

PROGETTO SCOPRITALENTO

**La leadership per tutti**

Manualetto di istruzioni per le attività di Alternanza Scuola Lavoro

dedicato agli studenti che hanno ruolo manageriale

e al docente referente della classe

a cura di:

Massimo Blotto

Giorgio Gallo

Valentina Garrubba

19 settembre 2017

## INDICE

1. Ruolo e compiti del team leader e del docente nel project work
  - 1.1 leader vs boss
  - 1.2 la teoria della leadership situazionale e la delega
2. Dalla classe al team organizzato del Project Work (fasi e struttura organizzativa)
  - 2.1 la gestione delle risorse umane
    - 2.1.1 il sistema premiante e la scheda di valutazione
    - 2.1.2 la gestione delle riunioni: come prepararle e come gestirle
      - 2.1.2.1 il gruppo
      - 2.1.2.2 il singolo individuo
      - 2.1.2.3 i partecipanti visti dal leader
  - 2.2 la gestione del tempo: importanza della pianificazione
    - 2.2.1 gli strumenti della pianificazione temporale
      - 2.2.1.1 WBS
      - 2.2.1.2 GANTT
    - 2.2.2 il rispetto delle scadenze
  - 2.3 la gestione delle informazioni
    - 2.3.1 organizzazione e circolazione dei materiali didattici e di lavoro
    - 2.3.2 la stesura delle relazioni

## Cap. 1 Il ruolo del team leader e del docente nel Project Work

Per lo studente a cui viene assegnato il ruolo di team leader si tratta di una esperienza nuova a cui, di solito, la scuola non prepara.

Egli dovrà:

- definire e comunicare gli obiettivi, coinvolgendo e motivando i compagni, aiutandoli a superare autonomamente problemi e difficoltà
- pianificare ogni fase dell'attività
- assegnare ruoli e compiti precisi ad ognuno.

Dovrà quindi imparare gli skills manageriali, cioè:

- gestire le persone
- gestire il tempo
- gestire le informazioni.

Una grande opportunità di acquisire competenze trasversali e di prepararsi ad un efficace inserimento nel mondo del lavoro. Imparerà a rapportarsi con chi in quel mondo già si trova e ad assumersi delle responsabilità (allenandosi a risolvere problemi e ad organizzarsi nelle grandi e piccole difficoltà quotidiane).

Oltre ad avvalersi dell'aiuto e del consiglio del docente referente della classe, egli potrà utilizzare le informazioni ed i suggerimenti contenuti in questo manualetto, pensato proprio per le sue esigenze.

Nel contesto della "flipped classroom", perché di questo si parla, l'insegnante come primo step fornisce ai propri studenti tutti i materiali utili all'esplorazione autonoma dell'argomento di studio da svolgere a casa: nel caso di Explora, il primo step consiste nella distribuzione

dei manuali che aiuteranno gli studenti a comprendere al meglio questa esperienza.

Come già detto, questi materiali possono includere libri ma anche video tutorial: tutto il materiale verrà fornito dai coordinatori del progetto, in formato digitale.

Il ruolo del docente risulta dunque essere quello di guida, coach e motivator. Egli dovrà:

- Aiutare a stabilire le priorità e a sviluppare dei piani d'azione realistici ed efficaci per la crescita della leadership;
- Supportare un'analisi strategica del contesto;

- Fornire una guida in base alle richieste del progetto;
- Favorire la scoperta di nuove soluzioni o approcci;
- Dare un adeguato sostegno, incoraggiamento e supporto;
- "Spingere" quando sarà necessario (coscienza comportamentale);
- Svolgere un ruolo di modello positivo.

Qualche esempio. Il docente dovrebbe aiutare i ragazzi nella creazione di un piano strategico che sia in linea con le richieste del progetto per quanto riguarda i temi, le tempistiche e le dinamiche.

Il docente rappresenta ciò che più c'è di vicino al mondo del lavoro: verrà infatti visto come modello e guida dagli allievi. Sarebbe perciò auspicabile una buona propensione del docente verso gli studenti: rispondere a domande, scatenare dibattiti, incitare il confronto verbale tra gli alunni che hanno idee differenti, cosicché possano emergere soluzioni innovative e rivoluzionarie.

Ogni qualvolta si verifichi una situazione "appiattita", è compito del docente inventare un metodo per cambiare le cose (metodo della premiazione).

In classe il docente controlla esternamente l'operato della classe. Interviene solo in determinati casi:

- Per scatenare dibattiti e confronti che possono portare a soluzioni alternative;
- Per simulare situazioni di esposizione che avverranno in plenaria;
- Per suggerire soluzioni a problematiche particolarmente ostili.



## 1.1 Leader vs boss

Oggigiorno le aziende di successo cercano sempre più la figura del *manager-leader* ("persona con capacità di guida che fa capire agli altri il modo per fare le cose") rispetto al tradizionale ruolo di *manager-boss* ("persona che dà ordini ai suoi subordinati").

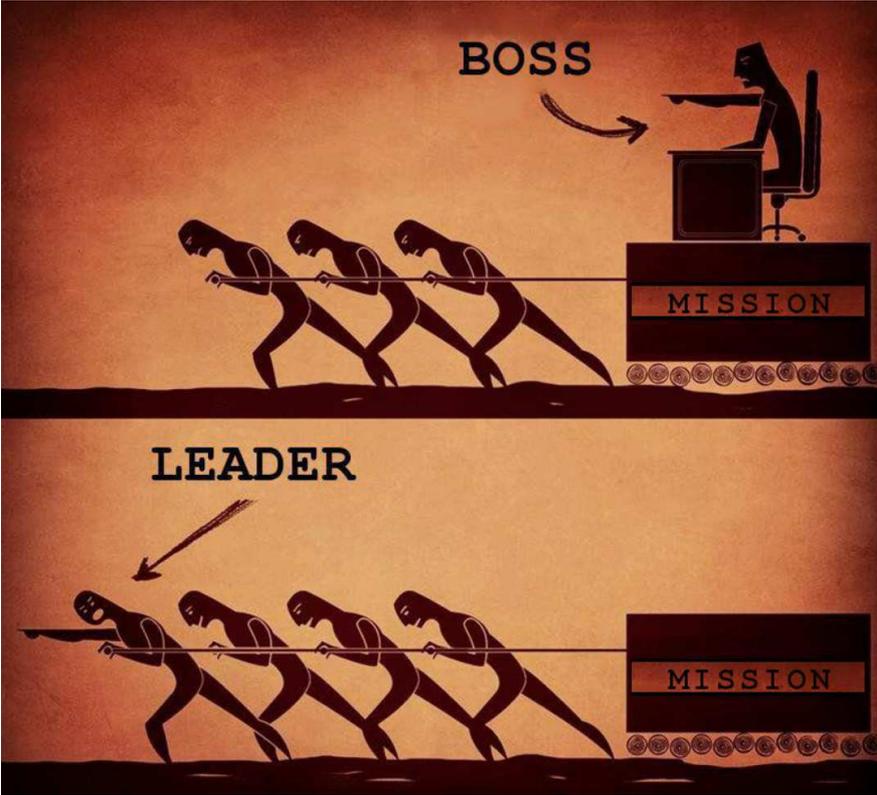
La differenza di comportamento può essere schematicamente rappresentata così:

<b>Manager-Boss</b>	<b>Manager-Leader</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comanda</li><li>• Sfrutta la paura</li><li>• Usa le persone</li><li>• Prende feedback</li><li>• Dice "Vai"</li><li>• È il capo</li><li>• È accentratore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coinvolge</li><li>• Sfrutta l'entusiasmo</li><li>• Cresce le persone</li><li>• Da feedback</li><li>• Dice "Andiamo"</li><li>• È un collega</li><li>• Sa delegare</li></ul>

Per essere un buon leader, oltre alla competenza e all'autorevolezza, conta l'esempio; il comportamento deve essere coerente con la parola e deve ispirarsi alla:

- Lealtà
- Onestà
- Correttezza.

