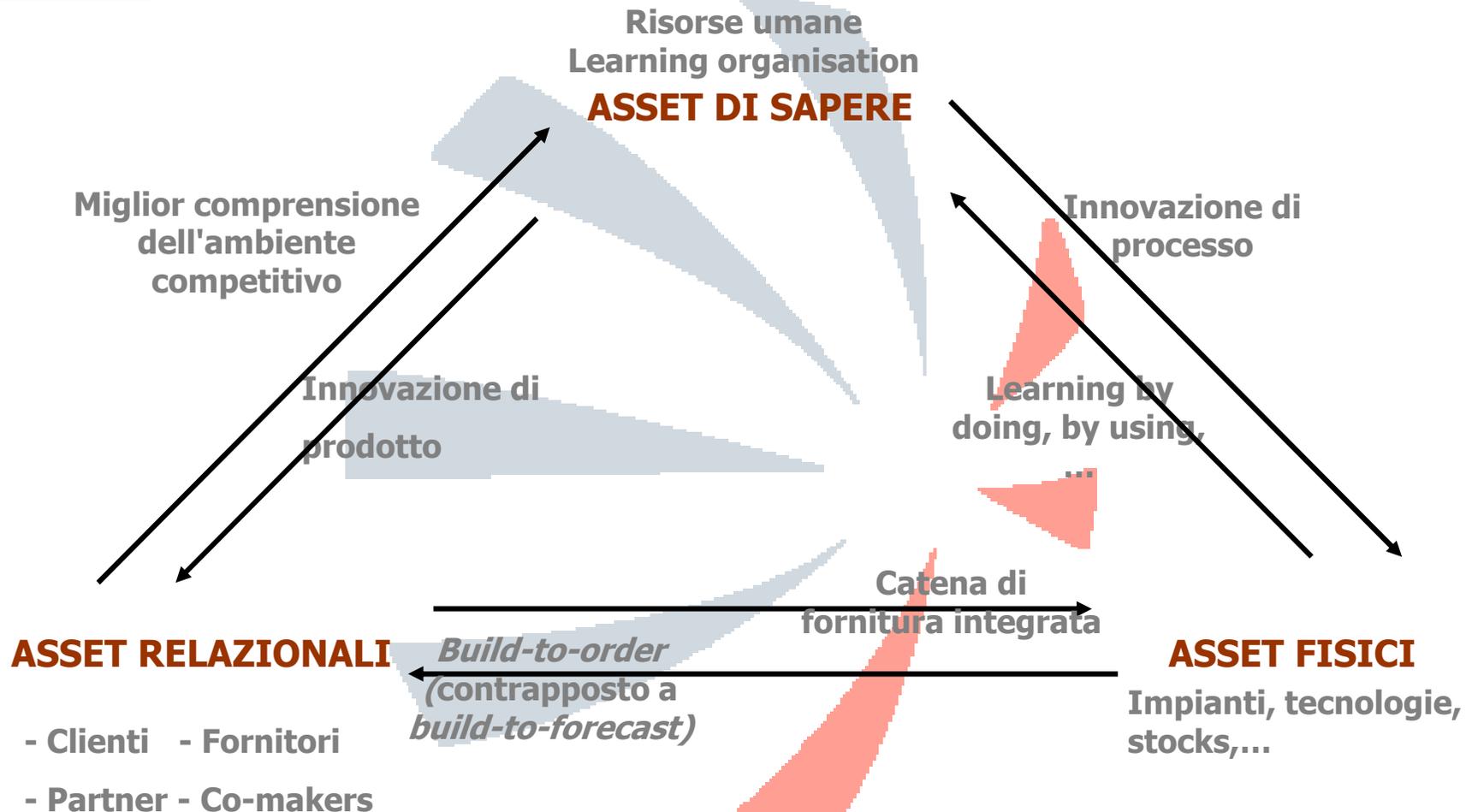
*(G.Zullo)*



**L'innovazione dei prodotti e dei processi:** *l'approccio oceano blu nell'innovazione macro e micro dei prodotti (riflessione su casi "circo du soleil" "e-bay")*

(R. Pozza)

# GLI ASSET STRATEGICI (1)



## GLI ASSET STRATEGICI (2)

Una coerente organizzazione consente di gestire gli **ASSET FISICI** in modo da **rafforzare le capacità di learning by doing e learning by using**, determinando dunque un aumento degli **ASSET DI SAPERE**, che a loro volta portano nel tempo all'innovazione tecnologica ed operativa del processo produttivo.

Gli **ASSET RELAZIONALI** sono un canale di osservazione del proprio sistema competitivo (**learning by interacting**), diminuendo i costi dello *scanning* dell'ambiente (ricerche di mercato, valutazione della *customer satisfaction*, ...) ed accrescendo il proprio capitale di sapere. Ciò implica un loro costante presidio, nonché la socializzazione all'interno dell'impresa delle informazioni acquisite

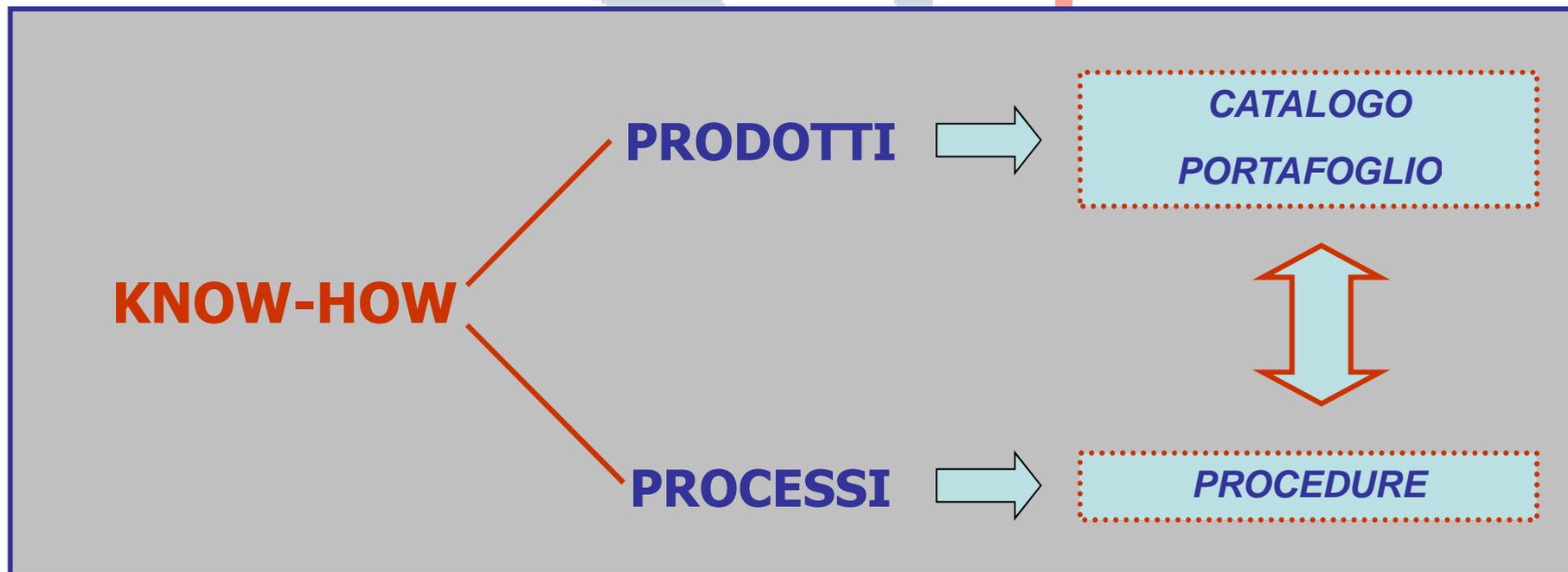
1.Modalità di codifica del sapere tacito ed informale presente.  
2.Sistemi informativi orientati al **knowledge management**.  
Particolare rilevanza possono assumere in questo senso il **lavoro in team** ed il **project management**.

Modalità efficienti e flessibili di gestione delle operations produttive  
**Affidabilità** nei confronti di clienti, fornitori e partner, intesa come rispetto degli impegni e degli standard di qualità.

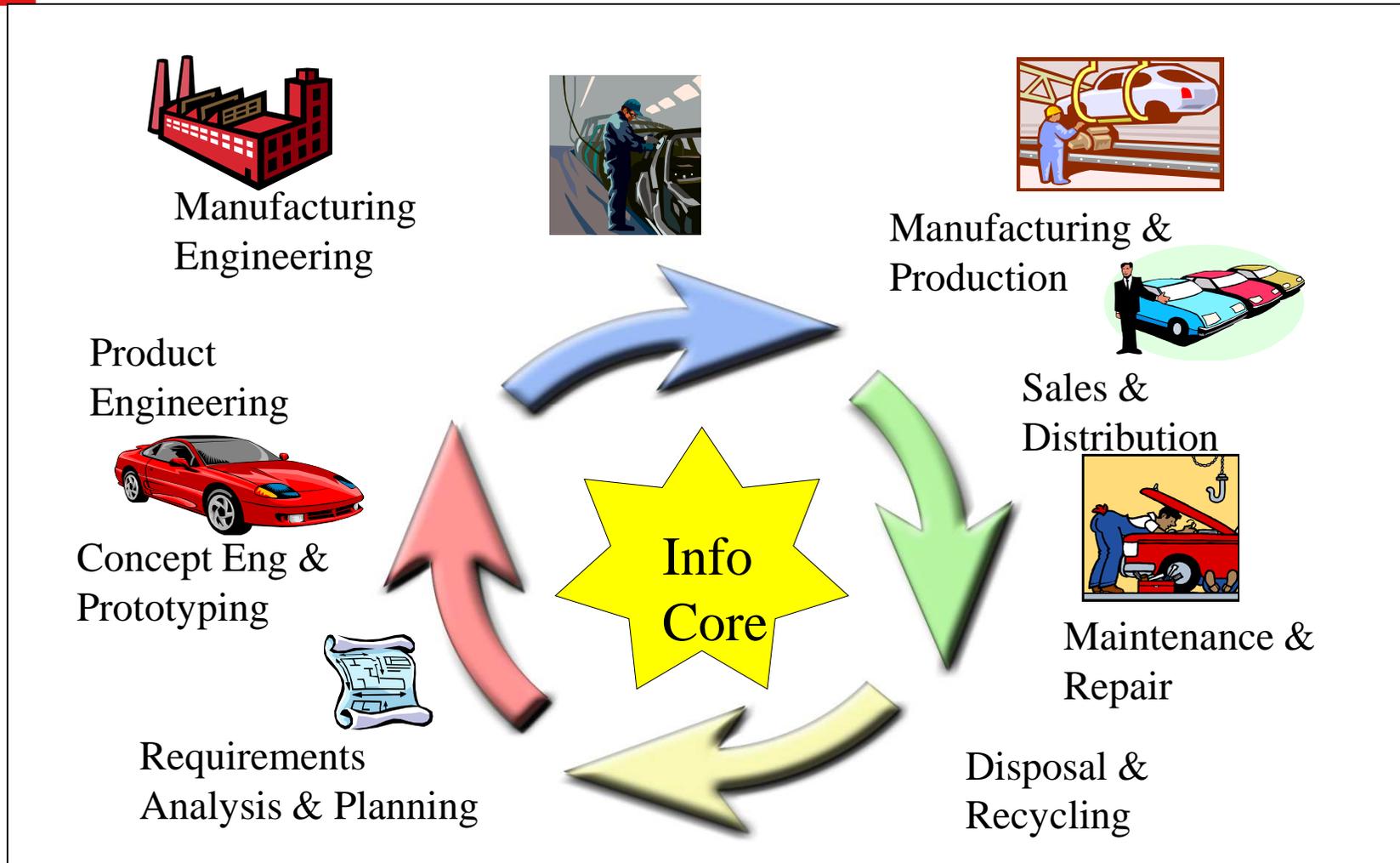
### RELAZIONE TRA ASSET FISICI E RELAZIONALI

Una stretta relazione con i mercati della domanda è fondamentale per istituire **modalità di produzione del tipo "build-to-order"**, o comunque per diminuire il *time to market* dei prodotti. Dall'altra parte, forti relazioni integrative con il mercato dei fornitori o dei partner (in particolare nei rapporti di *co-makership*) consentono significativi vantaggi da **integrazione della supply chain**, con decentramenti parziali delle attività di produzione che aumentino la capacità di risposta flessibile agli andamenti della domanda.

# PRODUCT MANAGEMENT VS GESTIONE DEL KNOW-HOW



# PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT



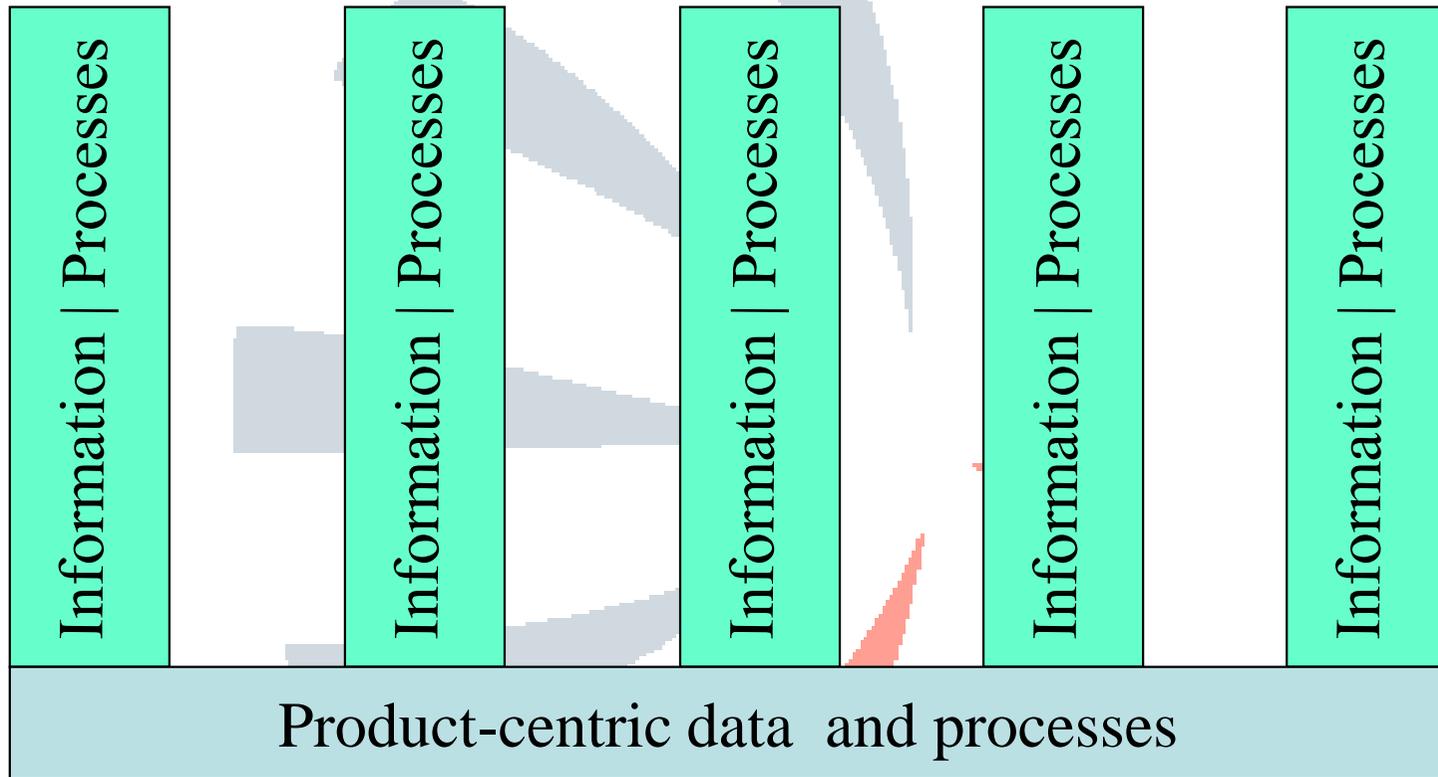
# L'APPROCCIO PLM

Product Lifecycle Management (PLM) is an integrated, information driven approach to all aspects of a product's life from its design inception, through its manufacture, deployment and maintenance, and culminating in its removal from service and final disposal.



