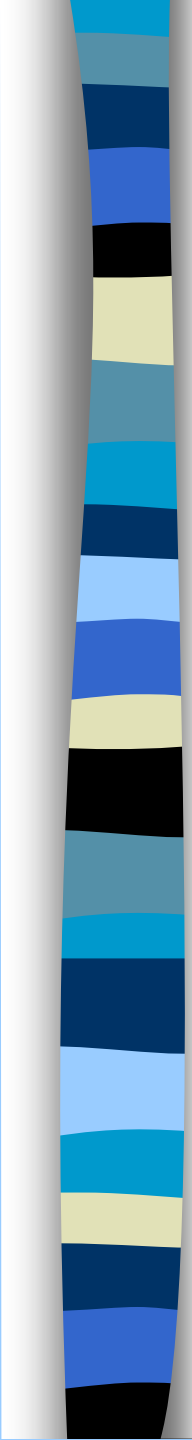


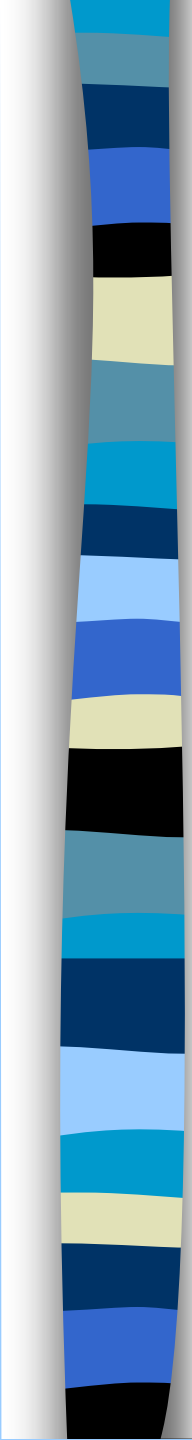
Leadership & Gruppi

Principali stili di leadership e la gestione della riunione



Stili di leadership

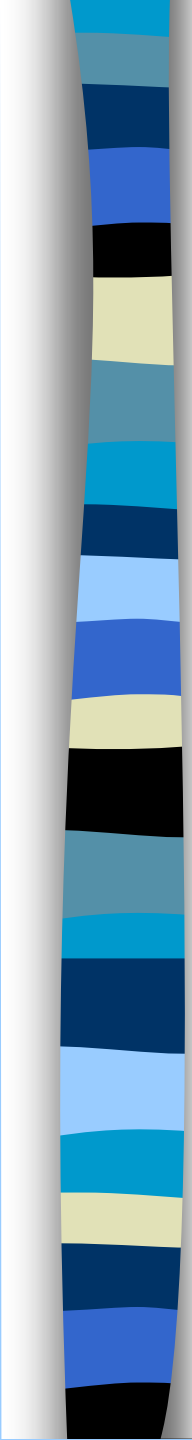
La **leadership** non presuppone un approccio univoco a ogni situazione. Il **leader**, infatti, deve sapere quando e come modulare il proprio stile direzionale per ottenere i risultati desiderati. Questo concetto è alla base della **teoria della leadership situazionale** (di Kenneth Blanchard e Paul Hersey), nell'ambito della quale vengono individuati **quattro stili principali di leadership**.



Stili di leadership

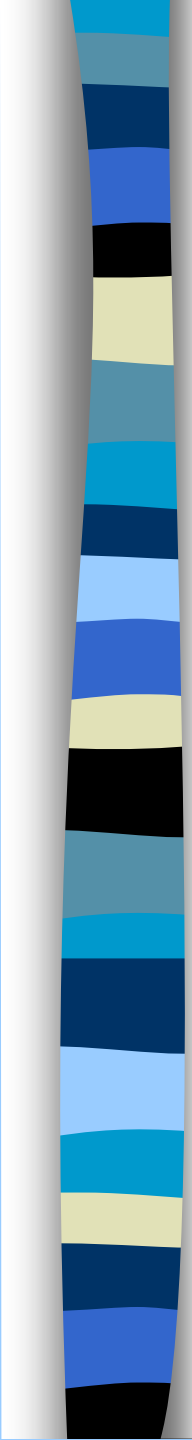
Lo stile direttivo – questo stile di leadership non è orientato alle comunicazioni bidirezionali. Le decisioni vengono prese dall'alto e non sono in discussione. Si applica nei casi in cui tali decisioni eccedono la competenza gerarchica di coloro ai quali sono comunicate.

Lo stile coaching – si applica quando il compito del leader è quello di definire le mansioni, ma la comunicazione è bidirezionale e il leader è aperto a consigli e indicazioni da parte dei collaboratori.



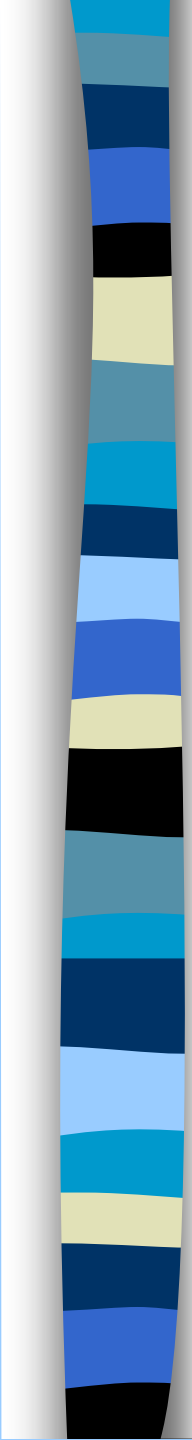
Stile di leadership

- **Lo stile partecipativo** – in questo caso, il leader partecipa alle decisioni, intervenendo solo in caso di criticità.
- **Lo stile delegante** – in questo caso, sono i collaboratori incaricati a interpellare, in caso di bisogno, il leader. Quest'ultimo stile presuppone nei collaboratori un alto grado di competenza, sicurezza e motivazione.



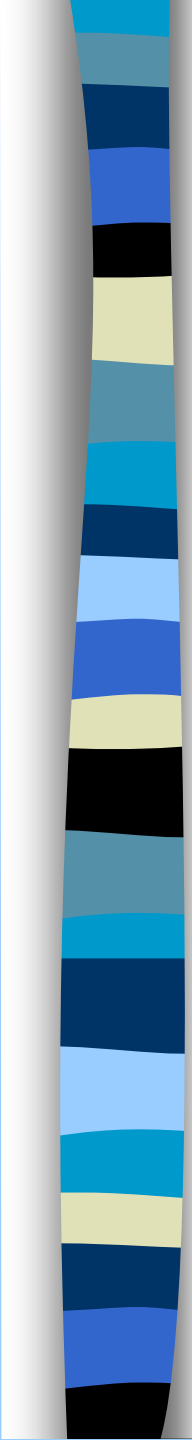
Stile di leadership

- Insomma, secondo la teoria della , ogni situazione ha la **leadership situazionale** proprio “**stile di guida**”. Starà all’abilità del **leader** comprendere in che occasione attuare uno stile piuttosto che un altro a seconda delle circostanze.



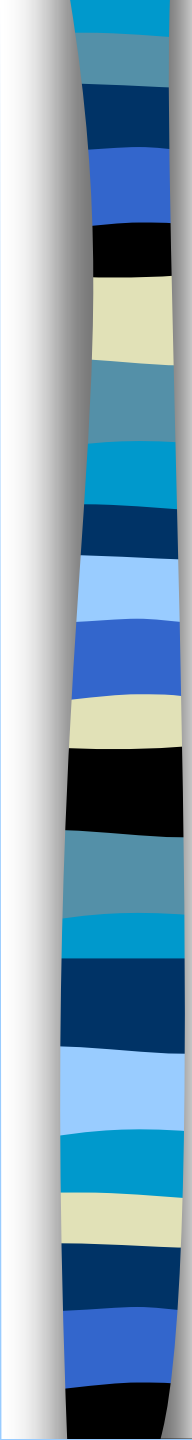
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- *L'Intelligenza Emotiva è un set di competenze emotive e sociali che influenza il modo in cui percepiamo ed esprimiamo noi stessi, sviluppiamo e manteniamo le relazioni, gestiamo i cambiamenti e le sfide, e utilizziamo le informazioni fornite dalle emozioni per prendere buone decisioni.*



I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- Negli ultimi dieci anni è aumentato il numero delle ricerche scientifiche nel settore e oggi gli studiosi concordano sul fatto che **l'intelligenza emotiva è un fattore importantissimo nella leadership**. Secondo lo psicologo statunitense Daniel Goleman, l'Intelligenza Emotiva spiega addirittura fra **l'80% e il 100% delle prestazioni di un leader** (Leadership Emotiva, Daniel Goleman, 2012). Il risultato è che le competenze dell'Intelligenza Emotiva sono gradualmente entrate nel linguaggio del business e oggi fanno parte a tutti gli effetti del vocabolario della leadership e del .



