

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.

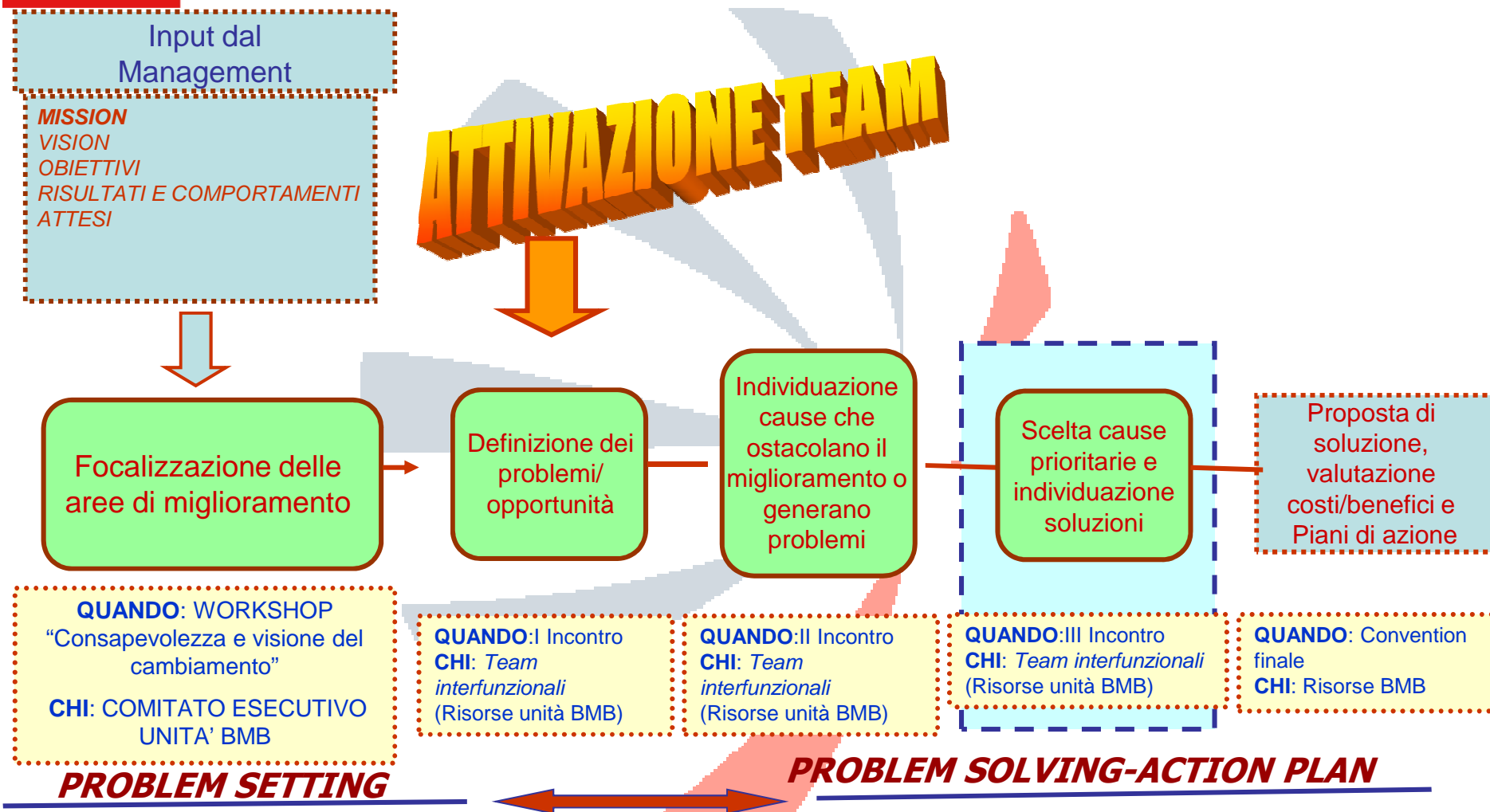
Il progetto di Action Learning per l'unità BMB: *programma dell'incontro*

(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

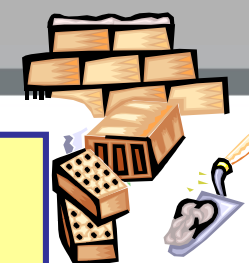
L'emozione può essere definita come quella complessa catena di eventi compresa tra la comparsa dello stimolo scatenante (INPUT) e l'esecuzione del comportamento rispondente (OUTPUT).

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**

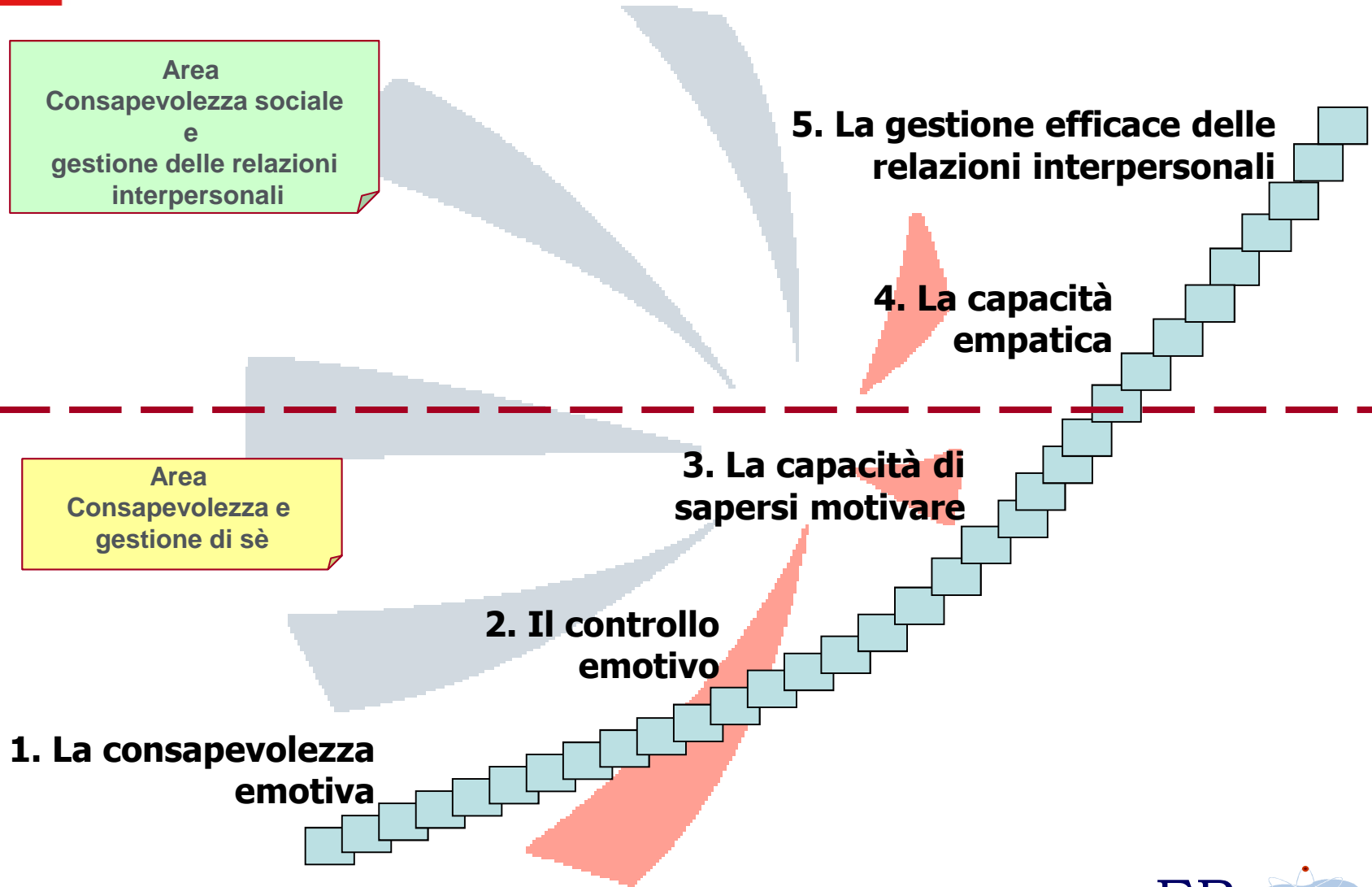
COME CI SI DIFENDE ABITUALMENTE DALLE EMOZIONI MINACCIANTI E DIFFICILI DA GESTIRE?



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.

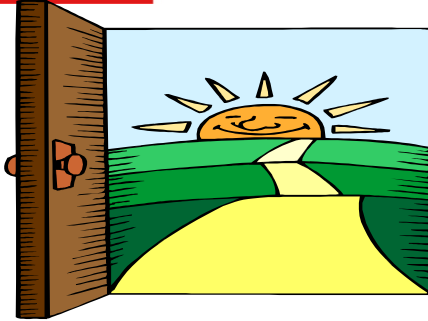
4) **l'empatia** che implica:

- 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



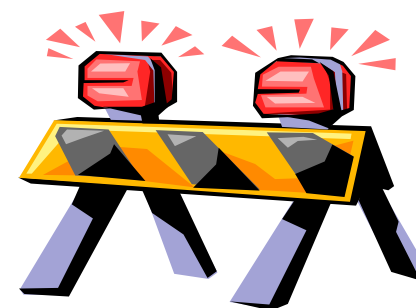
- Nel momento in cui **entro in relazione** provo sempre delle emozioni!
- Hanno sempre una manifestazione esterna il **comportamento**
- Talvolta **può non esserci coerenza** tra emozione e comportamento

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**

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.

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

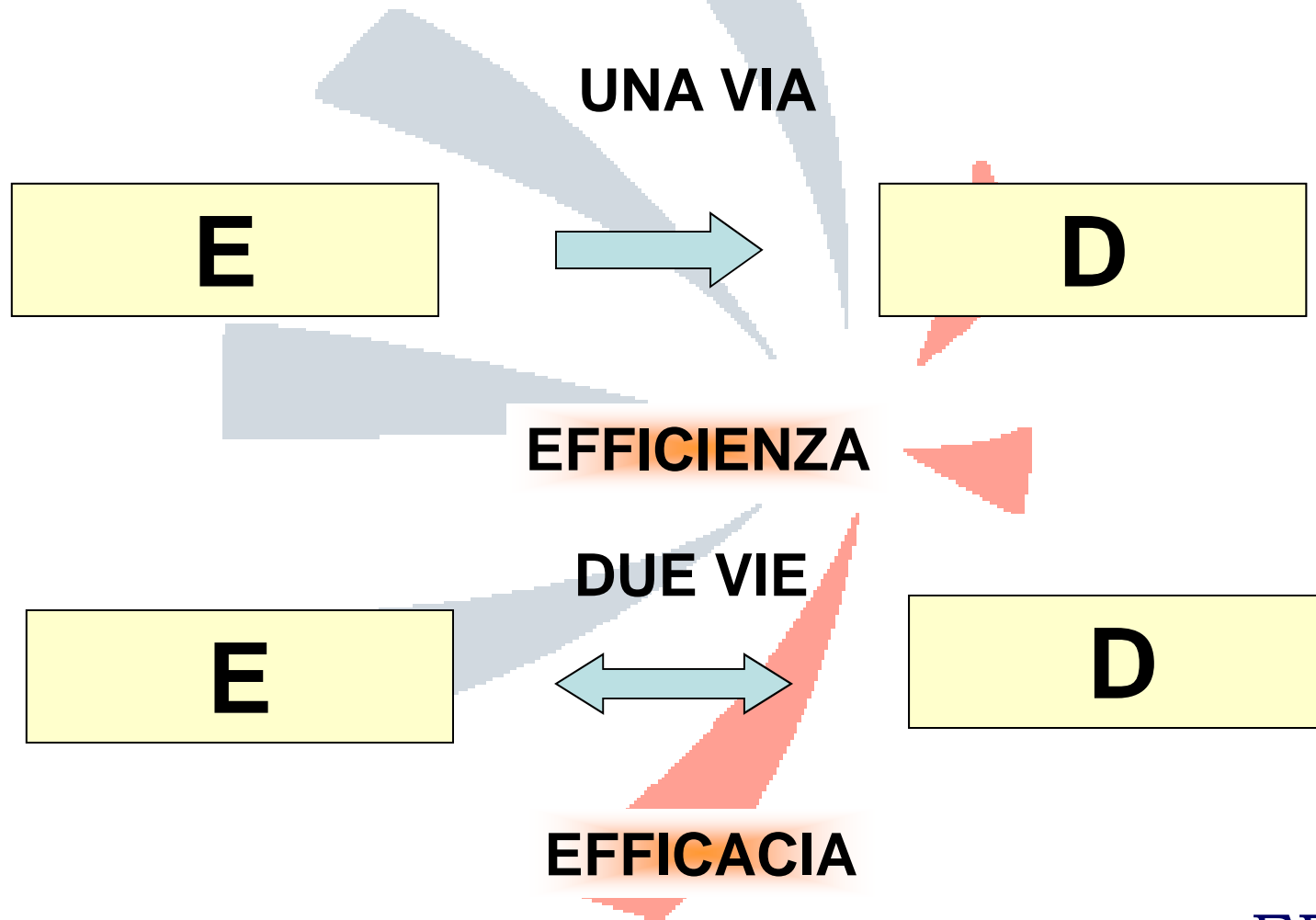
GENRES



CATEGORIE

LA COMUNICAZIONE

LA COMUNICAZIONE AD UNA E DUE VIE



CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE AD UNA VIE E DUE VIE

1 VIA

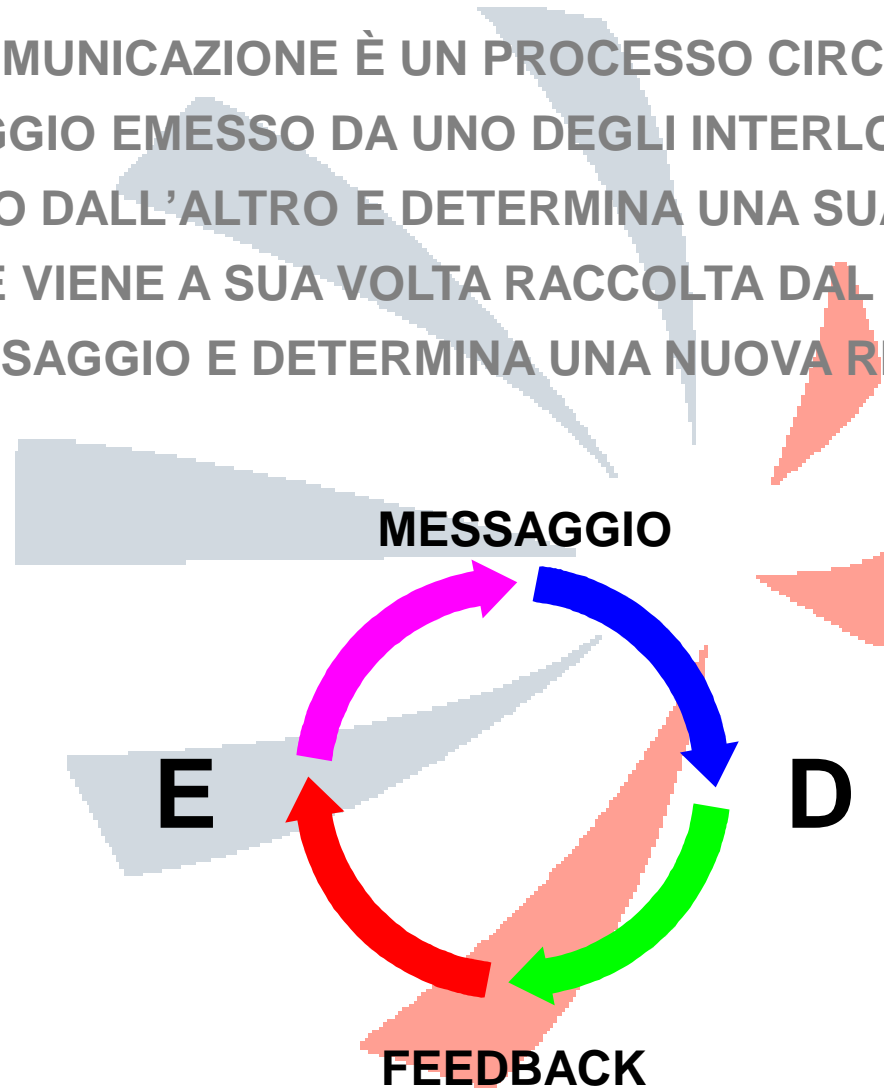
- MESSAGGIO SEMPLICE
 - AUTORITÀ
 - COMANDO
 - DIPENDENZA
- COMPONENTI EMOTIVE TRASCURATE
- TEMPI BREVI
- ASSENZA CONFLITTI

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



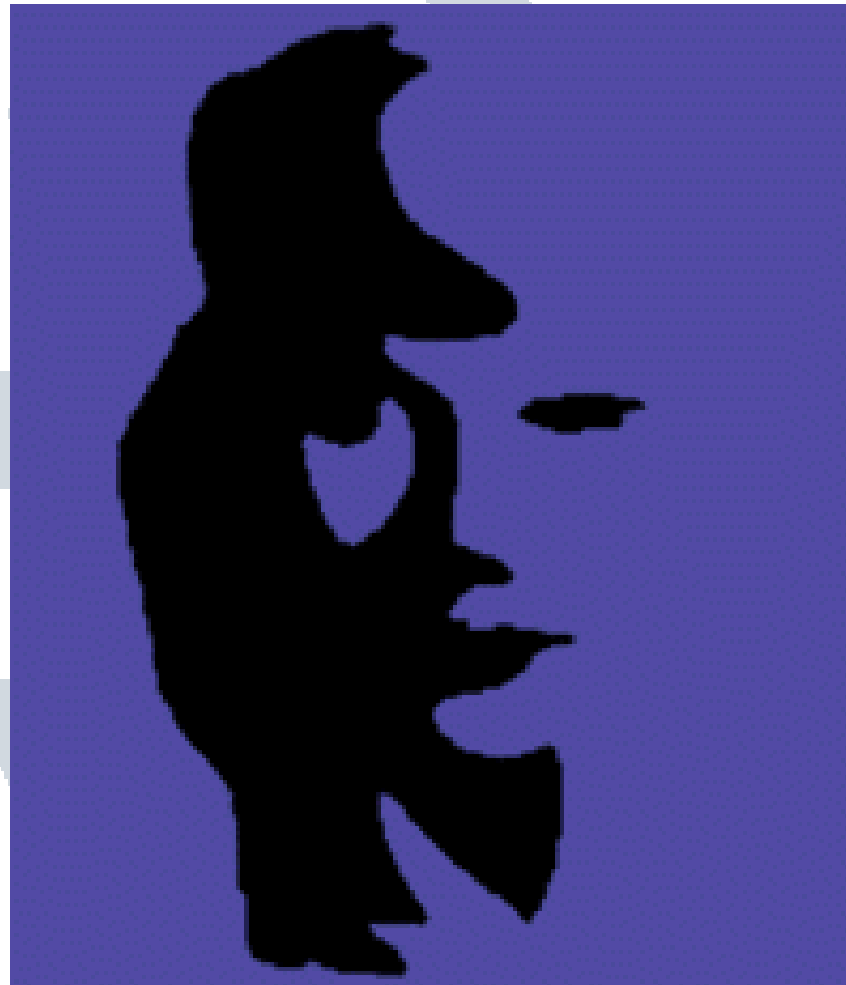
Quanti anni ha?

LA PERCEZIONE

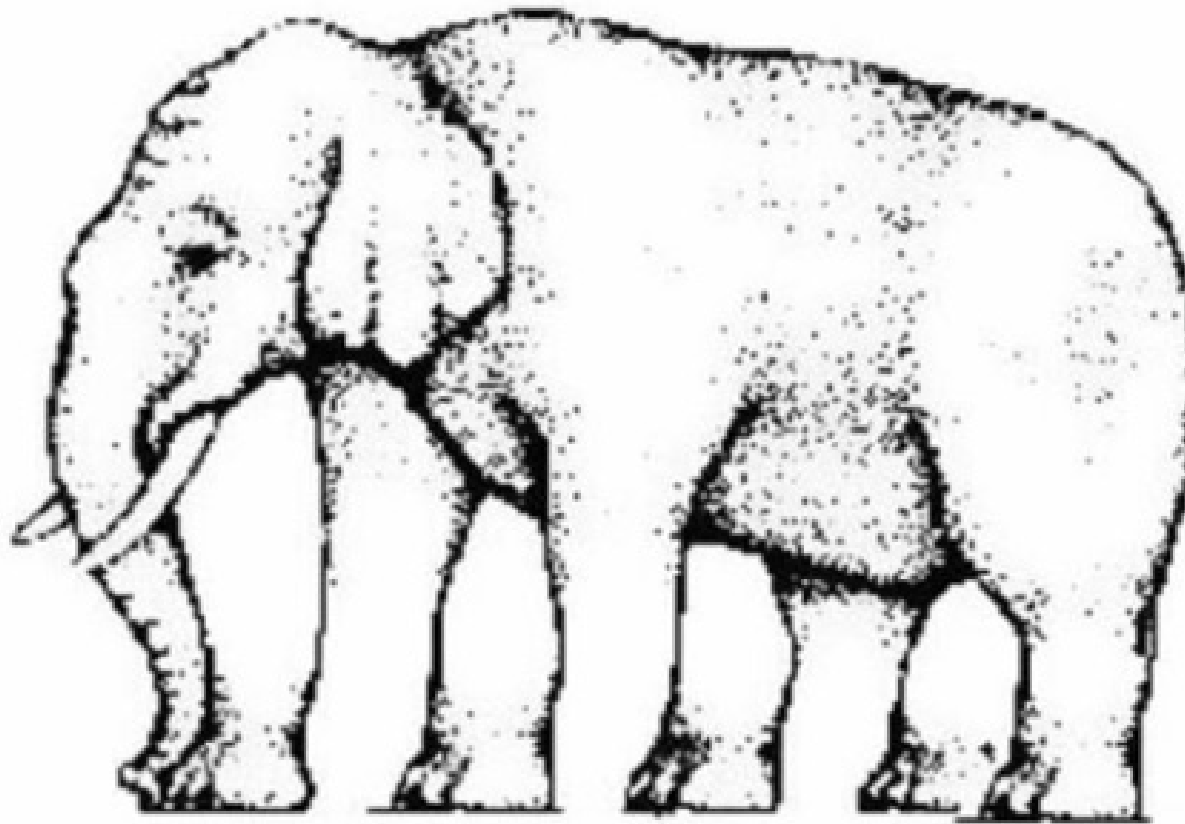


Che animale è?

