Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

MATERIALE DIDATTICO
MODULO: COMPETENZE ORGANIZZATIVE

SoftSkills4EU
Promote your Soft Skills
with Open Badges

SoftSkills4EU:
Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

MATERIALE DIDATTICO

INFORMAZIONI SULL'OUTPUT

OUTPUT:

IO2 CURRICULUM SOFT SKILLS E TOOLS DI APPRENDIMENTO

ATTIVITÀ:

IO2 A2: SVILUPPO DEL CURRICULUM

ORGANIZZAZIONE PARTNER:

DUO

INFORMAZIONI SUL PROGETTO

PROGETTO:

SoftSkills4EU: Promuovi le tue Soft Skills gli Open Badges

TITOLO DEL PROGETTO:

Promote your soft skills with open badges

ACRONIMO:

SoftSkills4eu

WEB:

https://softskills4.eu/

E-ACADAMY:

https://academy-softskills4.eu/

NUMERO PROGETTO:

2018-1-SI01-KA204-047088

COORDINATORE:

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenia

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

INDICE DEI CONTENUTI

Modulo - Competenze organizzative 5
Argomento 1 - Panoramica sull'orientamento del servizio clienti 7
1.1 Pazienza e attenzione 8
1.2 Efficienza e positività 10
1.3 Persuasività e perseveranza 12
1.4 Ulteriori approfondimenti 14
Glossario 15
Argomento 2 - Panoramica sulla gestione del tempo 16
2.1 Obiettivi personali 19
2.2 Priorità 22
2.3 Mantenere una lista delle cose da fare 25
2.4 Ulteriori approfondimenti 27
Argomento 3 - Panoramica del pensiero critico 28
3.1 Analisi 29
3.2 Auto-riflessione 32
3.3 Ragionamento logico 35
3.4 Ulteriori approfondimenti 37
Glossario 37
Argomento 4 - Panoramica della pianificazione strategica 40
4.1 Definizione di obiettivi a lungo termine 41
4.2 Risoluzione dei problemi e prendere decisioni 43
4.3 Pianificazione e assegnazione delle risorse, monitoraggio 44
4.4 Ulteriori approfondimenti 47
Argomento 5 - Panoramica sulla leadership 48
5.1 Stile di leadership e delega 49
5.2 Responsabilità e assunzione di rischi 54
5.3 La negoziazione 57
5.4 Ulteriori approfondimenti 58

Simboli chiave

Simboli	Spiegazione
	Definizione dei termini
	Scenario
	Suggerimenti - Cause
	Domande
	Attività per studenti/formatori Es. Argomento 1 - Attività 1
	Risorse Ad esempio link, report, articoli

MODULO - COMPETENZE ORGANIZZATIVE

OBIETTIVO PRINCIPALE DEL MODULO

Competenze organizzative

Questo modulo mira a sviluppare le competenze generali necessarie in ogni organizzazione commerciale e non commerciale. Come indagare su ciò che il cliente interno o esterno si aspetta e fornire un buon servizio per soddisfare tali esigenze, lavorando in tempi limitati, stabilendo livelli di priorità e concentrandosi sull'obiettivo di raggiungere buoni risultati. Si tratta anche di trovare soluzioni ai problemi, pianificare e delegare più attività a lungo termine, mantenere i programmi prefissati e riportare i progressi compiuti. Quindi queste competenze sono utili anche nella vita personale! Immagina di voler rinnovare la tua cucina, questo prevede anche di un'attenta definizione degli obiettivi, della pianificazione e della gestione del tempo.

In generale, le competenze organizzative riguardano la qualità, l'efficacia e l'efficienza di quello che si fa per ottenere qualcosa.

Per raggiungere questo obiettivo, il modulo affronta i 5 argomenti seguenti:

1. *Orientamento al servizio clienti*
2. *Gestione del tempo*
3. *Pensiero critico*
4. *Pianificazione strategica*
5. *Leadership*

Programma del Modulo
Competenze organizzative

Modulo del corso	Argomenti	Sotto-argomenti
Modulo competenze organizzative	1. Orientamento al servizio clienti	1.1. Pazienza e attenzione
		1.2. Efficienza e positività
		1.3. Persuasività e perseveranza
	2. Gestione del tempo	2.1. Definizione dell'obiettivo personale
		2.2. Priorità
		2.3. Mantenere un elenco delle cose da fare
	3. Pensiero critico	3.1. Analisi
		3.2. Auto-riflessione
		3.3. Ragionamento logico
	4. Pianificazione strategica	4.1. Definizione di obiettivi a lungo termine
		4.2. Risolvere i problemi e prendere decisioni
		4.3. Pianificazione e assegnazione delle risorse, monitoraggio
	5. Leadership	5.1. Stile di leadership e delega
		5.2. Responsabilità e assunzione di rischi
		5.3. Negoziazione

ARGOMENTO 1 - PANORAMICA SULL'ORIENTAMENTO DEL SERVIZIO CLIENTI

"Devono essere in grado di mostrare atteggiamenti e comportamenti positivi, che dimostrino la consapevolezza e la volontà di interagire con i clienti per rispondere e soddisfare le loro esigenze, richieste e aspettative". (Università Statale di Chicago, 2019)

Affinché un'organizzazione sia efficace, il servizio clienti è molto importante. Questo vale sia per le organizzazioni commerciali che per quelle non commerciali. Questo è il motivo per cui il servizio clienti è una competenza chiave per il personale che si occupa dei clienti. Quasi ogni dipendente interagisce con i clienti, se non i clienti esterni, allora la maggior parte degli atteggiamenti e dei comportamenti sarà importante anche per trattare con i "clienti interni", come i colleghi di altri reparti dell'organizzazione.

Una buona esperienza di servizio clienti può cambiare l'intera percezione che un cliente ha nei confronti dell'organizzazione (o del reparto di facilitazione interna). La percezione del successo di tali interazioni dipende dai dipendenti "che possono adattarsi alla personalità del cliente". Trattare con i clienti, specialmente quando ciò avviene quotidianamente, significa anche che i dipendenti devono essere orientati al servizio. Quando qualcuno ha eccellenti capacità di servizio al cliente, potrebbe anche essere descritto come "una persona a misura d'uomo". La competenza più cruciale in questo caso è quella di essere in grado di ascoltare veramente il cliente.

Questo argomento è stato diviso in tre parti:

1.1. Pazienza e attenzione

1.2. Efficienza e positività

1.3. Persuasività e perseveranza

1.1 PAZIENZA E ATTENZIONE

Domanda

Credi che il cliente venga prima di tutto?

Naturalmente vuoi fare una buona prima impressione e iniziare ad accogliere un cliente per stabilire il contatto in modo amichevole e rispettoso. Ma in realtà il servizio clienti inizia già prima dell'incontro. È bene prepararsi. Puoi provare a pensare a possibili comportamenti che i clienti possono aspettarsi da te. E pensa a cosa vuoi ottenere dall'incontro tu stesso!

Durante una conversazione assicurati di non sovraccaricare il cliente di informazioni. Per la persona media più di tre frasi potrebbero essere troppe. Sii chiaro su ciò che puoi offrire al cliente, e cosa no. Spiega gli step che verranno seguiti. Se necessario, prendi accordi chiari per il follow-up, e molto importante: assicurati di mantenere le promesse fatte!

Se hai a che fare con più persone, non commettere l'errore di parlare solo con una di loro. Cerca di rivolgerti e di stabilire un contatto visivo con tutti i partecipanti alla conversazione.

Per stabilire buoni rapporti a lungo termine è importante ricordare anche i dati personali. Naturalmente fino a un certo livello, che sia adeguato al tipo di relazione d'affari che si ha.

Suggerimento

Assicurati di ricordarti il nome del cliente. Se necessario, appuntalo. Non c'è niente di più bello per un cliente che tornare in un'azienda o in un reparto ed essere accolto da un "Buongiorno signor Jones!"

Se hai a che fare con clienti che si rivolgono a te quando sono frustrati o sconvolti, è importante rimanere paziente, calmo e raccolto. Assicurati di prenderti il tempo necessario per scoprire veramente ciò che vogliono. I clienti vogliono (e hanno diritto a) un servizio di qualità e competente, e c'è sempre la possibilità di perdere un cliente se lo fai scappare via! Quindi un buon dipendente permette a un cliente di esprimere le proprie frustrazioni, se necessario, prima di rispondere con domande di follow-up o con una soluzione.

Suggerimento per trattare con un cliente (o un collega) sconvolto

- ascoltare in modo empatico, non interrompere
- permettere loro di sfogarsi, non dire loro di calmarsi
- cercare di riassumere il problema, per dimostrare che si sta ascoltando
- chiedere loro cosa potete fare per correggere le cose o per migliorare

Anche quando non è sconvolto, sapere come aiutare in cliente dipende dalla tua capacità di comprendere i loro problemi. Se sai quali sono i loro sentimenti, puoi aiutarli a sentirsi meglio, che è la parte più importante di un lavoro di servizio al cliente. Prova a "leggere" lo stato d'animo del cliente. Cosa ti dice il cliente senza dirlo? I dipendenti devono sviluppare la capacità di ascoltare attentamente le preoccupazioni del cliente. Quando i dipendenti interrompono o non capiscono la situazione, i clienti possono diventare un po' (o più) frustrati o addirittura arrabbiati, danneggiando il rapporto con l'azienda.

Domanda

Ti è mai capitato di restituire un prodotto di scarsa qualità al negozio dove lo ha acquistato?

- puoi descrivere le tue emozioni?
- eri soddisfatto di come hanno gestito la situazione?

1.2 EFFICIENZA E POSITIVITÀ

Il tempo di contatto con il cliente costa. Un cliente che ritorna con domande aggiuntive richiede più tempo, e "il tempo è denaro". Oltre a ciò, il cliente probabilmente non è del tutto sicuro né contento del contatto precedente. Quando si tratta di punti importanti che è necessario comunicare in modo chiaro ai clienti, non lasciare nulla al dubbio. Questa è una comunicazione efficiente e chiara!

I buoni addetti al servizio clienti si prendono il tempo necessario per seguire il cliente, se serve anche attraverso altre parti dell'organizzazione, per assicurarsi che quello che è stato concordato e le promesse che sono state fatte vengano eseguite. Se necessario, riferisci al cliente i progressi (o il mancato progresso). Questo si chiama follow-through e, quando avviene correttamente, dimostra che il dipendente si prende cura dei clienti. Un dipendente con grandi competenze sui clienti rimane sempre professionale per evitare di danneggiare la reputazione dell'azienda. Può essere difficile evitare di prendere sul personale i commenti negativi, ma come già espresso nel paragrafo precedente, mantenere un atteggiamento calmo e professionale può calmare i clienti emotivamente e soprattutto preservare un potenziale rapporto proficuo e a lungo termine.
Essere in grado di portare a termine una conversazione o una transazione di successo con un cliente significa poter terminare il rapporto con un cliente che si sente trattato correttamente e che sa che tutto è stato affrontato.

Suggerimento

Non sprecare il tempo di entrambi cercando di aiutare un cliente quando sai già che è una mission impossibile (che è anche Gestione del tempo!)

Domanda

Quale sarebbe un'idea migliore in una situazione del genere?

Il comportamento del cliente può anche portare a diventare emotivo. Di fronte a una brutta situazione riesci a "mantenere la calma" e un atteggiamento positivo?

Domanda

Hai vissuto una situazione in cui ti sei arrabbiato con un cliente o un collega?

A volte basta un atteggiamento positivo per ribaltare una situazione negativa. Nessuno vuole stare vicino alla persona che è negativa e che urla al primo segno di difficoltà. Le persone sono molto più disposte ad aiutare una persona con un atteggiamento positivo, una persona che sorride e tiene alto il morale nonostante i problemi che si sono verificati. Questo comportamento positivo può essere "contagioso" e può riunire le persone. È molto più bello stare intorno a persone positive, quindi la positività è molto funzionale per la costruzione del team e delle relazioni.

