

# include

la leadership  
nell'era digitale

Un manuale  
per i leader e per  
tutti coloro che  
vogliono diventarlo



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea



INCLUDE - Leadership inclusiva nell'era digitale

# Un manuale per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo.

Non si possono risolvere i problemi  
usando lo stesso tipo di pensiero che  
si è usato quando li si è creati.

Albert Einstein



### Gli autori

Il manuale „INCLUDE un manuale per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“ è stato realizzato da emcra - Co-shaping Europe, Berlino (Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy) e dall'Università Adam-Mickiewicz, Poznań (Zofia Jakubczyńska, Adam Szymaniak, Tomasz Brańka), insieme a tutti i partner del progetto INCLUDE. È un risultato parziale del progetto INCLUDE, finanziato con il sostegno della Commissione europea.

### Il design

Il manuale „INCLUDE un manuale per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“ è stato progettato dall'Associazione EU-Fundraising e. V., Berlino (Birgit Kuhley) e da Visuelle Kommunikation, Berlino (Simone Kattert).

### Diritti sulle immagini

Per l'utilizzo di immagini e grafici sono state ottenute licenze da Shutterstock, iStock e Freepik.



### Esclusione di responsabilità

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Gli autori sono gli unici responsabili del contenuto di questa pubblicazione; la Commissione non è responsabile dell'ulteriore utilizzo delle informazioni in essa contenute. Gli autori di questo documento non sono in alcun modo responsabili dell'uso o dell'implementazione delle idee, dei metodi o dei suggerimenti in esso contenuti.



Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea



### Copyright e diritti d'uso

Il manuale „INCLUDE un manuale per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“ può essere scaricato e utilizzato gratuitamente alle condizioni del programma Erasmus+.

Il risultato del progetto „INCLUDE un manuale per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“ è soggetto alla licenza:



### Creative Commons

#### Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Siete liberi di:

**Condividere** - copiare e ridistribuire il materiale con qualsiasi mezzo o formato.

**Adattare** - remixare, trasformare e costruire sul materiale per qualsiasi scopo, anche commerciale.

Secondo i seguenti termini:

**Attribuzione** - dovete dare il giusto credito, fornire un link alla licenza e indicare se sono state apportate modifiche. Potete farlo in qualsiasi modo ragionevole, ma non in modo da suggerire che il licenziante approvi voi o il vostro uso.

**ShareAlike** - Se remixate, trasformate o costruite sul materiale, dovete distribuire i vostri contributi con la stessa licenza dell'originale.

Le immagini e la grafica del manuale „INCLUDE un manuale per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“ non sono soggette alla licenza CC-BY-SA.

# Il progetto UE INCLUDE e i partner del progetto



Parole chiave come auto-organizzazione, autonomia, gerarchie piatte e responsabilità condivisa stanno diventando sempre più comuni nel nostro nuovo mondo del lavoro. Il nostro progetto INCLUDE supporta le persone e i team nell'implementazione di un approccio alla leadership nuovo, pratico e innovativo nell'era digitale, che li aiuterà a plasmare con successo il futuro delle loro organizzazioni. A tal fine, INCLUDE offre una guida passo-passo con materiali didattici e di apprendimento interattivi.

emcra GmbH, con sede a Berlino, è un'azienda leader nella formazione e nella consulenza nei settori della gestione e dello sviluppo organizzativo, nonché del finanziamento e del fundraising nazionale ed europeo.

emcra accompagna fondazioni, associazioni e imprese (sociali) nelle sfide della gestione del cambiamento. L'attenzione si concentra sui finanziamenti, sulla trasformazione digitale, sui nuovi approcci di leadership inclusiva, sulla gestione dei progetti e dei rischi e sull'attuazione degli standard internazionali.

CCI Vratsa è un'organizzazione non governativa al servizio delle PMI della Bulgaria nordoccidentale. Sin dalla nostra fondazione, nel 1991, lavoriamo per ottenere un ambiente economico il più favorevole possibile per le imprese bulgare e per facilitarne l'attività. Lavoriamo in stretta collaborazione con le autorità locali, altre ONG e strutture di supporto alle imprese dall'estero. La CCI Vratsa è una struttura ospitante del Centro Europe Direct e ha tre uffici regionali nella Bulgaria nordoccidentale. La struttura della CCI Vratsa comprende più di 1.000 aziende, sia private che statali.

L'IBWF e.V. (Institute for business consulting, business development and research e.V.) è la rete di consulenti aziendali di medie dimensioni. Come unica rete, riunisce con i suoi membri tutte le discipline di consulenza. La certificazione dei suoi membri sottolinea gli elevati standard di qualità nella consulenza orientata alle soluzioni.

Partecipazione a progetti europei orientati al futuro per soluzioni di facile utilizzo, insieme a una comprensione cooperativa della consulenza dei suoi membri crea soluzioni pratiche e di facile utilizzo per le PMI.



lvh l'associazione degli artigiani dell'Alto Adige. L'attività principale di lvh è la rappresentanza degli interessi dell'artigianato nei confronti delle istituzioni locali e regionali, di altre associazioni e della società. Inoltre, l'lvh offre una vasta gamma di servizi ai suoi membri, come la contabilità, la contabilità del personale, il calcolo delle imposte, la consulenza sui settori innovativi, la consulenza legale e diversi corsi di formazione, corsi obbligatori ma anche corsi non obbligatori. Abbiamo circa 140 dipendenti e circa 8.000 soci.

La Cyprus Project Management Society (CPMS) è stata fondata nel febbraio 2008 da un gruppo di professionisti dotati della passione, della conoscenza e delle competenze necessarie per promuovere la visione della società.

La Società è un'associazione professionale senza scopo di lucro, che trae forza e competenze dalla partecipazione e dal contributo volontario dei suoi membri. Promuove i benefici dell'utilizzo di metodologie e standard di gestione dei progetti e di altro tipo per le aziende, i professionisti e la società.

L'EU-Fundraising Association e.V. (EUFA) è un'organizzazione no-profit attiva in tutta Europa, con sede a Berlino. L'EUFA è stata fondata nel 2010 da una rete di professionisti della raccolta fondi per l'UE.

Una delle principali preoccupazioni dell'EUFA è l'integrazione europea e il sostegno alla cittadinanza europea. Attraverso il suo lavoro, l'EUFA mira a incoraggiare individui e organizzazioni a pensare e lavorare in un contesto europeo. In quanto organizzazione professionale, l'EUFA mira a stabilire standard di qualità per i fundraiser europei, i gestori di sovvenzioni e i project manager dei settori profit e no-profit.

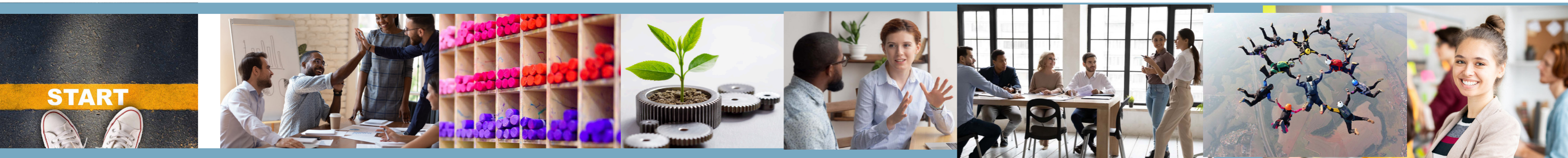
L'Università Adam Mickiewicz di Poznań è la principale istituzione accademica di Poznań e una delle migliori università polacche. La sua reputazione centenaria si basa su una lunga tradizione di istruzione superiore nella città di Poznań e sugli eccellenti risultati attuali del suo personale, degli studenti e dei laureati. L'AMU, come università di ricerca, impiega 4.000 accademici e ha più di 35.000 studenti che possono scegliere tra 366 campi di studio offerti da 21 facoltà.

## Contenuto

01	Introduzione - Come utilizzare questo manuale? .....	11
02	Chi dovrebbe usare il Manuale? .....	19
03	Cinque aree di sviluppo per i leader nell'era digitale .....	27
04	Il Modello INCLUDE - Comprendere il processo passo dopo passo .....	47
05	In sintesi: Strumenti e metodi INCLUDE .....	69
06	Strumenti e metodi per una leadership inclusiva nell'era digitale .....	73
07	L'era digitale - Tecnologie e nuovi modi di lavorare .....	435
08	Come preparare e condurre un corso di formazione INCLUDE .....	459
09	Riferimenti .....	493

# 01

## Introduzione - Come utilizzare questo manuale ?





## Leadership nell'era digitale

Perché state leggendo questo manuale? Siete curiosi di scoprire come potete plasmare efficacemente il futuro della vostra organizzazione nell'era digitale? Oppure vi trovate per la prima volta di fronte a un compito di leadership e volete prepararvi al meglio per il vostro nuovo ruolo? Forse vi siete resi conto che i metodi utilizzati finora non producono più i risultati attesi e state cercando nuove strade per voi personalmente, per il vostro team o per l'intera organizzazione? Oppure volete fondare una start-up e volete essere certi di poter affrontare fin dall'inizio le sfide di domani nella vostra nuova azienda? Forse siete un formatore che vorrebbe trasmettere ad altri il tema della leadership inclusiva, o forse avete già un po' di esperienza in questo campo e avete bisogno di ispirazione su come trasmettere questo tema ancora meglio, date le condizioni del nostro mondo digitale.

Ognuna di queste motivazioni è un'ottima base per implementare con successo l'approccio INCLUDE in futuro. Tutti gli strumenti e i metodi introdotti in questo manuale sono stati descritti in modo tale da poter essere

compresi in uno studio individuale e implementati immediatamente nel lavoro quotidiano. Sono adatti a persone con diversi stili di apprendimento. Nella creazione di questo manuale, il principio guida è stato quello di supportare gli utenti in modo tale da aiutarli rapidamente nelle situazioni di lavoro quotidiane e da poter lavorare concretamente con gli strumenti INCLUDE il prima possibile.

### Sei interessato ai fondamenti teorici di INCLUDE?

Il manuale INCLUDE è stato scritto per l'applicazione pratica. Per i lettori interessati alle basi teoriche e metodologiche dell'approccio alla leadership INCLUDE, si consiglia la lettura di "Inclusive Leadership in the digital Age. Approccio teorico". Anche questo testo è nato nell'ambito del progetto INCLUDE.

Sappiamo che non esistono soluzioni facili e universali e che ogni situazione e ogni organizzazione sono diverse. Pertanto, incoraggiamo tutti i lettori a esaminare gli stru-

menti qui presentati e a scegliere quelli che al momento li supportano meglio nel loro percorso verso il successo. Inoltre, vi invitiamo specificamente ad adattare, modificare o sviluppare gli strumenti per soddisfare le vostre esigenze individuali

Potete utilizzare il manuale INCLUDE in modi diversi, a seconda delle vostre esigenze specifiche. Di seguito troverete indicazioni importanti su come utilizzare questo manuale in tre ruoli chiave: come leader INCLUDE, come responsabile di un processo di sviluppo organizzativo INCLUDE e come formatore INCLUDE.

## Come si usa questo manuale per diventare un leader incluso?

Molti manuali per dirigenti descrivono perché la leadership inclusiva è importante e cosa si dovrebbe fare fondamentalmente. Tuttavia, non offrono istruzioni sufficientemente specifiche. Troppo spesso manca il supporto per l'attuazione pratica.<sup>1</sup>

Questo manuale mette a vostra disposizione questi strumenti. In questo modo, potrete progredire verso la realizzazione di un leader inclusivo nell'era digitale, un passo alla volta. Inoltre, potrete gettare le basi per lo sviluppo della vostra organizzazione in un'organizzazione inclusiva.

Dovreste quindi utilizzare questo manuale

<sup>1</sup> I risultati del progetto UE "Leadership inclusiva" sono stati una base importante per lo sviluppo del manuale INCLUDE. Vi consigliamo di utilizzare anche questi materiali, che sono disponibili gratuitamente. INCLUDE si basa su questi risultati e li amplia in modo da poterli fornire a un gruppo target più ampio. I risultati di „Leadership inclusiva“ sono disponibili qui: <https://inclusiveleadership.eu/de/>

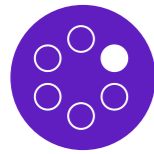
se siete alla ricerca di strumenti ad hoc per affrontare le sfide attuali. Tuttavia, potete anche fare un passo avanti, pianificando e attuando non solo il vostro cambiamento personale, ma anche quello dell'intera organizzazione. In questo modo creerete un'atmosfera di lavoro inclusiva sia per i vostri dipendenti che per voi come leader.

Il manuale INCLUDE non è un libro di testo da leggere tutto d'un fiato. A seconda dei vostri obiettivi, potete decidere quali capitoli approfondire. Non è nemmeno un libro da leggere in una sera. Il manuale INCLUDE è stato concepito in modo tale da poter diventare un compagno permanente del vostro processo di sviluppo personale.

Vi invitiamo a studiare a fondo i contenuti, a utilizzare alcuni degli strumenti e delle domande per ulteriori riflessioni, a mettere in pratica strumenti interessanti il prima possibile nel vostro lavoro quotidiano e a valutare attentamente tutte le informazioni dal vostro punto di vista individuale prima di metterle in pratica.

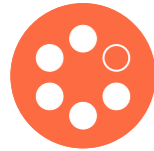
Per scegliere gli strumenti più adatti a voi, potete orientarvi sulle cinque aree di sviluppo più importanti per una leadership inclusiva nell'era digitale. Per un'introduzione dettagliata a queste aree di sviluppo, si rimanda al capitolo 3.

Le aree sono:



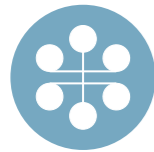
**Leader** - Strumenti per l'autoriflessione e l'autoconsapevolezza

Questa parte del manuale contiene gli strumenti per progredire verso la realizzazione di un leader inclusivo, lavorando, tra l'altro, sulla propria mentalità e sulle proprie convinzioni.



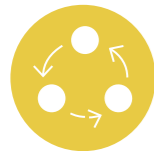
**Persone** - Strumenti per sviluppare le relazioni

Quest'area di sviluppo è rivolta ai lettori che desiderano guidare meglio i propri team, ad esempio creando relazioni sane con i propri collaboratori e un buon ambiente di lavoro.



**Struttura** - Strumenti per me, il mio team e la mia organizzazione

In questa parte troverete gli strumenti per sviluppare le strutture della vostra organizzazione in modo che voi e il vostro team possiate rispondere in modo adeguato alle sfide di oggi e di domani.



**Processo** - Strumenti per vivere una visione condivisa e realizzare il cambiamento.

In questa sezione ci si concentra sull'attuazione pratica dei cambiamenti che porteranno alla realizzazione di una visione condivisa.



**Tecnologia** - Strumenti per affrontare gli sviluppi digitali che stanno cambiando il nostro mondo.

In questo capitolo descriviamo come affrontare le opportunità e i rischi che l'era digitale riserva

Un modo semplice per cercare soluzioni e strumenti adeguati è dare un'occhiata alle sfide che i leader devono affrontare nell'era digitale (capitolo 3). Sicuramente vi identificherete con alcune di queste sfide, alcune delle quali potrebbero addirittura togliervi il sonno la notte. La tabella riassuntiva del capitolo 5 vi aiuterà a trovare rapidamente gli strumenti del manuale che state cercando. Se desiderate implementare l'approccio INCLUDE nella sua interezza, non solo per voi personalmente ma anche per la vostra organizzazione, nei prossimi paragrafi troverete alcuni importanti suggerimenti su come applicare questo manuale.

## Come si usa questo manuale per accompagnare un processo di sviluppo organizzativo?

Se desiderate implementare l'approccio INCLUDE nella vostra organizzazione, iniziate a leggere il capitolo 4 di questo manuale: "Il modello INCLUDE - istruzioni passo dopo passo". Qui troverete le risposte alle seguenti domande:

- Che cos'è il modello di processo INCLUDE?
- Quali sono le singole fasi del modello di processo INCLUDE?
- Perché le fasi del modello sono state ordinate in questo modo?
- Come potete implementare il modello di



processo INCLUDE nella vostra organizzazione?

- Perché il primo passo è lo sviluppo personale e come si può portare avanti efficacemente il proprio processo di sviluppo prima di rivolgere l'attenzione allo sviluppo dell'organizzazione?
- Come si può accompagnare e moderare un processo di sviluppo organizzativo INCLUDE?
- Quale strumento dovrebbe essere implementato in quale fase del modello di processo INCLUDE?

Beta-Codex, Open Space for Leaders e Open Space for Organisations sono strumenti di cui avrete sicuramente bisogno. Sono descritti nel capitolo 6. I principi fondamentali del processo di cambiamento sono riassunti nel Beta-Codex. Questo fornirà un orientamento a tutti coloro che sono coinvolti nella vostra organizzazione. Open Space for Leaders è un'applicazione innovativa del concetto di Open Space per singoli individui o per piccoli gruppi di leadership. L'Open Space per le organizzazioni è un formato che è stato utilizzato in tutto il mondo con grande successo per molti anni. Viene utilizzato da organizzazioni o grandi gruppi. Alla fine del capitolo 4 abbiamo messo a punto un possibile schema su cui orientarsi se si desidera sapere quale strumento deve essere utilizzato in quale fase

del modello di processo INCLUDE.

Nonostante queste raccomandazioni, il modello consigliato è flessibile e vi darà la libertà di scegliere gli strumenti utili per la vostra trasformazione. Nel capitolo 5 è riportata una tabella che fornisce una panoramica degli strumenti. Questo vi permetterà di scegliere gli strumenti giusti per la vostra organizzazione in ogni fase di sviluppo.

## Come si usa questo manuale come formatore di inclusione?

Se siete, o volete diventare, un formatore per la leadership inclusiva, potete utilizzare gli strumenti INCLUDE nel modo seguente:

1. Potrete svilupparvi come leader se in futuro vorrete lavorare come formatori interni o per organizzazioni esterne.
2. Potete utilizzare il nostro modello di curriculum per sviluppare e offrire nuovi corsi di formazione alle persone che vogliono diventare leader INCLUDE.
3. Potete utilizzare le informazioni di INCLUDE come ispirazione per sviluppare i corsi di formazione che offrite attualmente sul tema della leadership inclusiva. Ciò è particolarmente applicabile se desiderate dare maggiore peso agli sviluppi



tecnologici nell'era digitale.

Nel primo caso d'uso, dovrete lavorare con questo manuale nel modo raccomandato nella sezione precedente: "Come posso usare questo manuale per diventare un leader inclusivo?"

Nel secondo caso d'uso, potete utilizzare il nostro modello di curriculum.<sup>3</sup> Nel capitolo 8 troverete un modello di curriculum per un corso online e un corso in presenza. Entrambi i programmi sono stati testati in tutta Europa. Trasmettono conoscenze fondamentali sul tema della leadership inclusiva e sugli strumenti INCLUDE nelle cinque aree di sviluppo INCLUDE: leader, persone, struttura, processo e tecnologia.

### Materiali per INCLUDE formatori

Inoltre, nell'ambito del progetto INCLUDE è stato sviluppato un curriculum molto più completo che tiene conto delle linee guida del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF). Questo Curriculum EQF INCLUDE vi dà l'opportunità di integrare i contenuti INCLUDE nei corsi di istruzione che offrite, ad esempio come fornitori di formazione continua o come parte di un corso di formazione professionale.

A seconda della vostra esperienza personale, potete implementare direttamente il modello di curriculum o usarlo come ispirazione per creare il vostro curriculum personalizzato. Potete utilizzare le istruzioni del capitolo 8 ("Come preparare un corso di formazione INCLUDE e come implementarlo?") su come adattare un corso di formazione INCLUDE alle esigenze della vostra organizzazione, del vostro gruppo di formazione e alla vostra esperienza personale. Inoltre, in questo capitolo abbiamo raccolto altri suggerimenti per voi, in modo che possiate implementare il manuale nel miglior modo possibile come formatori INCLUDE.

Anche per il terzo caso d'uso è facile individuare le informazioni e gli strumenti giusti. Una chiave per la scelta degli strumenti

giusti può essere rappresentata dalle sfide che i leader che partecipano alla formazione si vedono affrontare nell'era digitale (capitolo 3). Inoltre, la tabella del capitolo 5 vi permetterà di scegliere gli strumenti in riferimento alle cinque aree centrali di sviluppo di INCLUDE: leader, persone, struttura, processo e tecnologia.

## Come si possono utilizzare gli strumenti di inclusione?

Per facilitare il lavoro con gli strumenti di INCLUDE, nel capitolo 6 ogni strumento è rappresentato allo stesso modo. Per ogni strumento sono disponibili le seguenti informazioni:

1. Alla voce **benefici** si trovano suggerimenti sui risultati che ci si può aspettare dopo l'implementazione o l'utilizzo dello strumento.
2. Gli aneddoti o gli esempi intitolati alla **vita reale** vi permetteranno di collocare lo strumento nelle operazioni quotidiane della vostra organizzazione. Capirete più facilmente in quali situazioni vale la pena applicare la soluzione introdotta. Gli esempi e gli aneddoti descrivono sia le buone che le cattive pratiche.
3. La sezione **in breve** fornisce una breve descrizione e aiuta a conoscere rapidamente lo strumento. La descrizione è completata, ove possibile, da una rappresentazione visiva del contenuto principale dello strumento.
4. Le **istruzioni** descrivono dettagliatamente come lo strumento può essere implementato nelle situazioni quotidiane di lavoro. Scoprirete in quale contesto è opportuno utilizzare lo strumento, ad esempio se è adatto per il vostro sviluppo personale o per migliorare la struttura del lavoro collaborativo del vostro team.
5. Nell'ambito del **supporto quotidiano**, troverete informazioni utili su come applicare praticamente gli strumenti. Verranno segnalati i potenziali errori e le trappole

che si possono commettere quando si utilizza lo strumento o in cui ci si potrebbe trovare a cadere. Riceverete inoltre ulteriori suggerimenti su come implementare lo strumento nel vostro lavoro quotidiano.

6. Le **risorse** fornite consentono di approfondire gli strumenti e i contenuti presentati. Vi si trovano indicazioni sugli autori degli strumenti descritti, oltre a letteratura e collegamenti web utili.
7. L'area **hashtag** rimanda alle parole chiave principali che caratterizzano lo strumento. Queste parole chiave possono essere utilizzate, ad esempio, per cercare ulteriori materiali online.

Gli strumenti del capitolo 6 sono tutti descritti dal punto di vista del leader. Se desiderate utilizzare gli strumenti come formatori, potete trovare indicazioni sull'utilizzo degli strumenti in un contesto di formazione nel capitolo 8: "Come preparare un corso di formazione INCLUDE e come svolgerlo?"

## Cosa fare ora per prima cosa?

Ora dovete decidere quale dei tre possibili utilizzi vi interessa di più: un leader INCLUDE, un individuo con responsabilità in un processo di sviluppo organizzativo INCLUDE o un formatore INCLUDE. La cosa più importante è che iniziate subito il vostro viaggio per diventare un leader inclusivo nell'era digitale. Date un'occhiata ai contenuti del manuale INCLUDE che vi interessano. Prendete appunti, annotate le vostre idee, fate brainstorming, modificate e ampliate gli strumenti, fate domande. Ma soprattutto metteteli in pratica e sperimentate, perché il cambiamento avverrà solo se farete le cose in modo diverso da come le facevate prima. Siamo convinti che i nostri strumenti vi ispireranno a implementare una leadership inclusiva come risposta alle sfide dell'era digitale e che vi forniranno preziose intuizioni, oltre ad aiutarvi a prendere buone decisioni e a sviluppare strategie che funzionano. Soprattutto,

però, svilupperete il vostro stile di leadership inclusiva del tutto personale.

### Email Corso per il tuo INCLUDE Inizio

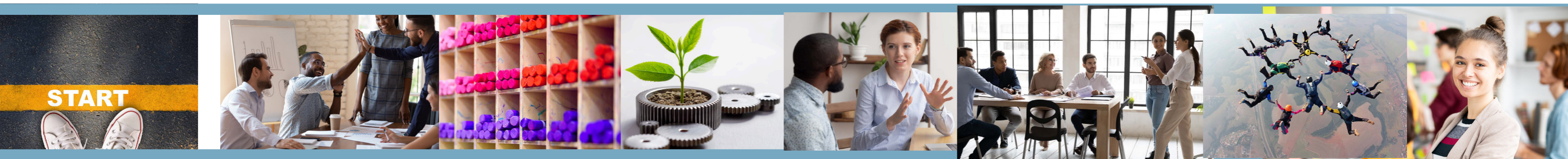
Nonostante la sua importanza, un argomento come la leadership inclusiva nell'era digitale può cadere rapidamente in disuso nella vostra attività quotidiana. Nel nostro lavoro quotidiano e nella nostra leadership, dobbiamo spesso concentrare la nostra attenzione su compiti urgenti e il lavoro importante sul nostro sviluppo personale o sulle strutture della nostra organizzazione rischia costantemente di essere messo da parte. Tuttavia, nessuna organizzazione può permettersi le conseguenze negative di questa procrastinazione. Per questo motivo abbiamo sviluppato per voi un corso di formazione via e-mail INCLUDE per la fase iniziale del vostro percorso per diventare un leader inclusivo. Nel corso di 12 settimane, riceverete ogni settimana un breve impulso pratico per entrare nell'argomento. Ogni settimana viosterremo con un breve approfondimento sul mondo della leadership inclusiva che vi metterà in condizione di implementare immediatamente i nostri strumenti nel vostro ambiente di lavoro. Iscrivetevi subito per assicurarvi che le vostre buone intenzioni si trasformino in azioni.

Potete iscrivervi qui:

<https://bit.ly/INCLUDEsignup>

# 02

Chi dovrebbe utilizzare questo manuale?



## ... se ti senti coraggioso

Il manuale INCLUDE è stato scritto per tutti coloro che hanno responsabilità di leadership o che vorrebbero assumerne di maggiori in futuro. L'attenzione è rivolta in particolare alla capacità di superare e sfruttare al meglio le sfide e le opportunità che l'era digitale offre a voi personalmente e alla vostra organizzazione.

Il manuale contiene informazioni importanti per chiunque voglia sviluppare se stesso e la propria organizzazione. In particolare, vengono trattate in dettaglio le seguenti cinque aree di sviluppo, rilevanti per tutti i leader:

- L'auto-riflessione e l'autoconsapevolezza come prerequisito per diventare un leader INCLUDE;
- Sviluppo e mantenimento delle relazioni all'interno di un'organizzazione, in particolare per gestire i compiti di leadership nei team;
- Sviluppare o riorganizzare le strutture fondamentali della vostra organizzazione, in modo che il potenziale di tutti i leader, i dipendenti e i team possa trovare una maggiore espressione;
- Sviluppare o riorganizzare i processi di lavoro, in modo che i cambiamenti nel vostro modo di lavorare diventino efficaci più rapidamente e che tutti nell'organizzazione agiscano in linea nell'attuazione della vostra visione;
- Un'interazione più proattiva con le nuove tecnologie e gli sviluppi digitali per attrezzare l'organizzazione per il futuro.

Chiunque sia aperto ai contenuti di questo manuale INCLUDE avrà qualcosa di importante in comune: la volontà di svilupparsi personalmente e di voler plasmare attivamente i cambiamenti nelle organizzazioni per poter affrontare meglio le sfide di oggi e di domani. Il manuale INCLUDE è stato scritto per chi ha il coraggio di sperimentare, di dire addio alle vecchie convinzioni, di porre fine a qualcosa che non funziona (più) e di imparare da zero cosa potrebbe funzionare

meglio. Per chi è pronto a mettere da parte il ruolo di esperto onnisciente e ad ammettere di non sapere tutto e di non poter fare tutto. Per i leader che hanno riconosciuto, o almeno sentito, da molto tempo che qualcosa deve cambiare, solo che non sono stati in grado di esprimere esattamente a parole di cosa si tratta. Per l'approccio INCLUDE sono necessarie apertura, curiosità e il coraggio di andare in nuove direzioni, anche quando non si è del tutto sicuri all'inizio di dove questo percorso ci porterà. Perché "i nuovi sentieri si creano camminando su di essi" (Franz Kafka).

## Quattro gruppi di persone per le quali INCLUDE è particolarmente adatto

Quando abbiamo scritto il manuale INCLUDE, avevamo in mente quattro gruppi di persone che ci stanno particolarmente a cuore. Si tratta dei leader attuali e potenziali delle piccole e medie imprese (PMI), delle piccole e medie organizzazioni (SMO), delle start-up e dei fornitori di formazione professionale.

L'approccio INCLUDE è stato concepito per essere particolarmente applicabile a questi quattro gruppi specifici di persone. Ciò non significa, tuttavia, che non possa essere implementato con successo da altre persone interessate, indipendentemente dal fatto che provengano da strutture piccole o grandi e che lo utilizzino in parte o nella loro totalità.

**Le piccole e medie imprese (PMI)** costituiscono la base dell'economia dell'Unione Europea. Il 99,8% di tutte le imprese al di fuori del settore finanziario sono PMI e impiegano circa i 2/3 di tutti i dipendenti.<sup>1</sup> La stragrande maggioranza dei concetti di consulenza e formazione, tuttavia, è stata progettata per le grandi imprese, che sono quelle che hanno il budget per pagare consulenti e formatori esterni. Per la maggior parte delle PMI e delle

<sup>1</sup> Cfr. Commissione europea (2018). Relazione annuale sulle PMI europee 2017/2018. PMI in crescita oltre i confini.



microimprese, invece, le finanze sono generalmente limitate e le sfide quotidiane sono al centro dell'attenzione. Questo ha come conseguenza che nelle PMI anche i leader lavorano più "nell'impresa" che "sull'impresa". In altre parole, dedicano troppo poco tempo allo sviluppo di strutture e processi, nonché all'analisi completa di nuovi e fondamentali cambiamenti, come la trasformazione digitale.

**Le PMO sono organizzazioni di piccole e medie dimensioni**, ad esempio fondazioni, società, associazioni, strutture cooperative o istituzioni scientifiche. Queste organizzazioni non governative hanno in comune il fatto di non essere (o almeno non principalmente) attive sul mercato; in altre parole, il profitto non è uno degli obiettivi o l'obiettivo principale del loro lavoro. Come le PMI, le PMO spesso non sono in grado di acquistare supporto esterno a costi significativi. Tuttavia, costituiscono un'ampia parte del cosiddetto terzo settore, che impiega circa 28,3 milioni di persone in tutta l'UE.<sup>2</sup> Si tratta di un numero di dipendenti superiore a quello del settore

edile, ad esempio. Ancor più di molte PMI, le PMO risentono della mancanza di risorse in termini di tempo e denaro per una discussione sostanziale sulle necessarie misure di sviluppo strutturale. Oltre a concentrarsi sul loro lavoro quotidiano, devono richiedere fondi per finanziare il loro lavoro. In gran parte si tratta di finanziamenti statali e/o di risorse provenienti da sponsor privati. La raccolta di fondi e lo sviluppo di progetti di finanziamento sono attività che impegnano risorse importanti. Senza queste attività, tuttavia, non possono lavorare con successo. Inoltre, i leader di molte PMO devono affrontare la sfida di dover integrare e guidare volontari non retribuiti accanto al personale impiegato a tempo pieno.

<sup>2</sup> CCfr. Third Sector Impact-Project (2018): Il terzo settore. Una risorsa rinnovabile per l'Europa. Sintesi dei principali risultati del progetto Third Sector Impact..



Le giovani imprese o organizzazioni, intese come **start-up** sia nell'economia che nel terzo settore, sono molto importanti nell'era digitale. Sviluppano nuovi prodotti o servizi e creano gran parte dell'occupazione di domani. Avvio non significa sempre start-up, tuttavia. Esiste un gruppo importante di nuovi lanci che sono finanziati principalmente da capitali esterni, ad esempio da venture capitalist. L'obiettivo di questi nuovi lanci è spesso una crescita rapida e unidimensionale. Sarebbe tuttavia possibile creare migliori condizioni strutturali fin dall'inizio, anche per quanto riguarda la gestione e la leadership. Ciò porterebbe a un valore aggiunto netto ancora maggiore per queste start-up che, quando hanno successo, talvolta si trasformano in importanti operatori nazionali o internazionali. Ciò sarebbe possibile prestando un'attenzione costante alle idee di INCLUDE fin dall'inizio. Il gruppo di start-up più numeroso è costituito da imprese e organizzazioni costruite da un fondatore o da un piccolo team di fondatori, senza o con risorse esterne molto limitate. Le PMI spesso si lanciano verso l'indipendenza economica grazie a finanziamenti pubblici per la loro fondazione. Le organizzazioni non profit sono generalmente lasciate al freddo e devono costruire l'organizzazione un passo alla volta attraverso contributi personali non retribuiti. Gran parte delle PMI e delle PMO di successo sono nate in questo modo. Il terzo gruppo,

che non è propriamente una start-up nell'uso tradizionale del termine, è costituito da imprese e organizzazioni che devono affrontare un cambio generazionale nella leadership. Ad esempio, un artigiano esperto di un'officina cede la guida a un nuovo proprietario a causa della sua età avanzata. In questa situazione ci sono numerose opportunità per i nuovi responsabili di utilizzare l'approccio INCLUDE.

**Gli enti di formazione professionale** operano solitamente come PMI nel settore della formazione professionale e dell'istruzione. Ma ci sono anche società, associazioni, ecc., cioè PMO del terzo settore, che operano nel settore dell'istruzione. In questo senso, le informazioni già descritte in precedenza per le PMI e le PMO si applicano anche a questi fornitori. Gli enti di formazione possono essere importanti moltiplicatori dell'approccio INCLUDE se seguono il processo INCLUDE per lo sviluppo organizzativo all'interno della propria azienda. Sono ancora più importanti come fornitori di corsi di formazione INCLUDE se diffondono il contenuto di INCLUDE comunicandolo ai loro gruppi target specifici.

### Materiali per INCLUDE formatori

Nel capitolo 8 troverai un programma di workshop modello INCLUDE di un giorno e due giorni che segue l'approccio INCLUDE. Entrambi i workshop possono essere svolti online o di persona.

Un curriculum più completo INCLUDE EQF che tiene conto delle linee guida del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF) è disponibile anche per tutti i fornitori di formazione: "INCLUDE – Inclusive Leadership in the Digital Age. Contenuti per Corsi di Formazione e Workshop".

nelle organizzazioni più piccole, non viene dal nulla. L'industria della consulenza e della formazione è orientata a sviluppare sempre nuovi metodi. Spesso non è altro che vino vecchio in otri nuovi. Ma quando ha un titolo alla moda e un prezzo corrispondente, molti leader e manager, soprattutto nelle grandi aziende, sono fin troppo felici di accettarlo. Le persone sono moderne e seguono i tempi. Questi approcci alla moda vengono accolti con ancora più entusiasmo perché promettono soluzioni apparentemente facili e guadagni rapidi, senza dover scavare a fondo nei processi radicati di un'organizzazione.

### Sembra una buona idea, ma...

Anche se siete convinti in linea di principio di un approccio come INCLUDE, potreste e dovrete avere dei dubbi sul fatto che questo metodo sia ora quello giusto per voi personalmente o per la vostra organizzazione.

Durante lo sviluppo e la sperimentazione dell'approccio INCLUDE abbiamo sentito spesso domande come quelle riportate di seguito:

- "È possibile rimodellare la mia organizzazione senza il supporto di costose società di consulenza?"
- "So che devo fare qualcosa, ma non ho idea di come dovrei procedere!"
- "Ho troppe cose da fare e non ho tempo per imparare e implementare gli strumenti accademici".
- "Sono troppo impegnato con le mie responsabilità quotidiane per permettermi di dedicare tempo alla leadership inclusiva".
- "In teoria sembra tutto bello, ma non è una cosa per grandi organizzazioni che hanno persone che lavorano su questo?"

Sono tutte obiezioni legittime. Inoltre, lo scetticismo generale nei confronti dei nuovi metodi di gestione e leadership, soprattutto



### Be skeptical

È sempre necessario essere scettici quando le nuove tendenze di management e leadership si annunciano come se avessero trovato la pietra filosofale. Questo vale anche per la "leadership inclusiva". Si tratta di un termine che è diventato di moda negli ultimi anni. Un sano scetticismo nei confronti di questo termine e anche del nostro approccio INCLUDE è positivo, meglio che seguire ciecamente chiunque inizi a parlare di leadership inclusiva.

Per dirla chiaramente: anche alcuni degli strumenti che vi consiglieremo in questo manuale sono stati commercializzati in modo sfacciato dai loro autori. Si ha l'impressione, ad esempio, che le organizzazioni o le imprese debbano semplicemente disegnare un "canvas" per tutte le loro sfide e subito progrediranno con successo verso il futuro.



E la semplice capacità di concepire un'organizzazione come una pesca, piuttosto che nei termini della tradizionale struttura piramidale dall'alto verso il basso, non sarà sufficiente a far nascere il cambiamento. È vero che vengono commercializzati molti strumenti e concetti validi, ad esempio attraverso i libri. Leggendoli, però, si noterà che, nonostante le preziose informazioni che trasmettono, manca qualcosa: una risposta alla domanda "Come posso metterlo in pratica nella mia organizzazione?".

Man mano che lavorerete sul manuale INCLUDE conoscerete entrambi gli strumenti che sono stati citati brevemente come esempi, e siamo assolutamente convinti del loro valore. Tuttavia, ogni organizzazione, team e situazione è diversa. Questo è un dato di fatto. Non è bene, quindi, schiacciare l'organizzazione o l'impresa nello stampo preconstituito di un solo strumento specifico e aspettarsi che questo porti a un cambiamento fondamentale. Ciò che fa la differenza è la scelta giusta, la combinazione appropriata, l'adattamento sapiente degli strumenti alle vostre esigenze specifiche. Con l'approccio INCLUDE vi mettiamo in mano una procedura strutturata. Vi fornirà un quadro di riferimento per le vostre decisioni personali e per quelle del vostro team. Siete liberi di prendere le vostre decisioni e come leader nell'era digitale dovete avere il coraggio di decidere cosa è giusto per voi e per la vostra organizzazione.

L'obiettivo del manuale INCLUDE è quello di offrirvi soluzioni operative, sperimentate e testate per questo processo decisionale, che potrete attuare come leader nel vostro lavoro

quotidiano il più rapidamente possibile. Vi consigliamo di procedere un passo alla volta e al vostro ritmo. La cosa più importante da ricordare è che voi e il vostro team siete sempre nel ruolo di metronomo. Un principio fondamentale dell'approccio INCLUDE sottolinea questa aspirazione: "Se è abbastanza sicuro provare" e "È abbastanza buono per ora". Questo principio trae origine dalla "sociocrazia", un concetto organizzativo che pone un forte accento sull'auto-organizzazione. In altre parole, un nuovo approccio, processo o metodo che state introducendo nella vostra organizzazione può essere testato e implementato finché non mettiamo in pericolo l'organizzazione. Nella fase di test si determinerà se ha funzionato o meno come previsto. Per saperne di più su questo approccio graduale, si veda il capitolo 4.

## Riassumendo: quando usare l'INCLUDE?

Gli strumenti qui presentati possono essere implementati con successo da chiunque:

- Dirige la propria organizzazione, per cui svolge compiti sia di gestione che di leadership;
- È responsabile di un gruppo di dipendenti o di un reparto;
- Conduce progetti;
- È un leader „informale“, ad esempio gode del rispetto dei colleghi grazie alla sua esperienza;
- È un dipendente in posizione esposta. In altre parole, potrebbe, ad esempio, influenzare la direzione del cambiamento

dell'organizzazione grazie ai suoi forti legami;

- Ha il compito di essere un „Agente del cambiamento“ nella propria organizzazione, per prendere decisioni costruttive nei processi di cambiamento e innovazione;
- Vuole assumersi maggiori responsabilità nell'organizzazione, indipendentemente dalla posizione che ricopre attualmente, ed è convinto che qualcosa debba cambiare.

Il manuale si rivolge anche ai leader che vogliono cambiare e sviluppare se stessi e la propria organizzazione. In termini pratici, ciò significa:

- Rimodellare un'organizzazione dal basso per prepararla alle sfide di oggi e di domani;
- Modellare un'organizzazione un passo alla volta, ovvero promuovere cambiamenti graduali utilizzando le risorse interne;
- Realizzare cambiamenti più piccoli, in altre parole, implementare soluzioni adatte alle sfide specifiche dell'essere leader;
- Introdurre cambiamenti a livello operativo implementando strumenti pragmatici per risolvere le sfide quotidiane.

I formatori che desiderano condividere la leadership inclusiva nell'era digitale con altri, ora o in futuro, sono un altro importante gruppo target di INCLUDE. Questi possono utilizzare gli strumenti qui introdotti sia nei ruoli descritti sopra, come agenti di cambiamento organizzativo nelle proprie organizzazioni, sia quando progettano workshop esterni e moderano o accompagnano processi di sviluppo organizzativo.

Il capitolo 8, "Come preparare un corso di formazione INCLUDE e come svolgerlo?", spiega in dettaglio come formatori e allenatori possono utilizzare l'approccio INCLUDE e questo manuale. Le seguenti applicazioni rappresentano una possibilità particolare:

- Come ispirazione di base per la progetta-

zione di processi di formazione e facilitazione;

- Implementare il programma di formazione pronto all'uso per i corsi online e in presenza;
- Utilizzando strumenti individuali che possono essere integrati nei concetti di formazione esistenti.

## Per chi il manuale include non è così adatto?

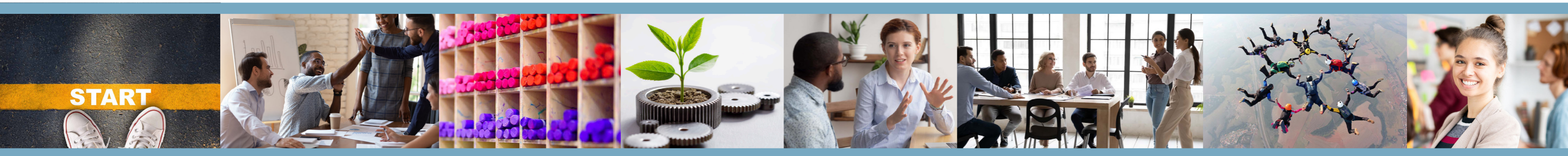
Il manuale INCLUDE può essere utile studiato anche dai leader che lavorano in strutture gerarchiche dall'alto verso il basso o che preferiscono questo tipo tradizionale di organizzazione come stimolo per cambiare o sviluppare il loro pensiero.

Il manuale, tuttavia, non è stato concepito per convincere gli scettici a implementare l'approccio INCLUDE. Il nostro obiettivo principale è raggiungere e sostenere coloro che sono pronti a procedere con l'aiuto dell'approccio INCLUDE. Una breve nota a questo punto per tutti coloro che sono scettici: funziona, e ci sono molti esempi in tutto il mondo che dimostrano che funziona. Tuttavia, è possibile sperimentarlo solo nella pratica, quindi è necessario (volarlo) mettere in pratica.

È assolutamente vero che le organizzazioni e le imprese tradizionali guidate dall'alto verso il basso hanno ottenuto notevoli successi e che sono stati realizzati molti buoni servizi per la società. Non lo mettiamo in dubbio, ma diciamo semplicemente a voce alta e chiara: potrebbe essere più efficiente, più orientato ai clienti, più efficace dal punto di vista dei costi, ecc. Questo vale per ogni organizzazione, indipendentemente dal fatto che sia attiva sul mercato o come fondazione, associazione o organizzazione dell'economia sociale al servizio del benessere pubblico.

# 03

## Cinque aree di sviluppo per i leader nell'era digitale





## Dalle sfide alle aree di sviluppo

In questo capitolo vi presentiamo l'approccio INCLUDE e il quadro dei contenuti di questo manuale pratico. Il punto di partenza è costituito dalle condizioni quadro che determinano la leadership nell'era digitale. Imparerete a conoscere le sfide principali a cui i leader e le loro organizzazioni devono trovare risposta oggi.

Su questa base, i termini "leadership" e "management" si distinguono l'uno dall'altro. Questa classificazione è importante per la differenziazione dell'approccio INCLUDE nelle cinque aree di sviluppo "Leader", "Persone", "Struttura", "Processo" e "Tecnologia". Ognuna di queste aree di sviluppo merita la massima attenzione da parte dei leader di INCLUDE e di tutti coloro che vogliono diventarlo.

Se si vuole riassumere il messaggio centrale di questo capitolo in una frase, questa è: La leadership inclusiva nell'era digitale consiste nel lavorare con e sulle persone e nel lavorare con e sulle organizzazioni

## Leader nell'era digitale - Un primo approccio

Mentre state leggendo questa guida pratica, potreste ordinare cibo a domicilio e pagarlo in parallelo con pochi rapidi clic sul vostro smartphone. Quando avrete finito questo capitolo, un corriere potrebbe già suonare alla vostra porta. Dieci anni fa, questo modo di fare non era scontato, né possibile con la stessa rapidità di oggi.

Gli sviluppi tecnologici hanno accelerato il nostro mondo e hanno un impatto sui nostri stili di vita: il modo in cui viviamo, consumiamo, creiamo e manteniamo amicizie e relazioni, lavoriamo o trascorriamo il nostro tempo libero. Gli sviluppi tecnologici e i cambiamenti negli atteggiamenti socio-culturali influenzano le operazioni di ogni organizzazione. Cosa ne consegue? I cambiamenti esterni richiedono cambiamenti interni. Questo vale per l'intera organizzazione, in particolare per i processi, le strutture, le relazioni sociali, cioè per il modo in cui è organizzata la cooperazione. Significa anche che dovrete pensare di cambiare il vostro stile di

leadership e forse cercare una nuova immagine di sé come leader.

Ciò che offre grandi opportunità è allo stesso tempo un'enorme sfida per tutti coloro che hanno responsabilità oggi o vogliono averne in futuro. Lo sviluppo di strumenti digitali rende possibile lavorare a distanza e formare team virtuali. Tuttavia, l'esperienza degli ultimi anni ha portato a capire che questo non porta automaticamente a una migliore cooperazione nei team. Se siete a capo di "pseudo-team", magari composti per lo più da nomadi digitali, questa sfida vi suonerà familiare.

I nomadi digitali sono persone che non si sentono legate a un'organizzazione e cambiano rapidamente posto di lavoro. Una delle maggiori sfide del lavoro a distanza o in team ibridi è quindi la creazione di un senso di connessione e di appartenenza a un team o a un'organizzazione. I leader non hanno mai dovuto prestare tanta attenzione a questo problema come oggi. Sebbene la questione della coesione sia sempre stata importante, molti legami si sono formati spontaneamente quando si svolgevano compiti insieme e si condividevano le conoscenze in ufficio, in fabbrica o durante le pause caffè o pranzo insieme.

Prima dell'era digitale, l'ambiente di lavoro dei manager era più gestibile e prevedibile. Oggi i leader e le organizzazioni devono operare e prendere decisioni in un ambiente che tende a essere più confuso e incerto. Questo non vuol dire che la vita di un leader sia sempre stata più facile in passato. Ogni epoca ha le sue sfide e solo perché le possibilità tecnologiche di oggi non esistevano in passato, non significa che i leader e il personale non abbiano dovuto prendere decisioni difficili all'epoca. L'approccio INCLUDE, tuttavia, coglie il cambiamento tecnologico come un'opportunità per chiedersi se non sia giunto il momento di mettere in discussione le procedure decisionali, le strutture e i processi che la maggior parte dei manager dà ancora per scontati. Sia nella letteratura teorica che nella pratica lavorativa e di consulenza degli ultimi anni, si trovano sempre più

spesso nuovi concetti che ora vengono notati e richiesti anche dalle organizzazioni conservatrici gestite dall'alto. Perché? Perché ciò che fino a pochi anni fa era percepito come standard non funziona più.

Una competenza importante dei leader di oggi è quindi quella di mettere in discussione i metodi e gli approcci tradizionali e di apprendere nuovi concetti di cooperazione e di fornitura di servizi nelle organizzazioni, indipendentemente dal fatto che siano economicamente attive sul mercato o che appartengano al terzo settore. Per i leader e per chiunque sia interessato a questi nuovi concetti e approcci, questo manuale pratico INCLUDE con i suoi 27 strumenti offre una solida opportunità di crescita, coprendo tutte le sfide rilevanti della leadership nell'era digitale.

La leadership nel nostro tempo significa occuparsi in particolare di importanti processi di sviluppo globale in Europa e nel mondo. Un esempio: fino a poco tempo fa, la "democrazia" era un concetto di cui si parlava solo dopo il lavoro. Anche le persone che vivono in sistemi democratici di solito accettano senza lamentarsi che il loro mondo lavorativo sia determinato da regole gerarchicamente stabilite da "quelli lassù". Per le menti creative, questo mondo del lavoro è un orrore. Poiché le società pluralistiche di solito offrono abbastanza opzioni per svilupparsi al di fuori delle strutture gerarchiche, questo non è stato finora un problema significativo. Tuttavia, sta crescendo il gruppo di persone che, tra l'altro, non vogliono più seguire i codici di abbigliamento e trascorrere la giornata lavorativa in uniforme. Più persone di prima vogliono portare la propria individualità anche sul posto di lavoro. Vogliono essere coinvolti nei processi decisionali e svolgere compiti più creativi che riproduttivi. Queste persone si aspettano che il loro lavoro sia un'esperienza positiva e arricchente e non solo un modo per guadagnare denaro.

Per chiarire: il numero di coloro che vedono il lavoro principalmente come un male necessario per vivere è ancora alto e rimarrà alto.



L'approccio INCLUDE offre un'opzione a tutti coloro che ritengono, anche in qualità di piccole o medie organizzazioni o PMI, di non poter (o non poter più) fare a meno delle menti creative che hanno aspettative più elevate nei confronti del loro posto di lavoro. I lavoratori giovani e meno giovani ben istruiti in Europa hanno un'ampia scelta di opportunità di lavoro in patria e all'estero. Non c'è quindi da stupirsi se i manager accettano sempre più spesso la settimana di 4 giorni, si entusiasmano per la leadership inclusiva, la democratizzazione dei processi di lavoro e la sostituzione della gestione dall'alto verso il basso con approcci dal basso verso l'alto. Lo fanno, tra l'altro, perché hanno urgente bisogno di innovazione e quindi devono diventare più attraenti per le menti creative. In altre parole: Non ci si può affidare al dominio e alla subordinazione e aspettarsi un flusso permanente di innovazione e creatività (Liv Larsson).

La buona notizia è che organizzazioni più democratiche, inclusive e auto-organizzate non sono un pio desiderio. Chi pensa a discussioni interminabili, decisioni di consenso basate sul minimo comune denominatore, blocchi del progresso, giochi di potere, ecc. è in buona compagnia. La stragrande maggioranza dei dirigenti e anche della forza lavoro la pensa così. Solo che questo è sbagliato. Non dovete sopportare gli effetti collaterali negativi dei classici processi decisionali democratici, che conoscete dalla politica,

nella vostra organizzazione. Esistono alternative funzionanti. Iniziate a cercarli. Con i suoi 27 strumenti, il manuale pratico INCLUDE vi offre una scorciatoia e un'eccitante miniera di tesori; dovete solo cogliere l'occasione.

Lavorare con l'approccio INCLUDE non significa avere bisogno di più tempo in generale, ad esempio per i processi decisionali. Tuttavia, INCLUDE sposta il tempo necessario all'inizio del processo, cioè quando viene presa la decisione. Le organizzazioni in cui si prendono decisioni direttive dall'alto verso il basso possono farlo rapidamente, se necessario, mentre dedicano più tempo a convincere i lavoratori che devono attuare tali decisioni o lavorare con i risultati, e a "vendere" la loro decisione. Molti processi di cambiamento sono già falliti perché questo lavoro di persuasione spesso non ha successo. In pratica, però, anche nelle organizzazioni gerarchiche, le decisioni vengono prese rapidamente solo quando è assolutamente necessario.

Il processo decisionale nelle organizzazioni inclusive può richiedere un po' più di tempo. Tuttavia, l'implementazione sarà di solito più agevole. Se una decisione viene presa congiuntamente e tutti gli interessati sono coinvolti, ci si può aspettare una resistenza minore o nulla durante l'attuazione, ma piuttosto un sostegno più forte dovuto all'identificazione con la decisione. Il tempo aggiuntivo investito all'inizio di solito si ripaga più volte. Se si utilizzano anche le procedure decisionali

appropriate che presenteremo nel Capitolo 6, le organizzazioni inclusive possono anche prendere decisioni rapidamente.

## Sfide per i leader nell'era digitale

Nei 27 strumenti che vi presentiamo in dettaglio nel capitolo 6, troverete all'inizio un riquadro con il titolo "Beneficio - Perché questo metodo è utile". Grazie alla formulazione dei vantaggi dei rispettivi strumenti, è possibile determinare rapidamente se uno strumento specifico offre una risposta adeguata alle singole sfide della vostra organizzazione.

In questo capitolo, le sfide centrali dell'era digitale sono riassunte in undici aree tematiche.<sup>1</sup> Queste aree si basano l'una sull'altra o si sovrappongono. Potete leggere il seguente elenco dal punto di vista della vostra organizzazione, dall'alto verso il basso, oppure iniziare dalla vostra prospettiva personale, dal basso verso l'alto. Le seguenti sfide generali servono come primo orientamento a questo punto. Allo stesso tempo, forniscono la base per le cinque aree di sviluppo di INCLUDE che verranno illustrate di seguito. Le singole sfide possono di solito essere assegnate a diverse aree di sviluppo.

### Sfide - aree tematiche

- Costruire e sviluppare un'organizzazione di successo (sul mercato);
- Avviare innovazioni e creare valore reale per i clienti e i gruppi target;
- Avviare, moderare e guidare i processi di cambiamento;
- Creare le condizioni quadro affinché i processi di sviluppo siano più rapidi e agili;
- Comprendere e utilizzare le nuove tecnologie a vantaggio dell'organizzazione;
- Implementare procedure decisionali che consentano di prendere decisioni rapide e allo stesso tempo più democratiche in tutta l'organizzazione;
- Condividere il potere e la responsabilità in modo che le decisioni possano essere prese da chi è più adatto a farlo;
- Costruire e guidare team in grado di realizzare il loro pieno potenziale;
- Costruire relazioni basate sul rispetto e sulla fiducia reciproci;
- Valorizzare e promuovere la diversità;
- Sviluppare la propria personalità e imparare continuamente.

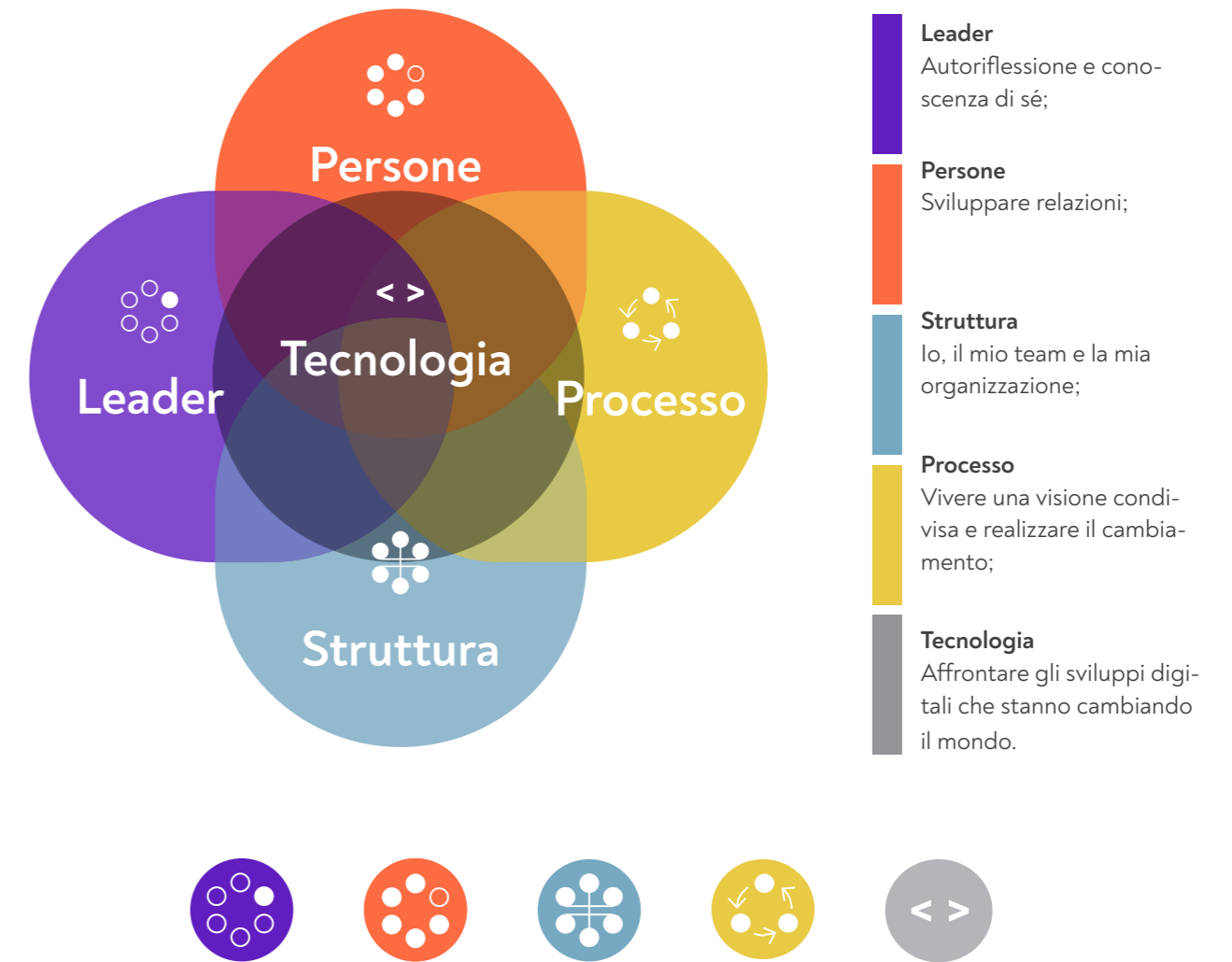
<sup>1</sup> Nel manuale „INCLUDE - Leadership inclusiva nell'era digitale. Fondamenti per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“, le sfide concrete della vita quotidiana dei leader sono assegnate alle undici aree tematiche. Questa pubblicazione può essere scaricata gratuitamente anche in inglese: [http://link.emcra.eu/include\\_de](http://link.emcra.eu/include_de).





## In sintesi: Le cinque aree di sviluppo per una leadership inclusiva nell'era digitale

INCLUDE distingue cinque aree di sviluppo in cui i leader possono svilupparsi per essere efficaci nell'era digitale. Queste cinque aree di sviluppo sono:



Le cinque aree di sviluppo di INCLUDE lavorano insieme e si completano a vicenda. Ad esempio, una maggiore auto-organizzazione (vedi area di sviluppo Processo) è possibile solo se si crea una maggiore fiducia reciproca (vedi area di sviluppo Persone) e si limita l'esercizio formale del potere (vedi area di sviluppo Struttura). Inoltre, i leader di INCLUDE hanno bisogno di una competenza pronunciata in materia di opportunità o rischi per valutare le innovazioni tecniche per la propria organizzazione (vedi area di

sviluppo Tecnologia), nonché di una sana autoconsapevolezza, soprattutto per quanto riguarda le proprie capacità e i propri limiti (vedi area di sviluppo Leader). Per questo motivo è importante seguire l'intero processo INCLUDE sia come individuo che come organizzazione. Non ci sono scorciatoie. I leader INCLUDE eccellono nel prendere sul serio tutte e cinque le aree di sviluppo e nello svilupparsi in tutte le aree. Per saperne di più, si veda il capitolo 4.

## Cos'è la leadership e cos'è il management nell'era digitale?

Chiunque voglia diventare un leader INCLUDE e affrontare le sfide sopra descritte vuole cambiare qualcosa. La leadership nel senso di INCLUDE mira a volere il nuovo e a renderlo possibile. Ancora di più: i leader di INCLUDE vogliono fare bene le cose nuove. Questo è tutto tranne che normale vita organizzativa quotidiana. Ma anche la trasformazione digitale non è un cambiamento ordinario. Come la rivoluzione industriale, si tratta di un cambiamento fondamentale nel modo in cui viviamo e lavoriamo (cfr. Brynjolfsson/McAfee 2014; Schwab 2019). È quindi logico che anche tutti gli approcci e i metodi di leadership si adattino alla nuova era digitale. La definizione classica di leadership di John P. Kotter serve come punto di partenza per l'ulteriore sviluppo della comprensione della leadership nell'era digitale: la leadership crea cambiamento e movimento in un'organizzazione. Si tratta, ad esempio, di stabilire una nuova direzione o di avere un effetto ispiratore sul proprio ambiente (Kotter 1990: 4 ss.). Secondo Peter Staudt, la leadership è "la capacità di dare alle persone una nuova prospettiva e un nuovo significato attraverso la visione, in modo che si identifichino con gli obiettivi e i valori" (Staudt 2017). Al contrario, la caratteristica centrale del management è quella di creare ordine e costanza in un'organizzazione, ad esempio quando si verificano i risultati con l'aiuto del controlling o si risolvono le sfide concrete del lavoro quotidiano (Kotter 1990: 4 ss.). Questa

definizione, anch'essa tratta da Kotter, viene tradotta da Peter Staudt come segue: Il management è „la capacità di guidare un gruppo di persone sulla base di valori e principi, di controllare i processi coinvolti e di utilizzare in modo ottimale le risorse necessarie per raggiungere un obiettivo precedentemente definito“ (Staudt 2017). Una netta separazione di questi due termini non è né utile né necessaria. L'approccio INCLUDE è fluido per quanto riguarda la distinzione tra gestione e leadership. L'uno non funziona senza l'altro: la gestione e la leadership di INCLUDE sono due facce della stessa medaglia. Le attività di gestione riguardano anche la guida di gruppi di lavoro, ad esempio. Non dobbiamo nemmeno fingere che i leader facciano tutte le cose importanti e rivoluzionarie e che i manager si concentrino „solo“ sull'ordinaria amministrazione. Ciononostante, una cosa è chiara: i leader di INCLUDE si occupano di apportare cambiamenti e di provare cose nuove. In questo modo, vogliono prendere decisioni il più possibile insieme a tutte le parti interessate. Il loro obiettivo è un'organizzazione più caratterizzata dall'auto-organizzazione rispetto al passato. Per i leader di INCLUDE, ciò significa trasferire le responsabilità e condividere il potere. Lo vogliono perché hanno riconosciuto che il „business as usual“ nell'era digitale non è sufficiente a causa dei cambiamenti fondamentali e delle ampie sfide e opportunità che ne derivano (cfr. capitolo 7 per maggiori dettagli).

## Leadership e sviluppo organizzativo: funzionano solo insieme

Molti approcci alla leadership non sono all'altezza. L'attenzione si concentra prevalentemente sulla questione di come i manager modellino le relazioni con i loro dipendenti in modo tale da ottenere i risultati che gli sono stati assegnati. Di norma, anche il manager viene considerato e affrontato come una persona che deve svilupparsi ulteriormente. In sostanza, però, questi approcci si concentrano "solo" sulle aree di sviluppo INCLUDE dei "leader" e delle "persone", e di solito mancano di un orientamento inclusivo.<sup>2</sup>

Le questioni relative alla struttura organizzativa e ai processi di lavoro in un'organizzazione sono di solito oggetto di scarsa o nulla attenzione quando si parla di leadership (INCLUDERE le aree di sviluppo "struttura" e "processo"). Chi vede la leadership in modo così semplicistico sta solo scalfendo la superficie. L'approccio del "nuovo lavoro", che è diventato sempre più popolare negli ultimi anni, è giustamente criticato proprio per questo motivo. Chi manda se stesso e il suo team a seminari sul "nuovo lavoro", ma per il resto lascia invariato ciò che costituisce la cooperazione nell'organizzazione, non è veramente serio riguardo alla leadership inclusiva.

<sup>2</sup> Il progetto precedente a INCLUDE „Leadership inclusiva“, anch'esso finanziato dall'UE, non è andato oltre le prime due aree di sviluppo di INCLUDE. Tuttavia, con il suo focus sull'„inclusione“, è stato in grado di dare un contributo rilevante al dibattito sulla leadership. I materiali pubblicati dal progetto „Leadership inclusiva“ sono quindi consigliati a tutti coloro che desiderano crescere ulteriormente, soprattutto nelle aree di sviluppo „Leader“ e „Persone“. Questi materiali sono stati utilizzati solo in misura molto limitata in questo manuale pratico e possono essere utilizzati anche dai leader INCLUDE come materiale didattico e di apprendimento supplementare. Disponibile gratuitamente qui: <https://inclusiveleadership.eu/de/>. // nella versione EN si prega di prendere il seguente URL: <https://inclusiveleadership.eu/> //

Per un processo di cambiamento INCLUDE di successo, è necessario lavorare su tutte le aree della vostra organizzazione, in modo che anche la vostra cultura organizzativa si evolva in Proper INCLUDE. In caso contrario, vale quanto affermato da Peter Drucker: “La cultura si mangia la strategia a colazione”.

Perché? Semplicemente, così come un buon software non riesce a trasformare un buon processo digitale in un cattivo processo analogico, è altrettanto improbabile che una struttura organizzativa gerarchica si trasformi in una struttura inclusiva con i soli approcci del “nuovo lavoro”, come l'integrazione vita-lavoro o la mindfulness. Questi concetti hanno una loro giustificazione e possono essere significativi ed efficaci, ma solo se parallelamente si creano le basi strutturali e organizzative per realizzarli. Lavorare sul sistema è un prerequisito fondamentale per il funzionamento di “New Work”. Se non si va fino in fondo, la frustrazione e il licenziamento sono una logica conseguenza. Il „nuovo lavoro“ non può essere vissuto in strutture gerarchiche dall'alto verso il basso. Se come manager date una possibilità all'approccio INCLUDE, osserverete che la vostra cultura organizzativa cambia e che il “nuovo lavoro” emerge come sottoprodotto dello sviluppo inclusivo delle vostre strutture organizzative. Se i leader e il personale decidono insieme nello spirito di INCLUDE, coglieranno l'opportunità di plasmare l'ambiente di lavoro in modo ottimale per l'organizzazione e per i team e gli individui.



## INCLUDE non è un'osservazione superficiale: perché bisogna sempre guardare fuori!

Le cinque aree di sviluppo di INCLUDE delineate in sequenza hanno una cosa in comune: ogni area di sviluppo è presentata da una prospettiva sia interna che esterna. C'è una buona ragione per questo. Solo se voi, in qualità di leader, i membri del vostro team e l'intera organizzazione terranno costantemente conto del mondo esterno che vi circonda, potrete avere successo. Qualsiasi altra cosa sarebbe puro “navel-gazing”. La realtà dei mercati o dei gruppi target a cui vi rivolgete e le persone o i gruppi che agiscono intorno a voi determinano il successo della vostra organizzazione. Questa realtà esterna non deve solo essere lasciata “giocare” in tutte le vostre attività di leader. Dovrebbe assumere un ruolo di primo piano.

Un esempio per illustrarlo: in futuro, nei

vostrici processi di lavoro vi affiderete a una maggiore auto-organizzazione, autonomia e processi decisionali agili e più rapidi (INCLUDERE l'area di sviluppo „Processo“). Tuttavia, se allo stesso tempo non date ai vostri team e alle persone che ottengono queste libertà l'accesso diretto ai clienti o ai gruppi target per i quali stanno sviluppando nuovi prodotti o servizi, ad esempio, può accadere quanto segue: Le esigenze reali dei gruppi target non sono sufficientemente incluse nel processo di sviluppo - lo sviluppo manca il bersaglio, almeno in parte, e questi nuovi prodotti non sono accolti dai potenziali utenti come potrebbero.



## Area di sviluppo 1: “Leader“: Auto-riflessione e auto-conoscenza

La leadership in termini di autosviluppo nell'era digitale significa riflettere criticamente sui propri comportamenti e ruoli nell'organizzazione. La trasformazione digitale parte da voi personalmente.

Quest'area di sviluppo riguarda il coraggio di esplorare se stessi e di confrontarsi con i propri schemi di pensiero e di comportamento. Conoscere meglio se stessi è un prerequisito per crescere come leader. In particolare, vi incoraggiamo ad agire in modo più autentico come persona. In questo modo si riduce lo stress causato dal fatto che spesso le persone si sentono obbligate a svolgere un determinato ruolo nelle loro posizioni professionali. Quando scegliete consapevolmente di essere più di quello che sembrate, il vostro lavoro vi verrà più facilmente incontro. Può anche determinare un cambiamento positivo nel modo in cui si lavora con i colleghi.

Si tratta di fare in modo che voi stessi vi sentiate bene sul posto di lavoro. Nessuno può togliervi la responsabilità (cfr. School for Leaders Foundation/Alp/EU Fundraising Association 2018: 29ss.).

Al centro di quest'area di sviluppo c'è la questione della **misura in cui voi, come persona nell'era digitale, siete disposti a svilupparvi ulteriormente e a cambiare il vostro comportamento, se necessario. L'auto-riflessione è un concetto centrale** e il punto di partenza per tutte le ulteriori iniziative che affronterete per affrontare le sfide dell'era digitale. Vale quanto segue: prima di poter guidare con successo la vostra organizzazione nell'era digitale, dovete prendere coscienza del vostro precedente comportamento come leader. Prima della trasformazione digitale della vostra organizzazione viene la vostra personalissima trasformazione mentale. Un nuovo comportamento di leadership inizia sempre da se stessi. Per affrontare adeguatamente le sfide dell'era digitale, non è sufficiente apportare le giuste modifiche alla struttura

organizzativa o ai processi decisionali. Voi personalmente dovrete seguire un processo di sviluppo parallelo.

### **Un altro concetto centrale quando si inizia l'impegno con se stessi è l'apprendimento.**

Si impara a conoscere meglio se stessi e si apprendono nuovi comportamenti, strumenti e metodi che cambiano e migliorano il proprio comportamento di leadership. L'apprendimento comprende anche la volontà di **abbandonare attivamente comportamenti** radicati e forse **non più adatti** o di sostituirli con altri nuovi o più adatti.



C'è molto da scoprire anche nell'ambito delle **relazioni con i dipendenti, i superiori o i colleghi. Il concetto centrale è l'autenticità.**

In qualità di leader di INCLUDE, avete la possibilità di togliervi la maschera che molte persone si mettono addosso come ovvio nella loro vita lavorativa. Invece di limitarsi a “recitare” uno o più ruoli, è possibile riempirli ed essere più se stessi nel processo. L'interazione personale con gli altri membri dell'organizzazione diventa più rilassata e fiduciosa.

Per molti leader di INCLUDE, essere autentici significa anche ammettere a se stessi che gli attuali sconvolgimenti dell'era digitale li hanno almeno parzialmente sopraffatti come leader. Se imparate a valutare meglio i vostri limiti, in futuro vi sarà più facile, ad esempio, consentire decisioni più decentrate come leader e non voler più controllare tutto e tutti. Invece dell'arroganza, che caratterizza molti leader (Kruger/Dunning 2009), i leader di INCLUDE praticano una consapevole auto-controllo. La leadership meno tradizionale è più nell'era digitale. Paradossalmente, è solo attraverso questo che voi, come leader,

potete tornare a essere veramente efficaci.

Per facilitare il viaggio verso se stessi, si può tenere presente quali sono le prospettive future: Come Leader INCLUDE otterrete risultati migliori e dovrete fare meno sforzi per farlo. L'obiettivo è lavorare con successo e vivere meglio. La vostra vita è troppo preziosa per lasciare che sia dominata da un ambiente di lavoro obsoleto. Per il vostro bene, eliminate la pressione dalla vostra vita lavorativa. Questo può essere fatto solo se prima si conosce meglio se stessi e si decide cosa si vuole fare di diverso in futuro.

Chiunque non sia ancora convinto che questo sia il momento giusto per decidere un nuovo comportamento di leadership dovrebbe percepire la nostra era digitale per quello che è. Uno sconvolgimento radicale di tutte le condizioni esistenti. La trasformazione digitale è una rivoluzione. Sta rivoluzionando il modo in cui lavoreremo insieme in futuro. Il nostro vecchio “sistema di fabbrica”, che è servito da modello non solo nella produzione ma anche in tutte le attività d'ufficio, ha fatto il suo tempo. Ad esempio, non abbiamo più bisogno di riunirci in uffici open space in complessi di uffici per lavorare in modo efficace. Il mondo sta diventando remoto e i leader INCLUSI possono guidare o operare con successo in questo nuovo ordine mondiale. La rivoluzione digitale sta cambiando molto rapidamente anche il nostro mondo del lavoro. Decidete se volete agire subito o se dovete reagire in un secondo momento.



## Area di sviluppo 2: “Persone”: Sviluppo delle relazioni

La leadership in termini di collaborazione con il personale e i colleghi della vostra organizzazione nell'era digitale significa dedicare tempo a costruire relazioni con le persone che lavorano con voi e per voi.