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

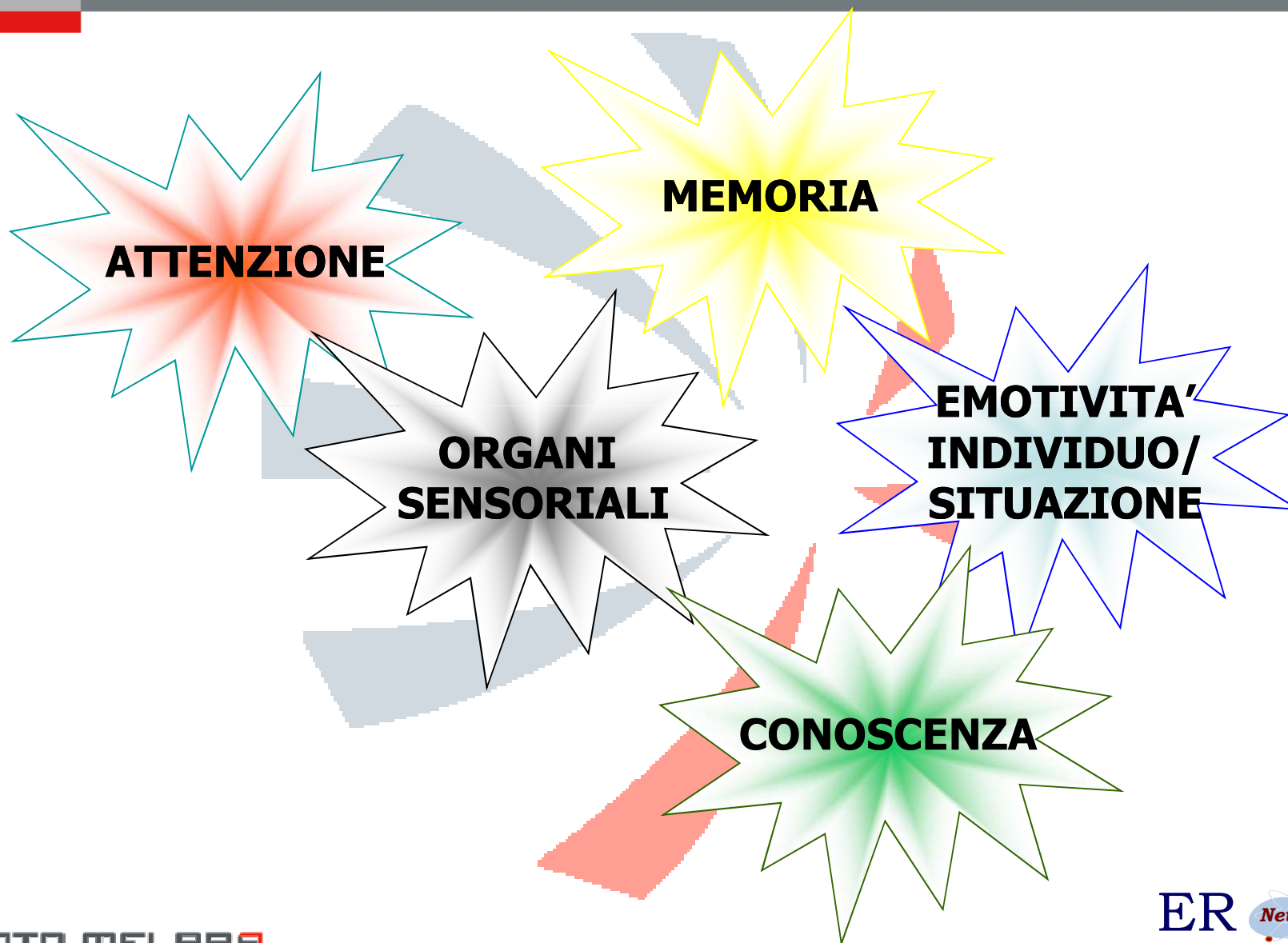
QUARTA FASE
PERCEZIONE

TERZA FASE
DUBBIO

SECONDA FASE
IMMAGINE RIFLESSA

PRIMA FASE
PRIMA IMPRESSIONE

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 frettale 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

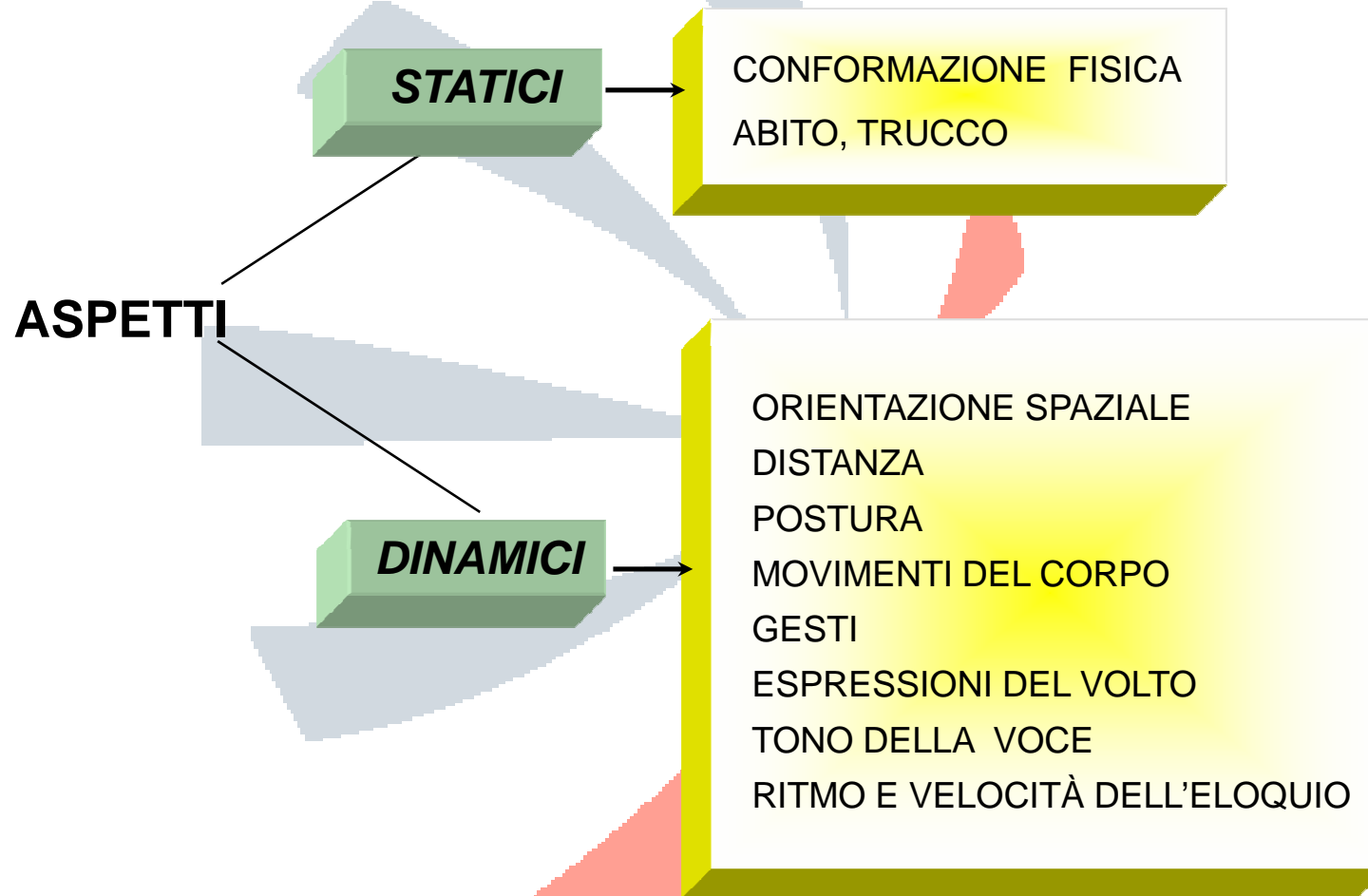
COMUNICAZIONE NON VERBALE

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

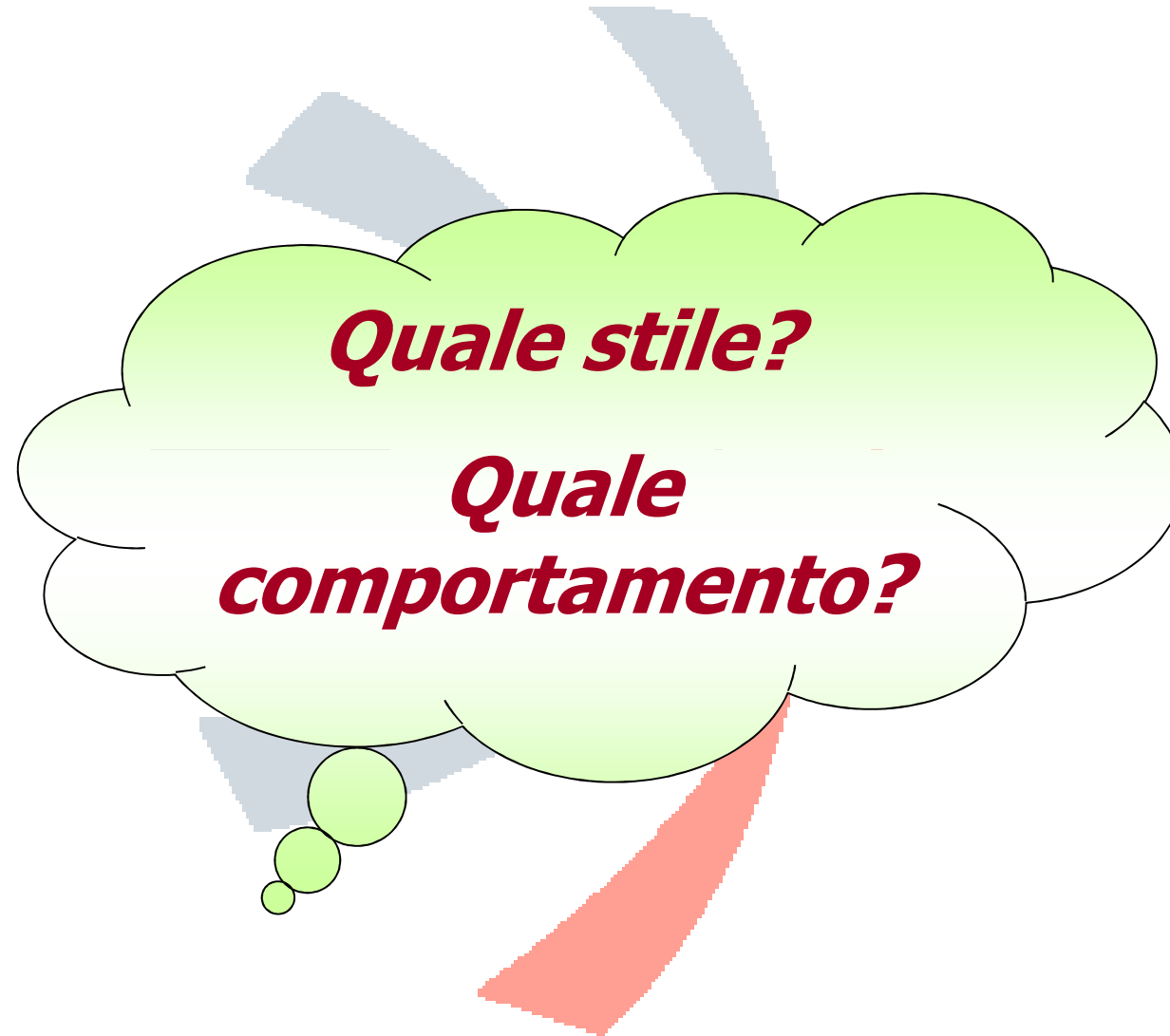
CONTESTO

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

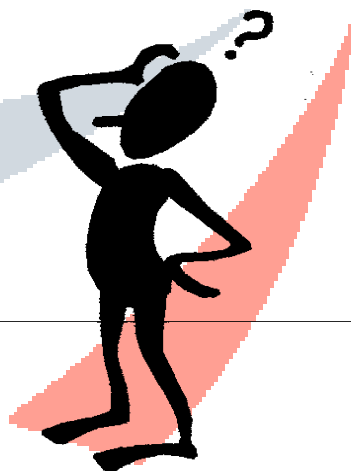
Il dettaglio - La precisione

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

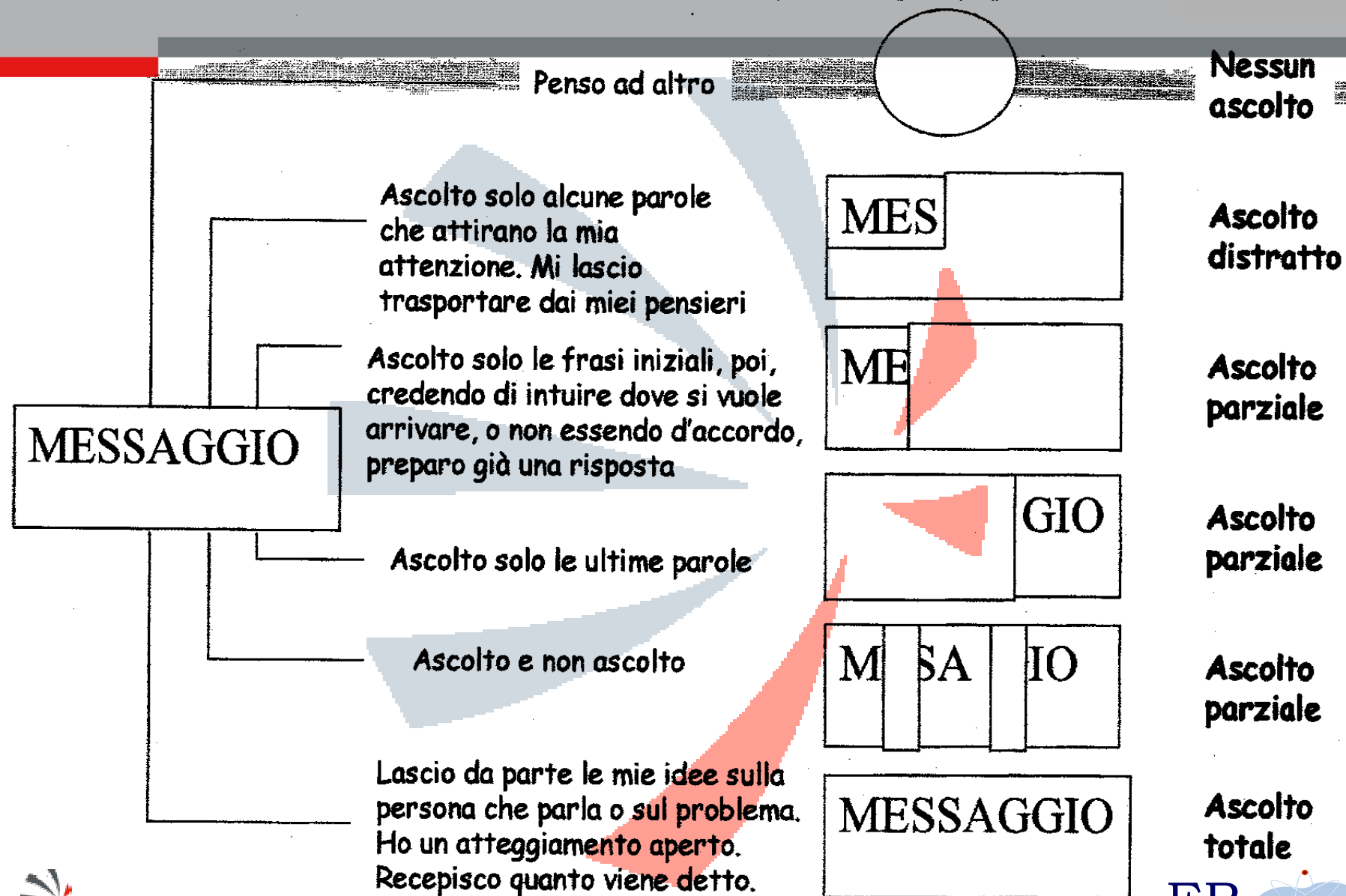
***“Ascoltare non significa approvare,
ma per approvare o non approvare
è necessario ascoltare”***



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,...