Source: University of Michigan  
PLM Development Consortium

# PLM Information Model



**Design  
Engineering**

**Manufacturing  
Engineering**

**Sales &  
Distribution**

**Warranty &  
Repair**

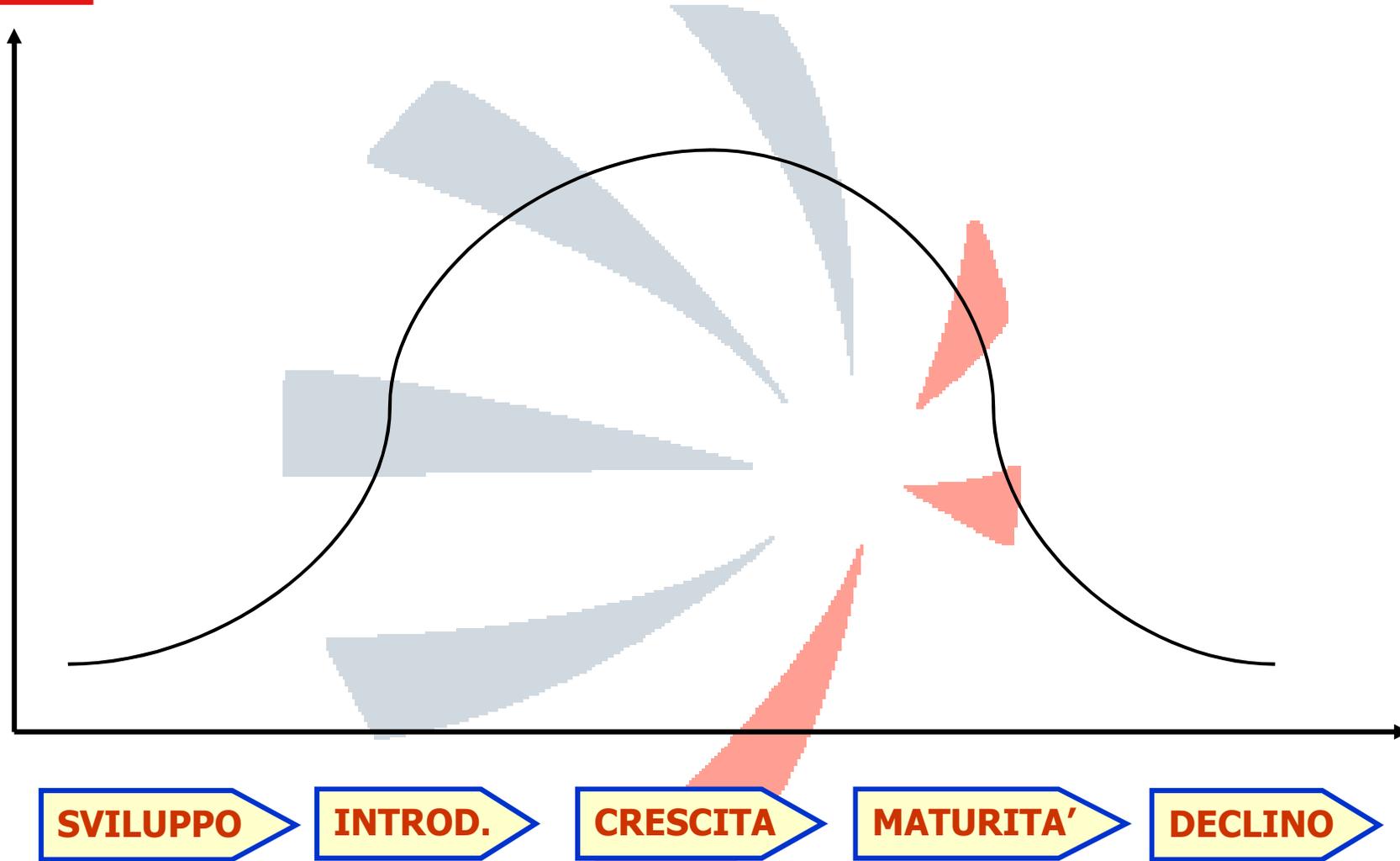
**Accounting**

# IL PROCESSO DI PRODUCT MANAGEMENT

## Finalità da condividere nel funzionamento organizzativo:

- ✿ **COMPRENDERE** cosa vuole il cliente
- ✿ **SVILUPPARE** prodotti di successo
- ✿ **SELEZIONARE** i migliori progetti da sviluppare
- ✿ **GESTIRE** la gamma prodotti
- ✿ **DIFFERENZIARSI** dai concorrenti
- ✿ **IDENTIFICARE** i mercati più attrattivi
- ✿ **SUPPORTARE** la forza vendita
- ✿ **FIDELIZZARE** il cliente
- ✿ **MIGLIORARE** la posizione di mercato
- ✿ .....

# CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



# LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

## SVILUPPO

### ATTIVITA':

- analisi dei prodotti della concorrenza e dei prodotti sostitutivi
- identificazione del cliente target e dei mercati più attrattivi
- definizione delle caratteristiche di prodotto, del costo obiettivo, delle previsioni di vendita (Piano Prodotto)
- panel test sui potenziali clienti durante tutto il periodo di sviluppo del nuovo prodotto
- analisi della propensione all'acquisto da parte del cliente
- matrici di presenza/importanza degli attributi del prodotto
- analisi di gamma: cannibalizzazione e/o sinergie del nuovo prodotto con i prodotti attuali

# LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

## INTRODUZIONE

### ATTIVITA':

- ideazione e gestione di tutto il piano di lancio
- posizionamento strategico di prezzo
- costruzione dei listini e delle politiche commerciali (sconti, promozioni, ecc.)
- sviluppo della documentazione di prodotto commerciale e promozionale (Product Data Management)
- formazione della rete vendita, della catena distributiva e del cliente finale
- organizzazione e partecipazione agli eventi di settore
- monitoraggio delle reazioni dei concorrenti al lancio del nuovo prodotto
- pianificazione degli sviluppi di prodotto post-lancio

# LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

## CRESCITA

### ATTIVITA':

- riposizionamento di prezzo
- sviluppo di caratteristiche di prodotto aggiuntive, nuove funzionalità o nuovi servizi
- sviluppo di promozioni commerciali
- analisi di soddisfazione del cliente
- formazione della rete vendita, della catena distributiva e del cliente finale
- analisi e sviluppo di strumenti di Customer Care
- monitoraggio del feedback dei clienti
- apertura di canali di distribuzione aggiuntivi

# LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

## MATURITA'

### ATTIVITA':

- riposizionamento di prezzo, con particolare attenzione ai prezzi della concorrenza
- analisi di percezione delle caratteristiche di prodotto e legame con il prezzo (Conjoint Analysis)
- strumenti incentivazione per la rete vendite e per la catena distributiva
- azioni di fidelizzazione del cliente
- identificazione di nuove applicazioni per il prodotto
- identificazione di nuovi mercati per il prodotto
- sviluppo di caratteristiche di prodotto aggiuntive, nuove funzionalità o nuovi servizi
- restyling di prodotto

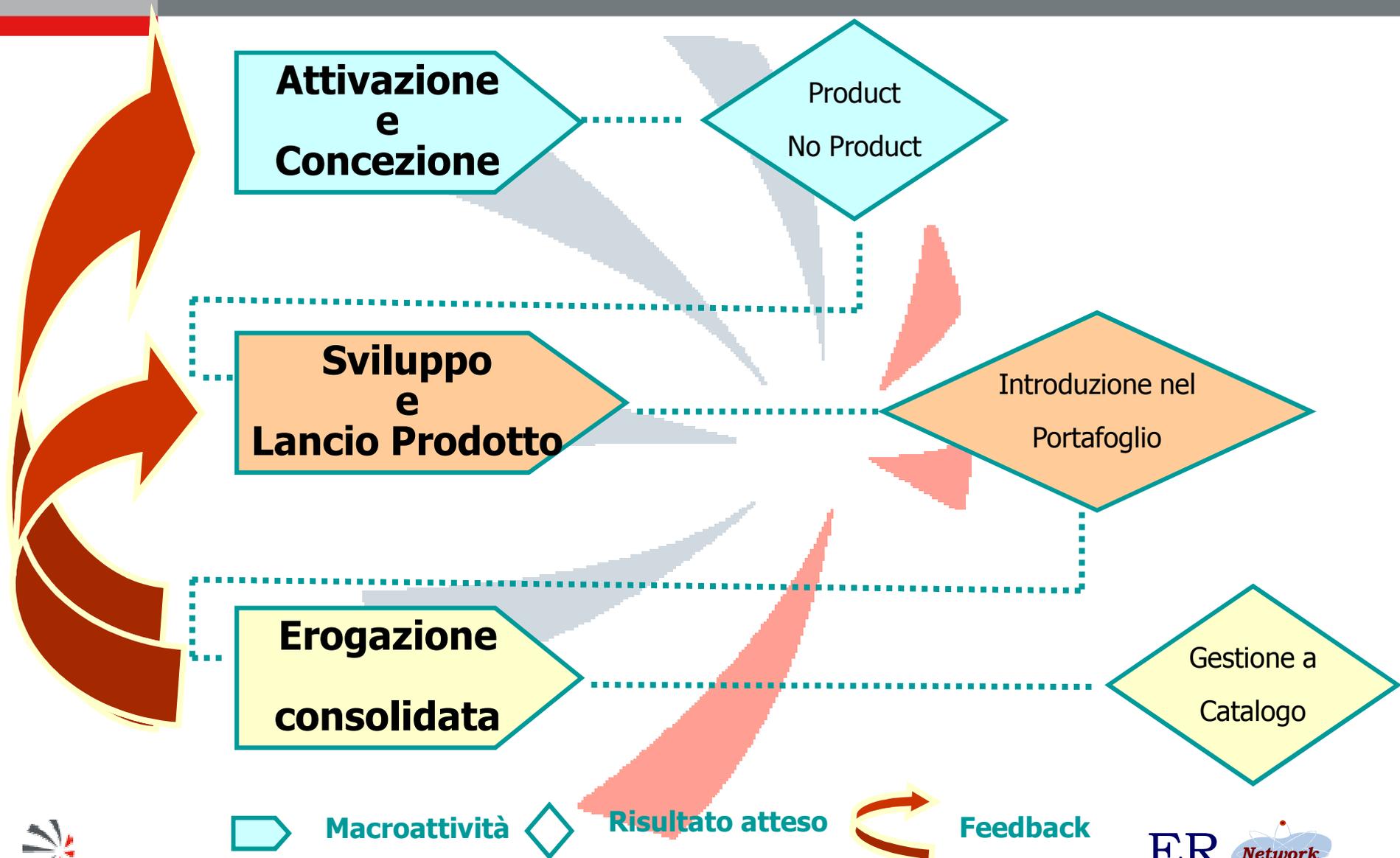
# LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

## DECLINO

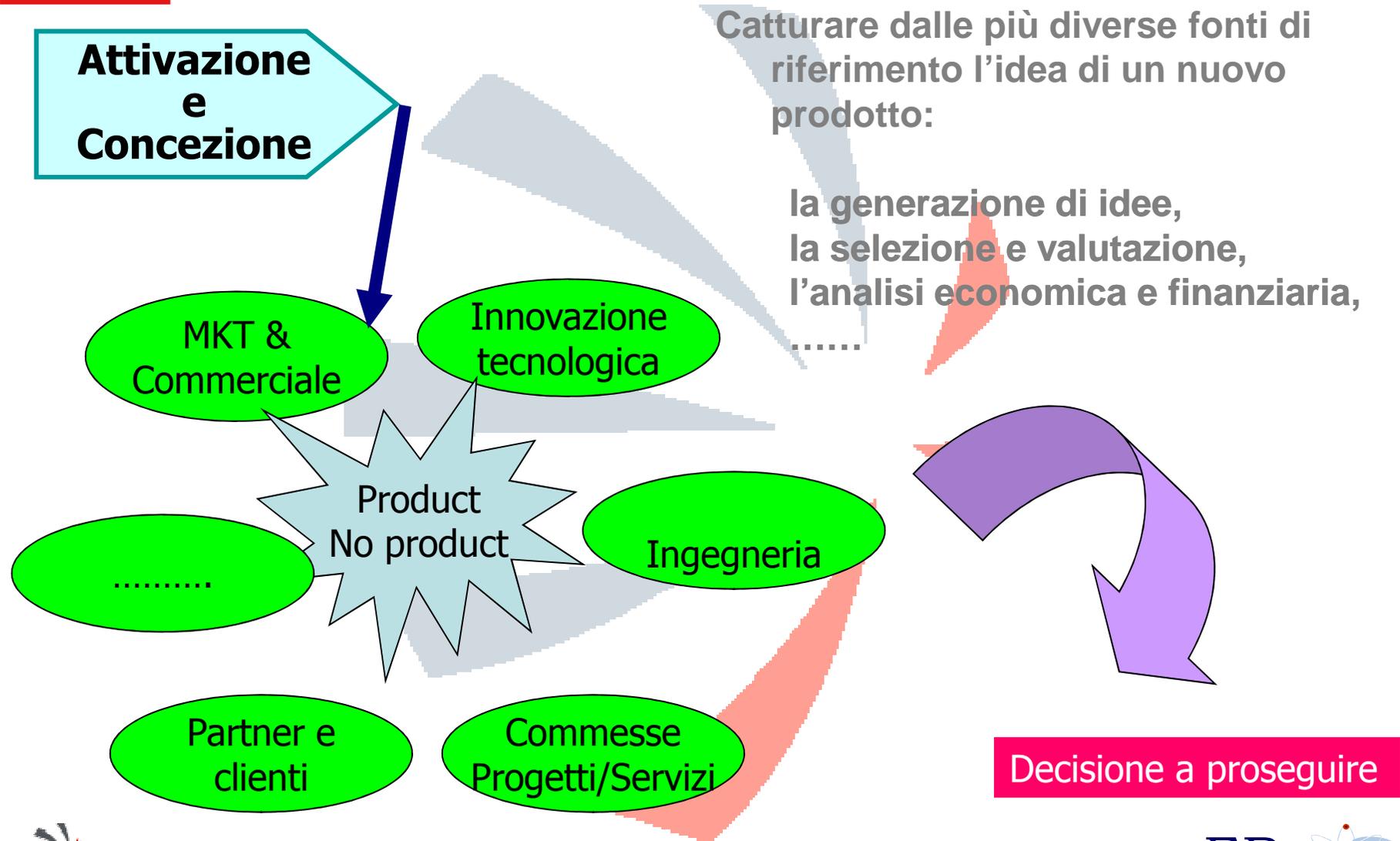
### ATTIVITA':

- rinnovamento di prodotto e rilancio sul mercato
- identificazione di nuove applicazioni per il prodotto
- identificazione di nuovi mercati per il prodotto
- identificazione delle nicchie di mercato in cui mantenere il prodotto
- pianificazione dei tempi di uscita di produzione
- analisi delle scorte e dei consumi
- comunicazione al mercato dell'uscita di produzione
- trasferimento della riconoscibilità del vecchio prodotto ai nuovi prodotti

# I TRE MOMENTI DISTINTIVI DEL PM



# I TRE MOMENTI DISTINTIVI DEL PM (1)



## I TRE MOMENTI DISTINTIVI DEL PM (2)

### Sviluppo e Lancio Prodotto

- Analisi dei prodotti della concorrenza e dei prodotti sostitutivi
  - Definizione delle caratteristiche del prodotto
- Definizione del costo obiettivo e delle previsioni di volumi
  - Indicazione per il listino prezzi
  - Panel test su clienti potenziali
    - Analisi di gamma
  - Documentazione di prodotto PDM
- Piano di lancio, monitoraggio pianificazione sviluppi successivi

Introduzione nel  
Portafoglio

## I TRE MOMENTI DISTINTIVI DEL PM (3)

**Erogazione  
consolidata**

- Presidio del posizionamento (prezzi e costi)
  - Sviluppo caratteristiche, funzionalità e servizi aggiuntivi
  - Analisi soddisfazione cliente
  - .....

Gestione a  
Catalogo



***GESTIONE DEI PRODOTTI E  
GENERAZIONE DEL VALORE PER IL  
CLIENTE:  
L'APPROCCIO "OCEANO BLU"***

## L'APPROCCIO OCEANO BLU

Nel libro Strategia Oceano Blu, Chan Kim e Renée Mauborgne, definiti dal Sunday Times di Londra «due dei più brillanti pensatori economici», presentano una divisione del mercato in due segmenti: il mercato conosciuto, che chiameremo **Oceano Rosso**; e il mercato sconosciuto, che chiameremo **Oceano Blu**.

Studiando 150 casi di sviluppo negli ultimi 100 anni in 30 paesi, Kim e Mauborne hanno dimostrato come il successo dipenda dalla capacità delle aziende di neutralizzare la concorrenza, non battendola, bensì identificando il proprio oceano blu.

