



FORMED

*"Cerca di essere una di quelle  
persone sulle quali tutti  
scommettono."*

OFFERTA FORMATIVA

2019

eliacontoz.com

DOTAZIONE DELLE CAPACITÀ PERSONALI.....	3
INTERO SONO MEGLIO CHE METÀ.....	5
SELF LEADERSHIP.....	7
SELF TALENT SCOUT.....	9
STRESS O NON STRESS? Questo è il dilemma, oppure no?.....	11
MI MISURO = MI MIGLIORO.....	13
CREARE ATTEGGIAMENTI DI INNOVAZIONE IN AZIENDA.....	15
MISURAZIONE DELLE COMPETENZE.....	17
IL TEOREMA DI PITAGORA DELLA COMUNICAZIONE.....	19
PARLARE IN PUBBLICO.....	21
LAVORARE O COMBATTERE?.....	23
LEADERSHIP.....	25
TEAM, MEMBERSHIP, COINVOLGIMENTO.....	28
LA GESTIONE DEL TEMPO.....	30
L'ORGANIZZAZIONE INTELLIGENTE.....	32
LINEE GUIDA PER UN SISTEMA QUALITÀ "FRUTTUOSO".....	34
LE MAPPE PER RAGGIUNGERE I RISULTATI: processi, ruoli, mansioni.....	36
DAI PROCESSI ALLE COMPETENZE: COLLECTION.....	38
AGGREDIRE I COSTI.....	40
IL CLIENTE.....	42
VENDERE È ARTE.....	44
LA RIUNIONE DI SUCCESSO.....	46
E-MAIL: QUANTO MI SEI AMICA?.....	48
QUALITY MANAGER.....	50
JUNIOR MANAGER.....	52
SMART PROJECT MANAGER.....	54
FORMATORI TECNICI AZIENDALI.....	56

## DOTAZIONE DELLE CAPACITÀ PERSONALI

### *Una palestra di sviluppo delle risorse per il successo professionale*

Cosa possiamo fare nei confronti delle capacità che costituiscono il supporto essenziale per il nostro successo professionale?

Accontentarci di ciò che la natura ci ha fornito e puntare sul lento (e non sempre effettivo) miglioramento che possiamo trarre dall'esperienza oppure cercare di fare un concreto e rapido salto di qualità sviluppando le nostre capacità personali?

Tutti noi poggiamo i nostri risultati professionali su due pilastri di competenze: quelle tecniche e quelle trasversali. Le tecniche sono il bagaglio imprescindibile (e anche ovvio) che dobbiamo possedere per svolgere il nostro lavoro, ma non sono sufficienti: ci occorrono le trasversali che, caratterizzando e guidando i nostri comportamenti, sono assolutamente determinanti perché possiamo pienamente utilizzare le prime.

Stiamo già svolgendo - o intendiamo arrivare a svolgere - un ruolo di responsabilità? Ebbene possiamo concentrare la nostra attenzione e il nostro impegno a migliorarci su un gruppo particolarmente significativo di tali competenze: quelle che incidono particolarmente su efficacia ed efficienza della nostra attività. Ossia:

- ▣ proattività;
- ▣ motivazione, applicazione e coscienziosità;
- ▣ lateral thinking;
- ▣ flessibilità e disponibilità al cambiamento;
- ▣ autostima;
- ▣ accettazione proattiva delle critiche;
- ▣ capacità di chiedere pareri.

### **Obiettivi**

- Prendere consapevolezza della:
  - ↳ importanza che rivestono le capacità comportamentali per l'ottenimento degli obiettivi professionali
  - ↳ possibilità di intervenire concretamente e con successo sul loro sviluppo
  - ↳ relazione tra tali capacità e l'insieme ruolo da svolgere e contesto nel quale svolgerlo

- Esplorare e approfondire caratteristiche e tecniche di sviluppo di tali capacità, in modo da renderle patrimonio proprio e da saperle poi sviluppare autonomamente e continuamente

## **Risultati attesi**

Grazie al corso si manifestano le condizioni che danno vantaggi a:

- Partecipanti all'esperienza formativa, che possono ottenere riconoscimento della professionalità, miglioramento delle relazioni interpersonali, riduzione dello stress
- Colleghi e collaboratori con facilitazione dell'attività, miglioramento del clima interno
- Azienda, per la quale si determina riduzione delle inefficienze e conseguente miglioramento dei risultati

*"Il più grande spreco nel mondo è la differenza tra ciò  
che siamo e ciò che potremmo diventare"*

*Ben Herbster*

# INTERO SONO MEGLIO CHE METÀ

*La piena efficienza è data dall'utilizzo equilibrato di razionalità ed emotività*

L'emotività, nell'ambito dell'attività lavorativa, è spesso considerato un problema e un fattore destabilizzante.

Cosa cambierebbe, invece, se imparassimo a trattarla come strumento di leadership e come elemento intellettuale qualificante?

L'emotività è componente essenziale nella vita di ciascuno. Pensare di eluderla o accantonarla, sarebbe un errore, perciò conviene cercare di farla diventare fattore qualificante della nostra vita professionale, passando attraverso il superamento del paradigma obsoleto: lavoro come applicazione di soli componenti razionali e di capacità tecniche, scollegate dalle emozioni.

Attraverso questo corso puntiamo, di conseguenza, a creare le condizioni utili per concretizzare il valore "economico" di qualità interiori e capacità relazionali in nostro possesso con una gestione intelligente delle emozioni.

Esploriamo il nostro universo emotivo per scoprire e migliorare le componenti costruttive, per individuare ed eliminare quelle negative, costruendoci una vera e propria "Competenza Emotiva".

## Obiettivi

- Prendere consapevolezza che i migliori risultati si ottengono mettendo in campo tutte le potenzialità che si possiedono, sia in termini di razionalità che di emotività
- Migliorare il livello applicativo della leadership
- Eliminare il rischio che il vecchio paradigma, secondo il quale le emozioni rappresentano un ostacolo al miglior svolgimento dell'attività lavorativa, riduca drasticamente il potenziale delle competenze
- Evitare che il capitale di capacità e di stimolo costituito da un'intelligente applicazione della propria carica emotiva rimanga sottoutilizzato

## Risultati attesi

Le ricadute positive riguardano:

- la persona
  - possibilità di esprimere completamente le proprie potenzialità
  - miglioramento delle condizioni relazionali
  - miglioramento delle capacità negoziali
  - diminuzione dello stress

■ l'Organizzazione

- incremento di efficacia ed efficienza dell'apporto professionale delle persone
- miglioramento delle relazioni interne e conseguente riduzione delle inefficienze
- miglioramento dei risultati in tutti gli ambiti di negoziazione
- conseguente miglioramento dei risultati economici

*"Ragione e passione sono timone e vela della nostra anima navigante"*

*Kahlil Gibran*

## SELF LEADERSHIP

### *Acquisire la capacità di guidarsi verso gli obiettivi*

Come possiamo guidarci alla valorizzazione dei nostri punti di forza e alla riduzione di quelli di debolezza?

In prima battuta dobbiamo individuare gli uni e gli altri con certezza. In questa fase possiamo basarci solo sulle sensazioni o, piuttosto, trovare il modo di avere valutazioni oggettive?

Per ottenere l'oggettività dobbiamo riuscire a guardarci "da fuori", possibilmente con una metodologia che sia contemporaneamente efficace e semplice.

Ciascuno di noi, che sia un leader o che punti a esserlo e abbia l'obiettivo di avere una concreta crescita professionale, ha la necessità ineludibile di sapersi guidare, ossia essere leader di sé stesso.

Significa che dobbiamo abituarci all'orientamento verso le linee d'azione strutturate e ponderate: più utile per la nostra crescita evitare quelle prettamente istintive che, anche se supportate da ottime intenzioni e da buon senso, portano a risultati insufficienti o addirittura controproducenti. Inoltre dobbiamo disporci verso una configurazione di leader adeguata al ruolo e la contesto nel quale si svolge questo ruolo o si intende svolgerlo, basata sulla capacità di assunzione delle indispensabili responsabilità.

### **Obiettivi**

- Scoprire lo stato dell'arte delle proprie caratteristiche in relazione al ruolo di leader
- Tra le caratteristiche individuate, capire quali necessitano di miglioramento
- Ricercare e trovare le cause dell'eventuale disallineamento tra capacità necessarie e capacità di cui si dispone
- Delineare modi e strumenti per ridurre il disallineamento
- Disporre di una tecnica sistematicamente applicabile per avere la possibilità, all'occorrenza, di riprodurre autonomamente questo percorso di crescita

### **Risultati attesi**

- Passare da un'auto gestione istintiva a una gestione di sé stessi strutturata e sistematicamente orientata al miglioramento dei risultati professionali e della soddisfazione personale
- Disporre di basi solide per assumere con pieno diritto di titolarità la figura di leader o per consolidarla se già raggiunta

- Cambiare in meglio la qualità della propria vita privata e professionale
- Sviluppare il proprio potenziale e raggiungere la piena realizzazione personale
- Focalizzare i propri obiettivi e le priorità di vita
- Rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione dei propri obiettivi di vita

*"Tutti pensano a cambiare il mondo, ma nessuno pensa a cambiare sé stesso"*

*Lev Tolstoj*



## SELF TALENT SCOUT

### *Scoprirsi per farsi scoprire - diventare promotori di se stessi*

Tutti noi contiamo sul riconoscimento del nostro potenziale!

Preferiamo limitarci a sperare che ci venga riconosciuto o darci da fare per favorire il riconoscimento?

Tutti ci rendiamo conto di quanto scenario nel quale ci muoviamo sia sempre più complesso e, spesso, anche aleatorio.

Stiamo vivendo una situazione nella quale le competenze tecniche specifiche hanno conservato la loro indispensabilità, ma risultano insufficienti.

Tali competenze rappresentano la base "scontata", una base che non è in grado di marcare la differenza tra l'anonimato e l'eccellenza nell'ambiente professionale. Ancor maggiore è il rischio di rendere difficile la percezione dei nostri punti di forza quando, per scelta propria o per necessità, ci si deve proporre a un nuovo ambiente.