Le relazioni devono essere costruite e mantenute. I leader di INCLUDE accettano questa sfida e sono consapevoli di trascorrere una parte rilevante del loro tempo lavorativo comunicando con i singoli o in gruppo. La base di questo lavoro di relazione è la volontà di valorizzare il contributo di ogni individuo. Si tratta di promuovere il più possibile la diversità all'interno di un'organizzazione e di riconoscere le differenze, ad esempio di personalità, background ed esperienza, come potenziale di innovazione. I leader inclusivi agiscono con la mentalità di accettare altri approcci e di cedere consapevolmente la responsabilità (cfr. School for Leaders Foundation/Alp/EU Fundraising Association 2018: 35ss.).

Al centro di quest'area di sviluppo c'è la questione di **come si vuole collaborare nell'era digitale con le persone con cui si è strettamente connessi attraverso i propri ruoli o responsabilità nella propria azienda o organizzazione**. I termini centrali della relazione interna sono la **fiducia e la responsabilità**. Le relazioni di fiducia si sviluppano quando c'è una comunicazione apprezzabile e traspa-

rente sia a livello bilaterale, da persona a persona, sia all'interno del team. Ciò include anche un ambiente di lavoro privo di paure, con una cultura dell'errore adeguata che incoraggia le persone a prendere iniziative. Al centro di una collaborazione fiduciosa c'è la valorizzazione della persona. In un ambiente del genere, è vietato ai superiori trattare formalmente i subordinati come “mezzi di produzione” che vengono spostati da A a B a seconda del loro vantaggio per l'organizzazione. Come sottolinea giustamente Marcus Sassenrath, se volete ottenere qualcosa insieme ad altre persone del team, dovete agire il più possibile “all'altezza degli occhi, orientati alla relazione e senza complicazioni” (Sassenrath 2017: 66) tra di voi.

INCLUDERE I leader condividono le **responsabilità**. La responsabilità condivisa per i risultati del lavoro in un team può sorgere, ad esempio, quando i leader incoraggiano e richiedono l'assunzione di responsabilità. Come leader INCLUDE, seguite il motto di Edwin P. Hollander: “fare le cose con le persone piuttosto che con le persone” (Hollander 2012: 9). In questo modo, si supera la classica divisione dei ruoli tra “leader” e “follower” e si rende possibile il cambio di ruolo, ad esempio in base alla competenza professionale.

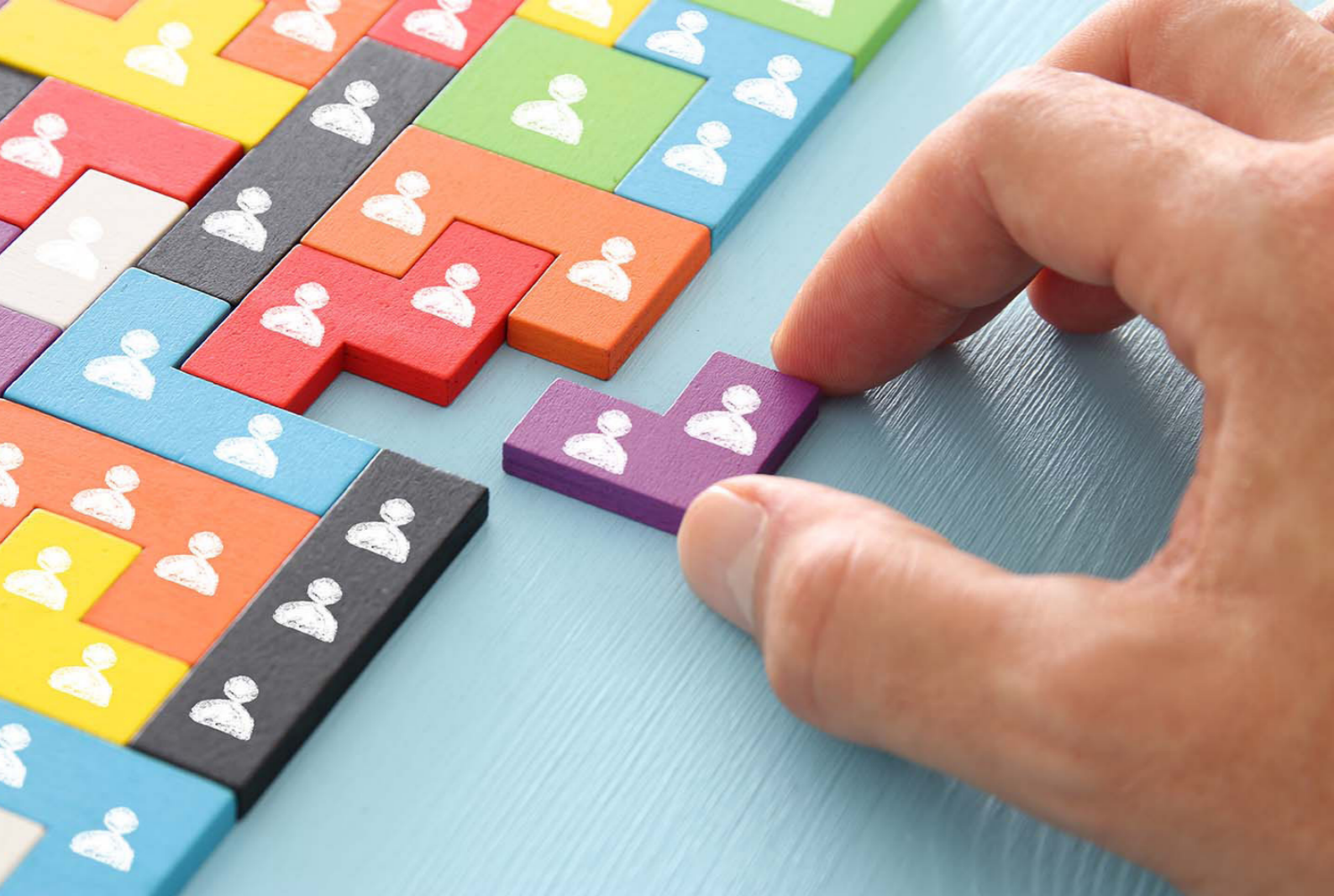
Le **relazioni** giocano un ruolo decisivo anche nelle relazioni esterne, ad esempio nei contatti personali con i clienti o con i fornitori e i prestatori di servizi. I leader di INCLUDE

cercano quindi di organizzare i processi di lavoro in un'organizzazione in modo tale che il maggior numero possibile di persone, se possibile tutte, abbia un contatto diretto con i clienti. Sperimentare i risultati positivi e il valore del proprio lavoro direttamente con il destinatario di un servizio trasmette un significato e rende orgogliosi di ciò che si è creato. Il feedback critico, invece, fornisce un impulso diretto a proposte di miglioramento, unito all'incentivo personale a stimolare direttamente questi miglioramenti all'interno dell'organizzazione. Inoltre, grazie al contatto frequente e diretto con i clienti, i suggerimenti e le idee per nuovi prodotti e servizi arrivano all'organizzazione in modo molto più diretto. Il mondo esterno, che sta cambiando rapidamente nell'era digitale, ha maggiori possibilità di influenzare le strutture interne, i processi e le offerte di un'organizzazione. Sia la capacità di cambiare che la velocità di cambiamento di un'organizzazione ne beneficiano a lungo termine.

Se le basi per una maggiore auto-organizzazione, per decisioni autonome, per un'assunzione di responsabilità decentrata e per una collaborazione fiduciosa e cooperativa sono poste nelle relazioni personali tra di loro, allora queste caratteristiche di INCLUDE possono avere un effetto positivo su scala più ampia anche nelle strutture e nei processi di un'organizzazione. Tuttavia, se un leader non inizia il lavoro di relazione INCLUDE su piccola scala nell'ambiente personale diretto, sarà più difficile diventare efficace su larga scala nelle strutture e nei processi dell'organizzazione.

Il comportamento di INCLUDE deve consentire un feedback onesto in entrambe le direzioni. In particolare, i subordinati gerarchici devono avere il coraggio di dare un feedback onesto ai loro superiori. Chi riesce a fare a meno dei superiori in senso classico e inizia a sperimentare team senza una leadership esplicita, ad esempio, potrebbe rimanere sorpreso dalle dinamiche positive che si creano, come spiega in modo convincente Marcus Sassenrath (Sassenrath 2017: 66).

Se in un'organizzazione devono prevalere la fiducia e la responsabilità, tutti i soggetti coinvolti devono partecipare onestamente al successo comune. Anche se può sorprendere, il primo passo dovrebbe essere l'abolizione coerente di tutti i sistemi di bonus personali. I bonus individuali legati ai risultati creano quasi sempre un incentivo a sfavorire o addirittura a favorire eccessivamente i colleghi e i clienti a proprio vantaggio. Nelle vendite, ad esempio, questo comportamento porta ad offrire ai clienti prodotti di qualità inferiore. In un ambiente del genere, quale venditore sarebbe interessato a trasmettere internamente i desideri dei clienti che cambiano? Se il prodotto venduto non funziona più, il venditore può semplicemente “firmare” con la società successiva. Un'azienda che viene estromessa dal mercato da un nuovo prodotto digitale, invece, non può “andare avanti” così facilmente. La trasformazione digitale avrà quindi successo solo se nelle organizzazioni verranno creati sistemi di incentivazione che creino “pelle nel gioco” per tutti, nel senso di Nassim Nicholas Taleb (2018). A tal fine, tutti i partecipanti devono assumersi la responsabilità delle proprie decisioni e del proprio ruolo. Questo funzionerà solo se anche loro hanno un rischio misurabile, cioè se hanno davvero “pelle in gioco”. Vale la pena che i leader di INCLUDE lavorino in modo aggressivo su tali sistemi.



### Area di sviluppo 3: “Struttura”: Io, il mio team e la mia organizzazione

La leadership per quanto riguarda l'ulteriore sviluppo della struttura di un'organizzazione nell'era digitale significa mettere fondamentalmente in discussione la struttura esistente e avviare i cambiamenti necessari. Questo vale sia per il proprio ruolo, ad esempio per quanto riguarda un team o un dipartimento. Infine, significa anche guardare con occhio critico alle strutture dell'intera organizzazione.

Al centro di tutti gli aspetti della struttura di un'organizzazione nell'era digitale c'è la questione del **modo in cui le persone si relazionano tra loro all'interno di un'organizzazione**. Il **concetto centrale della relazione interna è il potere**, in base al quale i detentori di tale potere possono mettere in gioco, in primo luogo, la loro **influenza sociale informale (struttura informale)**, in secondo luogo la loro **reputazione come esecutori (struttura**

**della performance)** e, in terzo luogo, la loro posizione formale **nella gerarchia (struttura formale)**, al fine di **apportare** cambiamenti all'interno di una struttura organizzativa come leader. Secondo Silke Hermann e Niels Pfläging (2020), queste **tre aree di potere o influenza** esistono all'interno delle strutture di ogni organizzazione. Il potere o l'influenza non sono né positivi né negativi. È un dato di fatto che le persone hanno un'influenza sugli altri. L'unica questione rilevante è quindi come e per cosa usano questa influenza o questo potere.

In questa prospettiva, la leadership ha sempre una dimensione normativa. I leader possono usare la loro posizione nella gerarchia per guadagno personale o abusarne a scapito dei loro subordinati e colleghi, invece di usare la loro influenza nell'interesse dell'organizzazione. Una domanda centrale per voi in questo contesto è fino a che punto potete organizzare le strutture della vostra organizzazione in modo che tutti i partecipanti siano incentivati a usare la loro influenza personale



nell'interesse degli obiettivi organizzativi. L'azione “politica” nell'interesse personale o del proprio dipartimento, ad esempio, può essere spesso osservata tra i detentori del potere “formale” e di solito è dannosa per l'organizzazione nel suo complesso. Questo porta a pensare in modo dipartimentale o a una mentalità a silo, che non è affatto esclusiva delle grandi aziende o organizzazioni. Per i leader di INCLUDE è importante, come primo passo, abbattere i “muri” esistenti o almeno renderli più permeabili. Da un lato, ciò si applica all'interno dell'organizzazione, ad esempio creando maggiore trasparenza in modo che la conoscenza non venga “accaparrata” nelle singole unità organizzative. D'altro canto, le organizzazioni dovrebbero anche aprirsi di più all'esterno, ad esempio sviluppando le relazioni con i fornitori lungo

la catena del valore da un rapporto di puro cliente-appaltatore verso un rapporto di partnership. Il **termine centrale** dal punto di vista di un leader di INCLUDE nelle **relazioni esterne è partnering** (Sassenrath 2017: 26).

Non sorprende che la maggior parte delle idee e delle proposte per lo sviluppo di un'organizzazione si concentri sulla struttura “formale” o sui ruoli e le responsabilità “formalmente” definiti. La maggior parte delle persone pensa quasi di riflesso alla struttura di un'organizzazione solo in termini di questa struttura “formale”, cioè le gerarchie esistenti o le relazioni tra i diversi reparti. Nella nostra mente si presenta quasi automaticamente l'immagine di un classico organigramma. Questo è comprensibile, ma non sufficiente se come leader volete fare la differenza in modo strutturale nell'era digitale.

Solo coloro che, in qualità di leader inclusivi, conoscono tutte e tre le aree, ossia quella “formale”, quella “informale” e quella della “struttura di fornitura del servizio”, e analizzano con precisione le costellazioni di potere o di influenza che le accompagnano, avranno successo nell'area strutturale. Dovreste sempre pensare in anticipo a come eventuali interventi nel sistema della vostra organizzazione influenzeranno le tre strutture o a quali reazioni ci si può aspettare. Per esempio, pensate a quali detentori di potere vi servono come sostenitori per raggiungere più facilmente un obiettivo desiderato con un intervento.



## Area di sviluppo 4: “Processo”: Vivere una visione condivisa e realizzare il cambiamento

La leadership per quanto riguarda l'ulteriore sviluppo dei processi di un'organizzazione nell'era digitale significa sviluppare il lavoro e i processi decisionali in modo tale che tutti i membri di un'organizzazione vogliano raggiungere una visione comune e sostenere o, nel migliore dei casi, avviare i cambiamenti necessari in questa direzione.

Dare vita a una visione condivisa significa essere aperti e invitare alla partecipazione reale, ad esempio in un processo di cambiamento. Ciò significa che, dallo sviluppo di una visione condivisa per il futuro della vostra organizzazione all'attuazione di questa visione, vi affidate alla partecipazione di tutti e motivate ciascuno a dare un contributo individuale. I “co-visionari” possono essere ispirati a tutti i livelli della gerarchia e diventare co-creatori attivi (cfr. School for Leaders Foundation/Alp/EU Fundraising Association 2018: 32ss.).

La capacità di apportare cambiamenti e di osare qualcosa di nuovo sono componenti centrali della leadership. I processi di cambiamento diventano inclusivi quando il maggior numero possibile di attori viene coinvolto sia internamente che esternamente, ad esempio superando consapevolmente i confini dell'organizzazione. Realizzare il cambiamento insieme promuove il senso di appartenenza di tutti i soggetti coinvolti (cfr. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018: 38ss.).

Al centro di tutti gli aspetti del miglioramento dei processi in un'organizzazione nell'era digitale c'è la seguente domanda: **chi fa o decide cosa, quando, come, con cosa, per chi e soprattutto perché? I termini centrali della relazione interna sono auto-organizzazione e agilità. Auto-organizzazione** significa orientare coerentemente tutti i processi verso l'autonomia dei singoli e dei team, il decentramento delle decisioni, la condivisione delle responsabilità e l'ampia partecipazione

di tutti. L'**agilità**, intesa come la capacità di un'organizzazione di adattarsi a un ambiente in rapida evoluzione, è un prerequisito fondamentale per il successo nell'era digitale (Sassenrath 2017: 29). Le caratteristiche principali dei processi nelle organizzazioni agili sono una maggiore velocità, ad esempio nell'implementazione delle innovazioni, una mentalità basata su tentativi ed errori invece che su un'economia pianificata e sull'implementazione di obiettivi, un approccio graduale che consente di commettere errori e li valuta positivamente come un'esperienza di apprendimento, nonché la disponibilità di tutti i partecipanti ad assumersi rischi calcolati più elevati. Se questi processi lavorativi e decisionali auto-organizzati e agili sono coerentemente allineati con i valori di un'organizzazione, la visione e gli obiettivi a lungo termine, allora la trasformazione nell'era digitale può avere successo.



**Il concetto centrale della relazione esterna è il cliente o il gruppo target per il quale l'organizzazione fornisce un servizio.** I clienti o gruppi target sono coloro che effettivamente pagano per un servizio o che ne beneficiano. Le organizzazioni che vogliono sopravvivere nell'era digitale devono allineare costantemente i loro processi ai vantaggi per i loro clienti o gruppi target. Non si tratta principalmente di migliorare i processi per i prodotti esistenti. La domanda molto più importante, come sottolinea David L. Rogers, è: qual è il problema più importante che i nostri clienti



hanno attualmente e che noi potremmo risolvere (Rodgers 2016: 7)? I leader che si pongono questa domanda allineano automaticamente i loro processi alle nuove soluzioni e ai prodotti del futuro.

Quando si parla di processi, le organizzazioni che hanno definito formalmente i processi, ad esempio nell'ambito di un sistema di gestione della qualità certificato ISO 9001, corrono il rischio di concentrarsi troppo su questi processi. Questo è un errore. Spesso sono proprio questi processi a determinare rigidità organizzative interne e resistenze del tipo “questi sono i nostri standard, abbiamo sempre fatto così”. Come manager nell'era digitale, potete cercare di dare i primi impulsi nell'area dei processi in quelle aree in cui i processi formali sono influenzati il meno possibile.

Seguendo un suggerimento di Marcus Sassenrath, il vostro obiettivo dovrebbe essere quello di sviluppare la vostra organizzazione passo dopo passo, passando da un'organizzazione per reparti a un'organiz-

zazione per processi (Sassenrath 2017: 85). Nell'era digitale i processi intelligenti e orientati al cliente, con la massima auto-organizzazione e agilità possibile, sono più importanti dei singoli risultati, ad esempio il raggiungimento di un obiettivo di costo o di fatturato. La cosa migliore da fare è abolire il più possibile regole rigide, specifiche, obblighi di rendicontazione e obiettivi di risultato. In questo modo tutti i soggetti coinvolti possono concentrarsi sulla realizzazione della visione condivisa e sulla ricerca di ciò che è veramente necessario per il futuro. Per l'era digitale è più vero che mai: non si può pianificare il nuovo, si può solo scoprirlo (Sassenrath 2017: 15). Il lavoro intelligente e i processi decisionali sono la chiave per fare il maggior numero possibile di scoperte nell'era digitale. Più sono, meglio è. Questo rende molto probabile trovare un tesoro di tanto in tanto.



## Area di sviluppo 5: „Tecnologia“: Per affrontare gli sviluppi digitali che stanno cambiando il mondo.

La leadership inclusiva all'inizio del XXI secolo può funzionare solo se voi, come leader, vi impegnate con le nuove tecnologie che stanno cambiando la nostra società e il mondo del lavoro in modo sostenibile. L'era digitale è una delle condizioni quadro più importanti della leadership di oggi e di domani. Pertanto, i leader dovrebbero puntare a incorporare l'impegno e l'uso dei nuovi sviluppi tecnologici nel DNA della loro organizzazione. Un resoconto più dettagliato di ciò che è in gioco, compresa una presentazione di dieci sviluppi tecnologici chiave che ogni leader dovrebbe conoscere, si trova nel Capitolo 7.

Le nuove tecnologie e la conseguente trasformazione digitale della nostra società impongono a ogni organizzazione di esaminare criticamente il proprio **modello di business**. Un'altra sfida è la gestione e l'integrazione delle **nuove forme di lavoro digitale**, come il lavoro a distanza, nelle strutture e nei processi di qualsiasi organizzazione.

La questione del modello di business riguarda, tra l'altro, il posizionamento più solido

dell'organizzazione per il futuro, in modo che possa rispondere con maggiore sicurezza ai rapidi cambiamenti e agli eventi esterni negativi, ma anche positivi, inaspettati. Tuttavia, per le organizzazioni che operano in settori radicalmente trasformati dai nuovi sviluppi tecnologici, apportare solo modifiche rudimentali al proprio modello di business non sarà sufficiente. Molti dovranno ripensare da zero la propria organizzazione e il modo in cui organizza la fornitura di servizi ai propri clienti o gruppi target. Per questo motivo, è fondamentale che i manager sappiano o apprendano come loro stessi e i loro team o dipendenti possano sviluppare e implementare un nuovo modello di business (più digitale).

Guardando all'esterno, i concetti centrali di quest'area di sviluppo sono la **gestione della complessità** e la **competenza in materia di rischi e opportunità**. Questi aspetti valgono sia per i dirigenti che per tutti i dipendenti. I manager dovrebbero preoccuparsi di sviluppare in modo permanente queste competenze, sia per loro stessi che per tutti coloro che li circondano. Solo in questo modo, da un lato, saranno meglio attrezzati per le sfide che devono affrontare e, dall'altro, e questo è ancora più importante per quanto riguarda il rapporto con le nuove tecnologie, saranno in grado di valutare e utilizzare meglio le oppor-

tunità che sono disponibili per loro e per la loro organizzazione.

Tutti gli aspetti importanti dello sviluppo dell'area "tecnologia" sono rivolti al futuro. Tuttavia, nessuno può sapere che cosa riserva esattamente questo futuro alla propria organizzazione. Quindi i leader e i loro team nell'era digitale devono imparare a prendere decisioni più lungimiranti nonostante tutte le incertezze esistenti. Questo è possibile e nel Capitolo 7 vi forniremo una panoramica su come farlo. Una maggiore capacità predittiva, ad esempio, può aiutarvi a prendere decisioni più lungimiranti grazie all'uso di euristiche appropriate, migliorando al contempo la resilienza della vostra organizzazione nel lungo periodo.

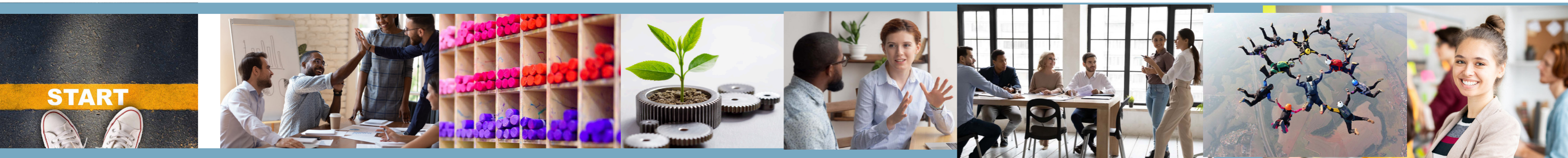
I leader e i team che scoprono il divertimento di reinventarsi hanno un chiaro vantaggio quando hanno a che fare con le nuove tecnologie (digitali). Viviamo in un'epoca di "distruzione creativa" (Schumpeter) e voi, insieme al vostro team, potete decidere se volete essere dalla parte che dà forma proattiva ai cambiamenti o aspettare che le onde intorno a voi diventino così alte che la vostra barca organizzativa rischia di affondare.

Le cinque aree di sviluppo presentate sul sito rappresentano ciascuna una grande

sfida per ogni leader inclusivo e per tutti coloro che vogliono diventarlo. I leader di INCLUDE dovrebbero sforzarsi di crescere in tutte e cinque le aree. Per agevolare questo processo, nel seguente capitolo 4 abbiamo realizzato una guida passo a passo che spiega in modo pratico come progettare il proprio processo di sviluppo e quello della propria organizzazione in modo da rendere possibile uno sviluppo successivo ma anche rapido, accanto al lavoro operativo.

# 04

## Il Modello INCLUDE - Comprendere il processo passo dopo passo







## Introduzione

Con il modello di processo INCLUDE vi forniamo una serie di istruzioni passo dopo passo per consentire a voi stessi e alle vostre organizzazioni di familiarizzare con le sfide dell'era digitale descritte nella sezione precedente e di plasmare con successo il futuro della vostra organizzazione.

INCLUDE offre un supporto pratico che consente a voi individualmente e al vostro team di svilupparsi sistematicamente in tutte e cinque le aree di sviluppo di INCLUDE. L'approccio migliore è quello di utilizzare INCLUDE direttamente sul posto di lavoro. L'implementazione del modello di processo INCLUDE è orientata a essere sperimentata con sfide tangibili e pratiche nelle vostre organizzazioni, per quanto possibile. Ciò significa che l'apprendimento, la prova e la pratica nell'uso di INCLUDE porteranno direttamente a risultati che renderanno la vostra organizzazione meglio preparata per il futuro.

Il termine "passo dopo passo" va preso alla lettera quando si parla dell'approccio INCLUDE. Non esiste una ricetta brevettata per il successo, né un unico copione per il cambiamento che un'organizzazione possa semplicemente eseguire per sviluppare automaticamente una nuova cultura della leadership all'altezza delle sfide dell'era digitale. Ogni azienda e organizzazione deve „scrivere“ il proprio copione specifico e unico. Il modello di processo INCLUDE offre una serie di istruzioni passo-passo per chiunque voglia iniziare questo viaggio. INCLUDE offre un processo strutturato e graduale. È per tentativi ed errori, attraverso la pratica e la sperimentazione, che scoprirete cosa funziona nella vostra organizzazione quando utilizzate questo processo. Altrettanto rapidamente scoprirete ciò che non funziona e sarete in grado di scartarlo di nuovo.

## Il vostro motto: “È abbastanza sicuro da provare” e “È abbastanza buono per ora”.

I principi alla base dell'approccio INCLUDE sono tratti dalla sociocrazia: “è abbastanza sicuro provare” e “è abbastanza buono per ora” (Priest 2015; Thönnessen 2018). Seguendo l'approccio graduale di INCLUDE, vi troverete più volte di fronte alla domanda se ci sono serie obiezioni a un nuovo approccio o a una particolare idea. Ci saranno sempre serie obiezioni se l'obiettivo del processo di cambiamento o l'organizzazione nel suo complesso potrebbero essere messi in pericolo. Se questo non è il caso, allora si può provare.

Nessuna idea o suggerimento deve essere perfetto. È molto più importante che un'idea o un suggerimento siano “sufficientemente buoni” per essere sperimentati. Non è necessario dare una definizione precisa di ciò che costituisce una “obiezione seria” o di ciò che significa “sufficientemente buono”. Le persone coinvolte saranno generalmente in grado di decidere bene sulla base delle loro conoscenze pratiche. Se voi e il vostro team seguite le fasi di INCLUDE, presentate in dettaglio qui di seguito, allora vale il motto: tutto ciò che è “abbastanza sicuro da provare” e “abbastanza buono per ora” può e deve essere sperimentato. Se non funziona, può essere scartato senza troppi problemi.

## Gli strumenti e i metodi delle cinque aree di sviluppo di INCLUDE

In questo manuale vi forniamo un'ampia gamma di strumenti e metodi per le cinque aree di sviluppo più importanti nel percorso verso la leadership nell'era digitale. La scelta tra i rispettivi strumenti e metodi dovrà essere effettuata da voi stessi o dal vostro team nel corso del processo graduale. I metodi e gli strumenti scelti devono essere adatti alla vostra organizzazione e devono essere ulteriormente sviluppati o adattati in

base alle necessità, in modo da funzionare nel contesto della vostra organizzazione. Nel fare questo, dovete tenere presente che non esiste uno strumento o un metodo di best practice. Esistono solo strumenti che hanno funzionato bene in precedenza per altre aziende e con altri parametri. In particolare, ciò significa che nessuno strumento o metodo deve essere riproposto nella sua forma identica (cfr. Sassenrath 2017: 76ss.). Siate creativi e continuate ad adattare i vostri strumenti finché non vi saranno utili.

## Ci sono limiti all'inclusione?

I bravi leader sanno che non è possibile trasformare da un giorno all'altro organizzazioni tradizionalmente sviluppate e gerarchiche in un'olocrazia, ad esempio. Per farlo sono necessarie diverse fasi intermedie e un lungo processo di sviluppo. Inoltre, anche con tutti i vantaggi che, ad esempio, la tendenza a una maggiore auto-organizzazione comporta, le strutture decisionali e le responsabilità formali non hanno affatto perso la loro validità. Tuttavia, nell'era digitale sono semplicemente uno dei tanti aspetti da tenere in considerazione. Chi vorrebbe essere seduto in un aereo dove la prima risposta a un'improvvisa perdita di pressione in cabina è discutere con ciascuno dei passeggeri il miglior piano d'azione? Questo esempio di aereo è un buon modo per mostrare l'utilità dell'approccio INCLUDE. Potrebbe sorprendere, ma in realtà è vero che il pilota non dovrebbe essere l'unico a prendere decisioni quando c'è un problema nella cabina di pilotaggio. È stato dimostrato che è molto vantaggioso incorporare le informazioni e le opinioni del resto dell'equipaggio di volo nel processo decisionale, quando possibile (Gigerenzer 2020). Anche in questo caso, il metodo inclusivo porta a decisioni migliori, tanto da salvare vite umane.

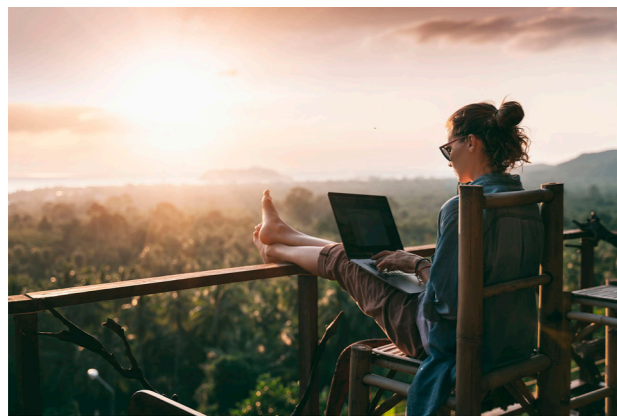
Si tratta di stabilire una combinazione appropriata di leadership e strumenti decisionali, in modo da combinare in un'organizzazione strutture gerarchiche e auto-organizzazione. In futuro, entrambi possono e dovranno

esistere fianco a fianco in ogni organizzazione e azienda. Con l'approccio INCLUDE avete l'opportunità di dare maggior peso ai poteri dell'auto-organizzazione.

## Due fasi: Prima voi e poi la vostra organizzazione

L'approccio graduale di INCLUDE consiste in due fasi principali, ognuna delle quali può essere suddivisa in cinque fasi consecutive. La prima fase è incentrata su di voi come leader. Potete svolgere questa fase di autovalutazione quasi interamente senza coinvolgere terzi. Come futuro leader inclusivo, dovrete iniziare da voi stessi. In questo modo sarete nella posizione migliore per accompagnare la vostra azienda o organizzazione nel processo di cambiamento INCLUDE.

La seconda fase coinvolge l'intera organizzazione. Il vostro obiettivo deve essere quello di conquistare il maggior numero possibile di dipendenti e stakeholder al processo collettivo di sviluppo organizzativo. Insieme a questi dipendenti e stakeholder imparerete e sperimentate nuove forme di collaborazione, decisione e responsabilità, ecc.



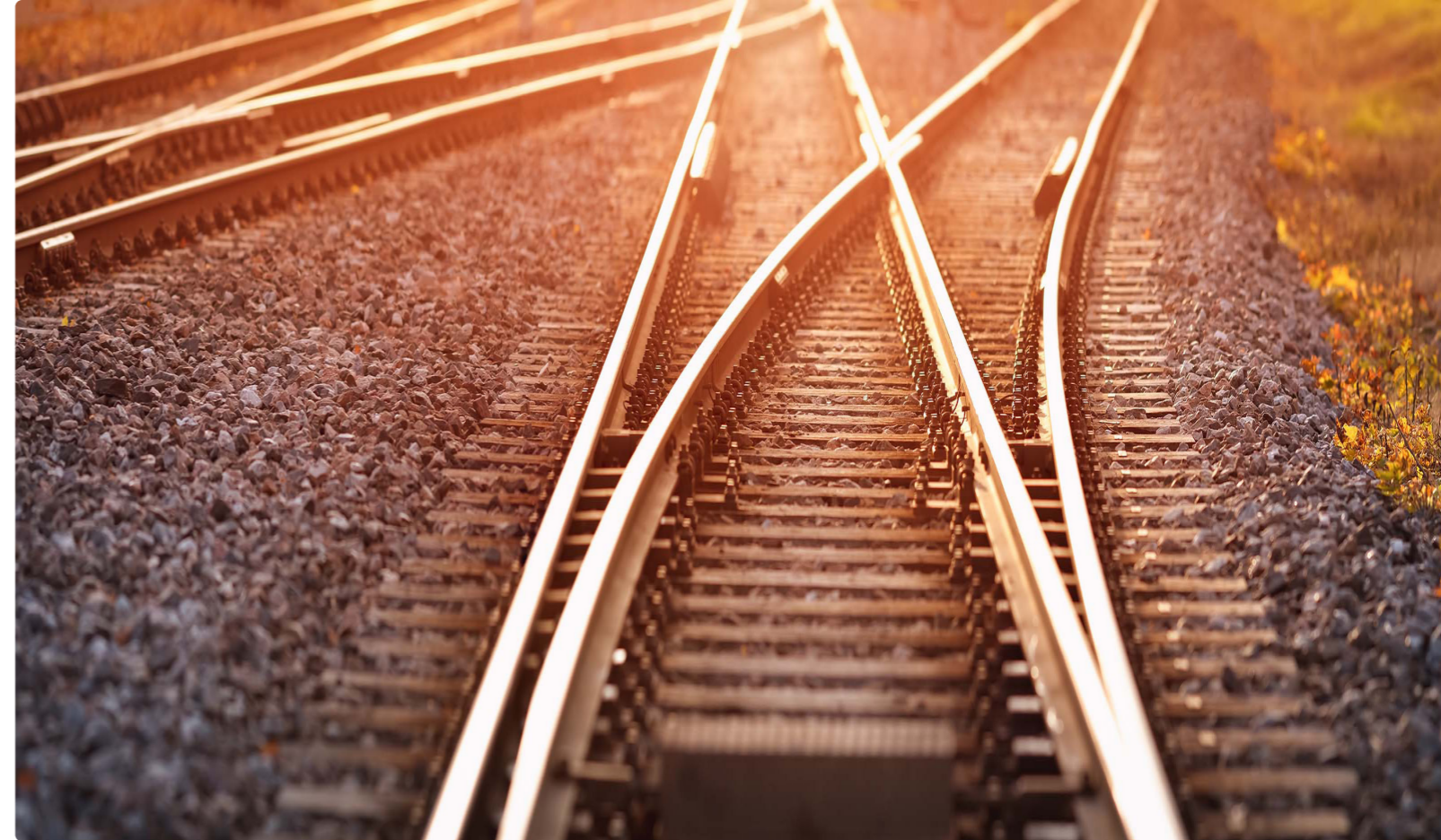
In entrambe le fasi si dovrebbe iniziare con gli strumenti e i metodi che provocheranno la minor resistenza possibile. Quasi sempre ci saranno suggerimenti o idee che non susciteranno immediatamente disapprovazioni o dubbi tra il pubblico. Per alcune idee sarà persino facile trovare sostegno, ad esempio se suggerite di rivedere tutti gli appunta-

menti e le riunioni regolari. Non è necessario chiedere subito l'abolizione di tutte le riunioni. È sufficiente valutarne la durata, la frequenza, gli obiettivi e i contenuti, nonché le modalità di comunicazione (cfr. Sassenrath 2017: 77ss.).

## I processi di cambiamento richiedono tempo, o „Prendila con calma quando hai fretta“.

La rivoluzione digitale può significare che in questo momento vi sentite sottoposti a una forte pressione al cambiamento. Sempre più leader si accorgono che il “business as usual” non è di aiuto quando le perturbazioni digitali stanno rapidamente cambiando interi settori di attività. Tuttavia, è particolarmente importante osservare quanto segue quando la vostra organizzazione o azienda sta affrontando grandi sfide che non possono più essere rimandate: procedete con calma, fate un passo alla volta e non perdetevi la testa o il senso delle priorità mentre andate avanti. Un vecchio proverbio giapponese sintetizza bene questo atteggiamento: “Quando hai fretta, vai piano”. Un'altra variante di questo proverbio è: “Quando hai fretta, fai una deviazione”.

Con l'approccio INCLUDE vi offriamo una “deviazione” che può portarvi dritti al vostro obiettivo. Dovete però essere disposti a investire il tempo necessario e ad avere una certa dose di pazienza, perché i potenziali cambiamenti non si manifestano da un giorno all'altro. In base alla nostra esperienza possiamo dirvi chiaramente quanto segue: molti progressi saranno visibili già nel corso di queste dieci fasi di INCLUDE. Questo perché passerete tutto il tempo a lavorare sulle sfide che dovete affrontare in questo momento. Non c'è nulla di teorico in INCLUDE. Nell'approccio INCLUDE sono state inserite solo cose che hanno già avuto ripetuti successi pratici, in modo che possiate ottenere i primi risultati tangibili il più rapidamente possibile. Una cosa da notare riguardo al tempo richiesto: sarete in grado di svolgere le prime



5 fasi dell'autovalutazione (prima fase) in circa tre mesi. Questo è il tempo che i leader dovrebbero impiegare per conoscere meglio se stessi, da un lato, e per essere ben preparati quando iniziano la seconda fase, dall'altro. Dovreste dedicare circa sei mesi alla seconda fase, che si divide ancora una volta in cinque passi consecutivi. Una volta completate tutte le dieci fasi di INCLUDE, c'è tempo per fare il punto della situazione e valutare i progressi compiuti.

Di norma, i cambiamenti in sistemi complessi come aziende o organizzazioni durano più a lungo del periodo di circa 9 mesi che abbiamo stimato per un percorso completo di INCLUDE (Sassenrath 2017: 79). L'approccio INCLUDE è stato quindi sviluppato in

modo tale da poter diventare un compagno permanente nello sviluppo continuo della vostra organizzazione. Riteniamo che, dopo il primo percorso, avrete voglia di approfondire l'approccio INCLUDE. Il successo che avrete ottenuto a quel punto parlerà da solo e potrete decidere se implementare o meno le fasi da sei a dieci di INCLUDE come processo permanente nella vostra organizzazione. Prima di essere pronti a proseguire, è necessario un primo passo coraggioso. Dovete volervi trasformare personalmente in un leader inclusivo. I 12 principi che seguono vi aiuteranno a farlo, dandovi un'idea e un'anticipazione dei cambiamenti positivi che incontrerete.

# PRINCIPLES

## La vostra mentalità per il cambiamento - 12 principi per il leader INCLUDE

Che aspetto ha una mentalità che si adatta alla realtà delle nostre aziende e organizzazioni nell'era digitale? I seguenti 12 principi sintetizzano ciò che conta davvero quando si vuole guidare con successo se stessi e la propria organizzazione nell'era digitale (cfr. Hermann/Pfläging 2020: 111 ss. e Sassenrath 2017: 39 ss.).

### Consentire una maggiore autonomia

Se si aumenta l'autonomia di ogni individuo e di ogni team, questi saranno in grado di rispondere in modo più indipendente e appropriato ai segnali provenienti, ad esempio, dai clienti. Al contrario, chi è concentrato solo sulla propria carriera si affiderà al favore dei superiori e si limiterà a „dire loro quello che vogliono sentirsi dire“, invece di sviluppare idee innovative che ruotano intorno alle esigenze dei clienti.

### Sostenere la federalizzazione

L'egoismo dei dipartimenti e le strutture a silos possono essere superati se piccoli team autorizzati e interfunzionali si collocano al di

là dei dipartimenti e si orientano alle esigenze dei clienti. Coloro che sostengono la federalizzazione avranno un impatto decisivo per migliorare la raccolta e l'utilizzo di conoscenze importanti all'interno dell'organizzazione.

### Rendere possibile l'auto-organizzazione

I singoli dipendenti e i team si assumeranno maggiori responsabilità se rinunciate alla microgestione e alle richieste dall'alto. Il processo decisionale diventerà più inclusivo. È molto probabile che i leader sovraccarichi di lavoro prendano meno decisioni sbagliate e che l'intero processo decisionale venga accelerato. Ciò consentirà all'organizzazione di reagire più rapidamente alle esigenze del mercato e ai parametri che cambiano.

### Impostare misure alternative del successo

Se smettete di concentrarvi sulla crescita, sul potere di mercato e sulla massimizzazione dei profitti, e iniziate a prestare attenzione a ciò che si adatta alla cultura interna della vostra organizzazione e alla creazione di valori importanti per i vostri clienti, allora potete aspettarvi un successo che va oltre le cifre unidimensionali delle prestazioni. Un effetto collaterale positivo è che, insieme a tutto questo, miglioreranno anche le classiche

metriche aziendali di cui sopra.

### Creare trasparenza e condividere le informazioni

Quando tutte le informazioni necessarie sono a disposizione di persone e team in grado di prendere decisioni in modo decentrato e autonomo, si possono prendere decisioni economicamente più valide e intelligenti. Nelle strutture a guida gerarchica questo significa che il leader deve rinunciare al potere. Tuttavia, sarete ricompensati in quanto il vostro carico di lavoro sarà ridotto. Inoltre, non prenderete più le decisioni sbagliate che per lo più sono rimaste indiscusse per troppo tempo in un mondo gerarchico. Perché? Perché nelle organizzazioni guidate dall'alto verso il basso, i leader in genere non ricevono un feedback onesto.



### Trovare obiettivi ragionevoli a lungo termine

Quando rinuncerete agli obiettivi a breve termine e alle misurazioni estese degli obiettivi o degli indicatori chiave di prestazione (KPI), vi si aprirà uno spazio per mettervi al passo con le esigenze di un ambiente vivo e complesso che non può essere facilmente pianificato. Questa è la realtà dell'era digitale. Obiettivi ragionevoli e a lungo termine consentono di reagire in modo flessibile e offrono un maggiore spazio di manovra. Potrebbe essere qualcosa di simile: tra cinque anni i nostri prodotti e servizi dovrebbero

essere nettamente migliori di quelli attuali, vogliamo usarli per generare maggiori entrate, in modo che tutto il nostro personale, dagli addetti alle pulizie agli amministratori delegati, guadagni di più.

### Abilitare un'altra partecipazione al successo

Una volta abolite le valutazioni delle prestazioni individuali o gli incentivi come i sistemi di bonus, al loro posto subentreranno altri modelli che consentiranno a tutti i dipendenti di un'organizzazione di essere realmente coinvolti nel suo successo. Un reddito sufficiente è solo una dimensione di questa partecipazione. A ciò si aggiunge il fatto che gli attuali sistemi di incentivazione legati alle prestazioni individuali hanno effetti negativi. Minano, ad esempio, la volontà di cooperare all'interno di un'organizzazione e possono far sì che ai clienti non venga venduto il prodotto giusto. Questo può aumentare le entrate nel breve termine, ma offrirà anche ai vostri concorrenti un'ampia porta d'accesso per offrire prodotti e servizi migliori.

### Pianificare meno per essere più agili e più veloci

Quando smetterete di pianificare costantemente ogni minimo dettaglio, potrete utilizzare il tempo risparmiato per essere più attenti e reagire all'ambiente in costante cambiamento. Agilità, flessibilità e velocità sono necessarie per reagire in modo appropriato a condizioni che cambiano rapidamente. La pandemia mondiale della corona ha dimostrato, ad esempio, che le organizzazioni e le aziende sono state in grado di adattarsi a un nuovo stato di cose in un breve lasso di tempo e addirittura di sfruttarlo come un'opportunità. Per creare le basi necessarie a questo scopo, riducete al minimo la vostra pianificazione.

## Non orientarsi all'anno fiscale

Una volta sganciate le decisioni dall'anno fiscale o dagli obiettivi trimestrali, tra l'altro, significa addio alla febbre di dicembre! Non dovrete più buttare via i soldi alla fine dell'anno. Il ritmo di lavoro di un'organizzazione e la disponibilità delle risorse necessarie hanno poco a che fare con il periodo che la nostra amministrazione fiscale nazionale ritiene opportuno per determinare la nostra responsabilità fiscale. Le organizzazioni funzionano più come un allenamento a intervalli: diversi brevi sprint sono intervallati da fasi di analisi e valutazione per compiere progressi significativi in un lasso di tempo adeguato. I team auto-organizzati devono decidere autonomamente quanto tempo è necessario per questo. Possono farlo principalmente indipendentemente da un budget legato al calendario e in modo da utilizzare le loro risorse in modo economico e significativo.

## Abolire la burocrazia e permettere a chi è più adatto di svolgere il proprio lavoro

Una volta abolite il maggior numero possibile di regole rigide e di obblighi di rendicontazione, non sarete più costantemente alla ricerca delle reali esigenze del mercato o dei vostri clienti. Il "vertice" e il "fondo" di un'organizzazione scompariranno quando le decisioni saranno prese in modo coerente, non burocratico e decentralizzato, da individui o team meglio qualificati in base alle loro competenze e orientati agli obiettivi e ai valori a lungo termine dell'organizzazione.

## Distribuire le risorse in modo diverso

Se volete che le decisioni diventino decentrate, dovrete dotare le unità decentrate delle risorse necessarie. Solo così potranno ricevere l'autonomia che consentirà loro di agire. Ciò significa, tuttavia, che nell'organizzazione

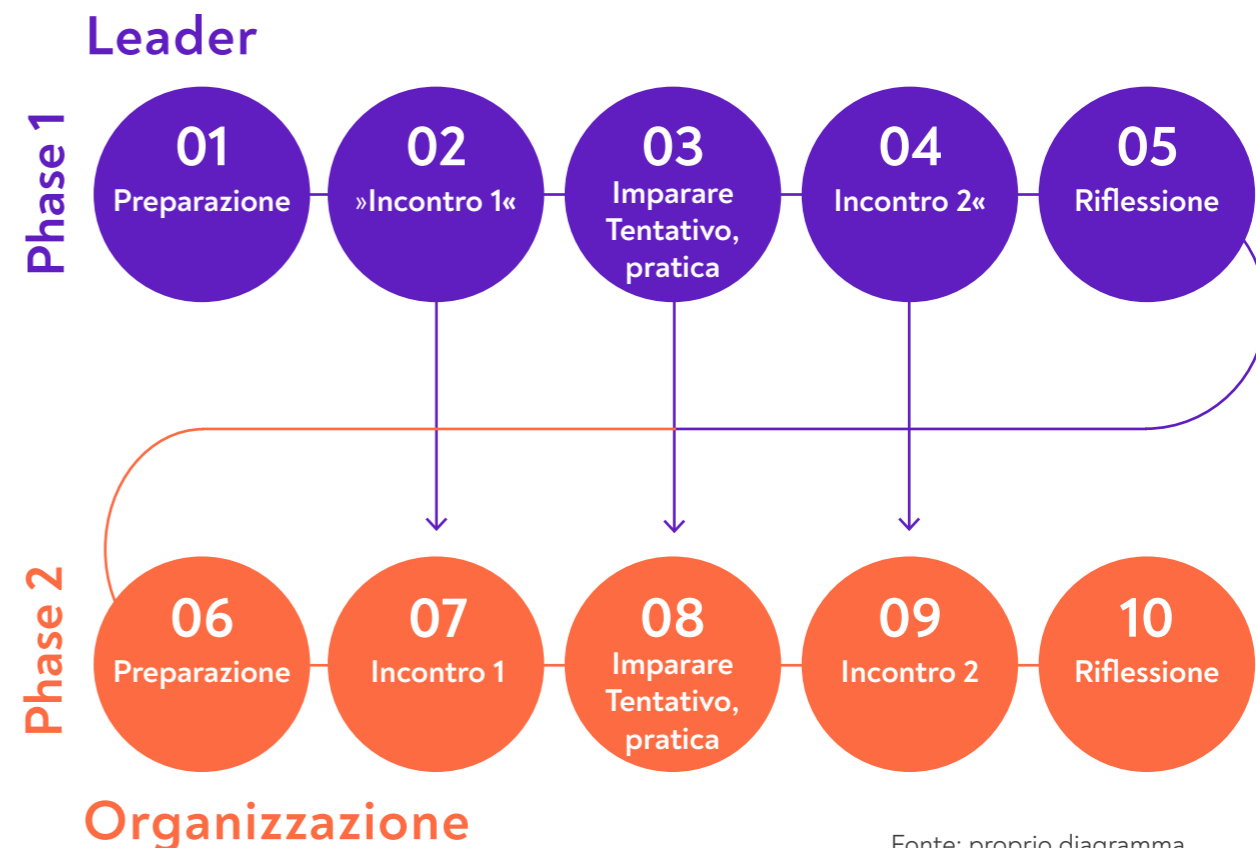
non c'è più spazio per coloro che amano il proprio status, che pensano qualcosa come "sono importante perché ho il budget più alto a disposizione". Questo è un aspetto che i leader inclusivi dovranno accettare

## Lasciate che la realtà faccia la sua parte

Una volta abbandonata la distribuzione centralizzata e statica delle risorse e delle responsabilità, il nostro ambiente, spesso in rapida evoluzione, avrà la possibilità di esercitare una maggiore influenza sul processo decisionale interno. Al posto di un'economia pianificata centralmente in un'azienda, emergerà un flusso che crea più valore per i clienti e allo stesso tempo genera maggiori profitti per l'organizzazione.

Con questa mentalità composta da dodici semplici principi, sarete in grado di stare al passo con i tempi come leader inclusivi. Questo insieme di principi chiari e solidi vi permetterà di manovrare la vostra organizzazione o azienda attraverso la rivoluzione digitale. È importante notare che i dodici approcci alla leadership nell'era digitale si completano a vicenda. Non sono come un menu in cui si sceglie semplicemente quello che piace di più. Nel capitolo 6 dello strumento "BetaCodex" scoprirete in dettaglio perché questi dodici principi sono così adatti a sopravvivere ed evolvere nella realtà di mercati complessi e nuovi parametri.

## Come posso diventare un INCLUDE-Leader?



Ora esamineremo il vostro primo passo tangibile nel percorso per diventare un leader INCLUDE. Si tratta di fare i primi passi decisivi per cambiare la vostra organizzazione. Il vostro obiettivo è il seguente: in primo luogo, volete essere in grado di gestire meglio le sfide dell'era digitale come leader inclusivo. In secondo luogo, la vostra organizzazione o azienda dovrebbe essere in grado di continuare a svilupparsi positivamente in questa nuova realtà. Sarebbe ideale se la vostra organizzazione potesse utilizzare le nuove possibilità (tecnologiche) a proprio vantaggio, modificando contemporaneamente le strutture e i processi interni in modo tale che l'intero lavoro e i processi decisionali si svolgano in modo più flessibile e auto-organizzato.

Diventare un leader INCLUDE è un processo che si svolge in due fasi. Nella prima fase vi metterete sulla strada giusta come individui e creerete così i prerequisiti necessari per

voi e per la vostra organizzazione, in modo da poter portare con voi il vostro team o la vostra organizzazione nella seconda fase. Avanzerete un passo alla volta e sarete in grado di gestire autonomamente la velocità del vostro processo di cambiamento. I periodi di tempo che abbiamo menzionato vi aiuteranno a darvi un orientamento generale. Dovreste concedervi il tempo necessario per l'autovalutazione, consentendovi al contempo di continuare a gestire bene la vostra attività quotidiana.

Il processo INCLUDE inizia con i leader che ricoprono posizioni di responsabilità, ad esempio i dirigenti o i membri del consiglio di amministrazione. I leader che vogliono trasformarsi in leader inclusivi nell'era digitale iniziano questo processo affrontando prima in dettaglio se stessi, i loro modelli di pensiero e comportamento e il processo di cambiamento previsto. Dovreste pianificare circa 90 giorni per questa fase di autovalutazione



Non è difficile scrivere un “invito a me stesso”. Dovrebbe includere i seguenti elementi:

- Spiegare perché si desidera iniziare il viaggio verso un leader inclusivo nell'era digitale.
- Le sfide che dovete affrontare nella vostra azienda o organizzazione. Potreste annotare in quali aree ci sono attualmente problemi da superare, ad esempio: “Abbiamo notato che l'aumento dell'uso di postazioni di lavoro da casa ha fatto sì che la comunicazione all'interno dell'azienda soffrisse e ha portato a un aumento di errori e incomprensioni. Dovremmo iniziare a risolvere questo problema”.
- L'ora e il luogo in cui si svolgerà il ritiro.

in modo più dettagliato nella fase successiva. Nelle istruzioni del capitolo 6 di questo manuale (vedi strumento “Spazio aperto per i leader”) spieghiamo in dettaglio a quali cose dovete prestare attenzione nel vostro “incontro con me stesso” e come dovrebbe essere il programma in questo periodo di circa due giorni.



### Secondo passo: Primo „incontro con me stesso

Fuga dalla routine quotidiana. Ora vi concederete una pausa completa dalle vostre responsabilità operative e vi darete la possibilità di affrontare con calma gli argomenti di scottante importanza o che avete sempre voluto approfondire. La cosa migliore è prendersi almeno due giorni di tempo e trovare un luogo dove poter pensare e lavorare con il minor numero possibile di interruzioni. Il vostro ritiro personale vi offre la possibilità di affrontare idee, esperienze, prospettive ecc. in relazione al vostro ruolo di leader nella vostra organizzazione. È importante spegnere il telefono ed evitare qualsiasi interruzione. Una persona affidabile dovrebbe sapere come raggiungervi nel caso in cui la vostra attività sia “in fiamme” e ci sia davvero bisogno di voi.

Questo „incontro” adatta i vantaggi della tecnologia open space, dandovi così il 100% di libertà di affrontare solo gli argomenti e gli aspetti del vostro comportamento che sono più importanti e più interessanti in questo momento. È importante puntare a un risultato tangibile. L'obiettivo è quello di sviluppare un piano d'azione dettagliato per voi stessi con diverse priorità che potrete modificare

### Terzo passo: Imparare, provare e praticare

Ora sapete quali sono le vostre priorità per il prossimo periodo. La terza fase, per la quale dovrete prevedere circa 45 giorni, vi darà l'opportunità di sperimentare nuovi metodi o strumenti o di acquisire nuove conoscenze. Ora vi addenterete in modo molto pratico nell'argomento INCLUDERE. In questa fase potrete lavorare prevalentemente senza coinvolgere nessun altro, ad esempio conoscendo e sperimentando gli strumenti del manuale INCLUDE raccomandati specificamente per l'area di sviluppo “leader”. Siate aperti a nuovi approcci. È possibile essere sorpresi e questo può portare a nuove entusiasmanti intuizioni su se stessi. Vi consigliamo di conoscere in modo più approfondito almeno uno strumento delle altre quattro aree di sviluppo di INCLUDE, oltre agli strumenti dell'area di sviluppo “leader”. Scegliete lo strumento che più probabilmente può aiutarvi a risolvere le sfide che avete identificato nell' “incontro con me stesso”.

In questa fase non si può fare nulla di sbagliato e, finché non sono coinvolti terzi, questo processo di auto-scoperta è privato al 100%. Tuttavia, in questa fase è possibile testare i primi strumenti e metodi con terzi. Ciò può avvenire sia con contatti esterni che con indi-

(sulle fasi distinte del processo INCLUDE si veda in particolare Hermann/Pfläging 2020).

### Primo passo: Preparazione

Iniziamo con il primo passo. Siete pronti ad affrontare attivamente il vostro ruolo e il vostro (precedente) comportamento come leader? Ora getterete le basi per farlo. In questa fase analizzerete la vostra situazione individuale e quella della vostra azienda o organizzazione. Ora potete, ad esempio, dare una prima occhiata alle risorse di apprendimento e alle informazioni che vi sono state fornite in questo manuale INCLUDE. Inoltre, potete iscrivervi al nostro corso INCLUDE via e-mail<sup>1</sup> per ricevere ulteriori suggerimenti per il vostro processo di sviluppo. Vi suggeriamo di prendere circa 30 giorni per questo primo passo.

Oltre all'introduzione iniziale all'argomento, in questa fase c'è anche un compito specifico da portare a termine. Si tratta di rivolgere

un invito a se stessi. In questo „invito a me stesso” annoterete il più precisamente possibile il motivo per cui volete intraprendere questo viaggio verso l'essere un leader inclusivo. Vi impegnate inoltre a riservare tempo sufficiente per questo importante processo e a creare un ambiente di lavoro il più possibile indisturbato e confortevole. Si tratta di un invito serio che dovrebbe essere messo per iscritto. Fisserete una prima data specifica in cui affrontare in dettaglio il processo di sviluppo che vi attende. Questo avverrà lontano dalle vostre normali responsabilità. Solo una persona sarà invitata a questo ritiro: voi. Nel vostro „invito a me stesso” specificherete uno o due giorni in cui questo ritiro può avere luogo. Si consiglia di inviare questo invito al proprio indirizzo e-mail, ad esempio come e-mail particolarmente urgente. Questo aumenta il senso di obbligo e dà all'intero processo un giusto senso di importanza. Dopo tutto, questo è l'inizio di un processo di sviluppo che cambierà l'intera organizzazione.

<sup>1</sup> Potete iscrivervi al nostro corso gratuito via e-mail qui: <https://bit.ly/INCLUDEsignup>



vidui o team della propria organizzazione. Ad esempio, sarebbe possibile sperimentare per la prima volta nuove forme di moderazione delle riunioni interne. Oppure si potrebbe pensare a ciò che si vorrebbe interrompere o semplificare in futuro. Fare ordine prima di iniziare qualcosa di nuovo. Come leader di INCLUDE volete lavorare meglio, ma non di più. Pensate a ciò che potreste ottenere con meno sforzo o, ancora meglio, impostate una “raccolta sistematica degli sprechi“ (Malik 2000: 373ss.) ed eliminate le perdite di tempo che vi trattengono dalle cose veramente importanti. Il risultato sarà che avrete già creato le risorse necessarie in termini di tempo prima di avviare nuove iniziative come leader di INCLUDE.

Una nota sul tempo necessario per farlo. Ovviamente non lavorerete in modo permanente sull'argomento INCLUDE per tutto questo periodo di circa 45 giorni. Le vostre attività quotidiane devono andare avanti. Tuttavia, è importante che durante questo periodo di circa 45 giorni vi riserviate delle finestre di tempo sufficienti per imparare qualcosa su voi stessi e per provare e imparare cose nuove senza essere interrotti. La cosa migliore è riservare fin dall'inizio almeno due appuntamenti settimanali nel calendario, ciascuno della durata di alcune ore. Nel caso in cui un'urgenza vi impedisca di partecipare a uno di questi appuntamenti, dovrete annotare anche un terzo appuntamento di riserva.

### Quarto passo: Secondo incontro con me stesso

Un secondo incontro privato, sempre effettuato da voi soli, costituisce la conclusione della lunga fase di apprendimento e sperimentazione. Si svolgerà secondo gli stessi principi di base del primo “incontro con me stesso“. La cosa migliore è pianificare e programmare l'appuntamento per tempo, in modo da poter fare ancora una volta un passo indietro dall'attività quotidiana per uno o due giorni di pace e tranquillità. L'obiettivo di questo ritiro individuale ripetuto è quello

di riflettere sulle esperienze e sulle intuizioni della fase di apprendimento e di sperimentazione nel modo più completo possibile.

Il vostro secondo ritiro ha un obiettivo completamente diverso dal primo. È il momento di prendere decisioni. Innanzitutto, potete decidere da soli quali strumenti e approcci che avete sperimentato fino ad ora devono diventare parte della vostra nuova vita quotidiana di leader. Ciò significa determinare come e perché volete, ad esempio, fare uno sforzo consapevole per comportarvi in modo diverso in futuro.

La domanda più importante a cui dovete rispondere in questo ritiro è se siete pronti per la seconda fase di INCLUDE. In altre parole, state decidendo se la trasformazione della vostra organizzazione può iniziare. Ciò significa lasciare lo spazio prevalentemente privato dell'autovalutazione. State coinvolgendo il vostro team e iniziando un viaggio insieme che cambierà l'azienda nel suo complesso. Sembra più impegnativo di quanto non sia, perché questo processo di sviluppo può anche essere suddiviso in fasi distinte e facilmente portato avanti in parallelo all'attività quotidiana. Potete pianificare i primi appuntamenti quando siete pronti per questa fase di trasformazione. Può darsi, tuttavia, che abbiate bisogno di più tempo. In questo caso è sufficiente ripetere le prime quattro fasi. Tenete presente che non esiste una preparazione perfetta. Chiunque voglia scoprire e sviluppare qualcosa di nuovo, deve prendere il largo e affrontare acque inesplorate. Nell'era digitale, il rischio di non fare nulla è molto più grande di quello di cercare nuovi lidi un passo alla volta.

### Quinto passo: Riflessione

È sempre un buon approccio „dormirci sopra“ prima di attuare decisioni importanti, anche nella normale attività quotidiana. Per questo motivo INCLUDE contiene una fase di riflessione. Nel corso di questo periodo finale, della durata di circa 15 giorni, potrete soffermarvi sulle esperienze fatte finora.

Potrete sperimentare e approfondire ulteriormente gli sviluppi e i nuovi modelli di comportamento che avete trovato validi e utili. In questo modo i vostri nuovi modelli di comportamento si consolideranno e si adatteranno ancora meglio alla realtà quotidiana.

Potrete anche ripensare con calma alla decisione di avviare la fase di sviluppo organizzativo. Una volta giunto il momento giusto per

## Come posso facilitare un processo di sviluppo organizzativo INCLUDE?

Una volta che voi o diversi leader avete superato i primi cinque passi della fase di autovalutazione, è il momento di iniziare la vera trasformazione dell'organizzazione verso una comprensione più inclusiva della leadership e dell'organizzazione. Anche questa fase, come quella di autoriflessione, è composta da cinque passi. Le singole fasi vi sembreranno ormai familiari.

Dovreste calcolare un totale di circa 180 giorni. Non lasciatevi scoraggiare da quello che a prima vista può sembrare un lungo periodo di tempo. Se volete sviluppare ulteriormente la vostra organizzazione, non lo farete mai da un giorno all'altro. In primo luogo, il processo di cambiamento deve essere realizzabile insieme alla normale attività quotidiana. In altre parole, il tempo che richiede ogni settimana deve essere contenuto. In secondo luogo, voi e il vostro team o la vostra azienda avrete bisogno di tempo sufficiente per sperimentare. È importante che molti cambiamenti molto positivi siano già possibili entro un periodo di circa 180 giorni. Non si deve aspettare metà anno per ottenere i primi successi o segni di progresso. la fase successiva, c'è ancora una cosa da fare. È necessario avviare il passaggio alla fase di trasformazione.

### Sesto passo: Preparazione

La sesta fase contribuisce a creare la volontà di tutti i soggetti coinvolti di cambiare il modello organizzativo esistente. In questo modo si creano le basi per uno sviluppo continuo e di successo dell'intera organizzazione. Inizierete analizzando la situazione attuale dell'organizzazione insieme al vostro team. Il modo migliore per iniziare è avviare un processo di discussione approfondito

all'interno dell'organizzazione e fornire nuove risorse di apprendimento e informazioni, come quelle disponibili in questo manuale, ad esempio.

Avrete creato una base per i cambiamenti futuri quando il maggior numero possibile di persone coinvolte avrà dedicato del tempo a considerare nuove idee o metodi. È possibile, ad esempio, aumentare la consapevolezza che qualcosa deve cambiare lasciando che un membro del team introduca brevemente i contenuti principali, le opportunità e i rischi di una nuova tecnologia digitale alla fine di una riunione regolare del team, ad esempio i big data, la blockchain o l'intelligenza artificiale (IA). In seguito, come team, potrete discutere in che misura questo sviluppo potrebbe avere un impatto sulla vostra azienda in futuro.<sup>2</sup> Procedendo in questo modo durante la fase di preparazione, si sviluppa gradualmente la consapevolezza all'interno dell'organizzazione che qualcosa deve e può cambiare, perché questo è l'unico modo per garantire il futuro dell'organizzazione o dell'azienda nell'era digitale.

C'è un'ulteriore attività specifica che dovete svolgere in questa fase in quanto leader che ha una responsabilità formale. Tuttavia, dopo la precedente fase di autovalutazione (fasi 1-5), questo compito non sarà particolarmente impegnativo per voi. Dovete creare un invito alla prima riunione INCLUDE per tutta l'organizzazione. In sostanza, questo invito includerà lo stesso contenuto che avete già preso in considerazione quando avete composto il vostro "invito a me stesso" nella prima fase. Spiegherete perché la vostra organizzazione o azienda ha bisogno di un nuovo approccio di leadership per l'era digitale. Vi impegnerete inoltre ad agire senza indugio con tutti i partecipanti sulla base dei

<sup>2</sup> Per informazioni di facile comprensione sulle nuove tecnologie digitali più importanti, consultare il capitolo 6 „Strumento di trasformazione digitale“.



risultati di questo primo incontro INCLUDE. Quando si compone l'invito scritto, occorre tenere conto dei seguenti aspetti (cfr. Hermann/Pfläging 2020: 87 e segg.):

- Comunicerete perché l'argomento dell'incontro è importante per la vostra organizzazione o azienda e perché vorreste avviare un processo di cambiamento.
- L'invito trasmetterà l'urgenza della richiesta, ad esempio con frasi come "Le cose stanno andando male nell'area XYZ della nostra attività e quindi abbiamo bisogno di..." o "Dobbiamo affrontare l'argomento XYZ per utilizzare queste innovazioni tecnologiche" ecc.
- Fornirete le informazioni necessarie sui metodi di gestione degli spazi aperti (vedi capitolo 6, strumento "Spazio aperto per le organizzazioni") e sul processo di sviluppo INCLUDE.
- La data e l'ora dell'evento.
- Darete a tutti gli invitati il tempo necessario per decidere se desiderano essere presenti. Tutti i partecipanti dovranno confermare la loro presenza per iscritto.

- Sarà assolutamente chiaro che la partecipazione è volontaria al 100%. Chiunque non voglia partecipare deve continuare a svolgere il proprio lavoro.
- L'invito sarà firmato e inviato da voi individualmente.
- Una volta inviato l'invito, utilizzate tutti i canali possibili per far conoscere il primo incontro INCLUDE. Trasformate la riunione in un argomento di discussione da trattare all'interno dell'organizzazione. Utilizzate le interazioni con il vostro team per attirare l'attenzione sull'imminente riunione.

### Settimo passo: Prima riunione INCLUDE

Il vostro incontro INCLUDE si svolgerà secondo i principi di base di un evento open space (si veda lo strumento "Spazio aperto per le organizzazioni" nel capitolo 6). La cosa più importante da ricordare è che la partecipazione è volontaria al 100%. L'idea che sia volontaria può forse indurre voi e anche gli invitati a sollevare dubbi o a provare scet-

ticismo al riguardo. Nel nostro ambiente di lavoro professionale, non siamo abituati ad avere qualcosa di veramente volontario. Ma pensate alla situazione da questo punto di vista: è possibile imporre dall'alto l'introduzione di una nuova cultura della leadership, del lavoro e dell'organizzazione, quando il suo fulcro consiste in una maggiore autoresponsabilità, in un processo decisionale decentralizzato e in processi di lavoro flessibili? La contraddizione dovrebbe essere immediatamente evidente. Semplicemente non può funzionare. Proprio per questo non c'è alternativa alla partecipazione volontaria. È fin troppo comprensibile che questo comporti una certa dose di scetticismo da parte di tutti coloro che sono coinvolti.

Ci sono altri importanti argomenti a favore di una partecipazione volontaria al 100%. I requisiti imposti dall'alto impediscono un reale impegno. Se la partecipazione non è volontaria, le persone intelligenti e creative "si tirano fuori" e non partecipano o agiscono solo superficialmente come se sostenessero il processo (Mezick et al. 2015: 2). Ma sono proprio queste le persone di cui avete disperatamente bisogno perché il vostro processo di sviluppo organizzativo abbia successo. Potete essere certi di una cosa: le persone che sono poco o per nulla convinte della nuova direzione intrapresa saranno comunque presenti alla riunione. Vorranno sapere cosa sta succedendo, anche solo per pianificare il modo migliore per boicottare il processo. È solo con la partecipazione volontaria che riuscirete a coinvolgere le persone giuste con le quali la vostra nuova leadership e la vostra cultura organizzativa potranno avere successo.

Il primo incontro INCLUDE durerà da 1 a 2 giorni. In termini di contenuti, si tratta di dare la possibilità di parlare al maggior numero possibile di prospettive diverse e di generare nuove idee. Entro e non oltre la fine del primo incontro INCLUDE, tutti i partecipanti scopriranno che ci sarà un ulteriore incontro INCLUDE tra circa 90 giorni, quando i risultati e i suggerimenti del primo incontro INCLUDE saranno testati o implementati

per quanto possibile nell'organizzazione sulla base della prioritizzazione intrapresa in modo collaborativo in questo primo evento.

### Ottavo passo: Imparare, provare e praticare

Il viaggio continua in modo simile alla fase personale di test e sperimentazione della terza fase. Alla prima riunione di INCLUDE, tra l'altro, saranno stati formati nuovi team. Idealmente questi team saranno a cavallo di diversi dipartimenti. Proprio come i team o gli individui già esistenti, questi nuovi team saranno esplicitamente autorizzati e invitati a imparare, provare e praticare nuovi modi di lavorare insieme, prendere decisioni o esercitare responsabilità. Per aiutarli in questo, tutti coloro che sono interessati avranno accesso agli strumenti e ai metodi presentati in dettaglio in questo manuale nelle cinque aree di sviluppo INCLUDE (leader, persone, struttura, processo e tecnologia). Avrete a disposizione circa 90 giorni per questa fase di apprendimento, prova e pratica. Ciò consentirà di effettuare test approfonditi in parallelo alla vostra attività quotidiana e renderà possibile l'implementazione dei primi risultati e miglioramenti sul posto di lavoro.

Alcune delle persone coinvolte continueranno a nutrire scetticismo nei confronti della nuova direzione. Questo è normale. Per il momento, in questa fase, date per scontato che un nuovo approccio possa funzionare, a prescindere da quanto possa sembrare strano e da qualsiasi dubbio possiate avere. Finché tutti i nuovi approcci sono "abbastanza sicuri da essere provati", non c'è nulla che possa andare storto e che non sia facile da riparare. Questo basterà a togliere il vento dalle vele degli scettici e a dimostrare a tutti coloro che sostengono attivamente il processo che non stanno correndo un rischio non calcolato. Inoltre, dimostrerà loro che, fintanto che un nuovo approccio non è stato definito internamente, possono semplicemente tornare ai loro processi abituali.



I dodici principi per i leader INCLUDE, ovvero la mentalità per un vero cambiamento presentata in dettaglio in precedenza, serviranno da importante bussola per tutte le attività dei partecipanti in questa fase (su questo punto si veda il capitolo 6 dello strumento "BetaCodex"). Inoltre, per quanto possibile, dovrebbero essere coperte tutte e cinque le aree di sviluppo di INCLUDE: leader, persone, struttura, processo e tecnologia. Nel migliore dei casi, ciò significa che si dovrebbe apprendere, testare e praticare più di un nuovo strumento o metodo per ogni area di sviluppo. A tal fine, è necessario utilizzare tutti gli strumenti e i metodi che sembrano applicabili alle persone coinvolte. Sperimentate con gli strumenti e cercate di scoprire e percorrere nuove direzioni con l'intera organizzazione

In questa fase può essere utile coinvolgere attivamente anche soggetti esterni, ad esempio subappaltatori o clienti. Decidete in anticipo quali criteri regoleranno la vostra collaborazione con gli stakeholder esterni in questa fase.

Durante questi 90 giorni tutti i team e gli individui organizzeranno autonomamente il loro modo di lavorare. Saranno autorizzati a lavorare e a comunicare senza ulteriori restrizioni entro i parametri dei dodici principi.

### Nono passo: Seconda riunione INCLUDE

Un secondo incontro INCLUDE avrà luogo alla fine della fase intensiva di apprendimento e pratica di novanta giorni. Questo incontro durerà da uno a due giorni e sarà rivolto a tutta l'organizzazione. Anche in questo caso, la partecipazione è volontaria al 100%. Si applicano le stesse regole dell'open space del primo incontro. Naturalmente, tutti sono i benvenuti, anche coloro che non hanno voluto partecipare al primo incontro o che sono stati impossibilitati a farlo per motivi legittimi (vacanze, malattia, ecc.).

L'obiettivo del secondo incontro INCLUDE, proprio come il secondo ritiro personale della quarta fase, è diverso da quello del primo incontro: avete completato una fase molto importante del processo di sviluppo della vostra organizzazione. I risultati raggiunti possono ora essere valutati. Tutti i partecipanti raggiungeranno un consenso nel corso dell'incontro su ciò che ha funzionato bene e se desiderano continuare a lavorare insieme in questo nuovo modo in futuro. Si tratta quindi di raccogliere i frutti della fase di test e di decidere cosa può essere implementato nel normale lavoro quotidiano.



In questo incontro ci sarà generalmente un'importante necessità di scambio e di discussione su altre aree della vostra azienda o organizzazione che devono essere ulteriormente sviluppate o modificate. Questo è il modo in cui dovrebbe essere. Non riuscirete a padroneggiare tutti gli adattamenti all'era digitale in 90 giorni. L'importante è che i primi successi dell'auto-organizzazione siano già chiaramente riconoscibili a questo punto e che motivino tutte le persone coinvolte a continuare a muoversi in questa direzione.

### Decimo passo: Riflessione

La decima fase serve ancora una volta a favorire la riflessione e a dare a tutti i partecipanti il tempo di assimilare i risultati raggiunti. Si dovrebbero calcolare circa 30 giorni per questo periodo finale di riflessione. Le nuove forme di leadership nell'era digitale e di cooperazione apprese possono essere ulteriormente consolidate. Tutti i team e i singoli avranno il tempo di raggiungere un livello di prestazioni complessivamente più elevato prendendo ciò che ha funzionato fino a questo punto e implementandolo al di fuori del "mondo di prova" protettivo della fase 8 e all'interno del normale lavoro quotidiano.

