

# Skills & Managerial Behaviour

Giornata per studenti, laureandi e neolaureati

## TECNICHE RELAZIONALI E COMPORAMENTI IN AZIENDA

Castellanza, 8 Marzo 2011

© Michele Titolo

### CARENZE DEI GIOVANI NEOLAUREATI IN AZIENDA

DIFFICOLTÀ E COMPORAMENTI	CONOSCENZE E CAPACITÀ
Non sanno <b>gestire il proprio tempo</b> : soffrono le situazioni di urgenza, considerandole spesso anomale o addirittura inusuali.	Hanno <b>capacità di comunicazione molto scarsa</b> : lessico limitato e poca chiarezza d'esposizione e di sintesi, ascolto esiguo.
Hanno serie difficoltà e <b>non amano lavorare in gruppo</b> né sanno partecipare o, peggio, organizzare <b>riunioni di lavoro</b> efficienti.	<b>Scrivono piuttosto male</b> : ridondanze e dispersione concettuale, disordine del testo, frasi troppo lunghe e contorte.
Spesso hanno <b>comportamenti molto sbagliati</b> , contraddittori o controproducenti.	Hanno <b>scarse nozioni generali</b> o ignorano del tutto <b>altre discipline complementari</b> .
Tendono spesso a trasformare le <b>differenze d'opinione in conflitti interpersonali</b> ; ma poi non cercano di mitigarli né di gestirli.	Conoscono poco e/o <b>non applicano metodologie analitiche</b> o <b>strumenti pratici</b> : <i>problem solving-risk analysis</i> .
Non capiscono e/o <b>non riescono a sopportare l'incertezza</b> : cercano attribuzioni precise di ruolo, mansioni e responsabilità definite.	<b>Immaturità</b> : non hanno una reale <b>visione completa dell'intero processo di business</b> dell'azienda dove lavorano.
Queste carenze vanno corrette al più presto con corsi ad-hoc, sia nell'Università, sia poi in azienda ai neossunti. Se non lo si fa, peggiorano e si trascinano e fino ai ruoli manageriali.	
<b>L'intervento di oggi ha proprio lo scopo di aiutare a migliorare i modi di agire dei giovani.</b>	

## NOZIONI SU ALCUNE DELLE CARENZE PIÙ COMUNI

Questa presentazione vuole interessare i partecipanti su **alcune tecniche relazionali e sugli aspetti comportamentali e metodi pratici per la risoluzione dei problemi** che, se saranno approfondite e messe in pratica già durante la formazione accademica, risulteranno di grande utilità quando i giovani inizieranno a lavorare in azienda.

Tra tutte le carenze dei giovani in azienda, scegliamo di accennare a :

Gestione del tempo

Riunioni di lavoro

Comunicazione

Problem solving

Lavoro di Gruppo

Comportamenti

Per le altre criticità rilevate come *Gestione di conflitti, Capacità redazionali; Incertezza e organizzazione, Analisi dei rischi, Business vision e altre Discipline complementari*, è impensabile accennarne in una sola giornata, anche a livello nozionistico elementare.

*Nota: tutto il materiale che segue è tratto da articoli del relatore pubblicati nell'ultimo decennio.*

Skills & Managerial Behaviour - *Tecniche comportamentali in azienda* - Castellanza, 8 Marzo 2011 - © Michele Titolo 3 / 41

## IL TEMPO COME RISORSA INSOSTITUIBILE

**IL TEMPO È LA RISORSA BASE DI OGNI INDIVIDUO E DI OGNI ORGANIZZAZIONE**

**SE NON SI GESTISCE IL TEMPO, TUTTO IL RESTO È GESTITO PER PURO CASO.**

### IL TEMPO

**È LA RISORSA PREZIOSA  
E MENO ABBONDANTE.**

**IL TEMPO È IL FATTORE  
LIMITE DI OGNI**

**PROCESSO PRODUTTIVO**

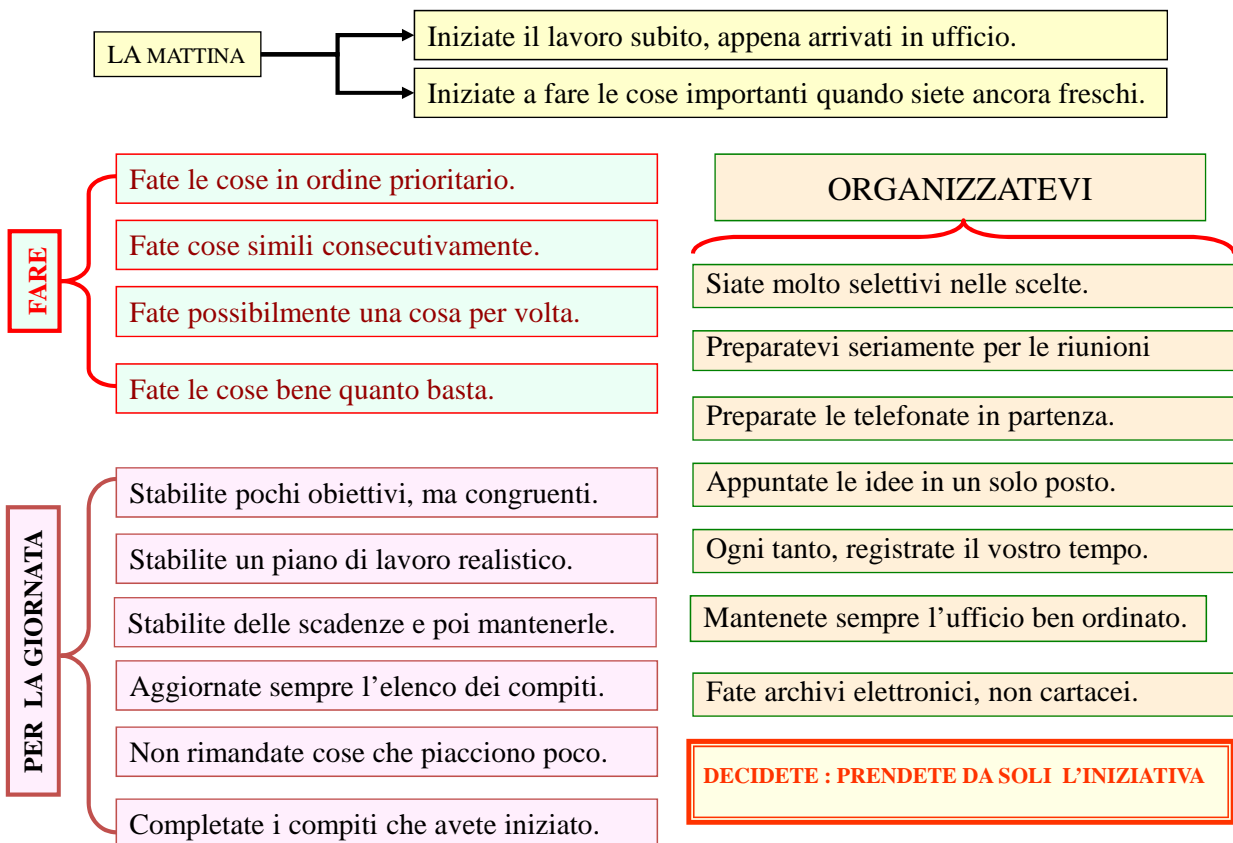
- la sua disponibilità è completamente anelastica;
- il tempo non è sostituibile in alcun modo;
- l'uomo è inadatto per natura ad amministrare il proprio tempo;
- la cura del tempo comincia dal suo controllo;
- solo se un comportamento viene analizzato e descritto può essere: **compreso, corretto e migliorato.**

LE  
**5 P**  
PER LA  
CORRETTA  
GESTIONE  
DEL  
TEMPO:

1. **PRIORITA'**
2. **PUNTUALTA'**
3. **PIANIFICAZIONE**
4. **PROGRAMMAZIONE**

che sono la base della  
quinta **P**  
di:  
**5. PRODUTTIVITA'**

**"IL TEMPO È MIO: SE NON GESTISCO IL MIO TEMPO NON GESTISCO NULLA".**



## INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE IN AZIENDA

**L'INFORMAZIONE** è il trasferimento di messaggi da un *emittente* ad un *ricevente*.

**LA COMUNICAZIONE** si realizza quanto il ricevente percepisce l'informazione.

La **percezione di un messaggio** da parte di un ricevente può avere, e di solito ha, contenuti diversi da quanto l'emittente voleva comunicare.

**Il codice culturale oppure l'atteggiamento del ricevente è diverso da quello dell'emittente.**  
La differenza d'estrazione culturale o di ruolo può far sì che contenuto percepito sia più importante di quello trasmesso.

La **comunicazione investe sfere emotive momentanee** o riguardanti un vissuto. Il coinvolgimento emotivo del ricevente fa sì che :  
"non c'è peggior sordo di chi non vuol sentire !".