Subire questa criticità non ci porta lontano, però abbiamo la possibilità di prepararci ad affrontarla, lavorando sulla capacità di:

- ▣ scoprire dove e come indirizzare lo sviluppo delle nostre competenze;
- ▣ dare evidenza all'intero universo di tali competenze e di caratteristiche che portiamo in dote, a integrazione e supporto delle competenze tecniche.

## Obiettivi

Disporre degli strumenti per arrivare a:

- individuare i propri punti di forza e quelli di debolezza, per valorizzare i primi e ridurre i secondi
- far percepire all'ambiente in cui operiamo (o nel quale vorremmo operare) la nostra capacità di fornire valore, grazie sia al patrimonio di competenze "tecniche" (hard skill) sia alle risorse personali di competenze trasversali (soft skill)

## Risultati attesi

- Inquadrare e/o dedurre le necessità e le attese del contesto al quale ci si rivolge
- Accentuare la possibilità di accedere a nuove posizioni professionali
- Aumentare la propria visibilità e, conseguentemente, le occasioni di crescita

- Dare forma strutturata al proprio know how per il miglioramento delle prestazioni
- Incrementare la possibilità di sviluppare il proprio network relazionale
- Facilitare l'accesso a un nuovo ruolo o a un nuovo posto di lavoro

*"Le persone che progrediscono nella vita sono coloro che si danno da fare per trovare le circostanze che vogliono e, se non le trovano, le creano"*

*George Bernard Shaw*

## STRESS O NON STRESS? Questo è il dilemma, oppure no?

### *Tecniche per comprendere, padroneggiare e valorizzare lo stress*

Oggi giorno siamo tutti sempre più stressati.

Siamo abituati a pensare che lo stress sia un ostacolo per le nostre attività e per il nostro benessere?

E se invece sapessimo trasformarlo da nemico in amico?

Ebbene sì, possiamo, contenendone la componente negativa e utilizzandone la potenzialità costruttiva, in modo da avere più risultati e più benessere.

Parte integrante della nostra vita ogni giorno, lo stress è la normale risposta di adattamento generale all'ambiente ad un generico cambiamento fisico e psichico. Rappresenta un reclutamento psicofisiologico di energie comportamentali e cognitive:

- dalle più semplici (attacco, fuga)
- alle più complesse e sofisticate che attengono a strategie e tecniche che consentano di passare da una situazione passiva (subirlo) a una situazione attiva (gestirlo)
- Per esempio, possiamo ridurre l'aggressività o, all'opposto, la sottomissione non vivendole supinamente ma inquadrandone le cause e la reale consistenza per poterle contenere.

In altri termini, con questo corso, possiamo mettere in atto delle manovre psicofisiche che portino a:

- Utilizzare l'energia indotta dallo stress, creando una sintonia tra noi e i nostri obiettivi, sia personali che professionali;
- Evitare una fallimentare condizione di attaccamento cronico.

Se sappiamo come gestirlo, lo stress può diventare un ottimo alleato; al contrario, se lo sottovalutiamo, diventa un nemico logorante.

### **Obiettivi**

- Acquisire maggiore consapevolezza dei fattori di stress nel proprio ambiente lavorativo
- Trasformare lo stress in una risorsa utile e ridurre le componenti negative
- Migliorare il proprio dialogo interno
- Scoprire le tecniche per individuare in sé stessi le energie latenti
- Implementare la fiducia nelle proprie potenzialità
- Vivere in maniera esperienziale le basi concettuali

## Risultati attesi

- Aumento di efficacia ed efficienza delle proprie performance professionali
- Consolidamento di uno stile di vita più equilibrato
- Sviluppo della capacità di visione strategica

*"Lo stress è come una spezia: nella giusta proporzione esalta il sapore di un piatto; troppo poca produce un blando, noioso pasto; troppa può soffocarlo"*  
Donald Tubesing

## MI MISURO = MI MIGLIORO

*Se scopro come sono, posso decidere come migliorarmi*

Ottenere risultati professionali migliori è un obiettivo che tutti ci poniamo, ma per farlo con profitto occorre il quadro di come siamo in relazione a come dovremmo essere per svolgere sempre meglio il nostro ruolo.

Questo quadro deve essere creato in maniera oggettiva, puntando su dati reali, solo in tal modo, partendo da basi certe, prenderemo le decisioni giuste su cosa fare per giungere al miglioramento.

In questo corso imposteremo un percorso di miglioramento delle nostre potenzialità, per avere risultati concreti, mettendoci nelle condizioni di conoscere, senza pregiudizi sia positivi che negativi, quale è la reale situazione nella quale ci troviamo.

Si tratta di un percorso che incrocia le nostre aspettative (o le necessità) con l'autovalutazione delle competenze e delle caratteristiche di cui disponiamo.

L'autovalutazione è un'operazione che richiede una seria impostazione in logica di processo. Affinché fornisca dati attendibili, non consente scorciatoie, semplificazioni o deleghe ad altri: occorre costruirsi una base concettuale sulla quale poggiare le tecniche applicative.

### Obiettivi

Acquisire le linee guida concettuali e gli strumenti operativi per concretizzare il processo di valutazione delle condizioni esogene ed endogene e delle decisioni per il miglioramento:

- condizioni esogene
  - ↳ contenuti del ruolo obiettivo
  - ↳ contesto
  - ↳ valutazione necessità conseguenti
- condizioni endogene
  - ↳ autovalutazione dello stato dell'arte
  - ↳ esplorazione delle potenzialità inesprese
- miglioramento
  - ↳ percorso per la riduzione delle lacune
  - ↳ valorizzazione dei punti di forza

## Risultati attesi

- Acquisire e consolidare una metodologia di autovalutazione ripetibile autonomamente nel tempo
- Disporre delle linee guida per il proprio miglioramento professionale
- Incrementare e utilizzare al meglio le proprie potenzialità
- Derivare effetti concretamente benefici sull'attività lavorativa
- Aumentare la possibilità di accedere a ruoli di livello più alto
- Incidere in maniera significativa su autostima e su etero stima

*"Chi desidera eccellere deve misurarsi in ciò che è di per sé eccellente"*

*Epitteto*

## CREARE ATTEGGIAMENTI DI INNOVAZIONE IN AZIENDA

### *Mettersi nelle condizioni di affrontare l'epoca dell'Experience Economy*

Al giorno d'oggi tutti parlano di innovazione, ma è così vero che tutti siamo capaci di farla davvero e continuamente?

È sempre più vero che innovando si cresce, stando fermi si declina!

Ma possiamo generare innovazione soltanto se sappiamo diffondere un clima adattato a stimolarla.

L'innovazione è diventata come un mito al quale si fa sempre riferimento e che nella realtà ha, molto spesso, la non concretezza tipica dei miti.

In effetti, quando parliamo di innovazione, tendiamo a confinarla nell'ambito dei prodotti o dei servizi che si offrono e anche gli esempi che ci vengono sistematicamente forniti riguardano tale ambito.

Certamente innovare il prodotto e/o servizio ha un'influenza talvolta decisiva sul successo commerciale, ma occorre considerare l'importanza che può assumere l'innovazione organizzativa e metodologica, ossia quella gamma di modifiche delle prassi abituali che portano ad ottenere significativi vantaggi economici - es. il marketing, l'efficienza dei processi, la riduzione dei costi "inutili", ecc.

Possiamo realizzare l'innovazione, comunque indirizzata, se promuoviamo un approccio mentale orientato a immaginare che le cose possono (attenzione, non necessariamente devono) essere fatte in maniera diversa da quella abituale.

Renderci conto di possedere un potenziale creativo e di poterlo tranquillamente utilizzare per il miglioramento della nostra attività lavorativa può farci fare un salto qualitativo rilevante per il progresso personale e dell'Organizzazione nella quale operiamo.

La motivazione a migliorare le nostre modalità di gestire le difficoltà e le complessità della realtà quotidiana lavorativa può avvenire anche attraverso l'utilizzo della metodologia PAPSA (di H. JAOUÏ), finalizzata allo sviluppo del potenziale creativo individuale.

L'impegno, su noi stessi e sugli altri, a sviluppare una comunicazione assertiva e un orientamento verso un pensiero ottimista e positivo è condizione indispensabile per la realizzazione di soluzioni innovative - in ambito personale e professionale - sia per affrontare criticità contingenti sia per "inoltrarsi" con successo nel futuro.

Possiamo metterci in grado di affrontare con successo tale impegno scoprendo modi e tecniche per configurarlo e supportarlo, così da costruire e consolidare l'habitat adatto a far crescere l'innovazione.

### **Obiettivi**

- Conoscere il proprio potenziale creativo per utilizzarlo nell'attività professionale
- Stimolare le persone allo sviluppo della propria creatività, attraverso l'utilizzo della metodologia PAPSA (di HUBERT JAHOUI)

- Apprendere tecniche per arrivare a
  - ↳ essere capaci di innovare prodotti e processi
  - ↳ diffondere questa capacità all'interno del proprio gruppo di lavoro

## **Risultati attesi**

Le ricadute positive interessano sia le persone che implementano questa competenza sia l'Organizzazione nella quale operano.

- Persone:
  - ↳ incremento delle possibilità di riconoscimento professionale
  - ↳ maggiore soddisfazione per l'attività svolta
  - ↳ ampliamento delle opportunità lavorative
- Organizzazione:
  - ↳ miglioramento del rapporto con il mercato, in termini di immagine, salvaguardia dei margini di profitto, garanzia di continuità
  - ↳ conseguente miglioramento dei risultati economici

*"Chi non prova a crearsi il futuro che desidera, deve  
accontentarsi del futuro che gli capita"*

*A. Ricca*



## MISURAZIONE DELLE COMPETENZE

*Trovare il migliore equilibrio tra le attività da svolgere e le persone incaricate di svolgerle*

Se ci serve qualcuno che sappia salire un albero, possiamo cercare di insegnare a una pecora a farlo, ma se prendiamo un gatto è meglio!

Possiamo ottenere un significativo miglioramento dei risultati professionali disponendo di un impianto strutturato e sistematico indirizzato a:

- ▣ individuare le competenze necessarie, per tipo e livello;
- ▣ valutare il livello delle competenze disponibili;
- ▣ dedurre, sulla base di dati, le azioni da intraprendere per ridurre gli scostamenti.

