

Uisp : Settore formazione lega ciclismo nazionale



Ciclismo Uisp

Il Presidente di Giuria

***Il Dirigente, il Manager, il
Leader di un gruppo di
lavoro che si chiama Giuria***

*a cura di Giovanni Dall'Ovo
parma gennaio 2014*



Il Presidente di Giuria

***E' il Dirigente, il Manager,
il Leader di un gruppo di
lavoro che si chiama
Giuria***

Il percorso inizia con il titolo di Aspirante Giudice, e successivamente con la tappa che vede il passaggio a Giudice di Gara.

Ma l'obiettivo finale avviene con l'assunzione della massima responsabilità, quando, dopo anni di pratica, si acquisisce il titolo di "Presidente di Giuria" che rappresenta il massimo dei ruoli degli Ufficiali di gara cui spetta il compito di governare il lavoro della Giuria, di rapportarsi con gli Organizzatori e di consentire al Direttore di Gara di dare il fatidico Via! alla manifestazione e di redigere i risultati che la Giuria stilerà in base agli ordini di arrivo, suscettibili a loro volta degli eventi di diversa natura che possono avvenire dalla partenza all'arrivo.



Questa descrizione rende l'idea della particolare responsabilità e dei complessi compiti del Presidente di Giuria che non a caso andremo ad inquadrare ora come un Dirigente, ora come un Manager, poi come un Leader, per le diverse funzioni, per le particolari competenze che dovrà esibire di volta in volta a seconda del succedersi degli eventi che dovrà affrontare col solo supporto della sua competenza, della sua esperienza, delle capacità.

Da solo dovrà rispondere ad una serie indefinibile di situazioni che solo se sorretto dalle qualità tipiche dei Manager potrà ambire a risolvere con tempismo, raziocinio, equilibrio, massima oculatezza.

Il sostegno dell'autorevolezza costruita nel corso della sua esperienza sarà fondamentale per ottenere il riconoscimento del suo ruolo e il rispetto delle sue decisioni.

Queste poche pagine sono un piccolo modesto riassunto, una raccolta di principi, procedure e modalità tratta da manuali di formazione, fatta per tracciare un percorso che faciliti il lavoro del Presidente di Giuria da utilizzare in forma del tutto gratuita e rigorosamente unicamente all'interno della nostra Associazione per gli scopi in oggetto.

Il mio augurio è semplicemente che tra queste righe possiate ottenere semplicemente un aiuto che vi consenta di trovare la migliore soluzione o a prevenire eventuali problematiche che possono così essere evitate o meglio risolte con maggiore facilità.

Uisp Lega Ciclismo Nazionale
Giovanni Dall'Ovo



***Il Presidente di Giuria è
un Manager, un Dirigente
che si trova nella condizione di gestire un
insieme di cose che vanno dalle
situazioni più o meno prevedibili,
alle
risorse umane
composte dal gruppo di Giudici che opera
sotto la sua responsabilità, agli Organizzatori,
ai Direttori di Gara e ai concorrenti dai quali
deve pretendere unicamente
l'applicazione dei regolamenti e il
rispetto delle regole,
condizione unica per permettere il corretto
svolgimento della manifestazione e la
successiva omologazione dei risultati che
rende definitivamente validi gli esiti della***



Spetta a voi ottenere da tutte le realtà prima citate e dal personale della vostra organizzazione che compongono la Giuria che le cose vengano realizzate.

Siete partecipi di un'attività che coinvolge altre persone e che è rivolta al perseguimento **di** un fine.

Un fine che voi contribuite in qualche a misura a definire, **oltre** che a conseguire.

In altre parole, siete voi che, negli ambiti delle competenze acquisite e con l'aiuto del vostro team, decidete che cosa fare e che poi vi assicurate che venga fatto.

V'occupate di programmi, processi, eventi ed eventualità.