**ALL. 1 – GRAFICO BOSS VS LEADER**



## 1.2 La teoria della leadership situazionale e la delega

La moderna teoria della "leadership situazionale" di Kenneth Blanchard e Paul Hersey sostiene che, per essere veramente efficace, il manager deve adeguare il suo stile di leadership al livello di "maturità" dei collaboratori (maturità lavorativa + maturità psicologica).

La definizione di maturità
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacità (la persona ha le doti e le conoscenze necessarie = maturità lavorativa)</li><li>• Disponibilità (la persona ha la sicurezza e l'impegno necessari = maturità psicologica)</li></ul>

Deve inoltre avere le capacità necessarie per seguire la "crescita" dei collaboratori facendoli evolvere da bassi livelli di maturità fino a livelli di maturità superiori.

LA FUNZIONE PIU' IMPORTANTE (E MENO CONOSCIUTA) PER IL LEADER DI UN GRUPPO E' PROPRIO QUELLA DI AIUTARE IL GRUPPO A MUOVERSI ATTRAVERSO GLI STADI DI SVILUPPO.

In questo modo egli potrà utilizzare sempre più lo strumento della delega.

La delega di autorità a catena, più estesa possibile, costituisce il concetto fondamentale del decentramento, ed è anche la regola basilare del management moderno.

Le aziende di successo adottano il criterio del "saper fare lavorare gli altri" per valutare i "managers". Viene valutato positivamente colui che sa ottenere dai suoi collaboratori i risultati migliori, senza dover controllare nel dettaglio il loro operato.

Sapere delegare è una condizione di successo.

Delegare è la dinamica stessa del comando. È un procedimento per cui il manager suddivide il lavoro che gli compete, concentrando la sua attenzione solo su quella parte che lui solo ha la capacità di svolgere. Ma per consentire ai suoi subordinati di adempiere ai compiti assegnati, è necessario che egli dia loro fiducia, che li prepari, li assista, che precisi chiaramente cosa aspetta da loro con obiettivi definiti e standard desiderati, e che

dia loro i mezzi per agire. I mezzi sono: quanto occorre di iniziativa, di autorità e di potere per portare a buon fine il lavoro. Il manager non controlla l'uso che il subordinato fa dei mezzi messi a sua disposizione, ma i risultati ottenuti.

Come appare da questa relazione di una docente-referente EXPLORA il lavoro su progetto è l'occasione di sperimentare un approccio didattico nuovo e gratificante.

*"Il progetto ha anche evidenziato l'utilità di avviare gli allievi a un percorso di crescita personale, valorizzando le loro capacità per l'individuazione e il raggiungimento di un traguardo. Come docente ho, pertanto, assunto un ruolo di motivatore e ispiratore, cercando di definire gli obiettivi, pianificare le fasi e assegnare ruoli e compiti.*

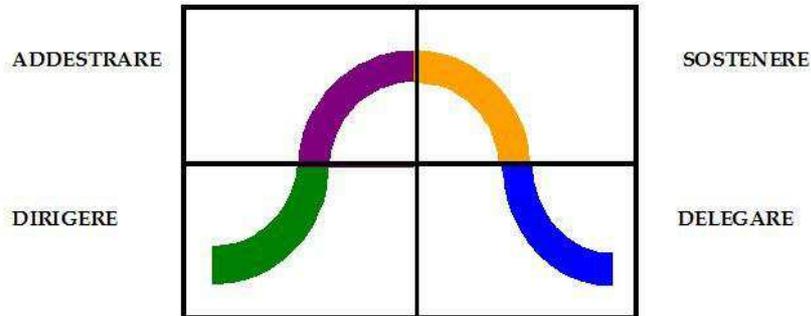
*La novità formativa, dal mio punto di vista di docente, è stata quindi quella della delega: ho considerato come punto di partenza per ottenere dagli studenti buoni risultati il dare fiducia alla loro iniziativa, dando indicazioni e verificando i risultati, senza controllare nel dettaglio il loro operato. In questo modo, gli studenti si sono sentiti responsabilizzati a svolgere i compiti assegnati e hanno dimostrato di riuscire a muoversi in autonomia.*

*L'esperienza è stata formativa anche a livello di competenze acquisite. Gli studenti hanno preso coscienza del sistema azienda, di come è organizzata e del metodo con cui si approcciano e si risolvono i problemi al suo interno. Hanno imparato che occorre coordinare le attività di tutti per raggiungere l'obiettivo individuato e creare un ambiente di reciproca fiducia. Per la prima volta, inoltre, gli studenti si sono messi alla prova su ciò che ritengono il loro talento e lo hanno messo a disposizione di un progetto comune. Sono solitamente abituati a studiare o risolvere casi individualmente mentre questa attività li ha invitati a cimentarsi in un'esperienza nella quale il contributo di ciascuno diventa determinante per il buon esito del lavoro di tutti. Ciascuno, al fine di realizzare al meglio l'obiettivo, è stato motivatore da sé e degli altri"*

# LA LEADERSHIP SITUAZIONALE



## LEADERSHIP SITUAZIONALE



Il rapporto tra stili di leadership e livelli di maturità	
MATURITA' dei collaboratori	STILE del leader
(M1) Bassa maturità "Incapace e insicuro o indisposto....."	(S1) Prescrivere "Fornire istruzioni specifiche e sorvegliare strettamente il rendimento"
(M2) Maturità medio-bassa "Incapace, ma sicuro o disposto ...."	(S2) Vendere "Spiegare le proprie decisioni e fornire delle possibilità di chiarimento ...."
(M3) Maturità medio-alta "Capace, ma insicuro o non disposto ..."	(S3) Coinvolgere "Comunicare le idee e far partecipare alle decisioni ..."
(M4) Alta maturità "Capace e sicuro o disposto ...."	(S4) Delegare "cedere la responsabilità delle decisioni e dell'attuazione ..."

## **Cap. 2 Dalla classe al team organizzato del Project Work: fasi e struttura organizzativa**

Mai nella storia del mondo del lavoro il concetto di lavoro di gruppo ha avuto più importanza per garantire il funzionamento di successo nelle organizzazioni.