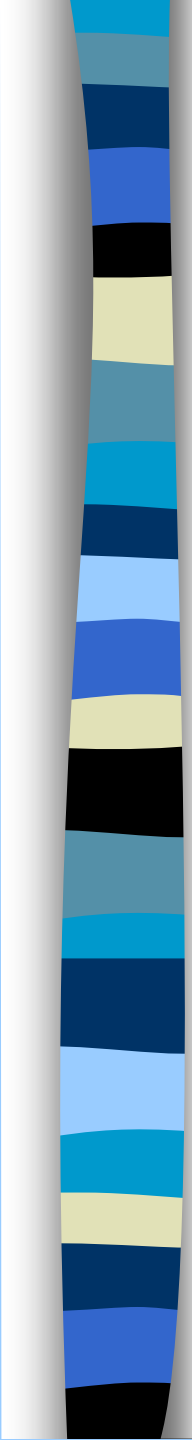
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- 1. Lo stile visionario/autorevole:

Sviluppa la motivazione appassionando le persone ad un sogno . Impatta sul clima in modo fortemente positivo.

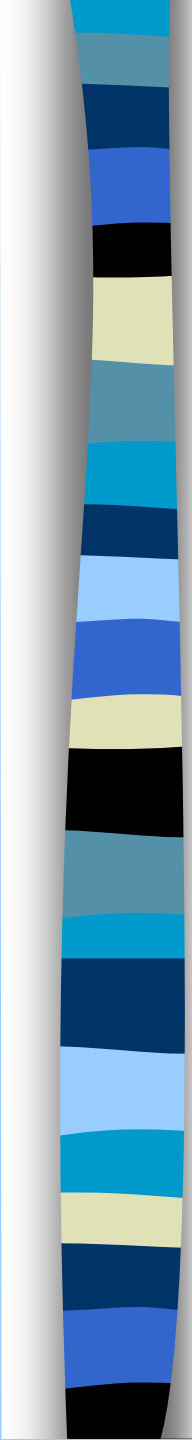
E' adatto a situazioni di cambiamento che richiedono una nuova vision o quando serve una chiara direzione.

Le principali competenze di Intelligenza Emotiva che lo caratterizzano sono: **sicurezza di sé, empatia, catalizzatore del cambiamento.**



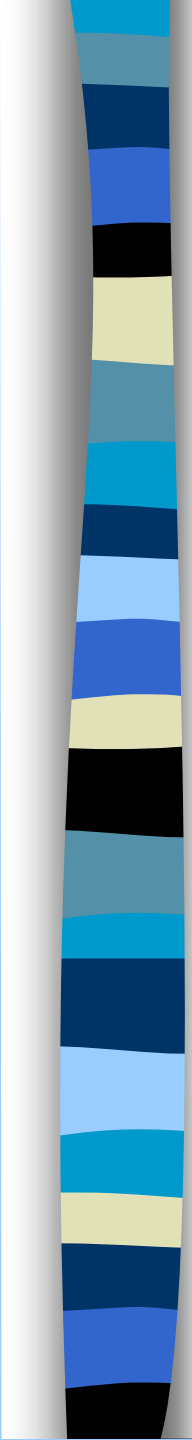
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- 2. Lo stile leader-coach:
- Sviluppa la motivazione connettendo i desideri di una persona agli obiettivi organizzativi
- L'impatto sul clima è fortemente positivo
- E' adeguato in situazioni in cui si vogliono aiutare le persone a migliorare le performance sviluppando e costruendo le loro competenze a lungo termine
- Le competenze che lo caratterizzano sono: **aiutare gli altri a crescere, empatia, auto-consapevolezza emotiva.**



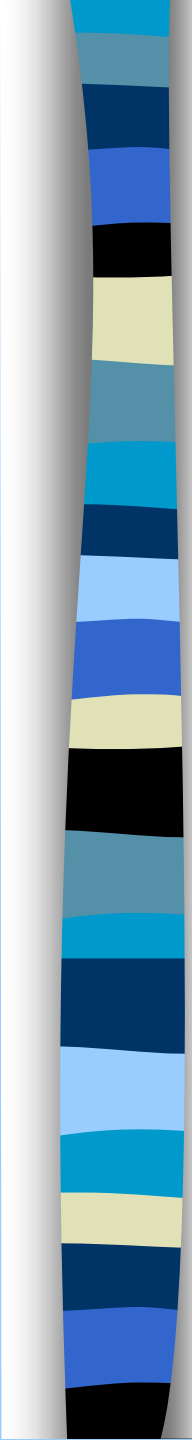
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- 3. Lo stile federatore:
- Sviluppa la motivazione connettendo le persone una all'altra, costruendo relazioni e creando armonia
- L'impatto sul clima è positivo
- E' adatto a situazioni in cui il team ha a che fare con un'emotività che blocca la performance e necessita di restare motivato in tempi di stress
- Le competenze che lo caratterizzano sono: **empatia, costruire legami, gestione dei conflitti.**



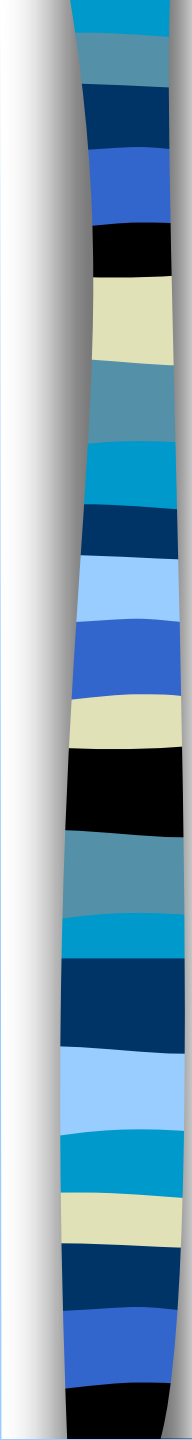
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- 4. Lo stile democratico:
- Sviluppa la motivazione dando valore agli input delle persone e ottenendone la piena partecipazione alla vision
- L'impatto sul clima è positivo
- E' adeguato a situazioni in cui si ha bisogno di avere pieno accordo o consenso a procedere e ricevere input per prendere decisioni
- Le competenze che lo caratterizzano sono: **collaborazione, guidare il team, comunicazione.**



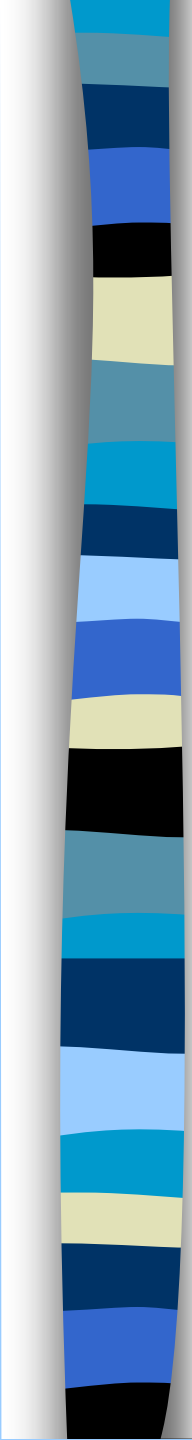
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- 5. Lo stile incalzante:
- Sviluppa la motivazione poiché raggiunge obiettivi sfidanti ed emozionati
- E' adatto a situazioni in cui si vogliono avere risultati di alta qualità da un team motivato e competente
- L'impatto sul clima può essere molto negativo perché viene spesso male eseguito
- Le competenze che lo caratterizzano sono: **coscienziosità, spinta al successo, iniziativa.**