### L'undicesimo passo - Implementare INCLUDE come processo organizzativo

Le fasi di INCLUDE descritte finora possono e devono essere attuate più volte. In questo modo, si incorporeranno nuovi modi di lavorare, generando e sperimentando ulteriori idee e suggerimenti innovativi per il cambiamento. Ciò significa che il vostro "undicesimo passo INCLUDE" consiste nel definire la seconda fase INCLUDE, costituita dai passi da sei a dieci, come un processo permanente di sviluppo organizzativo. Adattate le fasi in modo che si adattino alla vostra organizzazione. Ad esempio, se programmate una riunione INCLUDE in formato open

space ogni sei mesi, l'intero processo assumerà una vita propria e diventerà contemporaneamente parte del DNA della vostra azienda o organizzazione.

Nei futuri walkthrough di INCLUDE non è necessario che i vostri leader ricomincino

L'approccio incrementale INCLUDE presenta numerosi vantaggi a medio e lungo termine. Vorremmo elencare qui i più importanti in forma sintetica:

- INCLUDE promuove un alto livello di impegno da parte di tutti i soggetti coinvolti.
- INCLUDE promuove l'auto-organizzazione, il processo decisionale decentrato e l'autonomia di tutti i soggetti coinvolti.
- INCLUDE è semplice ma non facile.
- INCLUDE riduce il ricorso a consulenti esterni.
- INCLUDE porta tutte le persone coinvolte a fare ciò che deve essere fatto.
- Con INCLUDE potrete affrontare le complesse sfide dell'era digitale.



## Quale strumento deve essere utilizzato in quale fase del modello di processo INCLUDE?



Gli strumenti presentati in questo manuale possono essere assegnati a una o più delle cinque aree di sviluppo di INCLUDE. Come leader di INCLUDE siete completamente liberi di scegliere gli strumenti che voi o il vostro team ritenete più adatti allo sviluppo della vostra organizzazione.

Alcuni strumenti, tuttavia, sono particolarmente importanti nell'attuazione pratica delle dieci fasi del modello di processo INCLUDE sopra descritto. Per questo motivo, gli strumenti verranno presentati di seguito nell'ordine in cui dovranno essere utilizzati durante le due fasi del modello di processo INCLUDE.

### Fase 1: Come posso diventare un leader INCLUDE?

All'inizio avrete bisogno dello strumento "BetaCodex" nella fase 1 (preparazione) per familiarizzare con i principi fondamentali che dovrebbero guidare il vostro processo di cambiamento.

Dovreste quindi utilizzare lo strumento "spazio aperto per i leader" per preparare il vostro "spazio aperto" personale nella fase

1 (preparazione) e per metterlo in pratica nella fase 2 (primo "incontro con me stesso"). Questo strumento vi servirà di nuovo nella fase 4 (secondo "incontro con me stesso").

Vi consigliamo di iniziare con lo strumento "posizioni OK" nella fase 3 (imparare, provare e praticare) come introduzione agli strumenti INCLUDE. Questo strumento vi fornirà numerose informazioni su voi stessi e sui membri del vostro team (aree di sviluppo INCLUDE "leader" e "persone"). Come punto di partenza per le aree di sviluppo INCLUDE "struttura" e "processo" consigliamo lo strumento "progettazione della struttura cellulare", tra l'altro perché è significativamente diverso dalle tradizionali strutture organizzative top-down ed è particolarmente adatto alle organizzazioni di piccole e medie dimensioni.

La fase 5 (riflessione) segna la conclusione di questa fase. In questa fase si ripercorrono le intuizioni acquisite fino a questo momento e si integrano gli strumenti che si sono rivelati utili nelle pratiche di gestione quotidiane. Inoltre, getterete le basi per la transizione alla fase 2.

### Fase 2: Come posso facilitare un processo di sviluppo organizzativo INCLUDE?

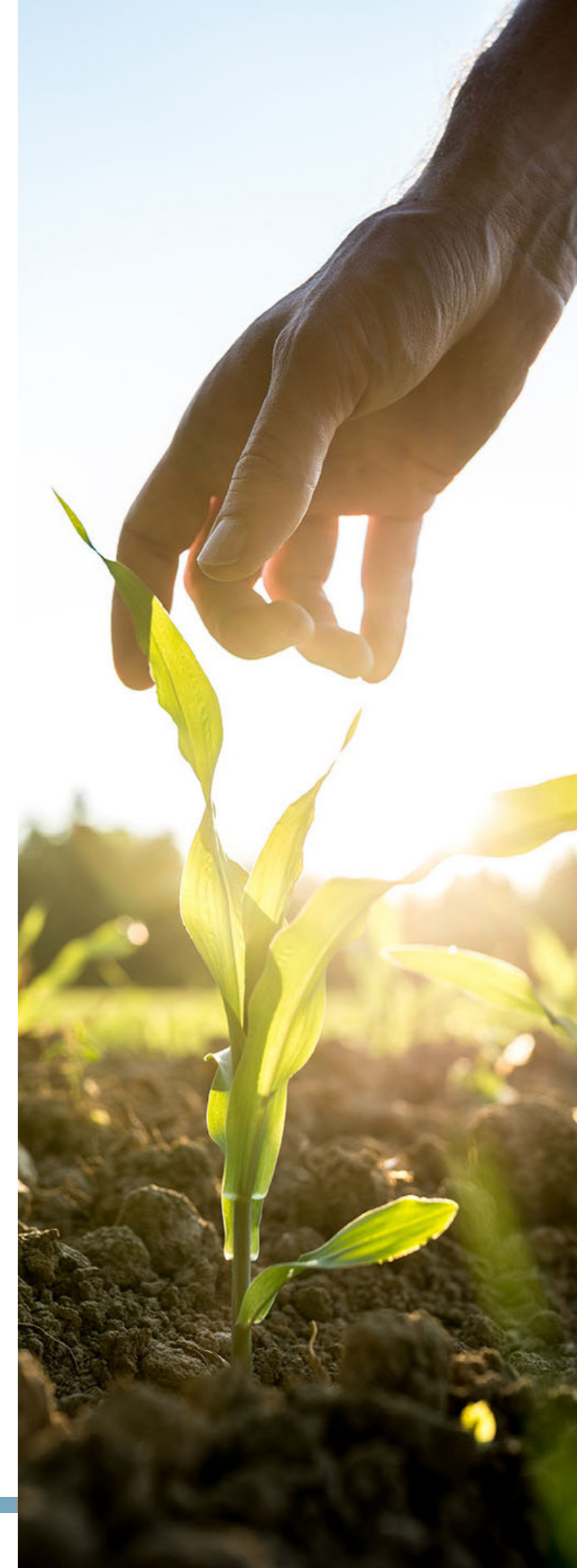
Il processo di sviluppo della vostra organizzazione inizia con la fase 6. Vi consigliamo di concentrarvi innanzitutto sugli sviluppi tecnologici più importanti che hanno il potenziale di innescare un cambiamento duraturo nella vostra vita e in quella della vostra organizzazione. Queste tecnologie saranno introdotte nell'area di sviluppo INCLUDE "tecnologia".<sup>3</sup>

Lo strumento "Spazio aperto per le organizzazioni" aiuterà voi e il vostro team nelle fasi 6 (preparazione), 7 (prima riunione INCLUDE) e 9 (seconda riunione INCLUDE).

Nella fase 8 (imparare, provare e praticare) raccomandiamo a tutti i partecipanti di sperimentare gli strumenti che sembrano particolarmente adatti ad affrontare le sfide e le opportunità della vostra organizzazione. Per tutti coloro che hanno difficoltà a scegliere, consigliamo lo strumento "team canvas" per le aree di sviluppo INCLUDE "leader" e "persone". Lo strumento "cerchio d'oro" è particolarmente adatto a sviluppare le basi per la vostra nuova struttura organizzativa e per i nuovi metodi di lavoro (aree di sviluppo INCLUDE "struttura" e "processo"). Questo strumento vi aiuta a rispondere alle domande più importanti per il futuro della vostra organizzazione: Perché facciamo quello che facciamo? Come lo facciamo? Cosa stiamo fornendo esattamente?

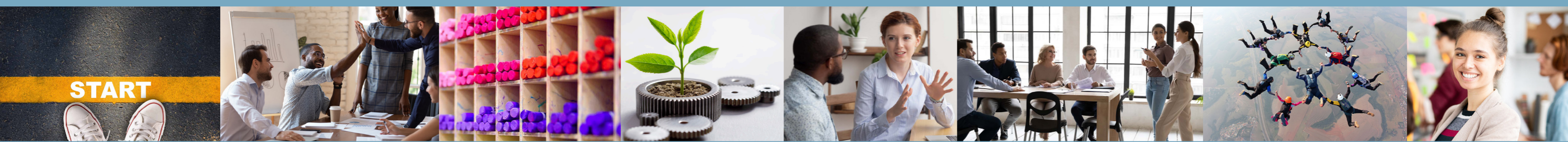
Al termine della seconda fase, è il momento della riflessione per tutti i partecipanti (fase 10). In questa fase si creano le condizioni affinché i risultati e i nuovi approcci si affermino nell'attività quotidiana dell'organizzazione.

<sup>3</sup> Una presentazione completa e facilmente comprensibile di questi sviluppi tecnologici è disponibile qui: <https://digital-transformation-tool.eu/driving-forces-2/>.



# 05

In sintesi:  
Strumenti e metodi  
**INCLUDE**





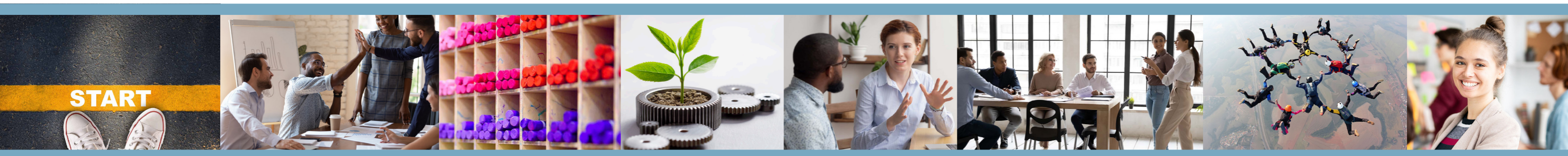
## In sintesi

Metodo	Leader	Le persone	Pagina
01 BetaCodex	○	○	74
02 Spazio Aperto per i leader	●	○	86
03 Le posizioni di vita	●	○	102
04 Progettazione della struttura cellulare	○	○	112
05 Spazio aperto per le organizzazioni	○	○	128
06 Team Canvas		●	144
07 Il Cerchio d'Oro		○	154
08 Lavoro a distanza	○	○	162
09 Fuckup Nights		●	184
10 Come condurre riunioni online		○	194
11 Metodo NAIKAN	●	○	206
12 Driver interni	●	○	210
13 Discounting	○	●	228
14 Scrum		○	238
15 Processo decisionale sul consenso			252
16 Dare feedback	○	●	272
17 Triangolo drammatico	●	○	286
18 Decisione individuale consultiva			300
19 Leader come allenatore	○	●	312
20 Contratto di squadra	○	○	338
21 Pregiudizi inconsci	●	○	348
22 Potere e autorità inclusivi	●	○	360
23 Delegation Board	○	○	372
24 Dialogo inclusivo	○	●	386
25 Consultazione tra pari	○	○	394
26 Competenze interculturali	○	●	402
27 Strumento di trasformazione digitale			420

Metodo	Struttura	Processi	Tecnologia	Pagina
01	●	○	○	74
02	○	○	○	86
03				102
04	●	○	○	112
05	●	○	○	128
06	○	○		144
07	●	○		154
08	○	○	●	162
09		○		184
10		○	●	194
11				206
12				210
13				228
14	○	●	○	238
15	○	●		252
16				272
17				286
18	○	●		300
19		●		312
20		●		338
21	○	○		348
22	○	○		360
23	○	●		372
24		●		386
25		●		394
26		○		402
27	○	○	●	420

# 06

## Strumenti e metodi per una leadership inclusiva nell'era digitale



# 01 BETA CODEX

Il 90% di ciò che chiamiamo management sono realtà pratiche che impediscono alle persone di svolgere il proprio lavoro.

Peter Drucker



## Vantaggi:

### Quando è utile il BetaCodex?

- Quando non si vogliono prendere decisioni dall'alto verso il basso, ad esempio dal team di gestione.
- Quando si vuole che le esigenze dei clienti siano sempre al centro dell'attenzione. Questo vale anche per i clienti "interni".
- Quando si vogliono superare piccoli conflitti o sovrapposizioni di competenze.
- Quando si vuole che i processi interni si svolgano più rapidamente e che le modifiche non siano ostacolate da conflitti di interesse.
- Quando si vuole che tutti i membri dell'organizzazione abbiano sempre accesso a tutte le informazioni rilevanti.
- Quando si vuole che l'organizzazione sia in grado di reagire più rapidamente ai cambiamenti interni ed esterni and external change.

## Esempi dalla pratica

Un anno e mezzo fa Marie ha accettato una posizione manageriale presso un'azienda grafica che gestisce anche una copisteria nella città in cui ha sede. Niklas, il fondatore, voleva preparare il terreno per il suo graduale abbandono della gestione operativa dell'azienda dopo 15 anni impegnativi di sviluppo commerciale e di consolidamento dell'impresa. Marie e Niklas hanno concordato che Niklas, dopo un periodo di formazione iniziale e di affiancamento di un anno, si ritirerà dalla gestione dell'azienda e che Marie sarà l'unica responsabile di questo ruolo.

Dopo dodici mesi, però, Niklas non era ancora pronto per il difficile passo del passaggio di responsabilità. Non era in grado di mollare la presa e quindi concordò con Marie una soluzione provvisoria: Marie avrebbe diretto da sola l'attività di stampa e Niklas avrebbe per il momento continuato a occuparsi

esclusivamente delle questioni relative alla copisteria. Marie, che già nei primi 12 mesi del suo ruolo aveva notato che le cose non andavano bene in uno o due punti dell'azienda, alla fine ha accettato questo approccio, nonostante alcune riserve.

Le riserve di Marie erano giustificate. Capitava spesso che la prima reazione dei suoi dipendenti a qualsiasi proposta di cambiamento nell'attività di stampa, anche se di solito si trattava di un cambiamento molto piccolo, fosse: "Ma abbiamo sempre fatto in modo diverso". Inoltre, Niklas passava in tipografia quasi ogni due giorni per verificare che tutto funzionasse bene. Il giorno successivo, Marie si sentiva dire da un dipendente che anche Niklas era contrario al miglioramento che lei aveva suggerito. Per Marie divenne sempre più chiaro che le cose non potevano andare avanti così. Doveva esserci una divisione più chiara dei ruoli e delle responsabilità, altrimenti non avrebbe potuto svolgere bene il suo lavoro.

Poi è arrivata la crisi di Corona. Entrambe le aree di attività sono state colpite duramente e hanno dovuto chiudere i battenti per un certo periodo. Molti dipendenti dovettero ridurre il loro orario di lavoro. Niklas temeva che il lavoro di una vita non sarebbe sopravvissuto alla crisi e anche Marie all'inizio non aveva idea di come reagire alla nuova situazione. Non voleva nascondere la testa sotto la sabbia e così, nella prima fase di blocco, si è iscritta a un corso di formazione online sui nuovi modelli organizzativi per le piccole e medie imprese. I nomi di questi modelli erano completamente nuovi per lei: nessuno dei docenti della sua laurea in gestione aziendale ne aveva mai parlato.

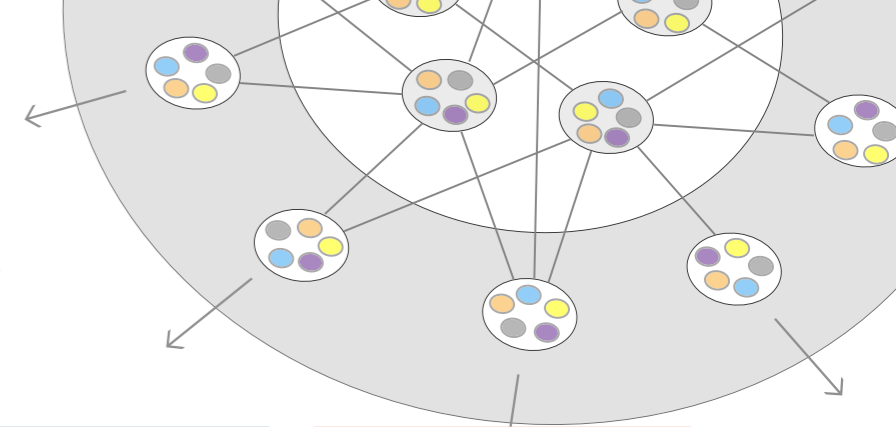
Marie ha trovato particolarmente interessante uno dei docenti, o meglio uno dei metodi presentati dal docente, perché prometteva un cambiamento efficace. Le soluzioni efficaci erano esattamente ciò di cui Marie aveva bisogno nella situazione che stava affrontando nella sua azienda. Il BetaCodex, i cui benefici la docente

Claudia è riuscita a dimostrare in modo molto pratico, è un approccio innovativo ai temi della leadership e dello sviluppo organizzativo. Inoltre, esistevano già diverse storie di successo in cui l'approccio BetaCodex aveva funzionato molto bene in piccole imprese e organizzazioni.

Marie ha approfittato della situazione, si è messa in contatto con Claudia e ha costruito insieme a lei un piano per implementare l'approccio BetaCodex nella sua azienda. Entrambe erano d'accordo sul fatto che Beta potesse essere introdotto in un colpo solo e senza un lungo periodo di preparazione. Volevano utilizzare come data limite la riunione del personale prevista per quattro settimane dopo la fine dell'lockdown. In quelle quattro settimane Marie convinse anche Niklas che era giunto il momento di introdurre una cultura completamente nuova di leadership e responsabilità. Con grande sorpresa e gioia di Marie, Niklas era persino felice che Marie vedesse la luce alla fine del tunnel,

su cui lui stesso a volte aveva dubitato.

Oggi, un anno dopo la leggendaria riunione del personale alla fine dell'lockdown, i dipendenti parlano ancora di ciò che è successo quel giorno. Il tutto è iniziato con le dimissioni con effetto immediato di Niklas dal suo ruolo dirigenziale dell'azienda. Marie ha preso il suo posto e, insieme a Claudia, ha spiegato al team, spiazzato della decisione, come sarebbero andate le cose con Beta a partire dal giorno successivo. Molti pensavano: "Le cose non possono andare peggio di così, quindi tanto vale provarci". Oggi, l'intero team può guardare indietro i 12 difficili mesi di pandemia con soddisfazione, perché nessuno è stato licenziato per motivi finanziari. Se si chiedesse ora al team come valuterebbe la situazione, ci sarebbe un flusso continuo di nuove proposte di miglioramento. Una cosa è chiara per tutti: nessuno vorrebbe tornare alla vecchia struttura.



## Le 12 leggi del BetaCodex

Legge	Fate così!	Non questo!
01. Autonomia del team	Connessione con lo scopo	Non dipendenza
02. Federalizzazione	Integrazione nelle cellule	Non divisione in silos organizzativi
03. Leadership	Auto-organizzazione	Non gestione
04. Un successo a tutto tondo	Fitness completo	Non monomassimizzazione
05. Trasparenza	Intelligenza del flusso	Non ostruzione della potenza
06. Orientamento al mercato	Obiettivi relativi	Non prescrizioni dall'alto verso il basso
07. Reddito condizionato	Partecipazione	Non incentivi
08. Presenza della mente	Preparazione	Non economia pianificata
09. Ritmo	Tact & groove	Non orientamento all'anno fiscale
10. Decisione basata sulla padronanza	Conseguenza	Non burocrazia
11. Disciplina delle risorse	Espedienza	Non orientamento allo status
12. Coordinamento del flusso	Dinamiche di creazione del valore	Non allocazioni statiche

### In breve

BetaCodex<sup>1</sup> è essenzialmente meno uno strumento che un atteggiamento o una mentalità. Tuttavia, Beta può diventare uno strumento decisivo nei processi di cambiamento e nella rapida ristrutturazione di una struttura organizzativa, perché i principi Beta funzionano come una bussola. Il BetaCodex è composto da 12 principi che possono essere utilizzati per facilitare le decisioni in situazioni complesse. Beta è come un nuovo linguaggio che tutti i partecipanti al lavoro pratico possono acquisire per poter agire all'unisono in futuro. I principi Beta permettono di far emergere una nuova immagine organizzativa che, tra l'altro, enfatizza la responsabilità condivisa piuttosto che le istruzioni dall'alto verso il basso da parte del gruppo dirigente.

Il BetaCodex si basa su principi e non su regole. Questa è la differenza decisiva. Le regole rigide stabiliscono esattamente ciò che deve essere fatto. Questo può essere un vantaggio in situazioni decisionali semplici o in processi ricorrenti. Tuttavia, non appena si presenta una nuova sfida, come la trasformazione digitale, per i leader o per l'intera organizzazione, le "regole" di un tempo non sono più di alcun aiuto. Di solito bloccano addirittura il nuovo inizio di cui c'è un disperato bisogno. I principi Beta, invece, possono adattarsi a ogni nuova situazione. Forniscono supporto e, allo stesso tempo, lasciano tutto il margine di manovra necessario per reagire in modo appropriato a una nuova situazione. Beta non è un martello che basta colpire dritto nel legno perché tutto funzioni bene. Beta è un nuovo modo di pensare e di agire per le organizzazioni, e quindi di sfruttare al meglio il potenziale individuale.

<sup>1</sup> La descrizione di questo strumento è stata ispirata da OpenSpace Beta. OpenSpace Beta è una tecnologia sociale open-source, pubblicata con licenza CC-BY-SA-4.0 e disponibile a questo link: [www.OpenSpaceBeta.com](http://www.OpenSpaceBeta.com). Ulteriori informazioni su risorse interessanti sono disponibili nella sezione "Risorse".

## ISTRUZIONI

### Alpha e Beta: Qual è la differenza?

Se esiste un BetaCodex, allora cos'è Alpha? In parole povere, Alpha è quasi tutto ciò che è stato insegnato finora nei corsi di laurea in gestione aziendale e ciò che i nostri attuali manager e leader hanno usato come strumento fino ad oggi.

Il mondo Alpha si basa su regole e leggi. I principi del mondo Beta sono in netto contrasto con questo. Regole e leggi fisse sono ovviamente giustificabili, ma sono ingombranti e poco utili quando si affronta qualcosa di nuovo o sconosciuto. Per poter emanare regole, è necessario conoscere o anticipare praticamente tutte le possibili eventualità. Alpha si basa sul comando e sul controllo. Nelle organizzazioni Alpha, sia grandi che piccole, è il gruppo dirigente a prendere e a essere responsabile delle decisioni.

I principi, invece, possono sempre essere messi in pratica. Questo vale anche per le nuove circostanze e sfide. Ciò rende i principi resistenti al cambiamento. Possono e devono essere interpretati sullo sfondo di nuove situazioni, eppure forniscono un orientamento, soprattutto in un ambiente in rapida evoluzione. Inoltre, i principi Beta sono meglio compresi come mentalità. Non offrono una soluzione brevettata o un facile "sì" o "no". Non possono essere utilizzati o implementati senza un'attenta riflessione, ma sono come barriere stradali che aiutano a non uscire di strada. Inoltre, in un'organizzazione Beta è caratteristico che le decisioni vengano prese da coloro che lavorano a stretto contatto con i clienti o con il gruppo target.

Quali sono i vantaggi di Beta? Innanzitutto, il mondo di oggi è molto più complesso di quello dell'era industriale, per il quale è stato creato Alpha. Ciò che funzionava bene 100 anni fa, quando si producevano automobili in serie su un nastro trasportatore, non rimarrà invariabilmente al passo con i tempi nella

società basata sulla conoscenza del ventunesimo secolo. Inoltre, Beta prende sul serio le persone e non si limita a ridurre i dipendenti a mezzi di produzione che possono essere trattati o messi al lavoro come macchine o materie prime. Le aziende Beta valorizzano le qualità umane come l'inventiva, la capacità di risolvere i problemi, la motivazione, le competenze sociali ecc. e questo porterà, tra l'altro, a prodotti e servizi migliori e a clienti più soddisfatti. Nel mondo degli affari all'inizio del ventunesimo secolo, molte organizzazioni alfa gestite tradizionalmente si sono già fatte strada nel mondo beta, per lo più senza conoscere il concetto, ma con notevole successo.

Il BetaCodex si basa su oltre 20 anni di esperienza pratica e di ricerca teorica. Le sue fondamenta possono essere fatte risalire a un progetto di ricerca intitolato "Beyond Budgeting", condotto dalle organizzazioni membri della Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Il BetaCodex si è sviluppato a partire dal BBRT nel 2008 e il modello organizzativo Beyond Budgeting è stato ribattezzato BetaCodex.

La seguente selezione di termini fornisce un'ottima sintesi di ciò che Beta fondamentalemente consiste: decentralizzato, adattabile, agile, etico, orientato alle persone, responsabilizzante, intraprendente, democratico, snello, guidato dalle forze di mercato, capace di gestire la complessità, sensibile e rapido nel reagire, non burocratico, connesso.

### Attuazione pratica: i principi Beta in sintesi

Come tutti i buoni principi che mirano a plasmare le nostre azioni, i principi Beta sono facili da capire. Metterli in pratica, però, non è altrettanto facile. Ciò non ha tanto a che fare con i principi in sé, quanto con le situazioni in cui si applicano. Le organizzazioni non sono computer che necessitano solo di un sistema operativo pre-programmato per funzionare senza problemi (nemmeno i nostri computer funzionano così!). Le organizzazioni o le imprese sono sistemi sociali complessi e i sistemi sociali funzionano attraverso la comunicazione. Solo attraverso la comunicazione. Tutte le norme e i regolamenti rigidi, invece, non sono abbastanza complessi. I principi Beta consentono una comunicazione aperta che ruota attorno all'autoregolamentazione. Questi principi, tuttavia, non eliminano la necessità per chi ha responsabilità di pensare, discutere, argomentare o trovare buone soluzioni.

Nella prima fase dovrete esaminare tutti e 12 i principi di BetaCodex in una volta sola. La cosa migliore è annotare il primo pensiero che vi viene in mente su ciascuno dei 12 aspetti quando pensate alla vostra organizzazione. È possibile che stiate già parzialmente lavorando in modalità Beta. In tal caso, la vostra risposta a una o più delle seguenti domande sarà "Sì":



01. I team della vostra organizzazione agiscono in modo **autonomo**, cioè le loro pratiche e forme di comunicazione ecc. sono impostate in modo tale da facilitare il lavoro indipendente e da consentire loro di valutare le proprie azioni e decisioni principalmente in termini di scopo dell'organizzazione, rispondendo alla domanda "Perché esistiamo"?
02. Esiste una **struttura federale** nella vostra organizzazione, vale a dire che i singoli team o componenti della vostra organizzazione si scambiano regolarmente informazioni tra loro e non sono separati da confini dipartimentali?
03. Sostenete l'**autoregolamentazione** piuttosto che una gestione dall'alto verso il basso che si concentra sulla regolamentazione esterna da una mentalità di comando e controllo?
04. Avete definito il **successo come creazione di valore per i vostri clienti o per il vostro gruppo target** piuttosto che in termini di cifre tradizionali come crescita, profitto, fatturato, ecc.?
05. La **trasparenza** è al centro della vostra filosofia aziendale? Le informazioni possono fluire il più liberamente possibile, anziché essere "rinchiuse" dietro le mura di reparti separati come strumento di potere?
06. Le vostre attività ruotano intorno al **successo di mercato a lungo termine**? Ciò significa, ad esempio, che invece di concentrarsi sulla definizione degli obiettivi da parte del team dirigenziale, i team o i dipendenti che lavorano a diretto contatto con i clienti sfruttano al meglio le situazioni e le opportunità che incontrano sul mercato.
07. Puntate su una **partecipazione** autentica piuttosto che premiare le azioni egoistiche dei singoli attraverso incentivi individuali? Ad esempio, pagate a tutti un salario equo piuttosto che lasciare che i singoli venditori partecipino in modo sproporzionato al vostro successo attraverso i bonus sulle vendite? Naturalmente, questo non significa pagare a





## Implementazione pratica: come passare da Alpha a Beta?

Verificate quante volte riuscite a rispondere "Sì". Meno risposte positive avete, più siete (per il momento) ancora in modalità Alpha. Potreste pensare che questo approccio sia esattamente quello che vi ha portato dove siete oggi e che sia la chiara base del vostro successo. È assolutamente vero che la maggior parte delle aziende Alpha hanno successo, nel senso tradizionale del termine. Con Beta, però, le cose possono andare ancora meglio e presto guarderete indietro ai successi del vostro periodo Alpha e penserete: "Che peccato non aver implementato Beta ancora prima. Le cose sarebbero andate ancora meglio".

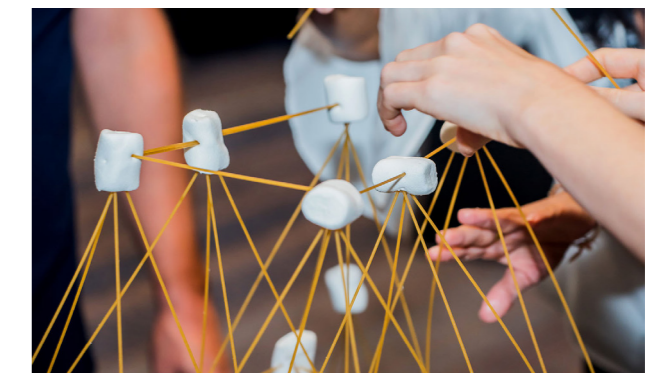
Inoltre, nell'era della rivoluzione digitale, il tradizionale approccio Alpha non vi porterà avanti nella ricerca di nuove soluzioni, prodotti e servizi. Fare semplicemente "quello che abbiamo sempre fatto" è in realtà solo un passo indietro: ogni giorno che passa non cambia nulla. Le aziende Alpha sono quelle che, cento anni fa, allevavano cavalli più veloci per tirare le carrozze piuttosto che passare alla produzione di automobili. Non era una buona idea allora e non lo è certamente oggi. Nella seconda fase esamineremo in modo più approfondito i 12 principi Beta. Le spiegazioni e gli esempi che seguono vi aiuteranno a capire meglio come Beta può funzionare nella vostra organizzazione. La cosa migliore è utilizzare nuovamente questa fase per lavorare in modo specifico sulle sfide che la vostra organizzazione deve affrontare. Pensate se c'è un'idea, un'attività, un approccio ecc. che vorreste introdurre o implementare nella vostra azienda e che si adatta anche a uno dei 12 principi Beta. La cosa migliore è pensare a una possibile attività per ciascuno dei 12 principi e annotare il cambiamento positivo che si ritiene possa apportare.

### 1. Consentire una maggiore autonomia

Se si aumenta l'autonomia di ogni individuo e di ogni team, questi saranno in grado di rispondere in modo più indipendente e appropriato ai segnali provenienti, ad esempio, dai clienti. Al contrario, chi è concentrato solo sulla propria carriera si affiderà al favore dei superiori e si limiterà a "dire loro quello che vogliono sentirsi dire", invece di sviluppare idee innovative che ruotano intorno alle esigenze dei clienti.

### 2. Sostenere la federalizzazione

L'egoismo dei dipartimenti e le strutture a silos organizzativi possono essere superati se i team piccoli, autorizzati e interfunzionali si collocano al di là dei dipartimenti e si orientano alle esigenze dei clienti. Coloro che sostengono la federalizzazione avranno un impatto decisivo sul miglioramento della raccolta e dell'utilizzo delle conoscenze importanti all'interno dell'organizzazione.



### 3. Rendere possibile l'auto-organizzazione

I singoli dipendenti e i team si assumeranno maggiori responsabilità se rinunciate alla microgestione e alle richieste dall'alto. Il processo decisionale diventerà più inclusivo. È molto probabile che i leader sovraccarichi di lavoro prendano meno decisioni sbagliate e che l'intero processo decisionale venga accelerato. Ciò consentirà all'organizzazione di reagire più rapidamente alle esigenze del mercato e ai parametri che cambiano.

tutti lo stesso salario.

08. Siete in grado di reagire sempre **rapidamente** alle (nuove) situazioni? In altre parole: vi state preparando a fondo per le opportunità e i rischi potenziali, invece di voler dominare l'imprevisto facendo quello che avete sempre fatto?
09. Prendete **decisioni o agite in una determinata situazione nel modo migliore per voi e per i vostri clienti**, invece di verificare se la vostra decisione potrebbe avere un impatto negativo sulla vostra situazione fiscale o sui vostri dati trimestrali?
10. Nella **vostra organizzazione le decisioni vengono prese da chi è più adatto a farlo?** In altre parole, la mentalità prevalente è quella della decentralizzazione piuttosto che della burocrazia aziendale che vuole sempre avere l'ultima parola, anche quando capisce poco di una situazione?
11. State utilizzando le vostre **risorse per gli scopi giusti?** Un segnale che indica che non lo state facendo è quando i responsabili dei dipartimenti gestiscono bilanci che dipendono principalmente dal coinvolgimento di altri, al fine di preservare il loro status o il loro potere.
12. Tutto nella vostra azienda ruota intorno alla creazione di **valore per i vostri clienti e il vostro gruppo target?** Se è così, potete fare a meno di fissare obiettivi e determinare cifre di budget.



#### 4. Stabilire misure alternative di successo

Se smettete di concentrarvi sulla crescita, sul potere di mercato e sulla massimizzazione dei profitti, e iniziate a prestare attenzione a ciò che si adatta alla cultura interna della vostra organizzazione e alla creazione di valori importanti per i vostri clienti, allora potete aspettarvi un successo che va oltre le cifre unidimensionali delle prestazioni. Un effetto collaterale positivo è che, insieme a tutto questo, miglioreranno anche le classiche metriche aziendali di cui sopra.

#### 5. Creare trasparenza e condividere le informazioni

Quando tutte le informazioni necessarie sono a disposizione di persone e team in grado di prendere decisioni in modo decentrato e autonomo, si possono prendere decisioni economicamente più valide e intelligenti. Nelle strutture a guida gerarchica questo significa che il leader deve rinunciare al potere. Tuttavia, sarete ricompensati in quanto il vostro carico di lavoro sarà ridotto. Inoltre, non prenderete più le decisioni sbagliate che per lo più sono rimaste indiscusse per troppo tempo in un mondo gerarchico. Questo è possibile solo perché i team di leadership nelle organizzazioni top-down di solito non ricevono un feedback onesto.

#### 6. Trovare obiettivi ragionevoli a lungo termine

Quando rinunciate alla stipula e alla misurazione estensiva di obiettivi a breve termine o di indicatori chiave di prestazione (IEP), vi si aprirà uno spazio per adeguarvi alle esigenze di un ambiente vivo e complesso che non può essere facilmente pianificato. Obiettivi ragionevoli e a lungo termine consentono di reagire in modo flessibile e offrono un maggiore spazio di manovra. Potrebbe essere qualcosa di simile: tra cinque anni i nostri prodotti e servizi dovrebbero essere nettamente migliori di quelli attuali, vogliamo usarli per generare maggiori entrate, in modo che tutto il nostro personale, dagli addetti alle pulizie agli amministratori delegati, guadagni un importo netto maggiore.

#### 7. Consentire un'altra partecipazione al successo

Una volta abolite le valutazioni delle prestazioni individuali o gli incentivi come i sistemi di bonus, al loro posto subentreranno altri modelli che consentiranno a tutti i dipendenti di un'organizzazione di essere realmente coinvolti nel suo successo. Un reddito sufficiente è solo una dimensione, seppur importante, di questa partecipazione. A ciò si aggiunge il fatto che i sistemi di incentivazione, ad esempio le commissioni di vendita per i singoli dipendenti, minano la volontà di cooperare all'interno di un'organizzazione e possono far sì che ai clienti non venga offerto

il prodotto migliore.

#### 8. Pianificare meno per essere più agili e veloci

Quando smetterete di pianificare costantemente ogni minimo dettaglio, potrete utilizzare il tempo risparmiato per essere più attenti e reagire all'ambiente in costante cambiamento. Agilità, flessibilità e velocità sono necessarie per reagire in modo appropriato alle nuove condizioni. La pandemia mondiale di corona ha dimostrato, ad esempio, quali organizzazioni e aziende sono state in grado di adattarsi a un nuovo stato di cose in un breve lasso di tempo. Lo shock da corona ha persino reso alcune aziende più forti.

#### 9. Non orientarsi all'anno fiscale

Una volta sganciate le decisioni dall'anno fiscale o dagli obiettivi trimestrali, tra l'altro, significa addio alla febbre di dicembre! Non dovrete più buttare via i soldi alla fine dell'anno. Il ritmo di lavoro di un'organizzazione e la disponibilità delle risorse necessarie hanno poco a che fare con il periodo che la nostra amministrazione fiscale nazionale ritiene opportuno per determinare la nostra responsabilità fiscale. Le organizzazioni funzionano più come un allenamento a intervalli: diversi brevi sprint sono intervallati da fasi di analisi e valutazione per compiere progressi significativi in un lasso di tempo adeguato. I team auto-organizzati devono decidere autonomamente quanto tempo è necessario per questo.

#### 10. Abolire la burocrazia e permettere agli esperti di fare il loro lavoro

Una volta abolite il maggior numero possibile di regole rigide e di obblighi di rendicontazione, non sarete più costantemente alla ricerca delle reali esigenze del mercato o dei

vostri clienti. Il "vertice" e il "fondo" di un'organizzazione scompariranno quando le decisioni saranno prese in modo coerente, non burocratico e decentralizzato, da individui o team più qualificati in base alle loro competenze.

#### 11. Distribuire le risorse in modo diverso

Se volete che le decisioni diventino decentrate, dovrete dotare le unità decentrate delle risorse necessarie. Solo così potranno ricevere l'autonomia che consentirà loro di agire. In questo sistema non c'è spazio per chi ama il proprio status o per gli egoismi di reparto. Questo è un aspetto che i leader inclusivi dovranno accettare.

#### 12. Lasciare che la realtà faccia la sua parte

Una volta abbandonata la distribuzione centralizzata e statica delle risorse e delle responsabilità, il nostro ambiente, spesso in rapida evoluzione, avrà la possibilità di esercitare una maggiore influenza sulle decisioni interne. Al posto di un'economia pianificata centralmente in un'azienda, emergerà un flusso che crea più valore per i clienti e allo stesso tempo genera maggiori profitti per l'organizzazione.

Con questa mentalità Beta i leader inclusivi saranno in grado di agire al passo con i tempi. Un insieme chiaro e vincolante di 12 principi vi permetterà di guidare la vostra organizzazione o azienda attraverso la trasformazione digitale.



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Non è come un buffet: non si possono scegliere i principi che si preferiscono.

I 12 principi Beta non funzionano come un menu dal quale si può scegliere ciò che piace di più. I 12 principi si completano a vicenda e raggiungono la loro piena efficacia nella loro totalità. Lennart Francke, ex direttore finanziario della Svenska Commercial Bank, un'azienda che aveva già lavorato in precedenza con il precursore del BetaCodex, ha dato la seguente risposta alla domanda se questo modello organizzativo potesse essere applicato solo in parte: "Immaginate che la Gran Bretagna passi dal flusso di traffico sul lato sinistro a quello sul lato destro, come avviene nel continente europeo. E immaginate che il popolo britannico possa dire: "Ok, ma a noi britannici questo sembra troppo radicale e complesso per essere fatto in fretta. Cominciamo quindi la prossima settimana solo con gli autobus e i camion". Non funzionerebbe, e lo stesso vale per il BetaCodex<sup>2</sup>.

### Apprendere, praticare e parlare la nuova lingua Beta

Se volete imparare una nuova lingua, non sarete in grado di conversare perfettamente in essa dopo un solo mese. Si impara Beta come una nuova lingua, e nella vostra organizzazione ci sarà chi lo trova più facile e chi ha bisogno di fare più "pratica". Il modo migliore per imparare una nuova lingua è attraverso l'esperienza reale, mettendola in pratica. In altre parole: la pratica rende perfetti.

<sup>2</sup> Fonte: <https://betacodex.org/about/laws/>.

Per facilitare il processo di apprendimento, si possono ad esempio appendere i 12 principi Beta sul posto di lavoro o in un altro luogo centrale dell'organizzazione. Questo funziona come un foglio informativo che aiuta tutti a ricordarli. La cosa migliore è pensare a ulteriori supporti didattici che si adattino alla vostra cultura organizzativa. Se pensate attentamente alla scelta o allo sviluppo dei vostri specifici ausili didattici Beta in modo che siano anche conformi ai principi Beta, siete già assolutamente sulla strada giusta

### Introduzione della Beta: cosa mi aiuterà nell'implementazione?

Esiste un approccio organizzativo che si basa direttamente sul BetaCodex e che potete utilizzare per introdurre Beta nella vostra organizzazione: la progettazione della struttura cellulare. Se dedicate un po' di tempo a questo approccio, avrete un'idea di come potrebbe apparire la vostra organizzazione dopo l'introduzione di Beta. Basti dire che, invece di un organigramma che raffigura le relazioni gerarchiche all'interno della vostra organizzazione, il profilo della vostra organizzazione ricorderà più un frutto con semi e buccia. Proprio come una mela o una pesca. Siete interessati? In questo capitolo troverete anche informazioni sul tema della progettazione della struttura cellulare.

## RISORSE

Il BetaCodex è sostenuto e sviluppato a livello internazionale dalla rete BetaCodex. Il sito web della rete è una fonte molto proficua per ulteriori informazioni: <https://betacodex.org/>.

Raccomandazioni:

Le seguenti pubblicazioni offrono una buona introduzione al mondo Beta e ad altre aree:

Hermann, Silke / Pfläging, Nils (2018): Open Space Beta; BetaCodex Publishing.

Pfläging, Nils (2020): Essays on Beta, Vol. 1: What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.

Caso di studio: "11 Days to a New Organization with the Beta Codex – Case Study of the Restructuring of IDEAL-Werk": <https://eurac.com/11-days-new-organization-beta-codex/>

#BetaCodex

#Principi

#Mindset

#Auto-organizzazione

#Agile

#Valore aggiunto

#Trasparenza

#Partecipazione

#Design della struttura cellulare

## 02 SPAZIO APERTO PER I LEADER

"Andate piano quando siete di fretta!"

Detto giapponese



### Vantaggi:

Quando l'Open Space è particolarmente utile per i leader?

- Quando devi risolvere un problema urgente e complesso che ti interessa.
- Quando vuoi ridefinire il tuo stile di leadership per affrontare meglio le sfide del futuro.
- Quando credi che tu o la tua organizzazione rispondiate alle sfide troppo lentamente.
- Quando credi che non puoi continuare a fare le cose nel modo in cui sono state fatte in passato, in altre parole sai che hai bisogno di cambiare fundamentalmente qualcosa in te stesso o nella tua organizzazione.

### Esempi dalla pratica

Simone è partner di un notaio e di un'associazione legale ad Amburgo. Negli ultimi anni, ha avuto più o meno casualmente qualche contatto con le nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI) o la blockchain. Di solito, è stato quando i media ne hanno parlato. Fino ad ora non ha dedicato molto tempo ad approfondire l'argomento. Il suo lavoro quotidiano è molto intenso. I clienti si aspettano risposte rapide, il che lascia poco tempo per esaminare queste nuove tecnologie. Recentemente ha scoperto che i nuovi sviluppi digitali come la blockchain, per esempio, offrono molto di più della semplice base per le criptovalute. Questa tecnologia potrebbe anche portare i notai a diventare obsoleti in futuro. Per Simone questo significa che ora deve occuparsi di questi e altri argomenti il più presto possibile.

Un secondo "cantiere" nella sua azienda è il fatto che i suoi dipendenti, dai tirocinanti ai para-legali ai consulenti junior, sono tutti troppo poco responsabili, secondo lei. A volte le sembra che il detto sia vero per loro: "'Qualcuno' sta sempre facendo

qualcosa di sbagliato, ma non capita mai che sia 'qualcuno'". Non è più contenta del modo in cui tutti si aspettano che sia lei a fornire indicazioni e soluzioni, e che sia lei a dover intervenire quando le cose si fanno urgenti. E poi la pandemia di Covid ha colpito in cima a tutto questo. Da allora la "ruota del criceto" ha cominciato a girare ancora più velocemente per Simone e l'equilibrio tra le sue sfide a casa come madre di due bambini in età scolare e le sfide nell'associazione legale è stata la causa di un costante sovraccarico negli ultimi sei mesi.

È a questo punto che Simone partecipa al progetto UE INCLUDE come tester e scopre come può utilizzare il metodo Open Space per creare lo spazio libero necessario a lei come leader per pensare in pace e con una sana distanza alla sua situazione di leadership e alla sua responsabilità per la sua azienda nell'era della trasformazione digitale.

Decide di usare il nuovo strumento INCLUDE Open Space per i leader. Dopo aver letto le informazioni di base necessarie, è in grado di fissare un argomento per il suo ritiro di due giorni, che trascorre sulla sua isola preferita nel Mare del Nord. Questo argomento è particolarmente importante in questo momento: "Il mio ruolo nella nostra azienda 2.0 - Come mi piacerebbe lavorare in futuro?"

Una volta che Simone è tornata dal suo personale ritiro Open Space, prova, tra le altre cose, nuove possibilità di lavoro collaborativo e decisionale nel suo team, un passo alla volta. Mentre lo fa, a volte si chiede perché questi metodi non siano già stati condivisi con i suoi figli alla scuola primaria. È incredibile vedere quali strumenti sono disponibili per lei personalmente per migliorare il suo lavoro quotidiano come leader. Devono solo essere scoperti. Il suo assolo Open Space le ha dato le basi per questo. Sulla base di queste esperienze ha iniziato un processo di sviluppo organizzativo nella sua azienda

e ha potuto lentamente convincere anche gli altri partner dell'associazione a muoversi in questa direzione. Uno dei risultati più interessanti di questo processo è la collaborazione della sua azienda in un consorzio di ricerca europeo finanziato con fondi del programma Horizon Europe. Insieme ad altre aziende, una camera professionale e soprattutto alcuni ricercatori altamente specializzati delle migliori università europee, Simone sta attualmente lavorando allo sviluppo di una nuova applicazione blockchain che svilupperà ulteriormente le applicazioni della blockchain Ethereum che sono già popolari in tutto il mondo.

## In breve

Open Space for leaders è il metodo giusto nelle seguenti situazioni:

- Se vuoi davvero iniziare a mettere in pratica i tuoi risultati.
- Se il ritiro Open Space non è pianificato principalmente come un evento motivazionale per te stesso
- Se l'Open Space non è progettato solo per convincersi di misure, obiettivi predefiniti o strategie che sono già fissati.
- Se non si tratta 'solo' di ricercare informazioni o di raccogliere nuove conoscenze.
- Se non ci sono conflitti fondamentali o seri in un'organizzazione. L'Open Space è in grado di affrontare i conflitti, ma non è un metodo di mediazione, ad esempio per i membri di un team di leadership che non sono d'accordo tra loro.
- Se non è ovvio per voi cosa deve succedere dopo e qual è la soluzione migliore per il problema.

Open Space for leaders prende i vantaggi

del metodo Open Space, che è stato originariamente progettato per gruppi più grandi, e li apre per individui o piccoli team di leadership per consentire loro di avere migliori ritiri da soli o in team. L'approccio è sempre adatto ai momenti in cui tu come individuo o la tua organizzazione deve affrontare una sfida complessa, per esempio se vuoi sviluppare il tuo stile di leadership o se qualcosa di fondamentale deve essere cambiato o sviluppato nella tua organizzazione. L'Open Space per i leader combina il potere del lavoro individuale focalizzato con l'apertura e l'agilità dei metodi Open Space per le organizzazioni. Nella sua tradizionale area di applicazione, l'Open Space ha portato a numerosi e profondi cambiamenti e sviluppi in tutto il mondo. Devi prima leggere in dettaglio l'approccio Open Space per le organizzazioni prima di condurre un ritiro personale con i principi dell'Open Space (cfr. XXX). Questo ti aiuterà anche a decidere se questo approccio potrebbe essere utile non solo per te come individuo ma anche per lo sviluppo della tua organizzazione - perché per un vero cambiamento hai bisogno di conquistare il maggior numero possibile di compagni di lotta nella tua organizzazione.

## I quattro principi dello spazio aperto per i leader

'Tu sei l'unico che conta'

'Qualunque cosa accada è l'unica cosa che sarebbe potuta accadere.'

'Inizierà quando sarà il momento giusto.'

'Quando è finita, è finita. Quando non è finita, non è finita.'

'Tenete gli occhi aperti e aspettatevi di essere sorpresi!'

## ISTRUZIONI:

### Fondazioni:

Ci sono alcune cose necessarie perché l'Open Space funzioni anche per individui o piccoli team. Questo significa anche che se i seguenti aspetti non si applicano, allora dovrete considerare attentamente se Open Space è davvero l'approccio giusto per voi:

### Capire l'Open Space per le organizzazioni:

Iniziate a leggere le informazioni che abbiamo compilato per voi nello strumento 'Open Space per le organizzazioni' (vedi XXX). Questo è importante per capire la mentalità che è richiesta più in generale per l'approccio Open Space. Potete adattare questa mentalità per l'uso individuale o in un piccolo gruppo di due, tre, quattro ecc.

### Argomento importante:

L'argomento del tuo ritiro in Open Space è di cruciale importanza. Dovresti avere al centro una domanda importante ed eccitante o una sfida fondamentale e complessa. Assicurati di formulare chiaramente il tuo argomento senza restringerlo troppo. Questo vi permetterà di lasciare abbastanza spazio per considerare l'argomento da quante più prospettive possibili.



### Il maggior numero possibile di punti di vista diversi:

Sarete soli con il vostro tema durante il ritiro open space o lo affronterete con poche persone. È quindi tanto più importante che tu scopra e attivi tutta la diversità nascosta dentro di te. Potrai raggiungere questo obiettivo più facilmente, per esempio, se non consideri solo il tuo tema o aspetti separati del tuo tema dalla tua prospettiva nella tua organizzazione. Cercate di affrontare consapevolmente e sistematicamente la vostra questione anche da altri punti di vista, per esempio da quello del vostro più grande sostenitore o anche da quello del più importante critico della vostra azienda. Otterrai anche nuove e importanti angolazioni se consideri il tuo argomento dalla prospettiva di altri ruoli che ricopri nella tua vita al di fuori della tua posizione di leader. Cosa pensa il partner (di matrimonio) che è in voi? E l'allenatore di basket della squadra

giovanile? Quali pensieri e idee ti vengono quando, per esempio, indossi il tuo "cappello da genitore"? Cambia qualcosa? Insieme al cambiamento di ruolo, i diversi talenti che sono dormienti dentro di te possono aiutare a portare maggiore chiarezza. Poniti il compito, per esempio, di redigere i fatti o di creare un collage su un certo argomento. Trasforma i tuoi appunti in una breve poesia in rima o pensa a come potresti svilupparla in un gioco.

### Volontarietà:

Proprio come il suo equivalente con molti partecipanti, il tuo Open Space personale funzionerà solo se tu lo vuoi veramente. Tu sei l'unico che può decidere se questo modo di lavorare è giusto per te. Esaminate consapevolmente questo in anticipo. È meglio trovare un nuovo appuntamento se il giorno in cui intendi iniziare non sei sicuro che sia davvero la cosa giusta per te oggi.

### Soluzione sconosciuta:

Il vostro argomento non è adatto a un ritiro Open Space se è completamente ovvio per voi o anche per altri nella vostra organizzazione cosa dovrebbe accadere, e c'è, per esempio, solo una soluzione sensata. In queste situazioni, l'Open Space è una perdita di tempo, indipendentemente dal fatto che sia fatto da soli, con poche persone o con più persone.

### I conflitti (interni) sono probabili:

È un buon segno se argomenti diversi, a volte anche diametralmente opposti, sorgono in risposta all'argomento. Di solito non c'è altro modo con argomenti complessi. Questo è un buon prerequisito per un ritiro produttivo. Se volete, per esempio, analizzare il vostro comportamento in diverse situazioni, allora alcuni degli strumenti che abbiamo raccolto appositamente per l'auto-riflessione dei leader nella sezione XXX vi aiuteranno.

### È urgente:

I migliori argomenti sono quelli in cui sai che avresti dovuto affrontarli molto tempo fa. Più un argomento è una questione scottante per te, maggiori sono le possibilità di un processo produttivo di lavoro che si concentra su una soluzione.

### Un luogo attraente e tranquillo:

Trova un luogo attraente e tranquillo per il tuo ritiro. Non deve essere necessariamente un chiostro, ma un chiostro è una buona immagine per il tuo orientamento. È importante che ci siano pochi o nessun disturbo e che tu possa lavorare in pace e gestirti al tuo ritmo. Dividerai l'argomento principale del tuo ritiro in vari sotto-argomenti. Se siete in grado, è una buona idea trattare ciascuno di questi sotto-argomenti separati in un luogo diverso, per esempio. Sentitevi liberi di continuare deliberatamente a cambiare luogo.

Molte cose sono più facili da pensare quando si è in movimento. Anche una passeggiata con un telefono cellulare come dispositivo di dettatura è uno spazio di lavoro. Assicuratevi, tuttavia, che il tuo telefono sia stato disattivato da qualsiasi chiamata o messaggio di distrazione durante questo tempo.



### Abbastanza tempo:

Per gli argomenti fondamentali dovresti prendere almeno due giorni dalla tua normale routine lavorativa. Questo è l'unico modo per avere abbastanza tempo per una riflessione completa e sarai in grado di pianificare i prossimi passi pratici che vorrai implementare in pace quando sarai tornato al tuo posto di lavoro. Il tempo indisturbato durante il ritiro è importante quasi quanto la lunghezza del tempo. Per la tua tranquillità puoi indicare una persona di riferimento nelle vicinanze, per esempio alla reception del tuo hotel, che possa raggiungerti in caso di emergenza. Dovresti permetterti di essere disturbato solo quando non c'è alternativa. Forse ancora più importante: non leggete nessuna e-mail ecc. durante il vostro ritiro, nemmeno la sera quando avete finito il vostro programma del giorno.



## Ruoli:

Quando si conduce l'Open Space in gruppi più grandi si distinguono quattro diversi ruoli: organizzatore o sponsor, facilitatore, partecipanti e iniziatori di sessioni tematiche individuali. Puoi anche assumere questi ruoli come individuo o dividerli tra due o più persone se stai lavorando come un piccolo team.

Come organizzatore o sponsor stai assumendo il ruolo di iniziatore e pianificatore del tuo evento. Come facilitatore ti stai "guidando" attraverso il processo di lavoro e le diverse fasi del tuo ritiro Open Space e ti stai assicurando che le regole per un lavoro produttivo siano rispettate. Prima di tutto, però, sei un partecipante e quindi l'attore principale. Sarai tu stesso a decidere di cosa vorresti occuparti e quando e come farlo. Nessuno ti controllerà. Nelle tue sessioni tematiche che usi per concentrarti più in dettaglio sui singoli aspetti del tuo argomento principale, è importante che tu documenti i tuoi pensieri, le tue idee e i tuoi risultati in modo da poterti tornare in seguito.

## Attuazione/Procedura:

Preparate bene il vostro ritiro Open Space. È quindi molto probabile che avrete un tempo davvero produttivo e allo stesso tempo rilassato.

### Preparazione (pianificazione o riunione di pianificazione):

Se sarete da soli nel ritiro, allora la pianificazione e la preparazione sono interamente di vostra responsabilità. Se siete una piccola squadra (di leadership) allora dovrete pianificare il vostro ritiro insieme. La cosa più importante è che troviate un argomento buono ed eccitante. Dovreste determinare l'argomento almeno quattro settimane prima della data fissata per il vostro ritiro. Un piacevole effetto collaterale di determinare l'argomento così presto è che comincerete già a "lavorare" inconsciamente sull'argomento. Potrete anche ripensare in pace se l'argomento è stato scelto e definito correttamente. Sentitevi liberi di fare dei cambiamenti se è opportuno.

## Invito a se stessi

Potrebbe sembrarvi strano, ma dovrete scrivere un "vero" invito a voi stessi e inviarlo, ad esempio, al vostro indirizzo e-mail. Questo sottolineerà l'importanza del ritiro nello Spazio Aperto che avete programmato e faciliterà l'inizio del lavoro durante il ritiro. Questo "invito a me stesso" è veloce da scrivere. È necessario tenere conto dei seguenti contenuti:

- Un saluto che spieghi perché vuoi fare il tuo ritiro Open Space
- Le sfide che voi personalmente vorreste affrontare, o che avete bisogno di affrontare nella vostra azienda o organizzazione. Potresti, per esempio, spiegare più dettagliatamente in quali aree ci sono attualmente problemi che devono essere risolti, ad esempio "Ho notato che l'aumento del lavoro da casa ha fatto soffrire la comunicazione nell'azienda e ha portato ad un aumento degli errori e delle comunicazioni errate. Dovrei iniziare da lì e pensare a cosa posso cambiare e come possiamo sviluppare ulteriormente i nostri processi interni di comunicazione per risolvere questa situazione".
- Luogo e data in cui avverrà il tuo ritiro.

## Ritiro Open Space:

Quando si attua un ritiro Open Space, è possibile distinguere tra le stesse fasi che

dovrebbero essere svolte quando si lavora con gruppi più grandi:

- **Apertura:** trovare un luogo attraente, tranquillo e adatto all'inizio, dove è possibile disporre facilmente materiali come un computer per la ricerca, carta, bacheche e penne. È bene che tu possa anche lasciare questi oggetti incustoditi in modo sicuro. Prenditi un po' di tempo per rilassarti e leggi ad alta voce il testo del tuo invito che ti sei scritto in anticipo. Questo definirà chiaramente l'argomento del tuo ritiro. Dovresti poi dare ancora una volta uno sguardo chiaro alla procedura dell'Open Space. Leggi di nuovo attentamente entrambi i testi sullo Spazio Aperto per le organizzazioni e sullo Spazio Aperto per i leader in questo manuale. Questo può richiedere dai 20 ai 30 minuti. È importante che tu abbia chiara la mentalità con cui vuoi affrontare le prossime ore o giorni, e quali principi ti aiuteranno ad avere un tempo particolarmente produttivo.
- **Fissare l'agenda:** avete stabilito un argomento importante, ma non è ancora chiaro come esattamente lavorerete o vi avvicinerete a questo durante il vostro ritiro. Può essere che questa incertezza ti abbia turbato durante il tuo viaggio o che ti sia svegliato quella mattina con una sensazione di disagio perché non sei ancora sicuro di cosa farai esattamente. Una cosa è chiara: hai bisogno di un orario o di un'agenda che strutturi il tuo lavoro. Metti da parte specifiche finestre di tempo di circa 45-60 minuti per ciascuna delle singole fasi di lavoro. A seconda della vostra energia, in un ritiro di due giorni dovrete essere in grado di completare da otto a dieci fasi di lavoro nei due giorni. Ora è il momento di raccogliere le vostre idee, preoccupazioni, domande o interessi specifici. Il tuo principio guida per questo sarà l'argomento principale del tuo ritiro. Svolgi una sessione di brainstorming e annota tutti gli aspetti che ti vengono in mente in relazione alla tua

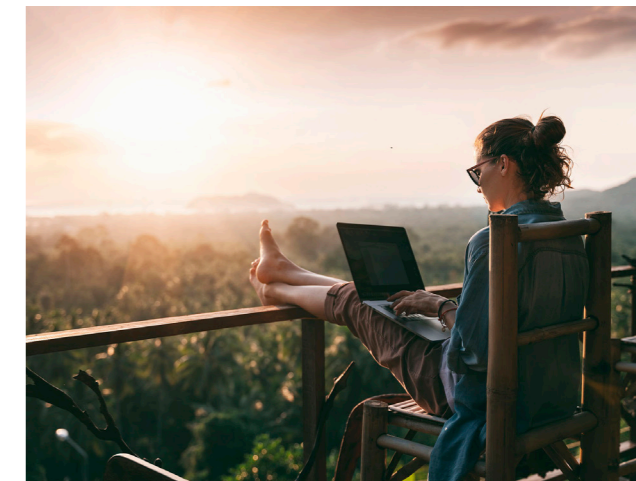


domanda chiave su diversi foglietti che puoi mettere su una bacheca. Puoi poi costruire su questo organizzando i diversi aspetti in gruppi che ti soddisfano per una singola fase di lavoro e che insieme formano interessanti processi di scoperta. Pensa a come vorresti strutturare i diversi argomenti in termini di tempo. Alla fine del processo dovresti aver compilato un'agenda che servirà come punto di partenza per il tuo lavoro successivo. Assicuratevi che i singoli argomenti per le fasi di lavoro siano formulati nel modo più preciso possibile. A questo scopo può essere utile formulare i singoli argomenti come domande aperte.

- **Mercato:** ora fai una breve pausa e vai da qualche altra parte per almeno 10 minuti, ad esempio per bere un caffè in pace e tranquillità. Poi torna alla tua agenda e inizia la fase di mercato. Prendetevi il tempo di rivedere con calma la vostra agenda ancora una volta e di pensare se avete dimenticato qualcosa. Alcuni argomenti dovrebbero essere fusi dopo tutto? O qualche argomento è così ampio da fornire abbastanza materiale per due fasi di lavoro? Cambia, espandi o cancella le cose come ti sembra meglio in quel momento. Nella fase di mercato stai "negoziando" con te stesso per vedere se sei inizialmente soddisfatto della tua agenda di lavoro. Durante il corso del tuo ritiro la parete dell'agenda diventerà un posto dove idealmente tornerai dopo ogni singola sessione per vedere quale argomento ti aspetta dopo. Se pensate di dover fare dei cambiamenti al vostro approccio, allora avete la possibilità di modificare ulteriormente o ottimizzare la struttura o il contenuto. Ricorda solo che sei l'unico responsabile del processo e del successo del tuo ritiro.
- **Sessioni di lavoro dell'Open Space:** d'ora in poi trascorrerete la maggior parte del vostro tempo durante il ritiro dell'Open Space sulle singole sessioni tematiche che avete pianificato nella vostra agenda. È importante continuare a scegliere

diversi luoghi di lavoro che vi ispireranno. Questo è anche il momento di includere deliberatamente punti di vista di persone diverse su una questione o di considerare la questione dalla prospettiva di uno dei vostri ruoli, per esempio come vi sentite come cittadini comuni e non come leader. Il modo in cui procedete è lasciato alla vostra immaginazione e dipende anche dalla vostra domanda specifica. Usa qualsiasi mezzo che ti sembri appropriato, per esempio potresti provare a chiamare qualcuno con cui hai sempre voluto parlare di questo argomento, o chattare con lui online. Un ritiro Open Space non significa che non puoi o non devi coinvolgere il mondo esterno quando è necessario. È importante che tu annoti tutti i pensieri importanti, le informazioni, le idee, i piani ecc. per iscritto su un foglio di documentazione prima di terminare una sessione. Puoi farlo a mano o al computer. L'importante è che siate in grado di farvi riferimento in seguito.

- **Pause:** Open Space è nato dall'osservazione che le conversazioni veramente interessanti nella maggior parte delle conferenze hanno quasi sempre avuto luogo nelle pause. Questo è il momento in cui le persone possono muoversi liberamente e parlare con quelli intorno a loro delle cose che li interessano veramente. Lo spazio libero che si crea in Open Space ha lo scopo di mettere questa "esperienza di pausa" al centro dell'intero evento. Puoi anche applicare questa semplice intuizione al tuo ritiro. Assicurati di essere ben fornito e prenditi una pausa ogni volta che ne hai bisogno. Potresti trovare altre persone nel posto in cui sei alloggiato con cui puoi chiacchierare. È importante che tu faccia un passo indietro dall'argomento del tuo ritiro in qualsiasi momento in cui ti sembra giusto. È controproducente per te, per esempio, avere orari fissi per i pasti nel luogo in cui sei alloggiato.



- **Risultati e piano d'azione:** una volta che tutte le sessioni topiche sono finite, tornerete al luogo dove avete creato l'agenda all'inizio. Ora avete una fase di riflessione, durante la quale potete rileggere la vostra documentazione al vostro ritmo. Funziona meglio se la documentazione è stata stampata ed è di fronte a voi. Durante questa 'fase di lettura' ricorderai ancora una volta ciò che hai lavorato. Hai la possibilità di aggiungere ulteriori commenti, idee ecc. a tutti i fogli di documentazione. Dopo la fase di lettura dovresti fare una breve passeggiata o rilassarti e bere un caffè, proprio come nella fase di impostazione dell'agenda. Poi inizierete il vostro piano d'azione. Questo è tutto ciò che riguarda i tuoi piani, idee, progetti ecc. che vuoi iniziare dopo la fine del tuo ritiro. Si tratta di te: sulla base delle intuizioni che hai raccolto durante il tuo ritiro Open Space, cosa vorresti affrontare, approfondire, praticare o testare specificamente nei prossimi 45 giorni? Scrivi tutti i tuoi impulsi e piani specifici su documenti di pianificazione separati. Ogni attività dovrebbe avere un titolo significativo e dovresti descrivere esattamente ciò che intendi fare in 500-1000 caratteri. Una volta che hai raccolto tutte le attività che vorresti affrontare, rileggi di nuovo ogni documento e fai le modifiche che ritieni opportune. Finisci rendendo la tua pianificazione pratica con scadenze specifiche





ecc. che fissi in linea con la metodologia SMART. Gli obiettivi SMART hanno cinque qualità: sono specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e basati sul tempo.

- **Completamento:** alla fine del tuo ritiro Open Space, le tue intuizioni, esperienze e realizzazioni personali sono sotto i riflettori. Il contenuto del lavoro è alle vostre spalle. Avete pianificato come vorreste procedere da domani in poi. Un modo efficace per conservare le sensazioni e l'atmosfera di quel momento è scrivere una lettera a te stesso che riassume per iscritto i tuoi pensieri attuali sul ritiro Open Space che hai appena vissuto e i risultati che hai ottenuto. Sigilla la lettera con un bel francobollo e mettila nella posta. Non aprire la lettera prima che siano trascorsi 45 giorni, in modo che tu abbia già attuato gran parte delle attività previste. Il tuo ritiro Open Space è finito quando hai sigillato la busta.
- **Opzionale:** riflessione mattutina e serale, 'celebrazione': per i ritiri Open Space che durano diversi giorni potete includere un breve tempo di riflessione ogni mattina

e sera per aggiungere nuove idee di sessione, per esempio. Se vi venissero in mente delle intuizioni importanti al di là del lavoro specifico sugli argomenti del vostro ritiro, allora usate le fasi di riflessione per documentarle. Una volta che il vostro ritiro Open Space è finito, è il momento di "festeggiare". Concediti qualcosa di diverso, se possibile estendi il tuo soggiorno per un giorno in più di vacanza. Fai qualcosa che in seguito ricorderai con piacere.

## Struttura:

Affinché un ritiro Open Space funzioni, dovrete concentrare il vostro comportamento sui seguenti quattro principi, una "Legge", due cosiddetti fenomeni e un'importante esortazione:

I quattro principi sono:

- **"Tu sei l'unico che conta":** Non importa se altre persone avrebbero potuto dare contributi importanti. Durante il ritiro Open Space la tua attenzione è solo su te stesso.
- **"Quello che succede è l'unica cosa che sarebbe potuta succedere":** Non importa cosa avrebbe potuto, dovuto o dovuto accadere. Solo ciò che è realmente accaduto è importante ed è su questo che vi concentrerete.
- **"Inizierà quando sarà il momento giusto":** Le innovazioni, le idee e la creatività non vanno a tempo. Generalmente non si può pianificare qualcosa di nuovo. Bisogna "scoprirlo". Questo richiede pazienza e perseveranza. Seguite il flusso, anche se non avete idee sconvolgenti per un lungo periodo di tempo.
- **"Quando è finita, è finita. Quando non è finita, non è finita":** Quando non è finita, non è finita". Sei personalmente responsabile del tuo tempo nello Spazio Aperto. Se, per esempio, tutto è già stato ricercato, scritto e pensato dopo 20 minuti, allora potete terminare la sessione. È vero anche il contrario: se sono passati 60 minuti e un argomento sta cominciando a diventare davvero interessante, allora non c'è motivo per cui non si debba continuare a lavorare.

• La **"legge dei due piedi"** è la base più importante per l'azione in qualsiasi spazio aperto. Essa afferma che: "se durante l'Open Space ti trovi in una situazione in cui non puoi imparare o contribuire a qualcosa, allora usa i tuoi due piedi e vai da qualche parte che sia meglio per te". In un ritiro di Spazio Aperto non sarai in grado di "scappare" da te stesso, ma noterai se non stai andando da nessuna parte in una particolare situazione, quando non stai imparando niente di nuovo o non stai avendo alcun pensiero nuovo e utile su un problema. Questo è il momento in cui ti concentri su un compito diverso o sul compito successivo.

Due 'fenomeni':

- **'Bumblebees':** 'i bumblebees' emergeranno nell'Open Space con molti partecipanti se hanno preso a cuore la 'legge dei due piedi'. I partecipanti si muoveranno liberamente tra i gruppi di lavoro separati. Proprio come il loro soprannome in natura, stanno adempiendo ad un'importante funzione facendo questo: stanno impollinando trasversalmente i diversi gruppi con le loro intuizioni, domande o idee. Potete farlo anche quando siete da soli, terminando una sessione di lavoro in cui non state facendo alcun progresso e passando all'argomento all'ordine del giorno che vi interessa di più in quel momento. Può darsi che improvvisamente vediate di nuovo l'importanza del contenuto della fase di lavoro che avevate precedentemente pianificato di fare quando lo vedete da un'angolazione diversa. Questo è un modo per voi di "impollinare in modo incrociato" il vostro lavoro.
- **Farfalle:** questi piccoli "animali" dell'Open Space sono come i loro modelli naturali. Sono carine. Per essere carine non bisogna fare molto. Nell'Open Space, le 'farfalle' sono persone che non sanno esattamente dove dovrebbero essere, o che semplicemente vogliono stare ferme in un posto non organizzato per un po'. Puoi trovarle al buffet o

fuori, vicino alla porta, al sole. Facendo questo, aprono uno spazio per discussioni non pianificate e nuove intuizioni che, a posteriori, possono influenzare il corso dell'intero evento. Questo è il motivo per cui le 'farfalle' sono importanti. La teoria dei sistemi ha un nome per loro, anche se non è così bello come "farfalle": centri di inattività. Se ne avete voglia, allora siate semplicemente la vostra "farfalla". Idee che cambiano il mondo sono venute a persone che hanno semplicemente guardato le mele cadere dagli alberi. Questi sono i momenti per gridare "Eureka"

**Un'esortazione:** "Tenete gli occhi aperti e aspettatevi di essere sorpresi!" Questa esortazione dovrebbe ricordarci che avremo poco spazio per qualcosa di nuovo se andiamo nello Spazio Aperto con opinioni o concetti preconfezionati e immutabili. Per la durata dell'Open Space lasciate semplicemente a casa le vostre vecchie verità. Ci sarà allora spazio per intuizioni e idee sorprendenti.

## SOSTEGNO QUOTIDIANO

### Tu sei il tuo facilitatore

L'Open Space è semplice ma non facile. Questa è una frase che sentirete spesso, specialmente da guide esperte di Open Space. Questo è vero anche per la variazione in solitaria o se siete solo un piccolo gruppo di persone. In fondo si tratta di assicurarsi di tenere sempre presente la mentalità dell'Open Space, che consiste nei quattro principi, la 'legge', i due fenomeni e l'esortazione. Portate con voi questi sette punti e ricordatevi di tanto in tanto. Questo ti aiuterà a non ingannare te stesso e a non ricadere in modi di lavorare che non hanno posto nello Spazio Aperto. Ogni volta che la tua voce interiore ti dice: "Devi!", è il momento di tirare fuori di nuovo la tua mentalità da Spazio Aperto.

Il tuo ritiro Open Space vive della tensione intenzionale tra l'apertura auto-organizzata da un lato, e l'aspirazione a portare avanti in modo mirato un tema specifico che è molto importante, forse anche di importanza esistenziale, per te o per la tua organizzazione. Dovete essere in grado di affrontare questa tensione e non dovete perdere i nervi quando vi "beccate" a non fare nulla durante il vostro ritiro o sentite una certa scomodità.

I tuoi pensieri molto probabilmente oscilleranno tra due poli estremi. In un momento penserai: "Fantastico che ora ho il tempo di affrontare un argomento così eccitante al mio ritmo". Nel momento successivo vi chiederete: "Cosa sto effettivamente facendo qui? Non sto facendo alcun progresso". Questo è il momento di sfogarsi un po' e ridurre le aspettative su se stessi. La tensione tra la libertà e la concentrazione orientata all'obiettivo è altrimenti sana e buona.