Spesso le situazioni deludenti portano alla rabbia, ma la rabbia offusca il tuo giudizio e tende a peggiorare molto le cose. E sembra essere un "hobby" mondiale per le persone cadere nell'abitudine di lamentarsi.

Esempi del non-agire

Individui che si lamentano di essere rimasti bloccati nella loro carriera, ma che non seguono corsi o consulenze per il proprio sviluppo.

I cittadini si lamentano di molte cose negative nella loro comunità, ma non si fanno coinvolgere nel consiglio di quartiere.

Domanda

Cosa faresti in queste situazioni?

Ma a volte non si può fare altro che accettare...

Suggerimento

Sei mai rimasto bloccato da qualche parte, senza poter far nulla se non

aspettare? Come un grande ritardo nei trasporti pubblici?
Prova a sorridere la prossima volta, siediti e rilassati...

Suggerimento

Più il tuo atteggiamento è positivo, più sei produttivo.

1.3 PERSUASIVITÀ E PERSEVERANZA

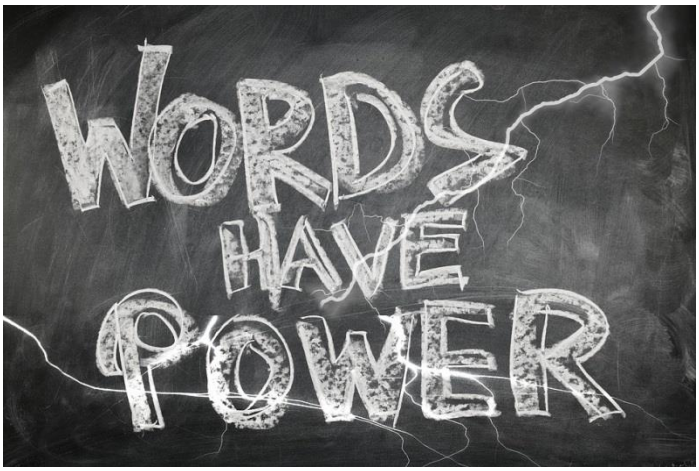
Il tempo di contatto con il cliente costa. Un cliente che ritorna con domande aggiuntive costa più tempo, e "il tempo è denaro". Oltre a ciò, il cliente (ricordate, che può essere anche un cliente interno, quindi un collega) probabilmente non è del tutto sicuro né contento del contatto precedente. Quando si tratta di punti importanti che è necessario comunicare in modo chiaro ai clienti, non lasciate nulla al dubbio. Questa è una comunicazione efficiente e chiara!

Obiettivi che potresti voler raggiungere:

- vendere un prodotto difficile
- convincere un collega ad approvare il cambiamento di una procedura
- negoziare una nuova soluzione per un cliente
- convincere un collega a vedere le cose a modo tuo
- motivare qualcuno a raggiungere un obiettivo

Una comunicazione convincente o persuasiva ti aiuterà a farlo. Questa include:

- comunicare in modo assertivo
- ascolto attivo e sintesi
- trovare interessi comuni
- stabilire la credibilità dimostrando la propria competenza
- gestire con calma le obiezioni
- concentrarsi sul positivo



La lingua è una parte molto importante della persuasione, e le persone (soprattutto i clienti) creano delle percezioni su di te e sulla tua azienda in base al linguaggio che usi. Comunicare con i clienti utilizzando il "linguaggio positivo" (vedi anche il paragrafo precedente sulla positività) può influenzare notevolmente il modo in cui il cliente ascolta il tuo messaggio.

Esempio di utilizzo di un linguaggio positivo

Un cliente vuole acquistare un particolare prodotto, ma quel prodotto momentaneamente non è disponibile.

Invece di dire:

"Non posso consegnarle questo prodotto in questo momento; è esaurito e ad oggi non è disponibile".

Usa un linguaggio positivo:

"Questo prodotto sarà consegnato il mese prossimo. Posso registrare una prenotazione per lei in questo momento e fare in modo di inviarlo non appena lo avremo di nuovo in magazzino."

Domanda

Puoi fare un esempio di come sei riuscito a convincere o influenzare con successo un'altra persona?

A volte ci vuole tempo e perseveranza per soddisfare un cliente, ma a volte si ha a che fare con clienti che sono solo scontrosi. Se sei nel settore delle vendite, spesso hai bisogno di capacità di "recitazione" di base necessarie per convincerli, o almeno mantenere l'impressione di essere ancora allegro. Ma a volte ci si imbatte in persone che non si riesce mai a soddisfare. Non farti scoraggiare da questo. Non tutto è sotto il tuo controllo. Forse hanno avuto una giornata terribile, o sono il tipo di persone che si lamentano di tutto per natura.

Domanda

Puoi fare un esempio di come ti sei impegnato di più per dare un buon servizio ad un cliente?

Domanda

Puoi fare un esempio di come hai gestito un cliente insoddisfatto?

Domanda

Quale sarebbe il tuo approccio quando ritieni che un cliente sia davvero irragionevole?

1.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Comportamento del consumatore: https://www.helpscout.com/consumer-behavior/

Rapporti con i clienti: https://smallbusinessbc.ca/article/ten-tips-dealing-customers/

GLOSSARIO

Termini che l'allievo deve conoscere:

Questione alla base del problema

Follow-through

ARGOMENTO 2 - PANORAMICA SULLA GESTIONE DEL TEMPO

La gestione del tempo è la capacità di pianificare e controllare come trascorrere le ore per raggiungere i propri obiettivi. Si tratta di dare priorità ai compiti in modo che le cose importanti vengano fatte in tempo e quelle meno importanti rimangano da fare fino all'ultimo. Una buona gestione del tempo consente di lavorare in modo più intelligente, non più difficile. Sarai in grado di fare di più in meno tempo, anche quando c'è poco tempo e la pressione di lavoro è alta. Se la gestione del tempo non è buona, questo avrà conseguenze negative sulla tua efficacia e potrebbe causare stress e addirittura problemi di salute.

"La pratica di utilizzare il tempo che avete a disposizione in modo utile ed efficace, soprattutto nel tuo lavoro".
"È intelligente, ma la cattiva gestione del tempo limita il suo successo".
(Dizionario Cambridge, 2019)

Per la Gestione del tempo si comincia con il fare una lista di tutto ciò che deve essere fatto, decidere cosa si deve fare da soli, e cosa si può delegare ad altri (si veda anche il paragrafo 5.1 su questo). Dai priorità a quello che deve essere fatto e stabilisci una scadenza per ogni compito. Programma anche le pause. Quando avrai una buona panoramica su tutte le cose che devono essere fatte, avrai una mente più serena e potrai concentrarti su ciò che deve essere fatto subito, senza preoccuparti del resto. Se ti abitui a questo modus operandi, lo applicherai sempre meglio, e ti aiuterà a risparmiare un sacco di tempo e otterrere molto di più!

"Regole" per la gestione del tempo:

- **Dare priorità al lavoro**
  All'inizio della giornata, fare un elenco dei compiti da svolgere. I compiti non importanti possono richiedere molto tempo prezioso. Quindi svolgere prima i compiti

urgenti che devono essere completati, quelli non importanti possono essere rimandati a dopo!

- **Scadenze**
  Quando c'è un compito da svolgere, fare una pianificazione realistica e fissare una scadenza. Attenersi a questa pianificazione e ricompensare se stesso se si rispetta quella scadenza.

- **Fare una lista delle cose da fare**
  Compilare un semplice elenco, su carta o in digitale, a seconda delle preferenze.

- **Iniziare presto**
  Soprattutto quando si è facilmente distratti e si ha difficoltà a concentrarsi, questo è molto utile. Le persone di successo hanno questo in comune: iniziano le loro giornate in anticipo! Quando ci si alza presto, si è più calmi, creativi e lucidi. Con il progredire della giornata, i livelli di energia iniziano a scendere, il che influisce sulla produttività e quindi potresti non riuscire a lavorare altrettanto bene.

- **Evitare la procrastinazione**
  Procrastinare significa fare compiti meno urgenti invece di quelli urgenti, o fare ogni genere di cose piacevoli al posto del lavoro meno piacevole che dovrebbe essere fatto subito. La procrastinazione influisce davvero negativamente sulla produttività. Quando si procrastina, ci si sente colpevoli di non aver iniziato; si inizia ad odiare il compito e, alla fine, non si riesce a completare il lavoro in tempo. Si spreca tempo ed energia e può essere un grosso problema nel lavoro (e anche nella vita personale!). Evitare di procrastinare ad ogni costo (una strategia utile potrebbe essere quella di dire a te stesso che stai per iniziare un progetto per quindici minuti, invece di pensare di doverlo completare dall'inizio alla fine, cosa che potrebbe sembrare schiacciante).

- **Evitare il multitasking**
  Concentrarsi su una sola cosa funziona molto meglio del multitasking. Pensiamo che quest'ultimo sia un modo efficiente per fare più cose velocemente, ma in realtà ostacola solo la produttività e dovrebbe essere evitato!

- **Fare delle pause**
  Pianificare brevi pause (da 10 a 15 minuti). Pianificare il pranzo. È necessario ricaricarsi! La tua energia ritornerà, e dopo la pausa potresti trovare improvvisamente la risposta a un problema a cui stavi pensando prima della pausa.

- **Affrontare lo stress**
  Quando il carico di lavoro diventa troppo elevato, si verifica lo stress. E sotto stress ci si stanca facilmente, il che influisce negativamente sulla produttività. Cerca di delegare i compiti quando c'è un sovraccarico!

- **Dire di no**
  Se si è già sovraccarichi di lavoro, dire di no alle attività aggiuntive! Dire di sì al nuovo lavoro solo quando non interferisce con la pianificazione corrente.

I tre paragrafi seguenti porteranno ad approfondire questo argomento:
2.1 Definizione dell'obiettivo personale
2.2 Mantenere una lista delle cose da fare
2.3 Priorità

2.1 OBIETTIVI PERSONALI

Sopra abbiamo parlato di stabilire delle priorità. Le priorità sono possibili solo se si sono fissati degli obiettivi. La "definizione degli obiettivi" è di solito usata per il medio o lungo termine, ma può essere anche effettuata anche a breve termine. Gli obiettivi finanziari sono comuni: all'interno di un'organizzazione potrebbe essere "ridurre i costi operativi del 20% entro due anni". Un obiettivo finanziario personale potrebbe essere quello di risparmiare un certo capitale per il pensionamento. L'obiettivo è quello di sapere esattamente cosa si vuole raggiungere, e chiarire su cosa ci si deve concentrare. Il raggiungimento di obiettivi complessi e difficili richiede concentrazione, impegno e fiducia nelle proprie capacità.

Definizione degli obiettivi

"C'è un modo S.M.A.R.T. per descrivere gli obiettivi e le finalità del management".

(George T. Doran, Management Review, novembre 1981)

Gli obiettivi sono spesso formulati in modo piuttosto vago. Cosa pensare dell'obiettivo "Migliorare X"? Non è chiaro quando questo obiettivo viene raggiunto.
SMART è l'acronimo dei criteri che si possono utilizzare per descrivere un obiettivo (o "scopo") in modo chiaro e utile. Questi criteri sono:

- *Specifico* - un'area target specificata
- *Misurabile* - una quantità specificata o un indicatore di progresso
- *Assegnabile* - una indicazione su chi lo svolgerà
- *Realistico* - risultati che possono essere realisticamente raggiunti, sulla base di tempo e denaro disponibili
- *Tempistica* - specifica quando il risultato deve essere raggiunto

Specifico
L'obiettivo deve essere chiaro e specifico, altrimenti non sarai in grado di concentrare i tuoi sforzi o non ti sentirai veramente motivato a raggiungerlo. Quando redigi il tuo obiettivo, cerca di rispondere alle cinque domande "W":

- WHAT: Cosa bisogna fare? Quali risorse sono disponibili?
- WHY: Perché?
- WHO: Chi sarà coinvolto?