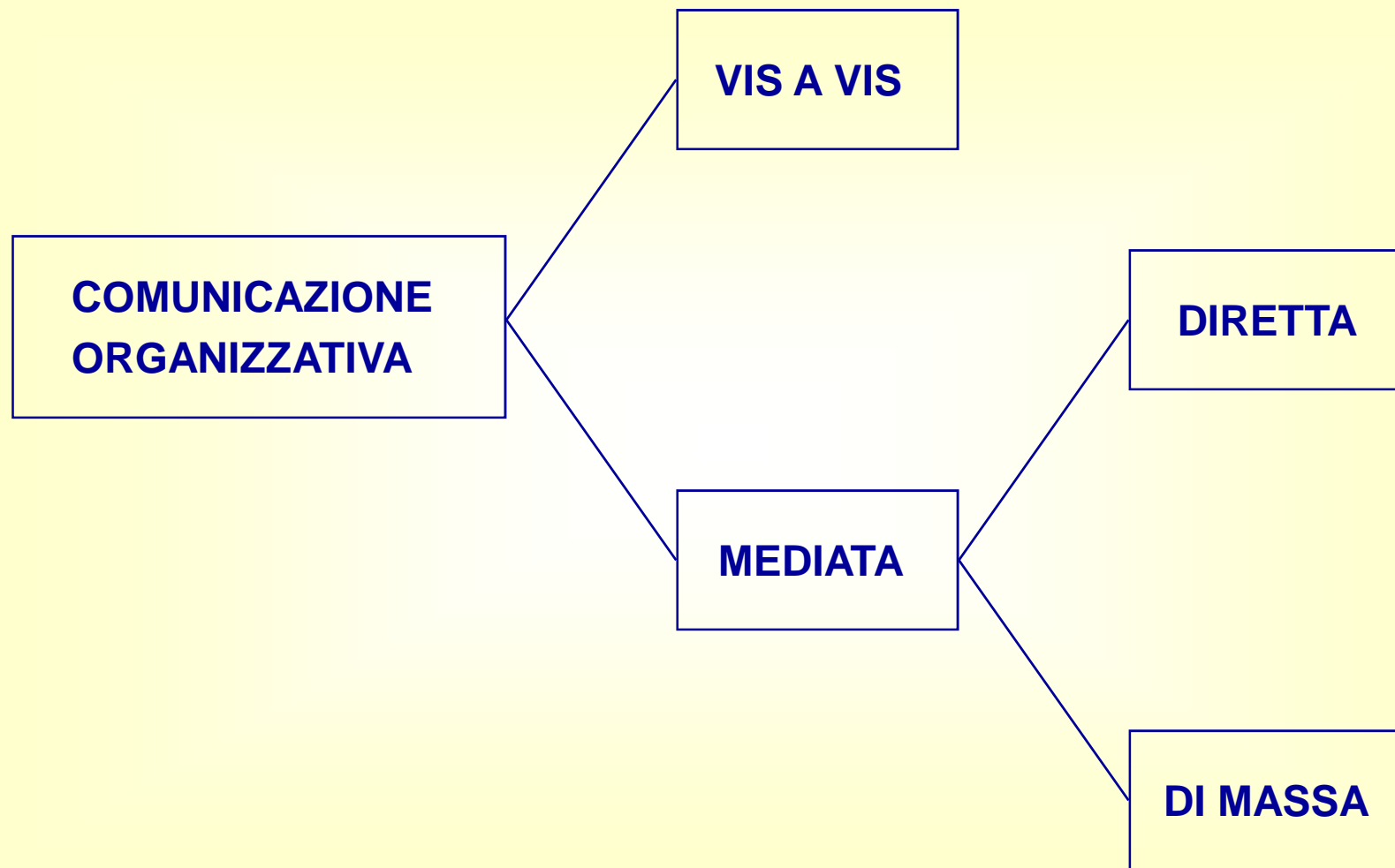
COMUNICAZIONE FORMATIVA

*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

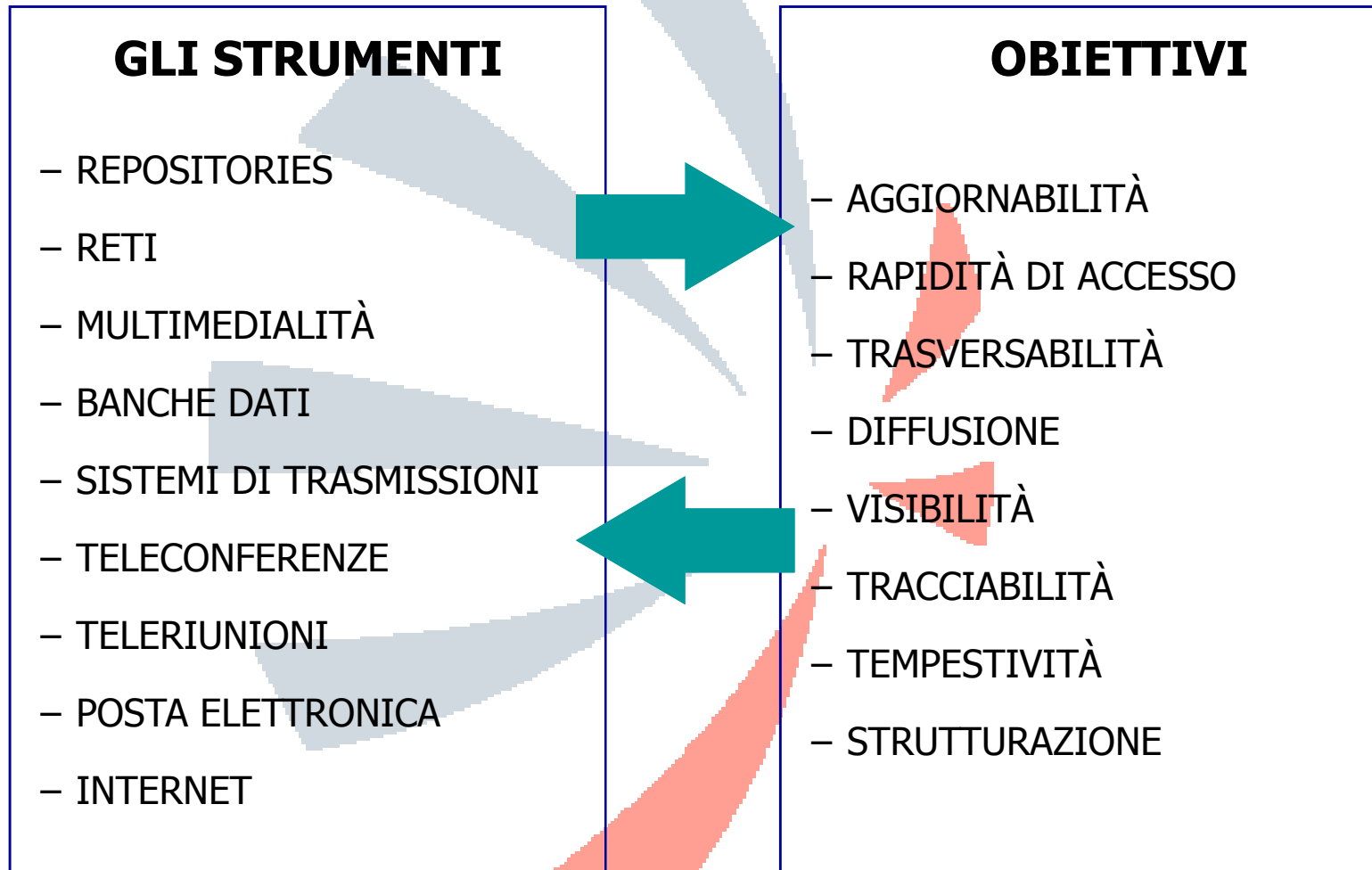
**COMUNICAZIONE
INFORMALE**

“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

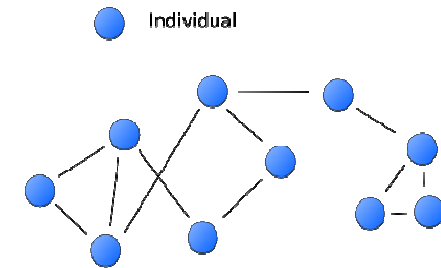
Conoscere

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

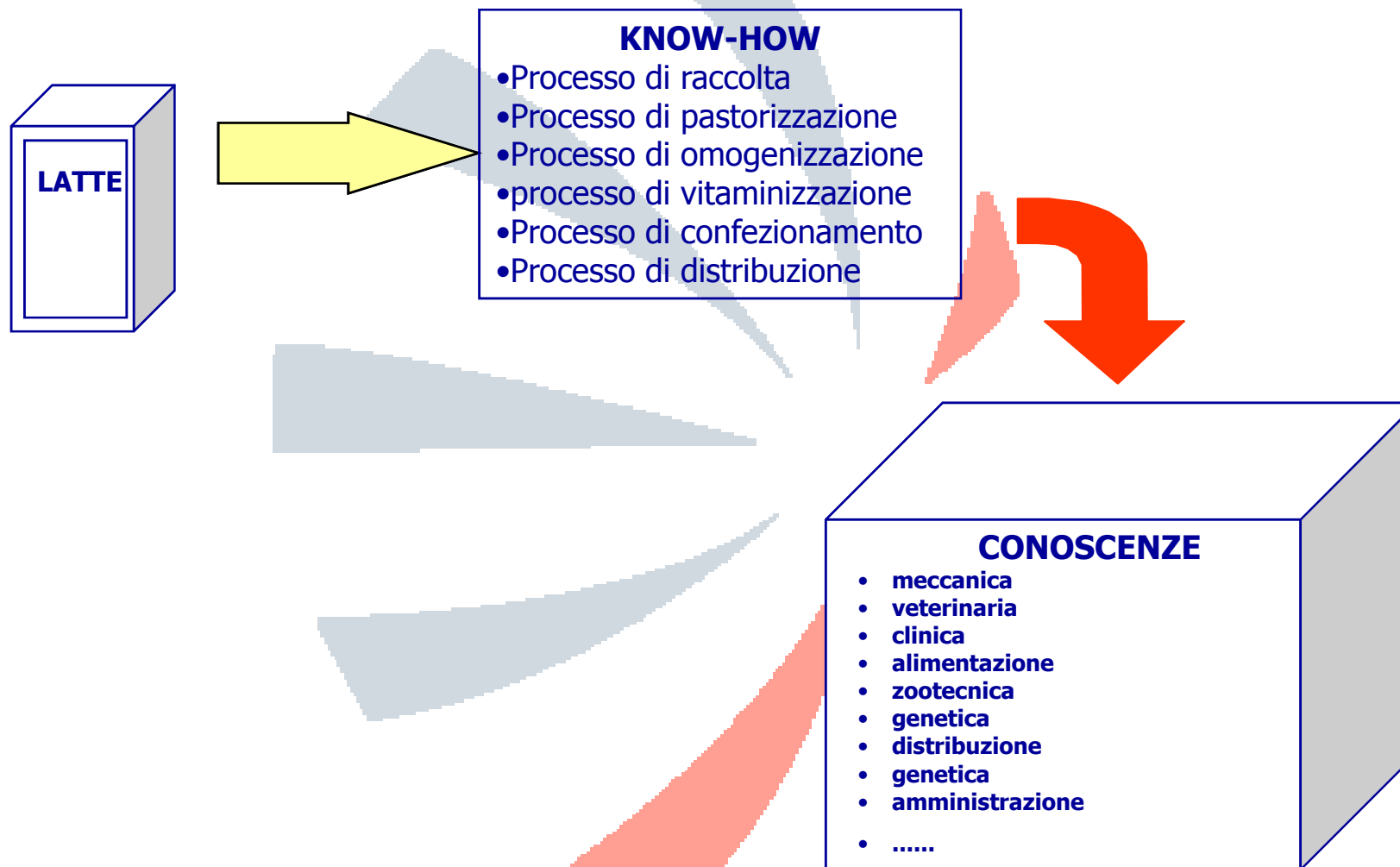
GLI ASSET INTANGIBILI

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.

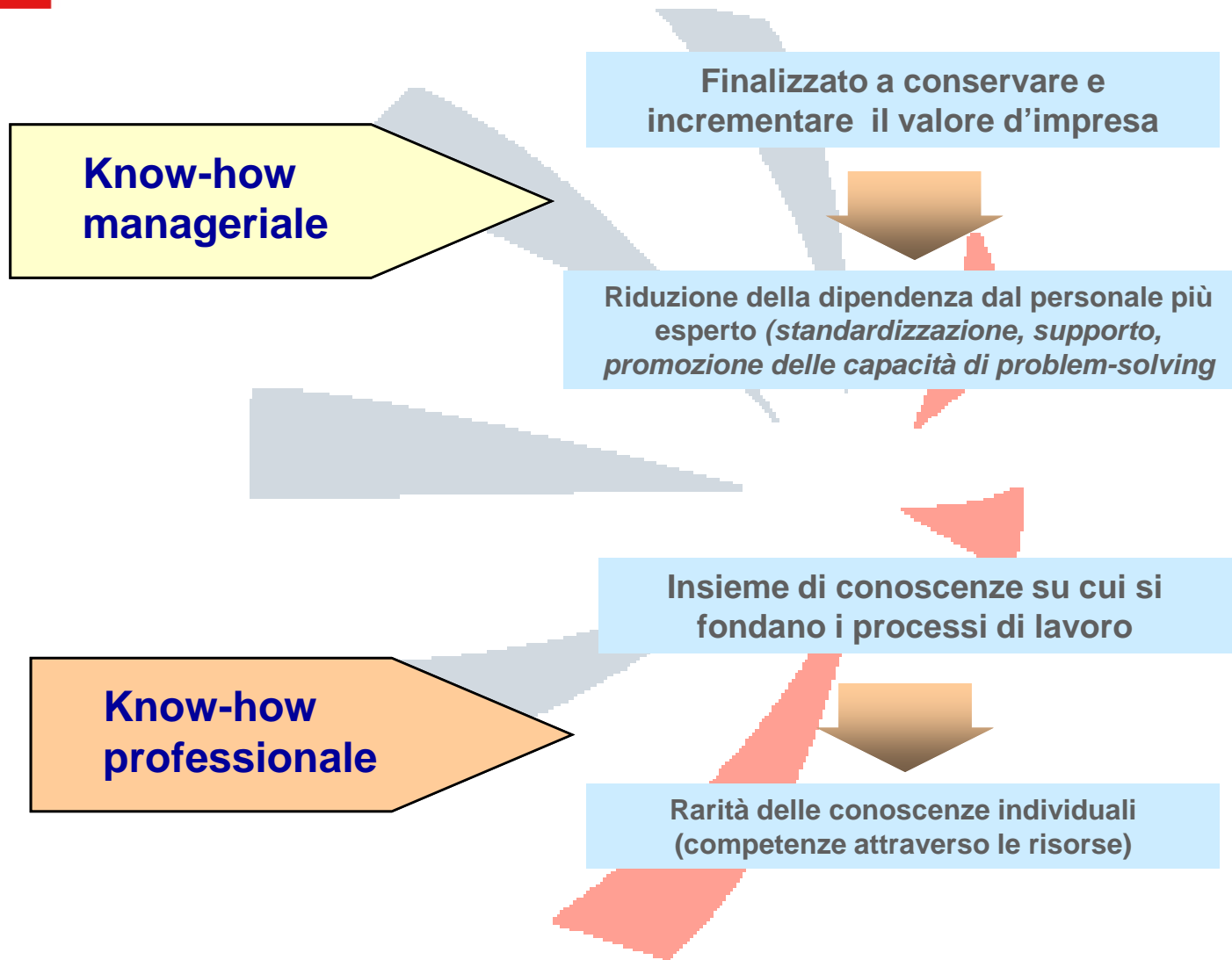
E' proprio la **QUALITÀ DELLE COMPETENZE** e dei comportamenti espressi dalle persone, in specifiche situazioni di relazione, che crea e mantiene il vantaggio competitivo

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

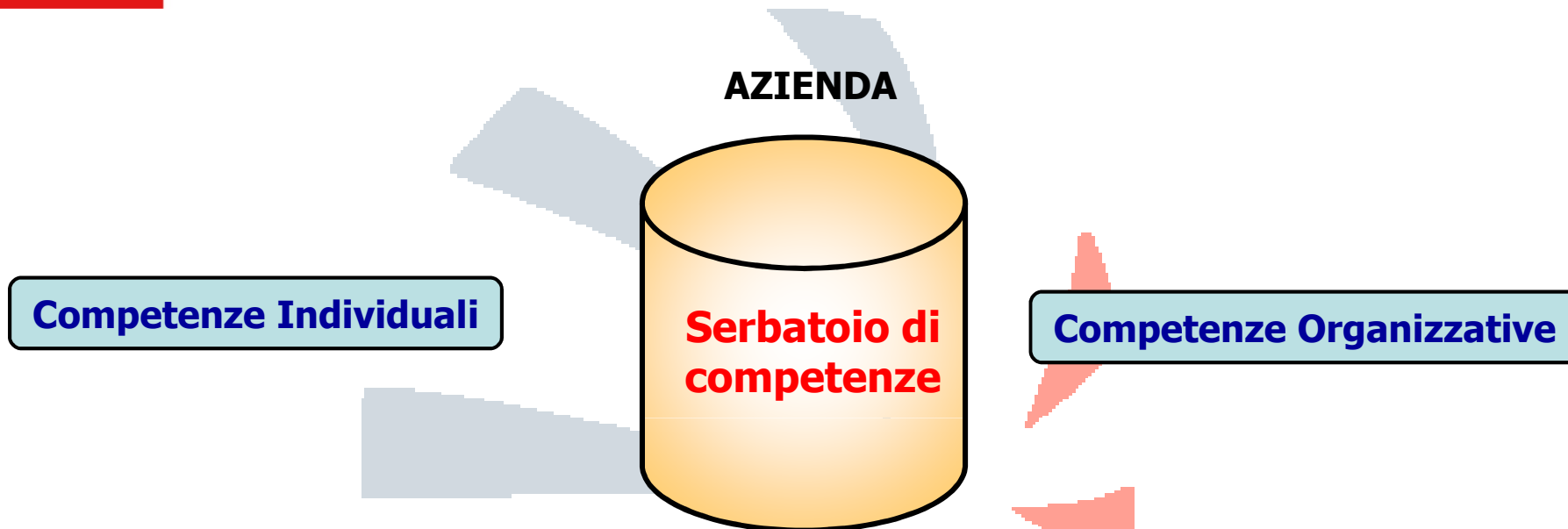
COME CREARE CONDIZIONI ORGANIZZATIVE, TECNOLOGICHE E SOCIALI CHE PERMETTANO IL TRASFERIMENTO DI QUESTO TIPO DI CONOSCENZE



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

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

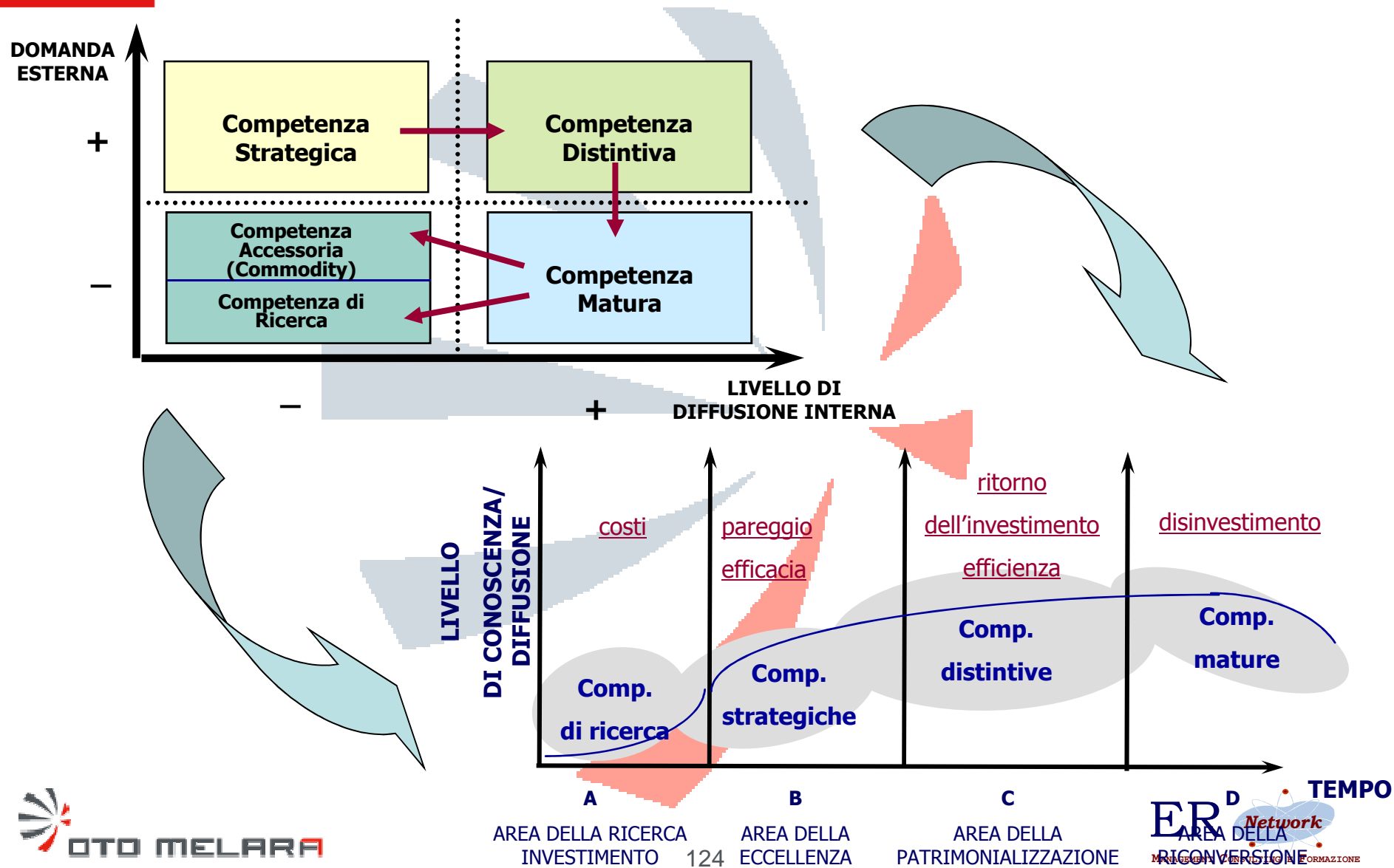
Adeguare

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:

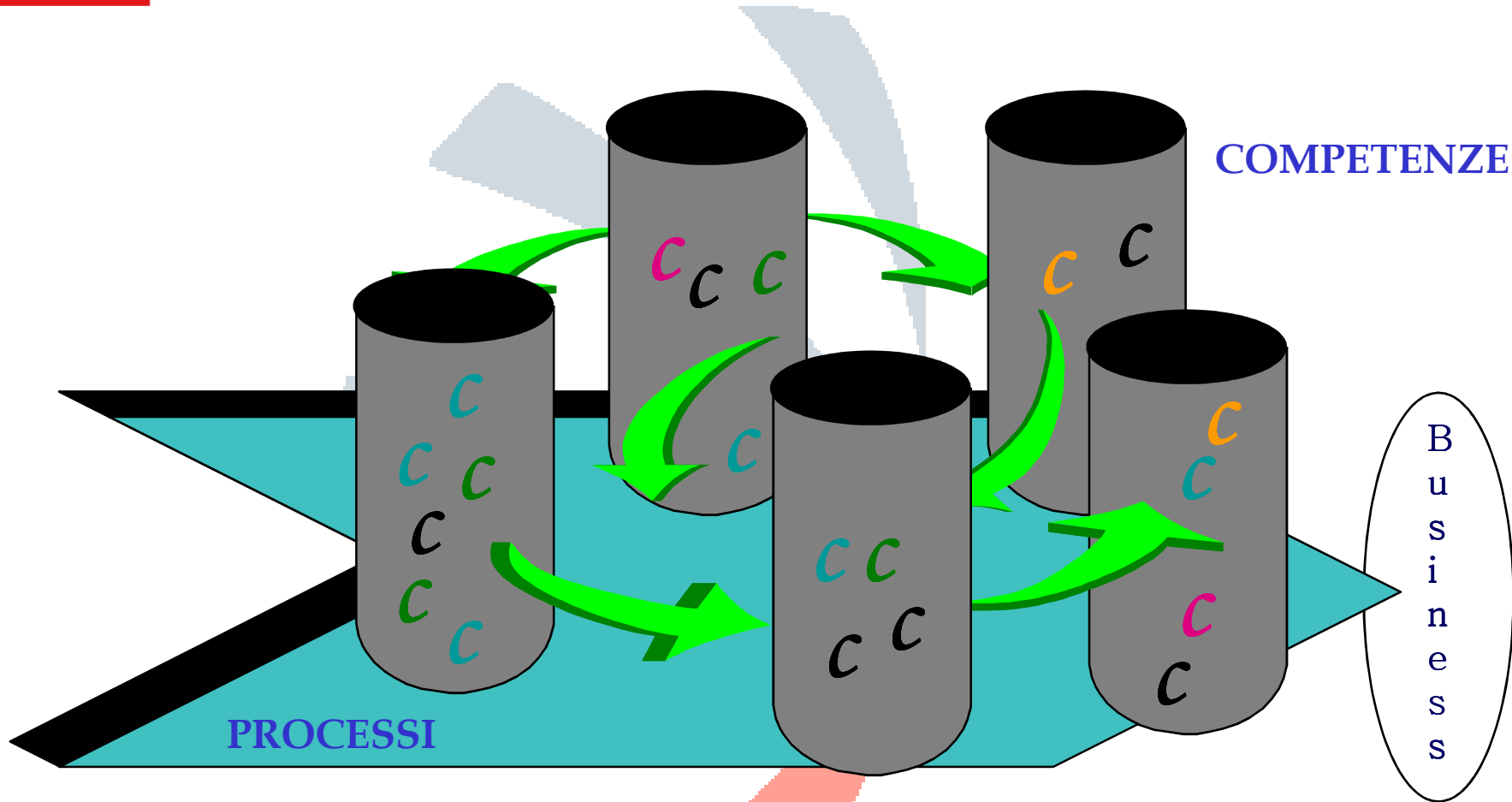
- che le competenze delle persone, ai diversi ruoli, siano coerenti ed allineate agli effettivi processi di business
- che la gestione per processi ed il conseguente miglioramento sia mediato dalle Persone