### Quando lo spazio aperto non è adatto ai leader?

Un ritiro Open Space non è il metodo giusto nelle seguenti situazioni:

- Se non volete davvero iniziare ad implementare i vostri risultati
- Se vuoi principalmente fare il ritiro Open Space come un evento motivazionale per te stesso.
- Se gli obiettivi predefiniti e le strategie sono già tutti allineati e l'Open Space ha solo lo scopo di convincervi di queste misure.
- Se si tratta 'solo' della ricerca di informa-



zioni o di nuove conoscenze.

- Se ci sono conflitti fondamentali o seri in un'organizzazione. L'Open Space è in grado di affrontare i conflitti, ma non è un metodo di mediazione, ad esempio per i membri di un team di leadership che non sono d'accordo tra loro.
- Se è ovvio per voi cosa deve succedere dopo e qual è la soluzione migliore per il problema. O per dirla in un altro modo, in situazioni come questa: "Quando il rubinetto gocciola, chiamiamo l'idraulico".

### In quali casi lo spazio aperto è particolarmente adatto?

L'Open Space è particolarmente adatto a situazioni complesse. Questo è particolarmente vero se volete iniziare un processo di sviluppo personale o un processo di sviluppo organizzativo. Il formato Open Space da solo è ugualmente adatto se vuoi pianificare diversi passi di implementazione, per esempio per il tuo sviluppo personale o per lo sviluppo della tua azienda.

### Mantieni le cose semplici, stupido!

In generale, è importante concentrarsi sull'essenziale. Avrete bisogno di una stanza

adatta, abbastanza tempo senza interruzioni, un argomento eccitante e un buon rinfresco. Tutto il resto si prenderà cura di se stesso. Non c'è bisogno di molta tecnologia. È sufficiente che abbiate un computer per la ricerca e la documentazione, e la possibilità di stampare la vostra documentazione. Potreste anche volere alcuni libri che siano rilevanti per l'argomento e che sembrino d'ispirazione.

### Puoi usare Open Space nel tuo lavoro quotidiano?

Se avete sperimentato per un po' sia il metodo Open Space per i gruppi che l'approccio solista, allora dovrete pensare se integrerete i principi dell'Open Space nel vostro normale lavoro quotidiano. L'Open Space è possibile ogni giorno. È vostra responsabilità mettere in pratica la mentalità Open Space nella vostra routine quotidiana. Se voi, come gruppo dirigente, siete convinti della metodologia, allora è relativamente facile svolgere riunioni importanti, ad esempio per adattare la vostra strategia, in linea con i principi dell'Open Space. Siate abbastanza coraggiosi da provarlo. Potete essere sicuri che ci saranno delle sorprese!



## FONTI

Spazio Aperto è stato "scoperto" da Harrison Owen. La procedura è disponibile gratuitamente.

Il metodo Spazio Aperto per leader e piccoli gruppi rappresenta un adattamento del metodo Spazio Aperto classico. È stato sviluppato e testato durante il progetto INCLUDE.

Raccomandazioni:

Una breve introduzione di Harrison Owen è disponibile qui: "A Brief User's Guide to Open Space Technology". Questo testo include anche un buon esempio di discorso di apertura che un facilitatore di Spazio Aperto potrebbe usare all'inizio dell'evento per spiegare il formato dell'Spazio Aperto: (<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>).

Risorse Internet sullo spazio aperto: <https://openspaceworld.org/wp2/>

Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User's Guide; Third Edition; Berret-Koehler.

Mezick, Daniel e altri (2015): The Open Space Agility Handbook; New Technology Solutions.

Video: Open Space Technology - The most engaging all-company meeting: <https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#Openspace

#Auto-organizzazione

#Agilità

#Innovazione

## 03 LE POSIZIONI DI VITA

"Non sono le circostanze esterne a governare la vita. Sono piuttosto i cambiamenti interni a proiettarsi verso l'esterno".

Wilma Thomalla



### Vantaggi:

Questo strumento è utile perché:

- Il lavoro con gli altri vi darà più soddisfazione.
- Sarete più coraggiosi nelle conversazioni difficili in cui dovrete affrontare opinioni diverse.
- Sarà più facile trovare una via d'uscita da situazioni senza uscita.
- Avrete un team basato su relazioni sane e sulla sicurezza emotiva, che è una base necessaria per sviluppare e creare innovazione.
- Creerete regole sane per il team per aiutare coloro che sono esclusi o che sono semplicemente sostenuti invece di essere aiutati, consentendo loro di prosperare.
- Farete in modo che i membri del vostro team utilizzino tutto il loro potere decisionale e la loro influenza.
- Stimolerete la creatività del vostro team aumentando la fiducia che anche metodi diversi dal vostro possano essere efficaci.

### Esempi dalla pratica

Tom è l'amministratore delegato di una piccola azienda. Durante le riunioni di leadership, chiede agli altri le loro opinioni, ascolta in silenzio le loro soluzioni e infine rifiuta ciascuna delle loro idee. Lo fa ponendo diverse domande pertinenti che, nella mente di Tom, dimostrano come le idee degli altri non abbiano senso. Tuttavia, non presenta le proprie soluzioni e non prende alcuna decisione. Anche se gli argomenti delle riunioni sono diversi ogni volta, questo schema si ripete spesso. Tutti, compreso Tom, si sentono svuotati.

Tom è frustrato perché pensa di avere un team demotivato e di lavorare con le persone sbagliate. Adotta diverse misure per ristrutturare il team. Non passa molto tempo prima che Tom ritenga che i nuovi dipendenti non siano abbastanza qualificati da potersi fidare di loro. A volte è sorpreso di vedere ex dipendenti che hanno successo nel loro lavoro con i suoi concorrenti. Questo conferma la sua convinzione di essere unico e di avere standard elevati nel lavoro. Mentre i suoi concorrenti si accontentano della medio-

crità, solo persone veramente eccezionali possono avere successo quando lavorano per lui. La verità è che non può fidarsi di nessuno. Nel frattempo, l'azienda si allontana e perde il suo vantaggio competitivo.

Indipendentemente da ciò che Tom fa o dice ai membri del suo team, egli assume la posizione "Io sono OK - voi non siete OK". Lo esprime con le sue parole, il suo comportamento e le sue reazioni emotive. Con questo tipo di presupposti nascosti o aperti su se stesso e sugli altri, è impossibile raggiungere insieme soluzioni costruttive o incoraggiare la motivazione e l'ispirazione nel team che porterebbe l'azienda fuori dalla crisi.

## In breve

Quando incontrate gli altri, potete pensare a voi stessi di essere o non essere OK. Potete pensare lo stesso degli altri

Ciò significa che è possibile adottare 1 di 4 diversi atteggiamenti:

- Io sono OK - Tu sei OK
- Io sono OK - Tu non sei OK
- Io non sono OK - Tu sei OK
- Io non sono OK - Tu non sei OK

Quando si lavora con gli altri, le ipotesi che facciamo su noi stessi e sugli altri sono spesso più importanti di quello che

diciamo.

Queste convinzioni implicite influenzano il clima della conversazione (inclusivo o esclusivo), il modo in cui comunichiamo e la qualità delle soluzioni che troviamo

Una comunicazione sana e una vera comprensione sono possibili solo nella prima situazione: "Io sono OK - Tu sei OK" ..

Nessuno ha un atteggiamento al 100%: "Io sono OK - Tu sei OK". La chiave sta nell'autoconsapevolezza, nell'osservare il proprio atteggiamento e nel riuscire a pensare a se stessi e agli altri in termini di "OK".

## ISTRUZIONI:

1. Leggete una descrizione dei diversi atteggiamenti e diagnosticate quello che vi descrive meglio.

## Io sono OK - Tu sei OK

Queste persone hanno fiducia in se stesse e negli altri. Rispettano i propri valori, si concentrano sui propri bisogni e sono anche in grado di chiedere sostegno e aiuto. Allo stesso tempo, rispettano i valori degli altri, le loro esigenze e sono disposti a fornire sostegno. Credono che sia possibile trovare soluzioni vantaggiose per tutti, in cui non devono cedere o dominare. Grazie a questo atteggiamento sono calmi e stabili. Conducono con coraggio conversazioni difficili, perché, indipendentemente dalla difficoltà dell'argomento, mantengono il rispetto per se stessi e per gli altri. Non oltrepassano i confini e non permettono che i loro confini.

## 4 posizioni di vita in cui potete trovarvi



Atteggiamento	Dichiarazioni di esempio
Io sono OK - Tu non sei OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posso fare questo lavoro. Nel nostro team ci sono persone che lo faranno altrettanto bene.</li> <li>• Sono rimasto sorpreso dall'accusa di discriminazione, quindi voglio scoprire cosa viene percepito dai colleghi come discriminatorio nel mio comportamento.</li> <li>• Ho una soluzione già pronta per questa idea, ma sono anche felice di imparare altri approcci.</li> <li>• Sebbene fossi preparato, l'impegno dei partecipanti è stato inferiore alle mie aspettative. Chiederò loro quali sono le cause.</li> </ul>

## Quali possono essere le caratteristiche di questo atteggiamento?

- Ascoltare gli altri
- Rispettare la diversità di opinioni
- Difendere i propri diritti / riconoscere i diritti degli altri
- Parlare apertamente delle proprie esigenze
- Curiosità verso gli interlocutori
- Sì significa sì, no significa no
- Trasparenza



## Io sono OK - Tu non sei OK

Queste persone hanno fiducia in se stesse e nelle proprie competenze. Si concentrano sui propri bisogni e si sforzano di soddisfarli. Spesso vivono situazioni in cui loro hanno ragione e gli altri hanno sbagliato. Sentono di essere circondati da persone non altrettanto competenti, non altrettanto brave o non altrettanto impegnate. Non hanno fiducia nella competenza delle persone con cui lavorano. Questo li porta a lottare per i propri diritti e a voler imporre le proprie soluzioni. Vengono visti come dominanti, apodittici e basati sulle direttive. Tendono a entrare nel ruolo del cosiddetto "esecutore" e "salvatore" (vedi strumento: 'triangolo drammatico').

Atteggiamento	Dichiarazioni di esempio
Io sono OK - ...Tu non sei OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se non me ne occupo io, nessuno lo farà bene come io.</li> <li>• Non ho mai subito discriminazioni, il che significa che le minoranze stanno solo esagerando.</li> <li>• So come risolvere questo problema, perché stiamo perdendo tempo a raccogliere altre opinioni?</li> <li>• Ho preparato un ottimo corso di formazione e loro ne hanno sottovalutato il valore.</li> </ul>

### Quali possono essere le caratteristiche di questo atteggiamento?

- Dominare le conversazioni
- Interrompere gli altri
- Decidere le soluzioni in anticipo
- Prendere l'iniziativa per conto di altri
- Incolpare gli altri
- Non mostrare interesse per le opinioni altrui
- Not considering the needs of interested parties when creating solutions
- Applicazione della pressione
- Essere guidati esclusivamente dai propri obiettivi

## Io non sono OK - Tu sei OK

Queste persone non hanno fiducia in se stesse e nelle proprie competenze. Non si concentrano sui propri bisogni, ma si orientano verso i bisogni dei loro simili. Spesso si trovano in situazioni in cui credono di essere nel torto e che gli altri siano nel giusto. Permettono agli altri di violare i loro confini. Ritengono che tutti coloro che li circondano siano più competenti, migliori, ecc. di loro. Mancano di fiducia in se stessi. Si lasciano guidare dagli altri. Non si impegnano nel pensiero critico e, quando lo fanno, si comportano in modo negativo. Si arrabbiano e si comportano in modo passivo o aggressivo. Vengono percepiti come sottomessi e senza un'opinione propria. Tendono a scivolare nel cosiddetto "ruolo di vittima" (vedi strumento: "triangolo drammatico").

Atteggiamento	Dichiarazioni di esempio
Io non sono OK - Tu sei OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È meglio non intraprendere questo compito, perché altri lo faranno senza dubbio meglio.</li> <li>• Ho un livello così basso di competenza nella leadership inclusiva che sicuramente continuerò a discriminare inconsciamente gli altri</li> <li>• Quando ascolto altre idee, mi vergogno che le mie siano così poco creative.</li> <li>• Era un gruppo fantastico. Avevano ragione a sottovalutare il mio lavoro. Sono un pessimo allenatore.</li> </ul>

### Quali possono essere le caratteristiche di questo atteggiamento?

- Non parlare direttamente di situazioni difficili
- Nascondere la rabbia e il risentimento
- Comportamento passivo-aggressivo
- Apparente consenso e poi agire di testa propria
- Reagire spettegolando, evitando il confronto
- Non parlare dei propri bisogni
- Prendersi la colpa
- Comportamento difensivo



## La posizione nella vita privata

Se avete difficoltà a definire la vostra impostazione predefinita, ricordate le ultime 3 situazioni difficili in cui sono state coinvolte altre persone. Analizzate ciascuna di queste situazioni:

- Cosa pensavi di te stesso allora?
- Come avete pensato agli altri?
- Riuscite a trovare uno schema comune? In caso contrario, parlate con le persone di cui vi fidate e chiedete loro un feedback.

Non esiste nessuno al mondo che si trovi sempre nella posizione "Io sono OK - Tu sei OK". L'importante è rendersi conto della posizione in cui ci si trova di solito e cercare di svilupparsi in modo da trovarsi il più spesso possibile nella posizione "Io sono OK - Tu sei OK".

## Quando si pensa di non essere a posto:

- Parlate agli altri delle vostre esigenze e dei vostri valori.
- Sviluppare la consapevolezza dei propri talenti e punti di forza.
- Stabilite dei limiti.
- Non rimproveratevi per i vostri sentimenti, ma usateli come fonte di informazioni.
- Chiedete aiuto quando ne avete bisogno.
- Siate equilibrati nel dare e nel prendere.
- Godetevi i vostri successi.
- Prendetevi del tempo per apprezzare voi stessi.
- Non prendetevi la colpa per tutti. Fate riferimento agli accordi.
- Accettare di commettere errori. Valutate il vostro comportamento, non che tipo di persona siete.

## Quando si pensa che gli altri non siano a posto:

- Ascoltate attivamente.
- Fate domande aperte per conoscere il punto di vista degli altri.
- Cercare soluzioni win-win (che mettano in relazione le vostre esigenze e quelle del vostro interlocutore).
- Appreziate le persone che vi circondano, cercate i loro punti di forza.
- Non dominare le riunioni. Intervenite consapevolmente dopo che gli altri hanno parlato.
- Siate curiosi di conoscere gli atteggiamenti degli altri, le loro esigenze, i loro valori e le loro motivazioni.
- Non incolpate gli altri per eventuali fallimenti
- Appreziate il successo degli altri.
- Siate equilibrati nel dare e nel prendere.

## Io non sono OK - Tu non sei OK

Queste persone non si fidano né di se stesse né degli altri. Non si concentrano sui propri bisogni o su quelli degli altri. Questo li porta a evitare la comunicazione e a ritirarsi dalle relazioni. Per loro, nessuna azione o contatto può portare a qualcosa di positivo. È un atteggiamento di apatia e di mancanza di speranza. Se non si può fare nulla, non ha senso esporsi a situazioni spiacevoli. Queste persone trattano le riunioni aziendali come rituali da celebrare. È difficile contare sul loro coinvolgimento. Questo è il più difficile dei quattro atteggiamenti.

Example statements	Dichiarazioni di esempio
<p>....Io non sono OK - ....Tu non sei OK</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non importa cosa facciamo, non ce la faremo comunque.</li> <li>• Sono stato educato in modo tale da discriminare inconsciamente, ma anche la maggioranza è discriminatoria.</li> <li>• Le mie idee non sono abbastanza creative, ma le loro idee sono altrettanto deboli.</li> <li>• Forse non mi sono preparato, ma il loro atteggiamento irrispettoso la dice lunga su di loro.</li> </ul>

## Quali possono essere le caratteristiche di questo atteggiamento?

- Evitare
- Ostruzionismo
- Nessun interesse per le opinioni
- "Rituali": bisogna farlo perché lo fanno, non ne vedono l'utilità.
- Annullamento delle riunioni
- Apatico
- Argomenti marginali (divagazioni), visto che nulla ha senso, che sia almeno bello
- Non generano idee, non se ne assumono la responsabilità



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

Può darsi che in una stessa conversazione occupiamo posizioni OK diverse. Per esempio:

All'inizio della conversazione possiamo sentirci superiori al nostro interlocutore (io sono OK - tu non sei OK). In fondo conosciamo la soluzione di un problema e pensiamo che il nostro interlocutore non sia in grado di dare un contributo prezioso. Ma poi il nostro interlocutore cita un punto fondamentale che riguarda la soluzione e che noi abbiamo trascurato. Questo ci porta ad apprezzare il contributo del nostro interlocutore, a cogliere il suo suggerimento e a stimarlo come collega (io sono OK - tu sei OK).

Quando ci si trova in posizioni diverse da "Io sono OK - Tu sei OK":

- Cambiate il vostro linguaggio dal giudizio all'osservazione (non giudicate o valutate ciò che vedete, ma descrivete solo ciò che vedete).
- Assumete un atteggiamento di curiosità (dite nella vostra mente: questo è interessante - è diverso dal mio approccio - è interessante vedere cosa c'è dietro). È un modo di guardare la realtà che si attiva naturalmente visitando luoghi a noi estranei.
- Chiedete all'altra persona quali sono i suoi bisogni e i suoi valori (perché ci tiene così tanto? Cosa c'è dietro questo comportamento?).
- Potete anche comunicare agli altri le vostre esigenze e i vostri valori.

Condurre le conversazioni utilizzando lo strumento dell'"arte del dialogo" vi aiuterà a mantenere l'atteggiamento "Io sono OK - Tu sei OK".

## RISORSE

L'autore del metodo è Thomas A. Harris.

Raccomandazioni:

Harris, Thomas A. (2004): I'm OK - You're OK, Harper Perennial; Quill ed. Edition, New York 2004.

#Io sono OK - Tu sei OK

#Triangolo drammatico

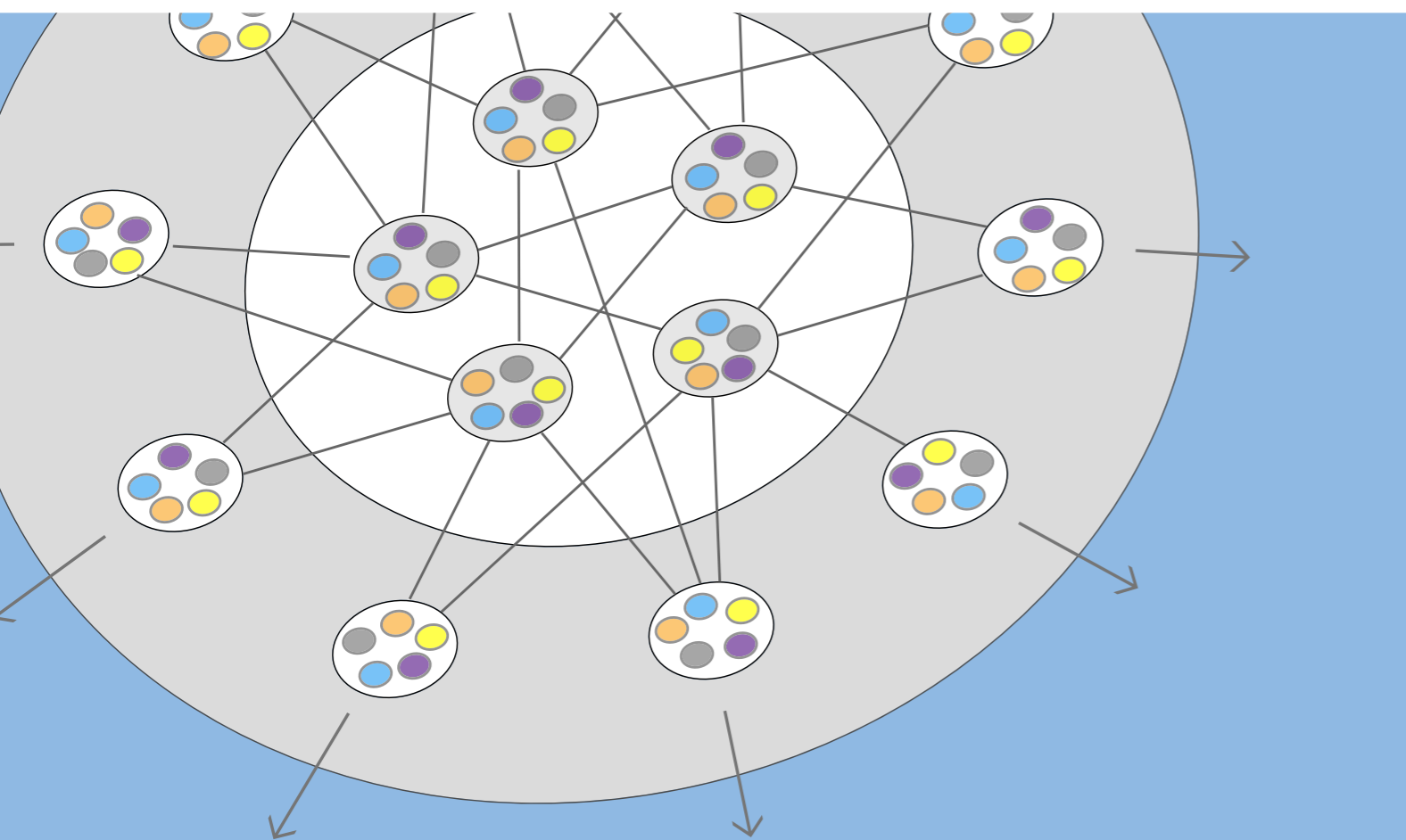
#Arte del dialogo



# 04 PROGETTAZIONE DELLA STRUTTURA CELLULARE

La vera leadership nasce quando non ci sono gerarchie.

Frédéric Laloux



## Vantaggi:

### Quando è utile la progettazione della struttura cellulare?

- Quando si vuole che le esigenze dei clienti siano sempre al centro dell'attenzione. Questo vale anche per i clienti "interni".
- Quando si vuole che l'organizzazione sia in grado di reagire più rapidamente ai cambiamenti interni ed esterni.
- Quando si vuole risparmiare sui costi inutili ed evitare lo spreco di risorse.
- Quando si vuole che tutti i membri dell'organizzazione abbiano sempre accesso a tutte le informazioni rilevanti.
- Quando si vuole che le decisioni siano prese da chi lavora direttamente per i clienti o il gruppo target.
- Quando volete che i vostri leader si liberino e guadagnino più tempo per lavorare "sull'organizzazione", invece di

## Esempi dalla pratica

Chiunque abbia affrontato l'argomento BetaCodex in questo manuale conoscerà già Marie, che era la nuova manager di un'azienda grafica che gestiva anche una copisteria nella città locale. Chiunque conosca la sorprendente storia di successo di Marie e della sua azienda - il modo in cui sono riusciti ad avere successo in un periodo particolarmente difficile come quello della pandemia della corona - si chiederà come sia stato possibile. Alcuni nuovi principi, come quelli suggeriti da BetaCodex, da soli probabilmente non porteranno un'azienda a passare improvvisamente dall'essere sull'orlo della chiusura a funzionare di nuovo senza problemi e ad avere un improvviso aumento delle entrate.

Ovviamente non è stato così per Marie. È qui che entra in gioco il design della struttura cellulare, perché questo approccio

consente di dare vita ai principi BetaCodex nel mondo reale. Marie ha discusso con Claudia, la sua consulente organizzativa, diverse opzioni su come aiutare i principi Beta a fare breccia e, allo stesso tempo, impostare la sua azienda in modo da prepararla al meglio per il futuro.

Tra le altre cose, Claudia le ha parlato dell'approccio INCLUDE, che si rivolge in particolare alle organizzazioni e alle aziende che devono o vogliono digitalizzarsi. A tal fine, INCLUDE utilizza, tra l'altro, metodi basati sul BetaCodex. Ciò è particolarmente vero quando si tratta della progettazione specifica del processo di cambiamento. Uno strumento che si è dimostrato utile in questo contesto, soprattutto nelle organizzazioni di piccole e medie dimensioni, è la progettazione della struttura cellulare.

Marie e Claudia hanno accettato di proporre il disegno della struttura cellulare come metodo al team della tipografia e della copisteria, affinché lo sperimentassero a fondo per tre mesi. Questa prova pratica si è svolta durante l'acuirsi delle sfide della pandemia di coronavirus. Ciò significava, ad esempio, che il numero di ordini di stampa era diminuito drasticamente in quel periodo. Anche la copisteria ha avuto meno visite da parte dei clienti e ha dovuto chiudere completamente durante la fase di blocco. Quasi tutti i clienti lavoravano da casa e gli eventi che normalmente richiedevano la stampa di poster e volantini promozionali non avevano luogo.

Ispirato dal nuovo modo di pensare che si era già instaurato in azienda durante la fase di sperimentazione del design della struttura cellulare, il team di stampa ha elaborato alcune buone idee. Queste idee sono state il risultato diretto di brevi riunioni di zoom con i clienti più importanti, che si sono svolte nonostante il blocco e la mancanza di ordini di stampa, per capire come continuare a supportare i clienti



nonostante la situazione di disagio. In una di queste riunioni, un'accademia di formazione, che ora doveva continuare a svolgere il 100% dell'insegnamento online, ha espresso il desiderio di fornire a tutti i suoi docenti delle tele di sfondo che potessero essere facilmente installate nel proprio ufficio. In questo modo i docenti potevano allestire rapidamente qualsiasi zona del loro appartamento per svolgervi le presentazioni e i seminari. Che si tratti di cucina, salotto o balcone, in pochi minuti qualsiasi luogo è diventato uno spazio di lavoro online e ha assunto un aspetto professionale per i partecipanti alla formazione.

Gli ordini si sono accumulati rapidamente e questo nuovo prodotto è stato conosciuto ben oltre il primo cliente. Il successo fu dovuto anche al fatto che l'intero team della tipografia e della copisteria, così come tutti i dipendenti che lavoravano nella direzione e la stessa Marie, riceverono questi banner. Spesso capitava che durante le normali conversazioni con i clienti venissero loro chieste informazioni su questi banner dal design accattivante, che apparivano decisamente migliori e più autentici degli sfondi renderizzati digitalmente prodotti da software per conferenze come Zoom. Quasi il 50% di coloro che hanno mostrato interesse ha ordinato un banner per la propria azienda entro la stessa settimana.

Questo nuovo prodotto non è stato in grado di compensare la perdita di entrate causata dalla pandemia di coronavirus. Era chiaro a tutti i membri del team, tuttavia, che molto probabilmente non sarebbero riusciti a superare la pandemia senza licenziare personale se non avessero avuto questa idea. Il team è stato altrettanto chiaro su ciò che li ha portati a questa idea: il loro lavoro sperimentale con l'approccio alla progettazione della struttura cellulare.

Una volta terminata la fase sperimentale, l'intero team ha deciso insieme di rimodellare l'azienda dalle fondamenta in linea

con la struttura cellulare. Il precedente gruppo dirigente, ad esempio, ha iniziato a definirsi "gestione interna della felicità" e Marie non vuole più essere chiamata manager. Ora è una "custode di prima classe". L'introduzione della struttura a celle ha comportato ovviamente molto più lavoro del semplice adattamento delle descrizioni e dei titoli di lavoro tradizionali alla nuova realtà della struttura a celle. Questi due esempi chiariscono, tuttavia, il percorso compiuto dall'intera azienda. Inoltre, permettono di comprendere il divertimento e la soddisfazione che tutti i membri del team stanno provando ora perché, dopo un lungo periodo di siccità, la struttura a celle li ha aiutati a riconquistare il successo sul mercato e il riconoscimento dei clienti.

## In breve

La struttura a celle' cambia la prospettiva del modo di pensare e rappresentare le organizzazioni. Invece di un "vertice" e di un "fondo" con dipartimenti e sottodipartimenti come in una tradizionale struttura piramidale, il design della struttura a celle è un'organizzazione e un'azienda che va dall'"esterno" all'"interno". Le principali forze trainanti della struttura a celle sono il mercato esterno e le esigenze che emergono visibilmente in questo mercato. I componenti centrali di questo concetto organizzativo sono cellule autonome che rivedono i propri risultati e li presentano a tutte le parti interessate.

La struttura delle cellule ha un impatto

<sup>1</sup> La descrizione di questo strumento è stata ispirata da Cell Structure Design. Cell structure design è una tecnologia sociale open-source ideata da Niels Pfläging e Silke Hermann. È stata pubblicata con licenza CC-BY-SA-4.0 e si può trovare a questo link: [www.redforty2.com/cellstructuredesign](http://www.redforty2.com/cellstructuredesign). Per saperne di più su altre risorse interessanti, consultare la sezione "Risorse".

positivo perché le esigenze dei clienti e gli sviluppi del mercato sono posti al centro. Le cellule che lavorano direttamente con i clienti guidano l'intera organizzazione. Anche i decisori tradizionali rimangono importanti nella struttura a celle, ma le attività principali dell'organizzazione sono organizzate sistematicamente in modo che le esigenze del mercato o dei clienti siano al centro di tutte le decisioni.

L'idea alla base della progettazione della struttura cellulare è che il valore aggiunto di un'organizzazione arriva sempre nel momento in cui i clienti sono disposti a pagare una fattura per questo. Per le organizzazioni non profit possiamo trovare un equivalente del cliente pagante nel gruppo target distinto che si avvale di ciò che l'organizzazione ha da offrire. Il design della struttura cellulare raggiunge il suo massimo effetto quando si svolge un lavoro produttivo per i clienti o i gruppi target.

Il design della struttura cellulare, che si basa sui principi del BetaCodex (vedi sezione 6), è una scorciatoia principalmente per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni per adattarsi strutturalmente e sistematicamente ai cambiamenti che la trasformazione digitale richiede a tutti.

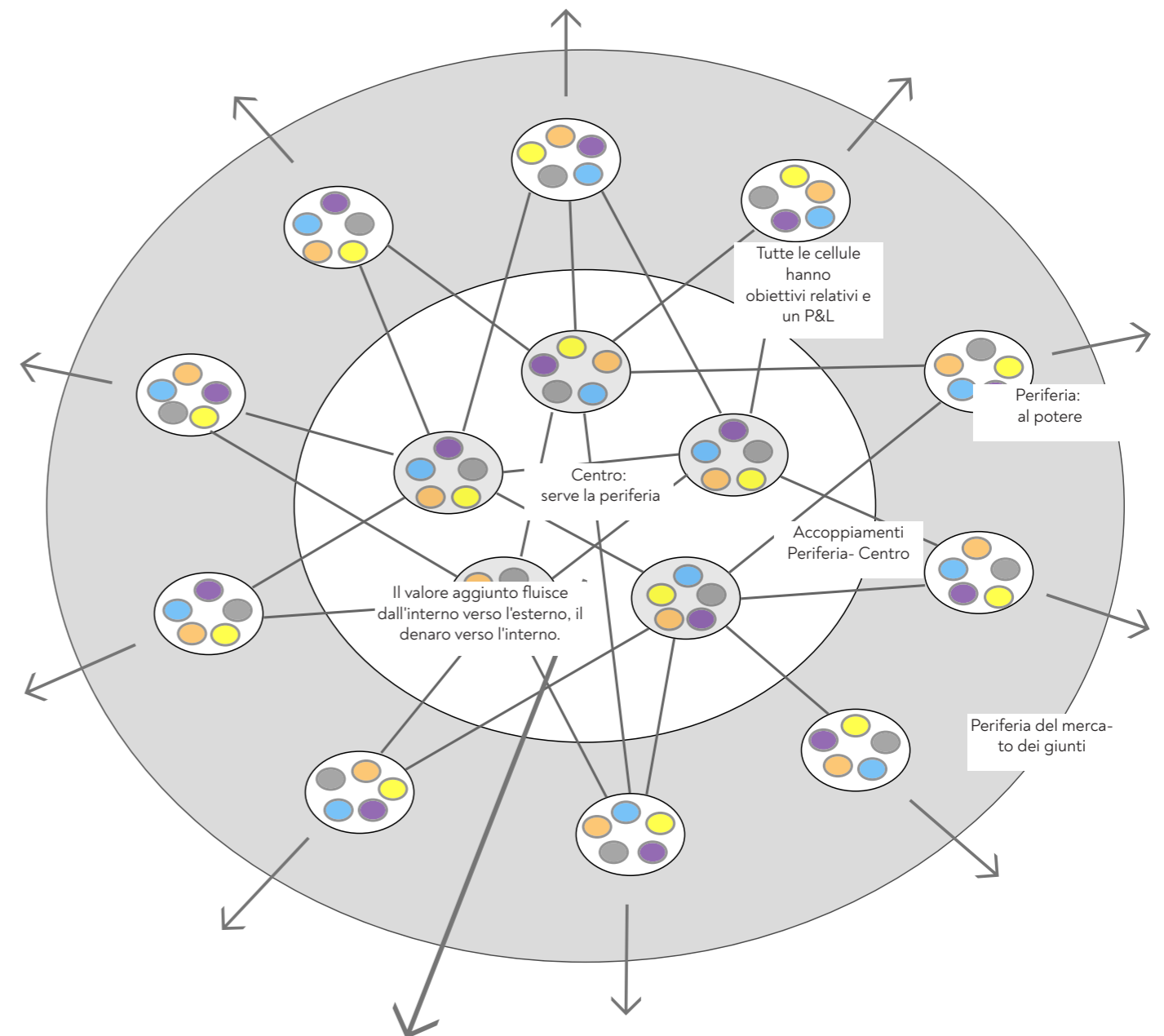
## Progettazione della struttura cellulare

Cell Structure Design è composto da tre componenti: I 12 principi ("leggi") del BetaCodex, i 12 principi del Cell Structure Design e 8 raccomandazioni pratiche<sup>2</sup>.

### I principi del BetaCodex

Legge	Fate così!	Non questo!
01. Autonomia del team	Connessione con lo scopo	Non dipendenza
02. Federalizzazione	Integrazione nelle cellule	Non divisione in silos organizzativi
03. Leadership	Auto-organizzazione	Non gestione
04. Un successo a tutto tondo	Fitness completo	Non monomassimizzazione
05. Trasparenza	Intelligenza del flusso	Non ostruzione della potenza
06. Orientamento al mercato	Obiettivi relativi	Non prescrizioni dall'alto verso il basso
07. Reddito condizionato	Partecipazione	Non incentivi
08. Presenza della mente	Preparazione	Non economia pianificata
09. Ritmo	Tact & groove	Non orientamento all'anno fiscale
10. Decisione basata sulla padronanza	Conseguenza	Non burocrazia
11. Disciplina delle risorse	Espedienza	Non orientamento allo status
12. Coordinamento del flusso	Dinamiche di creazione del valore	Non allocazioni statiche

### Centro - Periferia - Mercato: l'interazione



<sup>2</sup> Una tecnologia sociale open source di Red42

## 12 principi di progettazione della struttura cellulare

01. Sfera di attività: da affinare, mettere per iscritto e socializzare!
02. Periferia e centro: Le cellule della periferia hanno contatti con il mercato, quelle del centro no.
03. Collegamenti Periferia/Centro: La periferia comanda; il centro serve la periferia.
04. Maggiore è il numero di cellule della periferia rispetto a quelle del centro, maggiore sarà la dinamica del mercato
05. Le cellule sono funzionalmente integrate: Ricoprono (quasi) sempre diverse funzioni e molti ruoli.
06. Dimensione del team della cellula: Sono sempre da 5 a 8 persone, in genere. I membri del team ricoprono diversi ruoli.
07. Cellule periferiche: Hanno la massima autonomia, "possiedono" i clienti esterni, ottengono un margine di profitto.
08. Cellule centrali: Non producono né profitti né perdite; hanno come clienti le cellule periferiche.
09. Le cellule centrali hanno cataloghi di 5-7 servizi ciascuna; negoziano i loro prezzi con la Periferia.
10. Le cellule hanno obiettivi relativi e un conto economico; le cellule della periferia pagano il centro.
11. Trasparenza: I numeri dell'organizzazione e delle cellule sono pubblici, visibili e disponibili rapidamente.
12. Le cellule periferiche cooperano e si aiutano a vicenda, possono stringere accordi tra loro.

## 8 raccomandazioni sulla progettazione della struttura cellulare

01. La sequenza di progettazione appropriata: Prima la Sfera di attività. Poi la periferia. Poi il centro
02. Lavoro sistematico e consapevole sul linguaggio: Socializzare attivamente la terminologia di Cell Structure Design
03. Una sequenza di workshop altamente invitante: Un gran numero di persone elabora insieme il progetto, ad esempio nell'ambito di Open space Beta.
04. Le cellule sono costituite dalle loro squadre: Dopo la sequenza del workshop, le squadre definiscono da sole l'identità delle cellule/le membrane.
05. Aggiornamenti: Le cellule aggiornano le loro identità scritte, almeno una volta all'anno.
06. Igiene organizzativa: Eliminare le regole, i ruoli di coordinamento e i metodi di direzione.
07. Conferenze sulla conoscenza, comunità e altri formati di interazione servono a creare reti e ad apprendere all'interno della Struttura cellulare.
08. Le riunioni cicliche dell'OpenSpace servono a migliorare la progettazione in modo iterativo, "potenzialmente con tutti.

## ISTRUZIONI:

### BetaCodex è la base per la progettazione della struttura cellulare

Prima di introdurre il design della struttura cellulare nella vostra organizzazione, dovrete familiarizzare con le idee alla base del concetto. La progettazione della struttura cellulare non sarebbe concepibile senza la mentalità BetaCodex, presentata in dettaglio nell'omonimo strumento di questo manuale. Questo vale anche per il contrario. L'organizzazione Beta può essere realizzata in modo particolarmente efficace con l'approccio alla progettazione della struttura cellulare. L'approccio BetaCodex ha poco a che fare con il management tradizionale come viene insegnato negli studi di gestione aziendale (si veda anche il grafico precedente, che include un confronto tra Alpha e Beta). Il modo più semplice per comprendere l'approccio BetaCodex è contrapporlo al tradizionale sistema di gestione Alpha.

Qui, ad esempio, il capo non fissa obiettivi. Le persone si orientano invece direttamente al mercato e alle esigenze dei clienti. In modalità Beta, i progressi sono formulati in termini di obiettivi relativi basati sulla situazione attuale e vengono costantemente autovalutati dai team che agiscono in modo autonomo.

Quando i principi Beta vengono messi in pratica nella progettazione di strutture cellulari, emergono due importanti vantaggi. In primo luogo, il BetaCodex consente di rimanere al passo con la complessità e la dinamica mutevole dei mercati odierni. In secondo luogo, Beta sfrutta meglio il temperamento umano, anche per quanto riguarda le nuove idee, l'innovazione e la motivazione di tutte le persone coinvolte. Ciò avrà un impatto positivo sull'organizzazione, da un lato, e dall'altro ha il potenziale per aumentare la motivazione di tutti.

### Cinque elementi centrali che costituiscono la struttura della cellula

La progettazione della struttura cellulare è l'opposto della governance centrale. L'enfasi è invece posta sull'auto-organizzazione decentralizzata. Ciò significa che l'ambiente di un'organizzazione, in particolare i mercati in cui l'organizzazione opera, forniscono gli stimoli decisivi. Ci sono cinque dinamiche o elementi che lavorano insieme (cfr. grafico sopra):

1. L'auto-organizzazione con struttura cellulare funziona dall'esterno verso l'interno. I **mercati** dirigono l'organizzazione, ad esempio "tirandola" in una particolare direzione. Prendendo gli stimoli esterni (del mercato) come base per tutte le attività interne, si ridurranno sistematicamente gli sviluppi non utili, come le decisioni sbagliate prese da manager sovraccarichi.
2. Il **confine organizzativo** separa l'interno dall'esterno. Le operazioni commerciali vere e proprie si svolgono all'interno del confine organizzativo, mentre l'organizzazione opera entro i parametri del confine esterno ed espande le proprie attività per soddisfare le esigenze del mercato.
3. **Cellule**: sono i componenti centrali della struttura cellulare di un'organizzazione. In ogni organizzazione esistono due tipi di cellule. Da un lato ci sono le cellule periferiche, in altre parole le cellule che sono a diretto contatto con il mercato. Dall'altro lato, ci sono le cellule centrali che non sono in contatto diretto con il mercato.
4. **Interfacce o connessioni tra il mercato e le cellule periferiche**. È qui che si basa la creazione esterna di valore e le relazioni

di prestazione, in altre parole tutto ciò per cui i clienti esterni pagano, per fare un esempio.

**5. Interfacce o connessioni tra le cellule periferiche e quelle centrali.** È qui che avviene la creazione interna di valore e lo scambio di servizi. I "clienti" interni della periferia "pagano" teoricamente il lavoro di supporto delle cellule centrali. È così che si può quantificare il contributo delle cellule interne di gestione, ad esempio.

Niels Pfläging e Silke Hermann, gli iniziatori del design della struttura cellulare, sottolineano in particolare l'importanza dell'allineamento dell'intera organizzazione ai mercati circostanti. Lo chiamano "market pull". Il mercato trascina l'organizzazione nella direzione che consente di creare valore per i clienti e i gruppi target nel modo in cui questi hanno chiesto e di cui hanno realmente bisogno. Il risultato è che la gestione tradizionale del cambiamento diventa di fatto obsoleta, poiché il cambiamento permanente è di fatto direttamente impiantato nel DNA dell'organizzazione

## Due ruoli: centro e periferia

In sostanza, la struttura cellulare consiste nel concedere la massima autonomia possibile alla periferia. Il potere e la responsabilità di prendere decisioni vengono trasferiti dal centro (ad esempio, un consiglio direttivo che ha la supervisione di tutto) a coloro che "portano avanti" l'attività, ovvero a coloro che sono in contatto con i clienti. Poiché questa differenza è così importante, è necessario capire esattamente cosa distingue il centro dalla periferia.

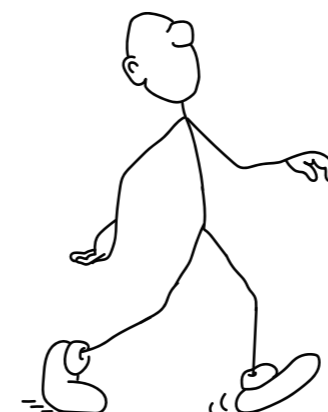
A partire da una dimensione di circa dieci persone si verifica il seguente cambiamento: un'organizzazione perde il suo status di cellula unica, in cui tutte le persone coinvolte possono ancora passare molto facilmente da un ruolo all'altro e tutte le persone coinvolte lavorano di fatto sul mercato. Non appena un'organizzazione cresce, emergono due tipi di ruoli, il che significa che non tutti lavo-

rano a stretto contatto con le esigenze del mercato:

**I ruoli periferici** creano direttamente sul mercato i contributi per i quali vengono pagate le fatture. Senza questi pagamenti non si potrebbero erogare gli stipendi. Chiunque lavori in un ruolo periferico ha l'opportunità di imparare direttamente dal mercato.

**I ruoli centrali** non hanno questo accesso diretto al mercato. Il loro compito è quello di fornire servizi alla periferia. Imparano "solo" dalla periferia, poiché questa agisce in modo isolato dal mercato. Si può anche dire che per coloro che forniscono servizi interni all'organizzazione al centro, il mercato è la loro periferia. La periferia ha il compito di "tirare" il centro, ad esempio incoraggiando la contabilità a rendere disponibili i numeri sullo sviluppo del business nel modo più attuale e trasparente possibile.

È importante procedere con cautela quando si pensa alla periferia e al centro, per evitare di confondere i ruoli tradizionali con quelli della struttura cellulare. Un manager non è automaticamente al centro e un rappresentante di vendita non è di default alla periferia. La distinzione tra periferia e centro si basa su ruoli, compiti e funzioni. I titoli di lavoro isolati e tradizionali, come quelli che si trovano sui biglietti da visita, non sono qui in vista.



Formulare il modello di business	Concettualizzare cellule periferiche	Concettualizzare cellule del centro	Concettualizzare cellule e infrastruttura	Contratti e Accordi
----------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	---	---------------------

## Progettazione della struttura cellulare - passo dopo passo

L'idea alla base dell'introduzione della struttura a celle è: "dall'esterno verso l'interno". Se ci si lascia guidare da questa massima, sarà più facile stabilire i complessi processi di mercato esterni e le informazioni di mercato come punto di partenza centrale per la creazione di valore in un'organizzazione, e allo stesso tempo occuparsi dello spostamento della responsabilità decisionale verso la periferia. Prima di concentrarsi sulla struttura cellulare, tuttavia, è necessario delineare chiaramente l'organizzazione dall'esterno.

La progettazione della struttura cellulare può essere effettuata in cinque fasi consecutive. Tenete presente che non è necessario seguire queste fasi meccanicamente una dopo l'altra. L'approccio qui suggerito è inteso dagli iniziatori come euristico e non come un piano meccanico routinario.

1. Iniziate a formulare il vostro **modello di business nel modo più chiaro e comprensibile possibile**: chi non sa cosa e perché sta facendo qualcosa non sarà
2. Progettare le **cellule periferiche**: una volta chiarito il modello di business, sarà possibile progettare le cellule periferiche che agiranno vicino al mercato.

nemmeno in grado di sviluppare una struttura a celle per essa! Le basi per la progettazione delle celle e dell'intera struttura non saranno gettate finché la vostra organizzazione non avrà formulato per iscritto le proprie operazioni commerciali in modo che possano essere facilmente comprese da tutti gli stakeholder, sia interni che esterni. La progettazione della struttura a celle può aiutare il vostro modello di business a raggiungere il successo sul mercato quando, ad esempio, create offerte migliori che vi danno un vantaggio sui vostri concorrenti. È necessario innanzitutto avere ben chiaro cosa distingue il vostro modello di business e perché seguite i vostri obiettivi. Vi consigliamo di ripetere questo processo di chiarificazione, anche se credete che tutto sia già chiaro. Lo strumento del "Cerchio d'Oro" e lo "strumento di trasformazione digitale" di questo manuale sono il modo migliore per procedere.

Le domande importanti ora sono: quali funzioni appartengono alla periferia? Quali ruoli e costellazioni di ruoli devono essere considerati? Tenete presente che in una struttura cellulare tutti hanno più ruoli contemporaneamente, a volte anche ruoli diversi. Tuttavia, è necessario assicurarsi che ognuno abbia inizialmente una "cellula di origine", ovvero la cellula dell'organizzazione a cui appartiene effettivamente.

3. Progettare **celle centrali**: siete sulla strada giusta se procedete secondo il motto "le uniche cose che devono diventare celle centrali sono quelle che non possono essere fatte rientrare nella periferia". Al centro si trovano due ruoli che creano valore. Da un lato ci sono i ruoli che lavorano per la periferia, dall'altro quelli che servono l'intera struttura dell'organizzazione, come ad esempio la direzione. Le cellule che lavorano per la periferia devono assumere un atteggiamento di servizio. Non dominano o controllano la periferia e non prendono decisioni per la periferia. Se la struttura cellulare deve funzionare, le cellule centrali devono far pagare i loro servizi alla periferia. Un mercato interno con prezzi interni impedirà al centro di diventare ossessionato da se stesso, come spesso accade nelle organizzazioni. L'unico modo per le cellule centrali di generare entrate per il loro conto economico calcolato (P + L) è quello di "vendersi" internamente alla periferia. Sarete sorpresi di quanto questo approccio funzioni bene come medicina contro gli sprechi e la pigrizia. I servizi centrali offerti alla periferia possono essere, ad esempio, le "attività di conformità" della direzione, la contabilità o la gestione della qualità (ad esempio, la certificazione). Anche i "contributi amministrativi" (ad esempio, l'accoglienza, l'amministrazione personale) e la "fornitura di informazioni" (ad esempio, l'amministrazione del sistema

informatico o la stesura di rapporti) appartengono tradizionalmente a questa categoria. Nelle organizzazioni o aziende molto piccole, di solito è sufficiente integrare tutti i contributi centrali in uno o tre piccoli "negozi centrali". Un "negozio organizzativo" potrebbe, ad esempio, fornire tutti i servizi di cui la periferia ha bisogno per poter lavorare efficacemente. In questo negozio si potrebbero "offrire" molti servizi interni, dall'aiuto per le pulizie al ruolo di amministratore delegato. Pensate a come organizzare i servizi interni nel modo più semplice e funzionale possibile. Le celle troppo piccole e le definizioni dei ruoli troppo ristrette di solito non sono utili, perché portano a un lavoro monotono e sempre ripetitivo. Se volete avere un team interessato all'impresa e che pensi con voi, dovete creare profili professionali diversificati, soprattutto al centro.

4. Una volta pensate le prime tre fasi - modello di business, celle periferiche e celle centrali - può iniziare **l'interazione tra le celle**. Si tratta del passaggio dalla progettazione della struttura cellulare al suo funzionamento nelle operazioni aziendali. Le cellule iniziano a costituirsi. Ciascuna di esse sviluppa la propria identità che la distinguerà chiaramente dalle altre. Le cellule vengono dotate degli strumenti e delle risorse necessarie per poter fornire il proprio contributo in modo autonomo. Tra le altre cose, creeranno il proprio conto economico, concorderanno cifre ragionevoli per misurare le loro prestazioni e garantiranno che le loro attività siano sufficientemente trasparenti. Una volta compilato, sarà possibile utilizzare queste informazioni per determinare anche le prestazioni dell'intera rete di celle, in altre parole le prestazioni della vostra organizzazione nel suo complesso.
5. **Contratti e accordi tra le cellule**: ora avete gettato le basi per le "nego-



ziazioni" interne all'organizzazione su prestazioni, prezzi e aggiustamenti fini delle giunture tra le cellule. Nel fare questo è importante considerare che i mercati interni ovviamente non funzionano come i mercati reali. Tuttavia, possono essere impostati in modo molto simile al mercato. Se ogni cellula diventa una mini-azienda quasi autonoma all'interno dell'intera struttura dell'organizzazione, si rendono possibili processi decisionali diversi da quelli delle strutture top-down. Ogni cellula periferica può decidere autonomamente se, ad esempio, vuole richiedere i contributi necessari al proprio centro o all'esterno, al mercato. I servizi del centro dell'organizzazione che sono troppo costosi

o di cui nessuno ha bisogno possono essere identificati da tutte le persone coinvolte. Poiché non contribuiscono in alcun modo al P+L delle cellule centrali (non generano entrate), gli addetti al "negozio organizzativo" si concentreranno molto rapidamente sull'offerta dei servizi necessari a prezzi "competitivi". Affinché il sistema di struttura cellulare raggiunga il suo pieno effetto, tutte le cifre e le informazioni finanziarie rilevanti devono essere rese disponibili a tutte le cellule in modo rapido, trasparente e facilmente comparabile. Questo è il prerequisito obbligatorio per misurare il successo di ogni singola cellula e, nel complesso, per misurare il successo dell'intera organizzazione.

## ASSISTENZA QUOTIDIANA



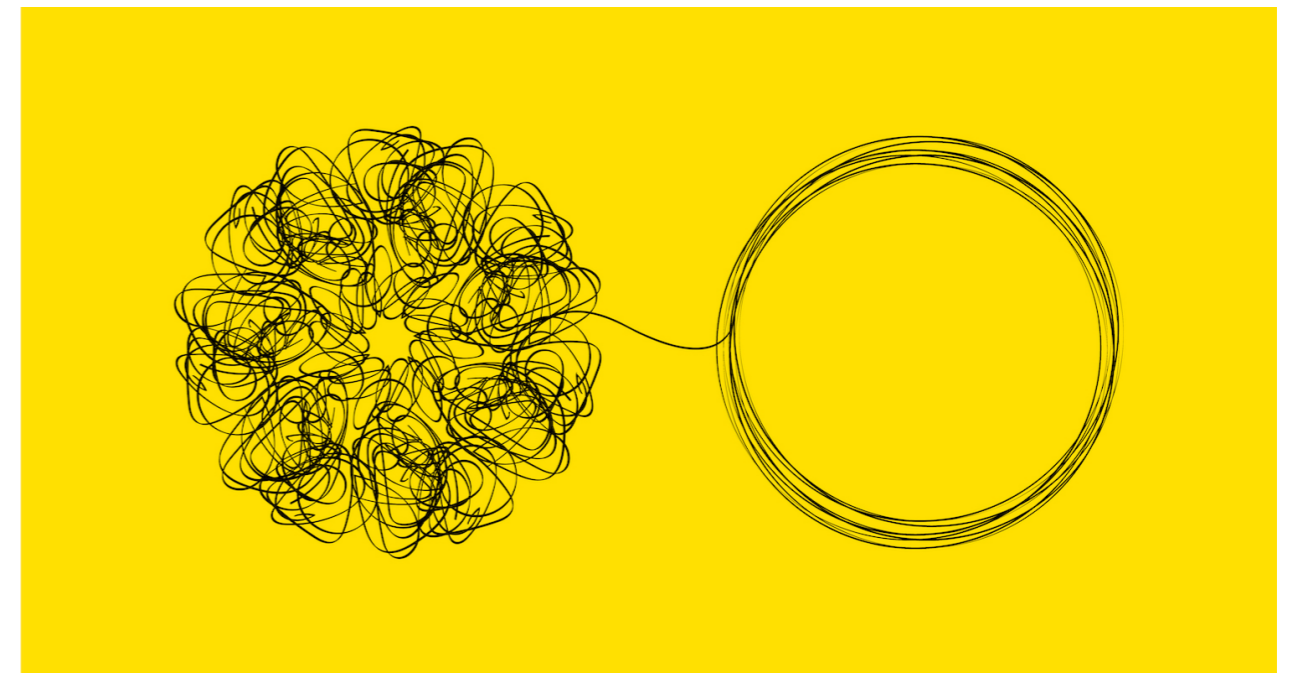
### La comunicazione è tutto

La progettazione della struttura cellulare può funzionare solo se la comunicazione in un'organizzazione funziona bene. Questo è importante sottolinearlo, perché le relazioni di comunicazione non sono al centro dell'approccio alla progettazione della struttura cellulare. Questo approccio è molto più orientato alla creazione di valori, in altre parole alla questione di chi crea quali valori in un'organizzazione e come viene organizzata questa creazione di valori. Per i leader inclusivi può essere evidente che la comunicazione viene enfatizzata. A coloro che hanno appena iniziato il percorso verso la leadership inclusiva, ricordiamo che il design della struttura cellulare non è una borsa fortunata che basta disfare perché tutto cominci a funzionare da solo. Il design della struttura a celle specifica un'idea strutturale di base che, tuttavia, deve essere elaborata individualmente nella pratica di ogni organizzazione. Non funzionerà senza gli strumenti di comunicazione appropriati e una cultura aperta della comunicazione. In questo manuale troverete diversi strumenti per comunicare e prendere decisioni che potrete utilizzare insieme all'introduzione dell'approccio del Cell Structure Design.

### La trasformazione digitale richiede innovazione: chi ne è responsabile?

L'innovazione è sempre un ruolo di responsabilità del centro. Perché? Secondo il concetto di struttura cellulare, una novità non ha (ancora) nulla a che fare con la creazione di valore che porta i clienti a pagare il conto sul mercato. È vero, però, che molte basi importanti per nuovi prodotti e servizi - in realtà forse anche la maggior parte - vengono "scoperte" in periferia,

perché questa lavora a stretto contatto con il mercato e riconosce direttamente i desideri e i problemi dei clienti. Può quindi certamente accadere che qualcosa di innovativo o nuovo venga scoperto e offerto per la prima volta da una cellula periferica. Per parlare di vera innovazione, tuttavia, il centro deve indossare il cappello dell'innovazione. In pratica questo è meno complicato di quanto possa sembrare in teoria. Tutti nell'organizzazione possono indossare diversi cappelli. È per questo motivo che coloro che in periferia trovano nuove idee o soluzioni, o addirittura prodotti che dimostrano che i clienti sono disposti a pagarli, sono sempre i primi a essere integrati nella cellula che guida l'innovazione nel centro.



### Imparare una nuova lingua

Chiunque voglia introdurre il design della struttura cellulare dovrebbe sforzarsi di imparare il linguaggio o la terminologia corrispondente del design della struttura cellulare. In effetti, si tratta di imparare e utilizzare circa 50 "vocaboli" fondamentali per questo nuovo "linguaggio". Si tratta di abbandonare consapevolmente il linguaggio delle strutture organizzative dall'alto verso il basso - vogliamo scambiare i vecchi vocaboli con quelli nuovi. Non è affatto facile, perché siamo cresciuti fin da piccoli con il linguaggio di un gruppo dirigente responsabile di tutto. La famiglia, la scuola, la formazione professionale e forse anche la laurea sono tutte profondamente radicate nel mondo top-down. È necessario fare un po' di pratica ed evitare consapevolmente le parole se si vuole dire addio a tutto questo. Alcuni esempi lo chiariranno. Dovreste parlare di esterno/interno e non più di alto/basso; di cellule aziendali e non più di vendite; di dialogo e non più di feedback; di ruoli o portafogli di ruoli invece di (ex) posizioni, posti o lavori; di preparazione invece di (ex) pianificazione e, ultimo ma non meno importante, di cellule e non più di reparti.

In pratica, la vecchia lingua continuerà ad essere parlata per molto tempo. I lettori più attenti la troveranno anche in molte parti di questo manuale. Chiunque sia in grado di scoprirla e decifrarla, tuttavia, è già sulla buona strada per parlare e vivere il "design della struttura cellulare".



## RISORSE

Cell structure design è una tecnologia sociale open-source di Niels Pfläging e Silke Hermann. Potete trovare ulteriori informazioni approfondite qui: [www.redforty2.com/cellstructuredesign](http://www.redforty2.com/cellstructuredesign)

Raccomandazioni:

Il seguente documento offre una buona ed esauriente derivazione teorica, con esempi pratici: 'Turn your company outside-in! Un libro bianco sulla progettazione della struttura cellulare: <https://www.redforty2.com/cellstructuredesign/> (Presentazione).

## Workshop, conferenze e incontri

È meglio che la struttura cellulare specifica di un'organizzazione sia sviluppata (non pianificata) dal maggior numero possibile di persone all'interno dell'organizzazione, idealmente da tutti. Realizzate workshop all'interno della vostra organizzazione, idealmente incorporati nel processo INCLUDE passo dopo passo, come viene presentato nella sezione 4. Le conferenze sulla conoscenza o le comunità di interesse/pratica/problemi ecc. sono particolarmente adatte a garantire uno scambio permanente, l'apprendimento e la creazione di reti all'interno di un'organizzazione. È possibile guidare l'ulteriore sviluppo della progettazione della struttura cellulare all'interno dell'intera organizzazione con incontri ricorrenti in open space, come previsto dall'approccio INCLUDE.

## Non è mai finito! Oppure, sviluppare l'amore per il "Beta permanente".

Il lavoro sulla progettazione della struttura cellulare specifica di un'organizzazione o di un'azienda non è mai finito. L'ambiente dell'organizzazione è in continua evoluzione. Le nuove tecnologie possono persino mettere in discussione l'intero modello aziendale precedente. È quindi necessario rivederlo, adattarlo e modificarlo ripetutamente affinché la struttura a celle serva il più possibile alla creazione di valore dell'organizzazione. È importante che tutte le persone coinvolte lo capiscano già al momento dell'introduzione della struttura a celle, ma è meglio che lo accolgano al 100%. Il "Beta permanente", in altre parole vivere deliberatamente e consapevolmente con un "abbastanza buono per ora", diventerà allora un vantaggio competitivo e ogni miglioramento della struttura dell'organizzazione diventerà una fonte di nuove intuizioni sulle funzioni dell'organizzazione stessa, nonché sulle opportunità del mercato.

#BetaCodex

#Auto-organizzazione

#Valore aggiunto

#Cerchio d'oro

#Trasparenza



# 05 SPAZIO APERTO PER LE ORGANIZZAZIONI

'Senza passione, nessuno si preoccupa.  
Senza responsabilità, non si fa nulla.'

Harrison Owen



## Vantaggi:

Quando è particolarmente utile l'Open Space?

- Quando devi risolvere un problema urgente e complesso che riguarda la maggior parte dei tuoi dipendenti.
- Quando si può presumere che i potenziali partecipanti abbiano un interesse genuino a risolvere un problema, quando si riuniscono il maggior numero possibile di persone con competenze diverse, ecc. e quando si prevede che le discussioni sulla soluzione del problema possano generare conflitti.
- Quando vuoi trovare la soluzione di una sfida insieme al tuo team e delegare la responsabilità.
- Quando credi che la tua organizzazione risponda troppo lentamente alle sfide.
- Quando credi che non si possano continuare a fare le cose nel modo in cui sono state fatte in passato, in altre parole sai che qualcosa di significativo deve cambiare nel tuo modello organizzativo.

## Esempi dalla pratica

Come manager, Gabi e Thomas dirigono insieme una società di consulenza con 18 dipendenti. Oltre a questo, la loro azienda lavora con molti consulenti freelance. Nonostante le dimensioni relativamente piccole dell'organizzazione, negli ultimi anni si è insinuata una certa mentalità. I dipendenti che sono principalmente coinvolti nel lavoro di consulenza quotidiano si aspettano che i due rappresentanti di marketing e vendite forniscano loro tutti i nuovi clienti. Non hanno interesse a sostenerli loro stessi in questo lavoro, perché vogliono concentrarsi completamente sul loro lavoro di creazione di contenuti.

Allo stesso tempo, la domanda di consu-

lenza nel principale settore di attività dell'azienda sta gradualmente diminuendo. Se qualcosa non cambia rapidamente, sembra che gli anni di crescita e di successo costante saranno sostituiti dalla necessità di iniziare a risparmiare. Ci sono stati numerosi pensieri di introdurre nuovi prodotti, specialmente quelli legati all'informazione digitale, ma queste idee tendono ad essere messe da parte perché le parti coinvolte sono semplicemente troppo coinvolte nelle loro responsabilità quotidiane. Per molto tempo, le conversazioni tra dipendenti o gli scambi con i dirigenti sono giunti alla stessa conclusione: "Dobbiamo fare questo o quello velocemente, altrimenti le cose potrebbero diventare difficili".

Gabi ricorda di aver partecipato a una conferenza Open Space mentre faceva volontariato per un'organizzazione di rifugiati alcuni anni fa. Riesce ancora a ricordare quanto fosse produttivo questo lavoro di squadra e come il lavoro dell'organizzazione di rifugiati, che era stato completamente privato fino a quel momento, fosse diventato notevolmente più professionale come risultato. Sicuramente lo stesso deve essere possibile anche nella nostra azienda, pensa. Convince Thomas a fare un tentativo, anche se quest'ultimo all'inizio è molto scettico. Assumono una guida esperta di Open Space e passano del tempo a conoscere da soli i requisiti e le opportunità del formato Open Space. Dopo due mesi sono pronti a partire. Un totale di 22 persone si incontrano nell'Open Space e passano due giorni a discutere sul tema: "Crescere, non risparmiare: vogliamo provare qualcosa di nuovo!". Accanto a quasi tutti i colleghi ci sono anche sette consulenti esterni con cui l'azienda collabora a vario titolo da oltre dieci anni. Thomas era convinto che l'azienda avrebbe potuto beneficiare soprattutto della ricca esperienza dei consulenti esterni. Ha avuto ragione. È stata un'idea di uno dei consulenti esterni



a giocare il ruolo decisivo nello sviluppo di quello che è diventato un prodotto di grande successo.

Guardando indietro, questa conferenza Open Space è stata il punto di partenza per Gabi, Thomas e tutta la squadra per lanciarsi in un lungo processo di sviluppo organizzativo che ha permesso all'azienda di aumentare la propria auto-organizzazione. Le divisioni di consulenza e marketing ecc. sono state abolite. Tutti i consulenti interni ora lavorano attivamente nel customer care, per esempio: un aspetto fondamentale è che questo ha anche un impatto sul contenuto del loro lavoro.

### In breve

Open Space è davvero solo un sinonimo di auto-organizzazione. Questo formato di evento permette di raggiungere un alto livello di coinvolgimento per un particolare argomento. Questo è possibile perché una conferenza Open Space è frequentata solo da persone che considerano l'argomento dell'evento importante. Inoltre, a tutti i partecipanti viene detto che sono loro stessi responsabili di imparare e contribuire con qualcosa di utile nel corso della conferenza Open Space. Tutti i partecipanti sanno che il successo dell'evento Open Space dipende da loro. Il risultato è che le conferenze Open Space procedono in modo più produttivo e con una maggiore attenzione all'azione rispetto ai formati di eventi tradizionali. L'Open Space è particolarmente adatto a situazioni complesse, per esempio quando si deve sviluppare una nuova strategia o un nuovo prodotto, o quando si devono determinare, coordinare e mettere in moto diversi passi per implementare una nuova strategia.

## I quattro principi dello spazio aperto per le organizzazioni

'Quelli che sono presenti sono solo quelli giusti'.

'Qualunque cosa accada è l'unica cosa che sarebbe potuta accadere.'

'Inizierà quando sarà il momento giusto.'

'Quando è finita, è finita. Quando non è finita, non è finita.'

'Tenete gli occhi aperti e aspettatevi di essere sorpresi!'

### ISTRUZIONI:

#### Fondazioni:

Ci sono alcune cose necessarie perché l'Open Space funzioni. In altre parole, se i seguenti aspetti non si applicano, allora si dovrebbe considerare attentamente se l'Open Space è davvero l'approccio giusto.

#### Un aspetto importante:

L'argomento di una conferenza Open Space è di cruciale importanza. Deve attrarre i partecipanti ed essere formulato in modo da rendere chiaro che ci sarà una discussione e la soluzione di una questione importante ed eccitante, così come una sfida fondamentale e complessa. Assicuratevi che il titolo che scegliete per la conferenza renda chiaro a tutti di cosa si tratta. L'argomento deve essere specifico. Allo stesso tempo, è impor-

tante lasciare abbastanza spazio per uno scambio di pensieri e idee che sia aperto a diversi risultati.

#### Gruppi che siano il più eterogenei possibile

Vuoi che tutti quelli di cui hai bisogno per la soluzione del tuo problema iniziale partecipino al tuo evento Open Space. I gruppi che riuniscono il maggior numero possibile di competenze e prospettive diverse in relazione



all'argomento e alle persone coinvolte sono i migliori per questo. Non c'è assolutamente alcun limite al numero di partecipanti all'Open Space. Se ci sono meno di 20 persone nella tua organizzazione, allora potresti pensare di invitare anche clienti, fornitori, consulenti o, per esempio, rappresentanti della tua associazione professionale. I gruppi più piccoli comportano inevitabilmente una minore diversità. Questo non significa, tuttavia, che non si possa comunque lavorare con i principi dell'Open Space.

### Partecipazione volontaria:

Coloro che vengono al tuo Open Space dovrebbero partecipare al 100% volontariamente. L'auto-organizzazione, in altre parole l'accettazione volontaria della responsabilità o del coinvolgimento in una cosa o in un'idea, semplicemente non può essere raggiunta attraverso contratti di lavoro o comandi. Quelli che vengono dovrebbero essere lì perché vogliono essere lì. Se la partecipazione è obbligatoria, questo può avere un impatto distruttivo sull'evento.

### Soluzione sconosciuta:

L'open space è una perdita di tempo se è ovvio ciò che deve accadere. Al contrario, questo metodo è molto utile quando nessuno nella stanza conosce la soluzione. L'Open

Space non è adatto per aumentare l'accettazione di un cambiamento di strategia che è stato determinato in anticipo dalla leadership dell'organizzazione, per esempio. Gli eventi pseudo Open Space sono destinati a fallire perché i partecipanti noteranno che sono stati manipolati.

### I conflitti sono probabili:

Senza conflitti, disaccordi o anche discussioni non ci può essere alcun progresso. Un argomento complesso provocherà automaticamente diversi punti di vista che possono essere trattati e analizzati nello Spazio Aperto. Più eterogenea è la composizione dei gruppi, più è probabile che ci siano conflitti. Ciò è un bene

### È urgente:

L'argomento dovrebbe essere una questione scottante per il maggior numero possibile dei partecipanti. È vantaggioso se tutti pensano che la soluzione avrebbe dovuto essere già pronta ieri.

### Lo spazio deve essere adatto:

È necessario avere abbastanza spazio perché tutti possano muoversi liberamente. Deve essere possibile per tutti i partecipanti sedersi

insieme in cerchio in una stanza. Non c'è bisogno di molto altro oltre a un numero sufficiente di sedie, una grande parete (di solito molte bacheche) e carta e penne. I tavoli sono solo d'intralcio e dovrebbero essere spostati su un lato. È bene che la stanza principale dove tutti si incontrano abbia anche abbastanza spazio per i gruppi di lavoro separati. In caso contrario, allora questi gruppi possono incontrarsi in altre stanze per la pausa o trovare altri posti che siano facili da raggiungere. In un gruppo di circa 50 persone è necessario avere da 4 a 6 aree di lavoro separate per la fase di lavoro di gruppo.

### Abbastanza tempo:

per i processi cruciali di sviluppo si dovrebbe se possibile passare due, a volte anche tre giorni nello Spazio Aperto. Questo permetterà un'analisi più profonda del problema, darà a tutte le persone coinvolte la possibilità di riflettere sulle loro esperienze nel corso della giornata e fornirà abbastanza tempo per un piano d'azione con conclusioni il più possibile specifiche. Oltre alla durata dell'evento, anche l'"integrità" del tempo dell'Open Space è fondamentale. Le presentazioni, per esempio da parte dei componenti principali o di esperti esterni, così come qualsiasi tipo di interruzione che non appartenga al processo dell'Open Space, sono dannose. Queste possono avvenire sia prima che dopo.

### Ruoli:

In una conferenza Open Space è necessario distinguere quattro ruoli. Queste persone avranno attività chiare e contribuiranno tutte al successo dell'evento:

- **Organizzatore/Sponsor:** L'organizzatore o lo sponsor di una conferenza Open Space ha l'autorità formale per autorizzare l'Open Space. Si tratta generalmente di un leader, per esempio il manager di un'azienda o di un'organizzazione.

Durante l'Open Space l'organizzatore/ sponsor passerà rapidamente in secondo piano. Una volta che lui o lei avrà consegnato la responsabilità dello svolgimento dell'Open Space al facilitatore, l'organizzatore o lo sponsor si unirà al gruppo dei partecipanti e prenderà parte all'Open Space.

- **Facilitatore:** Il ruolo del facilitatore è quello di accompagnare l'Open Space dall'inizio alla fine. Per questo sono necessarie due cose: in primo luogo, l'autorità di portare avanti l'evento che gli è stata data dall'organizzatore o dallo sponsor. In secondo luogo, la competenza per aprire lo spazio necessario all'auto-organizzazione e assicurare che i requisiti di base di un Open Space funzionante siano mantenuti per tutta la durata dell'evento. Nella terminologia dell'Open Space si parla di 'tenere aperta la stanza'. Il facilitatore consegnerà la responsabilità principale del successo dell'Open Space ai partecipanti fin dall'inizio.
- **Partecipanti:** I partecipanti assumono rapidamente il ruolo principale nell'Open Space. Possono decidere da soli a quali gruppi di lavoro vorrebbero unirsi, quali informazioni condividere e con chi condividerle, e cosa vorrebbero discutere o trattare durante l'evento. Nessuno può controllare cosa vogliono fare e quando possono farlo. Se i partecipanti decidono di convocare una riunione per i gruppi di lavoro, allora si assumono semplicemente la responsabilità di questa riunione.
- **Partecipanti come guida dei gruppi di lavoro:** Ogni partecipante ha l'opportunità, all'inizio e durante l'Open Space, di avviare gruppi di lavoro. Così facendo si assume il ruolo di permettere i contributi di tutti i partecipanti al proprio gruppo di lavoro e di assicurare che i risultati di questo incontro siano documentati per tutti i partecipanti all'Open Space.

## Attuazione/Procedura:

L'Open Space consiste nel lasciar fiorire le forze di auto-organizzazione. Questo richiede una preparazione ben ponderata e può essere implementato in linea con un modello che è già stato sperimentato in diverse migliaia di eventi Open Space:

## Preparazione (pianificazione o incontro di pianificazione):

Una o più persone si faranno carico della pianificazione dello Spazio Aperto. Se verrà impiegato un facilitatore esterno, allora dovrebbe essere già coinvolto nella fase di pianificazione. Anche le guide professionali dello spazio aperto modereranno il processo di pianificazione. Il compito principale nella fase di pianificazione è quello di definire un buon argomento per l'evento Open Space. La cosa migliore è invitare diverse persone dell'organizzazione ad aiutare in questo, per esempio nei workshop preparatori, in modo da assicurare una sufficiente eterogeneità anche in questa fase e permettere l'espressione di diversi punti di vista. L'argomento dell'Open Space dovrebbe essere annunciato almeno quattro settimane prima dell'evento. Questo dà abbastanza tempo a tutti coloro che sono coinvolti nella preparazione, specialmente allo sponsor o all'organizzatore, per incoraggiare gli altri a partecipare all'Open Space. Permette anche ai potenziali partecipanti di decidere nel loro tempo libero se vogliono far parte dell'Open Space.

## Invito:

Nell'invito scritto allo spazio aperto si devono prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- Perché l'argomento della riunione è importante per la tua organizzazione o azienda?
- L'invito mostrerà quanto sia urgente la vostra preoccupazione, per esempio usando frasi come "Le cose stanno

andando male nell'area XYZ del nostro business, e quindi dovremmo..." o "Dobbiamo prestare attenzione all'argomento XYZ ora se vogliamo usare questo progresso tecnologico" ecc.

