

# Improving skills of social entrepreneurs

## Manuale interattivo di autoapprendimento



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea





# Progetto ISSE

Il progetto ISSE intende sostenere gli obiettivi dell'UE aumentando la visibilità dell'imprenditoria sociale sviluppando strumenti per i nuovi imprenditori sociali che consentano loro di professionalizzare il proprio profilo e supportarli per rendere la propria impresa sostenibile in futuro.



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea nell'ambito del Programma Erasmus +. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione [comunicazione] e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

## INTRODUZIONE

In questo manuale interattivo di auto-apprendimento, ti aiuteremo a capire cosa voglia dire essere un imprenditore sociale, definendo i termini e le abilità necessarie per essere un imprenditore sociale con l'aggiunta di mentoring e consigli da parte di esperti affermati nei vari campi trattati in questo manuale.

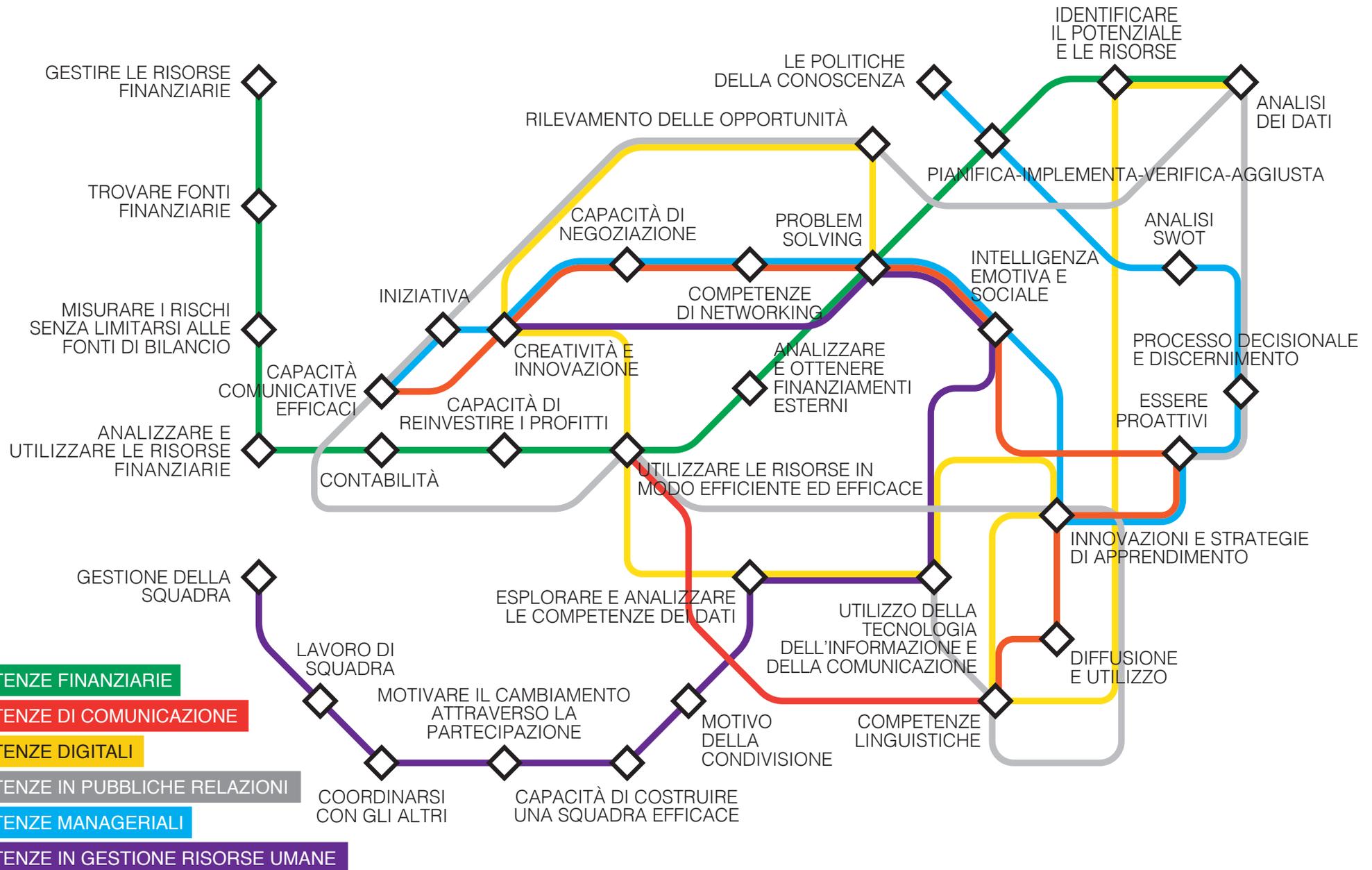
Gli imprenditori sociali sono persone che vedono qualcosa di sbagliato nel mondo e poi sviluppano modi innovativi per porvi rimedio. Sono creatori di cambiamento sociale che utilizzano fundamentalmente approcci imprenditoriali per affrontare problemi sociali complessi. Stanno lavorando per un mondo che abbia una società giusta ed equa dove il potenziale di tutte le persone è pienamente realizzato. Potrebbero trovare un modo per impiegare i senzatetto, fornire prodotti sanitari a prezzi accessibili alle donne povere, o garantire che i produttori svantaggiati ricevano un prezzo equo per il loro lavoro. Combinano intuito, passione e immaginazione per risolvere problemi sociali e ambientali.

Molti imprenditori sociali scelgono di usare l'impresa sociale come un modo per affrontare questi problemi - usando un modello di business commerciale per uno scopo sociale.

L'imprenditoria sociale non è una novità - le persone hanno cercato di rendere il mondo un posto migliore per una parte significativa della storia umana. Ma solo relativamente di recente è stata considerata qualcosa da incoraggiare, studiare, capire e insegnare.

C'è ancora una discussione che infuria sul fatto che gli imprenditori sociali nascano tali o lo diventino.

L'ambiente giusto e il sostegno possono aiutare a sviluppare le abilità e le conoscenze di cui un imprenditore sociale ha bisogno e possono anche ispirare e incoraggiare altri a farsi avanti. C'è un ruolo più grande, più fondamentale, però: bisogna che sia interessato a rendere il mondo un posto migliore.



## F

## COMPETENZE FINANZIARIE

L'alfabetizzazione finanziaria si basa sul fornire agli individui solide conoscenze e competenze finanziarie in modo che possano prendere decisioni finanziarie informate e intraprendere azioni efficaci riguardo la loro personale gestione del denaro. Tuttavia, il messaggio implicito è quello di regolare gli atteggiamenti e le convinzioni delle persone in modo che un cambiamento nel comportamento finanziario possa aiutarle a raggiungere un futuro di libertà e sicurezza finanziaria.

L'alfabetizzazione finanziaria è importante perché ci fornisce le conoscenze e le competenze necessarie per gestire efficacemente il denaro. Senza di essa, le nostre decisioni finanziarie e le azioni che prendiamo - o non prendiamo - mancano di una solida base per il successo.

Il settore finanziario può essere finanziariamente gratificante e personalmente soddisfacente perché, in certe posizioni, si passa il tempo ad aiutare le persone. Come in molti altri campi, bisognerà applicarsi e lavorare sodo per avere successo in questo tipo di carriera, ma per il potenziale successo che ne può derivare ne vale la pena.



F

# COMPETENZE FINANZIARIE



# GESTIRE LE RISORSE FINANZIARIE F

La gestione finanziaria è una delle responsabilità più importanti dei proprietari e dei manager d'impresa. Essi devono considerare le potenziali conseguenze delle loro decisioni di gestione sui profitti, sul flusso di cassa e sulla condizione finanziaria dell'azienda. Le attività di ogni aspetto di un business hanno un impatto sulla performance finanziaria dell'azienda e devono essere valutate e controllate dal proprietario dell'azienda.

La gestione finanziaria deve pianificare il pagamento delle tasse in modo tempestivo. La gestione finanziaria è un'abilità importante per ogni piccolo imprenditore o manager. Ogni decisione che un proprietario prende ha un impatto finanziario sull'azienda, e deve prendere queste decisioni nel contesto generale delle attività dell'azienda.



TROVARE FONTI FINANZIARIE



## TROVARE FONTI FINANZIARIE F

Quando si avvia un'impresa, il primo investitore dovremmo essere noi stessi - o con il nostro denaro o con una garanzia sui nostri beni. Questo dimostra agli investitori e ai banchieri che prendi un impegno a lungo termine per il tuo progetto e che sei pronto a correre dei rischi.

Le agenzie governative forniscono finanziamenti come sovvenzioni e sussidi che possono essere disponibili per il tuo business.

Ottenere sovvenzioni può essere difficile. Ci può essere una forte concorrenza e i criteri di assegnazione sono spesso rigorosi. In generale, la maggior parte delle sovvenzioni richiede che tu corrisponda i fondi che ti vengono dati e questo importo varia molto, a seconda del finanziatore. Per esempio, una sovvenzione di ricerca può richiedere di trovare solo il 40% del costo totale.

I prestiti bancari sono la fonte di finanziamento più comunemente usata per le piccole e medie imprese. C'è da considerare il fatto che tutte le banche offrono diversi vantaggi, che si tratti di un servizio su misura o di un rimborso personalizzato. È una buona idea guardarsi intorno e trovare la banca che soddisfa le tue esigenze specifiche.

In generale, devi sapere che le banche cercano aziende con un solido track record e che hanno un credito eccellente. Una buona idea non è sufficiente; deve essere sostenuta da un solido business plan. I prestiti per le start-up richiedono anche una garanzia personale da parte degli imprenditori.

MISURARE I RISCHI SENZA LIMITARSI



ALLE FONTI DI BILANCIO

## MISURARE I RISCHI SENZA LIMITARSI ALLE FONTI DI BILANCIO F

La pianificazione della gestione del rischio deve essere uno sforzo continuo che non può fermarsi dopo una valutazione qualitativa del rischio, o una simulazione Monte Carlo, o l'impostazione dei livelli di contingenza. La gestione del rischio include la pianificazione frontale di come i principali rischi saranno mitigati e gestiti una volta identificati. Pertanto, le strategie di mitigazione del rischio e i piani d'azione specifici dovrebbero essere incorporati nel piano di esecuzione del progetto, o le analisi del rischio sono solo tanta carta da parati. I piani di mitigazione del rischio dovrebbero:

- Caratterizzare le cause alla radice dei rischi che sono stati identificati e quantificati nelle fasi precedenti del processo di gestione del rischio.
- Valutare le interazioni del rischio e le cause comuni.
- Identificare strategie alternative di mitigazione, metodi e strumenti per ogni rischio principale.
- Valutare e dare priorità alle alternative di mitigazione.
- Selezionare e impegnare le risorse necessarie per specifiche alternative di mitigazione del rischio.
- Comunicare i risultati della pianificazione a tutti i partecipanti al progetto per l'attuazione.