# OCEANO ROSSO

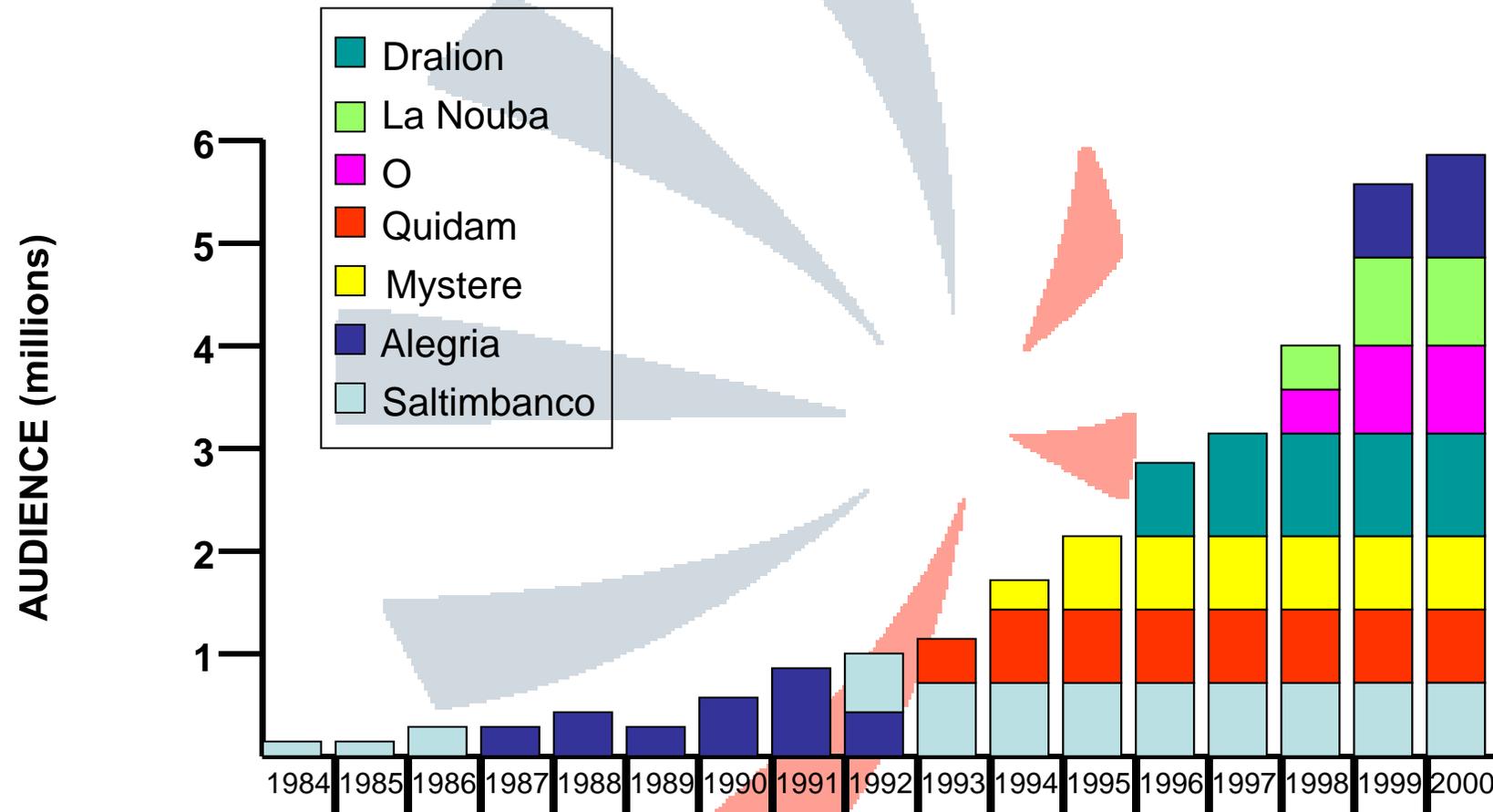
- Mercato per il quale manager e mercato si sono focalizzati nel corso degli ultimi 25 anni;
- Comprende tutti i settori attualmente esistenti;
- Continua lotta tra competitori per aggiudicarsi una maggiore porzione di domanda all'interno dello stesso settore;
- Assenza di pensiero innovativo volto alla creazione di nuovi settori, aree produttive;
- La concorrenza globale tende ad innalzare notevolmente l'offerta e a ridurre i margini di profitto delle aziende;
- Approccio strategico tradizionale basato sulla sconfitta della concorrenza;
- Ogni attività per la differenziazione dei prodotti porta a crescite dei costi elevate (scarsa flessibilità);
- La maggior parte delle aziende opera oggi in un Oceano Rosso dove i margini continuano a ridursi così come la possibilità di un futuro migliore

## OCEANO BLU

- Caratterizzato dalla presenza di nuove idee;
- Creazione sviluppata attraverso «mosse strategiche», definite come un insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti/servizi per la creazione di nuovi mercati;
- Non si utilizza il benchmark come mezzo strategico ma si utilizza una diversa logica strategica «innovazione di valore».

Comprendere le effettive esigenze della clientela (domanda) e offrire nuove soluzioni.

# CIRQUE DU SOLEIL



## IL CASO CIRQUE DU SOLEIL

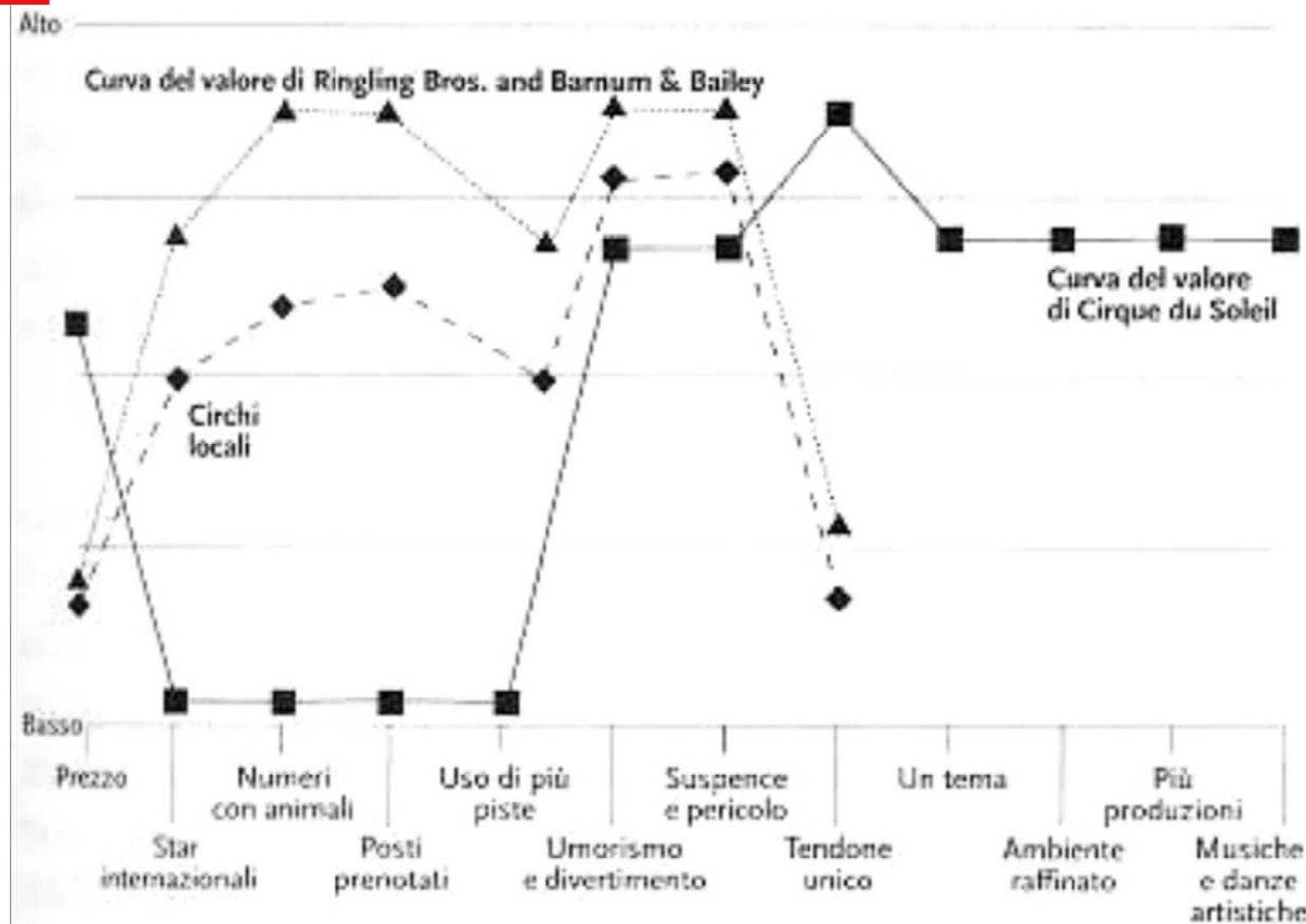
### ***Creazione/Aumento***

- tendone unico;
- unico tema;
- ambiente raffinato;
- più produzioni
- musiche e danze artistiche

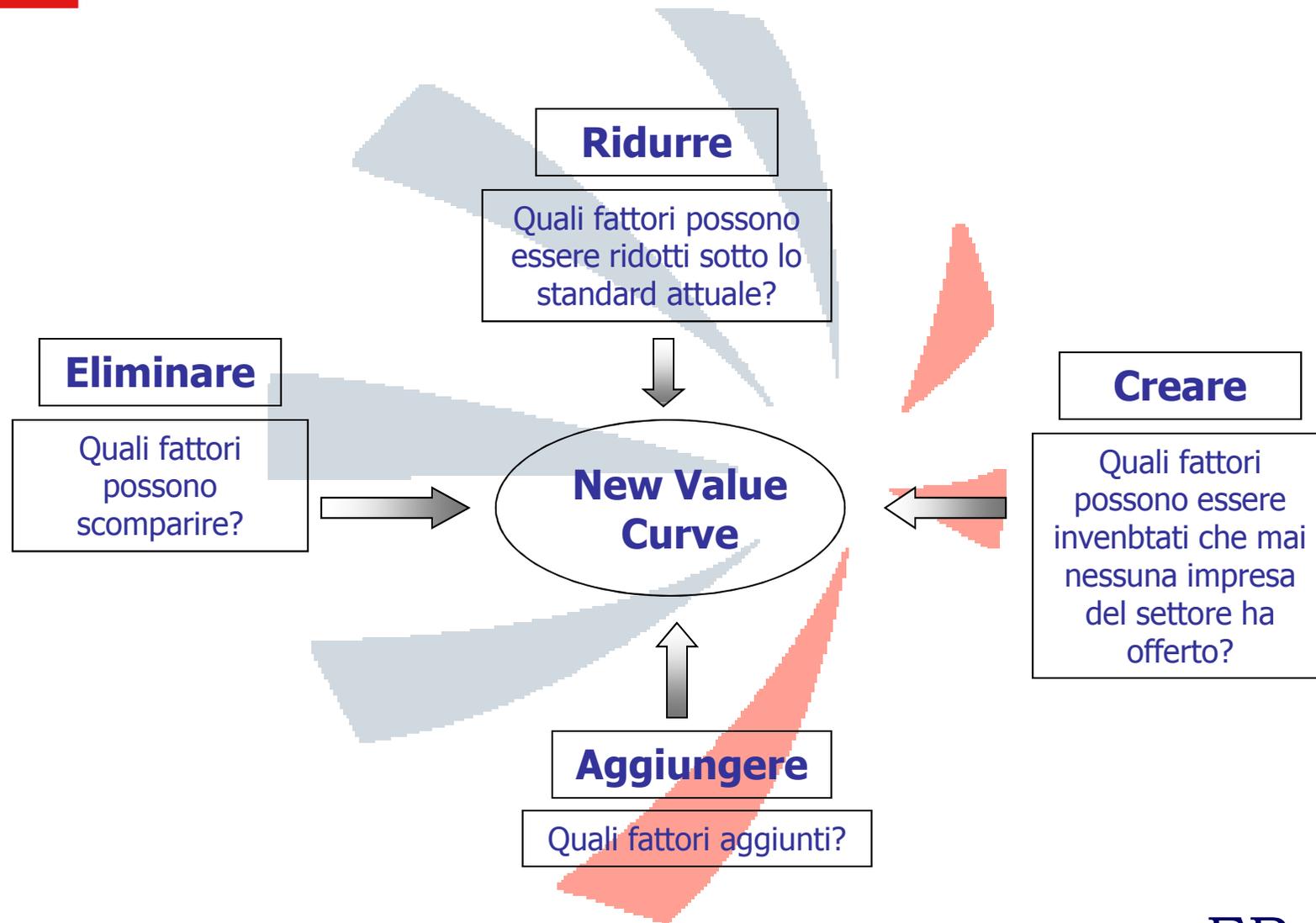
### ***Eliminazione/riduzione***

- star internazionali;
- numeri con animali;
- posti prenotati;
- uso di più piste.

# CURVA DEL VALORE



# NUOVE PROSPETTIVE PER MODIFICARE LA CURVA DEL VALORE



# SIGNIFICATO DI INNOVAZIONE DI PRODOTTO

- ✚ Invenzione vs innovazione: “la novità deve giungere sul mercato” (Freeman 1974)
- ✚ Cambiamento vs innovazione: “la novità deve implicare un miglioramento”
  - Migliorare le prestazioni
  - Proporre messaggi che più si avvicinano ai bisogni socio culturali e cognitivi dell'utilizzatore

# SIGNIFICATO DI INNOVAZIONE DI PRODOTTO

- ✚ Innovazioni per il mercato: novità assoluta
- ✚ Innovazione per il mercato servito: concetto relativo all'ambito geografico territoriale
- ✚ Innovazioni per l'impresa: presenti nel mercato ma nuove per l'impresa

# INNOVAZIONE RADICALE ED INCREMENTALE

- ✚ Inn. incrementale: miglioramenti di prestazioni (adattamento vs evoluzione)
- ✚ Inn. radicale: salto su un nuovo sistema, rottura rispetto al precedente

# INNOVAZIONE DI UTILITÀ E INNOVAZIONE DI SENSO

- ✚ Intersezione tra le due chiavi di lettura
- ✚ Intersezione tra livelli dell'innovazione (incrementale e radicale)
- ✚ Costruzione di una matrice: lettura per categorie

# INNOVAZIONE DI UTILITÀ E INNOVAZIONE DI SENSO

- ✚ Piano dell'utilità: innovazione funzionale/prestazione (aspetto tecnico)
- ✚ Piano del senso: evoluzione in funzione dell'evoluzione dei linguaggi e dei valori dominanti (mercato – società)

# MATRICE: INNOVAZIONE DI UTILITÀ E SENSO

✚ Tre tipologie di innovazione:

- Market pull
- Technology push
- Design driven

# MARKET PULL

Messaggi Funzioni	Rafforzamento e affinamento messaggi	Cambiamento sostanziale significati	Nascita nuovi significati
Nuove funzioni			
Miglioramento radicale prestazioni			
Miglioramento incrementale prestazioni	Market Pull		

# MARKET PULL

- + Indotta da:
  - richieste del mercato
  - comprensione dei clienti, utilizzatori e stakeholders
- + Incrementale: cliente raramente propone innovazioni lontane dalla propria esperienza di consumo
- + Miglioramento di: prestazioni, adattamento linguaggi e modello socio-culturali

# TECHNOLOGY PUSH

Messaggi Funzioni	Rafforzamento e affinamento messaggi	Cambiamento sostanziale significati	Nascita nuovi significati
Nuove funzioni	Technology Push		
Miglioramento radicale prestazioni			
Miglioramento incrementale prestazioni			

# TECHNOLOGY PUSH

- ✚ Ricerca nuove possibilità tecnologiche
- ✚ Piano tecnico: innovazioni a maggiore contenuto radicale
- ✚ Prevalere aspetto tecnico su quello di senso

# DESIGN DRIVEN

Messaggi Funzioni	Rafforzamento e affinamento messaggi	Cambiamento sostanziale significati	Nascita nuovi significati
Nuove funzioni			
Miglioramento radicale prestazioni			Design Driven
Miglioramento incrementale prestazioni			

## DESIGN DRIVEN

- ✚ Esplorazione di trend e modelli socio culturali che determinano innovazioni non richieste esplicitamente dal mercato
- ✚ Nuove visioni che si svilupperanno in futuro

# INNOVAZIONE DI SENSI E DI UTILITÀ

Messaggi Funzioni	Rafforzamento e affinamento messaggi	Cambiamento sostanziale significati	Nascita nuovi significati
Nuove funzioni	Technology Push		
Miglioramento radicale prestazioni			Design Driven
Miglioramento incrementale prestazioni	Market Pull		

## CASO SWATCH

- ✚ Fine anni '90
- ✚ Introduzione nuovo sistema di conteggio del tempo
- ✚ Tempo Swatch: uguale per tutti coloro che hanno il nuovo modello in ogni paese e fuso orario
- ✚ Internet time: misurato su Swatch.beat
- ✚ Innovazione di significato associata al concetto di tempo
- ✚ Attenzione all'internazionalizzazione processi di consumo

## CASO SONY

- ✚ Anni '80
- ✚ Walkman
- ✚ 220 diversi modelli (20 modelli anno – collezione)
- ✚ Differenze estetiche, di forma e di colore
- ✚ 1979: Nuovo significato = musica portatile e personale
- ✚ Poi: innovazione di styling

# INNOVAZIONE COME SPOSTAMENTO DI TRADE-OFF

- + Domanda: innovazione come miglioramento ma per chi?
- + Molteplicità di dimensioni = stakeholders
- + No monodimensionalità di analisi
- + Complessità della chiave interpretativa dell'innovazione

# INNOVAZIONE COME SPOSTAMENTO DI TRADE-OFF

- ✚ Innovazione e prestazioni
- ✚ Ogni stakeholders ha sul prodotto un proprio ventaglio di prestazioni
- ✚ L'innovazione può intervenire negativamente per qualche prestazione e positivamente per altre
- ✚ Innovazione come trade off tra prestazioni
- ✚ Analisi della molteplicità di impatto sulle prestazioni
- ✚ Efficacia innovazione: legata alle prestazioni più rilevanti per il mercato

# INNOVAZIONE COME SPOSTAMENTO DI TRADE-OFF

- ✚ Innovazione e stakeholders
- ✚ Produrre contemporaneamente un miglioramenti di tutte le prestazioni di tutti gli stakeholders (arduo)
- ✚ Produrre un miglioramento significativo delle prestazioni primarie e degli stakeholder più rilevanti, senza compromettere eccessivamente le prestazioni secondarie degli stakeholder meno rilevanti

# INNOVAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO

- ✚ Innovazione come fonte per creare valore economico
- ✚ Innovazione vs creazione di asset strategici
  - Reputazione: prodotti innovativi di successo (creazione di brand)
  - Competenze: creazione o affinamento tramite innovazione

# INNOVAZIONE E COMPETITIVITA'

- ✚ Mercato: posizione di monopolio temporaneo
- ✚ Acquisizione vantaggi permanenti: reputazione, economie di apprendimento, definizione di standard
- ✚ Determinazione delle regole del gioco (innovatore verso imitatore)
- ✚ Profitti stabili

# LAVORO IN SOTTOGRUPPI

## Strategia di prodotti: Differenze in Who, What & How

### OBIETTIVI

Sulla base delle vostre esperienze e degli scenari evolutivi, analizzate l'offerta di prodotti/servizi della vostra unità organizzativa ponendovi nell'ottica di modificare la curva del valore.