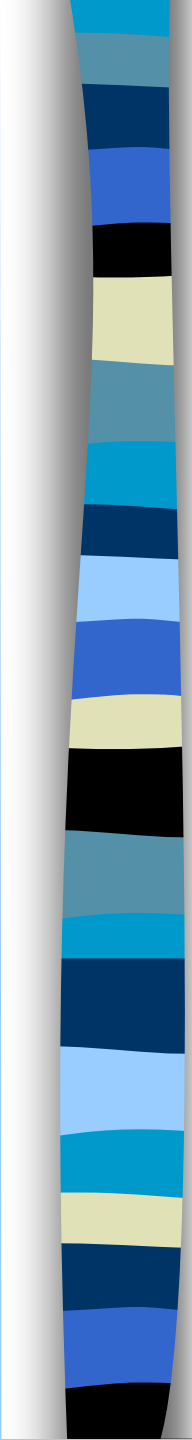
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- 6. Lo stile coercitivo/autoritario:
- Sviluppa la motivazione abbattendo paure e dando una chiara direzione in circostanze di emergenza
- E' appropriato durante una crisi o per dare inizio a un'inversione di rotta. L'impatto sul clima può essere molto negativo poiché è uno stile che può essere spesso usato impropriamente.
- Le competenze che lo caratterizzano sono: **iniziativa, auto-controllo, spinta al successo.**



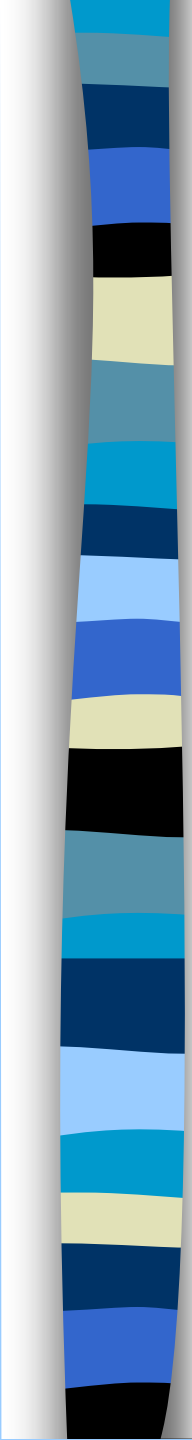
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- Quattro di questi stili (visionario/autorevole, coach, federatore e democratico) creano il tipo di clima che accresce la performance, mentre gli altri due (incalzante e coercitivo/autoritario), per quanto utili in alcune situazioni molto specifiche, dovrebbero essere adoperati con cautela.



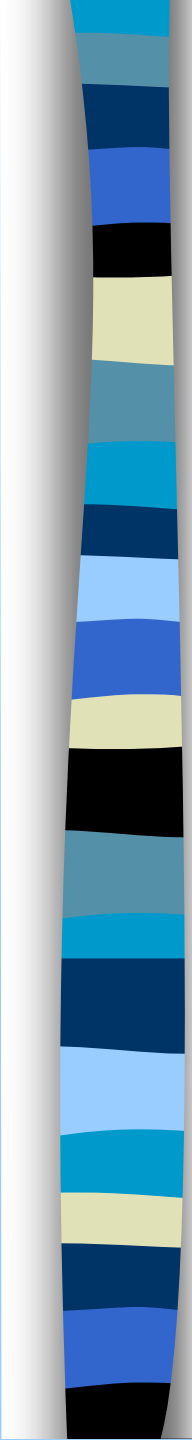
I sei stili di Leadership basati sull'Intelligenza Emotiva

- I leader che ottengono il clima e le prestazioni migliori sono **capaci di padroneggiare quattro o più stili** e di spostarsi abilmente e con fluidità fra i vari stili a seconda della situazione. Ciononostante, dagli ulteriori studi di Goleman e dei suoi collaboratori è risultato che pochissimi leader padroneggiano tutti e sei gli stili.
- Fortunatamente, è possibile mettere in campo delle contro-misure, come ad esempio **costruirsi un team di collaboratori capaci** di utilizzare gli stili di leadership che non padroneggiamo o espandere il proprio repertorio, imparando a usare in modo appropriato nuovi stili di leadership.
-



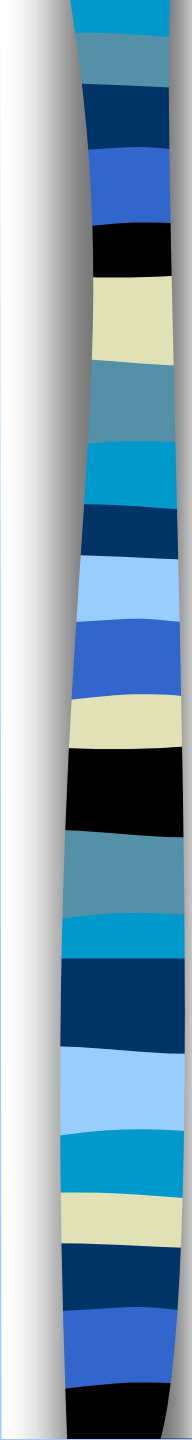
Leadership transazionale

- La leadership **transazionale** è fondata su un sistema di incentivazione per obiettivi: il collaboratore viene motivato dal suo stesso interesse perché sa che all'ottenimento di un risultato riceverà una ricompensa economica. Questo tipo di leader lavora all'interno di una struttura già definita, usa le sue esperienze per risolvere gli eventuali problemi e ha una certa resistenza al cambiamento. Il suo stile manageriale è più direttivo che persuasivo.



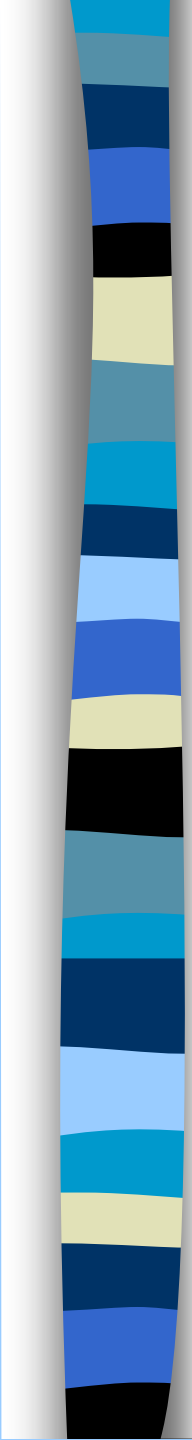
Leadership trasformativa

- Tra le caratteristiche principali dei leader trasformativi troviamo la capacità di dare l'esempio con il proprio comportamento a tutto il gruppo di lavoro, affinché tutti i collaboratori esprimano al massimo il loro potenziale e trovino nuovi punti di vista, necessari a risolvere i problemi in modo efficace, superare gli ostacoli e quindi raggiungere gli obiettivi.



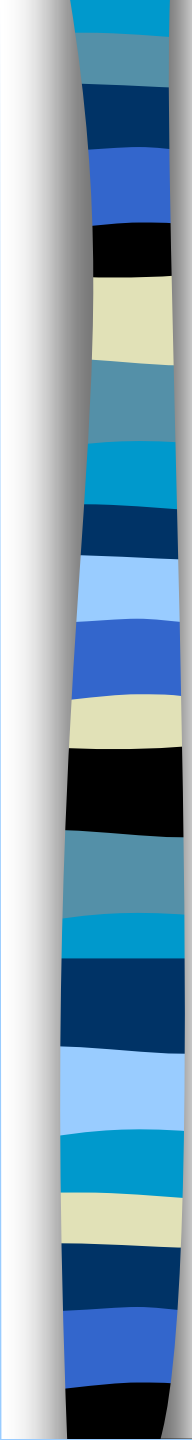
Leadership trasformativa

- Anche l'empatia è una qualità necessaria a coinvolgere i collaboratori e infondere in loro la fiducia indispensabile per dare il meglio in ogni situazione, compresi i contesti di cambiamento organizzativo. È il change management, infatti, a fare la differenza nell'efficacia di un leader nel mercato attuale.



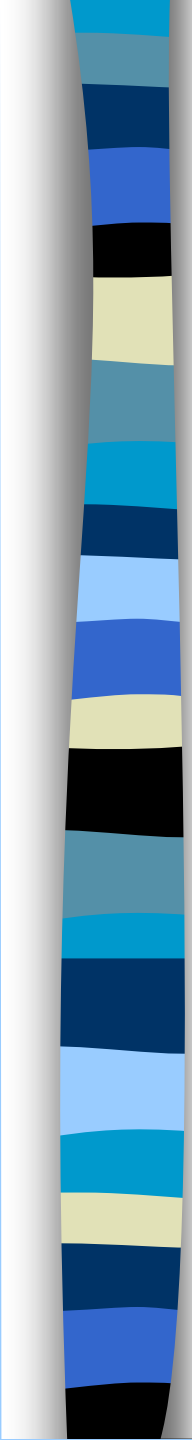
Leadership trasformativa

- I leader **trasformativa** incoraggia il cambiamento, anche organizzativo, l'apertura mentale per trovare nuovi punti di vista e soluzioni diverse ai problemi, la massima espressione delle capacità e delle competenze del team.



