



**GIAN CARLO COCCO Sagl**

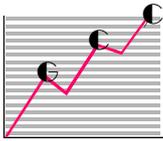
---

# **L'ECCELLENZA NELLE CAPACITA' MANAGERIALI**

*Incontri di formazione per lo sviluppo delle  
capacità strategiche per il business*



**GIAN CARLO COCCO sagl**  
Sede Piazzetta San Carlo, 2 6900 Lugano CH  
Tel. (0041) 919104646 Cell. (0041) 793177102 e-mail [gc.cocco43@gmail.com](mailto:gc.cocco43@gmail.com)  
[www.giancarlococco.eu](http://www.giancarlococco.eu)



## **OBIETTIVI E METODOLOGIA**

- Gli incontri di formazione per lo sviluppo delle capacità hanno i seguenti **obiettivi**:

1. fornire indicazioni sistematiche e personalizzabili per incrementare il livello di possesso della capacità;
2. consentire la sperimentazione di criteri e tecniche comportamentali per favorire il miglioramento dei risultati collegati all'impiego della capacità;
3. stimolare guidare la realizzazione di un piano di trasferimento sulle attività quotidiane di quanto appreso per consolidare nel tempo i comportamenti più efficaci correlati alla capacità;
4. **incrementare l'efficacia dei risultati da raggiungere sul lavoro.**

- **Metodologia** degli incontri di formazione.

- Applicazione di metodologie didattiche basate sui più recenti studi sui processi di apprendimento dei comportamenti ("Time to mind").
- Fornitura dei seguenti supporti per proseguire il processo di ottimizzazione sul campo:
  - bibliografia ragionata e selezionata di testi di management;
  - linee guida per svolgere attività di autocoaching;
  - suggerimenti ed indicazioni per l'ottimizzazione della capacità in relazione alle caratteristiche personali.
- Ogni intervento formativo è fornito di un indice che ne evidenzia la sequenza dei materiali utilizzati:
  - ❖ schede;
  - ❖ esercitazioni;
  - ❖ questionari;
  - ❖ casi di studio;
  - ❖ pro-memoria riepilogativi;
  - ❖ test di verifica dell'apprendimento.

- Ogni intervento formativo si caratterizza come un vero e proprio **ATENEIO DELLE CAPACITA'** basato su i seguenti passaggi:

- **Diagnosi preliminare** tramite Questionari comportamentali.
- **Allenamento in aula** (uno o due giorni a scelta).
- **Supporto individuale** tramite incontri personalizzati (dopo circa un mese).



## ***TITOLI DI INTERVENTI FORMATIVI PER LO SVILUPPO DELLE CAPACITA'***

### **Capacità di Area Relazionale ed emozionale :**

1. La comunicazione e l'ascolto come legame organizzativo.
2. Il successo in gruppo: la forza dell'intelligenza collettiva.
3. Le risorse umane come leva strategica per il business.
4. La negoziazione situazionale.
5. La forza della leadership.
6. La costruzione e la gestione di una squadra vincente.
7. Il coaching per lo sviluppo dei collaboratori.
8. Vincere sotto pressione.
9. Comprendere, affrontare e risolvere i contrasti individuali e collettivi.

### **Capacità di Area Gestionale ed innovativa:**

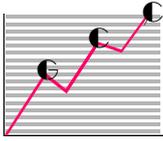
10. Dall'ossessione degli obiettivi al piacere dei risultati.
11. Il coraggio di decidere.
12. Percorsi creativi per comprendere e guidare il cambiamento.
13. Pensare il futuro per valorizzare il presente.
14. Flessibilità per l'innovazione.