Strutturare così come presentato nell'esempio "Cirque du soleil" gli elementi tipici della curva del valore.

Disegnare la curva attuale per un vostro prodotto/servizio (o per una famiglia di prodotti servizi) e per quelli della concorrenza (stima percepita).

Provare a modificare le curve secondo le azioni strategiche (aggiungi, elimina, diminuisci e aumenta)

### STRUMENTI

Domande classiche per iniziare l'analisi (5H e 2W) e scheda allegata.

### MODALITA'

I partecipanti, saranno suddivisi in tre sottogruppi di lavoro. Ciascun gruppo prenderà in esame una specifica linea di prodotti/servizi.

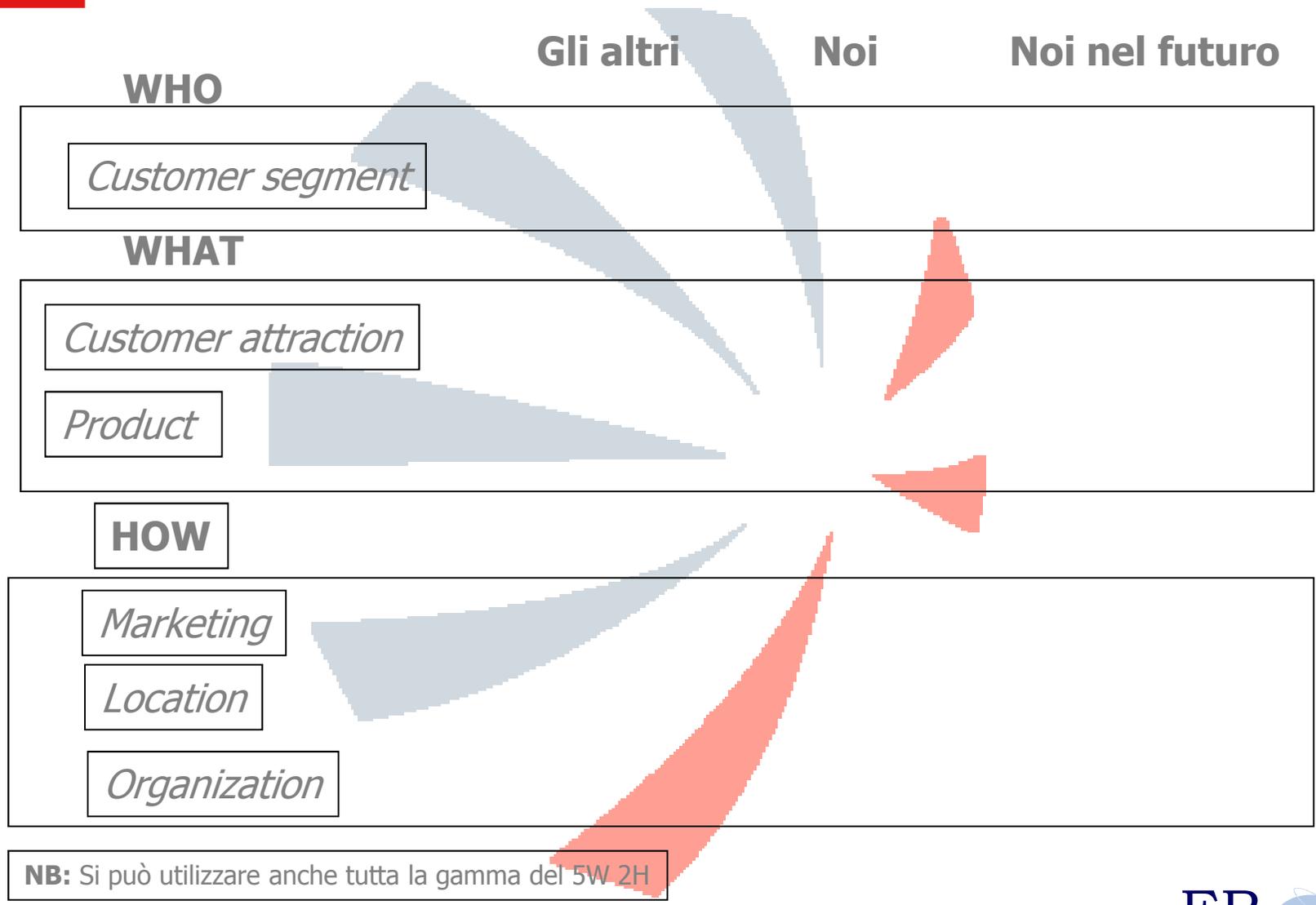
### TEMPI

Lavoro in sottogruppi 30 min

Presentazione e discussione in plenaria 5 min per gruppo

# PRODOTTO /SERVIZIO .....

## Differenze in Who, What & How



# LA MAPPA DEL VALORE

caratteristiche oggettive che differenziano i prodotti delle varie marche presenti sul mercato e spiegano la competizione (fattori critici di successo e/o elementi di valore)

Elementi	e1	e2	e3	e4	e5
<b>Peso</b>					

= importanza relativa di ogni attributo rispetto all'insieme totale degli attributi

### Esempio: telefoni cellulari

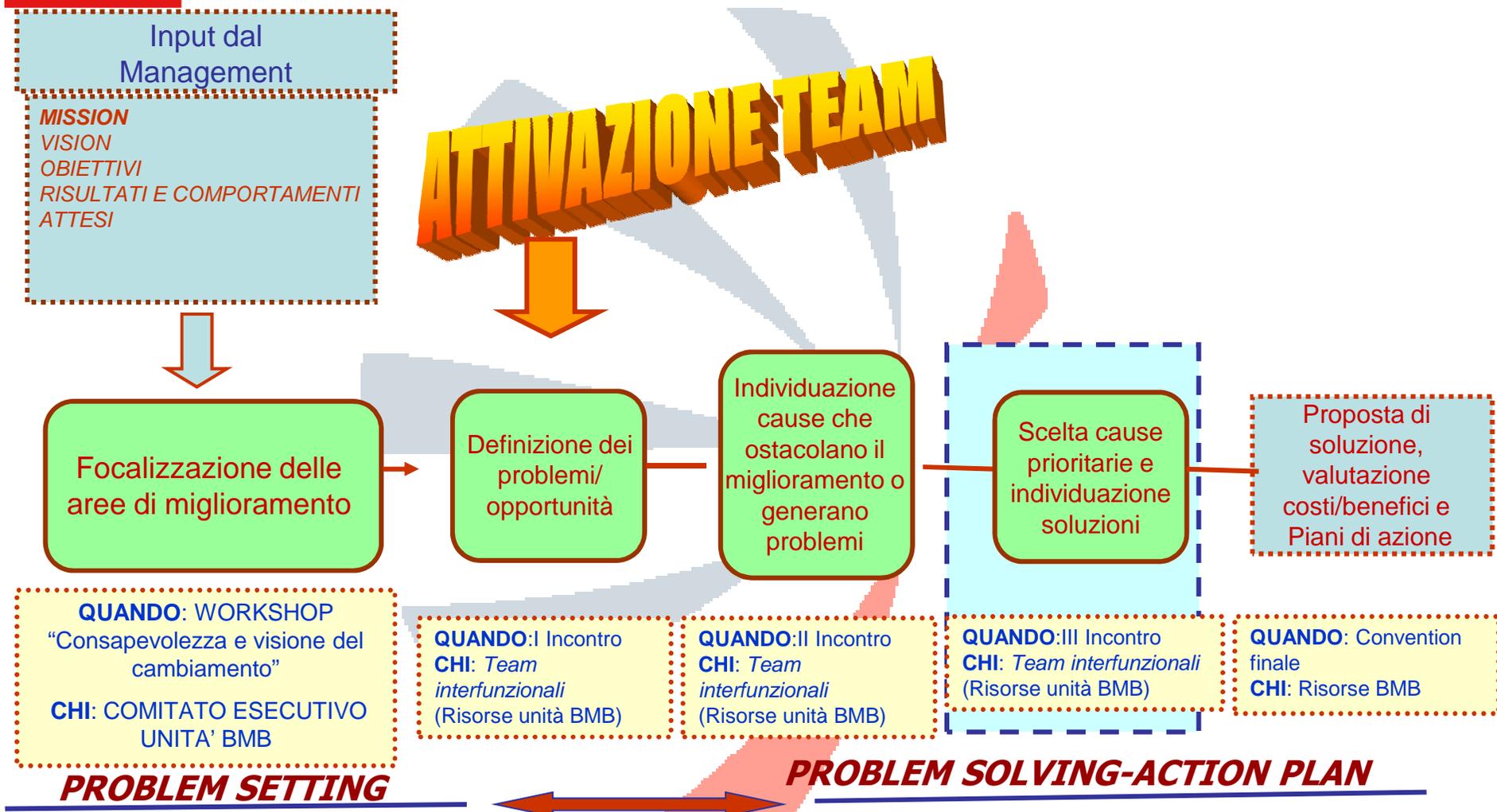
Marca	Attributi					Punteggio medio ponderato
	Peso	Tecnologia	Durata	Design	Prezzo	
A	6	4	9	5	2	4,75
B	7	8	2	8	5	6,25
C	5	9	5	6	4	5,85
D	7	5	6	9	5	6,55
E	8	6	3	6	6	5,75
F	9	2	7	5	7	5,6
Peso	10%	20%	15%	30%	25%	100%
Differenziazione	1,41	2,58	2,58	1,64	1,72	0,62
Determinanza	0,1	0,5	0,4	0,5	0,4	2,0
	7,2%	26,2%	19,7%	25,0%	21,9%	100%



# **Metodologia e strumenti di lavoro per i team BMB di Creative Problem Solving**

*(R. Mappa - ER Network)*

# Il problem solving creativo: dal Problem Setting alla proposta di soluzioni



NB: nell'intervallo tra gli incontri formativi i TEAM, supportati dal facilitatore, possono organizzare sessioni di approfondimento dei temi in corso di analisi

# Team per il Problem Solving Creativo

## CRITERI DI COMPOSIZIONE



### Risorse professionali (5)

Provenienti da funzioni diverse  
Legati da relazione fornitore/cliente interno  
Eterogenei per età ed anzianità aziendale



### Sponsor/Facilitatore(1)

Membro del Comitato Esecutivo  
Non ha funzione gerarchica nel team  
Garantisce accesso a dati ed informazioni in azienda  
Supporta l'eventuale operatività del team nelle fasi on the job tra un incontro e l'altro, organizzando eventualmente brevi riunioni



### Trainer (1 Consulente)

Supporta l'applicazione della metodologia e dei tools  
A domanda indirizza la preparazione delle presentazioni e la loro esposizione

# ALCUNI STRUMENTI PER IL PROBLEM SOLVING CREATIVO

## I sei cappelli



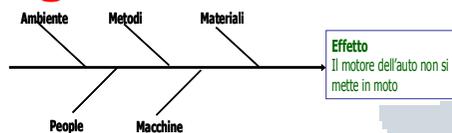
## Brainstorming



E' lo strumento più utilizzato nello sviluppo della creatività in azienda, integrando gli approcci del pensiero laterale con le sequenze consolidate del problem setting/solving. Nel lavoro dei team può essere utilizzato nella fase iniziale (individuazione problemi/idee) e nella fase finale di ricerca soluzioni.

Significa "tempesta del cervello" e ha l'obiettivo di utilizzare il cervello per agitare, scuotere, attaccare un problema. Valorizza la produzione di idee innovative/originali rinforzando gli spunti individuali con associazioni e arricchimenti provenienti da un piccolo gruppo che analizza un problema. E' utile particolarmente nella fase di ricerca delle cause.

## Diagramma causa/effetto



Serve a raccogliere e ad illustrare graficamente le cause maggiori e le sottocause di determinati fenomeni che generano un certo effetto/problema. E' una forma di rappresentazione logica e strutturata dei legami esistenti tra un effetto e le relative cause ("i perché"), aiutando a scomporle secondo fattori su cui è possibile intervenire.

## Action Plan

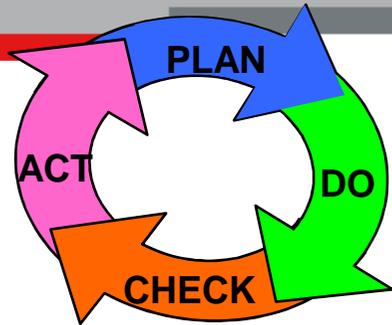
“ Soluzione A ”

ATTIVITÀ PRINCIPALI	CHI	COME	DOVE	QUANDO
A				
B				
C				
D				

NOTA:  
Analisi Creativa (Ishikawa)

Rappresenta la modalità ottimale con cui pianificare l'implementazione di una soluzione individuata verificandone implicitamente l'effettiva applicabilità.