- WHERE: Dove si svolge?
- WHEN: Quando deve essere completato?

Esempio

Immagina di essere un dipendente del settore vendite e di voler diventare responsabile delle vendite. Un obiettivo specifico potrebbe essere: "Voglio fare esperienza e imparare le competenze di cui ho bisogno per diventare responsabile delle vendite all'interno della mia organizzazione, in modo da poter fare passi avanti nella mia carriera e guidare un team".

Misurabile
È importante che l'obiettivo sia misurabile. Altrimenti non sarà possibile monitorare i tuoi progressi, il che è necessario per rimanere concentrati.
Un obiettivo misurabile dovrebbe rispondere a domande come:

- Quanto?
- Quando?
- Come saprò quando sarà realizzato?

Esempio

Per sviluppare le competenze necessarie per essere responsabile delle vendite sono necessari quattro moduli di formazione da completare. Ogni corso deve essere completato con almeno il voto "A" o "B". Ogni corso comporta 80 ore di studio.

Assegnabile (in alcuni testi si usa invece "Accettabile")

Chi lo farà, o chi si assumerà la responsabilità. Puoi farlo tu, o forse qualcun altro? Se non si riesce a rispondere a questa domanda, l'obiettivo è destinato a fallire.

Esempio

Oltre ai corsi, sai di avere davvero bisogno di un mentore che ti guidi e ti motivi durante i tuoi studi. Riesci a trovarne uno?

Realistico
Un obiettivo deve essere realistico e realizzabile. Altrimenti non avrà mai successo. Può essere una sfida per te personalmente, ma devi essere convinto che ci riuscirai.
Per determinare se un obiettivo è realistico, rispondi onestamente a queste domande:

- Posso farlo?
- Ho il tempo e le risorse finanziarie per farlo?
- C'è un supporto, se necessario?

Esempio

Potrebbe essere necessario chiedersi se seguire i corsi necessari è realistico. Saresti ammesso, con le tue precedenti qualifiche ed esperienze? La tua situazione lavorativa e domestica ti permetterà di avere il tempo di studiare? Puoi permetterti i costi?

In tempo utile
Ogni obiettivo ha bisogno di una data finale, in modo da potersi concentrare e pianificare le azioni necessarie. Questo è necessario per evitare che i problemi quotidiani prendano il sopravvento e che il tuo obiettivo a lungo termine sia fuori portata.
Qui dovrai pensare a cosa fare:

- Di quale lasso di tempo stiamo parlando?
- Di quanto tempo ho bisogno?
- Qual è la mia disponibilità in quel periodo?

Esempio

Seguire questi quattro corsi di formazione per diventare responsabile delle vendite richiede tempo. Si prevede di completare in due anni. Sai quanti giorni di formazione devi riservare nella tua agenda? Il tuo manager approva il tempo che dovrai trascorrere lontano dal lavoro? Ha il tempo per la preparazione all'esame?

Domanda

Progettare un obiettivo personale a lungo termine. Descriverlo secondo i criteri S.M.A.R.T.

Suggerimento

Solo obiettivi di progettazione su cui si ha il controllo. Non progettare un obiettivo che dipende totalmente dalla buona volontà di qualcun altro.

2.2 PRIORITÀ

Il tempo è sprecato quando gli obiettivi sono mal definiti (vedi paragrafo precedente), ma forse ancora di più quando non sono prioritari. Il nostro tempo è limitato, non c'è abbastanza tempo per fare tutto, dunque è necessario dare priorità è decidere cosa è più importante.

Domanda

Pensa a quella giornata impegnativa in cui c'erano così tante cose nella tua lista delle cose da fare.

- Quante di queste cose sei riuscito a fare?

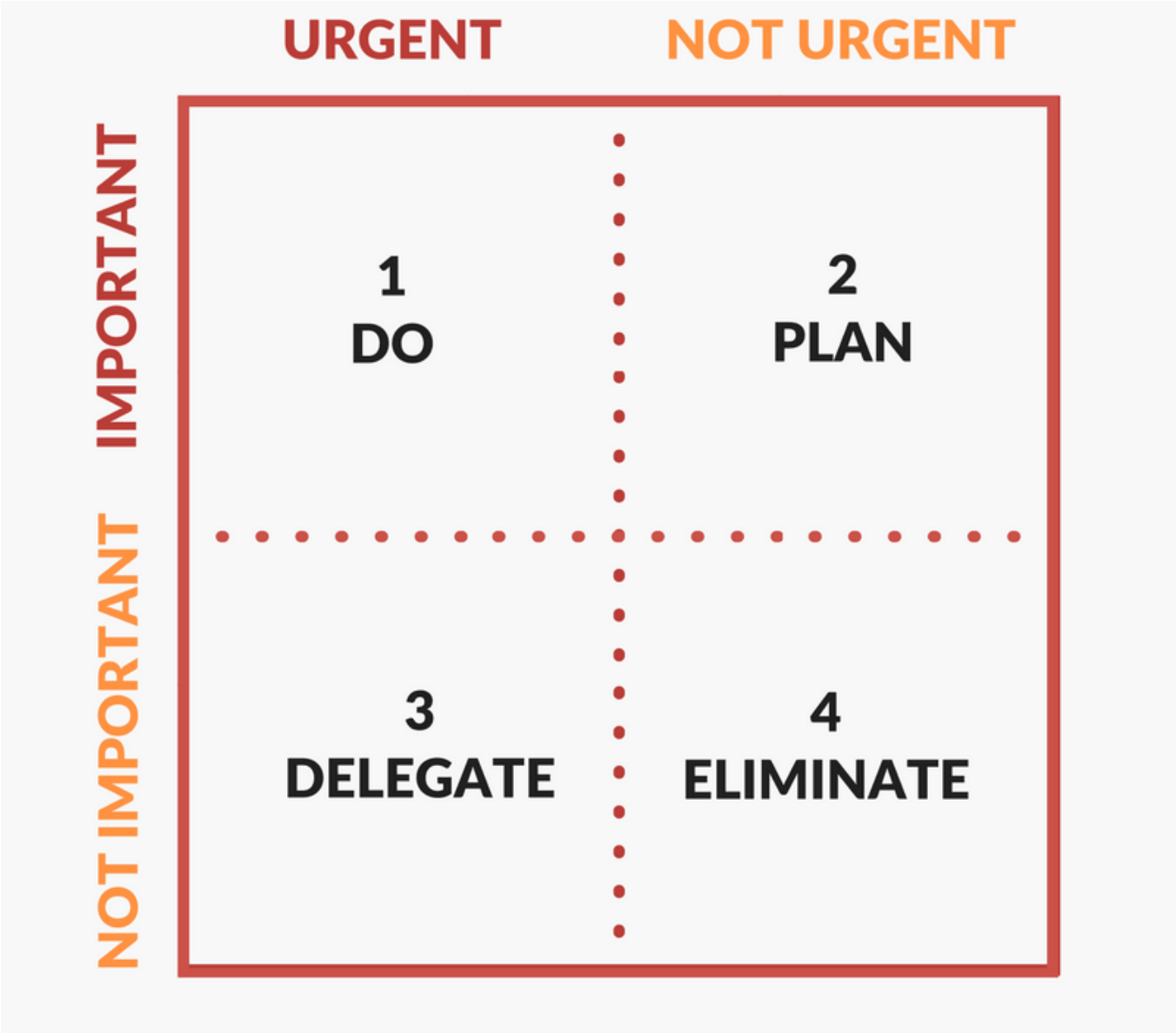


Figura 1 La matrice di Eisenhower (Eisenhower, Dwight D. 1961)

La Matrice di Eisenhower può aiutarti. È un metodo semplice per classificare tutti i compiti della tua lista rispondendo sì o no solo a due domande:

- È importante?
- È urgente?

Ci sono quattro risultati possibili, il compito è:

- Urgente e importante - dovrebbe essere svolto subito (ma in realtà questo tipo di compiti è raro)
- Non urgente ma importante - questi compiti possono essere programmati
- Urgenti ma non importanti - questi compiti possono essere delegati
- Non è urgente e non è importante - questi compiti possono essere abbandonati

Quando sappiamo quali attività sono importanti e quali sono urgenti, possiamo evitare di cedere alla tendenza generale a concentrarci su attività non importanti e urgenti (che spesso sono importanti per qualcun altro). È meglio concentrarsi su ciò che è essenziale per il proprio successo.

Urgente e importante

- una crisi
- scadenza cruciale
- …

Importante (non urgente)

- preparazione della presentazione per il mese prossimo
- progettare un nuovo reparto di pianificazione
- ...

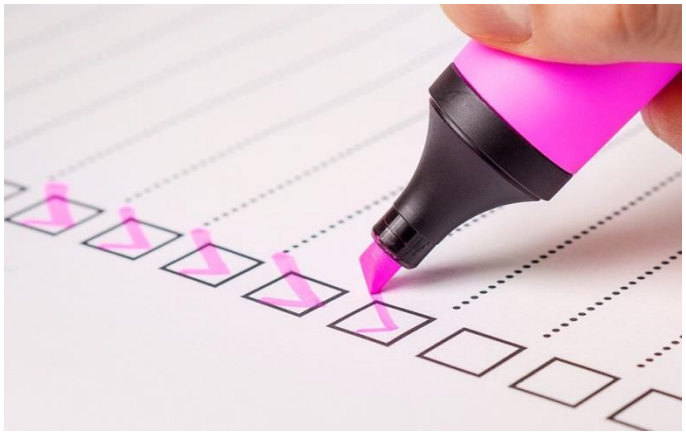
Urgente (non importante)

- telefonata
- un collega ha bisogno del tuo aiuto per qualcosa
- ...

Domanda

Trova un altro esempio per ciascuna delle tre categorie di cui sopra.

2.3 TENERE UNA LISTA DELLE COSE DA FARE



Per fare liste...

Primo step: Comporre una lista di tutti i compiti

Per un compito o un progetto specifico che ti attende, pensa a tutte le cose che devono essere fatte per completarlo. Non preoccuparti ancora di un ordine logico o di altri problemi, che verranno affrontati in seguito: per adesso basta elencare tutti questi compiti, così come ti vengono in mente. Esamina l'elenco dei compiti, in modo da non trascurare qualcosa di importante. Ci sono compiti che richiedono molto più tempo di altri? Suddividili in compiti più piccoli. Ci sono delle descrizioni vaghe? Assicurati di suddividere anche questi, in step specifici e realizzabili.
Hai dimenticato qualche compito?

Tieni elenchi diversi per progetti diversi, ad esempio un elenco di cose da fare per il lavoro e uno per la casa.

Decidi quale mezzo funziona meglio per te

Chiaramente non c'è nulla di sbagliato nello scrivere una lista di cose da fare su carta, ma potresti preferire l'uso dello smartphone. La funzione generale "Note" con le sue note in bianco funziona come la carta, ma ci sono anche molte app specializzate, come Wunderlist, Any.do o Evernote. Provane diverse per vedere quale ti piace.

Secondo step: Organizzare la lista

Eseguire questi compiti assegnando l'importanza e l'urgenza come descritto nel paragrafo precedente. Se troppi compiti hanno un'alta priorità, ripassa la lista e declassa quelli meno importanti.
Ma a volte tutti i compiti definiti sono importanti per l'obiettivo finale, come in un progetto come "il rinnovamento di una cucina", e "l'urgenza" riguarda più l'ordine in cui i compiti devono essere svolti. Una volta stabilito questo, riscrivi l'elenco in ordine di priorità.