La costruzione di tale impianto richiede un'impostazione che sia:

- ▣ effettivamente in grado di fornire i dati dai quali derivare le decisioni;
- ▣ basata su una logica di condivisione che consenta di migliorare il clima delle relazioni interne, evitando assolutamente che diventi fattore disgregante;
- ▣ sufficientemente semplice da rappresentare uno strumento con un bilancio positivo tra impegno per realizzarlo e risultati ottenuti.

Si tratta di una modalità operativa che ci porta ad approcciare il problema della ricerca del miglior equilibrio tra quello che, in termini di competenze, servirebbe e quello che si ha effettivamente, impostato sulla logica della più completa trasparenza e del confronto libero da pregiudiziali.

### Obiettivi

- Disporre di linee guida e di strumenti applicativi per:
  - ↳ individuare e "pesare" le competenze necessarie affinché le attività siano svolte con il massimo di efficacia e di efficienza (qualità)
  - ↳ individuare e "pesare" le competenze disponibili
  - ↳ poter scegliere consapevolmente le azioni per la riduzione degli scostamenti con modalità condivise
  - ↳ portare all'interno dell'Organizzazione competenze e metodi per effettuare, in maniera autonoma e strutturata, aggiornamenti, modifiche, aggiunte alla misurazione
- Acquisire gli elementi di conoscenza per dare certezza e sistematicità a:
  - ↳ miglioramento qualitativo della realizzazione dei processi
  - ↳ crescita professionale e personale
  - ↳ valorizzazione delle capacità presenti

↳ aumento della soddisfazione delle persone che operano all'interno dell'Organizzazione

## Risultati attesi

- Disporre di dati sufficientemente oggettivi di misurazione degli scostamenti tra competenze necessarie e competenze disponibili
- Poter scegliere consapevolmente le azioni per la riduzione degli scostamenti - interventi formativi, adeguamenti organizzativi o altro
- La condivisione di tali azioni, da cui la fondata aspettativa che siano effettivamente realizzate e lo siano con efficacia, in quanto non passivamente subite dalle persone interessate
- Disporre di riferimenti affidabili sulla base dei quali indirizzare la selezione di candidati per i nuovi inserimenti

*"Per comandare un vascello non si sceglie il passeggero di casato più nobile"*

*Blaise Pascal*

# IL TEOREMA DI PITAGORA DELLA COMUNICAZIONE

## *Escursione nelle "formule" per costruire la comunicazione*

Quanto siamo soddisfatti della nostra capacità di comunicare?

Siamo sicuri che una buona comunicazione sia tutta frutto di doti naturali?

E se potessimo trasformare la comunicazione da improvvisazione a metodo?

Comunicare è l'attività prevalente che svolgiamo, sia nell'ambito professionale sia nell'ambito personale.

Come ci succede per tutte le attività abituali, soprattutto per quelle che si sviluppano sin dall'inizio della vita, abbiamo la tendenza ad affidarci alle doti naturali, all'istinto, all'improvvisazione: ci è difficile renderci conto che la comunicazione, proprio in quanto attività prevalente, può - e perciò deve - essere perfezionata con un'adeguata preparazione.

Possiamo essere bravissimi a fare qualsiasi cosa, ma se non siamo in grado di comprendere e farci comprendere bene vanifichiamo gran parte delle abilità.

Nel binomio comprendere e farsi comprendere i due termini sono indissolubili e il secondo ha tanto maggiori probabilità di riuscita quanto più successo ha il primo.

La "geometria" del percorso - di andata e ritorno - tra i due vertici della comunicazione (chi comunica e chi riceve la comunicazione) può essere affidata al caso, con il rischio di onerose dispersioni, o ispirata a una logica di ispirazione geometrica che ne garantisca l'effettiva incisività.

Il teorema di Pitagora ci offre molto bene questa ispirazione, in quanto, con la sua duplice espressione di geometria e formula matematica, ci suggerisce come "disegnare" il miglior percorso comunicativo ci offre l'opportunità di impostare le modalità (formule) per tradurlo in pratica con una preparazione strutturata e rigorosa.

## **Obiettivi**

- Far emergere e indirizzare il potenziale comunicativo innato
- Acquisire le componenti concettuali e le metodologie operative per rendere efficace la propria comunicazione
- Acquisire consapevolezza dell'importanza del binomio emotività e razionalità e dei meccanismi attraverso i quali agiscono sulla comunicazione
- Concretizzare tale consapevolezza, riducendo i rischi indotti dalla tradizionale visione dicotomica dei due elementi
- Dare forma strutturata a metodi e tecniche facilitanti il successo comunicativo

## **Risultati attesi**

Le ricadute positive riguardano le persone che partecipano all'esperienza formativa e tutti coloro con i quali si relazionano, perciò in ambito lavorativo collaboratori, colleghi, e l'Organizzazione in generale. I risultati che si ottengono sono, in sintesi, contenuti nelle due "equazioni" seguenti.

■ Capacità di:

- ↳ capire e farsi capire senza equivoci = comunicazione efficace
- ↳ capire e farsi capire velocemente = comunicazione efficiente

■ Possibilità, quindi, di:

- ↳ ridurre conflitti, perdite di tempo, stress
- ↳ aumentare la qualità di relazioni nel lavoro e nella vita in genere

*"La comunicazione avviene quando, oltre al messaggio,  
passa anche un supplemento di anima"*  
Henri-Louis Bergson

## PARLARE IN PUBBLICO

*Farsi ascoltare...un'arte che si può apprendere o perfezionare*

Soffriamo di panico da "palcoscenico"?

Possiamo imparare a vincerlo!

Abbiamo difficoltà a richiamare l'attenzione di chi ci ascolta?

Possiamo imparare a catturare l'interesse di chi abbiamo di fronte!

Ci troviamo frequentemente, per necessità od opportunità professionali e private, a spiegare, coinvolgere, motivare degli ascoltatori o semplicemente informarli, durante riunioni, assemblee o altro.

Rivolgersi a un gruppo di persone, piccolo o grande, comporta molto spesso difficoltà indotte da due fattori opposti l'uno all'altro, ma entrambi ostacolanti il risultato al quale si tende: farsi ascoltare, farsi capire, farsi apprezzare.

Il più frequente dei fattori e, apparentemente, il più limitante è l'ansia o addirittura il panico di doversi rivolgere a più persone.

L'altro fattore, del tutto diverso ma altrettanto critico, è l'eccesso di sicurezza indotto da una visione completamente incentrata sul sé.

In ogni caso entrano in campo aspetti emozionali che richiedono di essere guidati e che possiamo imparare a guidare per valorizzare le potenzialità personali e colmare le carenze.

### Obiettivi

- Esplorare l'universo della comunicazione a gruppi, più o meno numerosi, di persone:
  - ↳ i meccanismi mentali che entrano in funzione per chi emette la comunicazione e per chi la riceve
  - ↳ i fattori facilitanti
  - ↳ il rischio di blocchi
- Acquisire metodo, tecniche e strumenti per dare efficacia alla comunicazione:
  - ↳ fasi del percorso comunicativo
  - ↳ sviluppo dei contenuti
  - ↳ lettura dell'impatto sull'uditorio
  - ↳ riadeguamenti in "corsa"

### Risultati attesi

- Comunicare in modo assertivo in funzione degli obiettivi e dell'uditorio

- Esporre le proprie competenze e conoscenze
- Iniziare, sviluppare e concludere un discorso efficace
- Gestire gli imprevisti
- Essere convincenti e persuasivi
- Rispondere alle domande gestendo le obiezioni ed i disturbi

*"I migliori oratori danno l'impressione di improvvisare, ma in realtà si preparano tutto"*

*John Fitzgerald Kennedy*

## LAVORARE O COMBATTERE?

### *Gestire i conflitti per svuotarli della loro carica negativa*

Siamo costretti, nell'ambito lavorativo, ad affrontare situazioni di contrasto, sia che ci riguardino direttamente sia che riguardino collaboratori o colleghi?

Sappiamo quanto tempo facciamo perdere e quanta fatica ci causino.

Solo disponendo di metodologie per ridurre le conseguenze dei contrasti, possiamo ridurre sprechi di tempo e di fatica.

I contrasti fanno parte della nostra normale vita relazionale: per evitare che diventino elemento centrale dell'attenzione e dell'impegno a scapito della soluzione dei problemi, li dobbiamo affrontare con una logica strutturata e sistemica.

La conoscenza degli aspetti concettuali alla base dei conflitti e delle tecniche per gestirli ci consente di disarmarne la potenzialità negativa.

La buona volontà e il buon senso sono strumenti utili ma del tutto insufficienti se non li indirizziamo, consapevolmente, verso quello che effettivamente è utile, sia all'Organizzazione che alle persone.

A tal proposito, apprendere un approccio con logica di "processo" ci fornisce un forte contributo al miglioramento delle relazioni e dell'efficienza lavorativa.

Il titolo di questo corso "Lavorare o combattere?" riassume pienamente il senso della necessità di tale approccio.

### **Obiettivi**

- Esplorare l'universo della conflittualità per conoscere i meccanismi che la determinano e che la alimentano
- Derivarne le indicazioni per ridurre l'impatto e, come effetto conseguente, la diminuzione della conflittualità stessa
- Apprendere le tecniche per affrontare e minimizzare efficacemente le difficoltà relazionali che inevitabilmente nascono nell'ambiente lavorativo e sono causa di conflitto

### **Risultati attesi**

Le ricadute positive di una concreta gestione dei conflitti riguardano sia le persone che l'Organizzazione nella quale operano.

- Persone
  - ottenere che l'attenzione, il tempo, gli sforzi si possano concentrare sull'attività
  - eliminare le ricadute negative dei contrasti:
    - ↳ interferenza con l'attività lavorativa

- ↳ diminuzione di efficacia ed efficienza
  - ↳ deterioramento delle relazioni e, in generale, del clima interno
  - ↳ aumento del livello di stress
  - ↳ diminuzione della soddisfazione personale
- L'organizzazione può ricevere i seguenti benefici:
    - incremento di produttività grazie alla riduzione delle inefficienze indotte dai conflitti
    - miglioramento delle relazioni interne
    - miglioramento del livello qualitativo delle attività
    - miglioramento, conseguente, dei risultati economici

*"La ragione e il torto non si dividono mai con un taglio così netto, che ogni parte abbia soltanto dell'una o dell'altro"*

*Alessandro Manzoni*



# LEADERSHIP

## *Responsabilità di guida delle persone e di promozione delle competenze*

Pensiamo che per svolgere bene il nostro ruolo di responsabilità si debba necessariamente scegliere tra essere capo o essere leader?