# P-D-C-A e Problem Solving



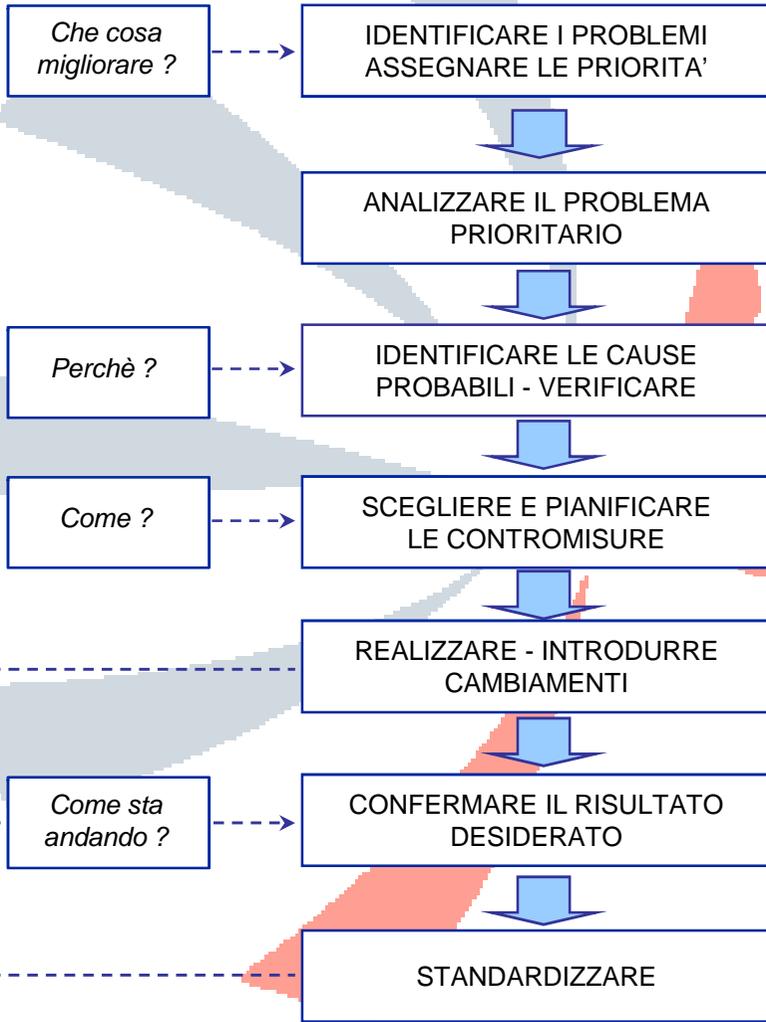
PLAN

DO

CHECK

ACT

## Attività

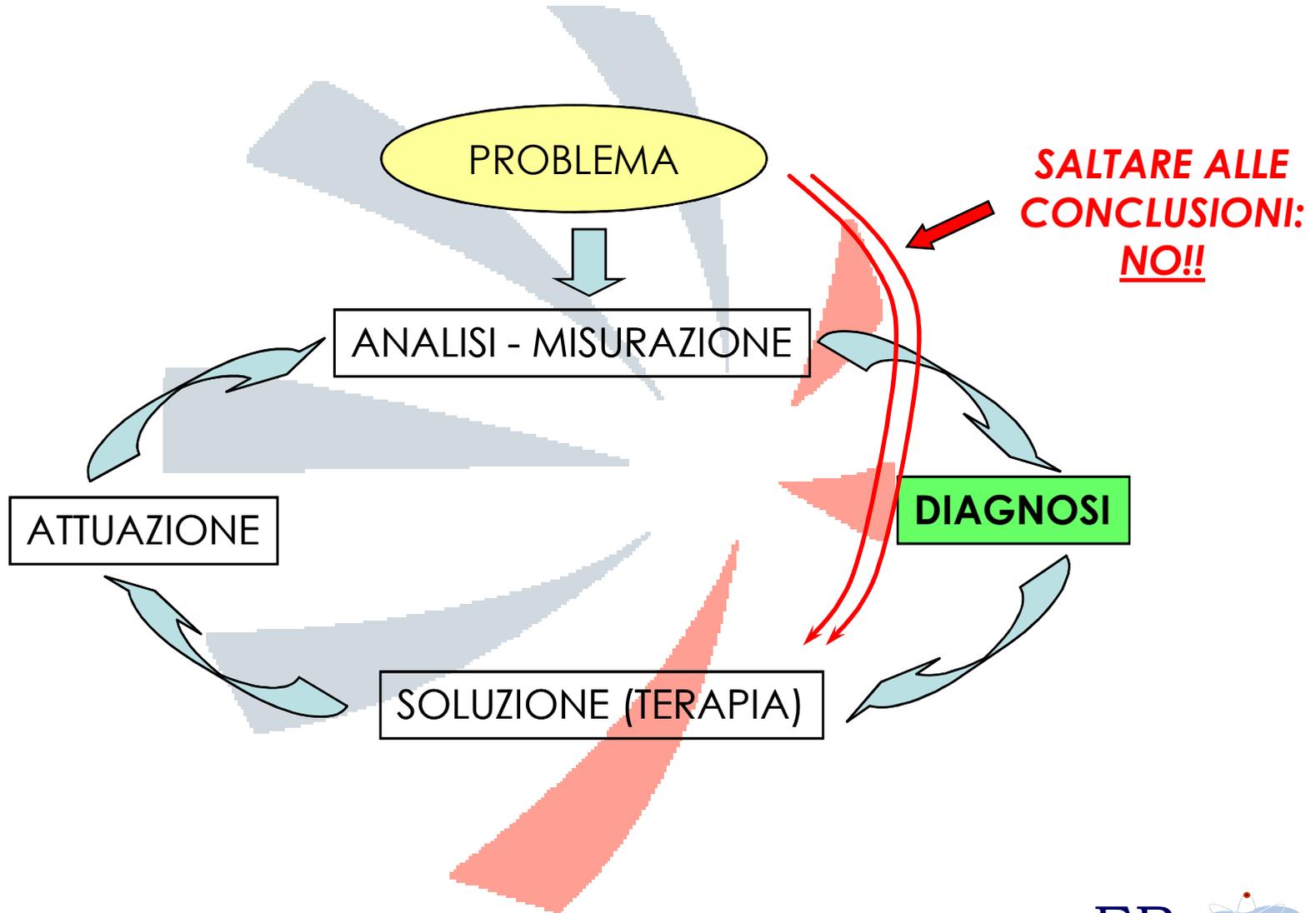


## Processo



PROBLEM SOLVING

# Le sequenze del Problem Solving

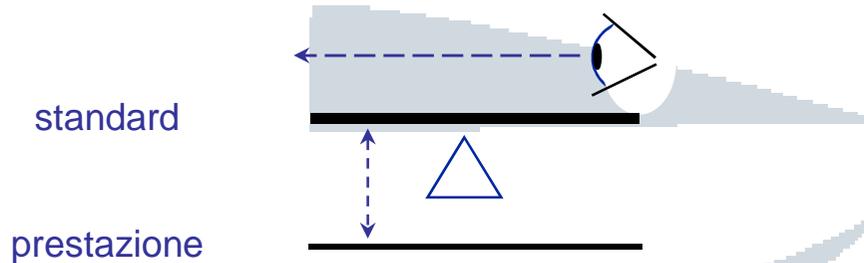


# Definire e focalizzare un problema

**“PROBLEMA”**: Divario tra la situazione attuale e la situazione più desiderabile

## OTTICA RIVOLTA AL PRESENTE

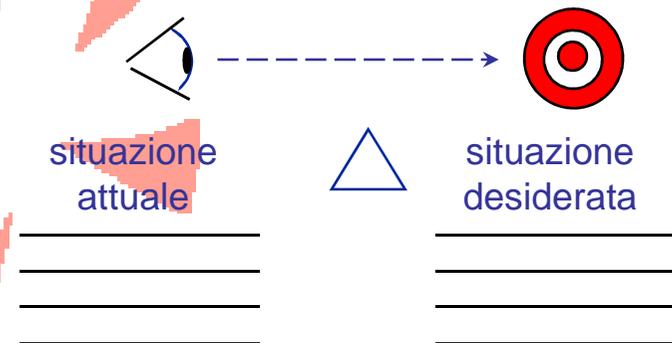
- Divario tra i risultati/prestazioni effettive e:
  - le aspettative
  - gli standard



- “PROBLEMA” = Scostamento devianza, non conformità, divario rispetto alle aspettative, alle esigenze

## OTTICA RIVOLTA AL FUTURO

- Divario tra i risultati/prestazioni attuali e:
  - le aspirazioni
  - le potenzialità
  - l'eccellenza



- “PROBLEMA” = Obiettivo da raggiungere, opportunità da cogliere, miglioramento da realizzare

**La parola “ottimale”**

**non dovrebbe comparire nella definizione del problema**

# L'APPROCCIO DEI SEI CAPPELLI INTEGRATO AL PROBLEM SOLVING

Le  
informazioni



Le  
emozioni



Sei Cappelli "da indossare"  
per

Il pensiero  
negativo

ragionare con logiche  
diverse



Il pensiero  
positivo



in momenti diversi

La logica  
razionale



La  
creatività



# GLI STEP DI LAVORO PER OGNI INCONTRO

## I incontro

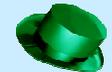
**STEP 1:** Rilettura input management (problemi/aree di miglioramento) e condivisione degli stessi  
*Cappello Bianco* 

**STEP 2:** Brainstorming creativo per la ricerca di problemi/opportunità dell'area assegnata  
*Cappello Verde* 

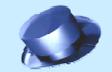
**STEP 3:** Sistematizzazione idee raccolte (eliminare "doppioni" o elementi irrilevanti, associare idee simili), scelta 3 problemi/opportunità in ordine di priorità *Cappello Blu* 

**STEP 4:** Precisazione quali/quantitativa dei problemi/opportunità in termini di delta (as is – to be) – aula + on the job *Cappello Blu* 

## II incontro

**STEP 5:** Individuare "tutte" le cause possibili che ostacolano l'attuazione di un'idea di miglioramento o generano problemi *Cappello Verde* 

**STEP 6:** Impostazione del Diagramma causa/effetto relativo alle idee selezionate:  
a) individuare le categorie di riferimento per la segmentazione delle cause (AP3M, ...)  
*Cappello Bianco* 

b) attribuzione delle cause censite nelle categorie di riferimento *Cappello Blu* 

**STEP 7:** Interpretazione del Diagramma causa/effetto e scelta delle cause prime/prioritarie su cui intervenire - aula + on the job *Cappello Blu* 

## III incontro

**STEP 8:** Individuazione e scelta di proposte e soluzioni che intervengono sulle cause prioritarie  
*Cappello Verde + Blu*  

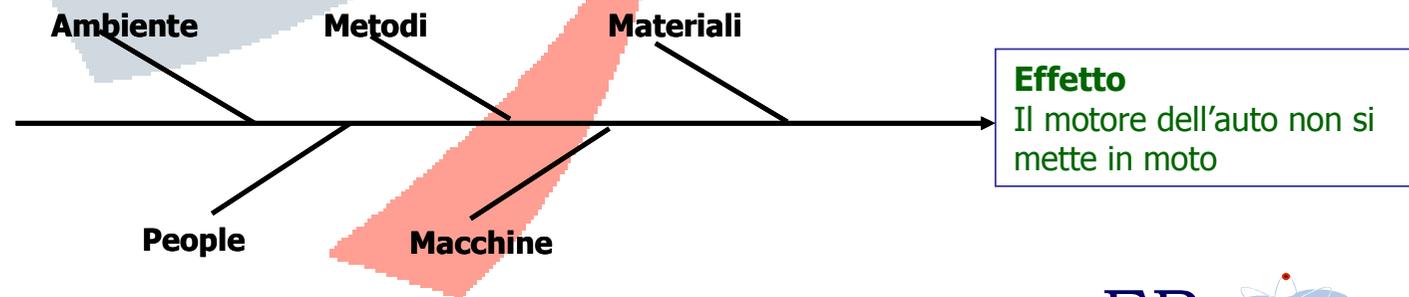
**STEP 9:** Strutturare un Action Plan per implementare proposte di miglioramento con relativa valutazione costi/benefici *Cappello Blu* 

# GLI STRUMENTI OPERATIVI

## Brainstorming



## Diagramma causa/effetto



# Brainstorming



## COS'E'?

**BRAINSTORMING** significa “tempesta del cervello” e ha l’obiettivo di utilizzare il cervello per agitare, scuotere, attaccare un problema.

Un gruppo di brainstorming è composto da un piccolo numero di persone che cercano sotto la guida di un “animatore” di ricercare nuove idee, **far venire fuori tutti i caratteri di un problema**, cercare un ventaglio ampio di soluzioni, affrontare i problemi con molta immaginazione.

Il brainstorming può produrre molte più idee di una normale riunione di lavoro, poiché **il processo di associazione di idee che si innesca determina una serie di reazioni a catena**. Un singolo partecipante espone la propria idea e quasi automaticamente ne immagina altre. Contemporaneamente le sue idee stimolano la capacità associativa degli altri partecipanti.

In una normale riunione di lavoro i suggerimenti vengono spesso bloccati sul nascere.

### I PRINCIPI:

- Le persone hanno più immaginativa quando lavorano in gruppo
- La produzione di idee aumenta quando le persone non sono sottoposte a critica o a censura.

# Brainstorming



## REGOLE DA RISPETTARE

- Dire tutto senza preoccuparsi della validità delle idee
- Dire quante più idee è possibile
- Agganciarsi alle idee degli altri
- Non discutere né criticare le idee espresse

## COME SI SVILUPPA

**I FASE – Presentazione Area di miglioramento:** il facilitatore del gruppo propone la rilettura dell'area di miglioramento assegnata al team e invita i partecipanti a rispondere alla domanda: “quali idee possiamo ricercare per la risoluzione delle problematiche presenti nella ns area di analisi?”.

**II FASE – Individuazione delle cause:** ciascun partecipante a turno esprime il suo parere, indicando, in maniera spontanea e libera, le “cause” che ostacolano l'attuazione di un'idea di miglioramento o generano problemi. In questa fase è più importante la quantità che la qualità delle “idee”.

**III FASE – Sistemizzazione:** concluso il brainstorming, verranno sistematizzate tutte le cause raccolte, eliminando i “doppioni”, associando quelle simili, eliminando quelle irrilevanti. I risultati verranno lasciati ben in vista per essere utilizzati successivamente.

# Il Diagramma causa/effetto

## COS'E'?

Il diagramma causa/effetto o diagramma di Ishikawa **serve a raccogliere e ad illustrare graficamente le cause maggiori e le sottocause** di determinati fenomeni che generano un certo effetto o un problema.

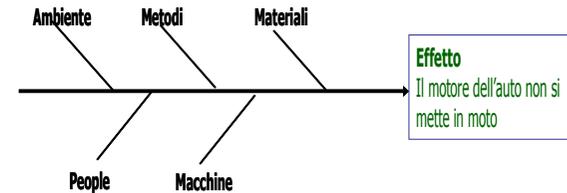
E' una forma di rappresentazione logica e strutturata dei **legami esistenti tra un effetto e le relative cause** ("i perché"). Attraverso la compilazione del diagramma le cause possibili che generano l'effetto vengono presentate a diversi livelli di dettaglio grazie a rami collegati tra di loro. Man mano che aumentano le biforcazioni di uno stesso ramo può aumentare il livello di dettaglio delle cause intervenienti.

Il diagramma prende il nome di "*diagramma a lisca di pesce*" perché si compila partendo da una specie di "testa" ovvero un box che contiene il nome o i riferimenti del problema da analizzare

### I PRINCIPI:

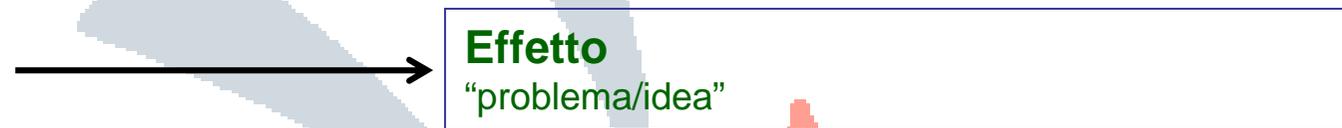
- Identificare i sintomi è il primo passo per risolvere un problema.
- E' difficile risolvere problemi complessi senza prendere in considerazione molti fattori e le relazioni tra le loro cause ed effetti.
- Ogni causa può essere, a sua volta, considerata un effetto generato da un'altra causa.
- Tanto più individuiamo le cause prime, tanto più potremo trovare soluzioni efficaci.

Diagramma causa/effetto

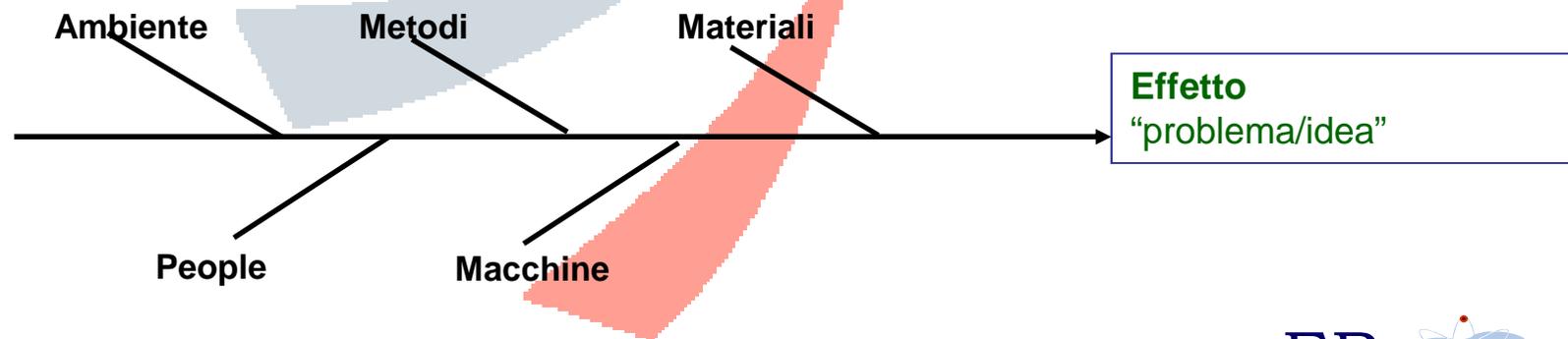


# Il Diagramma causa/effetto

**Passo 1** - Scrivere l'effetto da analizzare (problema/idea) in una casella e indicarla con una freccia che rappresenta la direzione principale dell'effetto

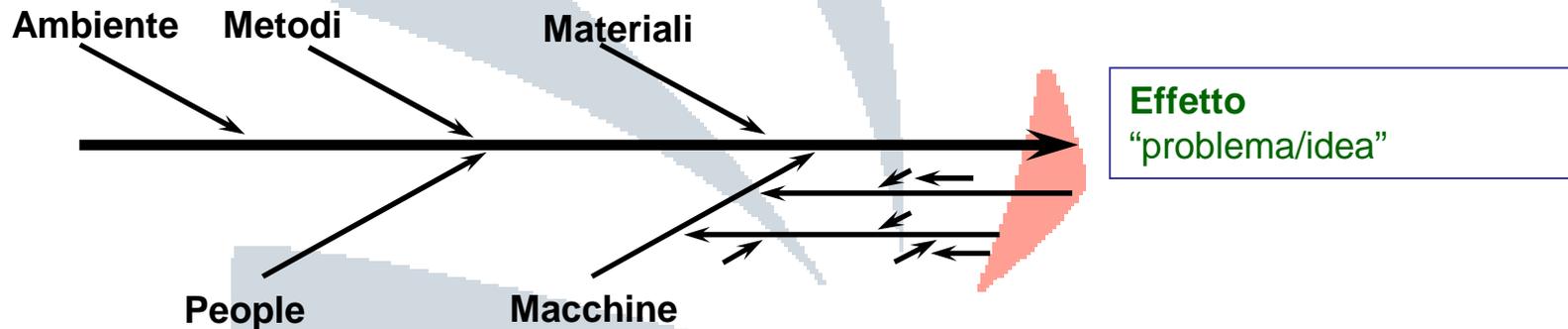


**Passo 2** - Individuare alcune categorie (o "famiglie") di cause sotto le quali classificare le ipotesi di maggiore dettaglio, ricavate nel brainstorming. Un criterio di classificazione delle cause è quello "delle 3 M" (Materiali, Macchine, Metodo, a cui potrà essere utile aggiungere la categoria "People" e "Ambiente", o altre scelte dal gruppo).