# ANALIZZARE E UTILIZZARE LE RISORSE FINANZIARIE F

Gli analisti applicano diversi metodi per giudicare la stabilità finanziaria di una società per decidere la sua valutazione in borsa. L'analisi dei bilanci è uno di questi. In fondo, i rendiconti finanziari sono la cartina di tornasole che aiuta gli investitori a prevedere la performance dell'azienda nel lungo periodo.

L'analisi del bilancio è un processo di analisi delle condizioni finanziarie per scopi decisionali. Permette agli stakeholder esterni di valutare la performance finanziaria dell'azienda e il suo valore commerciale.

Ci sono diverse tecniche usate dagli analisti per sviluppare una giusta comprensione della performance finanziaria di un'azienda in un periodo. I tre metodi di analisi finanziaria più comunemente praticati sono: l'analisi orizzontale, l'analisi verticale e l'analisi dei rapporti e delle tendenze.

Analisi orizzontale: Le performance di due o più periodi sono confrontate per capire il progresso dell'azienda in un periodo. Ogni componente di un libro mastro viene confrontato con il periodo precedente per consentire una comprensione generale delle tendenze.

Analisi verticale: L'analisi verticale aiuta a stabilire una correlazione tra diverse voci di un libro mastro. Dà agli analisti una comprensione della performance complessiva in termini di entrate e spese. I risultati sono rivisti come rapporto.

Analisi dei rapporti: I metodi di rapporto dell'analisi finanziaria sono usati per confrontare una componente finanziaria contro un'altra e rivelare una tendenza generale verso l'alto o verso il basso. Una volta che il rapporto è calcolato, può essere confrontato con il periodo precedente per analizzare se la performance dell'azienda è in accordo con le aspettative stabilite. Aiuta la direzione a evidenziare qualsiasi deviazione dalle aspettative stabilite e a intervenire con misure correttive.

Analisi delle tendenze: Aiuta ad analizzare le tendenze su tre o più periodi. Prende in considerazione i modelli di cambiamento incrementale, considerando il primo anno come periodo di base. Un cambiamento in un rendiconto finanziario rivelerà una tendenza positiva o negativa.





# CONTABILITÀ F

La contabilità è il processo di registrazione delle transazioni finanziarie relative a un business. Il processo di contabilità include il riassunto, l'analisi e la segnalazione di queste transazioni alle agenzie di supervisione, alle autorità di regolamentazione e alle entità di riscossione delle tasse.

Il compito principale dei contabili, che si estende a tutti gli altri, è quello di preparare ed esaminare le registrazioni finanziarie. Si assicurano che i registri siano accurati e che le tasse siano pagate correttamente e in tempo. I contabili e i revisori eseguono panoramiche delle operazioni finanziarie di un'azienda per aiutarla a funzionare in modo efficiente. Forniscono anche gli stessi servizi agli individui, aiutandoli a creare piani d'azione per migliorare il benessere finanziario.

I contabili:

- Esaminano le dichiarazioni per garantirne l'accuratezza
- Assicurano che le dichiarazioni e le registrazioni siano conformi alle leggi e ai regolamenti
- Calcolano le tasse dovute, preparano le dichiarazioni dei redditi, ne assicurano il pagamento tempestivo
- Ispezionano i libri contabili e i sistemi di contabilità per tenerli aggiornati
- Organizzano e mantengono i registri finanziari
- Migliorano l'efficienza del business per quanto riguarda il denaro
- Fanno raccomandazioni di buone pratiche alla gestione
- Suggestiscono modi per ridurre i costi, aumentare le entrate e migliorare i profitti
- Forniscono servizi di revisione contabile per aziende e privati

## CAPACITÀ DI REINVESTIRE I PROFITTI F

Quando un'azienda comincia a generare profitti, i proprietari si trovano di fronte a due decisioni principali. Possono distribuire i profitti ai soci dell'azienda o reinvestire quei profitti nell'azienda per migliorarne o espanderne le operazioni. La decisione se reinvestire i profitti o distribuirli ai proprietari dipende da una serie di fattori; tuttavia, ci sono diversi vantaggi specifici nel reinvestire i profitti.

Mentre ci sono molti vantaggi nel reinvestire i profitti in un'azienda, c'è anche uno svantaggio significativo che è particolarmente rilevante per i proprietari di piccole imprese. Per molti proprietari di piccole imprese l'impiego principale è il coinvolgimento diretto nella loro piccola impresa. Questi imprenditori potrebbero non avere altre fonti di reddito al di fuori della piccola impresa e potrebbero non essere in grado di permettersi di reinvestire una parte significativa dei loro profitti.



UTILIZZARE LE RISORSE IN MODO EFFICIENTE ED EFFICACE

## UTILIZZARE LE RISORSE IN MODO EFFICIENTE ED EFFICACE



Il modo efficiente di gestire le risorse è tenere traccia degli indicatori chiave di prestazione (KPI). Questi possono essere il sovra o il sottoutilizzo, la disponibilità, la capacità, il coinvolgimento delle attività e altro ancora. Coloro che prendono decisioni possono fare un uso efficace ed efficiente delle risorse se ottengono aggiornamenti in tempo reale dei KPI.

🗨️ *Approfondire il funzionamento delle piattaforme online più utilizzate per ottimizzare i risultati. Prendi spunto dalle esigenze personali e quotidiane per capire come le competenze digitali possono semplificarti la vita.*

- Emanuel Sammartino, Ufficio Migranti CGIL, Italia

ANALIZZARE E OTTENERE  
↓ FINANZIAMENTI ESTERNI

CREATIVITÀ E INNOVAZIONE ↓



## ANALIZZARE E OTTENERE FINANZIAMENTI ESTERNI

Il finanziamento esterno è qualsiasi tipo di finanziamento aziendale che si acquisisce da fonti esterne all'azienda. Prestiti bancari, investimenti di privati o di società d'investimento, sovvenzioni e vendita di azioni dell'azienda sono tutti esempi di finanziamento esterno. Prima di cercare di ottenere un finanziamento esterno, è necessario capire i vantaggi e gli svantaggi ad esso associati.

Vantaggi: Preservare le vostre risorse

Uno dei vantaggi del finanziamento esterno è che ti permette di usare le risorse finanziarie interne per altri scopi. Se puoi trovare un investimento che ha un tasso di interesse più alto del prestito bancario che la tua azienda ha appena ottenuto, ha senso preservare le tue risorse e mettere i tuoi soldi in quell'investimento, usando il finanziamento esterno per le operazioni aziendali.

Vantaggio: Consulenza e competenza

Le organizzazioni disposte a finanziare il vostro business possono spesso essere anche utili fonti di consigli di esperti. Il vostro banchiere, per esempio, ha finanziato molte altre piccole imprese e può essere in grado di offrire una guida su come evitare le insidie che hanno creato problemi ad alcune. Un investitore nella vostra start-up tecnologica ha probabilmente una sua esperienza tecnologica da offrire, e anche se non ce l'ha, può essere in grado di indirizzarvi verso utili fonti di consulenza.



# ANALIZZARE E OTTENERE FINANZIAMENTI ESTERNI F

Svantaggio: Interesse

Le fonti di finanziamento esterne richiedono un ritorno sul loro investimento. Le banche aggiungeranno degli interessi a un prestito d'affari, e gli investitori chiederanno un tasso di rendimento nell'accordo di investimento. L'interesse si aggiunge al costo complessivo dell'investimento e può rendere il tuo finanziamento esterno più un onere finanziario di quanto tu abbia inizialmente previsto.

Svantaggio: È un sacco di lavoro

Assicurarsi un finanziamento esterno può essere un lavoro quasi a tempo pieno di per sé. Ti trovi di fronte al compito di identificare potenziali fonti di finanziamento, preparare un piano d'affari brillante, praticare una presentazione, e chiamare decine di persone per organizzare - o cercare di organizzare - un incontro faccia a faccia. Tutti questi compiti richiedono una buona quantità di tempo e risorse. Nessuno di essi è una garanzia che otterrai i fondi che stai cercando.



## PROBLEM SOLVING

Ecco sette passaggi per un efficace processo di risoluzione dei problemi.

### 1. Identifica i problemi.

- Sii chiaro su quale sia il problema.
- Ricorda che persone diverse potrebbero avere opinioni diverse su quali siano le problematiche.

### 2. Comprendi gli interessi di tutti.

- Questo è un passaggio fondamentale che di solito viene a mancare.
- Gli interessi sono i bisogni che desideri soddisfare con una determinata soluzione. Spesso ignoriamo i nostri veri interessi quando ci ancoriamo ad una particolare soluzione.
- La soluzione migliore è quella che soddisfa gli interessi di tutti.
- Questo è il momento dell'ascolto attivo. Metti da parte le tue diversità per un po' e attua l'ascolto reciproco con l'intenzione di comprendere.

### 3. Elenca le possibili soluzioni (opzioni)

- Questo è il momento per fare un po' di brainstorming. Potrebbe esserci molto spazio per la creatività.
- Separa la lista delle opzioni da quella della valutazione delle opzioni.



## PROBLEM SOLVING

### 4. *Valuta le opzioni.*

- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi?
- Separa la valutazione delle opzioni dalla selezione delle opzioni.

### 5. *Selezionare una o più opzioni.*

- Qual è l'opzione migliore, un bilancio?
- C'è un modo per "raggruppare" un numero di opzioni per una soluzione più soddisfacente?

### 6. *Documentare gli accordi.*

- Non fare affidamento sulla memoria.
- Scriverli ti aiuterà a riflettere su tutti i dettagli e le implicazioni.

### 7. *Concorda le possibilità, il monitoraggio e la valutazione.*

- Le condizioni possono cambiare. Si fanno accordi per imprevisti su circostanze future prevedibili (Se-poi!).
- Come monitorerai la conformità e il seguito?
- Creare opportunità per valutare gli accordi e la loro attuazione. ("Proviamo in questo modo per tre mesi e poi esaminiamolo.")

# PIANIFICA-IMPLEMENTA-VERIFICA-AGGIUSTA



PDCA (plan-do-check-act o plan-do-check-act) è un metodo di gestione iterativo in quattro fasi usato nel business per il controllo e il miglioramento continuo di processi e prodotti.

## **Pianificare**

Stabilire gli obiettivi e i processi necessari per fornire i risultati desiderati.

## **Implementare**

Eseguire gli obiettivi del passo precedente.

