



HUMAN TRAINING

n.40 | MAGGIO - GIUGNO 2023
www.humantraining.it



Intervista esclusiva al
Sottosegretario Claudio Durigon

**LE COMPETENZE
PER LO SVILUPPO
DEL SISTEMA PAESE**

**66 SIAM MICA QUI
A SPINGER
LE TARTARUGHE 99**



POWER
Training

**CONCRETEZZA IN
FORM-AZIONE**

Copyright © Power Training S.r.l. . Tutti i diritti sono riservati



ALLA RICERCA DELLE COMPETENZE MANCANTI

Da anni è presente in Italia, in forma endemica, un forte disallineamento tra domanda e offerta di lavoro: le competenze ricercate dalle aziende non sono possedute dai candidati creando, di fatto, un deficit nel mercato del lavoro.

È quindi indispensabile trovare una inversione di tendenza, al fine di colmare questa lacuna, che ogni anno diviene sempre più estesa a causa sia della galoppante innovazione ed evoluzione tecnologica che dell'allontanamento della cultura del lavoro professionale e manuale.

L'evidenza del gap della competenza tecnologica è stato emblematico durante il periodo pandemico, quando l'intero mondo del lavoro ha dovuto trovare delle soluzioni tempestive al fine di non soggiacere all'arresto completo delle attività. Se il mondo del lavoro era in grande difficoltà, quello dell'istruzione non era da meno, dove si è registrato un forte aumento dell'utilizzo delle tecnologie, che, nel fermento, sono state impiegate quanto in ritardo ed in modo disorganizzato,

L'aggressione al problema parte dal mondo dell'istruzione ove i docenti devono essere centrali e promotori di un nuovo paradigma didattico, le cui fondamenta si basano su approcci metodologici e di orientamento più adatti per far fronte agli attuali cambiamenti sociali, economici nonché ambientali, che stanno definendo il futuro prossimo dell'attuale società.

Ad essere innovate dovranno essere anche le stesse aziende che sof-

frono di un forte ritardo culturale rappresentato dalla falsa percezione dell'utilità della formazione continua e come tale non "mettono a terra"



programmi strutturali di sviluppo delle competenze sui propri lavoratori generando di fatto una perdita di competitività del Sistema Paese.

Gli obiettivi del PNRR spingono e stimolano la riqualificazione delle competenze come asse di sviluppo strategico e capitalizzazione degli investimenti, che influenzeranno il mercato del lavoro, ormai sempre più vicino all'industria 4.0, alla sostenibilità ambientale, ad un sistema sempre più virtualizzato, quindi sensibile alle innovazioni tecnologiche e comunicative, che le tradizionali istituzioni formative, Scuola ed Università e

mondo economico faticano a seguire la galoppante corsa a questi aggiornamenti.

È dunque evidente che tecnologia ed apprendimento non possono mantenere strade separate, bensì devono convogliare in un'unica via. Perché tale integrazione sia efficace e sostenibile, si staglia la necessità che siano fornite le competenze a studenti e ad insegnanti, aumentando gli investimenti in formazione continua di qualità -ed in cultura digitale-, fondamentali per l'ottemperanza del IV obiettivo dell'Agenda 2030 (Istruzione e qualità), ai cui sensi si prevede il raggiungimento di un livello di educazione di qualità, rendendola accessibile a chiunque, con particolare riguardo a coloro che vivono in circostanze più complesse. Senza dubbio, vi è stato un contributo da parte della pandemia per quel che concerne l'utilizzo delle tecnologie nell'apprendimento, ponendo gli individui nella condizione di divenire più familiari nel loro utilizzo.

Abbiamo avuto modo di rilevare un problema, ora è una necessità, una sfida del prossimo futuro, quella di facilitare l'accesso alle tecnologie, da una parte, e di fronteggiare l'incompetenza digitale di lavoratori e di studenti dall'altra. La risposta a questa necessità è il potenziamento dell'alta formazione affinché si crei un ponte tra il mondo dell'istruzione (scuola ed università) e delle famiglie.

Carlo Barberis

SOMMARIO

EDITORIALE

- 3 Alla ricerca delle competenze mancanti

COVER

- 6 Le Competenze per lo Sviluppo del Sistema Paese

EXPOTRAINING

- 8 L'Economia delle competenze, XII edizione Expotraining

INTERVISTE

- 13 Intervista a Egidio Sangue.
Formazione professionale:
l'Italia sotto la media europea
- 16 Intervista a Giulio Massa
Le competenze del futuro
nelle scuole paritarie



Claudio Durigon pag.6



Expotraining pag.8



Egidio Sangue pag.13



Giulio Massa pag.16



FOCUS

- 19 Mobbing.
Non basta la norma,
serve la cultura

SCHEDE DIDATTICHE

- 22 Come produrre buone idee
e risolvere i problemi in poco tempo
- 28 Tecniche per sviluppare
idee originali
- 35 Come ottenere il massimo
rendimento dalla
forza vendita
- 41 Come riconoscere e
gestire i conflitti



Mobbing

pag.19



Produrre idee

pag.22



Gestire i conflitti

pag.41



Gestire il personale

pag.35

HT HUMAN TRAINING

Direttore Responsabile
e Direttore editoriale:

Carlo Barberis

Collaboratori:

S. Airoidi, M. Alvisi, A. Auriemma,
E. Avanzi, A. Baldi, M. R. Barberis,
M. Campi, A. Campiotti,
M. D. Castejon, M. Cinque,
C. Colombo, C. De Masi,
A. Diotallevi, F.M. Di Foglio,
P. Favaranò, M. Filippis, T. Greco,
M. Moretta, A. Passerini,
G. Robilotta, G. P. Rossi, G. Rovesti,
F. Sala, L. Serrani,
M. Soriani Bellavista, S. Verza
redazione@humantraining.it

Segreteria di redazione:

Michela Corradin
segreteria@humantraining.it

Grafica: Stefano Ceruti
Stampa: Pixartprinting

Pubblicità:

segreteria@humantraining.it
Tel. 02 80509656

HT Human Training

è pubblicata da
C.R.I.S.O.F. S.c.a.r.l.
20123 Milano Via De Togni, 20
Tel 02 80509656
Fax 02 80509280
e mail info@humantraining.it
sito: www.humantraining.it

Registrazione tribunale di Milano
N° 48 del 23/01/08

Costo copia € 8,00 - Abbonamento
annuo Italia € 40,00 - Abbonamento
Estero € 60,00 - Versare l'importo
mediante bonifico bancario presso:
Gruppo Veneto Banca, codice IBAN
IT 13 L 0503545 3602 5057 0125 222,
oppure inviare assegno presso la
sede della rivista. L'abbonamento
sarà attivo dal momento di
ricevimento del pagamento e può
decorrere da qualsiasi periodo.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della
rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma
o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici,
o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione
scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche
se non pubblicati, non vengono restituiti.

ABBONARSI A HUMAN TRAINING



CONSENTE DI:

- AGGIORNARSI
- AVERE IDEE SUI VOSTRI PIANI FORMATIVI
- POSSEDERE DELLE SOLUZIONI CREATIVE
- ANTICIPARE LE TENDENZE

www.expotraining.it



LE COMPETENZE PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA PAESE

L'attuale scenario comporta oltre riflessioni nel mondo del lavoro ed economico, al proposito Human Training ha intervistato il Sottosegretario Claudio Durigon



A cura di Marco Alcina

In merito al Fondo Nuove Competenze, quali sono i passi di sviluppo per il vostro governo?

Con l'approvazione della legge di conversione del Milleproroghe, che ha esteso al 2023 la possibilità di finan-

ziare accordi di rimodulazione dell'orario di lavoro finalizzati alla realizzazione di percorsi formativi, ANPAL ha emesso un decreto che prevedeva un rifinanziamento di 180 milioni di euro per il Fondo Nuove Compe-



tenze. Il termine per la domanda da parte dei datori di lavoro è scaduto il 27 marzo. Valuteremo la possibilità di riattivare il progetto con nuovi finanziamenti, considerata la grande mole di piani presentati.

Esiste poi il problema sociale degli infortuni sul lavoro, che cosa state facendo a riguardo?

Il tema della sicurezza sul lavoro è un tema sicuramente urgente. Con il ministro Calderone abbiamo molto a cuore la problematica. Siamo davanti ad un problema che crediamo innanzitutto culturale. Manca la formazione sulla sicurezza e, quindi, le competenze specifiche. Per questo stiamo pensando a delle misure che incentivino i corsi di formazione all'interno delle aziende, ma vogliamo allargare il perimetro anche ai giovani e giovanissimi prevedendo, in sinergia con il Ministro Valditara, percorsi scolastici che trasmettano le nozioni e la preparazione necessarie a garantire una maggiore sicurezza per sé e per gli altri durante l'orario di lavoro.

L'attuale scenario di crisi internazionale potrebbe portare al peggioramento dei dati sull'occupazione, che cosa state facendo per aiutare, eventualmente, i lavoratori e le aziende?

In realtà non ci sono mai stati così tanti occupati come in questo momento. Tenendo a mente che veniamo da anni piuttosto complicati, dal punto di vista economico non siamo nella situazione disastrosa che in troppi avevano previsto. Abbiamo, certamente, un mercato del lavoro in corso di trasformazione, con tutto ciò che questo comporta: è un momento in cui, in conseguenza della transizione energetica e della digitalizzazione, nascono nuove professioni e vengono richieste sempre più nuove competenze. Dobbiamo agire per avere lavoratori sempre più formati e in grado di rispondere alle esigenze del mercato. Il vero problema, infatti, è il disallineamento tra la domanda e l'offerta

di lavoro. Sappiamo già che questo mismatch è costato una perdita di valore aggiunto di circa 38 miliardi soltanto nel 2022, e l'invecchiamento della popolazione sarà a sua volta un fattore importantissimo già nel prossimo futuro. L'obiettivo è soprattutto raggiungere il match tra la domanda delle imprese e chi è in cerca di lavoro, anche aprendo alle agenzie per il lavoro, che sono sul mercato e possono contribuire a colmare quella distanza al meglio.