# Il Diagramma causa/effetto

**Passo 3** - Per ciascuna delle categorie, inserire le cause identificate nella precedente sessione di brainstorming. Disporre le cause come “rametti” che vanno ad inserirsi su rami più grandi. Per ciascuno di queste cause, ricercare eventualmente fattori via via più dettagliati in modo da risalire alle **cause prime**



**Passo 4 – Interpretazione del diagramma:** scegliere le cause ritenute più rilevanti per risolvere il “problema” su cui è stato costruito il diagramma.

Il criterio di rilevanza proposto è la gerarchia delle cause: una causa è tanto più rilevante quanto più si colloca a monte nel generare un problema (**causa prima**).

Ciascun partecipante ha a disposizione 5 stelline da distribuire tra tutte le cause indicate nel diagramma.

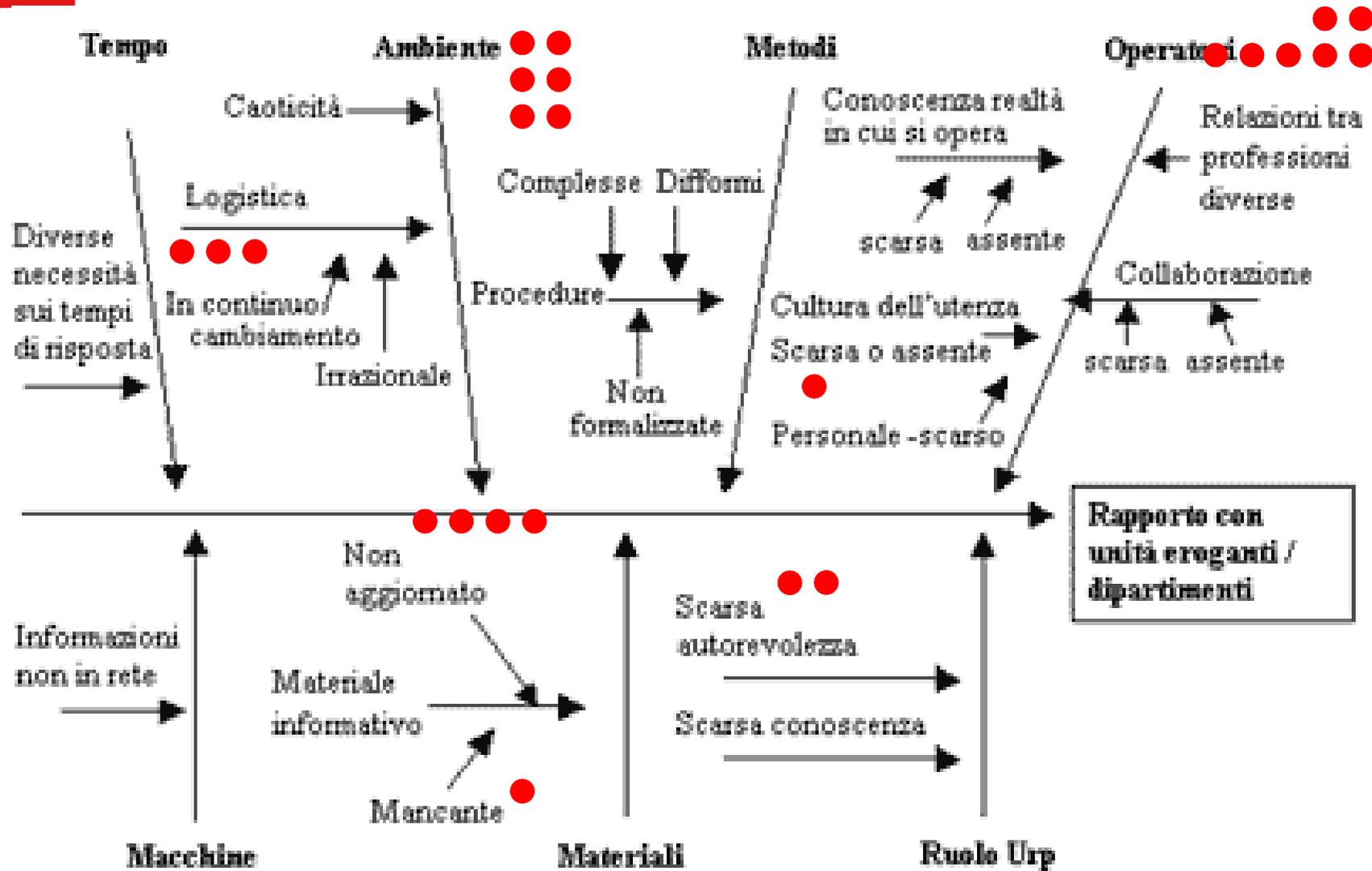
Il voto di ciascuno sarà riportato sul diagramma accanto alla causa votata.

Al termine della votazione saranno selezionate le **5 cause** che hanno ottenuto più stelline.

Successivamente sarà effettuata una discussione di gruppo per analizzare le eventuali interazioni esistenti tra le 5 cause individuate ed evidenziarne l'importanza/priorità ai fini della ricerca della soluzione più efficace al problema. I risultati della discussione saranno sistematizzati dai facilitatori e rappresenteranno il punto di partenza per la successiva sessione.

# ESEMPIO INTERPRETAZIONE

## Diagramma causa/effetto



# L'Action Plan

“ Soluzione A”: .....

ATTIVITÀ PRINCIPALI	CHI	COME	DOVE	QUANDO
A				
B				
C				
D				

**NOTE:**  
 Analisi Costi/benefici -



# L'INDIVIDUAZIONE E LA SCELTA DI POSSIBILI SOLUZIONI

*(R. Mappa - ER Network)*

## RICERCA DI SOLUZIONI POSSIBILI

“Non c’è nessun percorso logico  
per ciò che è nuovo.”

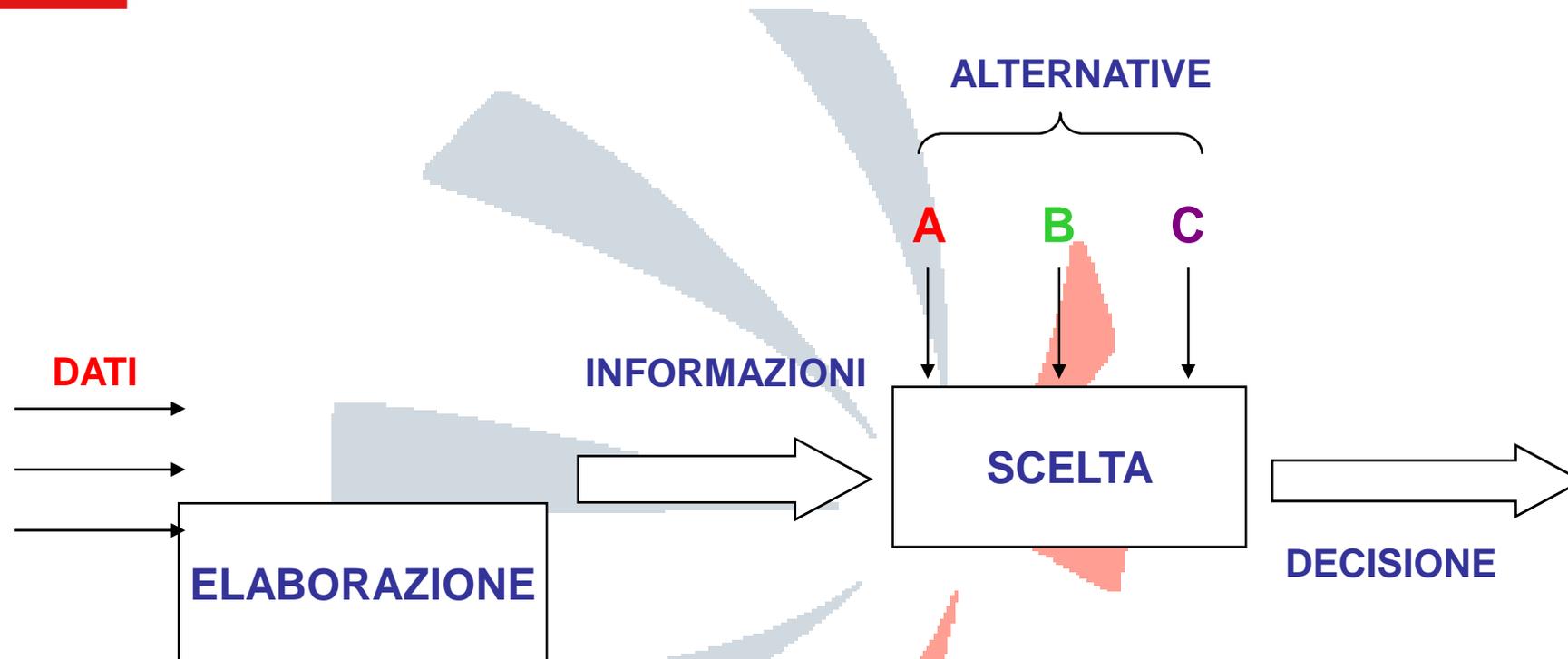
Albert Einstein

# IL PROCESSO DECISIONALE

Processo razionale mediante il quale, partendo da determinate informazioni ed effettuando un'analisi ed una valutazione sui vantaggi e sulle conseguenze delle alternative percorribili per raggiungere un determinato obiettivo, si opera una scelta.

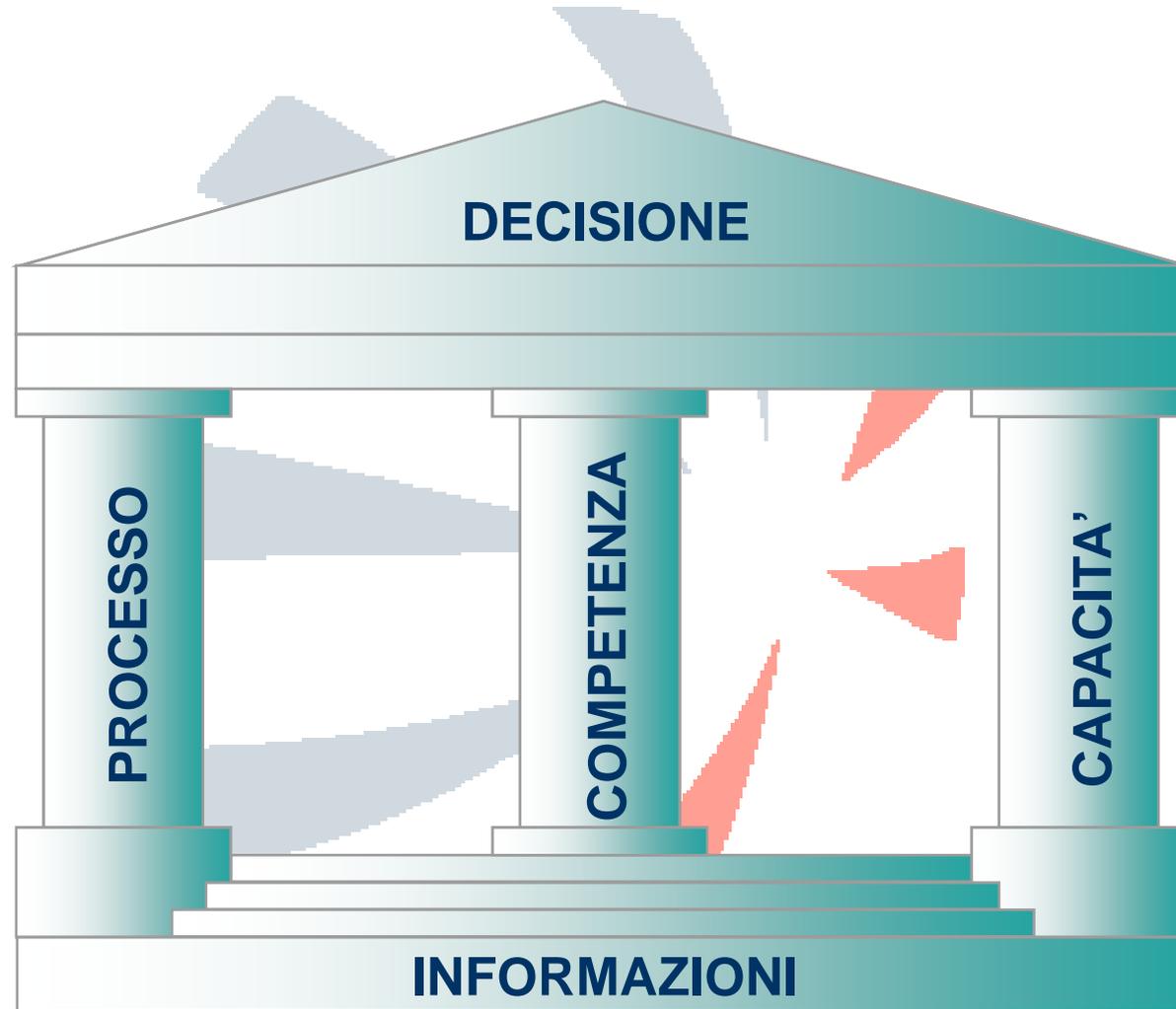
- La decisione in un team è un processo organizzato, non un'attività puramente individuale.
- Una decisione rilevante è spesso risultato di un processo di negoziazione.

# PROCESSO DECISIONALE

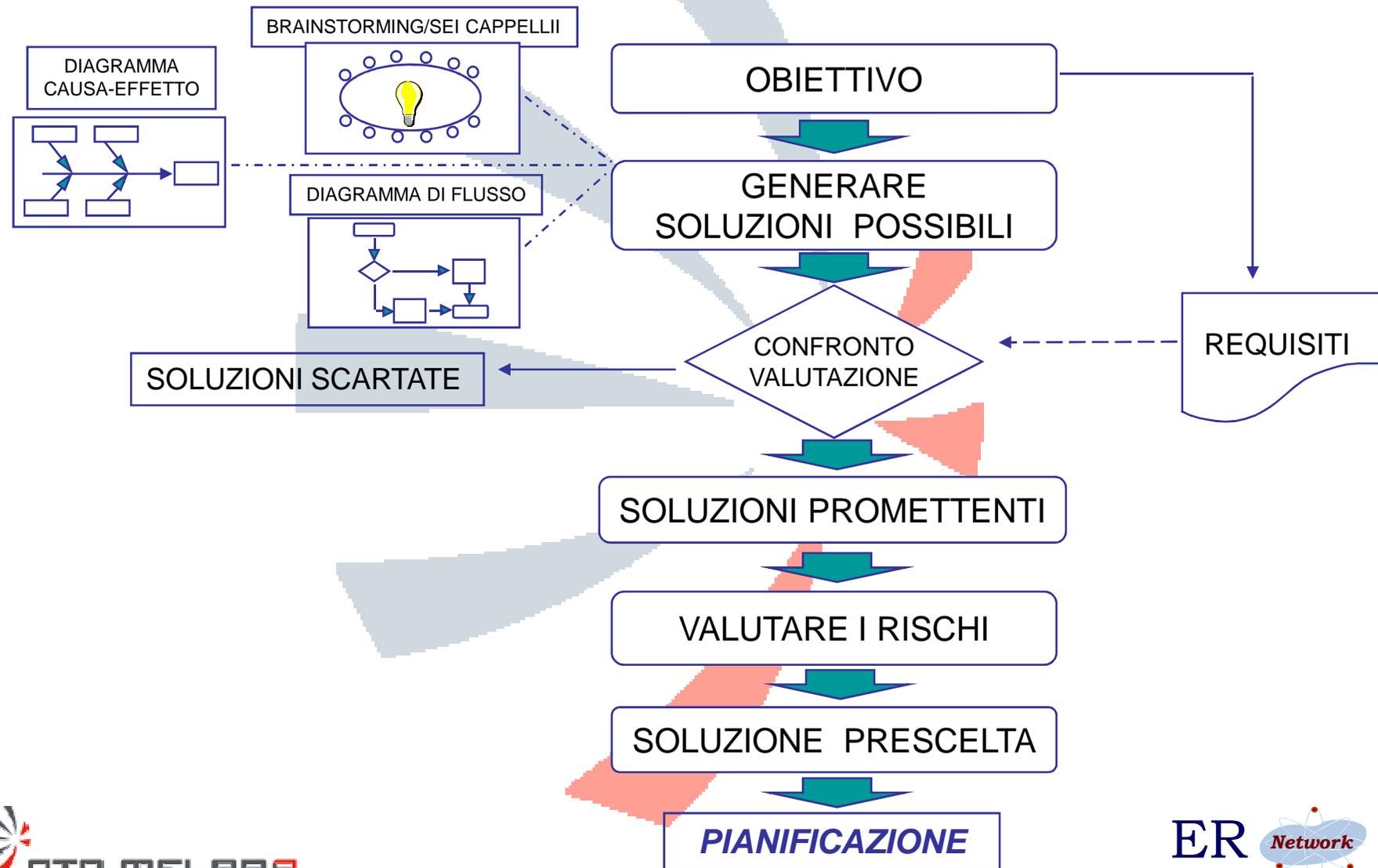


La **QUALITÀ DI UNA DECISIONE** dipende non soltanto dall'**AVERE ELABORATO I DATI**, ma anche dall'**AVERLI ACQUISITI BENE**.