In realtà è un falso dilemma: il vero Leader coniuga le capacità direttive con quelle di una guida coinvolgente!

Arrivare a questo equilibrio ci richiede l'impegno di una preparazione specifica, ma ormai assolutamente indispensabile e, peraltro, fonte di risultati premianti!

La guida delle persone verso un obiettivo comune, in un contesto lavorativo spesso caratterizzato da forti pressioni di velocità e flessibilità è sempre stata un'attività difficile.

La combinazione tra le attuali condizioni socio/culturali e i profondi mutamenti tecnologici e organizzativi tende ad amplificare tali difficoltà.

Per questo motivo è opportuno che, se abbiamo l'onore e l'onere del dirigere, ci rinforziamo con una preparazione che vada oltre la sola esperienza e la competenza specifica nell'ambito della mansione svolta (anche se alta).

In questo corso teniamo conto di alcuni concetti basilari:

- ▣ l'azione direttiva è, a tutti gli effetti, un processo e come tale meritevole di una "ingegnerizzazione" mirata;
- ▣ una leadership effettiva e diffusa è decisiva per il buon funzionamento di un'Organizzazione e, perciò, per il suo successo economico;
- ▣ la leadership si può costruire e incrementare, indipendentemente dalle caratteristiche personali innate.

## **Obiettivi**

- Raggiungere la piena consapevolezza del concetto di leader e di come diventarlo in maniera coerente con il proprio livello di responsabilità e con il compito di raggiungere gli obiettivi, sia quelli specifici del proprio ambito d'azione sia quelli più generali dell'Organizzazione.

Si tratta perciò di puntare a ottenere:

- ↳ che le linee d'azione poggino su solide basi concettuali e metodologiche, riducendo e controllando quelle istintive che, seppure talvolta utili, da sole possono portare a risultati insufficienti o addirittura controproducenti;
- ↳ la consapevole assunzione delle responsabilità connesse al ruolo, evitando dannose – per sé, per gli altri e per l'Organizzazione – astensioni dalle responsabilità stesse;
- ↳ che la leadership abbia consistenza propria e non sia confusa con il carisma, il quale è indipendente dall'inquadramento funzionale (parlo e sono ascoltato).

- Disporre delle conoscenze concettuali e, soprattutto, delle linee guida operative per la realizzazione di un coinvolgimento che si traduca in concreti benefici per l'efficacia e l'efficienza del lavoro di tutti coloro che, a vario titolo, operano nell'Organizzazione.

Si tratta perciò di arrivare alla piena coscienza che il coinvolgimento è il risultato di:

- ↳ azioni mirate e sistematiche, non la scontata conseguenza della buona volontà di ciascuno;
- ↳ adozione di modalità relazionali strutturalmente basate sulla stima (da meritare) e sulla cura e l'implementazione delle capacità professionali, non su vere o presunte modalità amichevoli e/o familiari.

## **Risultati attesi**

Le ricadute positive di una crescita delle competenze trasversali che supportano l'esercizio della leadership interessano tutti i quattro attori coinvolti: i leader, i loro collaboratori, i loro colleghi, l'Organizzazione.

- Leader:
  - ↳ incremento della potenzialità operativa
  - ↳ riduzione delle dispersioni causate da difficoltà comunicativo/relazionali
  - ↳ soddisfazione personale e professionale
  - ↳ riduzione di fatica e stress
- Collaboratori:
  - ↳ chiarezza delle aspettative del proprio team e del team aziendale
  - ↳ prospettiva di possibilità di miglioramento professionale
  - ↳ consapevolezza di poter contare sul supporto del leader
  - ↳ clima interno favorevole
  - ↳ riduzione di fatica e stress
- Colleghi:
  - ↳ facilità di condivisione per il raggiungimento degli obiettivi
  - ↳ riduzione del rischio di conflitti
  - ↳ riduzione di fatica e stress
- Organizzazione:
  - ↳ miglioramento di efficacia ed efficienza
  - ↳ riduzione dei costi conseguenti a inefficienze indotte da difficoltà relazionali
  - ↳ riduzione dei costi indotti da conflittualità interna

- ↳ miglioramento del servizio al Cliente
- ↳ facilitazione nelle rimodulazioni organizzative e nell'inserimento di nuovo personale
- ↳ miglioramento dei risultati economici

*"Trattando le persone per ciò che sono le renderemo peggiori; provando, invece, a trattarle per ciò che vorrebbero essere le renderemo capaci di diventarlo davvero"*

*Johann Wolfgang Goethe*

## TEAM, MEMBERSHIP, COINVOLGIMENTO

### Costruire il team: appartenenza, condivisione, valorizzazione

La matematica ci aiuta a esprimere il senso del lavorare insieme:

$$1 + 0 = 1 \quad \Leftrightarrow \quad 1 + 1 > 2$$

Tutti siamo perfettamente consapevoli che, per garantire alla nostra Organizzazione la continuità e il successo, è indispensabile la piena disponibilità di tutte le forze presenti, ovvero un team funzionante che porti la sommatoria delle singole capacità ad essere di molto superiore alla somma delle stesse. Team come bacino comune nel quale convergono e vengono esaltate le singole capacità.

Il TEAM è argomento di vecchia data, ma nella realtà della vita lavorativa troviamo che spesso è più evocato che vissuto.

Nel corso degli anni si è diffusa una prassi basata sostanzialmente su quattro convinzioni:

- il gruppo è il risultato di un'attività di "costruzione" (team building) appositamente progettata e realizzata, concentrata in un breve spazio di tempo;
- tale costruzione avviene con modalità e in luoghi del tutto estranei sia all'attività lavorativa sia alla normale vita degli individui (attività ludiche, sportive, teatrali, ecc. ecc. ecc.);
- i risultati che ne derivano determinano l'affiatamento tra i partecipanti, la riduzione dei conflitti, la condivisione degli obiettivi e la capacità del singolo di passare alla squadra;
- questi risultati vengono automaticamente trasferiti nella vita lavorativa quotidiana e mantenuti nel tempo.

L'esperienza FORMED, derivata dal costante contatto con Organizzazioni operanti in svariati settori e dall'esperienza diretta di chi ha utilizzato nella propria Organizzazione il percorso descritto, ci ha fatto riscontrare che l'effettivo trasferimento sul lavoro dei risultati sia modesto e, soprattutto, di breve durata.

Del resto basta riferirsi all'esempio che sempre viene fatto quando si parla di team: lo sport di squadra. Ebbene, proprio in tale ambito il team è il risultato di un impianto organizzativo costantemente e rigorosamente applicato, non di qualche giorno di ritiro precampionato.

FORMED, pertanto, propone un'impostazione del tutto diversa, fondata sul principio che il team sia il frutto di un processo strutturato basato su una cultura specifica, sviluppata grazie all'apprendimento di concetti guida e di metodi applicativi, originante comportamenti costantemente coerenti.

I due fattori che FORMED mette a supporto del team, per facilitarne la costruzione e per renderlo effettiva e normale condizione di lavoro, sono:

- la consapevolezza di esserne parte = **membership**

- la condivisione della conoscenza e la completa informazione = **coinvolgimento**

## Obiettivi

- Diffondere i principi che portano al team e lo sostengono
- Introdurre un clima positivo nei confronti del lavoro in team
- Esaminare i principi e le modalità per essere e far essere parte proattiva del team
- Esplorare i concetti fondanti del coinvolgimento e le tecniche applicative che lo concretizzano
- Inquadrare le componenti della leadership strategiche per la costruzione e il consolidamento del team

## Risultati attesi

- Portare all'interno dell'Organizzazione uno schema operativo che trasformi l'idea di team in un processo abituale, anche in condizioni di variabilità nella composizione del team stesso
- Migliorare i risultati in termini di efficacia ed efficienza
- Creare le condizioni per ottenere la soddisfazione delle persone, in una logica di miglioramento continuo
- Semplificare e accelerare l'eventuale inserimento di nuovo personale

"Trovare insieme è un inizio, restare insieme un progresso ... lavorare insieme un successo"

*Henry Ford*

## LA GESTIONE DEL TEMPO

*Diventare padroni del proprio tempo = diventare padroni del proprio lavoro*

TEMPO DI LAVORO = TEMPO INSUFFICIENTE

Ci troviamo spesso (o sempre) di fronte a questa equazione apparentemente irrisolvibile?

Ebbene, possiamo fare di meglio che risolverla: possiamo romperla, migliorando così l'efficacia del lavoro, il nostro benessere, il benessere degli altri!

Il tempo è la risorsa più deperibile che abbiamo a disposizione, una volta consumato non abbiamo più possibilità di recupero: non è riciclabile, non ha fonti alternative, non è riparabile. Semplicemente passa e sparisce! Possiamo solo cercare di utilizzarlo al meglio.

Fondamentale è tenere sempre presente che il tempo passa, ma ciò che si è fatto durante questo passaggio lascia tracce che, non solo sono ben visibili, ma hanno anche conseguenze più o meno durevoli su ciò che si farà.

Come, perciò, ottenere che tali conseguenze siano positive e costruttive?

- ▣ Mettendo in primo piano gli obiettivi, in modo da scegliere oculatamente le azioni e la direzione verso cui indirizzarle;
- ▣ considerando l'utilizzo del tempo in ottica degli obiettivi;
- ▣ evitando di cadere nella trappola mentale del tanto lavoro = buon lavoro: il lavoro è buono se porta ai risultati, non lo è solo perché vi si dedica molto tempo.

Il miglioramento del nostro modo di gestire il tempo, sia in ambito lavorativo che in ambito personale, è ottenibile se lo impostiamo in ottica di processo: conoscenza dei fattori che lo condizionano, delle tecniche facilitanti, delle conseguenze - ossia input, elaborazione, output.