Il leader di oggi deve essere uno sviluppatore di persone ed un facilitatore dell'attività di gruppo.

### Il Project Work

Un progetto è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità. Nelle organizzazioni il project work viene utilizzato di solito per:

- l'introduzione o lo sviluppo di un prodotto o servizio
- la riorganizzazione di un'azienda (o di un suo ramo)
- lo sviluppo di un nuovo sistema informativo
- una campagna pubblicitaria
- la costruzione di un edificio.

In breve un lavoro di progetto (project work) consiste in una serie di attività organizzate secondo un preciso metodo di lavoro che prevede siano chiaramente definite in un documento (progetto operativo):

- il responsabile
- un team di persone preparate (con ruoli e compiti precisi)
- obiettivi (condivisi)
- adeguate risorse (tecnologiche e finanziarie) e competenze manageriali (know-how)
- un piano di lavoro organizzato (vale a dire un inizio, una fine ed una tempistica formalizzata).

Una corretta composizione delle squadre (team) è il primo fondamentale passo di un project work.

Le squadre devono organizzare il proprio lavoro in maniera efficace ed efficiente. Ognuno dei componenti dovrà avere un ruolo e dei compiti precisi e ben definiti.

## Fasi e struttura organizzativa

L'organizzazione di un team passa attraverso tre fasi (steps).

**Step 1:** individuazione del team leader. Deve essere accettato e ben visto dagli altri componenti: è opportuno quindi che sia scelto dalla classe e non imposto dall'alto.

Occorre una persona che sappia:

- creare motivazione
- evitare scontri inutili
- agevolare il confronto utilizzando la capacità di gestione dei conflitti
- ridefinire gli obiettivi e riportare il gruppo ai compiti.

**Step 2:** il leader definisce una struttura organizzativa iniziale (che, naturalmente, potrà successivamente essere modificata e integrata) individuando le persone adatte. Di solito:

- Responsabile organizzativo
  - > ha capacità di svolgere compiti sviluppandoli con impegno, portandoli a termine in maniera diligente
  - > ha costanza, tenacia e affidabilità
  - > sa negoziare con il team in termini di tempi e qualità del lavoro
  - > sa riassumere in forma sintetica.
- Responsabile della comunicazione
  - > capacità di impostare e gestire le comunicazioni interne ed esterne
  - > abilità comunicativa, non prova imbarazzo
  - > sa ricercare sintonia con l'altro
  - > carattere aperto (sa coinvolgere chi può essere utile nell'attività di progetto e prendere contatti).
- Responsabile tecnologie multimediali
  - > capacità di utilizzare in modo efficace tutti i canali e gli strumenti di comunicazione disponibili all'interno o all'esterno del gruppo classe
  - > gusto estetico e creatività
  - > buona manualità e autonomia decisionale.

**Step 3:** i responsabili di funzione scelgono i propri collaboratori e assegnano loro i compiti. In questo modo al termine del processo organizzativo tutti gli studenti della classe hanno una collocazione e dei compiti precisi.

Per assegnare i compiti in modo efficace e consensuale è bene utilizzare una "Scheda di rilevazione interessi/contributo". Una traccia di scheda è riportata di seguito a titolo di esempio:

<p>SCHEDA DI RILEVAZIONE</p> <p>"INTERESSI – CONTRIBUTO"</p>
--

1. Nome e cognome: \_\_\_\_\_
2. Cosa so fare e mi piace fare: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Aspirazioni professionali future: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Che contributo posso dare concretamente al mio team in questo progetto di Alternanza Scuola – Lavoro:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Nelle pagine seguenti sono riportati – a titolo di esempio pratico – alcuni modelli di organigrammi adottati da classi EXPLORA 2016 – 2017.

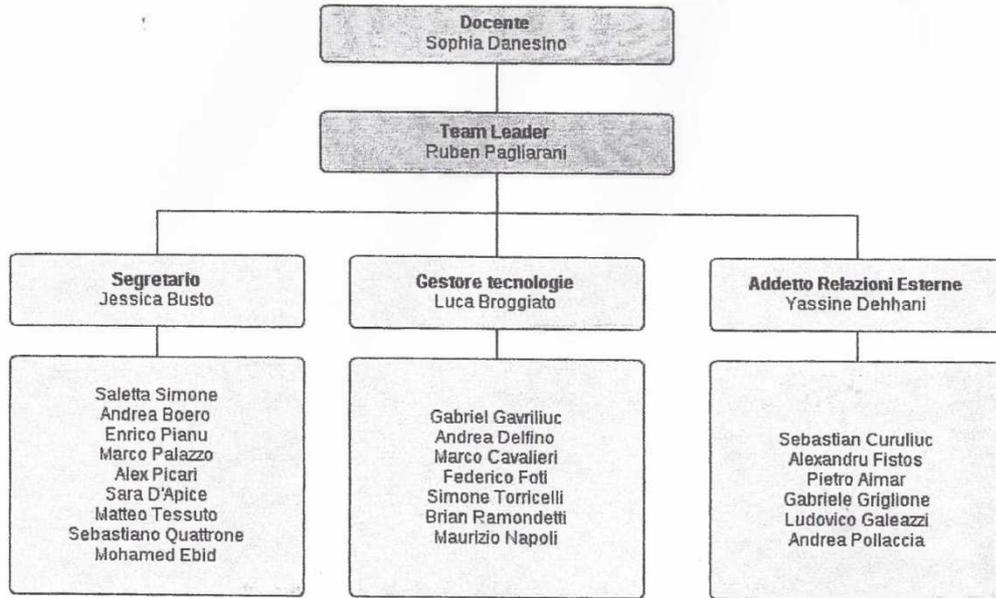
Come si vede la classe ha assunto la struttura organizzativa di un'azienda con:

- il docente nella funzione simile a quella del Presidente – Amministratore Delegato