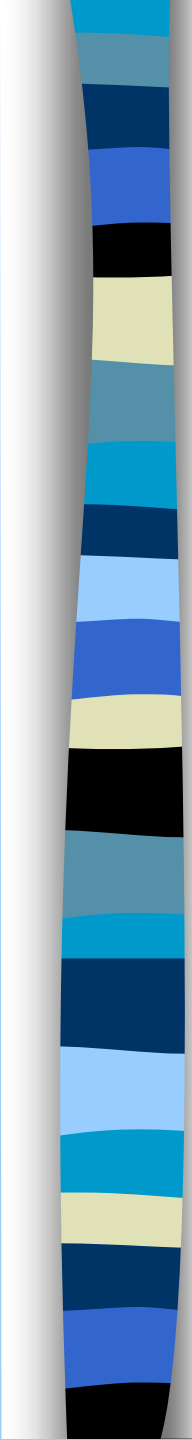
Leadership trasformativa

- Nonostante sia perfettamente organizzato nel suo lavoro, incoraggia l'espressione della creatività e delle nuove idee da parte dei collaboratori
- Possiede uno spiccato spirito di gruppo, si aspetta che il team lavori al raggiungimento degli obiettivi insieme, con lo stesso impegno



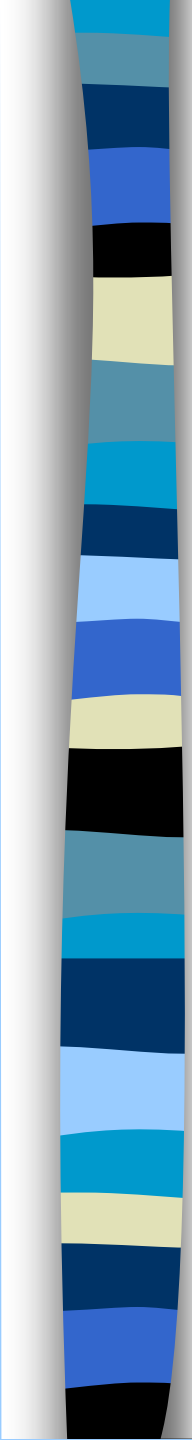
Leadership trasformativa

- È rispettato e rispetta tutti i suoi collaboratori
- Svolge delle sessioni di **coaching** affinché vi sia apprendimento continuo, allineamento su attività, obiettivi e risultati e sempre alti livelli di motivazione
- Fa in modo che tutti i collaboratori siano responsabilizzati, pur sentendosi responsabile per loro quando si confronta con il top management



Leader trasformatzionale

- In conclusione, questo tipo di leadership è particolarmente utile nei momenti di **cambiamento organizzativo**, per la sua capacità di comunicare e favorire l'espressione di nuove idee, di bilanciare visione e obiettivi sia di lungo che di breve termine, per la propensione alle relazioni fondate sulla fiducia, per l'integrità, l'empatia e l'intelligenza emotiva. Inoltre, il leader trasformatzionale è strategico in tutte le occasioni in cui si desidera favorire l'espressione del potenziale dei collaboratori, alimentando l'autonomia, il coraggio e l'assunzione di responsabilità.



Aspetti chiave della motivazione

Bisogni

Soddisfazione

Obiettivi

Prestazioni

Ricompense

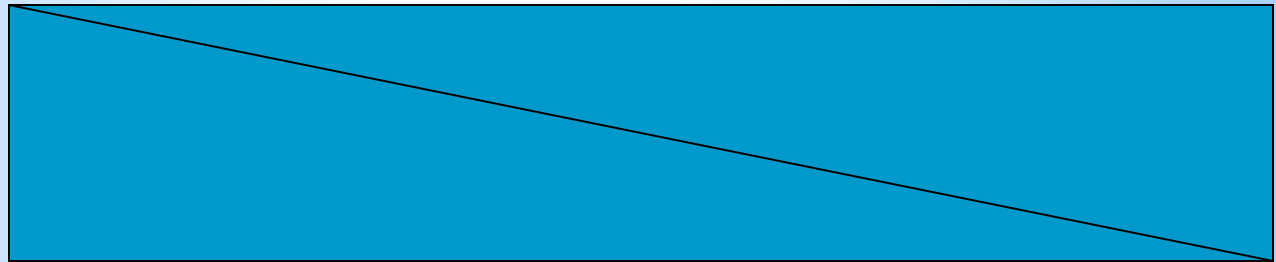
Equità

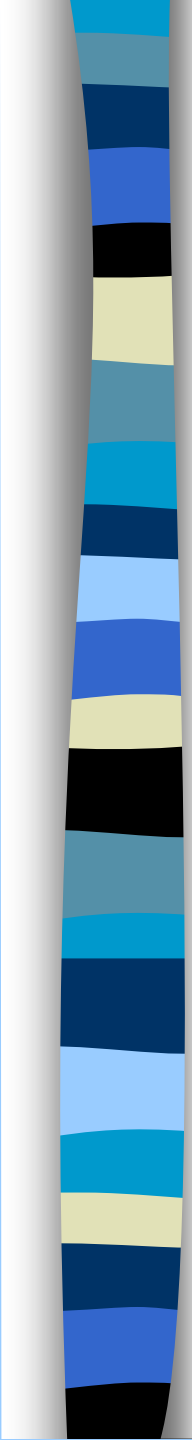
Teoria dell'equità



STILIDI LEADERSHIP

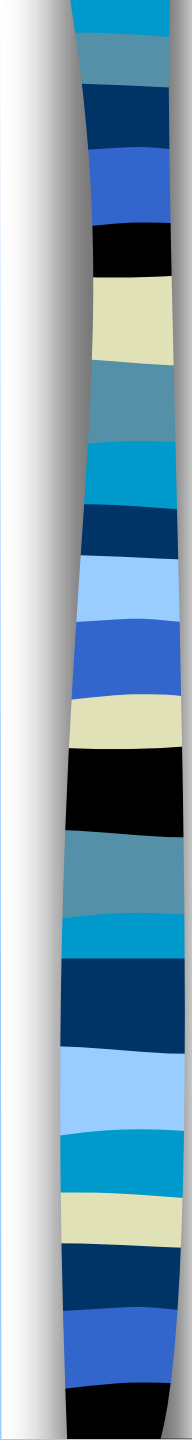
Situazionale
Transazionale
Trasformatzionale





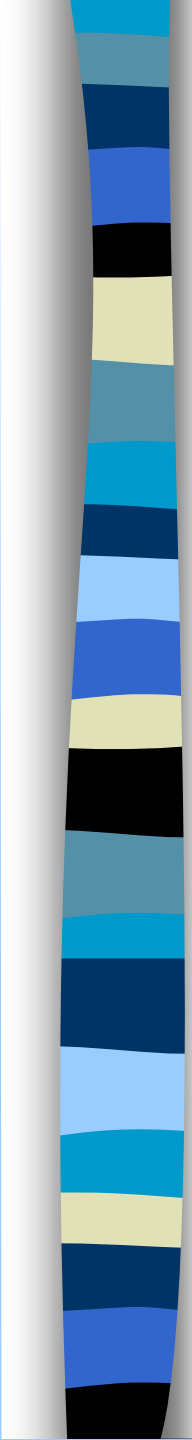
La conduzione dei gruppi

- Processi negoziali
 - Giochi di ruolo
 - Team building
 - brainstorming



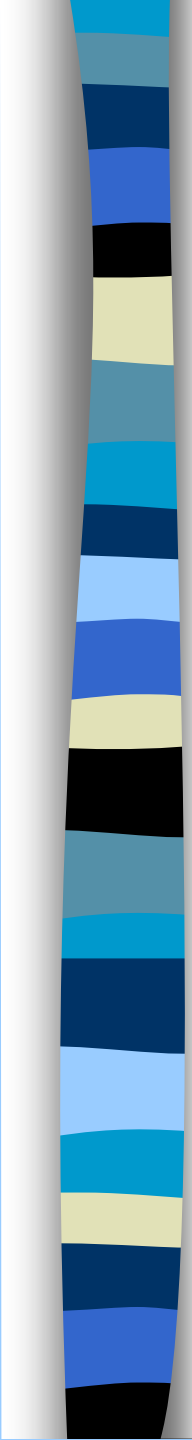
GESTIONE DEI CONFLITTI

- Il conflitto è una condizione pressoché inevitabile e può essere costruttivo o distruttivo
- Il conflitto può sorgere semplicemente perché due individui sono diversi