Suggerimento

Fai sembrare bella la tua lista! Questo può sembrare inutile, ma può davvero aiutare a creare una lista attraente che ti ispiri a rimanere motivato.

Terzo step: ora e data
Stimare e scrivere il tempo che ogni compito richiederà. Sii realistico! Fissare obiettivi troppo alti può essere stressante, concediti un po' di tempo in più. Aggiungi le date di scadenza!

Utilizzo di una lista di cose da fare

Metti la tua lista in un posto in cui la vedrai facilmente. Appendila sul muro, o metti la tua applicazione per smartphone in un posto ben visibile sullo schermo.
Per utilizzare la tua lista, è sufficiente procedere nello svolgimento di ciascun compito nell'ordine in cui l'hai pianificato. Spunta ciascun compito quando è concluso.
Cerca di prenderti un po' di tempo alla fine di ogni giornata, per controllare tutti i compiti della lista e valutare i progressi. Riorganizza i compiti, se necessario.

Suggerimento

È una buona idea tenere traccia e riflettere sul tempo necessario per completare un certo compito. Sarai in grado di prevedere meglio il tempo che ti servirà la prossima volta! Uno dei modi più efficaci per migliorare la tua produttività è riconoscere gli errori nella gestione del tempo.

Domanda

Come si fa a dare priorità al proprio lavoro se si hanno diverse scadenze?

2.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Diversi suggerimenti: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm

Diversi suggerimenti: https://www.thebalancesmb.com/time-management-tips-2947336

Life Hacking: https://lifehacker.com/

ARGOMENTO 3 - PANORAMICA DEL PENSIERO CRITICO

"Esame obiettivo delle ipotesi o delle convinzioni attuali per valutarne la correttezza e la legittimità, e quindi per convalidare o invalidare le convinzioni". *(Dizionario commerciale, 2019)*

Il pensiero critico è la capacità di concettualizzare, analizzare, mettere in discussione e valutare situazioni, teorie, credenze e idee in modo attivo e abile. Il pensiero critico è l'opposto dell'approccio "dogmatico", che non mette in discussione l'informazione in modo critico. Quando iniziamo a mettere in discussione le nostre idee e credenze (o quelle degli altri), iniziamo a pensare con la nostra testa. Mettiamo in discussione il mondo e ci impegniamo criticamente con le possibilità e le alternative che esso offre. Ciò richiede un atteggiamento critico nel riflettere su come pensiamo e agiamo.

Come cittadini dobbiamo formarci delle opinioni su molte questioni sociali o di altro tipo per votare in modo responsabile. Tuttavia, il semplice fatto di avere un'opinione su un determinato argomento non è sufficiente. Il pensiero critico assicura che la tua opinione sia basata sui fatti e non su una reazione emotiva a qualcosa, o su un'esperienza personale una tantum. Nel mondo di oggi la tecnologia di internet con le sue piattaforme di social media deve fare i conti con un sovraccarico di informazioni, il che non sempre è proficuo. A volte è persino controproducente e ha lo scopo di influenzarci in una certa direzione (politica).

Al posto di "pensiero critico" si usano anche i termini "ragionamento critico", "ragionamento informato" e "pensiero chiaro". Il pensiero critico comprende le tre importanti componenti seguenti. Queste sono:

3.1. Analisi

3.2. Auto-riflessione

3.3. Ragionamento logico

3.1 ANALISI

Come si gestisce un problema che si verifica sul lavoro? Immagina che questo problema sia un paziente con un braccio rotto: combatti i sintomi con un antidolorifico o agisci sulla causa del dolore intervenendo sulle ossa?
Se si affrontano solo le cose che si vedono in superficie (il braccio dolorante) il vero problema (l'osso rotto) non si risolve e i sintomi rimangono ricorrenti. Quindi è necessario risolvere il problema di fondo. E per farlo, devi prima individuare la causa del problema.

Esempio

In una fabbrica una delle macchine si è fermata. Sembra che sia stata sovraccaricata e che sia saltato un fusibile elettrico.

- L'indagine ha dimostrato che la macchina aveva un livello di olio motore molto basso, con il risultato che una delle parti mobili non funzionava abbastanza bene, surriscaldandosi e sovraccaricando la macchina.
- Ulteriori indagini hanno dimostrato che la pompa dell'olio non funzionava abbastanza bene.
- Ulteriori indagini hanno dimostrato che la pompa dell'olio dimostrava usura, a causa di piccoli residui nell'olio,
- Ulteriori indagini hanno dimostrato che il filtro dell'olio tra il serbatoio dell'olio e la pompa dell'olio mancava, permettendo che piccoli residui nell'olio passassero attraverso la pompa dell'olio

La causa principale del problema è l'assenza del filtro dell'olio. L'unica vera soluzione è stata quella di ripristinare il filtro dell'olio (e di riparare la pompa e sostituire il fusibile).

Confronta questo esempio con l'indagine di un problema che non include un'analisi così approfondita: avrebbe portato alla sostituzione del fusibile, o forse della pompa dell'olio; avrebbe permesso alla macchina di funzionare di nuovo, ma solo "per ora". Il fusibile o la pompa dell'olio prima o poi avrebbe portato ad un nuovo guasto della macchina.

Esiste una tecnica, chiamata Root Cause Analysis (RCA), che può aiutare a individuare il vero motivo per cui si è verificato un certo problema. Questo metodo utilizza i seguenti quattro step per affrontare correttamente la causa di fondo del problema:

1. **Identificazione**: Indagare e descrivere chiaramente il problema.

2. **Cronologia**: Disegnare anche una linea temporale di tutte le cose che sono accadute, a partire dalla situazione in cui tutto funzionava ancora fino al momento in cui il problema si è verificato. Questa sequenza di eventi aiuta a comprendere le relazioni tra i fattori causali (contribuenti) e la causa alla radice del problema indagato.

3. **Differenziazione**: Correlare questa sequenza di eventi con tutti gli elementi del problema (qualitativi e quantitativi, localizzazione, tempistica) ed eventualmente anche con i problemi che si sono verificati in precedenza; in questo modo l'analisi permette di distinguere tra la causa alla radice, i fattori causali e i fattori non causali.

4. **Grafico causale**: Estrarre dalle sequenze di tutti gli eventi un'altra sequenza di eventi essenziali che spiegano il problema. Potrebbe essere utile rappresentarla in modo grafico.

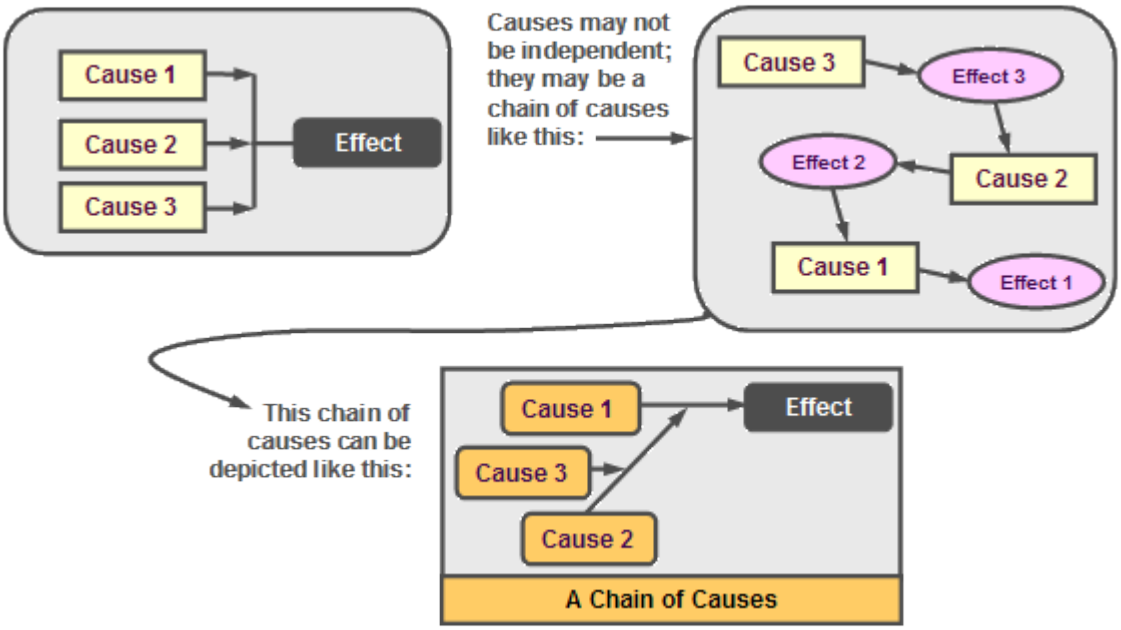


Figura 2 Il grafico causale (Wright, Sewall 1921)

La RCA presuppone che i sistemi e gli eventi siano collegati tra loro. Un'azione in un'area innesca un'azione in un'altra, eccetera. Tracciando queste azioni, si può scoprire dove è iniziato il problema e come si è sviluppato.

Le cause di solito sono uno dei seguenti tre tipi di base:

- Causa fisica: un guasto tecnico o materiale, come una ruota sgonfia

- Causa umana: qualche azione errata o l'assenza di una certa azione da parte di una persona, che spesso può essere legata a una causa fisica, come il fatto di non prestare attenzione al traffico, che può portare a un incidente d'auto

- Causa organizzativa: una procedura di lavoro non è corretta e porta ad una consegna tardiva di un prodotto

L'RCA esamina tutti i tipi di cause. Indaga gli schemi di ciò che non funziona, e trova i difetti nascosti del sistema che contribuiscono al problema.

Domanda

Descrivere una situazione in cui si è dovuto risolvere un problema, ma non si disponeva di tutte le informazioni necessarie per risolverlo.
Quali sono state le tue azioni?

3.2 AUTO-RIFLESSIONE

L'auto-riflessione è la capacità di pensare in modo critico al proprio comportamento, ai propri pensieri e alle proprie supposizioni. Porta alla conoscenza e alla consapevolezza di sé. Essere in grado di fare auto-riflessione critica permette di pensare con la propria testa, invece di essere indottrinati e manipolati da vecchi stereotipi o notizie false che sono piuttosto comuni oggi sui social media. Quindi si tratta di "pensare in modo indipendente". Una persona che pensa con la propria testa deve avere un senso di modestia e di relatività. Ti rendi conto che anche altre persone pensano autonomamente e ti rendi conto che anche questo potrebbe essere utile, per quanto diverso da quello che pensi tu.

Per diventare un pensatore indipendente, bisogna avere la capacità di ascoltare gli altri e la modestia di adeguare la propria opinione man mano che si raccolgono più informazioni. L'"Effetto Dunning-Kruger" dimostra che è sempre bene interrogarsi sulla quantità delle proprie conoscenze su un argomento.

"Effetto Dunning Kruger"

L'effetto Dunning-Kruger è la tendenza di coloro che non sono qualificati o informati in un particolare settore a sopravvalutare le proprie conoscenze o abilità.