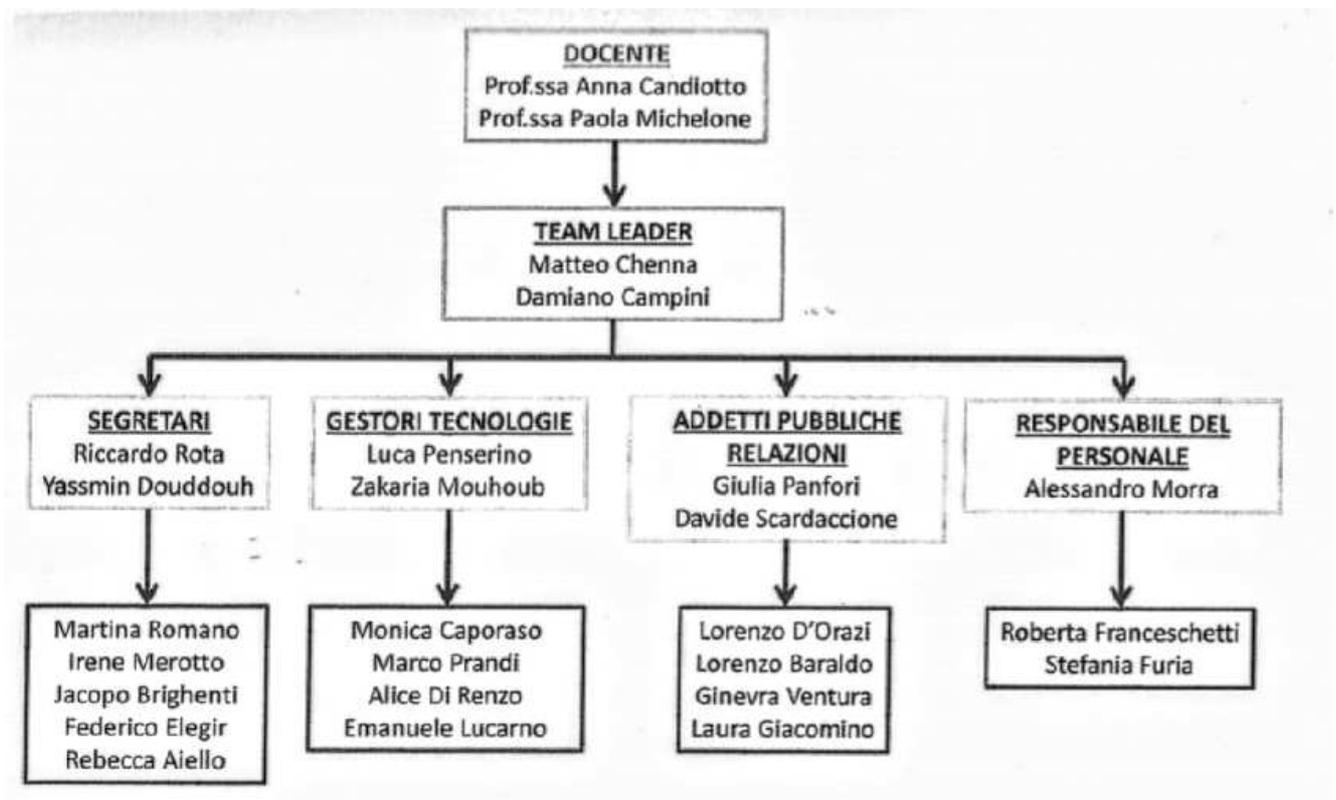
- il team leader nel ruolo di Direttore Generale
- alcuni studenti responsabili di funzione come manager intermedi.

Noterete inoltre che le diverse classi possono usare strutture organizzative (organigramma) leggermente diverse: qualche classe usa lo schema base, altre classi esplicitano ed inseriscono funzioni nuove (ad esempio la funzione documentazione). In alcuni casi il leader opera da solo mentre in altri si avvale di un "assistente" in funzione di staff.

## ALL. 2 – ORGANIGRAMMA DOCENTE DANESINO



### ALL. 3 – ORGANIGRAMMA DOCENTI CANDIOTTO - MICHELONE



## 2.1 La gestione delle risorse umane

Trattare con gli esseri umani è cosa complessa e delicata. John D. Rockefeller diceva: "Sono disposto a pagare questa abilità più di qualunque altra".

Il management è proprio questo: lavorare con e mediante individui e gruppi per conseguire obiettivi organizzativi.

Bisogna capire perché le persone si comportano come si comportano e sviluppare le capacità di indirizzare, modificare e controllare il comportamento (sono gli skills manageriali principali).

Come dicono gli anglosassoni "management is the art of getting things done" ovvero l'arte di ottenere che le cose siano fatte .... da qualcun altro!

Per gli studenti alle prime armi nella gestione di un team può essere utile lo schema introduttivo O.R.CO (Obiettivi + Risorse + Controllo).

Per funzionare e conseguire risultati, qualunque gruppo ha bisogno di:

### OBIETTIVI:

- devono essere scritti, chiari, dettagliati, ben definiti (dire "mi serve la relazione al più presto" è vago, meglio dire "entro domani sera". In azienda non si dice: "aumentare molto le vendite" ma "obiettivo vendite = + 5%")
- realistici, diffusi e condivisi; non imposti ma negoziati e concordati con i componenti del team; occorre "costruire" il consenso di tutti
- periodicamente rivisti e aggiornati.

### RISORSE

- Le conoscenze base, le informazioni e tutta la documentazione utile sull'argomento da affrontare (ad esempio sulla storia, struttura e mercato dell'azienda da intervistare)
- Tempo: sia la scadenza finale che le tappe intermedie devono essere realistiche, concordate, condivise (vedi § 2.2 la gestione del tempo)

- Sostegno e incoraggiamento, soprattutto ai compagni meno "maturi": il leader deve portare entusiasmo, motivazione, ottimismo. Sono i concetti base della leadership situazionale illustrati al § 1.2.

## CONTROLLO

- Deve essere puntuale e periodico, sia sulla tempistica (stato di avanzamento del progetto) che sulla qualità del lavoro svolto
- Occorre verificare sempre che gli obiettivi siano stati capiti bene e condivisi
- Circa il risultato finale: è fondamentale per il leader riuscire a capire le cause degli scostamenti (rispetto ai tempi e costi preventivati) per poter intervenire efficacemente.

### 2.1.1 Il sistema premiante e la scheda di valutazione

Kenneth Blanchard, nel suo agile libretto, "One minute manager", ricorda a tutti noi che è importante dedicare un minuto della nostra giornata a guardare in faccia i nostri collaboratori e fornisce alcune semplici ma preziose indicazioni:

- la principale motivazione umana sta nel vedere i risultati delle proprie azioni
- il miglior minuto che spendiamo è quello che investiamo nelle persone
- non c'è ingiustizia maggiore che trattare nello stesso modo chi lavora bene e chi no. All'interno di un gruppo occorre quindi creare un sistema premiante equo e condiviso.

#### a) Il sistema premiante

Ogni team leader dovrà innanzitutto imparare a premiare (= lodare) chi sta operando bene ed a rimproverare (= sgridare) chi non si impegna a sufficienza, stimolandolo a migliorare impegno e risultati.

La principale motivazione umana sta nel vedere i risultati delle proprie azioni.

Nelle parole di Blanchard "il feed-back sui risultati è il Paradiso dei Campioni. È il feedback che ci fa andare avanti".

Ecco alcuni suggerimenti pratici di Blanchard per dispensare "lodi efficaci":

- Fin dall'inizio dici alla gente che le farai sapere subito come va
- Lodi immediatamente la gente
- Dici alla gente cosa ha fatto di giusto: sii specifico
- Dici alla gente quanto sei contento che faccia bene e quanto questo giovi all'azienda e alle altre persone che ci lavorano
- Fai un momento di pausa, perché "senta" la tua soddisfazione
- La incoraggi a continuare così.

Le "sgridate efficaci" richiedono, per prima cosa, che tu dica alla gente che le farai sapere subito in termini molto chiari come sta lavorando.