- **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)

COMPORTAMENTI 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

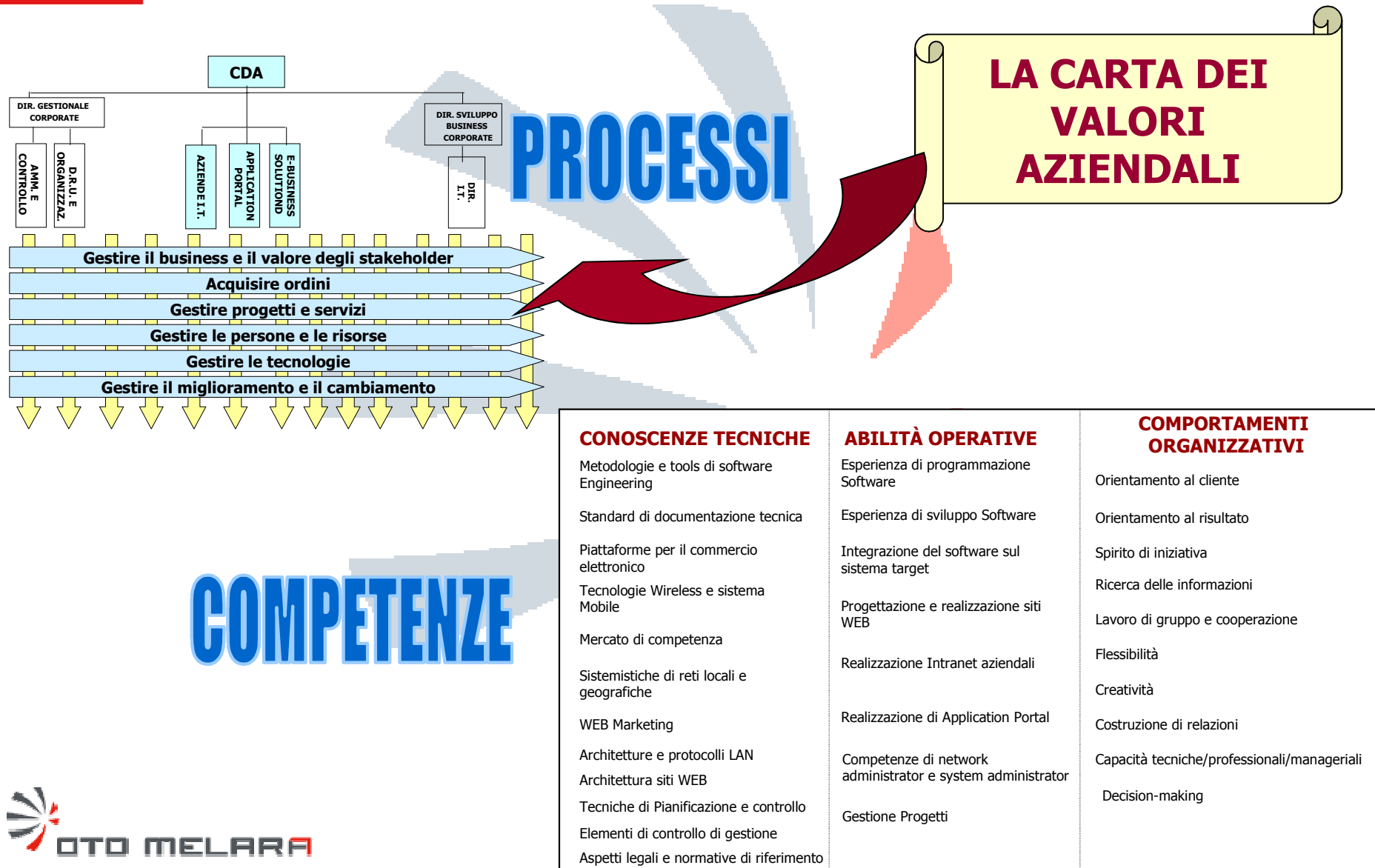
realizzando una **base di dati informatizzata** per un facile aggiornamento dei dati, ricerche ed analisi statistiche, e possibili valutazioni di scenario

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)



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

Esempio

		Aware	Familiar	Skilled	Expert
di Processo	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				
	Comportamentali	Negotiation and Influencing			
Teamworking					
Communication					
Professional Development					
Innovation and Creativity					
Adaptability					
Time Management					
Working with the others					
Problem solving					
Customer Satisfaction					
Manageriali	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

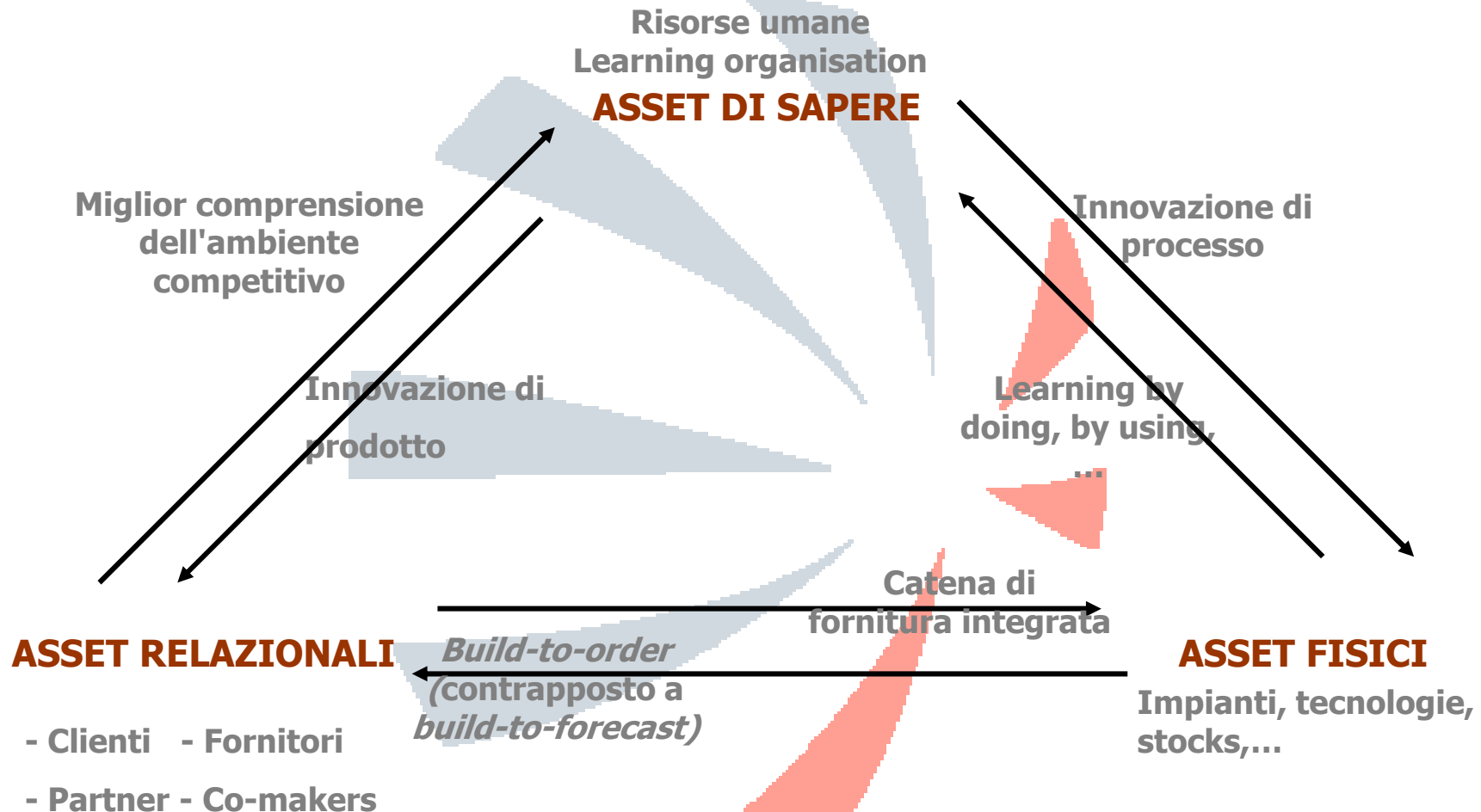
(G.Zullo)



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

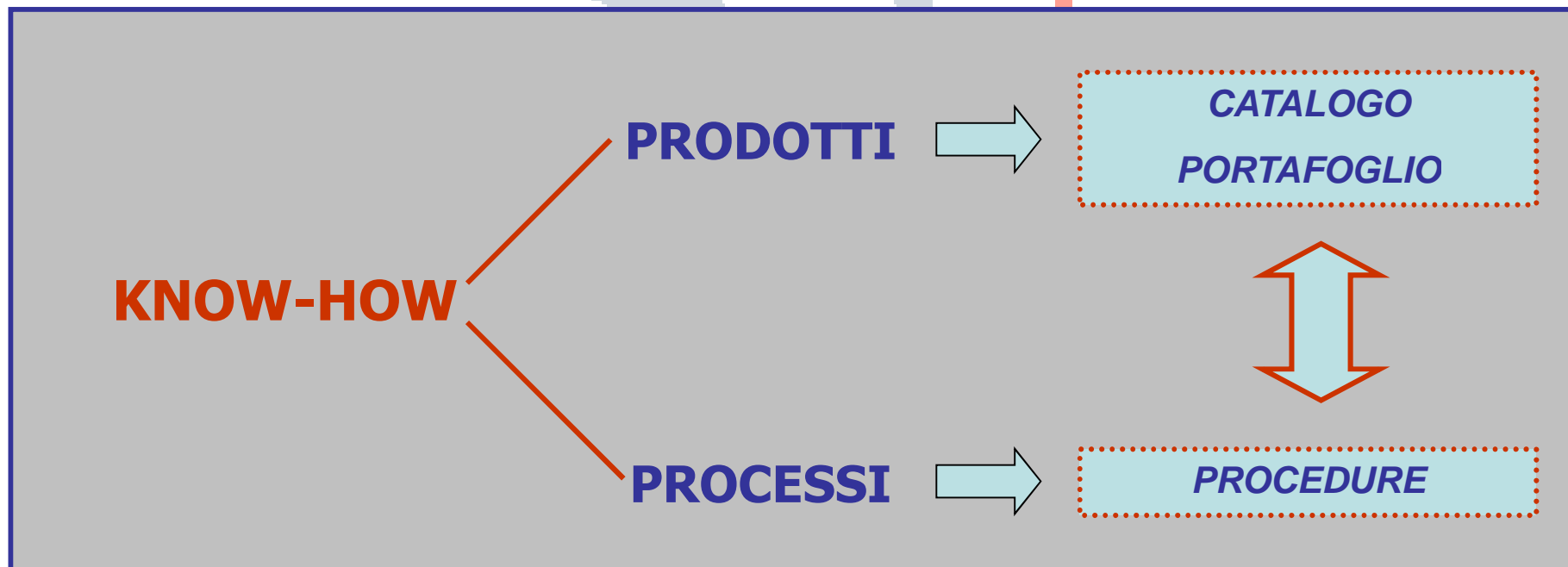
1.Modalità di codifica del sapere tacito ed informale presente.
2.Sistemi informativi orientati al **knowledge management**.
Particolare rilevanza possono assumere in questo senso il **lavoro in team** ed il **project management**.

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.

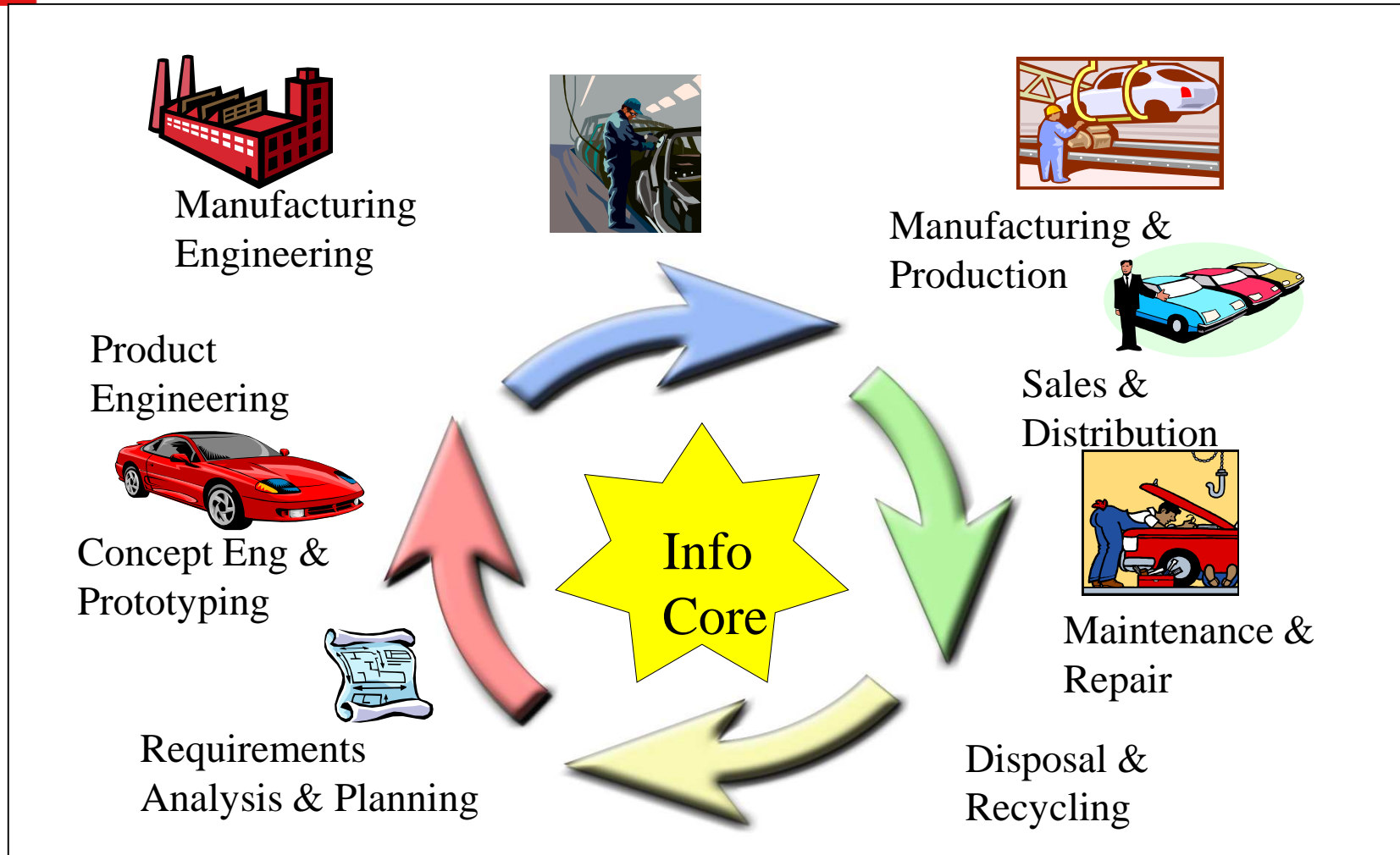
RELAZIONE TRA ASSET FISICI E RELAZIONALI