### **Capacità di Area Intellettiva:**

15. La ricerca delle soluzioni come ricerca di opportunità.
16. Il processo di analisi come strumento manageriale.

### **Capacità di Area Operazionale:**

17. Le leve per dominare le proprie attività: dai programmi all'azione.
18. Il controllo come strumento di successo.



## **LA COMUNICAZIONE E L'ASCOLTO COME LEGAME ORGANIZZATIVO**

### ***Strategie per ottimizzare i legami organizzativi e il business aziendale***

#### **Obiettivi :**

- *Analizzare il processo di comunicazione interpersonale per comprendere meglio e ottimizzare gli effetti relazionali, sociali e organizzativi dello scambio comunicativo.*
- *Focalizzare i fattori che influiscono sul processo di comunicazione interpersonale e collegiale per gestirli con consapevolezza*
- *Verificare come tenere conto della specificità degli interlocutori per adattare il linguaggio e ottimizzare la comunicativa.*
- *Sperimentare la cura costante alle reazioni degli interlocutori tramite efficaci strategie di comunicazione orientate al risultato da conseguire*

#### **Programma:**

- ❖ *La capacità che vogliamo sviluppare: comunicazione efficace.*
- ❖ *Il processo di comunicazione.*
- ❖ *I presupposti della comunicazione efficace: diagnosi dell'ambiente e preparazione..*
- ❖ *L'interazione con un interlocutore.*
- ❖ *L'interazione con più interlocutori.*
- ❖ *Valutazione e controllo dell'efficacia della comunicazione: il valore della comunicazione.*
- ❖ *I principi della comunicazione.*
- ❖ *Come sviluppare una comunicazione efficace*
- ❖ *Gli ostacoli alla comunicazione.*
- ❖ *Comunicazione e conflitto*
- ❖ *Comprendere i bisogni e le esigenze delle persone con le quali si comunica*

#### **La capacità che vogliamo sviluppare: **Comunicazione efficace****

Capacità di esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore.

- a) *Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio.*
- b) *Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate.*
- c) *Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.*



## IL SUCCESSO IN GRUPPO: LA FORZA DELL'INTELLIGENZA COLLETTIVA

### **Obiettivi :**

- *Approfondire concretamente il fenomeno “gruppo” e “riunione di lavoro” come strumento di lavoro e processo interpersonale.*
- *Analizzare e verificare gli elementi tecnici e relazionali che stanno alla base dei gruppi e delle riunioni di lavoro.*
- *Incrementare i criteri di partecipazione, coordinamento e gestione di un gruppo e di una riunione di lavoro.*
- *Acquisire le modalità di gestione dei gruppi di progetto e dei comitati interfunzionali.*

### **Programma:**

- ❖ Le capacità che vogliamo sviluppare: lavorare in gruppo; gestire gruppi e riunioni.
- ❖ Che cos'è un gruppo di lavoro.
- ❖ Definizione di gruppo.
- ❖ Tipologie di gruppi.
- ❖ I fattori che determinano la dinamica di gruppo.
- ❖ Le tecniche di gestione del gruppo: lo spirito del gruppo vincente.
- ❖ I gruppi di progetto.
- ❖ Le riunioni di lavoro: tipologie e fasi.
- ❖ Il ruolo del coordinatore.
- ❖ La presentazione nelle riunioni di lavoro.
- ❖ Consigli per aumentare l'efficacia di una riunione.

### **Le capacità che vogliamo sviluppare:**

#### **Lavorare in gruppo**

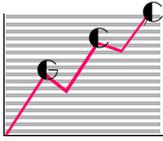
Disponibilità ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.

- a) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.
- b) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto.
- c) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati

#### **Gestire gruppi e riunioni**

Capacità di coordinare più persone che devono operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando i processi di comunicazione e relazione incrociati per orientarli verso i risultati voluti.

- a) Integrare più interlocutori stimolandoli al confronto costruttivo.
- b) Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere.
- c) Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato.



## **LE RISORSE UMANE COME LEVA STRATEGICA PER IL BUSINESS**

### ***Obiettivi :***

- *Analizzare i presupposti della gestione delle risorse umane in termini di orientamento, verifica e crescita.*
- *Fornire i criteri e le modalità per motivare le persone.*
- *Verificare gli accorgimenti e gli strumenti che consentono di valutare i contributi individuali e collegiali dei collaboratori.*
- *Analizzare le leve per consentire lo sviluppo professionale e manageriale delle persone.*