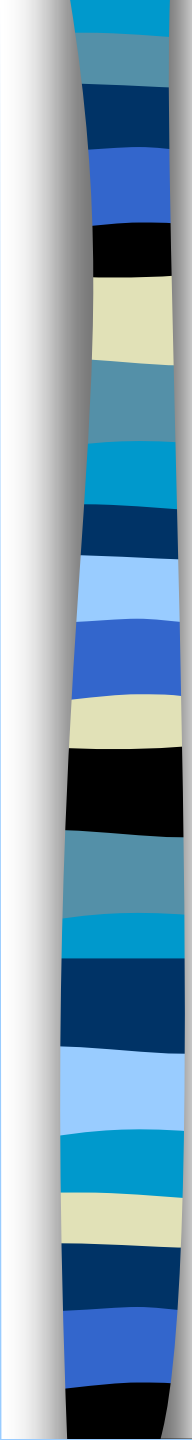
GESTIONE DEI CONFLITTI

- **La strategia vincente ...**
- Punta sugli obiettivi. Si dà importanza al consenso ed all'approccio integrato alla presa di decisioni . Il processo del consenso richiede la concentrazione sul problema , sulla raccolta dei fatti, sull'accettazione degli aspetti utili al conflitto e porta ad evitare un comportamento approssimativo e orientato su se stessi. Le decisioni di gruppo sono spesso le migliori delle decisioni individuali



GESTIONE DEI CONFLITTI

- **conflitto interpersonale** è inevitabile, ma il soggetto può ridurre il suo impatto allenando i suoi collaboratori alla comunicazione assertiva e ad un confronto leale
- L'affiatamento di gruppo può essere utile a prevenire e risolvere il conflitto. Pianificazione, definizione degli obiettivi e tempi di realizzazione dei medesimi, rappresentano il primo passo di questo processo
- → **brainstorming**

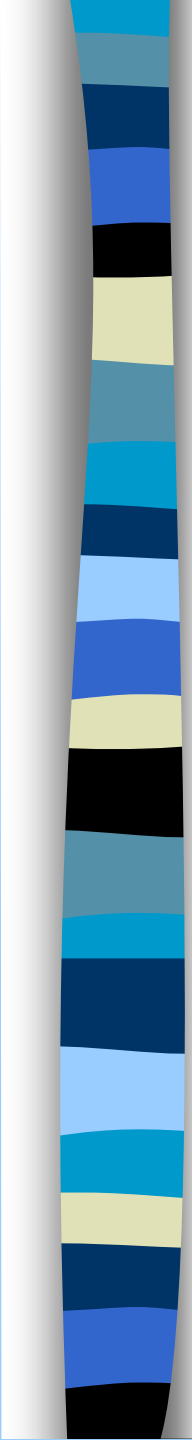


GESTIONE DEI CONFLITTI

- Il **conflitto intergruppo** è piuttosto comune e può creare disfunzioni.
- La resistenza intergruppo può essere il risultato di una scarsa fiducia, di una comunicazione inefficace e di pregiudizi.
- Le persone pongono resistenza a ciò che percepiscono come una minaccia
- → **obiettivi comuni con punti di differenza del ruolo e della responsabilità**

Approcci al processo negoziale

- È la ricerca di un accordo a partire da interessi divergenti o contrapposti;
- è un mezzo per costruire accordi e risultati validi nel tempo per l'interesse comune delle parti;
- è uno strumento di gestione dello scambio e delle aree di scambio sociale, economico, politico;
- è una modalità per definire un nuovo consenso in una posizione ed in un contesto mutati;
- è una modalità di rapporto per ristabilire un equilibrio e un aggiustamento tra le parti;
- è un "faccia a faccia" tra attori protagonisti, un metodo specifico di decisione sociale che si basa sull'esplicitazione delle divergenze

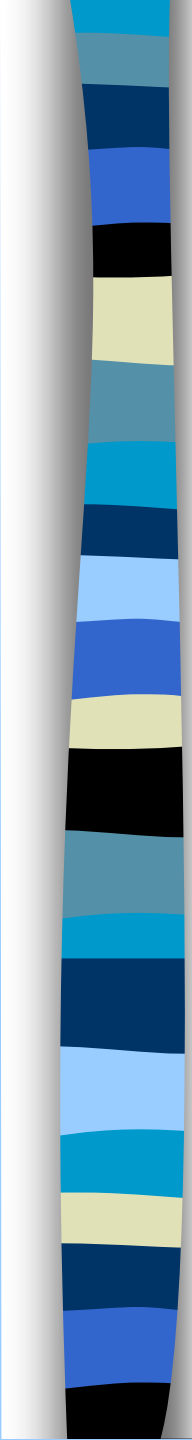


Il negoziato

- devono essere presenti due o più persone;
- quando nessuna delle parti è in grado di imporre la propria soluzione o scelta;
- quando la mancanza di un accordo determinerà condizioni meno vantaggiose per le parti in gioco.

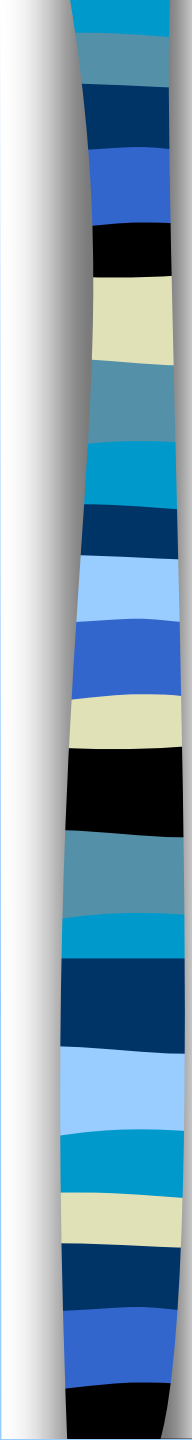
Chi è il negoziatore

- Colui che è delegato a gestire un rapporto e a raggiungere un accordo in presenza di a) soggetti diversi (persone, gruppi, organizzazioni, enti ecc...)
- b) obiettivi/problemi comuni c) valori, bisogni, interessi diversi;
- deve avere assunto un mandato (delega) di rappresentanza da parte di qualcuno (fiducia);
- è una persona che ha come obiettivo finale "un accordo"



Le caratteristiche

- fattori cognitivi: giudizio, lucidità
 - prepararsi alla negoziazione in modo accurato;
 - conoscere e valutare le aspettative della controparte;
 - fissare chiaramente l'obiettivo che si vuole ottenere;
- Fattori relazionali: disponibilità, accettazione degli altri (adattamento);
 - è fondamentale lo "stile sociale";
- Tratti di personalità: coraggio, stabilità emotiva, pazienza, determinazione, integrità, affidabilità, calma, consapevolezza di sé, ambizione, tolleranza dell'ambiguità resistenza allo stress
- Capacità d'ascolto, attitudine al lavoro di gruppo.