*La prima metà della sgridata:*

- Arriva subito dopo l'errore
- Dici alla gente in che cosa ha sbagliato: sii specifico
- Dici alla gente quello che provi a proposito del suo errore in termini inequivocabili
- Fai qualche secondo di pausa, in modo che la gente senta quello che senti tu

*La seconda metà della sgridata:*

- Stringi la mano alla gente, o la tocchi in maniera che capisca che tu, comunque, stai sinceramente dalla sua parte
- Confermi, rammentandogliela, la tua stima
- Chiarisci alla gente che pensi bene di lei, ma non della sua prestazione in quel caso particolare
- Sai che, quando la sgridata è finita, è finita.

b) La scheda di valutazione finale

Oltre al sostegno, all'incoraggiamento, alle lodi ed alle eventuali sgridate lungo il percorso è importante che al termine del Project Work ogni studente abbia una valutazione complessiva sul proprio operato.

Ma che tipo di scheda?

È bene che ogni classe sviluppi in maniera autonoma una propria scheda.

Di seguito alcune indicazioni di natura metodologica per la creazione della scheda:

- la scheda di valutazione non va vista come fine a se stessa ma come uno strumento di consapevolezza, di crescita e responsabilizzazione degli studenti
- il suggerimento è che sia compilata sotto forma di autovalutazione da parte del singolo e integrata dal commento / giudizio del "manager responsabile" (come avviene in azienda)
- il team leader commenterà le schede dei managers intermedi. Questi, a loro volta, a cascata lo faranno nei confronti dei loro collaboratori
- circa la scheda del team leader, il suggerimento è di lasciare alla sensibilità di ognuno di loro di raccogliere il feedback dei suoi compagni circa il proprio operato come team leader.

Nelle pagine seguenti è riportata – a titolo di esempio – una traccia dei possibili contenuti.

## Scheda di autovalutazione finale

### *Dati anagrafici*

- > Laboratorio didattico: \_\_\_\_\_
- > Scuola: \_\_\_\_\_
- > Studente: Nome e Cognome \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_  
Telefono \_\_\_\_\_

### *Descrizione dell'esperienza fatta*

- ✓ compiti e mansioni assegnate: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ che cosa ho imparato sul mondo del lavoro: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ che cosa ho imparato su me stesso: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ problemi e difficoltà incontrate: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ utilità complessiva dell'esperienza: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ che cosa farei o non farei se tornassi indietro: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ suggerimenti migliorativi per le prossime edizioni del Laboratorio Didattico: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Autovalutazione dello studente*

Il mio impegno e contributo al lavoro del team è stato:

Ottimo	5	_____
Buono	4	_____
Discreto	3	_____
Sufficiente	2	_____
Scarso	1	_____

Data: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma studente:

*Osservazioni e commenti del responsabile*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Firma del valutatore: \_\_\_\_\_

### 2.1.2 Le riunioni: come prepararle e come gestirle

Le riunioni sono il momento più importante in un lavoro di progetto: si definiscono gli obiettivi e si pianificano le azioni.

Il successo delle riunioni dipende dalla forma di guida. Il leader deve creare una comunicazione di intenti nel gruppo. È un lavoro delicato che si può realmente imparare solo con l'esperienza.

In ogni riunione c'è molto da fare in poco tempo.

.... Si deve "ricevere": capire che cosa hanno in mente i partecipanti, quale è il loro punto di vista, che cosa vogliono sapere su obiettivi ed azioni

.... Si deve "trasmettere": fornire risposte complete, accurate e tempestive.

Di seguito sono riportati alcuni suggerimenti pratici tratti da un manuale interno dell'IBM degli anni novanta.

✓ *Consigli e tecniche che possono essere utili*

*Prepararsi:* il modo con cui viene preparata la scena ha molta importanza sul buon andamento delle riunioni (su quanto andrà tutto liscio quando si alzerà il sipario).

Prima di ogni riunione "controllare":

- si hanno idee chiare sugli argomenti che si devono discutere?
- si è immaginato un semplice ed efficiente modo di presentare qualunque informazione per il gruppo?
- si è pensato a ciò che i partecipanti hanno in mente e a come ciò può influenzarli?
- si è preparati per rianimare la riunione con domande e sollecitazioni?
- è stato preparato il materiale da distribuire?

Molto dipende da come si parte .... La partenza assomiglia all'instradamento di un treno. Si deve osservare un orario.

✓ *Nella prima riunione*

..... spiegare lo scopo delle riunioni ed il loro significato ai collaboratori

..... sottolineare il ruolo del leader che deve essere guida ed aiuto e non giudice e dittatore

..... sottolineare l'importanza dello sforzo del gruppo e della piena partecipazione individuale

.... stimolare franche e libere espressioni di opinioni.

✓ *Principi base che dovrebbero orientare il comportamento del leader nelle riunioni:*

*Essere comprensivi:* ricordare che gli atteggiamenti sono influenzati da parecchi fattori personali estranei alla riunione. Le persone che possono causare difficoltà riflettono probabilmente le loro preoccupazioni personali.

*Essere pazienti:* non lasciarsi mai trascinare dal disinteresse, timidezza, cinismo o qualunque altra reazione negativa del gruppo o di qualche suo membro; continuare a cercare con tutti i mezzi a disposizione di ottenere il migliore contributo da ogni persona.

*Essere attenti:* abituarsi ad essere sensibili alle reazioni del gruppo o degli individui.

*Essere concisi:* cercare di parlare il meno possibile. Dire soltanto il necessario per definire l'oggetto. Dare chiaramente qualunque informazione si debba dare. Promuovere il dibattito mantenendolo nel tema, fermare dispute e riassumere. Cercare di interpretare e coordinare.

*Essere risoluti:* buon controllo della riunione significa "guida leggera", non coercizione. Si deve essere pronti ad intervenire ed a dirigere se la situazione lo richiede. Si dovrebbe favorire la completa libertà di espressione fino a che il dibattito si mantiene ragionevolmente nel tema e fino a quando il gruppo non verrà privato dei suoi diritti da una minoranza vocante.

✓ *Responsabilità del leader*

*Pianificare* e preparare la riunione. Tenere presente che si vuole fare qualche cosa di più che trasmettere semplicemente delle informazioni in scatola.

*Focalizzare* l'attenzione del gruppo definendo i soggetti da discutere.

*Risvegliare* l'interesse del gruppo.

*Motivare* il gruppo, non influenzarlo, aiutarlo a pensare da solo, non dominarlo e non costringerlo ad arrivare alla conclusione che si ha in mente.

*Prendere coscienza* dell'atteggiamento del gruppo e dei singoli individui, allo scopo di fare in modo che il loro atteggiamento lavori a favore di una comprensione reciproca e non contro.

*Stimolare* la discussione: cercare di ottenere la massima partecipazione da ogni membro e dal gruppo come unità.

*Guidare* la discussione, mantenerla in argomento evitando deviazioni e conflitti di personalità.

*Riassumere* mettendo in evidenza i punti di accordo.

### 2.1.2.1 La gestione del gruppo

Secondo il già citato manuale interno IBM, le riunioni sono il modo migliore per comunicare:

- le riunioni danno l'opportunità di informare i collaboratori regolarmente. L'informazione data di persona può essere meglio accettata dal gruppo
- il dipendente vuol condividere le sue esperienze, problemi e successi con i membri del suo gruppo
- le persone hanno bisogno di essere meglio informate per lavorare meglio

➤ *Atteggiamenti del gruppo e azioni raccomandate*

I tre più comuni atteggiamenti del gruppo sono:

- ✓ brillante
- ✓ lento
- ✓ ostile.

