

TELEPAT **PROVINCIA DI TRENTO**

**DOCENZE DEL MODULO FORMATIVO di
MANTENIMENTO DELL'INNOVAZIONE**

**Marcella Chiesi - Claudia Miti
Maura De Bon**

Trento 2015





I numeri del telelavoro in Pat

I Risultati

**Ad aprile 2015 ci sono 241 Persone in telelavoro di cui
40 dirigenti e direttori**

(Tutti gli accordi tra dirigenti e persone in telelavoro sono stati
rinnovati)

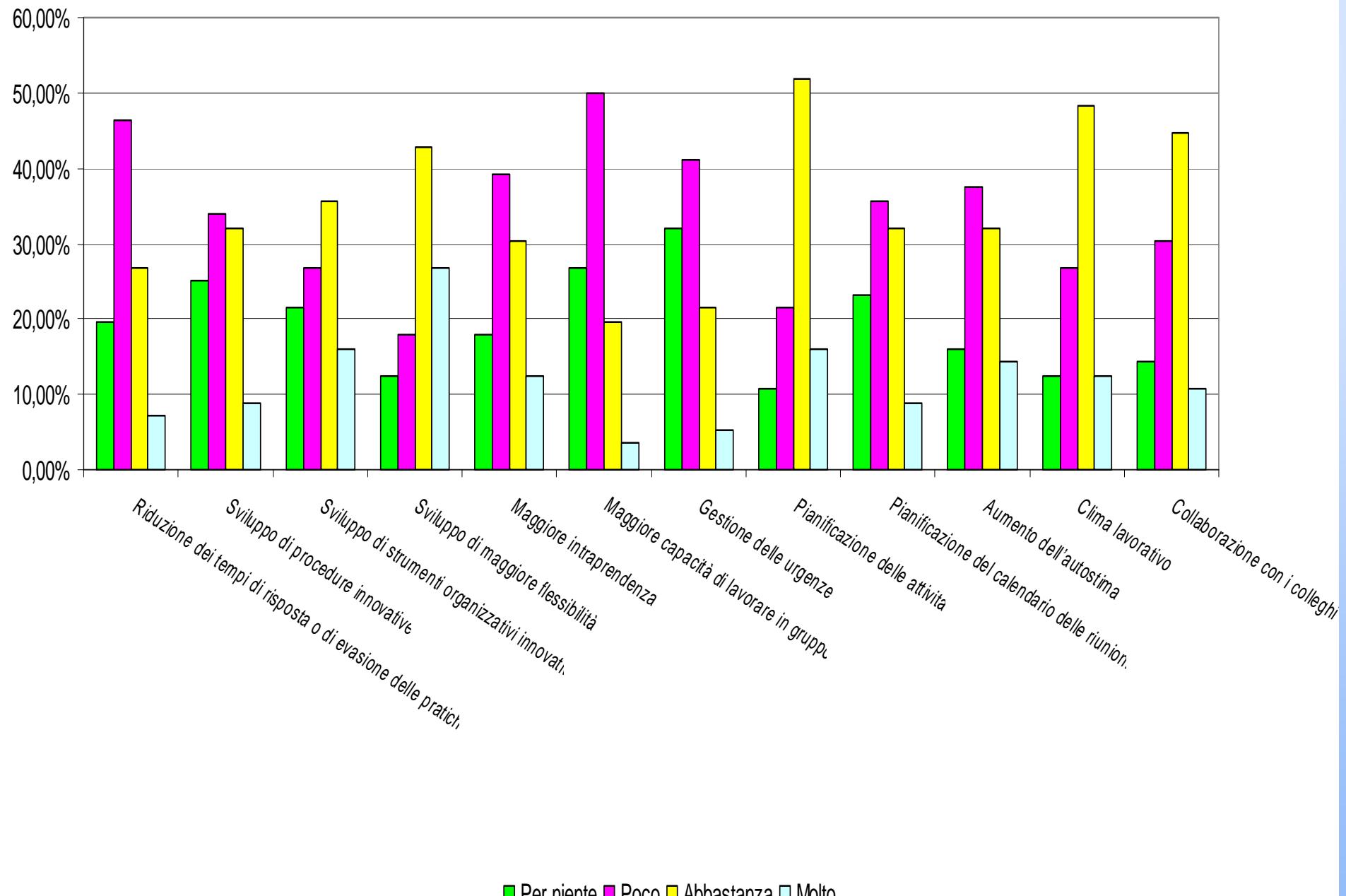
Il futuro

Da giugno 2015 saranno attivate altre 30 postazioni

**L'obiettivo della Provincia è di arrivare a
400 persone entro i prossimi due anni**



Influenze positive del telelavoro nel modo di svolgere la propria attività
Visione dei capi in PAT (tratto dal rapporto di valutazione marzo 2014)

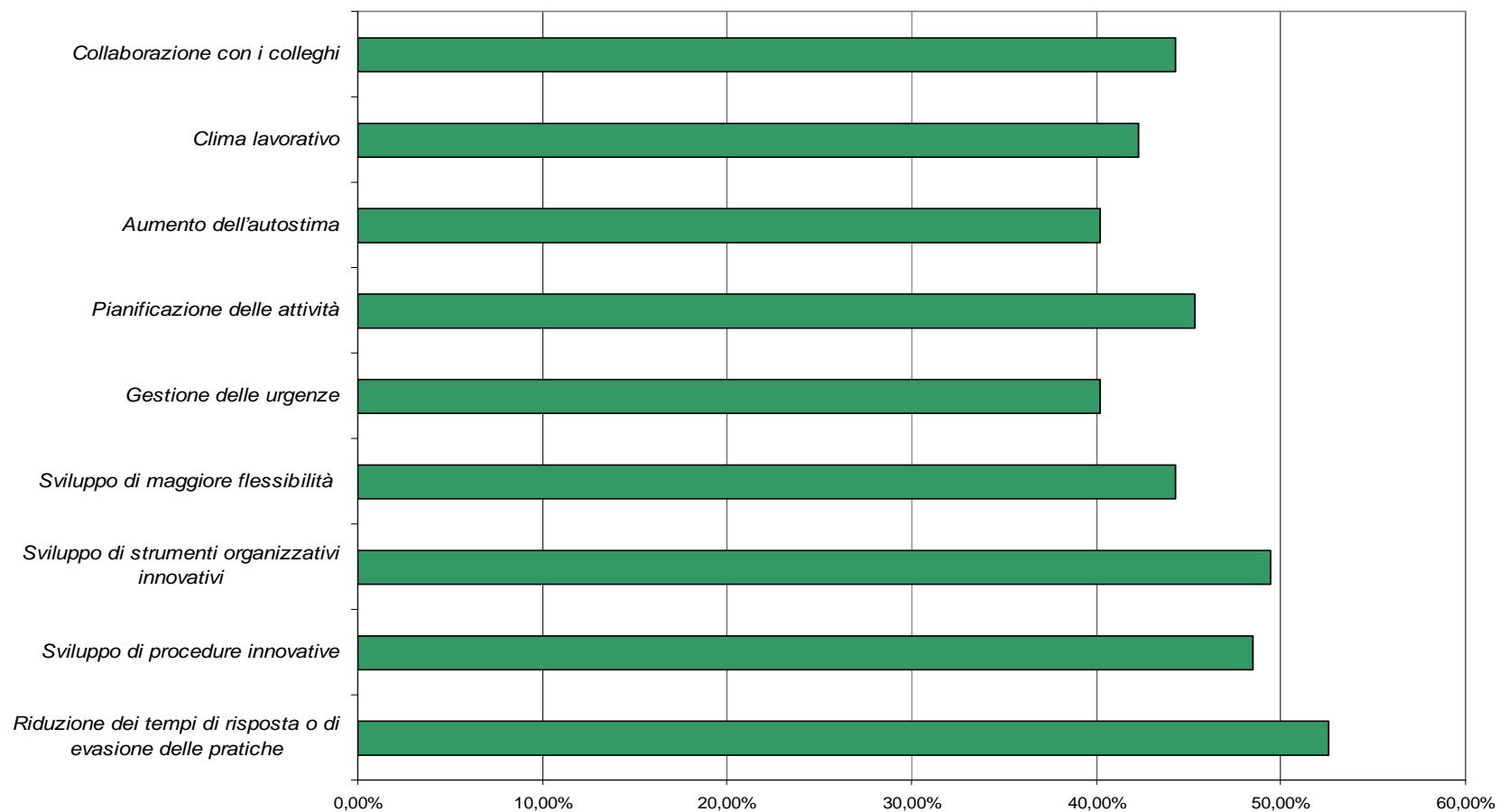


Impatti sull'organizzazione dal punto di vista del dipendente

Risultati dei questionari compilati dai telelavoratori

Visione dei capi in PAT (tratto dal rapporto di valutazione marzo 2014)

Influenze positive del telelavoro nella sfera lavorativa





Allargare il punto di vista

- **Telelavoro**

È un lavoro fatto in una sede diversa da quella aziendale. Con una postazione in un luogo identificato e certo – casa o telecentro



- **Smart Work**

È un lavoro fatto a distanza dal luogo aziendale in forma di flessibilità sia nello spazio che nel tempo.

Work anywhere.
Save time, money and
the environment.





Le leve per la progettazione del Telelavoro e dello Smart Working

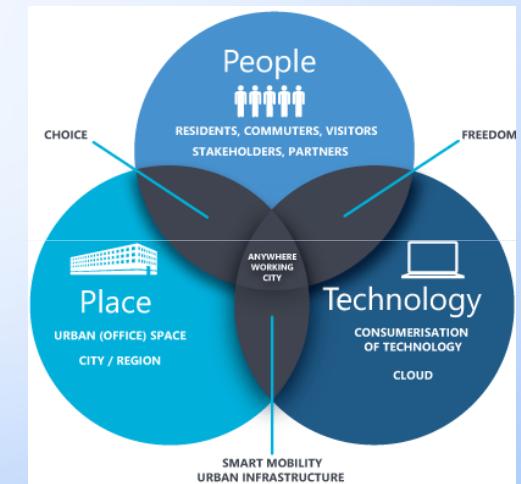
Tecnologie digitali - territorio

Layout fisico

Politiche organizzative
e gradi di libertà

Comportamenti e stili di leadership

Coinvolgimento delle persone
su soluzioni tra bisogni
individuali ed organizzativi





Progetto TelePAT

Situazione aggiornata ad aprile 2015

Sintesi dei risultati del monitoraggio 2013

Elaborato del
Servizio per il
Personale

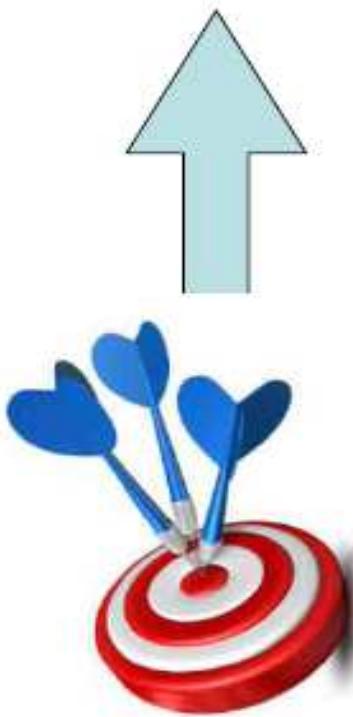
Ufficio sviluppo
risorse umane

DIP OPAG



L'articolazione del sistema di monitoraggio

- Focalizzare i punti di forza e le aree di miglioramento
- Verificare lo stato di avanzamento e l'andamento della sperimentazione
- Registrare la soddisfazione dei beneficiari e i risultati dei servizi coinvolti e dell'ente pubblico



STRUMENTI UTILIZZATI:



Questionari e
focus group



Indicatori di
performance (KPI)



Informazioni
ricavabili dalle
banche dati
interne

..individuazione in corso d'opera di due nuovi assi ..