La controparte

- Cosa bisogna conoscere della controparte?
 - Caratteristiche personali (età, hobby, personalità, condizioni familiari eccc);
 - Caratteristiche dell'organizzazione (situazione attuale, metodi, piani di sviluppo, problemi attuali ecc...;
 - fissare chiaramente l'obiettivo che si vuole ottenere;
- Rinforzo positivo:
 - presentazione di un vantaggio contenuto nella proposta (stimolo) -> ciò produce una risposta ;

La forza contrattuale

Elemento determinante:

- **se forte** : è essenziale non farlo gravare (abbandono del negoziato);
- **se debole**: rafforzare prima del negoziato (procurarsi informazioni, punti deboli dell'avversario, possibili alternative alle offerte);
- non bisogna mai rilevare alla controparte la propria posizione di debolezza!!!!!!!;
- è auspicabile aumentare i contatti informali, instaurare un rapporto cordiale;
- prepararsi ad esercitare delle pressioni ad ogni fase del processo della trattativa (scadenze; azioni ecc...)
- la migliore arma è la coerenza e la fermezza rispetto all'obiettivo (non fare passi avventati)

Il piano della trattativa

- Fattore fondamentale del negoziato
 - Diagnosi : quantificazione delle informazioni e del fattore tempo;
 - Prognosi: valutazione di quello che potrebbe accadere (accordo o rottura);
 - Fissazione degli obiettivi: quelli a lungo termine e il generale (spazio di trattativa disponibile);
 - Delineazione delle strategie: per ogni obiettivo (persuasione, coercizione, manipolazione, collaborazione o conflitto... pressioni ecc...);
 - Manovre tattiche: devono essere dettagliate; andrebbe determinato chi farà che cosa, sapendo quando e come deve essere fatto. Va considerato il budget disponibile e stilata una tabella dei tempi da rispettare;
 - Valutazione e confronto : verifica

Il piano della trattativa

■ Elementi centrali

- Richieste di apertura;
- La prima offerta (si determina la pressione - oppure si può perdere una opportunità, se la richiesta è troppo bassa);
- Lo Stallo: momento di riflessione (se all' inizio della trattativa non è deleteria);
- Il rinvio : (può alterare il rapporto di forza) - è la via di uscita da uno stallo - riesame dall'inizio di tutta la trattativa;
- La concessione: sblocca lo stallo, fa assumere rischi (poche alla volta);

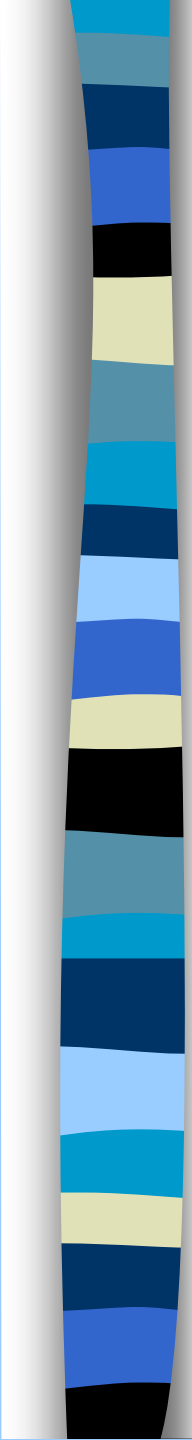
Manipolazione della trattativa

■ Fattore fondamentale del negoziato

- Dominio : tecnica che si basa sulle caratteristiche del leader carismatico al quale è difficile resistere. Per contrastarla occorre una strategia contrapposta, quella della ritirata;
- Servilismo: si usa l'adulazione, l'aiuto apparente, l'incoraggiamento. Scopo della tattica - rilevare tutte le informazioni possibili . Scoprire la tattica in tempo e ritirarsi.;
- Critica a tappeto: parte con un attacco (lamentele, osservazioni), seccato simulato per indurre la controparte ad un atteggiamento compiacente. Contromossa - provocare l'avversario (valutare se la reazione è genuina - reazione emotiva violenta oppure no;
- L'abbandono della trattativa (via di fuga)

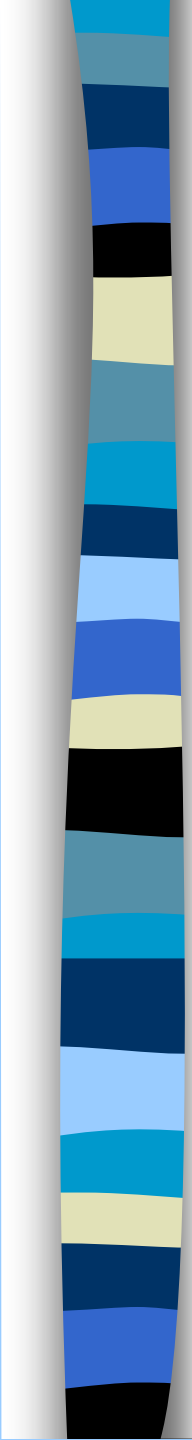
Manipolazione della trattativa

- Fase conclusiva del negoziato(l'asso nella manica)
 - Segnare fin dall'inizio un punto a proprio favore: disporre di un buon pretesto per chiarire che l'offerta non potrà essere ripetuta;
 - siamo pari e patta non le sembra?: è dettata dall'incapacità del perdente di quantificare l'entità delle concessioni. Acconsentire un'ultima concessione - "dopo tutto ha vinto Lei";
 - Il gioco è fatto: cogliere di sorpresa l'avversario dando per scontato che la discussione della volta precedente è stata definitiva. Si impediscono altre richieste;
 - L'ultima stoccata: aperta minaccia di mandare tutto a monte se non viene accettata l'ultima richiesta ;
 - fuori tempo massimo: si gioca sul fattore tempo (poco alla discussione);

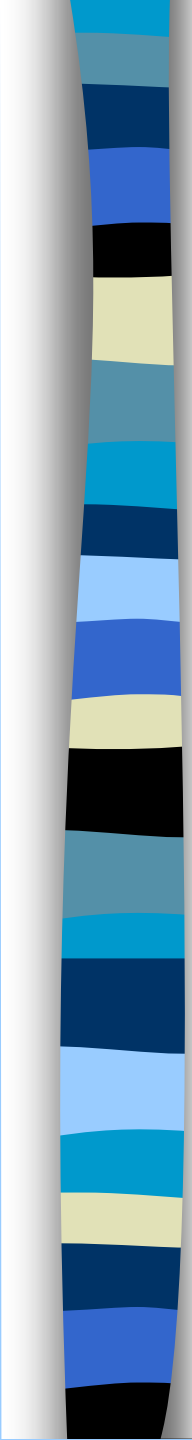


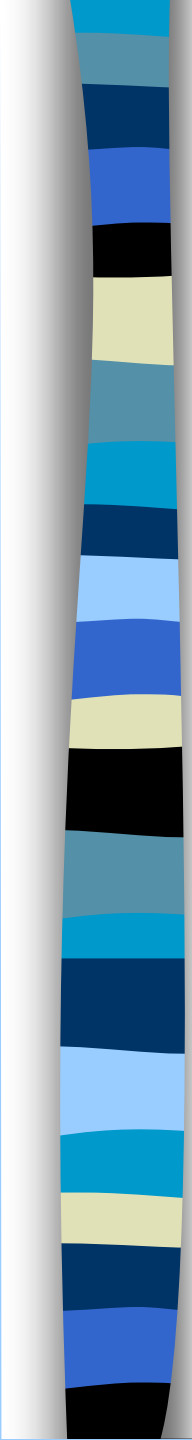
Aree di apprendimento nella formazione dei negoziatori

- Capacità di diagnosi dei problemi e definizione degli obiettivi;
- gestione dei conflitti e delle differenze;
- esercizio della rappresentanza;
- capacità di pensiero strategico e valutazione dei risultati;
- comunicazione: comportamenti verbali e non;
- rapporti interpersonali e collettivi;
- stile decisionale;
- capacità di previsione, confronto, persuasione e argomentazione;
- gestione del ruolo del negoziatore;
- uso della delega e realizzazione del mandato;
- gestione del potere e della leadership;
- uso del tempo, stile negoziale, resistenza allo stress;



La gestione della Riunione

- 
- Direzione per processi
 - Modifica comportamentale
 - Presa di coscienza
 - Fissazione di obiettivi finalizzati -> azioni

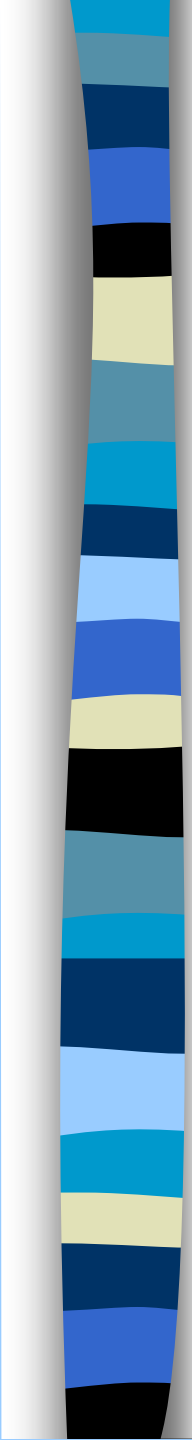


La gestione della Riunione

- Per riunione si intende:
- << una attività finalizzata ad un risultato specifico (prodotti di riunione) che scaturisce dal confronto e dalla elaborazione di informazioni, idee, modelli professionali di più persone costituenti un piccolo gruppo (nel contesto italiano non più di 10 - 12 individui)