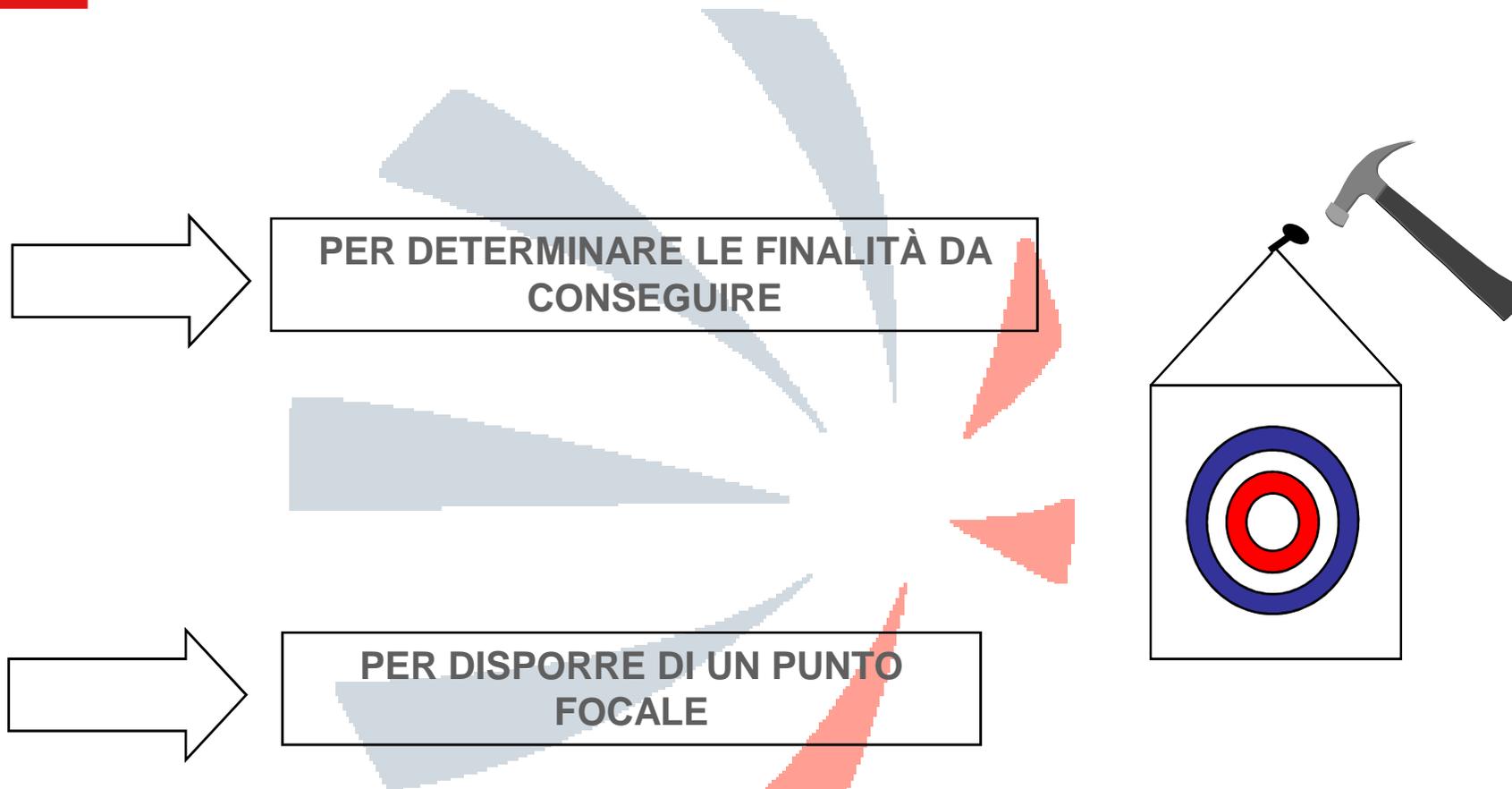
# INGREDIENTI PER UNA BUONA DECISIONE



# IL PROCESSO DECISIONALE NEL LAVORO DEI TEAM



# L'IMPORTANZA DELL'OBIETTIVO



# CHIARIRE L'OBIETTIVO: ESPLICITARE I REQUISITI

- PER ESPLICITARE IN DETTAGLIO COSA SI VUOL CONSEGUIRE, IN TERMINI DI:
  - *RISULTATI* (prestazioni)
  - *RISORSE* (mezzi)
- PER DEFINIRE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE SOLUZIONI
- PER DETERMINARE QUALI INFORMAZIONI SIGNIFICATIVE RACCOGLIERE SULLE SOLUZIONI

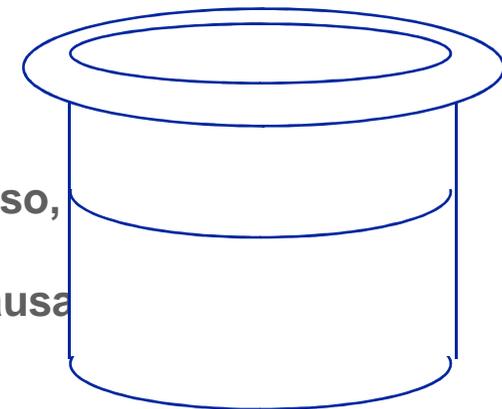
## ESPRIMERLI IN MODO CHIARO, ESPPLICITO, CONCRETO:

- Che cosa occorre soddisfare? Dove? Quando? In che misura?
- In base a quale indice/parametro valuteremo le soluzioni per questo requisito?

# GENERARE SOLUZIONI DI MIGLIORAMENTO

INDIVIDUANDO PIÙ MODI (alternativi o contemporanei) PER CONSEGUIRE L'OBIETTIVO

- STRUMENTI:**
- Brainstorming/Creatività (cappello verde)
  - Tracciando un Diagramma di Flusso/Processo, su cui allocare cause e soluzioni
  - Rileggendo eventualmente il Diagramma Causa Effetto
  - Fissando i Requisiti delle soluzioni
  - -----

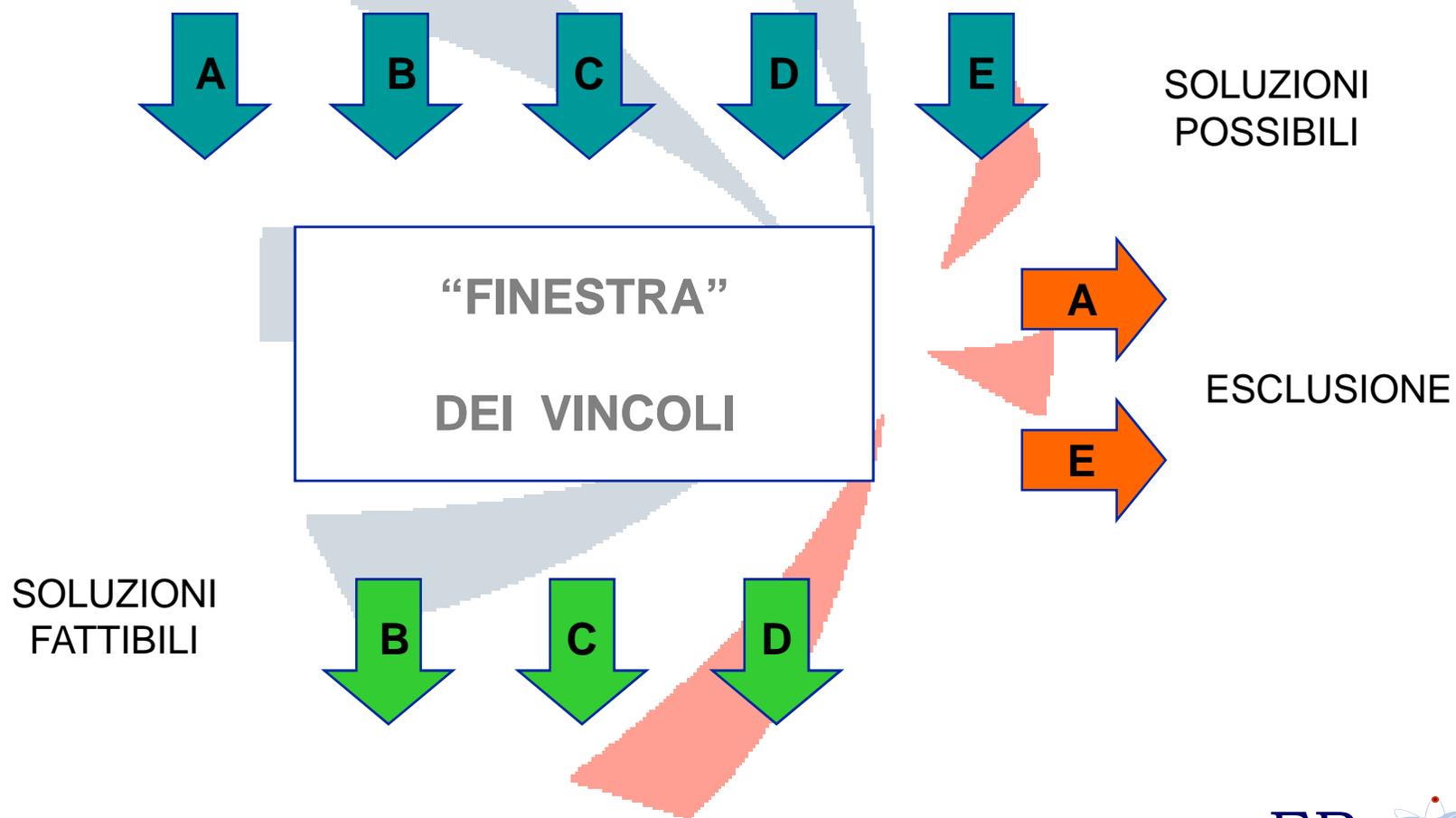


# REQUISITI INDISPENSABILI ED OPZIONALI

<i>VINCOLI (imperativi)</i>	<i>PREFERENZE (desideri)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- REQUISITI DA SODDISFARE TASSATIVAMENTE E INTERAMENTE</li><li>- DELINEANO IL “MINIMO INDISPENSABILE”</li><li>- PER PRESELEZIONARE LE SOLUZIONI, CONCENTRANDOSI SU QUELLE FATTIBILI</li><li>- ESPRESSI IN TERMINI MISURABILI, SENZA AMBIGUITÀ:<ul style="list-style-type: none"><li>• chiarire il LIMITE accettabile;</li><li>• LIMITE realistico.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- POSSONO VENIRE SODDISFATTI ANCHE PARZIALMENTE</li><li>- ESPRIMONO L’AMBITO DEL “MIGLIORARE”</li><li>- PER VALUTARE LE SOLUZIONI FATTIBILI</li> <li>- MISURABILI DA CHI DECIDE:<ul style="list-style-type: none"><li>• si possono esprimere in TERMINI qualitativi;</li><li>• generalmente senza LIMITI.</li></ul></li></ul>

# IL PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE E SCELTA

## “INDIVIDUAZIONE CREATIVA DI SOLUZIONI”



# CONFRONTO DELLE SOLUZIONI: PRESELEZIONE

- PER ELIMINARE LE SOLUZIONI IRREALISTICHE E CONCENTRARSI SU QUELLE FATTIBILI
- OTTICA OTTIMISTICA (“se tutto va bene”)
- CONFRONTO DI CIASCUNA SOLUZIONE COI VINCOLI:  
(in base alle migliori informazioni disponibili)

*GIUDIZIO:*

**QUESTA SOLUZIONE RISPETTA IL  
LIMITE DI QUESTO VINCOLO? SÌ? NO?**

## CONFRONTO DELLE SOLUZIONI: VALUTAZIONE

- PER VALUTARE IN CHE GRADO CIASCUNA SOLUZIONE FATTIBILE SODDISFA LE PREFERENZE, A FRONTE DELLE ALTRE
- VALUTAZIONE CON OTTICA OTTIMISTICA (“se tutto va bene”)
- VALUTAZIONE “IN PARALLELO”, PREFERENZA PER PREFERENZA, IN BASE ALLE MIGLIORI INFORMAZIONI DISPONIBILI
- VALUTAZIONE RELATIVA: SODDISFA MOLTO - MEDIAMENTE - POCO (oppure con punteggio numerico)

# CONFRONTO DELLE SOLUZIONI: VALUTAZIONE

Obiettivo: .....

Criteri di scelta		A:		B:		C:	
Vincoli		Informazioni(SI/NO)	Punteggio	Informazioni(SI/NO)	Punteggio	Informazioni(SI/NO)	Punteggio
Fattibilità							
Tempo (b/m)							
Visibilità dei risultati							
Preferenze	P	Informazioni(SI/NO)	Punteggio	Informazioni(SI/NO)	Punteggio	Informazioni(SI/NO)	Punteggio

# SCELTA

**PER DECIDERE QUAL E' LA SOLUZIONE CHE HA MAGGIORE PROBABILITA' DI CONSEGUIRE L'OBIETTIVO:**

■ ***RIVEDERE L'ANALISI***

Apportare alle alternative più appetibili le eventuali MODIFICHE utili per colmare gli SVANTAGGI e ridurre le CONSEQUENZE NEGATIVE e i RISCHI

Tenendo presenti i punti forti e i punti deboli delle soluzioni in gioco:

**SCEGLIERE LA SOLUZIONE (O IL MIX DI SOLUZIONI) CHE MEGLIO SODDISFA L'INSIEME DEI REQUISITI, COI MINORI RISCHI ACCETTABILI**

■ ***NEL CASO CHE IL GRADO DI "SICUREZZA" NON SIA SUFFICIENTE, E SE LA SITUAZIONE LO PERMETTE:***

**CERCARE ALTRE SOLUZIONI ED EFFETTUARE UN NUOVO CONFRONTO (ITERAZIONE DEL PROCESSO)**

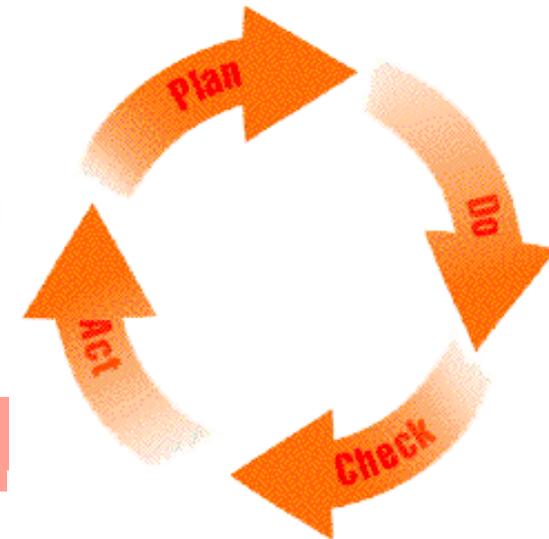


# IL PIANO DI AZIONE/INTERVENTO

*(R. Mappa - ER Network)*

# PIANIFICARE

- Definire un piano significa:
  1. Programmare le *attività* (tempi, risorse umane e finanziarie)
  2. Individuare i *Fattori Critici di Successo*
  3. Identificare i *problemi potenziali*
  4. Predisporre azioni di recupero



Ciclo di Deming  
PDCA

# PIANIFICARE

Un piano include come minimo

1. **La definizione degli obiettivi**
2. **La definizione delle attività** da effettuare per raggiungere gli obiettivi
3. **La collocazione temporale delle attività**
4. **Le relazioni di interdipendenza delle attività**
5. **I criteri di misura dell'avanzamento**

Un piano può essere definito, rappresentato e gestito con strumenti dedicati, per esempio

- a) MS Project
- b) SAP / PS, .....