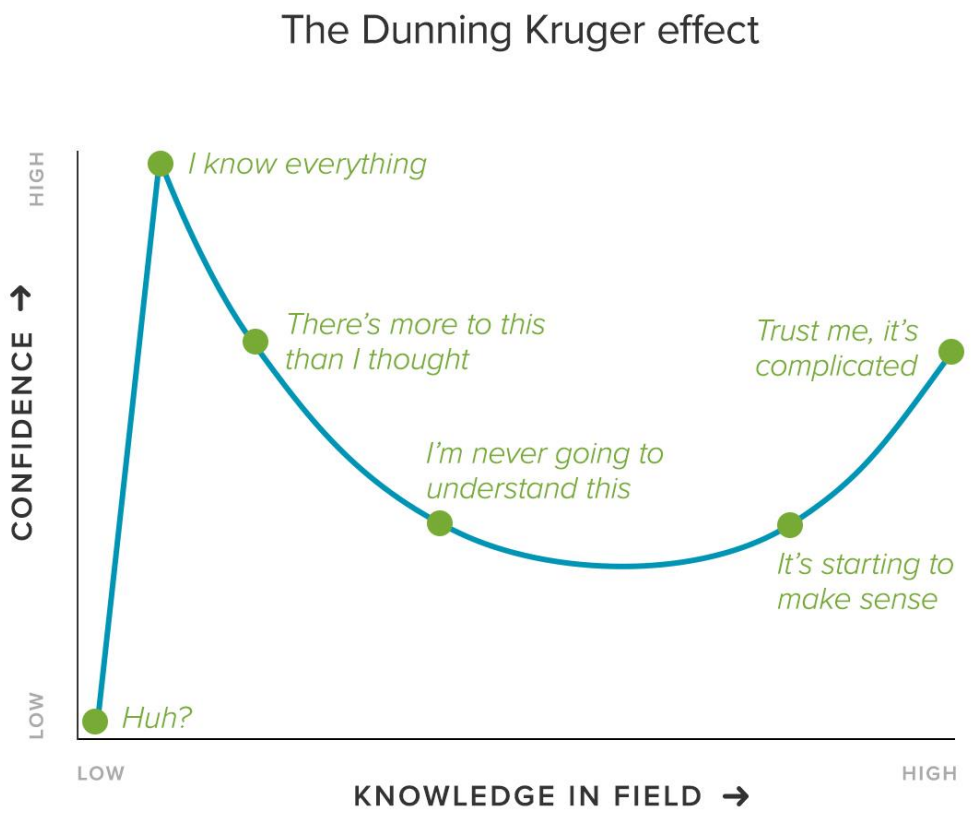


Figura 3 L'effetto Dunning-Kruger (Dunning, David e Kruger, Justin 1999)

Attività: sviluppare la propria competenza di auto-riflessione

Scegli uno o due degli argomenti elencati di seguito. Qual è la tua opinione su questo argomento?

- Matrimonio
- Aumento o riduzione delle imposte sul reddito
- L'Unione Europea
- Genitori single
- Differenze etniche
- Differenze di genere
- Omosessualità

Scrivi un breve riassunto della tua opinione.

Discuti con qualcun altro sulla tua opinione su un argomento scelto (esercitate le vostre soft skills, quindi ascoltate, fate domande, riassumete).

Guarda di nuovo il tuo riassunto. Ne sei ancora completamente convinto?

3.3 RAGIONAMENTO LOGICO

Definizione

"La logica si prende cura di se stessa; basta guardare e vedere come lo fa".
(Ludwig Wittgenstein)

La logica è uno dei pilastri principali del pensiero critico, che non esisterebbe senza di essa. Qualcosa come l'agricoltura semplicemente non sarebbe possibile senza il ragionamento sulla luce del sole e la pioggia. Nella storia la logica formalizzata è apparsa sia in Asia che nell'antica Grecia.
Ci sono tre tipi di ragionamento logico: deduzione, induzione e abduzione.

Deduzione

"Il ragionamento deduttivo, o logica deduttiva, è un processo di ragionamento a partire da una o più affermazioni (premesse) per raggiungere una conclusione logicamente certa."

Esempio di deduzione

"Se è vero che il gatto scappa sempre quando passa un cane ed è vero che sta passando un cane, allora deve essere vero che il gatto sta scappando".

La deduzione (detta anche "logica dall'alto") collega le premesse alle conclusioni. Se tutte le premesse sono vere, tutti i termini sono chiari e le regole della logica sono seguite, allora la conclusione raggiunta è (necessariamente) vera.
Sembra perfetto e semplice, ma il mondo reale non è sempre perfetto. Probabilmente non si riesce a trovare un vero gatto che scappa *sempre* via quando passa un cane. Ma questo tipo di ragionamento è comunque molto utile e in campi più precisi come la matematica, l'ingegneria o l'informatica.

Induzione

"L'induzione permette di trarre una conclusione da un modello che è garantito dal rigore della struttura a cui si applica".

Esempio di induzione

"Ogni giorno sorge il sole. Il sole sorgerà domani"

L'induzione è anche chiamata "logica dal basso verso l'alto". Il ragionamento induttivo trae conclusioni su ciò che accadrà in futuro, sulla base di ciò che è accaduto in passato. Le conclusioni dell'induzione possono essere probabili invece che certe al 100%. L'esempio: "Il sole sorgerà domani" si basa sulle nostre esperienze pregresse, (ma non è assolutamente certo).

Abduzione

"L'abduzione è una forma di inferenza logica che parte dalle osservazioni e poi cerca di trovare la spiegazione più semplice e probabile per quelle osservazioni".

Esempio di abduzione

"Quando piove, l'erba si bagna. L'erba è bagnata. Pertanto, potrebbe aver piovuto".

L'abduzione permette di trarre una conclusione che è probabile, data una certa conoscenza pregressa, ma non del tutto sicura. Gli scienziati usano spesso questo tipo di ragionamento, perché può

essere utilizzato per sviluppare un'ipotesi. Questo processo, a differenza del ragionamento deduttivo, produce una conclusione plausibile ma non la verifica in modo certo. Quindi il risultato di questo ragionamento può essere descritto come "più probabile".

Esempio di abduzione

"Osservo i fenicotteri su un lago, e dal mio punto di vista sembrano rosa; dunque i fenicotteri sono rosa. "

Usando la deduzione sarebbe: "Alcuni fenicotteri sono rosa almeno da un lato".

Domanda

Il lavoro di detective è spesso descritto come "deduttivo". Nella nuova serie televisiva incentrata su Sherlock Holmes, il protagonista ha persino un sito web chiamato "L'*arte della deduzione*". Pensi che "deduzione" sia il nome giusto per questo tipo di ragionamento?

3.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Pensiero critico: https://blog.iqmatrix.com/critical-thinker

Analisi RCA: https://www.toolshero.com/problem-solving/root-cause-analysis-rca/

GLOSSARIO

Analogia. Il ragionamento per analogia si basa sul confronto con casi simili. Un ragionamento basato sull'analogia ha successo solo quando le somiglianze tra i casi o le entità sono rilevanti.

Analisi degli argomenti. Il processo di smantellamento delle argomentazioni al fine di identificare le loro premesse e conclusioni.

Appello alle masse. Ragionamento fallace basato sul sentimento di massa, sui sentimenti popolari o sul nazionalismo, invece che sul presentare buone ragioni per accettare una conclusione.

Ragionamento o argomento. Un ragionamento è un insieme di affermazioni, una delle quali è chiamata conclusione, di cui si vuole stabilire la verità o l'accettabilità. Le altre affermazioni sono chiamate premesse, e dovrebbero sostenere la conclusione.

Ragionamento di causa ed effetto. Un tipo di ragionamento induttivo in cui si sostiene che un particolare evento o effetto si verifica sulla base di specifiche condizioni antecedenti o fattori causali.

Conclusione o tesi. L'affermazione principale in un ragionamento che le premesse intendono dimostrare.

Controargomento o controtesi. Questa è un'affermazione che un argomentatore formula in risposta ad un'altra.

Controesempio. Un controesempio è un esempio specifico che smentisce o va contro la rivendicazione fatta in un'altra argomentazione.

Ragionamento critico. Il ragionamento critico implica la capacità di concettualizzare, analizzare, mettere in discussione e valutare attivamente e consapevolmente idee e convinzioni.

Auto-riflessione critica. L'autoriflessione critica è un atto di esame dei propri pensieri e delle proprie convinzioni, legato alla conoscenza di sé e alla consapevolezza di sé.

Ragionamento deduttivo. Un'argomentazione in cui si sostiene che le premesse forniscano un sostegno sufficiente per la conclusione da seguire.

Prova empirica. Un ragionamento in cui le premesse si applicano ad alcuni fatti empiricamente determinabili.

Valutazione degli argomenti. Il processo di esaminare criticamente la plausibilità delle rivendicazioni avanzate in un'argomentazione, di considerare criticamente le ipotesi e di soppesare le possibili soluzioni ai problemi.

Argomentazione fallace. E' un'argomentazione ingannevole che cerca di convincerci ad accettare la rivendicazione che viene avanzata, ma le ragioni a sostegno della rivendicazione sono irrilevanti o inappropriate.

Falso appello all'autorità. Questa fallacia si commette quando qualcuno cita una persona autorevole o famosa che non è un esperto del settore in discussione.

Analogia difettosa. L'errore di un'analogia difettosa si verifica quando si fa un confronto tra due casi o problemi diversi, e non ci sono somiglianze rilevanti tra loro.

Ragionamento fallace. Ragionamento non valido che sopprime prove rilevanti o contiene premesse discutibili.

Generalizzazione affrettata. La fallacia di una generalizzazione affrettata si verifica quando si trae una conclusione sulla base di prove sconsiderate o insufficienti.

Argomento induttivo. Un argomento in cui la conclusione è soggetta a probabilità, anche se si suppone che le premesse siano vere.

Definizione logica. Questo tipo di definizione definisce un termine selezionando quelle proprietà che sono condivise e limitate a tutte le cose che il termine include.

Idea preconcetta. Un'idea preconcetta è un presupposto sociale che influenza in modo decisivo il nostro pensiero, ma su cui non abbiamo riflettuto in modo critico.

Locale. Una premessa è una dichiarazione che serve come motivo a sostegno della conclusione di un'argomentazione.

Conclusioni affrettate. Un ragionamento che porta da premesse apparentemente irrilevanti e ovviamente vere a conseguenze esagerate nella conclusione.

Condizionamento sociale. Vedere solo quello che ci aspettiamo di vedere.

Solido. Un argomento è valido se è valido e si accetta che tutte le sue premesse siano vere.

Solidità. Si riferisce alla verità o alla forza delle premesse di una discussione.

Dichiarazione. Una dichiarazione è un'affermazione vera o falsa.

Estrapolazione statistica. Un tipo di ragionamento induttivo che si riferisce ad alcuni studi o prove statistiche. Si trae un'inferenza su una popolazione target sulla base di ciò che viene preso per vero di un gruppo campione.

Stereotipi. Generalizzazioni, o supposizioni, che le persone fanno sulle caratteristiche di tutti i membri di un gruppo, sulla base di un'immagine (spesso sbagliata) di come sono le persone di quel gruppo.

Fallacie strutturali. Queste fallacie contengono difetti di ragionamento perché la loro forma o struttura non è valida.

Validità. Si riferisce al rapporto tra le premesse e la conclusione di un'argomentazione.

Argomento del valore. Un argomento che rivendica una pretesa di preferenza o un giudizio morale su giusto e sbagliato, buono e cattivo.

ARGOMENTO 4 - PANORAMICA DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

"La formulazione di uno o più piani dettagliati per ottenere risultati ottimali con le risorse disponibili. Il processo di pianificazione identifica gli obiettivi o i traguardi da raggiungere, formula le strategie per raggiungerli, predispone i mezzi necessari e monitora tutte le fasi nella loro corretta sequenza". *(Dizionario commerciale, 2019)*

La pianificazione strategica è un processo importante per le organizzazioni. La pianificazione strategica consiste nel definire gli obiettivi per la direzione futura dell'organizzazione. Per raggiungere questi obiettivi, la direzione sviluppa piani come un business plan o un piano di marketing.

Questo tipo di pianificazione aumenta l'efficienza di un'organizzazione, identifica e riduce i rischi e cerca di fare un uso efficiente delle risorse disponibili. È anche importante capire come le tendenze aziendali o sociali possono avere un impatto sulla tua organizzazione nei prossimi anni.

Comunicazione

Un piano che si limita a raccogliere polvere su uno scaffale non è molto utile. Assicurati di comunicare il tuo piano strategico e le tue priorità strategiche. Assicurati che rimanga nella mente delle persone.

Questo argomento è stato diviso in tre parti:

4.1. Definizione di obiettivi a lungo termine

4.2. Risolvere i problemi e prendere decisioni

4.3. Pianificazione e assegnazione delle risorse, monitoraggio

4.1 Definizione di obiettivi a lungo termine

Per definire obiettivi a lungo termine ed impostare la pianificazione strategica di un'organizzazione piccola o grande, abbiamo bisogno prima di tutto di una mission e di una vision per questa organizzazione:

- La **mission** è la base stabile dell'organizzazione, che non cambierà facilmente. Nella mission risponderemo rispondere a domande come: chi siamo? dove siamo? perché siamo qui?

- Data una certa mission, la **vision** è la direzione per i due anni successivi. Quando si determina una vision si deve rispondere a domande come: cosa vogliamo realizzare? In quale direzione andremo?

Mission e vision Tesla

Mission: "accelerare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile".

Vision: "creare l'azienda automobilistica più convincente del 21° secolo guidando la transizione del mondo verso i veicoli elettrici"

Domanda

Supponiamo che tu stia pensando di aprire un panificio da qualche parte (o un'altra piccola impresa). Quale sarebbero la tua mission e la tua vision?

Sulla base della vision, gli obiettivi organizzativi sono identificati e classificati per priorità.
Gli obiettivi possono essere molto diversi:

- un'organizzazione potrebbe formulare un obiettivo per sviluppare un nuovo servizio al consumatore,
- un obiettivo per migliorare la qualità di un certo prodotto
- o definire un obiettivo operativo per gestire l'organizzazione con meno livelli di gestione.

Per raggiungere gli obiettivi definiti, è necessario sviluppare una strategia. Nell'ambito della pianificazione strategica si risolvono i conflitti tra gli obiettivi esistenti, si abbandonano gli obiettivi precedenti che non sono più necessari.

Il risultato di questo pensiero strategico è documentato in un piano strategico. Per il management della tua organizzazione, il piano strategico è la guida necessaria a lungo termine per orientarsi al fine di raggiungere gli obiettivi identificati e di adeguare la rotta, se necessario.
Per stakeholder e dipendenti, un piano di questo tipo è molto utile per sapere dove siete diretti e perché ci andate.

Domanda

Sulla base della mission e della vision per il tuo panificio, vuoi iniziare una pianificazione strategica. È chiaro che vuoi che sia un successo. Che tipo di obiettivi definisci?

4.2 RISOLVERE I PROBLEMI E PRENDERE DECISIONI

Sulla base degli obiettivi definiti, è necessario valutare il modo migliore per raggiungerli.

Osserva cosa deve essere risolto. Definisci il problema. Scomponi il problema concettualmente nelle sue parti. Prova a pensare a cosa causa il problema. Prova a pensare a cosa si potrebbe fare per eliminare le cause e quali alternative ci sono. Cerca di pensare a quali step si potrebbero eseguire meglio per raggiungere un obiettivo o risolvere un problema.

Punti di forza e punti deboli
Durante tutto il processo di pianificazione strategica, che consiste nel prendere decisioni su come procedere, è necessario tenere conto delle possibilità e delle capacità della tua organizzazione. È importante essere consapevoli dei tuoi punti di forza, ma forse ancora di più dei tuoi punti più deboli. Ci sono anche fattori esterni da considerare: le opportunità e le minacce provenienti dall'esterno. Questi fattori sono importanti anche per la progettazione di un piano strategico di successo. Una volta stabilito a che punto siete come organizzazione e cosa sta succedendo all'esterno, allora potete iniziare a prendere decisioni più informate.
L'analisi SWOT è una tecnica comunemente usata per indagare fattori interni ed esterni:

I punti di forza (S - Strenghts) e di debolezza (W - Weaknesses) sono i fattori interni:

- situazione finanziaria (qual è il tuo capitale, fatturato, profitto o budget, prospettiva)
- risorse fisiche (dove vi trovate geograficamente, quali sono le vostre strutture)
- risorse umane (dipendenti, stagisti)
- stato dei tuoi attuali processi aziendali

Le opportunità (O - Opportunities) e le minacce (T - Threats) sono i fattori esterni, che non si possono controllare:

- regolamenti (ad esempio ambientali o economici)
- tendenze politiche
- finanziamento esterno
- tendenze economiche
- tendenze demografiche
- tendenze sociali, tecnologia in evoluzione
- tendenze del mercato

Domanda

Quale analisi SWOT potrebbe essere costruita per la tua panetteria?

Domanda

Si potrebbe pensare che solo a un'impresa commerciale interessa la pianificazione strategica, ma in realtà anche le organizzazioni governative o le Ong la fanno. Costruisci un'analisi SWOT fittizia per una piccola scuola elementare situata da qualche parte in campagna.

4.3 PIANIFICAZIONE E ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE, MONITORAGGIO

La pianificazione è il processo di pensare a tutte le attività necessarie per raggiungere il risultato desiderato. La pianificazione è una tecnica probabilmente usata in ogni organizzazione, ma particolarmente utilizzata dai dipendenti con un ruolo di coordinamento o di gestione. Diversi settori utilizzano diversi tipi di piani per raggiungere i loro obiettivi. Alcune organizzazioni con un carico di lavoro variabile nel corso della settimana, si affidano molto alla pianificazione del personale. In altre aziende la logistica delle merci sarà più importante.

La pianificazione è la definizione di una serie di azioni o compiti per raggiungere un obiettivo specifico. Se la pianificazione viene effettuata in modo efficace, può ridurre il tempo e lo sforzo necessari per raggiungere questo obiettivo. Un piano è come una mappa. Seguendo un piano si è in grado di tracciare i progressi e di prevedere quanto è lontano l'obiettivo finale. Un piano è più di una semplice linea temporale. Un piano può contenere capitoli sulla gestione del rischio, la qualità, l'approvvigionamento e la comunicazione. Per i progetti più grandi, questi argomenti potrebbero essere trattati all'interno di un piano separato, se abbastanza rilevante.

Come già detto, esistono diversi tipi di piani. In precedenza, in questo capitolo sulle competenze organizzative, abbiamo trattato l'argomento delle cose da fare. Anche questo è un semplice tipo di pianificazione (personale). Qui affrontiamo il concetto generale di pianificazione. Potrebbe essere una pianificazione strategica per la tua organizzazione, o un piano operativo per il tuo dipartimento o uno per il tuo team.

Di seguito sono descritti alcuni passaggi per costruire "un piano". Nota: non tutti i tipi di piano hanno bisogno di tutti gli step specificati.

Definire le responsabilità
Determinare chi ha un ruolo all'interno del tuo piano. Ruoli più comuni:

- il proprietario dell'azienda, che è responsabile del dipartimento o del processo aziendale, e probabilmente fornisce il finanziamento per il costo del tuo progetto, deve approvare il piano
- capo progetto, scrive il piano, gestisce il progetto, controlla i progressi, i costi, la qualità, copre i rischi e riferisce al proprietario dell'azienda
- esperti e membri del team, che progettano e/o costruiscono i prodotti o i servizi e producono la documentazione necessaria
- tester e/o utenti finali, che hanno il ruolo di approvare prodotti intermedi o finali
- specialisti di assicurazione della qualità o revisori finanziari e di rischio che potrebbero assumere uno o più aspetti elencati per il responsabile del progetto

Descrizione generale del piano
Descrivere quali sono i risultati attesi del progetto. Descrivere il modo di realizzarli e le scelte che sono state fatte.

Identificare i prodotti da consegnare
Scomporre i risultati desiderati in una descrizione dei risultati effettivi. Essere specifici e S.M.A.R.T. (vedi sopra)

Identificare le azioni necessarie
Cosa bisogna fare per produrre i deliverable, in termini di compiti e/o azioni. Se necessario, suddividere i prodotti da consegnare in parti più piccole.

Identificare tempi e costi
Stimare quanto tempo ci vorrà per completare ogni compito o azione.
Stimare il costo di ogni attività, utilizzando una tariffa oraria media per ogni risorsa.
Considerare i vincoli delle risorse, o quanto tempo ogni risorsa può realisticamente dedicare a questo progetto.
Determinare quali compiti dipendono da altri compiti e sviluppare un percorso critico.

Progettare il programma del progetto
Non appena si sa quanto tempo è necessario per ogni diverso prodotto o compito all'interno del proprio piano e per quale ruolo/risorsa, è possibile metterli su una linea temporale, che mostra quali compiti e attività devono essere svolti, con le date di inizio effettivo, quanto tempo è richiesto e quando il progetto finisce.

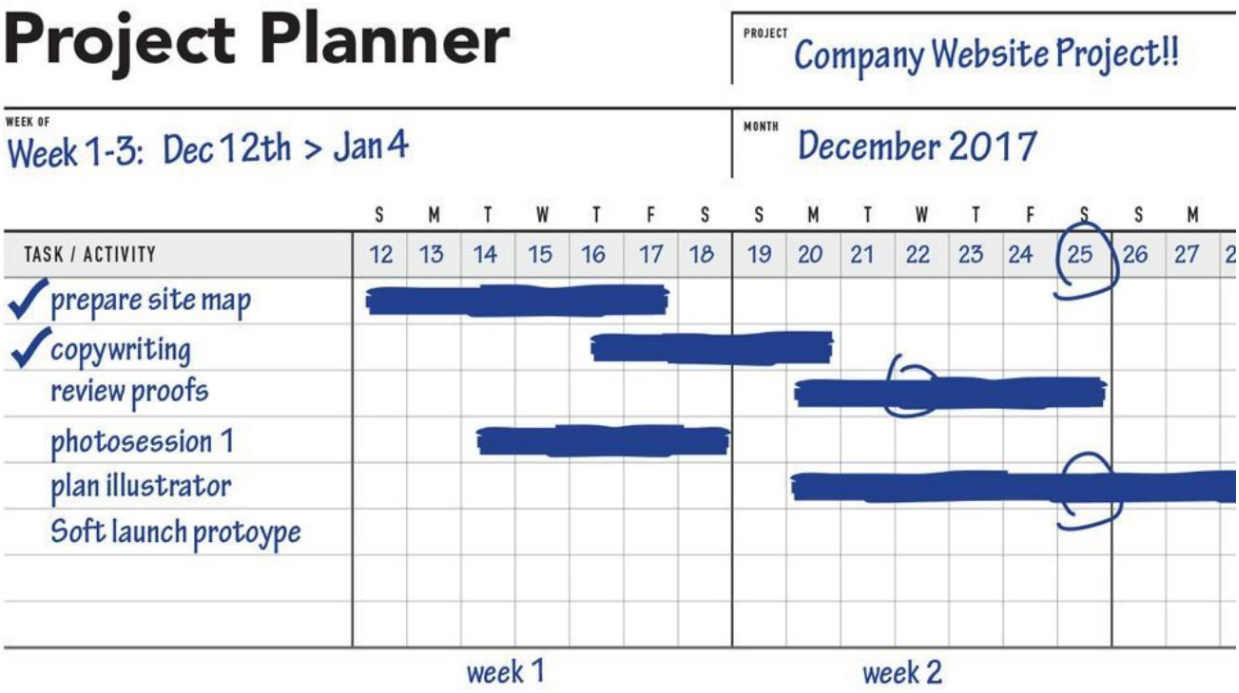


Figura 4 Esempio di Project Planner (Sconosciuto)

Descrivere le pietre miliari
Descrivere quando i risultati intermedi del progetto saranno consegnati. Più sono le pietre miliari, meglio è possibile seguire i progressi del progetto.

Descrivere il personale
Una tabella del personale descrive il periodo e il numero di ore in cui le diverse persone lavoreranno al progetto, in quale ruolo.

Stimare il costo, tenere traccia delle spese, stimare nuovamente il costo
Non appena i costi sfuggono di mano, informare l'imprenditore

Descrivere la qualità prevista
Descrivere la qualità desiderata dei risultati del progetto e descrivere il modo in cui dovrebbe essere misurata. Assicurarsi che i controlli sulla qualità inizino presto, per evitare di scoprire un difetto importante alla fine del progetto, quando è troppo tardi per migliorarlo.

Descrivere i rischi
Effettuare un'analisi del rischio di possibili eventi negativi che potrebbero ostacolare i risultati del progetto. Vedere 5.2 per maggiori informazioni sulla gestione del rischio.

Comunicare il piano, coinvolgere le parti interessate
Spiegare gli obiettivi del piano a tutte le parti interessate. È necessario ottenere impegno e sostegno da ciascuno di loro; spesso è necessaria anche l'approvazione di un responsabile finanziario o di altri dipartimenti.

Esperienza

La pianificazione è tipicamente qualcosa che si impara facendo e si ha davvero bisogno di esperienza per padroneggiarla. La prima volta potreste essere particolarmente insicuri e avere paura di sottovalutare o sopravvalutare il tempo necessario per un'attività. Non preoccupatevi, tirate a indovinare... Tenendo traccia del tempo che voi (o altri) avete effettivamente speso per questa attività, la prossima volta avrete una possibilità migliore.

Attività: scrivere un piano

La tua casa è molto bella, ma la tua cucina è disfunzionale. Il tuo desiderio più grande è una cucina nuova.

Scrivi il piano...

4.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Pianificazione semplice: https://www.wikihow.com/Form-a-Plan

Pianificazione strategica: https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/

ARGOMENTO 5 - PANORAMICA SULLA LEADERSHIP

La leadership è l'arte di dirigere i subordinati per raggiungere un obiettivo comune. Tutti conosciamo diversi tipi di leader. Lo stile più apprezzato è la leadership democratica. Questi leader coinvolgono i loro dipendenti nel processo decisionale, facendo sentire i lavoratori molto più motivati, in quanto aiutano a prendere decisioni importanti.

Questo tipo di leader motiva i suoi dipendenti con promozioni, aumenti di stipendio o altri incentivi.

I meno amati sono i cosiddetti leader autoritari (per lo più è un "lui"...), che non accettano suggerimenti dai subordinati e sono l'autorità assoluta su tutte le decisioni. Il suo modo di motivare i suoi subordinati si chiama "big stick policy", come le retrocessioni e i licenziamenti.

Questo argomento è stato diviso in tre parti:

5.1. Stile di leadership e delega
5.2. Responsabilità e assunzione di rischi
5.3. Negoziazione

5.1 STILE DI LEADERSHIP E DELEGA

Essere un leader può avvenire in modi diversi. Nell'introduzione abbiamo accennato ad alcuni tipi di leader che si basano sul tipo di personalità di ciascuno. Ma la Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory dice che non sono le caratteristiche personali del leader che dovrebbero essere decisive, ma quelle dei suoi dipendenti sono probabilmente molto più importanti.

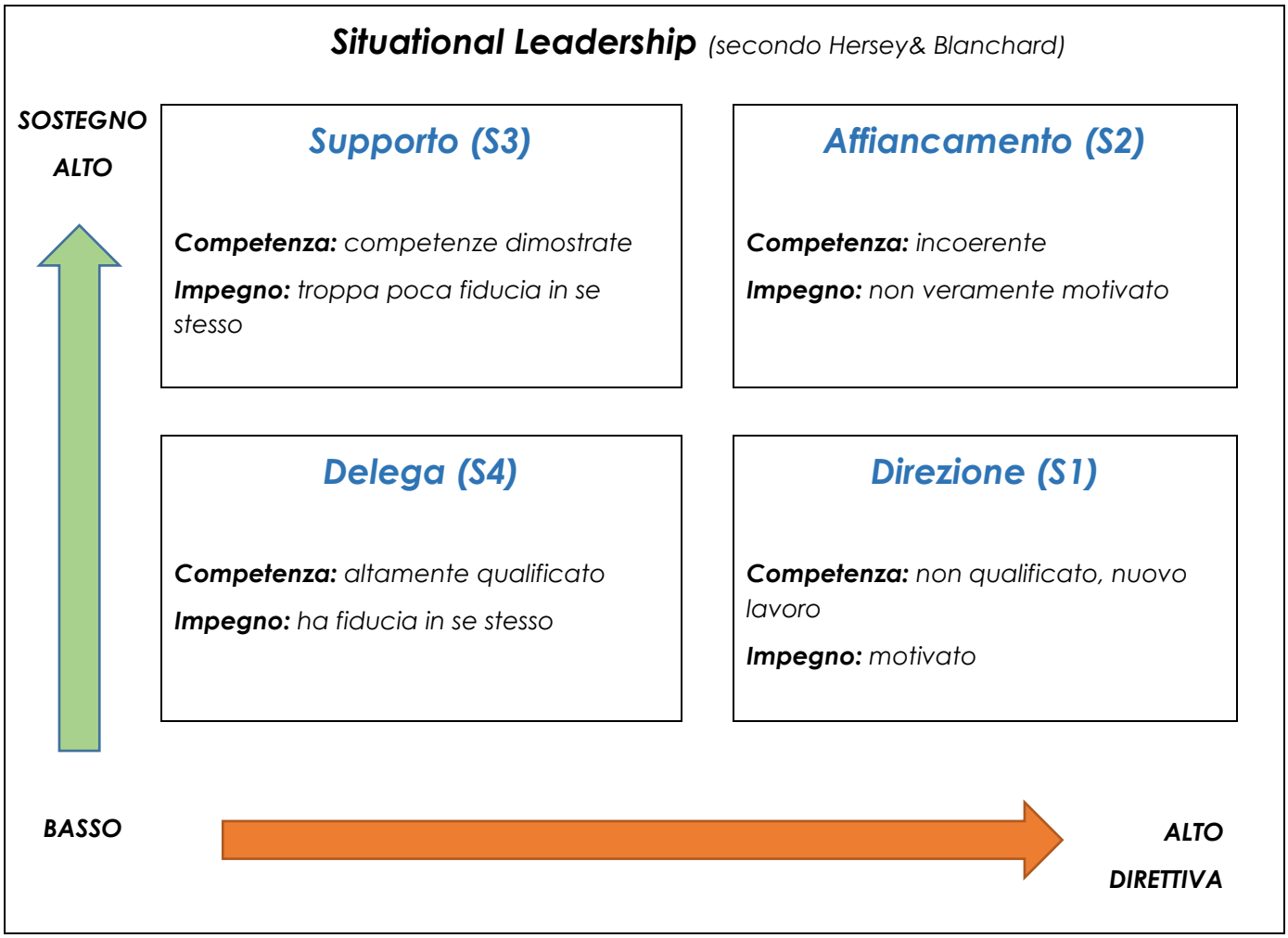
Hersey e Blanchard descrivono quattro comportamenti di base di leadership:

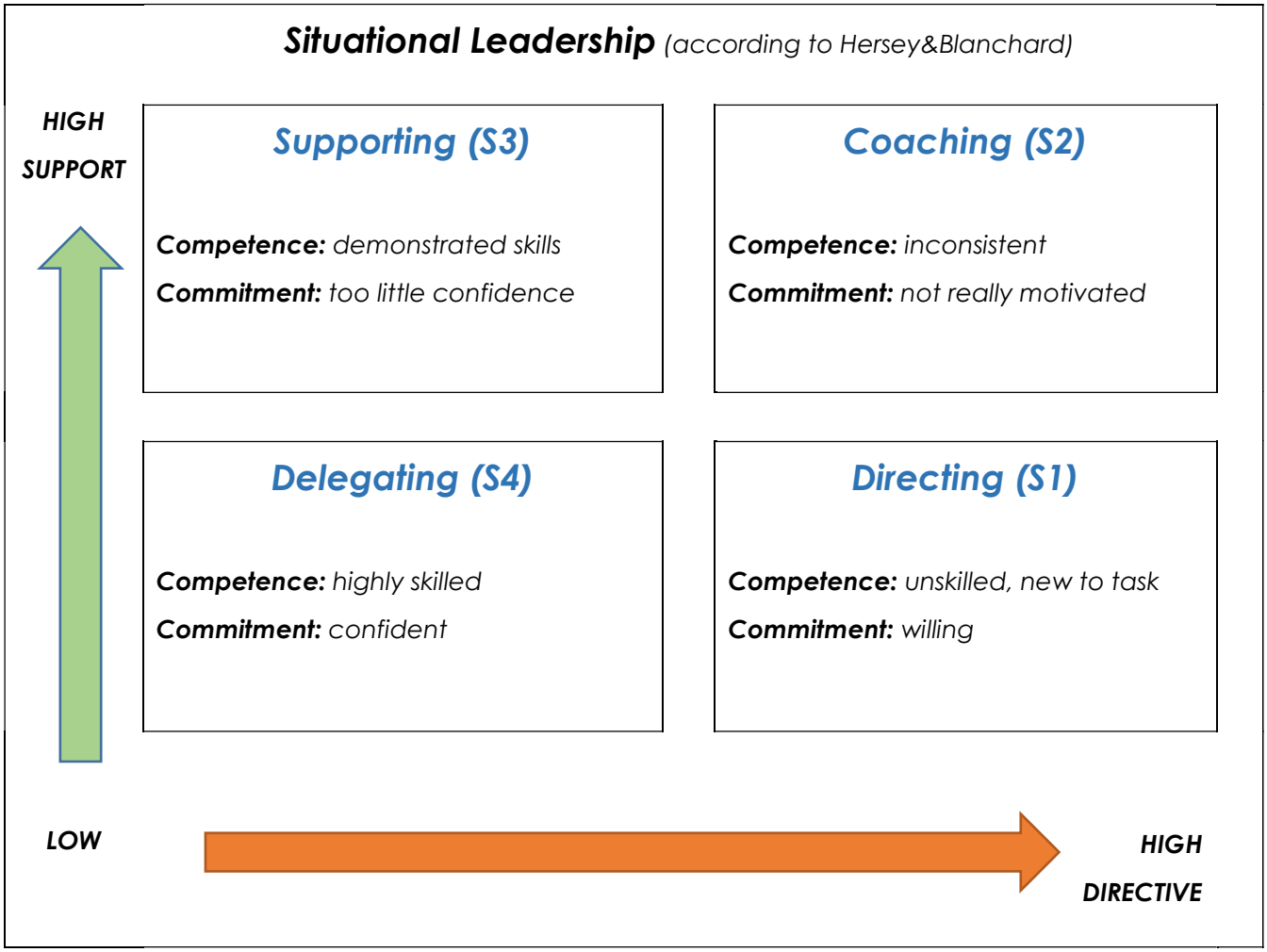
- Direzione
- Affiancamento
- Supporto
- Delega

Le caratteristiche personali del dipendente dipendono da una serie di fattori. Una sufficiente conoscenza e capacità, insieme all'esperienza, è importante per sapere se a un dipendente può essere data la responsabilità di svolgere il proprio lavoro in modo indipendente. La motivazione è un altro fattore importante per il modo in cui guidarli. Nella teoria sono descritte quattro combinazioni di questi fattori:

- Bassa competenza e basso impegno
- Competenza medio-bassa e alto impegno
- Competenza medio-alta e impegno basso/variabile
- Elevata competenza e grande impegno

Il modello combina lo stile di leadership e il tipo di dipendente come segue:





Paul Hersey e Ken Blanchard (1969) hanno descritto quattro stili di leadership. Nel diagramma sono rappresentate sull'asse orizzontale il comportamento direttivo e sull'asse verticale la quantità di comportamento di supporto necessaria per i diversi tipi di dipendenti. Quattro tipi di dipendenti sono anche formulati in due dimensioni: il loro livello di competenza (abilità) e la quantità di impegno (motivazione).