E lo fate attraverso l'esercizio della vostra leadership della quale è indispensabile siate consapevoli senza pur tuttavia ostentare mai negative esibizioni di protagonismo o altezzosità.

La risorsa più importante a vostra disposizione, in quanto Dirigenti, sono le persone.

È attraverso di loro, infatti, che gestite tutte le altre risorse.

Resta però a voi la responsabilità per il conseguimento dei risultati, con l'impiego di tutte le risorse a vostra disposizione, inclusi voi stessi.

In molte circostanze, come

- ***quando affrontate un imprevisto,***
- ***cercate di prevenire un problema,***
- ***rispondete a richieste,***
- ***intervenite in situazioni di crisi,***

siete infatti coinvolti in prima persona: in un certo senso, dovete gestire voi stessi, oltre **che** i vostri collaboratori.

Del resto, non potete delegare tutto, e accade **di** frequente che vi troviate ad agire facendo affidamento unicamente **sulle** vostre risorse personali e su particolari fattori quali:

- ***capacità pratiche,***
- ***conoscenze,***
- ***esperienza,***
- ***tempo,***
- ***forza di volontà***
- ***capacità di ripresa.***

In ogni situazione sarà fondamentale ricevere ed accettare appoggio, consiglio e assistenza dai vostri diretti collaboratori o da



fonti esterne:

Ma in ultima analisi starà però a voi decidere, e agire di conseguenza.

Esaminiamo particolari aspetti coinvolti nella gestione delle risorse umane, come

- ***la leadership***
- ***l'organizzazione***
- ***la motivazione***

Andiamo a considerare più in generale ciò che dovete essere e ciò che dovete fare per esercitare con efficacia le vostre responsabilità nella gestione della Giuria e delle situazioni, così come i rapporti con le persone in generale.

Partiamo dalla presentazione di una panoramica dei criteri dell'efficacia manageriale, elencando di seguito le caratteristiche dei buoni leader, infine approfondiremo alcuni degli aspetti essenziali del management.



1. L'efficacia manageriale

Abbiamo detto sin dall'inizio che il Presidente di Giuria è una persona che ricopre un ruolo di direzione e governo con responsabilità e poteri decisionali che opera in una situazione molto particolare, fuori dai luoghi tipici dell'Associazione, con limitate possibilità di consultazione se non col suo team (Giuria) e in tempi estremamente ridotti.

Il Presidente di Giuria è quindi un Dirigente a tutti gli effetti, quindi in quanto manager, e in quanto leader, sarà giudicato non **solamente in base ai risultati che avrete ottenuto**, ma anche secondo il **grado di competenza che avrà espresso e applicato** nell'ottenimento di quei risultati.

La competenza, che è formata da conoscenza e da capacità pratica, denota tutto ciò che ciascuno deve conoscere e deve saper fare per eseguire bene il proprio lavoro.

Verrete giudicati anche da **come avrete svolto il vostro lavoro**, ovvero da come vi sarete comportati nell'impiegare la vostra conoscenza e le vostre capacità pratiche.

Il che significa che la vostra figura, intesa per come vi proponete, per come sarete vestiti (divisa) per la vostra gestualità, per la dialettica, le stesse espressioni del viso, saranno fondamentali per interpretare adeguatamente e con successo il ruolo che vi aspetta



E' appunto per questi propositi che parleremo di

"competenze comportamentali"

definibili come quegli aspetti del comportamento che favoriscono il raggiungimento di un risultato efficace, e che si rifanno alle caratteristiche personali che ciascuno apporta al proprio ruolo, nel contesto di lavoro, per quanto riguarda la leadership, nel lavoro di gruppo, nella flessibilità e nella comunicazione.

Molte organizzazioni hanno tracciato in apposite tabelle chiamati ***quadri delle competenze*** i modelli strutturati e le competenze ritenute essenziali per il successo nelle specializzazioni specifiche e per i diversi ruoli.

Questi ***quadri delle competenze*** si auspica vengano applicati alle decisioni in materia di selezione, di sviluppo e di promozione dei futuri Presidenti di Giuria, nonché all'importante attività di valutazione dell'attività dei Dirigenti e di altre figure.

Appare logico che queste figure siano a conoscenza quale sia il modello di competenze applicato alla loro valutazione, e quali tipi di comportamento sono attesi, per ciascuno degli aspetti in esso contemplati.

quadro delle competenze generico:

- ***tensione al risultato.*** Il desiderio di far sì che venga svolto un buon lavoro e la capacità di stabilire e di conseguire obiettivi impegnativi, di sviluppare una propria metrica dell'eccellenza e di ricercare costantemente nuovi modi per migliorare il vostro risultato
- ***comunicazione.*** La capacità di comunicare in modo chiaro e persuasivo, a voce o per iscritto;
- ***attenzione all'interlocutore.*** L'esercizio d'una accurata incessante attenzione verso gli interessi degli Organizzatori, dei Dirigenti e dei Partecipanti, interni all'organizzazione o esterni a essa, senza mai scendere a compromessi o eludere le regole, per far sì che siano soddisfatte o persino superate le loro esigenze, i loro bisogni e le loro aspettative ;
- ***sviluppo degli altri.*** Il desiderio e la capacità di promuovere lo sviluppo dei componenti del proprio team, offrendo riscontri, appoggio, incoraggiamento per fare “ squadra”
- ***flessibilità.*** La capacità di adattarsi a situazioni diverse, e di lavorarvi con efficacia, portando a termine tutti i vari compiti;
- ***leadership.*** La capacità d'ispirare gli altri a fare del loro meglio per conseguire il risultato atteso, e di mantenere relazioni proficue con i singoli e con il team nel suo complesso;
- ***pianificazione.*** La capacità di decidere quale linea di condotta seguire, assicurandosi che sia realizzabile, che siano disponibili le risorse necessarie a portarla a termine, e di stabilire l'articolazione



temporale del programma di lavoro, in modo da conseguire il risultato finale entro i tempi disponibili;

- *soluzione dei problemi*. La capacità d'analizzare le situazioni, di diagnosticare i problemi, d'identificare le principali criticità, d'individuare e valutare le linee di condotta possibili, e di produrre una soluzione razionale, pratica, condivisibile nonché tempestiva;
- *lavoro di gruppo*. La capacità di lavorare con gli altri componenti della Giuria in maniera collaborativa e flessibile, nella piena consapevolezza del ruolo da svolgere, in qualità di componente della Giuria stessa.

Indicatori positivi e negativi del livello di competenza

Nei manuali di formazione è possibile trovare una tabella come quella proposta dove sono illustrati i *quadri delle competenze* con esempi di indicatori positivi o negativi, per ciascun aspetto contemplato nel modello.

In questo modo si fornisce in pratica anche un elenco di controllo che può essere utile per misurare da soli le performance (e con *essa il livello di operatività*).

L'elenco che descriviamo di seguito ne presenta uno, da intendere a titolo puramente indicativo

ELENCO DI CONTROLLO DEGLI INDICATORI POSITIVI

- ✚ Svolgo il lavoro come richiesto
- ✚ Completo il lavoro entro la scadenza stabilita
- ✚ Rispetto gli standard di qualità, o di servizio
- ✚ Dimostro precisione nel suo lavoro
- ✚ Dimostro completezza
- ✚ Chiedo quali sono le regole essenziali da rispettare
- ✚ Tendo a conseguire risultati di qualità
- ✚ Dimostro volontà d'ottenere il risultato atteso
- ✚ Cerco d'elevare gli standard di qualità
- ✚ Introduco metodi e sistemi di misura (valutazione)
- ✚ Confermo le parole con i fatti
- ✚ Faccio mie le cose da fare
- ✚ Presto attenzione alle scadenze, e le aggiorno ove necessario
- ✚ Mi assumo la responsabilità per i risultati
- ✚ Ho sempre una linea di condotta che tiene periodicamente sotto controllo ogni situazione
- ✚ Elaboro piani di salvaguardia
- ✚ Mi impegno al massimo per assicurare che il lavoro riesca al meglio
- ✚ Affronto le criticità



ELENCO DI CONTROLLO DEGLI INDICATORI NEGATIVI

- ✚ Ho frequenti dimenticanze
- ✚ Non rispetto le scadenze se non ricevo solleciti
- ✚ Non affronto il problema rimandando al dopo le necessarie decisioni
- ✚ Trascuro la qualità
- ✚ Non imparo dagli errori
- ✚ Non mi attengo alle istruzioni ricevute
- ✚ Sono spesso in ritardo nel fornire i risultati attesi
- ✚ Il mio lavoro non è all'altezza
- ✚ Commetto troppi errori
- ✚ Rendo al minimo
- ✚ Mi appoggio agli altri per il completamento delle azioni che mi competono
- ✚ Non provo orgoglio per il suo lavoro
- ✚ Incolpa gli altri per i suoi insuccessi
- ✚ Nasconde i fatti, quando insorgono difficoltà
- ✚ Si perde in attività di poco conto
- ✚ Ingigantisce i risultati ottenuti
- ✚ Accetta scadenze poco realistiche



2. Caratteristiche dei Dirigenti di successo

Abbiamo già sostenuto in precedenza che il Presidente di Giuria è un Dirigente, un Leader. La misura de successo è proporzionato al possesso di una serie di qualità:

1. padronanza dei dati di fatto essenziali;
2. competenza professionale;
3. costante reattività a quanto accade;
4. capacità d'analisi, di *problem-solving* e di *decision-making*;
5. capacità di relazione con gli altri;
6. doti di ripresa emotiva;
7. iniziativa;
8. inventiva;
9. agilità mentale;
10. modalità equilibrate d'apprendimento;
11. conoscenza di sé.

3. Aspetti principali del management

il perseguimento di obiettivi, attraverso l'assunzione di decisioni sull'impiego delle risorse disponibili e, in particolare, delle risorse umane viene definito “management.

Nel resto del capitolo sono approfonditi i seguenti aspetti del management:

- esercitare l'autorevolezza;
- ottenere i fatti;
- stabilire le priorità;
- esercitare il controllo;
- praticare il *problem-solving*;
- essere decisi.



4. Esercitare l'autorevolezza

Le persone autorevoli sono ascoltate.

Otengono che le cose vengano realizzate attraverso gli altri, che tengono conto delle loro parole e agiscono di conseguenza.

L'autorevolezza si acquisisce con il proprio comportamento.

L'autorevolezza proviene dalla competenza professionale e dal buon senso, più che sull'autorità derivante dal potere.

L'autorità conferita dall'alto, più o meno grande, non basta: i Leader devono guadagnarsi il rispetto dei loro collaboratori, e devono continuare a meritarselo, per mantenerlo nel tempo.



Le dieci regole dell'autorevolezza

1. Essere bravi in ciò che si fa, come leader, come manager, o come esperti.
2. Essere in grado di definire con chiarezza, brevità e incisività ciò che v'aspettate che gli altri facciano.
3. Dimostrare di sapere in quale direzione state andando, che cosa state facendo e perché lo fate.
4. Se necessario, spiegare la linea di condotta che state seguendo.
5. Guidare con l'esempio.
6. Accettare che la vostra autorità non è assoluta, perché dipende anche dall'accettazione degli altri,
7. Essere decisi, senza essere precipitosi, anzi riflettere sempre bene prima di decidere.
8. Far sì che gli altri accettino che potranno esserci casi in cui si farà comunque ciò che direte voi; siete voi a rispondere del conseguimento dei risultati, quindi vi spetta l'ultima parola.
9. Essere sicuri di sé, e farlo capire anche a tutti gli interessati.
10. Essere buoni comunicatori, facendo in modo che gli altri sappiano esattamente che cosa ci si aspetta da loro.



5. *Fare in modo che le cose vengano realizzate*

- Fare in modo che le cose vengano realizzate, far rispettare le regole prefissate e non quelle di comodo portano a conseguire i risultati: il lavoro del Presidente di Giuria è soprattutto questo.
- I Presidenti di Giuria come i Leader di gruppo devono arrivare al traguardo, e assumersi la responsabilità per il conseguimento degli obiettivi stabiliti senza dimenticare che :
 - **non accadrà nulla di ciò che ci si attende, a meno che tutti i collaboratori non sappiano per che cosa si stanno affaticando, e non diano il massimo per ottenerlo**

6. *Come ottenere risultati*

Si dice che vi siano tre specie di Responsabili:

- *quelli che ottengono risultati,*
- *quelli che osservano accadere gli eventi,*
- *e quelli che non sanno che cosa stia accadendo.*

Prima di considerare il modo in cui rientrare nella prima specie, bisogna porsi tre domande:

- *Ottenere i risultati dipende solamente da doti personali (iniziativa, decisione, leadership, ambizione, tensione al risultato) che alcuni hanno per natura e altri no?*
- *Si può sopperire in qualche modo alla mancanza d'iniziativa, di decisione, e di altre doti naturali appropriate?*
- *Fino a che punto la capacità d'ottenere risultati dipende da tecniche e capacità che si possono apprendere e migliorare con l'esercizio?*



La personalità.

La personalità è importante. Non otterrete nulla, se mancherete di volontà e d'iniziativa. Ricordate però che la vostra personalità è solo in parte una dote innata. Può darsi che per nascita voi siate predisposti a certi orientamenti del comportamento, tuttavia sono l'educazione, l'istruzione, l'addestramento e più ancora l'esperienza a forgiarvi nella persona che siete in concreto.

Che cosa farne?

la personalità si forma nei primissimi anni di vita, da grandi non possiamo più cambiarla. Possiamo però svilupparla e adattarla attraverso l'apprendimento basato sulla nostra esperienza e l'analisi del comportamento degli altri.

Tecniche del fare.

Le tecniche del fare (stabilire obiettivi, pianificare, organizzare, delegare, motivare, monitorare la performance) si possono apprendere, ma risulteranno efficaci solamente nella misura in cui sarà efficace la persona che le impiegherà. Vanno applicate nel modo appropriato e nelle circostanze adatte. Dovrete comunque sempre ricorrere alla vostra esperienza per selezionare la tecnica di volta in volta appropriata, e alla vostra personalità per farla rendere.



Caratteristiche di chi eccelle nell'ottenere risultati.

Chi eccelle nell'ottenere risultati presenta una forte tensione al risultato: l'impulso a far sì che accada un certo evento, per la soddisfazione insita in quell'ottenimento.

Tre bisogni che fungono da fattori motivanti:

1. il bisogno di riuscire;
2. il bisogno di potere (controllo e influenza sugli altri);
3. il bisogno d'appartenere (essere accettati dagli altri).

Dei tre, il primo è di gran lunga il più importante, anzi è quello decisivo.

I Leader che eccellono nell'ottenere risultati si distinguono per:

- porsi obiettivi realistici, benché impegnativi. Preferiscono situazioni che possono influenzare a quelle che dipendono dal caso;
- preoccuparsi d'aver agito bene, più che di ricevere i premi che comporta il successo;
- sentirsi gratificati dalla riuscita stessa, più che dalla lode. Ciò non li porta a disprezzare la lode, ma semplicemente a considerarla un segno concreto della loro buona performance;
- riuscire al meglio nelle situazioni in cui possono farsi strada con i propri sforzi.



Nove azioni tipiche dalle quali scaturiscono successo e risultati

1. Definire con precisione per sé e per gli altri ciò che va fatto, sorvegliando continuamente il risultato del proprio lavoro e quello del team, in modo da poter correggere tempestivamente ogni deviazione.
2. Rispettare, stabilendone la programmazione, le modalità del lavoro della Giuria, dei tempi e delle scadenze, e farli rispettare.
3. Affrontare le difficoltà e gli ostacoli con perseveranza e determinazione.
4. Essere molto esigenti con se stessi, ed esserlo altrettanto con chiunque altro.
5. Lavorare duramente e con efficacia quando sono ci si trova sotto pressione, anzi rendere al massimo proprio in quelle circostanze.
6. Non essere mai del tutto soddisfatti della propria performance mettendosi continuamente in discussione.
7. Superare prontamente gli insuccessi e recuperare velocemente energie e idee.
8. Provare entusiasmo per il proprio compito e trasmettere le stesse sensazioni agli altri.
9. Essere decisi, perché in poco tempo, ma mai precipitosamente, bisogna essere in grado di valutare le situazioni, formulare possibili linee di condotta, individuare quella da scegliere e indicare agli altri componenti della Giuria ciò che va fatto.



Stabilire le priorità

La vostra attenzione è continuamente sollecitata da richieste, anche improvvise e contrastanti, che v'impongono di decidere a che cosa dedicare il vostro tempo e quello dei componenti del vostro gruppo. Molte volte dovete risolvere conflitti di priorità, e la scelta può risultare pesante, a meno che non adottiate un metodo sistematico, come quello descritto qui di seguito.

Metodo per stabilire le priorità, in sei passi

1. Elencate il da farsi, che è classificabile in tre categorie:

- adempimenti di routine, come quelli che riguardano le varie procedure che vanno comunque preventivamente studiate definendo nei particolari, es. chi – come - quando svolgerà il determinato compito, la particolare funzione;
- richieste estemporanee, fatte da chiunque e alle quali è possibile rispondere solo attraverso la conoscenza dei regolamenti generali e di quelli specifici, nonché della situazione in corso di svolgimento;
- incombenze proprie, come quelle causate da eventi imprevedibili o non contemplati (ricongiungimento di gruppi di diverse gare, chiusure passaggi a livello, incidenti che incidono sulla condotta della gara, pioggia incombente, ecc.)

2. Classificate ogni compito in elenco, secondo i seguenti criteri:

- la sua rilevanza, sotto il profilo dei suoi riflessi sul vostro lavoro oltre che sui risultati dell'organizzazione, del vostro team e degli altri interessati, se ve ne sono;
- l'importanza di chi ha avanzato una determinata richiesta, o s'aspetta da voi un certa risposta; i compiti di minore rilevanza possono risalire l'elenco delle priorità, qualora incidano



sulla regolarità della manifestazione o sulla pianificazione dei lavori;

3. Stimare quanto tempo vi resta disponibile per completare i compiti in elenco, oltre a svolgere il lavoro di routine, che va comunque fatto. Considerate anche quali risorse (per esempio, il fattore tempo) sono disponibili per l'esecuzione del lavoro.
4. . Rendete definitivo l'elenco delle priorità e schedate di conseguenza il lavoro da svolgere (di persona, o per mezzo di altri).

Esercitare il controllo

Per garantire la riuscita del vostro piano di lavoro, della quale siete voi i responsabili, occorre esercitare il controllo sulle attività da svolgere e sulle persone che ne sono incaricate. Dovete però anche preservare i vostri piani, per evitare d'esporsi a quei rischi che sono sempre presenti e che vengono ben riassunti dalle due leggi di Murphy: "se qualcosa può andare storto, così sarà", e anche "di ciò che non può andare storto, qualcosa andrà comunque storto". Il controllo efficace s'ottiene applicando il metodo seguente, articolato in dieci passi.

Metodo di controllo efficace

1. Pianificate preventivamente il lavoro da svolgere.
2. Stabilite modalità ed azioni appropriate e sensate.
3. Decidete le priorità delle situazioni da sottoporre a controllo anche in funzione delle risorse disponibili.
4. Nel corso della funzione, tenete costantemente sotto controllo i risultati conseguiti.
5. Fate in modo che anche i responsabili del conseguimento di risultati misurino la loro performance.



6. Prendete tempestivamente iniziative, direttamente o indirettamente, per cogliere le opportunità indicate dalle informazioni raccolte, o per correggere gli sco-stamenti riscontrati rispetto ai piani stabiliti.

Lavorare con metodo

Il campo della gestione delle manifestazioni in generale e della Giuria in particolare, è cosparso di difficoltà. I giorni pesanti, nei quali le grane si succedono senza interruzione, mettendo a dura prova la resistenza di chiunque, purtroppo non sono affatto rari. Ma c'è sempre la speranza che tutto possa risolversi: noi possiamo comunque giocare le carte di “lavorare con metodo”.

Lavorare con metodo in modo efficace

1. *Definire la situazione.* Chiarite che cos'è andato storto, o sta per andare storto; un problema messo in chiaro è un problema già risolto a metà, e proprio in quella più difficile: il resto viene quasi da sé, quando si segue un metodo analitico.
2. *Specificare gli obiettivi.* Stabilite con chiarezza che cosa deve essere conseguito a breve, e che cosa in seguito, per affrontare un problema attuale o potenziale, o in vista d'un cambiamento.
3. *Elaborare ipotesi.* Ricercate le possibili cause del problema.
4. *Acquisire i dati di fatto.* Scoprite che cos'è accaduto effettivamente, e raffrontatelo a ciò che v'aspettavate che accadesse. Cercate di capire le motivazioni e i punti di vista dei soggetti interessati. Tenete presente che ciascuno vede ciò che è accaduto dalla prospettiva della propria posizione e del proprio sentire (il che significa che ogni riferimento è quindi soggettivo e quindi relativo). Reperate anche informazioni sui vincoli, interni o esterni, che agiscono sulla situazione.
5. *Analizzare i fatti.* Determinate che cos'è rilevante e che cosa non lo è. Individuate le probabili cause del problema. Non



limitatevi ai sintomi, e sforzatevi di risalire alle cause originarie. Sottoponete a verifica ogni assunzione. Scavate fino a trovare la radice del problema.

6. *Identificare le possibili linee di condotta.* Approfondite nei dettagli ciò che comporta ciascuna linea di condotta, fra quelle individuate.

7. *Valutare le possibili linee di condotta.* Considerate fino a che punto ciascuna linea di condotta potrà raggiungere gli obiettivi, stimate il costo della sua applicazione, e considerate le difficoltà pratiche che potrà presentare, nonché le possibili reazioni di tutti gli interessati.

8. *Soppesare e decidere.* Determinate quale linea di condotta presenta le maggiori probabilità di risultare la più pratica, la più conforme alle regole e regolamenti, così risulterà anche la più condivisibile per risolvere il problema. Spesso la scelta cade sulla linea di condotta che, pur non eccellendo per taluni aspetti, è quella che risulta complessivamente più solida, soppesando tutti gli aspetti.

9. *Pianificare l'attuazione.* Stabilite cosa, come, chi, quando

10. *Mettere in atto.* Seguite l'avanzamento della linea di condotta selezionata e valutate il grado effettivo di riuscita. Ricordate che un problema non si può considerare risolto se non quando sia stata implementata la linea di condotta selezionata per risolverlo. Tenete perciò sempre presente l'aspetto applicativo, quando selezionate la linea di condotta.



Essere decisi

I bravi Presidenti di Giuria sono persone decise. Possono capire subito la situazione, e decidere correttamente il da farsi.

Quando si dice di qualcuno che "è un tipo deciso" s'esprime una lode, purché le sue decisioni risultino efficaci.

Per essere decisi occorre anzitutto conoscere a fondo i meccanismi che regolano il ruolo che stiamo interpretando e le regole che dobbiamo far rispettare.