# PIANIFICARE

Le attività da effettuare devono essere coerenti con la soluzione scelta e includono:

1. Le **attività operative**
  - ‘fare’
2. Le **attività di gestione e controllo**
  - Per assicurare il successo del progetto
  - Per mitigare i rischi

Le azioni sono di norma ‘riassunte’ in una tabella denominata ‘action list’  
Successivamente si passa alla fase di ‘action planning’

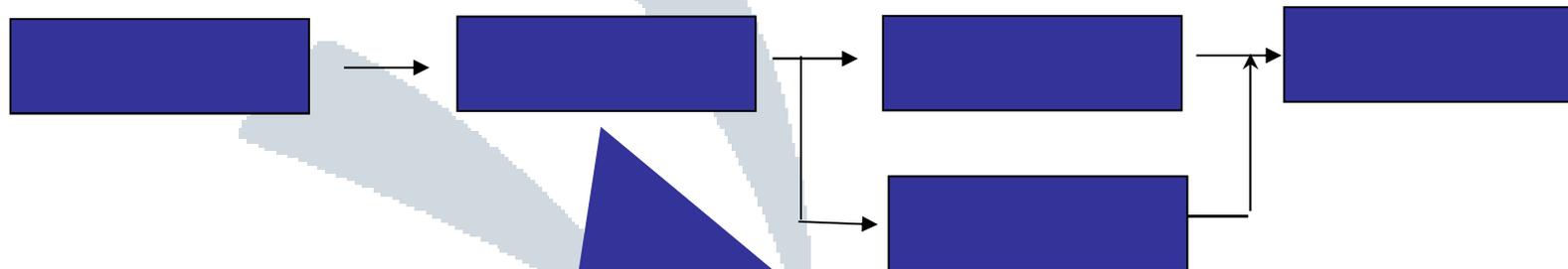
# PIANIFICARE

Ogni attività dovrebbe essere caratterizzata da:

1. La descrizione
2. Data di inizio e data fine
3. Responsabilità
4. Effort
5. Risorse umane e tecniche
6. Costi
7. Condizioni di start
8. Condizioni di fine
9. Prodotti (deliverables)

# PIANIFICARE

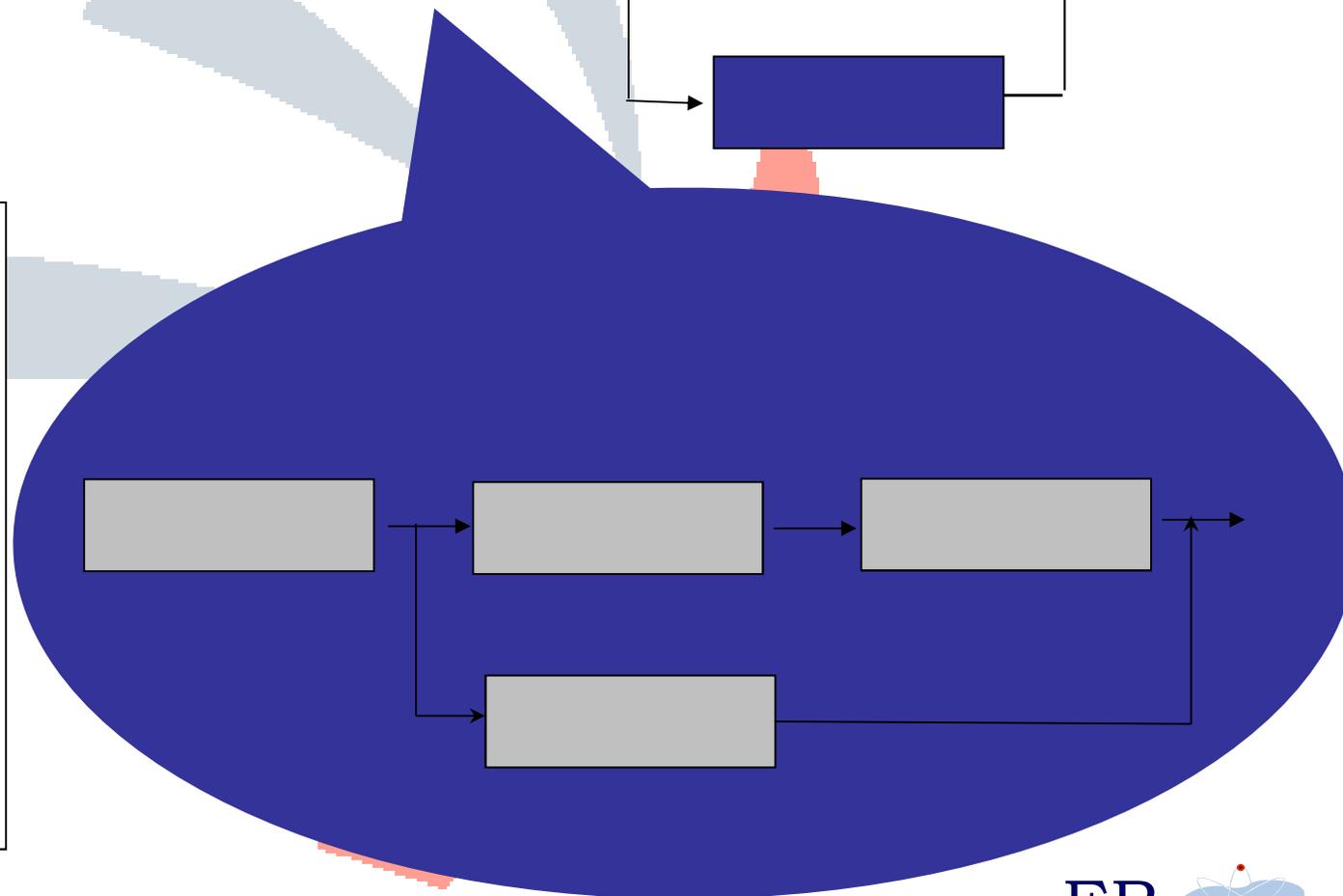
I livelli di dettaglio nella definizione delle attività



Espandere le attività considerate critiche



Si migliora la capacità di controllo



# L'Action List

“ Soluzione A”: .....

ATTIVITÀ PRINCIPALI	DESCRIZIONE	OBIETTIVO	OUTPUT	RELAZIONE DI INTERDIPENDENZA	INIZIO/FINE
A					
B					
C					
D					

# L'Action Plan

“ Soluzione A”: .....

ATTIVITÀ PRINCIPALI	CHI (gruppo di persone/funzioni + Responsabile)	DOVE	COME	QUANDO (Inizio/Fine attività)	CRITICITÀ /RISCHI
A					
B					
C					
D					

**NOTE:**  
Analisi Costi/benefici -

# VALUTAZIONE DELLE CONSEGUENZE NEGATIVE

- PER CONSIDERARE LE CONSEGUENZE NEGATIVE E I RISCHI IMPLICITI NELLE SOLUZIONI PIÙ CENTRATE
- PER VEDERE SE È POSSIBILE FAR QUALCOSA PER RIDURLI
- OTTICA PESSIMISTICA:  
Supponiamo di aver scelto questa SOLUZIONE:  
Quali CONSEGUENZE NEGATIVE potrebbero derivarne?  
Che cosa potrebbe andar male?  
Quali criticità potrebbero emergere?
- FAR EMERGERE I RISCHI SEPARATAMENTE PER CIASCUNA SOLUZIONE
- NON CONSIDERARE L'EVENTO NEGATIVO IN SÈ, MA LE SUE CONSEGUENZE SPECIFICHE: “se capitasse questo, quali conseguenze?”
- VALUTARE I RISCHI IN TERMINI DI:
  - PROBABILITÀ che si verifichino
  - GRAVITÀ se si verificano

# RIDUZIONE DEI RISCHI

- NEI PUNTI DI CONCOMITANZA DI ALTA PROBABILITA' E DI ALTA GRAVITA', CHIEDERSI:

“Che cosa si può fare per ridurre la probabilità di questo rischio?”

“Che cosa si può fare per ridurre la gravità, se dovesse verificarsi?”

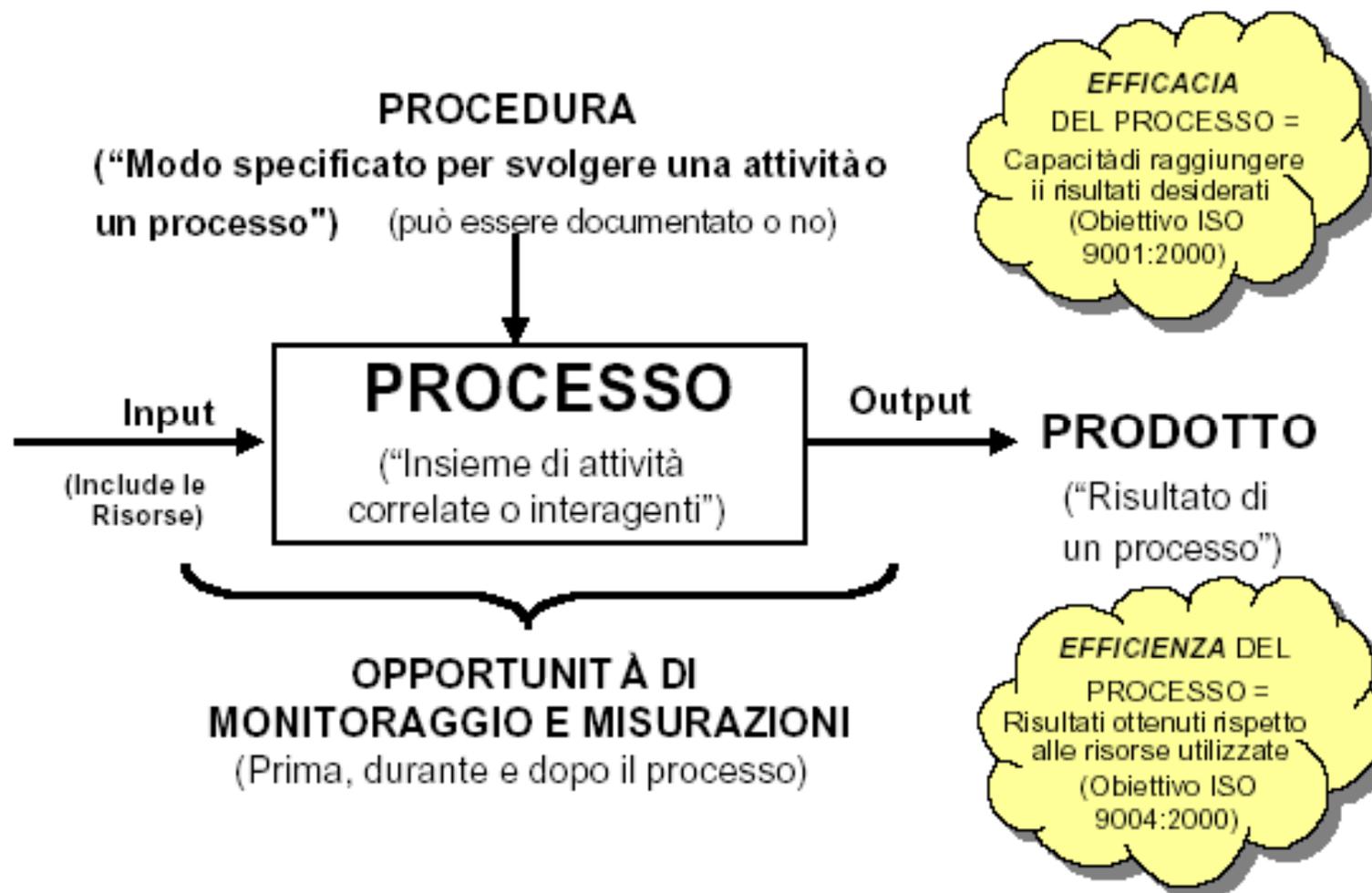
- NEI PUNTI DI CONCOMITANZA DI ALTA PROBABILITA' E DI ALTA GRAVITA', CHIEDERSI:

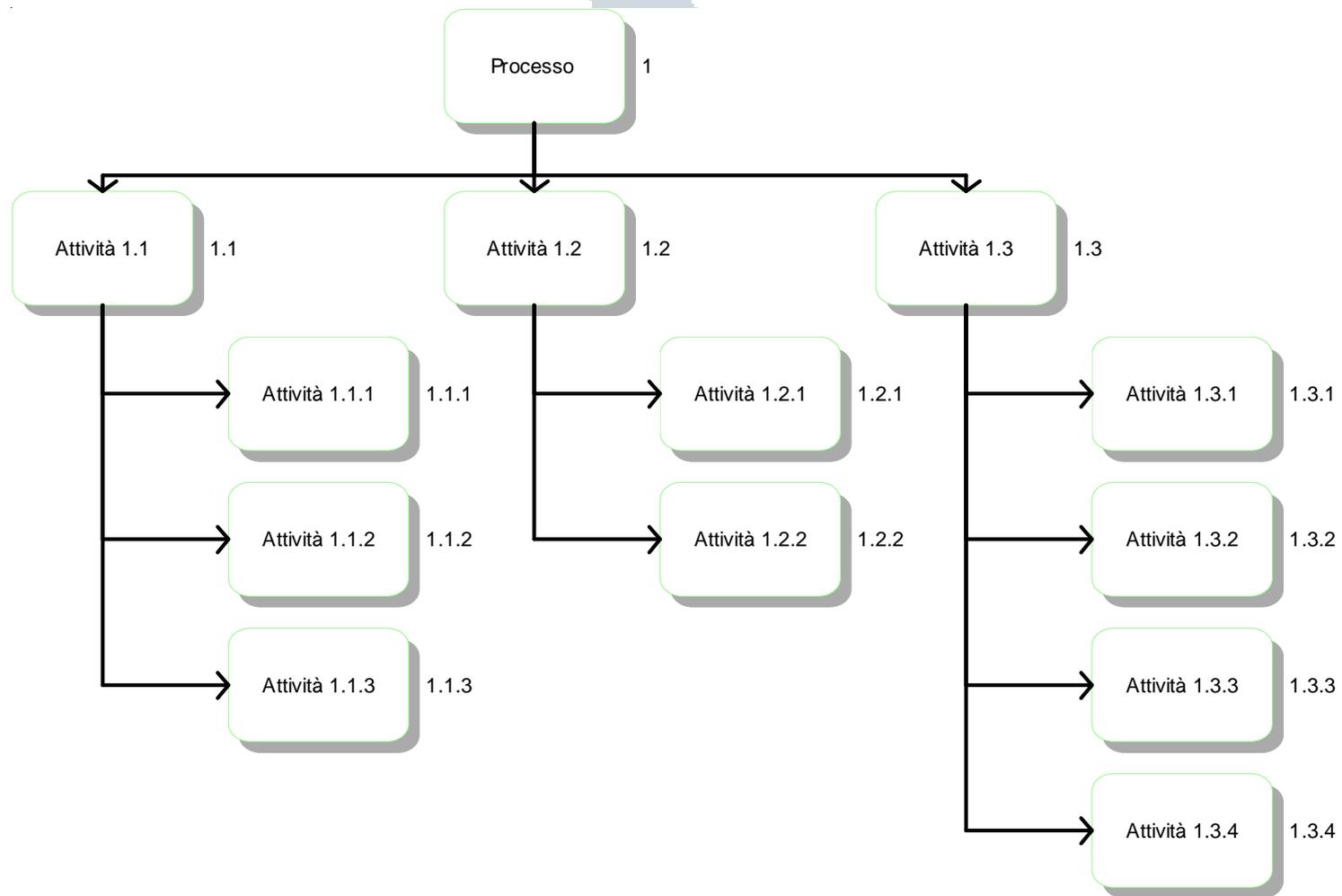
“Che cosa si può fare per rendere negligibile la probabilità di questo rischio?”



# NOTE SUL DIAGRAMMA DI FLUSSO

# PROCESSO E PROCEDURE







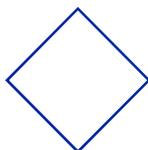
# I SIMBOLI



INIZIO O FINE FLUSSO



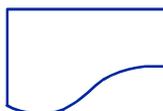
ATTIVITA'  
Descrizione succinta all'interno del rettangolo



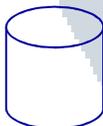
DECISIONE  
Domanda all'interno. Sulla base della risposta viene presa una direzione



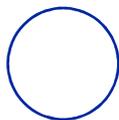
LINEE / SENSI DI FLUSSO



DOCUMENTO



MEMORIA DATA BASE / FILE



CONNESSIONE

# UN ESEMPIO

## APPROVVIGIONAMENTO COMPONENTI