- Fornirete le informazioni necessarie sui metodi Open Space.
- Darete informazioni sul luogo e l'ora dell'evento.
- Darete abbastanza tempo a tutti gli invitati per decidere se vogliono essere presenti. Tutti coloro che sono interessati dovranno confermare la loro partecipazione per iscritto.
- Chiarirete che la partecipazione è al 100% volontaria. Chiunque non voglia essere presente può invece continuare con i suoi compiti abituali.
- L'invito sarà firmato e spedito da voi personalmente.
- Una volta inviato l'invito, utilizzate tutti i canali possibili per attirare l'attenzione sull'evento Open Space. Usate l'incontro come un argomento di discussione interna di cui parlare. Usate le vostre interazioni con il team per renderlo consapevole dell'imminente incontro.

## Evento Open Space:

Distinguere le seguenti fasi nell'attuazione dell'Open Space:

- **Apertura:** All'inizio tutti i partecipanti si siederanno in cerchio - a seconda del numero di partecipanti si potrebbero anche disporre le sedie in una serie di cerchi concentrici. Al centro del cerchio ci saranno generalmente alcuni materiali da lavoro disposti per aiutare a stabilire l'agenda della conferenza. Il centro del cerchio sarà vuoto a parte questi. L'organizzatore o lo sponsor saluterà tutti e spiegherà brevemente il motivo dell'evento Open Space. Più breve e conciso sarà, meglio sarà. Il facilitatore passerà poi circa 15-20 minuti ad introdurre il metodo Open Space. Questo significa che tutti i

partecipanti avranno ricevuto le informazioni necessarie per iniziare a muoversi con fiducia e in modo auto-organizzato nello Spazio Aperto.

- **Fissare l'ordine del giorno:** Una conferenza che non ha un ordine del giorno preparato in precedenza e dettagliato è estraneo alla maggior parte delle persone. Come potrebbe funzionare? Nell'Open Space il facilitatore inviterà tutti i partecipanti alla fine della sua introduzione a dichiarare le loro preoccupazioni o idee personali che sono rilevanti per il tema dell'evento Open Space. Queste preoccupazioni e idee diventeranno poi il fulcro delle sessioni dei gruppi di lavoro che si svolgeranno durante l'Open Space. Tutte le preoccupazioni dei partecipanti saranno collocate sulla bacheca dell'agenda (che potrebbe, per esempio, essere composta da diverse bacheche), in modo che sia chiaro a tutti quando e dove incontrarsi per discutere di questo argomento. Per esempio, con 20 partecipanti all'Open Space si può contare su circa 12-16 argomenti diversi per i gruppi di lavoro.
- **Mercato:** Una volta che tutte le preoccupazioni e gli argomenti per i gruppi di lavoro sono stati raccolti, il facilitatore aprirà l'incontro. Questo è anche il punto in cui il facilitatore fa un passo indietro dal centro e trasferisce il 100% della responsabilità del successo e dei risultati nelle mani dei partecipanti. Il facilitatore tornerà visibile alla maggior parte dei partecipanti solo alla fine dell'Open Space. Le seguenti cose avranno luogo nella fase di mercato: tutti i partecipanti andranno alla parete dell'agenda dove tutti gli argomenti e gli orari di incontro sono stati chiaramente documentati. Daranno un'altra buona occhiata ai diversi argomenti e decideranno quali sessioni sono di particolare interesse per loro. I partecipanti hanno ora la possibilità di mettere a punto e ottimizzare la pianificazione tra di loro. Può essere, per esempio, che qualcuno voglia davvero partecipare a due sessioni che sono state pianificate per lo stesso arco





temporale. In questo caso potrebbe lavorare con i responsabili per spostare una delle sessioni ad un orario diverso. Oltre a questo, le prime discussioni sul contenuto si avvieranno quasi automaticamente. Questo significherà che i partecipanti potrebbero avere altri nuovi argomenti da aggiungere all'agenda. Tutti i partecipanti hanno la possibilità di farlo in qualsiasi momento durante l'evento Open Space. Il muro dell'agenda continuerà quindi a diventare un punto di partenza e di incontro monitorato per i partecipanti.

- **Gruppi di lavoro nell'Open Space:** I partecipanti passeranno ora la maggior parte del tempo nell'Open Space in gruppi di lavoro. Nelle aree di lavoro individuali che hanno preparato per queste sessioni troveranno di solito una bacheca, penne e sedie che sono state disposte a semicerchio intorno alla bacheca. Il partecipante che ha proposto l'argomento alla sessione più ampia inizierà questa fase di lavoro (che di solito dura tra i 45 e i 60 minuti) spiegando brevemente il contesto e il contenuto previsto della sessione. Lui o lei

guiderà poi la discussione. È importante che il corso della discussione, così come i suoi risultati, siano documentati per iscritto in modo tale che possano essere utilizzati da tutti, compresi coloro che non hanno partecipato a questa sessione di gruppo. A questo scopo saranno preparati dei fogli di documentazione in modo che le informazioni più importanti possano essere registrate a mano o online.

- **Pause:** Open Space è nato dall'osservazione che le conversazioni veramente interessanti nella maggior parte delle conferenze hanno quasi sempre avuto luogo nelle pause. Questo è il momento in cui le persone possono muoversi liberamente e parlare con quelli intorno a loro delle cose che li interessano veramente. Lo spazio libero che si crea in Open Space ha lo scopo di mettere questa 'esperienza di pausa' al centro dell'intero evento. Questa è una ragione fondamentale per cui la maggior parte dei partecipanti agli eventi Open Space trova che questa forma di cooperazione sia particolarmente energizzante ed eccitante. Quindi, cosa

succede alle pause, visto che ci dovrebbe essere anche il tempo per del buon cibo, un caffè o una breve passeggiata? La risposta è semplice: assicuratevi di fornire abbastanza rinfreschi e bevande per tutta la giornata, magari anche un ampio pasto a buffet per qualche ora all'ora di pranzo. I partecipanti organizzeranno poi le loro pause come richiesto.

- **Risultati e piano d'azione:** Una volta terminate tutte le fasi del lavoro di gruppo, l'intero gruppo si riunirà di nuovo in cerchio nella stanza principale dove tutto è iniziato. Il facilitatore chiederà a tutti di prendersi del tempo e di studiare i risultati che sono stati raccolti. A questo scopo la documentazione che è stata preparata nelle sessioni individuali sarà collocata su una parete di documentazione perché tutti i partecipanti possano vederla chiaramente. Tutti i partecipanti sono poi in grado di aggiungere a qualsiasi foglio di documentazione che è presentato lì, per esempio con ulteriori idee, suggerimenti o commenti. Questo dà anche a quelle persone che non hanno partecipato alle sessioni individuali la possibilità di fornire ulteriori importanti input. Alla fine di questo tempo di lettura, il facilitatore chiederà a tutti i partecipanti di sedersi di nuovo in cerchio e di iniziare il piano d'azione. Sulla base delle esperienze che hanno avuto nello Spazio Aperto, tutti i partecipanti hanno ora l'opportunità di iniziare alcuni piani per il tempo dopo lo Spazio Aperto. La domanda a cui devono rispondere è: Cosa vuoi portare con te dopo questo evento? Chiunque inizi un piano ha l'opportunità di presentarlo brevemente e di cercare dei compagni di lavoro al di fuori della cerchia dei partecipanti all'Open Space. Anche gli accordi sui piani individuali che nascono dall'Open Space dovrebbero essere documentati. Le prime conversazioni pratiche su quando e dove il lavoro collaborativo inizierà dovrebbero avvenire sul posto.
- **Completamento:** Al termine della conferenza Open Space l'attenzione è rivolta ai

partecipanti. Il lavoro è stato fatto e tutti vogliono sapere come andranno le cose da domani in poi in termini di contenuti. Il facilitatore darà a tutti i partecipanti che lo desiderano l'opportunità di condividere le loro intuizioni ed esperienze personali nell'Open Space con tutti gli altri presenti. L'Open Space è finito quando tutti hanno avuto la possibilità di dire cosa hanno sentito e cosa è importante per loro. È particolarmente interessante se alla fine della conferenza si può dare a tutti i partecipanti la documentazione dell'intero incontro, sia come stampa che come PDF. Questo è facile da organizzare e significa che tutti i partecipanti hanno tutte le informazioni chiave per i loro prossimi passi a portata di mano.

- **Opzionale:** Notizie del mattino e della sera, celebrazione: Per gli eventi dello Spazio Aperto che durano diversi giorni il facilitatore può annunciare brevi riunioni per l'intero gruppo ogni mattina e sera. Questo tempo serve per comunicare fattori importanti, per esempio nuovi argomenti del workshop che sono stati aggiunti dai singoli partecipanti, o per raccontare le storie del giorno dopo una lunga giornata nello Spazio Aperto. È importante che vengano riportati solo fatti ed esperienze. La seduta plenaria non è un forum di discussione. Se c'è abbastanza spazio, tempo e risorse, la fine dell'Open Space potrebbe essere segnata da una piccola celebrazione. È più che sufficiente organizzare un sistema audio, alcuni strumenti o giochi collocati in un angolo, e alcune bevande e rinfreschi - questo permetterà una fine confortevole, condivisa e intima dove i partecipanti prendono il comando.

## Struttura:

L'auto-organizzazione nello Spazio Aperto si basa su una struttura che rende possibile un'azione produttiva e un (nuovo) ordine per emergere dal caos e dalla confusione, da possibili conflitti, da numerose opinioni diverse, idee e a volte anche discussioni senza scopo. Affinché questo funzioni, tutti i partecipanti devono essere preparati a concentrare il loro comportamento sui seguenti quattro principi, una 'Legge', due cosiddetti fenomeni e un'importante esortazione:

I quattro principi sono:

- **"Quelli che sono presenti sono solo quelli giusti":** Non importa chi non ha avuto il tempo o l'interesse di partecipare. Come partecipante mi concentrerò completamente sulle mie interazioni con coloro che sono venuti e non sprecherò alcuna energia su persone che non possono o non vogliono essere qui.
- **"Quello che succede è l'unica cosa che sarebbe potuta succedere":** Non è importante ciò che avrebbe potuto o dovuto accadere. Solo ciò che è realmente accaduto è importante. È su questo che concentrerò il mio impegno nell'Open Space.
- **"Inizierà quando sarà il momento giusto":** Le innovazioni, le idee e la creatività non vanno a tempo. Generalmente non si può pianificare qualcosa di nuovo. Bisogna "scoprirlo". Questo richiede pazienza e perseveranza. Dovresti anche essere preparato al fatto che ci possono essere periodi più lunghi nell'Open Space in cui non succede niente.
- **"Quando è finita, è finita. Quando non è finita, non è finita":** Sono personalmente responsabile del mio tempo nello Spazio Aperto. Questo significa, per esempio, che se tutto è già stato detto dopo la metà del tempo previsto per un gruppo di lavoro, allora è il momento di finire la sessione. È vero anche il contrario: se sono stati spesi 60 minuti in un gruppo di lavoro e sta appena iniziando a diventare eccitante, allora ci si dovrebbe immediatamente riunire di nuovo per continuare il lavoro.

La **"legge dei due piedi"** afferma: Se durante l'Open Space ti trovi in una situazione in cui non puoi imparare o contribuire a qualcosa, allora usa i tuoi due piedi e vai da qualche parte che è meglio per te. Questo ha un effetto collaterale molto buono: tutti i chiacchieroni, i saccenti e i "jack-of-all-trades" di solito si zittiscono rapidamente quando notano che i partecipanti stanno andando da qualche altra parte.

### Due 'fenomeni':

- **'Bumblebees':** I 'bumblebees' emergeranno nell'Open Space una volta che tutti avranno preso a cuore la 'legge dei due piedi'. I partecipanti si muoveranno liberamente tra i gruppi di lavoro separati. Proprio come il loro soprannome in natura, stanno svolgendo un'importante funzione facendo questo: stanno impollinando in modo incrociato i diversi gruppi con le loro intuizioni, domande o idee.
- **'Farfalle':** Questi piccoli "animali" dell'Open Space sono come i loro modelli naturali. Sono carini. Per essere carini non bisogna fare molto. Nell'Open Space, le 'farfalle' sono persone che non sanno esattamente dove dovrebbero essere, o che semplicemente vogliono stare ferme in un posto non organizzato per un po'. Puoi trovarle al buffet o fuori, vicino alla porta, al sole. Facendo questo, aprono uno spazio per discussioni non

pianificate e nuove intuizioni che, a posteriori, possono influenzare il corso dell'intero evento. Questo è il motivo per cui le 'farfalle' sono importanti. La teoria dei sistemi ha un nome per loro, anche se non è così bello come "farfalle": centri di inattività.

Un'esortazione: **"Tenete gli occhi aperti e aspettatevi di essere sorpresi!"**. Questa esortazione dovrebbe ricordarci che avremo poco spazio per qualcosa di nuovo se andiamo nello Spazio Aperto con opinioni o concetti prefissati e immutabili. Per la durata dell'Open Space lasciate semplicemente a casa le vostre verità consolidate. Solo così ci sarà spazio per intuizioni sorprendenti e contatti nuovi ed eccitanti.

## SOSTEGNO QUOTIDIANO

### Il ruolo del facilitatore

L'Open Space è semplice ma non facile. Questa è una frase che sentirete spesso, specialmente da guide esperte di Open Space. Anche se nel corso dell'Open Space si può talvolta incontrare il facilitatore che rimette le sedie al posto giusto o che sparcia i piatti, non si deve avere l'impressione sbagliata. Questo fa parte della pratica e dà al facilitatore l'opportunità allo stesso tempo di osservare fino a che punto le regole dell'Open Space vengono rispettate.

L'Open Space crea una tensione intenzionale tra l'apertura completamente auto-organizzata da un lato, e l'aspirazione a portare avanti in modo mirato un argomento specifico che è molto importante, forse anche di importanza esistenziale, per un'organizzazione o un'azienda. In particolare il facilitatore, come rappresentante di tutte le persone coinvolte, deve cogliere questa tensione e forse anche intervenire se qualcuno "perde i nervi" nel cerchio dei partecipanti perché l'intero evento sembra svolgersi in modo troppo poco strutturato.

Un facilitatore dell'Open Space deve essere in grado di gestire sia i feedback positivi ("Non ho mai lavorato insieme in modo così produttivo con i miei colleghi!") che quelli negativi ("Questi sono soldi guadagnati a poco! Cosa fai veramente oltre a stare qui intorno?").

Il facilitatore non deve mai perdere l'atten-

zione sull'"apertura della stanza" durante l'Open Space. Questo è l'unico modo per far funzionare l'Open Space, e le guide esperte che hanno già accompagnato numerose conferenze Open Space saranno particolarmente consapevoli di questo. Per esempio, useranno la loro autorità al momento giusto e faranno in modo che rimangano le condizioni per l'auto-organizzazione dell'intero gruppo. Funziona meglio se le guide dell'Open Space sono dotate di ottime capacità relazionali e sono in grado di gestire in modo produttivo le diverse emozioni.

Si può realizzare l'Open Space anche con una guida all'interno dell'organizzazione? In linea di principio è possibile, poiché il metodo Open Space è facile da capire e da attuare. Se state trattando un argomento particolarmente importante, per esempio una ristrutturazione globale della vostra organizzazione, allora vi consigliamo di affidarvi inizialmente a un consulente esterno. Se volete implementare il metodo a lungo termine nella vostra organizzazione, allora è bene formare diversi membri della vostra organizzazione. Potrete osservare molto durante le prime conferenze Open Space che sono ancora accompagnate da guide esterne, il che significa che non sarà più difficile riprenderlo in seguito con il personale interno.

In nessun caso l'Open Space dovrebbe essere moderato da uno dei leader, anche se questo leader è già molto familiare con i metodi. Il



team di gestione formale di un'azienda o di un'organizzazione, così come gli impiegati, otterranno sempre il massimo da un evento Open Space se i leader formali vi prendono parte come normali partecipanti. I leader che prendono questo a cuore diranno cose come questa: "Oggi è quasi come una vacanza per me. Ma c'è ancora così tanto da fare ovunque!"

## Cosa dovrebbero fare i leader nello spazio aperto?

È importante nelle organizzazioni in cui l'auto-organizzazione è stata precedentemente praticata poco o per niente, che i leader in carica sostengano aggressivamente il formato dell'evento e, per esempio, comunichino attivamente a livello visivo con i dipendenti, gli stagisti, i tirocinanti e tutti gli altri partecipanti. Potete essere sicuri di una cosa: il modo in cui voi come leader vi comportate sarà esaminato da tutti gli altri partecipanti. Sarà tutt'altro che facile per te, come leader, cedere la responsabilità e unirti "normalmente" alle fila di tutti gli altri nei gruppi di partecipanti. Dopo tutto, hai trascorso la maggior parte della tua vita professionale in posizioni di responsabilità e ti sei abituato ad accettare la responsabilità e a decidere come le cose devono procedere.

Oltre a questo, tu in particolare sarai acutamente consapevole dello scetticismo che è almeno implicitamente presente nella stanza riguardo ai nuovi metodi dell'Open Space. Non sei nemmeno sicuro che funzionerà. Non potrebbe essere altrimenti. Come esseri umani abbiamo sperimentato solo raramente qualcosa che si svolgesse senza una gerarchia nelle strutture che ci hanno colpito di più (famiglia, scuola, educazione, posto di lavoro). Perché dovremmo credere senza riserve che possa essere diversamente nella situazione dell'Open Space? La maggior parte delle persone non è in grado di immaginarsi in un mondo senza gerarchie. Storicamente non è passato molto tempo da quando si poteva dire lo stesso della società basata sulla proprietà del Medioevo nel periodo feudale: per i nostri antenati era inconcepibile che qualcuno potesse uscire dagli stretti confini della sua classe nel corso della sua vita. Ci sono molte cose che sembrano impossibili a breve termine, eppure diventano la nuova normalità a medio e lungo termine. Ecco perché solo le basi di un autentico processo di cambiamento possono essere gettate nel corso di una conferenza Open Space di due giorni. Nel corso dei sei mesi successivi alla conferenza, tuttavia, si può fare molto di più.

## Quando lo spazio aperto non è adatto?

L'Open Space non è il metodo giusto nelle seguenti situazioni:

- Se la leadership dell'organizzazione bloccherebbe molto probabilmente l'implementazione dei risultati.
- Se la leadership dell'organizzazione non è veramente interessata alla partecipazione dei partecipanti che sono stati invitati e sta veramente conducendo l'Open Space solo per segnalare un'apertura per la quale però non sono (ancora) veramente pronti.
- Se l'Open Space viene condotto principalmente come un evento motivazionale per la forza lavoro.
- Se gli obiettivi predefiniti e le strategie sono già tutti allineati e l'Open Space viene condotto solo come una piattaforma per comunicarli.
- Se si tratta "solo" di trasmettere informazioni.
- Se ci sono conflitti fondamentali o gravi in un'organizzazione. L'Open Space è in grado di trattare i conflitti, ma non è un metodo di mediazione.
- Se è ovvio per tutti cosa deve succedere dopo e qual è la soluzione migliore. O per dirla in un altro modo, in situazioni come questa: "Quando il rubinetto gocciola, chiamiamo l'idraulico".

## In quali casi l'Open Space è particolarmente adatto?

L'Open Space è particolarmente adatto a situazioni complesse in cui l'esperienza del maggior numero possibile di persone diverse è un vantaggio. Questo è specialmente il caso quando una nuova strategia deve essere sviluppata o anche quando un nuovo prodotto deve essere lanciato. Il formato Open Space è ugualmente adatto a diverse fasi di implementazione, per esempio quando una strategia appena definita deve essere determinata, coordinata e messa in moto.

## Perché un cerchio? Deve essere per forza così?

Sì, il cerchio è importante. Ricordate: le cose importanti accadono in un cerchio. Non è senza motivo che lo chiamiamo 'cerchio di amici'. Il cerchio simboleggia l'assenza di 'sopra' e 'sotto' in un modo che nessun altro elemento dell'Open Space fa. In un cerchio siamo tutti uguali e possiamo sentire e vedere bene tutti i partecipanti.

## Mantieni le cose semplici, stupido!

In generale, è importante concentrarsi sull'essenziale. Avrete bisogno di una stanza adatta, abbastanza tempo, un argomento eccitante, le persone giuste e un buon rinfresco. Tutto il resto si prenderà cura di sé stesso. Non c'è bisogno di molta tecnologia per l'Open Space. Un'eccezione a questo è se state organizzando un Open Space online, che potrebbe anche essere un formato ragionevole per l'evento e per il vostro sviluppo organizzativo, date le disposizioni tecniche necessarie (internet veloce e un software appropriato per le conferenze o il coworking).

## Puoi usare Open Space nel tuo lavoro quotidiano?

Se hai sperimentato con successo il metodo Open Space per un po', allora dovresti pensare se integrerai i principi dell'Open Space nel tuo normale lavoro quotidiano. L'Open Space è possibile ogni giorno. È meglio perseguire questa direzione un passo alla volta. La sua attuazione dipende in particolare dall'approccio di tutte le persone coinvolte: i leader dovrebbero esercitarsi, per esempio, a fare da soli solo ciò che è assolutamente necessario. Questo darà automaticamente a tutti gli altri nella vostra organizzazione più spazio per assumere responsabilità. Potete essere sicuri che ci saranno delle sorprese!



## FONTI

Open Space è stato "scoperto" da Harrison Owen. La procedura è liberamente disponibile.

Raccomandazioni:

E' possibile trovare una breve introduzione di Harrison Owen qui: 'A Brief User's Guide to Open Space Technology'. Questo testo include anche un buon esempio di discorso introduttivo che una guida Open Space potrebbe usare all'inizio dell'evento per spiegare il formato Open Space: (<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>).

Risorse Internet sull'Open Space:

<https://openspaceworld.org/wp2/>

Letteratura: Harrison Owen (2012): Tecnologia dell'Open Space. A User's Guide. Terza edizione, Berret-Koehler.

Letteratura: Daniel Mezick et al. (2015): Il Manuale di Agilità dell'Open Space. Nuove soluzioni tecnologiche.

Video: Open Space Technology - La più coinvolgente riunione di tutta l'azienda:

<https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

#Open Space

#Auto-organizzazione

#Agilità

#Innovazione



# 06 TEAM CANVAS

**T** Together  
**E** Everyone  
**A** Achieves  
**M** More

'Se vuoi andare veloce, vai da solo.  
Se vuoi andare lontano, vai insieme.'

Proverbio africano



## Vantaggi:

Il 'Team Canvas' è particolarmente utile quando:

- Quando si vuole creare un team e stabilire insieme il modo in cui lavorare insieme o si vuole aumentare l'allineamento all'interno di un team.
- Quando si vuole creare un team di lavoro efficace, sia da remoto che di persona o ibrido.
- È necessario aumentare la fiducia, la comprensione reciproca e il lavoro di squadra.
- Quando si vogliono scoprire gli interessi di un team, rendendo più facile soddisfare le aspettative dei membri del team.
- State dando il via a un nuovo progetto.
- Un nuovo membro del team si unisce a una squadra.
- I conflitti sorgono, ma è difficile scoprirne il motivo.
- Vuoi essere consapevole delle molte forze diverse che influenzano le prestazioni della tua squadra in poco tempo.

## Esempi dalla pratica

Anna è un project manager ed è più anziana dei membri del suo team. Si è impegnata molto nello studio delle differenze tra le generazioni per creare un ambiente di lavoro che sostenesse il loro potenziale e i loro obiettivi. Tuttavia, si è sentita ancora disconnessa dai membri del suo team.

Dopo un anno, ha smesso di dare per scontato quali fossero le esigenze dei suoi colleghi. Ha invece scelto un nuovo approccio: Ha creato un canvas con il suo team. Durante le sessioni di 45 minuti ha conosciuto le esigenze e le aspettative dei suoi colleghi. Ha potuto diagnosticare efficacemente quali valori dividevano e quali no. Insieme hanno definito i punti di forza e di debolezza della squadra da zero. Hanno parlato della comprensione dei loro ruoli - sia formalmente che informalmente.

Quando le è stato chiesto cosa apprezza di più di questo strumento, Anna dice che le ha dato chiarezza. Quando non si sono presi il tempo di parlare di questi problemi nel team, hanno scoperto che questo influenzava il loro lavoro. Spesso, purtroppo, questo scoppiava sotto forma di conflitti.

Anche ai membri del suo team piace questo strumento. Dicono che è energico, coinvolgente e favorisce un migliore lavoro di squadra.

## In breve

Come leader, non c'è dubbio che più di una volta avrete vissuto momenti in cui avevate bisogno di riunire i membri del team, parlare dei loro obiettivi, motivazioni, valori e di come si inseriscono in una visione globale, per esempio, di un progetto. Nella fretta dei compiti operativi quotidiani, è facile dimenticare che nel lavoro di squadra le cose di cui si parla meno contano di più. Team Canvas è uno strumento gratuito che vi permetterà di avere una conversazione strutturata su argomenti cruciali e di raccogliere le vostre conclusioni su un unico pezzo di carta. Fate scorta di un sacco di note adesive colorate!

Team Canvas è uno strumento progettato per il lavoro di squadra. Con questo strumento sarete in grado di vedere in poco tempo come la vostra squadra capisce il suo:

- Obiettivi
- Ruoli e competenze
- Scopo
- Valori
- Regole e attività

Team Canvas vi permette di allineare la vostra visione e di vedere i bisogni e le

aspirazioni reali del vostro team al di là di ciò che è formalmente scritto nella struttura organizzativa. Riduce il potenziale di conflitti futuri e sostiene la risolutezza del tuo team nelle loro routine di lavoro.

Team Canvas è uno strumento eccellente per lavorare sia in persona che a distanza.



## Team Canvas Basic

Le cose più importanti da concordare per dare il via a un progetto di squadra efficace e far sì che i membri si conoscano meglio.\*

Nome del team  Data

<p><b>Obiettivi</b></p> <p>Cosa volete veramente ottenere come gruppo? Qual è il nostro obiettivo chiave che è fattibile, misurabile e limitato nel tempo?</p> <p>Quali sono i nostri obiettivi personali individuali?</p>	<p><b>Ruoli e competenze</b></p> <p>Quali sono i nostri nomi? Quali competenze e punti di forza abbiamo dentro nel nostro gruppo? Quale composizione di ruoli ci aiuterebbe ad arrivare dove vogliamo essere? Come ci chiamiamo come gruppo?</p>
<p><b>Scopo</b></p> <p>Perché stiamo facendo quello che stiamo facendo in primo luogo?</p>	
<p><b>Valori</b></p> <p>Per cosa ci battiamo? Quali sono i principi guida? Quali sono i nostri valori comuni che vogliamo siano al centro della nostro team?</p>	<p><b>Regole e attività</b></p> <p>Quali sono le regole che vogliamo introdurre dopo aver fatto questa sessione? Come comunichiamo e teniamo tutti aggiornati? Come prendiamo le decisioni? Come eseguiamo e valutiamo quello che facciamo?</p>

\*È possibile scaricare una versione in pdf qui: <https://theteamcanvas.com>

## ISTRUZIONI:

Le seguenti istruzioni sono state create dagli autori dello strumento Team Canvas:

### Preparare la facilitazione del team

**Durata:** 30-45 minuti

**Materiali:**

- Team Canvas Basic ricreato su una lavagna bianca, o un pezzo di carta abbastanza grande (per esempio, carta a fogli mobili o A0/A1)
- Blocchi di note adesive, uno per ogni partecipante, colori diversi
- Pennarelli o penne per scrivere sugli adesivi (usare penne abbastanza spesse in modo che tutti possano vedere la scritta)
- Un dispositivo con funzione di timer

### Esecuzione della sessione

Introdurre il Team Canvas come strumento per allineare i membri del team e capire meglio gli obiettivi, i ruoli e i valori del tuo team.

Passate attraverso ogni fase con la squadra, assicurandovi di fare le domande per ogni segmento. Incoraggia le persone a scrivere le loro risposte su degli adesivi e a parlarne con la squadra. Assicuratevi di essere d'accordo su tutti i campi.

Usate un timer per ogni passo per applicare una certa pressione temporale, in modo che la squadra si concentri per arrivare al punto in ogni sezione di discussione.

Se alcune conversazioni richiedono un tempo relativamente lungo o sembrano toccare

questioni più significative, considerate di parcheggiare queste domande durante la sessione Team Canvas e pianificate una riunione separata per affrontarle in modo specifico.

## 1. Obiettivi [5 minuti]

Chiedete ai membri della squadra di accordarsi sugli obiettivi comuni e menzionare i loro obiettivi personali per la squadra, ad esempio, in un progetto.

### Domande:

- Cosa vogliamo ottenere come gruppo?
- Qual è il nostro obiettivo chiave, fattibile, misurabile e limitato nel tempo?
- Quali sono gli obiettivi personali che vogliamo condividere all'interno del nostro team?

### Esempi:

- A: Entro due anni, passare completamente la nostra attività di formazione alla formazione online.
- B: Diventare nei prossimi cinque anni la principale società di bike sharing della nostra regione.
- C: Aprire un negozio "non confezionato" nel nostro quartiere entro un anno.

## 2. Ruoli e competenze [5 minuti]

Chiedi alle persone di mettere i loro nomi sugli adesivi, così come i loro ruoli. Se una persona ha più ruoli, usa post-it separati.

### Domande:

- Quali sono i nostri nomi?
- Quali competenze e punti di forza abbiamo a bordo del nostro gruppo?
- Quale composizione dei ruoli ci aiuterebbe ad arrivare dove vogliamo?
- Come ci chiamiamo come gruppo?

### Esempi:

Esempio A:

- Max: Amministratore delegato
- Martina: consulente per la formazione
- Fabienne: consulente per la formazione
- Michaela: esperta di marketing
- Sascha: esperto di formazione online
- Nome del team: Task force formazione online

### Esempio B:

- Lisa: Amministratore delegato
- Ben: esperto di marketing
- Alina: Esperto di comunicazione con i clienti
- Maja: Programmatore
- Lars: Gestione delle biciclette
- Lena: Gestione di manutenzione e riparazione
- Nome della squadra: Bike now!

### Esempio C:

- Monika: Gestione degli alimenti
- Andrea: Gestione gel impianto
- Marc: venditore e gestione dell'innovazione
- Eva: venditrice e marketing
- Nome del team: Futuro dello shopping

## 3. Scopo [10 minuti]

Chiedete alla squadra di andare un passo oltre il loro obiettivo comune e perché fanno quello che fanno.

### Domande:

- Perché stiamo facendo quello che stiamo facendo in primo luogo?
- Qual è la cosa più importante che ci fa perseguire il nostro obiettivo comune?

### Esempi:

- A: Influenzare positivamente la vita delle persone attraverso l'innovazione educativa.



- B: Integrare maggiormente la bicicletta come mezzo di trasporto nella nostra società per aumentare la consapevolezza della mobilità sostenibile.
- C: Contribuire all'uso sostenibile del cibo nella nostra società.

## 4. Valori [5 minuti]

Chiedete alla squadra quali sono i valori fondamentali - i principi più importanti - che vogliono condividere all'interno del gruppo. La squadra dovrebbe essere d'accordo sui valori, in modo che tutti accettino l'insieme finale.

### Domande:

- Per cosa ci battiamo?
- Quali sono i nostri principi guida?
- Quali sono i valori condivisi che vogliamo siano al centro della nostra squadra?

### Esempi:

- Fiducia
- Creatività
- Qualità
- Trasparenza
- Comprensione reciproca
- Uguaglianza
- Rispettare
- Integrità
- Responsabilità per il proprio operato

- Responsabilità

## 5. Regole e attività [10 minuti]

Chiedete alla squadra di concordare regole e attività standard. Pensate a questo come al risultato delle sezioni precedenti: un insieme concreto di regole e attività che vogliono implementare.

### Domande:

- Quali sono le regole che vogliamo introdurre dopo aver fatto questa sessione?
- Come comunichiamo e teniamo tutti aggiornati?
- Come prendiamo le decisioni?
- Come eseguiamo e valutiamo quello che facciamo?

### Esempi:

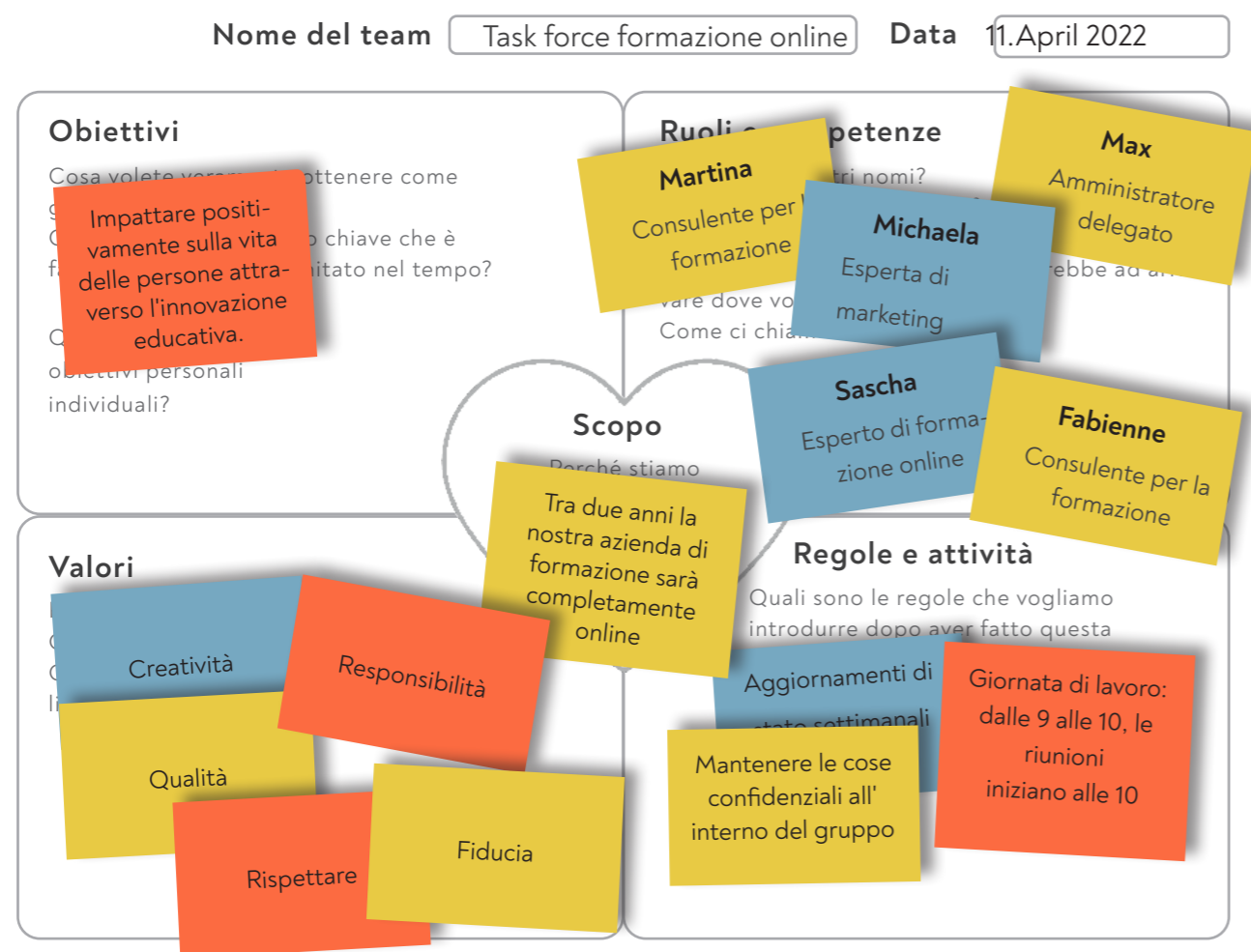
- Mantenere le cose confidenziali all'interno del gruppo
- Aggiornamenti di stato settimanali
- Comunicazione su Slack + Skype per le chiamate
- Cene insieme ogni due settimane (Max come organizzatore)
- Giornata di lavoro: dalle 9 alle 10, le riunioni iniziano alle 10
- Mantenere i giorni lavorativi a 8 ore. Le eccezioni sono possibili ma devono essere comunicate all'interno del team.

## 6. Concludere [5 minuti]

Quando chiudi un workshop Team Canvas, chiedi ai membri del team di parlare di una delle intuizioni più importanti che hanno ottenuto durante il workshop.

Si raccomanda di ripetere la sessione Team Canvas con ogni nuovo membro che si unisce alla squadra.

### Esempio di Team Canvas completato\*



\* Fonte: <http://theteamcanvas.com/learn/>

## SOSTEGNO QUOTIDIANO

Gli autori di Team Canvas vi permettono di fare tutte le modifiche che volete. Non usate lo strumento senza riflettere. Cose che vale la pena considerare:

- Cosa vuoi ottenere usando questo strumento?
- Cosa vuoi rivelare?
- Quali dimensioni del lavoro di squadra ti interessano?
- Che effetti potrebbe avere sul lavoro della sua squadra?

Una volta che hai risposto a queste domande controlla se vuoi cambiare qualche campo della tela.

Quando faciliti un gruppo, pensa al tuo ruolo - agisci all'altezza degli occhi dei partecipanti o no? Sei coinvolto nella produzione di contenuti? Chiedetevi come volete agire quando avete diversi cappelli addosso.

Lo strumento richiede un limite di tempo. Può sembrare che il tempo limitato limiti la creatività, ma è vero il contrario. Estendere il tempo non aggiunge molto valore. Al contrario, può portare alla noia. Tieni traccia del tempo lavorando con un cronometro, per esempio.

Il valore che il Team Canvas porterà dipende dalle conclusioni che ne trarrete. Si può andare oltre facendo domande come:

- Cosa dice questa foto del nostro gruppo?
- Quali sono i rischi?
- Cosa abbiamo in comune?
- Come influenzerà il nostro lavoro?

C'è una versione estesa del Team Canvas che include: obiettivi personali, bisogni e aspettative, punti di forza e risorse, debolezze e rischi. Quando si lavora con questa versione estesa, programmare tra i 90 e i 120 minuti.

## Team Canvas - versione estesa\*

<b>Punti di forza e risorse</b> Quali sono le competenze che abbiamo nella squadra che ci aiuteranno a raggiungere i nostri obiettivi? Quali sono le capacità interpersonali / soft skills che abbiamo? In cosa siamo bravi, individualmente e come squadra?	<b>Persone e ruoli</b> Quali sono i nostri nomi e i ruoli che abbiamo nel team?  Qual è il nome del nostro team?	<b>Obiettivi comuni</b> Cosa volete veramente ottenere come gruppo? Qual è il nostro obiettivo chiave che è fattibile, misurabile e limitato nel tempo?	<b>Scopo</b> Perché stiamo facendo quello che stiamo facendo in primo luogo?	<b>Obiettivi personali</b> Quali sono i nostri obiettivi personali individuali? Ci sono agende personali che vogliamo aprire?	<b>Values</b> What do we stand for What are our guiding principles? What are our common values that we want to live in our team?	<b>Regole e attività</b> Quali sono le regole che vogliamo introdurre dopo aver fatto questa sessione? Come comunichiamo e teniamo tutti aggiornati? Come prendiamo le decisioni? Come eseguiamo e valutiamo quello che facciamo?
	<b>Debolezze e rischi</b> Quali sono le debolezze che abbiamo, individualmente e come squadra? Cosa dovrebbero sapere di noi i nostri compagni di squadra? Quali sono gli ostacoli che vediamo davanti a noi e che probabilmente affronteremo?	<b>Bisogni e aspettative</b> Di cosa ha bisogno ognuno di noi per avere successo? Quali sono i nostri bisogni personali nei confronti della squadra per essere al meglio?				

Name des Teams

Date:

## RISORSE

Gli autori del team canvas sono Alex Ivanov and Mitya Voloshchuk. Lo strumento è stato ispirato da Business Model Canvas, creato da Alex Osterwalder. Team Canvas è distribuito sotto licenza CC Attribution-ShareAlike 4.0 (creative commons)

Raccomandazioni:

Maggiori informazioni possono essere trovate sul sito web degli autori:

<http://theteamcanvas.com>.

A seconda dell'obiettivo che vuoi raggiungere, puoi usare diverse tele. Troverai molte ispirazioni, specialmente per il lavoro a distanza, e layout già pronti sui seguenti siti web:

- Miro: <https://miro.com/miroverse/>  
 Diversity Canvas: <https://miro.com/miroverse/diversity-canvas/>,  
 Tela della cultura ibrida <https://miro.com/miroverse/hybrid-culture-canvas/> o  
 Collaborazione di gruppo online Canvas <https://miro.com/miroverse/online-team-collaboration-canvas/>
- Murale: <https://www.mural.co/templates>  
 Tela delle tendenze dei consumatori: <https://www.mural.co/templates/consumer-trends-canvas> o  
 Social Business Model Canvas: <https://www.mural.co/templates/social-business-model-canvas>

#Remote Work

#Team Canvas

#Canvas

\*È possibile scaricare una versione in pdf qui: <https://theteamcanvas.com>

## 07 IL CERCHIO D'ORO

“La gente non compra quello che fai;  
ma perché lo fai”

Simon Sinek



### Vantaggi:

#### Quando è utile il Cerchio d'Oro?

- Quando volete che la missione e la visione della vostra organizzazione siano trasparenti e ben comprese da tutti.
- Quando si vuole creare una base per un cambiamento organizzativo condiviso.
- Quando si vuole definire "cosa" fa la propria organizzazione, "come" lo fa e "perché" lo fa.
- Quando volete che il vostro team comprenda il ruolo specifico della vostra organizzazione in un mercato competitivo.
- Quando volete lavorare con persone e per persone che condividono i vostri valori.

### Esempi dalla pratica

"Salve, siamo Apple. Produciamo ottimi computer. Sono belli da vedere, semplici da usare e facili da usare... Volete comprarne uno?"\*

Probabilmente non avete mai visto Apple comunicare in questo modo, anche se molte aziende sul mercato lo fanno. Raccontano ciò che producono e i vantaggi dell'utilizzo delle loro soluzioni, servizi o prodotti.

Steve Jobs era un noto visionario. Analizzando i suoi discorsi, sia quelli della Apple che quelli dello Studio di Animazione Pixar, si può notare che dava molta più importanza alla comunicazione del perché fa quello che fa che ai prodotti stessi. Il modo in cui Apple comunica è:

"In tutto ciò che facciamo, crediamo nella sfida allo status quo; crediamo nel pensare in modo diverso. Il modo in cui sfidiamo lo status quo è quello di rendere i nostri prodotti ben progettati, semplici da usare e di facile utilizzo. Si dà il caso che produ-

ciamo computer. Volete comprarne uno?"

Osservate la struttura della dichiarazione:

**Perché:** In tutto ciò che facciamo, crediamo nella sfida allo status quo; crediamo nel pensare in modo diverso.

**Come:** Il modo in cui sfidiamo lo status quo è quello di rendere i nostri prodotti ben progettati, semplici da usare e di facile utilizzo.

**Cosa:** Si dà il caso che noi produciamo computer.

Questo modo non ovvio e non intuitivo di comunicare invita le persone a collegarsi alla visione, attrae persone con valori simili e crea clienti fedeli senza una comunicazione basata sulla manipolazione. Come dice Simon Sinek, questo modo di mettere il "perché" al primo posto nella comunicazione con i clienti e il mercato è alla base del successo di Apple.

\*Dal libro "Start with why. How great leaders inspire everyone to take action" di Simon Sinek (vedi Risorse sotto).

### In breve

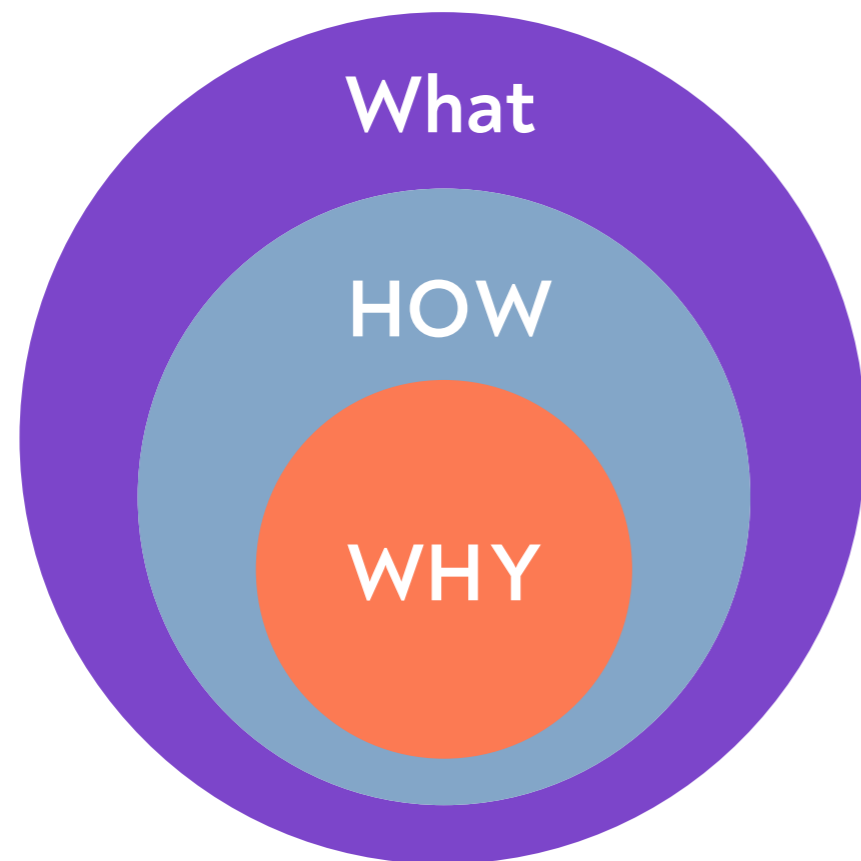
Il Cerchio d'Oro è un metodo che vi aiuta a definire la missione, la visione e il vantaggio competitivo della vostra azienda. Comunicando secondo le regole del Cerchio d'Oro, attirerete persone di talento che vogliono impegnarsi a realizzare la vostra visione. Creerete una comunità di clienti fedeli che condividono i vostri valori. Con questo metodo, sarete in grado di ispirare e coinvolgere le persone senza ricorrere alla manipolazione. L'approccio del Cerchio d'Oro definisce le tre fasi di un'argomentazione efficace. Sia che vogliate aprire una nuova attività, aumentare la quota di mercato o convincere un team a fare un cambiamento organizzativo o a impegnarsi in un'attività recente, iniziate rispondendo al "perché". Poi indicate "come" raggiun-

gerlo e, alla fine del messaggio, indicate "qual è" la soluzione.

Questo metodo è efficace per comunicare con il mercato e all'interno dell'organizzazione. Può essere utilizzato per cambiamenti su larga scala o in situazioni ordinarie

Si noti che in un mondo in rapida evoluzione e imprevedibile, la chiave è il "perché" facciamo ciò che facciamo. I modi e le soluzioni ("come" e "cosa") possono cambiare.

## GOLDEN CIRCLE: PERCHÉ? - COME? - COSA?



Il messaggio chiave da sviluppare è composto da tre cerchi, che rispondono a tre domande:

1. Cerchio interno: "perché"? Qui si costruisce la motivazione e si evidenzia la ragione che sta dietro a ciò che si fa.
2. Cerchio centrale: "come"? Qui si mostra il modo in cui si raggiungono gli obiettivi.
3. Cerchio esterno: "cosa"? Qui si indica il risultato

## ISTRUZIONI:

Pensate a un obiettivo che state raggiungendo o a una visione che volete realizzare. Forse vi state chiedendo come diventare un leader inclusivo? Oppure volete guidare la vostra azienda attraverso la trasformazione digitale? Forse volete aprire nuovi mercati insieme al vostro team? Prendetevi un momento e scrivete il vostro obiettivo come lo definireste attualmente. Può essere generale ma anche specifico. Poi lavorate sul vostro argomento secondo i principi del Cerchio d'Oro.

Durante la preparazione del messaggio, concentratevi sui tre cerchi consecutivi, partendo dal centro e spostandovi all'esterno. È essenziale non cambiare questo ordine.

### Cerchio 1 "perché"

- Perché è così importante ciò che volete ottenere?
- In cosa credete? / Quali valori volete incorporare?
- Perché vale la pena farlo?
- Che senso ha fare questo?
- Perché lo cercate?
- Qual è il significato più profondo di ciò che volete fare?

### Cerchio 2 "come"

- Come volete raggiungere queste aspirazioni/visione/obiettivi?
- Quali principi volete seguire?
- Che atteggiamento volete avere?
- Quali sono le linee d'azione preferite?
- Quali metodi volete utilizzare?

### Cerchio 3 "cosa"

- Qual è il risultato?
- Qual è il risultato atteso/visibile?
- Qual è la soluzione?
- Quale prodotto, risultato o servizio deriverà da questo lavoro?

## IL CERCHIO D'ORO NELL'ORGANIZZAZIONE

Si consiglia di implementare il Golden Circle in due fasi: prima a livello di team e poi a livello organizzativo. Questa è solo una raccomandazione. Il metodo funziona anche se lo si applica direttamente a livello organizzativo.

Indipendentemente dal fatto che stiate lavorando a livello di team o di organizzazione: definite l'argomento, spiegate il metodo del Cerchio d'Oro e iniziate.

### Livello di squadra

Durata: circa 1 ora

- Lavorate a coppie e iniziate rispondendo ciascuno alle tre domande del Cerchio d'Oro descritte nel processo sopra. Se ci si riunisce di persona, si può usare una lavagna a fogli mobili e delle schede di facilitazione, ad esempio. Se l'incontro avviene online, utilizzate un software adatto per visualizzare i risultati (cfr. "Lavoro a distanza" in questo capitolo). Limitate il tempo a tre intervalli per tre minuti.
- Uno dei due partecipanti deve poi presentare i propri risultati. I colleghi devono prestare molta attenzione e non devono interrompere o fare domande. Il messaggio deve essere comunicato chiaramente in tre minuti.



## What is your why?



- Dopodiché, gli ascoltatori ripeteranno ciò che hanno capito che l'oratore stava dicendo per il "perché", il "come" e il "cosa". Il contenuto e ogni potenziale ambiguità saranno chiariti in una discussione di gruppo. Coloro che presentano le loro idee utilizzeranno questa discussione per migliorare o riformulare le loro risposte in modo che siano più concise. Prevedete 20 minuti per questa fase.
- Terminate scambiando i ruoli e ripetendo l'esercizio.

### Livello organizzativo

Durata: circa 2 ore

Raccomandiamo di svolgere questo esercizio con il maggior numero possibile di persone, se possibile con tutti i membri della vostra organizzazione. Formate gruppi di 8-12 persone al massimo. Questi gruppi

svolgeranno l'esercizio in modo isolato l'uno dall'altro. Non è necessario che lo facciano contemporaneamente

- Scegliete una persona che vi accompagni nel processo e trovate un modo per visualizzare i risultati, indipendentemente dal fatto che stiate lavorando online o offline.
- Iniziate formando gruppi di lavoro di 4 persone al massimo che risponderanno alle tre domande del Cerchio d'Oro nel modo descritto sopra. Chiedete ai gruppi di visualizzare i risultati ottenuti.
  - o Ogni membro del gruppo inizierà a rispondere alle tre domande per conto proprio e le visualizzerà su una lavagna a fogli mobili condivisa o con un software appropriato. Possono farlo tutti contemporaneamente. Limitate il tempo a tre intervalli di tre minuti.
  - o Il gruppo avrà poi 20 minuti per concordare una conclusione comune.
- Dopodiché, i risultati dei gruppi saranno

presentati a tutti. Ogni gruppo avrà a disposizione tre minuti per presentare la propria risposta senza interruzioni.

- Seguirà una conversazione in cui si potranno discutere le diverse opinioni (30-45 minuti). Suggerimento: dedicare del tempo in anticipo per decidere un metodo per portare il gruppo a una risposta condivisa. Ad esempio, può trattarsi di una ponderazione delle risposte individuali, in cui tutti i presenti sono ugualmente coinvolti.
- Alla fine, tutte le persone coinvolte penseranno a come e a chi comunicare il risultato.

Se questo esercizio viene svolto con diversi gruppi di massimo 12 partecipanti nella vostra organizzazione, dovrete concludere invitando i delegati di ciascun gruppo a lavorare insieme su un risultato condiviso

### Chi è coinvolto?

Pensate alle principali parti interessate che dovete coinvolgere per realizzare la vostra visione o il vostro obiettivo. Potrebbe trattarsi di clienti, membri del team esecutivo, membri del vostro team, fornitori o altri.

Scrivete chi sono i vostri tre interlocutori più importanti. Pensate a come trasmettere loro l'idea su cui state lavorando secondo la regola del Cerchio d'Oro. Come suonerà questo messaggio? In che modo è simile e in che modo è diverso dalla comunicazione precedente?



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Iniziate con il "perché"

Non è sufficiente che il messaggio contenga tutte e tre le parti. L'ordine delle domande è fondamentale. Iniziate sempre con il "perché".

Ricordate che i leader sono soliti concentrarsi sul cerchio esterno: cosa si deve fare? Questo messaggio fa riferimento alla parte logica e analitica del cervello. Questo fa sì che il pubblico comprenda il problema. Tuttavia, la comprensione da sola non include la motivazione ad agire. L'attivazione della motivazione richiede il coinvolgimento di una parte più originale del cervello, chiamata sistema limbico. La domanda "perché" si riferisce al senso e al significato dell'azione proposta e quindi ispira la motivazione ad agire.

Il Cerchio d'Oro non è una formula magica che convincerà completamente il pubblico della vostra visione. La forza di questo strumento è il modo in cui coinvolge proprio le persone che si identificano con i vostri stessi valori.

### Come evitare la trappola del perché

È facile cadere nella trappola di dare una risposta superficiale al "perché". È meglio porre la domanda sul "perché" più volte per arrivare a capire il "perché" più profondo di un'attività o di un atteggiamento. Non accontentatevi della prima risposta alla domanda sul "perché". Prendetevi il tempo necessario e accettate il silenzio o il vuoto nella vostra mente.

Il Metodo dei Cinque Perché vi aiuta a identificare il nucleo del vostro "perché".

Un esempio di applicazione del Metodo dei Cinque Perché:

Lena lavora in un istituto scolastico. Quando le viene chiesto perché lavora lì, risponde per guadagnare denaro. Il denaro può essere guadagnato con molte attività. Allora, perché scegliere questo istituto di formazione? Perché i programmi educativi sono interessanti e sostengono le persone e le organizzazioni sociali. Perché? Perché le offerte consentono ai partecipanti e alle loro organizzazioni di crescere ulteriormente, di rafforzare la loro resilienza e quindi di fare un buon lavoro. Perché è un bene? Perché contribuisce a creare una società civile sana, resiliente e democratica. Perché è importante per Lena? Questo è il nocciolo del "perché": Lena vuole che il suo lavoro dia esattamente questo contributo alla società.

Vale la pena di applicare il Cerchio d'Oro nell'attuazione graduale dell'approccio INCLUDE e di lavorare con questo metodo, tra l'altro, durante uno Spazio aperto per i leader (cfr. metodo "Spazio aperto per i leader").

## RISORSE

L'autore del metodo è Simon Sinek.

Lettura consigliata:

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

Thurn, Nicole (2017): Simon Sinek fragt: Warum?:

<https://www.newworkstories.com/simon-sinek-fragt-warum/>

Altre risorse interessanti:

Il TED Talk di Simon Sinek del 2009 è un'introduzione estremamente utile a questo metodo:

How great leaders inspire action:

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

Steve Jobs: Think different / Crazy ones speech:

<https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

Metodo dei 5 perché: 5 Whys Template: <https://miro.com/templates/5-whys/>

#Cerchio d'oro

#Visione

#Missioni

## 08 LAVORO A DISTANZA

"L'arte è l'eliminazione del superfluo."

Pablo Picasso



### Vantaggi:

Quando è particolarmente utile lo strumento "lavoro a distanza"?

- Quando si vuole organizzare in modo efficiente il lavoro di un gruppo a distanza ed evitare le tipiche insidie associate alla collaborazione virtuale.
- Quando si vuole stabilire un disegno di comunicazione efficace in un gruppo per facilitare la cooperazione.
- Quando volete scegliere gli strumenti giusti per facilitare la comunicazione e il flusso di lavoro in un gruppo.
- Quando si vuole migliorare la motivazione e l'integrazione dei membri di un gruppo che lavora a distanza.

### Esempi dalla pratica

Stefan è sempre stato bravo a costruire gruppi. È un leader carismatico che sa come attirare gli altri e come conquistare alleati. Ha un calore interiore che si diffonde a coloro che lo circondano. È vicino alle persone e ai loro problemi, e la porta del suo ufficio è sempre aperta per loro. Si occupa di molti problemi in modo informale durante il pranzo o nel corridoio.

Il problema è che Stefan guida un gruppo ibrido. Ciò che funziona per lui nella comunicazione faccia a faccia con coloro che lavorano nello stesso ufficio non si traduce nelle sue relazioni con i lavoratori remoti. Per Stefan, la qualità del contatto interpersonale è essenziale. Gli piace mantenere il contatto visivo con i suoi colleghi, e questo gli dà un buon rapporto. Tuttavia, i membri del suo gruppo spesso usano diverse scuse per non accendere le loro telecamere durante le videoconferenze. Questo lo mette a disagio. Comincia a credere che ci sia qualcosa che non va nel gruppo.

Per fare un esempio: quello che viene percepito come un ardente discorso moti-

vazionale in ufficio viene criticato come un lungo monologo nel mondo virtuale. Questo è il motivo per cui Stefan è particolarmente interessato alla comunicazione aperta. Vuole essere accessibile ai membri del suo gruppo, indipendentemente dalla loro posizione nella gerarchia. Non gli sono mai piaciuti i leader che lavorano solo dietro una scrivania e al computer. La porta del suo ufficio è sempre aperta e va spesso a trovare i suoi colleghi sul posto di lavoro.

Quello di cui non si rende conto è che la sua casella di posta è la "porta" attraverso la quale il personale sul campo lo contatta. Questa porta è solitamente "chiusa" sul posto di lavoro di Stefan. Questo ha portato i membri del gruppo che lavora a distanza a sentire come se l'approccio di Stefan favorisse quelli che lavorano direttamente con lui in ufficio.

Stefan si rende conto che esiste un problema, ma non sa che i membri del gruppo a distanza si sentono discriminati. Stefan si rende anche conto che non capisce ancora abbastanza bene il mondo virtuale. Può risolvere problemi tecnici a distanza, ma non sa come costruire la fiducia, contattare gli altri e costruire uno spirito di gruppo a distanza, o come ottenere una maggiore produttività complessiva attraverso una migliore collaborazione online.

### In breve

Per funzionare correttamente, ogni gruppo ha bisogno di una visione, un obiettivo, una comunicazione chiara, una struttura chiara, ruoli chiari, regole di cooperazione stabilite e un senso di appartenenza. I gruppi che lavorano a distanza sono uguali a quelli di persona. Nei gruppi virtuali, geograficamente dispersi, è impossibile soddisfare queste esigenze con gli stessi strumenti che funzionano bene nei gruppi che lavorano insieme fisicamente. together.



Lavorare a distanza permette ai gruppi di lavorare insieme e raggiungere i loro obiettivi, anche quando i membri si trovano in luoghi geografici diversi o addirittura in fusi orari diversi. Questo permette al vostro gruppo di includere individui di talento da tutto il mondo. È possibile mantenere la continuità del business in situazioni come una pandemia e ridurre i costi di gestione dell'azienda. Il lavoro a distanza richiede un approccio diverso per organizzare le persone, nutrire la motivazione e creare uno spirito di gruppo rispetto al lavoro svolto in uno spazio fisico condiviso. Questo vale in particolare per:

- Scelta di una piattaforma di lavoro comune che promuova la collaborazione e la produttività.
- Organizzare il lavoro (disponibilità, orari di lavoro, divisione dei ruoli).
- Stabilire regole per la comunicazione (in gruppo e individuale).
- Guidare il gruppo nel mondo virtuale, incluso lo sviluppo, la motivazione e l'integrazione.
- Essere sensibili alle difficoltà generate dal mondo digitale, compreso il pericolo di esclusione e i rischi per la salute mentale dei membri del gruppo a causa dell'isolamento

## ISTRUZIONI:

Le istruzioni sono composte da cinque sezioni.

La **prima parte** risponderà alla domanda "**Quali strumenti di lavoro a distanza supportano la collaborazione e la produttività?**" e suggerirà quali strumenti software popolari possono essere utilizzati per il lavoro a distanza.

Nella **seconda parte**, intitolata "**Come si stabiliscono le regole per la comunicazione di gruppo?**", troverete consigli su quali regole sono utili per lavorare insieme a distanza quando il vostro team non solo è distribuito in luoghi diversi, ma anche in fusi orari diversi.

La **terza parte**, intitolata "**Come influenzare la motivazione dei membri del team**", spiegherà come affrontare i problemi di motivazione nel mondo remoto.

La **quarta parte**, intitolata "**Come risolvere i conflitti**", mostrerà quali conflitti possono sorgere a causa di incomprensioni nei luoghi di lavoro remoti e come possono essere risolti.

La **quinta e ultima parte**, intitolata "**Come garantire il senso di appartenenza al team**", vi mostrerà come aumentare il senso di identificazione di ognuno con il team e come far sentire tutti i dipendenti coinvolti, anche se non potete incontrarli di persona.

## Parte 1: Quali Strumenti di lavoro a distanza supportano la collaborazione e la produttività?

### Comunicazione e lavoro in gruppo



MS Teams

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

Teams è una soluzione della famiglia Microsoft. Il programma permette di condurre teleconferenze, condividere lo schermo, dividersi per lavorare in stanze parallele, condurre chat di gruppo, scambiare file, ed eseguire canali tematici separati per diversi gruppi e progetti. Inoltre, MS Teams consente di lavorare in collaborazione sui documenti.

Vedi anche: mural.com; jamboard.google.com (lavagna digitale di Google, disponibile per gli utenti di G Suite).



Miro  
[www.miro.com](http://www.miro.com)

Miro offre lavagne digitali che permettono ai gruppi di collaborare visivamente. Miro rende possibile condurre riunioni e workshop (comprese le funzioni video e audio). Offre una gamma di strumenti pronti all'uso come lavagne collaborative per l'integrazione dei gruppi, brainstorming, mappatura dei processi, strategia e pianificazione, e R&S, per citarne solo alcuni.

Vedi anche: mural.com; jamboard.google.com (lavagna digitale di Google, disponibile per gli utenti di G Suite).



Slack  
[www.slack.com](http://www.slack.com)

Slack è una piattaforma che riunisce tutte le comunicazioni del tuo gruppo in un unico posto. L'obiettivo è quello di ottenere risposte più veloci, in modo da non perdere tempo a condividere documenti o conoscenze. Slack consente di condurre chat, videoconferenze e canali tematici, nonché di inviare messaggi e file. Ricorda gli eventi e organizza la comunicazione impostando i thread (i membri del gruppo decidono se vogliono seguire un thread o meno). L'obiettivo è quello di ridurre il numero di e-mail inviate, evitare risposte duplicate alle domande, condividere le conoscenze e accelerare le risposte dei membri del gruppo. L'applicazione può essere integrata con, ad esempio, Trello, Asana, soluzioni di Google e circa 3.000 altre applicazioni.

Vedi anche: rocket.chat; hangouts.google.com; twist.com.

Da vedere: discord.com (una piattaforma per i giocatori per comunicare, che ora è usata anche in contesti di educazione a distanza e di business).

## Videoconferenze e Workshop



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

Zoom è una delle prime e più popolari piattaforme per condurre video riunioni e webinar. Offre opzioni chiave per coinvolgere i partecipanti, ad esempio, con divisioni delle stanze, sondaggi, opportunità di condividere opinioni e la possibilità di lavorare con le lavagne.

Vedi anche: clickmeeting.com; join.me; corp.kaltura.com; gotomeeting.com.

## Condivisione dei dati



Google Drive  
[www.drive.google.com](http://www.drive.google.com)

Google Drive è uno spazio condiviso nel cloud per memorizzare, sincronizzare e condividere i file. Questo software permette ai gruppi di lavorare sugli stessi documenti simultaneamente o in modo asincrono.

Vedi anche: dropbox.com; egnyte.com; onedrive.com

## Gestione e archiviazione dei file



Evernote  
[www.evernote.com](http://www.evernote.com)

Evernote è un'applicazione che raccoglie idee, ispirazioni, articoli, contatti, e-mail e molto altro in un unico posto. Permette di creare un deposito di conoscenze. Il sistema di creazione di memo book e il tagging dei contenuti vi permetterà di raggiungere rapidamente le informazioni su un argomento rilevante ogni volta che ne avete bisogno. Evernote permette anche di condividere i contenuti con altri colleghi. La forza dell'app è la sua integrazione con, tra gli altri, Asana, Trello, MS Office, Google, Dropbox, Slack, Miro, Todoist, Pinterest e molti altri.

Vedi anche: hugo.team; keep.google.com; zoho.com; onenote.com.

## Trasferimento di file e di grandi dimensioni



WeTransfer  
<https://wetransfer.com>

WeTransfer consente di trasferire gratuitamente file di grandi dimensioni. La versione business consente di trasferire, di archiviare dati e di proteggere il trasferimento dei dati con una password.



## Gestione del progetto



Asana  
[www.asana.com](http://www.asana.com)

Asana è una piattaforma che supporta la gestione agile. Viene utilizzata per gestire progetti, flussi di lavoro, produttività, tempo di lavoro e calendari. Collega il marketing, le vendite, le operazioni (processi) e lo sviluppo del prodotto. Viene fornito con la possibilità di integrazione con Slack e soluzioni Microsoft. Vengono offerti pacchetti differenziati con la possibilità di adattarsi alle esigenze e al numero di membri del gruppo che lavora a distanza.

Vedi anche: trello.com; monday.com; clickup.com; podio.com; teamwork.com.

## Gestione del tempo



World Time Buddy  
[www.worldtimebuddy.com](http://www.worldtimebuddy.com)

World Time Buddy è un orologio mondiale, un convertitore di fusi orari e un pianificatore di riunioni online in uno. Questo strumento facilita la comunicazione e la cooperazione tra le squadre che lavorano in luoghi diversi in tutto il mondo e consente di impostare orari di lavoro condivisi.



Calendly  
[www.calendly.com](http://www.calendly.com)

Calendly elimina la noiosa comunicazione solitamente necessaria per scoprire quando un contatto è disponibile per un incontro. Il partner riceve informazioni sulle date disponibili e sceglie un orario conveniente con disponibilità garantita attraverso il link. Il punto forte di Calendly è la sua integrazione con altri strumenti come Google, Salesforce, HubSpot, Mailchimp, Zoom, MS Teams, GoToMeeting, Slack, o sistemi di pagamento come PayPal o Stripe. Quando una riunione è programmata, viene generato automaticamente un link alla sessione remota.



Toggl  
[www.toggl.com](http://www.toggl.com)

Toggl è un'applicazione per la gestione del tempo che ti aiuta a tracciare e segnalare il tempo speso su singoli progetti e compiti (time tracking).

Vedi anche: gettimely.com.

## Produttività



Todoist  
[www.todoist.com](http://www.todoist.com)

Todoist è un'applicazione che permette di creare liste di cose da fare e dare priorità ai compiti. Vi ricorda i compiti programmati, vi permette di creare etichette e assegna i compiti ai progetti. È integrato con tutti i dispositivi online dell'utente. La versione per gruppi permette di pianificare progetti, assegnare compiti, impostare scadenze, condividere file e monitorare i progressi del lavoro.



ZenKit  
[www.zenkit.com](http://www.zenkit.com)

Zenkit è un sistema integrato per la gestione dei compiti, discussioni di gruppo, creazione e condivisione della conoscenza e gestione dei progetti.



Any.do  
[www.any.do](http://www.any.do)

Any.do è un'app per creare liste di cose da fare, programmare il lavoro e impostare promemoria. Tra le altre cose, permette di trasformare i messaggi WhatsApp in compiti e promemoria utilizzando un software di linguaggio naturale.

## Flussi di lavoro e firma digitale

signNow

SignNow  
[www.signnow.com](http://www.signnow.com)

SignNow è un sistema per sviluppare e concludere contratti online. Il programma automatizza la stipula dei contratti e il flusso dei documenti.

Vedi anche: esignatures.io; Adobe Sign ([adobe.com/sign](http://adobe.com/sign)), [eversign.com](http://eversign.com); [hellosign.com](http://hellosign.com).

## Integrazioni dei sistemi - Automazione del flusso di lavoro

zapier

Zapier  
[www.zapier.com](http://www.zapier.com)

Zapier facilita la collaborazione tra diversi sistemi e applicazioni. Collega anche applicazioni che non sono ancora integrate e automatizza il trasferimento di informazioni tra di loro. Fare un'azione in un'applicazione scatena azioni in altre applicazioni. Per esempio, la ricezione di un messaggio e-mail con un allegato lo salva automaticamente sull'unità Dropbox. Gli sviluppatori sostengono di aver integrato più di 3.000 applicazioni. Le applicazioni integrate più comuni sono Google Ads, Gmail, Trello, FreshMail, PayPal, Stripe, Discord, Instagram, YouTube, Facebook, Zoom, MS Outlook, Salesforce, Gravity Forms, Airtable, ActiveCampaign, Asana, Pipedrive, ClickFunnels, Twitter e Mailchimp.



## Parte 2: Come si stabiliscono le regole per la comunicazione di gruppo?

La comunicazione è il cuore pulsante di un'organizzazione. Quando si lavora a distanza, è essenziale:

- Stabilire un calendario per le riunioni interne
- Incontro quotidiano
- Ridurre le riunioni che consumano energia
- Ridefinire la natura degli incontri one-to-one
- Dare un feedback

### Stabilire un tempo per le riunioni interne

Ogni gruppo ha bisogno di tempo per la comunicazione interna e per condividere le informazioni tra di loro. Quando si lavora a distanza, specialmente quando i gruppi sono sparsi in diversi fusi orari, può essere diffi-

cile trovare momenti in cui tutti i membri del gruppo lavorano contemporaneamente. I membri del gruppo devono sapere quando sono tutti disponibili e pianificare le attività di comunicazione interna intorno a questo, piuttosto che intorno alle riunioni esterne.

### Incontrarsi ogni giorno

I team Agile hanno l'abitudine di fare riunioni giornaliere di stand-up (vedi strumento "Scrum"), durante le quali rivedono i progressi e discutono eventuali ostacoli al completamento. Durante la riunione a ogni membro del team vengono poste tre domande chiave:

1. Cosa hai fatto ieri?
2. Cosa farai oggi?
3. Quali ostacoli si frappongono sulla tua strada?



Le riunioni a distanza, proprio come quelle in ufficio, possono svolgersi in piedi. Non ci sono ostacoli tecnici qui. I membri del gruppo possono alzare l'altezza dei loro computer o collegarsi da dispositivi mobili. L'idea di rapidi incontri di gruppo permette di rimanere motivati e di attenersi al principio del lavoro a distanza che dice: "Tempi diversi ma lo stesso ritmo". Brevi riunioni quotidiane a distanza sono anche molto adatte, per esempio, per comunicare rapidamente quali membri del gruppo hanno bisogno di supporto oggi.

## Ridurre le riunioni che consumano energia

Lavorare nello stesso fuso orario e nello stesso luogo rende facile tenere riunioni, eventi di formazione, sessioni di brainstorming e revisioni di stato. Naturalmente, molte delle vostre discussioni possono essere condotte a distanza usando le tecniche descritte nello strumento "Come condurre riunioni online".

È importante programmare le riunioni del gruppo in momenti in cui tutti i membri del gruppo sono disponibili. È ancora più importante tenere le riunioni solo quando si vuole che le persone producano collettivamente qualcosa di valore (ad esempio, raccogliere idee, prendere decisioni, coordinare le attività). Lavorare a distanza significa la fine delle riunioni informative in cui una persona fornisce informazioni al resto del gruppo senza alcuna interazione di gruppo.

Quando si decide chi deve partecipare a una riunione, le seguenti regole saranno d'aiuto:

- Solo coloro che portano valore alla riunione e ne traggono valore dovrebbero partecipare alla riunione.
- Se una persona sta solo dando informazioni ma non sta ricevendo alcuna informazione dagli altri, allora si dovrebbe chiedere loro di registrare il loro messaggio.
- Se la persona sta solo ricevendo informazioni ma non fornisce alcun contenuto alla riunione, allora si dovrebbe chiedere di

guardare la registrazione.

Cosa succede se qualcuno non può partecipare?

Può essere che non tutti abbiano la possibilità o il tempo di partecipare alle riunioni di gruppo durante il giorno. Cosa si può fare per assicurare un buon flusso di informazioni in questo caso?

- Registrare le riunioni.
- Assicuratevi che le riunioni abbiano un seguito (conclusioni, verbali e azioni).
- Definite chiaramente come i partecipanti prenderanno conoscenza dei materiali e cosa dovrebbero fare con le conoscenze acquisite.
- Rendere disponibili le presentazioni.
- Preparare istruzioni registrate.
- Usare le domande e risposte per lo scambio asincrono di informazioni. Domande e risposte possono essere salvate in un canale Slack, in una bacheca MIRO, o anche in un documento messo su un'unità condivisa.
- Lavorare sui documenti nel cloud utilizzando la modalità di revisione e i commenti.
- Condividi i progressi, anche se sono in forma di bozza.
- Il brainstorming può anche essere asincrono. Usa le lavagne bianche e incoraggia i partecipanti a rivedere i suggerimenti dei loro colleghi e a sovrascrivere le loro idee.
- Per i gruppi più grandi, i canali tematici (chat box) o i moduli funzionano bene.
- Raccogliete il feedback dei membri del gruppo usando moduli di sondaggio..