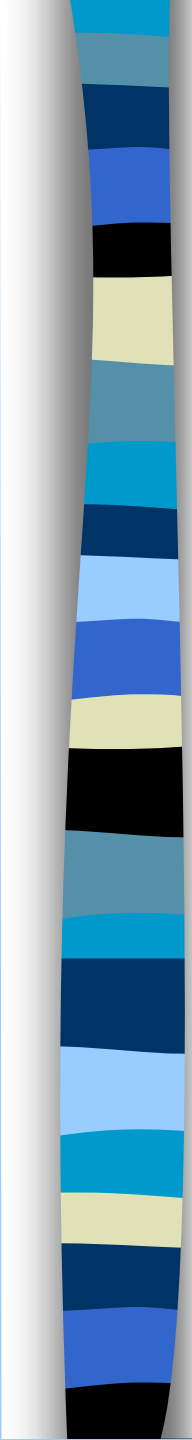
La gestione della Riunione

- Le riunioni dovrebbero servire a
<< decidere >>
- E' quindi facilmente intuibile l'utilità di razionalizzare questo momento con metodi e strumenti che la rendano un momento vincente rispetto all'obiettivo organizzativo prefissato
- La riunione è uno strumento di
<< integrazione organizzativa >>



La riunione: Strumento di Integrazione organizzativa

- Frequenza sistematica
- Definire le finalità generali (di che cosa si discute), i soggetti aziendali pertinenti (chi partecipa), i luoghi (dove), i tempi sistematici di incontro (quando), le tappe di verifica dei risultati (il controllo)
- Non deve essere usato in modo "selvaggio" ed emotivo (gestione dell'incidente)



La riunione: Strumento di Integrazione organizzativa

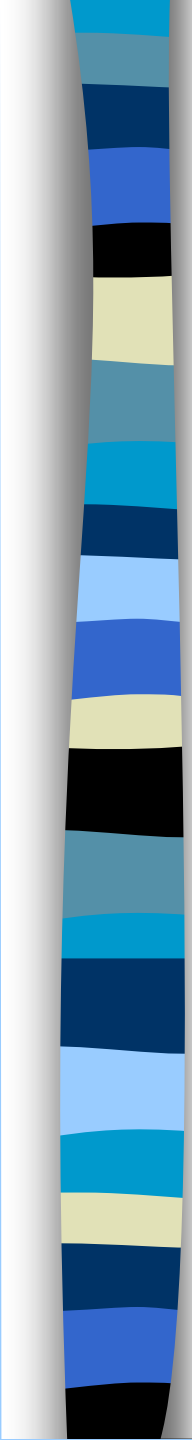
- Lo strumento riunione in alcune organizzazioni è insostituibile
- Vaccani ... consiglia di impiegarlo in tutte quelle organizzazioni o ambiti organizzativi che "producono" decisioni non proceduralizzate e frutto del concorso di più professionalità

Le finte riunioni

- Non sono riunioni
- **Le riunioni di casta** (possono rappresentare però gruppi di pressione)
- **Le riunioni ecumeniche** indette con lo scopo di riavvicinare , tener buoni ecc... (nel senso del concilio ecumenico..) esse sono solo utili come "termostato" delle conflittualità organizzative
- **Le chiamate a rapporto** tese unicamente ai sottoposti
- **Visite pastorali** sorta di adunata contemplativa
- **I riti collettivi** previsti dalla organizzazioni per commemorare se stesse o alcuni apparati o alcuni lavori

Tipologie di riunioni

- **Riunioni gerarchiche:** hanno lo scopo di dibattere e di validare informazioni, prescrizioni e decisioni, proposte da chi ricopre un ruolo gerarchico.
- **Riunioni di coordinamento** ha come obbiettivo la raccolta di informazioni, la loro elaborazione, la proposizione di orientamenti decisioni operate dai partecipanti. Ruolo prevalente i partecipanti
- Il conduttore di una riunione gerarchica *ha già deciso o decide* verificando il consenso mentre il coordinatore di una riunione di coordinamento *fa decidere* favorendo il consenso

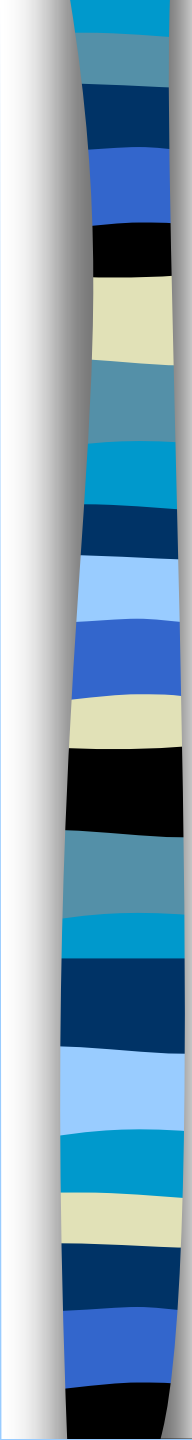


Tipologie di riunioni

- **Riunione mista** si può intendere quella riunione che ha come obiettivo la raccolta di informazioni, la loro elaborazione e la proposta di orientamento o decisioni da parte dei sottoposti che del responsabile gerarchico

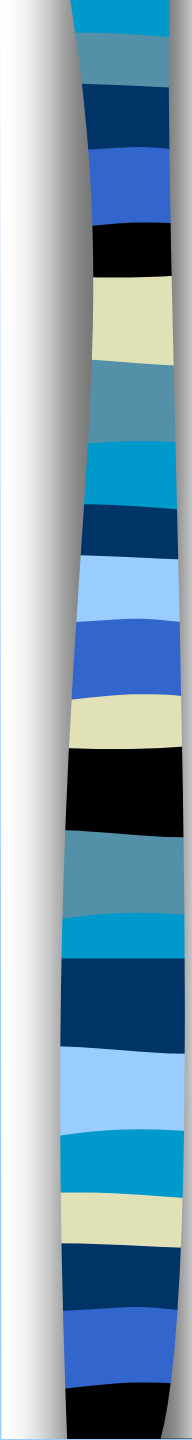
Gruppi eterodiretti (riunione mista)

- Si osservano come si osserverebbe un complesso musicale condotto da un conduttore d'orchestra rispetto al quale va rivolta l'abilità della prestazione rispetto allo strumento "orchestra"
- Siamo di fronte al "potere d'influenza"
- Tenuto conto di un metaforico 100% di "potere d'influenza", 80% nel bene o nel male, è governato da chi conduce il gruppo. Il 40% è funzionale e l'altro 40% è fantastico



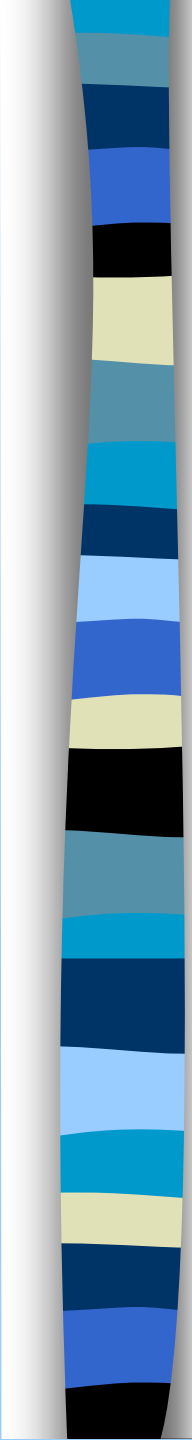
Gruppi eterodiretti (riunione mista)

- 40% è funzionale: relativo al ruolo e funzione che si ricopre
- l'altro 40% è fantastico: ovvero quello che gli altri ci riconoscono esso può, a seconda dei soggetti, essere negativo o positivo
- Per questi motivi le dinamiche di una riunione sono caratterizzate prevalentemente dalla dinamica leaderistica del conduttore o del coordinatore. Per questa ragione i modelli che fanno "vincente" o "perdente" una riunione devono impiegare.....
- **MODELLI DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL RUOLO DI CONDUZIONE**



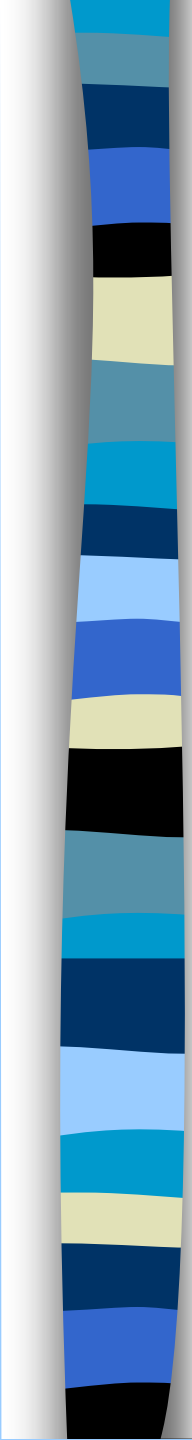
MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- La riunione organizzativa rappresenta un temporaneo quanto prezioso "reparto di produzione" nel quale l'insieme organizzato di individui portatori di "semi lavorati" esperienziali e professionali è in grado di "produrre" proposte, idee, decisioni mirate
- Una riunione senza chiarezza di compito è un "reparto di produzione non finalizzato composto da un "organico di reparto" senza finalità comune dove gli individui più "passivanti" restano disorientati ed inattivi ed i più "attivanti" si disputano la definizione, spesso arbitraria, del compito di "produzione" mancante.