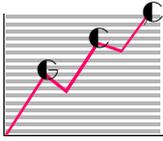
### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: gestione delle risorse umane.
- ❖ Le nuove frontiere nella gestione delle risorse umane.
- ❖ Dal capitale d'impresa al capitale umano.
- ❖ Alle origini della motivazione.
- ❖ Seguire i collaboratori (motivare, delegare e sostenere)
- ❖ Risultati aziendali, ruolo, posizione e profilo organizzativo.
- ❖ Le competenze individuali.
- ❖ Le leve per stimolare lo sviluppo delle Risorse Umane
- ❖ Le leve per il miglioramento delle conoscenze e delle capacità (come impostare e realizzare piani di miglioramento mirati)
- ❖ Il coaching
- ❖ Il riepilogo sulla gestione del capitale umano.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: **Gestione delle risorse umane*****

Capacità di orientare, apprezzare, far crescere e trasferire le attività, nei confronti delle persone che fanno parte della propria organizzazione.

- a) Mobilitare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (motivare).
- b) Ancorare l'apprezzamento dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (valutare).
- c) Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere per poter ricoprire ruoli di maggiore responsabilità (sviluppare).



## **LA NEGOZIAZIONE SITUAZIONALE**

### ***Saper negoziare dentro e fuori l'azienda***

#### ***Obiettivi :***

- *Sistematizzare la preparazione del negoziato in quanto fase essenziale di avvio.*
- *Definire gli elementi di comunicazione e di tecnica del processo di negoziazione.*
- *Sperimentare le modalità di conduzione efficace di una trattativa.*
- *Evidenziare le alternative negoziali e i conseguenti aspetti di rapporto interpersonale.*
- *Verificare i criteri e le tecniche per l'efficace e duratura chiusura degli accordi.*

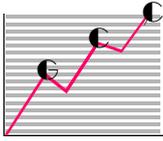
#### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: negoziazione.
- ❖ Introduzione alla negoziazione.
- ❖ La negoziazione: origini, finalità, motivazioni.
- ❖ La negoziazione: classificazione, caratteristiche, contesto, elementi.
- ❖ Il processo di negoziazione.
- ❖ La preparazione alla negoziazione.
- ❖ Interazione e attuazione del negoziato.
- ❖ Le strategie della comunicazione applicate alle negoziazioni.
- ❖ L'uso delle tecniche di negoziazione.
- ❖ Le sei fasi fondamentali della negoziazione.
- ❖ L'accordo o la chiusura del negoziato.
- ❖ La realizzazione: il controllo della validità del negoziato
- ❖ Come reagire al negoziato win-lose.
- ❖ Il negoziato creativo.
- ❖ Il bravo negoziatore.
- ❖ Un sintetico riepilogo.

#### ***La capacità che vogliamo sviluppare: **Negoziazione*****

Orientamento a ricercare ed utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi.

- a) Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati.
- b) Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative.
- c) Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.



## **LA FORZA DELLA LEADERSHIP**

### ***Obiettivi :***

- *Analizzare ed approfondire la natura della leadership e i principali modelli di espressione.*
- *Fornire i criteri e le modalità per applicare efficacemente la leadership, intesa come processo di influenza interpersonale.*
- *Verificare gli accorgimenti che consentono di rinforzare il proprio stile di leadership.*
- *Fornire le leve per giocare contemporaneamente la ricerca del consenso e della collaborazione, con l'orientamento agli obiettivi prefissati.*

### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: leadership.
- ❖ Leadership e rendimento d'impresa.
- ❖ La leadership in azione.
- ❖ L'autoganno.
- ❖ La scelta dello stile di leadership.
- ❖ Diventare leader.
- ❖ La leadership del futuro.
- ❖ La forza della leadership.
- ❖ Vademecum della leadership.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: Leadership***

Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

- a) Esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione.
- b) Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati.
- c) Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore.