Decidere è giudicare.

La decisione è una scelta fra più alternative. In effetti, è una scelta fra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.

O per meglio dire è la scelta migliore fra ciò che per lo più è giusto, e ciò che è probabilmente sbagliato.

Ma generalmente è la scelta fra due linee di condotta, nessuna delle quali è probabilmente più giusta dell'altra.

Quando discutete con altri la soluzione a un problema, non cercate un'approvazione tiepida.

Le decisioni migliori scaturiscono infatti dal confronto schietto fra opinioni diverse.

La prima regola proposta è la seguente: "Non si prende una decisione senza partire da un disaccordo". Il confronto aperto fra opinioni diverse aiuta a non farci cadere nella tentazione d'iniziare dalla conclusione preconstituita, per poi ricercare selettivamente i fatti che la corroborano.



Alcune regole per decidere con efficacia

1. *Sveltire il processo decisionale*: "Nel contesto odierno, così tremendamente rapido nei suoi cambiamenti, viene a mancare il tempo per riflettere; perciò non lasciate in sospeso le decisioni. Liberare il tavolo dalle questioni inevase.
2. *Non procrastinare*. Quando arriva una richiesta che comporta una decisione scomoda, è facile archivarla nel cassetto (fisico, elettronico o mentale) delle questioni "troppo difficili". Resistete alla tentazione di dedicare il vostro tempo a questioni banali, solo per procrastinare il temuto momento in cui affrontare una questione spinosa. Datevi una mossa. Compiuto il primo passo, sarete senz'altro in grado d'affrontare per gradi lo spiacevole compito di decidere, in un modo o nell'altro. Molte volte una criticità diventa meno ostica, dopo che abbiamo iniziato ad affrontarla. Anche perché il tempo che le avremo già dedicato, se poi lasciassimo perdere, andrebbe sprecato: così andremo avanti, fino a completare il lavoro.
3. *Tenersi pronti all'inatteso*. Se vi tenete pronti ai possibili problemi, sarete nella condizione mentale necessaria a rispondere con decisione agli imprevisti.
4. *Riflettere prima d'agire*. Potrebbe sembrare una ricetta per ritardare, invece le persone decise ricorrono proprio alle loro facoltà analitiche per giungere rapidamente a conclusioni ragionate sulla natura della situazione, e sul da farsi.
5. *Accettare con cautela le assunzioni*. La nostra tendenza naturale è quella di saltare senz'altro alle conclusioni, per poi accettare le assunzioni che le corroborano, e trascurare i dati di fatto che le possono contraddire.
6. *Fare tesoro dell'esperienza*. Imparate dalla vostra stessa esperienza nel *decision-making* quali sono i metodi più efficaci. Tuttavia non fate troppo affidamento sui precedenti. Le situazioni



cambiano. La decisione che ieri fu appropriata, oggi potrebbe non esserlo più.

7. *Procedere con sistematicità.* Seguite un metodo rigoroso di *problem-solving*, come quello descritto sopra.

8. *Parlarne.* Prima di prendere una decisione importante, parlatene con i colleghi, ma anche con qualcuno che probabilmente non la condivide, per considerare tutte le obiezioni che potrà muovervi (senza però ritardare la conclusione).

9. *Prendere tempo per ponderare.* Nel *decision-making* la rapidità è un pregio; non dovete però lasciarvi trascinare a reazioni impulsive. Prendetevi una pausa, anche solo per pochi minuti, e riesaminate la decisione che proponete di prendere, per verificare che essa sia veramente razionale, e ben fondata.

10. *Considerare le possibili conseguenze.* Ogni decisione ha conseguenze, talvolta non volute, e voi dovete considerarle con grande attenzione, riflettendo anche sul modo in cui potrete gestirle. Quando prendete una decisione, è meglio che iniziate da ciò verso cui mirate: prima definite il risultato finale, poi risalite ai passi necessari per raggiungerlo.