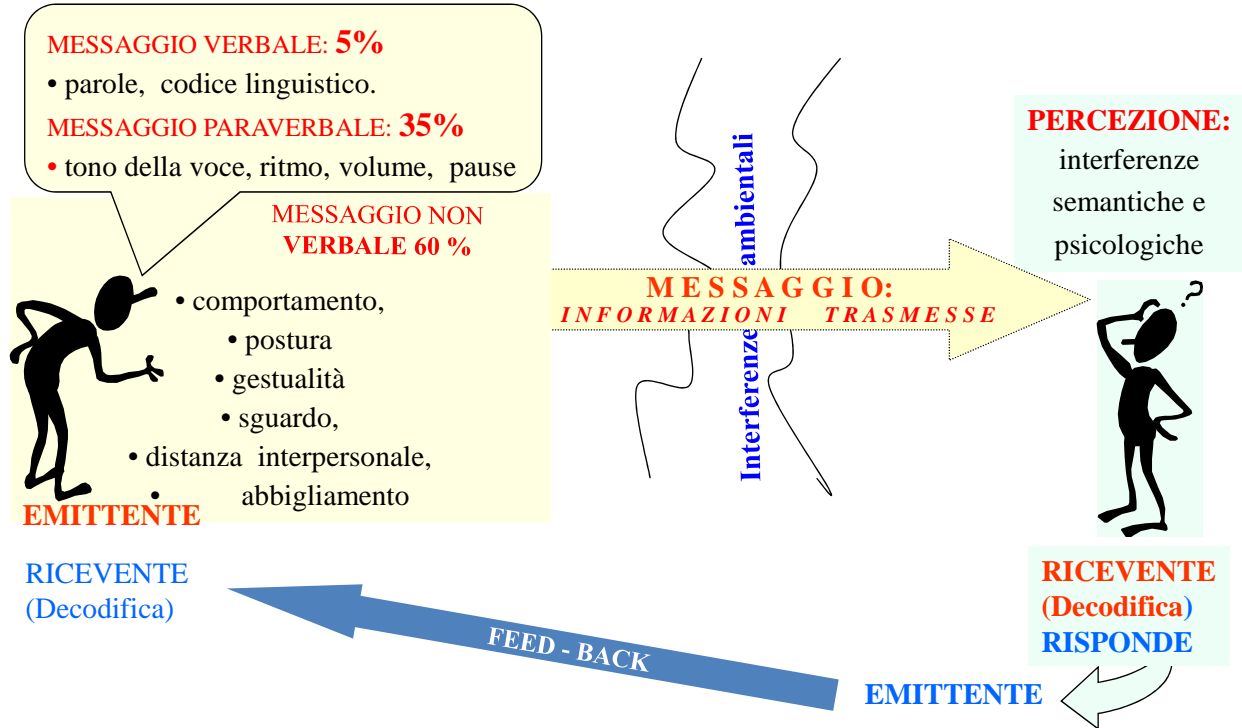
**L'ambiguità di molte parole i cui significati sono più di uno:** stereotipi, pregiudizi culturali, emozioni, ecc., **distorcono il contenuto che l'emittente voleva trasferire.**

In azienda **è impossibile non comunicare**, perché non è possibile non avere ed esternare un **comportamento**.

La comunicazione avviene sia con la **parola, comunicazione verbale**; sia con il personale **comportamento, meta comunicazione**.

**La comunicazione non verbale è più importante della parola:** per esempio il silenzio, il modo di abbigliarsi, l'ambiente scelto, lo stato emotivo, la mimica facciale, il tono della voce, l'atteggiamento più o meno determinato, ecc.

## 1. Non si può non comunicare. - 2. Tutto è comunicazione-



## 3. Ciò che ho comunicato è ciò che l'altro ha capito!

Skills & Managerial Behaviour - Tecniche comportamentali in azienda - Castellanza, 8 Marzo 2011 - © Michele Titolo 7 / 41

# I PROBLEMI DELLA COMUNICAZIONE

Chi comunica in azienda, sia consapevole dei **problemi della percezione di chi riceve**

Analogamente, chi riceve deve essere consapevole dei **problemi della comunicazione.**

Perché **un'informazione diventi vera comunicazione**, vale a dire interpretazione di un messaggio con contenuti i più vicini possibile a quanto si voleva trasmettere, **occorre un feed back.** Cioè che il ricevente replichi all'emittente confermando la comprensione.

La comunicazione è quindi un **processo** nel quale **l'informazione**, il trasferimento di un messaggio, è un **mero elemento.**

La **comunicazione impegna spesso del tempo**, quindi **ne deriva che in azienda le informazioni sono molte mentre sono sempre troppo poche le comunicazioni**

Un buon *knowledge worker* deve sapere quali, tra le tante informazioni che gli giungono, sono da fare oggetto di comunicazione, **invece di girarle a tutti abusando dell'e-mail.**



**Convinzione :** via e-mail è più un modo rapido per raggiungere il destinatario e ottenere la risposta, che può consistere anche nel solo riscontro che l'informazione inviata è stata aperta e, si suppone, letta.

- **dal 50% al 60% dei destinatari**, legge solamente le prime righe e poi decide se continuare o meno nell'esplorazione del testo.
- **solo il 15%** circa legge fino in fondo i messaggi, preferendo quelli che si dimostrano accattivanti fin dalle prime righe.

L'importanza di ascoltare e saper ascoltare è dovuta non solo alla necessità di migliorare la propria percezione, ma di **modificare l'atteggiamento in funzione delle emozioni** che l'emittente vuol trasferire. **In azienda, si ascolta male: frettolosamente, superficialmente!**

Solo se **ascoltiamo attentamente** i nostri interlocutori e cerchiamo di comprendere i loro bisogni e le loro aspettative, **possiamo realizzare un'efficace comunicazione aziendale.**

**CHECK LIST PER UNA  
COMUNICAZIONE EFFICACE**

- ascoltare e ancora ascoltare bene; rivolgersi alla persona nella sua totalità;
- riconoscere e rispettare le emozioni, esprimere i sentimenti senza "allagare";
- favorire incontri con i collaboratori; evitare critiche generiche e atemporalità;
- celebrare i successi e proteggere gli insuccessi; essere trasparente e solidale;
- conoscersi nel rapporto; fare apprezzare la diversità; offrire l'informazione;
- trasmettere fiducia nel miglioramento; suggerire vie d'uscita per ogni critica;
- offrire l'informazione, ma nessuna tolleranza per l'intolleranza;

Spesso manager e *knowledge worker* pretendono dagli altri una "comunicazione continua" esigendo tempestivamente dati e rapporti, **mentre tendono a trattenere le informazioni importanti in proprio possesso e a non trasferirle a chi le necessita.**

## COMUNICAZIONE ORALE E SCRITTA

**OBBIETTIVO:** Quale reazione desidero attivare? A chi mi rivolgo? Conosco il suo/loro livello e differenze culturali? Che attese ha? Che linguaggio usa? Quale stile usare?

**SCOPO:** Cosa voglio ottenere? A che cosa serve? Quanto mi costa e quali vantaggi dà?

**FLESSIBILITÀ:** in azienda bisogna **differenziare le proprie modalità di comunicazione** affinché corrispondano a bisogni, esigenze e domande specifiche dei destinatari.

**INTERLOCUTORI:** posso rivolgermi a **singoli o a gruppi** omogenei di destinatari, **ma per coerenza userò modalità di comunicazioni diverse** secondo i soggetti coinvolti.

**COMUNICAZIONE ORALE:** colloquio, riunione, presentazione, dibattito, ecc.

**COMUNICAZIONE SCRITTA:** mail, lettera, relazione/rapporto, studio, documentazione.

**PREPARARE:** tempo speso inversamente proporzionale alla **dimensione del messaggio.**

**ORGANIZZARE IL MESSAGGIO:** renderlo chiaro e condurre i destinatari verso obiettivo e scopo prefissati, focalizzando l'attenzione sui punti/argomenti di maggior efficacia.

**ORIENTARE IL MESSAGGIO:** considerare pregiudizi e preoccupazioni del destinatario.

**STRUTTURARE IL MESSAGGIO:** **parti fisse** (premessa, corpo / nucleo e conclusione) - **parte variabile** (selezione delle informazioni e scelta delle priorità).-

## STRUTTURA DEL MESSAGGIO SCRITTO

SCHEMA		SCOPI E OBIETTIVI	PARTE VARIABILE	
		RAZIONALIZZAZIONE DEL RAPPORTO	SELEZIONE DELLE INFORMAZIONI IN	
		CONTENUTI	QUANTITÀ	QUALITÀ
PARTI FISSE	PREMESSA 10% / 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>catturare l'attenzione;</li> <li>porre i confini del messaggio;</li> <li>indicare la scaletta da seguire.</li> <li>evidenziare bene i punti cruciali.</li> </ul>	La <b>sintesi del rapporto high light</b> deve <b>evidenziare tutti i punti cruciali</b> , con <b>anticipazione delle conclusioni</b> anche se non si leggerà l'intero documento.	
	CORPO O NUCLEO 65% / 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarare i contenuti sull'obiettivo;</li> <li>organizzare idee e argomenti;</li> <li>seguire un percorso logico;</li> <li>rendere chiaro il messaggio;</li> <li>mantenersi entro i confini;</li> <li>linguaggio formale -impersonale.</li> </ul>	Il <b>TEMPO disponibile</b> alla preparazione <b>limita la quantità delle informazioni</b> e dei dati che si vogliono far passare. Il <b>tipo dei DESTINATARI</b> determina la <b>qualità del messaggio scritto</b> .	
	CONCLUSIONE 5% / 15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>rafforzare gli obiettivi;</li> <li>sottolineare dati /argomenti base;</li> <li>rispondere a domande possibili;</li> <li>raccomandare, suggerire azioni.</li> </ul>	I contenuti che maggiormente si ricorderanno sono espressi nella <b>conclusione</b> e nella <b>premessa</b> . <b>L'interpretazione di tutto il messaggio è determinata dalla qualità di sintesi.</b>	

## REDAZIONE DI UN RAPPORTO AZIENDALE

Prima d'iniziare la redazione considerare bene:	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>gli obiettivi del rapporto</b>, cioè i criteri generali che aiutano ad una stesura snella ed efficace e definiscono la <b>struttura del documento</b>;</li> <li><b>il metodo di lavoro</b> e le <b>procedure</b> aziendali per la preparazione;</li> </ul>
La struttura di un <b>rapporto tecnico o commerciale</b> può essere diversa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>sia nel caso che il redattore <b>sia libero da vincoli</b> e possa comporlo come meglio crede secondo lo scopo che persegue;</li> <li>sia che esista una <b>procedura</b> o un <b>capitolato che definisce/condiziona la composizione del documento</b> e riduce/limita la libertà di redazione.</li> </ul>

*“Dai al lettore ciò che si attende di leggere e poi sorprendilo positivamente!”*

**Comunicazione:** lo stile deve essere molto “scorrevole” senza “elucubrations” pesanti. Possibilmente un solo soggetto principale per ogni punto, brevità, linguaggio chiaro, paragrafi corti, stile impersonale. Rafforzare i punti di forza anche “visivamente”.

**Logica d'esposizione:** procedere sempre dal generale al particolare, concetti a dettagli, dall'immediatamente comprensibile agli argomenti difficili che necessitano riflessione

**Supporti:** usare disegni d'assieme, preferibilmente in prospettiva, allegando quelli di dettaglio. Gli schemi di flusso tipo *block diagram* facilitano il *follow-up* dei processi.

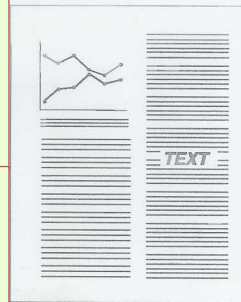
**Riassunti:** riepilogare sempre il contenuto di ogni sezione dell'offerta, sottolineando il particolare messaggio che si vuole trasmettere al lettore attraverso la “*road map*”



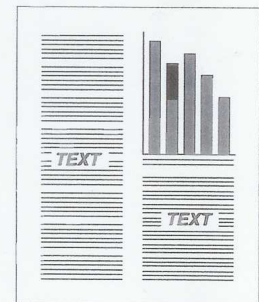
È oramai assodato che il **testo non deve essere battuto in modo troppo dispersivo, tipo una sola facciata a doppio spazio**. (Testo disorganico o disarticolato per dispersione). Inoltre, l'aumento del peso della carta, oltre al costo, predispone subito male il lettore.

Ciò vale anche se si fornisce il tutto in CD, perché **comunque dovrà essere stampato** per un'attenta valutazione che, difficilmente, si potrà fare leggendo direttamente dal monitor.

NB: se si compone il testo pur su una sola facciata, ma **su due colonne, si ottiene già un guadagno di spazio di oltre il 50%** rispetto alla pagina normale battuta a spazio singolo.



Model 10 Left-Facing



Model 11 Right-Facing

Questa composizione *a due* ha il vantaggio di permettere un maggior raggruppamento di **argomenti concatenati "visibili" a un solo colpo d'occhio nella stessa pagina**.

**Non intercalare mai nel testo lunghi e tediosi elenchi** di macchinari, di componenti, di parti, ecc. Tutti queste distinte, liste ecc. devono essere alloggiati in appositi allegati.

**Lo stesso accorgimento vale per i disegni e gli schemi complessi inseriti nel testo**. Si suggerisce di fare disegni illustrativi del **tipo esploso tridimensionale** da intercalare.

Presentare sempre le **descrizioni tecniche**, anche le più complesse, come se fossero parte di un **manuale d'istruzioni** dove la comprensione immediata dell'oggetto è essenziale

## LAVORARE IN GRUPPO

**Operare in team** significa esporsi e partecipare alle **dinamiche socio-emotive del gruppo** che si esteriorizzano maggiormente in situazioni di stress. Frangenti e condizioni critiche nelle quali il comportamento dei singoli è determinante per il buon esito del collettivo.

Lavorare insieme implica, innanzi tutto, saper sempre **distinguere le persone dai problemi**, separando **l'oggetto** della discussione dal **rapporto** fra i partecipanti.

Spesso **i conflitti sui problemi in esame, si trasformano in conflitti interpersonali**. *Non si va sulla palla, ma sul giocatore*, ciò che induce a confondere gli obiettivi del gruppo con scopi e rapporti interpersonali, poiché facilmente lo status di una parte contagia l'altra.

**La sopravvivenza e lo sviluppo di un'azienda**, così come per qualsiasi popolazione di organismi viventi, viene garantita nel tempo solamente **se periodicamente si verifica un livello adeguato di variazione genetica del management**. **Ciò in Italia è inconsueto**.

Le strutture **tendono ad uniformarsi** in rapporto a quanto più esiguo è stato il **numero di esterni chiamati a ricoprire cariche aziendali risolutive**; oppure a quanto più lunga è stata la permanenza dei soliti dirigenti in settori essenziali. **Il gruppo diventa casta permanente**.

I comportamenti sbagliati dei manager che gestiscono i gruppi di lavoro delimitano lo sviluppo delle capacità personali e determinano la staticità della struttura organizzativa.

Il **circolo vizioso che blocca lo sviluppo** è determinato dal grado d'**ignoranza conservatrice** dei *knowledge workers* che, lavorando in gruppo, mantengono comportamenti errati.

## CHE COS'È UN GRUPPO DI LAVORO?

Il GRUPPO è un assieme di persone i cui rapporti sono inter-dipendenti, che hanno una vera ragione di essere e collaborare; ragione sentita e accettata consapevolmente da tutti.

**CORRESPONSABILITÀ** : due o più persone hanno aree di responsabilità comuni tra di loro.

**LAVORO IN GRUPPO**: più persone con posizioni in corresponsabilità si confrontano fra loro con assenza di competizione, atteggiamenti aperti, accettazione matura e costruttiva.

Un gruppo di lavoro si distingue da altre forme associative per due proprietà peculiari:

→ **VITA AUTONOMA** poiché il gruppo sussiste al di là della vita personale dei suoi membri.

→ **UNITÀ DEI COMPONENTI** per la coesione del team e per l'immagine del gruppo stesso, percepita come sufficientemente diversa da differenziarsi da quella di altri gruppi.

**IL GRUPPO NON DEVE ESSERE MOLTO GRANDE, MASSIMO 12 PERSONE:**

- ✧ per non compromettere le comunicazioni,
- ✧ per non permettere il formarsi di cricche,
- ✧ per non ingigantire i problemi interpersonali a scapito della realizzazione del compito.

UN NUMERO MOLTO PICCOLO, al di sotto di 4 persone, crea difficoltà: aumentano le tensioni e le incomprensioni emotive.

**IL NUMERO OTTIMALE È DI 6 -7 PERSONE.**

## FINALITÀ DEI GRUPPI DI LAVORO IN AZIENDA

Le organizzazioni costituiscono Gruppi di Lavoro per diversissime ragioni ed esigenze.

Nelle aziende che lavorano su commessa, specie nelle società d'ingegneria e di *General Contracting*, si è largamente affermata l'**organizzazione del lavoro in Team per singolo progetto** per l'esigenza di dover dare garanzie su beni e servizi forniti a prezzo chiuso.

**GRUPPI DI LAVORO IN AZIENDA SONO:** *comitati di studio, d'indirizzo e di controllo, team di progetto, task force autonome* e altre forme, nelle quali: **le persone, temporaneamente, si associano per perseguire obiettivi comuni.** Attività basate su **rapporti interdipendenti e responsabilità condivise**, più che sulla gerarchia dei rispettivi ruoli aziendali.

- LE FINALITÀ PRINCIPALI** (Secondo Charles Handy) sono:
- distribuzione, gestione e controllo del lavoro; programmazione e coordinamento;
  - *problem solving* e presa di decisioni; sperimentazione e ratifica delle decisioni;
  - promozione dell'impegno comune, coinvolgimento e motivazione dei singoli;
  - gestione del contenzioso, negoziazione e risoluzione dei conflitti;
  - esame delle informazioni; discussione d'indagini e richieste retrospettive.

**NB: IL LAVORO DI GRUPPO, INTESO COME ESECUZIONE, NON SI FA IN GRUPPO !**



## LA COESIONE NEL GRUPPO DI LAVORO

Perché un gruppo esista realmente e resista nel tempo, deve presentare un **alto grado di coesione tra i suoi membri.**

La **coesione** si manifesta in una serie di **rapporti interpersonali molto forti e solidi** fra i membri del team.

La **coesione non è mai a se stante**, cioè un rapporto asettico, ma si riferisce a precise situazioni e ai compiti condivisi che il gruppo si è dato .

Se non c'è coesione si avrà un insieme di uomini in relazione tra loro per motivi diversi (costrittivi, superficiali, fortuiti, occasionali, ecc.) ma non si avrà una vera squadra.

La **coesione diminuisce se aumenta d'intensità lo stress** che porta a comportamenti difensivi individualistici.

La **coesione scompare** quando si sente minacciata la soddisfazione di bisogni primari elementari, antecedenti a quelli sociali.

**CARATTERISTICHE DI UN GRUPPO**

❖ **Hanno scopi in comune.** Sentono che i compagni si attendono comportamenti coerenti con le situazioni in cui il gruppo vive.

❖ Percepiscono dei **ruoli e una certa struttura di gruppo** e sono capaci di **situarsi e di situare gli altri** in questo sistema di ruoli.

❖ Sanno che esistono **valori riconosciuti da tutti, norme di condotta** (esplicite o implicite), **un linguaggio o un codice comune.**

❖ Percepiscono la **motivazione di tutti i membri** per i propri compiti e le **responsabilità** rispettive.

❖ Hanno la consapevolezza di **far convergere gli sforzi e i comportamenti** per la riuscita dell'attività, cioè per il **raggiungimento del risultato.**

## BARRIERE ALLA FORMAZIONE DEL GRUPPO

<b>UOMINI: COMPORAMENTI E ATTEGGIAMENTI</b>	1.1 scarsa apertura, <b>scarsa comunicazione</b> , 1.2 scetticismi, mugugno frequente, 1.3 bisogno della mamma: attesa dall'alto, 1.4 bisogno di riconoscimento, immaturità, 1.5 gioco al massacro.
<b>ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E PROCESSI DECISIONALI</b>	2.1 delega limitata, 2.2 contrapposizioni da vertice, <b>scarsa coesione</b> , 2.3 valutazioni mancate sull'apporto singolo, 2.4 burocraticità, anelasticità, lentezze decisionali, 2.5 non gestione dei conflitti, scarico colpe, 2.6 legami funzionali preponderanti.
<b>CULTURA AZIENDALE DEI SINGOLI E COLLABORAZIONE FRA I PARTNER</b>	3.1 incompatibilità e/o non complementarietà fra i partner, 3.2 <b>eterogeneità e diversità culturali molto marcate</b> , 3.3 compartimenti stagni fra aziende collaboranti, 3.4 status marcati, ruoli troppo definiti, non corresponsabilità.
<b>LAVORO OPERATIVO</b>	4.1 gestione del tempo difficile o molto carente, 4.2 urgenze continuate, logica d'emergenza permanente.
<b>PROFESSIONALITÀ</b>	5.1 non visione delle priorità del gruppo, 5.2 visioni unilaterali limitate e acritiche, 5.3 visioni prettamente tecniche e non economiche.

Per le squadre integrate **solamente con risorse della propria azienda**, la formazione del gruppo di lavoro risulta **agevolata** dalla reciproca conoscenza, approcci e metodi di lavoro condivisi.

L'attività formativa del team diventa **difficile** quando la squadra è **integrata con terzi** e di più quando questi provengono società estere con diverse culture e consuetudini lavorative.

**VISIONI DA CULTURE DIVERSE**  
Americani e britannici hanno visioni concrete a breve basate su dati e schemi, in genere non danno credito a metodi e procedure diversi dai propri; propendono a fondare la loro fiducia sul contratto giuridico e sulle sanzioni che prevede.

Tedeschi, francesi e giapponesi invece hanno visioni a lungo termine, basate sulla strategia, preferiscono pianificare il tutto prima di programmare le singole parti; prediligono anzitutto fidarsi sulle precedenti esperienze.

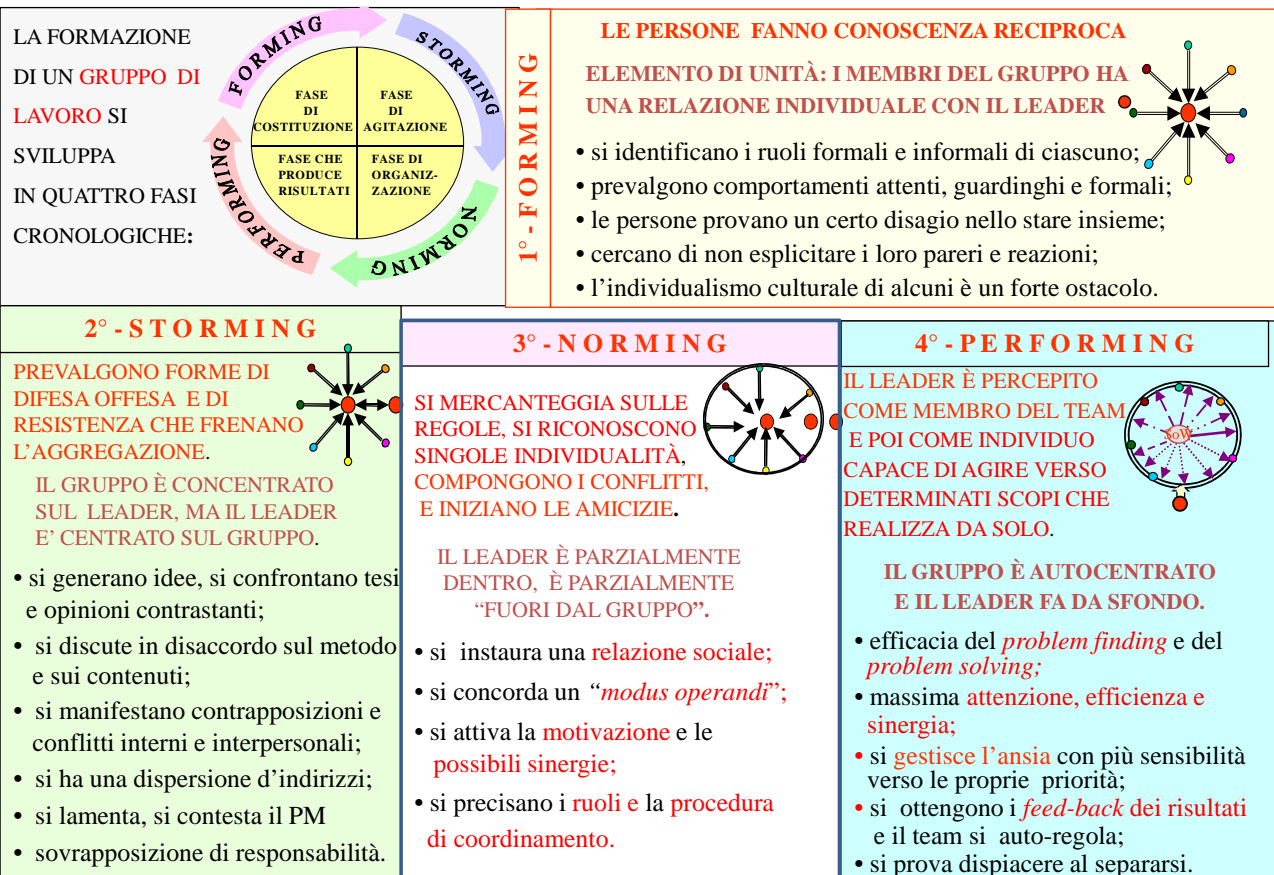
La **Formazione del Gruppo, Team Building**, per superare le **dinamiche interne**, specie se dovrà affrontare progetti complessi, richiede il supporto di esperti esterni detti **facilitators**.

LA DINAMICA DI GRUPPO è un processo di socializzazione, attraverso le corresponsabilità dei ruoli e delle funzioni componenti la squadra.

I FENOMENI DELLA DINAMICA DI GRUPPO sono l'insieme delle vicissitudini e dei cambiamenti che l'individuo subisce durante lo svolgimento del lavoro, nel suo modo di vivere le situazioni

**Team Building Process**: l'analisi del processo di formazione consiste nel **comprendere i fattori che sottintendono all'evoluzione del gruppo stesso**, specialmente quelli che influiscono di più sulla sua reale produttività, in termini di **efficienza ed efficacia** del lavoro d'insieme.

## IL PROCESSO DI TEAM BUILDING



## LE DIFFERENZE INTERCULTURALI NELLA SQUADRA: IL MODELLO DI HOFSTELDE

Nei Gruppi di Lavoro le differenze fra le culture d'origine di ognuno, sono fondamentali.  
Hofstelde identifica **cinque diverse dimensioni primarie** per differenziare le diverse culture:



Skills & Managerial Behaviour - Tecniche comportamentali in azienda - Castellanza, 8 Marzo 2011 - © Michele Titolo 21 / 41

## LA RIUNIONE DI LAVORO

La riunione di lavoro è un **processo di lavoro collettivo** che utilizza informazioni e opinioni da più fonti (i partecipanti) allo **scopo di arrivare**, in un tempo definito, a una **posizione comune** o perlomeno **condivisa** dalla maggioranza.

**LE RIUNIONI SONO UNO DEI MOMENTI DI MINOR EFFICACIA LAVORATIVA.**

L'efficacia, si genera in tre momenti: **preparazione, svolgimento e il dopo riunione.**

### 1°) LA PREPARAZIONE :

è il momento preliminare per animare qualunque tipo di riunione.

Un'errata, insufficiente o mancata preparazione, influisce in senso negativo dall'inizio, sia sul gruppo di lavoro, sia sullo sviluppo dell'incontro, nuocendo l'esito perseguito.

### 2) LO SVOLGIMENTO

implica una buona capacità di conduzione e animazione, che assicuri l'organizzazione del tempo secondo una logica successione dei momenti della discussione. Il tutto seguendo un metodo che favorisca le decisioni ed eviti la dispersione dei contributi dei partecipanti.

### 3) IL DOPO RIUNIONE:

la o le conclusioni che il gruppo trae al termine della discussione, va/vanno giudicata/te in termini di validità, in funzione dello scopo enunciato all'inizio. Scopo che poteva anche essere solo l'analisi di una situazione al solo fine di prendere delle decisioni.

LA RIUNIONE SI CONCLUDE SEMPRE CON UN VERBALE:

**“ SENZA VERBALE, LA RIUNIONE NON C'È STATA ”**

## TIPI DI RIUNIONI DI LAVORO

NATURA DELLA RIUNIONE :

DECISIONALE

INFORMATIVA

CREATIVA

Definito lo **SCOPO** bisogna stabilire chiaramente:

- ❖ quali sono gli obiettivi primari dell'incontro;
- ❖ come pensiamo di raggiungerli;
- ❖ che cosa si farà se le aspettative non vengono raggiunte.

L'OBIETTIVO DEVE ESSERE CHIARO FIN DA PRINCIPIO.

- La riunione deve essere organizzata :
- **piano della discussione** per evitare la dispersione della discussione;
  - **darsi e seguire un metodo:** successione logica dei momenti della discussione.

Scopo principale dell'ordine del giorno è:

- 1° organizzare la riunione,
- 2° pianificare gli obiettivi,
- 3° evitare dispersioni.

LE VERA ABILITÀ DEL GESTORE STÀ NEL SAPER USARE BENE TUTTO IL TEMPO DISPONIBILE

PREPARARE UNA RIUNIONE:

- 1° scegliere il o gli argomento/i e i problemi da trattare;
- 2° stabilire un ordine di priorità di argomenti e/o problemi;
- 3° studiare bene il tema/i i o il problema/i da trattare;
- 4° definire il ruolo della riunione nel processo decisionale;
- 5° prefissare un tempo di riunione che non superi le due ore;
- 6° stabilire il piano della discussione e l'ordine del giorno.

Le fasi che caratterizzano la **CONDUZIONE DELLA RIUNIONE:**

- raccolta di tutte le informazioni disponibili;
- introduzione e impostazione della discussione;
- analisi delle informazioni e conclusione.

## RAPPRESENTAZIONE DELLA LA RIUNIONE IDEALE



*“La costante ricerca del miglioramento porta all’eccellenza del business”.*

**RISOLVILO SUBITO:** al più presto possibile, *problem solving quickly are solved more easily*. Invece, quando si prolungano, le persone si abituano e non li riconoscono più come tali. In questi casi, i problemi diventano anch’essi molto più resistenti al cambiamento.

**NON GIRARE LA COLPA AD ALTRI:** i *solver managers* accettano sempre direttamente le loro responsabilità, hanno il controllo delle situazioni e prendono le decisioni per risolverli.

**I PROBLEMI SONO NORMALI:** accadono nella vita e in ogni organizzazione aziendale. La differenza è che nelle aziende eccellenti la maggior parte delle persone lavora molto seriamente per risolverli. Per loro i problemi sono spesso opportunità per fare meglio.

**HARD CON I PROBLEMI E SOFT CON LE PERSONE:** evitare sempre la personalizzazione dei problemi. Concentrarsi sulle soluzioni, non su quanto dannoso appare il problema in sé.

**I PROBLEMI SI RISOLVONO MEGLIO IN GRUPPO:** non servono i cavalieri solitari, gli eroi del tuttofare. La pluralità d’idee dà un contributo risolutivo alla ricerca delle soluzioni.

**LE DECISIONI INDIVIDUALI** risultano migliori quando la risposta richiede immediatezza.

**LE SOLUZIONI DAL TEAM** sono migliori quando si affrontano problemi molto complessi che richiedono il contributo plurimo di esperti. (es. le attività di un *Project Engineering Team*).

## IL PROBLEM SOLVING COME METODO DIDATTICO

 DEF  
NIZI  
NI

Il *problem solving* è un approccio didattico teso a potenziare, sul piano psicologico, comportamentale ed operativo, l’abilità personale nella risoluzione dei problemi.

Il *problem solving*, in genere, viene associato al solo sviluppo delle capacità logico-matematiche di risoluzione di problemi. Ma questa non è l’unica area d’impiego.

Nell’ottica interdisciplinare, *problem solving* vuol dire uso corretto dell’attitudine alla classificazione di situazioni problematiche e la bravura nel risolvere i problemi.

 IN  
INGEGNERIA

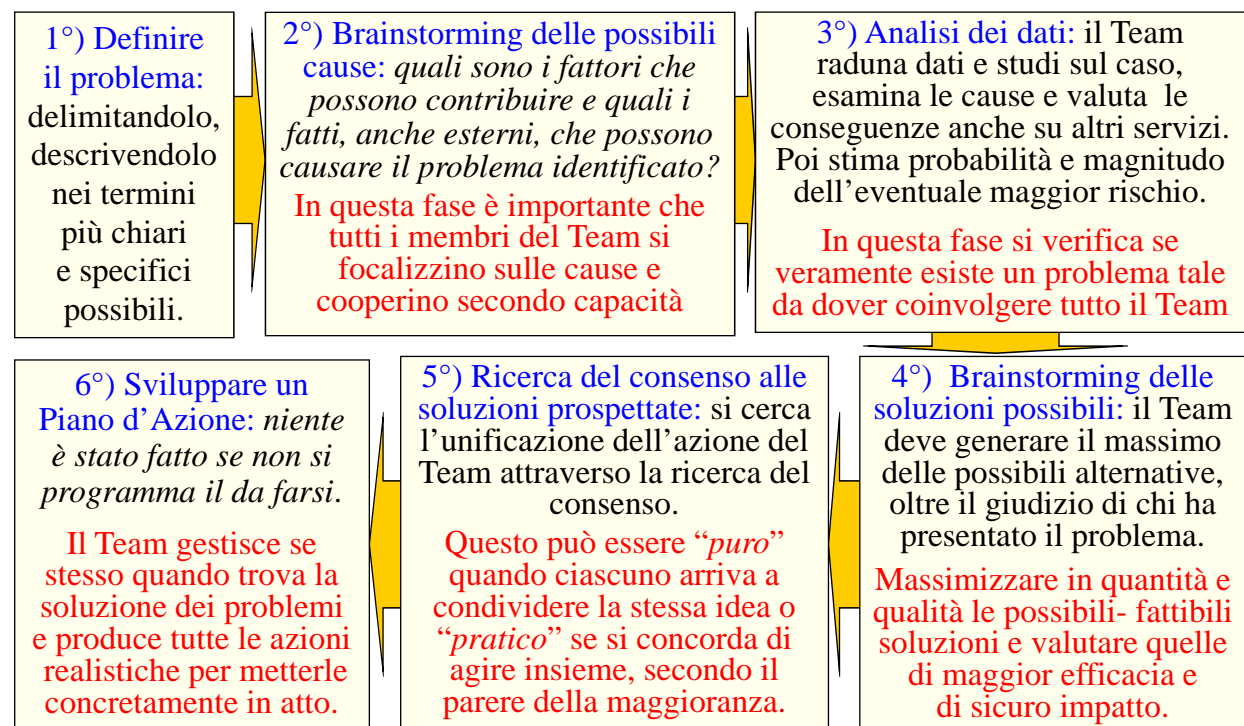
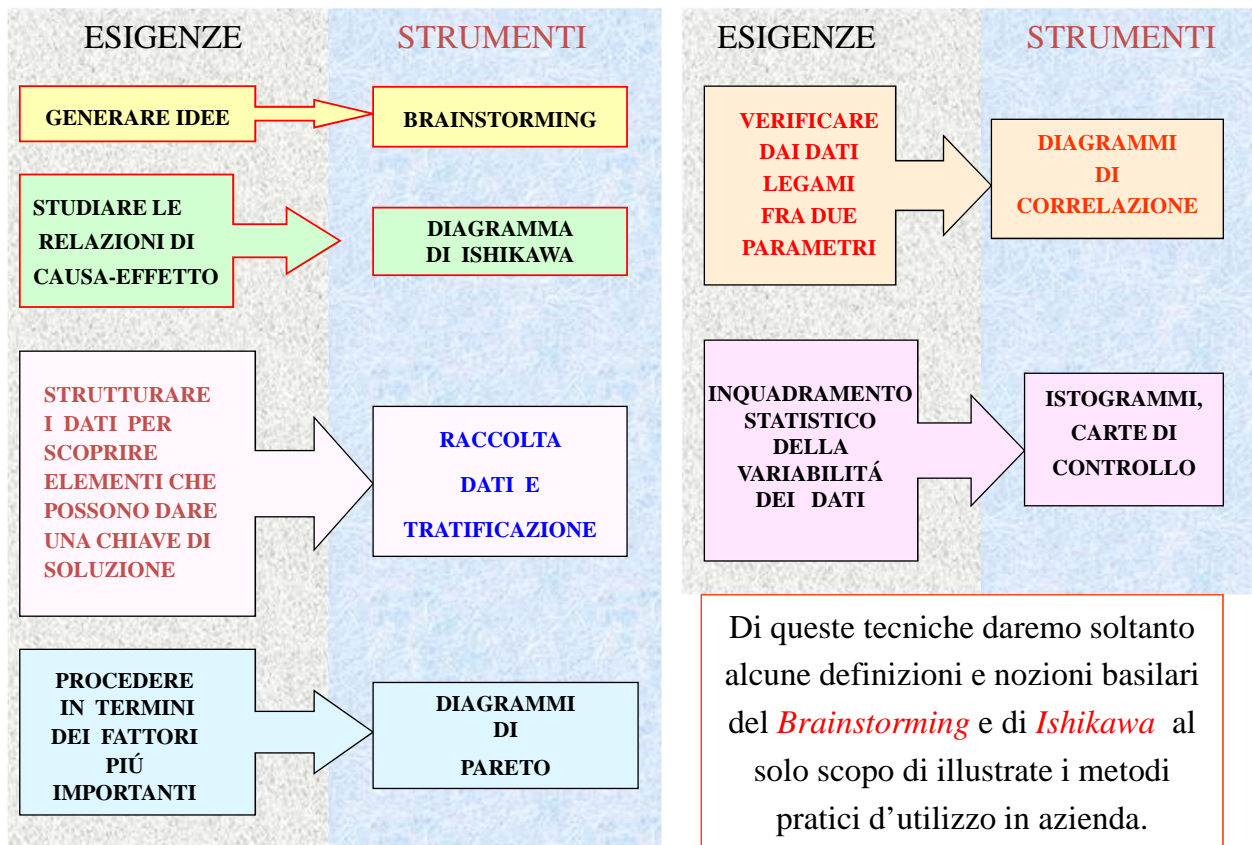
*Problem setting*: fase precedente che definisce il problema in tutti i suoi aspetti.

*Problem setting* e *problem solving* sono processi articolati e complessi, che si svolgono secondo le modalità di sviluppo di un determinato progetto:

- il *problem setting* definisce le incognite e delimita le aree d’incertezza;
- il *project management* gestisce le soluzioni scelte attraverso il *problem solving*. (Scomponi ogni *main problem* in problemi più piccoli e li affida ai responsabili, poi pianifica la successione delle operazioni e gestisce l’esecuzione delle *remedial actions*, preferibilmente entro il *time schedule*, fino alla conclusione del progetto).

Ogni società sviluppa il suo approccio al *problem solving* partendo dall’assioma che ogni problema è di fatto un’opportunità di miglioramento e di esperienza da acquisire.





**L'insoddisfazione creativa è un forte incentivo al *problem solving*: la consapevolezza del gap fra come siamo e come vorremmo essere, spinge alla ricerca di come colmarlo.**

## LA TECNICA DEL BRAINSTORMING

È una **tecnica creativa** che utilizza un Project Team con l'**obiettivo di generare più idee** riguardo ad un problema o ad una soluzione, cogliendone tutte le possibili dimensioni.

Il brainstorming si usa per aiutare un Gruppo di Lavoro che affronta problemi complessi che richiedono decisioni a **creare il maggior numero d'idee nel minor tempo possibile**.

**FASE CREATIVA**  
Il brainstorming può essere:

**Strutturato:** ogni persona del Team quando arriva il proprio turno in un giro di tavolo, deve fornire un'idea oppure "passare" fino al prossimo giro. Questo metodo forza le persone a partecipare, ma crea una certa pressione non sempre positiva.

I vecchi dirigenti sono generalmente scettici sul brainstorming. Spesso tendono a *procedurizzare* il metodo come parte obbligatoria di attività progettuali o gestionali.

**Destutturato:** ognuno dei partecipanti propone nuove idee così come gli vengono in mente. Approccio che tende a produrre un'atmosfera rilassata con il rischio che i più cialtrieri dominino la riunione decisionale, il che è grave durante Project Execution.

**In entrambi i metodi di brainstorming le regole aziendali sono sempre le stesse:**

- non criticare le idee mai immediatamente;
  - trascrivere sulla *flip-chart* ogni idea riportando le parole del proponente.
- Fare in fretta: 10 / 15 minuti sono il tempo giusto.

**FASE ANALITICA:** dopo la **fase creativa** occorre prevedere un **momento analitico** per comprendere in dettaglio, periodo per criticare, analizzare e selezionare le idee migliori.

## EFFICACIA DEL BRAINSTORMING

### È EFFICACE QUANDO :

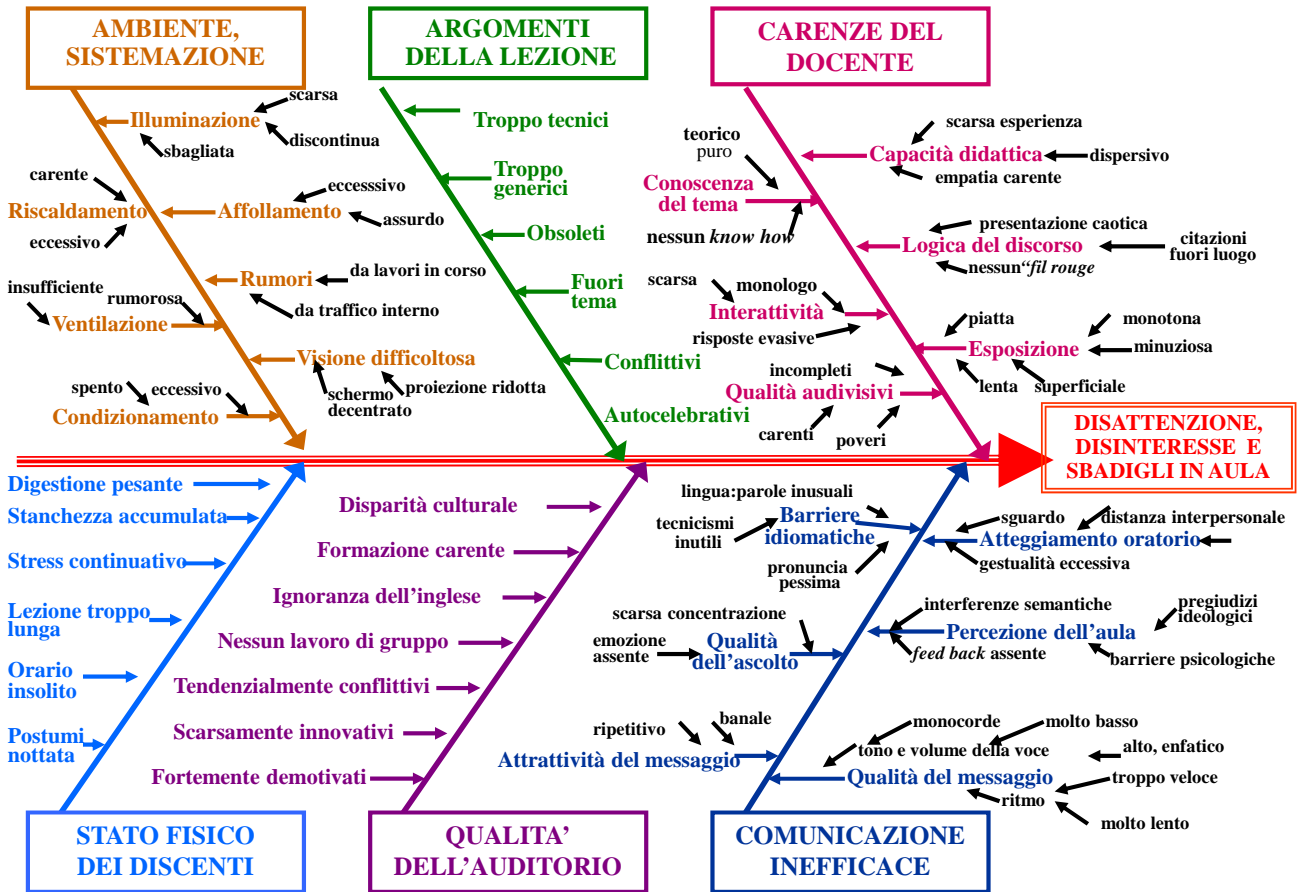
- il **modus operandi** è consensuale.  
È stabilito sul momento dal team stesso.
- i **partecipanti agiscono** contando sulla reciproca fiducia;
- la **discussione delle idee** è la più ampia possibile;
- le **idee insolite** sono incoraggiate, non osteggiate o peggio tacitate;
- i **partecipanti ascoltano** con attenzione senza pregiudizi;
- i **progressi del processo creativo** sono registrati sul momento;
- tutti sono coinvolti emotivamente**;

### NON FUNZIONA QUANDO :

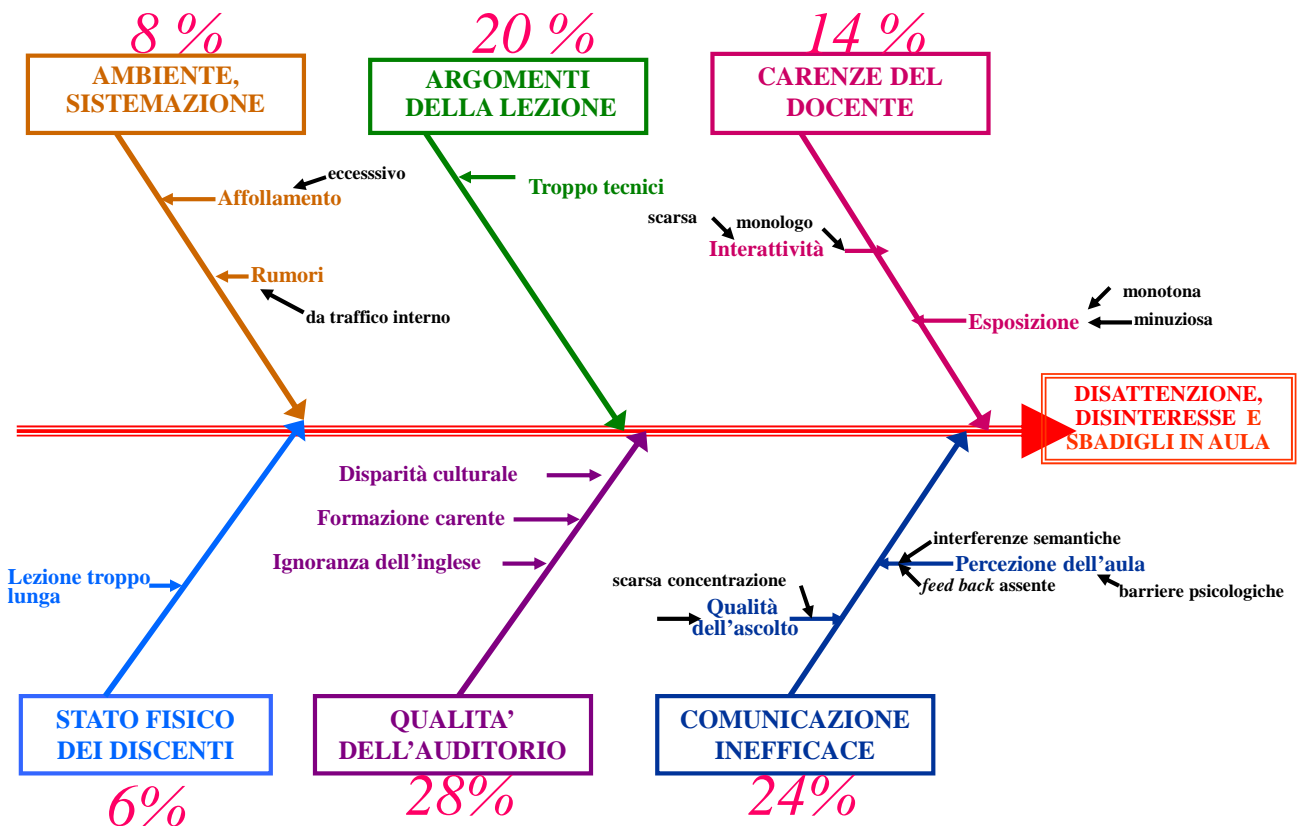
- all'interno del team prevalgono le gerarchie aziendali;
- il gruppo è costituito secondo i tratti della struttura piramidale;
- il morale è basso e le debolezze personali sono coperte;
- i partecipanti sono agnostici e seguono la discussione senza impegno;
- espressamente o tacitamente, sono banditi alcuni argomenti tabù;
- la comunicazione interpersonale non funziona o viene fraintesa.

Alcuni autori negano il valore creativo dei *brainstorming* sostenendo che il prodotto non è altro che il **comun denominatore delle opinioni ordinarie dei membri**. "Se effettivamente si manifestano idee originali, queste sarebbero frutto di cogitazioni individuali anteriori".

# ISHIKAWA: DIAGRAMMA CAUSE - EFFETTO



**RISULTATO:** lezione troppo tecnica ad un aula non preparata, esposta in un tempo lungo senza curarne l'ascolto, in ambiente affollato con eccessivo via vai.



IMPROVVISAZIONE EMOTIVITÀ	DISORGANIZZAZIONE E ACCENTRAMENTO	PERSONALISMO E PROTAGONISMO
<p>Diffusa abitudine a non prepararsi mai bene a fondo per le riunioni di lavoro.</p> <p>Interventi “a braccio”, spesso senza reale conoscenza specialistica e con palese superficialità di approccio.</p> <p>Tendenza al bluff. Ascoltano poco, con scarsa percezione delle controparti e con malintesa comunicazione.</p> <p>Tendono a trasformare le controversie di lavoro in conflitti interpersonali.</p>	<p>Scarsa cura dell’adeguamento organizzativo e attenzione ai problemi contingenti, senza mai percepire l’inefficienza della propria struttura.</p> <p>Delegano mal volentieri sia per eccesso di sovrastima, che per proteggere la posizione.</p> <p>Non si fidano che di se stessi e si stracaricano di lavoro extra spesso del tutto marginale.</p> <p>Non formano sostituti ne successori indipendenti, ma supporter o “affiliati”.</p>	<p>Tendono a ad attribuire ad altri responsabilità e cause dei propri problemi.</p> <p>Si sentono più protagonisti che non semplici “attori” del gioco di squadra.</p> <p>Tendono a eccedere il limite del proprio mandato nonché il reale potere di delega.</p> <p>L’auto affermazione tende ad annullare i sottoposti e a generare conflitti.</p> <p>Deducco le intenzioni delle controparti dai propri timori.</p>

FLESSIBILITÀ ADATTABILITÀ CREATIVITÀ IMMAGINAZIONE	PERSEVERANZA ATTACCAMENTO AL LAVORO AUTODISCIPLINA	PREPARAZIONE ATTIVISMO GUSTO DEL RISCHIO IMPRENDITORIALITÀ
<p>Abitudine ad arrangiarsi senza efficienti servizi di supporto e con scarse risorse rispetto ai concorrenti esteri.</p> <p>Rendono meglio operando in ambienti “aperti” anche se molto più competitivi.</p> <p>Reazioni meno rigide sulle questioni di principio, più possibiliste e flessibili sulle metodologie e procedure.</p> <p>Riescono spesso a trovare un “comun denominatore” sul quale basare l’accordo.</p>	<p>Migliore percezione della <i>business vision aziendale</i>, e maggior attenzione e rispetto nel rispetto delle strategie.</p> <p>Generalmente, lavorano molto di più dei loro dipendenti; quasi non fumano né bevono, privilegiano la vita familiare.</p> <p>Accettano anche situazioni ricorrenti di disagio personale nei viaggi di lavoro come nelle prestazioni dure di cantiere.</p> <p>Contestano poco il sacrificio delle ferie e riposi periodici.</p>	<p>Generalmente si esprimono e comunicano con simpatia.</p> <p>Sono capaci di forti sprint e di approcci imprevisi anche se spregiudicati e rischiosi.</p> <p>Hanno una preparazione specifica e cultura globale spesso certamente superiori.</p> <p>Perseguono con forza i loro traguardi a rischio palese, anche con parziali rovesci.</p> <p>Accettano la loro leadership come una responsabilità, non come un privilegio proprio.</p>



Il successo è condizionato da diversi fattori concomitanti, **esterni e personali** che, interagendo in determinati periodi della vita lavorativa del singolo, ne determinano il risultato tendenziale.

- **Fattori esterni**, fuori dal controllo del singolo: mutamenti contingenti del mercato specifico o di macroeconomia, di sistema locale/regionale/nazionale, cambiamenti di proprietà, ecc.

- **Fattori personali**: **capacità** (preparazione base per la funzione); **apertura mentale** (percepire innovazioni e cambiamenti e reagire subito) ; **cultura aziendale** (conoscenza del business).

Il comportamento del singolo in azienda, da **vincente** o da **perdente**, è determinato più dai fattori personali espressi dal **carattere individuale**, che da situazioni esterne contingenti.

Il comportamento del singolo in carriera **non è facilmente inquadrabile o definibile**, perché varia con il tempo e si modifica secondo situazioni impreviste e/o con l'esperienza maturata .



**Il profilo tendenziale del comportamento ricorrente di ognuno** si può determinare mediante valutazioni periodiche, verifiche e retrospettive del periodo in atto e con esami aggiornati .

Il profilo tendenziale abitualmente viene confrontato con i **comportamenti da vincente e perdente**, pregi e difetti che rappresentano secondo l'azienda gli **stereotipi dei profili estremi**.

**Pregi e difetti** difficilmente riscontrabili completamente e continuativamente tutti in singoli attori aziendali, ma che costituiscono un valido profilo di raffronto secondo le diverse culture.

Rispondendo alla richiesta dei discenti del Master al PoliMi in maggio 1999 ho pubblicato il confronto seguente, poi inviato ad alcuni manager aziendali operanti in culture ben diverse.




## CONFRONTO FRA PROFILI DEI MANAGER AZIENDALI 1/2

IL VINCENTE	IL PERDENTE
<p><b>TENDE A CAMBIARE IL SUO COMPORTAMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il problema è anzitutto mio;</li> <li>• non sono vittima delle circostanze;</li> <li>• non sono gli altri ad influenzarmi,</li> <li>• ho io il controllo della mia vita, programmo e gestisco la mia carriera</li> </ul>	<p><b>FA SFORZI ENORMI PER FAR SI CHE GLI ALTRI A CAMBINO COMPORTAMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• crede così di far strategia di gestione;</li> <li>• non ha fiducia nelle capacità altrui;</li> <li>• ha sovrastima immeritata di se stesso;</li> <li>• crede che terzi condizionino o che gli danneggino volutamente la carriera.</li> </ul>
<p><b>NON ATTRIBUISCE AD ALTRI LA RESPONSABILITÀ DEI SUOI PROBLEMI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cerca tutte le possibili strade per risolverli;</li> <li>- convince senza imporre o comandare;</li> <li>- trasmette energia, entusiasmo;</li> <li>- pur di fare non ha inibizioni o remore;</li> <li>- mobilita amici e colleghi cercando di valorizzarli al meglio.</li> </ul> 	<p><b>TROVA MILLE ALIBI PER SE STESSO E HA SEMPRE IL DITO PUNTATO CONTRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il suo Capo, altri capi e la direzione,</li> <li>- i colleghi, gli amici, i conoscenti,</li> <li>- la famiglia e il mondo intero;</li> <li>- trova subito il peggio di ciascuno;</li> <li>- facilmente pessimista, predice errori e possibili sbagli di superiori e colleghi.</li> </ul> 
<p><b>RICONOSCE I PROPRI ERRORI:</b></p> <p>“ Non mi sono spiegato chiaramente...”  “ Mi sono sbagliato io, ho fatto l'errore di...”  “ Cercherò di rimediare</p>	<p><b>NON AMMETTE DI SBAGLIARE:</b></p> <p>“ Non è mica colpa mia se...”  “ Guardi che lei mi ha frainteso...”  “ Non sono certo peggio di tanti altri</p>
<p><b>ASCOLTA PRIMA E PARLA POI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lotta solo per questioni molto importanti;</li> <li>- se si impegna mantiene sempre la parola.</li> </ul>	<p><b>ASCOLTA POCO E PARLA TROPPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- è bastian contrario per partito preso;</li> <li>- promette spesso con leggerezza.</li> </ul>



IL VINCENTE	IL PERDENTE
<b>SA DISTINGUERE BENE LA DIFFERENZA FRA PARERI, DA CONFLITTI FRA LE PERSONE</b>	<b>TRASFORMA I PROBLEMI DI LAVORO IN CONFLITTI FRA LE PERSONE COINVOLTE</b>
- spesso disponibile, non cerca dilazioni; - cerca di delegare il più possibile; - raramente porta lavoro a casa, ma poi lo fa.	- è sempre occupatissimo a fare cose urgenti; - cerca di non delegare mai ruolo o funzione; - spesso porta il lavoro a casa e non lo fa mai.
- come capo è anche severo con i sottoposti, ma mai insultante. Non fa piazzate pubbliche.	- appare amichevole, ma poi umilia spesso i suoi dipendenti rimproverandoli in pubblico.
<b>CERCA SEMPRE DI ESSERE UN CATALIZZATORE DEGLI EVENTI</b>	<b>CERCA SEMPRE DI ESSERE IL SOLO PROTAGONISTA DELLA SITUAZIONE</b>
<b>TENDENZIALMENTE UMILE, CORDIALE COMUNQUE MAI ARROGANTE</b>	<b>TENDENZIALMENTE AGGRESSIVO, ANCHE UN PO' SBRUFFONE, SARCASTICO</b>
<b>E' ATTRATTO DALLE STRATEGIE AZIENDALI, MA CONSIDERA SOLO I FATTI CONCRETI.</b>	<b>È ATTRATTO DALLA POLITICA AZIENDALE, DA VOCI DI CORRIDOIO E PETTEGOLEZZI</b>
<b>VEDE DIETRO OGNI PROBLEMA UNA OPPORTUNITÀ E DA OGNI INNOVAZIONE UNO STIMOLO O UN VANTAGGIO.</b>	<b>VEDE DIETRO OGNI OPPORTUNITÀ O INNOVAZIONE UN PERICOLO PERSONALE, OSINDACALE O ANCHE AZIENDALE</b>
<b>TENDENZIALMENTE POSITIVO, ATTIVO E AMANTE DELLE SFIDE E RISCHI PONDERATI</b>	<b>TENDENZIALMENTE RINUCIATARIO, DUBBIOSO SULL'APPROCCIO AI PROBLEMI SERI</b>

Skills & Managerial Behaviour - *Tecniche comportamentali in azienda* - Castellanza, 8 Marzo 2011 - © Michele Titolo 37 / 41

<p>Kenneth G. F. C. Offshore Operation Manager Houston </p>	<p><i>Problem solving capacity: this is the key!</i> Qui in Texas abbiamo molti bravi <i>problem analysts</i> capaci di diagnosticare compiutamente le situazioni critiche. Mentre, al contrario, pochi sono anche bravi <i>fast problem solving managers</i>. Questo esige il mercato e questa è la vera chiave del successo aziendale ! In quanto al tuo <i>loser profile</i>, mi sembra anacronistico e alquanto irreal: un simile individuo non sopravvive a lungo in un'azienda del 2000.</p>
<p>Clifford B. Sr. Partner di una Consulting House a Londra </p>	<p><i>Reliability!</i> Ecco ciò che manca alle <i>capabilities</i> del tuo profilo vincente. Credibilità conquistata giorno per giorno, con comportamenti lineari simili a quelli esposti: espressioni sempre chiare, distinguendo nettamente <i>facts from comments, etc.</i> Credibilità conquistata con perseveranza nel corretto modo di agire, ma che però si perde in pochissimo tempo se si assumono, anche per una sola volta, condotte sbagliate o assurde come quelle del tuo <i>loser profile</i>.</p>
<p>Maria Luz R. Gerente Rec. Humanos in una Eng. Co. Barcellona </p>	<p>Poiché alcuni valori e disvalori sono diversamente considerati secondo le diverse culture, il modello unificato dei comportamenti proposto non è applicabile ovunque. Se consideriamo i manager latini come nei nostri paesi, il profilo perdente è abbastanza condiviso e purtroppo ancora troppo diffuso. Mentre i veri vincenti sono quelli che hanno l'abitudine ad arrangiarsi senza efficienti servizi di supporto e con scarse risorse rispetto ai concorrenti.</p>

Skills & Managerial Behaviour - *Tecniche comportamentali in azienda* - Castellanza, 8 Marzo 2011 - © Michele Titolo 38 / 41

Edward. J.B.  
scozzese, alto  
dirigente di  
una Oil Corp.  
Emirati Arabi



Il tuo *loser profile* è superato: oggi un tale individuo si auto-escluderebbe dall'organizzazione, ancor prima di esserne isolato ed espulso. Condotta intollerabile da noi perché anche un singolo così potrebbe provocarci la *disruption of the lean organization in developing*. Crescita che basiamo sull'appiattimento e accorciamento della struttura, con allargamento delle competenze e ampliamento delle deleghe ai ruoli direttivi juniores.

Josè Luis, un  
top manager  
argentino che  
vive e lavora  
a Boston



Il tuo profilo vincente è idealistico: *es un dechado de virtudes! Posible pero improbable. No conosco ningùn gran jefe che no sea un poco hijo de ....!* Capisco che non volevi tracciare solo il profilo di un top manager, perché non tutti quelli che fanno carriera poi lo diventeranno. (Pur se si considera tale traguardo il vero indice di successo). Invece, purtroppo, del tuo profilo perdente, son ancor piene le aziende anche se fan di tutto per sbatterli fuori.

Jean Claude,  
ex manager e  
Prof. Ecole  
d'Administ.  
a Parigi



Scusami se sono tranchant: *le tableau de récapitulation est pléonastique et superficiel, leur définitions sont génériques et incomplètes.* Il successo manageriale richiede spesso l'adozione di decisioni drastiche e impopolari, che non collimano con il profilo buonista del vincente che hai delineato. Il contorno del tuo perdente è molto obsoleto perché oramai con le continue crisi aziendali quelli sono stati i primi ad essere espulsi dal sistema.

Kim Van D.  
*Project Dir.*  
di un grande  
Contractor  
Coreano .



Il successo aziendale dipende soprattutto dalla capacità di obbedire e di saper farsi obbedire. Il fatto che lavorando in team si confrontino e si discutano continuamente pareri diversi, non rende però accettabile che questa dialettica continui dopo la presa di decisioni. L'azienda non è una democrazia, come spesso dimenticate in occidente, specialmente quando operate in minoranza in una JV e siete costretti ad obbedire sotto la nostra direzione di gruppo.

Yutaka T. K:  
*Executive V.*  
*President* di  
una Trading  
Giapponese.



È molto importante, anzitutto, il saper identificarsi con la *mission* aziendale fino a far coincidere i propri interessi con i *target* da raggiungere sul lavoro. Il comportamento vincente deve essere guidato in ogni sua azione da una continua percezione delle esigenze aziendali. Ed è per questo che in tempi di turbolenza del mercato globale nei quali improvvisamente cambiano l'assetto e/o le strategie aziendali, da noi si stanno verificando tante crisi d'identità.

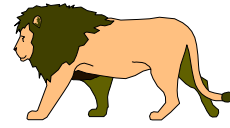
Friedrich. V.  
*Gral. Mgr. &*  
*PhD* , vecchio  
amico da  
Düsseldorf



Non capisco proprio il tuo intento umoristico che dichiarai nel mail. Questo è un argomento maledettamente serio, specialmente di questi tempi in cui abbiamo l'esigenza di adattare il management alle rapide trasformazioni organizzative del lavoro. Non temere di sembrare pleonastico a Jean Claude. Piuttosto cerca di approfondire il perché, oggi molto di più che in passato, il comportamento del singolo ha così tanta influenza nell'esito della carriera.

## UN ULTIMO SUGGERIMENTO, RICORDATI CHE...

**OGNI MATTINA IN AFRICA, IL LEONE SI  
SVEGLIA E SI PREPARA A CORRERE PER  
NON RESTARE DIGIUNO;**



**OGNI MATTINA, ANCHE LA GAZZELLA  
APPENA SVEGLIA SI PREPARA A  
SCHIZZARE VELOCEMENTE PER  
SOPRAVVIVERE;**



**OGNI MATTINA, TU CHE TI SVEGLI  
IN LOMBARDIA, NON INDUGIARE  
A CHIEDERTI SE SEI LEONE O  
GAZZELLA: COMINCIA A CORRERE  
IL PIÙ VELOCEMENTE CHE PUOI!**