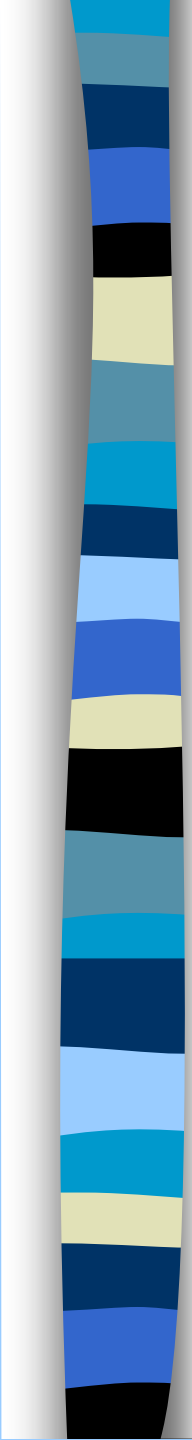
MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- Il compito di riunione è inquadrabile sotto due aspetti (principalmente) .
- L'aspetto del **CONTENUTO** (tema)
- L'aspetto dell'**OBIETTIVO** (veste di trattazione).



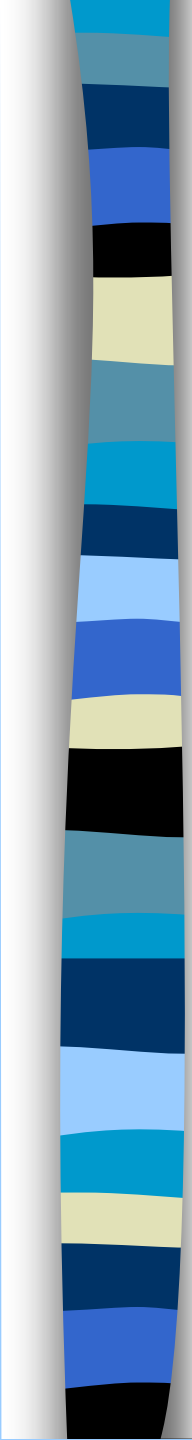
MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- L'aspetto del CONTENUTO (tema)
- Solitamente si usa definire un ORDINE DEL GIORNO per rendere chiaro il contenuto della riunione
- Un ordine del giorno ambiguo rende fumosa e inconcludente una riunione
- Il contenuto risponde al quesito: di che cosa si parlerà a questa riunione?



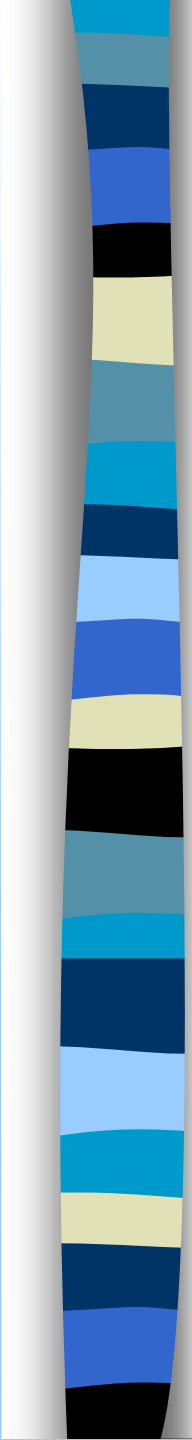
MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- L'aspetto dell'OBIETTIVO (veste di trattazione)
- L'obiettivo non va confuso con il tema esso risponde alla domanda
- Quale è la finalità per la quale si affronteranno questi contenuti (risultato)
- Possono essere trattati contenuti identici con obiettivi differenti che fanno assumere ruoli differenti (veste)
- A parità di contenuto: veste d'ascolto; veste di dibattito; veste di pareri consultivi non vincolanti; pareri consultivi vincolanti; veste decisoria; veste rivendicativa, ecc...



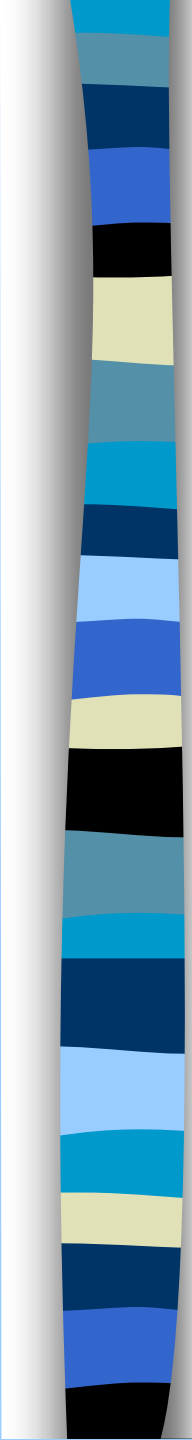
MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- **veste d'ascolto:** voglio proprio sentire cosa hanno da raccontarci quelli della programmazione
- **veste di dibattito:** non mi sembra produttivo questo atteggiamento, discutiamone almeno tra di noi ...
- **Veste consultiva non vincolante:** mi sembra che potremmo fare qualcosa di più, per esempio, esprimere i nostri orientamenti alla direzione
- **Veste consultiva vincolata:** ... per ragioni diverse noi possiamo influenzare la quantità degli scarti ...



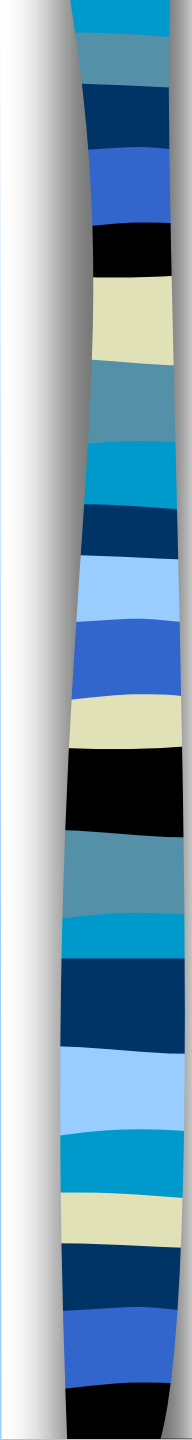
MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- Molte riunioni, pur avendo contenuti chiari, "spendono" inesorabilmente tutto il loro tempo per chiarire la veste di trattazione
- Per tali ragioni è consigliabile che il coordinatore delle riunioni chiarisca, già in fase di progettazione, sia il contenuto che la veste di trattazione in modo da potere illustrare ai partecipanti della riunione il "terreno" non ambiguo di lavoro.



MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- L'aspetto del TEMPO
- Momento informativo 20% presidiabile
- Momento elaborativo 60% non presidiabile
- Momento decisorio 20% presidiabile
- Es. tempo individuale informativo di 3 minuti per partecipante, il tempo ricavato lo si triplica per avere una indicazione realistica sul tempo di elaborazione e si aggiungono altrettanti minuti (uguali al momento informativo) per la parte decisoria
- Questa operazione aiuta a redarre l'ordine del giorno



MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA GESTIONE DELLE RIUNIONI DI COORDINAMENTO

- L'aspetto degli STRUMENTI
- Scritti per organizzare e completare il momento informativo: documenti, tabelle, lucidi ecc..
- Per scrivere ed ufficializzare i contenuti ed i processi di lavoro durante una riunione (lavagna a fogli mobili, verbale ecc...)