Durante la stessa riunione, lo stesso gruppo può esibire tutti e tre questi atteggiamenti.

## ALL. 4 - IL GRUPPO: Atteggiamenti e azioni raccomandate

<i>Atteggiamento del gruppo</i>	<i>Sintomi</i>	<i>Azioni raccomandate</i>
<i>Brillante Attivo Partecipe</i>	Rapido sgorgare di idee e suggerimenti... qualche volta senza sufficiente riflessione. Poichè il gruppo è così attivo le discussioni si sviluppano con facilità.	Essere preparati ad adattare le riunioni ad un ritmo adeguato allo stato d'animo dei partecipanti. Essere pronti ad alimentarli di nuovo materiale di discussione. Fare domande difficili che richiedano risposte ponderate. Mantenere la conduzione fermamente ma non in modo repressivo. Lasciare che i partecipanti discutano le idee fra di loro.
<i>Lento Apatico Tardo</i>	Dimostra una marcata mancanza di interesse e scarsa partecipazione. Sembra incapace di afferrare il significato del soggetto ed approfondirlo.	In questa condizione il gruppo ha bisogno di un'azione di risveglio (alzare il tono della voce, chiamare qualcuno per nome, ecc.), l'azione di guida deve essere più attiva e continua. Spiegare il soggetto in modo più vivace dando maggior importanza ai partecipanti. Fare molte domande facili... domande che permettono ai partecipanti di aver idee e opinioni da esporre. Fare domande interessanti per stimolare la discussione. Poi mettere in evidenza i punti di comune accordo. Controllare le possibili ragioni fisiche che provocano la letargia del gruppo.
<i>Resistente Antagonistico Ostile</i>	Sembra incapace di afferrare il significato del soggetto ed approfondirlo. Il gruppo si tiene sulla difensiva, l'intento dei partecipanti è di giustificare se stessi o le loro idee. Qualche partecipante può dimostrare animosità personali.	Qualcosa sta preoccupando questo gruppo, cercare e trovare rapidamente che cosa è ed eliminarla. Se necessario affrontare la situazione francamente. Mettere in evidenza la reazione e chiedere il « perchè ». Dimostrare una simpatica comprensione (ma non necessariamente accordo). Individuare coloro che sono partecipi e lasciare ad essi la possibilità di cambiare lo stato d'animo del gruppo. Usare domande positive (perchè, quale, dove, come, quando). Cercare i punti di vista che più direttamente possono essere di interesse personale.

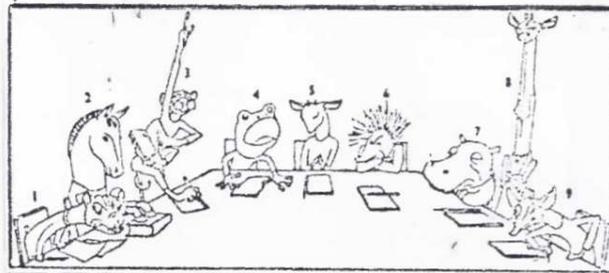
## ALL. 5.1 - LA GESTIONE DEL SINGOLO INDIVIDUO NELLE RIUNIONI

<i>Come agisce</i>	<i>Perchè</i>	<i>Rimedi</i>
<i>Rapido Collaborativo</i>	Cerca realmente di aiutare. In realtà rende le cose difficili ed esclude gli altri.	Tagliarlo fuori con tatto facendo domande agli altri. Ringraziarlo suggerendo « facciamo lavorare gli altri ». Fargli fare il riassunto.
<i>Divaga</i>	Parla di tutto fuorchè dell'oggetto. Usa delle analogie fuori luogo, perde il filo del discorso.	Quando si ferma per respirare, ringraziarlo. Richiamare la sua attenzione ripetendo i punti pertinenti e proseguire. Sorridere, dire che il suo punto di vista è interessante in modo amichevole, rilevare che è un po' fuori tema. Ultima risorsa: guardare l'orologio.
<i>Scontro di personalità</i>	Scontro fra due o più partecipanti. Può dividere il gruppo in fazioni.	Sottolineare i punti di accordo e minimizzare i punti di disaccordo (se possibile). Attirare l'attenzione allo scopo. Tagliare con questioni dirette sull'argomento. Francamente chiedere di smettere le questioni personali.
<i>Ostinato</i>	È irremovibile. È prevenuto. Non ha capito il punto di vista del leader.	Lasciare che discuta il suo punto di vista con il gruppo, in modo che il gruppo lo convinca. Dirgli che il tempo è breve e che si ha piacere di discutere con lui in seguito; chiedergli di accettare, per il momento, il punto di vista del gruppo.
<i>Fuori tema</i>	Non divaga, ma è fuori tema.	Prendersi la colpa « qualcosa che è stato detto deve aver portato fuori tema il gruppo, questo è ciò che si dovrà discutere ». (Ribadire il tema e usare la lavagna).
<i>Accaparratore</i>	Facilmente irritabile. Arrivista.	Dire: « le sue opinioni sono certamente interessanti ma vorremmo sentire anche quelle degli altri ». Fare in modo che gli risponda un partecipante. Far presente che manca il tempo.
<i>Discussione separata</i>	Può aver relazione con il tema. Può essere personale. Distrae i partecipanti e il leader.	Non metterli in imbarazzo. Chiamare uno per nome, fargli una domanda facile, oppure, chiamare uno per nome, poi ripetere l'ultima opinione trattata da un partecipante e chiedere la sua opinione.
<i>Non sa esprimersi</i>	Non trova le parole adatte per esprimere il proprio pensiero. Ha l'idea ma non sa porgerla. Ha bisogno di aiuto.	Non dire: « Lei vuole dire questo ». Dire: « lasciatemi ripetere » poi dirlo in forma più chiara. Confondere le sue idee il meno possibile, facendo in modo che queste idee abbiano un senso.
<i>Parla troppo</i>	Egli può essere un esibizionista. Può anche essere eccezionalmente ben informato ed ansioso di dimostrarlo, o solo un chiacchierone.	Non metterlo in imbarazzo e non essere sarcastici... si potrebbe avere bisogno delle sue caratteristiche più tardi. Interrogarlo dicendo: « Questo è un punto interessante... vediamo che cosa ne pensano gli altri ». In generale lasciare che il gruppo si occupi di lui il più possibile.
<i>Altamente polemico</i>	Personalità combattiva... o può essere normalmente di buon carattere ma preoccupato da problemi personali o di lavoro.	Mantenersi calmo e non lasciare neppure che il gruppo si ecciti. Cercare onestamente di trovare valido uno dei suoi punti... esprimere la propria adesione (od ottenere che lo faccia il gruppo)... poi spostarsi su un altro argomento. Quando egli fa una dichiarazione ovviamente inesatta, passarla al gruppo e lasciare ad esso il compito di annullarla. Come ultima risorsa parlargli privatamente prima della riunione successiva. Cercare di scoprire cosa lo preoccupa... vedere se si può ottenere la sua collaborazione.