## Come usare la tecnologia nelle riunioni a distanza per renderle accessibili alle persone con disabilità\*

### Problemi di vista

- Preparare il testo nei formati .txt, .doc, .docx, .rtf e .odt. Le presentazioni dovrebbero avere le estensioni: ppt, pptx. Se usi file pdf, dovresti usarli con un livello digitale.
- Non condividere scansioni di testo in formato jpg, pdf senza averle elaborate in forma modificabile.
- Descrivere i file immagine per indicare l'argomento e l'area a cui sono assegnati.
- Usare lo stile delle intestazioni nei documenti.
- Nei documenti di testo, segnare la lingua del testo. Questo permetterà al programma di lettura dello schermo di cambiare la lingua del generatore di testo.
- Utilizzate caratteri sans-serif e allineate i contenuti a sinistra. Il testo allineato su entrambi i lati è più difficile da leggere.
- Foto e grafici incorporati in file di testo che trasmettono contenuti didattici dovrebbero essere descritti in descrizioni alternative.
- Evitare dichiarazioni "come visto" - usare invece parole per descrivere ciò che viene raffigurato.
- Usare al massimo i primi piani delle lavagne interattive quando visualizzano il testo

### Problemi di udito

- Evitare una fonte di luce (finestre, lampade, ecc.) alle spalle dell'oratore; sedersi verso la fonte di luce (non contro la luce) in modo che l'audioleso possa leggere il parlato, se possibile.
- Se il vostro software di videoconferenza non ha una funzione di trascrizione dal vivo, allora il vostro collega può usare LiveTranscribe, Google Assistant Speech-To-Text, o SpeechTexter mettendo il suo telefono o tablet vicino all'oratore.
- Non affrettate la discussione. La trascrizione dal vivo è un po' più lenta di un normale flusso vocale. Tieni presente che il tuo collega potrebbe rispondere in ritardo alle tue domande.
- Assicuratevi che il collaboratore capisca il significato di ciò che viene detto (le trascrizioni a volte possono essere fuorvianti).
- Assicuratevi che una persona parli alla volta. Assicuratevi che la qualità del suono sia adeguata.
- Quando una persona parla, assicurarsi che le altre siano silenziate. Questo ridurrà il rumore di fondo al minimo.
- Usare una cuffia con microfono per una migliore qualità del suono.
- Non copritevi la bocca. Tenete il viso rivolto verso la webcam in modo che la persona con problemi di udito possa leggere le vostre labbra.
- Usa la funzione di commento o scrivi le risposte nella casella della chat.
- Assicuratevi che i video abbiano i sottotitoli abilitati.

### Difficoltà cognitive (per esempio dislessia)

- Usare font sans serif (Arial, Calibri, Segoe, ecc.).
- Allineare il testo a sinistra (il testo allineato su entrambi i lati è più difficile da leggere).
- Introdurre una maggiore interlinea nei testi e una maggiore spaziatura in modo che i paragrafi successivi siano riconoscibili.
- Formulare frasi e paragrafi brevi.
- Usare illustrazioni e un formato più grafico.
- Aggiungere descrizioni alternative ai grafici.

\* Fonte: vedi sotto la voce Risorse

Guidebook on Accessible Classes; Support Office for Persons with Disabilities



## Ridefinire la natura delle riunioni one-to-one

Mantenete il contatto individuale e diretto con i membri del gruppo programmando conversazioni periodiche come parte di routine della vostra collaborazione. Ricordate che queste riunioni non sono solo per la produttività, ma per sostenere i membri del gruppo nell'affrontare lo stress e l'ansia legati al lavoro, che le persone alleviano attraverso il contatto quotidiano con il gruppo in un lavoro regolare. Le riunioni individuali online sono un momento di coaching, per mantenere la motivazione e rimuovere le barriere sul lavoro. Prendi l'abitudine di far preparare ai tuoi colleghi gli argomenti essenziali che vogliono sollevare quando parlano con te. Una buona pratica è quella di condurre queste riunioni con la telecamera accesa.

## Parte 3: Come influenzare la motivazione dei membri del gruppo

Il lavoro a distanza può portare all'alienazione e può influenzare negativamente la salute mentale dei membri del vostro gruppo, ma non è detto che sia così. Gli effetti del lavoro a distanza saranno diversi per una singola persona il cui lavoro è il suo unico contatto sociale rispetto a qualcun altro che ha più ruoli e relazioni interpersonali al di fuori del suo lavoro. La personalità del dipendente determinerà anche il livello di influenza che il lavoro a distanza ha sulla sua motivazione. Gli estroversi sono meno influenzati negativamente dal lavoro da casa rispetto agli introversi. **Mai nella storia della leadership la conoscenza personale dei membri del team e la comprensione di ogni singolo individuo sono state fondamentali come nel mondo digitale.**

Vedi se riesci a rispondere a tutte le domande qui sotto per ogni membro del tuo gruppo:

- Qual è la situazione del mio collega?
- In quale fase della vita/carriera si trova

## Dare un feedback

Quando si fornisce un feedback sui risultati di un lavoro precedente (ad esempio, fornendo un feedback su un lavoro preparato in anticipo), è opportuno consentire un feedback asincrono utilizzando commenti scritti. Date un feedback sul comportamento di una persona, invece, in un incontro individuale (vedi strumento "Dare feedback").

Se notate che il rendimento di un membro del gruppo sta diminuendo, dovrete offrirgli più supporto e un contatto interpersonale più frequente (come le riunioni virtuali one-to-one). Potete anche introdurre metodi più diretti di responsabilità e più istruzioni e coaching per determinare se la ragione della mancanza di efficienza è una mancanza di competenza. Quando le persone danno risultati, date loro la massima autonomia

questo componente del gruppo?

- Lavorare a distanza è stata una scelta o una costrizione per loro?
- Quali risultati hanno ottenuto lavorando a distanza?
- Cosa ha influito su questo?
- Come influisce il lavoro a distanza su questo membro del gruppo?
- Quali difficoltà e benefici hanno sperimentato?
- Quali opportunità e minacce hanno rilevato nel lavorare a distanza?
- Quali esigenze sono attualmente vitali per loro?
- Come state rispondendo voi (il vostro gruppo/organizzazione) a queste esigenze? Come non state rispondendo?
- Cosa potete cambiare nel modo in cui organizzate e lavorate con questa persona per creare un ambiente più piacevole per il suo lavoro a distanza?

## Rispondere ad un calo della motivazione

Un componente del gruppo non è disponibile tutto il giorno? Non risponde al telefono e il suo mezzo di comunicazione mostra costantemente uno stato di "non disponibile"? Inviano compiti in ritardo, dopo la scadenza

stabilità? State notando un calo nella qualità del loro lavoro? Non ignorate questi sintomi. Dovete reagire subito. Non si tratta di essere eccessivamente controllati, ma di prendersi cura della salute mentale dei vostri collaboratori. Nel lavoro a distanza può essere difficile cogliere i segni della depressione causata dall'isolamento.

## Parte 4: Come risolvere i conflitti

Quando si lavora a distanza, le incomprensioni causate da intenzioni mal interpretate possono creare un'ulteriore fonte di conflitto. Nel mondo reale si possono percepire le intenzioni di chi ci circonda facendo attenzione alla comunicazione non verbale, ma questo non è facile nel mondo digitale.

## Linguaggio del corpo digitale\*

Le persone nei gruppi usano la comunicazione non verbale per connettersi e costruire la fiducia. La comunicazione a distanza limita significativamente la capacità di rilevare atteggiamenti o motivazioni dal linguaggio del corpo. Le persone possono ancora leggere tra le righe per vedere le intenzioni degli altri, tuttavia. L'unica differenza è che i segnali sono cambiati.



Nel mondo digitale noi mostriamo:

- **Rispetto** attraverso il tempo di risposta

• **Inclusione** attraverso l'uso della messaggistica To, CC (copia carbone), BCC (copia carbone cieca) (con ulteriore considerazione per le persone con disabilità).

• **Emozioni** attraverso emoticon e simboli.

• **Priorità** attraverso la scelta del mezzo di comunicazione.

• **Identità** attraverso la vostra persona digitale, cioè l'immagine che create nel mondo digitale.

Cosa serve per costruire la fiducia e favorire le connessioni all'interno di un gruppo che lavora a distanza?

- Una lettura attenta del contenuto che viene comunicato. La lettura attenta è l'equivalente digitale dell'ascolto attento nel mondo reale.
- Rispondere prontamente ai messaggi.
- Non aggiungendo persone in una catena di messaggi senza preavviso (mai bcc qualcuno senza preavviso).
- Rispecchiare l'interlocutore nell'uso delle emoticon (rispecchiare l'uso di emoji e la punteggiatura informale del mittente).
- Mostrare impegno aggiungendo qualcosa di sostanziale (rispondere a un'e-



stre con i volti delle persone diventano piccole immagini. È fondamentale che i membri del gruppo possano vedersi l'un l'altro e le loro reazioni nella risoluzione dei conflitti.

## Parte 5: Come assicurare un senso di appartenenza al gruppo

È più facile costruire un senso di appartenenza e di spirito di gruppo quando tutti lavorano alla stessa ora e nello stesso luogo. È possibile, tuttavia, promuovere un senso di accettazione e apprezzamento anche quando un gruppo lavora a distanza. Alcuni esempi di attività di team-building sono:

- Una 'cucina' virtuale dove il personale può rilassarsi e avere conversazioni casuali con altri membri del gruppo. Possono connettersi ogni volta che hanno voglia di interagire con gli altri.
- Attività collaborative virtuali (per esempio, giochi online, missioni) che richiedono cooperazione.
- Attività che combinano attività online e offline (per esempio, pizza condivisa, dove i membri del gruppo ricevono fisicamente un ordine dall'azienda contemporanea-mente).
- Partecipazione a workshop (ad esempio, produzione di cioccolato / cosmetici naturali, ecc.) L'idea è che i partecipanti ricevono una spedizione di ingredienti insieme e sono poi collegati a una piattaforma online.
- È possibile festeggiare i compleanni o altre occasioni importanti in modo virtuale, inviando regali, fiori o cantando insieme "Happy Birthday".
- Se incontri il tuo team fisicamente (ad esempio, in un viaggio in macchina), assicurati che il tempo sia speso più per costruire relazioni e sviluppare contatti che per attività operative. Questi compiti possono essere delegati a distanza.

Ricordate che l'integrazione di ogni membro del gruppo non consiste solo nel festeggiare e divertirsi insieme. L'idea dell'integrazione è quella di costruire la coesione del gruppo e far sì che i membri del gruppo si identifichino con l'organizzazione e i suoi membri. Le seguenti attività possono sostenere questo:

- Lavorare insieme sui fallimenti (vedi lo strumento delle "fuckup nights").
- Sostenersi a vicenda nella risoluzione dei problemi (vedi strumento "consultazione tra pari").
- Decisione congiunta (si veda lo strumento del "consenso decisionale").
- Creare una comunicazione aperta (vedi lo strumento "Dare e ricevere feedback").
- Creare una visione attraente per il futuro (vedi strumento del "Cerchio d'Oro").
- Sviluppo delle capacità (vedi strumento "Il leader come coach").
- Rituali e cerimonie condivise dal team (vedi strumento "Scrum").

Le attività descritte in questo capitolo possono essere svolte a distanza utilizzando le piattaforme digitali consigliate.

Pensateci:

- Che tipo di rituali e cerimonie di gruppo volete avere?
- Per i gruppi ibridi (dove alcuni lavorano a distanza e altri lavorano in loco), pensate a quali rituali permetteranno a tutti di partecipare allo stesso modo
- Il rituale escluderà alcuni membri del gruppo?

mail con commenti sostanziali).

- Sostenere le affermazioni degli altri attraverso commenti nelle chat (+1, sono d'accordo, usando l'emoji del pollice in su in una riunione video).
- Non eseguire compiti extra durante le riunioni video (multitasking).
- Usare la videocamera durante le riunioni.
- Garantire la qualità della chiamata e che non ci saranno interruzioni durante le riunioni.
- Mostrare impegno rispondendo alle e-mail in modo completo, includendo tutti i punti sollevati nei messaggi precedenti (evitando un breve "Ok").
- Quando c'è ambiguità o incomprensione nei messaggi di testo, chiarire al telefono o in una video conferenza.
- Rimandare risposte negative o troppo emotive. Quando si percepisce negatività in un messaggio di testo, chiedere prima a qualcun altro se ha letto il tono del testo come ha fatto lei.
- Prima di inviare un messaggio, controllare se è chiaro e se c'è la possibilità che il destinatario non lo capisca correttamente.
- Rispondere immediatamente ai messaggi se ci vuole meno di un minuto.
- Far sapere agli altri quando si risponderà alla loro e-mail se il loro messaggio richiede una risposta più lunga.

- Tenere gli altri informati sull'avanzamento del tuo lavoro mentre sono in attesa dei risultati.
- Mostrare che si è disponibili segnando il proprio stato nel comunicatore che si sta utilizzando.

\* Fonte: vedi sotto la voce Risorse: Erica Dhawan (2021): Digital body language.

Quando i conflitti si intensificano, cambiate il modo di comunicare. Passate dalla comunicazione scritta a quella verbale. Passare dalla comunicazione orale alla videoconferenza. Essere in grado di chiarire la situazione in un dialogo piuttosto che attraverso una serie di messaggi con una lista crescente di persone trascinate nella corrispondenza rende più facile trovare una via d'uscita dalla situazione.

Quando si risolve un conflitto di gruppo, assicurarsi che tutti siano presenti durante la riunione. Le situazioni difficili possono provocare reazioni di evitamento. Potreste essere sorpresi di scoprire che uno dei membri del vostro gruppo ha una pessima connessione, un altro sta guidando e un terzo ha una riunione tra 15 minuti. Prevenite queste situazioni dichiarando chiaramente lo standard di partecipazione previsto per la riunione. Durante la riunione, assicuratevi che le persone possano vedersi. In situazioni di conflitto è un errore fornire contenuti che dominano l'intero schermo, così che le fine-



## SUPPORTO QUOTIDIANO:

**Quando organizzi il lavoro del tuo gruppo, pensa alle seguenti aree:**

### Introdurre misure di produttività per ogni lavoro

È ancora possibile contabilizzare il tempo che le persone dedicano al loro lavoro e controllare se stanno rispettando i loro obblighi contrattuali. Applicazioni come toggl possono essere usate per questo scopo. Tuttavia, un passo ulteriore è quello di rendere i gruppi responsabili della produttività e delle prestazioni (vedi anche gli strumenti "SCRUM", "Beta Codex" e "Cell Structure Design"). Usate le seguenti domande per guidarvi nella valutazione delle prestazioni dei singoli membri del gruppo:

- Qual è lo scopo di questa posizione?
- Qual è la misura del successo per questa posizione?
- Come può essere misurato?
- In che modo le persone efficaci differiscono da quelle inefficaci?

### Delegare i compiti

Stabilite un processo di lavoro in modo che i membri del team sappiano cosa devono fare senza la vostra presenza. Ciò richiede di non considerare più il lavoro come singoli compiti, ma di considerare ogni compito come un progetto di cui una persona è responsabile. Ciò significa che i compiti, che spesso comportano attività di follow-up, vengono affrontati e risolti nella loro interezza e non vengono lasciati a metà a causa di una regolamentazione poco chiara delle responsabilità. I metodi agili (per saperne di più, consultate lo strumento "Scrum") e le

piattaforme di lavoro per progetti (vedi la sezione Istruzioni) possono aiutarvi in questo senso

### Mantenere un calendario integrato

Può essere frustrante cercare di capire quando i colleghi sono disponibili se non tengono aggiornato il loro calendario. Come regola generale, ogni membro del gruppo dovrebbe avere un calendario sulla stessa piattaforma online che contenga i suoi orari di lavoro, le riunioni programmate, i tempi tranquilli per il lavoro concettuale e gli impegni personali (come una pausa di metà giornata per andare a prendere i figli a scuola). Questo rende più facile programmare riunioni e appuntamenti senza dover confermare manualmente la disponibilità.

### Evidenziare la propria disponibilità

Le piattaforme di lavoro a distanza (ad esempio, Slack, Skype) consentono di contrassegnare i propri stati di disponibilità. Come regola generale, i membri del gruppo dovrebbero avere la loro posizione impostata come predefinita su disponibile durante le ore di lavoro. Questa è una chiara indicazione per i membri del gruppo che possono ottenere risposte in tempo reale. Dovreste anche stabilire delle regole per l'utilizzo degli altri stati e qual è la disponibilità minima richiesta.

### Pianificazione delle scadenze per tenere conto degli orari di lavoro asincroni

Lavorare in un orario e in un luogo standard permette di ottenere risposte dagli altri membri del gruppo in tempo reale. Quando si lavora a distanza, tuttavia, i membri del gruppo possono diventare frustrati dal fatto di non poter ottenere immediatamente informazioni dalla persona con cui stanno lavorando. Questo ostacola il progresso del loro lavoro. Quando si pianifica il lavoro, i membri del gruppo devono anticipare quanto coinvolgimento degli altri è necessario per completare il compito. È buona pratica delegare i compiti che richiedono l'azione degli altri il più presto possibile, lasciando loro un margine di tempo per rispondere. Concordare all'interno del gruppo quale dovrebbe essere il tempo di risposta standard. Quando ci si impegna a rispettare una scadenza per il completamento dei compiti, assicurarsi di tenere conto della propria disponibilità.

### Flusso dei documenti

È difficile lavorare a distanza quando l'azienda non ha subito una trasformazione digitale e i suoi processi di business sono ancora analogici (i documenti richiedono un timbro e una firma manuale del decisore). Il lavoro a distanza si basa su un flusso di lavoro elettronico e sulla possibilità di firmare i contratti elettronicamente.

### Garantire l'accesso ai risultati del lavoro

È una buona pratica condividere i risultati del lavoro nel cloud su unità condivise. L'accesso ai documenti permette di lavorare in modo asincrono, fornendo feedback sotto forma di commenti e monitorando il progresso del lavoro. Un ulteriore vantaggio è che aiuta ad affron-

tare il perfezionismo, dove le persone sono riluttanti a rivelare i risultati del loro lavoro in una fase iniziale prima che il lavoro sia perfetto. L'accesso alle bozze rende possibile dare un feedback in una fase iniziale del lavoro. Questo accelererà il lavoro, migliorerà la qualità del prodotto finale (una volta che il feedback ricevuto è stato preso in considerazione), eliminerà gli atteggiamenti individualistici (difendere la propria soluzione perché ci è stato messo molto lavoro), e minimizzerà le situazioni in cui l'autore "vende" l'idea agli altri membri del gruppo perché più persone hanno contribuito alla sua creazione.

## Osservate i seguenti principi quando scegliete un sistema per il lavoro online

### Funzionalità

Pensate a quali funzionalità avrete bisogno. Cercate soluzioni semplici che facilitino il vostro flusso di informazioni. Non ci sono soluzioni a taglia unica. Ci sono gruppi che lavorano a distanza che hanno solo bisogno di un software di condivisione di documenti basato su cloud e di una piattaforma di chat virtuale. Alcuni gruppi potrebbero aver bisogno di soluzioni più complesse per il lavoro a progetto.

### Compatibilità

Skype, Google drive, Trello, Outlook: ognuno di questi strumenti è digitale ma richiede il passaggio a diverse applicazioni per essere utilizzato. Per curare l'ergonomia del lavoro cercate soluzioni integrate. Integrate le soluzioni in modo che il lavoro si svolga senza problemi senza dover passare da un programma all'altro. Gli strumenti software elencati nella sezione delle istruzioni vi aiuteranno a trovare una soluzione adatta.

### Limitare le distrazioni

Le interazioni a distanza sono più faticose di quelle dal vivo. Ricordate: il vostro corpo è uno strumento. È quindi necessario eliminare le distrazioni quando si svolge un lavoro profondo che richiede concentrazione. Spegnete le notifiche o impostate lo stato dei vostri strumenti di comunicazione su "non disponibile".

Controlla quanto spesso passi da un compito all'altro e da un progetto all'altro e pensa a come questo influisce sulla tua concentrazione. Cambia il tuo approccio se noti che i frequenti cambiamenti di attività stanno influenzando la tua produttività,

### Continuare a muoversi

Le persone che lavorano a distanza si muovono meno al lavoro (non entrano nelle stanze, non vanno in cucina a prendere il caffè o non scendono in segreteria). Il tuo corpo è uno strumento e la mancanza di movimento influisce sulla concentrazione. Senza energia rinnovata, il lavoro non verrà svolto con un buon ritmo o qualità. Fai delle pause offline. Il lavoro a distanza richiede più pause per rinnovare i livelli di energia fisica rispetto al lavoro stazionario.

## FONTI

### Raccomandazioni:

Cappelli, Peter (2021): The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face; Warton School Press.

Dhawan, Erica (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance; St. Martin's Press.

Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): Remote Work: Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce; Kogan Page.

Harvard Business Review (2021): HBR Guide to remote work; Harvard Business Review Press.

Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere; Harper Business.

### Raccomandati:

Poradnik "dostępne zajęcia"; Biuro Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Uniwersytetu im; Adama Mickiewicza w Poznaniu; Kilka zasad dostępnego e-learningu: [https://bit.ly/amu\\_PL](https://bit.ly/amu_PL)

Guidebook on Accessible Classes; Support Office for Persons with Disabilities; Adam Mickiewicz University in Poznań; Some Principles of Accessible e-Learning: [https://bit.ly/amu\\_EN](https://bit.ly/amu_EN)

#Lavoro a distanza

#Comunicazione

#Homeoffice

#Teamwork

#Conflitto

#Online Meeting

#Motivazione

## 09 FUCKUP NIGHTS

"L'unico vero errore è quello da cui non impariamo nulla".

Henry Ford



*Mistakes have  
the power*

**TO TURN YOU INTO  
SOMETHING BETTER**

*than you were  
before.*

### Vantaggi:

Quando sono particolarmente utili le "fuckup nights"?

- Quando si vuole aumentare l'efficacia organizzativa parlando apertamente degli errori e della propria disponibilità a correggerli.
- Quando si vogliono creare le condizioni per l'innovazione essendo disposti a imparare e sperimentare.
- Quando si vuole creare un posto di lavoro dove le persone sono autentiche, si sentono sicure e possono prosperare.
- Quando si vuole creare una squadra resiliente che:
  - è in grado di adattarsi alle circostanze che cambiano;
  - è in grado di recuperare e mantenere la motivazione dopo il fallimento;
  - è in grado di affrontare le avversità;
  - è in grado di affrontare le sfide;
  - è in grado di identificare e cogliere le opportunità.
- Quando si vuole favorire un maggiore livello di iniziativa e il coraggio di intraprendere azioni che non seguono i soliti percorsi convenzionali.

### Esempi dalla pratica

Maria ha fondato una start-up tecnologica quando era ancora una studentessa. Piena di entusiasmo, attirò degli investitori e creò un piccolo team per sviluppare il servizio che stava progettando. Dopo un'ondata iniziale di entusiasmo, energia e qualche successo con il prototipo, cominciarono ad emergere delle barriere. Maria non capiva bene cosa stava succedendo. C'era un crescente attrito all'interno del team, e le prime dimissioni del team cominciarono ad apparire. L'investitore iniziò a diventare impaziente. Gli incontri con lui divennero più basati sulla performance che sulla

motivazione. Le conversazioni con altre start-up all'incubatore di imprese dove lavorava la deprimevano. Sembrava che tutti stessero facendo bene a parte lei.

Maria pensava che forse non fosse nata per essere un'imprenditrice, e che i suoi genitori avevano ragione quando la esortavano a trovare un lavoro a tempo pieno e a fare esperienza lavorando per qualcuno prima di sperimentare la propria attività. Una volta, in una newsletter, si è imbattuta in informazioni su un evento chiamato 'fuckup night'. Il nome dapprima la fece ridere, poi sentì che finalmente poteva essere qualcosa di diverso. Ha partecipato all'evento. Ascoltare i fallimenti degli altri la fece sentire meno sotto pressione. Era bello circondarsi di persone che erano disposte ad ammettere i loro errori e che avevano la distanza per parlarne. Ha capito che non era sola nelle difficoltà che stava vivendo. Le è piaciuto l'incontro e ha sentito un'ondata di motivazione per superare le sue difficoltà.

Ispirata dall'evento, decise di introdurre consapevolmente nel suo team una cerimonia in cui potevano raccontarsi con coraggio e umorismo i loro fallimenti e le lezioni che avevano imparato da essi. Si rese conto che avevano voluto dare un'apparenza professionale di fronte agli altri e ai loro investitori, il che li aveva portati a vergognarsi dei loro fallimenti e a vederli come segni di debolezza e incompetenza. Questo stava bloccando la loro crescita e lo sviluppo del prodotto. Ha suggerito che la squadra si riunisse informalmente l'ultimo venerdì pomeriggio del mese per ordinare cibo e parlare dei loro fallimenti. Queste riunioni portano catarsi, integrano il gruppo e permettono loro di sentirsi autentici al lavoro. Nel processo, hanno scoperto che hanno migliorato le loro abilità di parlare in pubblico e la loro capacità di raccontare storie coinvolgenti.



## In breve

Guardare il mondo attraverso la lente dei social media e delle conferenze di settore porta a una visione distorta della realtà. Letteralmente (con le fotografie) e figurativamente, la realtà è filtrata per creare l'impressione di essere perfetta. Guardando questa realtà filtrata si può sperimentare un divario tra la propria vita e il mondo perfetto che ci circonda, in cui tutti gli altri sembrano avere successo. Questo può farvi sentire come se foste gli unici a non avere successo. Molte persone si sentono imbarazzate per questa percepita mancanza di successo e iniziano a dubitare dei loro talenti o obiettivi. Questo a sua volta provoca sentimenti di vergogna che, di tutte le diverse emozioni, è quella che più spesso porta al ritiro dal contatto sociale. Questa spirale verso il basso continua ad auto-perpetuarsi. Come dicono i creatori delle 'fuckup nights' (Brene Brown, Liv Larsson), e come indicano le ricerche, il

mostro del fallimento si nutre di solitudine.

Il presupposto dietro questo strumento è che le persone, i gruppi e le organizzazioni possono imparare dal fallimento e possono usarlo per sostenere il loro sviluppo e l'ulteriore innovazione. Lavorando correttamente attraverso il fallimento, le battute d'arresto possono diventare un trampolino per il successo futuro e per un ulteriore apprendimento e crescita. L'apertura al fallimento incoraggia la sperimentazione, che a sua volta stimola l'innovazione. Il miglior rimedio per la vergogna del fallimento è essere aperti e parlarne davanti agli altri.

Una "fuckup night" è:

- **Un evento** in cui persone di diversi settori ed esperienze condividono i loro fallimenti in un modo emotivamente sicuro che costruisce legami e crea un senso di vicinanza e accettazione della

debolezza. Rappresenta una rottura della cultura del successo, in cui i risultati sono enfatizzati e spesso esagerati, mentre i fallimenti sono ignorati o sminuiti.

- **Un metodo per raccontare la storia** dei propri fallimenti che mira a educare e ispirare sotto forma di "edutainment". I discorsi "Fuckup night" sono chiamati business stand-up.
- **Un manifesto di lavoro e stile di vita**, la cui attuazione aumenta l'autenticità, la flessibilità, la creatività e la resilienza.

L'obiettivo primario dei fondatori del movimento è quello di promuovere la creazione di ambienti di lavoro amichevoli dove le persone ammettono i loro errori e imparano da essi. Luoghi in cui gli errori non vengono puniti e gli errori non vengono derisi. L'accettazione e l'ammissione aperta degli errori fanno sentire le persone emotivamente sicure sul posto di lavoro e le aiutano a sostenersi a vicenda e a rafforzare le loro relazioni. Il risultato è un ambiente di lavoro empatico. Le persone possono imparare dalle loro esperienze, sperimentare più

audacemente (senza paura delle critiche o del rifiuto), e sono più disposte a provare nuovi modi di fare le cose. Tutto questo aumenta la loro capacità di innovare. Come dicono spesso i fondatori del movimento, la penicillina, l'LSD e il Viagra sono stati tutti scoperti per errore.

I fallimenti sono una parte centrale di ogni attività umana, non solo nel mondo degli affari. Le 'Fuckup nights' forniscono un modo per lavorare consapevolmente attraverso le battute d'arresto senza umiliare coloro che le hanno vissute.

## Perché è importante?

Contrariamente al detto comune, non è vero che ciò che non ci uccide ci rende più forti. Le esperienze negative del passato possono traumatizzarci e farci ritirare da ulteriori sperimentazioni, diventare paralizzati, ricorrere a rigidi modelli di comportamento e non riuscire a rispondere in modo flessibile alle sfide future. Il modo in cui ci raccontiamo le nostre storie e come le concludiamo fa la differenza per la nostra futura crescita, sviluppo e successo.

## ISTRUZIONI

Se vuoi sviluppare la tua capacità di imparare dal fallimento, vale la pena partecipare a una "fuckup night". Puoi essere uno spettatore, attingendo alle storie degli altri, o puoi unirti ai "fuckupper" titolari per fare il tuo discorso. L'organizzazione è presente in 90 paesi e 300 città. Sul sito web [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com) puoi trovare i dettagli di contatto del tuo "fuckupper" locale. I "Fuckupper" organizzano anche eventi e workshop all'interno dell'organizzazione.

## Come funziona una "fuckup night"?

Consiste in un incontro condotto da 3 o 4 oratori. Ognuno di loro ha un massimo di 7 minuti e 10 slide per condividere la loro storia personale di fallimento in modo leggero, e per dire quali lezioni hanno imparato da essa. Dopo ogni discorso c'è un tempo per una sessione di domande e risposte. Gli organizzatori stanno anche creando uno spazio per il networking.



## Come è strutturato un discorso di "fuckup"?

La presentazione è generalmente costruita su un massimo di 7 minuti e 10 slide. Dovrebbe rispondere alle seguenti domande:

- Qual era la situazione/sfida?
- Quali supposizioni avete fatto?
- Cosa è successo/cosa è andato storto?
- Quali lezioni ha imparato da questa esperienza?

Non lasciatevi ingannare dal breve tempo di presentazione. Più breve è il discorso, più impegnativo è, il che significa che richiede preparazione

## Principi di un discorso "fuckup"

Le 'Fuckup nights' dovrebbero divertire ed educare allo stesso tempo. Perché questo sia possibile, la persona che racconta la storia deve essere distanziata da essa. Come dicono

i creatori del metodo: Tragedia + Tempo = Commedia. L'oratore non deve cercare sostegno emotivo dal gruppo o idee per risolvere il problema. L'esperienza dimostra che se la storia ti fa arrabbiare o sei ancora deluso, le persone lo sentiranno nel tuo tono di voce

Secondo i principi dello storytelling, per essere coinvolgente, una storia deve essere reale e personale, ma anche abbastanza universale perché l'ascoltatore si possa relazionare con essa. Chiedetevi: Cosa c'è di universale nella mia storia? Qual è il messaggio principale che voglio trasmettere al pubblico? Quali lezioni preziose può insegnare questa esperienza agli altri?

I discorsi 'Fuckup night' sono leggeri e dovrebbero contenere aneddoti. Questi discorsi sono spesso chiamati business stand-up. Ricorda, tuttavia, che non dovresti forzarti a fare battute o ad essere divertente. Se pensi attentamente alla storia, quasi certamente troverai momenti di umorismo nel grottesco. Il corso degli eventi, l'intensità della sfida, i tuoi presupposti ingenui e le tue credenze - tutto questo può essere

divertente in retrospettiva. Un'utile distanza vi permetterà di vedere gli aspetti umoristici della situazione.

I discorsi "fuckup" hanno un carattere anti-TED. Questo significa che non stai parlando al pubblico dalla posizione di un esperto, ma come un pari. Siete più come il ragazzo della porta accanto che il mentore saggio. Non creare distanza. Se volete parlare della vostra competenza, è solo per mostrare come l'approccio "io so meglio" ha portato al vostro fallimento.



## Quando preparate il vostro discorso, chiedetevi

- Qual è lo scopo del vostro discorso?
- Quale storia volete condividere?
- Perché avete scelto questa storia?
- Qual è la vostra vera motivazione? Controlla se l'intenzione è quella di aiutare gli altri ad evitare di commettere errori, o forse quella di ottenere accettazione e comprensione per le vostre scelte. Ricorda che sei lì per sostenere il gruppo, e non il contrario.
- Qual è il messaggio principale che volete trasmettere?

## Lista di controllo per selezionare la tua storia

Controllare i seguenti punti:

- La storia è universale?
- Sei emotivamente distante dalla storia?
- La storia coinvolge ed evoca emozioni?
- La storia è chiusa?
- Ti stai elevando al di sopra del pubblico (per esempio, enfatizzando la tua posizione e la tua competenza, o inserendo il gergo del settore)?
- Puoi raccontarlo in modo ironico?
- Lo stai raccontando in prima persona (cioè, sei tu il personaggio principale della storia)?
- Ci sono momenti sorprendenti e colpi di scena?
- State usando un linguaggio vivido (cioè, è facile per il partecipante immaginare l'ambientazione, la situazione, le persone coinvolte e il corso dell'azione)?
- Il messaggio, la 'lezione' del fallimento è chiara e coerente con la storia?

Prima di tenere un discorso di fronte a delle persone dovresti essere in grado di dire sì a tutto quanto sopra. Questo potrebbe richiedere dei cambiamenti nel modo in cui si racconta la storia o anche la scelta di una storia diversa.

## Come può l'approccio "fuckup" aiutare a formare una cultura di apprendimento dal fallimento?

Fino a pochi secoli fa, la punizione per il fallimento degli affari era molto comune. Nella Francia del 17° secolo, per esempio, i fallimenti erano annunciati pubblicamente. Chiunque fosse fallito era costretto a indossare un cappello verde in modo che la comunità locale potesse deriderlo e ridicolizzarlo impunemente. In Italia, gli imprenditori falliti venivano spogliati dei loro vestiti ed esposti al pubblico ludibrio. In netto contrasto, il concetto di "fail fast and cheap" è emerso



## Manifesto 'Fuckup Nights'

1. Fatti respingere.
2. Avere una battuta d'arresto.
3. Prendi un brutto voto.
4. Farsi licenziare.
5. Perdere un torneo.
6. Fuck (up) al sistema.
7. La perfezione è retorica.
8. Concentratevi sulle cose a cui date valore.
9. Mantenere la semplicità.
10. Probabilmente fallirete.
11. Se stai cercando un riconoscimento, fermati.
12. Se ti prendi troppo sul serio, non farlo.
13. Sii vulnerabile.
14. Ridete dei vostri fallimenti e condivideteli con il mondo.
15. Abbraccia i tuoi difetti e aiuta amorevolmente gli altri a migliorare.
16. Imparare cose nuove.
17. Fai una cosa al giorno che ti spaventa.
18. Sii la persona che vuoi essere.
19. Uscire e persistere di fronte ai problemi.
20. Alzarsi al di sopra del conflitto.
21. Non fermatevi finché non otterrete ciò che amate.
22. Il tuo vero potenziale è sconosciuto.
23. Sconfiggi il tuo ego.
24. Sii audace e vivi al massimo

\* Questi slogan sono accattivanti e facili da capire. Tuttavia, se ti sembrano sconcertanti, leggi la loro descrizione dettagliata su [www.fuckupnights.com/blog/manifesto/](http://www.fuckupnights.com/blog/manifesto/).

qualche anno fa nella Silicon Valley. Questo approccio permette al fallimento di generare un apprendimento continuo e accelerato.

Le 'Fuckup nights' non servono a collezionare fallimenti. Le 'Fuckup nights' dovrebbero costruire una consapevolezza del fallimento e incoraggiare la responsabilità e la capacità di imparare dal fallimento. I creatori delle 'Fuckup nights' hanno scritto un manifesto che riflette le idee dietro il movimento. Seguire le indicazioni del manifesto vi permetterà di imparare costantemente e di reagire in modo flessibile alle sfide della realtà per andare avanti nella direzione desiderata. Secondo gli autori, i contenuti raccolti nel manifesto avranno un effetto positivo sul nostro comportamento, in particolare sul modo in cui condividiamo le storie "Fuckup" con gli altri, sul modo in cui presentiamo le nostre storie e sul modo in cui aiutiamo le aziende a creare spazi sicuri in cui le persone

possano scambiarsi storie e aprirsi.

## Cose da riflettere sul manifesto delle "fuckup night"

1. Pensate al manifesto come a suggerimenti su come diventare un'organizzazione che sostiene l'apprendimento dal fallimento.
2. Come capisci ogni punto?
  - a) Cosa significano letteralmente?
  - b) Per cosa potrebbero essere una metafora? (Per esempio, "essere licenziato" potrebbe riferirsi a lasciare una società, ma potrebbe anche significare fallire come investitore, fornitore, ecc.)
3. Quali punti del manifesto sono già presenti nella vostra organizzazione? Come e dove li osservate?
4. Quale di questi punti vorresti rendere un principio nel tuo lavoro/nel tuo team/nella tua organizzazione?
5. Cosa puoi fare per farlo diventare realtà?





## SUPPORTO QUOTIDIANO:

Consegnare il tuo discorso può sempre essere un fallimento. Per evitarlo, preparatevi analizzando tutti gli scenari: che potrebbero andare male.

Quando scegliete un argomento, siate pronti a lasciarlo andare se è importante per voi personalmente ma non ha un grande messaggio per gli altri.

La 'Fuckup night' è una forma di catarsi, un modo per affrontare il fallimento e un mezzo per costruire un senso di comunità attraverso il racconto aneddotico dei fallimenti. Ricordate che questa non è l'unica forma di lavoro con il fallimento.

Si potrebbe sempre creare la propria cerimonia adattando l'idea delle "fuckup nights". Per esempio, parlando di fallimenti durante le riunioni informali della squadra o preparando brevi discorsi sui fallimenti. La chiave è creare l'atmosfera. Fate attenzione, però, che scoprire i fallimenti del passato non si trasformi in incolpare gli altri. Guardate prima se non state creando anche inconsciamente una cultura della colpa nella vostra organizzazione.

Le risposte alle seguenti domande vi aiuteranno:

- Come reagiamo ai fallimenti?
- Come ci comportiamo con le persone che hanno fallito?
- Come influisce il fallimento sulle carriere delle persone nell'organizzazione?
- Come ci scusiamo?
- Come ci assumiamo la responsabilità del fallimento?

Un gruppo di riflessione interna può essere un buon modo per lavorare su nuovi insuccessi o su situazioni che non sono state completamente chiuse (vedi lo strumento della "consultazione tra pari").

La chiave è l'obiettivo che si vuole raggiungere parlando di fallimenti.

Potete discutere i suggerimenti del manifesto con il vostro team e decidere se includerne alcuni nel vostro contratto di team. Insieme, potete riflettere su quali azioni, modi di lavorare e pratiche vi permetteranno di imparare dai fallimenti (per maggiori informazioni, consultate lo strumento del "contratto di squadra").

## FONTE

'Fuckup nights' è il nome registrato di un'organizzazione. Maggiori informazioni sull'evento e sull'associazione si possono trovare sul loro sito web: [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com)

Raccomandazioni:

The Fuckup Book è disponibile gratuitamente: <https://www.fuckupnights.com/fuckup-book/>. The Fuckup Book è un'iniziativa dei fondatori del Failure Institute.

Se vuoi sviluppare le tue capacità di narrazione vedi: Pixar in a Box. Unità: L'arte della narrazione: <https://www.khanacademy.org/computing/pixar/storytelling>

Lettura utile:

Brown, Brene (2010): The gifts of imperfection. Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are; Hazelden Publishing.

Brown, Brene (2015): Daring greatly. How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead; Avery.

Hanson, Rick (2018): Resilient. How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness; Harmony.

Larsson, Liv (2012): Anger, Guilt and Shame. Reclaiming Power and Choice; Friare LIV.

#Vulnerabilità

#Resilienza

#Innovazione

#FuckUp

#Fallimenti

#Long Life Learning

# 10 COME CONDURRE RIUNIONI ONLINE

"Niente di buono è facile."

Daniel Craig



## Vantaggi:

Quando "come condurre riunioni online" è uno strumento utile?

- Quando si desidera condurre riunioni online in modo orientato ai risultati e garantire la sicurezza emotiva dei membri del team.
- Quando vuoi gestire meglio le situazioni difficili che sono causate dal formato online.
- Quando si vuole aiutare i partecipanti ad abbattere le barriere personali legate alle riunioni online.
- Quando vuoi sapere come usare gli strumenti online che ti permettono di ascoltare tutti i membri del team e incoraggiarli a partecipare attivamente alle discussioni.

relativi all'organizzazione della riunione. Tuttavia, la qualità delle sessioni online non era la stessa. I dipendenti non erano desiderosi di partecipare alle discussioni; erano riluttanti ad accendere le telecamere e non ricordavano le informazioni. Jan ricordava costantemente ai partecipanti di prestare attenzione. Infine, questo sviluppo ha avuto un impatto negativo sui risultati aziendali. Jan si chiede cosa può cambiare per ottenere risultati migliori nelle riunioni online

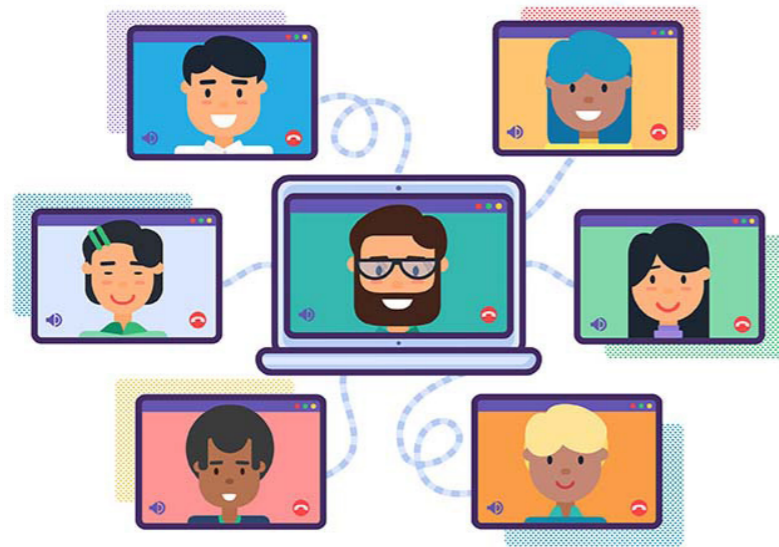
## In breve

Quando si gestisce una riunione online è necessario considerare come la tecnologia influenza il comportamento e gli atteggiamenti dei partecipanti. Anche se molti processi sono simili negli eventi online, hanno dinamiche diverse rispetto a quelli offline. Per esempio, le persone si annoiano e si sentono frustrate più velocemente rispetto alle sessioni faccia a faccia. La tecnologia può portare a esclusioni inconsce di parti del team. D'altra parte, questa formula può accelerare il flusso di informazioni e i processi decisionali.

## Esempi dalla pratica

Jan è a capo di un team remoto. Finora tutti i membri del team si sono incontrati di persona una volta al mese per fare il punto sugli obiettivi, discutere gli eventi del mese passato e pianificare i prossimi passi. Queste riunioni duravano cinque ore, gran parte delle quali era un riassunto fornito da Jan. Una parte essenziale della giornata era pranzare insieme. Durante il pranzo i membri del team hanno avuto la possibilità di parlare di cose private. Come risultato di queste riunioni l'efficacia della squadra è aumentata costantemente. Solo nella prima settimana i risultati sono migliorati in modo significativo.

Dopo il blocco dovuto alla pandemia di covid 19, Jan ha iniziato a organizzare queste riunioni online. Il team si è riunito alla stessa ora e con lo stesso programma di prima, ma tutti i partecipanti alla riunione hanno risparmiato molto tempo - i membri del team non hanno dovuto fare il pendolare per andare al lavoro e il loro datore di lavoro ha risparmiato sui costi



## ISTRUZIONI:

Le seguenti istruzioni vi aiuteranno a organizzare efficacemente le vostre riunioni online in modo da coinvolgere tutti i membri del team. Imparerai come evitare le insidie più comuni di questa forma di collaborazione.

### 1. Preparazione

Rispondi alle seguenti domande quando pianifichi una riunione online:

- Quali risultati vi aspettate? Quale dovrebbe essere il risultato tangibile di questo incontro? Come farai a sapere se hai raggiunto il tuo obiettivo o no? Hai bisogno di organizzare una riunione di squadra o puoi raggiungere questo obiettivo in un altro modo?
- Qual è l'argomento della riunione? L'argomento della riunione dovrebbe essere chiaramente definito. L'argomento dovrebbe essere autoesplicativo e dare ai membri del team un'idea di ciò che farete durante la riunione. Un ordine del giorno chiaro e inequivocabile a cui ci si attiene è ancora più importante nelle discussioni online che nelle riunioni tradizionali.
- Quanto deve durare la riunione? Ricordate che tenere troppe riunioni e troppe discussioni interminabili impedirà all'organizzazione di prendere decisioni. Un lavoro prolungato al computer prosciuga l'energia di coloro che vi partecipano. Il risultato è che l'efficienza della riunione diminuirà. Le sessioni online dovrebbero essere più brevi delle riunioni di persona. Un appuntamento non dovrebbe essere più lungo di un'ora. Ogni argomento sollevato non dovrebbe essere discusso per più di 15-20 minuti.
- Chi dovrebbe partecipare alla riunione? Una riunione dovrebbe essere abbastanza piccola che i partecipanti potrebbero essere nutriti con due pizze grandi. Questa regola è stata introdotta da Jeff Bezos, ex CEO di Amazon. Invitate solo persone la cui presenza aggiunge valore

alla riunione e che ne trarranno beneficio. Se ci sono persone nella tua lista che hanno solo bisogno di informazioni su ciò che è stato concordato nella riunione, allora manda loro semplicemente il protocollo della riunione dopo. Se le persone hanno solo bisogno di condividere qualcosa, allora invitate solo ad una breve parte della riunione. La presenza di persone che non sono interessate alla riunione influenza il lavoro dell'intero gruppo - diventano meno coinvolte e non sono adeguatamente concentrate.

### Introdurre metodi di lavoro coinvolgenti e variabili

Una riunione online non deve essere una discussione di "persone parlanti". Coinvolgere tutti i partecipanti ad esprimere le loro opinioni. Cambiare i metodi di lavoro. Non permettere ad una sola persona di parlare per lunghi periodi. Introdurre brevi attività fisiche durante le riunioni per stimolare i livelli di energia e concentrazione. Tenete conto dei bisogni di tutti i membri del team controllando se i metodi che avete pianificato escluderanno qualcuno. Per esempio, le persone introversive avranno la possibilità di segnalare la loro presenza in una riunione se la programmate in un certo modo?

### Pensa a quale tecnologia devi usare

Molte applicazioni online consentono di lavorare in team virtuali e di condividere il lavoro in tempo reale. Un numero crescente di programmi di videoconferenza consente di dividere i partecipanti in stanze e di lavorare simultaneamente in team più piccoli. Questo vi permetterà di utilizzare diverse forme di interazione.

I programmi di videoconferenza più popolari sono:

- Adobe Connect
- Airmeeet
- BigBlueButton
- BlueJeans
- Cisco Jabber
- Cisco Webex Meeting
- Google Hangouts Meet
- Google Meets
- GoToMeeting
- Jitsi
- Join.me
- Life-Size
- MS Teams
- MyOwnConference
- Skype
- Uber Conference
- Zoom

Utilizzare strumenti visivi durante le riunioni come presentazioni, lavagne virtuali o modelli già pronti. Le lavagne popolari che si possono usare per le sessioni remote sono Miro, Mural, Jamboard e Padlet.

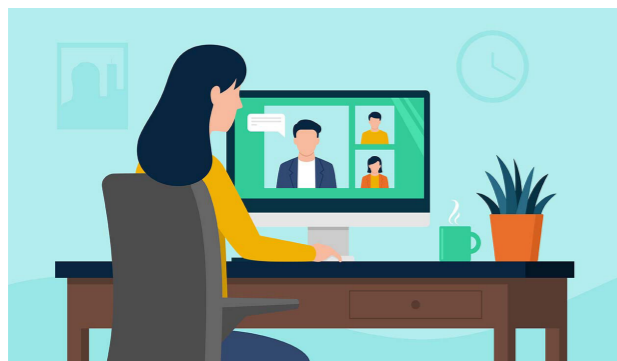
I fornitori di piattaforme e lavagne bianche sviluppano costantemente le loro funzionalità. Quando si sceglie un software adeguato

alle proprie esigenze, vale la pena confrontare i prodotti disponibili online.

Lo strumento che alla fine sceglierete per il vostro lavoro online dovrebbe essere facile da usare per una persona con competenze tecniche limitate. Gli strumenti sono destinati a facilitare il lavoro, non a intimidire o escludere.

Durante una riunione online, passare attentamente da un'applicazione all'altra. Il responsabile della riunione dovrebbe considerare se la varietà di strumenti potrebbe confondere i partecipanti (Dove siamo ora? Su cosa devo cliccare? Cosa dobbiamo fare qui?).

Usa il supporto della tua squadra. Puoi chiedere a qualcuno della squadra di essere il tuo assistente tecnico. Usa la conoscenza del gruppo. Chiedi con coraggio le soluzioni che gli piacciono e che userebbero.



## Programmare il tempo per le conversazioni casuali

Il vostro obiettivo dovrebbe essere quello di permettere ai partecipanti alle sessioni di gruppo di condividere le loro diverse opinioni in modo sicuro ed emotivo. Per facilitare questo, si può, per esempio, chiedere ai partecipanti di condividere una storia sulla loro cultura, il loro luogo attuale, il loro background o come gli piace passare il tempo libero. Assicuratevi di pianificare il tempo per queste attività.

## Definire chiaramente gli standard attesi prima della riunione

Molte delle difficoltà sperimentate durante le riunioni del team online sorgono perché i membri del team non sono consapevoli che un particolare modello di comportamento influenzerà la qualità della riunione e i risultati raggiunti. Se volete che i membri del team siano presenti, attivi e concentrati durante la riunione, informateli in anticipo su come vi aspettate che si preparino alla riunione.

I partecipanti alla riunione dovrebbero essere informati su:

- **Requisiti hardware e software:**  
Chiedete ai partecipanti di avere una telecamera funzionante, delle cuffie con un microfono e controllate in anticipo se hanno l'ultima versione del software.
- **Il livello di coinvolgimento previsto:**  
Dite ai vostri partecipanti quale livello di coinvolgimento vi aspettate da loro.
- **Modalità di connessione:**  
A volte diverse persone vogliono incontrarsi in un posto e connettersi alla riunione da un unico dispositivo. Questo può sembrare logico, ma non tutti i partecipanti comunicheranno allo stesso modo durante la riunione effettiva. Durante le sessioni remote la regola è che ognuno dovrebbe connettersi dal proprio dispositivo.
- **Organizzazione dei dintorni:**  
Chiedete ai partecipanti di assicurarsi che il luogo in cui si trovano permetta loro di partecipare liberamente alle discussioni e di concentrarsi sugli argomenti della riunione. Se trovate che il comportamento di alcuni membri del vostro team sia di disturbo, per esempio se sono in un ristorante rumoroso o stanno guidando durante la riunione, chiedete loro direttamente di smettere.
- **Durata della riunione:**

Stabilite un'ora in cui i partecipanti devono connettersi e un'ora in cui la riunione inizierà effettivamente. Vale la pena di stabilire l'ora del collegamento con un certo anticipo rispetto all'inizio della discussione vera e propria. Questo permette ai partecipanti di avere conversazioni dietro le quinte e tempo per le chiacchiere. Indicare quando la riunione finirà.

- **L'argomento della riunione e i risultati attesi:**  
Assicuratevi che l'argomento della riunione sia specifico e dia ai partecipanti un'idea di ciò che accadrà durante la riunione. Dichiarare chiaramente il risultato/effetto desiderato della riunione.
- **Preparazione attesa dai partecipanti:**  
Se la riunione lo richiede, specificate come i partecipanti devono prepararsi alla riunione. Potrebbero aver bisogno di rinfrescare le loro conoscenze, rivedere i rapporti, preparare proposte ecc.
- **Necessità di segnalare le barriere in anti-**

cipo:  
Chiedete ai partecipanti di informarvi in anticipo su potenziali ostacoli (ad esempio, la mancanza di attrezzature adeguate, lo spazio per partecipare, la pressione del tempo). Questo vi permetterà di agire per limitare/prevenire queste difficoltà prima dell'incontro.

## 2. Buone pratiche durante la riunione

### Concordare un contratto con la squadra

Ogni squadra lavora secondo certe regole, che queste regole siano scritte o meno. I dipendenti possono scoprire che c'è meno cultura collaborativa nelle riunioni a distanza rispetto a quelle faccia a faccia. Per evitare questo, stipulate un contratto con i membri del vostro team e stabilite delle regole di collaborazione per le riunioni a distanza.

Un contratto è un insieme di regole che determinano come i membri del team devono comportarsi e cooperare in un gruppo, la cui osservanza dovrebbe avere un impatto posi-

tivo sull'efficacia e la qualità della cooperazione del team.

Quando sviluppate un contratto, assicuratevi di coinvolgere tutti i membri del team nella sua creazione. Se lo stai facendo per la prima volta, usa le istruzioni qui sotto intitolate 'Suggerimenti per sviluppare un "contratto" con il tuo team online'.

Un contratto vi aiuterà a far fronte ai problemi più frequenti durante le riunioni online.

## SUGGERIMENTI PER SVILUPPARE UN "CONTRATTO" CON IL TUO TEAM ONLINE

Problemi comuni nelle riunioni online	Come anticipare questi problemi nel contratto
I partecipanti non accendono le loro telecamere. Si finisce per parlare con uno schermo nero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando è giusto spegnere la videocamera?</li> <li>• Quando NON va bene spegnere la videocamera?</li> </ul>
Scarsa qualità della connessione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come ci si deve comportare quando si hanno problemi tecnici?</li> <li>• Come possono le persone ottenere informazioni se una connessione male impedisce loro di accedervi direttamente?</li> <li>• Chi è responsabile della gestione di questo?</li> </ul>
2-3 persone attive. Tutti gli altri rimangono in silenzio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinate cosa intendete per standard di partecipazione alla riunione.</li> <li>• Come dovrete procedere se notate una mancanza di partecipazione?</li> <li>• Come potete cambiare la moderazione per coinvolgere più persone?</li> </ul>
Distrattori (per esempio, un gatto) che prendono l'attenzione del gruppo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come affronterete le situazioni umoristiche durante la riunione, e cosa farete per riportare l'attenzione in modo che la riunione possa procedere in modo efficiente come prima?</li> </ul>
La gente è stanca di stare seduta davanti al computer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto spesso e per quanto tempo dovremmo fare una pausa per far ripartire la nostra energia?</li> <li>• Cosa dovremmo fare o non fare durante le pause? (Per esempio, è buona norma non usare dispositivi elettronici durante le pause).</li> </ul>
Scomparsa dei partecipanti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbiamo spazio per le assenze temporanee?</li> <li>• Quali assenze sono consentite e quali no?</li> <li>• Come faremo a far sapere agli altri se saremo temporaneamente assenti?</li> </ul>
Mancanza di concentrazione o distrazioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa significa per noi partecipare pienamente alla riunione?</li> <li>• Tendiamo al multitasking durante le riunioni?</li> <li>• Come reagiamo quando notiamo una distrazione?</li> </ul>



Ricordate che non potete coprire tutti i rischi e che alcuni eventi sfuggono al vostro controllo. Dovreste accettare che a volte questo sarà il caso. È buona pratica concordare con il gruppo che vi accorderete su una regola adeguata se si verificano ripetute interruzioni.

### Prestare attenzione all'energia del gruppo

I partecipanti alle riunioni a distanza sono meno indulgenti che nelle riunioni tradizionali. Una riunione a distanza noiosa vi annoierà più rapidamente che se si tenesse in modo tradizionale. I partecipanti hanno anche più distrazioni nelle riunioni a distanza, ad esempio, vogliono controllare le loro e-mail o leggere i post sui siti di social networking. Anche se avete pianificato forme di lavoro che mantengono i partecipanti attivi, controllate il livello di coinvolgimento e cambiate i metodi di lavoro in modo flessibile per evitare di prosciugare l'energia del gruppo.

### Chiedere al gruppo un feedback regolare

Quando notate dei disturbi durante il lavoro di squadra online, potete chiedere ai partecipanti un feedback sul posto per sentire la prospettiva dei membri della squadra e prendere le misure appropriate. Per esempio, se notate che la concentrazione sta calando, potete condividere questa percezione con la squadra e chiedere loro come vedono la situazione. Se i livelli di concentrazione sono bassi, chiedete al gruppo cosa si dovrebbe fare per aiutarli a migliorarli.

Chiedere regolarmente alla squadra un feedback sui metodi di lavoro. Con quali metodi la squadra vorrebbe lavorare? Cosa causa un aumento o una diminuzione dell'impegno? Quali sono le barriere che il gruppo percepisce nelle riunioni a distanza? Quali



## SOSTEGNO QUOTIDIANO

Quando si pianifica una riunione online:

1. Guarda i modi attuali in cui i membri del team cooperano:
  - Quali metodi potrebbero portare all'esclusione?
  - Quali metodi potrebbero bloccare il coinvolgimento dei membri del team?
  - Espandi la tua prospettiva chiedendo l'opinione di altri membri del team.
2. Come puoi cambiare il tuo modo di lavorare per coinvolgere tutti i membri del team allo stesso modo?
3. Prenditi del tempo in più per stabilire delle regole per la cooperazione pratica nelle riunioni a distanza, stabilendo un contratto con la squadra.
4. Parlate regolarmente con i membri del team di ciò che funziona per voi e di ciò che non funziona nella cooperazione.

Usa la lista di controllo qui sotto per vedere quanto sei preparato.

## LISTA DI CONTROLLO

- Avete scelto una piattaforma online che vi aiuti a raggiungere i vostri obiettivi e che garantisca un'equa partecipazione dei membri del team?
- Gli strumenti che avete scelto garantiscono la sicurezza informatica della vostra organizzazione?
- Avete pianificato metodi di lavoro variabili che tengano conto dei diversi modi di pensare dei vostri partecipanti?
- Vi siete assicurati di avere accesso a un'unità condivisa dove potete condividere contenuti rilevanti?
- Avete pianificato il tempo per stipulare un contratto con il gruppo che assicuri l'efficacia e la sicurezza emotiva dei partecipanti?
- Avete pianificato metodi per raccogliere feedback sulla qualità delle riunioni in modo da sapere come migliorarle in futuro?
- Avete informato i partecipanti del livello di impegno previsto durante la sessione?
- I partecipanti sanno quali requisiti tecnici devono soddisfare per ottenere il massimo dalla riunione?

nuove regole li aiuterebbero ad affrontare meglio queste barriere?

### Riassumere le riunioni

Una riunione a distanza ben pianificata e ben condotta permetterà a una squadra di raggiungere risultati tangibili in un tempo più breve. Prendetevi il tempo alla fine della sessione per rivedere gli effetti attesi. Menzionate non solo i risultati tangibili ma anche lo stile di lavoro della squadra. In questo modo incoraggerete un comportamento positivo in futuro.

### Assicurare la comunicazione tra le riunioni

Create uno spazio virtuale su un'unità condivisa dove potete mettere i materiali della riunione (per esempio, verbali, presentazioni, contenuti sviluppati durante la riunione, ecc.) in modo che le persone che erano assenti abbiano un facile accesso alle informazioni. Trasparenza, apertura e buona documentazione sono un must.



## FONTI

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>

Raccomandazioni:

Approfondimenti interessanti sull'argomento di "Zoom-fatigue": Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue: <https://www.psychiatrytimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.

Stai cercando altri suggerimenti e risorse per le riunioni a distanza? Puoi anche usare lo strumento "lavoro a distanza" in questo manuale.

#Online-Meeting

#Lavoro a distanza

#Homeoffice

#Feedback

# 11 METODO NAIKAN

"La vista interna determina e modella la vista verso l'esterno!"

Ruedi Beiner



## Vantaggi:

Questo metodo è particolarmente utile quando:

- Volete creare relazioni più sane e senza tensioni.
- A volte non sai come reagire adeguatamente a situazioni difficili causate da altre persone.
- Volete identificare e capire i vostri modelli di comportamento.
- Vuoi avere un maggiore controllo sulle tue reazioni automatiche aumentando la tua autoconsapevolezza.
- Vuoi risolvere i conflitti intorno a te in modo più efficace.

## Esempi dalla pratica

Dominik ha appena finito un'altra riunione di progetto con il suo team. Ancora una volta, quando ha fatto al suo team domande dettagliate sul progetto, si è scoperto che non conoscevano le risposte. Secondo lui, sono incompetenti e non impegnati. La loro risposta lo ha sbilanciato, portandolo a reagire emotivamente. Ha preso rapidamente alcune nuove decisioni e ha cambiato il suo modo di agire per accelerare le cose. La mancanza di professionalità tra i suoi colleghi lo abbatte.

La sua squadra, d'altra parte, percepisce Dominik come impulsivo ed emotivamente instabile. Si lamentano del modo in cui cambia improvvisamente idea sulle decisioni. Questo rende il loro lavoro difficile e porta alla frustrazione. Vogliono che lui lavori sul suo carattere perché trovano insopportabile lavorare con lui. Lui però non sembra rendersi conto che c'è un problema.

## In breve

Il metodo NAIKAN permette una profonda auto-riflessione sul proprio comportamento verso gli altri. Viene da una tradizione giapponese. In giapponese, la parola "NAI" significa "dentro", e "kan" significa "intuizione". NAIKAN significa quindi guardarsi dentro.

Concentrarsi su tre semplici domande ti permette di sviluppare le tue capacità di leadership mentre guardi te stesso, le tue reazioni, le tue emozioni e il tuo comportamento nei confronti delle altre persone.

Con il metodo NAIKAN possiamo guardare le nostre azioni passate non dalla nostra prospettiva ma attraverso gli occhi degli altri. Questo metodo abbandona consapevolmente il presupposto abituale che gli altri siano la causa dei nostri problemi, aiutandoci così ad evitare di incolpare automaticamente gli altri per le nostre azioni.

In situazioni difficili, di solito cerchiamo le ragioni del nostro comportamento in circostanze esterne. Giustificiamo il nostro comportamento in base alla situazione in cui ci troviamo o in base a come gli altri hanno agito in passato. Nel frattempo, le persone che osservano il problema dall'esterno hanno maggiori probabilità di vedere le ragioni di quel comportamento nei nostri tratti caratteriali.

L'abitudine di incolpare gli altri per le loro reazioni porta un sollievo temporaneo. A lungo andare, però, ci fa smettere di gestire noi stessi e perdiamo la capacità di rispondere adeguatamente alle nuove situazioni.

Lo strumento è intenzionalmente costruito in modo asimmetrico. NAIKAN non permette un pensiero convenzionale sulle difficoltà che gli altri ci hanno causato. Se vi fate prendere da questo pensiero, non sviluppatelo; tornate a una delle tre domande.





## Tre domande per l'auto-riflessione

Cosa ho ottenuto  
da lui/lei?

Cosa gli ho dato?

~~Quali difficoltà  
ha causato a me?~~

Quali difficoltà gli ho  
causato?

### ISTRUZIONI:

Per sviluppare le tue capacità di leadership, considera una situazione problematica nel passato in cui era coinvolta una persona importante.

Pensa a questo evento rispondendo ad altre tre domande:

- Cosa ho ottenuto da questa persona?
- Cosa gli ho dato?
- Quali difficoltà gli ho causato?

Quando analizzate la situazione, prendete la prospettiva dell'altra persona. Guardate la situazione attraverso gli occhi di questa persona. Fate attenzione a non esaminarla dalla prospettiva dei vostri sentimenti.

#### **Pensateci:**

Cosa hai imparato su te stesso? Quali modelli comportamentali hai scoperto? Come vuoi agire in futuro - nei confronti di questa persona? / in situazioni simili?

## SOSTEGNO QUOTIDIANO

Le persone che lavorano con il metodo NAIKAN notano che i problemi spesso non sono oggettivi ma derivano dalla loro percezione. Questo ha un impatto significativo sulla riduzione delle tensioni e sul miglioramento delle loro relazioni con chi li circonda.

Alcuni leader hanno l'abitudine non di incolpare gli altri ma di incolpare sé stessi. Sperano che gli altri intorno a loro non saranno così duri con loro se attaccano sé stessi. Come incolpare gli altri, anche incolpare sé stessi è una strategia malsana per affrontare la tensione interna di una situazione difficile. Lo scopo del metodo NAIKAN non è quello di svalutare sé stessi. È un metodo che si concentra sull'assumersi la responsabilità delle proprie reazioni e del proprio modo di funzionare in situazioni difficili, osservando il proprio comportamento dalla prospettiva degli altri.

Attenzione all'analisi superficiale e alle conclusioni superficiali. NAIKAN era inizialmente un metodo di meditazione che richiedeva di concentrarsi a lungo su una sola relazione con una persona significativa. Concentratevi sul silenzio, la calma e la concentrazione. Non lasciare che i tuoi pensieri vadano alla deriva. Mettete da parte un tempo specifico (per esempio, 20 minuti),

impostate un timer e continuate a pensare a queste tre domande, anche se vi sembra che la situazione sia stata risolta in meno del tempo specifico. Finché il timer non suona, approfondisci le risposte chiedendo: "Che altro?"

Se notate una tendenza a scappare dalle conclusioni, verificate se la ragione è incolpare gli altri per eventi passati. Se questo è il caso, sposta la tua attenzione sul linguaggio oggettivo dei fatti. Considerate più quello che è successo che quello che significa per voi. In pratica, questo significa usare più nomi e verbi che aggettivi.

#### Esempio:

Nella storia di cui sopra, Dominik conclude che i suoi colleghi sono disimpegnati. L'aggettivo "disimpegnato" implica un giudizio. Se Dominik avesse pensato a quali comportamenti ha interpretato come mancanza di impegno, sarebbe risultato che non ha ricevuto risposte alle sue domande. La mancanza di risposta lo ha fatto sentire insicuro e lo ha portato ad agire in modo non professionale. Concentrarsi sui fatti avrebbe permesso una visione più ampia della situazione e diverse prospettive.

## RISORSE

L'autore del metodo NAIKAN è Yoshimoto Ishin.

Lettura consigliata::

Maggiori informazioni su questa tecnica possono essere trovate qui: <https://www.naikan.eu/english/index.html> and [http://www.e-naikan.com/engl\\_index.html](http://www.e-naikan.com/engl_index.html)

Da leggere: <https://insightvoice-naikan.at/download/ebook-naikan-ishii.pdf>

#Naikan

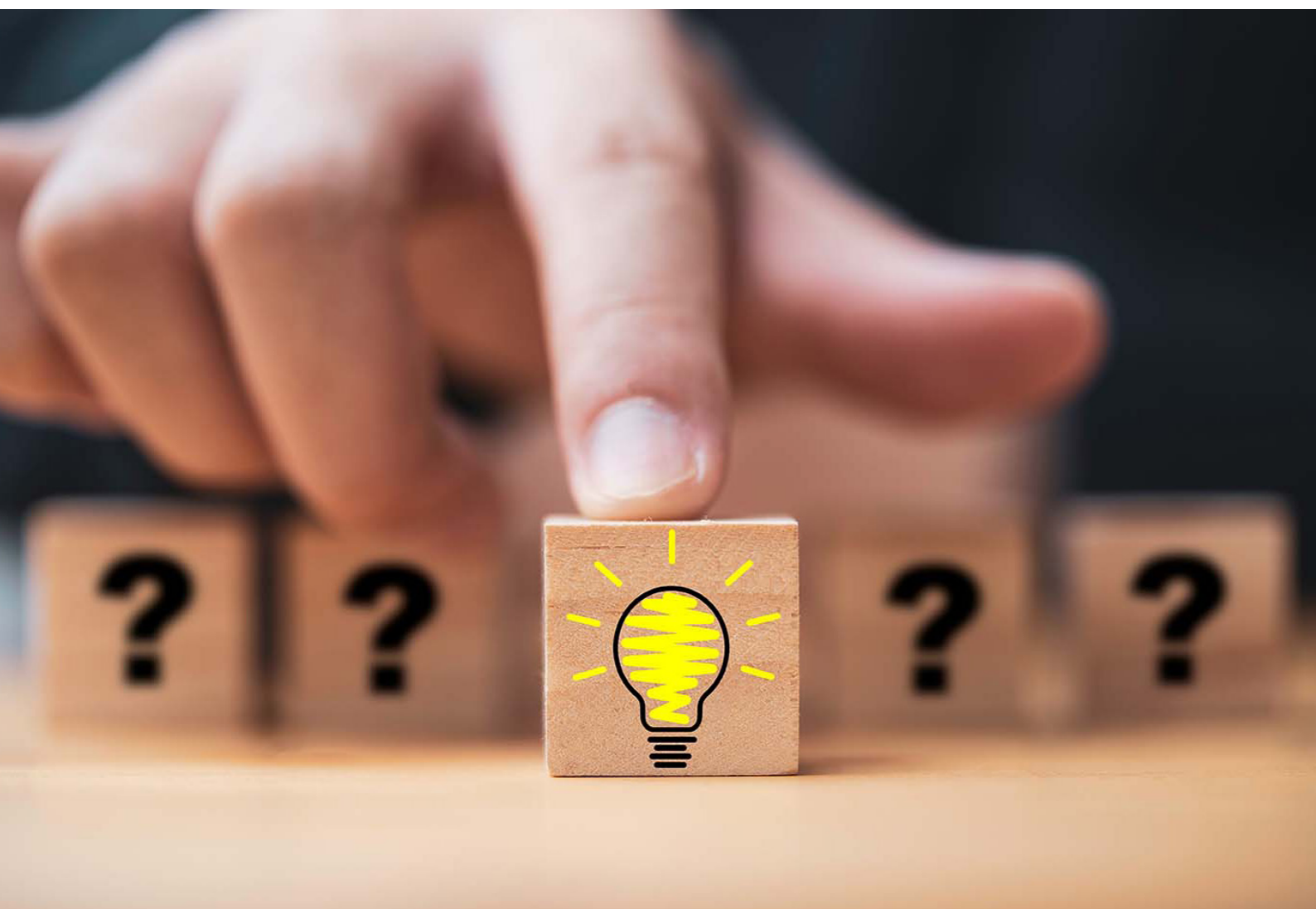
#Consapevolezza di sé

#Conflitto

# 12 DRIVER INTERNI

"Posso cambiare solo ciò che accetto."

Carl Gustav Jung



## Vantaggi:

Quando questo strumento sarà implementato, potrete:

- essere in grado di gestire meglio la tensione e lo stress
- avere un maggiore accesso alle proprie risorse (competenze, abilità, strategie d'azione)
- avere una scelta di soluzioni più adeguata alla situazione in cui ci si trova
- migliorare la flessibilità nei rapporti con gli altri
- avrà maggiori probabilità di andare d'accordo con gli altri
- ridurre la quantità di tensione che sperimentate e che vi causate.

## Esempi dalla pratica

Robert è a capo di un team di ricerca e sviluppo composto da cinque persone. Il team sta lavorando da sei mesi a una nuova applicazione ed è appena entrato in crisi. I test del prototipo si sono rivelati terribili. La riunione in cui il leader ha presentato i risultati si è svolta in un clima di grande tensione e stress.

Karolina ha iniziato a essere impaziente, battendo chiaramente il telefono sul tavolo e mettendo fretta a Robert, dicendogli di "arrivare al punto". Gregory iniziò a fare una serie di domande dettagliate sulla metodologia di raccolta dei dati. Julia suggerì di inviarle i risultati perché li analizzasse da sola e formulasse una raccomandazione per ulteriori azioni. Matthew ha detto che valeva la pena di considerare l'abbandono di questo progetto. Ha rapidamente delineato tre opzioni più interessanti che potrebbero essere affrontate. Anna ha stemperato la tensione dicendo che Matthew non intendeva assolutamente dire quello che aveva detto e ha chiesto ai partecipanti cosa avrebbero voluto mangiare per pranzo.

Ogni membro del team ha utilizzato una strategia vecchia e familiare per affrontare lo stress. Nessuna di esse è stata efficace e nessuna ha portato a una via d'uscita dalla situazione. Robert si chiede come incoraggiare il team a non cadere nei vecchi schemi di reazione alle situazioni difficili, ma a impegnarsi nella situazione con soluzioni efficaci in modo mirato.

## In breve

In situazioni di stress, ognuno ha i suoi comportamenti abituali con cui vuole riprendere il controllo della situazione e tornare all'equilibrio. In questi momenti si verificano reazioni automatiche, spesso inconsapevoli, che non sono le strategie migliori per affrontare una sfida in modo orientato alla soluzione. Questi modi di comportarsi sono innescati da regole compulsive come "Dovresti...", "Devi...", "Sii..." e sono chiamati driver interni.