**Innovazione
organizzativa**



**Gestione del
Capitale Umano e
Age management:
in linea con
l'Europa...**



**Tele
PAT**

Risultati al 31 marzo 2014



Conciliazione



- riduzione dei tempi e dei costi degli spostamenti
- migliore armonizzazione tra vita lavorativa e vita familiare e personale
- modifiche all'orario di lavoro (aumento dell'orario di lavoro, della presenza in servizio)
- riduzione del ricorso a congedi ed aspettative per rispondere ad esigenze di cura
- riduzione malattia breve





Le caratteristiche di telelavoratrici e telelavoratori

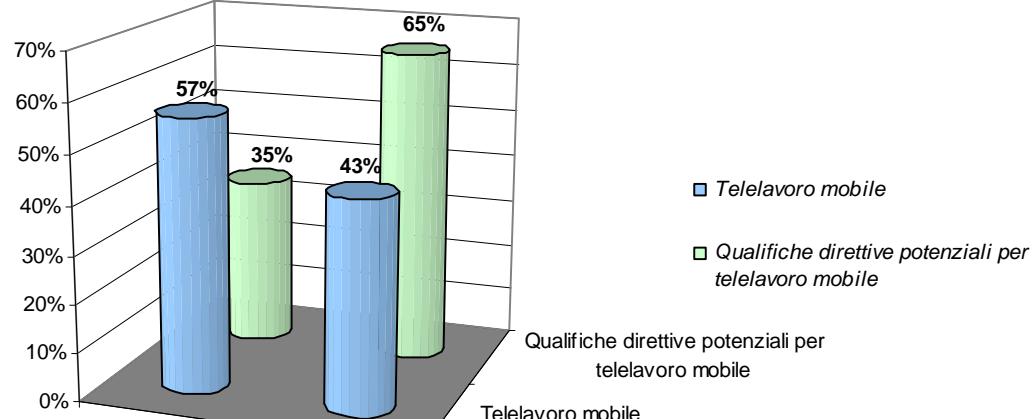
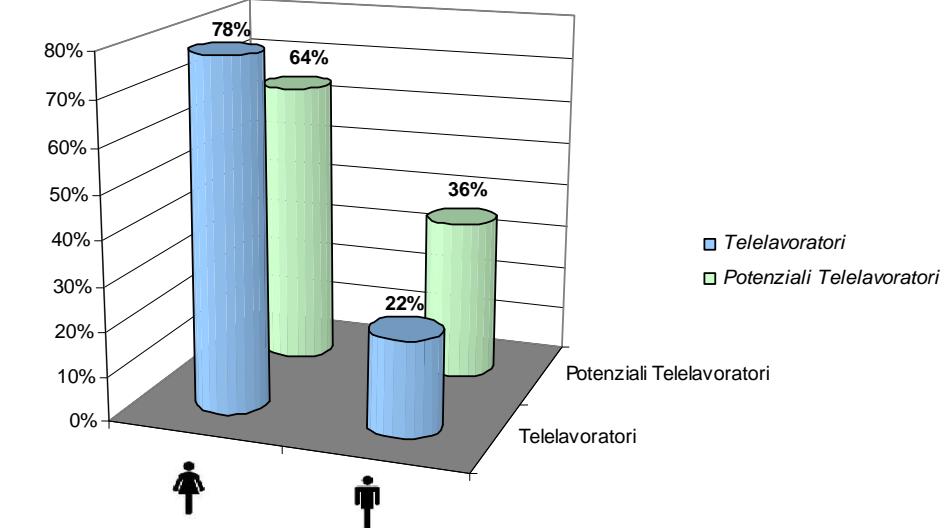


DONNE & UOMINI
NELLE ORGANIZZAZIONI



Telelavoro per genere

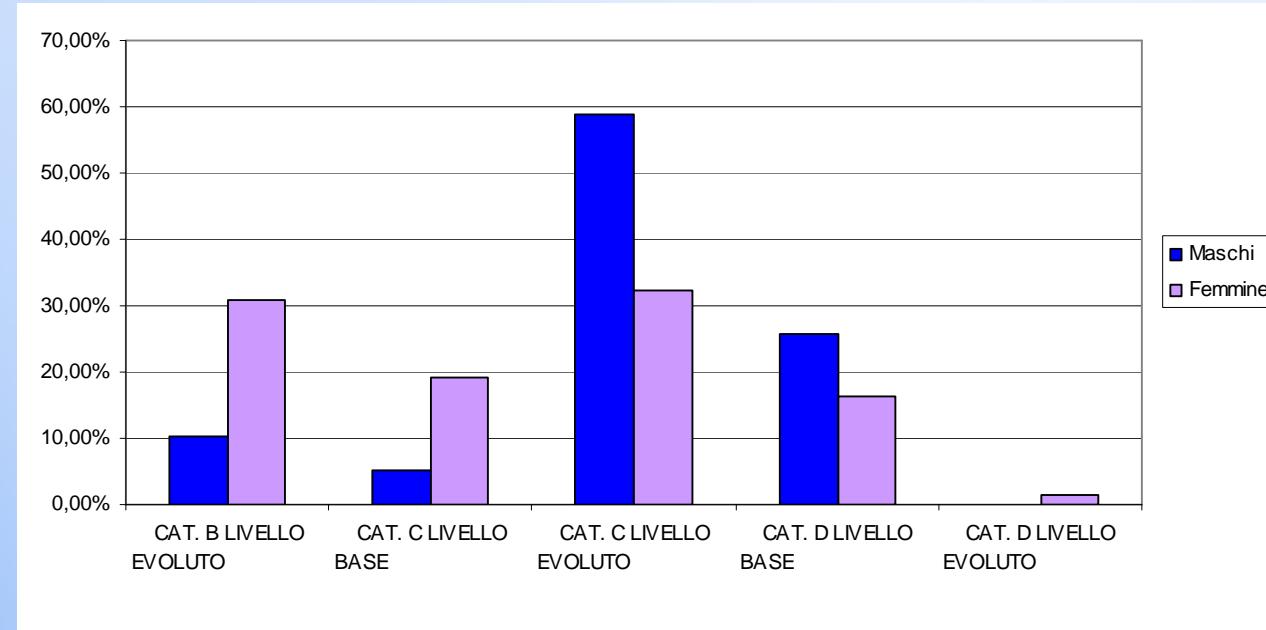
Telelavoro strutturato



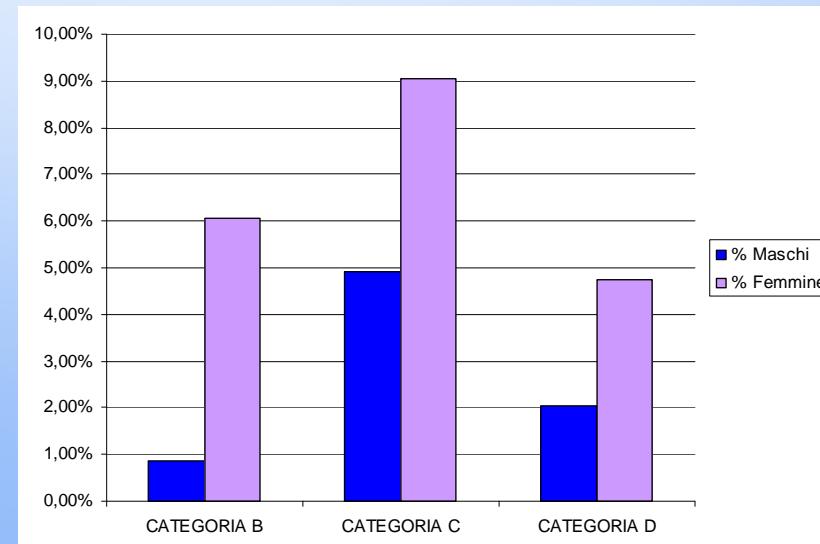
Telelavoro mobile

TelePAT

Telelavoratrici e telelavoratori per categoria



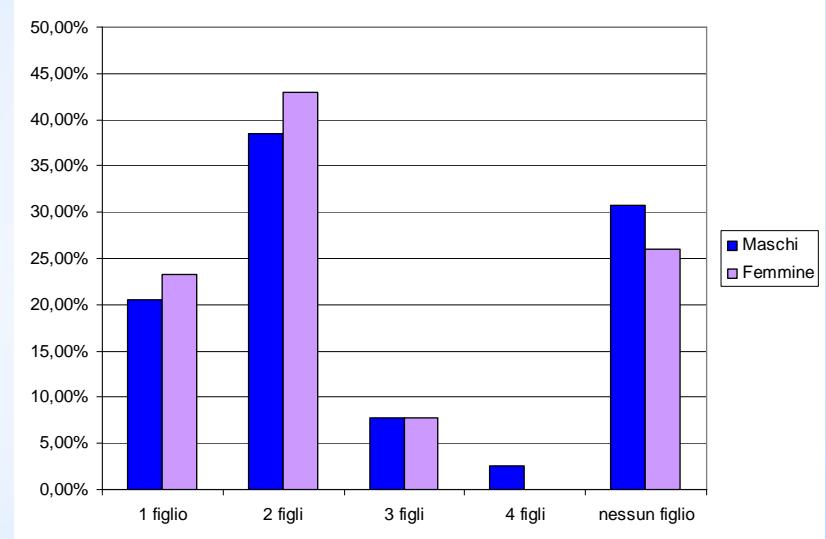
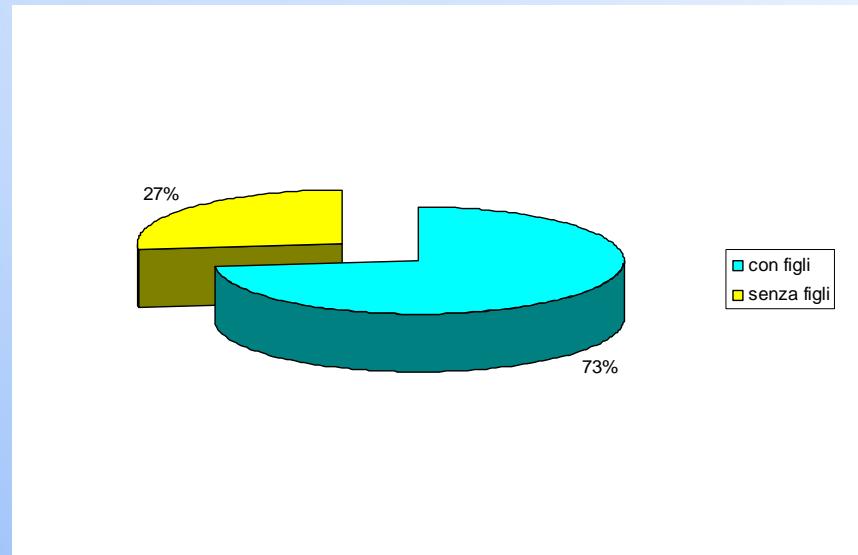
Telelavoro per categoria
rispetto al totale