## ALL. 5.2 - LA GESTIONE DEL SINGOLO INDIVIDUO NELLE RIUNIONI

<i>Come agisce</i>	<i>Perchè</i>	<i>Rimedi</i>
<i>Sbaglia completamente</i>	Il partecipante interviene con commenti che sono chiaramente non corretti.	Dire: « Posso capire quello che Voi sentite » oppure « questo è uno dei tanti modi di vedere ». Dire: « capisco la vostra opinione, ma possiamo mettere questo in accordo con la situazione reale? » Deve essere trattato con delicatezza.
<i>Chiede al leader la sua opinione</i>	Tenta di mettere il leader in difficoltà. Tenta di far sostenere al leader il suo punto di vista. Può semplicemente cercare l'incoraggiamento od un consiglio.	Dire: « Prima sentiamo qualche altra opinione... Bianchi, cosa pensa di questo argomento? » (scegliere un partecipante per rispondere). Precisare di essere il principalmente per avere l'opinione dei partecipanti alla riunione. Ricordare però, che vi sono casi in cui si deve... e si dovrebbe... dare una risposta diretta.
<i>Non parla</i>	Preoccupato. Indifferente. Si sente superiore. Timido. Insicuro.	Risvegliare il suo interesse chiedendo la sua opinione. Fare parlare il suo vicino, poi chiedere alla persona che non parla di dire al vicino che cosa ne pensa dell'opinione espressa. Chiedere la sua opinione in modo tale che egli si senta come se parlasse al leader e non al gruppo. Se la persona timida non parla, complimentarla la prima volta che lo fa. Essere sinceri!

## ALL. 6 - I PARTECIPANTI VISTI DAL LEADER



1) *L'attaccabrighe*

Stare calmi, non lasciarsi coinvolgere, usare il metodo della conferenza. Fermarlo monopolizzando.

2) *Il positivo*

È di grande aiuto nella discussione. Lasciare aggiungere i suoi contributi. Impiegarlo con frequenza.

3) *Il saccente*

Lasciare che gli altri trattino le sue teorie.

4) *Il loquace*

Interromperlo con tatto. Limitare il tempo dei suoi interventi.

5) *Il timido*

Porgli domande facili. Aumentare la sua fiducia in se stesso. Dargli credito quando è possibile.

6) *Il non cooperativo repulisti*

Giocare sulle sue ambizioni. Riconoscere la sua conoscenza ed esperienza ed usarle.

7) *L'incallito indifferente*

Chiedergli del suo lavoro. Farsi dare esempi del lavoro in cui è interessato.

8) *L'intelletto superiore*

Non criticarlo. Usare la tecnica del « sì, ma ».

9) *L'interrogante continuo*

Cerca di intrappolare il leader. Passare le sue domande al gruppo.

## 2.2 La gestione del tempo

Nella vita aziendale il tempo è la risorsa scarsa per eccellenza: capi e colleghi hanno continuamente bisogno di informazioni e/o documenti "urgenti", le scadenze incombono.

Riuscire a trovare tempo per tutto è impresa ardua: alcune persone hanno questa abilità (skill), altre faticano. Come recita l'antico proverbio orientale: "Uomo abile, poco impegnato; uomo sempre impegnato, poco abile"

Come si acquisiscono queste abilità? Da tempo, anche in Italia esistono seminari di formazione manageriale dedicati proprio alla gestione del tempo (time management). Qui, in estrema sintesi, si insegna:

- a) l'importanza della pianificazione sistematica del proprio tempo. Si può cioè ottenere un uso migliore e più razionale della risorsa tempo con:
  - una pianificazione attenta e rigorosa dei propri impegni quotidiani
  - l'individuazione delle priorità (distinguendo tra cose "importanti" e cose "urgenti")
- b) la ricerca di possibili spazi di miglioramento. Occorre liberarsi di impegni inutili, o non necessari, imparare a dire di no ed a delegare alcuni compiti. Il manager viene allenato a:
  - capire cosa delegare (i compiti "meno importanti")
  - a chi delegare: a qualcuno istruito
  - come fare a delegare: occorre "preparare" qualche collaboratore (il che comporta, in una fase iniziale, un considerevole investimento di tempo).

### 2.2.1 Gli strumenti della pianificazione temporale nel Project Work

Il team leader avrà l'opportunità di conoscere e familiarizzarsi con gli strumenti base nella vita aziendale:

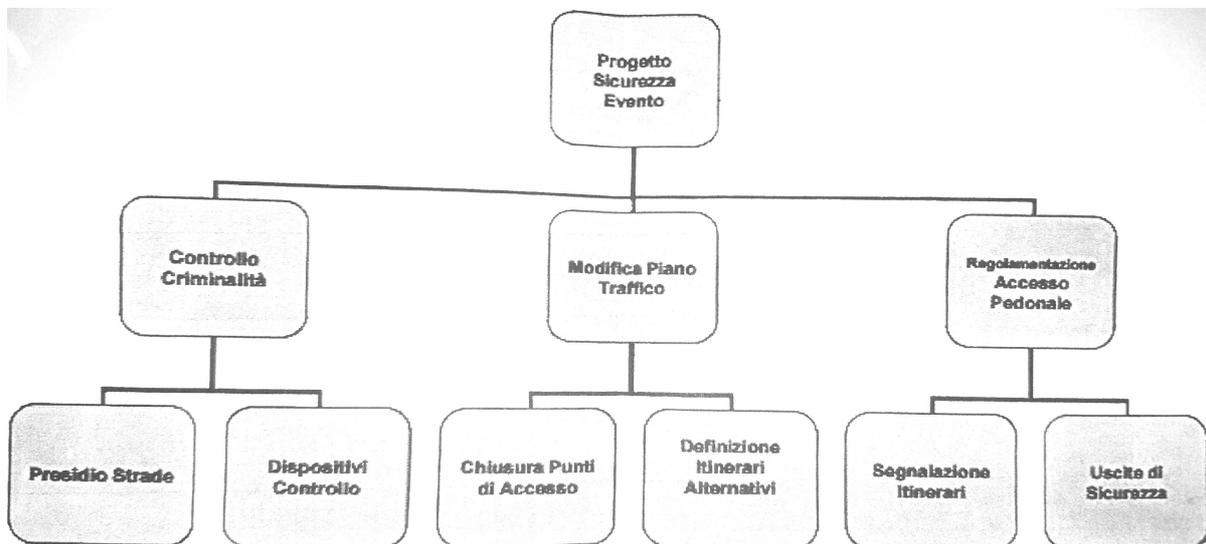
- la scomposizione in fasi e sotto fasi del progetto complessivo (work breaking system - WBS)
- il piano operativo dettagliato con le scadenze temporali per ogni sotto gruppo (diagramma di GANTT).