I driver aiutano a capire perché le persone si comportano in modo illogico e sfavorevole in determinate situazioni lavorative e perché mantengono questi modelli di comportamento nonostante le esperienze negative.

Ecco alcuni esempi:

- Le persone si affrettano a completare un compito velocemente, anche se richiede un certo livello di precisione.
- Approfondiscono un argomento e ne descrivono alla perfezione ogni dettaglio, anche quando è richiesta solo una panoramica generica.
- Cercano conforto quando la situazione richiede un confronto.
- Si assumono la responsabilità esclusiva, anche quando hanno il sostegno e la saggezza di un team su cui contare.
- Fanno del loro meglio, ma presto perdono interesse nel portare a termine il compito.

Dal vostro punto di vista di leader, essere consapevoli di ciò che determina lo stress delle persone vi permetterà di abbassare la tensione e di riprendere il controllo dei loro comandi interni, in modo da poter rispondere in modo più efficace alle situazioni di stress. Diventare consapevoli dei propri driver aiuta a capire meglio quali sono gli impatti sul modo in cui si gestisce il tempo, si collabora e ci si relaziona con gli altri, ad esempio

Taibi Kahler ha identificato 5 fattori principali che spingono le persone ad agire e che portano a comportamenti disfunzionali.

Si tratta dei seguenti imperativi:

- Sbrigatevi!
- Siate perfetti!
- Per favore, altri!
- Siate forti!
- Impegnatevi a fondo!

Secondo Taibi Kahler, possiamo trovare questi cinque driver in misura maggiore o minore nel comportamento di ogni essere umano. Ogni individuo avrà una combinazione di driver dominanti e subordinati. Non reagiamo costantemente sotto l'influenza dei nostri driver. Essi diventano particolarmente potenti quando le cose non vanno secondo le nostre aspettative, causando stress o tensione.

## ISTRUZIONI:

Tenete presente che molti dei comportamenti innescati dai driver interni sono percepiti positivamente da voi e da chi vi circonda. A volte possono anche avere un effetto positivo, perché da essi possono derivare punti di forza o talenti. A questo punto è importante verificare se il vostro comportamento è il risultato di una decisione libera e consapevole o se è dettato da una costrizione interna. Dovete portare a termine un compito nel modo più perfetto possibile o potete farcela a volte solo all'80%. Vi sentite responsabili di una buona atmosfera o siete in grado di gestire bene la tensione? Dubitate di voi stessi o mettete in dubbio la vostra autostima se non reagite secondo il conducente?

Le persone che agiscono sotto la forte influenza dei loro comandi interni escono dalla posizione di vita "Io sono OK" (vedi strumento "posizioni di vita"). Nella loro autopercezione vale la seguente regola: "Sono a posto se... mi sbrigo / sono perfetto / compiaccio gli altri / sono forte / mi impegno al massimo".

Questi requisiti non possono mai essere soddisfatti. Qualunque cosa una persona faccia, non sarà mai abbastanza: non abbastanza veloce, non abbastanza perfetta, non abbastanza amabile, non abbastanza forte, non abbastanza impegnativa. I driver interni sono un peso per qualsiasi individuo e non esiste un rovescio positivo della medaglia.

**Il punto più importante è che ci si può liberare dai propri driver interni crescendo nella consapevolezza di sé e imparando nuovi modi di comportarsi.**

Se volete lavorare sui vostri imperativi interni, il primo passo è identificarli. Il testo che segue mostra come potete sviluppare nuovi permessi che invalideranno i vostri vecchi driver.

Di seguito troverete le istruzioni su come identificare i vostri driver interni. Prima di iniziare, leggete i seguenti esempi degli effetti che possono avere i driver interni.

## Esempio di come i driver interni hanno un impatto sul lavoro

Siate perfetti!

- Impiegate così tanto tempo per migliorare l'ortografia e la grammatica di un'offerta che non riuscite a rispettare la scadenza per l'invio. L'offerta viene inviata comunque, ma non viene elaborata.
- Quando si dà un feedback ai colleghi, non si esprime mai la propria soddisfazione perché il compito poteva sempre essere svolto meglio.
- Durante un evento di team-building che avete organizzato, vi siete trovati male perché uno dei tavoli ha una gamba traballante.

## I 5 driver interni



Sbrigatevi!

- Preparate un'offerta all'ultimo minuto. La inviate rapidamente e subito dopo chiudete il computer. Non vi accorgete che l'offerta rimane bloccata nella casella di posta in uscita. Non viene presa in considerazione nella gara d'appalto.
- Si dà un feedback generico perché si è letto solo sommariamente il lavoro di un collega. L'incontro non ha alcun valore aggiunto.
- Organizzate un evento di team building a cui partecipate solo brevemente perché quel giorno avete altri tre appuntamenti. Siete un po' distratti. Di conseguenza, non riuscite a conoscere meglio nessuno e non vi integrate ulteriormente nel gruppo.

Impegnatevi a fondo!

- Promettete con entusiasmo a un cliente che scriverete l'offerta più velocemente del previsto. La scrivete di notte, a scapito del tempo trascorso con la vostra famiglia. Siete infastiditi perché non ottenete l'incarico nonostante gli sforzi straordinari.
- Sebbene una collega abbia ottenuto un ottimo risultato, siete infastiditi durante la riunione di feedback perché non ha dato il meglio di sé.
- Non sapete come rilassarvi a un evento di team building. Vi comportate come un direttore di ristorante.

Per favore, altri!

- Proponete soluzioni che vanno a vantaggio del cliente ma che sono contrarie agli interessi della vostra azienda.
- Siete preoccupati per le prestazioni di un collega. Tuttavia, date solo feedback positivi e tenete per voi la vostra insoddisfazione.
- In un evento di team building, si chiede a tutti di divertirsi, li si intrattiene e si offrono bevande per tenerli allegri. Non vi prendete cura di voi stessi e non permettete agli altri di prendersi cura di voi.

Siate forti!

- Anche se siete oberati di lavoro, non delegate la preparazione dell'offerta a un collega.
- Evitate di dare feedback incoraggianti ai vostri colleghi. Credete che le persone debbano motivarsi da sole.
- Avete mal di stomaco e vi sentite a disagio durante un evento di team building. Tuttavia, non vi lasciate turbare. Stringete semplicemente i denti e rimanete fino alla fine.

## Scoprite quali sono i driver interni che influenzano il vostro comportamento.

Il passo successivo riguarda i vostri driver interni. Leggete la descrizione dei cinque driver e spuntate le azioni che descrivono il vostro comportamento in situazioni di stress.

Siate onesti con voi stessi.



## Siate perfetti!

Comportamenti

- Sono orientato alla qualità.
- Ho standard elevati per il mio lavoro e la mia vita personale che mi impegno a rispettare.
- Se faccio qualcosa, la faccio perfettamente, cercando la perfezione.
- Mi piace assicurarmi che tutto sia impeccabile, anche se questo richiede di controllare il compito più volte.
- Apprezzo l'affidabilità, l'attenzione ai dettagli e la precisione.
- Sono ben organizzato.
- Trovo difficile lavorare con persone che non sono precise in quello che fanno.
- Cerco di superare gli standard previsti.
- Mi piace ottenere i voti più alti.



<p>Comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trovo difficile raggiungere la soddisfazione in ciò che faccio, perché ho la costante sensazione che si possa fare ancora meglio.</li> <li>• Presto molta attenzione ai dettagli.</li> <li>• Quando delego i compiti tendo a fare il micromanager.</li> <li>• Le mie intuizioni mi fanno percepire come una persona critica e attenta ai dettagli.</li> <li>• Mi accorgo di ciò che non funziona ("buchi nell'insieme") e prendo provvedimenti per rimediare.</li> <li>• Mi piace seguire routine, procedure e strutture.</li> <li>• Mi dicono che sono "troppo serio" in alcune situazioni.</li> <li>• Mi piace avere tutto sotto controllo.</li> <li>• Non sono facile da accontentare.</li> </ul>
<p>Costo personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenza a non rispettare le scadenze a causa dell'ossessione per la qualità.</li> <li>• Rigido attaccamento a credenze e valori in situazioni che richiedono maggiore apertura e flessibilità.</li> <li>• Difficoltà a raggiungere la soddisfazione - una costante sensazione di inadeguatezza.</li> <li>• Problemi di definizione delle priorità.</li> <li>• Perdita del piacere del lavoro.</li> <li>• Criticare gli altri, aspettandosi che siano altrettanto perfetti.</li> <li>• Non portare a termine i compiti per paura delle critiche.</li> <li>• Eccessivo controllo di sé e degli altri.</li> </ul>

<p>Comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faccio molte cose contemporaneamente.</li> <li>• Parlo più velocemente degli altri. Tendo a interrompere gli altri o a finire le frasi per gli altri.</li> <li>• Corro da una riunione all'altra, spesso senza programmare pause intermedie.</li> <li>• Faccio progredire le conversazioni e le riunioni. Questo è spesso una sfida per gli altri.</li> <li>• Mi irritano le persone che procrastinano.</li> <li>• Mi piace passare rapidamente dall'idea alla realizzazione.</li> <li>• Posso essere apertamente impaziente.</li> <li>• Metto fretta agli altri.</li> <li>• I ritardi e il ritmo lento mi fanno perdere l'equilibrio.</li> <li>• Mi aspetto risposte rapide e pratiche.</li> </ul>
----------------------	--

<p>Costo personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansia e tensione.</li> <li>• Agire anche quando sarebbe meglio aspettare pazientemente. Come dice la massima: "presto, presto prima di rendersi conto che è inutile".</li> <li>• Tendenza a comportamenti rischiosi e persino pericolosi.</li> <li>• Sfoghi emotivi.</li> <li>• Essere un outsider che è sempre 3 passi avanti agli altri.</li> <li>• Manca lo spazio nel calendario per pensare con calma, per pianificare, per mantenere la prospettiva.</li> </ul>
------------------------	--

## Sbrigatevi!

<p>Comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sono orientato alle prestazioni.</li> <li>• Completo i compiti rapidamente.</li> <li>• Non faccio attenzione ai dettagli.</li> <li>• So improvvisare e correre rischi.</li> <li>• Sono in grado di mantenere un'elevata efficienza sotto pressione.</li> <li>• Rimando i compiti finché non diventano urgenti.</li> <li>• Svolgo attività extra durante una chiamata o una riunione.</li> <li>• Mi piace essere in movimento.</li> </ul>
----------------------	---



## Sforzatevi!

### Comportamenti

- Affronto i nuovi compiti con entusiasmo ed energia.
- Anche quando ho molto da fare, mi è difficile non dedicarmi a nuovi progetti. Cerco almeno di lavorarci su.
- Sono convinto di dover migliorare costantemente e di dover fare sempre di più.
- Non importa dove sono, non è abbastanza.
- Perdo la motivazione quando sono vicino al completamento di un progetto.
- Nuove idee e spunti di riflessione mi distraggono dal compito principale, che mi annoia molto rapidamente.
- Anche se seguo il motto di non procrastinare i compiti, in pratica li rimando spesso.
- Per me le cose non sono così facili e semplici come molti pensano.
- Secondo altri, tendo a complicare i compiti.
- Quando affronto un compito, si rivela più complicato di quanto sembri all'inizio.
- Una volta definiti tutti i dettagli, tendo ad abbandonare un progetto perché mi accorgo di non avere le risorse per affrontarlo.

### Comportamenti

- Trovo difficile rilassarmi.
- Anche se mi impegno molto, raramente ho il successo che merito.
- Non finisco le cose. Devo davvero darmi da fare per portare a termine i compiti.
- Sono più interessato alle prove, agli errori e alla sperimentazione che al completamento.
- Ogni giorno inizio un nuovo compito.
- Niente mi viene facile nella vita. Devo lavorare sodo per ottenere tutto.
- Sento di non essere all'altezza del mio potenziale.

### Costo personale

- Molte questioni irrisolte: la paura di fallire paralizza il completamento dei progetti.
- Nessun successo reale nonostante l'enorme sforzo profuso.
- Perdersi nei dettagli. Lo sforzo non è proporzionato ai risultati ottenuti.
- Indebolirsi cercando le ragioni del fallimento nelle circostanze esterne.
- Vivere un sogno.
- Ostilità e aggressività verso le persone di successo.

## Preghiamo gli altri!

### Comportamenti

- Porto l'armonia nel lavoro di squadra.
- Mi sento responsabile di far star bene chi mi circonda.
- Presto sempre la massima attenzione alle persone.
- Il silenzio in una conversazione mi mette a disagio, quindi cerco di riempirlo per renderlo più piacevole.
- Mi interessa che le persone mi apprezzino e mi accettino.
- Mi sento male quando devo criticare qualcuno.
- Evito il conflitto.
- Preferisco tenere i miei pensieri per me piuttosto che avere un confronto.
- Accetto le critiche meno bene di altri.
- Mi adatto facilmente a nuovi luoghi e regole.
- Per me la felicità degli altri è più importante della mia.



Comportamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi interessa l'opinione degli altri e la valutazione del mio lavoro.</li> <li>• Sono accondiscendente, mi piace dire SI, non mi piace dire NO.</li> <li>• Sono più disposto di altri a fare sacrifici per la squadra.</li> <li>• Voglio che le persone intorno a me siano felici.</li> <li>• Gestisco le cose in modo diplomatico per non offendere nessuno.</li> <li>• Sono felice quando le persone intorno a me sono felici.</li> <li>• Metto il benessere degli altri prima del mio.</li> </ul>
---------------	--

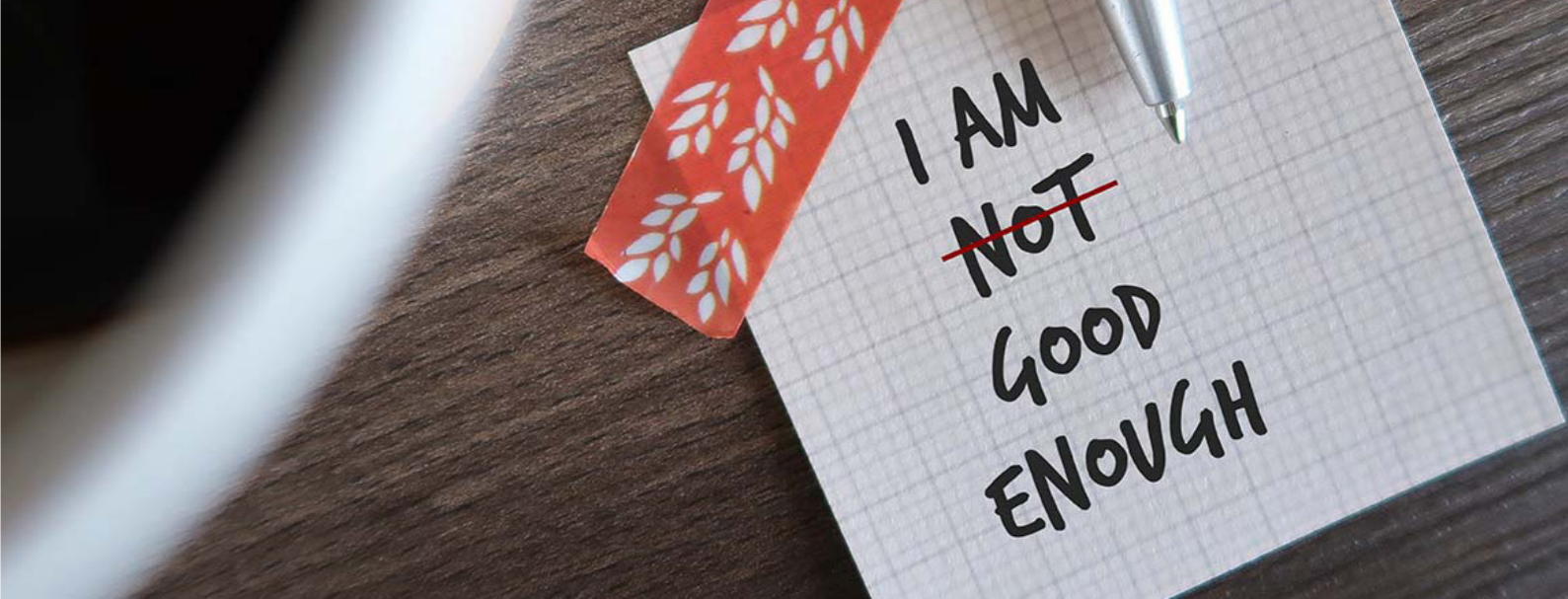
Costo personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soddisfare gli altri è spesso superficiale - fatto senza pensare alle reali esigenze e ai sentimenti dei colleghi - e può quindi essere accolto con un rifiuto.</li> <li>• Non esprimere direttamente la propria insoddisfazione si trasforma in un comportamento passivo-aggressivo (maldicenze, pettegolezzi, ritardi).</li> <li>• Procrastinare e accumulare i problemi non avendo il coraggio di affrontarli.</li> <li>• Accettare soluzioni sfavorevoli, rimanere bloccati in relazioni e accordi malsani.</li> </ul>
-----------------	---

Costo personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incolpare gli altri per la mancanza di spirito di squadra.</li> <li>• Mancanza di rispetto e di essere presi sul serio.</li> </ul>
-----------------	---



### Siate forti!

Comportamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non mi piace autocommiserarmi o mostrare debolezza.</li> <li>• Sono desideroso di aiutare gli altri e riluttante ad approfittare dell'aiuto.</li> <li>• Ho un forte senso del dovere.</li> <li>• Sono nota per la mia affidabilità e perseveranza, anche quando il compito è eccessivo o spiacevole.</li> <li>• Quando gli altri vanno nel panico, io continuo a tenere la testa bassa.</li> <li>• Chiedere aiuto mi imbarazza.</li> <li>• Tengo i miei problemi per me e li risolvo da solo.</li> <li>• Quando il gioco si fa duro, stringo i denti e mi impegno.</li> <li>• Mi piace essere autosufficiente. Non mi piace dipendere dagli altri.</li> </ul>
---------------	--



Comportamenti

- Preferisco stare a distanza dagli altri.
- Tendo a caricarmi sulle spalle molto più della media delle persone.
- Mi piace tenere i miei problemi per me.
- Mi irritano le persone deboli e che "crollano" di fronte ai problemi.
- Quando le persone sono in crisi, spesso si rivolgono a me per avere un sostegno.
- Quando si presenta un problema, so di poterlo gestire.
- Preferisco controllare la situazione piuttosto che cedere la mia influenza ad altri.
- Posso essere visto come autoritario in situazioni difficili.
- Le persone ammirano la mia tempra e la mia resistenza, ma a volte mi trattano come una macchina senza cuore.

Costo personale

- Difficoltà a comunicare e a costruire relazioni strette.
- Non beneficiare del supporto sociale all'interno del team
- Mancanza di senso di appartenenza - muro di separazione dagli altri.
- Scarsa empatia per gli altri - aspettandosi che siano altrettanto forti.
- L'allontanamento dai colleghi porta, nel tempo, a iniziare a evitare i contatti.
- La mancanza di cooperazione e di scambio di emozioni positive porta nel tempo al cinismo e all'amarrezza.

Dopo aver letto le descrizioni, cercate di capire per quale conducente avete fatto più selezioni. Ricordate che più di un driver può influenzare il vostro comportamento. Affrontate innanzitutto il driver che ritenete si manifesti in modo più marcato nel vostro comportamento.

Se avete difficoltà a identificare i vostri driver interni, osservate consapevolmente le vostre reazioni nelle situazioni difficili durante la prossima settimana. Potete anche chiedere aiuto a persone di cui vi fidate per identificare i vostri fattori di spinta.

### Sviluppare nuove permessi che invalidino i vecchi imperativi.

Secondo Taibi Kahler, possiamo distaccarci dai nostri driver interni passo dopo passo. È un processo che ci porta a una migliore qualità di vita e a una maggiore resilienza nel processo decisionale personale, alla pazienza e alla comprensione benevola di noi stessi. Una volta individuato i nostri comandi interni, sostituiamo l'imperativo ("Mi va bene se...") con il corrispondente permesso.

Leggete le autorizzazioni che accompagnano ogni driver.

Imperativo principale: Sto bene se...	Permesso
Sono perfetto.	Va bene essere come sono. Sono abbastanza buono.
Mi affretto.	È giusto prendersi del tempo per sé. Non ho fretta.
Ci provo con tutte le mie forze.	È giusto fare le cose con facilità e avere successo nel farle.
Io accontento gli altri.	È giusto rispettare e prendersi cura di sé. Mi è permesso dire di no.
Sono forte.	È giusto aprirsi ed esprimere i propri bisogni. Mi è permesso chiedere aiuto.

Riflettete su questi "fattori abilitanti" e prendete nota delle seguenti domande

- Che cosa significa per voi questo permesso?
- Cosa significherebbe in pratica attuare questo permesso nella vostra vita e nel vostro lavoro?
- Quali azioni concrete potete intraprendere per sostituire le vostre reazioni abituali provocate dal conducente?





## Potete utilizzare i suggerimenti che seguono per definire nuove modalità di lavoro.

Se il driver è ...	... potete sostenere il cambiamento attraverso i seguenti comportamenti:
<b>Siate perfetti!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere le attività in orario.</li> <li>Dare priorità.</li> <li>Fate dei contratti con voi stessi: quali criteri deve soddisfare un compito per essere svolto bene? Concentratevi sulla sostituzione di "eccellente" con "abbastanza buono". Quando un compito soddisfa i criteri, smettete di lavorarci.</li> <li>Dare un feedback ponderato: attenzione alle critiche. Mostrate invece apprezzamento.</li> <li>Incoraggiare più umorismo e un'atmosfera migliore.</li> </ul>
<b>Sbrigatevi!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siate orgogliosi dell'accuratezza del vostro lavoro, non della velocità o del volume dei compiti completati.</li> <li>Lavorare al ritmo del team, senza fretta.</li> <li>Prendete deliberatamente tempo per riflettere e pianificare prima di prendere decisioni.</li> <li>Fate domande agli altri e mostrate interesse per il loro punto di vista.</li> <li>Pianificate dei momenti della giornata in cui sarete "presenti" e non farete nulla.</li> <li>Dedicare alle persone tutta la vostra attenzione. Concentratevi sulla conversazione o sulla riunione senza fare altro.</li> </ul>

<b>Impegnatevi a fondo!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siate orgogliosi di portare a termine i compiti, non di generare semplicemente idee.</li> <li>Siate orgogliosi di trovare percorsi semplici per raggiungere il vostro obiettivo.</li> <li>Concentratevi sul raggiungimento dei risultati, non sul semplice impegno.</li> <li>Non iniziate un altro progetto finché quello in corso non è stato completato.</li> <li>Verificate che gli impegni presi con voi stessi e con gli altri siano realistici.</li> </ul>
<b>Per favore, altri!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notate quando vi conformate per rendere le cose facili agli altri. Esprimete le vostre esigenze in quelle circostanze.</li> <li>Siate orgogliosi della vostra assertività. Stabilite dei limiti. Imparate a dire di no.</li> <li>Invece di farsi coinvolgere e rendere le cose facili agli altri, assumete una posizione di osservatori. Osservate ciò che accade.</li> <li>Verificate i vostri limiti rispetto al vostro sistema di valori. Cosa va bene per voi e cosa no?</li> <li>Imparare la risoluzione cooperativa e non violenta dei conflitti (cfr. i metodi "dialogo inclusivo" e "feedback").</li> </ul>
<b>Siate forti!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cercare il contatto con altre persone, entrare in contatto con loro più spesso.</li> <li>Parlate più spesso dei vostri sentimenti e delle vostre esigenze.</li> <li>Accettare l'aiuto.</li> <li>Chiedere aiuto.</li> <li>Potete iniziare con il sostegno reciproco. Chiedete alle persone a cui avete fatto dei favori se vi aiuteranno.</li> </ul>



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

Ricordate che lavorare sui vostri driver interni è un processo che richiede tempo. Sicuramente non funzionerà al 100% la prima volta, anche la quinta volta vi sembrerà ancora strano. In fin dei conti, viviamo con i nostri driver fin dai primi anni della nostra vita. È quindi importante che prendiate la decisione personale di seguire questa strada, abbiate pazienza con voi stessi e siate amici di voi stessi durante questo processo, accompagnandovi gentilmente.

Se lavorate consapevolmente con i driver interni, la loro influenza si ridurrà nel tempo. Accorgersi e dare un nome ai propri driver è il momento in cui si riprende il controllo sul proprio comportamento, decidendo di comportarsi in modo diverso rispetto al passato.

Se il vostro motore interni vi spinge a comportarvi in un certo modo abituale, datevi il permesso di cambiare il vostro comportamento di conseguenza (vedi sopra).

Se questo approccio crea molta tensione e vi risulta difficile cambiare il vostro comportamento, fate un dialogo interno sul vostro

driver:

- Cosa significa veramente per me [inserire il nome del driver]?
- Chi dice che devo essere [inserire driver]?
- Qual è la cosa peggiore che può accadere se non mi comporto come mi dice il mio driver?
- Qual è la cosa migliore che può accadere se non mi comporto come mi dice il mio driver?

In qualità di leader, puoi suggerire a singoli membri della squadra o a tutta la tua squadra di lavorare con lo strumento "piloti interni". Offri ai tuoi colleghi conversazioni bilaterali di supporto (cfr. strumento "leader come allenatore").

## RISORSE

Il concetto di driver interno è stato originariamente sviluppato da Taibi Kahler negli anni Settanta. Fa parte dell'analisi transazionale.

Raccomandazioni:

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.

Berne, Eric (2018): What Do You Say After You Say Hello: Gain control of your conversations and relationships; Corgi.

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited. Human Development Publications.

Hay, Julie (2013): Drivers – and Working Styles – an Essay: [https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers\\_\\_working\\_stlyes\\_-\\_an\\_essay.pdf](https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers__working_stlyes_-_an_essay.pdf)

#Driver interni

#Stress

#Posizioni di vita

#Posizioni ok

# 13 DISCOUNTING

“Una delle più grandiscoverte che un uomo può fare, una delle sue più grandisoprese, è scoprire che può fare ciò che aveva paura di non poter fare.”

Henry Ford



## Vantaggi:

### Perché questo metodo è utile?

- Scoprirete perché i membri del team sono bloccati nei loro vecchi modi di lavorare e non sono consapevoli del motivo per cui devono cambiarli.
- Comprenderete la contrarietà che i membri del team possono avere nei confronti dei cambiamenti.
- Sarete in grado di aiutare i membri del team a svilupparsi ulteriormente e ad individuare strategie efficaci quando si continua con modelli di lavoro vecchi e obsoleti.
- Utilizzerete interventi appropriati per aiutare i membri del team ad adattarsi al cambiamento e ad andare avanti.
- Capirete perché i membri del vostro team evitano di prendere impegni precisi o di assumere obblighi.
- Capirete perché i membri del team hanno una visione della realtà diversa dalla vostra.

## Esempi dalla pratica

Marta sta lavorando a un progetto con Daniel. Lavorano a distanza, non nello stesso luogo. Hanno stabilito un calendario condiviso che vogliono rispettare per portare avanti il loro lavoro. Daniel non rispetta mai le scadenze. Questo significa che Marta deve intervenire per porre rimedio alla situazione in qualità di project manager facendosi carico del lavoro investendo dell'altro tempo.

Questa situazione infastidisce Marta a tal punto che organizza una riunione per chiedere a Daniel come può ristrutturare il suo lavoro in modo da poter rispettare i suoi impegni. Daniel è visibilmente sorpreso. Chiarisce che è un collega ben organizzato e che entrambi sono ugualmente abili nel

lavoro di progetto. Marta perde la fiducia che il lavoro con Daniel possa migliorare.

Dove sta l'errore in questo approccio?

Marta non risponde regolarmente alle mancate scadenze di Daniel. Salva la situazione lavorando ore extra e compensando il fallimento di Daniel. Ha in mente uno scenario di feedback, ma non ha ancora dato a Daniel alcun feedback.

Daniel ignora l'importanza del problema. Pur sapendo che hanno concordato delle scadenze, non le considera importanti. È convinto che le scadenze non rispettate siano parte integrante del lavoro di progetto. Dal suo punto di vista sul loro lavoro di collaborazione, non sta accadendo nulla di preoccupante nel progetto e le cose stanno andando bene.

Con il suo intervento, Marta ha ritenuto erroneamente che Daniel non tenesse sotto controllo le sue risorse. Ha deciso che Daniel aveva bisogno di aiuto per lavorare in modo più efficace.

L'intervento sarebbe stato più efficace se avesse affrontato il livello più profondo. Marta avrebbe dovuto cercare di chiarire a Daniel quanto fosse importante per lei che si attenessero all'accordo condiviso, al loro calendario. Finché Daniel non percepisce l'importanza del problema, non sarà in grado di adottare alcuna misura per cambiare la situazione.

## In breve

Quando si lavora insieme ad altri, a volte capita che un collega si blocchi di fronte a un problema e non riesca a trovare una soluzione chiara. Sebbene queste persone possano esprimere chiaramente il loro malcontento per la situazione in cui si trovano, non agiscono per cambiare la situazione. Invece di agire, tendono ad ignorare la realtà, ignorando fatti ed

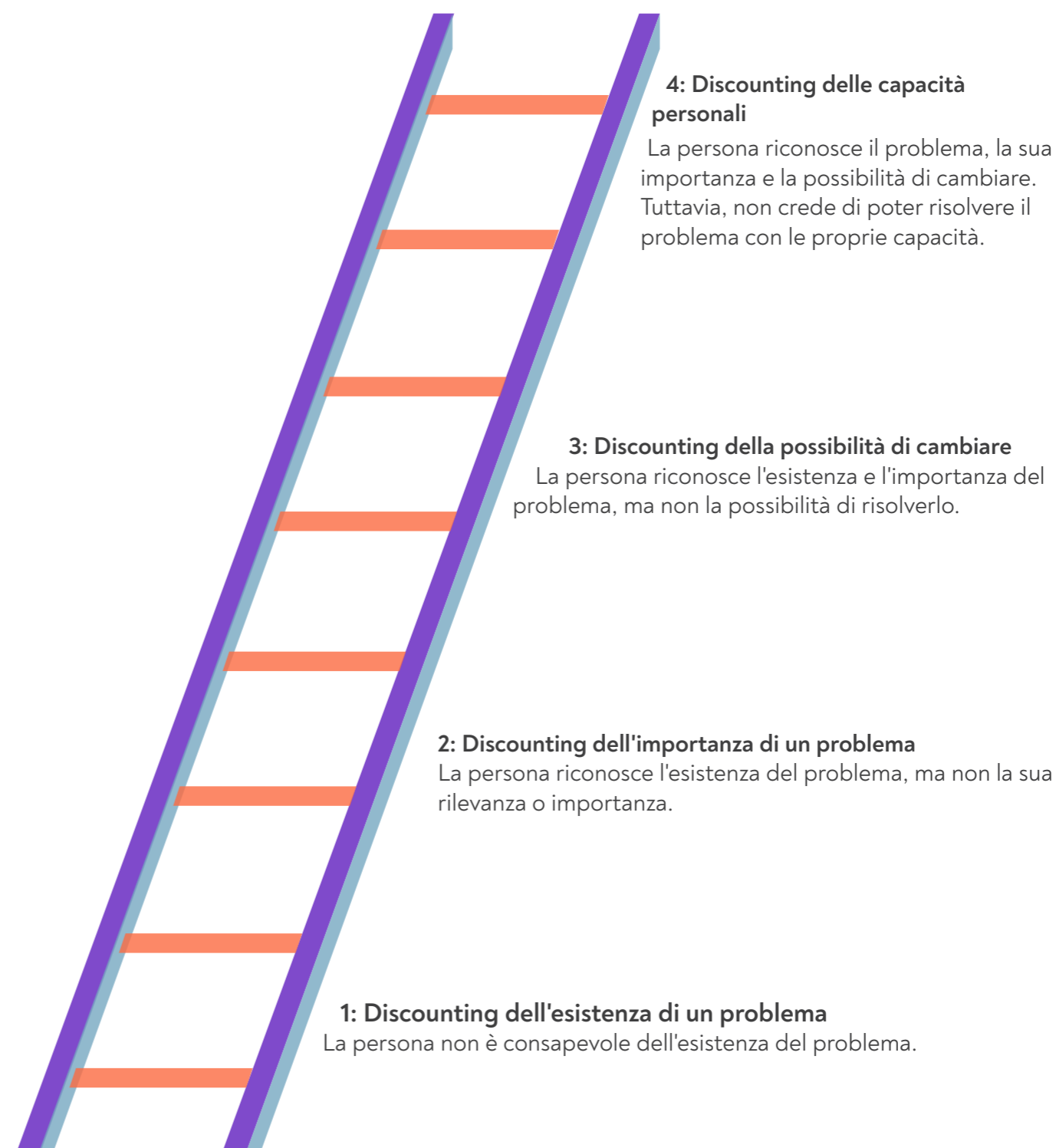
# CRUSH YOUR LIMITING BELIEFS

eventi e trascurando aspetti e possibilità che per gli altri sono del tutto chiari ed evidenti. Queste persone semplicemente non valutano in modo completo e realistico le possibilità che si aprono loro. Non riuscendo a comprendere il quadro generale, non sono in grado di cambiare la loro situazione.

Discounting è un termine tratto dall'analisi transazionale. Una persona non riconosce sentimenti, pensieri o azioni, né in se stessa né negli altri. Semplicemente ne ignora l'esistenza. Può negare, ad esempio, un evento che si è già verificato. Ciò significa che non è possibile adottare delle misure per cambiare la situazione in cui si è bloccati.

Come team leader è importante riconoscere il livello di Discounting con cui si ha a che fare. Questo vi permetterà di scegliere le misure adeguate per sostenere un individuo. Quando si interviene, è importante fare attenzione a non cadere nel cosiddetto "triangolo del dramma" con i propri tentativi di aiuto (cfr. Strumento "Triangolo del dramma").

## I quattro livelli di Discounting





## ISTRUZIONI

La seguente panoramica descrive i quattro livelli di Discounting con l'aiuto di esempi.

Livello di Discounting	Esempi
1.) Discounting dell'esistenza di un problema	Un manager impiega persone simili tra loro per caratteristiche demografiche e modi di pensare. Non si rende conto che le sue azioni sono discriminatorie. Crede di essere guidata da criteri e competenze oggettive.
2.) Discounting dell'importanza di un problema	Un membro del team si rende conto che il team è omogeneo. Tuttavia, non crede che questo sia un problema significativo o che giochi un ruolo importante. Si concentra invece sui vantaggi della situazione, ad esempio la facilità di comprensione reciproca, sminuendo gli svantaggi. In questo modo non riesce a valutare la situazione interpretandola semplicemente con un fatto normale.
3.) Discounting della possibilità di cambiare	Un team leader nota i problemi causati dall'omogeneità del team: gli attuali punti di forza e di debolezza dei membri del team si rafforzano e si moltiplicano reciprocamente. Riconosce che il team sarebbe in grado di lavorare meglio insieme e di rispondere meglio alle esigenze del mercato se fosse più eterogeneo. Tuttavia, ritiene di non poter fare nulla al riguardo, poiché il mercato del lavoro è attualmente così.
4.) Discounting delle capacità personali	Un manager si rende conto che altri team con cui è in contatto sono più diversificati e hanno più successo. Tuttavia, è convinto di non avere la pazienza, il tempo o l'empatia per assumere dipendenti diversi da quelli del suo team.

Non fare progressi in uno sviluppo può avere ripercussioni su un membro del team, sull'intero team e persino sull'organizzazione. Oppure può avere effetti su di voi come leader. In una situazione come questa si dovrebbe partire dal livello di consapevolezza dell'individuo, del team o dell'organizzazione, utilizzando il concetto di Discounting. Un intervento su un livello di consapevolezza superiore non avrà l'effetto desiderato. In un team in cui la discriminazione inconscia è un problema (esistenza non riconosciuta e scontata) non funzionerà, ad esempio, richiamare l'attenzione sull'importanza di una leadership inclusiva. Questo intervento potrebbe persino portare i membri del team a concordare sull'importanza di un approccio ponderato alla discriminazione in altri team, ma a non vedere la propria necessità di riconsiderare il proprio comportamento discriminatorio. In questo esempio, il primo passo consiste nel creare all'interno del team la consapevolezza

dell'esistenza del problema.

In qualità di leader inclusivo, aiutate apertamente i membri del vostro team a riconoscere le realtà e le opzioni a cui devono reagire e a dar loro attivamente forma.

Le seguenti linee guida vi aiuteranno a orientarvi quando accompagnerete i membri del team e le squadre per sviluppare una migliore valutazione dei problemi.

- Determinare se Discounting è presente.
- Identificare il livello di Discounting.
- Stabilite chi è coinvolto. Voi stessi, uno o più membri del team, l'intero team?
- Preparatevi a un intervento appropriato.
- Attuare l'intervento.



## Linee guida: Come posso riconoscere Discounting?

### Livello 1 - Discounting dell'esistenza di un problema

L'individuo è consapevole che

- esiste una situazione?
- alcuni eventi si sono verificati?
- la realtà è cambiata in una certa dimensione?

Se la risposta è affermativa, determinare il livello successivo di Discounting.

In caso contrario:

- Esprimere chiaramente la realtà.
- Se la realtà è cambiata, mostrare cosa è cambiato. Mostrare che il cambiamento è inevitabile e che la vecchia realtà non tornerà.
- Mostrare gli eventi oggettivi.
- Usare un linguaggio di fatti.
- Chiedete come l'individuo valuta la situazione. In questo modo si può verificare se ha compreso la realtà che si sta esplicitando

### Livello 2 - Discounting dell'importanza di un problema

L'individuo è consapevole che la situazione

- È importante?
- È un problema?

Se la risposta è affermativa, determinare il livello successivo di Discounting.

In caso contrario:

- Indicare gli effetti di un'azione o di un fallimento specifico sulla realtà.
- Mostrare le conseguenze di un'azione o di un fallimento specifico. Le conseguenze possono, ad esempio, verificarsi in:
  - l'efficacia personale dell'individuo,
  - il loro rapporto con voi,
  - il loro rapporto all'interno del team,
  - l'efficacia del team, i costi e la redditività dell'organizzazione.

### Livello 3 - Discounting della possibilità di cambiamento

L'individuo vede che

- la situazione può cambiare?
- altri sono riusciti a superare sfide simili?

Se la risposta è affermativa, determinare il livello successivo di Discounting.

In caso contrario:

- Dimostrare che il problema è più generico e che è affrontato da più persone rispetto al singolo individuo. Ad esempio, potrebbe trattarsi di un problema che riguarda anche il loro team, la loro azienda e il loro settore.
- Utilizzate fatti, ad esempio articoli, casi di studio, discussioni sui social network. Attirate la loro attenzione sui resoconti delle esperienze altrui e sugli esempi di chi ha affrontato la situazione e l'ha cambiata
- Allargare la prospettiva. Mostrate come questo problema sia stato efficacemente risolto nel loro team, nella loro organizzazione o nel loro settore.

### Livello 4 - Discounting delle capacità personali

Una persona pensa che

- possono risolvere una situazione e produrre un cambiamento?
- le opzioni attualmente disponibili sono applicabili alla loro situazione e alle condizioni in cui si trovano?

In caso contrario:

- Aiutare l'individuo a riconoscere la propria influenza sulla situazione.
  - Da cosa dipendono?
  - Cosa possono fare nell'ambito della loro influenza?
- Aiutateli a creare un piano d'azione realistico a breve termine. Non create un piano complesso che li scoraggi. Concentratevi invece su punti d'azione brevi.
- Concordate una rapida revisione dei risultati. Quali strategie hanno funzionato? Quali non hanno funzionato? Utilizzate questi dati come base per migliorare le azioni successive.
- Sviluppate insieme una sensazione di

competenza chiedendo delle situazioni che l'individuo ha affrontato in passato. Parlate di come le hanno affrontate allora e di quali strategie potrebbero utilizzare nella situazione attuale.

- Se l'individuo dice che un approccio non fa per lui, chiedetegli come vorrebbe cambiare l'approccio, in modo che si adatti meglio al suo stile di lavoro.

## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Facilitare le squadre

La mancanza di consapevolezza che un problema viene scontato non riguarda solo i singoli individui. Può avere un impatto anche sui team o sulle organizzazioni. Osservate come il vostro team parla di una situazione o di un problema. Valutate se la strategia del team o il suo approccio al problema corrispondono al corrispondente livello di Discounting. Questo richiede un po' di pratica.

Ad esempio, potreste decidere insieme di introdurre un nuovo sistema di gestione delle relazioni con i clienti (CRM). Tuttavia, non riuscirete a fare un uso proficuo del nuovo software se i singoli membri del team non sono consapevoli della necessità di questo nuovo CRM per l'intera organizzazione.

Quando si implementa un cambiamento, non ci si deve limitare a pensare al risultato atteso. Pensate anche al grado di Discounting che potrebbe verificarsi nel team. È facile cadere nella trappola di saltare il lavoro di sensibilizzazione del team e di invitare troppo rapidamente le persone coinvolte a sviluppare o attuare una strategia.

La tentazione può essere quella di farlo se il team non è ancora consapevole dell'esistenza o dell'importanza di un problema, o se non crede che la situazione possa cambiare.

Ascoltate le obiezioni del team al cambiamento e stabilite a quale livello di Discounting si trovano. Se possibile, cercate di accertare il livello di Discounting all'interno del team in relazione a una sfida specifica prima della riunione e preparatevi di conseguenza con un intervento adeguato. Se Discounting diventa

evidente durante la riunione, siate flessibili e scegliete un metodo di intervento che corrisponda al livello di Discounting che avete identificato.

Pensate se non solo userete il concetto di Discounting nella vostra facilitazione, ma lo introdurrete anche nel vostro team, in modo da creare una consapevolezza collettiva per le sfide insieme a questo approccio.

### Sviluppare il proprio carattere di leader

L'ignoranza dei problemi è un problema anche per i leader inclusivi. Discounting non solo blocca il vostro sviluppo personale, ma impedisce anche quello del vostro team. Se incontrate resistenza personale, valutate a quale livello di Discounting vi trovate attualmente. Chiedete a qualcuno di aiutarvi ad applicare l'approccio all'Discounting o applicate a voi stessi l'approccio descritto sopra. È inefficace, ad esempio, se i team leader partecipano a un corso di formazione sulla leadership inclusiva e lo seguono con un dialogo inclusivo nel loro team, ma non riconoscono il significato e il valore della leadership inclusiva. La possibilità di applicare le competenze acquisite al loro lavoro quotidiano è bassa

## RISORSE

Gli autori del metodo sono Ken Mellor ed Eric Schiff. Lo strumento deriva dall'approccio dell'Analisi Transazionale.

Raccomandazioni:

Mellor, Ken; Schiff, Eric (1975): Discounting; in: Transactional Analysis Bulletin; Vol. 5; No. 3; S. 303-311.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.

Materiali gratuiti sull'applicazione degli strumenti dell'analisi transazionale (stati dell'io, driver interni, Discounting) al business possono essere scaricati da: <https://juliehay.org/free-downloads-books-workbooks/>

#Discounting

#Cambiamento

#Conflitto

# 14 SCRUM

Non innamoratevi del vostro piano,  
è quasi certamente sbagliato.

Jeff Sutherland



## Vantaggi

### Quando è utile questo metodo?

- Quando si vuole diventare un team o un'organizzazione più agile, in primo luogo per rispondere rapidamente e in modo appropriato ai parametri che cambiano.
- Quando si vuole aumentare il senso di responsabilità individuale nel team, lasciando che i membri del team decidano da soli il modo giusto per raggiungere un obiettivo.
- Quando si vuole diventare un'organizzazione orientata al cliente.
- Quando siete alla ricerca di un'opportunità efficace per implementare con successo progetti in un ambiente in rapida evoluzione.
- Quando si vuole ridurre al minimo il rischio di investimenti sbagliati e di decisioni errate e quindi ci si concentra sulla valutazione regolare dei risultati intermedi dei processi di lavoro, in

bile come sarà strutturato il loro risultato quando si tratta di nuove disposizioni di ricerca o di competenze. Anche i suoi clienti richiedono questo approccio, tra l'altro perché devono difendere ai loro supervisor nelle loro organizzazioni il motivo per cui hanno assegnato il progetto a Olivia e al suo team. Questo è possibile solo se, al momento dell'assegnazione del progetto, viene descritto in modo molto chiaro il risultato che ci si aspetta alla fine.

Nonostante il suo approccio sistematico, negli ultimi anni Olivia e i membri del suo team hanno fatto un'osservazione ripetuta. Dopo aver consegnato i loro risultati, di solito un rapporto completo che può arrivare fino a 100 pagine, ricevono più raramente di un tempo gli elogi per il loro lavoro di alta qualità. I loro clienti, per alcuni dei quali il team lavora da diversi anni, non sono più soddisfatti come un tempo. Pur lavorando con la stessa professionalità di prima, i clienti rispondono sempre più spesso con affermazioni del tipo: "Il rapporto è buono, ma ci aspettavamo di più su questo aspetto".

## Esempi dalla pratica

Olivia è team leader di una società di consulenza che si occupa di ONG, imprese sociali e appaltatori pubblici. Uno dei suoi servizi più importanti è la ricerca completa e scientificamente fondata e la consulenza su argomenti politici, sociali, ecologici ed economici di particolare interesse per i suoi appaltatori.

Olivia ha imparato ad affrontare i nuovi progetti in modo molto strutturato. Le piace fare piani accurati. Questo le dà un senso di sicurezza e la sensazione di lavorare in modo ben preparato. Se possibile, il suo obiettivo è quello di tenere conto di tutto quando viene assegnato un progetto. Esige questo approccio anche dai suoi collaboratori. Chiede loro di descrivere il più accuratamente possi-

I membri del team di Olivia esprimono il loro disappunto per questo tipo di feedback durante le riunioni del team. Non sono abituati a questo e chiedono cosa potrebbero fare di diverso. Harry è stato recentemente assunto come nuovo membro del team. Prima di iniziare questo nuovo incarico, ha completato un corso di formazione online su Scrum, poiché come professionista certificato PRINCE2 voleva ampliare le sue conoscenze precedenti sui metodi tradizionali di gestione dei progetti con un approccio agile alla gestione dei progetti. Durante la prima riunione del team con Harry, è stato nuovamente affrontato il tema della soddisfazione del cliente. Harry aveva una spiegazione semplice e un suggerimento: "Durante i tre-sei mesi che generalmente ci servono per la ricerca e lo sviluppo del rapporto, dovremmo metterci in contatto



con i nostri appaltatori almeno una volta al mese per informarli del lavoro in corso e dei nostri progressi. Forse questo non è familiare per noi e per i nostri appaltatori, ma sono sicuro che con questa semplice misura riporteremo la soddisfazione dei nostri clienti ai livelli abituali".

Il team ha lasciato che Harry spiegasse loro perché pensava che avrebbero avuto successo con questo approccio. Ha spiegato brevemente i componenti chiave di Scrum, compreso il concetto di lavorare in cosiddetti "sprint" di un mese al massimo. Harry spiegò che in Scrum i risultati intermedi vengono discussi con l'appaltatore. I suoi nuovi colleghi sostenevano che non potevano immaginare che i loro appaltatori, ad esempio quelli dei dipartimenti pubblici, accettassero di trascorrere diverse ore con loro ogni mese per aggiornarsi sull'avanzamento del loro lavoro. "Vogliono solo un buon risultato alla fine. Nel frattempo, non vogliono lavorare con noi", hanno affermato.

Olivia è ben consapevole di questo atteggiamento tra i suoi clienti, ma Harry aveva comunque suscitato il suo interesse per l'approccio più agile di Scrum. Pur avendo spesso sentito parlare di Scrum, finora aveva pensato che questo modo di lavorare fosse più adatto al settore IT, dove Scrum è stato originariamente sviluppato.

Olivia e il suo team hanno approfondito la filosofia alla base di Scrum. A Harry è stato chiesto di preparare un breve workshop informativo per condividere le sue nuove conoscenze su Scrum con i colleghi. Alla fine del workshop, Olivia ha chiesto se ci fossero aspetti di Scrum che il team avrebbe potuto utilizzare subito, anche se non voleva introdurre immediatamente l'intero metodo per il lavoro comune. Insieme hanno identificato i componenti di Scrum che volevano provare direttamente: Olivia e il project manager responsabile di ogni progetto ora contattano il loro appaltatore almeno una volta al mese per una

chiacchierata informale online. Per questa conversazione pensano a una specifica domanda fattuale che sta occupando il team di ricerca. Utilizzano l'incontro per riferire brevemente a che punto è il lavoro. L'aspetto più importante delle conversazioni, tuttavia, è scoprire come il contraente reagisce ai risultati intermedi e vedere se esprime nuovi interessi, desideri o idee che non erano stati comunicati al momento dell'assegnazione del contratto.

Dopo un semestre, il team ha fatto il punto della situazione e ha discusso con gli appaltatori i risultati delle brevi conversazioni mensili di aggiornamento. Tutti erano d'accordo: la soddisfazione dei clienti era aumentata di nuovo. Alcuni clienti hanno persino detto che le brevi conversazioni online erano state particolarmente preziose, perché avevano dato vita a nuove idee. Hanno lodato la flessibilità con cui il team di Olivia ha accolto i nuovi suggerimenti per tutta la durata del contratto.

Olivia ha riferito i risultati positivi della sua fase sperimentale con i singoli componenti di Scrum al team di leadership della sua azienda. In futuro, lei e il suo team vorrebbero essere i primi dell'azienda a lavorare secondo questo metodo.



## In breve

Scrum è attualmente il metodo di gestione dei progetti più conosciuto. Scrum proviene dall'industria del software, ma viene ora utilizzato in molti altri settori al di fuori dello sviluppo del software. Il nome deriva originariamente dallo sport del rugby. Scrum è una forma abbreviata di "scrummage" e si riferisce a un momento del gioco in cui i giocatori si avvicinano. Questa situazione si basa su agilità, dinamismo e comunicazione. Questo è il significato di Scrum. I principi fondamentali che sono al centro di Scrum sono:

- Un'azione iterativa e incrementale, in cui gli incrementi utili vengono sviluppati il più rapidamente possibile piuttosto che completare e presentare il risultato finale in un momento molto successivo.
- Orientamento coerente verso i clienti,

piuttosto che garantire che il piano originale sia attuato nel modo più preciso possibile.

- Auto-organizzazione invece di una governance centrale (di progetti).

Questi tre aspetti sono pertinenti anche per INCLUDE. Scrum consente di avere successo in un ambiente aziendale volatile e incerto, in cui le aspettative dei clienti e del gruppo target cambiano e in cui è necessaria la creatività. Scrum crea una struttura di lavoro basata sulla comprensione, sull'auto-organizzazione, sul miglioramento della qualità e del ritmo di lavoro e sull'apprendimento dall'esperienza. L'applicazione di questo metodo consente al team di rispondere in modo flessibile alle nuove aspettative e circostanze. Scrum è una delle possibili risposte alle sfide associate all'accelerazione tecnologica, alla costante ricerca di innovazione e a un ritmo di lavoro rapido con la pressione della performance.

Scrum può essere implementato ovunque l'obiettivo sia quello di aumentare la produttività e ottenere risultati migliori, in modo da sviluppare soluzioni adeguate in stretta consultazione con i clienti o i gruppi target. Il metodo offre un buon punto di partenza per aumentare sistematicamente l'agilità di un team o di un'or-

ganizzazione. Nel contesto di INCLUDE, "agilità" significa comprendere la capacità di un'organizzazione di rispondere in modo appropriato e flessibile a parametri mutevoli.

In questo senso, l'agilità è un requisito importante per garantire la sopravvivenza a lungo termine di un'organizzazione.

## ISTRUZIONI

### Fondamenti di Scrum

Secondo la guida Scrum, un manuale scritto da Ken Schwaber e Jeff Sutherland (vedi "Risorse"), il metodo si basa sui seguenti fondamenti:

**Trasparenza:** La possibilità per tutti i partecipanti di seguire i progressi del progetto. Le informazioni sono disponibili per tutti.

**Ispezione:** Azione incrementale e iterativa. Un ciclo di iterazione viene definito "sprint". I progressi vengono regolarmente verificati alla luce degli obiettivi del ciclo di sprint corrispondente.

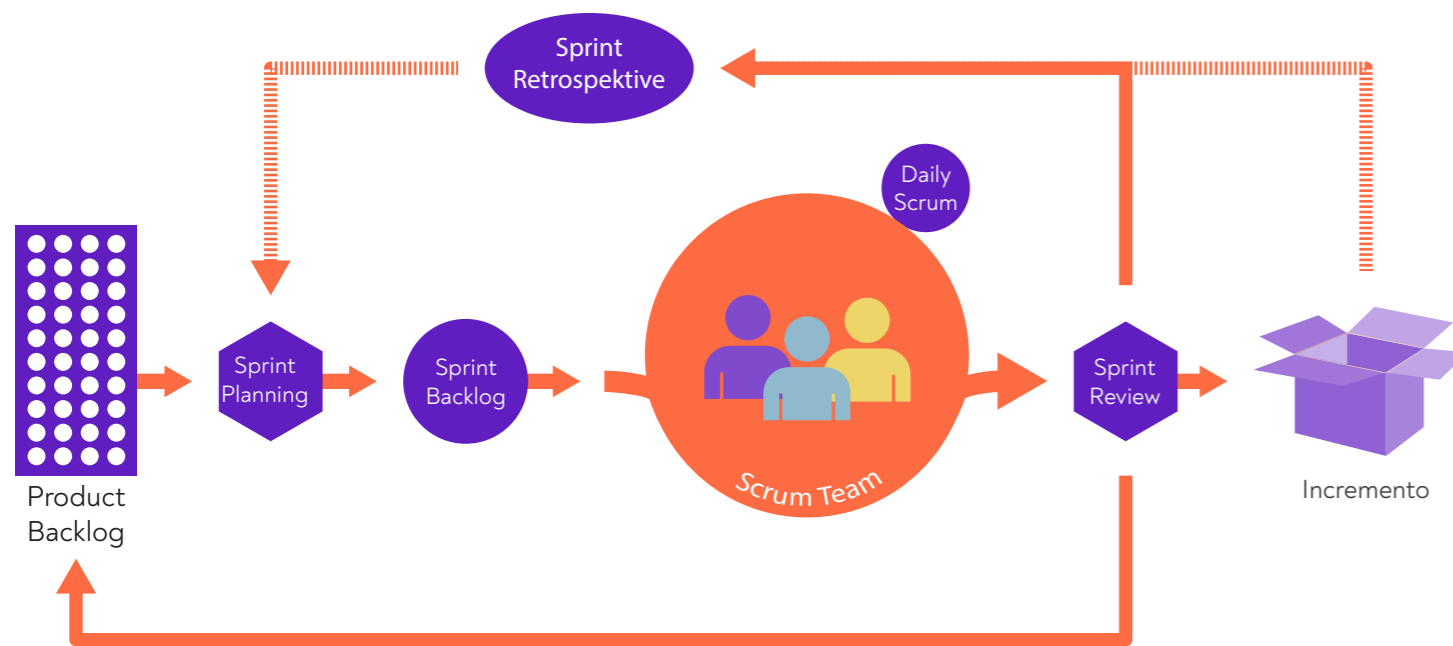
**Adattamento:** La capacità di rispondere ai cambiamenti e di imparare dall'esperienza fa parte del processo. Il team acquisisce costantemente nuove esperienze. Se qualcosa deve

essere cambiato, può essere implementato già nel ciclo di sprint successivo.

### Perché Scrum è diverso?

I progetti agili hanno una probabilità di successo tre volte superiore rispetto ai cosiddetti progetti a cascata, ovvero quelli realizzati con i metodi tradizionali di gestione dei progetti. Il Gruppo Standish è giunto a questa conclusione nel suo Chaos Report del 2020 (vedi "Risorse"). Inoltre, la probabilità di fallimento di un progetto a cascata è doppia. Lo studio definisce il successo in termini di rispetto delle scadenze, del budget, del piano e della soddisfazione degli utenti.

### Le principali differenze tra l'approccio Scrum e quello a cascata alla gestione dei progetti



\* Fonte: Scrum.org.

#### Scrum

- Il progetto viene implementato in modo iterativo, un passo alla volta.
- Il progetto finale può ancora essere modificato. Non è del tutto chiaro come sarà il prodotto finale.
- Alcune fasi si ripetono più volte. I cicli di lavoro sono brevi ("sprint"). I requisiti del progetto possono cambiare nel tempo.
- Pianificazione per obiettivi immediati e a breve termine. La concentrazione è quindi sul valore aggiunto raggiungibile, non sull'entità del lavoro.
- I test sono una componente fissa di ogni "sprint".

#### Cascata

- Il progetto viene realizzato in modo lineare e tradizionale.
- Il prodotto finale è definito molto chiaramente. L'intero progetto viene pianificato in anticipo.
- Passare alla fase successiva significa che la fase precedente è stata completata. Ogni fase del progetto viene lavorata una sola volta.
- L'implementazione si basa su un piano definito con estrema precisione. I requisiti del progetto vengono definiti in una fase iniziale del lavoro.
- La fase di test inizia una volta completato il

- La documentazione ha la priorità.
- Stretta collaborazione con i clienti durante l'intero processo.
- I cambiamenti sono previsti e richiedono quindi un approccio flessibile.

- lavoro di sviluppo.
- Viene creata una documentazione molto precisa.
  - Il contatto con il cliente avviene nella fase di raccolta dei requisiti, nella presentazione delle tappe e nella consegna del prodotto finito. Durante le fasi di sviluppo il team lavora senza contatti con i clienti o i gruppi target.
  - Le modifiche al progetto devono essere concordate attraverso i canali ufficiali.

## Termini di Scrum da conoscere

Scrum ha un proprio vocabolario che è necessario adottare se si vuole lavorare con il metodo. La maggior parte dei termini tecnici è usata in inglese.



## Artefatti Scrum

Gli artefatti di Scrum servono principalmente a rendere trasparenti tutte le informazioni importanti per i partecipanti. Gli artefatti sono tutti i prodotti "tangibili" che vengono sviluppati nel processo Scrum. Si tratta in particolare dei documenti di progetto, come i backlog e i singoli incrementi che compongono il risultato complessivo.

**Backlog del prodotto:** è un elenco strutturato di tutti gli elementi o requisiti che dovrebbero o potrebbero essere implementati nel prodotto in fase di sviluppo. Vengono elencati anche i requisiti per modificare e migliorare il prodotto. Questo elenco non è definitivo. Può essere ampliato con nuovi elementi per creare un prodotto funzionale.

**Sprint backlog:** nello sprint backlog sono elencati i compiti che (dovrebbero) essere svolti nello sprint corrente. Questi compiti sono scelti dal backlog del prodotto. Lo sprint backlog contiene il piano per la produzione degli incrementi successivi (vedere "incremento") e per il raggiungimento dell'obiettivo dello sprint. La pianificazione si basa su una prognosi (vedere "pianificazione dello sprint"). È adattabile se si può garantire che gli obiettivi di sprint vengano raggiunti.

**Incremento:** poiché il prodotto finale con Scrum è iterativo, realizzato un passo alla volta, il prodotto si sviluppa in modo incrementale in ogni sprint. Nel caso del software, ad esempio, si aggiunge una nuova funzione che era stata originariamente descritta nel product backlog. Questa nuova funzione rappresenta un incremento, in altre parole un risultato parziale. L'intero prodotto è costituito da tutti gli incrementi che sono stati

completati nello sprint corrente e in tutti gli sprint precedenti.

## Team Scrum

In Scrum le persone che sviluppano qualcosa insieme sono al centro dell'attenzione. Scrum mira a consentire a tutti i partecipanti di collaborare nel modo più efficace possibile. Il metodo si basa su gerarchie piatte, in cui l'efficacia del team è più importante dell'efficacia dei singoli individui coinvolti. Un team Scrum è composto da un proprietario del prodotto, dal team di sviluppo e da uno Scrum master.

**Proprietario del prodotto:** il proprietario del prodotto è responsabile del successo del progetto. In questo ruolo, rappresenta l'interfaccia tra le parti interessate e il team di sviluppo e garantisce che il prodotto da sviluppare offra il massimo valore possibile per i clienti. Il proprietario del prodotto è responsabile del backlog del prodotto. Il suo compito principale è quello di trasmettere, ispezionare, specificare, approvare, dare priorità e gestire i requisiti del prodotto. Questo viene fatto con l'aiuto di tutti i partecipanti.

**Team di sviluppo:** un team di sviluppo Scrum lavora in modo auto-organizzato. È responsabile del completamento di un incremento alla fine di ogni sprint (cioè una fase di lavoro incrementale). Per raggiungere questo obiettivo, il team di sviluppo pianifica ogni sprint e gestisce il backlog dello sprint. Un team di sviluppo è solitamente composto da 3 a 7 persone.

**Scrum master:** questo membro del team è responsabile dell'efficacia del team Scrum. Uno Scrum master assicura che il team lavori sulle fondamenta del metodo Scrum. Gli Scrum master sono leader che servono. Aiutano il team a concentrarsi sulla creazione di incrementi di valore, si concentrano sul superamento degli ostacoli che bloccano il progresso del team e garantiscono che tutti gli eventi Scrum siano produttivi.

## Eventi Scrum

La natura iterativa di Scrum si basa sul lavoro in **sprint** sequenziali. Questi sprint sono il vero cuore del metodo. Ogni sprint contiene tutti gli eventi Scrum, ovvero la pianificazione dello sprint, gli Scrum giornalieri, la revisione dello sprint e la retrospettiva dello sprint. Ognuno di questi eventi Scrum offre al team la possibilità di ispezionare e adattare gli artefatti Scrum, in particolare i backlog. A seconda del progetto, ogni sprint dura da una settimana a un mese al massimo. Gli sprint quindicinali sono un ritmo tipico. Una volta terminato uno sprint, può iniziare quello successivo.

**Pianificazione dello sprint:** si tratta di una riunione limitata a un massimo di 8 ore. Durante la pianificazione dello sprint, l'intero team decide quali incrementi devono essere completati nel prossimo sprint (cosa è realizzabile?) e come questo lavoro può essere completato dal team insieme (chi farà cosa?). Al termine della pianificazione dello sprint, il team di sviluppo sarà in grado di spiegare al product owner e allo Scrum master come intende raggiungere gli obiettivi dello sprint successivo in modo auto-organizzato e come sarà organizzato il lavoro sull'incremento successivo.

**Scrum giornaliero:** lo scopo degli Scrum giornalieri, in altre parole delle riunioni Scrum giornaliere, è quello di verificare costantemente i progressi verso gli obiettivi dello sprint e creare un piano per le 24 ore successive. Gli Scrum quotidiani consentono una comunicazione trasparente e continua all'interno del team e l'identificazione o la rapida rimozione di ostacoli e sfide. Allo stesso tempo, questi brevi colloqui rendono obsolete le riunioni più lunghe.

Una forma preferita di Scrum giornaliero è una riunione di gruppo stand-up di 15 minuti. Stare in piedi, piuttosto che seduti su comode sedie, protegge il team da lunghe discussioni. Durante la riunione, ogni membro

## Daily scrum



del team parlerà a turno e risponderà alle seguenti domande:

1. Cosa ho fatto ieri per aiutarci a raggiungere il nostro obiettivo di sprint insieme?
2. Di cosa mi occuperò oggi per raggiungere insieme il nostro obiettivo di sprint?
3. C'è qualcosa che potrebbe bloccare i miei progressi?

Quando emergono ostacoli o sfide, questi non vengono discussi o risolti durante l'incontro. I partecipanti si limitano a concordare come sostenere la persona che si trova ad affrontare una sfida. Le conversazioni per trovare una soluzione di solito avvengono subito dopo lo Scrum quotidiano, in conversazioni bilaterali o in gruppi più piccoli.

**Revisione dello sprint:** lo scopo di questo evento Scrum è quello di esaminare i risultati dello sprint e di concordare gli adattamenti necessari. A tal fine, il team di sviluppo presenterà i risultati dello sprint a tutte le parti interessate, in particolare agli appaltatori, e spiegherà dove sono stati fatti progressi e quali sfide sono state affrontate lungo il percorso. L'attenzione si concentra

sui successi del team e sui passi successivi. Il backlog del prodotto viene adattato sulla base della revisione dello sprint.

Il manuale Scrum descrive la Sprint Review come una riunione informale. La presentazione dell'incremento dovrebbe essere al centro dell'attenzione. Tutti i partecipanti sono incoraggiati a fornire un feedback, in modo che il team Scrum abbia un input prezioso per la fase successiva del lavoro.

**Retrospettiva di sprint:** la retrospettiva di sprint si svolge sempre tra la revisione di sprint e la successiva riunione di pianificazione di sprint. Questo evento interno al team serve ad analizzare il lavoro svolto insieme dal team Scrum. Il suo scopo è identificare e implementare immediatamente le potenziali aree di miglioramento nella fase successiva.

### Implementazione di Scrum: cosa tenere presente

Prima di decidere di lavorare con Scrum nella vostra organizzazione in futuro, dovrete riflettere su alcuni aspetti. L'introduzione



ufficiale di Scrum richiede un intervento esteso nelle strutture e nei processi della vostra organizzazione. Dovete quindi riflettere attentamente quando prendete questa decisione.

**Scrum come sinonimo di agilità:** Scrum è innanzitutto un metodo di gestione dei progetti riconosciuto a livello internazionale che offre un percorso alternativo agli svantaggi specifici dei tradizionali metodi di gestione dei progetti a cascata come PRINCE2, PMI, IPMA o PM.2 Con Scrum, i team di progetto possono rispondere con maggiore agilità ai parametri mutevoli e ai nuovi requisiti. Questa agilità è il vantaggio principale di Scrum, che rende il metodo interessante come nuovo strumento di leadership anche al di là del suo utilizzo nella gestione dei progetti.

Chiunque voglia utilizzare Scrum nel contesto di un approccio di leadership contemporaneo in un'epoca di cambiamenti digitali, aumenterà in particolare l'agilità di un team o di un'organizzazione. Agilità significa capacità di rispondere a nuove sfide e opportunità in modo preparato e flessibile. Chiunque parli

di Scrum parla di agilità. Chiunque voglia ottenere una maggiore agilità nella propria organizzazione può utilizzare Scrum a tale scopo. Dovete decidere se volete introdurre il metodo al 100% o se potete ottenere una maggiore agilità implementando Scrum solo in parte.

**Scrum cambia le organizzazioni:** l'introduzione di Scrum avrà un impatto maggiore della semplice "gestione del progetto". Rappresenta un passaggio fondamentale dalla gestione dall'alto verso il basso ai team auto-organizzati. Scrum richiede un nuovo modo di lavorare, in cui leader e membri del team devono ridefinire i termini potere e responsabilità. Gran parte del lavoro che prima era riservato ai leader (definizione degli obiettivi, pianificazione, motivazione, monitoraggio) viene svolto dai team Scrum in modo indipendente.

L'introduzione ufficiale di Scrum è un'opzione quando si lavora già in un team altamente qualificato con membri entusiasti che hanno un chiaro orientamento all'eccellenza e vogliono continuare a migliorare. Tuttavia, se finora la vostra organizzazione è stata guidata

dall'alto verso il basso e i membri del vostro team si considerano più che altro destinatari di istruzioni, dovrete riflettere attentamente su come e se Scrum sia il metodo giusto per voi in questo momento. In questo caso è consigliabile iniziare con gli altri strumenti del manuale INCLUDE per migliorare i requisiti per introdurre con successo Scrum.

**Lavorare in modo diverso con i clienti e i gruppi target:** Scrum garantisce il coinvolgimento attivo dei clienti o dei gruppi target nel processo di fornitura di un servizio. Queste parti interessate devono volerlo. Se lavorate principalmente per clienti che si aspettano da voi un prodotto di alta qualità pronto per l'uso o per l'utilizzo immediato, allora Scrum è un metodo meno adatto.

**Sviluppare e migliorare continuamente il know-how di Scrum:** nonostante il manuale di Scrum sia lungo appena 20 pagine, l'implementazione di Scrum non è semplice. Scrum è facile da capire, ma la sua applicazione pratica è complessa. Questo è anche uno dei motivi per cui l'introduzione di Scrum in un'organizzazione può fallire. In generale, avrete bisogno del supporto di esperti esterni e dovrete porre l'accento sullo sviluppo costante e sul miglioramento permanente del know-how Scrum del vostro team. Il successo dell'introduzione di Scrum richiede tempo. Le sfide nel corso di questo processo devono essere considerate come opportunità di apprendimento per voi e per il vostro team. L'introduzione di Scrum richiede l'impegno di tutti i membri del team. Affinché il processo funzioni, è necessario che i membri del team siano quelli giusti.

**Iniziare con un team Scrum:** fino a che punto introdurre Scrum? Il metodo deve essere introdotto in un team, in un'area o nell'intera organizzazione? Un approccio collaudato è quello di iniziare a introdurre Scrum in un team che sia adatto a questo metodo. Solo dopo aver fatto le prime esperienze positive, si dovrebbe estendere l'applicazione di

questo metodo ad altri team.

L'espansione di Scrum a gruppi organizzativi più grandi è un processo impegnativo che non si dovrebbe iniziare se si devono ancora superare le sfide a livello di singoli team. Tenete presente che la guida Scrum non è stata concepita per sistemi complessi al di là del livello del team.

Un modo popolare per scalare Scrum all'interno delle organizzazioni è l'approccio Scrum of Scrums (vedere "Risorse"). I leader di INCLUDE che desiderano introdurre strutture agili di Scrum anche al di là dei singoli team dovrebbero, tuttavia, affrontare gli strumenti "Beta Codex" e "Cell Structure Design" di questo capitolo prima di espandere Scrum all'intera organizzazione. È necessario conoscere questi due strumenti in combinazione con l'approccio graduale di INCLUDE descritto nel capitolo 4 prima di apportare un cambiamento permanente alle strutture e ai processi della propria organizzazione, espandendo Scrum oltre l'area di applicazione originariamente prevista.

**Dimensione ottimale del team Scrum:** uno dei motivi del successo di Scrum è che il numero minimo e massimo di persone che possono far parte di un team Scrum è chiaramente definito. Se il numero di persone è troppo basso, non c'è sufficiente eterogeneità o varietà di conoscenze. Se il team è troppo grande, invece, non è più in grado di lavorare con la stessa rapidità, flessibilità ed efficienza. Jeff Sutherland afferma che 7 persone più o meno due è un buon orientamento per qualsiasi team Scrum.

**Le persone devono essere adatte ai ruoli di Scrum:** quando si ricoprono i ruoli in un team Scrum, bisogna assicurarsi che le persone scelte siano adatte ai requisiti del ruolo. Uno Scrum master dovrebbe essere una persona con le qualità di un servant leader che sia felice di orientarsi alle esigenze del team Scrum. Le persone che conoscono l'approccio INCLUDE e lo mettono in pratica possono generalmente ricoprire bene questo ruolo in



Scrum.

Un proprietario del prodotto rappresenta il team verso il mondo esterno ed è riservato nel lavoro quotidiano. I proprietari di prodotto devono essere in grado di affermare se stessi e concentrarsi sull'obiettivo da raggiungere. Per questo motivo, le persone con uno spiccato bisogno di armonia e di appartenenza al team troveranno forse difficile inserirsi in questo ruolo.

**Infrastruttura tecnica:** per utilizzare Scrum in team di persona o remoti, è necessaria un'infrastruttura tecnica adeguata. Un team Scrum ha bisogno di uno spazio condiviso - fisico o virtuale - per poter lavorare bene. Jira, supportato da Confluence, offre una soluzione software comune. Potete trovare ulteriori suggerimenti sulle soluzioni software nello strumento "Lavoro a distanza" di questo capitolo.

## ASSISTENZA QUOTIDIANA

L'utilizzo di concetti agili come Scrum comporta cambiamenti nei processi e nelle strutture di lavoro, con i quali è necessario confrontarsi consapevolmente.

### Comunicazione in team autonomi

I team Scrum agiscono in modo auto-organizzato. I dipendenti assumono una maggiore responsabilità individuale e la loro lealtà si sposta gradualmente verso la solidarietà di squadra. La capacità di lavorare in team è un importante fattore di successo in Scrum. In questo ambiente di lavoro è fondamentale che tutti i membri del team possano comunicare apertamente tra loro. I conflitti interpersonali non scompariranno semplicemente perché si utilizza Scrum. È necessario fornire al team gli strumenti per poter gestire in modo produttivo i conflitti e le tensioni. Gli strumenti "comunicazione inclusiva" e "dare e ricevere feedback" di questo capitolo sono particolarmente adatti a questo scopo.

### Non solo agilità sulla carta

La "leadership agile" è una delle parole d'ordine del management più utilizzate del nostro tempo. Non è raro, tuttavia, che il termine "agile" serva semplicemente a dare una nuova mano di vernice a concetti già noti, in qualche modo più moderni: qualcosa di simile a partire dalla parola "agile" per trasformare un vecchio cappello in un nuovo concetto di gestione. Quando implementate Scrum e altri approcci agili, assicuratevi di non aumentare l'agilità solo sulla carta.