## **LA COSTRUZIONE E LA GESTIONE DI UNA SQUADRA VINCENTE**

### ***Obiettivi :***

- *Analizzare e verificare i criteri ed i metodi per l'incremento del gioco di squadra.*
- *Verificare come focalizzare il gioco di squadra sulle finalità d'impresa e sulla valorizzazione della competenza distintiva.*
- *Analizzare come valorizzare gli interessi individuali e trasferirli nelle sinergie operative.*
- *Approfondire la gestione dei contrasti e della leva per attivare lo spirito di corpo*

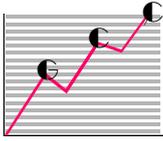
### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: impostazione e conduzione del gioco di squadra.
- ❖ Le metafore del team.
- ❖ I fattori che determinano le dinamiche del gioco di squadra.
- ❖ Alle origini della motivazione.
- ❖ I dieci comandamenti e le sette caratteristiche del team vincente.
- ❖ Dalla mission alla vision: giocare in squadra la competenza distintiva.
- ❖ Anatomia del gioco di squadra.
- ❖ Lavoro di gruppo e conflittualità.
- ❖ Criteri e accorgimenti per il gioco di squadra.
- ❖ I comitati aziendali.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: **Impostazione e conduzione del gioco di squadra*****

Capacità di ricoprire un ruolo di coordinamento per integrare le proprie energie con quelle degli altri, intesi come gruppo, valorizzando le opinioni e le azioni di ciascuno e promuovendo la collaborazione con il fine di raggiungere obiettivi comuni.

- a) Sviluppare rapporti basati su chiarezza e collaborazione, affrontando e gestendo anche situazioni di contrasto di opinioni, interessi e valori, facendo leva sullo spirito di corpo.
- b) Ricercare tramite incontri e confronti, le aree sulle quali vi è confluenza di vedute e sintonia di soluzioni.
- c) Finalizzare i rapporti alle sinergie operative facendo leva sui risultati ottenuti.



## **IL COACHING PER LO SVILUPPO DEI COLLABORATORI**

### ***Obiettivi:***

- *Approfondire l'utilizzo del coaching come metodo per lo sviluppo professionale delle risorse umane gestite.*
- *Stabilire insieme ai collaboratori le capacità da migliorare.*
- *Sviluppare l'abilità di effettuare un'adeguata azione di coaching.*
- *Gestire efficacemente il processo ed il colloquio di coaching.*

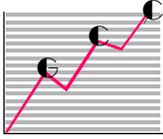
### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: coaching.
- ❖ Il coaching come strumento di sviluppo personale e professionale.
- ❖ Definizione di coaching.
- ❖ Situazioni in cui è necessaria un'attività di coaching.
- ❖ Il ruolo del capo come coach.
- ❖ Ruolo e funzioni del coach.
- ❖ Metodi di coaching.
- ❖ Stili di coaching.
- ❖ La gestione di un colloquio di coaching.
- ❖ Le barriere e gli ostacoli.
- ❖ Tipologia dei collaboratori.
- ❖ Il coaching efficace.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: Coaching***

Capacità di valorizzare e sviluppare i collaboratori con un'interazione costante, utilizzando leve e strumenti appositamente predisposti.

- a) Individuare i mezzi più adeguati al migliorando in funzione delle caratteristiche personali dei collaboratori coinvolti.
- b) Stabilire un piano d'azione coerente con le esigenze specifiche di sviluppo personale e professionale delle persone.
- c) Integrare i bisogni di crescita professionale dei collaboratori con gli obiettivi di sviluppo dell'azienda.



## **VINCERE SOTTO PRESSIONE**

### **Obiettivi :**

- *Verificare come armonizzare l'impiego ottimale dell'energia psico-fisica.*
- *Sviluppare gli accorgimenti e le tecniche per riuscire a reagire costruttivamente alle situazioni difficili.*
- *Arricchire la gamma delle risposte disponibili per affrontare situazioni conflittuali.*
- *Sperimentare i criteri e le tecniche per mantenere la calma.*

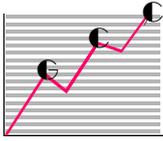
### **Programma:**

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: autocontrollo e gestione dello stress.
- ❖ Dallo stress all'efficacia.
- ❖ Introduzione allo stress: chiavi di lettura individuali e organizzative.
- ❖ Ansia e stress.
- ❖ Il "burnout" professionale.
- ❖ Il controllo dell'ansia e dello stress.
- ❖ Metodi per affrontare lo stress.
- ❖ Comprendere se stessi e gli altri.
- ❖ La salute mentale.
- ❖ "Intelligenza emotiva" e autocontrollo e gestione dello stress.
- ❖ Ricavare il massimo dalla pressione.

### **La capacità che vogliamo sviluppare: **Gestione dello stress****

Stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate.