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



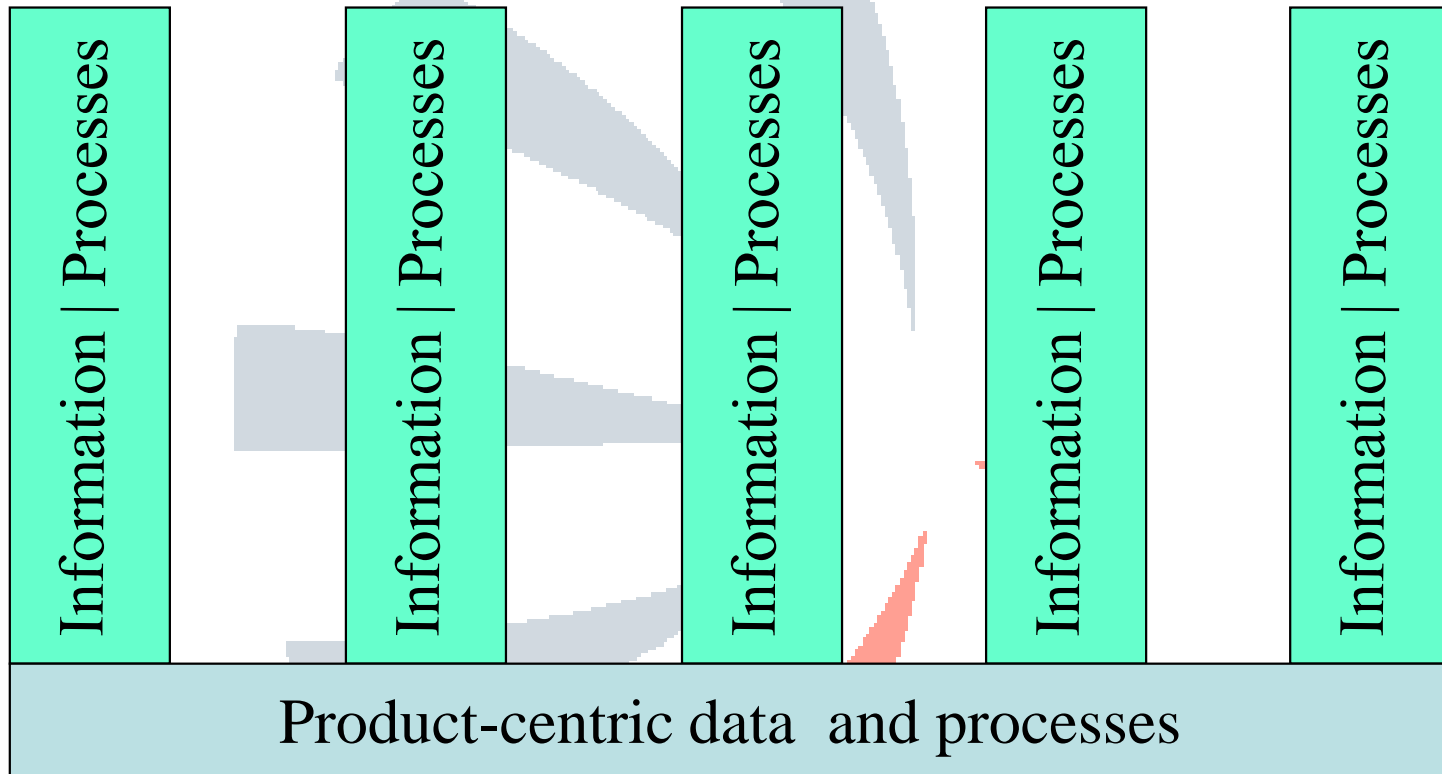
L'APPROCCIO PLM

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**

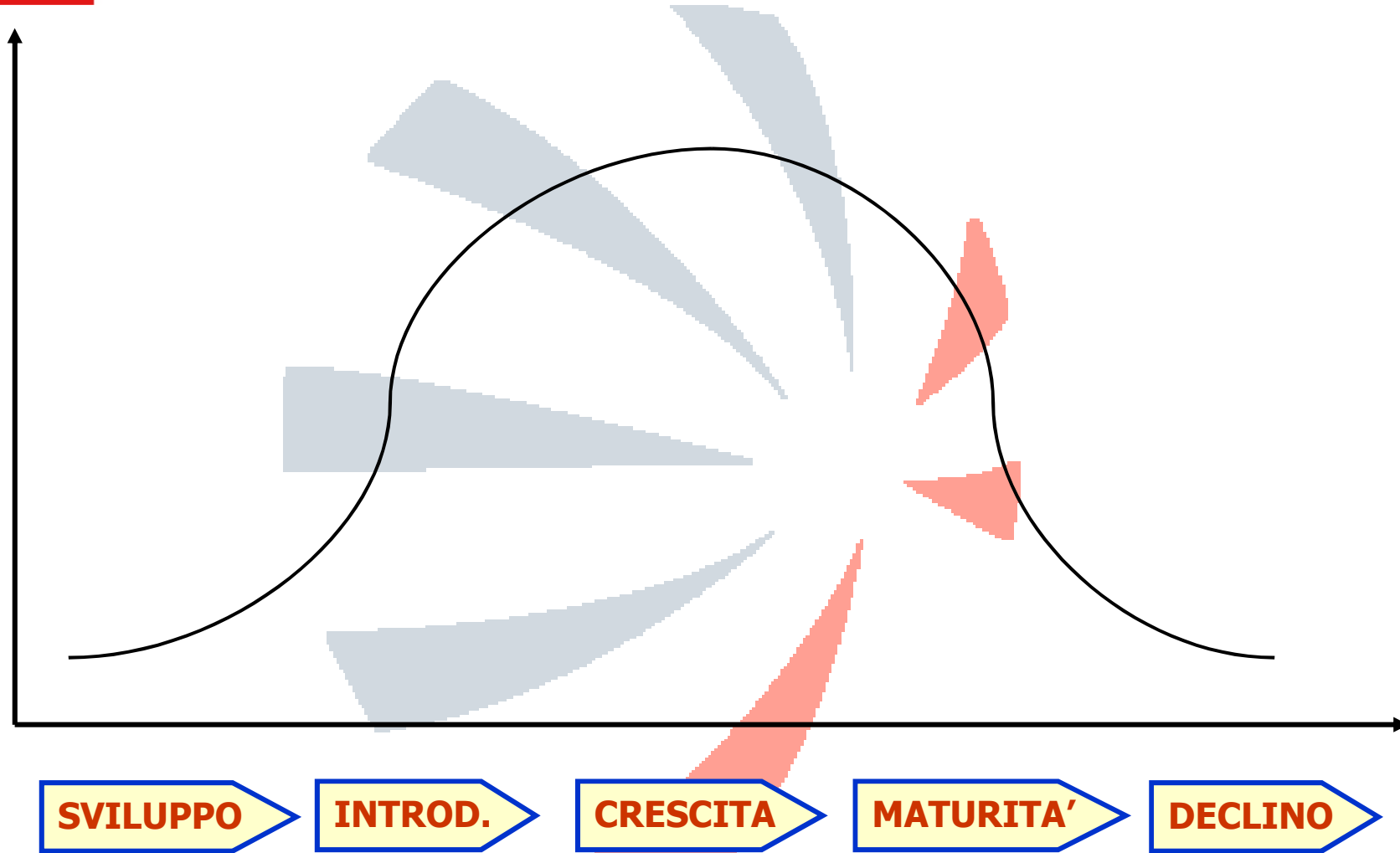
Accounting

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

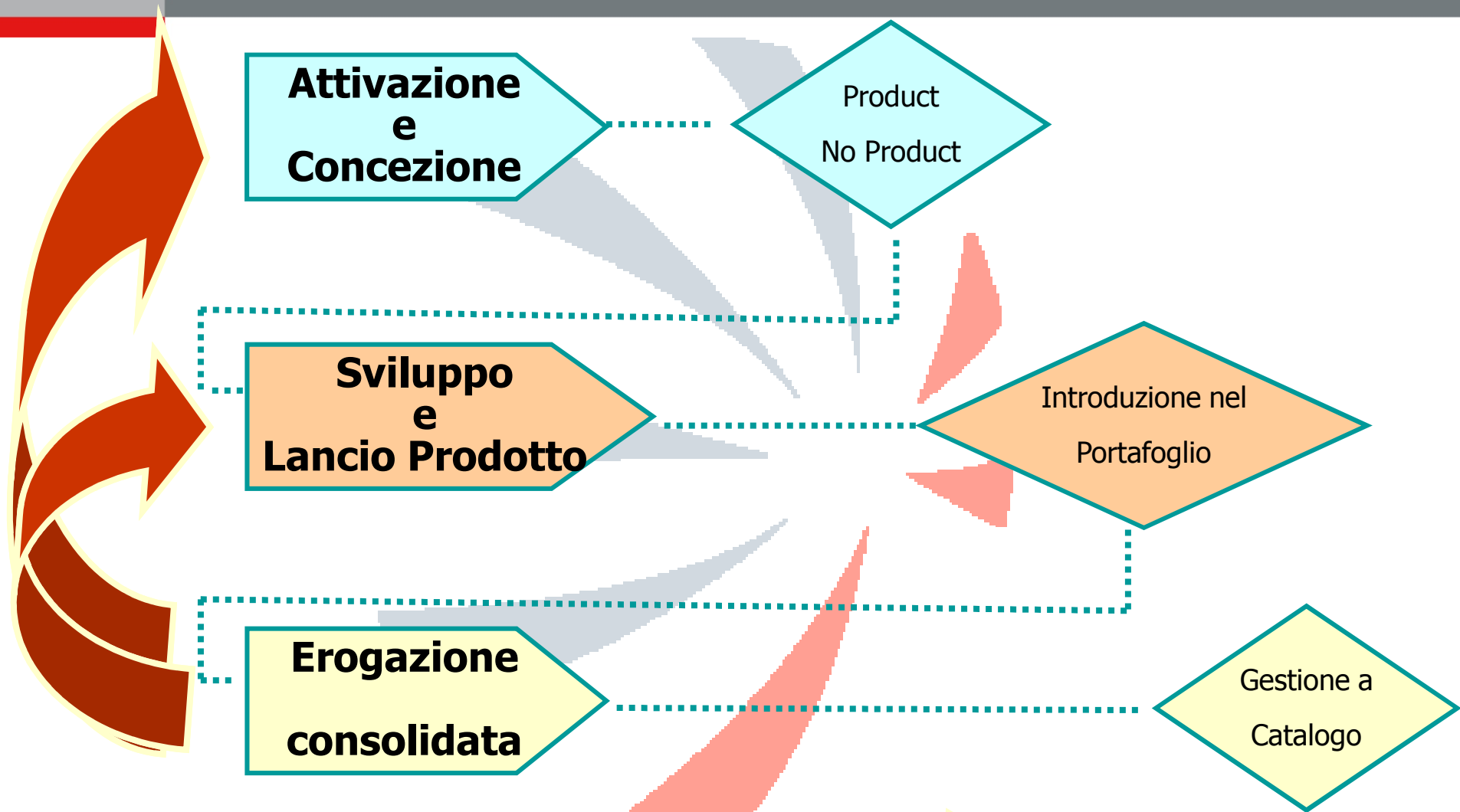
LE FASI DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

DECLINO

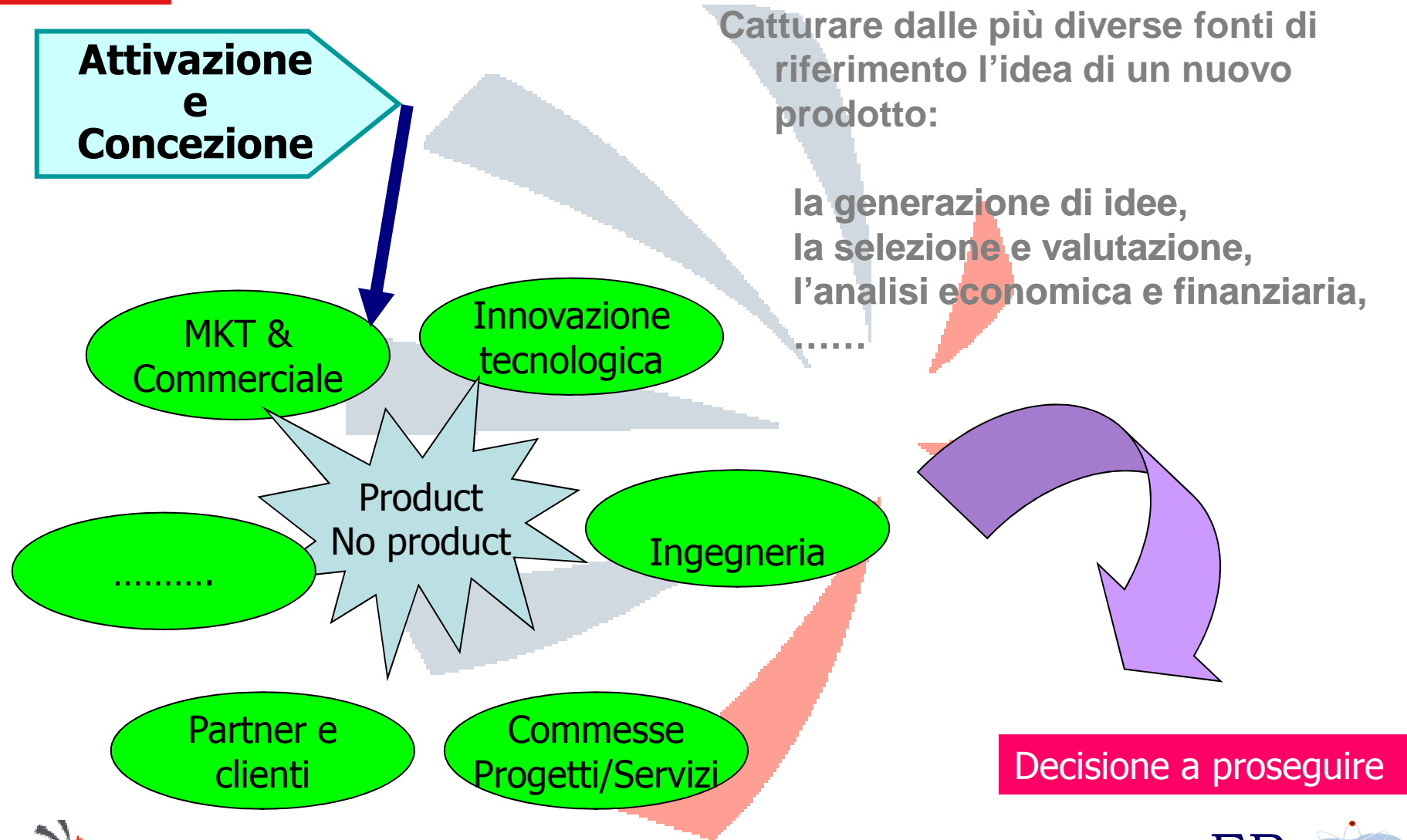
ATTIVITA':

- 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

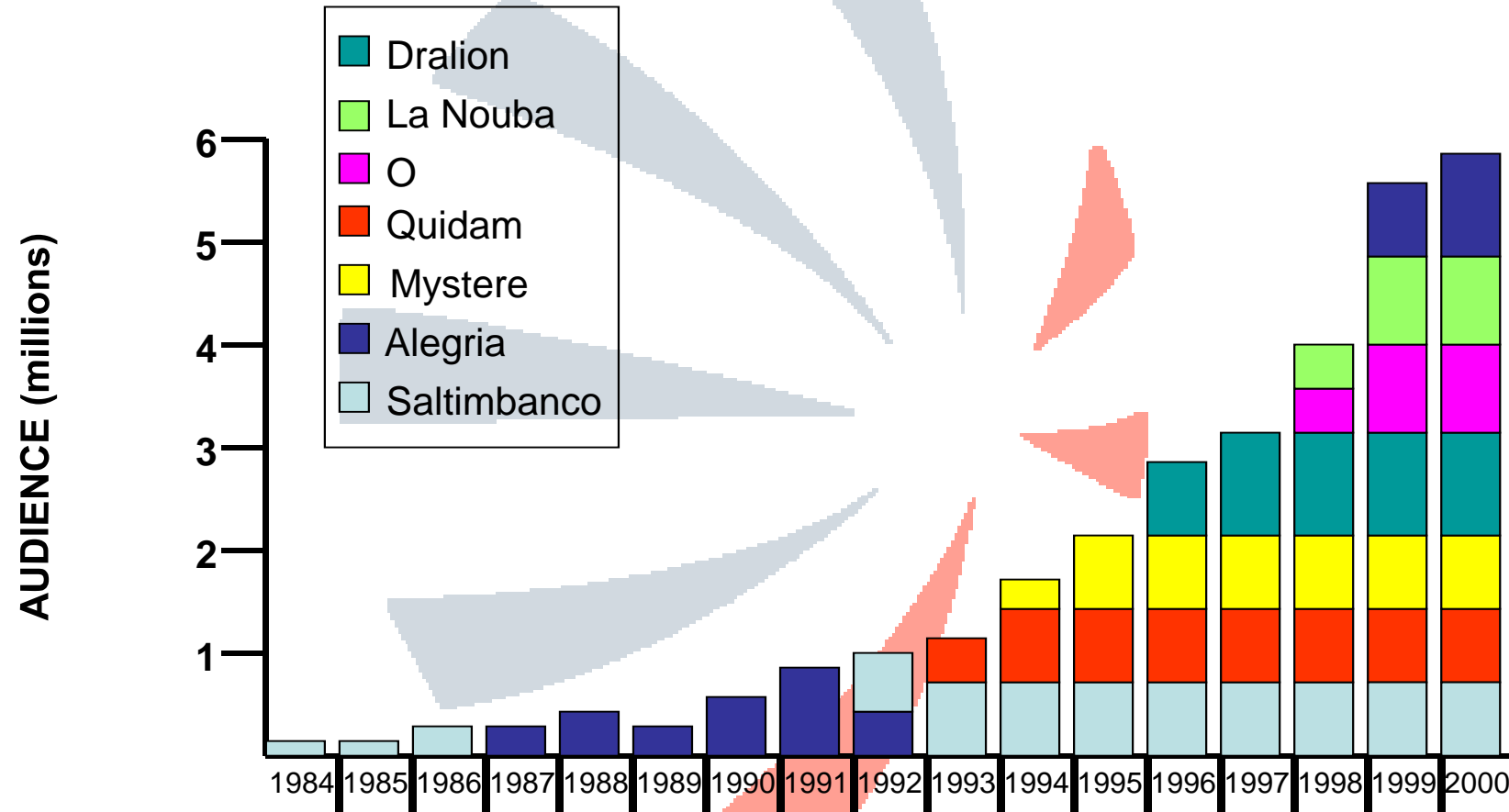
- Mercato per il quale manager e mercato si sono focalizzati nel corso degli ultimi 25 anni;
- Comprende tutti i settori attualmente esistenti;
- Continua lotta tra competitori per aggiudicarsi una maggiore porzione di domanda all'interno dello stesso settore;
- Assenza di pensiero innovativo volto alla 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

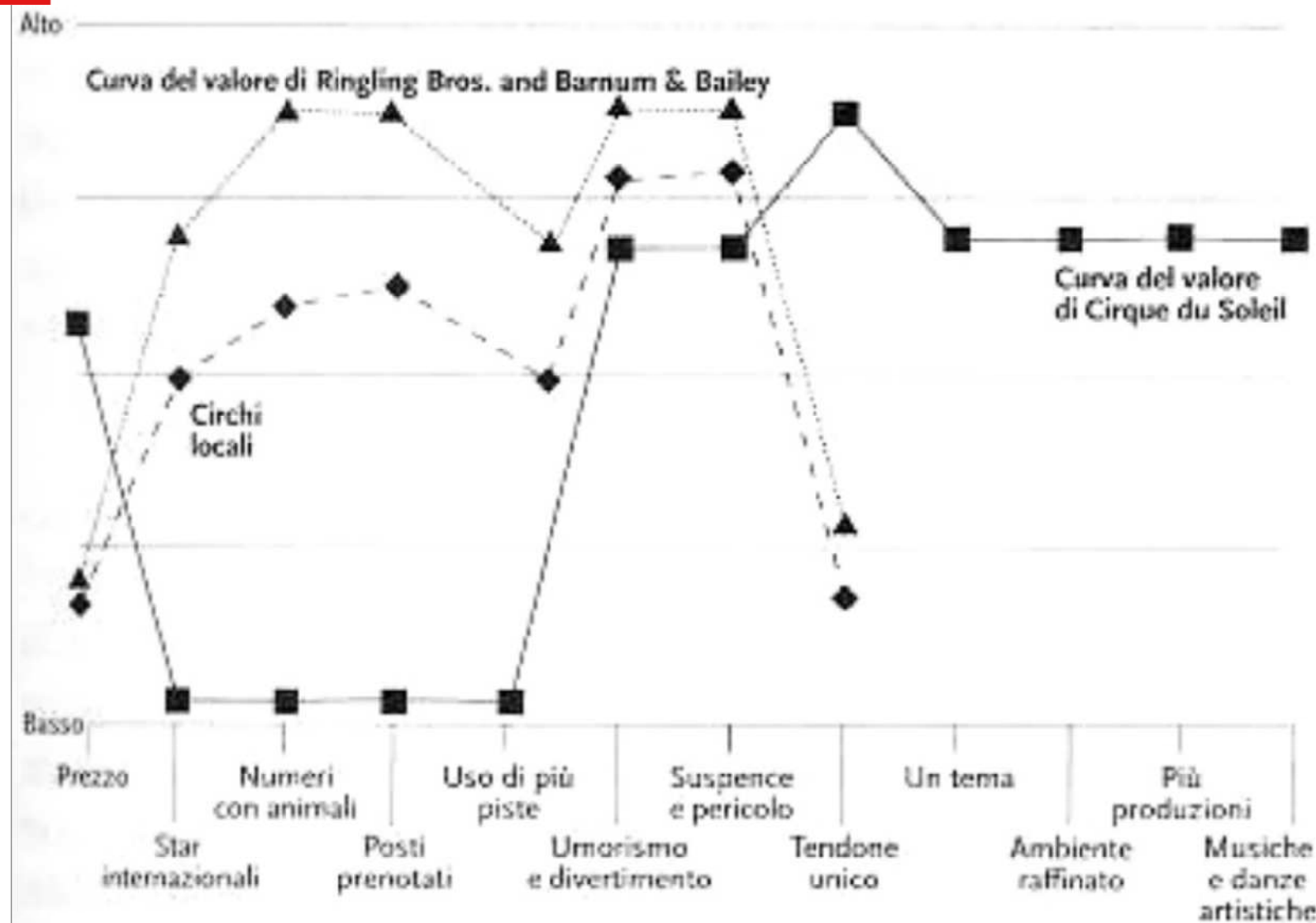
Creazione/Aumento

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

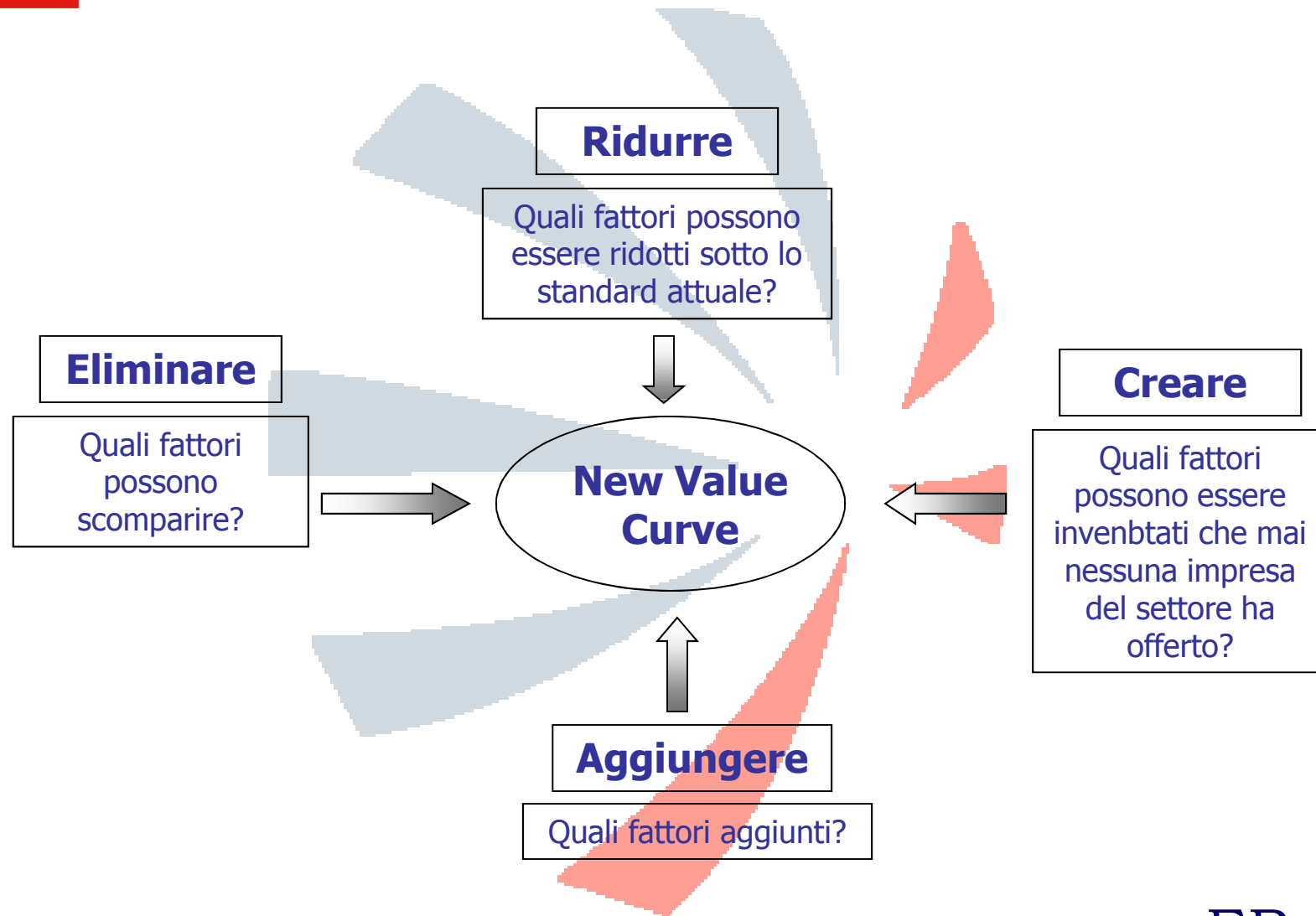
Eliminazione/riduzione

- 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’utente

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 miglioramento 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.