Figura 5 Situational Leadership (Hersey, 1975)

S1: Direzione

Questa è la situazione in cui un leader deve gestire dipendenti nuovi o inesperti che non sono competenti ma spesso motivati per il nuovo lavoro. Ma questi dipendenti non sono esperienti abbastanza da svolgere i propri compiti in modo indipendente. Istruzioni chiare e semplici sono alla base dello stile di leadership miglior e per questa situazione. Ma sarà necessario anche il monitoraggio dei compiti svolti.

Questa si chiama anche leadership "orientata al compito", con meno tempo e preoccupazione per le relazioni umane.

Il dipendente ha bisogno di molte indicazioni da parte del manager. Tutti i passi che devono essere fatti lungo il percorso verso il risultato finale devono essere chiariti. Fai attenzione a non sovraccaricare il dipendente di informazioni, ed è bene chiedere al dipendente di ripetere quello che sta per fare, per assicurarsi che tutte le informazioni necessarie siano arrivate correttamente. Complimentarsi con i dipendenti dopo il monitoraggio migliora la motivazione.

S2: Affiancamento

Questo stile è anche chiamato "leadership consultiva". A questo livello i dipendenti non hanno ancora raggiunto la piena competenza. Hanno più voglia di lavorare in modo indipendente, ma non sono ancora in grado di farlo. La mancanza di competenze e conoscenze impedisce di lavorare in modo indipendente e li rende insicuri.

In questa fase è importante ascoltare, prestare molta attenzione e spiegare il processo decisionale.

Hersey e Blanchard lo chiamano anche "vendere". Il manager "vende" le sue istruzioni al dipendente, dicendo anche che ha fiducia nel fatto che questo dipendente è perfettamente in grado di portare a buon fine il compito. Complimentarsi in seguito è ancora importante, per costruire positivamente sulla fiducia.

S3: Supporto

Questo è il modo in cui possono essere guidati i dipendenti capaci ma demotivati. Sono qualificati per il lavoro, ma potrebbero sentirsi sovraccaricati, il che rende i dipendenti insicuri, riluttanti e stressati. Il manager deve dare più sostegno. È importante spiegare, ad esempio, quali sono le ragioni per cui la pressione lavorativa è così alta al momento e motivarli a continuare. Si spera che questo possa stimolare il dipendente a riprendere il suo lavoro. Ricordargli il suo successo in passato su questo tipo di lavoro potrebbe essere d'aiuto. Le questioni dovrebbero essere affrontate insieme in una discussione aperta, per creare fiducia e sicurezza. Gli accordi possono essere presi insieme. Naturalmente entrambe le parti dovrebbero conformarsi a questi accordi.

S4: Delega

Quando i dipendenti sono in grado e disposti a svolgere i loro compiti in modo indipendente, hanno un alto livello di maturità. Pertanto hanno bisogno di molto meno supporto. I dipendenti prendono l'iniziativa di informare il leader, quando necessario. Prendono anche l'iniziativa di informare o consultare il manager per questioni importanti o problemi imprevisti. Grazie alla loro indipendenza, questi dipendenti sono intrinsecamente motivati e di conseguenza non c'è bisogno di essere in contatto con loro ogni giorno.

Nella pratica, delegare non è così facile come sembra. Essere in grado di "lasciar fare" è la prima necessità del manager. È una buona idea per un leader discutere del "Cosa" (l'obiettivo finale) con il dipendente, e probabilmente del tempo e dei fondi disponibili. A volte è bene pianificare anche i punti di controllo in corso, per monitorare i progressi e discutere di problemi imprevisti e così via. Il manager deve rendersi conto che delegare significa mantenere le distanze. Questo dipendente ha le proprie responsabilità e prende molte decisioni. Se le cose vanno bene, complimenti!

Si può dire di più sulla delega, ma può anche essere vista in senso più ristretto: come una competenza che è necessaria anche all'interno di altri stili di leadership. Si delega perché non si può fare tutto da soli. Delegare non significa scappare dalle responsabilità o scaricare il proprio lavoro su qualcun altro. È l'uso saggio dei membri del team per permettere all'organizzazione di raggiungere il massimo risultato. La delega ti permette anche di utilizzare al meglio il tuo tempo e le tue capacità, e aiuta gli altri membri del team a sviluppare il loro potenziale.

Attività: Scegli un compito imminente nella tua organizzazione di cui sei responsabile e in cui potresti delegare le responsabilità.

Prima di delegare dei compiti: chiediti se vale la pena delegare qualcosa.
Per aiutarti a decidere se il compito è adatto ad essere delegato o se è qualcosa che devi fare tu stesso, rispondi a queste domande:

1. È possibile e accettabile delegare questo compito? (ostacoli legali o di gerarchia?)
2. Questo compito è un'opportunità per migliorare le competenze di uno o più membri del team?
3. Questo compito si ripresenterà in futuro?
4. C'è qualcun altro nel mio team, che è in grado di portare a termine il compito?
5. E' il momento di delegare il lavoro? (l'istruzione e il monitoraggio non superano troppo il tempo che ti servirebbe per completarlo da solo)

Se la maggior parte delle risposte è sì, allora potrebbe valere la pena di delegare questo lavoro.

"Regole" per la delega dei compiti:

- Dichiarare chiaramente il risultato desiderato
- Chiarire tutte le limitazioni, i vincoli e le condizioni.
- Esaminare il lavoro di tanto in tanto, se necessario rivederlo.
- Rimanere a disposizione per assistenza e domande
- Motivare
- Accettare che il compito non possa essere svolto nel modo in cui lo faresti tu!
- Rimanere comunque responsabili!

5.2 RESPONSABILITÀ E ASSUNZIONE DI RISCHI

Responsabilità

"Per responsabilità si intende il lavoro o i compiti assegnati a una persona in virtù della sua posizione all'interno dell'organizzazione. Si riferisce alle attività mentali e fisiche che devono essere svolte per portare a termine un compito o un dovere. Ciò significa che ogni persona che svolge qualsiasi tipo di sforzo mentale o fisico come compito assegnato ha una responsabilità" (Allen)

Ogni persona ha delle responsabilità, che possono essere molto diverse. Le responsabilità dei leader e dei manager sono probabilmente più simili tra loro.

Fissare e raggiungere gli obiettivi di business.
Un leader pensa al futuro e ha una vision. Un leader si pone degli obiettivi sulla base di questa vision. Deve essere chiaro verso dove si dirigerà l'organizzazione nei prossimi anni. Un leader traduce la vision in obiettivi e pianificazioni a lungo termine.

Stabilire le priorità
Un compito dei leader è quello di decidere cosa deve essere fatto prima e cosa dopo e cosa non fare affatto. C'è solo un certo tempo. Le organizzazioni devono concentrarsi su compiti importanti e cercare di smettere di fare cose di scarso valore.

Prendere decisioni
Un leader pensa a soluzioni per i problemi, può fare una scelta tra alternative e agire.

Date l'esempio
Un leader è molto visibile e dà il tono all'organizzazione. Tutti osservano ciò che il leader sta facendo, e dovrebbe fare la cosa giusta.
Dare l'esempio è anche una questione di integrità, che è anche fare la cosa giusta quando nessuno sta guardando.

Domanda

Ti viene in mente un leader mondiale che consideri come qualcuno che ha dato il buon esempio? Perché?

Valutazione e gestione dei rischi

Valutazione del rischio

Chiamato anche *Analisi del rischio*, è un processo che aiuta a identificare i potenziali problemi che potrebbero verificarsi e potrebbero portare a perdite di tempo o di denaro e a danneggiare la reputazione della tua organizzazione. È importante prima e durante un progetto per aiutare a identificare e prevenire possibili problemi. Potrebbe anche essere molto utile per la decisione di continuare o interrompere qualche progetto.

La tecnica di base è l'analisi dell'impatto. Questa ha due dimensioni: la probabilità che si verifichi un evento negativo e la serietà del progetto. Queste due dimensioni possono essere "moltiplicate" come mostrato nel diagramma seguente:

Severity \ Likelihood	1	2	3
1	Low	Low	Medium
2	Low	Medium	High
3	Medium	High	High

Figura 6 Valutazione del rischio (Sconosciuto)

Soprattutto quando i possibili eventi rientrano nella categoria "alto", devono essere monitorati e gestiti con attenzione.

Gestione del rischio

Una volta identificati i rischi, si può iniziare a pensare a come gestirli. Assicurati che le azioni investigative vengano effettuate regolarmente, come il monitoraggio delle spese, il test periodico di un prodotto o l'installazione di sensori per dare un allarme tempestivo. Definire le azioni da intraprendere per risolvere potenziali problemi se o, meglio ancora, prima che si verifichino.

Altre strategie di base per la gestione dei rischi sono

- Accettare il rischio
  La prima opzione è quella di accettare il rischio. A volte non c'è nulla che si possa fare per prevenire un rischio, o a volte il costo per farlo sarà superiore al danno.

- Evitare il rischio
  Comporta l'obiettivo di evitare che si verifichi una situazione di rischio. Potrebbe essere qualcosa come l'installazione di una protezione antifurto o di un firewall sulla rete aziendale.

- Rischio azionario
  Un esempio è assicurare qualcosa: in questo modo si condivide il rischio con altre persone o organizzazioni

- Ridurre l'impatto
  Un esempio è quello di assicurarsi di avere un backup per qualcosa

Attività: Supponiamo che tu stia avviando un negozio web, dove venderai fotocamere analogiche di seconda mano e lenti che compri ai mercatini delle pulci. Fai un'analisi dei rischi e descrivi come gestiresti i potenziali rischi.

5.3 LA NEGOZIAZIONE

Essere bravi a negoziare in generale significa avere la capacità e le competenze per uscire da una situazione difficile. Per questo, devi essere in grado di prendere parte a una discussione con gli altri in modo calmo e aperto, costruendo una comprensione reciproca e raggiungendo un risultato accettabile per entrambe le parti.

Step da seguire:

Preparare

- sapere qual è il problema. Assicurati di comprendere gli interessi di tutte le parti coinvolte e cerca di capire perché una parte ha una certa posizione a riguardo
- definire cosa vuoi ottenere dal processo.
- pensare a come arrivarci, quale strategia può funzionare

Scambio di opinioni

- spiegare le tue esigenze e motivare il risultato desiderato
- ascoltare quelle degli altri
- evitare di prendere le cose sul personale

Esplorare

- tutte le parti hanno spiegato la loro posizione
- trovare aree in cui tutte le parti sono d'accordo
- trovare criteri comuni per una soluzione sulle cose su cui non siete d'accordo
- trovare soluzioni alternative e tenerle in base ai criteri

Compromesso

- trovare proposte con concessioni accettabili per tutte le parti
- scegliere la proposta che meglio soddisfa tutte le parti

Chiudere l'accordo

- stringetevi la mano o create un contratto, se necessario, non dimenticate i dettagli e fatelo firmare da tutte le parti. Rimani fedele agli accordi.

Le qualità di cui ha bisogno un buon negoziatore:

- personalità empatica ma assertiva
- autocontrollato e sicuro di sé

- paziente e tollerante
- mostra conoscenza e intuizione sull'argomento
- senza pregiudizi
- creativo nel trovare una situazione vantaggiosa per tutti
- pronto al compromesso

5.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Leadership situazionale: http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm

Responsabilità: https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership-3685

Negoziazione: https://study.com/academy/lesson/what-is-negotiation-the-five-steps-of-the-negotiation-process.html

Generale: tutte le immagini illustrative in questo documento sono di Pixabay.com