- a) Reagire costruttivamente ai carichi di lavoro.
- b) Mantenere inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali.
- c) Conservare un atteggiamento sereno e tranquillizzate non perdendo di vista la situazione e il risultato da conseguire.



## **COMPRENDERE, AFFRONTARE E RISOLVERE I CONTRASTI INDIVIDUALI E COLLETTIVI**

### ***Obiettivi :***

- *Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali e sociali.*
- *Gestire positivamente le situazioni conflittuali di gruppo e sociali.*
- *Passare da una visione ideologica dei conflitti ad una visione funzionale.*
- *Verificare i principali criteri e modi per anticipare i conflitti.*

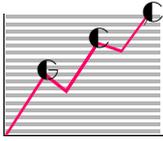
### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: gestione dei conflitti.
- ❖ Alle radici del conflitto.
- ❖ Il conflitto: difficoltà nei rapporti con gli altri.
- ❖ Gli elementi di base del conflitto.
- ❖ La posta in gioco nei conflitti.
- ❖ Come valutare il nostro conflitto.
- ❖ Trattare i conflitti.
- ❖ Il processo di risoluzione dei conflitti.
- ❖ I conflitti sul lavoro.
- ❖ La mediazione esterna nei conflitti.
- ❖ Conflitti: dalla visione ideologica alla visione funzionale.
- ❖ La ristrutturazione come leva per la soluzione dei conflitti.
- ❖ La conflittualità di gruppo.
- ❖ La patologia del conflitto.
- ❖ Riepilogo sulla gestione dei conflitti.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: Gestione dei conflitti***

Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali.

- a) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri.
- b) Individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali.
- c) Superare le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.



## **DALL'OSSESSIONE DEGLI OBIETTIVI AL PIACERE DEI RISULTATI**

### ***Obiettivi :***

- *Approfondire concretamente i fattori psicologici che caratterizzano la concentrazione sui risultati.*
- *Verificare gli accorgimenti e i metodi per focalizzarsi sulla realizzazione degli obiettivi.*
- *Analizzare criteri e metodi per garantire la qualità dei risultati.*
- *Verificare gli accorgimenti per garantire il rispetto delle attese nelle situazioni difficili.*

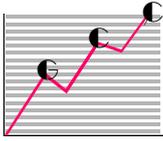
### ***Programma:***

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: orientamento ai risultati.
- ❖ Obiettivi e risultati.
- ❖ Psicologia e dinamica dell'orientamento ai risultati.
- ❖ Riconoscere gli ostacoli alla concentrazione sui risultati.
- ❖ Come attivare l'interesse a raggiungere i risultati.
- ❖ Perché e come attivare l'iniziativa.
- ❖ Dallo stress all'efficacia.
- ❖ A proposito di qualità dei risultati.
- ❖ I risultati collegiali.
- ❖ Le leve da utilizzare per migliorare l'orientamento ai risultati.
- ❖ Un riepilogo sulla concentrazione sui risultati.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: **Orientamento ai risultati*****

Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.

- a) Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto.
- b) Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari previsti.
- c) Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti.



## **IL CORAGGIO DI DECIDERE**

*Voler decidere e saper decidere: binomio inscindibile*

### **Obiettivi :**

- *Verificare come ottimizzare il processo decisionale individuale e collegiale.*
- *Sperimentare i processi decisionali: dalla razionalità ideale all'efficacia applicativa.*
- *Sperimentare come gestire l'ansia derivante dai rischi conseguenti alle scelte e come attivare il coraggio decisionale.*
- *Analizzare e superare le trappole mentali che si presentano nei processi decisionali.*

### **Programma:**

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: orientamento ai risultati.
- ❖ Introduzione alla decisione.
- ❖ Le mosse fondamentali per decidere efficacemente.
- ❖ Aforismi per decidere.
- ❖ Il coraggio nella decisione.
- ❖ Vincere la paura di decidere: la funzione terapeutica dell'ironia e dell'umorismo.
- ❖ Aforismi sul coraggio.
- ❖ Dai modelli decisionali di razionalità assoluta ai modelli decisionali di razionalità limitata..
- ❖ I limiti dei processi decisionali secondo l'economia cognitiva.
- ❖ Decidere in gruppo

### **La capacità che vogliamo sviluppare: **Decisione****

Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza di informazioni, complessità.

