

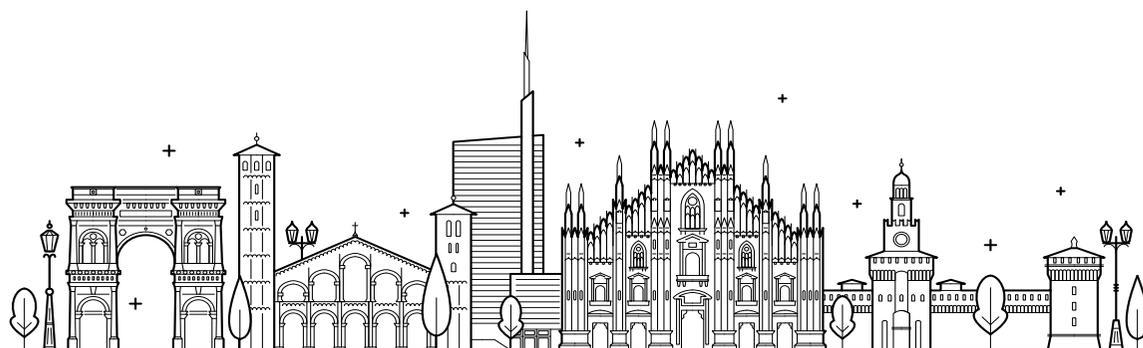
# COLLABORATION PAD

*Quaderno di sviluppo organizzativo*

PROGETTO SVILUPPATO DA  
METROPOLI STRATEGICHE PER  
ANCI IN COLLABORAZIONE  
CON L' AREA INFRASTRUTTURE  
DELLA CITTÀ METROPOLITANA  
DI MILANO



a cura di Marco Serra



Città  
metropolitana  
di Milano





#### Materiali di approfondimento

Il lettore potrà approfondire le tematiche trattate durante il corso attraverso i link e i QR code inseriti all'interno dell'ebook. Ad esempio, all'inizio di ogni capitolo, nell'angolo in basso a sinistra della copertina tematica, si trovano il QR Code e link attraverso i quali accedere alle slide del corso inerenti l'argomento specifico.



#### Come si legge un QR Code

Se il proprio smartphone non è già dotato di uno strumento specifico per la scansione dei QR Code, sarà sufficiente scaricare gratuitamente un'applicazione di lettura QR Code (ad esempio *QR & Barcode Scanner*). A questo punto basterà aprire l'app o lo strumento di scansione e inquadrare il QR Code con la fotocamera del cellulare.



#### Un momento per riflettere

All'interno di ogni capitolo il lettore troverà delle finestre interattive che gli consentiranno di fissare alcune note personali utili per la riflessione e approfondimento individuale.

# Introduzione

Le Pubbliche Amministrazioni si trovano sempre più frequentemente a doversi confrontare con situazioni caratterizzate da complessità e conflittualità. La conferenza dei servizi è uno di questi luoghi, in cui diverse professionalità, interessi e punti di vista si incontrano.

È opportuno quindi sviluppare delle modalità di gestione dei conflitti, di negoziazione e di strutturazione di processi innovativi al fine di comporre gli interessi in gioco, trovando soluzioni efficaci e durature.

Il percorso formativo attivato all'interno del progetto "Metropoli strategiche" intendeva proprio ricercare una nuova gestione delle conferenze dei servizi in cui le criticità e le conflittualità si risolvessero attraverso una gestione più "ampia".

Per prima cosa bisogna considerare che il lavoro di discussione del progetto inizia e si sviluppa anche al di fuori delle sedute vere e proprie: i rapporti informali tra i soggetti assumono dei ruoli fondamentali e possono facilitare il processo decisionale favorendo la riduzione dei tempi del procedimento così come possono complicarlo.

La considerazione di questo aspetto, ahimè spesso ignorato o sottostimato, è il primo fondamentale passo verso l'approccio collaborativo.

L'attivazione di pratiche collaborative contribuisce, fra l'altro, all'innovazione, alla corresponsabilità, alla costruzione di capitale sociale, alla propensione a fare sistema anche tra attori non abituati a collaborare e all'arricchimento e potenziamento degli interventi (es. superamento di settorialità e parzialità degli interventi).

Con la speranza che questo quaderno, che racchiude i principali contenuti trasmessi durante il percorso formativo, possa incentivare una riflessione comune e nuove modalità collaborative all'interno della PA, auguro a tutti una buona lettura.

*Maria Cristina Pinoschi*  
*Direttrice Area Infrastrutture della Città metropolitana di Milano*

## *La conferenza dei servizi: semplificazione e coordinamento. Come muoversi tra le norme che invocano la celerità decisionale e la contestuale composizione degli interessi*

Ho deciso di approfondire l'istituto della conferenza di servizi perchè investe prepotentemente e trasversalmente il cuore dell'attività della PA, il procedimento amministrativo, in cui si esplica l'azione pubblica, soprattutto in materia ambientale.

Nata con i caratteri dell'informalità, per il raggiungimento in via di fatto di un accordo tra amministrazioni, la conferenza di servizi, nelle due anime della ricerca di semplificazione e di coordinamento, come vedremo, si è evoluta in un complesso meccanismo decisionale, in cui le dinamiche relazionali, in parte codificate nelle numerose riforme succedutesi negli anni, vanno costruite caso per caso, scandagliando gli aspetti più delicati delle indicazioni prescrittive contenute nelle norme, dei principi immanenti al sistema e delle regole non scritte, che attengono alla cornice valoriale dell'attuale ordinamento.

La trasposizione in ambito nazionale dei principi comunitari di prevenzione e integrazione, ha condotto alla costruzione di un sistema di provvedimenti ambientali UNICI, con concentrazione, in funzione di efficienza e nel contempo di tutela, di procedimenti (o sub-procedimenti) amministrativi in un'unica sede istruttoria, compendiando le relative decisioni in un singolo atto, capace di sostituire o coordinare diversi titoli.

Tale scelta legislativa si colloca in una realtà caratterizzata da un pluralismo istituzionale estremamente accentuato, per la frammentazione dei centri di potere e la conseguente moltiplicazione degli interessi, sicchè è assegnato alla discrezionalità delle amministrazioni il compito di addivenire a una giusta decisione, di trovare soluzioni adeguate, in un coacervo di posizioni anche contrapposte, che molto spesso si ingarbugliano e sovrappongono, avendo il tempo come fattore ordinante.

Da ciò il bisogno di individuare e affiancare ai meccanismi tipizzati, quali ad es. il silenzio assenso o il dissenso costruttivo, previsti nel caso di inerzia o di dissenso non opportunamente motivato da parte di una delle Amministrazioni coinvolte, strumenti organizzativi e relazionali atti a orientare in modo integrato e coordinato l'effettivo esercizio delle funzioni, nell'ottica della leale collaborazione come affermazione del principio di buon andamento dell'azione amministrativa.

Nell'esplicarsi della relazione tra i diversi interessi pubblici e tra questi e l'ottenimento del bene della vita, cui aspira il privato, è necessario che i soggetti coinvolti nell'assunzione di decisioni pluristrutturate collaborino, realmente e con comportamenti corretti, all'acquisizione di una completa conoscenza dei fatti, per una considerazione adeguata e proporzionata degli interessi riconducibili alle rispettive competenze.

Dalla lettura approfondita degli articoli della Legge 241/90 sulla conferenza di servizi emerge una configurazione che, nell'ottica dell'amministrazione di risultato, disegna uno strumento capace di condurre i procedimenti amministrativi a una conclusione non solo più rapida ma anche più certa e più probabilmente positiva per gli interessati al provvedimento finale, riducendo sia la possibilità di arresto procedimentale che di conclusione negativa, in conseguenza del dissenso espresso, anche dalle amministrazioni portatrici di interessi sensibili.

In particolare, il D.Lgs.127/2016 ha operato un ripensamento delle modalità di svolgimento della conferenza di servizi, proprio per garantire più certezza alla decisione finale. In ossequio al principio di proporzionalità, ha previsto per le situazioni più semplici la conferenza semplificata, con comunicazione telematica all'autorità procedente delle determinazioni assunte autonomamente dalle amministrazioni entro un termine perentorio e per le ipotesi più complesse la conferenza simultanea, in cui le meccaniche relazionali ispirate ai criteri di contestualità, confronto reciproco e dibattito permanente svolgono un ruolo fondamentale.

Per la conferenza simultanea il legislatore ha pensato a un contesto in cui le amministrazioni partecipanti contaminano le proprie conoscenze con una visione di insieme e costruiscono la soluzione passo dopo passo, rinunciando a posizioni precostituite e privilegiando il contraddittorio e la flessibilità.

In tale prospettiva, nel regolamentare il rapporto tra conferenza di servizi e amministrazione della complessità, ha procedimentalizzato alcuni comportamenti. Si considera quindi acquisito l'assenso senza condizioni in caso di mancata partecipazione, di partecipazione senza manifestazione della posizione, di dissenso riferito a questioni non oggetto della conferenza, di dissenso non motivato.

Seguendo la logica sottesa ad una simile impostazione, anche la giurisprudenza amministrativa (cfr Consiglio di Stato, sent. n. 5044 del 2016; Consiglio di Stato, sent. n. 6342 del 2018) ha stigmatizzato la condotta di chi esprime i pareri fuori dal contesto conferenziale o di chi manifesta il dissenso senza alcun apporto costruttivo inteso ad indicare le condizioni idonee a sanare il contrasto (es. modifiche progettuali).

La procedimentalizzazione del confronto è accompagnata dal contingentamento dei tempi. Il ritardo da parte dell'Ente tenuto a rendere il parere si trasforma automaticamente in un assenso alla richiesta e l'amministrazione procedente non può che considerare il parere come acquisito e favorevole all'istanza.

Lo stesso vale per gli Enti che siano rimasti inerti in seno alla conferenza, oppure abbiano emanato un parere fuori tempo o privo dei requisiti minimi previsti. Così l'assenso tacito in taluni casi rischia di esautorare dal bilanciamento la doverosa valutazione di interessi primari, come quelli sensibili.

A fronte del rafforzamento della forma rispetto alla correttezza ed efficienza sostanziale della decisione, al fine di evitare di rimanere imbrigliati entro i confini segnati da regole procedurali avulse dalla sostanza degli interessi e trasformate in un percorso di avvicinamento al risultato finale, la collaborazione tra le amministrazioni deve necessariamente essere pervasa dalla lealtà nei meccanismi di relazione.

Il processo di superamento del dissenso, in un contesto in cui tutti gli interessi appaiono equiordinati e bilanciabili e ci si trova ad affrontare conflitti che coinvolgono interessi sensibili e competenze costituzionalmente garantite, deve passare attraverso il reale e onesto confronto.

Le Amministrazioni pubbliche invitate alla conferenza devono partecipare con l'autentica intenzione di confrontarsi lealmente per il serio contemperamento degli interessi pubblici in gioco.

I rapporti reciproci tra di loro, nell'ambito della decisione, che troverà definizione nella determinazione finale, devono essere tenuti nell'osservanza di regole di correttezza, per cui ad es. non possono essere concepiti atteggiamenti o comportamenti dilatori, pretestuosi o contraddittori.

La stessa motivazione della determinazione finale deve dare conto della congruità delle relazioni intercorse, compresa la lealtà dei comportamenti posti in essere per andare oltre le divergenze.

Non è ammissibile un atteggiamento refrattario a prescindere: "il dissenso espresso da un'amministrazione in sede di conferenza di servizi... deve rispondere ai principi di imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa, non può limitarsi ad una sterile opposizione al progetto in esame (TAR Umbria sent. n. 79 del 20 febbraio 2019)".

Allo stesso modo è affermata la necessità di uno "scambio permanente, costruzione in fieri della soluzione migliore per la fattispecie concreta, passo in avanti verso il raggiungimento di un equilibrio ragionato tra pubblici interessi (principio di leale collaborazione) Sent. 43/2019 del 19 marzo 2019, Tribunale Superiore delle Acque Pubbliche". Se tutto questo non avviene, se non si riesce a creare un'evoluzione in senso condiviso delle scelte e delle diverse posizioni, il clima di fiducia reciproca si dirada fino a dissolversi. La decisione assunta apparirà distante ai soggetti partecipanti e il conflitto si sposterà in sede giudiziaria.

Diventa allora importante costruire le basi formative per acquisire capacità di negoziazione e mediazione, al fine di riaffermare l'insostituibile ruolo della PA di "stanza" di composizione dei conflitti tra gli Enti, anche imparando a sfruttare le potenzialità della CONFERENZA DI SERVIZI.

*Raffaella Quitadamo*  
*Settori rifiuti e bonifiche-Servizio Giuridico Amministrativo Rifiuti e Bonifiche*  
*Città Metropolitana di Milano*

**Cos'è CONFERENZA DI SERVIZI?**  
 n° 241 dell'1990

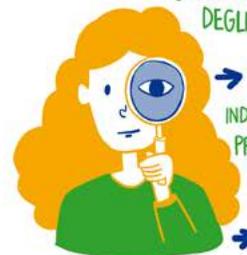
**UN MODULO PROCEDIMENTALE**  
 • PRESENTE DAL 1939  
 • GENERALIZZATO NELLA LEGGE n° 241/1990  
 • RITOCATO PIÙ VOLTE SUL PIANO FUNZIONALE E STRUTTURALE

**COME FUNZIONA? LO SCHEMA CLASSICO:**



**3 TIPI DI CONFERENZA DI SERVIZI**

- **ISTRUTTORIA**  
 OPPORTUNA PER UN'ESAME CONTESTUALE DEGLI INTERESSI PUBBLICI
- **DECISORIA**  
 INDETTA QUANDO LA CONCLUSIONE POSITIVA DEL PROCEDIMENTO È SUBORDINATA ALL'ACQUISIZIONE DI PIÙ PARERI
- **PRELIMINARE**  
 PER PROGETTI DI PARTICOLARE COMPLESSITÀ



OGNUNO DI ESSI PUÒ NECESSITARE DELL'ACQUISIZIONE DI PARERI PRIMA DI ESSERE EMESSO!

PERCHÉ SEMPLIFICARE e ACCELERARE IL PROCEDIMENTO?

CONCENTRA & FUNZIONI

EFFETTUA UN COORDINAMENTO DI INTERESSI PUBBLICI



- CAUSE PRINCIPALI**
- COMPLESSITÀ NORMATIVA E SOVRAPPOSIZIONE TRA LE FONTI
  - FRAMMENTAZIONE DELLE COMPETENZE
  - PRIORITÀ AGLI INTERESSI IN GIOCO
  - SCARSA RESPONSABILIZZAZIONE
  - DIFETTO DI COLLABORAZIONE TRA AMMINISTRAZIONI
  - TEMPISTICA DILATATA

~MYCROWORKING

Lo schema qui riportato sintetizza i concetti principali riguardanti la semplificazione e il coordinamento della conferenza di servizi.

Il percorso formativo descritto in questo ebook ha avuto inizio con due workshop tecnici dedicati alla Conferenza dei Servizi, tenuti dalla Dottoressa Raffaella e Dalla Dottoressa Manuela Tosi. I materiali completi relativi ai due eventi sono disponibili seguendo il link a lato o attraverso la lettura del QR CODE.

[LINK DIRETTO](#)



LA P.A. DEVE RECUPERARE IL SUO "INSOSTITUIBILE" RUOLO SFRUTTANDO LE POTENZIALITÀ DELLA CONFERENZA DI SERVIZI...



SOPRATTUTTO COMPORRE I CONFLITTI TRA LE P.A.



3. TRASFERIMENTO DEL CONFLITTO IN SEDE GIUDIZIARIA:

OFFUSCAMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE.



1. LA CRISI DEL PROCESSO DI DECISIONE PUBBLICA:



LA LEGGE È INCERTA!

LA Cds COME STRUMENTO DELLA AMMINISTRAZIONE DI RISULTATO: DA

MERO ESERCIZIO DI POTERE A STRUMENTO PER IL RAGGIUNGIMENTO DI RISULTATI CONCRETI!



LA RIFORMA

LA CONFERENZA DI SERVIZI



1. SEMPLIFICAZIONE

CASI SEMPLICI DA RISOLVERE CON IL RICORSO ALLA CONFERENZA SEMPLIFICATA

2. COORDINAMENTO

CONFERENZA SIMULTANEA COME STRUMENTO CHE OPERA SUL PIANO PROCEDIMENTALE PER RACCOLGERE LA "SFIDA DELLA COMPLESSITÀ"



~MYCROWORKING

Lo schema qui riportato sintetizza i concetti principali riguardanti la riforma della conferenza di servizi.

Il percorso formativo descritto in questo ebook ha avuto inizio con due workshop tecnici dedicati alla Conferenza dei Servizi, tenuti dalla Dottoressa Raffaella e Dalla Dottoressa Manuela Tosi. I materiali completi relativi ai due eventi sono disponibili seguendo il link a lato o attraverso la lettura del QR CODE.

[LINK DIRETTO](#)



# MODALITÀ & TEMPI DI SVOLGIMENTO



~MYCROWORKING

Lo schema qui riportato sintetizza le modalità e i tempi di svolgimento della conferenza semplificata e della conferenza simultanea.

Il percorso formativo descritto in questo ebook ha avuto inizio con due workshop tecnici dedicati alla Conferenza dei Servizi, tenuti dalla Dottoressa Raffaella e Dalla Dottoressa Manuela Tosi. I materiali completi relativi ai due eventi sono disponibili seguendo il link a lato o attraverso la lettura del QR CODE.

[LINK DIRETTO](#)



# *Un percorso di progettazione partecipativa*

Questo lavoro è l'esito di un percorso di formazione promosso dall'Area Infrastrutture della Città Metropolitana di Milano, nell'ambito del progetto *Metropoli Strategiche* sviluppato insieme ad ANCI e che ha coinvolto circa novanta dipendenti della Struttura.

L'iniziativa è stata progettata con l'obiettivo di sviluppare all'interno dell'organizzazione maggiore consapevolezza e competenze multiple in tema di gestione della complessità, essenziali alla popolazione organizzativa per affrontare in maniera più efficace i processi amministrativi legati alle Conferenze dei Servizi.

Nel mese di novembre 2019 i partecipanti sono stati coinvolti in una fase preliminare di natura tecnico-giuridica, a cura delle Dottoresse Raffaella Quitadamo e Manuela Tosi, due appuntamenti che hanno chiarito e approfondito gli aspetti normativi legati all'istituto della *Conferenza di Servizi*.

A seguire, il percorso si è sviluppato attraverso la proposta di quattro appuntamenti dedicati ad aspetti selezionati relativi all'interpretazione e gestione della complessità organizzativa. Il lavoro si è svolto scegliendo un approccio maieutico, collaborativo e laboratoriale finalizzato alla costruzione di un orizzonte di senso comune fra i partecipanti, una visione del mondo coerente fra i protagonisti del medesimo ecosistema organizzativo.

Ognuno degli incontri è diventato una palestra esperienziale all'interno della quale i costrutti teorici sono stati analizzati e descritti sul piano concettuale ma soprattutto hanno fornito il contenuto a simulazioni, *serious games*, esercizi di contestualizzazione individuali e per gruppi con la triplice finalità di allenare competenze e consapevolezza legate a ciascuna tematica, fornire un gancio esperienziale al gruppo per favorire

*La norma tecnica da sola può ben regolare le questioni legate al funzionamento, è una indispensabile mappa interpretativa che consente di conoscere cosa ci si aspetta, da chi, con quali responsabilità. Allenare la consapevolezza e le competenze relazionali della popolazione organizzativa vuol dire aumentare significativamente l'impatto e l'efficacia dei processi, migliorando il modo in cui le singole persone li interiorizzano, li agiscono e li alimentano.*

apprendimento e interiorizzazione e infine stimolare e rafforzare le relazioni fra i partecipanti per contribuire alla creazione di una comunità di lavoro più integrata.

Inoltre nel corso dell'esperienza i partecipanti hanno avuto modo di arricchire la propria cassetta degli attrezzi professionali sperimentando strumenti per il *problem setting* e il *problem solving* organizzativo ispirati a una visione sistemica dell'organizzazione.

## **I QUATTRO WORKSHOP**

- Complessità organizzativa e sviluppo di un mindset collaborativo
- Introduzione alla negoziazione in ambito organizzativo
- La comunicazione e la prevenzione dei conflitti
- Elementi di Time Management.

## L'ebook come parte del processo

Questo ebook va inteso come il risultato di una riflessione organizzativa realizzata insieme ai partecipanti del percorso formativo, che hanno aderito all'iniziativa con rara motivazione e intensità.

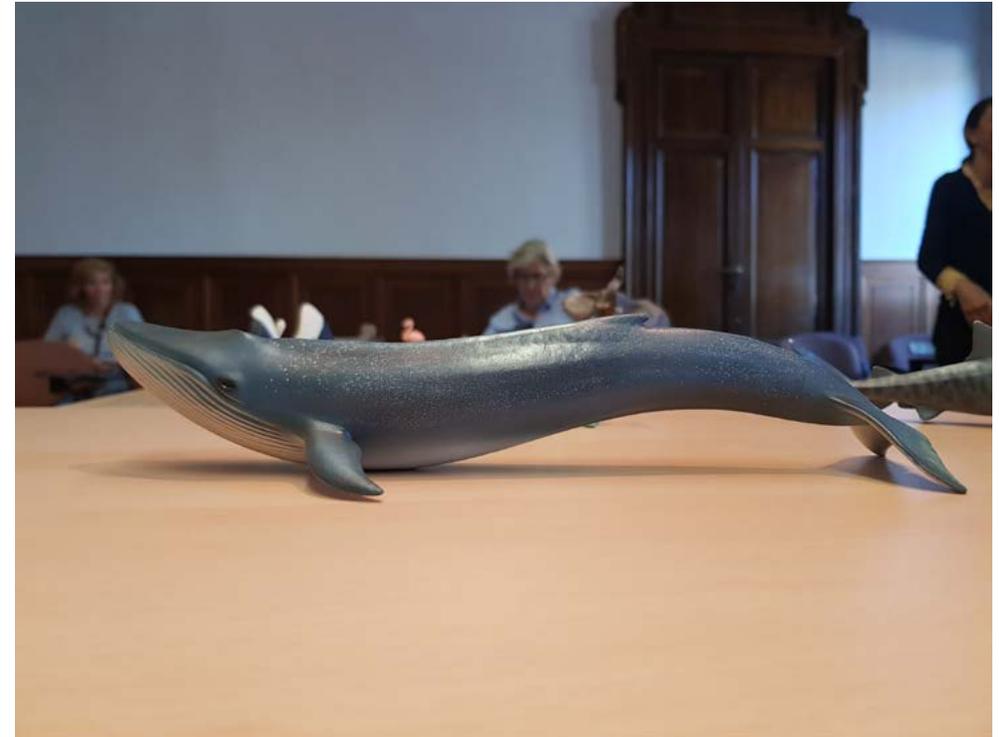
Essi hanno contribuito a fondare con autenticità la propria comunità di apprendimento, a rendere vivi i modelli teorici presentati attraverso l'apporto costante di significativi punti di vista ed esperienze, e concorrendo alla costruzione di una ricca e partecipata esperienza laboratoriale. Si è scelto di sviluppare questo lavoro immaginando l'ebook in beta permanente, aperto per essere un oggetto vivo, a successive revisioni, integrazioni e modifiche che si renderanno necessarie in futuro.

Per ogni capitolo il lettore troverà una sintesi dei contenuti e delle riflessioni realizzate in aula, i riferimenti teorico-scientifici, suggestioni, idee, concetti pratici espressi dai partecipanti.

L'ebook è arricchito da una selezione di contenuti digitali esterni utili all'approfondimento delle tematiche trattate durante il percorso, per continuare a svolgere il suo ruolo di strumento/outcome della formazione e non come "un punto e a capo" messo al termine di un percorso. Il lettore troverà inoltre attività e suggerimenti per la propria riflessione personale e strumenti concettuali e visuali adatti a questo scopo.

Marco Serra

[www.mycroworking.com](http://www.mycroworking.com)



*Immagine relativa al primo laboratorio. "Riflettendo sugli archetipi comportamentali organizzativi".*

*"Il solo vantaggio competitivo che un'organizzazione ha rispetto alla concorrenza è la capacità di apprendere più velocemente degli altri"*

*Peter Senge (scrittore e filosofo libanese)*

## Il paradigma di apprendimento

Ogni esperienza formativa si caratterizza per la proposta di una specifica visione del mondo (paradigma), per il contenuto che viene esplorato o sviluppato, per metodi, tecniche e strumenti che sono utilizzati dal formatore/docente/facilitatore con il fine di mediare il contenuto o proporre un processo di costruzione o emersione di significato.

La progettazione di un percorso formativo inoltre avviene a partire da premesse, implicite o esplicite, che orientano la costruzione di una cornice di senso entro la quale costruire l'esperienza di apprendimento.

Nel descrivere il nostro percorso ci pare doveroso e utile esplicitare tali premesse che hanno guidato fortemente e con convinzione la costruzione del piano di coerenza tra obiettivi, contenuti e metodi proposti in aula.

1. Per lavorare allo sviluppo di un'organizzazione (inteso come necessario e consapevole processo di miglioramento continuo) è necessario occuparsi dello sviluppo delle persone;
2. Per sviluppo delle persone nell'ambito organizzativo, intendiamo l'insieme di attività finalizzate all'acquisizione di competenze semplici e complesse, di una stessa visione interpretativa dentro una certa comunità, al miglioramento delle capacità relazionali funzionali all'attivazione o alla gestione di processi organizzativi, all'incremento dei livelli di benessere, consapevolezza e realizzazione personale degli individui e della soddisfazione del bisogno di coerenza tra obiettivi e valori, individuali e collettivi;
3. È necessario considerare ogni organizzazione come una comunità finalizzata di persone in apprendimento continuo, al fine di rispondere alle esigenze adattive derivanti da incessanti pressioni interne ed esterne al cambiamento.

Questa versione dell'ebook è stata finalizzata durante il periodo di *lockdown* a seguito dell'epidemia di COVID-19, il momento in cui la fragilità del sistema globale si è espressa in maniera più acuta in epoca moderna. La crisi sanitaria che ha colpito in maniera violenta il nostro Paese e la Lombardia in particolare, è diventata subito crisi economica, organizzativa, politica, logistica. Ha messo in luce in maniera prepotente le connessioni fra i molteplici livelli del sistema globale, è stata capace di legare la dimensione micro (quella del coronavirus) al macro (la società globale) in un continuum entro il quale si collocano i destini delle persone, delle comunità, delle nazioni e di evidenziare quanto sia importante e urgente progettare e realizzare contesti organizzativi sostenibili, consapevoli, capaci talvolta di produrre futuri desiderabili e talvolta di affrontare l'imprevisto.

# INDICE

## COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA E IL MINDSET COLLABORATIVO



## INTRODUZIONE ALLA NEGOZIAZIONE IN AMBITO ORGANIZZATIVO



## LA COMUNICAZIONE E LA PREVENZIONE DEL CONFLITTO



## ELEMENTI DI TIME MANAGEMENT



# UNITÀ 1

## COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

MATERIALI



[link diretto](#)

Il termine complesso deriva da *cum plexum*. Complicato, invece, deriva da *cum plicum*, ossia piegato (con pieghe). Per rappresentare il primo concetto si potrebbe immaginare una gomena, una di quelle gigantesche corde usate in marina, annodata su se stessa e sospesa in una grande stanza dentro la quale un gruppo di persone sedute in cerchio possano osservare dal loro punto di vista una porzione del nodo.

Se il nostro obiettivo fosse quello di ottenere un'accurata descrizione di quel nodo non potremmo far altro che domandare a ciascuno degli osservatori di raccontare ciò che riesce a vedere dal suo specifico punto di vista. Ogni osservatore proporrebbe una descrizione diversa dello stesso oggetto osservato e i punti di vista di ciascuno ci aiuterebbero meglio a comprendere l'insieme.

Tuttavia non ci meravigliremmo di scoprire che anche con un numero elevato di persone il nostro nodo manterrà delle facce nascoste, che potremmo forse immaginare, ma che non è dato di osservare direttamente. Per esempio la parte interna al nodo. Per comprendere come esso si compone dovremmo disfare l'intreccio (che è l'oggetto osservato), perdendo la complessità che lo caratterizza con una remota possibilità di poterla ricostruire uguale a prima in un momento successivo.

Per comprendere invece il termine complicato, immaginiamo di avere un enorme foglio di carta (l'oggetto osservato) e di piegarlo su se stesso una, due, cento, mille volte. Se volessimo farne conoscere "l'intero" a qualcuno che non ha assistito al piegamento dovremmo soltanto "spiegarlo", ossia eliminare le pieghe fino a ottenere lo stesso intero oggetto iniziale. La spiegazione è il metodo attraverso il quale descrivere o inferire su un oggetto complicato.

È lo stesso processo che adatteremo per comprendere come funziona un oggetto meccanico (ad esempio un orologio), smontandone i pezzi uno per uno e poi, dotati di molta pazienza, competenza e probabilmente di una mappa del processo, potremmo rimontare l'oggetto senza che questo perda le sue caratteristiche iniziali. E il nodo della nostra gomena?

Quale è il metodo corretto per comprenderlo?



La soluzione è nell'adottare lo strumento dialettico e logico della sintesi [synthēsis, derivato dal greco: σύνθεσις (siūnthesis) «composizione», derivato di συντίθημι (siuntithemi) «mettere insieme»], il processo del mettere insieme delle parti per ottenere l'intero.

Il processo di sintesi tuttavia si basa su una necessaria premessa, ossia sul fatto che attraverso il lavoro di ricomposizione delle parti si possa, anzi si debba perdere una parte significativa di complessità.

Attraverso la sintesi, non si perviene alla ricostruzione dell'oggetto descritto, ma a una sua riduzione, non è possibile ri-montare l'oggetto che stiamo osservando come fosse un orologio ma dovremmo immaginare di trovare delle soluzioni per osservare lo stesso oggetto "in funzionamento" vitale.

Nel quotidiano tendiamo qualche volta a confondere gli oggetti *complessi* con quelli *complicati*, con il risultato che finiamo per usare lo strumento della "spiegazione" quando invece dovremmo ispirarci ai principi della sintesi.

Collocando le organizzazioni e i loro processi caratteristici all'interno della categoria delle cose complesse, i partecipanti al percorso formativo hanno animato un dialogo per gruppi e discusso delle implicazioni concrete di questa considerazione. Di seguito sono individuate solo alcune delle riflessioni emerse durante il laboratorio.

A queste, emerse durante il primo workshop possono esserne collegate utilmente di ulteriori e il lettore potrà, riflettendo sul tema, annotare qui accanto le sue considerazioni:

1. Ciascuna individuo appartenente a una qualsiasi organizzazione possiede un punto di vista unico e necessario per la comprensione della complessità organizzativa

2. I processi volti al miglioramento organizzativo devono nutrirsi in maniera sostanziale dell'esperienza e dei punti di vista delle diverse persone

3. La collaborazione è uno dei modi concreti con cui le persone impegnate nel raggiungimento di un obiettivo o di uno scopo possono affrontare la complessità. Essa fonda sul riconoscimento del valore del contributo di ciascuno, implica adesione a un panorama di valori comuni e implica una visione positiva della diversità

4. Adottare una visione "complessa" delle organizzazioni significa spostare il focus dal controllo (impossibile e dispendioso se deve essere fatto su tutto il sistema) alla responsabilità, alla delega, alla motivazione e alla crescita personale; lo slittamento dalla supremazia della *logica della sanzione* alla logica dell'*incentivo* e della *valorizzazione*

5. Allenare le persone alla complessità significa progettare processi di sviluppo su competenze multiple, tecniche e relazionali insieme, integrando come sostanziale la dimensione etica.



### Un momento per riflettere

*Cosa implica a tuo parere il concetto di complessità applicato alla descrizione della quotidianità del tuo ufficio, o nella gestione di un processo tipico della sua attività (ad esempio una conferenza dei servizi) e in particolare quali comportamenti o espedienti organizzativi dovrebbero essere adottati da te o dagli altri nella prospettiva di attivare un processo di miglioramento organizzativo?*



“La mente non è una nave  
da caricare ma un fuoco da  
accendere”

Plutarco

## I modelli organizzativi

Durante le attività svolte in aula i gruppi hanno esplorato il tema della complessità organizzativa, indagando le implicazioni specifiche in termini di comportamenti e *mindset* individuali appropriati per il raggiungimento degli obiettivi condivisi e riconosciuti di singole unità organizzative integrate e interconnesse. L'organizzazione all'interno delle unità organizzative implica un'attività di attribuzione di ruoli e funzioni, basate sull'esercizio di competenze, l'impiego di strumenti (fisici e concettuali) che merita di essere esplicitata e sottoposta a verifica periodicamente, adottando una prospettiva di miglioramento organizzativo e apprendimento continuo.

I modelli organizzativi sono strumenti concettuali operanti attraverso il ricorso alla sintesi e alla metafora attraverso i quali possiamo intendere con un grado di approssimazione ragionevole, il funzionamento di organizzazioni vive. Nel corso dell'ultimo secolo in particolare le scienze sociali hanno prodotto molteplici modelli organizzativi che sono diventati riferimento per la costruzione e l'implementazione di organizzazioni pubbliche e private di piccole o grandi dimensioni.

Il modello che abbiamo scelto di introdurre durante i nostri workshop è quello detto *socio-tecnico*, nato negli anni '50 a cura dei ricercatori del *Tavistock Institute of Human Relation* di Londra, con lo scopo di superare gli approcci ispirati allo *Scientific Management* di Taylor (in cui era prevalente il focus per gli aspetti tecnici) e alle *Human Relations* di Mayo, intesi come concezioni contrapposte.

Il sistema socio-tecnico ha la pretesa di unire in una visione sostenibile le due proposte, in una interpretazione sistemica della realtà organizzativa, in cui si sovrappongono due dimensioni, due sotto-sistemi integrati, interagenti, interdipendenti: da una parte il *sistema sociale* (persone e relazioni) e dall'altra il *sistema tecnico* (tecnologie e compiti).



### Un momento per riflettere

Rifletti sulla tua unità organizzativa (ufficio o area). Con quali altre unità organizzative interne ha più relazioni? Quali sono le principali unità (altri uffici o aree) poste a valle dei processi organizzativi di cui ti occupi? Quali sono le principali unità poste a monte?

Il **modello socio-tecnico** non è soltanto uno strumento interpretativo teorico, ma ha avuto il pregio di ispirare lo sviluppo organizzativo di importanti realtà pubbliche e private nel mondo.

In Italia il milanese Federico Butera è il sociologo che maggiormente ha contribuito alla riflessione sul superamento dei modelli burocratici di organizzazione e della proposta taylor-fordista. Sua è l'interpretazione del modello socio tecnico che è stata proposta durante la nostra esperienza formativa.

La rappresentazione visuale del modello socio-tecnico di Butera fornisce una mappa efficace che consente di orientarci all'interno della complessità organizzativa.



Gli **obiettivi** sono le finalità perseguite dall'organizzazione. Ci si può imbattere in organizzazioni dedite a scopi prevalentemente economici (le imprese ad esempio), sociali (un ente del terzo settore), tecniche (l'ufficio deputato alle rilevazioni del territorio o delle strade) etc.

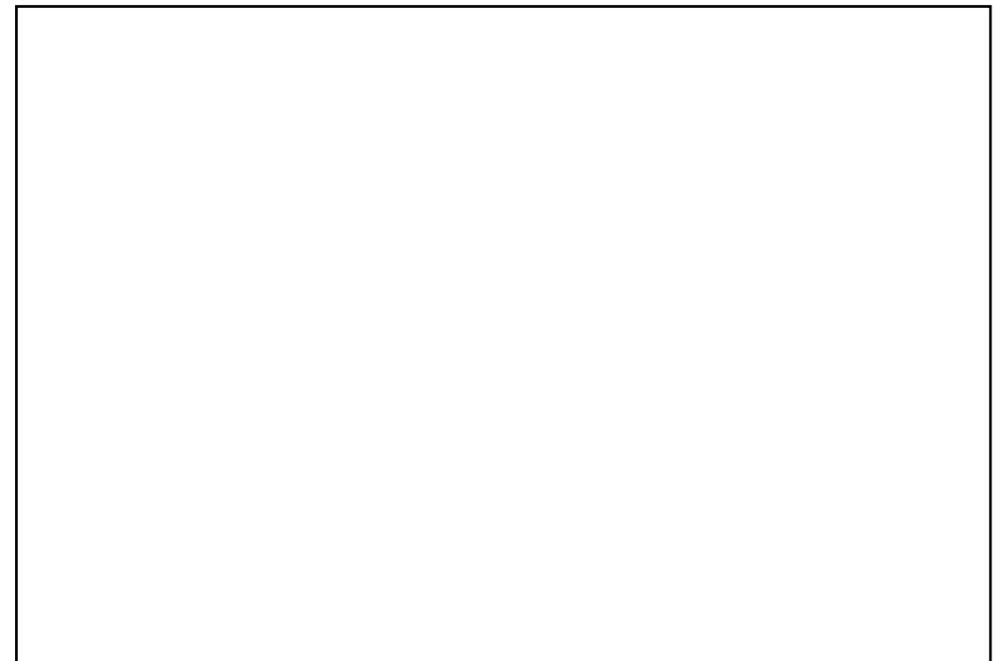


-MICROWORKING-



**Un momento per riflettere**

*Pensa alla tua organizzazione, per quali scopi è stata fondata e opera?*





I **processi** corrispondono all'insieme delle attività che vengono realizzate dalle persone all'interno delle organizzazioni e che servono a trasformare un input in un output, qualcosa che si riceve in qualcosa che si consegna.

 **Un momento per riflettere**

*Elenca i principali processi a cui partecipi nel corso delle tue attività. Scegli uno di questi processi e descrivi in basso gli elementi che ti vengono forniti come input (ad esempio informazioni, dati, pratiche, ...) e in quali output tu contribuisce a trasformarli (ad esempio certificazioni, autorizzazioni, valutazioni, pareri, analisi...).*



Le **tecnologie** sono le infrastrutture tecnologiche, i macchinari, le applicazioni, i software, le piattaforme digitali che sono usate dalle persone per realizzare i processi. Tecnologie efficienti funzionano da acceleratori di processo, ossia rendono i processi più rapidi e gestibili. Tecnologie non adeguate oppure obsolete, o usate da persone senza competenze adeguate ostacolano o frenano i processi.

 **Un momento per riflettere**

*Quali tecnologie usi nel corso delle tue attività? Sono efficienti? Possiedi adeguate competenze?*



Le **strutture** sono definite nel modello proposto da Butera come relazioni sociali (relativamente) stabili fra le persone e le cose che compongono un'organizzazione. Per esempio sono strutture gli organigrammi, il sistema dei ruoli professionali, etc.

 **Un momento per riflettere**

*Quali sono nella tua organizzazione le principali strutture? Dove sono conservate? Come vengono rese pubbliche e utilizzate? Quando hai consultato l'ultima volta un organigramma o hai studiato il sistema dei ruoli professionali che riguardano la tua organizzazione e perchè?*



Le **persone** intese come quelle che partecipano alla costituzione stessa dell'organizzazione, che vivono, realizzano, concepiscono, cambiano, ostacolano, migliorano, la realtà di imprese, istituzioni, associazioni, sono coloro che formano il sistema sociale, la comunità degli individui inclusi del perimetro d'azione della tua organizzazione.

 **Un momento per riflettere**

*Descrivi le principali caratteristiche delle persone che appartengono alla tua organizzazione e/o si rivolgono a essa (caratteristiche socio-demografiche, bisogni, ...).*



## Un momento per riflettere

*Alla luce delle riflessioni annotate quali sono i punti di forza della tua organizzazione? Della tua unità organizzativa? In cosa tu e i tuoi colleghi più prossimi siete particolarmente efficaci?*

*Quali sono, invece, i punti di debolezza della tua organizzazione? Della tua unità organizzativa? In cosa tu e i tuoi colleghi più prossimi siete avete bisogno di migliorare?*

*Cosa puoi fare tu insieme ai tuoi colleghi più prossimi per contribuire a ridurre i gap, risolvere le incoerenze, lavorare sulle aree problematiche?*



## SCHEDA - LE METAFORE DELL'ORGANIZZAZIONE

Esiste un'enorme varietà di organizzazioni diverse fra loro per obiettivi, dimensione, struttura, cultura organizzativa, storia, composizione degli individui. Nonostante questa molteplicità le scienze sociali non hanno rinunciato a cercare delle categorie di senso e delle metafore che potessero orientare nella comprensione di questi prodotti culturali. Di seguito si riferisce di alcune delle molte metafore utilizzate per raccontare le organizzazioni. Ogni metafora è chiaramente figlia del suo tempo. Nel momento in cui il progresso umano e il benessere erano sovrapponibili con il tema dell'industrializzazione, la creatività umana ha interpretato le macchine come ideale organizzativo, nel loro essere prevedibili e programmabili.

In seguito si è abbandonata tale metafora (che però ha continuato a resistere nelle culture di numerose organizzazioni) per differenti prospettive capaci di integrare l'idea di sistema e ancora dopo di ecosistema.

### Le organizzazioni come macchine

Nel periodo industriale le metafore hanno raccontato organizzazioni immaginandole simili a meccanismi, delle macchine idealmente perfette, ispirate allo *scientific management* di Ford e di Taylor

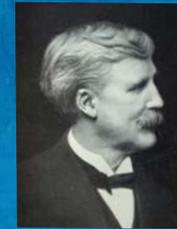
In tale contesto sono cresciute e si sono sviluppate le grandi imprese industriali, mentre la cultura organizzativa taylor-fordista ha governato lo sviluppo delle burocrazie pubbliche in tutto il mondo.

Secondo questo paradigma le organizzazioni possono essere paragonate a delle macchine il cui funzionamento è legato al lavorare contemporaneo di parti minute, meccanismi più piccoli, riconoscibili anche attraverso un principio organizzativo. I principi di base che sono legato al loro funzionamento sono: a) la specializzazione del lavoro b) la parcellizzazione dei compiti c) il coordinamento e il controllo gerarchicamente ordinato.

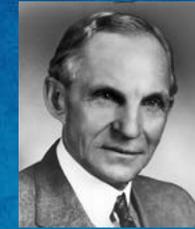
Potenzialità della metafora:

- Il compito è molto chiaro
- L'ambiente è stabile
- Il ciclo produttivo è routinario

- La precisione ha un ruolo importante
- I dipendenti rispettano i compiti assegnati



FREDERIC TAYLOR



HENRY FORD

Limiti:

- Esclusione degli aspetti umani
- La complessità dei compiti è intesa in maniera riduttiva
- I modelli meccanicisti possono creare numerose resistenze al mutamento dell'ambiente
- Nei dipendenti il lavoro meccanicistico crea alienazione e scarsa socialità



Guarda uno spezzone del celebre film di Charlie Chaplin **Tempi Moderni**.



Guarda uno spezzone del celebre film di Charlie Chaplin "Tempi Moderni". Puoi attivare il link leggendo il QR Code con il tuo smartphone o raggiungere il contributo dal seguente link: [Charlie Chaplin e la fabbrica: Tempi Moderni \(1936\)](#)

## Le organizzazioni come organismi

La metafora dell'organizzazione come macchina ha ispirato l'ingegneria organizzativa per molto tempo con i limiti che abbiamo descritto fin qui e che hanno determinato il suo superamento, includendo nel processo di creazione di valore la persona, il lavoratore, come entità da proteggere e valorizzare lungo il processo. Se l'uomo è al centro del paradigma, la metafora meccanicista perde forza in quanto tende a ridurre complessità a favore dell'efficienza, quella complessità che invece appartiene alla natura umana, che non è comprimibile né eliminabile.

La metafora organicista integra quella componente di flessibilità e adattamento propria degli organismi. È la biologia a definire lo spazio metaforico, le organizzazioni diventano sistemi caratterizzati da cicli vitali, influenzate dall'ecosistema ospitante, più adatto a includere la natura umana.

1945, Elton Mayo. *“I problemi dell'assenteismo, dell'avvicendamento di mano d'opera, degli scioperi senza preavviso, mostrano che non sappiamo come garantire una collaborazione spontanea, cioè un lavoro di gruppo”*.

## Le organizzazioni come cervelli

Le organizzazioni sono sistemi in grado di raccogliere ed elaborare informazioni e di auto-organizzarsi. L'auto organizzazione non consiste in una “evenienza” automatica piuttosto, richiede risorse, strumenti, competenze, conoscenze e cultura organizzativa. Quegli elementi la cui presenza o assenza determinano il successo o l'insuccesso (la vita o la morte per rimanere nella metafora biologica) delle stesse organizzazioni.

Le organizzazioni non sono degli aggregati isolati o autarchici, piuttosto si comportano come sistemi aperti, integrati (più o meno efficacemente) nel contesto che le ospita e sono capaci di influenzare in maniera sostanziale il destino delle persone che intercettano, le attraversano, vi lavorano o fruiscono del valore da loro prodotto.

Da questo assunto si determina il concetto di *responsabilità* applicato alle organizzazioni: nascono le politiche di CSM (*corporate social responsibility*),

aziende, istituzioni, associazioni sono soggetti al miglioramento dei loro indici di sostenibilità ambientale, sociale, culturale.

La metafora dell'organizzazione come cervello restituisce l'immagine di un insieme di neuroni (centri di intelligenza agenti nel sistema) legati da sinapsi (connessioni) che crescono e si modificano al reagire a eventi interni ed esterni. Questa plasticità cerebrale consente *l'adattamento* inteso come flusso di cambiamento permanente con significative ripercussioni nell'attività di progettazione o riprogettazione delle organizzazioni.

Ad esempio:

- L'organizzazione non è data per sempre, si modifica al modificarsi delle situazioni per adattarsi agli eventi esterni
- Fra le competenze chiave di chi opera in organizzazioni “intelligenti” vi è quella di sapersi adattare al cambiamento, che è l'unica costante ( parafrasando Eraclito che si era accorto di ciò già nel 500 a.C.)
- L'organizzazione non può essere intesa come oggetto bersaglio del cambiamento, ma deve agire per determinarlo e ispirarlo



### Un momento per riflettere

*Rifletti sulla metafora delle organizzazioni come cervelli. Quali ulteriori considerazioni si possono fare in merito all'agire delle persone nelle organizzazioni? E quali ulteriori considerazioni possono essere fatte sulla responsabilità individuale delle persone che partecipano alla vita delle organizzazioni?*

## SCHEDA: IL MINDSET COLLABORATIVO

La collaborazione è una condizione necessaria per far funzionare qualunque organizzazione. È una componente relazionale che caratterizza gran parte delle attività umane fin dagli albori del tempo ed è stata una importante leva evolutiva che ha consentito a donne e uomini di raggiungere importanti obiettivi. Peraltro la collaborazione non è esclusiva della specie umana e costituisce per molti animali uno strumento difensivo, di reperimento di risorse nutritive, perfino di termoregolazione (si pensi agli stormi di uccelli impegnati in lunghi viaggi).

Per quanto riguarda l'uomo collaborare (dal latino *co-laborare*) significa *lavorare insieme* superando i limiti insiti nella dimensione individuale legati al tempo, allo spazio, all'acquisizione delle risorse o alla quantità di forza fisica o impegno mentale necessari per compiere un'attività.

Per molte organizzazioni, assumendo un paradigma sistemico, la *collaborazione* organizzativa è un asset da sviluppare e proteggere.

È superata l'idea dell'azienda o struttura gestita militarmente, e le parole d'ordine sono motivazione, inclusione, coinvolgimento, valorizzazione e, naturalmente, responsabilità, fedeltà organizzativa, creatività, flessibilità, impegno; ingredienti del nuovo patto che lega le persone all'organizzazione.



### Un momento per riflettere

*Osserva la mappa visuale al lato e rifletti su cosa significhi per te collaborare?*



*In cosa riesci a essere più utile agli altri nell'ambito del tuo lavoro?*



UN FOCUS SUL  
"NO"  
PIÙ CHE  
SUL "ME"

DISPONIBILITÀ A  
IMPARARE DA  
ESPERIENZE PASSATE  
RILEVANTI

DISPONIBILITÀ  
A VALUTARE E  
INTRAPRENDERE  
PIÙ STRATEGIE IN  
CONTEMPORANEA

DISPONIBILITÀ  
AD APPRENDERE  
CONTINUAMENTE!

GUARDARE A  
CIÒ CHE È MEGLIO  
PER IL GRUPPO,  
IL TEAM O IL  
PROGETTO



NOVE  
CONSIGLI PER  
FAVORIRE UN  
MINDSET  
COLLABORATIVO

AVERE UNA  
MENTE  
APERTA  
E LA VOLONTÀ DI  
ASCOLTARE  
GLI ALTRI MEMBRI  
DEL TEAM E  
GLI ESPERTI!

ALLINEAMENTO DEL  
GRUPPO ALL' OBIETTIVO

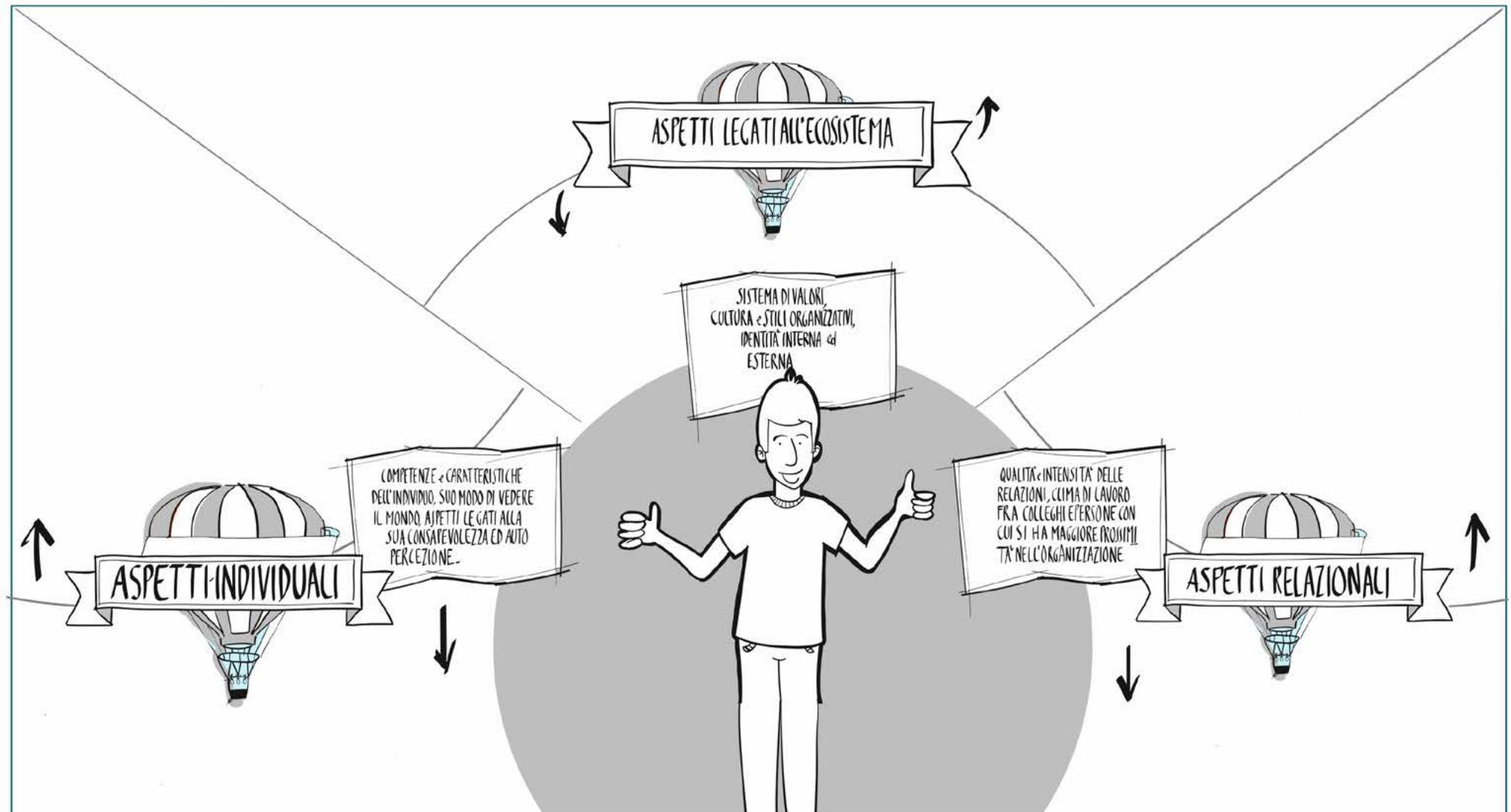


NON AVERE PAURA  
DELLA TECNOLOGIA  
E USARNE DI  
NUOVE PER  
SUPPORTARE  
LE INTERAZIONI



INTERAZIONI  
RILEVANTI  
TRA I  
MEMBRI  
DEL TEAM



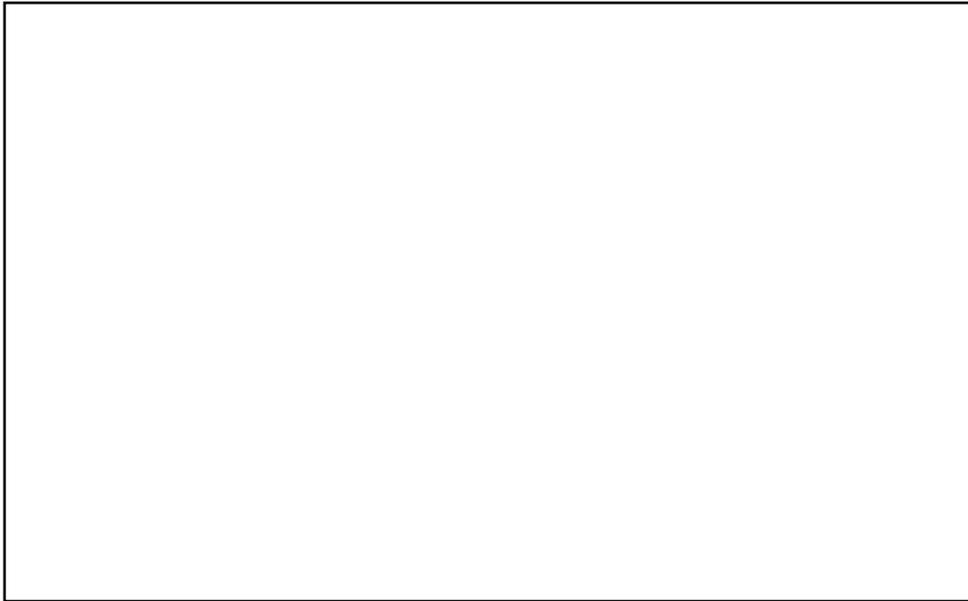


*Durante i workshop i partecipanti sono stati invitati a riflettere sul tema della collaborazione organizzativa considerando tre dimensioni ideali della loro esperienza: la dimensione individuale, quella inerente le relazioni fra gli individui, e la dimensione degli aspetti legati all'ecosistema organizzativo. Per ciascuna dimensione, usando il poster delle "mongolfiere" rappresentato in pagina, hanno indicato attraverso l'uso di post-it gli elementi "propulsori" e gli elementi "zavorra". Il frutto di tali riflessioni sono state sintetizzate attraverso i wordcloud collocate nelle pagine che seguono. La dimensione delle parole all'interno del wordcloud mostra quanto un aspetto è apparso rilevante ai diversi gruppi di lavoro.*



## ASPETTI RELAZIONALI

Quali sono secondo te gli aspetti relazionali che favoriscono la collaborazione (propulsori)?



Quali invece quelli che la sfavoriscono, inibiscono oppure la ostacolano?





# UNITÀ 2

## INTRODUZIONE ALLA NEGOZIAZIONE IN AMBITO ORGANIZZATIVO



MATERIALI



[link diretto](#)

La vita di tutti i giorni, sia essa lavorativa, familiare o amicale, è costellata di molteplici occasioni in cui gli individui nel loro incontro con gli altri (e perfino con se stessi) sono posti davanti a delle opzioni di scelta.

Talvolta le opzioni sono definite, delineate, univoche e precise, altre volte nascono da un processo dialogico con i propri interlocutori, un'attività che potremmo definire una composizione negoziale di significati, posizioni, interessi fra due o più individui.

La negoziazione è un'attività in cui ci si trova nell'impossibilità di poter attuare *tout court* l'opzione preferita, perchè sull'oggetto negoziale intervengono desideri altrui detti *parti negoziali*. Tali soggetti godono di un potere specifico sulla situazione definito *potere negoziale*. In assenza di quel potere non ci troveremo a sedere al *tavolo negoziale* semplicemente perchè saremmo nella situazione di poter attuare la situazione per noi più favorevole.

L'oggetto negoziale può essere qualcosa di molto concreto, definito e misurabile come ad esempio la distribuzione o l'accesso a risorse scarse, il godimento di un bene, la divisione di una rendita finanziaria, oppure condizioni di accesso al credito. Altre volte l'oggetto negoziale è difficile da definire o riguarda un sistema di condizioni interrelate per cui è necessaria una fase preliminare che conduca le parti a definire il perimetro del processo negoziale.

La negoziazione è spesso assimilata a un processo manipolatorio durante il quale una parte prevale sull'altra in forza di una maggiore scaltrezza, furbizia, *savoir faire*. Sebbene sia insita nel processo negoziale la necessità di un'elevata abilità comunicazionale e l'esercizio di un potere dialettico al fine di far prevalere le proprie ragioni, è bene da subito chiarire che la possibilità di far soccombere l'altra parte non è l'unica soluzione e spesso neanche la migliore. Esiste inoltre un'etica individuale che deve prevalere e che prevede che si partecipi a un negoziato tenendo in equa considerazione anche gli interessi degli altri e le conseguenze che essi potrebbero patire in caso di mancato accordo o di un accordo sfavorevole. Ad esempio, se la vostra controparte dovesse correre una

grave e ingiusta conseguenza a seguito di una partita negoziale che per voi invece non è sostanziale, come vi comportereste? Se la controparte è una persona per cui provate affetto o ammirazione, quali sarebbero le conseguenze di questo fatto sul processo negoziale?

### **Perchè parlare di negoziazione in un percorso dedicato alle conferenze dei servizi**

Il tema della negoziazione all'interno delle amministrazioni pubbliche riveste un ruolo particolarmente delicato. In questo ambito più che in altri si intersecano e spesso si contrappongono interesse pubblico e interesse privato.

Altre volte si tratta di preservare interessi prevalenti all'interno del medesimo contesto pubblico, di confrontarsi sull'interpretazione di una norma o un regolamento, di far prevalere una certa distribuzione di risorse o l'attribuzione di responsabilità e competenze. Sono tutti questi esempi di occasioni in cui la consapevolezza del funzionamento dei processi negoziali ci può soccorrere nel porre in essere relazioni più vantaggiose, funzionali ed equilibrate.

L'istituto della conferenza dei servizi è costitutivamente un contesto denso di sollecitazioni negoziali, che si sostanzia in un processo negoziale continuo all'interno del quale convergono interessi multipli agenti su uno stesso oggetto. Riconoscere nell'ecosistema negoziale che si produce elementi, processi e relazioni è pertanto indispensabile per poter partecipare efficacemente allo sforzo amministrativo.

### **Prima della negoziazione**

Il momento in cui si incontrano le altre parti negoziali deve essere preparato con cura.

Occorre anzitutto definire il perimetro della negoziazione: gli attori coinvolti, gli interessi espressi e impliciti, le condizioni in cui si svolge, l'ecosistema organizzativo che ospita la negoziazione, eventuali vincoli specifici (normativi, gerarchici, organizzativi).

È indispensabile analizzare tutte le informazioni in nostro possesso, individuare e colmare se possibile eventuali *gap* informativi ed eventualmente essere capaci di riformulare il nostro obiettivo negoziale alla luce dell'analisi realizzata.

Solo dopo aver accuratamente mappato tali aspetti abbiamo tutti gli elementi per poter costruire la nostra strategia negoziale.

Una strategia efficace prevede l'individuazione di possibili scenari e, per ciascuno, l'individuazione dei probabili esiti del processo negoziale, la nostra soddisfazione/insoddisfazione, delimitando perimetri di accettabilità, costruendo eventualmente piani alternativi in caso di esiti sfavorevoli.

Dal punto di vista del tempo necessario, un processo negoziale richiede un investimento notevole ma irrinunciabile.

Un approccio collaborativo alla preparazione di una negoziazione complessa è di particolare utilità perché permette di cristallizzare molteplici punti di vista, condensare, riflettere e ordinare le informazioni, consolidare una strategia condivisa.

La negoziazione è un processo complesso che fonda su dinamiche comunicazionali per cui è necessario mettere particolare cura, sia in termini di comunicazione efficace sia di ascolto attivo.

Da considerare la natura fortemente relazionale del processo negoziale che può essere inficiato da atteggiamenti e comportamenti di chiusura, rigidità, arroganza, pretenziosità.

### **Predisporre un processo negoziale appropriato**

Non sempre siamo in grado di incidere sui termini del processo.

Alcune volte siamo attori di una negoziazione di cui non decidiamo tempi e modalità e, in ambito amministrativo o istituzionale, talvolta il nostro campo d'azione è limitato da norme e regolamenti o da consuetudini che possono essere difficili da eradicare o modificare.

In termini generali tuttavia possiamo approfittare dello spazio organizzativo che abbiamo a disposizione per proporre ai nostri interlocutori processi negoziali che possano garantire a noi e a loro di "stare" all'interno della dinamica con relativa comodità.

In linea di principio è molto utile distinguere tre fasi:

- La prima fase è dedicata alla presentazione degli interessi specifici delle parti. La negoziazione non può darsi nel caso in cui gli interessi delle parti siano completamente incompatibili. In tal caso l'esito del processo potrà solo essere la rinuncia da parte di uno o più interlocutori oppure l'imposizione da parte dell'interlocutore più forte. Proprio per questo preparare questa fase con cura consente a tutte le parti di ottenere le informazioni utili a immaginare una composizione degli interessi di ciascuno in una soluzione convergente.
- La seconda fase ha la funzione di far riposare le informazioni scambiate, consolidare la consapevolezza sui rispettivi interessi e costruire una proposta di composizione negoziale.
- La terza fase riguarda la presentazione delle proposte, la valutazione dei rispettivi interessi negoziali e la costruzione di una soluzione condivisa.



## Un momento per riflettere

*Nelle negoziazioni sono bravo a...*

*Nelle negoziazioni dovrei migliorare...*



# UNITÀ 3

## LA COMUNICAZIONE E LA PREVENZIONE DEL CONFLITTO

*Dobbiamo impegnarci a ridurre i conflitti ma non a eliminarli: la loro stessa esistenza è fondamentale per una società aperta.*

*Karl Popper*



MATERIALI



[link diretto](#)

## Comunicare bene per prevenire il conflitto organizzativo

In apertura del nostro workshop abbiamo definito un *wordcloud* (ossia una nuvola di concetti) associato al termine “conflitto”. È emerso con evidenza come tale concetto sia istintivamente legato a termini quali aggressività, litigio, pressione, potere, sopruso. In effetti la sua etimologia racconta di situazioni che si caratterizzano per elevati livelli di scontro (*cum fligere*, con percussione...) fra “entità”.

In una dimensione sociale, tali entità (individui o gruppi) risultano essere in contrapposizione fra loro nel perseguire i rispettivi interessi che sono o appaiono in competizione fra loro per ottenere ad esempio delle risorse (ambientali, economiche, di conoscenza) o per raggiungere desiderati livelli di visibilità, potere, capacità di influenza, sicurezza,...

Il conflitto è stato ampiamente studiato dalla sociologia ed è una categoria essenziale per comprendere e interpretare la società contemporanea. Fra i riferimenti più importanti in termine di conflitto possiamo sinteticamente annoverare:

L'opera di Marx ed Engels che descrive la società come composta di classi in competizione fra loro e la storia dell'uomo caratterizzata dalla perenne lotta fra queste classi alcune delle quali possiedono i mezzi di produzione (il capitale) e altri, sprovvisti di questi, hanno a disposizione solo la capacità insita nella propria forza lavoro.

George Simmel, l'autore secondo il quale il conflitto è funzionale alla creazione di un'identità dei gruppi, acuendo la dimensione del perimetro all'interno del quale le persone si riconoscono l'un l'altro come portatori degli stessi interessi.

Dahrendorf, un sociologo che ha rielaborato la teoria marxiana considerando che anche all'interno delle società socialiste si genererebbero dinamiche di lotte di classe. La separazione delle classi non sarebbero solo funzione della proprietà di mezzi di produzione ma deriverebbero dalla ineguale distribuzione di potere politico e di autorità. La società non sarebbe tenuta insieme da valori comuni quanto dall'esercizio della forza e della coercizione.

Alain Tourain, un sociologo contemporaneo che imposta l'analisi sul conflitto sui movimenti generati dall'azione di gruppi conservatori, che spingono per la conservazione resistente dello *status quo* (generalmente coloro che godono di rendite di posizione) e gruppi innovatori che spinti dall'esigenza di migliorare le proprie posizioni agiscono per il cambiamento.



Le organizzazioni (imprese, associazioni, istituzioni,...) sono il palcoscenico in cui le persone vivono insieme condividendo obiettivi comuni. Sono anche il luogo dove emergono differenze significative fra gli individui in termini di interessi, visioni del mondo, abitudini, stile comunicativo, struttura emotiva, cicli di vita.

Se tali differenze contribuiscono alla costruzione di uno sguardo plurale e ricco, talvolta sono fonte di un confronto continuo, spesso serrato che può sfociare in conflitti aperti con una *escalation* che può causare se non adeguatamente gestita importanti crisi nel sistema organizzativo e talvolta la morte stessa dell'organizzazione. È questo il caso dei conflitti così detti distruttivi.

Esiste tuttavia anche una categoria "pregiata" di conflitti, che funzionano da pungolo al miglioramento, innescano processi negoziali interni nella ricerca comune di una soluzione migliore. Sono i cosiddetti conflitti costruttivi, quelli caratterizzati dal fatto che le controparti sono consapevoli delle rispettive differenze e usano i punti di vista differenti in maniera funzionale al raggiungimento di obiettivi comuni o allo sviluppo di soluzioni *win-win* quando perseguono finalità diverse.

### **La comunicazione da veicolo a strumento di gestione e prevenzione dei conflitti**

Il conflitto organizzativo nasce, cresce e si alimenta attraverso uno scambio di informazioni. Quando due interessi contrapposti si incontrano, si riconoscono e si scontrano. Prima di quel momento il conflitto è solo potenziale e rimane, inespresso sui crinali dei due versanti (se due sono le controparti).

Tale asserzione suggerisce che una parte importante e sostanziale della qualità del conflitto sia di natura comunicazionale. Da una pessima comunicazione è certo ( questo lo possiamo misurare con l'esperienza) che nascano equivoci, risentimenti, successive rivendicazioni, mentre non è certo che un' ottima comunicazione conduca solo a conflitti costruttivi.

Si può essere molto efficaci nella comunicazione di obiettivi illegittimi, nell'arte manipolatoria, nella pressione attraverso l'uso del potere.

Per costruire con efficacia una comunicazione costruttiva del conflitto occorre sviluppare la capacità empatica che ci induce a riconoscere, comprendere, immedesimarsi nell'altro di cui si legittimano necessità e bisogni.

La gestione efficace e sostenibile del conflitto si nutre di un ingrediente fondamentale: la controparte come limite legittimo alle proprie pretese.



Rifletti su questo assunto. Ti è mai capitato nell'ambito del tuo lavoro di attaccare l'altro su attributi e caratteristiche psicologiche o fisiche della sua persona piuttosto che sul piano della logica e della razionalità delle sue argomentazioni ("è pigro, è stanco, è una donna, è solo un uomo, non ha avuto figli"...)?

È un modo comune di argomentare che talvolta, adottiamo in maniera inconsapevole e automatica. Rientra nel novero dei bias cognitivi, ossia delle moltissime strategie che il nostro pensiero adotta per risparmiare tempo o energia



### Un momento per riflettere

*Annota nello spazio sottostante quelle considerazioni che a tuo parere rientrano in questa categoria.*

## **Non si deve vincere l'altro, ma vincere con l'altro.**

### **Strategie win win**

Quando si confligge su una questione il pericolo è quello di sovrapporre gli interessi della controparte con la persona. Il desiderio di "vincere" una disputa o la percezione di "avere ragione" può essere confuso persino con l'insana propensione all'annichilimento dell'altro che rimane incastrato ai nostri occhi nella gabbia dalle sue argomentazioni, perdendo la sua profondità e umanità.

Quando all'interno di uno scambio comunicativo per la soluzione di un conflitto si riesce a riconoscere la differenza fra la controparte (la persona, nella sua composita complessità e i suoi interessi) e la composizione dei suoi interessi legittimi, la disputa è matura, invece, per elevarsi alla ricerca di una soluzione così detta *win-win* ossia che punti all'adozione di un criterio di massimizzazione dei rispettivi legittimi interessi.

Intimidazione, dominio, manipolazione sono da escludere. Sviluppare comunicazione assertiva, in discussioni dirette, oneste, assertive e responsabili.

### **Il pericolo della radicalizzazione dei conflitti organizzativi**

La questione della gestione delle dispute può apparire ai più pragmatici un tema lezioso, da lasciare al naturale evolversi degli eventi fra persone adulte e mature. Tuttavia la visione del mondo che qui si difende prevede la co-costruzione di un ambiente organizzativo sano, un sistema di libertà responsabile fra gli individui dove il perseguimento degli obiettivi passi per azioni consapevoli e rispettose.

Spesso le organizzazioni vivono in un limbo schizofrenico dove dichiarazioni di valore, di rispetto e centralità della persona vivono accanto a giungle relazionali caratterizzate da incomprensioni, diffidenze, spesso rancori fra colleghi, capi e sottoposti generate spesso dal lento stratificarsi di piccoli episodi mai gestiti.

Il pericolo è che in tale contesto le organizzazioni si appesantiscano nel loro incedere quotidiano verso i propri scopi costitutivi di narrazioni grottesche fatte di amici da appoggiare e nemici da sconfiggere. Una rappresentazione inutile e insana che gioca nel campo dell'ambiguità dei comportamenti, del pettegolezzo, del dispetto, della rivalsa.

### **Evitare di nascondere conflitti ma gestirne l'affioramento**

Il conflitto non può essere risolto attraverso processi di rimozione o di soffocamento anche autoritario. Rimane un nodo relazionale irrisolto su cui è facile possano crearsi nuovi spiacevoli intrecci.

Si caratterizza per la sua capacità di permanere fino a diventare *"the elephant in the room"*, una questione così grossa ed evidente di cui nessuno parla, attribuendo a elementi secondari o estranei la responsabilità del malessere organizzativo o del calo di produttività.

Tuttavia il conflitto è un processo che propende all'*escalation*. Inizia con un evento scatenante, prima piccolo, che poi cresce fino a superare la soglia di percezione. È qui che deve essere riconosciuto e risolto per permettere al sistema di tornare all'equilibrio.

È il momento dell'intervento necessario, del confronto, della valutazione condivisa di una soluzione. La curva del conflitto si impenna rapidamente fino ad essere incontrollabile ed esitare in un' esplosione o in una implosione.

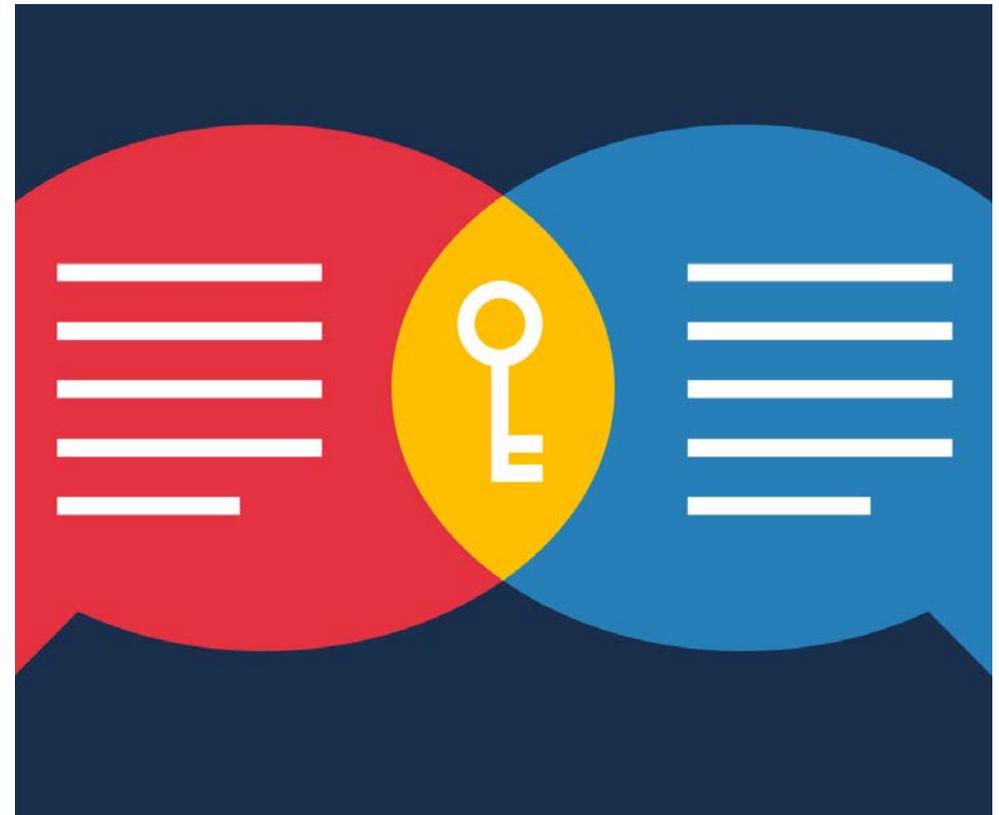
### **Empatia. Non focalizzarsi sulle proprie posizioni e interessi, mettersi nei panni dell'altro**

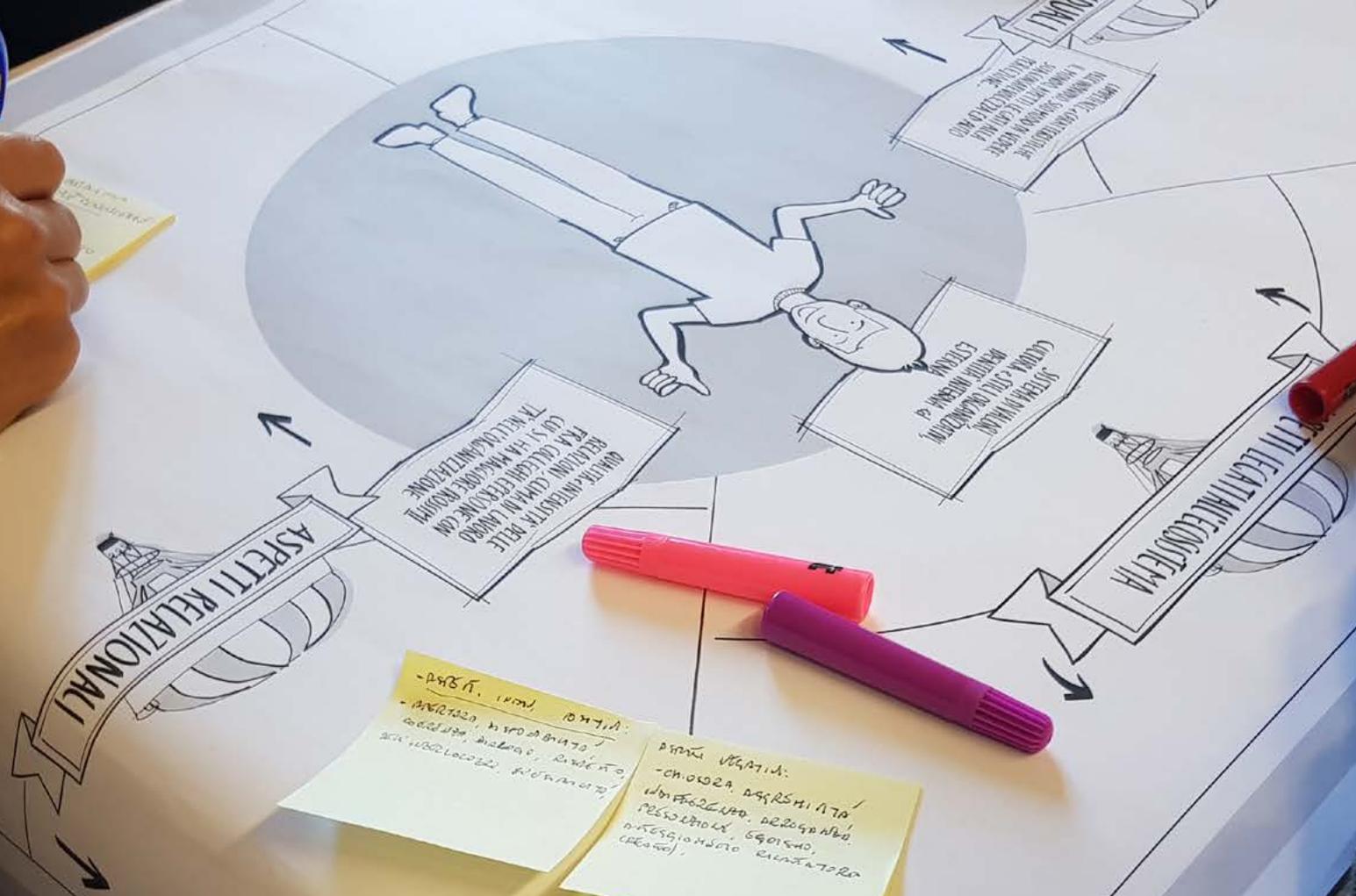
Per la risoluzione cooperativa di una situazione di conflitto il rischio è di considerare solo la nostra posizione, arroccandoci all'interno di un castello di argomentazioni che possano proteggerci dalle bordate della retorica e dall'abilità dialettica dell'altro.

Tuttavia talvolta è utile uscire dalla metafora bellica per adottare una visione sistemica della situazione di crisi. In questa visione noi e l'altro

siamo impegnati nella ricerca di rispettive posizioni di soddisfazione. Per arrivare a definire quali possano essere le posizioni che determinano contemporaneamente soddisfazione per le parti, è necessario osservare dall'alto la situazione e insieme all'altro agire sul sistema alla ricerca della massima soddisfazione.

A tal fine occorre portare le controparti al riconoscimento reciproco, costruendo un clima di comprensione e immedesimazione nell'altro. Vuol dire chiedersi quali tipi di interessi lo muovano nel processo relazionale, domandarsi quali siano le percezioni rispetto alle nostre pretese nella contesa, quali danni gli deriverebbero dal cedere nella contesa, ovviamente ponderare la legittimità delle sue richieste.





- ASPETTI ECONOMICI  
 - ASPETTI RELAZIONALI  
 - ASPETTI ECONOMICI  
 - ASPETTI RELAZIONALI

ASPETTI ECONOMICI:  
 - CARATTERI  
 - ASPETTI ECONOMICI  
 - ASPETTI RELAZIONALI

# UNITÀ 4

## ELEMENTI DI TIME MANAGEMENT



MATERIALI



[link diretto](#)

Il tempo è una variabile su cui non possiamo agire direttamente. Non abbiamo potere di “acquistarne” nelle quantità desiderate e neanche ci è possibile conservarne delle scorte. Scorre e scorrendo avvicina inesorabilmente il tempo attuale a momenti futuri che noi stessi abbiamo fissato su calendari e agende.

È una dimensione importantissima per le organizzazioni umane, permette di programmare le attività con precisione, misurare la produttività di un lavoro, coordinare l'intrecciarsi di complesse e interdipendenti linee di attività, fissare, separare ambiti di vita delle persone, soccorrendo le persone nell'organizzazione della vita e del lavoro, degli affetti, delle necessità. E poi esistono categorie di tempo diverso a nostra disposizione.

Esiste una scala temporale che si misura in età della vita, in decenni, anni, mesi, giorni, ore e minuti. Esistono scale temporali che apparentemente non ci riguardano perché troppo vaste per la lunghezza delle nostre vite o troppo piccole per essere percepite.

Speculare dal punto di vista filosofico, sociologico, psicologico sulla dimensione temporale è un'attività molto interessante e che può portare a scoperte interessanti nelle esistenze di ciascuno. Tuttavia la sezione che riguarda la gestione del tempo, in questo documento è assai meno ambiziosa e si limita a riferire di pochi fra i tantissimi strumenti e metodi a disposizione per migliorare il nostro rapporto con questa dimensione, perimetrando entro il contesto organizzativo il nostro ragionamento.

### **La necessità di classificare il tempo.**

Per ragionare sul nostro obiettivo introduciamo una classificazione, consapevoli dell'eccessiva semplificazione, che ci permetta di riferirci a categorie di senso comuni:

**Tempo lavorativo.** In questa categoria classificheremo il tempo di vita dedicato alle attività produttive legate alla nostra attività professionale.

**Tempo indispensabile.** Consideriamo indispensabile il tempo legato al soddisfacimento dei nostri bisogni irrinunciabili legati al nutrimento e al riposo.

**Tempo libero.** Il tempo libero è invece quella categoria di tempo che esubera rispetto agli obblighi del lavoro e delle attività necessarie.

Queste tre categorie di “tempo” non sono sempre identificabili in maniera univoca, ad esempio durante il tempo libero capita spesso di trovare, mentre pensiamo ad altro, soluzioni a dei problemi che caratterizzano il tempo di lavoro. Viceversa durante le nostre attività in ufficio spesso non possiamo far a meno di pensare a problemi personali piccoli o grandi.

La pretesa di separare gli ambiti di vita in maniera marcata trascura l'insuperabile unitarietà che caratterizza le nostre vite. Per compensare questa prateria esperienziale potenzialmente senza perimetri e riferimenti abbiamo sviluppato la capacità di focalizzare la nostra attenzione e concentrazione in un numero finito di attività per volta.

Non sempre manteniamo elevata questa capacità e talvolta rischiamo di sovrapporre le categorie del nostro tempo in maniera disfunzionale. Dal punto di vista lavorativo tale confusione può portare alla riduzione della nostra efficienza di produrre idee, soluzioni, *output* di qualità. Dal punto di vista psicologico e personale la sovrapposizione non funzionale di tempi di vita e lavoro può generare stanchezza, stress, *burnout*, disequilibri familiari e relazionali, un abbassamento generalizzato della qualità della nostra vita e perfino un deperimento della nostra salute fisica e mentale.

Inoltre durante la vita di ciascuno si alternano momenti di intensità particolare (sia felici sia infelici) legati al ciclo di vita biologico o sociale. Sono eventi che danno senso e ritmo alla nostra vita (la nascita di un figlio, una relazione affettiva, una vacanza, il conseguimento di un risultato di studio) o talvolta eventi spiacevoli che comunque partecipano alla creazione della nostra esistenza.

La ricchezza e l'imprevedibilità che caratterizza le nostre vite è davvero notevole e a tale complessità possiamo solo rispondere con flessibilità, spirito resiliente e pazienza.

La capacità di gestire il nostro tempo di lavoro dipende da una serie di fattori. I principali sono:

Le abitudini e la nostra capacità di modificarle quando non sono coerenti con i nostri obiettivi. In alcuni casi le abitudini organizzative sono vissute dalle persone come muri insormontabili, come norme che non è possibile aggirare. Occorre riconoscerle e riprogettarle.

Le competenze. Il *time management* può essere un'attività complessa e richiede l'esercizio di abilità trasversali che vanno dal "saper gestire un'agenda" al "saper dire di no", "affrontare la complessità", "prevenire lo stress", "prendersi i giusti momenti di riposo" etc.

Metodi, tecniche e strumenti. È importante avere un *mindset* per il *time management* ossia una serie di abilità, attitudini e atteggiamenti, tuttavia esistono numerosi metodi, strumenti e tecniche che possono funzionare da leva e rinforzare efficacemente il nostro sforzo per la pianificazione e il controllo del tempo.

### **I killer del tempo.**

Nella quotidianità incontriamo e affrontiamo numerosi eventi indesiderati che interrompono il percorso delle nostre attività, minando il raggiungimento dei nostri obiettivi. In particolare alcuni di questi eventi hanno la capacità di costringere la nostra attenzione verso questioni che non sono davvero rilevanti e che tuttavia consumano il tempo che dovremmo dedicare al raggiungimento di determinati obiettivi.

Di seguito troviamo un elenco non esaustivo di tali elementi, inoltre si può asserire con certezza che la quotidianità di ciascuno incontra manifestazioni differenti di tali eventi, in altre parole i *killer del tempo* vestono panni diversi per ciascuno di noi e per combatterli efficacemente è necessario incrementare consapevolezza e riflessione.

### *I killer del digitale*

Prima di passare in rassegna ai killer del tempo più comuni, vale la pena di evidenziare come esista un universo particolarmente insidioso che riguarda la gestione del tempo al giorno d'oggi che è rappresentata dal nostro essere perpetuamente online attraverso device sempre più numerosi. Il filosofo Floridi definisce questa condizione di perpetua interazione mediata *onlife*, una condizione in cui virtuale e reale si sovrappongono in una rincorsa continua e che costruisce spazi di ambiguità in cui è difficilmente riconoscibile l'uno e l'altro.

Comprensibilmente essere *onlife* produce continui stimoli che agiscono direttamente sulla nostra capacità di concentrarci nei compiti.

Per chiarire quanto può essere insidiosa questa condizione immaginiamo di essere alla nostra postazione in ufficio, in una giornata di apparente tranquillità. Il momento giusto per compilare quel documento sul computer su cui gli impegni dei giorni scorsi ci avevano impedito di lavorare. Si tratta di un'operazione che per essere compiuta necessita, supponiamo, di venti minuti di impegno. Figuriamoci nella mente la scena e proviamo a scovare in questa situazione quali siano i killer del tempo digitale che stanno attentando al nostro obiettivo.

Sul nostro schermo è aperto un *browser* con una moltitudine di finestre, tutte estremamente interessanti: la posta elettronica privata e del lavoro, il quotidiano preferito, un motore di ricerca con le ricette per cuocere una torta in 5 minuti o un tutorial per scaricare gratuitamente i migliori film (interessante vero?).

Inoltre sulla barra degli strumenti in basso fanno capolino bellissime icone tridimensionali che ci avvertono delle prossime riunioni in calendario, del compleanno di nostra cugina che abita ad Amsterdam, importanti informazioni sul meteo di oggi e dei prossimi giorni.

Tuttavia il palcoscenico di attività dei killer del nostro tempo si amplia e si allarga ogni giorno. Il nostro smartphone replica oramai e supera talvolta le funzioni dei nostri laptop con una dimensione fisica più piccola ma

che fornisce continui flussi, in più ai nostri polsi sono allacciati eleganti smartwatch che misurano battiti, che ci suggeriscono di alzarci per fare un po' di esercizio fisico (proprio ora che ci eravamo concentrati sul documento!), rimbalzano sui loro micro monitor quel messaggio che è stato visualizzato in ordine prima sul nostro smartphone, poi sul nostro schermo, la cui lettura eravamo riusciti fin qui a procrastinare ma che ora no! non è proprio possibile rimandare: "è la palestra che ci ricorda che questo è l'ultimo mese del nostro abbonamento e che se rinnoviamo l'iscrizione stamattina avremo diritto ad uno sconto del 30% sulla prossima iscrizione".

Ora il dilemma è se dedicarci al nostro documento o procedere a questa iscrizione che può farci risparmiare qualche centinaio di euro nei prossimi mesi.

È una condizione caratterizzata da un importante *surplus* informativo, quello che nei primi anni 70 Alvin Toffler definiva *info overflow* o *infobesity*, in un momento in cui la quantità di flussi comunicativi a cui era sottoposto un impiegato medio era molto inferiore a quella attuale.

#### *I killer tradizionali*

Ulteriori elementi che risultano deleteri per una efficace gestione del tempo sono ad esempio:

**La procrastinazione** ossia la tendenza a rimandare a momenti futuri, spesso indefiniti, le attività che viviamo come pesanti, non appaganti, troppo complesse per essere portate avanti in momenti di stanchezza.

Tuttavia queste attività, che abbiamo allontanato da noi godendo di un certo sollievo, ritornano spesso con un carico emergenziale e d'urgenza più elevato, sommando al disagio di doverle portare a termine anche l'esigenza di un tempo breve, brevissimo per compierle.

La procrastinazione può generare insomma degli aggrovigliamenti nel futuro minando la nostra stessa capacità di affrontare gli eventi.

**La confusione nelle priorità** cioè l'incapacità di ponderare adeguatamente l'importanza delle cose che scegliamo debbano occupare il nostro tempo. È spesso un comportamento legato al fatto che scegliamo dei parametri sbagliati per creare la nostra agenda, come nel caso della procrastinazione. Non organizziamo il nostro lavoro tenendo in conto, ad esempio, le scadenze che riguardano le consegne delle nostre attività quanto la motivazione e l'interesse a compiere un determinato compito piuttosto che un altro più urgente.

**L'incapacità di delega.** Nasce da una nostra incapacità specifica, ossia dare fiducia a chi ci sta intorno e che si potrebbe occupare di alleviare porzioni di lavoro che sovrastano la nostra capacità organizzativa.

Non avendo fiducia negli altri carichiamo sulle nostre spalle quantità di lavoro eccessivo, crollando spesso in una spirale di inefficienza e talvolta producendo risultati non accettabili a noi e ai nostri clienti interni.

**Le interruzioni non gestite.** Sono le cugine dei killer digitali e si caratterizzano per la nostra incapacità (meno spesso per l'impossibilità oggettiva) di creare un necessario isolamento allo svolgimento di porzioni del nostro lavoro. Questo killer del tempo non ci permette di chiedere agli altri di non essere interrotti nello svolgimento dei nostri compiti in alcuni momenti specifici particolarmente delicati. Ci sono delle situazioni in cui tali interruzioni non possono essere arginate, tuttavia occorre imparare a limitare il più possibile la loro capacità di influenzare in maniera negativa le nostre performance.

**Non saper dire di no.** È un killer davvero difficile da combattere. È legato a una distorsione cognitiva importante che non ci consente di valutare le nostre priorità importanti almeno come quelle altrui. L'effetto di questo killer è duplice, da una parte costruisce dentro di noi l'idea di essere vittime della nostra stessa gentilezza e cortesia e dall'altra prepara inevitabili crisi nella relazione con gli altri con cui spesso non siamo capaci di mantenere promesse e scadenze.



PROCRASTINAZIONE



COMUNICAZIONE  
INEFFICACE



1...2...3...???



CONFUSIONE  
DELLE PRIORITÀ



NON SAPER DIRE "NO"

INCAPACITÀ  
DI DELEGA



INTERRUZIONI  
NON GESTITE

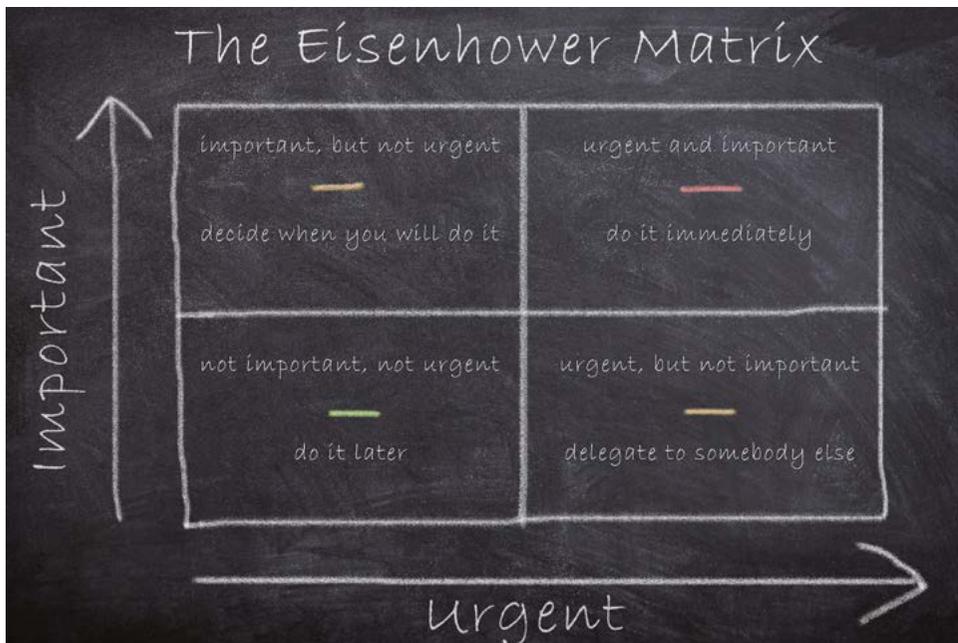
**Comunicazione inefficace.** È un killer che agisce sul nostro tempo ad esempio quando chiediamo agli altri colleghi o sottoposti di occuparsi di una specifica attività per nostro conto, senza saper raccontare con efficacia quale importanza rivesta quella attività in seno a un processo, la sua urgenza rispetto a una scadenza, la priorità rispetto ad altri impegni.

### La matrice di Eisenhower

Il metodo deve il suo nome al Presidente degli Stati Uniti d'America Dwight D. Eisenhower, in carica dal 1953 al 1961, dopo essere stato generale d'armata e comandante supremo della NATO. Durante la sua carriera dovette gestire gravi incombenze e decisioni di forte responsabilità.

Il metodo fu poi sviluppato da Covey, in un suo celebre testo "7 pillar of success".

Prevede l'utilizzo di una matrice in cui si individuano i seguenti quadranti:



### Urgente/importante

Sono le attività che richiedono attenzione immediata per il raggiungimento dei tuoi obiettivi. Sono attività non prorogabili perchè la loro realizzazione è inderogabile con conseguenze indesiderabili e molto negative per noi. È il quadrante delle crisi, delle urgenze e delle scadenze.

Se un'attività è insieme urgente e importante dobbiamo occuparcene immediatamente, non abbiamo scelta.

Esempi:

- Consegna di un piano di lavoro
- Scadenza il giorno seguente
- Problemi di salute improvvisi
- Pagamento imminente di tasse e bollette

### Non urgente/importante

Secondo Covey questo è il quadrante della felicità, dell'equilibrio e del benessere. Se riusciamo a permanere in questo quadrante significa che siamo capaci di pianificare efficacemente le nostre attività.

Se un'attività è non urgente e importante dobbiamo pianificarla.

Esempi:

- Pianificazione a medio e lungo termine
- Sviluppo personale
- Pianificare le vacanze
- Tempo dedicato alla famiglia
- Sport e attività fisica
- Comporre per tempo l'agenda di lavoro

### Urgente/non importante

È il quadrante che riguarda le attività che si manifestano alla tua attenzione e di cui ti dovrai occupare, ma che non riguardano lo sviluppo della tua visione. Spesso sono dovute alle pressioni esercitate da altre persone o che si manifestano come interruzioni delle cose che stai facendo.

Se un'attività è urgente e non importante, se possibile, delegala.

Esempi:

- Disturbi legati al digitale e che portano alla tua attenzione cose non importanti
- Un collega che ti chiede un appuntamento imminente
- La lettura di un numero elevato di comunicazioni, ad esempio posta elettronica

### **Non urgente/non importante**

Rientrano in questo quadrante tutte le attività che possono essere trascurate senza che vi siano conseguenze importanti. Sotto questa categoria ricadono attività ricreative, ludiche o che semplicemente scegliamo di fare perchè non ci fanno sentire il peso della responsabilità o perchè sono più piacevoli.

Se dovessimo adottare una visione intransigente rispetto a queste attività potremmo dire che sono attività da evitare. Tuttavia adottando una visione olistica, se riuscissimo a vivere in equilibrio pianificando utilmente le attività nel quadrante “Non urgente/importante” potremmo dedicarci anche ad arricchire la nostra vita di momenti di ozio creativo che spesso regalano il necessario slancio per occuparci con motivazione e soddisfazione delle nostre attività importanti.

La classificazione “Non urgente/non importante” non è una categoria assoluta, ma deve essere valutata rispetto a specifici obiettivi lavorativi e organizzativi. In questo caso si tratta ovviamente di non eliminarli completamente, ma di limitarli a uno spazio ridotto del nostro tempo in maniera da usarli per il recupero psicofisico.

Nel quarto quadrante potremmo inserire ad esempio:

- Momenti di riposo extra
- Giocare ai videogiochi
- Fare shopping

Classificare i momenti della nostra quotidianità nei quattro quadranti non è sempre semplice. La valutazione delle attività nel corso della vita può cambiare, le priorità possono essere rovesciate e non sempre abbiamo il medesimo livello di energia, motivazione, passione per le cose che facciamo e per il nostro lavoro. Tuttavia l'utilizzo della matrice ci obbliga in qualche modo alla riflessione sul modo di condurre le nostre attività.

Vi è anche una modalità di gruppo nella gestione della matrice di Eisenhower, ad esempio il team di un ufficio o un gruppo di lavoro formato da professionisti. In tal caso il ricorso alla matrice consente una riflessione congiunta del perchè si fanno le cose, di esplorare processi ridondanti e che talvolta si compiono per abitudine o per una tradizione organizzativa che potrebbe essere abbandonata senza conseguenze rilevanti.

Allo stesso modo tale analisi aiuterebbe a mappare le “urgenze” che obbligano il gruppo a lavorare in condizioni di emergenza, risicando l'utilità specifica del secondo quadrante, quello della pianificazione e dell'equilibrio.

Ulteriori strumenti descritti nei materiali didattici:

- Metodo Moscow
- Metodo SMART
- Metodo Kabana



## COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA E IL MINDSET COLLABORATIVO

- G.P. Quaglino, "Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi", Milano, Raffaello Cortina Editore, 1999
- G.P. Quaglino, "La vita organizzativa. Difese, collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro", Milano, Raffaello Cortina Editore, 2004
- W. F. Baker M e O'Mally, "Comandare con gentilezza. Perché i leader buoni sono buoni leader", Roma, Aliberti Castelvechi, 2011
- L.Leifer, M. Lewrick e P. Link, "Manuale di design thinking. Progettare la trasformazione digitale di team, prodotti, servizi ed ecosistemi", Milano, Edizioni Lswr, 2018
- F. Butera, "Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione", Roma, Editori Laterza, 2009
- F. Butera, "Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo", Venezia, Marsilio, 2020
- F. Butera e R. Bellini, "Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni: tendenze, paradigmi e metodi per l'analisi e la progettazione di aree professionali emergenti", Milano, Franco Angeli, 1988

## INTRODUZIONE ALLA NEGOZIAZIONE IN AMBITO ORGANIZZATIVO

- D. Pietroni e R. Rumiati, "La Negoziazione Psicologia della trattativa: come trasformare un conflitto in opportunità di sviluppo personale, organizzativo e sociale", Milano, Raffaello Cortina Editore, 2001
- A. Kyprianou, "La guida visuale alla negoziazione. Utilizzare le tecniche dei migliori negoziatori in ufficio e nella vita di tutti i giorni", Milano, Gribaudo, 2018
- T.A. Harris, "Io sono ok, tu sei ok. Guida all'analisi transazionale", Milano, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2013

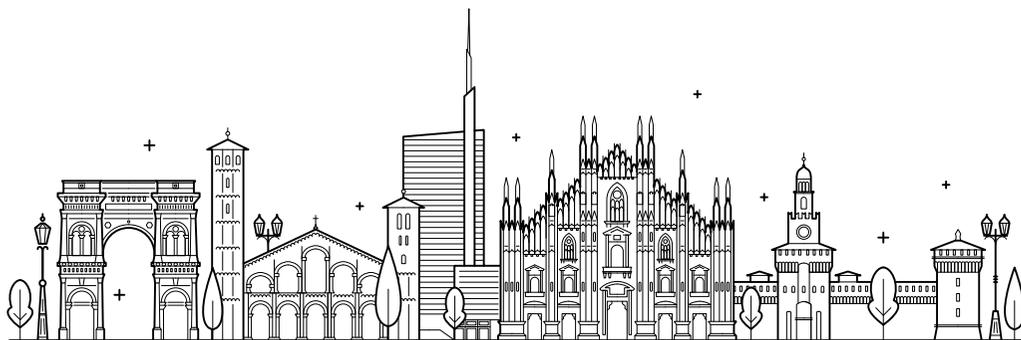
## LA COMUNICAZIONE E LA PREVENZIONE DEL CONFLITTO

- N. Didier , “Gestire i conflitti interpersonali. Dal confronto alla collaborazione”, Milano, Tecniche Nuove, 2017
- M. Galleri, “Tecniche per le decisioni importanti. Un metodo generale e alcune procedure pratiche per gli imprenditori e i dirigenti delle piccole e medie imprese”, Milano, Franco Angeli, 2005
- S. Barni, “La comunicazione d’impresa. Come prepararsi ad attuare una comunicazione di successo”, Milano, Franco Angeli, 2004
- A. Gawande, “Checklist. Come fare andare meglio le cose”, Torino, Giulio Einaudi, 2011

## ELEMENTI DI TIME MANAGEMENT

- G. Gambirasio , “Più risultati in meno tempo. Come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative”, Milano, Franco Angeli, 2007
- Leo Babauta, “Zen To Done”, 2017
- D. Allen, “Detto, fatto! L’arte di fare bene le cose”, Sperling & Kupfer, 2014
- B. Tracy, “Non fare lo struzzo: L’arte di non rimandare la soluzione dei problemi per essere più efficienti ”, SPERLING & KUPFER, 2013
- G. Gambirasio , “Una cosa sola: L’unico metodo per fissare le priorità e ottenere risultati eccezionali ”, Milano, TEA, 2016

PROGETTO SVILUPPATO DA  
METROPOLI STRATEGICHE PER  
ANCI IN COLLABORAZIONE  
CON L' AREA INFRASTRUTTURE  
DELLA CITTÀ METROPOLITANA  
DI MILANO



Città  
metropolitana  
di Milano