Un gioco di parole sintetizza il senso di un'esperienza formativa dedicata a questi argomenti:

- ▣ utilizzare del tempo a imparare la gestione del tempo fa risparmiare tempo!

### Obiettivi

- Costruire una mappa del processo "gestione del tempo".
- Acquisire le conoscenze e, soprattutto, la consapevolezza di:
  - ↳ fattori condizionanti;
  - ↳ tecniche di organizzazione del tempo.
- Inquadrare efficacemente i "vampiri" del tempo:
  - ↳ quelli endogeni (autoindotti);
  - ↳ quelli esogeni (indotti dall'esterno);
  - ↳ tecniche per combatterli.

- Disporre di modalità che aiutino a trasmettere anche agli altri le opzioni migliorative.

## **Risultati attesi**

- Essere in condizioni di affrontare il monte impegni in ottica proattiva e non reattiva:
  - ↳ guidare la propria attività, non subire i condizionamenti.
- Lavorare meglio, di più, ma con minor fatica = più efficacia e più efficienza.
- Aumentare la propria soddisfazione personale.
- Migliorare la propria immagine all'interno dell'Organizzazione.
- Migliorare la qualità della vita

*"Parte del tempo ce lo strappano di mano, parte ce lo sottraggono  
e parte scivola via senza che ce ne accorgiamo"*

*Seneca*

## L'ORGANIZZAZIONE INTELLIGENTE

### *Imparare dagli errori o imparare ad evitare gli errori?*

Pensiamo che il tradizionale paradigma "sbagliando si impara", l'insegnamento che deriva dagli errori sia sempre valido?

Il costo degli errori, possiamo però chiederci se non sia possibile cambiare paradigma. Se scopriamo che si può, sappiamo anche che si deve!

Sbagliando s'impara. Un vecchio proverbio che ora ci viene riproposto in chiave motivazionale con il concetto di "valore dell'insuccesso".

Ma in realtà sbagliare costa in termini di risorse per le correzioni e ancora di più se, come accade sempre più spesso, non si ha neppure la possibilità di correggere: si è fuori!

Gli errori più pericolosi - e dai quali partiamo per arrivare alla definizione di Organizzazione Intelligente - sono soprattutto quelli subdoli, tutti questi errori che non hanno una manifestazione lampante, come ad esempio le omissioni di analisi, di riesami critici, di valutazione del contesto, di politica delle Risorse Umane. Quegli errori che tendono a sfuggirci e, perciò, non riuscendo a trarne insegnamento, continuano a ripresentarsi e diventare sempre più gravi.

Per questo motivo il nostro sforzo deve essere orientato al cambiamento del paradigma e impostare il lavoro, personale e dell'Organizzazione in generale, in modo da ridurre drasticamente il rischio di errore.

Trattandosi di un passaggio soprattutto metodologico, non solo concettuale, possiamo affrontarlo con una preparazione di impostazione pragmatico/operativa.

### **Obiettivi**

- Individuare il percorso per portare la propria Organizzazione ad essere in grado di guidare il cambiamento che lo scenario in cui opera richiede
- Valutare l'importanza di un sistema organizzativo strutturato come strumento indispensabile per garantirsi dinamicità e flessibilità controllate e non estemporanee, evitando che gli impianti procedurali diventino delle onerose zavorre, ma abbiano la capacità di rinnovarsi continuamente
- Costruirsi le basi per mettere la propria Organizzazione nelle condizioni di passare da una tattica di "difesa" dalle aggressioni dei cambiamenti ad una strategia di "attacco" che ne garantisca la continuità e il successo

### **Risultati attesi**

- Miglioramenti personali nell'incremento delle opportunità di crescita professionale, nell'ampliamento sistematico delle competenze e della soddisfazione lavorativa e nella diminuzione dello stress
- Progresso dell'Organizzazione nel:



- ↳ miglioramento e consolidamento del rapporto con il Cliente
- ↳ miglioramento dei risultati
- ↳ costruzione delle basi per assicurarsi la continuità profittevole
- ↳ riduzione dei conflitti e delle conseguenti disfunzioni e improduttività
- ↳ fidelizzazione delle Risorse Umane e maggiore appetibilità verso talenti esterni da inserire in organico

*"Ricordare il passato serve per il futuro, così non ripeterai gli stessi errori: ne inventerai di nuovi"*

*Groucho Marx*

## LINEE GUIDA PER UN SISTEMA QUALITÀ "FRUTTUOSO"

### *Introduzione concettuale e metodologica allo sviluppo di un'Organizzazione centrata sulla Qualità*

Se un riesame critico del nostro sistema organizzativo per scoprirne la reale capacità di fornire qualità ai processi:

- ci costringe a molta attività di tipo burocratico? Allora è sbagliato!
- è fatto solo per avere una certificazione? Allora costa più di quello che dà!
- ci aiuta a migliorare efficacia ed efficienza? Allora va bene!

Generare qualità vuol dire fare le cose giuste nel modo giusto, cioè ottenere il risultato senza costi inutili. Si tratta, perciò, di un criterio che si applica a qualsiasi processo, non solo a quelli produttivi.

Strutturare un Sistema di Gestione per la Qualità significa mettere l'Organizzazione sulla strada per applicare continuamente questo criterio.

Nel corso degli anni abbiamo assistito spesso a un'onerosa deriva verso sistemi impostati con il solo scopo di ottenere una certificazione, senza avere in cambio benefici economici a fronte dello sforzo di installazione e mantenimento dei sistemi stessi: molta formalità e burocrazia e poca sostanza.

Si tratta di una logica frutto di un errore di principio: mettere la certificazione come fine.

Dobbiamo, invece considerare la certificazione (al di là dell'eventuale obbligatorietà) come mezzo per avere la sistematica verifica esterna che il Sistema funzioni.

Un Sistema di Gestione per la Qualità correttamente costruito ci deve fornire consistenti ed effettivi vantaggi e ritorni economici per l'Organizzazione e ricadute positive sul Cliente.

Può esserci, a tal fine, molto utile esplorare concetti, criteri e metodi per un approccio funzionale alla costruzione di un Sistema per la qualità (o all'aggiornamento se il Sistema è già installato), aumentando la nostra capacità critica nel valutarlo e la nostra autonomia nel gestirlo.

### **Obiettivi**

- Valutare i vantaggi di inquadrare la propria Organizzazione in un Sistema che abbia la qualità come focus dell'attività
- Individuare le linee per la costruzione di un Sistema che garantisca la sicurezza dei risultati qualitativi, ma che consenta il continuo indispensabile adattamento al mutare degli scenari esterni e delle necessità interne

- Distinguere tra ipotetici obblighi burocratici ed effettivi vantaggi per il Cliente/Utente e l'Organizzazione
- Costruirsi le basi per mettere la propria Organizzazione nelle condizioni di passare da una tattica di "difesa" dalle aggressioni dei cambiamenti ad una strategia di "attacco" che ne garantisca la continuità e il successo

## Risultati attesi

La costruzione e l'implementazione di un buon Sistema di Gestione per la Qualità porta a due ambiti di risultati, che trovano poi la loro sintesi nel risultato economico e nella sicurezza di continuità:

- Miglioramenti personali
  - ↳ incremento delle opportunità di crescita professionale per tutte le persone che costituiscono l'Organizzazione
  - ↳ ampliamento sistematico delle competenze e della soddisfazione lavorativa
  - ↳ diminuzione dello stress
- Miglioramenti dell'Organizzazione
  - ↳ miglioramento e il consolidamento del rapporto con il Cliente
  - ↳ diminuzione delle disfunzioni e degli sprechi
  - ↳ miglioramento del livello delle competenze disponibili e valorizzazione dei talenti presenti
  - ↳ riduzione dei conflitti e delle conseguenti disfunzioni e improduttività
  - ↳ fidelizzazione delle Risorse Umane e maggiore appetibilità verso talenti esterni da inserire in organico

*"La qualità non è mai casuale; è sempre il risultato di uno sforzo intelligente"*

*John Ruskin*

## LE MAPPE PER RAGGIUNGERE I RISULTATI: processi, ruoli, mansioni

*Avere il quadro chiaro di dove si vuole andare e cosa occorre fare per arrivarci*

Se dobbiamo affrontare la complessità delle attività che consentono a un'Organizzazione di avere successo ci è necessario conoscere cosa dobbiamo ottenere e quali ruoli occorrono per ottenerla.

Corriamo, spesso, il rischio di ritenere che la definizione delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi sia ovvia e chiara a tutti coloro che operano nell'Organizzazione. Lo stesso vale, altrettanto spesso, anche per gli obiettivi.

In realtà succede che all'interno dell'Organizzazione si diffondano varie interpretazioni che, sebbene sostenute da buone intenzioni e dalla buona fede, finiscono per ridurre gli effetti dell'impegno e della professionalità.

Soprattutto l'individuazione dei ruoli che concorrono alla realizzazione di ogni processo e la loro assegnazione alle persone avviene spesso sulla base della storia dell'Organizzazione e delle abitudini consolidate. Due elementi che potrebbero rappresentare un prezioso patrimonio di esperienza e che, invece, diventano un volano che ostacola gli adeguamenti.

Se disponiamo di un sistema di mappe siamo facilitati nel riesame critico della situazione in essere, dalla quale partire per l'impostazione consapevole degli eventuali aggiustamenti necessari.

Una buona mappa dei ruoli e dei loro contenuti, inoltre, ci permette di muoverci consapevolmente nella valutazione delle competenze.