- a) Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni.
- b) Prefigurare i risultati attesi e valutarne le conseguenze.
- c) Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta assumendo la responsabilità.



## PERCORSI CREATIVI PER COMPRENDERE E GUIDARE IL CAMBIAMENTO

### **Obiettivi :**

- *Analizzare le necessità e le conseguenti mosse strategiche innovative che un'azienda deve compiere.*
- *Sperimentare l'applicabilità delle tecniche creative individuali e di gruppo per favorire lo sviluppo dalla capacità di innovazione.*
- *Sviluppare l'immaginazione e la produzione di idee originali.*
- *Definire criteri e strumenti per favorire la diffusione del comportamento innovativo e orientarlo all'efficacia.*

### **Programma:**

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: creatività.
- ❖ La competenza distintiva e le spinte al cambiamento.
- ❖ Spinte competitive e innovazione: dalla macro alla micro innovazione.
- ❖ La natura del lavoro manageriale nel contesto attuale: spunti dal modello di Hermann.
- ❖ Uscire dal mito della creatività: i percorsi del pensiero creativo.
- ❖ Stili di apprendimento e creatività: la misura del livello personale di predisposizione all'innovazione.
- ❖ Le tecniche di lavoro creativo nei gruppi per rispondere alle esigenze di competizione e sviluppo aziendale.
- ❖ Sperimentare l'innovazione. Criteri, accorgimenti e tecniche individuali e di gruppo.
- ❖ Il ciclo eccellente dell'innovazione: ideazione, vendita delle proposte, sperimentazione, attuazione, verifica e "raccolta".
- ❖ Negoziare e convincere creativamente.

### **La capacità che vogliamo sviluppare: **Creatività****

Attitudine a ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.

- a) Ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi.
- b) Fare ricorso all'immaginazione producendo molte idee originali dalle quali trarre spunti applicativi.
- c) Riconoscere ed accettare le idee innovative degli altri.



## PENSARE IL FUTURO PER VALORIZZARE IL PRESENTE

### **Obiettivi :**

- *Verificare come comprendere le situazioni attuali in termini evolutivi.*
- *Sperimentare come cogliere i segnali di cambiamento.*
- *Sperimentare la tecnica del “se... allora”.*
- *Analizzare come prevedere la probabile evoluzione dei fenomeni.*

### **Programma:**

- ❖ *La capacità che vogliamo sviluppare: visione prospettica.*
- ❖ *Dalla “diagnosi evolutiva del sistema aziendale” alle “modalità per sviluppare la capacità di visione prospettica”.*
- ❖ *Analizzare le prospettive in carenza di dati:*
  - 1) *la turbolenza di mercato e le spinte competitive.*
  - 2) *la “VISION” in grado di orientare la “MISSION”.*
  - 3) *l’informazione come risorsa per affrontare il cambiamento.*
- ❖ *Cogliere i segnali di cambiamento:*
  - 1) *riconoscere le “linee di frattura” emergenti.*
  - 2) *il ricorso all’intuito e alla formulazione delle ipotesi tramite il “se...allora”.*
- ❖ *Prevedere le configurazioni future:*
  - 1) *il ricorso all’immaginazione e all’ “interpretazione teatrale” per rappresentare le situazioni.*
  - 2) *le previsioni esplorative e il calcolo delle probabilità.*
  - 3) *l’analisi degli “scenari” per l’interpretazione strategica del cambiamento.*
- ❖ *Un riepilogo per applicare efficacemente la visione prospettica.*

### **La capacità che vogliamo sviluppare: Visione prospettica**

Orientamento a formulare ipotesi e scenari alternativi con il fine di prevedere l’andamento dei fenomeni complessi nei quali si è coinvolti.