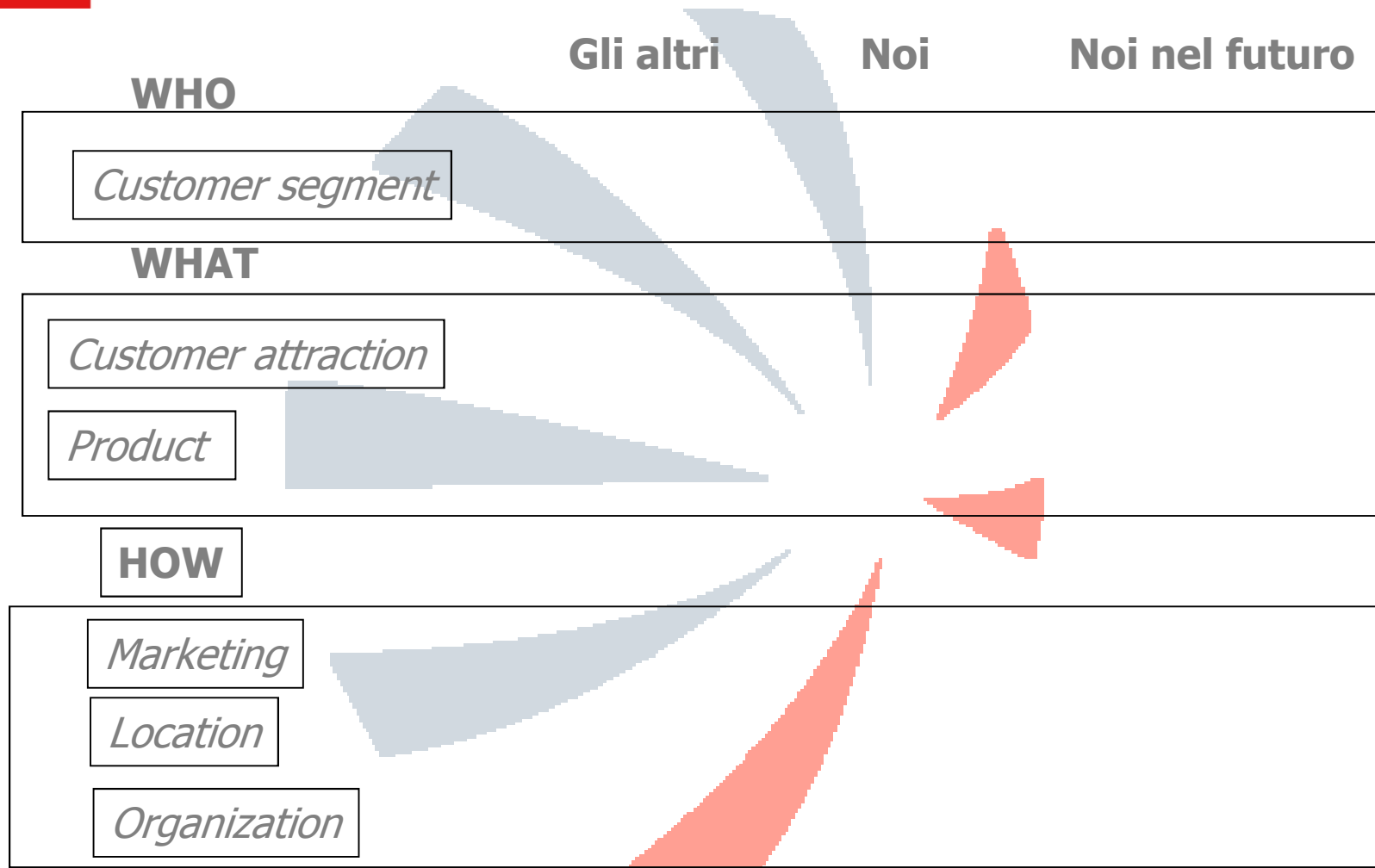
TEMPI

Lavoro in sottogruppi 30 min

Presentazione e discussione in plenaria 5 min per gruppo

PRODOTTO /SERVIZIO

Differenze in Who, What & How



NB: Si può utilizzare anche tutta la gamma del 5W 2H

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
Peso					

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

Esempio: telefoni cellulari

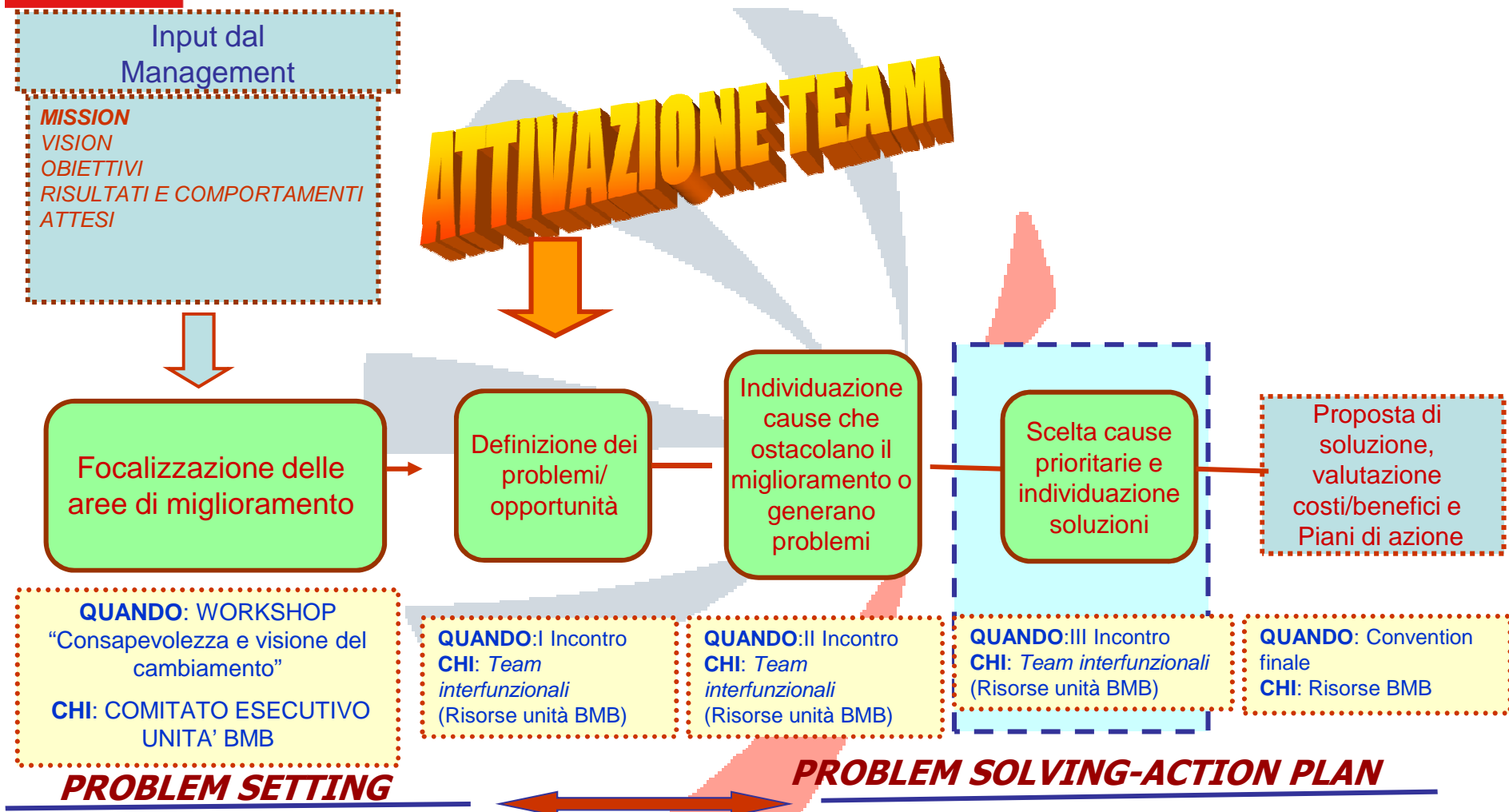
Marca	Attributi					Punteggio medio ponderato
	Peso	Tecnologia	Durata	Design	Prezzo	
A	6	4	9	5	2	4,75
B	7	8	2	8	5	6,25
C	5	9	5	6	4	5,85
D	7	5	6	9	5	6,55
E	8	6	3	6	6	5,75
F	9	2	7	5	7	5,6
Peso	10%	20%	15%	30%	25%	100%
Differenziazione	1,41	2,58	2,58	1,64	1,72	0,62
Determinanza	0,1	0,5	0,4	0,5	0,4	2,0
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



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



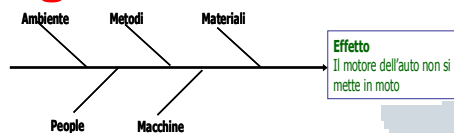
Brainstorming



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

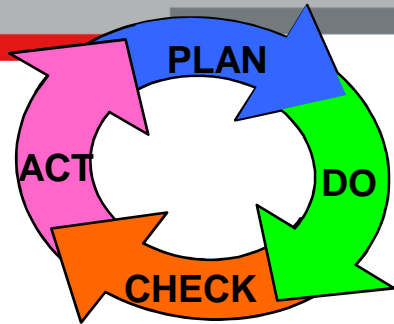
“ Soluzione A ”

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



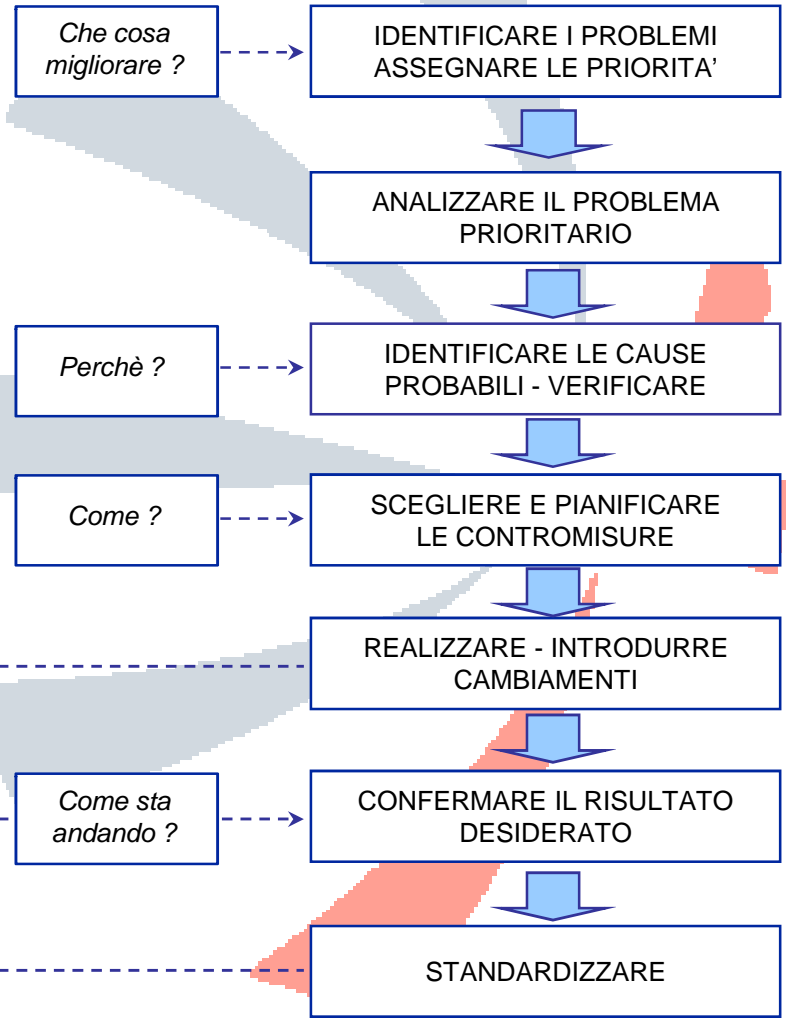
PLAN

DO

CHECK

ACT

Attività

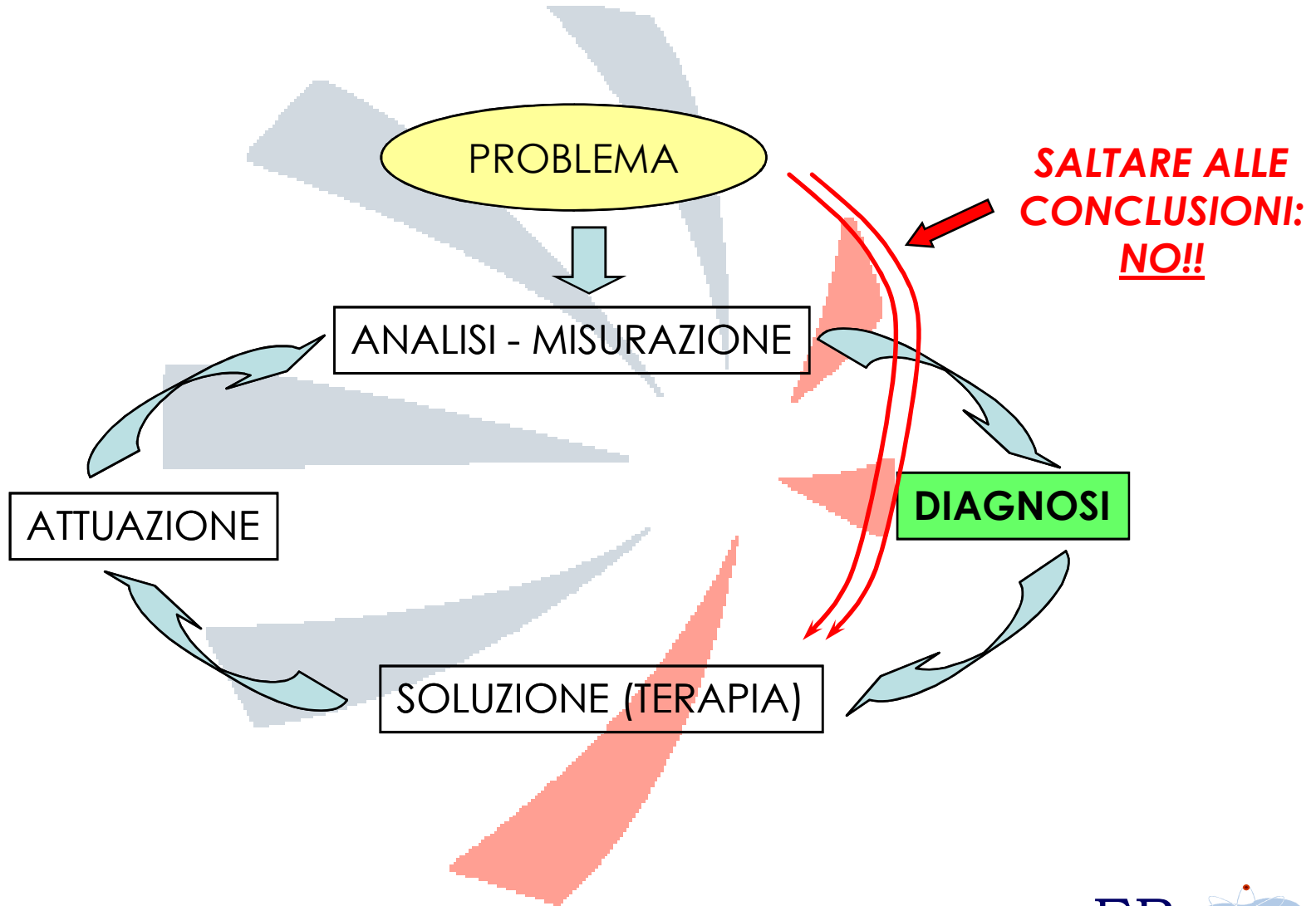


Processo



PROBLEM SOLVING

Le sequenze del Problem Solving

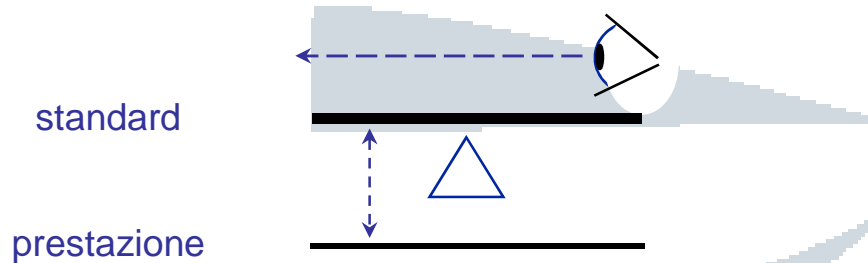


Definire e focalizzare un problema

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

OTTICA RIVOLTA AL PRESENTE

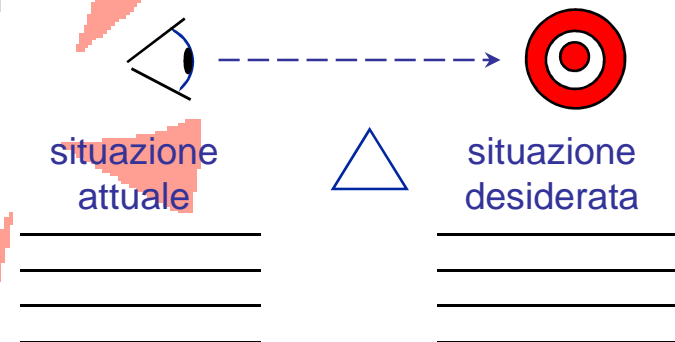
- Divario tra i risultati/prestazioni effettive e:
 - le aspettative
 - gli standard



- “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




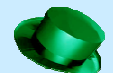
La
creatività

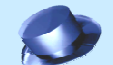


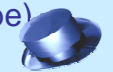
GLI STEP DI LAVORO PER OGNI INCONTRO

I incontro

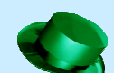
STEP 1: Rilettura input management (problemi/aree di miglioramento) e condivisione degli stessi
Cappello Bianco 


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  

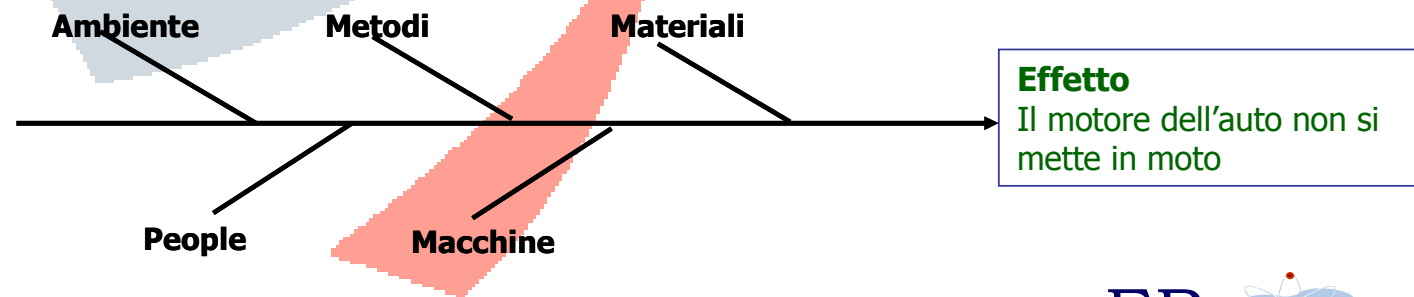
STEP 9: Strutturare un Action Plan per implementare proposte di miglioramento con relativa valutazione costi/benefici Cappello Blu 

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.

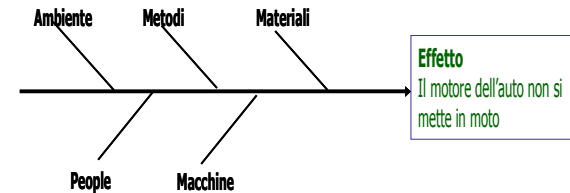
E' una forma di rappresentazione logica e strutturata dei **legami esistenti tra un effetto e le relative cause** ("i perché"). Attraverso la compilazione del diagramma le cause possibili che generano l'effetto vengono presentate a diversi livelli di dettaglio grazie a rami collegati tra di loro. Man 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:

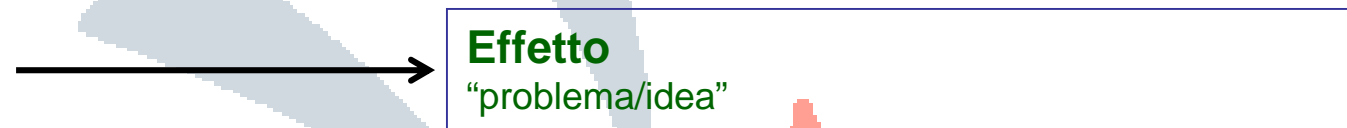
- Identificare i sintomi è il primo passo per risolvere un problema.
- E' difficile risolvere problemi complessi senza prendere in considerazione molti fattori e le relazioni tra le loro cause ed effetti.
- Ogni causa può essere, a sua volta, considerata un effetto generato da un'altra causa.
- Tanto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

Diagramma causa/effetto

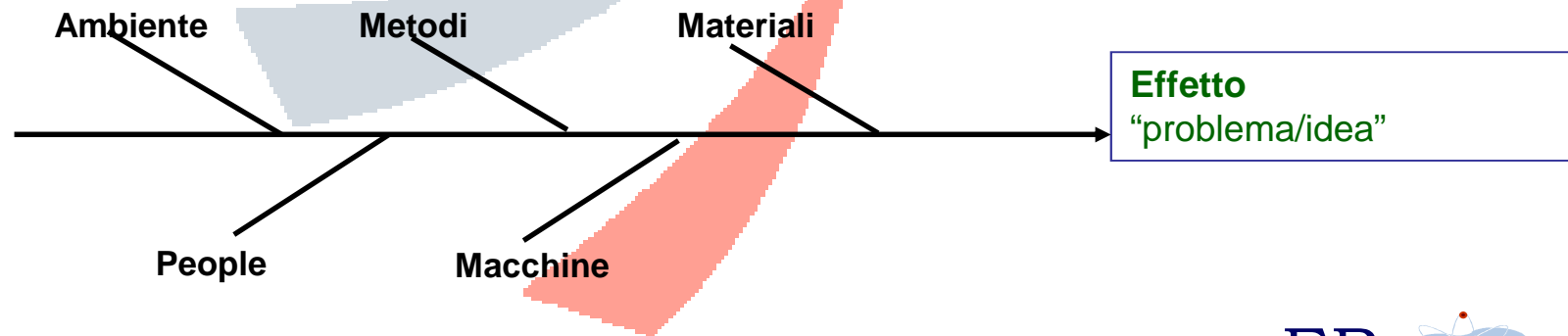


Il Diagramma causa/effetto

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

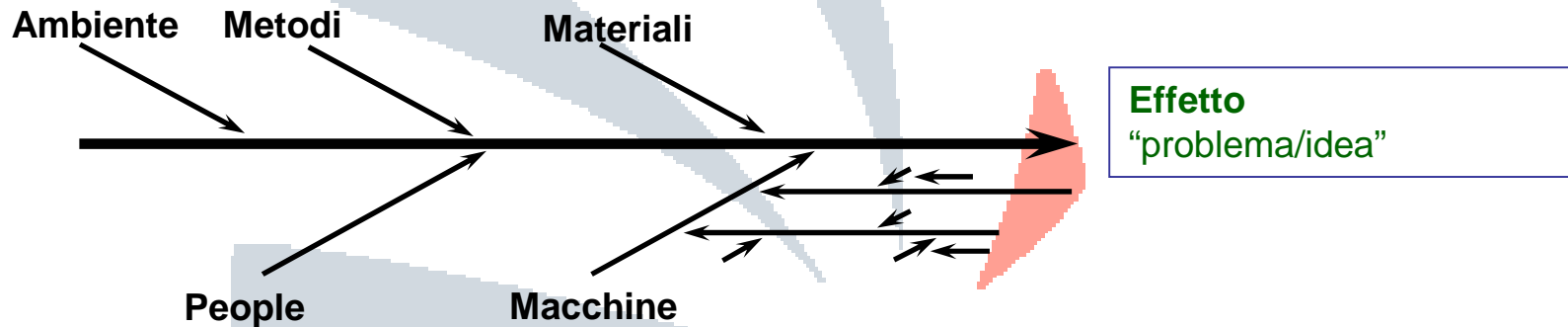


Passo 2 - Individuare alcune categorie (o "famiglie") di cause sotto le quali classificare le ipotesi di maggiore dettaglio, ricavate nel brainstorming. Un criterio di classificazione delle cause è quello "delle 3 M" (Materiali, Macchine, Metodo, a cui potrà essere utile aggiungere la categoria "People"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

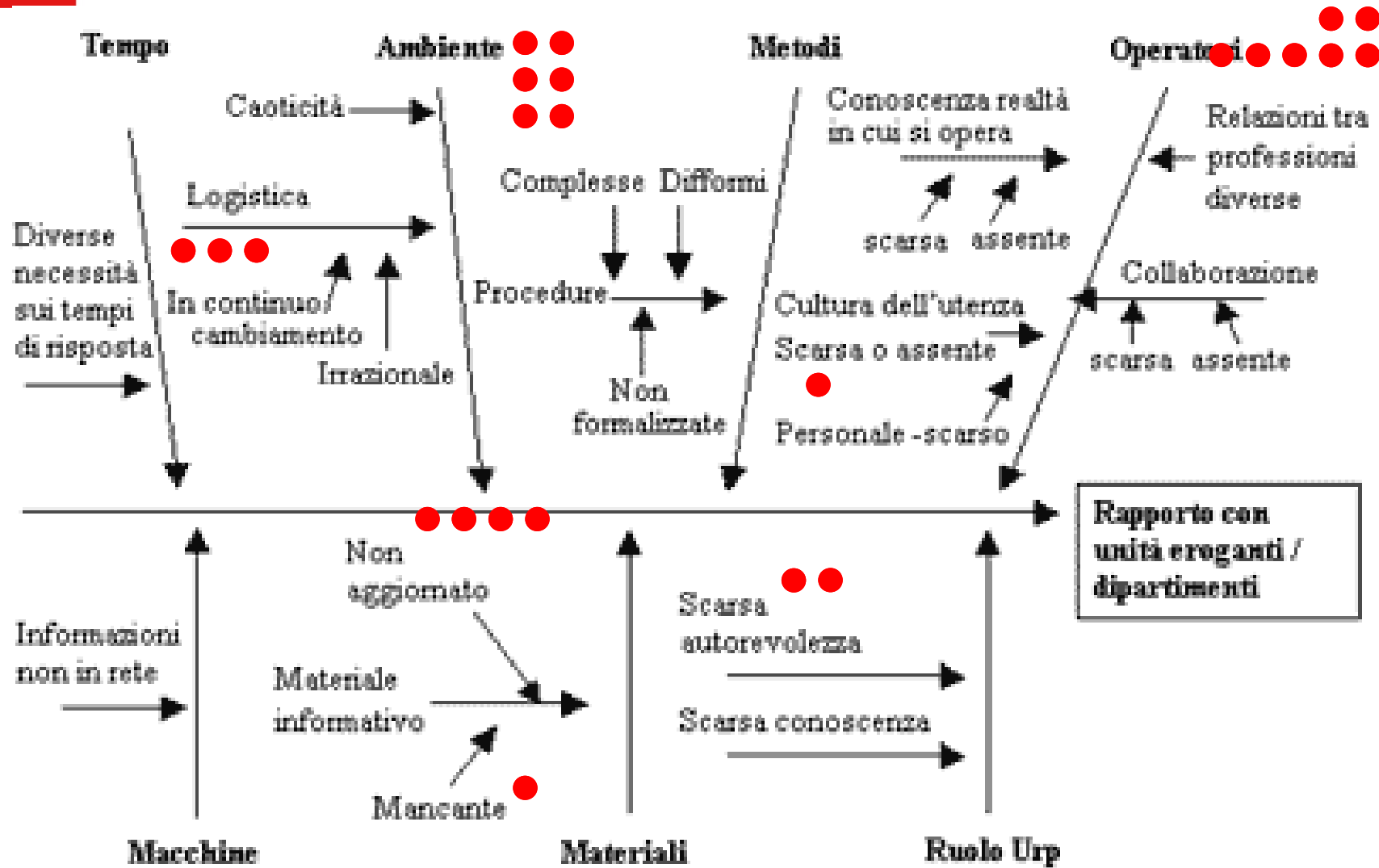
Il voto di ciascuno sarà riportato sul diagramma accanto alla causa votata.

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.”

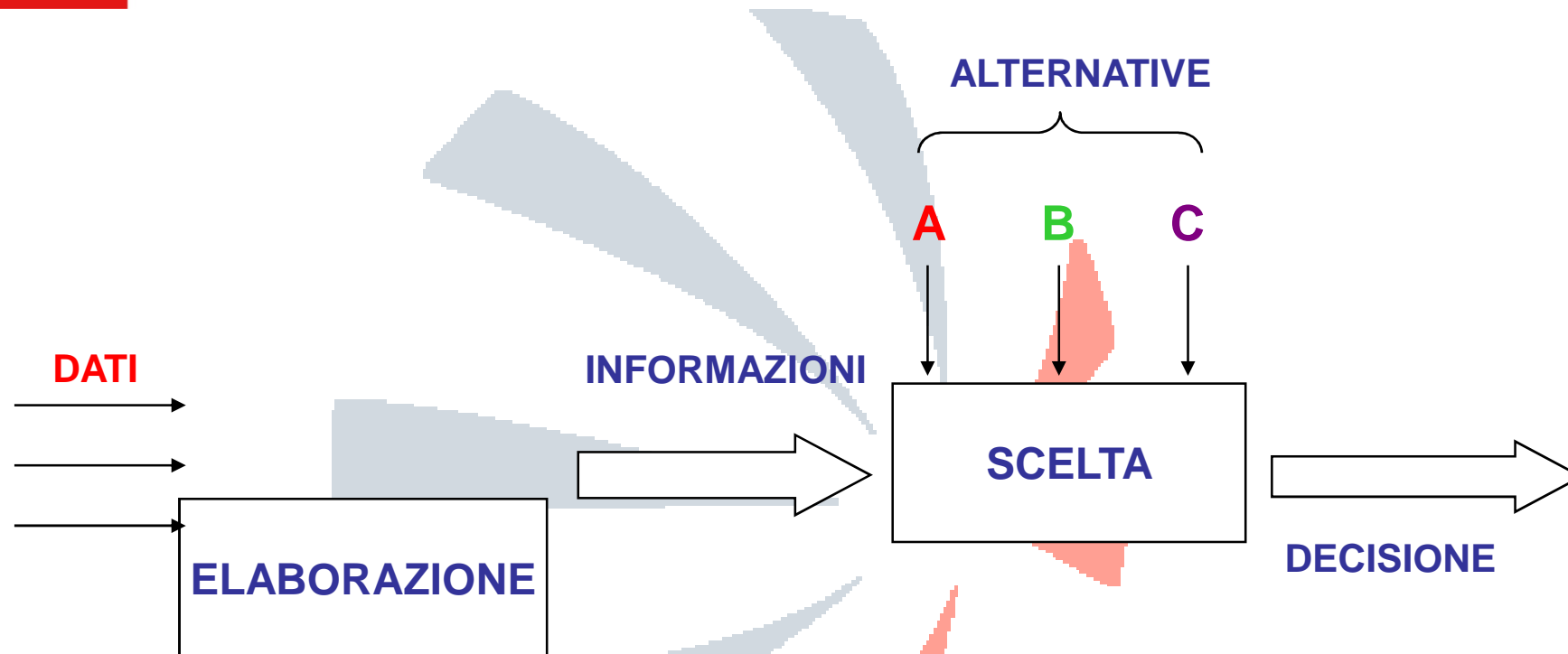
Albert Einstein

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.

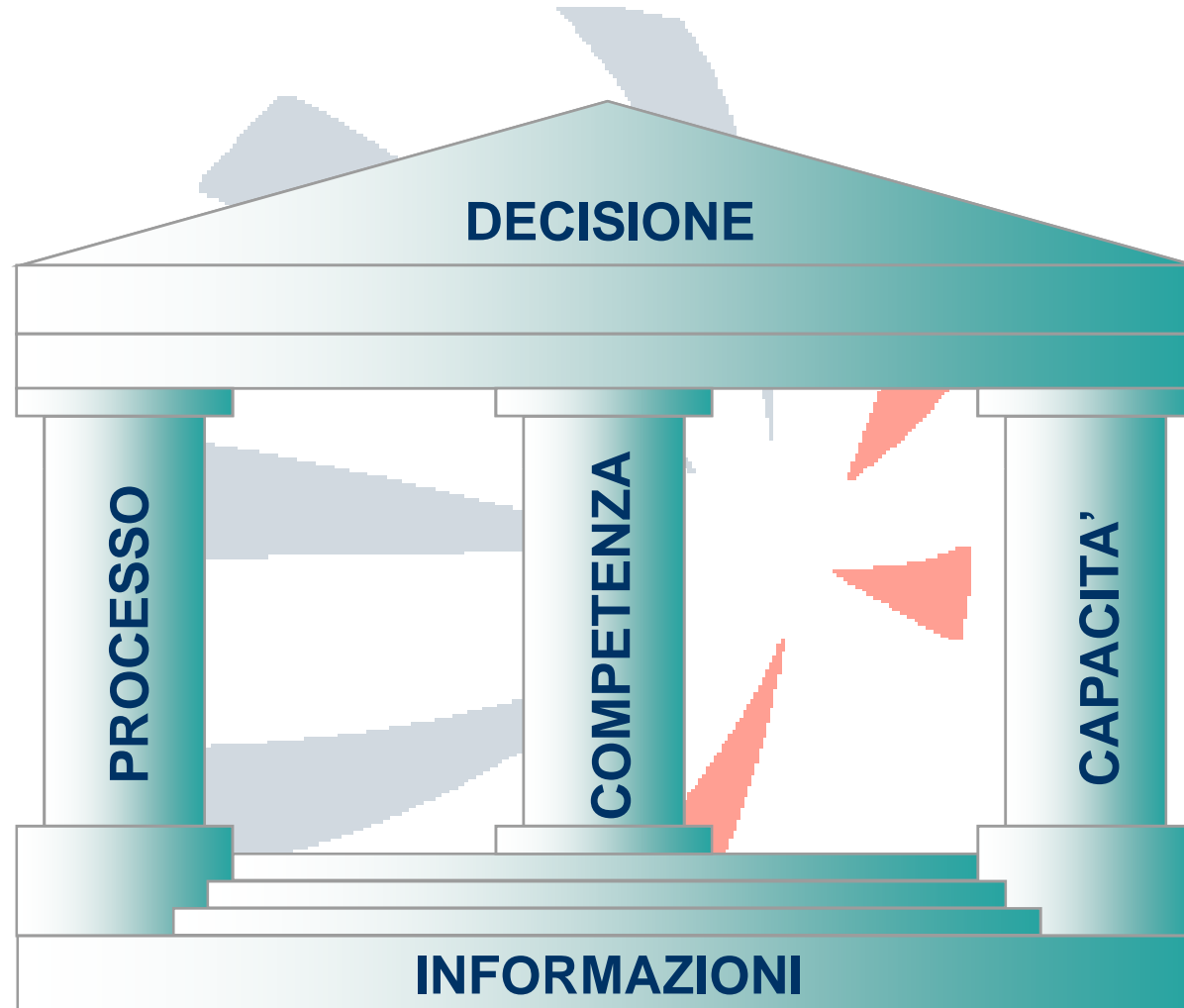
- La decisione in un team è un processo organizzato, non un'attività puramente individuale.
- Una decisione rilevante è spesso risultato di un processo di negoziazione.

PROCESSO DECISIONALE

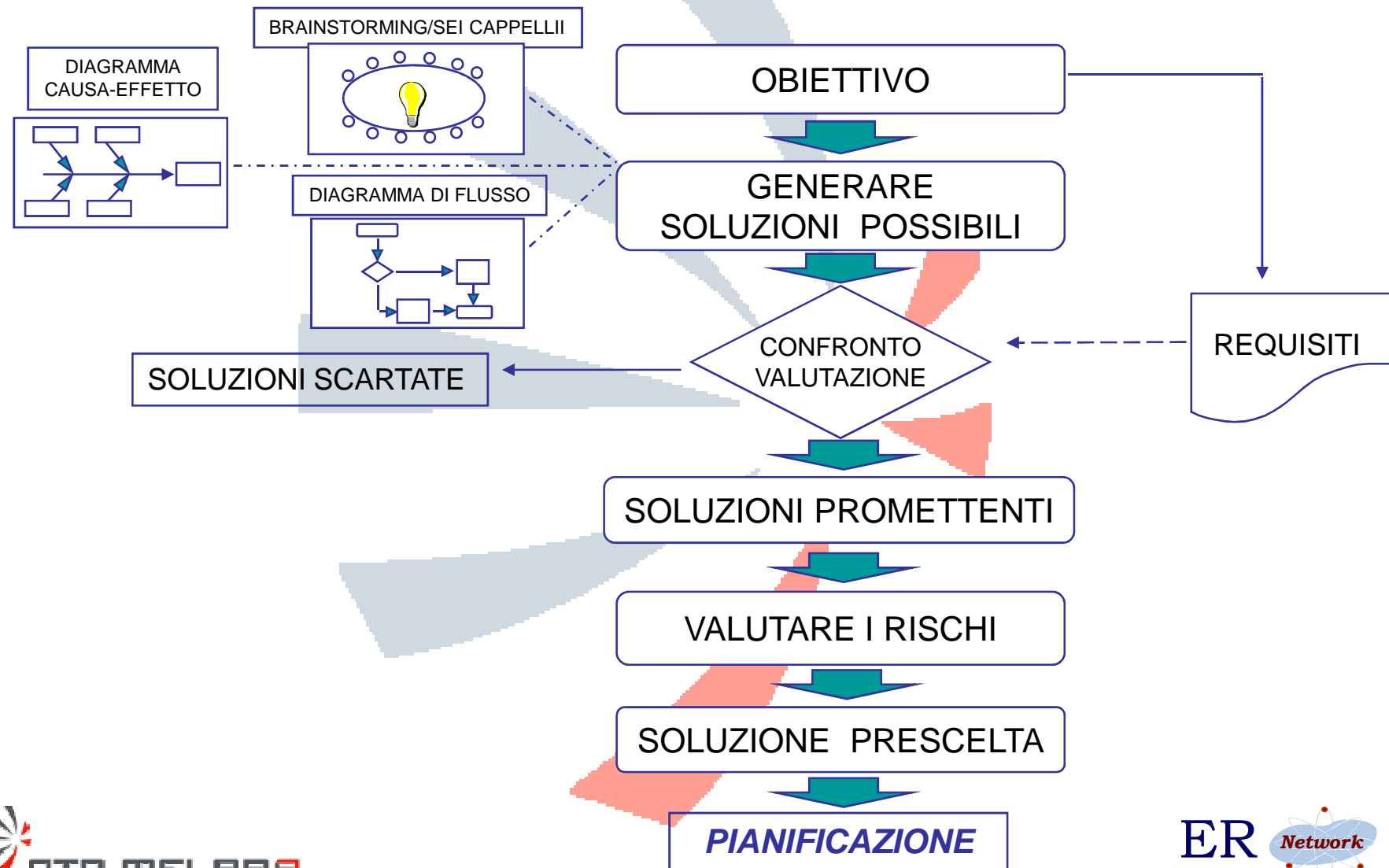


La **QUALITÀ DI UNA DECISIONE** dipende non soltanto dall'**AVERE ELABORATO I DATI**, ma anche dall'**AVERLI ACQUISITI BENE**.

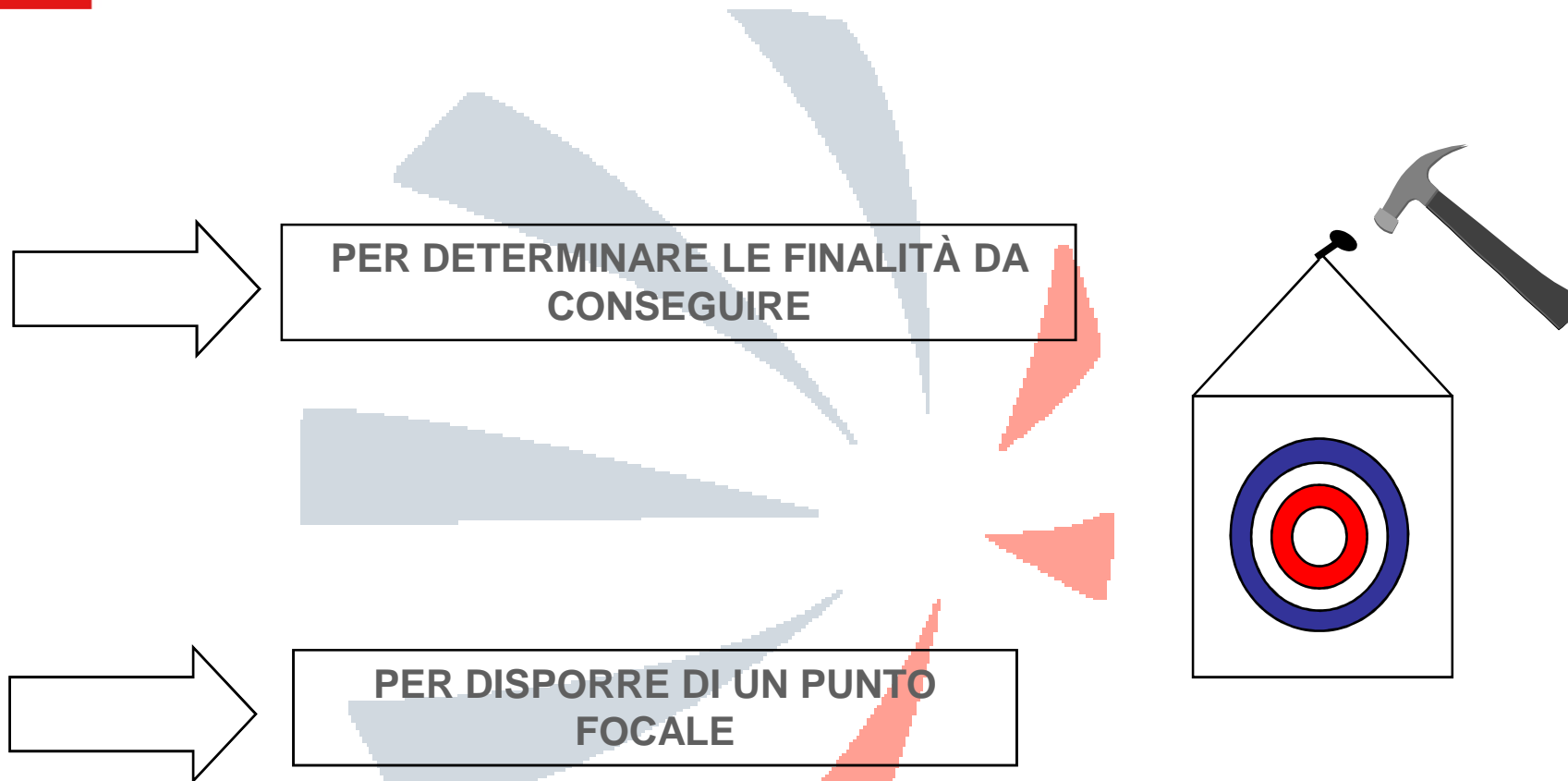
INGREDIENTI PER UNA BUONA DECISIONE



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

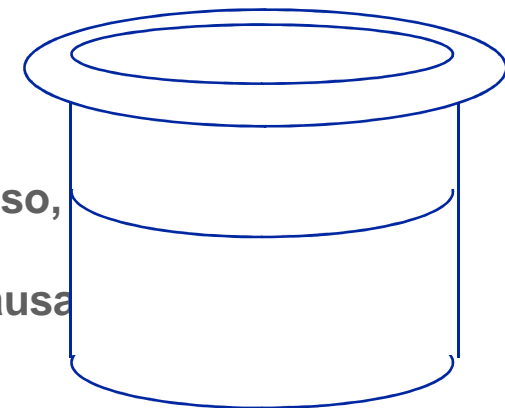
ESPRIMERLI IN MODO CHIARO, ESPPLICITO, CONCRETO:

- 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
 - -----

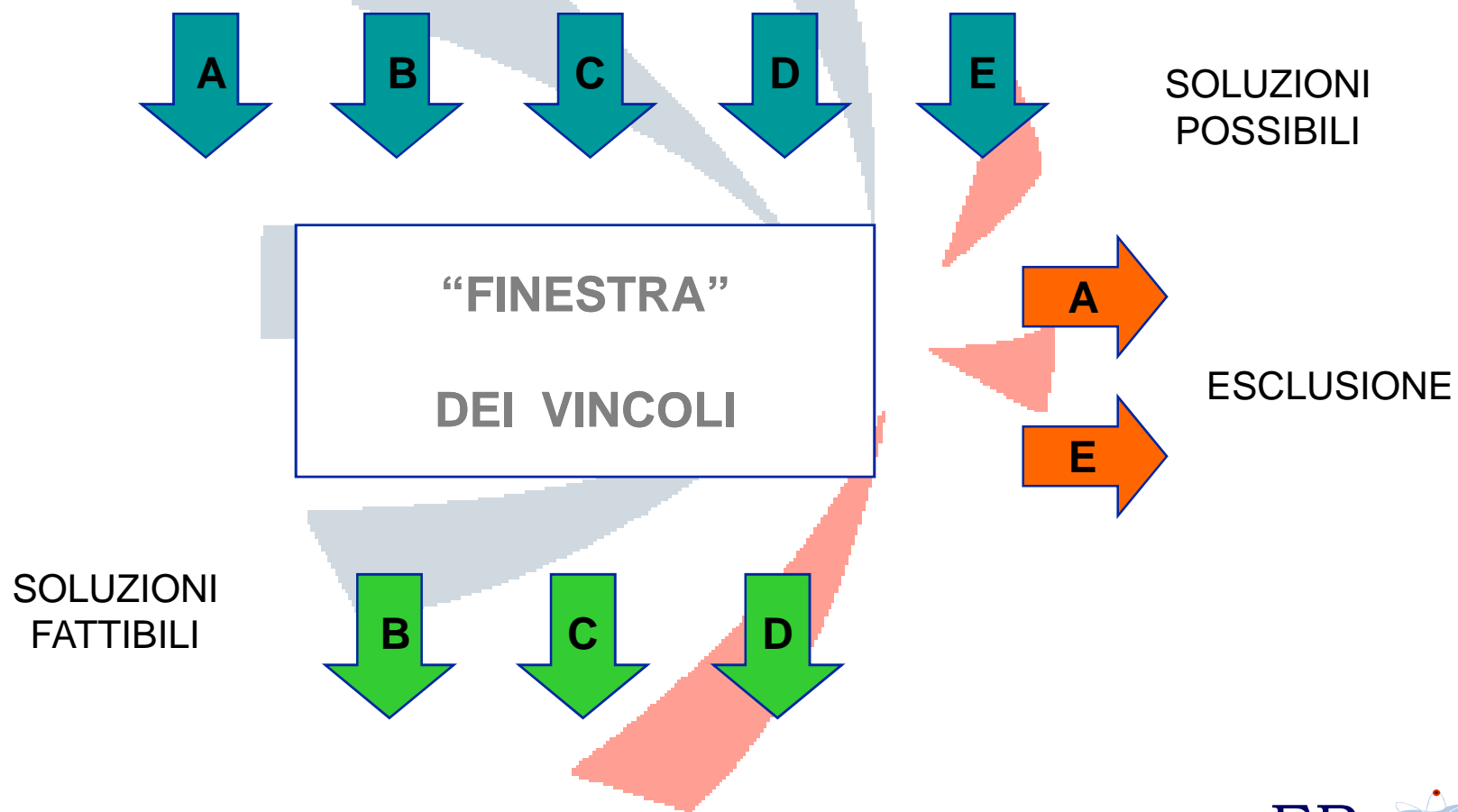


REQUISITI INDISPENSABILI ED OPZIONALI

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

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)

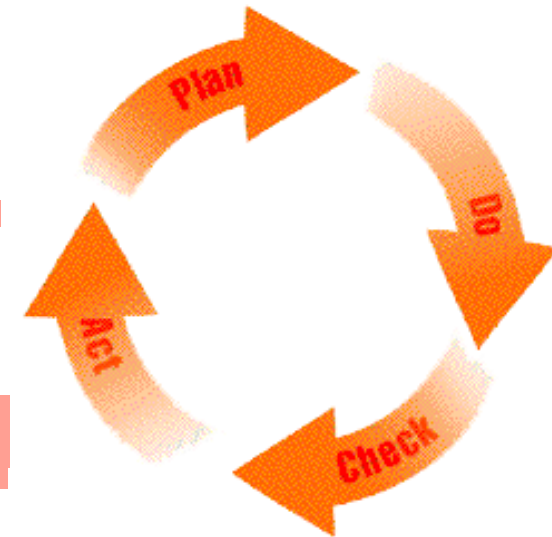


IL PIANO DI AZIONE/INTERVENTO

(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’

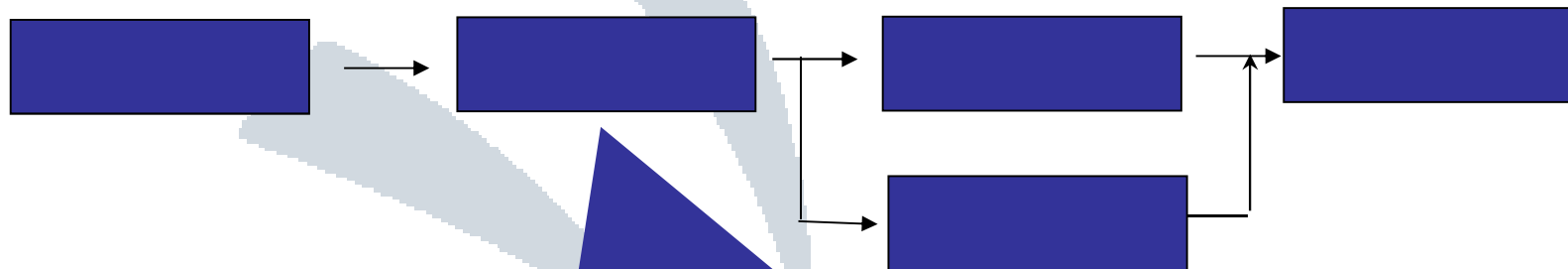
PIANIFICARE

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

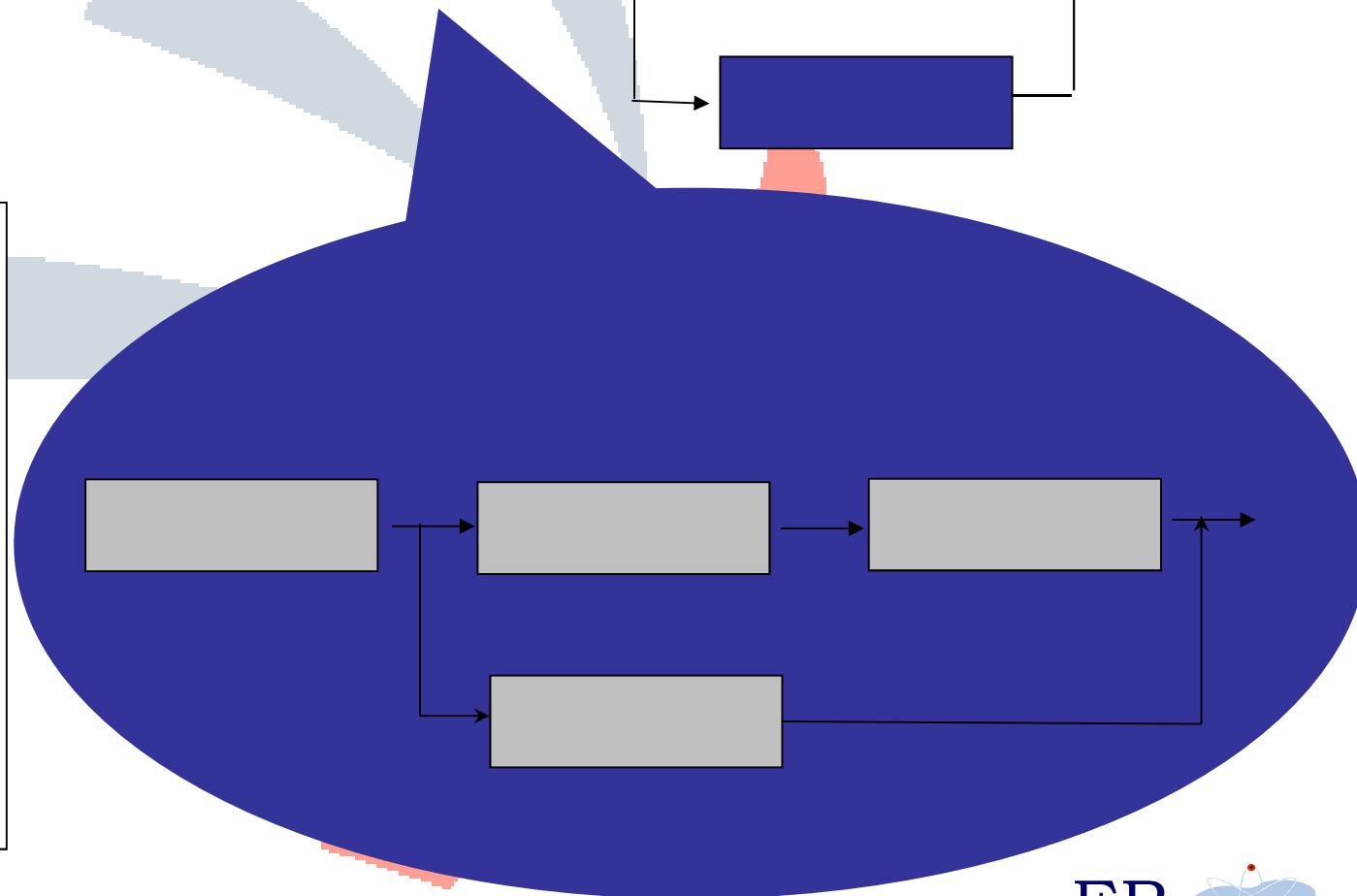
I livelli di dettaglio nella definizione delle attività



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?”

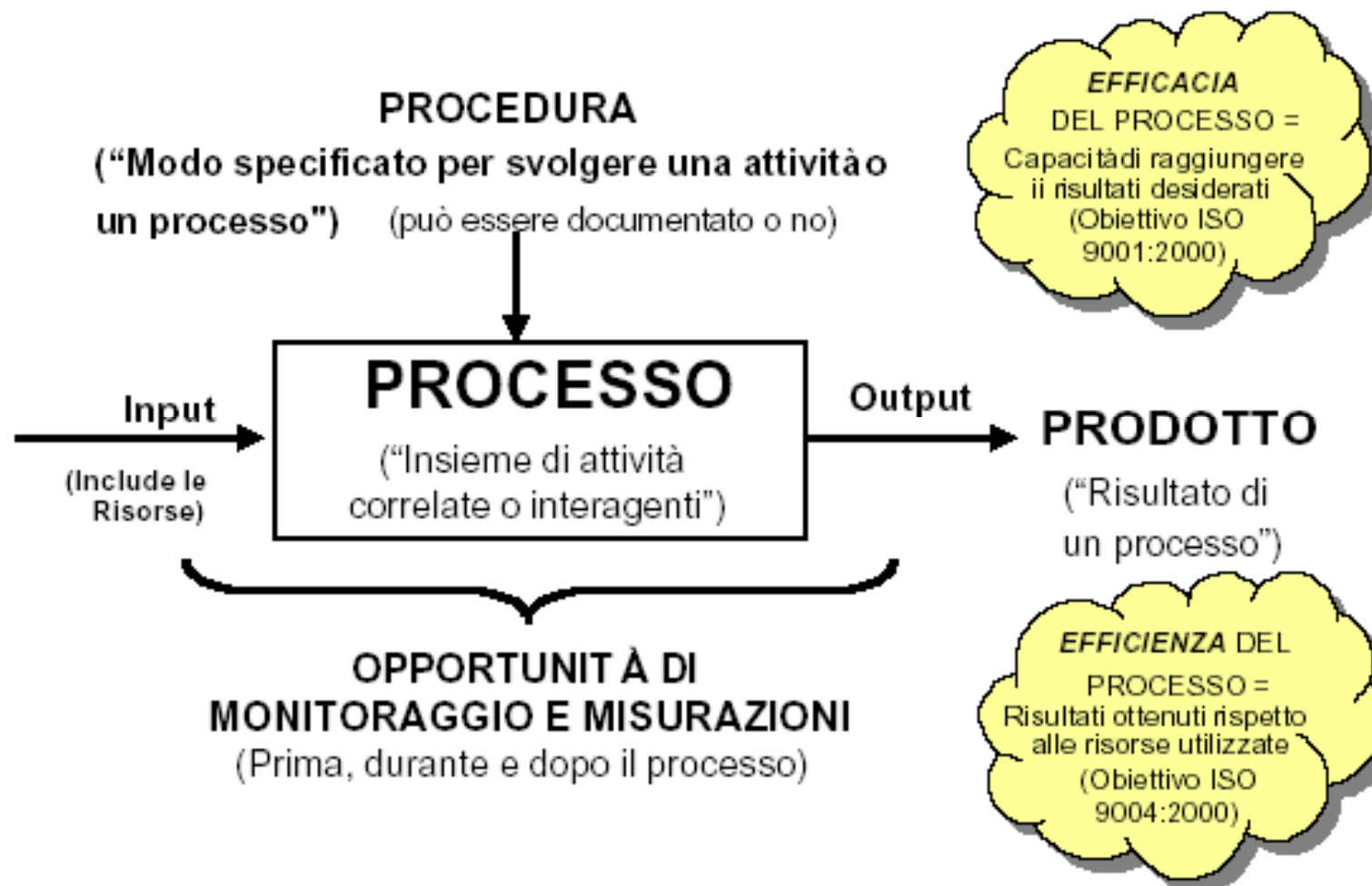
- NEI PUNTI DI CONCOMITANZA DI ALTA PROBABILITA' E DI ALTA GRAVITA', CHIEDERSI:

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



NOTE SUL DIAGRAMMA DI FLUSSO

PROCESSO E PROCEDURE



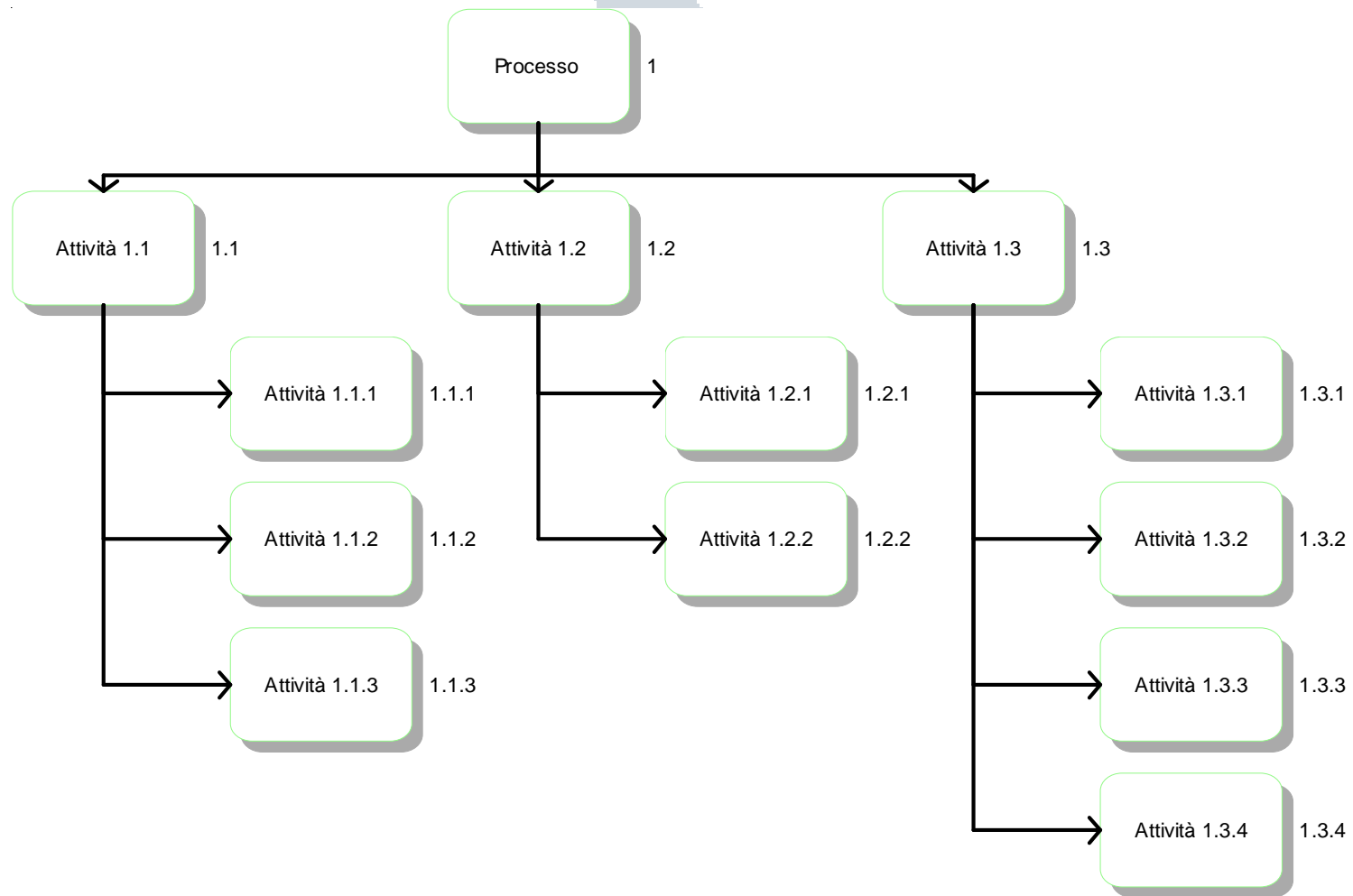
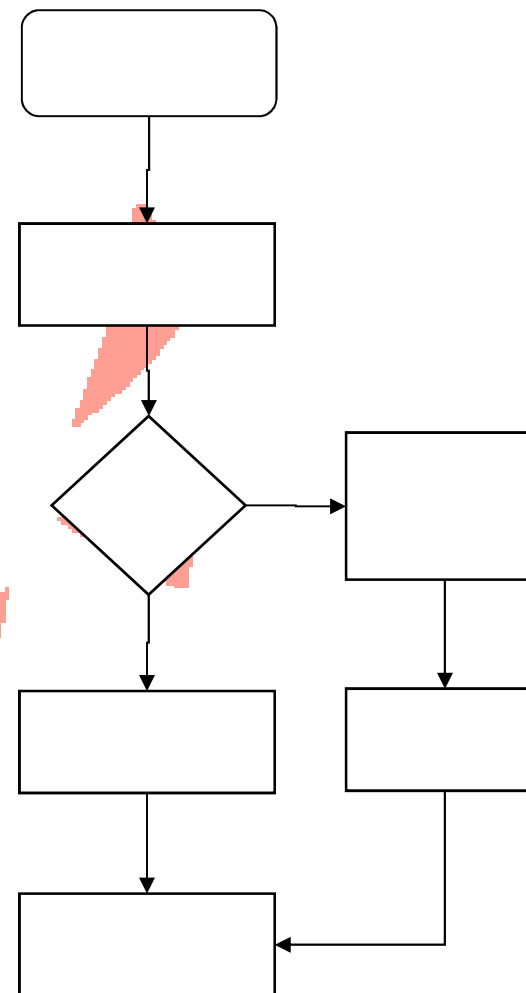


DIAGRAMMA DI FLUSSO

DEFINIZIONE:

IL DIAGRAMMA DI FLUSSO E'
UNA RAPPRESENTAZIONE
SIMBOLICA CHE DESCRIVE
LA SEQUENZA DELLE FASI
DI UN PROCESSO



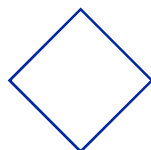
I SIMBOLI



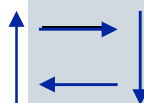
INIZIO O FINE FLUSSO



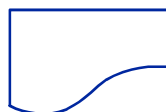
ATTIVITA'
Descrizione succinta all'interno del rettangolo



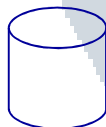
DECISIONE
Domanda all'interno. Sulla base della risposta viene presa una direzione



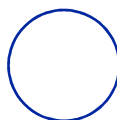
LINEE / SENSI DI FLUSSO



DOCUMENTO



MEMORIA DATA BASE / FILE



CONNESSIONE

UN ESEMPIO

APPROVVIGIONAMENTO COMPONENTI