### 2.2.1.1 WBS

Con l'espressione inglese work breakdown structure (WBS), detta anche struttura di scomposizione del lavoro o struttura analitica di progetto, si intende l'elenco di tutte le attività di un progetto. Le WBS sono usate nella pratica del project management e aiutano il project manager nell'organizzazione delle attività di cui è responsabile.

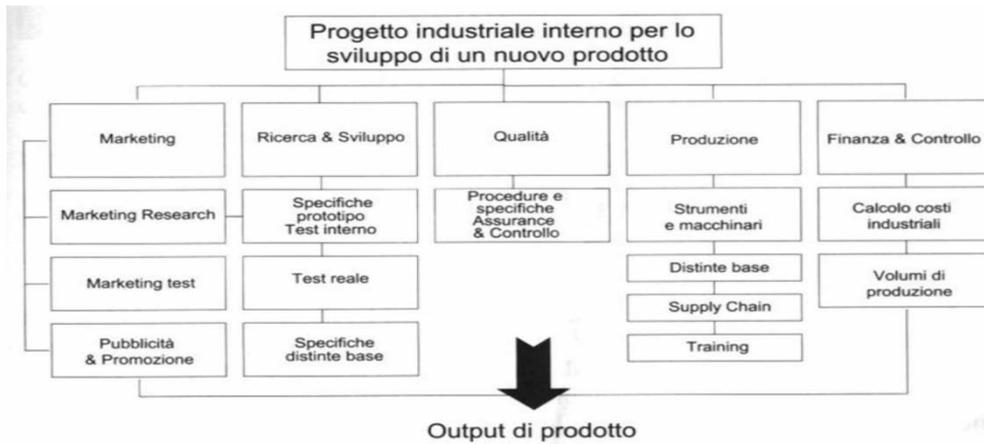
Molto spesso i progetti sono composti da migliaia di attività: per facilitare il lavoro di organizzazione delle varie attività esistono delle WBS-tipo che elencano tutte le possibili attività (generiche) per i progetti del rispettivo ambito. L'insieme delle attività può essere quindi confrontata con una checklist.

Ai fini del nostro progetto la WBS potrà essere applicata a casi molto semplici come nel seguente esempio:



A livello aziendale invece, il metodo WBS si applica a progetti complessi come indicato:





### 2.2.1.2 GANTT

Il Gantt (dal nome dell'ing. Henry G. Gantt, l'americano che lo mise a punto nel 1917) è attualmente lo strumento più diffuso per la rappresentazione temporale dell'evoluzione del progetto. Si tratta di un diagramma cartesiano a barre, utilizzato in fase di Pianificazione del ciclo di vita del progetto, che permette la programmazione ed il controllo dell'avanzamento del progetto perchè ne ordina cronologicamente le singole attività.

In un diagramma di GANTT ogni compito è rappresentato con una linea, mentre le colonne rappresentano i giorni, le settimane o i mesi del calendario secondo la durata del progetto. Il tempo stimato per un'azione è modellizzato su una barra orizzontale la cui estremità sinistra è posizionata sulla data d'inizio prevista e l'estremità destra sulla data prevista per la fine della realizzazione. I compiti possono susseguirsi in sequenza oppure essere eseguiti in parallelo.



(Colori diversi indicano diversi incaricati allo svolgimento dei compiti.)

## 2.2.2 Il rispetto delle scadenze

Come abbiamo visto il far fare le cose in tempo ("getting things done") è il problema principale di ogni manager.

Il rispetto delle scadenze comuni è la grande sfida dei laboratori didattici Scopritalentò dove molte classi devono operare e procedere in parallelo.

Suggerimenti utili:

- non aspettare a fare le cose all'ultimo momento (qualche imprevisto è sempre dietro l'angolo: "chi ha tempo non aspetti tempo" recita l'antico proverbio)
- coinvolgere tutti i componenti sulle finalità del lavoro e tenere sotto controllo tutti i sottogruppi: un project work è un'operazione complessa e integrata. Basta che un sottogruppo sia in ritardo per mettere in crisi tutto il team. Occorre creare un ambito ove "si respiri fiducia". Occorre che tutti i componenti del team siano motivati e partecipino al miglioramento continuo della propria "unità di lavoro".

Compito delicato e non delegabile del team leader è quello di individuare per tempo le possibili cause di ritardi e intervenire immediatamente (gestendo eventuali conflitti ridefinendo obiettivi e compiti, controllando la "qualità" degli elaborati prodotti).

## 2.3 La gestione delle informazioni

Internet ha reso disponibili immediatamente tutte le conoscenze. Il problema, oggi, è quello di riuscire a filtrare e gestire l'enorme mole di informazioni disponibili

### 2.3.1 Organizzazione e circolazione dei materiali

Compito del team leader è quindi quello di organizzare e circolare le informazioni. In primo luogo raccogliere, selezionare, ordinare e gestire le informazioni nei materiali didattici forniti.

- Per questo dovrà in primo luogo coinvolgere tutta la classe nella "schedatura" dei materiali, assegnando compiti precisi ad ognuno (cosa leggere, come sintetizzarlo e dove). Inoltre il team dovrà avere almeno una copia cartacea completa dei materiali per la consultazione periodica (con un indice molto dettagliato).

- Il team leader dovrà inoltre occuparsi di far circolare le informazioni (“tutti devono sempre sapere tutto”). Al termine delle riunioni “ristrette” occorre stilare un rapporto scritto (“reporting”). Occorre creare momenti di scambio (fertilizzazione incrociata) delle informazioni.

### 2.3.2 La stesura delle relazioni

La stesura delle relazioni è il momento più delicato ed importante del lavoro di progetto. Il team leader ed i collaboratori sono chiamati ad analizzare ed a riflettere sull’esperienza vissuta, sintetizzando il tutto in un documento scritto, un rapporto. Un prezioso allenamento quindi alla “tecnica del reporting” molto utile nella futura vita in azienda.

Qualche suggerimento pratico:

- Per abbreviare i tempi della stesura delle relazioni è opportuno prevedere sin da subito la standardizzazione dei materiali prodotti (ad esempio definire un formato uguale per le slides)
- Individuate una figura precisa (coordinatore responsabile) che possa affiancare efficacemente il team leader. Cercate di essere chiari (una scaletta = outline) fin dall’inizio, fugando ogni dubbio circa i compiti che spettano ad ognuno. Siate organizzati, datevi precise scadenze e non trascurate nessun dettaglio.
- Ricordate: vi state preparando ad entrare nel mondo del lavoro dove vi sarà richiesto di predisporre dei rapporti:
  - ✓ chiari e sintetici ma esaustivi
  - ✓ documentati (“i fatti distinti dalle opinioni”)
  - ✓ propositivi (l’obiettivo è fare meglio per il futuro, non lamentarsi di ciò che non ha funzionato)
- Procedere quindi secondo un preciso ordine logico ed in forma schematica. Indicativamente una pagina per ogni punto dell’outline
- Pianificate il vostro lavoro. In particolare raccogliete per tempo i materiali che vi servono. Non aspettate l’ultimo giorno!
- Curate l’aspetto estetico (grafica, immagini, ecc.)
- Curate anche gli aspetti formali della relazione (“noi siamo quello che facciamo”).