- a) *Analizzare la situazione attuale in termini prospettici anche in carenza di dati di riferimento.*
- b) *Cogliere e selezionare i segnali di cambiamento rimettendo in discussione ciò che appare ovvio e utilizzando il termine se.*
- c) *Rappresentare le configurazioni future definendo i probabili andamenti e le possibili evoluzioni.*



## **FLESSIBILITA' PER L'INNOVAZIONE**

*Esplorare nuovi "territori" e rintracciare filoni produttivi*

### **Obiettivi :**

- *Riconoscere e gestire il cambiamento.*
- *Rafforzare la propria flessibilità come leva necessaria per affrontare il cambiamento.*
- *Comprendere la relazione esistente tra flessibilità e orientamento al nuovo.*
- *Stimolare l'orientamento all'innovazione come base del successo professionale al di là dei miti sulla creatività.*

### **Programma:**

- ❖ *La capacità che vogliamo sviluppare: adattabilità/flessibilità e propensione al nuovo.*
- ❖ *Cogliere i segnali di cambiamento nel comportamento altrui.*
- ❖ *Dalla "mission" alla "vision".*
- ❖ *Uscire dal mito della creatività; i percorsi del pensiero innovativo.*
- ❖ *Perché e come attivare l'iniziativa..*
- ❖ *Accorgimenti per riconoscere ed accettare le idee innovative.*
- ❖ *Ascoltare e comprendere le aspettative dei propri clienti.*
- ❖ *Sperimentare un comportamento adeguato agli interlocutori.*
- ❖ *Sperimentare la propensione al nuovo,*

### **La capacità che vogliamo sviluppare:**

#### **Flessibilità**

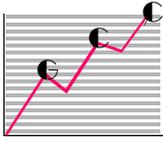
Capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

- a) *Riuscire a cogliere tempestivamente i cambiamenti nei comportamenti altrui, vivendoli costruttivamente.*
- b) *Valutare costruttivamente le idee e le proposte altrui.*
- c) *Modificare il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.*

#### **Disponibilità al cambiamento**

Orientamento a ricercare o ad accettare soluzioni originali ed efficaci, allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere, individualmente e in gruppo, gli obiettivi prefissati.

- a) *Ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi.*
- b) *Produrre o accettare idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.*
- c) *Verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate.*



## **LA RICERCA DELLE SOLUZIONI COME RICERCA DI OPPORTUNITÀ**

### ***Obiettivi :***

- *Analizzare e razionalizzare i processi di soluzione dei problemi.*
- *Definire e riconoscere i due principali percorsi di soluzione in relazione ai problemi chiusi e ai problemi aperti.*
- *Analizzare e riconoscere la componente emotiva nella percezione e definizione dei problemi.*
- *Verificare come ricorrere sia all'intuito e sia al metodo nella soluzione dei problemi.*

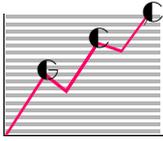
### ***Programma:***

- ❖ Le capacità che vogliamo sviluppare: soluzione dei problemi.
- ❖ Il processo di problem solving e decision making.
- ❖ La natura dei problemi.
- ❖ La componente emotiva dei problemi.
- ❖ Metodo e intuizione nella soluzione dei problemi.
- ❖ Analisi della situazione (l'importanza della situazione in cui emergono i problemi).
- ❖ Analisi e soluzione del problema.
- ❖ Analisi della decisione e del problema potenziale.
- ❖ Gli stili di apprendimento in rapporto alla soluzione dei problemi.
- ❖ Criteri per affrontare un problema producendo soluzioni creative.
- ❖ Problem solving e lavoro di gruppo.
- ❖ La ruota della soluzione dei problemi.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: Soluzione dei problemi***

Orientamento, sia intuitivo, sia sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili ed ai temi complessi, tentando strade diverse.

- a) Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni.
- b) Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi.
- c) Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni.



## **IL PROCESSO DI ANALISI COME STRUMENTO MANAGERIALE**

### **Obiettivi :**

- *Verificare come scomporre gli elementi essenziali dei fenomeni.*
- *Analizzare come utilizzare efficacemente il processo deduttivo per collegare i fatti con il fine di formulare spiegazioni logiche.*
- *Verificare come riuscire a scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni osservati.*
- *Approfondire l'analogia e il confronto per la conferma delle interpretazioni e delle spiegazioni.*

### **Programma:**

- ❖ La capacità che vogliamo sviluppare: analisi.
- ❖ “Anatomia” del processo di analisi.
- ❖ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (indagine).
- ❖ Evidenziare gli elementi essenziali dei fenomeni in forma chiara e definita (raccolta 1°).
- ❖ Criteri, tecniche e strumenti per raccogliere e classificare i dati (la raccolta sistematica 2°).
- ❖ Confrontare e collegare i dati al fine di giungere ad interpretazioni e deduzioni (ragionamento e spiegazione).
- ❖ Psicologia e dinamica del pensiero analitico.
- ❖ Le leve da utilizzare per migliorare il pensiero analitico.