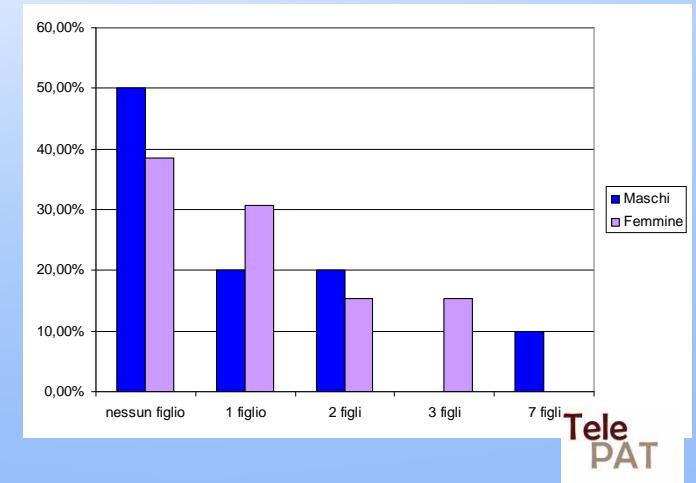
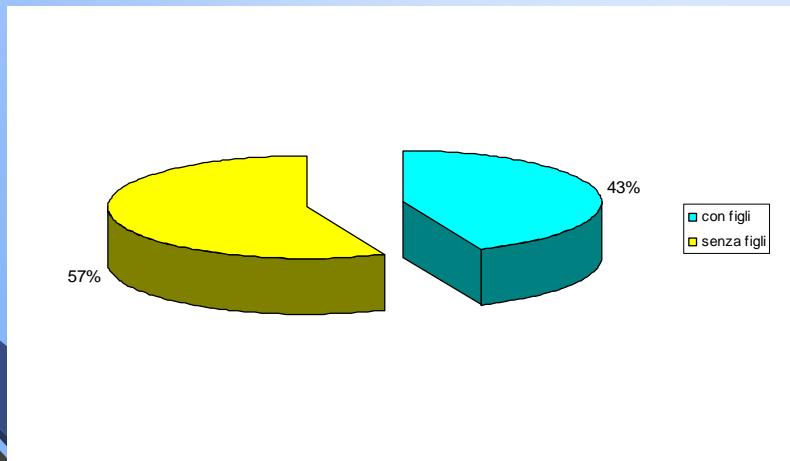
Tele
PAT

Telelavoro per carico familiare – numero di figli < 16 anni

Telelavoratori domiciliari e da telecentro

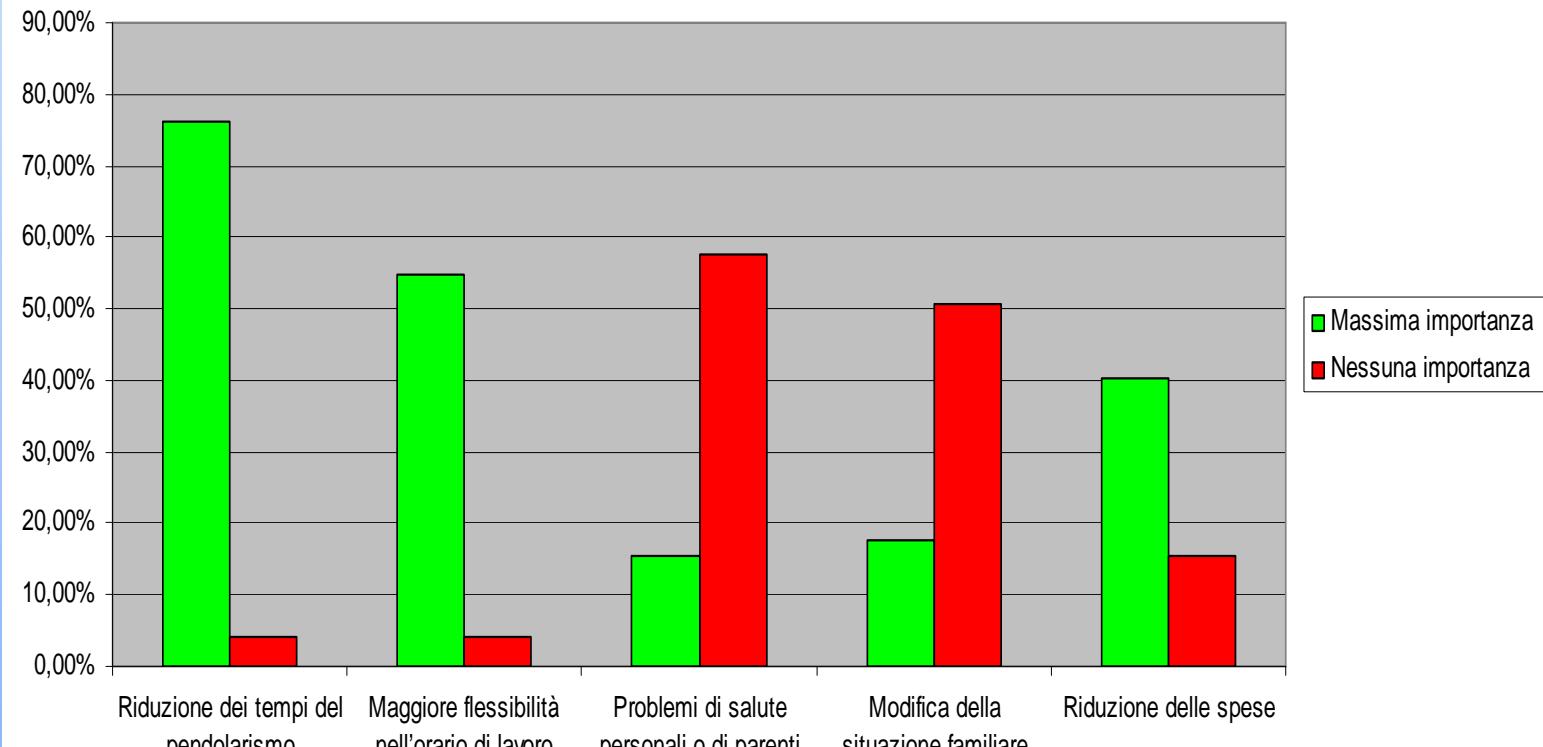


Telelavoro mobile



...non solo carico di cura....

MOTIVAZIONI PER IL TELELAVORO



MODIFICHE AL RAPPORTO DI LAVORO

PRIMA

<i>Tipo rapporto</i>	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>
FULL TIME	36,00	69,00
PART TIME	3,00	73,00
<u>Totale complessivo</u>	<u>39,00</u>	<u>142,00</u>

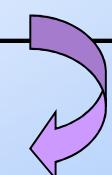
DOPO

<i>Tipo rapporto</i>	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>
FULL TIME	39,00	85,00
PART TIME		57,00
<u>Totale complessivo</u>	<u>39,00</u>	<u>142,00</u>

Il 23% delle donne e
il 100% degli uomini
sono rientrati a
tempo pieno

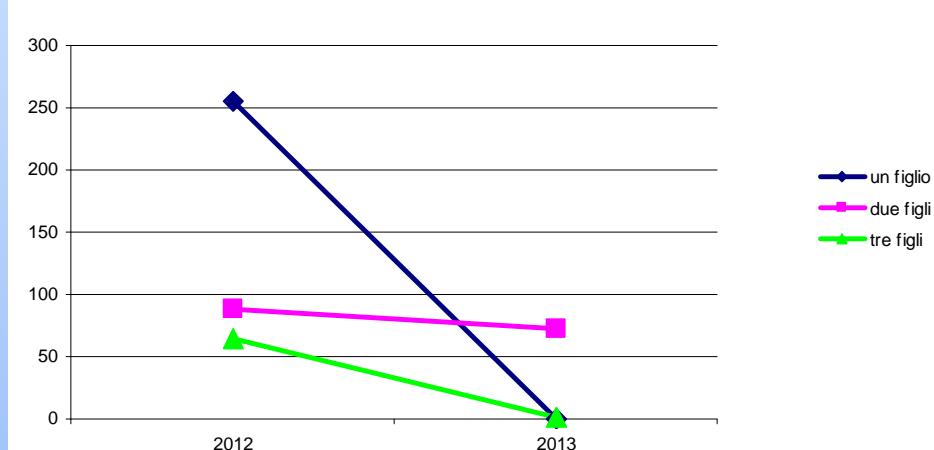
AUMENTO ORE LAVORATE

<u>Tipo rapporto</u>	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>
PART TIME	3,00	73,00
aumento orario part time	19,00	
<i>percentuale di telelavoratori che hanno aumentato l'orario di lavoro</i>		26,03%



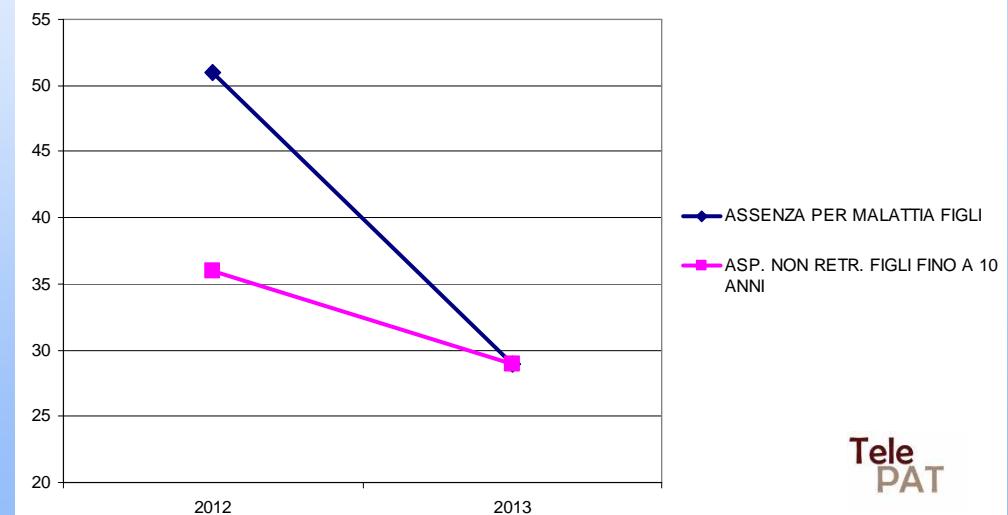
RIDUZIONE GIORNI CONGEDO PARENTALE E ALTRE ASSENZE PER CURA DEI FIGLI

Analisi primo semestre 2012 e 2013 di circa 100
dipendenti in telelavoro



Assenze per
congedo parentale

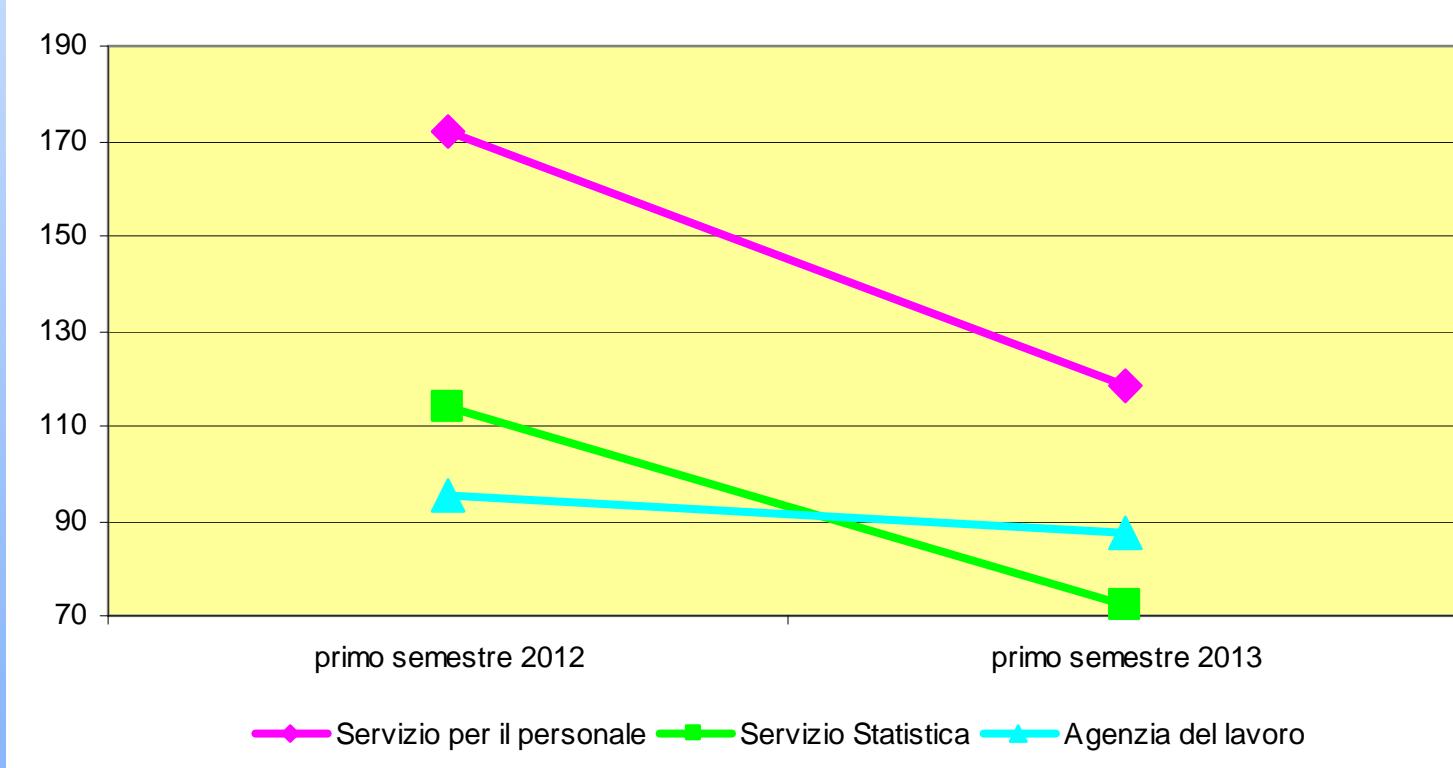
Assenze per cura
dei figli



Tele
PAT

RIDUZIONE GIORNATE PER MALATTIA BREVE

L'analisi è stata effettuata presso alcune strutture coinvolte nel progetto con un consistente numero di telelavoratori e telelavoratrici, ed ha evidenziato un calo di assenze per malattia breve, uno o due giorni



Analisi dei questionari e dei focus

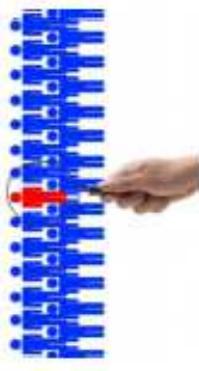
1. Questionari a telelavoratori e telelavoratrici

2. Questionari ai responsabili (dirigenti e direttori) delle strutture in cui sono presenti telelavoratori
In entrambi i casi sono stati compilati on line in maniera anonima



3. Focus group hanno coinvolto un campione significativo di quanti e quante stanno sperimentando il telelavoro





1. Questionari ai dipendenti in telelavoro



- In questa fase di sperimentazione sono stati somministrati dei questionari ai telelavoratori e telelavoratrici con almeno 6 mesi di attività in telelavoro

- Sono stati interpellati 107 dipendenti che allora data 1 gennaio 2013 risultavano in telelavoro
- Al questionario ha risposto il 90% degli interessati, ossia 97 dipendenti

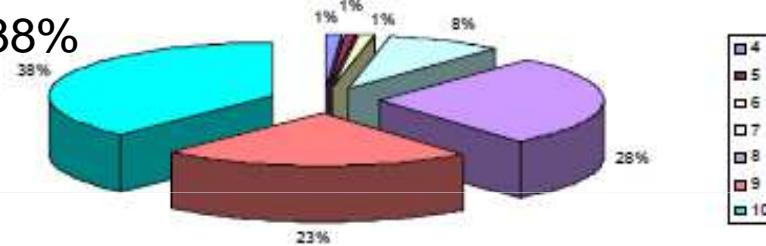


I risultati del questionario dei telelavoratori

- La valutazione complessiva è decisamente positiva: quasi il 90% dei dipendenti esprimono un apprezzamento di tale modalità lavorativa compreso tra 8 e 10.

Valutazione complessiva da 1 a 10

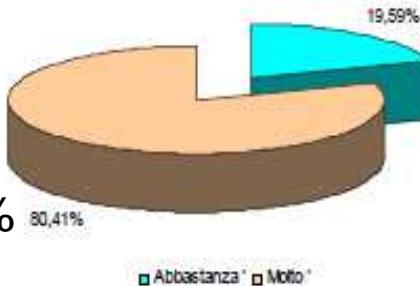
MOLTO 38%



- Guardando specificatamente il livello di soddisfazione tutti i telelavoratori/trici hanno dichiarato di essere soddisfatti

Soddisfazione al telelavoro

MOLTO 80,41%

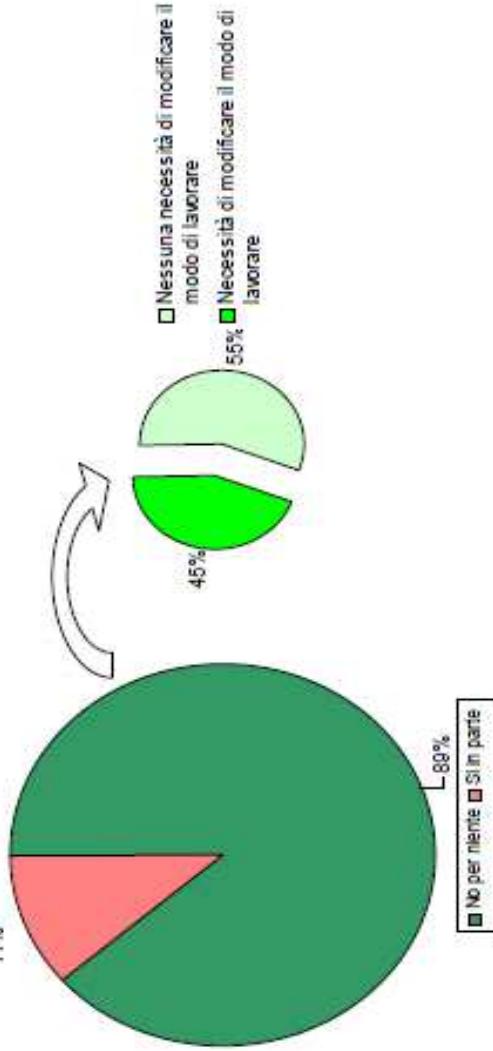


Tele
PAT

Modifiche alla propria attività

- Quasi il 90% di chi ha risposto non ha dovuto modificare la propria attività in seguito all'introduzione del telesuorso, piuttosto ha avuto la necessità di modificare il modo con cui svolgere tali attività

Necessità di modificare le proprie attività





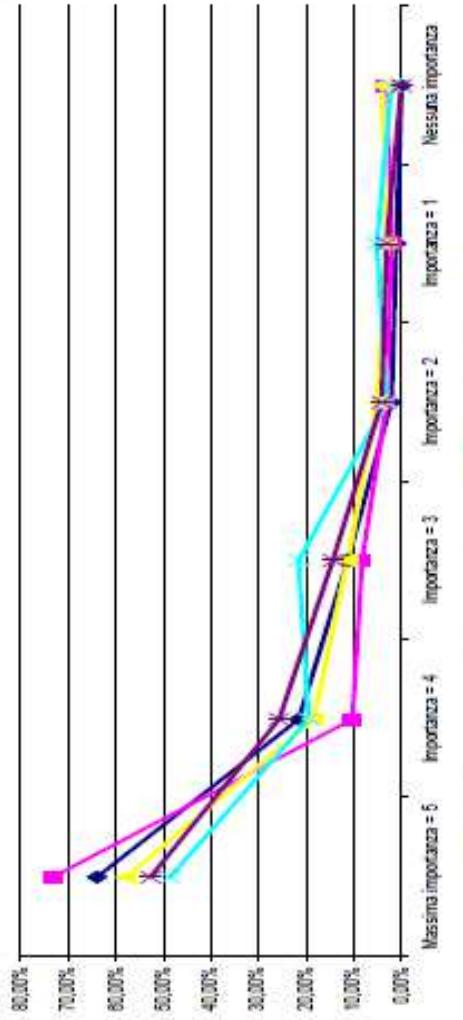
Principali benefici rilevati dal telelavoro



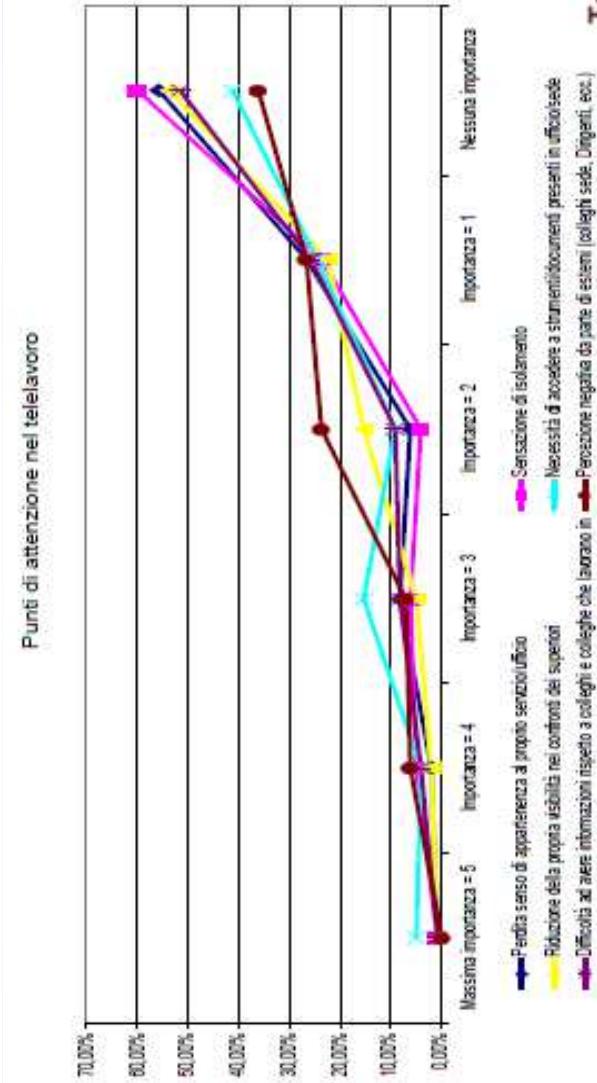
Benefici e punti di attenzione derivanti dal telelavoro

- I principali benefici ottenuti dal fatto di poter telelavorare sono stati, a conferma delle aspettative precedenti all'esperienza, il **risparmio di tempo** negli spostamenti e pertanto una possibilità di conciliare meglio **sfera privata e sfera lavorativa**, con conseguente **riduzione dello stress** complessivo.

Non sono stati riscontrati aspetti non positivi nell'esperienza del telelavoro. Poco più del 20% degli interintervistati ha riferito un problema di importanza comunque ridotta relativo alla **percezione negativa da parte di colleghi e colleghi della sede e dei loro responsabili**.



→ Possibilità di coordinare meglio sfera privata e sfera lavorativa → Risparmio di tempo negli spostamenti
 → Riduzione stress complessivo (da spostamento ecc.) → Maggiore concentrazione

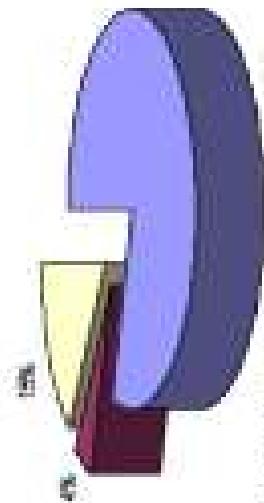


Tele
PAT

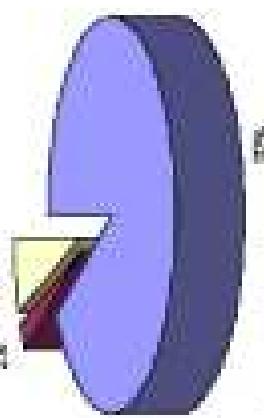
Modifiche dei rapporti con i colleghi e con i responsabili

- Rispetto al rapporto con colleghi e colleghesse con i loro e le loro responsabili, una significativa maggioranza di telelavoratori e telelavoratrici dichiarano che non ci sono state modifiche rilevanti. Solo l'8% afferma che ci sono state variazioni nei rapporti con almeno uno dei colleghi superiori e il 4% con colleghi e colleghesse di altri uffici del loro servizio. Più significativa è la percentuale di quanti e quante hanno visto modificarsi i rapporti con colleghi e colleghesse del proprio ufficio (15%). Infine 4 persone su 5 dichiarano che il telelavoro non ha portato a modificare i rapporti né con i colleghi né con i responsabili

Modifiche rapporti con i colleghi



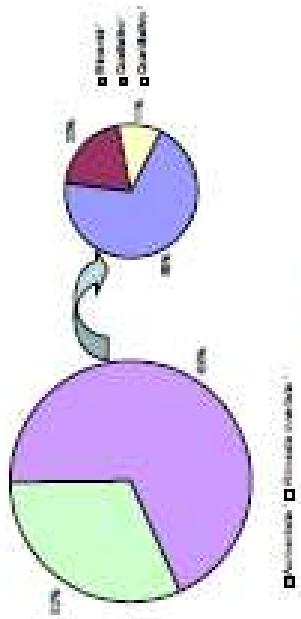
Modifiche rapporti con i superiori



- Nessuna variazione
- Si sono modificati con le colleghesse degli altri uffici del reparto
- Si sono modificati con le colleghesse del mio ufficio

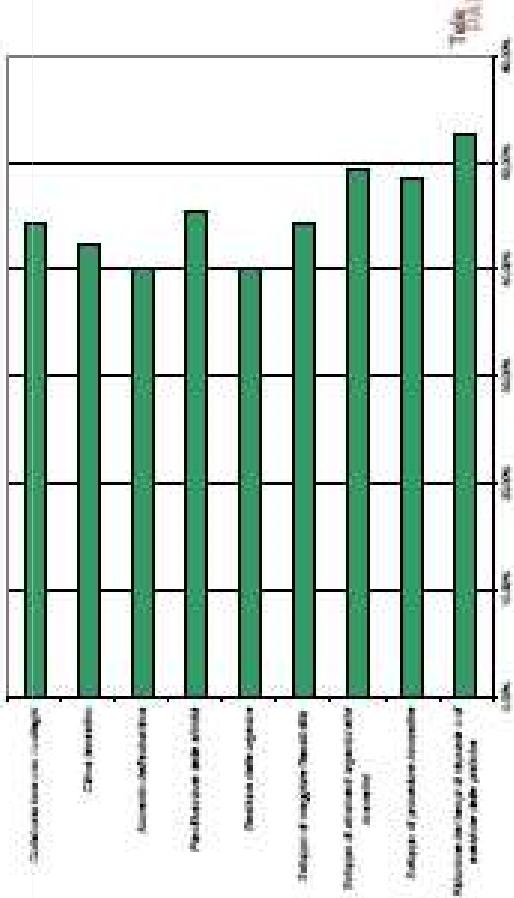
Impatti sul lavoro

Impact sul lavoro: specifiche produzione



- Vi è la percezione da parte di una significativa maggioranza di telelavoratori e telelavoratrici (88%) di avere aumentato la propria produttività, nella maggior parte dei casi (89%) sia da un punto di vista quantitativo che da un punto di vista qualitativo

Influenze positive del telelavoro nella sfera lavorativa



- La sfera lavorativa ha subito notevoli influssi positivi percepiti da quasi la metà dei telelavoratori. Lo sviluppo di procedure innovative e di strumenti organizzativi innovativi ha sicuramente contribuito alla riduzione dei tempi di risposta e di evasione delle pratiche

2. Questionari ai responsabili di dipendenti in telelavoro



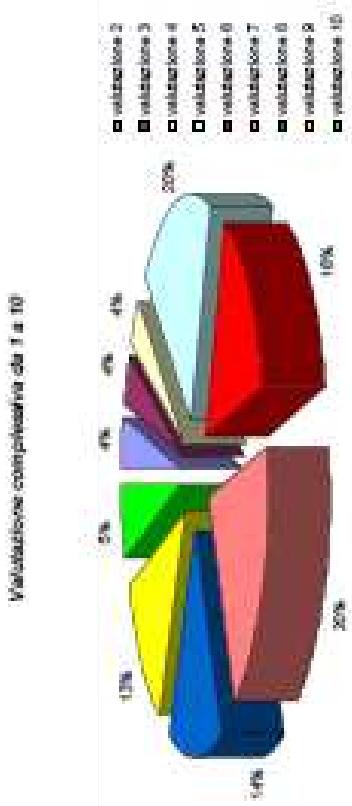
- In questa fase di sperimentazione sono stati somministrati 78 questionari ai responsabili (dirigenti e direttori) delle strutture in cui sono presenti telelavoratori da almeno gennaio 2013
- Al questionario hanno risposto in 56 pari a circa il 72%.

Tele
part



I risultati del questionario dei responsabili

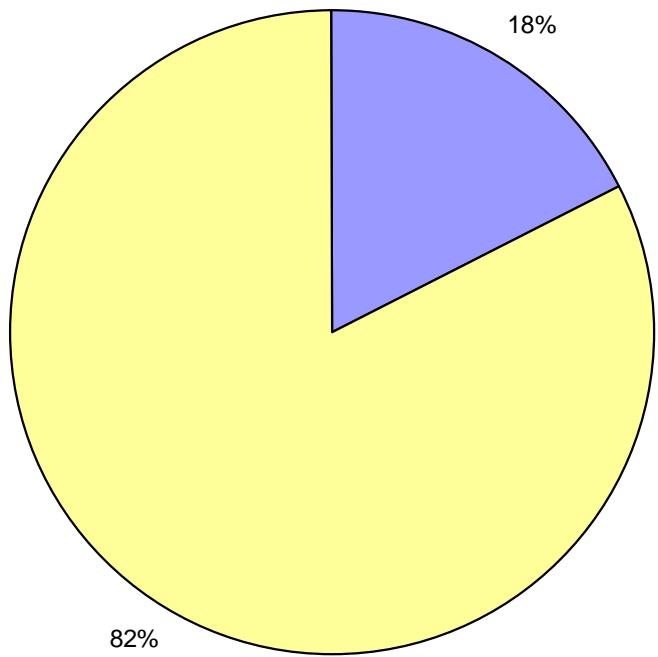
La valutazione dei responsabili in merito al teletavolo è complessivamente buona: il 68% esprime un valore positivo.



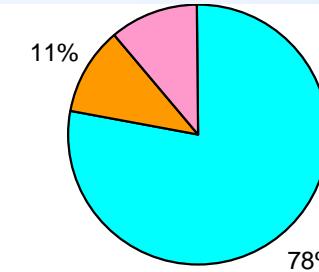
Impatti sull'organizzazione dal punto di vista del responsabile

Risultati dei questionari compilati dai responsabili dei telelavoratori

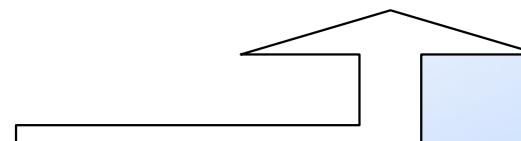
Impatti sul lavoro: modifiche produttività



■ Aumentata ' □ Ugualmente positiva '



■ Entrambi ' ■ Qualitativo ' ■ Quantitativo '

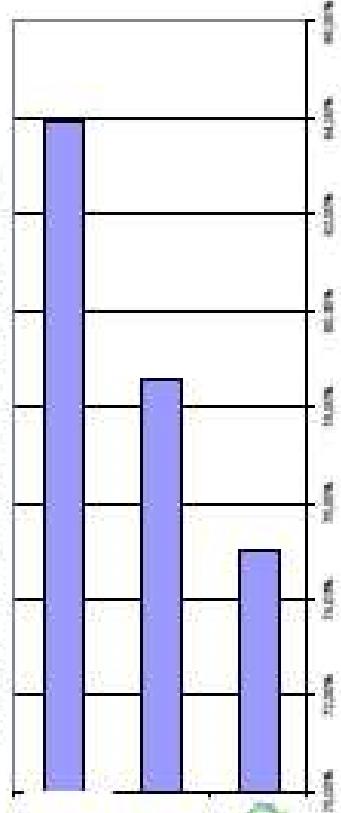


Impatti sull'aspetto organizzativo

- Alcuni aspetti organizzativi sono stati rivisti per poter gestire al meglio l'esperienza di lavoro. Dirigenti e direttori dichiarano che sono stati revisionati in parte i processi di lavoro e ridefinita la programmazione delle attività con conseguenti interventi sul team di lavoro. La pianificazione perioduale di riunioni e incontri è stato l'aspetto che maggiormente ha dovuto essere reimpostato mentre l'organizzazione degli umici e l'assegnazione dei compiti obiettivi non ha richiesto molti cambiamenti almeno in questa fase iniziale.



Modifica delle norme aziendali che riguardano la durata della giornata da parte dei responsabili



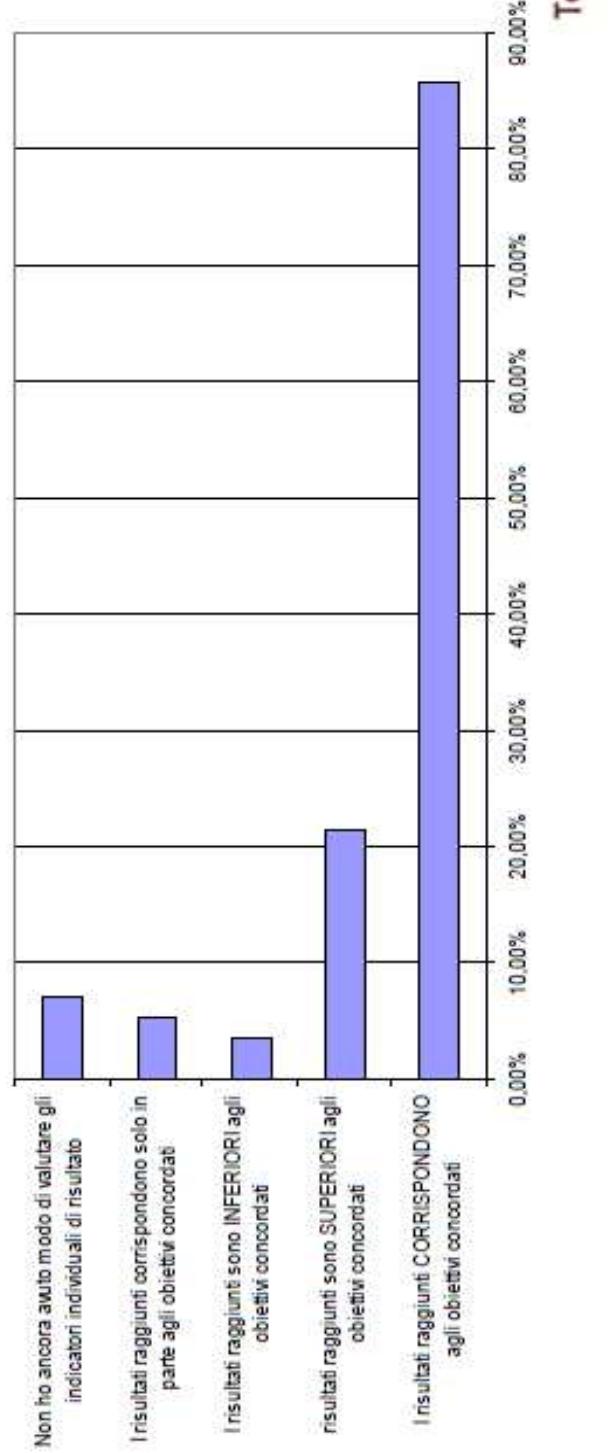
- Per verificare l'attività svolta viene maggiormente utilizzato il contatto telefonico, la comunicazione via mail e il collegio periodico.



Valutazioni finali

Alla luce dell'esperienza maturata finora, i/l/e responsabili affermano che i risultati raggiunti dai telelavoratori e dalle telelavoratrici corrispondono agli obiettivi concordati e che pertanto il telelavoro non ha impedito di ottenere da un punto di vista lavorativo il conseguimento dei risultati richiesti

Valutazione degli indicatori di risultato dell'attività svolta in telelavoro

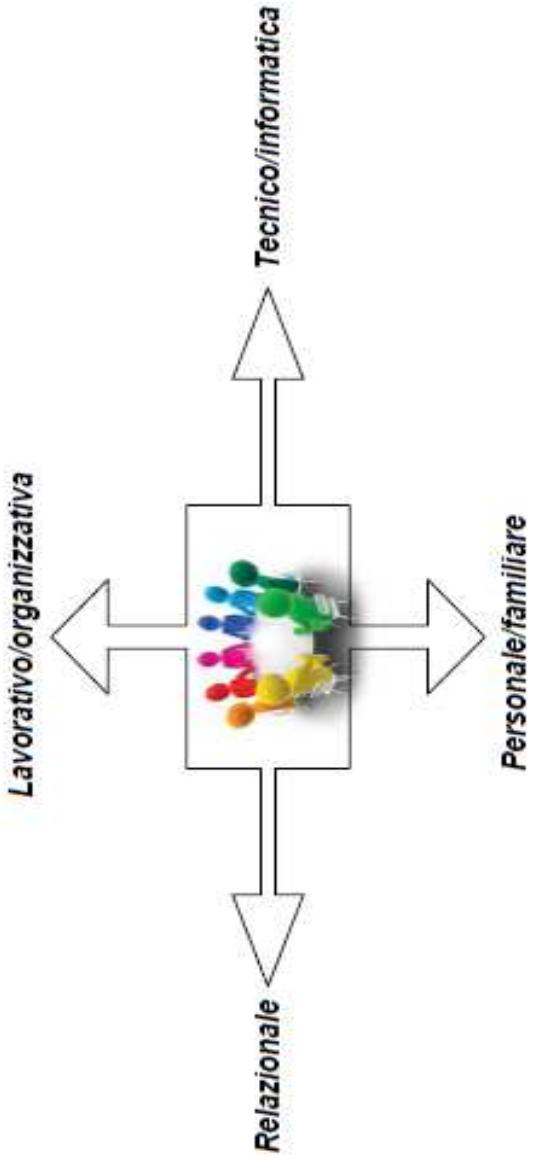


3. Gli approfondimenti qualitativi: i risultati dei focus



- I focus group hanno coinvolto un campione significativo di quanti e quante stanno sperimentando il telelavoro.
- Sono stati realizzati cinque incontri per altrettanti gruppi di telelavoratori e telelavoratrici
- In tutto hanno partecipato 62 persone.

- Sono state rilevate le aspettative rispetto alle seguenti dimensioni:



Aspetti rilevati nei focus rispetto le quattro dimensioni di analisi



DIMENSIONE LAVORATIVO ORGANIZZATIVA: telavoratori e telelavoratrici riconoscono di avere allenato, potenziato o sviluppato, e in alcuni casi acquisito, come nel caso di e-works, una pluralità di conoscenze e competenze, naturalmente con focalizzazioni diverse a seconda dei casi, ma che trasversalmente hanno portato ad un miglioramento delle loro performance.



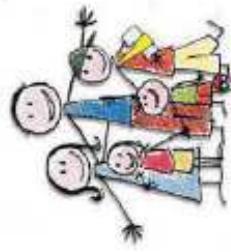
DIMENSIONE RELAZIONALE: sia per quanto riguarda colleghi e colleghi sia i propri e le proprie responsabili, telelavoratori e telelavoratrici dichiarano che il clima e la collaborazione sono buoni ed anzi in alcune situazioni sono migliorati. Questo sia per il riconoscimento della professionalità e disponibilità di quanti lavorano da remoto sia, probabilmente, perché con il tempo sono venute meno alcune preoccupazioni rispetto alle conseguenze del lavoro a distanza (per esempio di appesantimento ed aumento delle attività di chi rimane in sede).



DIMENSIONE TECNICO INFORMATICA: l'utilizzo di nuovi strumenti informatici e di nuovi programmi ha inciso positivamente sulle opportunità di miglioramento delle performance informatiche di quanti e quante telelavorano. Particolamente interessanti gli sviluppi favoriti da e-works; interessanti pure gli sviluppi verso un utilizzo più consistente e consapevole di altri strumenti ed obiettivi già presenti nell'amministrazione dei documenti provinciali come la dematerializzazione dei



DIMENSIONE PERSONALE FAMILIARE: i risultati confermano pienamente le ipotesi iniziali. Liberando tempo con la diminuzione dei viaggi casa-lavoro e potendo usufruire di una maggiore flessibilità, telelavoratori e telelavoratrici riescono a rispondere più efficacemente alle esigenze familiari e personali, risparmiando (tempo e denaro) e riducendo lo stress



Tele
PAT



TELEPAT PROGETTO DI INNOVAZIONE

IL PROCESSO E LE LEVE
DEL CAMBIAMENTO

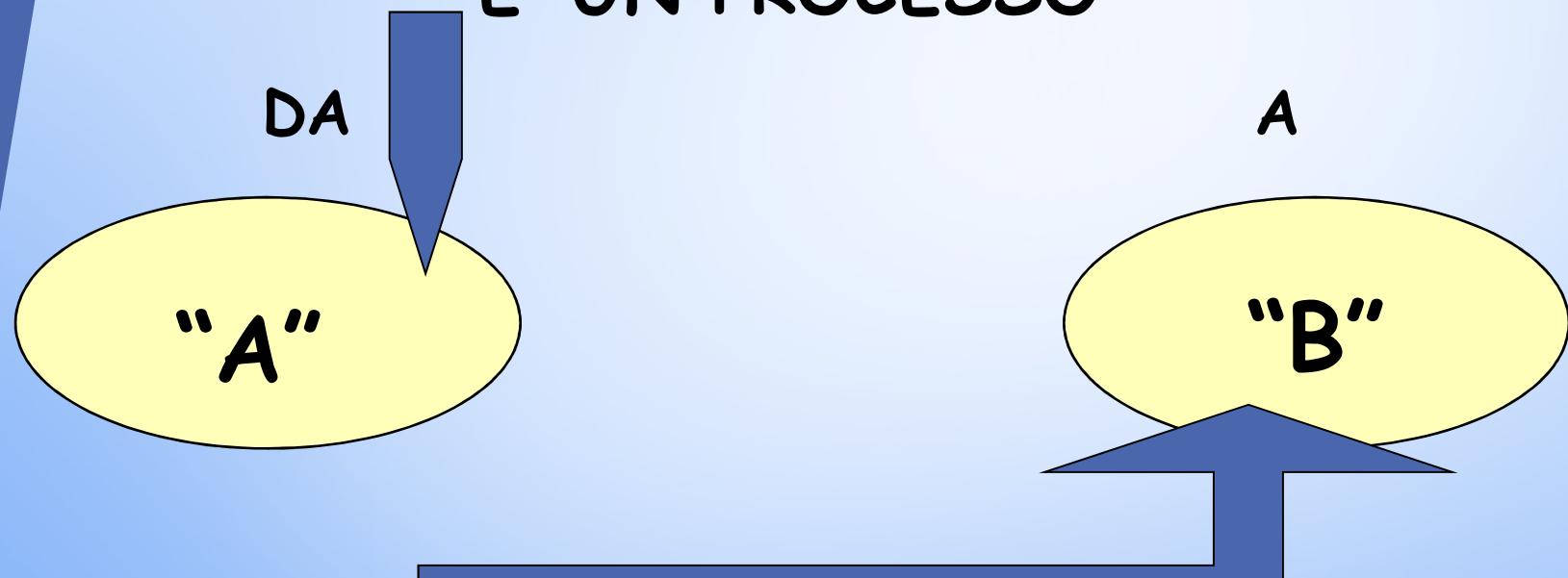


DONNE & UOMINI
NELLE ORGANIZZAZIONI



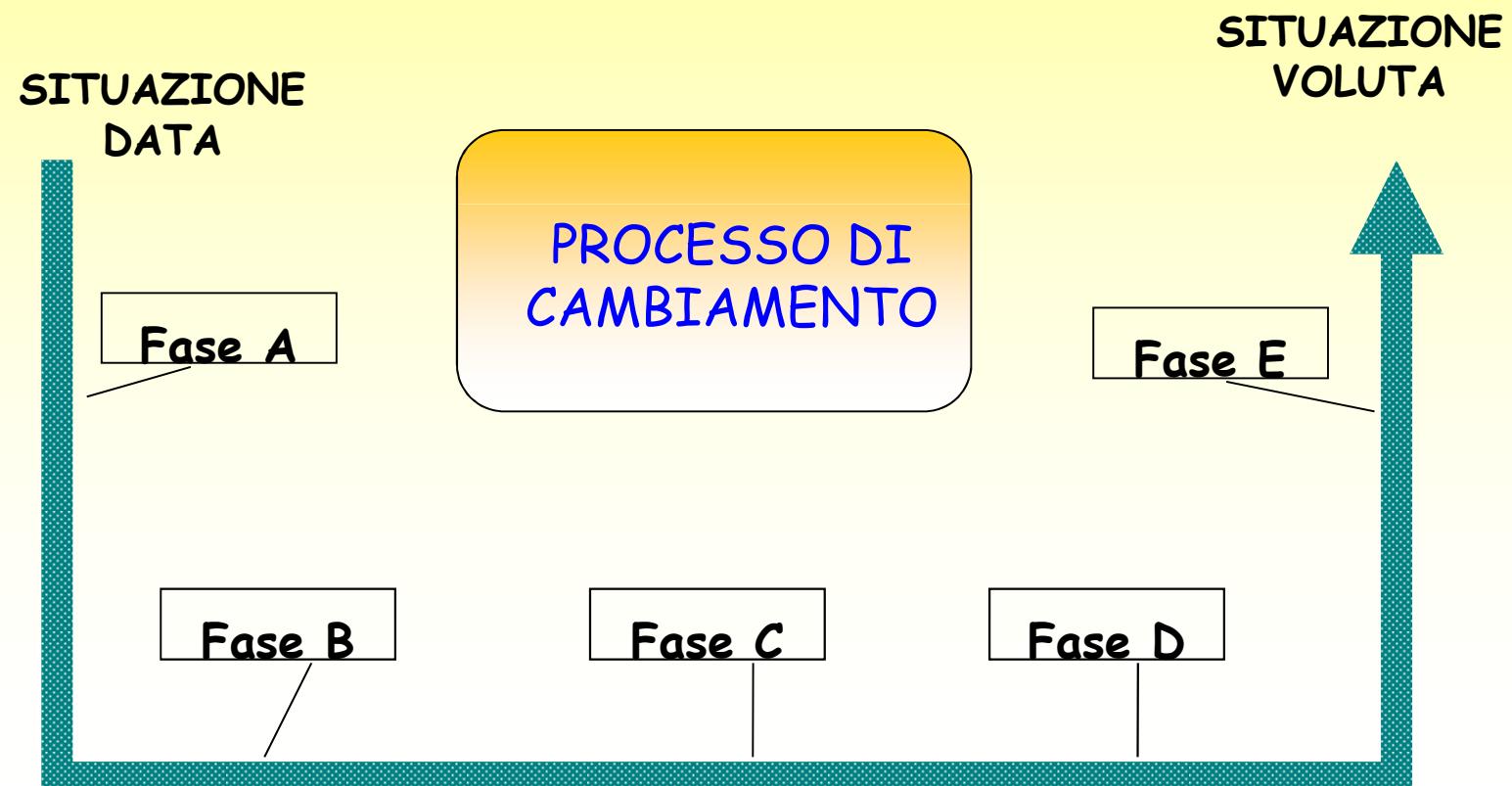
IL CAMBIAMENTO NON SI PRESENTA
COME UNA CERTEZZA

E' UN PROCESSO



CHE PERMETTE LA GESTIONE DELL'INCERTEZZA E DELLE
POSSIBILI RESISTENZE

PROGETTO DI Sperimentazione COME PROCESSO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO



2. Il coinvolgimento nel cambiamento ai diversi livelli aziendali



4. Le diverse dimensioni del cambiamento

Ogni cambiamento, non solo organizzativo, richiede alle persone un investimento di energie sufficiente a superare la naturale resistenza



LE FASI DEL CAMBIAMENTO



1. SCONGELAMENTO

- Analisi del contesto
- Definizione della strategia e dello stile di guida (leadership)
- Definizione del piano di cambiamento e degli strumenti
- Preparazione del cambiamento e comunicazione

3. RICONGELAMENTO

- Monitoraggio delle diverse ricadute ed effetti
- Consolidamento dei risultati

2. CAMBIAMENTO / TRASFORMAZIONE

- Definizione e costruzione del team
- Attivazione dei vari attori
- Governo dei processi e problem solving continuo
- Implementazione del cambiamento

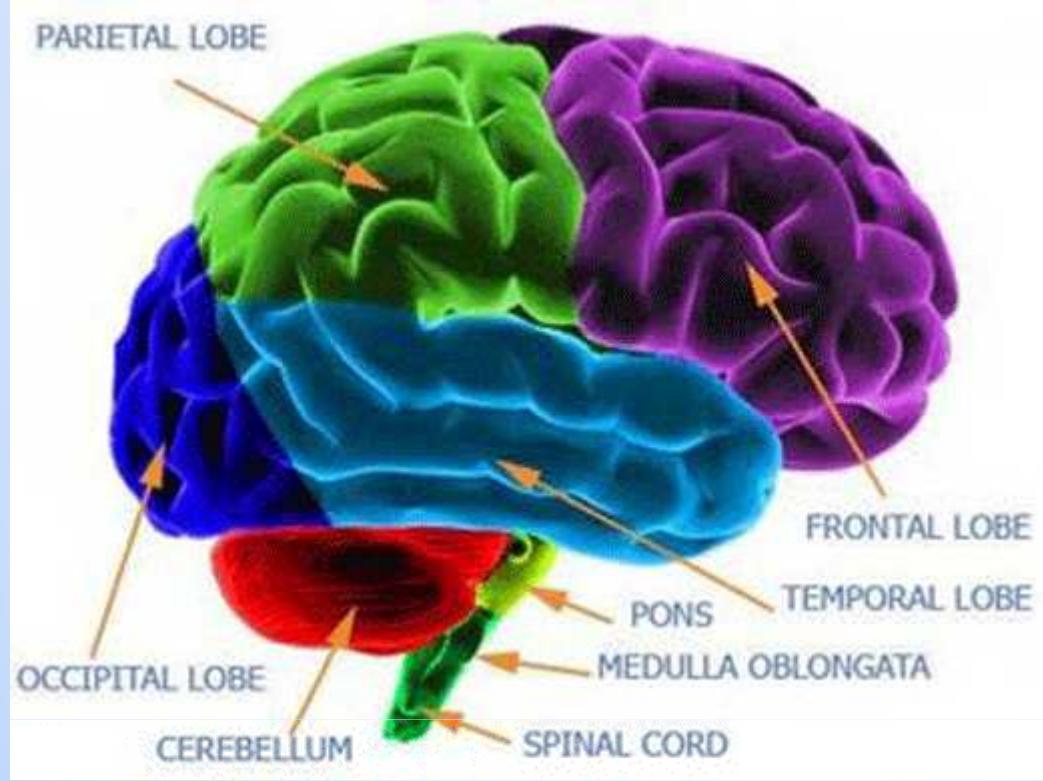
7.Gli atteggiamenti delle persone nel cambiamento



Credenze limitanti

- Credenze o convinzioni limitanti ci condizionano nelle scelte che facciamo in tutti i campi.
- Spesso agiscono a livello inconsapevole e determinano blocchi, impedimenti alla nostra azione.

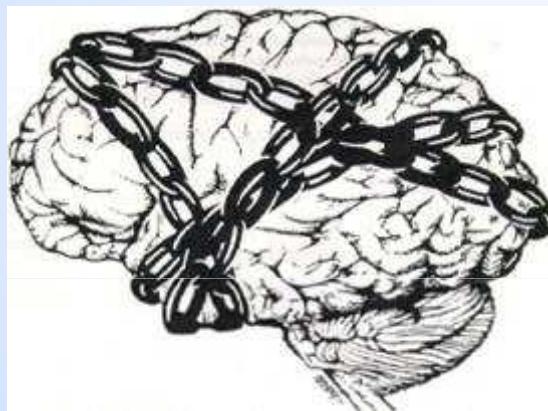




- Il modo in cui l'esperienza influenza il pensiero è legato alla sensibilità del cervello alla dopamina (della corteccia prefrontale e dello striato). Specifiche variazioni **genetiche determinano la misura in cui una persona conserva le proprie credenze** anche quando sono contraddette dall'esperienza, plasmandone così lo stile cognitivo.

A scoprirllo è stato un gruppo di ricercatori della Brown University, diretti da Michael Frank, che illustrano i loro risultati in un articolo pubblicato sul *Journal of Neuroscience*.

Come liberarsi delle credenze limitanti interiori



**Attraverso la riflessione e la pratica di nuove azioni fino ad
incorporare una nuova credenza**

Per adottare una nuova credenza bisogna apprendere

Cosa vedo?



Cosa comprendo



....e se mi osservo da fuori?





SEI CAPPELLI PER
PENSARE
Sviluppare il pensiero e
la creatività

E.de Bono



CAPPELLO BIANCO

fatti e cifre



- Qui occorre riportare i fatti in maniera neutra e oggettiva. Niente interpretazioni, solo fatti. Per questo occorre immaginare di essere un computer senza emozioni. La domanda è: “Metti il cappello bianco e dimmi che ne pensi del problema in termini di cifre, percentuali, pubblicazioni fatte da giornali e studi di settore...”



CAPPELLO ROSSO

emozioni, presentimenti e intuizioni

- È il contrario del cappello bianco, qui vengono espresse le sensazioni e le intuizioni. Va lasciato libero il quinto senso e mezzo e si può dire: “Non so perché, ma questa situazione non mi piace, puzza.” E anche: “So che ci potrebbero essere capi migliori, ma Giulio mi piace, ha un non so che...”

CAPPELLO NERO

Enfasi su i limiti



- La logica negativa, il giudizio critico, il punto di vista pessimistico. Il pensiero del cappello nero è sempre logico, mai emotivo. “Non penso che la cosa possa funzionare” è da cappello rosso, il nero dice: “In base al bilancio dello scorso anno, e a ciò che è successo ai nostri competitor, ritengo che la cosa sia destinata a fallire.” Concentrandosi solo su i limiti oggettivi, il fatto assume un aspetto nuovo, anche positivo.



CAPPELLO GIALLO

Il pensiero positivo

- È l'opposto del nero, giallo come il sole, ottimismo allo stato puro. È il pensiero fattivo e costruttivo che si concentra sui vantaggi di una certa azione. Qui si devono trovare gli aspetti positivi della situazione in esame per elencarne i vantaggi. Qui c'è curiosità, piacere, ottimismo, desiderio di far sì che le cose accadano. Il giallo dice: "Anche se l'aereo è precipitato nel triangolo delle Bermude ci sono delle possibilità di trovare dei sopravvissuti. Andiamo!"

CAPPELLO VERDE

Il pensiero creativo



- Un nuovo approccio al problema. Lasciare libero il pensiero laterale e il fluire di nuove idee. Le più fantasiose possibili. La parola d'ordine è:
Cambiamento. Uscire dal pensiero lineare e logico per entrare in quello laterale e fuori dagli schemi.
“Sotto l’azione del cappello verde propongo di trasferire la sede alle Canarie. Fa caldo e si risparmierebbero le spese di riscaldamento.”



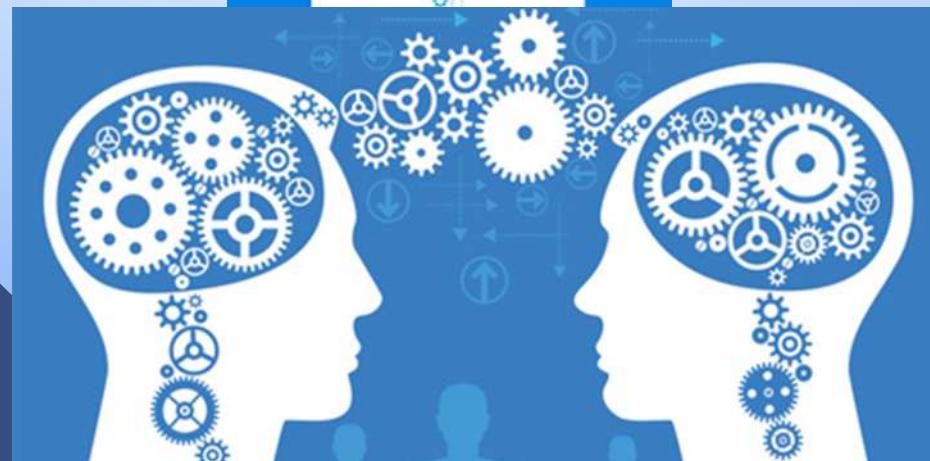
CAPPELLO BLU

Il controllo del pensiero

- Istruzioni per pensare, l'organizzazione del pensiero, il controllo degli altri cinque cappelli. Indossare il cappello blu significa non pensare più al problema, ma al pensiero che serve per affrontarlo. **È il supervisore, freddo distaccato e dotato di autocontrollo.** Serve per analizzare tutte le idee e i pensieri che sono scaturiti indossando gli altri cinque cappelli. Si indossa per ultimo perché aiuta a trarre le considerazioni finali, nel rispetto di quanto detto con gli altri cappelli.



Le reti nelle organizzazioni e la valorizzazione dell'innovazione



DONNE & UOMINI
NELLE ORGANIZZAZIONI



Le azioni di sviluppo e mantenimento dell'innovazione

Con le persone

L'innovazione richiede un processo di cura ed attenzione prima che entri nello standard dei comportamenti personali ed organizzativi.

In particolare va ideata:

- *Una «community TelePAT» con i primi nuclei di persone che hanno sperimentato il telelavoro.*
- *Gli obiettivi da assegnare a queste persone per creare uno stimolo a continuare ad innovare*

-



DONNE & UOMINI
NELLE ORGANIZZAZIONI



Le Reti di Valore

- Una rete di valore è una rete di relazioni che genera valore economico e altri benefici attraverso complessi scambi dinamici tra due o più individui, gruppi o organizzazioni.
- Qualsiasi organizzazione o gruppo di organizzazioni impegnati in scambi materiali e immateriali possono essere visti come una rete di valore
- Queste reti favoriscono innovazione organizzativa e gestionale,
- la produzione di ricchezza sociale, ambientale.



Le Reti professionali

- **Le reti professionali sono costituite da un insieme di persone accomunate da una stessa professione che condividono una comunità di pratiche anche se svolgono un ruolo specifico in organizzazioni diverse di una stessa associazione o di organizzazioni alleate e sottoscritteci di uno specifico protocollo d'intesa.**



Le Reti Relazionali nelle Organizzazioni

- **Nel momento in cui risulta difficile delineare la struttura di un settore economico, perché al concetto d'impresa monolitica è subentrata sempre più prepotentemente l'idea di impresa a rete o impresa "virtuale", in cui i confini tra le varie attività sono sfumati, diventa allora importante poter ragionare non più in maniera verticale (tramite le funzioni aziendali), bensì in maniera orizzontale (attraverso i processi e le loro interrelazioni).**





Le Reti Relazionali dei gruppi di interesse nelle Organizzazioni

La rete abbandona l'ottica funzionalista (suddivisione delle aziende in funzioni: funzione marketing, funzione produzione, funzione logistica...), dando spazio alle esperienze e ai gruppi d'interesse che nascono dall'innovazione





DIVERSE MODALITÀ DI LETTURA DELLA COMPETENZA E LE COMUNITÀ DI PRATICHE





Le diverse modalità di lettura della competenza fanno riferimento a:

La competenza professionale come condizione del posto di lavoro

La competenza professionale come caratteristica delle persone

La competenza professionale come esperienza personale e costruzione collettiva

Competenza professionale come partecipazione ad una comunità di pratiche professionali.



La competenza professionale come condizione del posto di lavoro

Questo approccio tende a considerare la competenza professionale da un punto di osservazione tecnico e organizzativo.

La competenza professionale è rappresentata come l'insieme delle skills definite e formalizzate dall'analisi dei processi produttivi e delle posizioni di lavoro. In questa prospettiva è il processo lavorativo e le attività di lavoro che identificano automaticamente i confini e il contenuto della competenza professionale.

L'approccio propone una sostanziale identità tra richieste del compito e requisiti del lavoratore.



La competenza professionale come caratteristica delle persone

Questo secondo approccio valorizza la dimensione soggettiva della competenza.

In esso viene valorizzato non tanto quello che la persona fa in un determinato contesto, quanto quello che sa o potrebbe fare.



La competenza professionale come esperienza personale e costruzione collettiva

Questo terzo approccio cerca di esplorare il concetto di competenza professionale all'interno di un paradigma interpretativo di tipo interazionista.

*(attributi o risorse della persona/
caratteristiche della situazione.)*

*La competenza professionale è qui definita come risultato dei processi psicologici e sociali specifici che caratterizzano l'interazione soggetto-organizzazione:
l'insieme di strategie cognitivo-comportamentali che una persona ha a disposizione per rispondere alle richieste esterne e sue personali.*



Competenza professionale come partecipazione ad una comunità di pratiche professionali.

Questo quarto approccio analizza la competenza come partecipazione ad una comunità di pratiche professionali.

È una prospettiva che si propone di superare una visione individualistica della competenza professionale.

Questa modalità di studio e di intervento non è tanto interessata ad una ricostruzione precisa delle singole skills necessarie alla produzione di una risposta competente, ma tenta di cogliere, attraverso metodiche antropologiche, la natura delle pratiche lavorative concrete osservando i contesti in cui si attivano i processi mentali e sociali di costruzione delle risposte competenti.



Competenza professionale come partecipazione ad una comunità di pratiche professionali.

Queste ultime sono intese come esito di un processo di socializzazione alla professione e di costruzione di un "mondo di significati" comuni, sia per quanto riguarda la visione della realtà lavorativa, che per quanto riguarda i tipi di azioni e le soluzioni che vengono progressivamente giudicate utili e pertinenti in quella specifica comunità professionale.

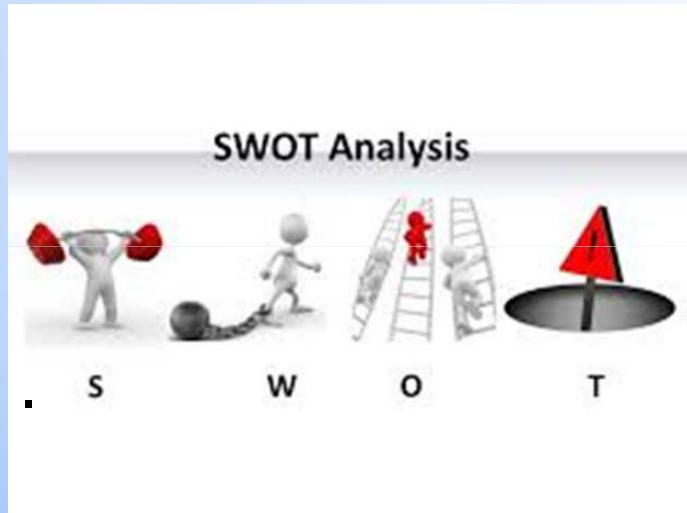


Competenza professionale come partecipazione ad una comunità di pratiche professionali.

- Prospettiva che si propone di superare una visione individualistica della competenza professionale e di cogliere attraverso metodiche antropologiche i processi mentali e sociali di costruzione delle "risposte competenti"
- Competenza: esito di un processo di socializzazione alla professione e di costruzione di un mondo di significati comuni relativamente alla realtà lavorativa e ai tipi di azioni e di soluzioni che vengono progressivamente giudicate utili e pertinenti in quella specifica comunità professionale



Analisi SWOT



S.W.O.T. UNA TECNICA PER IL CAMBIAMENTO

DEFINIRE CON PRECISIONE IL PROBLEMA

ANALIZZARE DA DIFFERENTI PROSPETTIVE

SINTETIZZARE IN UN QUADRO D'INSIEME

**CONFRONTARE L'ESISTENTE CON LE POSSIBILITÀ DI
CAMBIAMENTO**

*QUELLO CHE OGGI È FRAGILITÀ
DOMANI PUÒ DIVENTARE FORZA
... MA ANCHE IL CONTRARIO!*



S.W.O.T.



Strength = Forza

Weakness = Debolezza

Opportunities = Opportunità

Threat = Minaccia

**UNA TECNICA PER VALUTARE
I PROCESSI DINAMICI
PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO**

LE DIMENSIONI INTERNE ED ESTERNE

INTERNE

ESTERNE

INTERNE

ESTERNE



GLI ASPETTI POSITIVI E CRITICI

Positività



Criticità