Il programma GOL avrebbe dovuto rappresentare una misura di contrasto alla disoccupazione, in particolare quella giovanile, tuttavia trova degli ostacoli in termini amministrativi e burocratici, cosa pensate di fare per fluidificare tale misura?

Siamo a conoscenza delle problematiche del programma Gol, ma queste molto spesso provengono dalle diverse esigenze del territorio. È fisiologico che nelle Regioni con un maggior numero di richieste si possa andare incontro a rallentamenti tecnici. Stiamo però lavorando al massimo per risolvere questi problemi e rendere più agevole l'accesso alla misura.

La nuova MIA che cosa prevede esattamente?

Con la MIA vogliamo operare un

radicale cambio di mentalità: insisto a dire che non è il sussidio a combattere la povertà, ma il lavoro. L'obiettivo è quello di superare il reddito di cittadinanza in tutte le sue inefficienze. Con il ministro Calderone stiamo completando una serie di proposte che vadano a implementare gli ambiti della formazione, del reinserimento lavorativo e dell'assistenza ai soggetti fragili. Stiamo lavorando ad una riforma che preveda due pilastri: uno assistenziale, dove i Comuni avranno il ruolo principale nella concessione di sussidi a coloro che non possono lavorare, in modo tale da non far mancare il giusto apporto dello Stato ad un livello amministrativo più prossimo, così da creare un circuito virtuoso di controllo e di rapidità d'azione. L'altro pilastro verterà sulle politiche attive, con un'indennità che andrà a compensare gli occupabili che avranno attivato un programma di formazione con i centri per l'impiego. Abbiamo ben chiaro che il problema insiste sulla difficile collocabilità di molti di chi richiedeva il reddito di cittadinanza. Per questo stiamo mettendo a punto un percorso di formazione a cui corrispondere un'indennità legata alla frequentazione dei corsi professionalizzanti.





L'ECONOMIA DELLE COMPETENZE, XII EDIZIONE EXPO TRAINING



A cura di Marco Alcina

“La nuova Edizione di Expotraining si permea del tema dell’economia delle competenze”

Expo Training, costituendo il polo dell’economia e della competenza, e rappresentando l’agorà della formazione, del lavoro, dell’educazione e della sicurezza italiana è giunta alla XII edizione. Il nuovo appuntamento della fiera è contraddistinto dall’obiettivo di favorire la relazione ed il contatto tra i principali stakeholders della filiera, permean-

do tale incontro dell’innovativa tematica dell’economia delle competenze. Attraverso i suoi quattro ecosistemi, la filiera delle competenze evidenzia i legami tra i processi di apprendimento, di innovazione e di competitività, che sono finalizzati allo sviluppo del Sistema Paese. Expo Training intende dunque favorire le relazioni della filiera delle competenze e quin-



La XII edizione intende promuovere quella “fertilità” derivante dalla reciprocità tra diversi stakeholder.



La catena del valore per agevolare l'apprendimento collettivo e la diffusione dell'innovazione.

ECOSISTEMI DELLA COMPETENZA

di promuovere la fertilità derivante dalla reciprocità tra i diversi stakeholders che meglio rappresentano i quattro ecosistemi di Scuola ed Educazione -impennato nelle attività di orientamento formativo-, Lavoro -che rende possibile, in primo luogo, per le aziende l'orientamento al lavoro e dunque l'incontro di candidati appetibili per le proprie posizioni vacanti -, Formazione -di cui fanno parte fondi interprofessionali ed grossi enti di formazione che entrano in contatto con direttori del personale e dirigenti delle aziende-, ma anche con le alte istituzioni, grazie alla partecipazione ad Expotraining-, nonché il quarto ecosi-

stema rappresentato dalla Salute e Sicurezza -in cui le aziende possono toccare le tematiche della sicurezza, e stringere nuove relazioni coi propri stakeholders-, che costituiscono la catena del valore per agevolare l'apprendimento collettivo e la diffusione dell'innovazione.

La fiera si terrà il 7-8 novembre presso i padiglioni di fiera Milano, con un'area espositiva e convegnistica di 20.000 mq, dove parteciperanno le più importanti Istituzioni: Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Ministero dell'Istruzione e del Merito, Inail, Inps, Regione Lombardia ed altre Regioni, i fondi interprofessionali, le parti sociali e datoriali, le as-

“In fiera si favoriscono le relazioni con gli stakeholder legati agli ecosistemi di Istruzione, Lavoro, Educazione e Sicurezza”





“Le Istituzioni partecipano ad Expotraining”

sociazioni di categoria, sia le migliori scuole di formazione ed istituti tecnici professionali, gli ITS, le università, le accademie, i produttori DPI per la protezione e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Non passa inosservata la totale partecipazione da parte di tutte le Forze dell’Ordine: Polizia di stato, Carabinieri, Guardia di Finanza, Polizia Penitenziaria, Vigili del Fuoco e delle Forze armate, di cui annoveriamo:

Aeronautica militare, Esercito Italiano e Marina Militare.

È in questa vitale e scintillante cornice che il palinsesto di Expotraining favorisce l’orientamento alla formazione e al lavoro, ponendo, da una parte, le aziende nella condizione di svolgere l’attività del reclutamento, presentandosi a visitatori e a studenti al fine di incontrare i candidati; dall’altra, le Scuole e le





Università di fornire ed annunciare i propri programmi educativi e formativi agli allievi, rendere possibile l'incontro tra dirigenti e le aziende fornitrici del mondo scuola e favorire l'aggiornamento dei docenti mediante la partecipazione a convegni e workshop dedicati.

La manifestazione, difatti, prevede un ciclo di più di 120 convegni, dove si terranno dei confronti tra i massimi attori del dibattito scientifico e culturale, del mondo economico ed istituzionale, dell'imprenditoria e delle rappresentanze sociali che sono atti alla defi-

nizione, per ciascun settore produttivo e sociale, delle linee di sviluppo delle competenze, attraverso politiche formative che possono assumere un ruolo strategico per agevolare la ripresa economica e quindi realizzare i progetti di sviluppo delle imprese.

Per i programmi si rimanda al sito www.expotraining.it Esserci, per ognuno, vuol dire avere la possibilità di essere protagonisti diretti e visibili del cambiamento.

ECOSISTEMA DELLA SCUOLA E DELL'ISTRUZIONE

Imperniato nelle attività di orientamento formativo, l'Ecosistema della Scuola e dell'Educazione consente a scuole ed università di presentare i propri programmi e di incontrare i futuri allievi -attraverso la presentazione dei propri percorsi, grazie a workshop atti all'illustrazione dei programmi curriculari, di incontro con gli studenti -mostrando a questi ultimi quelle che sono figure professionali in uscita- di incontro con stakeholders -per consentire l'espansione della rete di relazioni- e di incontro con dirigenti scolastici e professori.



ECOSISTEMA DEL LAVORO

Rendere possibile per le aziende, in primo luogo, l'orientamento al lavoro e l'incontro di candidati appetibili per le proprie posizioni vacanti, attraverso colloqui one to one e presentazioni, a gruppi, delle figure professionali ricercate dall'azienda, ed in secondo, sviluppare le relazioni con scuole ed università a cui presentare le proprie professioni d'azienda costituiscono gli obiettivi cardinali dell'Ecosistema del Lavoro.





ECOSISTEMA DELLA FORMAZIONE

L'ecosistema della Formazione è costituito da fondi interprofessionali e grossi enti di formazione che, grazie alla partecipazione ad Expo Training, che favorisce il contatto con direttori del personale, dirigenti d'azienda e con le istituzioni, sono in grado di acquisire una nuova clientela, implementando i rapporti commerciali e sviluppando il proprio brand.




ECOSISTEMA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA

Le aziende possono toccare con mano non solo le tematiche della sicurezza: ambienti di lavoro sicuri, cultura alla sicurezza, formazione alla sicurezza, prevenzione e salute sul lavoro, ma anche incontrare le aziende P.A. per conoscere i vari stakeholders, incontrando dirigenti e direttori del personale, e RSPP, attraverso la partecipazione a workshop e convegni finalizzati a dialogare con le istituzioni per aggiornarsi.





FORMAZIONE PROFESSIONALE: L'ITALIA SOTTO LA MEDIA EUROPEA



**EGIDIO SANGUE:
«SITUAZIONE
MIGLIORATA.
GLI STRUMENTI
CI SONO, BISOGNA
SFRUTTARLI»**

Egidio Sangue, vice presidente e direttore di FondItalia



“La formazione costante dei lavoratori è indispensabile sia per la competitività delle singole imprese che per la tenuta del Sistema Paese”

«**F**avorire gli investimenti destinati a una formazione più efficace ed inclusiva per migliorare il potenziale della forza lavoro europea, facilitando la mobilità tra un posto di lavoro e l'altro ». È questo lo spirito con cui è stato proclamato il 2023 “Anno europeo delle competenze” perché, come ha fatto presente la presidente dell'Unione Europea, Ursula von der Leyen nella sua relazione di proposta dello scorso ottobre, «oltre tre quarti delle imprese dell'Unione Europea incontra difficoltà nel trovare lavoratori qualificati e i dati Eurostat più recenti indicano che solo il 37% degli adulti segue con regolarità corsi di formazione».

La pandemia da Covid-19, il conflitto in Ucraina, la crisi climatica e quella energetica, legate a nuovi paradigmi del lavoro che stanno sempre più dematerializzando le attività occupazionali, sono alla base dei molteplici interventi che l'Unione Europea ha messo in campo per facilitare la riqualificazione della forza lavoro continentale.

Il Paese che più si adopera alla (ri)qualificazione dei propri lavoratori è la Svezia, seguita dalla Finlandia e dall'Olanda (dati INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche – 2022).

L'Italia, nonostante un graduale miglioramento degli ultimi tre anni, rimane sotto la soglia della media europea, posizionandosi al 15esimo posto, con una percentuale del 9,9% della popolazione tra i 25 e i 64 anni, che partecipa costantemente a corsi di formazione e di qualificazione professionale.

«Dal 2019 a oggi tanto è stato fatto e i risultati sono apprezzabili – commenta Egidio Sangue, direttore e vicepresidente di FondItalia, uno dei Fondi paritetici per la formazione continua riconosciuti dal Ministero del Lavoro –. I Fondi paritetici stanno contribuendo in maniera significativa allo sviluppo non solo delle opportunità di contributo e dell'offerta formativa, ma soprattutto della consapevolezza che una formazione costante dei lavoratori è indispensabile sia per la competitività delle singole imprese che per tenuta del Sistema Paese».

Se, da un lato, come si evince dalla “Relazione sullo stato del mercato del lavoro” redatta da ANPAL – Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro – in collaborazione con il Ministero del Lavoro e la Banca d'Italia, «il bilancio del 2022 è ampiamente positivo» grazie all'attivazione di circa 380mila posizioni lavorative che superano quelle registrate nel 2019 prima dell'emergenza sanitaria, dall'altro il CNEL – Consiglio Nazionale Economia e Lavoro –, nella sua “Relazione sul mercato del lavoro 2022” parla di oltre 4 milioni di lavoratori necessari al Paese nel quinquennio 2022-2026, considerate sia le nuove assunzioni (circa 1,4 milioni nel periodo) sia il turn-over con il rimpiazzo dei pensionamenti che peseranno sulla forza lavoro necessaria per il 70%.

«Risulta evidente quanto sia indispensabile attivare processi virtuosi sia per gli occupati sia per gli inoccupati – continua Sangue –. Gli strumenti, nel nostro Paese, ci sono e hanno un altissimo valore qualitativo. Pensiamo al progetto GOL e al Fondo Nuove Competenze che, anche per il 2023, è stato prolungato grazie ai fondi del PNRR. Quest'anno, grazie anche all'intervento europeo, avremo a disposizione ulteriori iniziative quali il Fondo europeo di sviluppo regionale, il Fondo di adeguamento alla globalizzazione, il programma InvestEU e altri ancora che devono essere accesi e utilizzati, ma soprattutto devono essere visti come potenzialità soprattutto da tutti gli attori in gioco, sia pubblici sia privati».

Giovani e formazione professionale

In tale contesto, è essenziale per le aziende investire nella formazione professionale dei giovani. Un segnale positivo è arrivato proprio da FondItalia, secondo cui il 45% dei la-





voratori che ha preso parte a un corso di formazione professionale nel 2022 ha meno di 40 anni. I dati del VI Sportello dell'Avviso FEMI FondItalia 2022.01 illustrano infatti quanto gli under 40 siano la parte più incisiva nella platea di lavoratori che ha deciso di intraprendere un corso di formazione per aumentare le proprie competenze professionali. Un dato che, se paragonato allo stesso periodo dello scorso anno, ha visto una crescita del 4%. Nel dettaglio, su un totale di 16.630 lavoratori che hanno avuto accesso a uno dei 768 progetti approvati dal Fondo, circa la metà hanno un'età inferiore ai 40 anni; circa un terzo hanno un'età compresa tra i 29 e i 39 anni e poco meno di 3.000 hanno un'età fino ai 29 anni. Degli under 40 che hanno partecipato ad almeno un percorso formativo nel 2022, il 63% sono uomini, mentre il 37% donne. Anche nella sola fascia fino ai 29 anni, sono stati i maschi ad aver maggiormente usufruito di corsi formazione con il 64% contro il 34% delle donne.

«È incredibile vi sia disoccupazione giova-

nile con tante richieste da parte delle imprese –commenta Egidio Sangue, Direttore di FondItalia– considerando la forte accelerazione tecnologica che il Paese sta registrando in tutti i settori. Si richiedono data scientist, esperti di cloud (la grande domanda di queste figure è cominciata nel periodo della pandemia, passando dal 23% al 59% delle imprese interessate), analyst business, esperti social media ed e-commerce. È prevedibile un ulteriore aumento di richieste di queste figure. Il numero di specialisti ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) in Italia è al 18% mentre altrove ha avuto un'impennata incredibile. La pandemia ha anche ampliato le figure richieste nel campo della sicurezza, specie in alcuni ambiti: ad esempio specialisti per la sanificazione degli ambienti, per la gestione degli accessi, professionisti Safe manager e Covid manager per il rispetto delle procedure. Questo è il momento giusto per spingere l'acceleratore sulla formazione» conclude Sangue.

Solo il 9,9% degli italiani partecipa costantemente a corsi di formazione e di qualificazione professionale.



LE COMPETENZE DEL FUTURO NELLE SCUOLE PARITARIE

Giulio Massa è presidente del Comitato Regionale lombardo di A.N.I.N.S.E.I., associazione di categoria associata a Confindustria che riunisce le scuole non statali a gestione laica, inoltre è presidente del gruppo Istituti De Amicis, scuola paritaria con sede a Milano e a Gorgonzola.



di A. Compitoti

Chi può presentare ANINSEI e illustrare il ruolo di ANINSEI nel settore education in Italia?

A.N.I.N.S.E.I., è un acronimo che indica “Associazione Nazionale Istituti Non Statali di Educazione e di Istruzione”. Si tratta di un’organizzazione che rappresenta le scuole e gli istituti di istruzione privati in Italia. Il ruolo principale di Aninsei è quello di promuove-

re e tutelare gli interessi delle scuole e degli istituti di istruzione privati, fornendo loro supporto e rappresentanza nei confronti delle istituzioni e delle autorità competenti.

Tra le attività di Aninsei rientrano la promozione dell’istruzione privata e la difesa del diritto di scelta educativa delle famiglie, la rappresentanza degli interessi delle scuole e degli istituti di istruzione privati nei confronti del governo e delle autorità competen-



ti, l'organizzazione di eventi e attività di formazione per i membri, la promozione della qualità dell'istruzione e la condivisione di best practice tra i membri dell'associazione. A questo proposito ricordo che il 5 maggio di quest'anno si terrà la 75a assemblea nazionale di Aninsei che presenterà un convegno sul tema decisivo del reclutamento del personale docente per la scuola. Infatti Aninsei è anche soggetto protagonista di uno dei contratti nazionali presenti per il personale della scuola noi statale, contratto che è il più utilizzato nel nostro settore. Infine, Aninsei promuove anche la collaborazione e lo scambio di idee e di esperienze tra le scuole e gli istituti di istruzione privati e le istituzioni pubbliche, al fine di migliorare il sistema educativo nel suo complesso.

Qual è lo stato di salute della scuola non statale in Italia?

La scuola privata in Italia ha una lunga tradizione e rappresenta una componente significativa del sistema educativo del Paese. Tuttavia, la situazione attuale può essere descritta come varia e complessa, a seconda dei diversi fattori che influenzano il settore e non omogenea in tutto il territorio nazionale. Dobbiamo spiegare che l'associazione riunisce scuole paritarie, cioè istituti parte integrante del sistema pubblico dell'istruzione in Italia, scuole meramente private come scuole di lingue straniere per esempio, scuole internazionali, asili nido ecc.. quindi un sistema complesso e con problematiche molto differenti. Diverse ragioni per cui l'istruzione privata in Italia sta attraversando un momento difficile è legato alla crisi economica globale degli ultimi anni che ha avuto un impatto negativo sulla situazione finanziaria di molte famiglie e ha reso ancora più difficile la scelta di una scuola non statale. Una delle principali ragioni è legato alla crisi economica del paese, che ha reso più difficile per le famiglie sostenere le spese per una scuola non statale. Probabilmente la situazione che manda segnali più controversi è quella relativa alla scuola paritaria che ha subito una riduzione dei finanziamenti pubblici a fronte di una grande disponibilità di fondi per le scuole statali grazie al PNRR; ciò malgrado i numeri della scuola paritaria rappresentata da Aninsei sono in crescita a dimo-

strazione di una qualità dell'offerta formativa che convince le famiglie ad un investimento sul futuro dei loro figli.

Si parla molto di competenze che la scuola non sviluppa in maniera adeguata rispetto le richieste del mondo del lavoro e della difficoltà di reperire tecnici e personale non per forza proveniente dal mondo accademico nel sistema produttivo del nostro paese.

La riflessione su questo tema è complessa ma provo a fare un esercizio di sintesi:

Innanzitutto, l'opinione pubblica in Italia valorizza ancora molto l'istruzione accademica e universitaria, considerata la strada migliore per ottenere un lavoro ben remunerato e di prestigio. Ciò ha portato ad una percezione negativa delle scuole tecniche e professionali come inferiori o meno importanti rispetto ai licei, ad un processo di orientamento sbagliato o assente che porta a dividere gli allievi in: abili a sostenere e frequentare un liceo (scuole di serie A); deboli e non preparati adeguatamente e quindi confinati nelle scuole tecniche (serie B) o professionali (serie C) anche se queste ultime offrono spesso un'istruzione altamente specializzata e in grado di fornire solide competenze e con un esito occupazionale altissimo ma il sistema educativo italiano non fornisce agli studenti informazioni sufficienti sulle opportunità di carriera e di lavoro che possono derivare da un'istruzione tecnica e professionale. Di conseguenza, molti studenti e famiglie non sono a conoscenza delle possibilità di lavoro e di carriera offerte da questo tipo di istruzione.

Per superare queste difficoltà, è necessario sensibilizzare maggiormente gli studenti e le famiglie sulle opportunità di lavoro e di carriera offerte dall'istruzione tecnica e professionale, nonché fornire un'istruzione di alta qualità che sia in grado di soddisfare le esigenze del mercato del lavoro. Inoltre, il sistema educativo dovrebbe valorizzare maggiormente l'istruzione tecnica e professionale con percorsi di orientamento mirati a rivoltare il divario culturale tra questo tipo di istruzione e l'istruzione accademica tradizionale.

Un altro aspetto da considerare molto attentamente è legato al processo innovativo nelle scuole italiane e lo sviluppo di adeguate competenze digitali che consentano agli stu-

“È necessario sensibilizzare maggiormente gli studenti e le famiglie sulle opportunità di lavoro e di carriera offerte dall'istruzione tecnica e professionale”



“Il sistema scolastico italiano deve inserire nella propria offerta formativa le componenti necessarie a stare al passo con un mondo globale ed in continua evoluzione”

denti di utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) in modo efficace e consapevole.

Infine considerato la velocità del processo di cambiamento nella società e l'impossibilità di individuare in maniera definitiva le capacità specifiche che dovranno utilizzare nel loro futuro rimane decisivo sviluppare il pensiero critico, la capacità di risoluzione dei problemi, la capacità di collaborare e di comunicare ma allo stesso tempo di esseri autonomi e capaci di raggiungere i loro obiettivi.

Cosa ne pensa della diffusione in costante crescita delle International Schools in Italia?

Le International School in Italia sono nate per essere frequentate da studenti di famiglie straniere che vivono o lavorano in Italia, ma ultimamente gli studenti italiani che desiderano un'educazione internazionale e una maggiore attenzione alla cultura e alla lingua inglese sono sempre più numerosi e iniziano a frequentare questo tipo di scuole fin dall'infanzia.

La loro forza è quella di offrire un'educazione internazionale di alta qualità, con un for-

te focus sulla lingua inglese e una varietà di attività extra-scolastiche per arricchire l'esperienza educativa degli studenti. Tutti elementi di grande criticità nel sistema scolastico italiano e di conseguenza il sistema d'istruzione del nostro paese deve riflettere su queste richieste delle famiglie e farle diventare parte integrante del proprio curriculum scolastico in maniera tale da inserire nell'offerta formativa della scuola italiana, che rimane di qualità superiore, le componenti necessarie ad un mondo globale e in continua evoluzione.

Infine due parole sugli istituti de Amicis, la scuola che dirige da circa venti anni

Gli istituti De Amicis quest'anno compiono cento anni e sono la scuola privata a gestione laica con riconoscimento statale più vecchia d'Italia. Grazie a questa tradizione consolidata abbiamo potuto intraprendere un percorso innovativo molto significativo che ci ha portato a diventare una delle prime Apple Distinguished School del nostro paese. Tradizione, innovazione e inclusione sono le nostre caratteristiche primarie con lo studente sempre protagonista della nostra offerta formativa.





MOBBING

NON BASTA LA NORMA, SERVE LA CULTURA



A cura di Tomaso Greco

Il mobbing è un fenomeno complesso. Per combatterlo, occorre non solo definirlo giuridicamente, ma contrastarlo culturalmente.

Negli ultimi dieci anni si è via via sviluppata l'attenzione attorno ai fenomeni interrelazionali e ai rapporti umani nei luoghi di lavoro. In particolare, nell'ambito delle human resources, è andato crescendo l'interesse per gli aspetti psicologici e motivazionali dei protagonisti dei rapporti di lavoro. Un fenomeno, che si è imposto in primo piano nel dibattito in materia, è sen-

za dubbio quello del mobbing. Tuttavia, non sempre alla crescente "popolarità" del fenomeno corrisponde un'effettiva analisi delle problematiche relative alle conflittualità interpersonali sul lavoro. Se consideriamo l'uso ormai comune che si fa del termine mobbing, in assenza peraltro di una definizione normativa, e viceversa in presenza di una tendenza ad includere nel



«Alla fine degli anni 90 né la stampa né la letteratura scientifica riservavano al mobbing specifiche attenzioni.»

mobbing tutto ciò che in qualche modo disturba i rapporti interpersonali (a volte fattispecie tutelate da normative consolidate, come ad es. il demansionamento), si riscontra il permanere di gravi incertezze che impediscono una seria attività di prevenzione.

Sul piano giudiziario il primo riconoscimento del mobbing risale al 1999, ma nel giro di soli dieci anni si è sempre fatta più pressante la richiesta di tutela, anche se non sempre le presunte “vittime” hanno trovato soddisfazione. Alla fine degli anni 90 né la stampa né la letteratura scientifica riservavano al mobbing specifiche attenzioni. Infatti le ricerche mirate e gli studi di settore, che in Italia partirono con un considerevole ritardo rispetto al nord Europa e alla Germania, erano ancora nume-

ricamente limitate, e, in un certo senso, pionieristiche. Tuttavia, sin dai primi studi in materia, sia pure con passo incerto, vennero individuate tre distinte aree di ricerca tutt'ora attuali: la definizione, la dimensione e le strategie per fronteggiare la violenza psicologica.

Per quanto concerne la definizione, in molti hanno provato a darne una, ma l'impostazione attualmente prevalente, fatte salve alcune caratteristiche particolari legate al contesto socio-produttivo di volta in volta in esame, identifica il mobbing come una strategia razionale, mirata nei confronti di uno o più soggetti predeterminati, volta a causare un danno alla professionalità della vittima, quando non addirittura la sua estromissione dall'ambiente lavorativo. Non si tratta, quindi, di una semplice incompatibilità personale, di una conflittualità episodica e tutto sommato contenuta, per quanto violenta e aggressiva. In altri termini, si può definire il mobbing come un fenomeno di attacchi comunicativi, relazionali e psicologici, condotti in modo sistematico, e protratti per un periodo di tempo consistente nei confronti di un determinato lavoratore con uno scopo predefinito.

Questa definizione di massima non assolve al compito di individuare tutte le caratteristiche del mobbing, soprattutto omette di individuare la dimensione organizzativa e di gruppo. Caratteristica delle violenze psicologiche, anche qualora si instaurino tra due soggetti (aggressore e vittima, o, più correttamente, mobber e mobbizzato), è quella di coinvolgere più o meno direttamente quanti lavorano insieme alla vittima. Senza la pretesa di riassumere in questa sede tutte le possibili reazioni dei colleghi della vittima, è certamente probabile che il lavoratore mobbizzato si rivolga a loro per trovare solidarietà, così come è probabile (soprattutto quando il mobbing è praticato da un superiore, il c.d. bossing) che ben difficilmente la vittima riuscirà a tessere una rete di alleanze in grado di resistere alla prevaricazione. L'atteggiamento





più frequente, infatti, è di non esporsi a sostegno dell'agredito, temendo di diventare il prossimo obiettivo dell'azione mobbizzante. Ancora deve essere valutato l'aspetto psicologico della vittima: non tutti, infatti, tenderanno a riconoscere nell'aggressione quelle caratteristiche sopra citate. A seconda dell'età, delle esperienze lavorative, delle ambizioni, delle caratteristiche personali, un soggetto sarà portato a individuare l'aggressione con un ritardo più o meno consistente. Valga l'esempio, su tutti, del lavoratore che legge nelle critiche ingiuste, nelle palesi prevaricazioni di cui è sistematicamente vittima, uno stimolo a dimostrare di essere in grado di fare di più, e, non riuscendo a porre fine alla situazione di disagio, finisce per colpevolizzarsi.

Se prendiamo il modello a sei fasi elaborato da Harald Ege, che è un'evoluzione adattata alla realtà italiana del modello a quattro fasi di Heinz Leymann, si noterà come, partendo da un livello di conflittualità fisiologico e arrivando fino alle conseguenze dell'estromissione del lavoratore dall'azienda, il mobbing è un processo costante e degenerativo. Accorgersi tardi di essere vittime di un fenomeno di questa natura significa il più delle volte essere arrivati al punto di non ritorno, quando difficilmente sarà ancora possibile evitare delle conseguenze, anche di tipo patologico, per il soggetto colpito. Una corretta informazione e una convinta attenzione dell'azienda alle relazioni interpersonali permette di intervenire per tempo, di non emarginare e di non isolare la vittima delle violenze e di reprimere duramente gli atteggiamenti mobbizzanti. Ciò vale soprattutto quando "la persecuzione" avviene abusando di una posizione di responsabilità che, viceversa, imporrebbe una chiara attitudine alla risoluzione dei contrasti interni. Se del resto è difficile individuare la dimensione complessiva delle violenze psicologiche nel mondo del lavoro, è del tutto evidente che il mobbing trovi terreno fertile in ambienti di lavoro dove il rispetto per l'uomo-lavoratore e la fiducia nei rapporti umani sono

in qualche modo compromessi.

Il mobbing rappresenterebbe, vale a dire, il sintomo più evidente di ambienti di lavoro poco e malamente organizzati. Sembra quindi necessario concentrare gli sforzi sulla prevenzione, intervenendo concretamente nell'organizzazione del lavoro, anche in considerazione che la mera repressione, attuata tramite la tutela giudiziaria, non può raggiungere alcun obiettivo generalizzato. Organizzare le attività, tenendo conto delle caratteristiche individuali dei soggetti, delle loro inclinazioni e delle loro attitudini relazionali, può rappresentare la migliore strategia. Solo un modello aziendale orientato alla cultura del rispetto delle relazioni impedisce la degenerazione delle conflittualità in pratiche vessatorie e persecutorie.

«Solo un modello aziendale orientato alla cultura del rispetto delle relazioni impedisce la degenerazione delle conflittualità in pratiche vessatorie e persecutorie.»





COME PRODURRE BUONE IDEE E RISOLVERE I PROBLEMI IN POCO TEMPO

Creatività ed innovazione sono le chiavi di volta che le aziende devono fare proprie per spogliarsi dell'obsoleto, per trovare soluzioni gestionali efficaci ed economiche, per fronteggiare le sfide impreviste del mercato in continua trasformazione. Eppure ancora oggi questo salto di qualità è frenato dal timore del cambiamento che inibisce le aziende nel promuovere e valorizzare il pensiero divergente. Ostacolare la produzione di idee creative significa sciupare lo sviluppo di capitale umano, culturale e professionale, con risvolti mediocri sia per l'organizzazione sia per le risorse umane. Le imprese, oggi più che mai, hanno bisogno di essere creative, puntando su strategie e programmi vincenti.

SCHEDA DI SINTESI

ESIGENZE GENERALI: Incoraggiare la produzione di idee innovative, accrescendo le performance personali ed organizzative, per differenziarsi sul mercato.

LA CREATIVITÀ NELLE AZIENDE

1

- Cos'è la creatività e come nasce
- Pensiero convergente e pensiero divergente
- Perché la creatività è importante per le aziende
- Come avviene la ricerca di una buona idea nei luoghi di lavoro
- I blocchi creativi

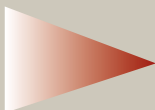
TECNICHE PER SVILUPPARE IDEE ORIGINALI

2

- Brainstorming (tempesta di cervelli)
- Mindmapping -Mappe Mentali
- Metodo 635
- La lista di Osborn
- Sinettica - Tecnica di unione di elementi diversi
- La tecnica della catastrofe
- Concassage- Tecnica della frantumazione
- Sfida creativa
- Entrata aleatoria - Random stimulations
- Concorso aziendale

COMPETENZE SVILUPPATE: Acquisire la capacità di trarre dal contesto reale l'input per produrre idee creative in grado di innovare il prodotto/servizio della propria azienda.

“ Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero. ”





1

LA CREATIVITÀ NELLE AZIENDE



COS'È LA CREATIVITÀ E COME NASCE

La creatività è un'attitudine umana che può essere sviluppata ad ogni età e che potenzialmente esiste in ogni persona. Essa, attraverso l'uso corretto dell'immaginazione e dell'intuizione, consente di stabilire nuovi rapporti tra le cose, vedere nuove connessioni tra pensiero e oggetto che portano a cambiamenti che nessuno aveva colto prima di allora.

VANTAGGI DELLA CREATIVITÀ:

La creatività:

- conduce alla scoperta di idee inedite
- risolve i problemi
- è un modo originale di pensare alle cose
- è alla base dell'innovazione



COME NASCE IL PROCESSO CREATIVO

Secondo G. Wallas, la buona idea è frutto di un'intuizione, ovvero di un processo creativo che si raggiunge attraverso le seguenti fasi:

- **preparazione:** fase preliminare in cui il soggetto pensa in maniera spontanea e libera, raccoglie informazioni, ascolta pareri ed opinioni;
- **incubazione:** è la fase di transizione tra preparazione e illuminazione, dove il soggetto è ancora confuso sulla via da seguire. Inconsciamente elabora l'idea, amalgamando dati e pensieri fino ad allora raccolti;
- **illuminazione:** in questa fase le idee iniziano a prendere corpo, ad essere più chiare. Ciò è frutto di una intuizione, oppure l'esito di un lungo impegno;
- **verifica:** è la fase in cui viene testata l'efficacia dell'idea e, in caso di esito positivo, si procede alla sua concretizzazione.

PENSIERO CONVERGENTE E PENSIERO DIVERGENTE

Pensiero convergente (verticale) è il pensiero logico e sequenziale orientato verso risposte ben precise. Esso si manifesta nelle domande in cui è plausibile un'unica risposta esatta. Esempio: quesiti matematici e/o nozionistici.

Pensiero divergente (laterale) è il pensiero meno vincolato a schemi rigidi e in grado di dare origine a più alternative per la soluzione di un problema. Esso è la base dell'atto creativo e dell'originalità. Secondo J.P. Guilford i fattori che costituiscono il pensiero divergente sono:

- **la fluidità delle idee:** dato uno stimolo, è la capacità di elaborare tante idee in breve tempo;
- **la flessibilità:** capacità di essere elastici e di cavalcare direzioni diverse nella soluzione del problema;
- **l'elaborazione:** è l'abilità di percorrere un'idea fino alla fine arricchendola di particolari interconnessi;
- **la valutazione/ridefinizione:** è la capacità di organizzare le idee di uso comune in idee e forme inedite;
- **l'originalità:** è la capacità di elaborare più risposte originali ad un quesito (es. "cosa accadrebbe se..."), e di elencare il maggior numero possibile di conseguenze.



▶ **PERCHÉ LA CREATIVITÀ È IMPORTANTE PER LE AZIENDE**

La creatività nelle organizzazioni favorisce:

- la produzione del nuovo
- la capacità di esprimere un pensiero originale
- la rottura di schemi tradizionali
- l'applicazione di conclusioni idonee a risolvere un problema e a cogliere un'opportunità

La creatività per le aziende costituisce inoltre un fattore peculiare, utile per:

- ottimizzare la gestione organizzativa
- rendere l'ambiente di lavoro innovativo e positivo
- consentire alle persone di esprimere e valorizzare la loro creatività
- migliorare il valore aggiunto dei processi/servizi/prodotti
- ottimizzare i risultati

▶ **COME AVVIENE LA RICERCA DI UNA BUONA IDEA NEI LUOGHI DI LAVORO**



L'azienda deve sostenere la creatività come un normale modo di pensare. È importante valorizzare la ricerca di idee, che per diventare produttiva deve essere:

- attiva e diretta al risultato
- chiara negli obiettivi
- integrata da metodi tradizionali e tecniche di pensiero divergente

In particolare occorre:

definire:

- il problema
- le caratteristiche delle idee da sviluppare
- il gruppo di lavoro, adeguatamente formato
- i tempi, le modalità, i percorsi formativi

produrre idee mediante:

- interazione tra momenti individuali e di gruppo
- scambio e confronto delle idee prodotte



- raccolta pareri/consigli
- valutazione delle idee (pro e contro)
- analisi di fattibilità
- scelta dell'idea e realizzazione

creare un clima lavorativo che stimoli:

- la nascita di proposte originali
- la comunicazione e la dialettica
- lo spirito di iniziativa e di cooperazione
- la flessibilità/fluidità
- la diversità
- la forza creativa
- il senso di appartenenza
- la propositività/l'iniziativa personale

garantire stili di leadership in grado di:

- incoraggiare coloro che hanno idee
- osservare le criticità
- scoprire opportunità di miglioramento
- mediare la conflittualità
- coinvolgere i collaboratori e motivarli all'innovazione dei processi organizzativi

I BLOCCHI CREATIVI

La creatività è un'attitudine presente in ogni individuo, seppur in modi differenti. Essa spesso viene ostacolata da blocchi di carattere:

- educativo (famiglia, scuola) che soffocano la libertà creativa ed immaginativa
- emotivo: paura, ansia, stress, frustrazione che irrigidiscono il pensiero creativo
- sociale: eccessivo conformismo, pregiudizi, mancanza di elasticità
- percettivo: incapacità di associare in maniera nuova idee e realtà, difficoltà di analizzare il contesto nei dettagli, percezione degli schemi di riferimento in modo rigido e imm modificabile



Ambiente lavorativo

Molti ambienti lavorativi ostacolano lo sviluppo del pensiero divergente.

A consolidare blocchi creativi nell'ambiente di lavoro subentrano:

- assenza di stimoli motivazionali
- saturazione psico-fisca per il ruolo
- mancanza di coinvolgimento del personale alla mission dell'azienda
 - frustrazioni, tensioni, conflitti
 - cultura aziendale rigida/tradizionalista
 - condizionamenti
 - burocratizzazione e conformismo
 - pregiudizi

ESIGENZA

Vedere nuovi modi di interpretazione, di lettura della realtà, smuovendo abitudini consolidate nel tempo, incoraggiando il pensiero divergente.

VANTAGGI

Accrescere la forza dell'azienda mediante l'energia creativa prodotta dalle risorse umane, per esplorare tutte le direzioni e garantire all'impresa grandi opportunità che conducono alla via del successo.

COMPETENZA SVILUPPATA

Acquisire la capacità di sviluppare soluzioni originali, costruttive e condivise, compiere associazioni di idee, costruire analogie per realizzare prodotti e servizi competitivi.



2

TECNICHE PER SVILUPPARE IDEE ORIGINALI



Al fine di produrre in maniera rapida ed efficace idee innovative e utili all'organizzazione è importante che l'azienda disponga di programmi, processi, tecniche e strategie adeguate. Le tecniche creative sono necessarie per:

- superare le barriere mentali
- distaccarsi dalle vie tradizionali
- percorrere pensieri non abituali
- favorire la creatività

Nell'applicazione delle tecniche è fondamentale il ruolo del leader che coordina il gruppo. Egli deve disporre di un'ampia preparazione sulle dinamiche relazionali, sulla capacità di instaurare un clima idoneo e mantenere il gruppo focalizzato sul problema.

TIPOLOGIE DI TECNICHE

Le tecniche creative sono espedienti e procedure in grado di far nascere più velocemente le idee. Tra le tecniche creative, individuali e di gruppo, vengono descritte le seguenti, che possono essere altresì combinate tra loro in vari modi:



BRAINSTORMING (tempesta di cervelli)

È una tecnica di gruppo coinvolgente e articolata che stimola la creatività per la risoluzione di problemi.

Finalità

- generare il maggior numero di soluzioni diversificate per poi selezionarle e valutarle

Vantaggi. La tecnica favorisce ed incentiva:

- lo spirito di gruppo
- la rottura dei soliti schemi mentali
- il rispetto delle idee di tutti
- l'ascolto attivo
- la realizzazione di un obiettivo comune

Tecnica

Fase iniziale: presentazione del problema da parte di chi coordina il gruppo (max 20'). Al termine egli deve riassumere il problema in una sola e precisa domanda

Fase centrale: Per circa un'ora il gruppo, a ruota libera, effettua il brainstorming. In questa fase è importante:

- produrre il maggior numero di idee possibili
- tenere valida ogni idea
- associare tra loro le idee
- favorire l'espressione di idee evitando giudizi e critiche

Fase finale: selezione e valutazione delle idee più interessanti effettuata preferibilmente da soggetti esterni al gruppo (max 2 ore)



MINDMAPPING (mappe mentali)

Questa tecnica è una rappresentazione grafica del pensiero e consiste nello sviscerare il problema per trovare ogni suo aspetto, anche quello più recondito, che sfugge a un'analisi poco attenta.

Finalità

- fissare pensieri e immagini
- interpretare il problema facendo leva sulle capacità creative del singolo e del gruppo

Vantaggi. Il Mindmapping favorisce lo sviluppo:

- della creatività



- delle idee spontanee
- delle risorse mentali inconsce
- della memorizzazione
- del pensiero improvviso

Tecnica

- strumenti: grande foglio di carta e matite colorate
- nella parte centrale del foglio viene scritta o disegnata una parola-stimolo che riassume il problema da trattare
- attorno alla parola stimolo si diramano 4 parole chiave (primarie) che devono richiamare un'associazione con il tema centrale
- si sviluppa il ramo di ogni parola primaria
- ciascuna idea nuova viene scritta e raggruppata graficamente ad altre simili, collegandola con tratti d'unione
- il foglio va riempito velocemente con tutto ciò che viene in mente
- successivamente la mappa mentale viene rivista e possono essere apportati nuovi pensieri o eliminati quelli irrilevanti

METODO 635

È una tecnica che prevede 6 partecipanti, 3 ipotesi di soluzione, 5 minuti. I soggetti messi sotto pressione da stress creativo devono produrre idee, mantenendo il tempo assegnato.

Finalità

- produrre numerose idee

Vantaggi

Il metodo è di per sé buono perché sollecita i soggetti ad esprimere più idee. Tuttavia esso va usato con cautela, in quanto la pressione esercitata dal tempo potrebbe bloccare la creatività del gruppo.

Tecnica. Ogni partecipante:

- riceve un foglio contenente la descrizione del problema
- deve elencare tre possibili soluzioni in 5 minuti
- scambia il proprio foglio compilato con quello dei compagni
- partendo dalle soluzioni indicate nel foglio ricevuto dal vicino deve agganciare altre tre idee in 5 minuti
- completato il giro, al termine si avrà un totale di 108 idee che dovranno essere valutate e scelte



Finalità

- rendere familiare ciò che è estraneo per una maggiore acquisizione del problema
- rendere estraneo tutto ciò che è familiare per cogliere il problema sotto un'angolazione differente

Tecnica.

La tecnica consiste in:

- associare il problema con un'analogia
- distaccarsi dal problema reale e seguire una linea di sviluppo dell'analogia
- decodificare l'analogia e incastrarla con il problema.

LA TECNICA DELLA CATASTROFE

È una tecnica di autoanalisi che consiste nell'ingigantire il problema, nell'evidenziare tutti gli aspetti negativi della situazione.

Finalità

- sottolineare i rischi possibili
- comprendere le forze disponibili
- allenare la mente a reagire in maniera efficace in caso di imprevisti

Vantaggi

- incentivare la flessibilità di pensiero
- migliorare le attitudini creative

Tecnica

- su un foglio vengono scritte tutte le ragioni per rendere il problema una vera e propria catastrofe
- successivamente le alternative pensate in negativo vengono rivoltate e analizzate per ottenere il prodotto/servizio migliore

CONCASSAGE: TECNICA DELLA FRANTUMAZIONE

È una tecnica che consente di frantumare e amalgamare una situazione/un problema per trarne nuove idee.

Finalità

- deformare l'idea di partenza, percorrendo strade alternative
- guardare le cose in modo insolito



Finalità

- rendere familiare ciò che è estraneo per una maggiore acquisizione del problema
- rendere estraneo tutto ciò che è familiare per cogliere il problema sotto un'angolazione differente

Tecnica.

La tecnica consiste in:

- associare il problema con un'analogia
- distaccarsi dal problema reale e seguire una linea di sviluppo dell'analogia
- decodificare l'analogia e incastrarla con il problema.

LA TECNICA DELLA CATASTROFE

È una tecnica di autoanalisi che consiste nell'ingigantire il problema, nell'evidenziare tutti gli aspetti negativi della situazione.

Finalità

- sottolineare i rischi possibili
- comprendere le forze disponibili
- allenare la mente a reagire in maniera efficace in caso di imprevisti

Vantaggi

- incentivare la flessibilità di pensiero
- migliorare le attitudini creative

Tecnica

- su un foglio vengono scritte tutte le ragioni per rendere il problema una vera e propria catastrofe
- successivamente le alternative pensate in negativo vengono rivoltate e analizzate per ottenere il prodotto/servizio migliore

CONCASSAGE: TECNICA DELLA FRANTUMAZIONE

È una tecnica che consente di frantumare e amalgamare una situazione/un problema per trarne nuove idee.

Finalità

- deformare l'idea di partenza, percorrendo strade alternative
- guardare le cose in modo insolito



Vantaggi

- ha molteplici applicazioni
- favorisce il pensiero laterale
- incoraggia l'esplorazione di vie trasversali

Tecnica

- Frantumare e riamalgamare un problema per trovare un'idea
- Modificare sistematicamente il problema per poi tirare le fila di queste combinazioni, ponendo come quesito al gruppo : "Se.... Che cosa...".

SFIDA CREATIVA

È una tecnica utile per mettere in dubbio un assunto apparentemente indiscutibile, oppure trascinato nel tempo per abitudine, in quanto: "Si è sempre fatto così...".

Finalità

- testare l'utilità di prassi e/o di regole
- ristrutturare modelli già presenti
- trovare alternative all'idea originaria

Vantaggi

- superare gli stereotipi
- risolvere le sfide

Tecnica

Si definisce la domanda sfida, dopodiché si procede all'analisi della questione chiedendosi:

- "cosa fare nel caso in cui non si potesse fare così?"
- "cosa fare se non fossimo più obbligati a fare così?"
- "è importante proseguire nella sfida o è meglio abbandonarla?"

ENTRATA ALEATORIA (Random stimulations)

In questa tecnica sono usate delle informazioni casuali, prendendo stimoli dal vocabolario, libri, giornali, riviste.

Finalità

- far nascere idee lontane dall'oggetto di analisi

Vantaggi

- generare idee partendo da input casuali





- valorizzare e stimolare la creatività

Tecnica

- viene individuata casualmente una parola scegliendola da un libro o da una lista preconstituita
- la parola scelta viene associata al problema
- dall'associazione "stimolo-problema" nasce l'idea da cui è possibile trovare la soluzione



CONCORSO AZIENDALE

Si tratta della premiazione dell'idea più originale volta al rilancio dell'azienda oppure al superamento di una criticità, o al miglioramento qualitativo di un servizio/prodotto.

Finalità

- favorire la nascita di nuove idee coinvolgendo il personale di ogni ruolo e qualifica

Vantaggi

- valorizzare e motivare le risorse umane

Tecnica

- fissato l'argomento viene chiesto a tutti i dipendenti di presentare iniziative progettuali innovative per individuare: eventuali sprechi, possibili risparmi, modifiche della gestione aziendale

ESIGENZA

Apprendere le tecniche più efficaci per produrre maggiori idee, per trovare soluzioni innovative e per superare le barriere mentali.

VANTAGGI

Capire e sviluppare il potenziale di idee innovative insite nei propri collaboratori per saper reagire alle sfide e facilitare i processi di cambiamento.

COMPETENZA SVILUPPATA

Essere in grado di applicare le tecniche creative più valide per compiere il salto di qualità e rispondere alle esigenze del mercato, nel quale la concorrenza è sempre più agguerrita.



COME OTTENERE IL MASSIMO RENDIMENTO DALLA FORZA VENDITE

LIl successo della vendita di prodotti e servizi è determinato soprattutto dalla capacità persuasiva e informativa dei venditori. La leva strategica di un'azienda è la propria forza vendite che va sistematicamente seguita e guidata per raggiungere i migliori risultati. Troppo spesso però le aziende le attribuiscono un'attenzione non adeguata, ricercando la conquista dei risultati soprattutto in azioni pubblicitarie e promozionali. Una scelta che lascia qualche dubbio sull'efficacia. Statistiche e ricerche dimostrano infatti che è l'abilità dei venditori a convincere i clienti a promuovere o acquistare prodotti offerti dalla loro azienda. Per questo essi non vanno mandati allo sbaraglio sul mercato, come spesso succede, ma devono essere addestrati in maniera adeguata, sviluppando le loro qualità commerciali. A tal fine entra in gioco il direttore vendite, che deve disporre delle abilità necessarie per gestire il suo staff, costituito da persone differenti per back-ground, interessi e motivazioni. (La seconda parte della scheda verrà pubblicata nel prossimo numero).

SCHEDA DI SINTESI - prima parte

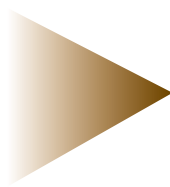
“ Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero. ”

ESIGENZE GENERALI: Accrescere il livello direzionale della rete vendita.

GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLA FORZA VENDITE

- **La direzione vendite**
 - funzioni
 - sistemi di comunicazione
- **Il direttore vendite**
 - requisiti
 - compiti:
 - selezione forza vendite
 - addestramento venditori
 - motivare la forza vendite
 - esprimere valutazioni

COMPETENZE SVILUPPATE: Acquisire gli strumenti per costruire una forza vendite coesa e solida, in grado di governare i cambiamenti del mercato e le esigenze dei clienti.



GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLA FORZA VENDITE



LA DIREZIONE VENDITE

FUNZIONI

Le funzioni della direzione vendite sono:

- garantire il volume vendita e la distribuzione previsti dall'azienda
- perseguire gli obiettivi di promozione, esposizione e merchandising del prodotto
- programmare sistematicamente la copertura visite presso il cliente
- servizio al cliente: verifica crediti, incasso pagamenti, evasione ordini, assistenza
- selezionare e addestrare la forza vendite mediante:
 - descrizione mansioni e profili dei candidati
 - attuazione fase reclutamento attraverso: annunci, interviste, colloqui, ecc.

**Contenuto**

Il contenuto varia a seconda della:

- finalità
- argomento
- destinatari

Frequenza

È bene non oberare i venditori con una mole incessante di circolari e note. Esse vanno inviate quando è necessario.

- cassette audio-visive. Alcune aziende per comunicare con i venditori utilizzano cassette audio-visive per:
 - trasmettere linee orientative
 - mostrare le registrazioni di conferenze
 - standardizzare le prestazioni
 - promuovere/lanciare nuovi prodotti
 - illustrare dati complessi
- conferenze e riunioni vendite: le conferenze e riunioni sono occasioni importanti di comunicazione e di incontro tra venditori, direzione vendite e vertici aziendali. Le prime generalmente sono estese a livello nazionale e sono a cadenza saltuaria. Le seconde sono organizzate sistematicamente e si svolgono a livello di zona e/o regionale.

Finalità

Le conferenze e riunioni nell'ambito della forza vendite vengono organizzate per i seguenti motivi:

- lanci promozionali di nuovi prodotti
- premiazioni
- analisi risultati conseguiti
- presentazione nuove politiche aziendali
- studio di casi, role-playing
- impartire direttive sulle tecniche di vendita, sistemi amministrativi
- proporre nuove idee per migliorare la produttività
- creare l'occasione di incontro e scambio di esperienze della forza vendite
- promuovere nuovi traguardi adottando le tecniche del brainstorming
- valutare l'adozione di metodi efficaci e alternativi per risolvere problemi e/o eventuali crisi del settore



Contenuto

Il contenuto varia a seconda della:

- finalità
- argomento
- destinatari

Frequenza

È bene non oberare i venditori con una mole incessante di circolari e note. Esse vanno inviate quando è necessario.

- cassette audio-visive. Alcune aziende per comunicare con i venditori utilizzano cassette audio-visive per:
 - trasmettere linee orientative
 - mostrare le registrazioni di conferenze
 - standardizzare le prestazioni
 - promuovere/lanciare nuovi prodotti
 - illustrare dati complessi
- conferenze e riunioni vendite: le conferenze e riunioni sono occasioni importanti di comunicazione e di incontro tra venditori, direzione vendite e vertici aziendali. Le prime generalmente sono estese a livello nazionale e sono a cadenza saltuaria. Le seconde sono organizzate sistematicamente e si svolgono a livello di zona e/o regionale.

Finalità

Le conferenze e riunioni nell'ambito della forza vendite vengono organizzate per i seguenti motivi:

- lanci promozionali di nuovi prodotti
- premiazioni
- analisi risultati conseguiti
- presentazione nuove politiche aziendali
- studio di casi, role-playing
- impartire direttive sulle tecniche di vendita, sistemi amministrativi
- proporre nuove idee per migliorare la produttività
- creare l'occasione di incontro e scambio di esperienze della forza vendite
- promuovere nuovi traguardi adottando le tecniche del brainstorming
- valutare l'adozione di metodi efficaci e alternativi per risolvere problemi e/o eventuali crisi del settore



Come si organizza una riunione o conferenza

Le fasi per organizzare una riunione o conferenza vendite sono le seguenti:

- definire in maniera precisa e mirata gli obiettivi
- informare i partecipanti sul tema dell'incontro
- individuare un responsabile addetto all'organizzazione dell'evento ed un responsabile che condurrà la riunione/conferenza. Individuare altresì i partecipanti, comunicando a loro data e luogo dell'incontro
- identificare la sede ed il luogo: ambiente idoneo, dotato di attrezzature necessarie, facilmente raggiungibile e ben servito dai mezzi di trasporto
- rispettare i tempi previsti, osservando massima puntualità di inizio e fine
- osservare l'ordine della scaletta e non andare fuori argomento
- mantenere vivo l'interesse dei partecipanti
- preparare programma, cartellette, dispense e materiale da distribuire ai presenti
- lasciare aperto il dibattito, dopo l'esposizione iniziale, favorendo discussioni di gruppo



IL DIRETTORE VENDITE

Il direttore vendite è il responsabile operativo della gestione delle risorse ad esso assegnate:

- personale
- mezzi finanziari
- prodotti
- distribuzione

Egli è l'interfaccia tra l'azienda ed i clienti e ha il compito di:

- reclutare, addestrare, dirigere e motivare la forza vendite
- individuare e perseguire gli obiettivi aziendali
- sviluppare pianificazioni operative
- programmare premi e incentivi per la forza vendite
- controllare le vendite
- assicurare rigore nella struttura organizzativa
- mantenere i contatti con i clienti e con le unità operative aziendali che si occupano di marketing, produzione, distribuzione, budget, programmazione
- occuparsi della avvenuta evasione ordini e della distribuzione dei prodotti





REQUISITI

Per svolgere l'attività di direttore vendite occorre possedere delle caratteristiche ben precise, quali:

- capacità di acquisire il consenso da parte dei venditori, ottenendo da loro i massimi risultati senza costrizioni
- intraprendenza e abilità nel fronteggiare gli imprevisti, nel risolvere i problemi e nel cogliere le opportunità di mercato
- saper organizzare l'attività della forza vendite e raggiungere gli obiettivi
- essere leale, serio, onesto
- sapere motivare lo staff di venditori ed essere imparziale con loro
- possedere buone capacità comunicative e di socializzazione; deve saper instaurare soddisfacenti rapporti interpersonali e gestire eventuali conflitti
- dinamicità ed entusiasmo; deve essere attivo nel suo lavoro e dimostrare passione

COMPITI

Selezione della forza vendite

La fase di selezione è un compito importante, spesso attribuito al direttore vendite. Egli deve essere in grado di scegliere, tra una rosa di candidati, il soggetto con le caratteristiche potenziali (qualità, attributi) più idonee per svolgere l'attività di venditore. In particolare, deve valutare il possesso da parte dei candidati dei seguenti requisiti:

- conoscenze tecniche
- affidabilità nello svolgimento dei compiti/doveri assegnati
- serietà, onestà, lealtà nei rapporti con il cliente e l'azienda
- adeguata preparazione culturale
- cura del proprio aspetto, bella presenza, ordine, abbigliamento appropriato
- buona autostima, fiducia nelle proprie capacità
- flessibilità ad adattarsi alle varie circostanze imposte dal mercato e alle esigenze dei clienti
- capacità comunicativa, abilità nella conversazione: esposizione chiara e convincente delle proprie idee
- abilità ad entrare in sintonia con il cliente, ispirando fiducia e simpatia

CONTINUA NEL PROSSIMO NUMERO CON LA SECONDA PARTE



COME RICONOSCERE E GESTIRE I CONFLITTI

Il conflitto è una componente naturale della vita sociale e professionale. Avere rapporti idilliaci con tutti è un'ambizione ideale, ma purtroppo la realtà ci porta a scontrarci con persone e situazioni diverse, causando sofferenza e rotture.

È importante affrontare e gestire i conflitti, elaborandoli in maniera adeguata e costruttiva, grazie al dialogo, all'assertività, senza dover scendere a compromessi e ripicche.

(La prima parte della scheda è stata pubblicata nel numero precedente).

SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

ESIGENZE GENERALI: migliorare l'equilibrio e l'armonia dei rapporti personali nell'attuale contesto sociale e lavorativo, in cui sono in aumento le situazioni conflittuali.

IL CONFLITTO

- Definizione
- Cause
- Conseguenze positive/negative

Come prevenire e gestire le situazioni conflittuali

- Strategie per gestire i conflitti e renderli produttivi

Gestire il post conflitto

- Identificare nuove opportunità
- Fare delle situazioni conflittuali un motivo di crescita
- Individuare azioni per evitare ulteriori conflitti

Comportamento assertivo

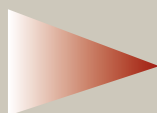
- Definizione
- Come si comporta la persona assertiva

COMPETENZE SVILUPPATE: acquisire le tecniche più adatte per avere buoni rapporti con gli altri e stare bene con sé stessi

“

Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero.

”





GESTIRE IL POST-CONFLITTO

IDENTIFICARE NUOVE OPPORTUNITÀ

È importante saper gestire il post-conflitto, affinché esso non si trasformi in una spaccatura dei rapporti, ma in una nuova opportunità. Ecco come fare.

Esaminare il tipo di conflitto:

- costruttivo: win-win
- distruttivo: win-lose

Focalizzare e comprendere il problema in relazione a:

- dimensioni
- complessità
- tempi necessari per la soluzione
- interconnessione con le diverse variabili
- componenti personali: cognitivo-emotiva, comunicativa, etica
- tentativi di soluzione messi in atto ed i risultati ottenuti
- differenziare le persone dal problema
- dare il giusto peso alle colpe e capire che ci sono più verità
- non farsi logorare dalle emozioni negative che ostacolano la conciliazione
- elaborare la rabbia: riflettere sul modo di valutare l'agire altrui
- mettere da parte l'orgoglio: molte volte basta poco per sanare la situazione.

Ad esempio:

- si può fare "il primo passo" e dimostrare la nostra buona volontà a chiarire.

È un buon segno di maturità

- individuare nuovi comportamenti costruttivi
- relazionarsi in maniera autentica, rivelando con onestà le intenzioni
- cercare congruenza tra mezzi e scopi



TECNICHE CONSIGLIATE

Applicare l'approccio "BATNA" - Best Alternative To a Negotiated Agreement: opzioni disponibili in caso di mancato accordo. Il BATNA è la migliore alternativa a disposizione del soggetto qualora il conflitto e/o la negoziazione non vanno a buon fine.

In tal caso occorre:

- creare una lista di azioni che possono essere fatte
- potenziare alcune delle idee migliori
- selezionare l'alternativa più vantaggiosa
- essere trasparenti nelle motivazioni
- effettuare verifiche, interpretazioni e sintesi

FARE DELLE SITUAZIONI CONFLITTUALI UN MOTIVO DI CRESCITA

Il conflitto non sempre è qualcosa di negativo. In alcuni casi può diventare una risorsa, uno strumento per migliorare la comprensione di noi stessi, l'intesa con l'altro e per sbloccare la comunicazione. Ciò non significa che bisogna per forza litigare. Il litigio se viene strutturato in modo errato nuoce all'autostima e rende sfiduciati, apprensivi, incerti. Inoltre crea un clima teso e insoddisfacente, pregiudicando la qualità di vita personale e lavorativa. Le situazioni conflittuali devono essere un motivo di crescita e far comprendere al soggetto il valore di:

- accettare le differenze
- veicolare nuovi contenuti
- aprirsi alla conoscenza ed all'incontro con gli altri, nel rispetto reciproco
- collaborare e condividere idee, spazi e tempi, stimolando lo scambio
- assumersi le responsabilità ed essere ragionevoli
- mettersi in discussione: fare una autoconoscenza delle proprie capacità e limiti per attuare strategie migliorative
- sviluppare l'intelligenza emotiva-relazionale. Essa è definita come la capacità di dominare le emozioni, comprendere i sentimenti personali e altrui, adattarsi alle situazioni, auto-motivarsi, sostenere gli altri, raggiungere gli obiettivi prefissati. L'intelligenza emotiva è un insieme di abilità, come: empatia, persuasione, autocontrollo che consentono di cogliere i lati positivi di ogni situazione ed è formata da (Goleman):
 - competenza personale, che implica: la consapevolezza di sé: riconoscere gli stati d'animo interiori; la padronanza di sé (sorvegliare le emozioni / sentimenti); ricercare l'innovazione e l'adattabilità; l'autocontrollo (dominare impulsi negativi/distruuttivi);
 - competenza sociale: determinata dalle modalità in cui si gestiscono le relazioni interpersonali mediante l'empatia (comprensione degli altri, promozione delle diversità; le abilità sociali: buona capacità di comunicazione e di persuasione)



INDIVIDUARE AZIONI PER EVITARE ULTERIORI CONFLITTI

Ci sono degli accorgimenti che consentono di evitare ulteriori conflitti.

È buona regola:

- predisporre una lista delle situazioni da chiarire
- prendere consapevolezza dei nostri comportamenti sbagliati
- stabilire obiettivi comuni
- migliorare i livelli/processi comunicativi per rendere gli scambi interpersonali fluidi. È importante acquisire:
 - *l'arte del dialogo*. Il dialogo ha i suoi segreti, cela trappole, ambiguità e fraintendimenti. Non tutti i messaggi sono espliciti ed intenzionali e spesso devono essere interpretati e re-interpretati. Non esiste dialogo quando un soggetto impone agli altri le proprie idee, oppure manca la stima ed il rispetto reciproco, anche nelle situazioni più difficili.
 - *l'arte dell'ascolto partecipe*. Molte situazioni di conflittualità e disaccordi derivano dalla difficoltà a riconoscere il punto di vista dell'interlocutore. Le persone spesso non si impegnano nell'ascolto reciproco. Ascoltare non significa registrare ciò che l'altro dice in maniera passiva. L'ascolto per essere efficace deve essere attivo, coinvolgere orecchie e mente.

Esso presuppone:

- l'ascolto critico, basato sulla decodifica del messaggio
- l'ascolto empatico, che si fonda sulla comprensione del discorso emesso e delle motivazioni sottese
- l'arte del rispondere. Il modo di rispondere è determinante nella buona riuscita della comunicazione. Ciò non sempre avviene e provoca risentimenti. Bisogna stare attenti alle risposte disfunzionali, quali:
 - risposte fondate sul pregiudizio: il pregiudizio evita il confronto, blocca la comunicazione ed impedisce di considerare l'altro per quello che è
 - risposte egocentriche: sono tipiche di coloro che non ammettono i punti di vista altrui. È un modo rigido di affrontare la relazione in un ruolo di superiorità
 - risposte svalutanti: umiliano e sminuiscono l'interlocutore. La comunicazione è diretta alla persona e non al comportamento. Rifiuto del messaggio e dell'emittente. Chi svaluta gli altri spesso nasconde insicurezza ed inferiorità
 - risposte mistificanti: attribuzione di valori/significati dissonanti con quelli dell'emittente
 - risposte squalificanti: ovvero incoerenti e azionate per mettere in difficoltà l'interlocutore
 - risposte evitamento: la risposta si concentra su aspetti secondari e irrilevanti del messaggio ricevuto



Inoltre è utile evitare di:

- mantenere posizioni rigide che non consentono la negoziazione
- accumulare problemi: fare notare le questioni appena accadono, senza aspettare di tracimare come un fiume in piena; affrontare un problema alla volta
- dire le cose a metà: possono crearsi malintesi che nel tempo sviluppano rancore
- toccare i punti deboli e personali degli altri: vita privata, famiglia, confidenze che ci hanno fatto, ecc.
- cadere in una spirale di aggressività
- creare un clima sfavorevole ad un approccio win-win



COMPORTEMENTO ASSERTIVO

Definizione

Il termine assertività deriva dall'inglese "To assert" che all'inizio significava "mettere uno schiavo in libertà". L'assertività è un metodo di interazione in cui l'individuo attua comportamenti, verbali e non verbali, volti ad affermare sé stesso nel rispetto degli altri. È il giusto equilibrio tra il comportamento aggressivo ed il comportamento passivo.

Elementi assertività

Vi sono elementi base che caratterizzano l'assertività, quali:

- autostima (uguali nella diversità)
 - buona comunicazione
 - autonomia: stare con gli altri, ma essere in grado di rimanere da soli se necessario
- capacità di:
- rischiare e chiedere: accettare il rischio di sbagliare, fare richieste in modo diretto-chiaro-convincente
 - dire di "No": l'assertivo non è accondiscendente né oppositivo, ma onesto e trasparente nel dire cosa è disposto a fare e cosa non fare senza sentirsi in colpa
 - rispondere alle critiche: reazione costruttiva, ignorando le critiche generiche, offensive, manipolative, arroganti. Nelle critiche giustificate vi è l'attitudine ad ammettere errori e difetti personali
 - accogliere gli apprezzamenti: riconoscere i propri meriti e quelli altrui
 - accettare l'insuccesso

Cause che ostacolano il comportamento assertivo

Tra le cause che ostacolano lo sviluppo del comportamento assertivo rientrano:

- esperienze personali negative
- ambiente familiare distorto



- educazione troppo rigida
- chiusura mentale
- convinzioni disfunzionali

COME SI COMPORTA LA PERSONA ASSERTIVA

La persona assertiva è in grado di:

- difendere i suoi spazi/diritti
- farsi valere. Non rinuncia alla propria dignità per evitare i conflitti
- raggiungere obiettivi concreti, anche quando emergono difficoltà, senza prevaricare-umiliare gli altri
- scegliere in maniera responsabile
- autorealizzarsi, comunicare desideri, emozioni, sentimenti in modo chiaro, diretto e non aggressivo
- apprezzare sé stesso e gli altri
- autorealizzarsi
- essere proattivo
- difendere i propri diritti

La persona assertiva non è

- rinunciataria
- compiacente
- aggressiva (non agisce con l'intento di dominare)
- passiva

ESIGENZA

Acquisire una "vision" corretta del conflitto, quale elemento fisiologico del sistema sociale. Riconoscere le diverse tipologie di ostilità per gestirle e renderle un motivo di crescita personale/professionale.

VANTAGGI

Saper affrontare in maniera assertiva le situazioni conflittuali e prevenire le azioni che provocano il disaccordo tra due o più parti.

COMPETENZA SVILUPPATA

Essere in grado di applicare le strategie di "conflict resolution" per evitare, risolvere i conflitti ed attuare forme di negoziazione basate su appropriate tecniche comunicative e sull'intelligenza emotiva, in grado di mantenere un clima costruttivo e sereno.



Fonditalia è un Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua promosso da FederTerziario - Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana - e UGL - Unione generale del Lavoro -. Le imprese di tutti i settori economici, agricoltura compresa, che aderiscono ad un Fondo hanno l'opportunità di utilizzare lo 0,30 dei contributi obbligatori versati all'INPS (Legge 388/2000) per la formazione dei propri lavoratori.

Aderire non costa nulla

FONDITALIA FINANZIA LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI DELLA TUA IMPRESA

PER MAGGIORI INFORMAZIONI
www.fonditalia.org

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

Fonditalia - Via Cesare Beccaria, 16 - 00196 Roma
Tel. 06 95.21.69.33 - E-mail: info@fonditalia.org

**FONDITALIA
NON RESTA CHE ADERIRE**

L'ADESIONE A FONDITALIA SI EFFETTUA
UTILIZZANDO IL MODELLO
DI DENUNCIA CONTRIBUTIVA **UNIEMENS**
DELL'INPS RELATIVO
AL PRIMO PERIODO DI PAGA UTILE,
INSERENDO NELL'APPOSITO SPAZIO
IL CODICE **FEMI** ED IL **NUMERO
DEI DIPENDENTI**



Siete alla ricerca di competenze più evolute...?

VENITE A SCOPRIRE LE SOLUZIONI PIÙ CONCRETE
ALLA XII EDIZIONE IL 7-8 NOVEMBRE FIERA MILANO CITY

EXPO¹¹ Training
LA FIERA DELLA FORMAZIONE


FIERA MILANO

EXPO¹¹ LAVORO
& **SICUREZZA**