### **La capacità che vogliamo sviluppare: **Analisi****

Capacità di scomporre i fenomeni e le situazioni complesse in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprirne e comprenderne le cause.

- a) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione.
- b) Evidenziarli in forma chiara e definita.
- c) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni.



## **LE LEVE PER DOMINARE LE PROPRIE ATTIVITÀ: DAI PROGRAMMI ALL'AZIONE** *Risorse, tempo, priorità, urgenze: le leve per dominare la propria attività*

### **Obiettivi:**

- *Analizzare come predefinire le attività da svolgere per raggiungere i risultati voluti in termini di impegni e tempi.*
- *Verificare i criteri e i metodi per valutare le risorse a disposizione in relazione alle attività da svolgere.*
- *Stabilire come tradurre in operatività i programmi assegnando obiettivi e ripartendo risorse.*
- *Verificare come conseguire integrazioni e sinergie tra le diverse risorse a disposizione.*

### **Programma:**

- ❖ Le capacità che vogliamo sviluppare: programmazione e organizzazione.
- ❖ La natura del lavoro manageriale e professionale nella visione tradizionale e nel contesto attuale.
- ❖ Risultati aziendali, ruolo organizzativo e principali attività.
- ❖ La visione d'insieme e i piani d'azione come fondamenta delle attività di lavoro.
- ❖ Assegnazione di obiettivi e allocazione di risorse.
- ❖ L'integrazione delle risorse.
- ❖ Psicologia e dinamica dell'organizzazione.
- ❖ Leggi e principi per programmare e organizzare.
- ❖ Delega e svolgimento delle attività tramite le risorse altrui.
- ❖ Riepilogo sulle leve da utilizzare per migliorare le capacità di programmare e organizzare
- ❖ Dal subire al condurre le proprie giornate di lavoro : l' "agenda salvavita".

### **Le capacità che vogliamo sviluppare:**

#### **Programmazione**

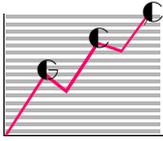
Capacità di predefinire le attività da svolgere in un futuro determinato tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo.

- a) Definire una visione d'insieme delle situazioni future che consenta di stabilire priorità e criticità.
- b) Definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni.
- c) Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle.

#### **Organizzazione**

Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento dei risultati previsti.

- a) Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo a disposizione.
- b) Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse.
- c) Conseguire integrazione e sinergia tra le risorse.



## **IL CONTROLLO COME STRUMENTO DI SUCCESSO**

### ***Obiettivi:***

- *Analizzare come riuscire a garantire la rispondenza tra obiettivi e risultati.*
- *Riconoscere i fattori essenziali dei fenomeni aziendali e dei processi organizzativi.*
- *Definire e interpretare i parametri di verifica delle attività.*
- *Stabilire come prevedere, effettuare, e migliorare le azioni di controllo.*

### ***Programma:***

- ❖ Le capacità che vogliamo sviluppare: controllo.
- ❖ Finalità e responsabilità delle posizioni di lavoro.
- ❖ La natura del controllo.
- ❖ Psicologia e dinamica del controllo.
- ❖ Il controllo in azienda.
- ❖ Obiettivi chiari e controllo efficace.
- ❖ I parametri di controllo delle attività di lavoro.
- ❖ La capacità di controllo come fondamenta del raggiungimento dei risultati.
- ❖ Le leve da utilizzare per migliorare la capacità di controllo.

### ***La capacità che vogliamo sviluppare: **Controllo*****

Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare i risultati da conseguire, le attività svolte, l'efficacia delle relazioni al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni.

- a) Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo.
- b) Scadenzare e realizzare verifiche periodiche.
- c) Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste.