



**Annalisa Pennini**

Formazione e consulenza

# **Offerta formativa 2022**

**[www.annalisapennini.it](http://www.annalisapennini.it)**

---

# IL CATALOGO

Il catalogo dell'offerta formativa 2022 è diviso in **cinque sezioni**.

---

La **prima sezione «Corsi sui sistemi organizzativi»**, propone interventi formativi su temi quali l'analisi sistemica, la resilienza e la lean organization.

La **seconda sezione «Corsi sui metodi e gli strumenti di management»**, comprende l'offerta formativa per manager di diversi livelli, trattando alcuni temi quali il lavoro per obiettivi, il time/self management, la delega efficace e la gestione del cambiamento.

La **terza sezione «Corsi per lo sviluppo della leadership»** tratta argomenti collegati con il tema della leadership. Partendo dal corso sullo sviluppo di competenze di leadership, si affronteranno diversi temi quali quello della leadership situazionale, della servant leadership, del coaching, della motivazione e della negoziazione.

La **quarta sezione «Corsi per migliorare il lavoro in team e le abilità personali»** si focalizza su proposte che riguardano lo sviluppo delle competenze per lavorare in team e per migliorare alcune abilità personali, affrontando diversi temi quali il conflitto e la comunicazione assertiva.

La **quinta sezione «Corsi sulle metodologie dei processi formativi»** intende proporre dei percorsi formativi sui temi della formazione per adulti quali la didattica partecipata e l'organizzazione di progetti formativi a distanza.

---

Tutti i **programmi** contenuti in questo catalogo sono **personalizzabili** e **adattabili** alle esigenze organizzative e ai fabbisogni formativi.

**PRIMA SEZIONE**  
**Corsi sui sistemi organizzativi**

<b>L'analisi sistemica della realtà organizzativa</b> Modello e applicazioni	<b>p. 9</b>
<b>L'organizzazione resiliente</b> Strategie e buone pratiche per far fronte all'incertezza e al cambiamento	<b>p. 10</b>
<b>Lean organization</b> Strategie per migliorare l'efficacia e l'efficienza	<b>p. 11</b>
<b>L'approccio per processi</b> Pianificare e implementare processi coerenti con le necessità organizzative	<b>p. 12</b>

## **SECONDA SEZIONE**

### **Corsi sui metodi e gli strumenti di management**

<b>Partire dagli obiettivi</b> Creare un piano e raggiungere risultati	<b>p. 14</b>
<b>La delega efficace</b> Perché farla, come farla	<b>p. 15</b>
<b>Gestire e partecipare a riunioni efficaci</b> Metodi e tecniche	<b>p. 16</b>
<b>Management dei sistemi complessi</b> Comprendere e gestire l'incertezza	<b>p. 17</b>
<b>Errori e dilemmi nel lavoro quotidiano del manager</b> Quali competenze a supporto	<b>p. 18</b>
<b>Self management e time management</b> Migliorare l'efficacia e la produttività	<b>p. 19</b>
<b>La gestione efficace dell'innovazione e del cambiamento</b> Metodi e tecniche	<b>p. 20</b>
<b>Job description e profili di ruolo</b> Come costruirli e mantenerli	<b>p. 21</b>
<b>Protocolli, procedure e istruzioni operative</b> Come costruirli e mantenerli	<b>p. 22</b>

## **TERZA SEZIONE**

### **Corsi per lo sviluppo della leadership**

<b>Lo sviluppo di competenze di leadership</b> Approcci teorici e applicazioni pratiche	<b>p. 24</b>
<b>Il leader resiliente</b> Sviluppare la capacità di affrontare avversità e sfide per far evolvere l'organizzazione	<b>p. 25</b>
<b>La leadership situazionale</b> Dalla situazione ai comportamenti del leader e dei collaboratori	<b>p. 26</b>
<b>La servant leadership</b> Modello e applicazioni per stare in relazione	<b>p. 27</b>
<b>Il manager come team coach</b> Lo sviluppo di competenze di coaching	<b>p. 28</b>
<b>La motivazione propria e dei collaboratori</b> Analisi e sviluppo	<b>p. 29</b>
<b>L'arte della negoziazione</b> Strategie e tecniche	<b>p. 30</b>
<b>Reattività e proattività</b> Lo sviluppo della proattività per il leader e per i collaboratori	<b>p. 31</b>
<b>Problem solving e decision making</b> Strategie e tecniche per il leader	<b>p. 32</b>

## QUARTA SEZIONE

### Corsi per migliorare il lavoro in team e le abilità personali

<b>Il conflitto nei gruppi di lavoro</b> Un'occasione di crescita e miglioramento	p. 34
<b>Lavorare in team multiprofessionali</b> Strategie e metodi	p. 35
<b>Persone, gruppi e organizzazioni</b> Oltre la crisi	p. 36
<b>La comunicazione efficace e assertiva</b> Migliorare le relazioni	p. 37
<b>Prevenzione e gestione dell'aggressività negli ambienti di lavoro</b> Metodi e strumenti	p. 38
<b>La gestione dello stress e la prevenzione del burnout</b> Strategie e metodi	p. 39

## **QUINTA SEZIONE**

### **Corsi sulle metodologie dei processi formativi**

<b>Il processo formativo</b> Dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione	<b>p. 41</b>
<b>Le metodologie didattiche partecipate e i processi di apprendimento nell'adulto</b> Teoria e pratica	<b>p. 42</b>
<b>Progettare e gestire attività formative a distanza</b> Strumenti e metodi	<b>p. 43</b>
<b>Organizzare la lezione in aula</b> Strumenti e metodi per aumentare l'efficacia	<b>p. 44</b>

# PRIMA SEZIONE

## Corsi sui sistemi organizzativi



# L'ANALISI SISTEMICA DELLA REALTA' ORGANIZZATIVA

## Modello e applicazioni

### Finalità

L'intervento formativo intende affrontare il tema dell'analisi sistemica nelle organizzazioni. Partendo da alcuni aspetti teorici dell'analisi sistemica, verranno illustrati gli scopi e le applicazioni del metodo, oltre che sperimentato il suo utilizzo per descrivere l'organizzazione e giungere a una «diagnosi organizzativa» e a pianificare il conseguente progetto di miglioramento.

### Obiettivi

Comprendere le basi teoriche dell'analisi sistemica  
Descrivere scopi e applicazioni dell'analisi sistemica  
Individuare e illustrare gli elementi dell'analisi sistemica  
Distinguere le diverse tipologie di organizzazione  
Analizzare il significato di diagnosi organizzativa per predisporre un progetto di miglioramento

### Contenuti

La visione sistemica dell'organizzazione: le basi teoriche  
La visione sistemica: scopi e applicazioni  
Gli elementi dell'analisi sistemica: la struttura di base, il sistema operativo, i processi sociali  
La struttura di base: le fondamenta dell'organizzazione  
Il sistema operativo: le regole del gioco  
Processi sociali: l'interazione degli abitanti dell'organizzazione  
Tipologie organizzative a confronto  
La «diagnosi organizzativa» e il progetto di miglioramento

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE

## Strategie e buone pratiche per far fronte all'incertezza e al cambiamento

### Finalità

La resilienza è la capacità di adattarsi all'ambiente per sopravvivere, trovando nuovi punti di equilibrio. Implica la possibilità di trovare nuove strategie per rispondere al cambiamento. In campo organizzativo sono resilienti quelle realtà che riescono a far fronte alle crisi e alle situazioni avverse per superarle ed evolvere.

Con queste premesse, lo scopo dell'intervento formativo è quello di riflettere sul significato della resilienza applicata alle organizzazioni. Si descriveranno le caratteristiche dell'organizzazione resiliente e si individueranno le modalità più appropriate per aumentare la resilienza e rispondere alle sfide in modo proattivo.

### Obiettivi

Definire il concetto di resilienza e la sua applicazione all'ambito organizzativo

Descrivere le caratteristiche delle organizzazioni resilienti

Sperimentare l'utilizzo di uno strumento per la misurazione della resilienza

Individuare le modalità più appropriate per aumentare la resilienza e rispondere alle sfide in modo proattivo

### Contenuti

Il concetto di resilienza e sua applicazione all'ambito organizzativo

Le caratteristiche delle organizzazioni resilienti:

- determinanti e conseguenze della resilienza organizzativa
- proprietà e tratti delle organizzazioni resilienti
- matrice della resilienza

Misurare la resilienza: il questionario SEOR (Self-Evaluation Of Resilience)

Come aumentare la resilienza e rispondere alle sfide in modo proattivo e consapevole

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# LEAN ORGANIZATION

## Strategie per migliorare l'efficacia e l'efficienza

### Finalità

La necessità di gestire i processi in modo efficace, efficiente e appropriato è una sfida di tutte le organizzazioni, nel contesto attuale. Il progetto formativo si pone lo scopo di fornire conoscenze e sviluppare competenze per riorganizzare i processi di lavoro secondo la filosofia, i metodi e gli strumenti della lean organization, promuovendo così maggiore efficacia ed efficienza.

### Obiettivi

Introdurre i principi della lean organization

Descrivere il percorso storico della lean organization

Riconoscere cos'è e cosa non è il lean thinking

Analizzare la piramide lean e i concetti di valore, flusso, spreco

Individuare le modalità più appropriate per la ricerca della perfezione e il miglioramento continuo

Identificare i principi kaizen per il miglioramento continuo

Promuovere lo sviluppo di competenze per applicare il metodo lean e

reingegnerizzare i processi di lavoro

Descrivere e sperimentare alcuni strumenti utili per l'applicazione concreta della lean organization

### Contenuti

Introduzione e storia della lean organization

Cos'è e cosa non è il lean thinking

La piramide lean e i concetti di valore, flusso, spreco

La ricerca della perfezione e il miglioramento continuo

Principi kaizen per il miglioramento continuo

Analisi dei processi e caccia agli sprechi

Alcuni strumenti utili per l'applicazione concreta della lean: visual management - A3 – 5 S - 5 perché

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# L'APPROCCIO PER PROCESSI

## Pianificare e implementare processi coerenti con le necessità organizzative

### Finalità

Lo scopo dell'intervento formativo è quello di sviluppare competenze per pianificare e implementare processi coerenti con le necessità dell'organizzazione. Si individuerà il concetto di valore all'interno dei processi e si sperimenterà il metodo FMEA per analizzarli. Inoltre si identificheranno le modalità per il miglioramento continuo all'interno dei processi attraverso l'approccio kaizen e il PDCA.

### Obiettivi

Descrivere il significato dei processi all'interno dell'organizzazione

Individuare il concetto di valore all'interno dei processi

Sperimentare il metodo FMEA per l'analisi dei processi

Identificare le modalità per il miglioramento continuo all'interno dei processi attraverso l'approccio kaizen e il PDCA

### Contenuti

Cosa sono i processi?

Il concetto di valore all'interno dei processi

L'analisi dei processi con il metodo FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)

Il miglioramento continuo all'interno dei processi: l'approccio kaizen e il PDCA

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# SECONDA SEZIONE

## Corsi sui metodi e gli strumenti di management

# PARTIRE DAGLI OBIETTIVI

## Creare un piano e raggiungere risultati

### Finalità

Il corso ha lo scopo di sviluppare competenze per operare in una logica per obiettivi, per quanto riguarda il proprio lavoro e quello della propria unità organizzativa. L'orientamento al risultato e la capacità di lavorare per obiettivi, sono elementi fondamentali per il management, soprattutto in momenti di incertezza e di crisi. Pertanto in questo percorso formativo si analizzeranno le strategie e gli strumenti più appropriati per lavorare per obiettivi e con orientamento al risultato.

### Obiettivi

Individuare le motivazioni alla base della necessità/opportunità di lavorare per obiettivi  
Distinguere il lavoro per compiti dal lavoro per obiettivi  
Comprendere la differenza fra essere produttivi ed essere indaffarati  
Identificare i due elementi del controllo e della prospettiva alla base del lavoro per obiettivi  
Analizzare le caratteristiche degli obiettivi SMART – SMARTER - SMARTEST  
Descrivere tecniche strumenti per rimanere focalizzati sul risultato

### Contenuti

La necessità/opportunità di lavorare per obiettivi  
Lavoro per compiti vs lavoro per obiettivi  
Produttivi o indaffarati?  
Controllo e prospettiva: due elementi indispensabili  
Obiettivi SMART – SMARTER - SMARTEST  
Tecniche e strumenti per rimanere focalizzati sul risultato

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# LA DELEGA EFFICACE

## Perché farla, come farla

### Finalità

Lo scopo del progetto formativo è quello di promuovere lo sviluppo di competenze per delegare in modo efficace. Se consideriamo che l'essenza del management è quella di raggiungere obiettivi tramite altre persone, è centrale il tema di come farlo, cioè come delegare efficacemente attività e/o responsabilità. Chi ha funzioni manageriali si trova frequentemente a vivere il "dilemma della delega", ovvero: se è opportuno delegare, a chi farlo, come farlo.

In questo corso si approfondiranno le motivazioni della delega, oltre che le modalità e gli strumenti per pianificare e gestire il processo di delega in maniera efficace.

### Obiettivi

Analizzare le motivazioni per effettuare la delega

Descrivere le quattro modalità per migliorare efficacia, efficienza e qualità all'interno del quadro generale del management e della delega

Distinguere la delega operativa dalla delega di responsabilità

Sviluppare abilità per gestire efficacemente il processo di delega, dalla pianificazione alla valutazione

### Contenuti

Il "perché" della delega

Management e delega: le quattro modalità per migliorare efficacia, efficienza e qualità

La delega operativa e la delega di responsabilità

Il "come" della delega

Le fasi del processo di delega: pianificazione, conferimento, monitoraggio, valutazione

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# GESTIRE E PARTECIPARE A RIUNIONI EFFICACI

## Metodi e tecniche

### Finalità

Il progetto formativo si pone lo scopo di promuovere lo sviluppo di competenze per condurre riunioni efficaci e portare un contributo produttivo quando si è coinvolti come partecipanti. Verranno descritte le diverse tipologie di riunioni e analizzati i punti di forza e criticità. Si approfondiranno aspetti pratici per gestire una riunione e farlo diventare un efficace strumento di lavoro manageriale.

### Obiettivi

Descrivere le varie tipologie di riunioni e le loro finalità  
Analizzare i punti di forza e le criticità delle riunioni  
Individuare il ruolo del conduttore e quello dei partecipanti a una riunione  
Sperimentare metodi e tecniche per gestire le diverse tipologie di riunioni  
Promuovere lo sviluppo di capacità di sintesi, ascolto attivo e tecniche comunicative efficaci

### Contenuti

Tipologie di riunioni e loro finalità  
Punti di forza e criticità delle riunioni  
Il ruolo del conduttore e quello dei partecipanti  
Metodi e tecniche per gestire le diverse tipologie di riunioni:  
- pianificarla e convocarla  
- il setting e gli strumenti a supporto  
- i tempi e la conduzione  
- il verbale  
- il follow up  
Capacità di sintesi, ascolto attivo e tecniche comunicative efficaci  
Suggerimenti pratici per rendere efficace una riunione

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni



# MANAGEMENT DEI SISTEMI COMPLESSI

## Comprendere e gestire l'incertezza

### Finalità

Il corso propone di affrontare il tema della complessità nelle realtà organizzative odierne. Il professionista che svolge funzioni manageriali si trova a dover gestire all'interno della complessità e a considerare una molteplicità di aspetti in continua evoluzione. Gestire all'interno di sistemi complessi richiede la determinazione a mettersi in gioco con competenza manageriale e disponibilità al cambiamento.

### Obiettivi

Definire la complessità organizzativa  
Analizzare le caratteristiche dei sistemi complessi adattativi - CAS (Complex Adaptive System)  
Descrivere i principi che guidano l'evoluzione dei sistemi complessi  
Individuare strategie per il management dei sistemi complessi

### Contenuti

La complessità: definizioni e principi  
Complesso o complicato?  
I sistemi complessi adattativi - CAS (Complex Adaptive System)  
I principi che guidano l'evoluzione dei sistemi complessi  
Strategie per il management dei sistemi complessi

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# ERRORI E DILEMMI NEL LAVORO QUOTIDIANO DEL MANAGER

## Quali competenze a supporto

### Finalità

Lo scopo dell'intervento formativo è quello di riflettere sugli errori e sui dilemmi del lavoro quotidiano, per riconoscerli e migliorarsi. Inoltre si individueranno le competenze utili al manager per poterle sviluppare nel corso del proprio percorso professionale.

### Obiettivi

Analizzare gli errori e i dilemmi frequenti dell'attività quotidiana del manager

Analizzare le competenze utili al manager

Riflettere sui propri livelli di competenza manageriale e sulle strategie per svilupparla

### Contenuti

Gli errori frequenti dell'attività quotidiana del manager:

- non riconoscere l'errore
- visione (troppo) a breve termine
- approvazione a tutti i costi
- perfezionismo versus lasciar correre
- considerare le cose come "ovvie"
- essere (troppo) indaffarati

I dilemmi frequenti dell'attività quotidiana:

- è meglio delegare o far da sé?
- ma quando faccio il "mio" lavoro?
- serve cambiamento o stabilità?
- profondità versus superficialità
- vicino o lontano?
- decisione versus riflessione

Quali competenze sono utili al manager?

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# SELF MANAGEMENT E TIME MANAGEMENT

## Migliorare l'efficacia e la produttività

### Finalità

L'intervento formativo si pone lo scopo di sviluppare consapevolezza e competenze per gestire il tempo e se stessi al fine di migliorare l'efficacia e la produttività.

Verranno descritte le principali tipologie di metodi e strumenti per la gestione del tempo e di se stessi.

### Obiettivi

Comprendere l'importanza del time management e del self management per migliorare l'efficacia e la produttività

Descrivere le principali tipologie di metodi e strumenti per la gestione del tempo e di se stessi

Sviluppare abilità per gestire meglio il tempo

### Contenuti

Time management e self management: indicazioni generali per migliorare l'efficacia e la produttività

Principali tipologie di metodi e strumenti per la gestione del tempo e di se stessi:

- matrice di Eisenhower e concetti di urgenza/importanza
- metodo ABCDE
- metodo GTD®
- la regola dei 15 minuti

Suggerimenti generali per gestire meglio il tempo

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# LA GESTIONE EFFICACE DELL'INNOVAZIONE E DEL CAMBIAMENTO

## Metodi e tecniche

### Finalità

Il progetto formativo ha lo scopo di supportare i manager che devono decidere se affrontare o meno un cambiamento. Se il cambiamento è necessario e utile, sarà necessario dotarsi di strumenti e metodi appropriati per condurlo.

Alcuni di questi strumenti verranno descritti durante il corso.

### Obiettivi

Descrivere le opportunità e le minacce del cambiamento e della stabilità

Individuare le modalità per affrontare il cambiamento

Descrivere il modello di Kotter e gli 8 step per guidare il cambiamento

Analizzare le caratteristiche della resistenza al cambiamento

Descrivere il significato della change platform

### Contenuti

Cambiamento o stabilità? Opportunità e minacce

Affrontare il cambiamento

Il modello di Kotter gli 8 step per guidare il cambiamento

La resistenza al cambiamento

La change platform

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# JOB DESCRIPTION E PROFILI DI RUOLO

## Come costruirli e mantenerli

### Finalità

Il corso si pone lo scopo di sviluppare competenze per costruire e mantenere aggiornati strumenti quali le job description e i profili di ruolo. Si partirà analizzando le distinzioni fra i due strumenti, per giungere a individuare la necessità e l'opportunità di utilizzarli e a sperimentare la metodologia per costruirli e mantenerli aggiornati.

### Obiettivi

Analizzare le distinzioni fra job description e profili di ruolo

Individuare la necessità e l'opportunità di utilizzare questi strumenti nelle organizzazioni

Sperimentare la metodologia per costruire e mantenere aggiornati job description e profili di ruolo

### Contenuti

Job description e profili di ruolo: strumenti per descrivere competenze e responsabilità di una posizione professionale

Distinzioni fra job description e profilo di ruolo

Necessità e opportunità degli strumenti

Metodologia per costruire e mantenere aggiornati job description e profili di ruolo

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# PROTOCOLLI, PROCEDURE E ISTRUZIONI OPERATIVE

## Come costruirli e mantenerli

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di aggiornare le conoscenze e promuovere lo sviluppo di competenze per costruire, utilizzare e migliorare/aggiornare protocolli, procedure e istruzioni operative.

### Obiettivi

Definire i protocolli, le procedure e le istruzioni operative ed evidenziare le principali similitudini e differenze

Analizzare il significato degli strumenti di standardizzazione nelle organizzazioni

Analizzare le funzioni e le responsabilità del professionista in tema di applicazione di diffusione, applicazione e valutazione di protocolli, procedure e istruzioni operative

Individuare le modalità per la costruzione, l'utilizzo e il miglioramento/aggiornamento di protocolli, procedure e istruzioni operative

### Contenuti

Protocolli, procedure e istruzioni operative: principi, definizioni, similitudini e differenze

Quali significato degli strumenti di standardizzazione nelle organizzazioni

Funzioni e responsabilità del professionista e dell'organizzazione in tema di applicazione di diffusione, applicazione e valutazione di protocolli, procedure e istruzioni operative

La costruzione, l'utilizzo e il miglioramento/aggiornamento di protocolli, procedure e istruzioni operative

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# TERZA SEZIONE

## Corsi per lo sviluppo della leadership

# LO SVILUPPO DI COMPETENZE DI LEADERSHIP

## Approcci teorici e applicazioni pratiche

### Finalità

L'intervento formativo si pone lo scopo di sviluppare competenze per esercitare la leadership in modo consapevole ed efficace. Si analizzerà il rapporto fra leadership e management e fra leadership formale e informale e si descriveranno alcuni stili, teorie e modelli di leadership. Infine verranno analizzati e discussi alcuni strumenti di leadership utili nella pratica quotidiana.

### Obiettivi

Comprendere il rapporto che vi è fra leadership e management

Analizzare gli aspetti fondamentali e la correlazione fra leadership formale e informale

Descrivere alcuni stili di leadership

Descrivere alcune teorie e modelli di leadership

Analizzare alcuni strumenti della leadership:

- vision e coinvolgimento dei collaboratori
- il modello vinco/vinci
- il conto corrente relazionale

### Contenuti

Leadership versus management

Leadership formale e informale

Stili di leadership

Alcune teorie e modelli di leadership

Alcuni strumenti della leadership:

- vision e coinvolgimento dei collaboratori
- il modello vinco/vinci
- il conto corrente relazionale

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni



# IL LEADER RESILIENTE

## Sviluppare la capacità di affrontare avversità e sfide per far evolvere l'organizzazione

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di sviluppare competenze per affrontare avversità e sfide per poter evolvere come professionisti e come organizzazione. Il leader di un'organizzazione si trova spesso di fronte a minacce o momenti di crisi a cui deve fare fronte, guidando il gruppo di collaboratori verso il superamento e la ripresa. In particolare, in questo momento storico di grande incertezza, la capacità di "leadership resiliente" diviene una preziosa alleata e può essere sviluppata.

Nell'intervento formativo verrà descritto il concetto di resilienza collegato con la leadership e il lavoro manageriale, al fine di sviluppare competenze che consentano di facilitare il sostegno e il cambiamento del gruppo di lavoro.

### Obiettivi

Definire la resilienza e leadership e i relativi collegamenti

Individuare le modalità di esercizio della leadership fra resilienza individuale e resilienza organizzativa

Descrivere i fattori abilitanti la resilienza e le modalità per svilupparli

### Contenuti

Resilienza e leadership: definizioni e collegamenti

L'esercizio della leadership fra resilienza individuale e resilienza organizzativa

Fattori abilitanti la resilienza: una sfida per leader

Lo sviluppo dei fattori abilitanti

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

## Dalla situazione ai comportamenti del leader e dei collaboratori

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di descrivere il modello di leadership situazionale ed evidenziare le opportunità del suo utilizzo nella pratica quotidiana. Si analizzeranno i rapporti che vi sono fra la situazione, il leader e i collaboratori e le fasi del processo della leadership situazionale.

### Obiettivi

Descrivere il modello di leadership situazionale di Blanchard e Hersey  
Analizzare i rapporti che vi sono fra la situazione, il leader e i collaboratori  
Individuare gli stili di leadership collegati con i livelli di maturità dei collaboratori  
Analizzare le fasi del processo della leadership situazionale  
Riflettere sulle opportunità offerte dal modello nella pratica quotidiana

### Contenuti

Il modello di leadership situazionale di Blanchard e Hersey  
La situazione, il leader e i collaboratori  
Gli stili di leadership e i livelli di maturità dei collaboratori  
Le fasi del processo della leadership situazionale  
Le opportunità offerte dal modello nell'attività quotidiana

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# LA SERVANT LEADERSHIP

## Modello e applicazioni per stare in relazione

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di sviluppare competenze per esercitare la servant leadership nei contesti organizzativi come modalità per stare in relazione con gli altri. Partendo dai concetti espressi da Greenleaf sul leader servitore, si analizzeranno le caratteristiche principali della leadership di servizio e si individueranno le modalità per promuovere lo sviluppo di competenze per applicarla.

### Obiettivi

Descrivere la servant leadership come un modo per stare in relazione con gli altri  
Analizzare l'approccio di Greenleaf rispetto al modo di intendere la leadership  
Descrivere le caratteristiche principali del servant leader  
Promuovere lo sviluppo di competenze per sviluppare la leadership di servizio

### Contenuti

La servant leadership: un modo per stare in relazione con gli altri  
Il leader servitore e la rivoluzione di Greenleaf nel modo di intendere la leadership  
Caratteristiche principali del servant leader  
Come sviluppare la leadership di servizio

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# IL MANAGER COME TEAM COACH

## Lo sviluppo di competenze di coaching

### Finalità

In questo corso verrà affrontato il tema del coaching come competenza che il manager può sviluppare per creare e mantenere un team di lavoro efficace e produttivo. Si tratterà anche il tema della motivazione come completamento al quadro generale della vita di un team e per comprendere meglio le eventuali disfunzioni.

### Obiettivi

Individuare il significato della funzione di team coaching applicato alla funzione manageriale  
Descrivere le caratteristiche dei team efficaci e le modalità di facilitazione del coach  
Promuovere lo sviluppo di competenze per creare e mantenere un team di lavoro efficace e produttivo  
Analizzare le competenze di leadership all'interno della funzione di coaching  
Descrivere i fattori che promuovono l'automotivazione e la motivazione del team di lavoro

### Contenuti

Il manager e il team coaching: significati e strategie  
I team efficaci e la facilitazione del coach  
Creare e mantenere un team di lavoro efficace e produttivo  
Coaching e competenze di leadership  
Fattori che promuovono l'automotivazione e la motivazione del team di lavoro

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# LA MOTIVAZIONE PROPRIA E DEI COLLABORATORI

## Analisi e sviluppo

### Finalità

Il corso intende promuovere lo sviluppo di competenze per sostenere la propria motivazione e quella dei propri collaboratori.

Si descriveranno i fattori che promuovono la motivazione al lavoro e la soddisfazione lavorativa per poterli applicare nella propria realtà organizzativa.

### Obiettivi

Descrivere i principali approcci teorici alla motivazione

Individuare i fattori che promuovono la motivazione al lavoro e la soddisfazione lavorativa

Distinguere la motivazione verso il lavoro e la motivazione verso l'organizzazione

Individuare i fattori motivanti nelle organizzazioni

### Contenuti

I principali approcci teorici alla motivazione

La motivazione al lavoro e la soddisfazione lavorativa: valutarle e promuoverle

Motivazione verso il lavoro e motivazione verso l'organizzazione

I fattori motivanti nelle organizzazioni

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE

## Strategie e tecniche

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di fornire un'occasione di confronto sul tema della negoziazione. Il tema sarà affrontato attraverso spunti teorici, esempi e condivisione di metodi e strumenti. Il manager potrà approfondire le conoscenze e promuovere lo sviluppo di competenze per gestire una negoziazione in modo efficace.

### Obiettivi

Descrivere gli elementi di una negoziazione efficace  
Distinguere le fasi e i momenti chiave della negoziazione  
Promuovere lo sviluppo di competenze per la gestione di una negoziazione efficace  
Analizzare le modalità per giungere a una soluzione vantaggiosa per tutti

### Contenuti

Negoziare: cosa? come? quando? perchè?  
Elementi di una negoziazione efficace  
Fasi e momenti chiave della negoziazione  
Distinzioni utili nella negoziazione: persone da problemi, interessi da posizioni  
Soluzioni vantaggiose per tutti

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# REATTIVITÀ E PROATTIVITÀ

## Lo sviluppo della proattività per il leader e per i collaboratori

### Finalità

L'intervento formativo ha la finalità di sviluppare competenze per promuovere la proattività propria e dei collaboratori. Partendo dalla definizione del binomio reattività/proattività e dalla descrizione degli atteggiamenti reattivi e proattivi, si andranno a descrivere le modalità per sviluppare la proattività nel manager e nei collaboratori.

### Obiettivi

Definire il binomio reattività/proattività  
Descrivere gli atteggiamenti reattivi e proattivi  
Sviluppare la proattività nei collaboratori  
Sviluppare la proattività nel manager

### Contenuti

Il binomio reattività/proattività  
Atteggiamenti reattivi e proattivi  
Lo sviluppo della proattività nei collaboratori: evitare la delega verso l'alto  
Lo sviluppo della proattività nel manager: attenzione alle sfere di influenza e di coinvolgimento

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# PROBLEM SOLVING E DECISION MAKING

## Strategie e tecniche per il leader

### Finalità

Il problem solving e il decision making sono metodi di lavoro sperimentati da tutti coloro che ricoprono funzioni di management.

Sono metodi universali, che possono essere applicati a qualunque contesto e tipologia di unità organizzativa. I manager, di ogni livello, operano continuamente per risolvere problemi e in ogni momento prendono decisioni. Questi due elementi, sostengono e influenzano anche il modo in cui viene esercitata la leadership e il rapporto con i collaboratori.

In questo corso si analizzeranno questi due metodi e i relativi strumenti che possono consentire l'applicazione nella pratica.

### Obiettivi

Definire i problemi e le decisioni e approfondire alcuni concetti

Individuare la correlazione fra i problemi e le decisioni

Identificare la correlazione fra la tipologia del problema e la tipologia di soluzione

Analizzare le fasi del problem solving

Descrivere alcune strategie per prevenire ed evitare alcune tipologie di problemi

Analizzare le fasi del decision making

Riconoscere gli aspetti cognitivi ed emotivi della presa di decisione

### Contenuti

I problemi e le decisioni: alcuni definizioni e concetti

Problemi e decisioni: quale correlazione

Tipologie di problemi, tipologie di soluzioni

I problemi: analizzarli e risolverli - le fasi del problem solving

I problemi: prevenirli ed evitarli

Le fasi del decision making

Aspetti cognitivi ed emotivi della presa di decisione

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni



# QUARTA SEZIONE

**Corsi per migliorare il  
lavoro in team e  
le abilità personali**

# IL CONFLITTO NEI GRUPPI DI LAVORO

## Un'occasione di crescita e miglioramento

### Finalità

L'intervento formativo intende proporsi come un'occasione per riflettere sul tema del conflitto connotato come occasione, opportunità e prospettiva di cambiamento. Verranno aggiornate e approfondite le conoscenze sulle tipologie di conflitto, sulle fasi, sulle cause e conseguenze, per giungere a descrivere e sperimentare metodi per la prevenzione e gestione delle situazioni conflittuali.

### Obiettivi

- Definire il conflitto
- Descrivere le tipologie di conflitti e le sue fasi
- Analizzare le cause e le conseguenze del conflitto
- Comprendere come nascono e come finiscono le situazioni conflittuali
- Individuare gli stili personali all'interno del conflitto
- Distinguere le reazioni aggressive da quelle assertive all'interno delle relazioni e nel conflitto
- Connotare il conflitto come una occasione e una opportunità di cambiamento
- Descrivere il metodo OASI per la gestione costruttiva dei conflitti

### Contenuti

- Cos'è un conflitto: tipologie e fasi
- Cause e conseguenze del conflitto: come nascono e come finiscono le situazioni conflittuali
- La cornice del conflitto: aspetti sommersi
- Stili personali all'interno del conflitto
- Aggressività e assertività nelle relazioni e nel conflitto
- Il conflitto può essere positivo? Analisi della situazione, prospettive e opportunità di cambiamento
- Il metodo OASI per la gestione costruttiva dei conflitti

### Metodologia didattica

- Lezione frontale
- Analisi e discussione di casi e problemi
- Confronto/dibattito
- Esercitazioni

# LAVORARE IN TEAM MULTIPROFESSIONALI

## Strategie e metodi

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di promuovere la consapevolezza sull'importanza del lavoro all'interno di un team multiprofessionale e dell'orientamento all'obiettivo e al risultato comune. La tematica verrà affrontata partendo da due questioni aperte in ogni professione e organizzazione, differenziazione e integrazione, per comprendere come siano complementari. Si descriveranno i pilastri del lavoro in team e si analizzeranno le differenze fra l'ottica multiprofessionale, interprofessionale e tranprofessionale. Infine si identificheranno le fasi della vita di un team e si descriveranno le 5 disfunzioni del team secondo Lencioni.

### Obiettivi

Analizzare le questioni aperte in tema di differenziazione e integrazione  
Individuare le caratteristiche dei team efficaci  
Descrivere i pilastri del lavoro in team  
Evidenziare l'ottica multiprofessionale, interprofessionale e tranprofessionale  
Identificare le fasi della vita di un team  
Descrivere le 5 disfunzioni del team secondo Lencioni

### Contenuti

Differenziazione e integrazione: questioni aperte in ogni professione e organizzazione  
Caratteristiche dei team efficaci  
I pilastri del lavoro in team  
L'ottica multiprofessionale, interprofessionale e tranprofessionale  
Fasi della vita di un team  
Le 5 disfunzioni del team secondo Lencioni

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# PERSONE, GRUPPI E ORGANIZZAZIONI

## Oltre la crisi

### Finalità

Lo scopo del progetto formativo è quello di analizzare i comportamenti di persone, gruppi e organizzazioni prima, durante e dopo una crisi, riflettendo sui concetti di resilienza e consapevolezza che li uniscono.

In questo modo si potranno individuare modalità per far fronte alle sfide future.

### Obiettivi

Descrivere il percorso "individuo-gruppo-organizzazione" analizzandone le potenzialità di resilienza  
Riflettere sugli aspetti relativi allo stress e al burnout collegandoli con il concetto della resilienza individuale

Analizzare le caratteristiche dei gruppi resilienti

Individuare i riferimenti principali della resilienza organizzativa e come attivare i relativi processi di consapevolezza

Descrivere le caratteristiche delle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO - High Reliability Organizations)

### Contenuti

Da risorse individuali a proprietà organizzative: un viaggio attraverso la resilienza

Prima, durante e dopo la crisi

Persona: stress, burnout e resilienza individuale

Gruppo: team resilience

Organizzazione: resilienza e processi di consapevolezza

Verso un'organizzazione ad alta affidabilità (HRO - High Reliability Organizations)

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# LA COMUNICAZIONE EFFICACE ED ASSERTIVA

## Migliorare le relazioni

### Finalità

Il corso ha la finalità di sviluppare competenze per comunicare in modo efficace e assertivo nelle relazioni professionali e nei gruppi di lavoro.

### Obiettivi

Definire le life skill e in particolare la comunicazione efficace  
Descrivere le caratteristiche della comunicazione assertiva  
Analizzare l'importanza della comunicazione non verbale e paraverbale  
Individuare gli elementi di contenuto e relazione nella comunicazione empatica  
Sviluppare competenze di ascolto attivo nella relazione  
Promuovere lo sviluppo di competenze per sostenere una comunicazione assertiva nel team

### Contenuti

La comunicazione efficace nel contesto delle life skill  
L'assertività: comunicazione e comportamenti  
L'importanza della comunicazione non verbale e paraverbale  
La comunicazione empatica: contenuto e relazione  
L'ascolto attivo nella relazione  
La comunicazione assertiva nel team

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# PREVENZIONE E GESTIONE DELL'AGGRESSIVITÀ NEGLI AMBIENTI DI LAVORO

## Metodi e strumenti

### Finalità

La violenza e l'aggressività negli ambienti di lavoro sono ormai universalmente riconosciuti come importanti problemi di salute pubblica. Tali fenomeni si pongono accanto ai rischi tradizionali per la salute del lavoratore e stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore in diversi contesti, fra i quali emergono gli ambiti sociale e sanitario. Infatti, gli episodi di violenza e le aggressioni nei confronti del personale a contatto con il pubblico sono aumentati, e vengono considerati come degli "eventi sentinella". Tali fenomeni vanno affrontati secondo un'ottica sistemica, che comprenda un programma di prevenzione e di gestione a vari livelli: strutturale, tecnologico, organizzativo e comunicativo. In questo corso si forniranno gli elementi fondamentali per analizzare il fenomeno e si promuoverà l'acquisizione di competenze per prevenirlo e gestirlo.

### Obiettivi

Analizzare il fenomeno della violenza esterna nei luoghi di lavoro Secondo l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (Eu-Osha), l'OMS e il Ministero della Salute  
Descrivere i fattori che incidono sull'incremento delle aggressioni negli ambienti di lavoro  
Riconoscere l'importanza della segnalazione e del monitoraggio degli eventi  
Individuare l'aggressività come risposta reattiva  
Analizzare la progressione del comportamento violento e l'interruzione degli eventi  
Individuare gli interventi strutturali, tecnologici e organizzativi  
Sviluppare competenze per la gestione degli episodi di violenza  
Riconoscere le tipologie di comunicazione e la loro utilità nel prevenire e gestire episodi di violenza  
Analizzare gli elementi principali della comunicazione non violenta

### Contenuti

La violenza esterna nei luoghi di lavoro Secondo l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (Eu-Osha), l'OMS e il Ministero della Salute  
I fattori che incidono sull'incremento delle aggressioni negli ambienti di lavoro, in particolare nell'ambito sanitario e sociale  
La segnalazione e il monitoraggio degli eventi per comprendere la complessità del fenomeno ed elaborare un programma di prevenzione  
L'aggressività come risposta reattiva  
La progressione del comportamento violento e l'interruzione degli eventi  
Gli interventi strutturali, tecnologici e organizzativi  
La gestione degli episodi di violenza: riconoscere i segnali di agitazione, praticare la de-escalation verbale, gestire le emozioni  
Tipologie di comunicazione: passiva, aggressiva e assertiva e loro utilità nel prevenire e gestire episodi di violenza  
La comunicazione non violenta

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# LA GESTIONE DELLO STRESS E LA PREVENZIONE DEL BURNOUT

## Strategie e metodi

### Finalità

Lo stress e il burnout sono temi sempre attuali, presenti nelle situazioni professionali e lavorative. E' importante saper gestire efficacemente lo stress per evitare che sfoci nella sindrome del burnout. In questo corso si analizzeranno le risposte allo stress, i fattori di rischio e protettivi e come si manifesta la sindrome del burnout, per giungere a individuare gli strumenti per indagare il fenomeno, per prevenirlo e gestirlo.

### Obiettivi

Definire lo stress e il burnout  
Analizzare le possibili risposte allo stress  
Descrivere i fattori di rischio e i fattori protettivi  
Individuare le manifestazioni della sindrome del burnout  
Descrivere gli strumenti per indagare il fenomeno  
Identificare le modalità di gestione e prevenzione

### Contenuti

Definizione di stress e di burnout  
Risposte allo stress  
Fattori di rischio e fattori protettivi  
Come si manifesta la sindrome del burnout  
Strumenti per indagare il fenomeno  
Modalità di gestione e prevenzione

### Metodologia didattica

Lezione frontale  
Analisi e discussione di casi e problemi  
Confronto/dibattito  
Esercitazioni

# QUINTA SEZIONE

## Corsi sulle metodologie dei processi formativi



# IL PROCESSO FORMATIVO

## Dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di sviluppare competenze per gestire il processo formativo, partendo dall'analisi dei fabbisogni fino alla valutazione finale, evidenziando anche gli strumenti e i metodi per la gestione di ogni fase.

### Obiettivi

Descrivere le fasi del processo di formazione continua, dall'analisi del fabbisogno alla valutazione

Analizzare strumenti e metodi per la gestione del processo in tutte le fasi

Sviluppare competenze per progettare e realizzare interventi formativi per lo sviluppo continuo all'interno delle organizzazioni

### Contenuti

Le fasi del processo di formazione continua:

- l'analisi del fabbisogno formativo
- la pianificazione periodica
- la progettazione di dettaglio
- l'erogazione delle attività formative
- la valutazione: la piramide di Kirkpatrick

Progettare e realizzare interventi formativi per lo sviluppo continuo all'interno delle organizzazioni

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# LE METODOLOGIE DIDATTICHE PARTECIPATE E I PROCESSI DI APPRENDIMENTO NELL'ADULTO

## Teoria e pratica

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di aggiornare le conoscenze e sviluppare competenze per utilizzare metodologie didattiche partecipate nei processi di apprendimento dell'adulto.

### Obiettivi

Descrivere alcuni principi di andragogia utili a comprendere come apprende l'adulto

Distinguere le metodologie didattiche trasmissive da quelle partecipate

Analizzare i percorsi metodologici di tipo deduttivo, induttivo e per problemi

Descrivere le tipologie di metodologie didattiche partecipate

### Contenuti

Come apprende l'adulto: principi di andragogia

Le metodologie didattiche trasmissive e partecipate: cosa intendiamo?

I percorsi: deduttivo, induttivo e per problemi

Metodologie didattiche partecipate:

- Porre domande
- Richiedere interventi
- Brainstorming
- Gruppi di lavoro (con restituzione in plenaria)
- Esercitazione individuale (con restituzione in plenaria)
- Visione filmati (con commento in plenaria)
- Visione di simulazioni
- Attività manuali svolte in simulata
- Role playing

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# PROGETTARE E GESTIRE ATTIVITA' FORMATIVE A DISTANZA

## Strumenti e metodi

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di sviluppare competenze per progettare e gestire attività formative a distanza, analizzandone i metodi e gli strumenti più efficaci.

### Obiettivi

Distinguere le attività formative a distanza e in presenza in riferimento all'efficacia dell'apprendimento

Analizzare le caratteristiche della formazione a distanza di tipo sincrono e asincrono

Descrivere le modalità della formazione a distanza erogativa e interattiva

Analizzare le funzionalità dei Learning Management System per il supporto alla formazione a distanza

### Contenuti

Attività formative a distanza e in presenza: cosa cambia?

Efficacia dell'apprendimento nei processi formativi a distanza

Formazione a distanza di tipo sincrono e asincrono

La formazione a distanza erogativa e interattiva

Gli LMS - Learning Management System - per il supporto alla formazione a distanza

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

# ORGANIZZARE LA LEZIONE IN AULA

## Strumenti e metodi per aumentare l'efficacia

### Finalità

Lo scopo del corso è quello di sviluppare competenze per organizzare la lezione in aula, all'interno di corsi di formazione destinati ad adulti.

Si analizzeranno i metodi e gli strumenti per aumentare l'efficacia delle attività svolte in aula.

### Obiettivi

Descrivere le caratteristiche, i punti di forza e le criticità della lezione in aula

Analizzare le modalità per l'organizzazione pratica dell'aula

Descrivere come può essere preparata la lezione

Individuare le sequenze degli argomenti e dei metodi didattici

Sviluppare competenze per gestire efficacemente il tempo nella lezione in aula

Promuovere lo sviluppo di abilità per affrontare i momenti e gli interventi critici

### Contenuti

La lezione in aula: caratteristiche, punti di forza e criticità

Organizzazione pratica dell'aula: partecipanti, logistica e strumenti

Preparazione della lezione

Sequenze degli argomenti e dei metodi didattici

L'uso del tempo

Come affrontare i momenti e gli interventi critici

### Metodologia didattica

Lezione frontale

Analisi e discussione di casi e problemi

Confronto/dibattito

Esercitazioni

**Annalisa Pennini**  
**2022**

---