## **Verificare**

Durante la fase di controllo, i dati e i risultati raccolti dalla fase di implementazione vengono valutati. I dati vengono confrontati con i risultati attesi per vedere eventuali somiglianze e differenze. Si valuta anche il processo di test per vedere se ci sono stati cambiamenti rispetto al test originale creato durante la fase di pianificazione. Se i dati sono organizzati in un grafico, può essere più facile vedere qualsiasi tendenza se il ciclo PDCA è condotto più volte. Questo aiuta a vedere quali cambiamenti funzionano meglio di altri, e se tali cambiamenti possono essere migliorati.

## **Aggiustare**

Chiamata anche “Regolare”, questa fase di azione è dove un processo viene migliorato. Le registrazioni delle fasi “do” e “check” aiutano a identificare i problemi con il processo. Questi problemi possono includere problemi, non conformità, opportunità di miglioramento, inefficienze e altre questioni che portano a risultati evidentemente meno che ottimali.

# IDENTIFICARE IL POTENZIALE E LE RISORSE F D

È necessario ottenere un quadro realistico di tutte le risorse, conoscenze e competenze che saranno necessarie per far funzionare il vostro business. Armati di questa conoscenza si può poi andare a “riempire i buchi”

You also need to determine the feasibility of the venture. Dovete anche determinare la fattibilità dell'impresa. Si può avere una buona idea, forse anche potenzialmente lucrativa, ma se non si possiedono le risorse necessarie per attuarla, e si ha poca speranza di portare queste risorse da fonti esterne, allora può essere bene mettere l'idea in secondo piano (almeno per ora), o passarla a qualcun altro.

*Come determinare le risorse disponibili quando si avvia un nuovo business*

## **1. Denaro:**

Quanti soldi hai a disposizione da mettere nel tuo business e quanti altri ne devi ottenere? Una volta calcolati i costi approssimativi di avvio, se questi sono significativi, sarà necessario determinare come coprirli.



# IDENTIFICARE IL POTENZIALE E LE RISORSE F D

Ci possono essere anche diverse fonti esterne di finanziamento a cui gli aspiranti imprenditori frugali possono rivolgersi. Ecco un breve elenco:

- Un prestito per piccole imprese, sia attraverso un prestatore approvato dalla SBA, una banca non affiliata o una cooperativa di credito, o un prestatore commerciale.
- Ottenere un microprestito da un'organizzazione o un coetaneo o rivolgersi a piattaforme di crowdfunding
- Cercare un “angelo investitore”
- Indagare su sovvenzioni locali, sponsorizzazioni e concorsi di imprenditorialità.

## 2. Talento, competenza e know-how:

Tutto il denaro del mondo non ti porterà da nessuna parte se non sai cosa farne. Gestire un business con successo richiede un sacco di know-how in varie aree diverse. Solo alcune responsabilità comuni includono: contabilità e registrazione, recupero crediti, gestione delle operazioni, marketing e pubblicità, gestione dell'inventario, gestione delle risorse umane e vendite.

## 3. Tempo:

Sì, il tempo è una risorsa! Basta chiedere a tutte le persone là fuori che vorrebbero averne di più. Fondamentalmente, hai bisogno di capire quanto tempo e attenzione hai da dare al tuo business nascente. Questo è particolarmente importante se dovrai dividere il tuo tempo tra un lavoro, gli studi o la gestione della casa.

## IDENTIFICARE IL POTENZIALE E LE RISORSE →

### ANALISI DEI DATI F D PR

L'analisi dei dati è un processo di ispezione, pulizia, trasformazione e modellazione dei dati con l'obiettivo di scoprire informazioni utili, fornire conclusioni e supportare il processo decisionale. L'analisi dei dati ha molteplici sfaccettature e approcci, comprende diverse tecniche sotto una varietà di nomi e viene utilizzata in diversi domini aziendali, scientifici e sociali. Nel mondo degli affari di oggi, l'analisi dei dati svolge un ruolo nel prendere decisioni più scientifiche e aiutare le aziende a operare in modo più efficace.

Il data mining è una particolare tecnica di analisi dei dati che si concentra sulla modellazione statistica e sulla scoperta della conoscenza per scopi predittivi piuttosto che puramente descrittivi, mentre la business intelligence riguarda l'analisi dei dati e si basa soprattutto sull'aggregazione, concentrandosi principalmente sulle informazioni aziendali. Nelle applicazioni statistiche, l'analisi dei dati può essere suddivisa in statistica descrittiva, analisi esplorativa dei dati (EDA) e analisi dei dati di conferma (CDA).

“ Generalmente si adotta un processo di consolidamento e convalida per qualsiasi problema dopo la classificazione del caso che dobbiamo affrontare. Come parte del lavoro di squadra, in primo luogo, i colleghi analisti quantificano i dati (se raccolti in precedenza) alla base del problema. In seguito si elaborano per soddisfare le esigenze (valutazione delle incognite) e quindi si convalidano con test di fiducia e si verificano con altre fonti di informazione attraverso le reti prima della presentazione ai responsabili. Questi processi vengono effettuati in modo simile sia per le scienze sociali che per le scienze fisiche.

- Onur Lenk, Assoc.Prof.Dr., Università di Istanbul, Turchia

## C

# COMPETENZE DI COMUNICAZIONE

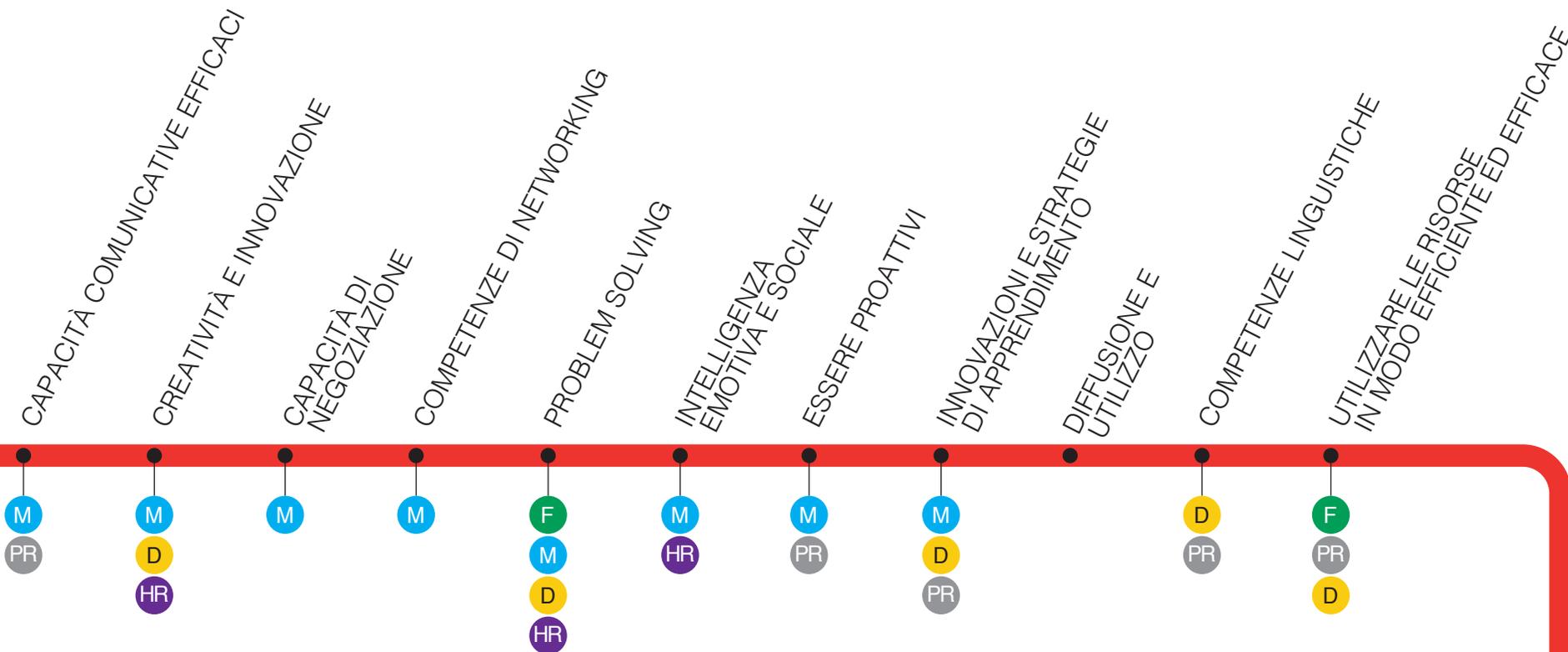
Essere in grado di comunicare efficacemente è la più importante tra le abilità della vita. La comunicazione è semplicemente l'atto di trasferire informazioni da un luogo all'altro. Si può fare verbalmente (usando la voce), per iscritto (usando media stampati o digitali come libri, riviste, siti web o e-mail), visivamente (usando loghi, mappe, grafici o diagrammi) o attraverso il linguaggio non verbale (usando il linguaggio del corpo, i gesti e il tono e l'altezza della voce). Il modo in cui queste informazioni vengono trasmesse e ricevute è una misura del fatto che le capacità di comunicazione sono buone.

Tutti noi sviluppiamo le nostre abilità interpersonali fin dall'infanzia, di solito inconsciamente. Le abilità interpersonali diventano così naturali che spesso le diamo per scontate, senza mai pensare a come comunichiamo con le altre persone. Le basi per molte altre competenze, tuttavia, sono costruite su forti abilità interpersonali, poiché queste sono rilevanti per le nostre relazioni personali, affari sociali e vita professionale.



C

# COMPETENZE DI COMUNICAZIONE



## CAPACITÀ COMUNICATIVE EFFICACI C M PR

Una comunicazione efficace non riguarda solo lo scambio di informazioni. Si tratta di comprendere l'emozione e le intenzioni dietro le informazioni. Oltre a essere in grado di trasmettere chiaramente un messaggio, devi anche ascoltare in un modo tale da acquisire il pieno significato di ciò che viene detto e far sentire l'altra persona ascoltata e compresa.

Una comunicazione efficace sembra che debba essere istintiva. Ma troppo spesso, quando proviamo a comunicare con gli altri, qualcosa va perso. Diciamo una cosa, l'altra persona sente qualcos'altro e ne derivano incomprensioni, frustrazione e conflitti. Ciò può causare problemi a casa, a scuola e nei rapporti di lavoro.

Per molti di noi, comunicare in modo più chiaro ed efficace richiede l'apprendimento di alcune abilità importanti. Che tu stia cercando di migliorare la comunicazione con il tuo sposo, figli, capo o colleghi, l'apprendimento di queste abilità può approfondire le tue relazioni con gli altri, creare maggiore fiducia e rispetto e migliorare il lavoro di squadra, la risoluzione dei problemi e la tua salute sociale ed emotiva in generale.

# CREATIVITÀ E INNOVAZIONE C M D

Creatività e innovazione sono due nozioni correlate ma separate e ciascuna è necessaria per il successo sul posto di lavoro.

Una volta che un'idea è resa possibile, l'innovazione tende ad essere una sfida più facile da raggiungere per più persone. La creatività è il nuovo passo per essere i primi a identificare che qualcosa potrebbe essere possibile subito. Tuttavia l'innovazione è l'azione di inserire gli interessi nella realtà pratica, nonostante le sfide e le resistenze, piuttosto che limitarsi a contemplarli. Entrambi sono necessari negli affari, ma solo uno si traduce in entrate e profitti reali.



## CAPACITÀ DI NEGOZIAZIONE C M

La negoziazione è un metodo con cui le persone risolvono le differenze. È un processo attraverso il quale si raggiunge un compromesso o un accordo evitando discussioni e controversie.

In qualsiasi disaccordo, gli individui mirano comprensibilmente a ottenere il miglior risultato possibile per loro (o forse per un'organizzazione che rappresentano). Tuttavia, i principi di correttezza, ricerca del vantaggio reciproco e mantenimento di una relazione sono le chiavi per un esito positivo.

Per ottenere un risultato desiderabile, può essere utile seguire un approccio strutturato alla negoziazione. Ad esempio, in una situazione lavorativa potrebbe essere necessario organizzare un incontro in cui tutte le parti coinvolte possano riunirsi.

Il processo di negoziazione comprende le seguenti fasi:

- Preparazione
- Discussione
- Chiarimento degli obiettivi
- Trattare per un risultato vantaggioso per tutti
- Accordo
- Attuazione di una linea di condotta

“ Devi pianificare cosa fare prima, durante e dopo il processo di negoziazione. È fondamentale prima di negoziare chiarire l'obiettivo, il metodo e raccogliere informazioni utili sia sul gruppo che sull'argomento. Durante il processo di negoziazione, la calma, la gestione del tempo, il tentativo di prevedere i possibili movimenti del gruppo diventano importanti. Successivamente al processo, dovresti analizzare cosa ottieni e dove sei giunto rispetto alla tua posizione iniziale.

- Kabakci Hurcan, Dipartimento amministrazione aziendale, Università Hacettepe, Turchia

# COMPETENZE DI NETWORKING C M

Le capacità di networking, come la comunicazione, l'ascolto attivo e le abilità sociali, sono estremamente preziose da possedere in ambienti sia professionali che personali e sono particolarmente ambite dai datori di lavoro, poiché tutte le aziende di successo dipendono dal networking.

Le capacità di networking sono le competenze di cui si ha bisogno per mantenere contatti professionali o sociali. Il networking è un'abilità fondamentale nelle vendite, nello sviluppo del business e in molti altri settori. Le capacità di networking sono necessarie per creare e sviluppare relazioni con nuovi contatti e promuovere qualcosa di valore.

Ci sono diverse abilità che si possono mettere in pratica per diventare più produttivi nel networking.

Esse includono

- Comunicazione
- Ascolto attivo
- Abilità sociali
- Capacità di parlare in pubblico
- Comunicazione non verbale
- Abilità interpersonali
- Empatia
- Positività
- Umorismo
- Focus



# INTELLIGENZA EMOTIVA E SOCIALE

L'intelligenza sociale ed emotiva è la capacità di essere consapevoli dei nostri sentimenti e di quelli altrui – attuali – e utilizzare tali informazioni per guidare se stessi e gli altri (Istituzione per il Sociale + Intelligenza Emotiva).

Non significa che il tuo QI non sia importante; può essere considerato il biglietto per il successo.

L'intelligenza sociale ed emotiva è composta da quattro elementi, i quali possono essere classificati in abilità personali e sociali.

Le competenze personali (intelligenza emotiva) determinano il modo in cui gestiamo noi stessi e consistono in:

1. Consapevolezza di sé: conoscere i propri stati d'animo, preferenze, risorse e intuizioni.
2. Autogestione: gestione dei propri stati d'animo, impulsi e risorse.
3. Consapevolezza sociale - consapevolezza dei sentimenti, dei bisogni e delle preoccupazioni altrui.
4. Abilità sociali / gestione delle relazioni - capacità di creare risposte auspicabili negli altri.

“ Se vuoi che i dipendenti prendano iniziative, dovresti costruire un'azienda con loro sulla base di partnership. Il team deve conoscere l'obiettivo, la visione e i valori su cui è costruita l'organizzazione. Senza questo, gli obiettivi stabiliti per loro non saranno chiari da definire e raggiungere. Un elemento molto importante che influenza l'impegno del team è quello di creare un'atmosfera familiare e amichevole senza dare ordini o agire in modo condiscendente.

- Szymon Łuczak, Responsabile dello sviluppo aziendale, Biznes Butik Ltd , Polonia

## PROCESSO DECISIONALE E DISCERNIMENTO →

### ESSERE PROATTIVI

Essere proattivi sul lavoro significa pensare sempre al futuro, pianificare e prepararsi per ciò che ci aspetta. Significa anticipare l'atteso per affrontare meglio l'imprevisto. Significa agire oggi per migliorare il domani.

Le persone proattive sul posto di lavoro:

- fanno un uso migliore delle risorse, inclusi tempo, energia e denaro;
- prevengono il verificarsi di problemi;
- rispondono prontamente e in modo appropriato ai problemi inevitabili, riducendo così l'impatto negativo;
- hanno un maggiore senso di controllo e avvertono meno stress;
- costruiscono una reputazione positiva e potente. (In effetti, le persone proattive sono spesso descritte come risolutori di problemi, pensatori strategici, persone intraprendenti e persino praticamente chiaroveggenti!)

Questo non significa che le persone proattive non incontrino dei problemi, a volte. Essere proattivi non garantisce una vita magica in cui nulla va storto. Tuttavia, riduce il numero di problemi. E rende questi problemi ostinati e inevitabili più facili da risolvere perché vengono affrontati istantaneamente, prima che diventino disastri. Imparare a essere proattivi sul lavoro è un'abilità difficile da padroneggiare, ma vale la pena investire tempo ed energia. È sia un'attitudine che un atteggiamento: un modo di fare e un modo di pensare che, se combinati, diventano un modo di essere. È sicuramente la cosa che differenzia i professionisti ordinari da quelli eccezionali.

# INNOVAZIONI E STRATEGIE DI APPRENDIMENTO



In poche parole, una strategia di apprendimento è l'approccio di un individuo finalizzato al completamento di un'attività. Più specificamente, una strategia di apprendimento è il modo in cui un individuo si organizza e utilizza un particolare insieme di abilità al fine di apprendere contenuti o svolgere altri compiti in modo più efficace ed efficiente a scuola così come in contesti non accademici (Schumaker & Deshler, 1992). Pertanto, gli insegnanti che spiegano strategie di apprendimento mostrano agli studenti come imparare, piuttosto che insegnare loro contenuti specifici del curriculum o abilità specifiche. L'innovazione è comunemente definita come "realizzazione di nuove combinazioni". Tuttavia, molti studiosi e organizzazioni governative hanno dato la propria definizione del concetto. Alcuni elementi comuni nelle diverse definizioni sono l'attenzione alla novità, al miglioramento e alla diffusione. Un'innovazione è qualcosa di originale, più efficace e, di conseguenza, di nuovo, che "irrompe" nel mercato o nella società. L'innovazione è correlata all'invenzione, ma non è la stessa: l'innovazione è più incline a coinvolgere l'attuazione pratica di un'invenzione per avere un impatto significativo in un mercato o in una società, e non tutte le innovazioni richiedono una nuova invenzione. L'opposto dell'innovazione è la consuetudine.

ESSERE PROATTIVI →

UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA

↓ DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

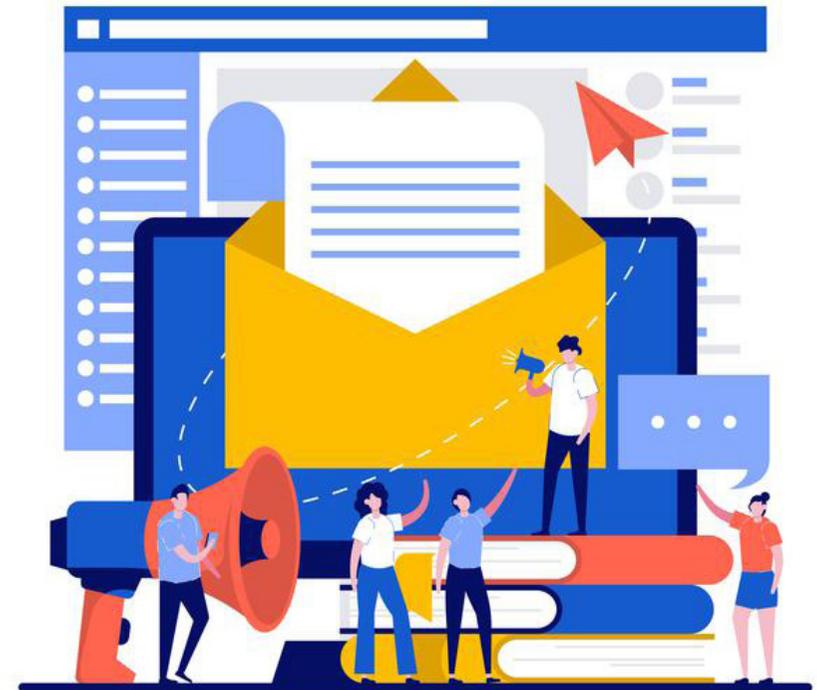
UTILIZZARE LE RISORSE IN MODO

EFFICIENTE ED EFFICACE ↓

## DIFFUSIONE E UTILIZZO C

**La diffusione** consiste in un processo pianificato per fornire informazioni sui risultati di programmi e iniziative agli attori chiave. Si verifica non appena si rendono disponibili i risultati di programmi e iniziative. Ciò implica il diffondere il più possibile i dati sui successi e sui risultati del progetto. Rendere gli altri consapevoli del progetto avrà un impatto su altre organizzazioni in futuro e contribuirà a innalzare il profilo dell'organizzazione che realizza il progetto. Per diffondere efficacemente i risultati, è necessario ideare un processo appropriato all'inizio del progetto. Questo dovrebbe comprendere il perché, cosa, come, quando, e a chi e dove avverrà la diffusione dei risultati, sia durante che dopo il periodo finanziato.

**L'utilizzo** consiste (a) in un processo pianificato di trasferimento dei risultati positivi dei programmi e delle iniziative ai responsabili decisionali appropriati nei sistemi locali, regionali, nazionali o europei regolamentati, da un lato, e dall'altro (b) in un processo pianificato per convincere gli utenti ad adottare e / o applicare i risultati di programmi e iniziative. Ciò significa massimizzare il potenziale delle attività finanziate, in modo che i risultati vengano utilizzati oltre la durata del progetto. I risultati dovrebbero essere sviluppati in modo tale da poter essere adattati alle esigenze altrui; trasferiti in nuove aree; sostenuti al termine del periodo di finanziamento; o utilizzati per influenzare le politiche e le pratiche future.



# COMPETENZE LINGUISTICHE C PR D

La competenza linguistica è il sistema di conoscenza linguistica padroneggiata dai madrelingua di una lingua. Si distingue dalle prestazioni linguistiche, il quale è il modo in cui un sistema linguistico viene utilizzato nella comunicazione. Noam Chomsky ha introdotto questo concetto nella sua elaborazione della grammatica generativa, dove è stato ampiamente adottato, inoltre la competenza è l'unico livello di linguaggio studiato.

Secondo Chomsky, la competenza è il sistema linguistico ideale che consente a chi parla di produrre e comprendere un numero infinito di frasi nella loro lingua e di distinguere frasi grammaticali da frasi non grammaticali.



• • ↓ INNOVAZIONI E STRATEGIE  
DI APPRENDIMENTO

UTILIZZARE LE RISORSE IN MODO  
EFFICIENTE ED EFFICACE ↓ •

## D

## COMPETENZE DIGITALI

Le competenze digitali sono ampiamente definite come quelle necessarie per “utilizzare dispositivi digitali, applicazioni di comunicazione e reti per accedere e gestire le informazioni”.

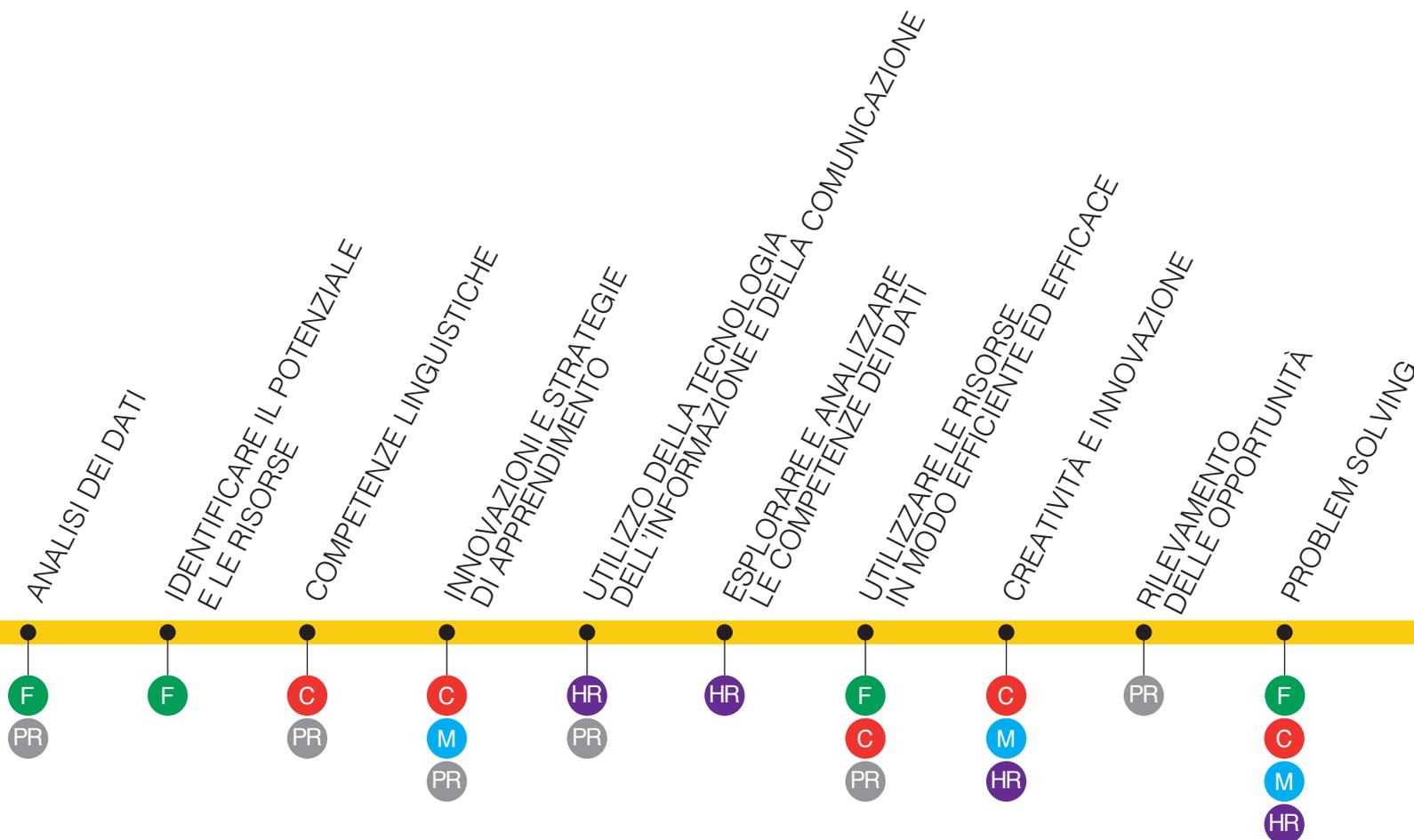
- Competenze digitali di base - le basi per essere in grado di utilizzare le tecnologie digitali.
- Comunicare - inviare e-mail in modo sicuro, usare gli allegati ed i social media.
- Gestire informazioni e contenuti - essere consapevoli che non tutti i contenuti online sono affidabili, accedere ai contenuti attraverso i dispositivi.
- Effettuare transazioni - creare account per utilizzare o acquistare beni/servizi online, utilizzando diversi metodi di pagamento sicuri.
- Risolvere i problemi - presentare soluzioni attraverso il software e migliorare la produttività.
- Essere sicuri e aderenti alla legge online - comprendere le migliori pratiche di archiviazione/condivisione dei dati, aggiornare e mantenere sicure le password.

Queste sono definite come le competenze digitali di base necessarie in un contesto professionale o personale quotidiano. Saranno sufficienti per molti che lavorano in posti di lavoro tradizionali che hanno adottato sistemi digitali per migliorare l'efficienza, la sicurezza e la connettività



D

# COMPETENZE DIGITALI



ESPLORARE E ANALIZZARE LE COMPETENZE DEI DATI ↑

# UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

Information and Communication Technologies (ICTs) è un termine più ampio per Information Technology (IT), il quale si riferisce a tutte le tecnologie di comunicazione, inclusi Internet, reti wireless, telefoni cellulari, computer, software, middleware, videoconferenza, social networking e altre applicazioni e servizi multimediali che consentono agli utenti di accedere, recuperare, archiviare, trasmettere e manipolare le informazioni in forma digitale.

Le TIC sono anche utilizzate per riferirsi alla convergenza della tecnologia dei media come le reti audiovisive e telefoniche con le reti di computer, mediante un sistema unificato di cablaggio (compresa la distribuzione e la gestione del segnale) o un sistema di collegamento. Tuttavia, non esiste una definizione universalmente accettata di TIC considerando che i concetti, i metodi e gli strumenti coinvolti nelle TIC sono in costante evoluzione con ritmi quasi quotidiani.

INTELLIGENZA EMOTIVA



E SOCIALE

COMPETENZE LINGUISTICHE



UTILIZZARE LE RISORSE IN MODO EFFICIENTE ED EFFICACE →

## ESPLORARE E ANALIZZARE LE COMPETENZE DEI DATI



L'analisi dei dati è un processo di ispezione, pulizia, trasformazione e modellazione dei dati con l'obiettivo di scoprire informazioni utili, fornire conclusioni e supportare il processo decisionale. L'analisi dei dati ha molteplici sfaccettature e approcci, comprende diverse tecniche sotto una varietà di nomi e viene utilizzata in diversi settori aziendali, scientifici e sociali. Nel mondo degli affari di oggi, l'analisi dei dati svolge un ruolo nel prendere decisioni più scientifiche ed aiutare le aziende a operare in modo più efficace.



↓ UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

# RILEVAMENTO DELLE OPPORTUNITÀ D PR

Il processo utilizza una serie di domande di autovalutazione, chiamate screens o cuts usate per arricchire una serie di idee al fine di ottenere opportunità sempre più ad alto potenziale. Se l'idea "viene bocciata" non supera lo screen, viene messa da parte a favore di ulteriori considerazioni. Quest'ultima non viene scartata perché, come vedremo più avanti, potrebbe avere attinenza con un'altra idea che sta procedendo.

Il processo di identificazione delle opportunità consente a gruppi o individui di esaminare un grande volume di idee in modo rapido e metodico.

Il processo identifica la nascita di idee ad alto potenziale consentendo alle idee deboli di sfumare rapidamente a costi contenuti, sulla carta anziché sul lavoro o nel mondo reale.

Esso rafforza anche i concetti emergenti e fornisce un metodo per la diffusione di altre idee, che vengono innescate dalla revisione, di nuovo nel processo.

1. Genera una grande quantità di idee base
2. Domanda: è un'opportunità?
3. Screen preliminare: quanto è buona questa idea?
4. Altro Screen: si adatta?
5. Seconda parte: problemi interni
6. Terza parte: questioni esterne
7. Parte finale: migliorare l'idea
8. Resoconto: preparare l'idea per il processo di gate
9. Risultato: una potenziale nuova opportunità.

PR

# COMPETENZE IN PUBBLICHE RELAZIONI

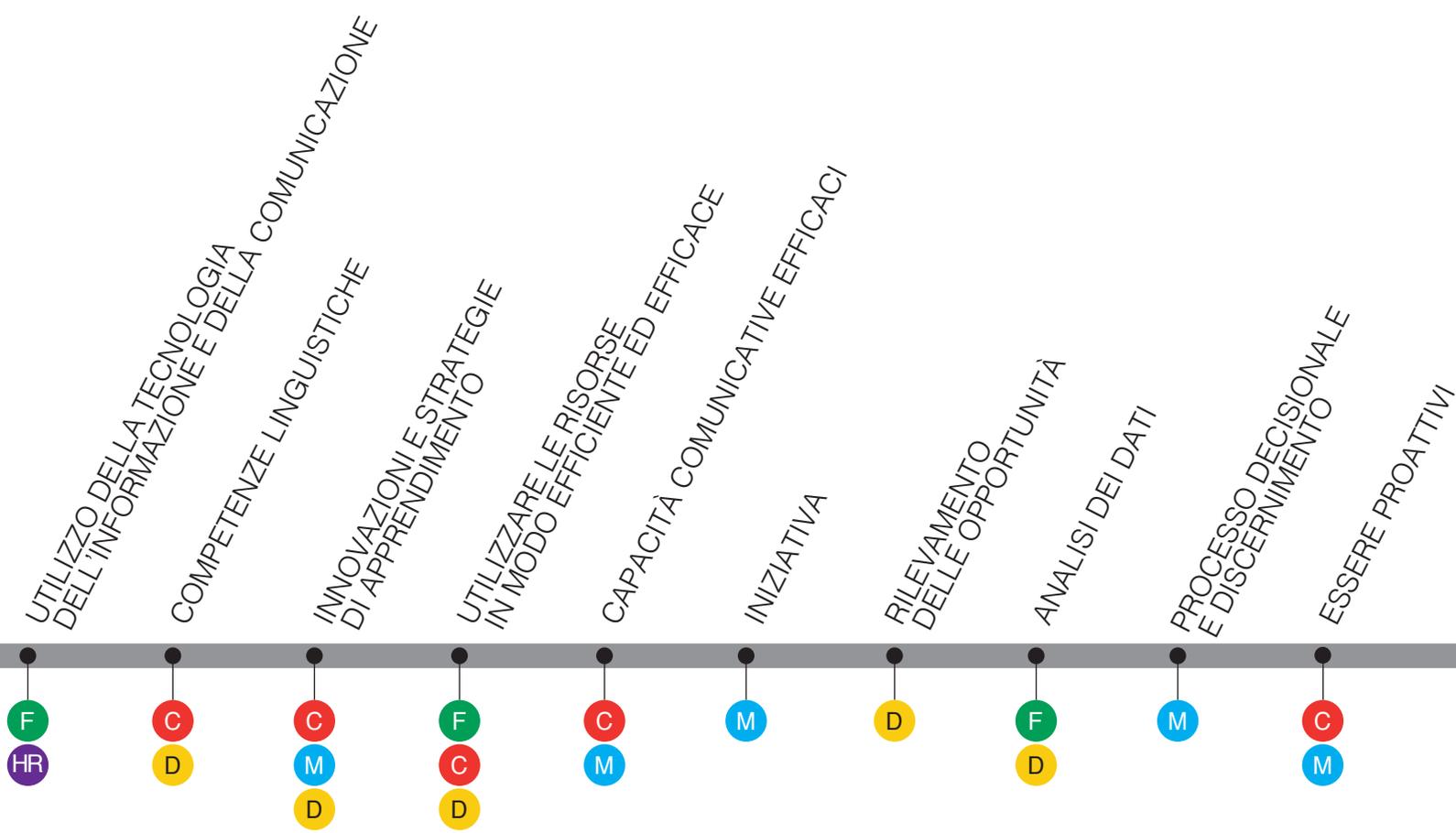
Le abilità di pubbliche relazioni sono essenziali per lavorare in una varietà di attività che richiedono una comunicazione regolare con gli altri. Includono tipicamente competenze come la comunicazione, la ricerca e la capacità di identificare le tendenze dell'opinione pubblica. Sapere come sfruttare queste competenze potrebbe renderti un prezioso supporto per i dipartimenti di comunicazione e marketing di un'azienda.

Le abilità nelle relazioni pubbliche riguardano una vasta gamma di capacità e competenze che in genere rientrano nella categoria della comunicazione e del marketing. Queste competenze possono essere utilizzate per diversi scopi, dall'introduzione di nuovi prodotti o servizi al miglioramento della reputazione di un'azienda. Nella maggior parte dei casi, le abilità nelle relazioni pubbliche aiutano a formare l'opinione pubblica, il che è particolarmente utile se un'azienda vuole rimodellare il suo marchio.



PR

# COMPETENZE IN PUBBLICHE RELAZIONI



## INIZIATIVA M PR

Quando mostri iniziativa, fai le cose senza che ti venga detto; scopri quello che devi sapere; vai avanti quando le cose si fanno difficili individui e approfitti delle opportunità che ad altri sfuggono. Agisci, invece di reagire, al lavoro.

L'iniziativa, ad oggi, è diventata sempre più importante sul posto di lavoro. Le organizzazioni vogliono dipendenti in grado di pensare e agire senza aspettare che qualcuno dica loro cosa fare. Dopo tutto, questo tipo di flessibilità e coraggio è ciò che spinge i team e le organizzazioni a innovare e superare la concorrenza.

L'iniziativa è diventata sempre più importante sul posto di lavoro di oggi. Mostri iniziativa quando agisci senza che ti venga detto cosa fare, persisti di fronte all'inerzia e alle difficoltà e porti la tua idea ad una conclusione positiva.

Ci sono sei passaggi che puoi intraprendere per sviluppare la tua iniziativa.

1. Sviluppa un piano di carriera.
2. Costruisci la fiducia in te stesso.
3. Individua opportunità e potenziali miglioramenti.
4. Controlla le tue idee.
5. Sviluppa la perseveranza.
6. Trova l'equilibrio.

# PROCESSO DECISIONALE E DISCERNIMENTO



**Discernimento** è definito come la capacità di notare i piccoli dettagli, la capacità di giudicare bene qualcosa o la capacità di capire e comprendere qualcosa. Notare i dettagli distintivi in un dipinto e capire cosa rende l'arte buona e cattiva è un esempio di discernimento.

**Il processo decisionale** è il processo di scelta mediante l'identificazione di una decisione, la raccolta di informazioni e la valutazione di risoluzioni alternative.

L'utilizzo di un processo decisionale graduale può aiutarti a prendere decisioni più ponderate e meditate organizzando le informazioni pertinenti e definendo alternative. Questo approccio aumenta le possibilità che sceglierai l'alternativa più soddisfacente possibile.

*Passo 1:* Identifica la decisione

*Passo 2:* Raccogli informazioni pertinenti

*Passo 3:* Individua le alternative

*Passo 4:* Valuta gli elementi

*Passo 5:* Scegli tra le alternative

*Passo 6:* Agisci

*Passo 7:* Ricontrolla le decisioni e le loro conseguenze

“ *Comprendere la situazione - Definire i vari problemi / problemi ad essi associati - Trovare soluzioni diverse - Sviluppare alternative - Misurare e valutare tutte le soluzioni - Raggiungere una decisione finale - Implementare la soluzione scelta.*

- **Maria Koumparou**, Project Manager, Cipro

## M

# COMPETENZE MANAGERIALI

Per pianificare, organizzare, guidare e supervisionare con successo, i manager devono usare un'ampia varietà di abilità. Le abilità manageriali rientrano in tre categorie principali:

## ***Competenze tecniche***

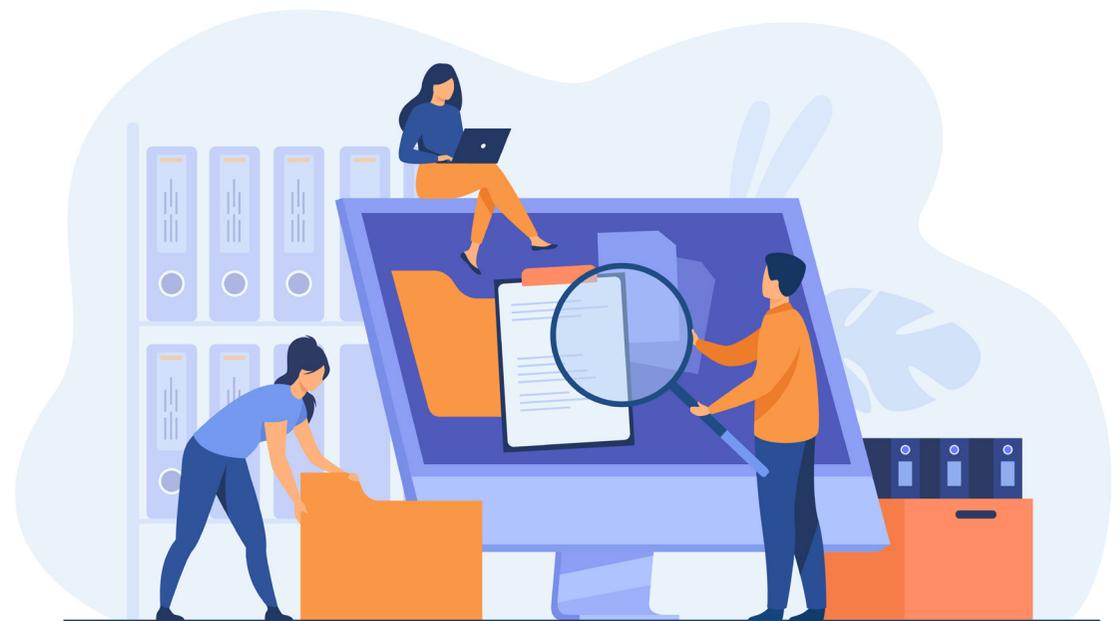
Le competenze tecniche di un manager sono costituite prevalentemente dalle aree specializzate di conoscenza e competenza e dalla capacità di implementare questa conoscenza. Preparare un bilancio finanziario, programmare un computer, progettare un edificio per uffici e analizzare le ricerche di mercato sono tutti esempi di abilità tecniche.

## ***Abilità relazionali***

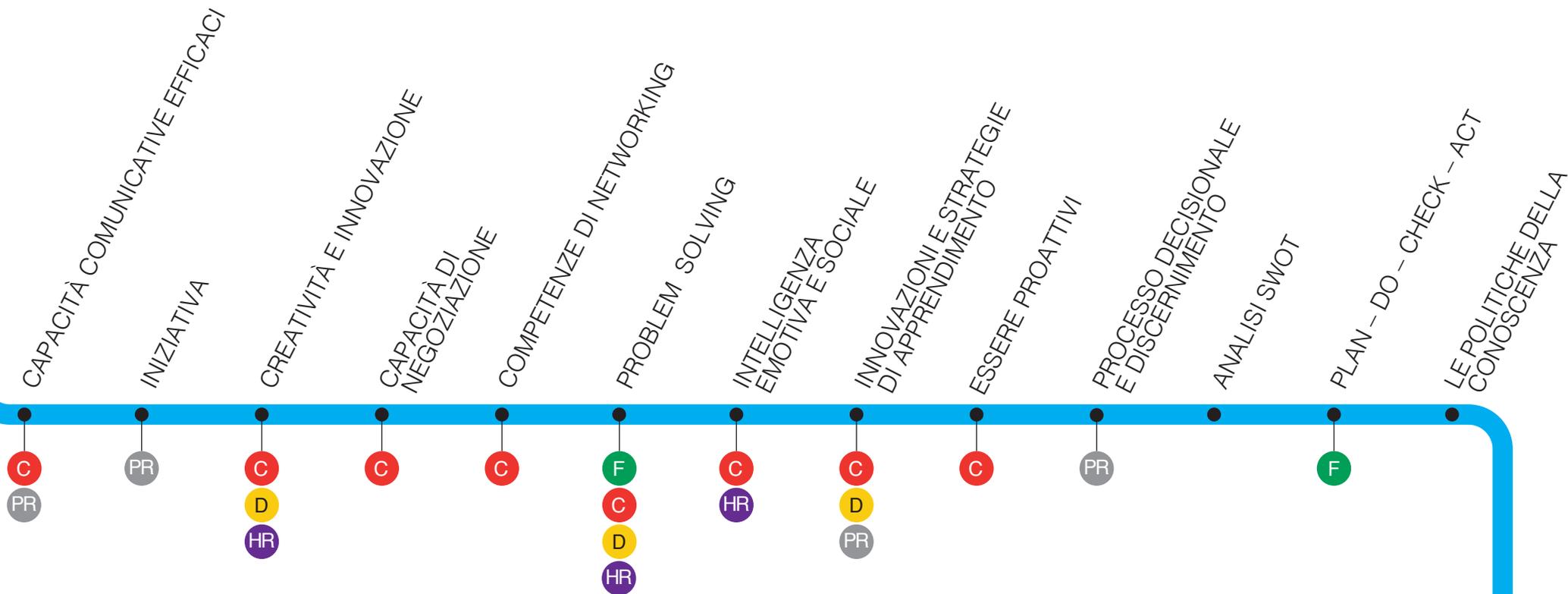
Le abilità relazionali sono abilità interpersonali che i manager usano per raggiungere gli obiettivi attraverso il supporto di risorse umane. Questo insieme di abilità include la capacità di capire il comportamento umano, di comunicare efficacemente con gli altri e di motivare gli individui a realizzare i loro obiettivi.

## ***Abilità concettuali***

Le abilità concettuali includono la capacità di vedere l'organizzazione come un tutto, capire come le varie parti sono interdipendenti e valutare come l'organizzazione si relaziona al suo ambiente esterno.



# M COMPETENZE MANAGERIALI



## ANALISI SWOT M

SWOT sta per “punti di forza, debolezze, opportunità e minacce”. Si tratta di un metodo di analisi dell’ambiente e della posizione dell’azienda in esso.

Il metodo SWOT è composto da due parti: da un lato i punti di forza e di debolezza riferiti ai punti interni di un’azienda, dall’altro le opportunità e le minacce esterne all’azienda ed esistenti nell’ambiente.

La forza di un’azienda potrebbe ritrovarsi nella gestione del processo di branding in modo rapido e completo. I suoi punti deboli potrebbero risiedere nella distribuzione dei prodotti o nei ritardi di pagamento. Questi sono problemi / questioni interne e devono essere compresi e affrontati su base continuativa. Spesso i consulenti sono chiamati a valutare questi due aspetti nella convinzione che un estraneo possa fornire maggiori approfondimenti sull’azienda.

I due fattori esterni, opportunità e minacce, non sono sotto il controllo dell’azienda. L’ambiente, composto da avvenimenti sociali, economici, legali, normativi, nazionali e persino internazionali, deve essere continuamente scansionato per avere dati a riguardo.



PIANIFICA-IMPLEMENTA-VERIFICA-AGGIUSTA



## LE POLITICHE DELLA CONOSCENZA M

Le politiche della conoscenza forniscono le basi istituzionali per creare, gestire e utilizzare la conoscenza organizzativa, nonché le basi sociali per bilanciare la competitività globale con l'ordine sociale e i valori culturali. Le politiche della conoscenza possono essere viste da una serie di prospettive: il collegamento necessario all'evoluzione tecnologica, i tassi relativi al cambiamento tecnologico e istituzionale, come processo di controllo o di regolamentazione, ostacoli posti dal cyberspazio e come strumento di politica organizzativa.

Le politiche sono i paradigmi del governo e di tutte le burocrazie. Le politiche forniscono un contesto di regole e metodi per guidare il modo in cui le grandi organizzazioni assolvono le proprie responsabilità. Le politiche organizzative della conoscenza descrivono gli aspetti istituzionali della creazione, gestione e utilizzo della conoscenza nel contesto del mandato o del modello di business di un'organizzazione. La conoscenza delle politiche sociali bilancia i progressi nell'economia al fine di promuovere la competitività globale con i valori sociali, come l'equità, l'unità e il benessere dei cittadini.

# COMPETENZE IN GESTIONE RISORSE UMANE

La gestione delle risorse umane era originariamente conosciuta come gestione del personale o delle persone. In passato, il suo ruolo era abbastanza limitato. All'interno di qualsiasi azienda o organizzazione, la gestione delle risorse umane è un modo formale di gestire le persone. È una parte fondamentale di qualsiasi organizzazione e della sua gestione.

Le principali responsabilità del dipartimento del personale include l'assunzione, la valutazione, la formazione e la compensazione dei dipendenti. Il dipartimento delle risorse umane si occupa di tutte le questioni che il personale affronta nel suo lavoro all'interno di un'organizzazione. Le risorse umane si occupano di pratiche di lavoro specifiche e di come queste influenzano le prestazioni dell'organizzazione.

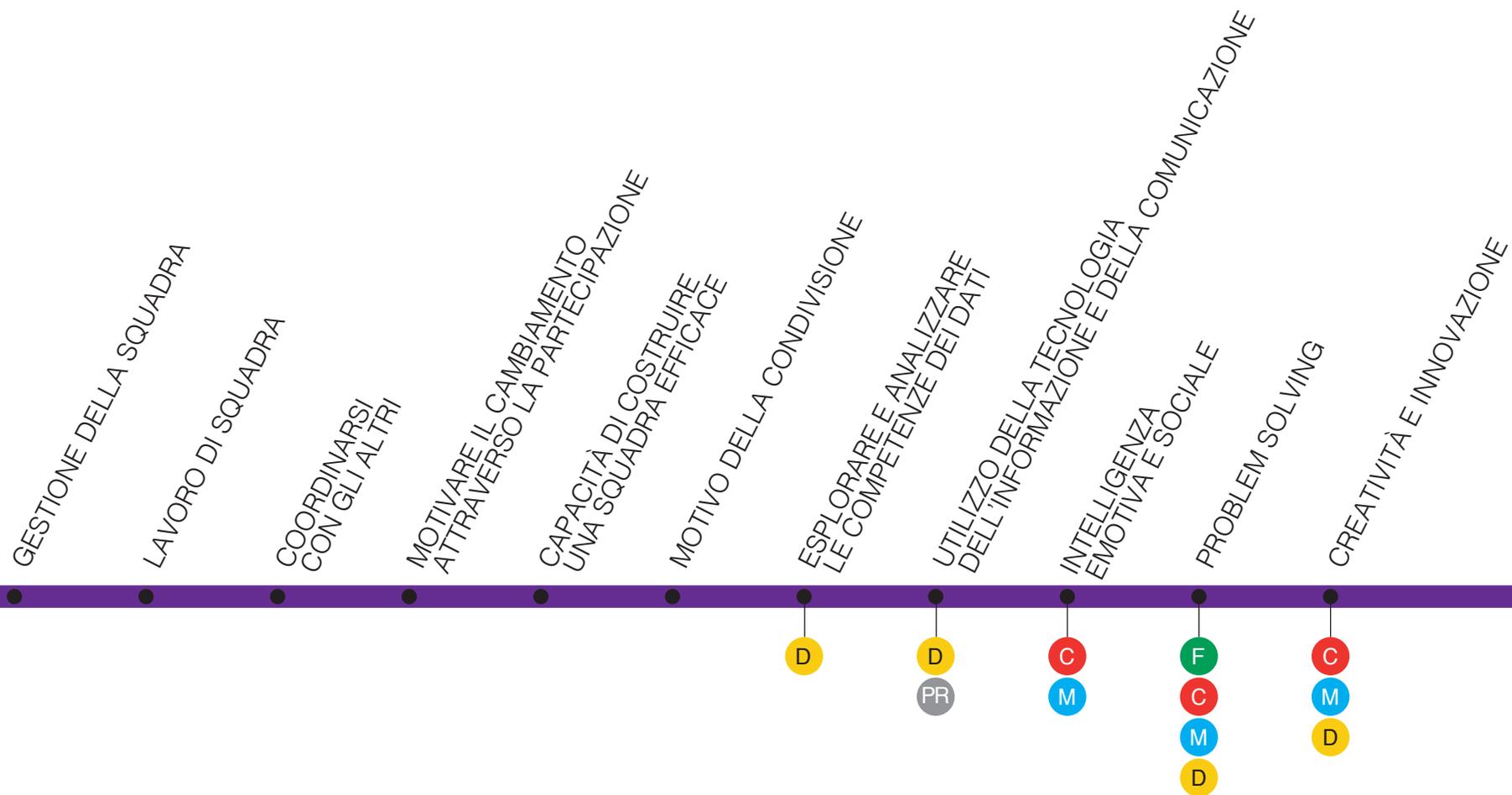
Oggi, nella gestione delle risorse umane rientra:

- Tutto ciò che riguarda la gestione delle persone all'interno di un'azienda o di un'organizzazione. Questo significa decisioni, strategie, principi, operazioni, pratiche, funzioni, attività e metodi usati per gestire i dipendenti.
- Il tipo di relazioni che le persone hanno nel loro posto di lavoro e tutto ciò che influenza queste relazioni in modo positivo o negativo.
- Verifica della soddisfazione delle condizioni di lavoro degli impiegati. Questo porta a migliori servizi e produzione di beni e aiuta il successo dell'azienda.



HR

# COMPETENZE IN GESTIONE RISORSE UMANE



## GESTIONE DELLA SQUADRA HR

Il team management è la capacità di un individuo o di un'organizzazione di amministrare e coordinare un gruppo di individui per eseguire un compito. La gestione del team implica il lavoro di squadra, la comunicazione, la definizione degli obiettivi e la valutazione delle prestazioni. Inoltre, la gestione del team è la capacità di identificare i problemi e risolvere i conflitti all'interno di un team. Ci sono vari metodi e stili di leadership che un team manager può adottare per aumentare la produttività del personale e costruire un team efficace. Sul posto di lavoro i team possono essere di molte forme e dimensioni e tutti lavorano insieme e dipendono l'uno dall'altro. Comunicano e si sforzano tutti di realizzare un obiettivo specifico. I team di gestione sono un tipo di team che svolge compiti come la gestione e la consulenza di altri dipendenti e dei team che lavorano con loro. Mentre i team di lavoro, paralleli e di progetto hanno la responsabilità della realizzazione diretta di un obiettivo, i team di gestione sono responsabili di fornire una direzione generale e assistenza a questi team.





## LAVORO DI SQUADRA

Il lavoro di squadra è lo sforzo collaborativo di un gruppo per raggiungere un obiettivo comune o per completare un compito nel modo più efficace ed efficiente. Questo concetto è visto nel quadro più ampio di una squadra, che è un gruppo di individui interdipendenti che lavorano insieme verso un obiettivo comune. I requisiti di base per un lavoro di squadra efficace sono una dimensione di squadra adeguata. Il contesto è importante, e le dimensioni del team possono variare a seconda dell'obiettivo. Un team deve includere almeno 2 o più membri, e la maggior parte dei team ha dimensioni variabili da 2 a 100.

Le squadre devono essere in grado di sfruttare le risorse per essere produttive (ad esempio, campi da gioco o spazi di incontro, tempi programmati per la pianificazione, guida da parte di allenatori o supervisori, supporto da parte dell'organizzazione, ecc), e ruoli chiaramente definiti all'interno della squadra in modo che tutti abbiano uno scopo chiaro. Il lavoro di squadra è presente in qualsiasi contesto in cui un gruppo di persone lavora insieme per raggiungere un obiettivo comune. Questi contesti includono un'organizzazione industriale (squadre di lavoro formali), l'atletica (squadre sportive), una scuola (compagni di classe che lavorano su un progetto), e il sistema sanitario (squadre di sala operatoria). In ognuno di questi contesti, il livello di lavoro di squadra e di interdipendenza può variare da basso, a intermedio, ad alto, a seconda della quantità di comunicazione, interazione e collaborazione presente tra i membri del team.

Come risolvi i problemi in una squadra?

 *Identifica i problemi. Comprendi gli interessi di tutti. Elenca le possibili soluzioni. Valuta le opzioni. Seleziona una o più opzioni. Documenta gli accordi. Concorda le possibilità, il monitoraggio e la valutazione.*

- Anthi Gavriel, Cipro

## COORDINARSI CON GLI ALTRI

Il processo di organizzare persone o gruppi in modo che lavorino insieme correttamente e bene. In un'organizzazione, il coordinamento efficiente dei componenti interni ed esterni aiuta a ridurre le complessità (sia interne che esterne). Di conseguenza, l'organizzazione sperimenta un aumento della produttività, una più facile integrazione delle dinamiche organizzative a livello micro e macro, una migliore connessione dei ruoli tra i gruppi intra-organizzativi e inter-organizzativi così come la costruzione della fiducia tra gruppi in competizione, e la definizione dei compiti organizzativi. Il coordinamento è principalmente di due tipi - coordinamento interno e coordinamento esterno come descritto di seguito.

### Coordinamento interno

Il coordinamento interno consiste nello stabilire una relazione tra tutti i manager, dirigenti, dipartimenti, divisioni, filiali, e impiegati o lavoratori. Queste relazioni sono stabilite con lo scopo di coordinare le attività dell'organizzazione. La coordinazione interna ha due gruppi:

- **Coordinamento verticale** - Nel coordinamento verticale, un'autorità superiore coordina il suo lavoro con quello dei suoi subordinati e viceversa. Per esempio, un direttore delle vendite coordinerà i suoi compiti con i suoi supervisori delle vendite. D'altra parte, tutti i supervisori delle vendite si assicurano di lavorare in sincronia con il direttore delle vendite.
- **Coordinamento orizzontale** - Nel coordinamento orizzontale, gli impiegati dello stesso status stabiliscono una relazione tra loro per una migliore performance. Per esempio, la coordinazione tra capi reparto, o supervisori, o colleghi, ecc.



## COORDINARSI CON GLI ALTRI HR

In altre parole, nel coordinamento interno, un dipendente riferisce verticalmente al supervisore e/o ai subordinati e orizzontalmente ai colleghi e/o collaboratori.

### **Coordinamento esterno**

Come suggerisce il nome, il coordinamento esterno consiste nello stabilire una relazione tra i dipendenti dell'organizzazione e le persone al di fuori di essa.

Queste relazioni sono stabilite al fine di avere una migliore inclusione degli esterni come le agenzie di mercato, il pubblico, i concorrenti, i clienti, le agenzie governative, le istituzioni finanziarie, ecc.

Di solito, le organizzazioni affidano a un Public Relations Officer (PRO) la responsabilità di stabilire relazioni cordiali tra i dipendenti dell'organizzazione e gli esterni.



MOTIVARE IL CAMBIAMENTO ATTRAVERSO LA PARTECIPAZIONE



# MOTIVARE IL CAMBIAMENTO ATTRAVERSO LA PARTECIPAZIONE HR

Sia che vogliate che un dipendente partecipi di più alle riunioni, sia che vogliate che il vostro coniuge si impegni di più in casa, non potete forzare qualcuno a cambiare il suo comportamento.

Si può, tuttavia, avere una forte influenza su un altro individuo. Ma assillare, implorare o minacciare non sono modi efficaci per motivare gli altri a cambiare.

Il modo migliore per avere un'influenza positiva su qualcuno è fare una domanda che induce un altro individuo ad esaminare attentamente il proprio comportamento.

L'effetto domanda-comportamento può essere utile in una varietà di circostanze. Ecco alcuni esempi:

- Influenzare i vostri dipendenti. Se i tuoi dipendenti sono diventati un po' troppo rilassati nel presentarsi in ritardo alle riunioni, invia un sondaggio via e-mail che chiede: "Hai intenzione di presentarti in tempo alla riunione di questa settimana?"
- Motivare un membro della famiglia. Se il vostro coniuge ha portato a casa pile di scartoffie dall'ufficio, chiedete: "Hai intenzione di fare diverse ore di lavoro a casa ogni singola notte?" La chiave è porre la domanda in un tono gentile e non sarcastico.
- Usalo nel marketing. Le pubblicità che pongono domande come: "Sarà questo l'anno in cui finalmente ti premierai per il tuo duro lavoro?" possono convincere le persone a comprare certi prodotti.
- PCampagne di servizio pubblico. La maggior parte delle persone conosce già i pericoli e i benefici del riciclaggio o dell'indossare la cintura di sicurezza, quindi le conferenze non sono efficaci. Ma fare domande come: "Andrai a votare quest'anno?" o "Farai il vaccino antinfluenzale?" fa confrontare le persone con le loro convinzioni e il loro comportamento, il che può portare a un cambiamento positivo.



# CAPACITÀ DI COSTRUIRE UNA SQUADRA EFFICACE

Costruire un team ad alte prestazioni implica più che assemblare a caso un gruppo di individui di talento. Affinché una squadra sia veramente efficace, i suoi membri devono unirsi con la stessa visione ed essere motivati a dare vita a quella visione. Devono condividere obiettivi chiari e misurabili e impegnarsi a fare ciascuno la propria parte nel successo generale del gruppo.

## ***Pianificare***

Avete bisogno di un obiettivo chiaro e misurabile per ciò che volete realizzare.

## ***Creare una mappa chiara***

I leader devono ai loro team una risposta alla stessa domanda che i bambini chiedono spesso ai loro genitori prima di partire per un lungo viaggio: “Dove stiamo andando e come ci arriveremo?”. In altre parole, qual è l’obiettivo e come misureremo i progressi lungo la strada?

E questo può sembrare semplice, ma è spesso una delle più grandi sfide che i team, le divisioni e le aziende devono affrontare. Che aspetto ha il successo? Se si dovesse impostare un quadro di valutazione per tracciare il successo nel tempo, cosa misurerebbe?

## ***Avere un quadro di valutazione condiviso***

Un altro vantaggio di avere un piano semplice è che crea un obiettivo condiviso che compenserà la tendenza delle persone a identificarsi come parte di gruppi più piccoli.

Ma poiché l’obiettivo della squadra è chiaro, e c’è un tabellone esterno per tracciare i progressi, c’è un maggior senso di “noi” nella squadra rispetto alla dinamica “noi e loro” che spesso può dividere i colleghi nelle aziende.



MOTIVO DELLA CONDIVISIONE



## MOTIVO DELLA CONDIVISIONE

La motivazione è il fulcro del successo. Alimenta la passione, dà gioia quando gli obiettivi vengono raggiunti e ci dà ottimismo di fronte al fallimento.

La motivazione si divide in :

- Motivazione intrinseca: questo accade quando la motivazione proviene da fattori “interni” per soddisfare le esigenze personali. Facciamo le cose che facciamo perché ci piacciono, non perché dobbiamo. Intrinseco significa interno o dentro te stesso; quando sei intrinsecamente motivato, godi di un interesse, di un corso di studio o dello sviluppo di abilità esclusivamente per la realizzazione dell’educazione e del divertimento. L’EMS è un campo professionale che tocca indubbiamente la nostra motivazione intrinseca. Non andremo in pensione con ville o jet privati; ma otteniamo la nostra soddisfazione nell’aiutare gli altri e nell’essere la parte migliore del loro giorno peggiore.

Gli esempi includono l’esplorazione delle opportunità di sviluppo personale per la soddisfazione di essere competenti in un compito o la definizione degli standard per diventare un modello o un mentore. Qualunque cosa tu faccia, lo fai per la realizzazione e la gratificazione personale.

- Motivazione estrinseca: questo accade quando la motivazione proviene da fattori “esterni” i quali sono fissati o controllati da altri. Lo stipendio o la lode sono buoni esempi. Questo tipo di motivazione è frequente e viene spesso utilizzata all’interno della società.

Quando sei motivato a concretizzare, raggiungere, imparare o fare qualcosa sulla base di un risultato di alta considerazione, piuttosto che per il divertimento, lo sviluppo o la realizzazione personale, sei estrinsecamente motivato.

## CONCLUSIONE

Grazie per aver utilizzato il Manuale Interattivo di Autoapprendimento! Speriamo di essere riusciti a dipingere per voi un quadro di ciò che è un imprenditore sociale e di aver stimolato curiosità per l'imprenditoria sociale. Vogliamo ringraziare tutti gli esperti che hanno partecipato e gli utenti che useranno questo manuale, e speriamo che si riveli utile per tutti.

Se volete saperne di più sul progetto, visitate: <https://www.isseproject.eu/en/index.htm>. Se avete domande sul manuale, inviate un'e-mail a: [communication@europeanprojects.org](mailto:communication@europeanprojects.org)