### Obiettivi

- Acquisire i supporti concettuali e gli strumenti operativi per la costruzione delle mappe che consentano di configurare, in maniera inequivocabile, facilmente diffondibile e aggiornabile:
  - ↳ obiettivi strategici dell'Organizzazione
  - ↳ obiettivi tattici tesi al raggiungimento di quelli strategici
  - ↳ attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi - processi
  - ↳ interrelazioni funzionali tra i vari processi
  - ↳ i ruoli necessari per la realizzazione dei processi
  - ↳ le attività da svolgere perché si concretizzi la realizzazione efficace ed efficiente – mansioni
- Portare all'interno dell'Organizzazione competenze e metodi per effettuare, in maniera autonoma e strutturata, aggiornamenti, modifiche, aggiunte alle mappe

- Mettere l'Organizzazione nelle condizioni di darsi un impianto strutturale che sia ben definito per poterne guidare, senza improvvisazione, la necessaria flessibilità

## Risultati attesi

- Essere in condizioni di:
  - ↳ avere sistematicamente, con certezza e senza rischi di interpretazioni errate, il quadro chiaro degli obiettivi e della struttura organizzativa necessaria per raggiungerli
  - ↳ poter procedere agilmente agli indispensabili aggiornamenti
- Avere una guida che indirizzi verso le priorità di interventi migliorativi o correttivi, evitando di procedere ad aggiornamenti organizzativi per tentativi e approssimazioni - molto onerose, sia dal punto di vista economico sia (e soprattutto) dal punto di vista del clima interno e delle ricadute su clienti e collaboratori
- Disporre delle conoscenze necessarie per il costante aggiornamento di tale guida senza dipendere da apporti esterni
- Semplificare e accelerare l'inserimento di nuove risorse umane, con evidenti ricadute positive sulla qualità del servizio offerto ai clienti e sui costi di formazione/addestramento, grazie alla chiarezza di:
  - ↳ compiti da svolgere
  - ↳ posizionamento nella struttura
  - ↳ obiettivi da raggiungere

*"Per vincere occorre che il portiere pari, i difensori difendano, gli attaccanti attacchino e i centrocampisti centrocampistino"*

*Arrigo Sacchi*

## DAI PROCESSI ALLE COMPETENZE: COLLECTION

### *L'architettura dell'impianto organizzativo realizzata con criteri oggettivi*

Sappiamo che il successo duraturo si ottiene con una struttura organizzativa che abbia ben determinati obiettivi, strategia, tattica operativa.

È possibile fare in modo che questi fattori rilevanti non passino mai in sottordine rispetto a reattività, istinto, approssimazione?

La domanda iniziale può apparire retorica, ma la realtà di moltissime Organizzazioni evidenzia quanto possa essere opportuna.

Ogni Organizzazione, che si tratti di un'azienda produttiva, azienda di servizi, studio professionale, attività commerciale, associazione, ecc. - nasce da un'idea e da un'iniziativa originali e nel corso del tempo si amplia e si modifica, adattando la propria struttura non solo a esigenze esterne ma, spesso, anche a condizionamenti interni quali: ricambi generazionali, competenze disponibili, resistenze al cambiamento.

In altri termini viene seguito un percorso organizzativo di tipo estemporaneo invece che pianificato nell'ottica del costante miglioramento di efficacia ed efficienza.

Esiste una logica che può guidarci nell'impostazione di un percorso pianificato? Sicuramente quella di stabilire con sicurezza gli elementi cardine di un'organizzazione:

1. i processi necessari;
2. i ruoli per realizzare i processi;
3. le mansioni caratterizzanti i ruoli;
4. le competenze necessarie e disponibili per svolgere i ruoli

arrivando, in tal modo, al cardine di ogni attività, ossia le competenze.

Come concretizziamo i quattro elementi? Utilizziamo due strumenti:

- ⇒ Le mappe per raggiungere i risultati: processi, ruoli, mansioni (v. Metodiche organizzative)
- ⇒ Misurazione delle competenze (v. Crescita delle persone)

### **Obiettivi**

- Disporre di un piano organico degli argomenti da approfondire, in termini di concetti e metodi applicativi, per la razionalizzazione del percorso che dagli obiettivi porta alle competenze
- Raggiungere l'approfondimento rapidamente e con modalità tali che quanto appreso diventi patrimonio di conoscenza, sia come dotazione personale sia come trasferibilità all'interno dell'Organizzazione nella quale si opera

## Risultati attesi

- Capacità di adattare le metodologie alle specificità della propria Organizzazione in autonomia
- Semplicità applicativa

*Alice: "Quale via dovrei prendere"?*

*Gatto: "Dipende da vuoi andare"*

*Alice: "Ma io non so dove andare"*

*Gatto: "Allora non importa quale via prenderai"*

*Lewis Carroll*

## AGGREDIRE I COSTI

### *"Caccia" ai costi inutili*

La riduzione dei costi può sembrarci un obiettivo lapalissiano, ma l'esperienza ci insegna che arrivarci è tutt'altro che facile.

Non dimentichiamoci però di un elemento certo: i costi cominciano a diminuire nel momento stesso in cui si comincia ad affrontarli in maniera **strutturata**.

I costi della non-qualità, ossia i costi determinati da inefficienze dei processi (produttivi e non), devono essere sempre un fattore inevitabile o possono essere inquadrati come uno spreco riducibile?

In effetti qualsiasi attività tende continuamente a produrre sprechi, perciò altrettanto continuamente dobbiamo mettere in atto le azioni atte a ridurli.

Se ci basiamo esclusivamente sull'intuito e sull'impegno personale otteniamo risultati scarsi. Occorre impostare un sistema strutturato come processo, tale da garantire efficacia sistematica e che sia efficiente, ossia basato su metodi relativamente semplici, per evitare che il beneficio dell'azione sia vanificato dai costi per sostenerla.

Il sistema, inoltre, deve fornire i primi risultati in tempi brevi, in modo che il percorso di miglioramento si autofinanzi.

### Obiettivi

- Valutare il vantaggio di intervenire sui costi sulla base di misurazioni (certe o con approssimazioni note) e non sulla base di sensazioni o dell'istinto
- Individuare le linee per la costruzione di un sistema di aggressione alle inefficienze che consenta di migliorare l'utilizzazione delle risorse aziendali
- Costruire una cultura di approccio al "costo" che preveda:
  - ↳ una costante spinta proattiva di valorizzazione delle risorse
  - ↳ una presa in carico del costo effettivo, in alternativa alla logica della sola linea difensiva in termini di non spesa

### Risultati attesi

- Miglioramenti per l'Organizzazione:
  - ↳ la diminuzione dei costi
  - ↳ la riduzione dei conflitti indotti dalle disfunzioni e le conseguenti tensioni
  - ↳ il miglioramento del rapporto con il Cliente indotto dalle ricadute positive sul prodotto e sul servizio
  - ↳ il potenziale aumento dei ricavi



■ Miglioramenti per le persone:

- ↳ incremento delle opportunità di crescita professionale
- ↳ ampliamento sistematico delle competenze e della soddisfazione lavorativa
- ↳ riduzione delle cause di stress

*"Esperienza è il nome che tutti danno ai propri errori"*

*Oscar Wilde*

## IL CLIENTE

### *Innovazione concettuale e metodologica del rapporto con il CLIENTE*

Possiamo migliorare il nostro rapporto con il Cliente?

Certo, se riusciamo a trasformare la relazione tra noi e il Cliente in un circolo virtuoso di vantaggio reciproco e solidamente continuativo.

Chiunque di noi abbia il compito di intrattenere rapporti con la clientela conosce bene le difficoltà da affrontare e allo stesso tempo la soddisfazione (economica e non solo) che deriva dal superamento di tali difficoltà.

Tuttavia è possibile individuare una modalità per migliorare i nostri risultati grazie ad una breve escursione nello scenario del rapporto fornitore/cliente e ad un veloce esame del contesto e delle criticità che comporta.

#### Contesto

Le condizioni socio/culturali ed economiche del passato hanno contribuito, spesso, a creare una condizione di squilibrio tra il Fornitore e il Cliente, principalmente a causa di un'interpretazione dei due ruoli basata sul rapporto di potere, non sempre a favore del secondo (Cliente) sul primo (Fornitore).

La situazione si è modificata grazie alla sempre più diffusa consapevolezza che ciascuna delle due parti può avere benefici se anche l'altra parte ne ha: la filosofia nota come "win win".

È anche vero che questa impostazione non è sempre presente, quindi capita spesso che dei Clienti tendono a imporre la legge del più forte, non rendendosi conto che un fornitore indebolito perde affidabilità e non è detto che sia facilmente e, soprattutto, convenientemente sostituibile. È una situazione che si verifica quando il Cliente considera il prezzo l'unico parametro di misurazione della prestazione del fornitore, non tenendo conto della qualità e della continuità: due garanzie per avere il più basso costo vita del prodotto/servizio.

#### Considerazioni

Qualsiasi sia la strategia che il Cliente attua nella gestione degli acquisti, il fornitore deve sempre più essere in grado di indurre il Cliente stesso a orientarsi verso una situazione di equilibrio delle parti.

Anche se il fornitore propone prodotti/servizi che possono rispondere alle necessità del Cliente, ha bisogno di creare le condizioni relazionali che, non solo diano evidenza alla proposta, ma che instaurino un rapporto di stima e fiducia intese come:

- ▣ stima = il Cliente ritiene che il fornitore sia in grado di fargli migliorare i risultati, sia economici che di soddisfazione dei propri Clienti;
- ▣ fiducia = il Cliente ritiene che il fornitore confermi nei fatti quanto oggetto della stima.

## Azione

Con questo corso possiamo acquisire le conoscenze concettuali e metodologiche per navigare nell'universo Cliente con un'ottica rinnovata, grazie a una preparazione specifica e non confidando solo su istinto e intuito, tenendo conto di tre fattori che contribuiscono al successo:

- la brevità, pur salvaguardando chiarezza e esaustività;
- l'incisività, per conseguire i risultati;
- la concretezza metodologica, per ottenere che i criteri innovativi diventino patrimonio personale e dell'Organizzazione di appartenenza.

## **Obiettivi**

- Avere una panoramica degli aspetti relazionali che guidano il rapporto con il Cliente
- Individuare e approfondire le metodologie per:
  - ↳ l'organizzazione efficiente delle attività
  - ↳ incidere sulla soddisfazione del team
  - ↳ gestire il parco Clienti

## **Risultati attesi**

- Fidelizzare il Cliente
- Incrementare il parco Clienti
- Diminuire i costi di gestione
- Abbassare i livelli di stress

*"Proponetevi ai vostri clienti così come vorreste che si proponessero a voi"*

*Philip Kotler*

# VENDERE È ARTE

## Innovazione metodologica e componente "artistica" della vendita

Il Direttore Commerciale: "Ma è un bravo venditore?"

Il cacciatore di teste: "Bravo? Bravissimo, saprebbe vendere i frigoriferi agli Esquimesi"

Queste battute fanno parte della tradizione che configura il venditore come qualcuno dotato di innate capacità persuasive.

Noi suggeriamo di valutarne la reale consistenza utilizzando due domande:

1. è vero che buoni venditori si nasce?
2. è vero che la vendita è il risultato di persuasione?

Proviamo a trovare le risposte.

Domanda 1.

Certamente il talento, nell'attività di vendita come in qualsiasi altra, è un fattore molto utile, ma occorre approfondire con tre riflessioni:

- ↳ il talento non basta, va allenato (esperienza) e soprattutto va adeguato e incrementato arricchendolo in continuazione;
- ↳ far conto sul solo talento innato può far rischiare un dannoso effetto "adagiamento" nell'abitudine;
- ↳ non è vero che il talento è solo una dote naturale, al contrario può essere acquisito e sviluppato.

Domanda 2.

La vendita, impostata essenzialmente sull'effetto persuasione, può determinare che il cliente si renda poi conto di non avere valore da ciò che ha acquistato e di conseguenza:

- ↳ decida di eliminare il fornitore dal suo panorama di acquisti;
- ↳ metta in atto un passa parola negativo.

Queste considerazioni sono alla base della proposta formativa messa a punto dalla FORMED per consentire a chi si occupa (o vuole occuparsi) di vendita di rinforzare le indispensabili competenze "tecniche" acquisendo la piena consapevolezza di tutti i meccanismi relazionali che intervengono in un processo negoziale.

## Obiettivi

- Sviluppare propri segni distintivi rispetto alla pioggia di messaggi che arrivano al cliente.
- Esplorare le proprie forze e debolezze nel processo di vendita.
- Sapersi costruire la consapevolezza dello scenario nel quale si opera.
- Strutturare gli approcci comunicativi che valorizzano prodotto e servizio.

## Risultati attesi

Per l'Azienda

- Fidelizzare il Cliente
- Incrementare il parco Clienti
- Ridurre il rischio di dover ricorrere al sacrificio dei margini
- Disporre di informazioni costantemente aggiornate utili per impostare i piani marketing

Per il Venditore

- Migliorare i risultati professionali
- Diminuire le occasioni di stress

"Tu non vendi ciò che dici di vendere.  
Vendi quello che chi compra pensa di ricavare dal tuo prodotto "

*John Jantsch*

# LA RIUNIONE DI SUCCESSO

## *Strumento di coinvolgimento e di successo aziendale*

Siamo soddisfatti delle riunioni alle quali partecipiamo?

Sono uno strumento efficace o finiscono per essere una perdita di tempo?

La nostra vita professionale è contrassegnata da momenti nei quali ci si riunisce per parlare, discutere, decidere: è un aspetto della vita quotidiana di qualsiasi Organizzazione.

Come spesso succede, questa "quotidianità" ci può portare a sottovalutare l'importanza di diversi aspetti fondamentali nella gestione di una riunione: l'organizzazione, lo svolgimento e i risultati ottenuti.

Esistono due aspetti critici da considerare e sui i quali riflettere:

- ▣ il costo delle riunioni, composto sia dal costo orario dei partecipanti sia dalla mancata attività degli stessi;
- ▣ il rischio che si svolgano pseudo riunioni estemporanee i cui risultati restano nella memoria (forse!) dei soli partecipanti.

Se ci mettiamo nelle condizioni di trattare le riunioni in ottica di processo e, come tale, impariamo a gestirlo acquisendo la consapevolezza delle specificità che lo caratterizzano, possiamo puntare a realizzare un'economia dei costi e un sensibile miglioramento dell'efficacia delle riunioni.

## **Obiettivi**

- Configurare le riunioni in modo da realizzarle con efficacia ed efficienza
- Acquisire strumenti operativo-comportamentali, per affrontare la gestione e la partecipazione alle riunioni in modo assertivo
- Conseguire modalità comportamentali per gestire i rapporti con superiori, colleghi, collaboratori, clienti durante le riunioni e creare la cultura del feedback tra i diversi attori
- Implementare la propria leadership durante le riunioni anche attraverso la capacità di coinvolgere le persone

## **Risultati attesi**

Le ricadute positive riguardano sia direttamente i partecipanti all'esperienza formativa, sia gli altri protagonisti delle riunioni, sia l'Organizzazione nella quale operano.

- Persone:
  - ↳ partecipazione attiva e consapevole alle riunioni
  - ↳ capacità di organizzare e guidare una riunione
  - ↳ clima relazionale positivo

- ↳ conseguente consolidamento del proprio ruolo e della propria immagine professionale
- Altri:
  - ↳ migliore possibilità di apporto di competenze e opinioni
  - ↳ clima relazionale positivo
  - ↳ senso di efficacia dell'attività
- Organizzazione:
  - ↳ evitare lo spreco di tempo
  - ↳ evitare che le riunioni siano per lo più momenti di conflitti o di giochi di accusa/difesa
  - ↳ avere garanzia che tutti gli interessati vengano a conoscenza di quanto deciso
  - ↳ avere sotto controllo che le azioni definite abbiano una responsabilità certa in termini di esecuzione e di tempistica
  - ↳ conseguenti risultati economici

*"Se un problema causa molte riunioni, alla lunga le riunioni diventeranno più importanti del problema"*  
*Legge di Hendrickson*

## E-MAIL: QUANTO MI SEI AMICA?

*Un quadro di riferimento pratico per il miglior utilizzo dello strumento in termini di efficacia e di efficienza*

Siamo soddisfatti dei risultati comunicativi che otteniamo attraverso le e-mail che inviamo e che riceviamo?

Impariamo ad elevare il livello di efficacia esplorandone le caratteristiche e le possibili modalità d'uso.

L'e-mail è uno strumento comunicativo molto potente per la frequenza e la facilità d'uso che la caratterizzano.

Lo sviluppo di altri sistemi comunicativi digitali - social media - non ne hanno ridotto l'utilità, ne hanno solo configurato meglio la funzione: trasmettere informazioni con un approfondimento sufficiente a renderle pienamente utilizzabili da parte del destinatario.

Come per tutti i mezzi di comunicazione, frequenza d'uso e facilità ci inducono, spesso, a sottovalutarne spesso le specificità, potenzialità, limiti e criticità.

Ne consegue che non sempre otteniamo i risultati positivi attesi e, talvolta, ci troviamo ad avere effetti controproducenti per l'efficacia della comunicazione e delle relazioni professionali.

Attraverso questo corso impareremo ad inquadrare correttamente le modalità di utilizzo, evitando di dare per scontato che l'abitudine sia sufficiente a ricavarne efficacia ed efficienza, soprattutto per quelle interne all'Organizzazione che vediamo spesso trattate con approssimazione.

L'impegno che possiamo dedicare ad esplorare questo strumento ci viene sicuramente e ampiamente ripagato dal miglioramento che otteniamo nel suo uso.

### Obiettivi

- Disporre di una visione corretta dello strumento e-mail
- Avere consapevolezza di quanto l'e-mail:
  - ↳ sia importante come strumento di lavoro
  - ↳ abbia caratteristiche completamente diverse dalle altre forme di comunicazione e perciò meriti una specifica attenzione e preparazione
- Scoprirne le componenti positive e i rischi di criticità relazionale che comporta
- Inquadrare criteri, metodi, suggerimenti per dare concretezza a risultati di efficacia ed efficienza dello strumento
- Identificare le variabili significative di un regolamento aziendale di gestione della posta elettronica



## Risultati attesi

- Passare da un utilizzo istintivo ad uno funzionale all'obiettivo comunicativo
- Concretizzare il rapporto bidirezionale:  
mittente ↔ destinatario, nell'ottica fornitore ↔ cliente dell'informazione
- Ridurre il rischio di malintesi e conflitti
- Migliorare, di conseguenza, il clima relazionale
- In ottica personale, elevare la propria immagine professionale
- In ottica aziendale, più risultati e meno costi

*"Questa lettera che ho scritto è più lunga del solito perché mi  
è mancato il tempo di farla più breve"*

*Blaise Pascal*

## QUALITY MANAGER

### *Innovare il ruolo per aumentarne la capacità di fornire valore*

Se abbiamo l'obiettivo di costruire, guidare e diffondere criteri organizzativi che favoriscano la qualità dei processi, affinché il nostro compito sia efficace, necessitiamo di competenze che vadano ben oltre quelle "tecniche" e che diano concretezza al nostro impegno.

Lo scenario nel quale ci dobbiamo muovere per promuovere la qualità - a qualsiasi livello operiamo - è normalmente caratterizzato da tre criticità:

- i cambiamenti strutturali e organizzativi necessari per l'adeguamento alle condizioni esterne;
- i cambiamenti indotti dagli aggiornamenti normativi;
- la difficoltà a far percepire la concreta utilità di una costante tensione verso la Qualità.

Quest'ultima è quella che, di solito, può risultare più ardua.

Infatti, mentre le prime due possiamo affrontarle e risolverle direttamente come Quality Manager, la terza richiede la piena disponibilità di chi deve, nell'operatività quotidiana, dare applicazione pratica ai criteri della qualità. Riguarda, perciò, tutto l'universo relazionale decisivo per far percepire a tutta l'Organizzazione l'importanza di una piena simbiosi tra chi guida il processo "Qualità" e chi guida gli altri processi.

Per essere un buon Quality Manager, è quindi necessario aggiungere, alle (ovvie) conoscenze specifiche, le competenze che ci consentano di ottenere il contributo di tutti e, nel contempo, di rappresentare una funzione di fattivo supporto, sia al Top Management sia alle altre funzioni.

### **Obiettivi**

- Prendere consapevolezza che i migliori risultati si ottengono quando le competenze specifiche sono supportate da un adeguato bagaglio di competenze trasversali
- Individuare quali competenze trasversali sono maggiormente influenti nel ruolo di Quality Manager
- Individuare le eventuali aree di debolezza
- Esplorare le opportunità di riduzione delle debolezze
- Trovare metodi e strumenti personalizzati o personalizzabili per orientare le relazioni interpersonali verso persuasione, motivazione, condivisione e coinvolgimento

### **Risultati attesi**

- Per il Quality Manager:
  - ↳ crescita della capacità di svolgere il ruolo
  - ↳ conseguente miglioramento della propria immagine all'interno dell'Organizzazione

- ↳ miglioramento delle relazioni con le altre Funzioni
- ↳ riduzione dello stress
- Per le altre Funzioni:
  - ↳ incremento del supporto da parte del Quality Manager
  - ↳ maggiore possibilità di concentrarsi sulle componenti più significative della propria attività
  - ↳ miglioramento delle relazioni
  - ↳ riduzione dello stress
- Per il Top Management:
  - ↳ maggiore e migliore disponibilità di informazioni e dati su cui basare le decisioni
  - ↳ incremento del supporto per l'individuazione delle potenzialità da sfruttare e delle criticità da risolvere
  - ↳ conseguente riduzione della dispersione in attività di profilo inferiore
  - ↳ maggiore soddisfazione
- Per l'Organizzazione:
  - ↳ miglioramento di efficacia ed efficienza
  - ↳ miglioramento delle potenzialità professionali
  - ↳ miglioramento del clima interno
  - ↳ conseguente incremento della possibilità di raggiungere gli obiettivi

*"La qualità è semplice; sono le persone ad essere complicate"*

*Harry Forsha*

## JUNIOR MANAGER

*Un "simulatore" manageriale per accelerare il percorso di crescita per neoimprenditori e neomanager*

Vogliamo imparare – o far imparare – rapidamente ed efficacemente?

Un allenamento con un buon "simulatore" ci consente di comprimere i tempi e aumentare la qualità dell'apprendimento.

Il tempo a disposizione delle imprese per far crescere chi sarà chiamato a ricoprire ruoli decisivi, negli ultimi tempi, si è drasticamente ridotto: non è più possibile aspettare che l'esperienza, l'esempio quotidiano, i buoni consigli, il riconoscimento degli errori facciano il loro effetto "naturalmente".

È una modalità troppo onerosa, sia per l'impresa che per la persona. Risulta quindi indispensabile che il percorso sia molto rapido e abbia una sicura efficacia.

Come renderlo possibile? Mettendo in atto una logica di processo: un percorso strutturato verificabile e migliorabile, che consenta al giovane che vuole diventare imprenditore (per iniziativa propria o per cambio generazionale) o manager (per crescita e soddisfazione professionale) di imparare presto e bene.

Il focus di questo percorso per diventare Junior Manager è rappresentato dal complesso delle competenze trasversali, utili per due ragioni:

- sono le competenze che, generalmente, difettano in età giovanile;
- le competenze tecniche sono, normalmente, acquisibili con la pratica e, soprattutto, per essere espresse al meglio, necessitano delle trasversali.

### Obiettivi

- Prepararsi al nuovo ruolo prendendo coscienza dei fattori che influenzano tempistica e grado di successo:
  - ↳ competenze trasversali necessarie per il ruolo
  - ↳ livello di cui si dispone
  - ↳ possibili azioni per la riduzione rapida degli eventuali scostamenti negativi
  - ↳ modalità di far proprio il patrimonio di conoscenze e competenze già presenti nell'ambiente nel quale si opera
- Cambiare il paradigma tradizionale - imparare dagli errori - nel nuovo paradigma (molto meno oneroso in termini di costi e tempo) - imparare a evitare gli errori

### Risultati attesi

- Per il giovane:
  - ↳ rapido inserimento, sostanziale e non solo nominale, nel ruolo

- ↳ riconoscimento dell'autorevolezza di ruolo fondata sulla stima dei collaboratori
  - ↳ conseguente soddisfazione personale
  - ↳ consolidamento della capacità di apprendimento continuo
- Per l'Impresa:
- ↳ accelerazione dei risultati positivi derivanti dal ruolo
  - ↳ relazioni interne improntate alla proattività
  - ↳ conseguenti vantaggi economici

*Se vuoi costruire una nave, non radunare uomini solo per raccogliere il legno e distribuire i compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## SMART PROJECT MANAGER

### *L'approccio al ruolo in ottica di processo strutturato*

Sei un Project Manager o ambisci esserlo?

Per essere in grado di svolgere il ruolo con un alto livello di professionalità, occorre avere un bagaglio di competenze a integrazione e supporto di quelle "tecniche", che consentano di aumentare e sfruttare in pieno le proprie potenzialità.

Le competenze tecniche specifiche di ogni ruolo, comprese quelle tipiche del Project Manager, sono fattore necessario ma non sufficiente per potersi considerare un eccellente professionista. E anche per essere considerato tale dagli altri.

Le competenze specifiche, infatti, per essere espresse al meglio necessitano di una forte base di competenze comportamentali e relazionali.

Parliamo di quelle competenze correlate al modo di essere, con sé stessi e con gli altri, che valorizzano le proprie capacità e la propria personalità in tutti i contesti.

È sempre necessario instaurare delle relazioni proficue per sintonizzarsi con le persone che ci circondano e che collaborano con noi, soprattutto per ricoprire un ruolo che si connota fortemente come guida di un team. Nella gestione un insieme di persone, ciascuna delle quali con il proprio bagaglio di caratteristiche, capacità, aspettative, storia – è compito del Project Manager sapere valorizzare come patrimonio prezioso.

La costruzione e l'approfondimento delle competenze trasversali ci consente di potenziare l'interazione con gli altri e la capacità di comunicare correttamente, di sviluppare lo spirito di appartenenza, la flessibilità ai cambiamenti, la capacità di negoziare e di risolvere i problemi.

È possibile arrivare a questo risultato affrontando i vari aspetti in maniera estemporanea e casuale: una strada lunga, faticosa e dagli esiti incerti oppure seguendo un percorso pianificato e sperimentato costituito da sette tappe.

Tra le sette tappe possiamo scegliere quelle che più rispondono ai nostri fabbisogni, ma possiamo ottenere il massimo beneficio con il percorso intero: la somma degli effetti dati dal tutto è superiore alla somma degli effetti di ciascuna tappa!

Ciascuna tappa ti consente di esplorare le caratteristiche e le competenze che attengono a un fattore strategico per un Project Manager e ti fornisce le basi concettuali e, soprattutto, metodi e strumenti applicativi.

L'elenco degli argomenti/tappe con la precisazione del titolo della corrispondente attività formativa:

1. La guida
  - ↳ Leadership [vai alla scheda del corso](#)
2. Il lavoro di squadra
  - ↳ Team, membership, coinvolgimento [vai alla scheda del corso](#)
3. La gestione dello stress
  - ↳ Stress o non stress? Questo è il dilemma [vai alla scheda del corso](#)
4. L'intelligenza emotiva
  - ↳ Intero sono meglio che metà [vai alla scheda del corso](#)
5. Le risorse personali
  - ↳ Dotazione delle capacità personali [vai alla scheda del corso](#)
6. La comunicazione
  - ↳ Il teorema di Pitagora della comunicazione [vai alla scheda del corso](#)
7. La gestione dei rapporti
  - ↳ Negoziazione [vai alla scheda del corso](#)

## Obiettivi

- Disporre di un piano organico degli argomenti da approfondire, in termini di concetti e metodi applicativi, per la razionalizzazione del percorso che dagli obiettivi porta alle competenze
- Raggiungere l'approfondimento rapidamente e con modalità tali che quanto appreso diventi patrimonio di conoscenza, sia come dotazione personale sia come trasferibilità all'interno dell'Organizzazione nella quale si opera

## Risultati attesi

- Capacità di adattare le metodologie alle specificità della propria Organizzazione in autonomia
- Semplicità applicativa

*"Uno sforzo continuo - non la forza o l'intelligenza - è la chiave che sprigiona il nostro potenziale"*

*Winston Churchill*

## FORMATORI TECNICI AZIENDALI

### *Accrescere le abilità comunicative, relazionali e didattiche*

Quando dobbiamo trasmettere ad altri la nostra conoscenza ed esperienza, sentiamo che tratta di un'impresa irta di difficoltà e dagli esiti incerti?

Preparandoci possiamo facilitarci il compito.

Quando possediamo competenze tecniche qualificate può darsi che ci venga richiesto di formare persone che necessitano di una crescita professionale nell'ambito della nostra attività.

In questo modo ci troviamo a svolgere un ruolo diverso dal nostro abituale - quello tecnico - sia per gli obiettivi da raggiungere sia per la specificità metodologica: fare il formatore, infatti, è cosa diversa dal fare il tecnico.

Essere capaci di eseguire un lavoro è condizione necessaria ma non sufficiente per sapere insegnare.

Possiamo raggiungere i risultati richiesti aggiungendo alle conoscenze tecniche la capacità di farle acquisire anche altri, ossia disporre dei concetti e delle metodiche basilari per la didattica.

Occorre, inoltre, saper gestire la nostra reazione emotiva quando ci rivolgiamo a un "pubblico", per evitare il rischio di caduta qualitativa della comunicazione e di difficoltà relazionale.

Risulta, pertanto, importante un impegno dedicato alla costruzione di una competenza che ci consenta di svolgere il ruolo di formatore in maniera adeguata.

### **Obiettivi**

- Comunicare senza difficoltà a un gruppo - piccolo, medio o grande
- Gestire le dinamiche del gruppo
- Migliorare la propria posizione relazionale con le persone da formare
- Coinvolgere i partecipanti passando da un'atmosfera di corso di formazione a un'atmosfera di esperienza formativa
- Impadronirsi di metodologie e tecniche per:
  - ↳ individuare e approfondire i fabbisogni degli interlocutori
  - ↳ progettare il conseguente intervento formativo mirato sui fabbisogni
  - ↳ definire gli obiettivi e gli indici di successo della formazione
- Rendere esplicite e valorizzare le conoscenze e le abilità già in possesso degli interlocutori

### **Risultati attesi**

- Per i partecipanti:
  - ↳ risultati sostanziali di apprendimento



- ↳ soddisfazione personale
- ↳ miglioramento della propria immagine all'interno dell'Organizzazione
- Per il Formatore:
  - ↳ valorizzazione delle proprie competenze
  - ↳ consolidamento professionale
  - ↳ minore stress
- Per l'Organizzazione:
  - ↳ efficacia dell'impegno di risorse dedicato alla formazione
  - ↳ miglioramento dei risultati di produttività e qualità

*"Ciò che non si comprende non lo si possiede"*  
*Johann Wolfgang Goethe*