Scrum e "agilità" non sono una panacea per sistemi organizzativi fatiscenti. Se la leadership di un'organizzazione non è disposta a lavorare sul proprio sistema, allora Scrum può diventare semplicemente una finzione "agile" per scongiurare l'effettiva resistenza ai cambiamenti molto più profondi e neces-

sari che un'organizzazione deve fare. Evitare di strumentalizzare Scrum per guadagnare tempo e finire per dover cambiare il meno possibile. Questo è in contrasto con l'approccio INCLUDE. Solo chi è seriamente interessato all'auto-organizzazione, alla responsabilità individuale, alla capacità di prendere decisioni orientate al cliente e a una mutata concezione del potere in un'organizzazione dovrebbe usare la parola "agile". Chiunque introduca Scrum o "agile" semplicemente sulla carta corre il rischio di avere membri del team scontenti.



### Il vostro buffet Scrum

È possibile utilizzare singole componenti di Scrum senza implementare l'intero metodo. Pensate a quali componenti di Scrum vorreste testare nella vostra organizzazione, magari anche subito. Le piccole imprese o le organizzazioni con meno di 10 dipendenti, ad esempio, hanno avuto buone esperienze con uno Scrum giornaliero adattato, condotto ogni mattina alla stessa ora online. Le domande per una breve riunione quotidiana, a cui tutti i membri del team sono tenuti a partecipare, potrebbero essere: "Quale risultato ho ottenuto ieri?", "Cosa otterrò oggi?" e "Da chi ho bisogno di aiuto oggi per raggiungere il mio obiettivo quotidiano?". Scrum offre una serie di opzioni di adattamento che dovrete analizzare insieme al vostro team.

## RISORSE

Scrum è un metodo di gestione dei progetti ideato da Jeff Sutherland e Ken Schwaber a partire dal 1993, finalizzato soprattutto allo sviluppo agile del software.

Raccomandazioni:

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020) The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game: <https://scrumguides.org/>. La versione attuale della Scrum Guide del novembre 2020 è disponibile gratuitamente in formato PDF. Se siete interessati a Scrum, dovrete iniziare a leggere questo breve documento.

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

Rad, Nader K. (2021): Agile Scrum Handbook; Van Haren Publishing.

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Scrum online: <https://www.scrum.org/>

Video: What Is Scrum? (An Agile Cartoon): <https://www.youtube.com/watch?v=m5u0P1WPfvs>

Video: Jeff Sutherland TEDxAix: Scrum. How to do twice as much in half the time?: <https://www.youtube.com/watch?v=s4thQcgLCqk>

Spanner, Chris (no year specified): Scrum of Scrums: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/scrum-of-scrums>

The Standish Group (2020): CHAOS Report. Beyond Infinity. PDF requiring payment: <https://standishgroup.myshopify.com/collections/frontpage/products/chaos-report-beyond-infinity-hardcover-printed-version>

#Agile

#Scrum

#Project Management

#Responsabilità

#Trasparenza

#Auto-Organizzazione

# 15 PROCESSO DECISIONALE SUL CONSENSO

"Nelle strutture democratiche gli individui sono messi in minoranza, nella sociocrazia ogni opinione viene presa in considerazione".

Ludwig Kannicht



## Vantaggi:

### Quando è utile questo metodo?

- Quando volete prendere decisioni nel Vostro team che aumentino o introducano la responsabilità individuale e l'auto-organizzazione.
- Quando si vuole risolvere un problema complesso senza che vengano erette barriere contro la decisione.
- Quando si vuole esercitare il processo decisionale con la partecipazione di tutte le persone coinvolte senza cadere in una discussione infinita.
- Quando si vuole che tutti siano ascoltati e che le obiezioni siano prese sul serio quando si prendono le decisioni.
- Quando si vuole che tutte le persone coinvolte si assumano la responsabilità della decisione collaborativa e che tutti la condividano. Questo renderà più facile l'implementazione.
- Quando si vogliono stabilire modalità più democratiche per prendere decisioni senza arrivare a un punto morto.
- Quando si vuole che tutti i membri del team siano coinvolti nelle decisioni importanti e, allo stesso tempo, si vuole che l'organizzazione funzioni in modo efficace.
- Quando si vuole che tutte le decisioni siano "abbastanza sicure da provare" e "abbastanza buone per ora"now'.

## Esempi dalla pratica

Didi è impegnata da diversi anni in una ONG che si occupa dell'assistenza ai rifugiati nella sua città. L'organizzazione è nata come iniziativa privata e negli anni successivi si è sempre più professionalizzata come organizzazione caritatevole. Una caratteristica del lavoro dell'organizzazione è che al nucleo di circa dieci membri impegnati da lungo tempo si aggiungono diversi

aiutanti che, a seconda della situazione politica attuale, sono più o meno presenti a titolo volontario. Questo lavoro volontario deve essere coordinato. Questi volontari offrono il loro aiuto quando si verificano emergenze acute tra i rifugiati.

Un anno fa, Didi ha assunto il ruolo di direttore generale della sua associazione. Da allora, ha guidato sia il lavoro del consiglio di amministrazione che quello del team di volontari. Da quando ha assunto il lavoro del consiglio di amministrazione, l'entusiasmo di Didi per il lavoro comune è notevolmente diminuito. Lavora nel consiglio di amministrazione dell'associazione con altri due collaboratori di lunga data, che accolgono le sue idee per lo sviluppo dell'associazione con molto scetticismo. Capita spesso che i suoi suggerimenti vengano messi in minoranza dagli altri due, oppure che la discussione si blocchi perché non riescono a trovare un accordo su come procedere insieme. Questi blocchi demotivano Didi, soprattutto perché ha la sensazione che i suoi collaboratori nel consiglio di amministrazione non si preoccupino tanto di ottenere risultati quanto di fare in modo che la situazione dell'associazione cambi il meno possibile.

Per fortuna, Didi conosce Alessandro, un nuovo membro impegnato, che ha iniziato a partecipare all'associazione come volontario due mesi fa. Alessandro conosce un metodo interessante per prendere decisioni che ha imparato dal suo lavoro professionale in un'azienda informatica. Sostiene che questa procedura può aiutare a rimuovere il tipo di blocco decisionale che Didi sta attualmente sperimentando. Didi coglie l'occasione e, con l'aiuto di Alessandro, sperimenta per prima la cosiddetta procedura di consenso nella sua funzione di leader del volontariato. Alessandro dice di essere felice di moderare una prima decisione che Didi normalmente avrebbe dovuto prendere da sola, in modo che tutti i membri del gruppo di volontari

possano partecipare alla decisione. Didi e tutti i membri del team, nonostante le riserve iniziali, si sono presto convinti che il metodo del consenso funziona. Un effetto collaterale positivo è stato che il numero di attivisti volontari è cresciuto ulteriormente, poiché si è sparsa la voce nell'area locale che le esperienze e le opinioni di tutti erano ascoltate quando si trattava di volontariato.

La propaganda positiva del passaparola ha fatto sì che anche i colleghi di Didi nel consiglio di amministrazione si accorgessero del successo con cui il team di volontari ha organizzato l'assistenza alle persone provenienti dall'Ucraina e fuggite dagli effetti dell'attacco russo alla loro città. Didi è stata intervistata, tra l'altro, dal giornale regionale su questo tema. Questo ha fatto sì che altre associazioni civiche si mettessero in contatto con lei, desiderose di saperne di più sulla procedura di consenso. Il risultato migliore per Didi, tuttavia, è stato che entrambi i suoi collaboratori nel consiglio di amministrazione erano disposti a prendere insieme decisioni importanti in futuro con il consenso. Hanno deciso di implementare la procedura nei prossimi sei mesi in via sperimentale e poi di decidere insieme se continuare con questa procedura.

### In breve

La procedura di consenso è particolarmente adatta per prendere decisioni importanti insieme a un team. Se una situazione decisionale è confusa o complessa, ad esempio quando si tratta di questioni relative alla trasformazione digitale di un'organizzazione, il metodo del consenso è particolarmente adatto. In generale, nessuna persona in un gruppo è in grado di sondare completamente tutte le informazioni e le possibilità decisionali quando si tratta di decisioni fondamentali. Con il processo decisionale consen-

suale, è possibile utilizzare l'intelligenza dell'intero gruppo senza cadere in discussioni infinite e infruttuose. Il consenso è più democratico della democrazia, dove i singoli individui trovano le loro opinioni diverse messe in minoranza dalla maggioranza. Il processo decisionale basato sul consenso, invece, utilizza proprio queste obiezioni individuali per raggiungere una soluzione adeguata a livello collettivo. L'approccio strutturato del processo decisionale di consenso garantisce che la decisione non si blocchi.

In particolare, il consenso significa: "Non ho alcuna obiezione sostanziale alla proposta attuale alla luce del nostro obiettivo comune". Non è quindi necessario votare una bozza di proposta con il 100% di convinzione, ma si può comunque acconsentire alla sua attuazione. In questo modo si ottiene un maggiore spazio di manovra e si aprono opzioni che vanno oltre il "minimo comune denominatore".

Una "obiezione sostanziale" è presente nelle seguenti situazioni:

- "Non posso o non voglio attuare questa decisione perché..."
- Questa decisione ci allontanerà dal nostro obiettivo comune perché..."
- "Questa decisione ci danneggia come squadra o organizzazione perché..."
- "Non possiamo revocare questa decisione in futuro o apportare le necessarie modifiche perché..."
- "Questa decisione porterebbe a conseguenze che dovremmo evitare perché..."
- "Non ci saranno miglioramenti significativi come risultato di questa decisione che giustificano lo sforzo richiesto perché..."

Nella procedura di consenso, una "obiezione sostanziale" non equivale a un veto.

Chiunque sollevi un'obiezione di questo tipo deve motivarla con argomentazioni concrete. Nella procedura di consenso le "obiezioni sostanziali" sono trattate in modo tale che colui che solleva l'obiezione, o l'intero gruppo, è responsabile di trovare una soluzione che soddisfi l'"obiezione sostanziale". In effetti, ciò significa che: "Potremmo aver trascurato qualcosa di importante e dobbiamo potenzialmente integrare questo argomento nella nostra soluzione".

Oltre a questo, la flessibilità del metodo del consenso si basa su altri due principi che sono fondamentali per qualsiasi decisione di consenso. Tutte le decisioni prese con il consenso devono essere "abbastanza sicure da provare" e "abbastanza buone per ora". Ciò significa che l'attuazione non deve comportare conseguenze negative evidenti e sostanziali e che i partecipanti devono accontentarsi di non puntare a una soluzione ottimale, ma a una soluzione sufficientemente buona sulla base delle informazioni disponibili nella situazione attuale. Entrambi i principi, insieme, assicurano che la capacità di agire di un team o di un'organizzazione sia preservata, anche in situazioni decisionali difficili.

## Panoramica del metodo di consenso\*



\* Questo grafico è stato utilizzato con l'amichevole autorizzazione di Christian Rùther ([www.soziookratie.org](http://www.soziookratie.org)). Potete trovare ulteriori informazioni su questo autore nella sezione risorse.



## ISTRUZIONI

### Sociocrazia: Non nuova, ma contemporanea

Il metodo decisionale del consenso è un elemento centrale della sociocrazia. Christian Rütger, uno dei più illustri esperti di sociocrazia nell'Europa di lingua tedesca, ha riassunto così i vantaggi di questo modello organizzativo: "Le opinioni e le idee di tutti vengono prese in considerazione, eppure le decisioni possono essere prese rapidamente".

Il termine "sociocrazia" deriva dal latino "socius" (compagno) e dal greco "kratein" (governare). Come modello organizzativo, la sociocrazia non è così nuova come molti pensano quando ne sentono parlare per la prima volta. Il concetto può essere fatto risalire all'imprenditore olandese Gerard Endenburg, che alla fine degli anni '60 iniziò a cercare un concetto organizzativo moderno. L'incontro con il riformatore sociale olandese Kees Boeke è stato un vero e proprio colpo di fulmine. Endenburg collegò le sue esperienze nel settore cibernetico all'approccio di Boeke e implementò il suo primo concetto sociocratico nell'azienda di elettronica che aveva rilevato dai genitori.

Endenburg ha vissuto un'esperienza cruciale nella sua azienda prima di lanciarsi verso la sociocrazia. Durante una riunione del personale perse la cognizione di ciò che stava accadendo. I leader e i rappresentanti dei dipendenti stavano litigando ferocemente tra di loro, ed Endenburg pensò tra sé e sé: "Ci deve essere un modo migliore. Un modo per camminare insieme, invece di lottare l'uno contro l'altro". Questo è stato il segnale di partenza. Oggi, non solo organizzazioni di piccole o medie dimensioni, ma anche imprese più grandi, con diversi 100 dipendenti, lavorano in tutto il mondo sulla base di questo concetto organizzativo scoperto da Endenburg. Una delle idee centrali utilizzate dalle organizzazioni sociocratiche è quella

di prendere decisioni con il metodo del consenso, che viene presentato qui in dettaglio.

### I principi fondamentali della sociocrazia

L'approccio sociocratico si basa su alcuni principi fondamentali che possono essere riassunti nel modo seguente:

- 1. Ragionamento invece di posizioni (potenti).** Nessuno dovrebbe prendere una decisione basandosi esclusivamente su una posizione (potente). Le opinioni e soprattutto le obiezioni di tutte le persone coinvolte vengono ascoltate e alimentano il processo decisionale. È importante che conti l'argomentazione migliore.
- 2. Facilitare piuttosto che imporre.** Prendere decisioni in linea con il principio del consenso può essere moderato da un leader, ma non deve esserlo per forza. Il moderatore si occuperà di guidare i partecipanti attraverso il processo decisionale. È importante che il moderatore non determini il risultato. Il compito più importante del moderatore è quello di garantire che tutte le opinioni e le ragioni siano realmente espresse e che vengano seguite le singole fasi del processo decisionale di consenso.
- 3. Non esiste un "no" senza giustificazione.** Una decisione può essere impedita solo se qualcuno presenta un'obiezione sostanziale e fondata. Un'obiezione sostanziale è presente se la decisione proposta mette in pericolo l'obiettivo previsto o addirittura l'esistenza dell'organizzazione. Se viene sollevata un'obiezione di questo tipo, colui che l'ha sollevata, insieme a tutte le persone coinvolte, deve trovare una soluzione possibile per soddisfare l'obiezione.

**4. Le nuove opinioni o posizioni sono un segno di apprendimento delle organizzazioni.** Il metodo funziona se, durante un processo decisionale di consenso, alcune delle persone coinvolte o addirittura l'intero gruppo concludono che le posizioni che avevano in precedenza non sono più sostenibili. Un leader che, ad esempio, ammette di essersi sbagliato nella valutazione della situazione, non sarà visto come un debole, ma come aggiornato e capace di imparare. Quanto più le persone coinvolte ammettono apertamente i propri processi di apprendimento, tanto più sarà chiaro che l'intera organizzazione sta imparando.

**5. Fare di più con "abbastanza buono".** L'obiettivo centrale del processo decisionale di consenso è trovare una soluzione fattibile e adeguata. Non si tratta di trovare la soluzione ottimale o l'approccio perfetto. Ognuno cerca invece insieme una soluzione ragionevole basata sulle informazioni disponibili, tenendo conto delle risorse a disposizione. Il motto è: fare di più con "abbastanza buono"! Ciò significa prendere e attuare decisioni più rapide piuttosto che procrastinare all'infinito, anche se queste decisioni non sono perfette.

**6. Tutti sono corresponsabili.** La responsabilità non è solo dei leader. Affermazioni come "Il nostro capo ha appena fatto di nuovo una cosa molto stupida" non sono più possibili con il processo decisionale basato sul consenso. Tutti i membri dell'organizzazione possono e devono fare la loro parte. A tutte le persone coinvolte viene chiesto di esprimere le proprie idee e preoccupazioni. Chi non lo fa è corresponsabile dei fallimenti o delle condizioni di lavoro considerate non ottimali. Il metodo del consenso offre alle organizzazioni un modo fattibile per incoraggiare l'assunzione di responsabilità da parte di tutti nel lavoro quotidiano.

**7. Gestire le informazioni in modo aperto.** Chiunque debba contribuire alla decisione deve avere a disposizione le informazioni pertinenti. La parola chiave è trasparenza. Se si discute di un investimento importante, dell'assunzione di un nuovo membro del team o della gestione di una crisi economica, ad esempio, tutti devono sapere come stanno andando i conti dell'azienda.

### Fondamenti della facilitazione del consenso

Il tratto distintivo delle organizzazioni sociocratiche è il fatto che le decisioni non vengono prese dall'alto verso il basso da coloro che sono più in alto nella gerarchia. Anche per quanto riguarda il consenso, non ci sono decisioni a maggioranza. Non c'è bisogno di raggiungere una decisione comune, di decidere consensualmente. Le decisioni di consenso sono diverse. Per trovare una soluzione fattibile e adeguata che tenga conto di tutte le obiezioni sostanziali, è sufficiente un moderatore all'altezza del compito. Questo può richiedere un po' di pratica da parte loro.

Il successo nel prendere decisioni con il consenso si basa su alcune basi importanti che vengono brevemente descritte di seguito:

- Viene selezionato il moderatore. Può anche essere un membro "normale" della riunione del personale, il che significa che può anche contribuire alla decisione. In questo caso, deve fare attenzione a distinguere chiaramente i due "cappelli" che indossa.
- Il moderatore conduce l'incontro e garantisce il rispetto dei principi della moderazione del consenso. Può prendere decisioni sul processo a seconda della situazione in ciascuna delle singole fasi del consenso.
- Tutti i membri della riunione di consenso sono responsabili della soluzione del



problema o della decisione.

- La discussione è scarsa. Consiste principalmente in diversi passaggi intorno al cerchio, in quanto le persone coinvolte hanno la possibilità di parlare a turno.
- L'attenzione è sempre rivolta al ragionamento o agli aspetti di una soluzione.
- L'attenzione si concentra su soluzioni fattibili, ovvero "fare di più con sufficienza"!
- Una soluzione fattibile o una buona decisione di consenso è "abbastanza sicura da provare" e "abbastanza buona per ora"
- Il moderatore scrive o raffigura la soluzione proposta.
- Il moderatore chiede a tutte le persone coinvolte di identificare chiaramente l'obiettivo comune della decisione individuale del moderatore o, in particolare, quando concordano insieme su una potenziale decisione. Ad esempio, "Ho qualche obiezione sostanziale riguardo alla nostra visione comune 'XYZ'?".
- Non ci sono errori o opinioni sbagliate quando si tratta di decisioni sul consenso. Il moderatore ha il compito di coltivare una cultura positiva degli errori. Ciò include l'accoglienza chiara di qualsiasi nuovo contributo da parte delle persone coinvolte.

## Prendere decisioni congiunte con il consenso - spiegato passo dopo passo

I team con un massimo di 10 membri sono adatti a prendere decisioni sul consenso. La moderazione del consenso è suddivisa in diverse fasi. È buona norma visualizzare le singole fasi per farle vedere a tutti quando si presenta il metodo al proprio team o se si introducono al metodo moderatori con meno esperienza. Le fasi del percorso verso il consenso sono:

### Fase 1: Preparazione e suggerimento

Una decisione di consenso deve essere ben preparata. Si inizia con la scelta di un moderatore. In questo caso ci sono due opzioni: il moderatore può essere "neutrale" o può essere contemporaneamente un membro "normale" del gruppo che ha diritto a partecipare al processo decisionale. Il ruolo di moderatore dovrebbe cambiare il più spesso possibile e sia i membri "normali" del gruppo che le persone più importanti, come i dirigenti o i team leader, dovrebbero assumere regolarmente il ruolo di moderatore. Quando si sperimenta il consenso per la prima volta, è consigliabile scegliere qualcuno che sia percepito da tutto il team come un modera-

tore esperto.

Una volta che la posizione di moderatore è stata occupata, è il momento di iniziare subito. È opportuno prendersi un po' di tempo per passare dal normale ambiente di lavoro al mondo del consenso. A questo scopo sono ideali brevi round di domande, ad esempio quando ognuno risponde alle seguenti domande: "Come sto andando in questo momento?" e/o "Su cosa mi sto concentrando in particolare in questo momento?". Si possono poi definire altri aspetti logistici, ad esempio chi redigerà il verbale della riunione e quanto dovrà essere completo. Ci sono informazioni importanti di cui tutti hanno bisogno in questo momento? Come gestirete le interruzioni, ad esempio le telefonate? Quanto deve durare la riunione e ci saranno delle pause? Si può fare a meno di stabilire dei limiti di tempo quando si introduce per la prima volta il metodo del consenso. La cosa più importante all'inizio è semplicemente sperimentare il metodo di consenso. Se il processo è stato troppo lungo, se ha richiesto un tempo adeguato o se si è potuto decidere in modo sorprendentemente rapido, è una parte importante della valutazione o della riflessione (fase 6). Prima di passare alla fase 2, il moderatore deve indicare chiaramente la decisione da prendere. Questo può essere fatto, ad esempio, introducendo una potenziale risoluzione. Una bozza di risoluzione appropriata per il lancio del metodo del consenso nella vostra organizzazione potrebbe essere, ad esempio: "Decidiamo insieme di utilizzare il metodo del consenso per le decisioni importanti nella nostra organizzazione". Un altro esempio di decisione che potreste utilizzare per promuovere la vostra trasformazione digitale sarebbe: "Vogliamo introdurre un sistema CRM (Customer-Relationship-Management) nella nostra organizzazione, in modo che le esigenze dei nostri clienti siano al centro dell'attenzione". Il suggerimento di un'azione potenziale o di un compito da risolvere congiuntamente verrà poi affrontato un passo alla volta, in linea con il metodo del consenso sociocratico

## Fase 2: Giro di informazioni

Questa fase consiste nell'aiutare tutti i partecipanti a comprendere al meglio le opzioni decisionali o il compito da svolgere. È importante visualizzare le informazioni, ad esempio lavorando con le lavagne di Metaplan per le riunioni di persona o con gli strumenti virtuali appropriati se si tratta di riunioni online (per maggiori informazioni si vedano anche gli strumenti "lavoro a distanza" e "condurre con successo una riunione online" in questo capitolo). L'attenzione iniziale si concentrerà sulle seguenti domande: "Di cosa si tratta?" e "Qual è il nostro obiettivo?".

Si tratta di raccogliere le informazioni rilevanti in modo che le persone coinvolte possano giungere a un'opinione informata e possano sviluppare criteri e ragionamenti sulla decisione proposta. L'attenzione si concentra su numeri, cifre, fatti, quantificazioni ed esperienze precedenti. Più la situazione è complessa, più dovrebbe essere chiaro a tutte le persone coinvolte che stanno decidendo con consenso, proprio perché c'è molta incertezza sulla strada giusta da seguire.

È molto probabile che non tutte le informazioni rilevanti siano presenti o disponibili. Questo è particolarmente vero quando si devono prendere decisioni sul futuro, ad esempio nell'area tematica della "trasformazione digitale", poiché è difficile ottenere previsioni affidabili, se non addirittura impossibile. Chi vuole prevedere con certezza il ruolo che l'"intelligenza artificiale" svolgerà effettivamente in futuro nell'economia e nella società (per maggiori informazioni si veda "strumento di trasformazione digitale" in questo capitolo)? Il consenso accetta che le informazioni disponibili siano incomplete quando le persone si formano un'opinione. Il moderatore, in genere, conclude il giro di informazioni con le seguenti domande: "Mancano informazioni importanti per comprendere la situazione?" e "Chi ha bisogno di ulteriori informazioni per potersi fare un'opinione?". Al termine del giro di informazioni, tutti i partecipanti avranno nuovamente la possibilità di porre domande

di approfondimento.

### Fase 3: Primo giro di opinioni: sfogarsi

Tutti i partecipanti hanno ora l'opportunità di condividere la propria opinione per la prima volta. La cosa più importante è che tutti abbiano la stessa possibilità di parlare. A tal fine, la possibilità di parlare viene fatta girare intorno al cerchio. Tutti hanno un'opportunità. Il fatto che tutti sappiano che saranno ascoltati evita discussioni noiose e controverse. Questo è intenzionale. Non ci sono discussioni. Questo approccio permette di concentrarsi sui singoli argomenti e contributi. Nessuno viene interrotto o criticato e i singoli contributi non vengono valutati.

Le domande chiave di questo primo giro di opinioni sono: "Come mi trovo personalmente di fronte a questo suggerimento o a questa situazione decisionale?", "Cosa ne penso?" e "Questi sono i miei argomenti, o questo è il mio argomento centrale...". Durante questa fase il moderatore è molto riservato e prende nota di ogni affermazione.

### Fase 4: Secondo giro di opinioni - Verso una decisione

Il secondo round di opinioni dà a tutti i partecipanti la possibilità di rispondere ai contributi del primo round. Tutti i partecipanti in genere mettono in discussione l'opinione espressa inizialmente sulla base dei contributi degli altri. L'ascolto durante il primo giro di opinioni di solito porta a nuove impressioni, idee o conclusioni che forse inizialmente non erano state prese sufficientemente in considerazione. Il secondo giro, durante il quale le persone parlano a turno intorno al cerchio, offre la possibilità di sviluppare o modificare la propria posizione e di condividere questi cambiamenti con gli altri. I gruppi che hanno già una certa esperienza con il processo decisionale sul consenso spesso usano inconsciamente questa fase per sviluppare l'argomentazione in modo che diventi più facile per il

moderatore nella successiva fase di consenso arrivare a una bozza di proposta che soddisfi i criteri di consenso. Nel linguaggio calcistico, questo porta a un vero e proprio "assist per il gol", in modo che il gruppo nella fase successiva abbia idealmente il 100% di possibilità di "convertire" il punteggio.

In questo round, le domande centrali mirano a dare voce ai cambiamenti nelle opinioni che si sono formate. A tal fine, il moderatore chiederà a tutti i partecipanti: "Come vi sentite rispetto a ciò che avete appena sentito?" e "Cosa è cambiato nei vostri sentimenti o nella vostra posizione?". Il moderatore ha ancora una volta il compito di permettere a tutti di parlare. È inoltre importante che il moderatore annoti tutte le modifiche suggerite in merito alla decisione presa, nonché le nuove intuizioni importanti e tutte le obiezioni pertinenti. Ciò richiede una grande concentrazione.

Ricordate che, sebbene i contributi in entrambi i round di opinioni servano principalmente a far emergere la migliore argomentazione del gruppo, si pone intenzionalmente l'accento sulla sensibilità e sui sentimenti personali dei partecipanti in merito all'argomento in questione. Questo approccio è particolarmente indicato per le decisioni importanti e complesse che nessuno può comprendere completamente da solo, poiché aiuta ad affrontare in modo proattivo i rischi e le opportunità della decisione in questione.

### Fase 5: Giro di consensi e gestione delle obiezioni sostanziali

Quella che segue è una delle situazioni più impegnative per il moderatore nel processo decisionale sul consenso. In genere modificherà il suggerimento di consenso in base a quanto ascoltato finora e cercherà di tenere conto di tutti gli aspetti rilevanti. Nel fare questo, è importante tenere a mente l'obiettivo comune che è alla base della decisione. Ciò è tanto più importante in quanto la



modifica della bozza di proposta può diventare un po' più frenetica rispetto alle precedenti tornate di pareri. È possibile e sensato coinvolgere l'intero gruppo nella modifica della bozza di proposta. Il moderatore concluderà formulando per iscritto un suggerimento finale di consenso basato su tutte le opinioni che ritiene in linea con i principi del consenso.

Non appena questo suggerimento è stato messo per iscritto, inizia la fase di consenso. A questo punto, a turno, viene chiesto a tutti i partecipanti se sono d'accordo con il quadro di riferimento formulato o se hanno qualche obiezione sostanziale al suggerimento. Se nessuno presenta obiezioni sostanziali, si giunge a una decisione consensuale.

#### Il modo giusto di gestire le obiezioni sostanziali

La cosa fondamentale in questa situazione è andare a fondo della sostanza delle obiezioni espresse ponendo domande orientate alla soluzione. Un'obiezione sostanziale dovrebbe essere espressa in modo consensuale solo se qualcuno ha un buon motivo per non accettare una proposta o ritiene che questa metta a rischio l'organizzazione stessa. Ciò significa che ogni obiezione sostanziale deve essere giustificata da un ragionamento che impedisca di porre fine all'intero processo. Il gruppo continua a modificare la proposta fino a quando tutte le argomentazioni sono state prese in considerazione e non ci sono più obiezioni sostanziali. Questo è generalmente possibile in una sola riunione. Questa chiara attenzione alla buona argomentazione conferisce al metodo del consenso velocità e un approccio orientato alla soluzione.

**Grazie per l'obiezione:** Può essere impegnativo moderare il turno di consenso quando vengono espresse una o più obiezioni sostanziali. La prima cosa da fare per il moderatore è fare un respiro profondo. Il

compito è chiaro: da un lato, è necessario prendere una decisione che porterà l'organizzazione più avanti nel suo percorso verso gli obiettivi. Dall'altro lato, le obiezioni devono essere accolte e valorizzate. Chiunque sollevi un'obiezione giustificata agisce con coraggio e responsabilità. Di solito è più facile far passare una proposta. In qualità di moderatore, dovrete quindi iniziare ringraziando la persona per le sue obiezioni.

**Affrontare le obiezioni:** Per ogni obiezione il moderatore deve chiedere quali siano esattamente le argomentazioni o le prospettive alla base. Deve anche valutare se l'obiezione è davvero così sostanziale. Se, ad esempio, si tratta solo di una "lieve obiezione" o di una "preoccupazione", spesso è sufficiente che chi solleva l'obiezione abbia la possibilità di sollevare le proprie perplessità in questo momento. Se al vostro protocollo aggiungete anche una categoria per le "obiezioni a vista", di solito non c'è nulla che impedisca una decisione di consenso condiviso.

**Elaborare una soluzione insieme:** Se un'obiezione non può essere facilmente messa da parte, il moderatore deve cercare



di trovare una soluzione con chi solleva l'obiezione. Una buona prima domanda potrebbe essere: "Hai una soluzione da suggerire?". Questo coinvolgerà attivamente la persona che solleva l'obiezione nella ricerca di una soluzione. Anche il resto del gruppo deve essere mobilitato, ad esempio chiedendo a tutti quali idee possono contribuire alla soluzione. L'obiettivo è trovare una soluzione tangibile che soddisfi la riserva giustificata e fattuale. In questo caso è importante non allontanarsi dal compito in corso, ma lavorare in modo concentrato sull'obiezione sollevata. Una volta formulato un nuovo suggerimento che tenga conto dell'obiezione, si dovrà chiedere esplicitamente a chi ha sollevato l'obiezione se è d'accordo con il nuovo suggerimento. Il moderatore deciderà come procedere a seconda della situazione. Se diverse obiezioni riguardano argomenti simili, possono essere esaminate insieme. Una volta che il gruppo ha finito di lavorare insieme per trovare una soluzione, si chiederà nuovamente a tutti i partecipanti se sono d'accordo con il suggerimento modificato.

#### **Aiuta il moderatore con obiezioni sostanziali**

- **Fraintendimenti:** Se qualcosa è stato compreso "erroneamente", è necessario estrarre tutte le informazioni pertinenti per chiarire i malintesi.

- **Obiezione "ma c'è una soluzione ancora migliore":** Il moderatore può richiamare il motto del consenso "fare di più con quanto basta" e sottolineare la quantità di tempo eccessiva che una soluzione "migliore" richiederebbe. Il consenso si concentra sul passo successivo più appropriato, in altre parole su decisioni il più possibile rapide, che siano "abbastanza buone per ora" e "abbastanza sicure da provare", e che garantiscano la "gestione dinamica" di un'organizzazione.
- **Obiezione "Sono preoccupato per il nostro futuro":** In questo caso potete lavorare con numeri, cifre o fatti. Potreste, ad esempio, suggerire ulteriori quantificazioni o misurazioni e chiedere: "Va bene se raccogliamo nuovi numeri, cifre o fatti sulla vostra obiezione sostanziale?".
- **Limitare o abbreviare il periodo di validità:** Chi solleva obiezioni può di solito essere persuaso se una decisione è classificata come temporanea e ha una durata chiaramente limitata. Un suggerimento potrebbe essere: "Introdurremo qui l'approccio del consenso e limiteremo la fase di prova a mezzo anno. Dopodiché, decideremo in sede di consenso se e come continuare con l'approccio del consenso". Se si ritiene che mezzo anno sia troppo lungo, si potrebbe offrire un periodo di prova più breve, in questo caso forse tre mesi

invece di sei.

- **Obiezioni per conto di altri:** Capita spesso che le persone sollevino obiezioni per conto di altri partecipanti. Ad esempio, "la nostra decisione è negativa per il membro del team A". In questo caso, il moderatore dovrebbe rivolgersi alla persona A e chiederle direttamente: "quando senti questa preoccupazione sei ancora contento di dare il tuo consenso o hai un'obiezione sostanziale?". Quando si affrontano questo tipo di obiezioni per conto di terzi, è importante sottolineare la responsabilità individuale di ciascuno (per saperne di più, consultare lo strumento "Triangolo del dramma").
- **Decisioni senza via d'uscita:** Se non è assolutamente chiaro cosa dovrebbe accadere, è utile inserire un ulteriore giro di opinioni in cui tutti i partecipanti possono rispondere a turno alla seguente domanda: "Come possiamo ora affrontare questa situazione e trovare una soluzione fattibile?".
- **Esternalizzare la preparazione di una soluzione a un gruppo di lavoro:** Se una decisione diventa troppo emotiva o sembra non essere possibile nonostante tutti gli sforzi fatti fino a quel momento, si può delegare l'ulteriore preparazione di una soluzione a un piccolo gruppo di lavoro composto da chi solleva l'obiezione e da una o due persone neutrali. Questo gruppo di lavoro avrà il compito di sviluppare una soluzione per la successiva sessione di consenso.
- **Modificare il processo decisionale:** Per evitare di incorrere in vicoli ciechi, è possibile decidere insieme, in sede di consenso, di modificare la forma decisionale. Ciò potrebbe significare, ad esempio, incaricare un'équipe più ristretta o un singolo individuo. Il cosiddetto "processo decisionale consultivo", introdotto in dettaglio in questo capitolo, è particolarmente adatto in questo caso. Con questo approccio, una

persona riceve il mandato di decidere per il gruppo. Nel procedere, però, deve rispettare delle regole che sono state precedentemente stabilite dall'intero gruppo. Esempi di queste regole: chi riceve il mandato deve consultare un esperto e un professionista per avere consigli o coinvolgere altre due persone del gruppo.

- **Fare delle pause:** Se non sembra possibile prendere una decisione, può essere utile fare una pausa breve o più lunga, a seconda della situazione. In questo modo i partecipanti hanno la possibilità di riprendere fiato e di riflettere su quanto è accaduto. Può anche essere ragionevole organizzare una riunione di verifica dopo 24 o 48 ore. Molte cose diventano più chiare dopo averci dormito sopra e questo dà a tutti la possibilità di calmare le emozioni.
- **La decisione spetta al comitato superiore:** Se una decisione è urgente o assolutamente necessaria, si può giungere alla conclusione, in sede di consenso, di lasciare che sia il comitato successivo a decidere. Questo non accade spesso, ma è anche un modo fattibile per evitare che la vostra decisione finisca in un vicolo cieco.
- **Gestire le persone che notoriamente sollevano obiezioni:** Cosa si può fare quando nel team ci sono persone che continuano a sollevare "obiezioni sostanziali" senza sosta e voi, in qualità di moderatori o altri partecipanti, avete l'impressione che per queste persone si tratti solo di impedire una decisione? Un possibile approccio è quello di rendere questo comportamento un argomento del processo decisionale di consenso. Da un lato, i noti bloccatori spesso non amano diventare essi stessi un argomento, dall'altro questo approccio offre al gruppo l'opportunità di rompere i blocchi con i fatti e con l'aiuto di argomenti.

## Fase 6: Valutazione e riflessione

Indipendentemente dal fatto che si possa prendere una decisione di consenso o meno, si dovrebbe sempre concludere l'incontro con un breve giro di valutazione e riflessione. In questa fase dovrebbero comparire le seguenti domande: "Come ti senti?", "Quanto è stato efficiente il nostro incontro?" e "Quanto abbiamo lavorato bene insieme?". È importante anche che il moderatore riceva un feedback. In questa fase conclusiva, tutti i partecipanti hanno la possibilità di intervenire e dare il proprio contributo. Non ci sono discussioni, commenti o valutazioni.

Se introducete il metodo del consenso nella vostra organizzazione, allora dovrete rendere il giro di riflessione un po' più dettagliato. Iniziate concentrandovi sul processo decisionale appena sperimentato e chiedete: "Come vi siete trovati con il metodo come partecipanti o come moderatori?", "Cosa è cambiato nei vostri sentimenti o nelle vostre opinioni durante il processo?" e "Cosa vorreste che fosse di più, di meno o diverso

quando useremo di nuovo il metodo?".

Potete quindi concentrarvi sul metodo di consenso stesso ponendo a tutti i partecipanti le seguenti domande: "Secondo voi, in quali situazioni il metodo sarebbe utile?", "Cosa è stato nuovo, utile o sorprendente per voi con il consenso?" e "Quali metodi alternativi potremmo potenzialmente utilizzare?".

Quando introducete per la prima volta la moderazione del consenso o provate per la prima volta la sociocrazia, è del tutto normale che voi, come gruppo e come moderatore, inciampiate in alcuni momenti. Ci saranno momenti di incertezza. Il metodo del consenso è particolarmente impegnativo per il moderatore e anche i partecipanti "normali" si troveranno in situazioni di consenso che di solito non hanno mai sperimentato prima. Le organizzazioni che includono il consenso nel loro repertorio di strumenti decisionali, tuttavia, impareranno molto rapidamente come la procedura funziona meglio per loro. Non ci vuole molto per sviluppare una certa routine con il consenso.



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Introduzione decisa del consenso

Il processo decisionale sul consenso non può essere introdotto premendo un pulsante. Non tutto filerà liscio fin dall'inizio e ci sarà un processo di apprendimento per tutte le persone coinvolte. Non lasciatevi turbare dalle sfide che possono presentarsi con l'introduzione della procedura di consenso. È importante non abbandonare troppo presto un esperimento di consenso, anche se all'inizio si notano delle difficoltà. La determinazione e la pazienza saranno ricompensate. La responsabilità individuale nella vostra organizzazione aumenterà. Ci saranno meno commenti negativi o sprezzanti quando si passa nel corridoio o nella cucina del personale se l'opinione personale di ognuno è stata ascoltata nel consenso e se le persone si rendono conto che esprimere la propria opinione in questo modo porta a un cambiamento positivo. L'introduzione della procedura di consenso offre a tutti i membri del team la possibilità di diventare più simili a

colleghi imprenditori che pensano insieme a voi e agiscono e decidono nell'interesse dell'organizzazione.

### Il consenso non è il consenso

La differenza tra consenso e consenso è molto importante e maggiore di quanto possa far pensare il lieve cambiamento di ortografia. In una decisione consensuale, la ricerca di un compromesso prosegue - spesso a lungo - fino a quando tutti sono d'accordo con il compromesso proposto. Il processo decisionale consensuale ribalta questa situazione. Una decisione consensuale non deve piacere a tutti, ma può comunque essere condivisa perché non è stato possibile sollevare obiezioni sostanziali. Il consenso significa che la decisione rientra nella zona di tolleranza personale di ogni partecipante. Il raggio d'azione del processo decisionale consensuale è quindi complessivamente più ampio rispetto a quando si cerca una decisione di gruppo basata sul consenso - in altre parole, cercando il minimo comune denominatore. Il consenso significa più spazio di movimento e

decisioni più rapide che andranno a beneficio dell'intera organizzazione.

## Più democratico della democrazia

La procedura di consenso rende la democrazia più democratica. Gli svantaggi delle decisioni democratiche prese dalla maggioranza sono sufficientemente noti e fanno sì che i temi della democrazia e del processo decisionale partecipativo siano così difficili da affrontare nelle organizzazioni. Nelle strutture democratiche partecipative classiche, gli individui hanno spesso l'impressione che la maggioranza li trascuri completamente quando prende le decisioni e che le voci individuali contino poco o nulla. Inoltre, si sprecano molto tempo ed energie, poiché si devono creare alleanze per favorire il successo di un'idea. I vincitori in queste situazioni sono spesso coloro che sono più abili tatticamente o che dispongono di maggiori risorse e possono quindi fare un lavoro migliore di lobbying.

Il consenso sociocratico è più democratico della democrazia, soprattutto perché garantisce che ogni singola persona possa avere una maggiore influenza su una decisione, senza permettere a singoli o minoranze di erigere blocchi. Soprattutto le organizzazioni più giovani, in primo luogo quelle del settore informatico, hanno scoperto il consenso come sistema per prendere decisioni, poiché molti principi che derivano dallo sviluppo agile del software si armonizzano bene con l'approccio del consenso (cfr. strumento "Scrum")

## Consenso e resilienza

Un effetto collaterale positivo meno noto dell'applicazione della procedura di consenso è il fatto che migliora la gestione del rischio di un'organizzazione in modo molto sostenibile. Se le persone cercano obiezioni a ogni decisione importante che viene presa, in altre parole se le potenziali conseguenze negative di una decisione vengono esplicita-

mente messe al centro dell'attenzione, allora il metodo del consenso darà un contributo sostanziale al miglioramento della resilienza di un'intera organizzazione.

## Cosa si deve o non si deve decidere con il consenso?

Il metodo del consenso deve essere utilizzato per le decisioni fondamentali. Ciò potrebbe includere i seguenti argomenti:

- Visione, missione, prodotti o servizi e obiettivi, strategie o piani ad essi collegati.
- Decisioni che influenzano la struttura dell'organizzazione.
- L'organizzazione dei processi o delle procedure importanti nella vostra attività quotidiana.
- Quadri di bilancio e decisioni di bilancio.
- Ruoli o funzioni all'interno dell'organizzazione.
- Nomine e licenziamenti

La procedura di consenso è generalmente adatta per le decisioni meno importanti o più dettagliate, ma il consenso di solito richiede uno sforzo sproporzionato rispetto al guadagno. Un'opzione come meccanismo alternativo per prendere decisioni è il "processo decisionale consultivo", anch'esso introdotto in questo capitolo.

Una volta che il metodo del consenso è stato utilizzato abitualmente da tutti i partecipanti per prendere decisioni importanti e di primaria importanza, si scoprirà che la questione delle "obiezioni sostanziali" o affermazioni come "per ora va bene così" e "per noi come organizzazione non rappresenta un problema" saranno espresse da un numero sempre maggiore di persone, anche quando si tratta di decisioni meno importanti. Gli elementi centrali del consenso entreranno a far parte del linguaggio normale di un'organizzazione e costituiranno la base per le decisioni meno significative, senza dover

ricorrere esplicitamente a tutte le sei fasi della procedura decisionale di consenso.

## Un sistema di partecipazione che consenta di prendere e attuare effettivamente le decisioni.

"Troppi cuochi rovinano il brodo". Questo è uno dei proverbi con cui molte persone sono cresciute. Forse è giunto il momento di abbandonare questa prospettiva unilaterale, o almeno di modificarla dicendo: "Troppi cuochi rovinano il brodo, ma solo quando non si stabilisce chi fa cosa e quando". Nel consenso, tutti "cucinano" insieme un brodo di cui tutti possono godere, e questo avviene in modo strutturato senza caos.

Molti associano il tema della partecipazione a discussioni interminabili senza risultati soddisfacenti, a lotte di potere interne e alla constatazione che le decisioni prese in precedenza vengono ripetutamente rimesse all'ordine del giorno da singole persone o partiti. L'unica cosa che in realtà viene meno è l'attuazione coerente delle decisioni. Per questo motivo, il processo decisionale congiunto, l'autonomia e la partecipazione sono argomenti che molti leader affrontano con esitazione, di solito perché hanno accumulato proprio le esperienze negative di cui sopra. Il metodo del consenso offre un'alternativa reale che consente di prendere decisioni adeguate e rapide sia in tempi di successo finanziario che in tempi di crisi.

## Il consenso in tempi di crisi

Nei momenti di crisi può essere particolarmente utile utilizzare le competenze di tutti. Il riflesso abituale e la risposta classica della leadership nei momenti di crisi sono però di solito l'esatto contrario. I gruppi iniziano a cercare l'uomo o la donna forte e, così facendo, finiscono per mettere tutte le uova in un solo paniere. Può andare bene, e gli scaffali

dei libri di economia sono pieni di storie che raccontano i successi dei guru della gestione fiorenti. Per contro, non troverete il libro "Mi sono preso le mie responsabilità e siamo falliti nel giro di un anno" in nessuna classifica dei best-seller, anche se ci sarebbero milioni di autori esperti in tutto il mondo per questo. Perché non esiste un libro del genere? Beh, nessuno vuole leggerlo e i potenziali autori di solito passano direttamente dal loro fallimento come manager a un'altra posizione di leadership in un'altra azienda. Resta da vedere se lì avranno più successo.

Chiunque voglia sperimentare il metodo del consenso non deve farsi scoraggiare da un momento di crisi. Ci sono molti esempi di momenti in cui un approccio sociocratico è venuto in soccorso, anche nell'azienda Endenburg Elektrotechnik che apparteneva allo sviluppatore della sociocrazia. Lì si decise di comune accordo che tutti avrebbero condiviso il compito di superare la crisi in corso. L'intera forza lavoro si mise all'opera per acquisire nuovi contratti. Nel giro di poco più di mezzo anno la crisi è stata superata e, invece di perdere il posto di lavoro per 60 persone, come era stato inizialmente previsto, la forza lavoro ha dovuto essere ridotta solo di pochissime unità. Questo ci dimostra che in caso di crisi può essere più saggio contare su tutti, piuttosto che lasciare che sia una sola persona a decidere. Questo è particolarmente vero se a prendere la decisione è un leader indipendente che di solito ha poco da perdere. Anche i manager più scarsi possono trovare rapidamente una nuova posizione ben retribuita, ma lo stesso non vale per i dipendenti che hanno perso il lavoro.

## Conflitti e consenso

Non dovete avere l'impressione che le decisioni sul consenso filino sempre lisce o che un modo cooperativo di lavorare insieme si radichi nella vostra organizzazione con un colpo di spugna. Il consenso non è un approccio anticonflittuale. Se, ad esempio, "c'è una guerra" tra le singole aree della vostra organizzazione, il metodo del consenso non

vi aiuterà automaticamente a trovare una via d'uscita. Si tratta di una sfida che richiede molto impegno. In questo manuale troverete diversi strumenti che vi aiuteranno a gestire in modo produttivo scontri e conflitti.

L'approccio basato sul consenso offre comunque un notevole vantaggio anche in situazioni di conflitto. Una volta impostato e accettato correttamente all'interno dell'organizzazione, potrete fare affidamento sulla cultura del consenso, che consiste nel concentrarsi sui fatti, anche nei momenti di grave conflitto. La differenza rispetto alla gestione dei conflitti senza consenso è che si utilizza un approccio strutturato che permette di "andare al sodo", anche se in modo regolamentato.

## È importante che tutti i partecipanti si preparino

Se la procedura di consenso diventa un processo decisionale ricorrente nella vostra organizzazione, dovrete preparare con cura ogni riunione. Inviare in anticipo ai partecipanti l'ordine del giorno e tutte le fonti di informazioni o fatti importanti e rilevanti. Tutti i partecipanti potranno così prepararsi al meglio per la decisione da prendere. In questo modo si riduce il rischio di non essere in grado di prendere alcune decisioni sul consenso perché mancano informazioni importanti, il che significa che la fase 2 (giro di informazioni) non può essere completata.

## Il consenso non funziona senza trasparenza

La gestione aperta di informazioni importanti, senza le quali non si possono prendere decisioni fondamentali per il consenso, dovrebbe essere incorporata nel DNA di un'organizzazione. Non funziona se la trasparenza e l'apertura non vengono messe in pratica. Se, come è accaduto nei Paesi Bassi, ad esempio, un'intera forza lavoro decide di rinunciare a un aumento di stipendio, questo può funzionare

solo se i dati dell'azienda vengono regolarmente resi pubblici, e non solo quando si è già in crisi.

Lo strumento Beta-Codex, introdotto anche in questo capitolo, è un buon modo per scoprire altri 11 importanti principi, oltre a quello della trasparenza, che vi forniranno un aiuto molto pratico nel prendere decisioni sul consenso.

## Praticare regolarmente la moderazione

Il moderatore ha una funzione molto importante nel consenso e, ove possibile, dovrebbe essere assunto da più persone diverse all'interno di un'organizzazione. Ciò richiede pratica. I moderatori del consenso devono essere molto attenti in tutte le fasi di una decisione di consenso se vogliono essere in grado nel momento decisivo, ad esempio quando una bozza di proposta deve essere modificata alla luce di un'obiezione sostanziale, di formulare un suggerimento di consenso adeguato.

Ciò richiede anche una forte capacità di riflessione, affinché un moderatore possa esprimere la propria opinione e i propri sentimenti personali su una bozza di proposta senza essere percepito come parziale. In pratica, ciò significa che tutte le persone coinvolte dovranno crescere nel loro ruolo. È particolarmente importante che i moderatori siano in grado di parlare apertamente e in modo trasparente delle loro esperienze nel ciclo di riflessione (fase 6).

## L'atteggiamento del moderatore

I seguenti aspetti contribuiscono a una buona moderazione del consenso:

- Mostrare apprezzamento per tutti i partecipanti e le loro dichiarazioni, oltre che per voi stessi.
- Visione a volo d'uccello: è necessario



indossare il cappello procedurale e sapere in quale fase si trova attualmente il gruppo.

- Essere altruisti nel ruolo di moderatore: siete al servizio del gruppo e lo aiutate a prendere una decisione condivisa. Non siete lì per promuovere i Vostri interessi personali.
- Trovare un buon equilibrio tra "dare libero sfogo" e "contenere".
- Un buon moderatore avrà il coraggio di affrontare cose che non sono necessarie.
- Fiducia interiore nell'approccio del consenso: se tutti ci atteniamo alla struttura, raggiungeremo una soluzione consensuale.
- Avere pazienza, pace interiore, presenza ed empatia.
- Essere aperti ai suggerimenti del gruppo che sono sostanziali o rilevanti per il processo.
- Un buon moderatore è in grado di esprimere e sopportare la propria mancanza di conoscenza o la sensazione di essere sopraffatto. In questo caso, chiederà il sostegno del gruppo

## L'atteggiamento di tutti i partecipanti

Tutti i partecipanti devono avere un atteggiamento aperto nei confronti dei membri del proprio team non solo nello specifico contesto decisionale del consenso, ma anche nei rapporti generali tra loro. Si avrà la sensazione diffusa che l'approccio del consenso sia riuscito e autentico quando comportamenti come l'accettazione di altre opinioni, la condivisione delle responsabilità o il dialogo regolare come team emergeranno in altri aspetti del lavoro quotidiano e diventeranno parte della normale interazione con gli altri.

## Pressione dei pari nel consenso?

Spesso si ipotizza che, soprattutto quando si tratta di sollevare un'obiezione sostanziale, la pressione dei pari o il "pensiero di gruppo" potrebbero far sì che tali obiezioni non vengano espresse, anche se sarebbero state molto importanti e pertinenti. Si tratta di un'obiezione giustificata e, in qualità di moderatori, dovrete prepararvi a questa



eventualità. La cosa migliore è avere a portata di mano un esempio della propria organizzazione in cui sarebbe stato auspicabile che un membro del team avesse sollevato la propria obiezione sostanziale, evitando così una decisione errata.

La storia è piena di decisioni catastrofiche che avrebbero potuto essere evitate se le persone coinvolte avessero avuto un po' più di coraggio.

Chiarite al Vostro team:

- Ogni obiezione potrebbe essere importante per la sopravvivenza della vostra organizzazione. Per questo motivo, nessuno in questo round potrebbe avere interesse ad ascoltare le obiezioni.
- Per quanto riguarda la "pressione dei pari": un uso ben funzionante dell'approccio del consenso significa che nessuno rifiuterà un'obiezione. Tutti i partecipanti sanno per esperienza quanto può essere preziosa un'obiezione e che la maggior parte delle obiezioni può essere integrata bene.

## Il consenso online non è un problema

Si consiglia di introdurre e praticare questo approccio di persona per consentire una migliore riflessione sulle interazioni durante la procedura di consenso. Una volta stabilita una certa routine, questo approccio può essere utilizzato anche online.

## RISORSE

Raccomandazioni:

Buck, John; Villines, Sharon (2007): *We the People: Consenting to a Deeper Democracy*; Sociocracy.info Press.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): *Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption*; Jutta Eckstein.

Laloux, Frederic (2016): *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation*; Frederic Laloux.  
Internet resources: <https://www.sociocracyforall.org/>

Il processo decisionale sul consenso può essere appreso e praticato in modo ludico. Il seguente sito web tedesco di Christian Rüter contiene materiale in inglese: *House-Sharing-Game (English Version)*. It is available for download free of charge here: <https://www.soziokratie.org/wg-spiel/>

#Consenso

#Partecipazione

#Auto-organizzazione

#Agilità

#Decisioni

#Democrazia

#Responsabilità individuale



# 16 DARE FEEDBACK

"Al di là delle idee di male e di bene, c'è un campo. Ci incontreremo lì."

Rumi



## Vantaggi:

Questo metodo è particolarmente utile quando:

- È necessario stabilire regole chiare di cooperazione basate sulla considerazione delle proprie esigenze e di quelle dei membri del team.
- Farete in modo che i membri del team si sentano emotivamente al sicuro spiegando loro le difficoltà in modo continuativo; nulla avviene alle loro spalle.
- Si vuole creare un ambiente inclusivo in cui tutti comprendano le diverse prospettive dei membri del team.
- Si vuole che i membri del team comunichino direttamente tra loro, che evitino la manipolazione e che non si influenzino negativamente a vicenda.
- Volete che voi stessi e i membri del team crescano nella consapevolezza di voi stessi, che imparino gli uni dagli altri e che migliorino nelle situazioni di lavoro quotidiane.
- Si vuole evitare che sorgano conflitti perché nel team non si discute su ciò che funziona e ciò che non funziona nella cooperazione.

## Esempi dalla pratica

Michal è il leader della start-up. Una parte fondamentale della loro attività è la collaborazione con gli investitori. Michal ha recentemente assunto Robert per il suo successo nel raccogliere fondi dagli investitori. Tuttavia, il primo incontro di Robert con un potenziale investitore è stato deludente. Durante la conversazione, l'investitore sembrava sorpreso dell'andamento della discussione. L'uomo d'affari aveva a disposizione 20 minuti, che Michael riteneva non sufficienti.

L'investitore aveva inizialmente espresso interesse, ma poi aveva ritirato il suo

sostegno al progetto. Michal era imbarazzato nel vedere come Robert aveva condotto la riunione. Pensava che Robert non fosse stato abbastanza convincente e che il cliente fosse stato spaventato dalla mancanza di competenza di Robert. Il leader ha deciso di dare questo feedback a Robert perché è possibile che non sia consapevole dell'effetto che ha sull'investitore. Se Robert continua a preparare le riunioni e a tenere i colloqui in questo modo, non otterrà alcun risultato.

Sulla via del ritorno, Michal disse a Robert: "Sai Robert, avresti potuto preparare meglio questo incontro. Dimmi, come ti sei sentito quando l'investitore ha prima espresso interesse e poi si è rifiutato di lavorare con noi? Non hai pensato che sarebbe valsa la pena di insistere di più su questo punto? Quando non avete risposto, il cliente si è spaventato per la vostra mancanza di competenza e alla fine ha rinunciato a parlare ulteriormente con noi. Prima di incontrare un nuovo potenziale investitore, vorrei che preparasse un piano per la conversazione, che poi discuteremo insieme e decideremo la strategia finale"

Con sorpresa di Michal, Robert non reagì come si aspettava. Non capiva cosa Michal stesse cercando di dirgli. Aveva condotto l'incontro nello stesso modo in cui lo faceva sempre. Credeva di aver prenotato abbastanza tempo e che gli incontri con i potenziali investitori che avevano rifiutato la loro proposta fossero solo una parte normale del loro lavoro. Inoltre, non gli piaceva il fatto che Michal si aspettasse più insistenza, perché non voleva essere visto come aggressivo quando trattava con le persone. In risposta, si difese dal modo di lavorare che Michal voleva imporgli. La loro conversazione si trasformò sempre più in un litigio. Entrambi si rifiutarono di abbandonare le loro posizioni iniziali. Robert cominciò a chiedersi se sarebbe stato in grado di lavorare con Michal. Michal si chiedeva se avesse assunto la persona

sbagliata, poco aperta al feedback. Il loro rapporto si era deteriorato.

Michal aveva intenzione di influenzare Robert. Tuttavia, finì per provocare una resistenza:

- utilizzando giudizi, non fatti. Non ha parlato di ciò che ha osservato e non ha osservato, ma ha trasmesso i suoi giudizi sul comportamento di Robert (avresti dovuto essere "più preparato").
- utilizzando interpretazioni del comportamento del cliente piuttosto che fatti ("il cliente si è spaventato").
- trattando la sua idea di condurre una conversazione (spremere il cliente) come una strategia oggettiva ed efficace con cui Robert dovrebbe essere d'accordo, anche se le due parti non avevano uno standard condiviso.

Questo portò Robert a rifiutare la proposta di azione che gli era stata fatta.

Come avrebbe potuto dare il feedback in modo più efficace? Ecco un approccio alternativo:

"Sai, Robert, ho alcune osservazioni sulla riunione e sarei felice di condividere il mio punto di vista. Ti piacerebbe ascoltarle?" [creare un contratto, verificare se il feedback è auspicabile].

"Ho notato che il cliente ci ha chiesto quale fosse lo scopo dell'incontro e ci ha detto che aveva 20 minuti per noi. Inizialmente si è detto interessato a collaborare con noi, ma dopo aver ascoltato la descrizione del progetto ha detto di no." [fatti]

"Personalmente, ho trovato questa conversazione piuttosto difficile e mi sono sentito perso". [sentimenti]

"... perché ho bisogno di maggiore chiarezza e concentrazione". [esigenze personali]

"Vorrei chiederle di preparare un'agenda prima dell'incontro con un nuovo potenziale investitore, che discuteremo insieme

e decideremo la strategia finale prima dell'incontro. Cosa ne pensa?" [richiesta di azione concreta]. "Mi interessa anche sapere come ha percepito questo incontro."

Questo approccio alternativo è libero da attacchi ed è un invito a sviluppare una migliore qualità della cooperazione e a produrre un cambiamento positivo per entrambe le parti.

## In breve

Il feedback è il fondamento dei team che si basano su una cooperazione flessibile. Per voi, in quanto leader, è uno degli strumenti più importanti se volete avere un impatto apprezzabile ed efficace. Il feedback è un modo per parlare con gli altri delle cose che funzionano o non funzionano nella vostra collaborazione/ relazione con un'altra persona. Chiarendo costantemente i malintesi, questi non si trasformano in conflitti. Parlando di ciò che funziona, si rafforza la cooperazione. Il feedback è una sorta di "regalo" che potete fare a voi stessi, all'altra persona e alla vostra relazione. Si suppone che possa dare maggiore comprensione, fiducia e una cooperazione di migliore qualità. Il feedback aiuta a esprimere il proprio stato d'animo senza biasimare e criticare. Le richieste chiare liberano i leader dalla cultura delle richieste. Ogni rifiuto dell'interlocutore è un invito al dialogo per cercare strategie e trovare una soluzione vantaggiosa per tutti.

Sarete in grado di rispondere alle seguenti domande con l'aiuto di un processo di feedback ben congegnato:

- Cosa funziona nella nostra cooperazione?
- Cosa non funziona nella nostra cooperazione?
- Cosa possiamo fare per migliorare il

nostro lavoro insieme?

È essenziale assicurarsi che il feedback sia dato con buone intenzioni. Ricordate che un importante scopo del parlare con un'altra persona è quello di rimanere in contatto e di capirla meglio.

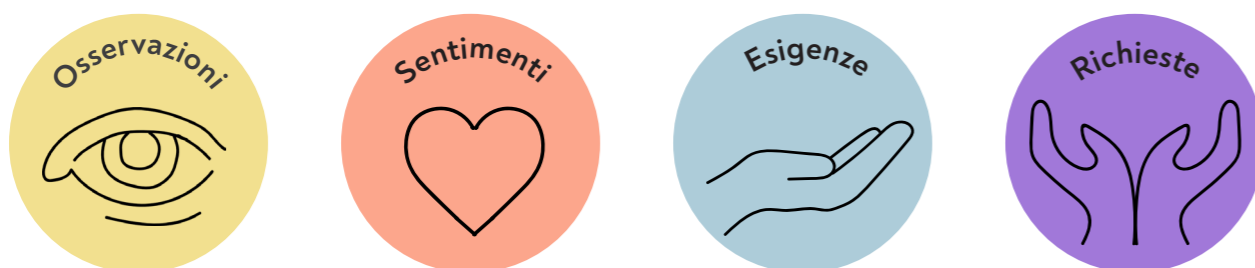
Un feedback scorretto può indurre l'interlocutore a sviluppare un comportamento difensivo, ad attaccare o a ritirarsi. A volte, con la scusa del feedback, il leader vuole imporre la sua percezione della realtà e i suoi modi di agire alla persona senza considerare la diversità e le esigenze dell'interlocutore. Quando nella cooperazione si presentano situazioni più complesse, alcuni leader si sentono insicuri e rispondono fornendo un feedback. Questo li priva della possibilità di correggere e rafforzare la collaborazione.

Stabilire un contratto di cooperazione [vedi lo strumento: contratto di squadra] elimina una parte significativa di queste preoccupazioni. È più facile fare riferimento ad accordi che entrambe le parti hanno preso volontariamente e per i quali si sono assunte la responsabilità. Il feedback è anche uno strumento per sostenere il lavoro del contratto. Alcuni leader si aspettano irrealisticamente che la semplice definizione delle regole le renda immediatamente operative. Il feedback permette di concordare un insieme di pratiche e regolamenti di buona qualità. Il feedback permette anche di ridefinire il contratto se si scopre che altre regole sono più adatte alla realtà in cui opera il team.

Il modello di feedback descritto di seguito deriva dal Modello di comunicazione non violenta (NVC), sviluppato da Marshall Rosenberg.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> „La Comunicazione Nonviolenta (NVC) si basa sui principi della nonviolenza, lo stato naturale della compassione quando nel cuore non c'è violenza. La NVC parte dal presupposto che siamo tutti compassionevoli per natura e che le strategie violente - siano esse verbali o fisiche - sono comportamenti appresi, insegnati e sostenuti dalla cultura dominante. La NVC parte anche dal presupposto che tutti condividiamo gli stessi bisogni umani fondamentali e che tutte le azioni sono una strategia per soddisfare uno o più di questi bisogni. Le persone che praticano la NVC hanno riscontrato una maggiore autenticità nella comunicazione, una maggiore comprensione, un legame più profondo e la risoluzione dei conflitti. " Risorsa: <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

## Modello di fornitura di feedback secondo le 4 fasi della comunicazione non violenta:



### Osservazioni

#### Osservazioni prive di valutazioni

- "Vedo"
- "Sento"
- "Osservo"
- "Quando vedo..."; "Quando sento..."

### Esigenze

- Ciò di cui si ha bisogno o che si apprezza (piuttosto che una preferenza o un'azione specifica)
- "... perché ho bisogno / valore"

### Sentimenti

- Emozioni in relazione a ciò che si osserva (piuttosto che ai pensieri)
- "Mi sento..."

### Richieste

- Le azioni concrete che vorreste fossero intraprese
- "Saresti disposto a...?"
- È anche possibile chiedere un feedback sul feedback: com'è per voi?

## ISTRUZIONI

Dare o accettare feedback non è difficile se si interiorizzano i seguenti aspetti e li si pratica regolarmente..

### Come si deve dare un feedback?

#### 1. Parlare dei fatti

Un fatto è un evento che una telecamera oggettiva potrebbe registrare. Pura osservazione di ciò che una persona fa o non fa. Si riferisce solo a ciò che è accaduto. Le interpretazioni, invece, parlano del modo in cui è accaduto - e contengono già la vostra valutazione soggettiva.

Le valutazioni positive possono aumentare l'umore, ma non portano a ripetere le esperienze positive in futuro, perché la persona non sa cosa sia stato esattamente positivo. Ad esempio: "ti sei preparato bene per la riunione" dice molto meno di "durante la riunione hai riassunto la nostra collaborazione fino a quel momento".

I fatti contengono ciò che si può vedere e sentire nel comportamento dell'altra persona. Le valutazioni, invece, contengono interpretazioni, generalizzazioni e aspettative su azioni concrete. Senza basarsi sui fatti, una persona potrebbe essere confusa e non capire a cosa vi state riferendo o perché ne state parlando.

Sostituendo le valutazioni, le interpretazioni e i giudizi con i fatti, sarà più facile per l'altra persona aprirsi a ciò che state dicendo. I giudizi evocano un senso di ingiustizia, resistenza, atteggiamenti difensivi e possono persino portare all'attacco.

Allo stesso modo, il feedback funziona meglio se si evitano le generalizzazioni. Invece di parlare di situazioni che si verificano "sempre" o "mai", parlate di un evento specifico o di un'azione specifica in quella situazione.

#### 2. Parlare di sentimenti

I sentimenti sono una parte essenziale dell'espressione di sé e dell'essere un leader autentico. Probabilmente avrete notato che lo stesso insieme di fatti può evocare sentimenti diversi in osservatori diversi. Nell'esempio citato sopra, Michal si è sentito in imbarazzo. Un'altra persona nella stessa situazione potrebbe provare rabbia. Un'altra persona potrebbe sentirsi triste. Questo problema potrebbe persino aver generato una motivazione positiva per un altro leader.

Non esistono emozioni buone e cattive, ma solo piacevoli e spiacevoli. Le prime si provano quando i bisogni psicologici sono soddisfatti, le seconde quando i bisogni non sono soddisfatti.

Ad esempio, ci si sente soddisfatti quando si raggiungono i propri obiettivi e si prova frustrazione quando non si ha influenza sugli eventi che ci circondano.

In questo contesto, le emozioni hanno sempre una funzione informativa e indicano i bisogni che sono importanti per voi in quel momento. Se volete essere un leader autentico, è essenziale che possiate notare e riconoscere i vostri sentimenti. Ognuno è responsabile di come vive la realtà che lo circonda e delle emozioni che ne derivano. È bene riferirsi solo a se stessi se si vuole parlare di emozioni in modo sicuro. Ad esempio, "mi sento infastidito" comunica i propri sentimenti senza dare la colpa o proiettare le proprie emozioni sugli altri dicendo "sei fastidioso".

È più facile formulare giudizi che parlare dei propri sentimenti. È più facile dire "hai rovinato la riunione" che dire "mi sono sentito in imbarazzo durante la riunione" e descrivere gli eventi che ti hanno fatto sentire così. Tuttavia, mentre il primo modo invita l'altra persona a



reagire difendendo o attaccando, il secondo invita al dialogo.

Allo stesso modo, dando un feedback positivo e parlando di sentimenti, mostrate come l'azione dell'altro vi riguarda personalmente. Invece di dire: "presentazione professionale", vale la pena di usare un linguaggio personale e dire: "Mi sono sentito sicuro durante la sua presentazione".

Invece di dire "avete organizzato un grande evento di team building", potete dire "sono contento che il modo in cui avete organizzato l'evento di team building mi ha permesso di conoscere meglio i membri del nostro team e di divertirmi molto. Mi sono sentito benissimo".

Le persone hanno livelli molto diversi di sensibilità alle proprie emozioni. Alcuni sono più bravi di altri a identificare i propri sentimenti. Tuttavia, con un po' di allenamento, chiunque può imparare a comunicare i sentimenti nelle sessioni di feedback, in modo che possa avvenire uno scambio produttivo.

### 3. Parlare delle proprie esigenze

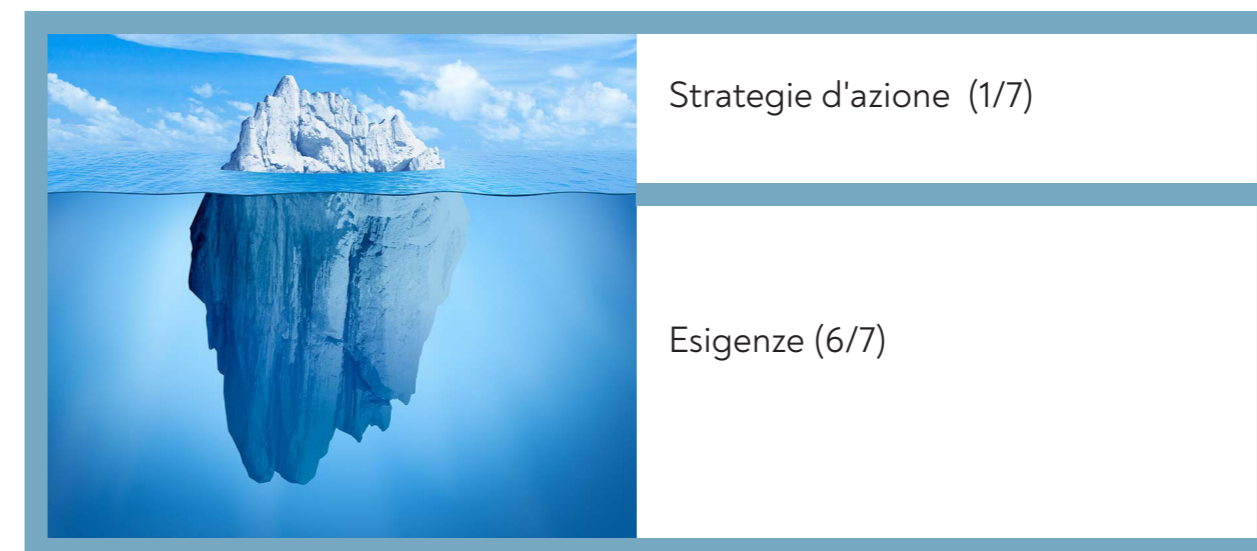
I bisogni sono qualità umane universali che tutti sperimentiamo. I bisogni non sono legati a un luogo, a un momento o a una persona specifici. I bisogni motivano ogni azione. Tutti i vostri comportamenti ruotano intorno alla soddisfazione dei vostri bisogni.

I metodi che scegliete per soddisfare le vostre esigenze sono le strategie. Ne esistono innumerevoli e determinano i modi unici in cui ognuno di noi vive la propria vita.

A livello di bisogni, siamo tutti uguali. Ciò che ci differenzia sono le strategie che scegliamo di attuare. A prescindere dalle differenze tra voi e i vostri colleghi o clienti, in genere è possibile trovare un terreno comune quando si tratta di esigenze.

### Cosa distingue le strategie di azione dai bisogni?

Le strategie d'azione sono idee preconfezionate su come una persona decide di soddisfare i propri bisogni. I bisogni, invece, forniscono informazioni sulle motivazioni alla base di queste strategie.



1/7 dell'iceberg sporge sopra la superficie dell'acqua e 6/7 sono sommersi. Non è visibile sopra la superficie dell'acqua.

Lo stesso vale per le strategie di azione e per i bisogni. Le azioni sono immediatamente visibili agli altri. I bisogni che stanno dietro a queste azioni sono nascosti e raramente vengono rivelati. Questo può portare a molti malintesi.

Ad esempio, chiedere un aumento è la strategia di azione di un collega, che esprime in una conversazione o, più formalmente, per iscritto. Tuttavia, il bisogno che sta dietro a questa richiesta è invisibile. La stessa strategia potrebbe essere dettata da diversi bisogni: apprezzamento, sviluppo, prestigio, sicurezza, realizzazione personale e molti altri. Quando parlate con le persone, dovete chiedere quali sono i bisogni che stanno dietro alle loro azioni. Quando si dà un feedback, è essenziale essere chiari sulle proprie esigenze, senza lasciare spazio a congetture o interpretazioni errate.

Se esprimete chiaramente le vostre esigenze, la collaborazione con i colleghi può diventare più stretta e allo stesso tempo più flessibile. Tenete presente che le esigenze possono essere soddisfatte attraverso azioni molto

Strategie d'azione (1/7)

Esigenze (6/7)

diverse. C'è molto spazio per raggiungere una buona soluzione che soddisfi tutte le parti coinvolte.

È possibile definire l'esigenza rispondendo alla domanda:

- Che cosa è essenziale per me?
- Quale valore aggiunto dovrebbe avere la soluzione per me?
- Cosa voglio ottenere con la mia azione?

A volte è necessario riflettere un po' per arrivare in fondo ai propri bisogni. Come per i sentimenti, alcune persone hanno perfettamente chiaro il motivo per cui vogliono qualcosa, mentre altre non sono altrettanto consapevoli dei loro bisogni. Nel percorso verso una maggiore consapevolezza di sé, ogni leader dovrebbe chiedersi ripetutamente quali bisogni lo spingono ad agire in determinati modi.

### 4. Chiedere invece di pretendere

Un feedback condotto solo a livello di fatti e di preoccupazioni personali (sentimenti e bisogni) può far sentire l'altra persona impotente. Lo scopo del feedback è rafforzare la cooperazione. Formulando richieste, non

lasciate la persona nel regno delle congetture né trasferite la responsabilità dei vostri sentimenti in questa situazione.

Chiedere un'azione concreta. Verificate se la richiesta può essere soddisfatta. Ciò significa soprattutto che deve essere tangibile e immediatamente verificabile.

Un esempio di modo sbagliato di formulare una richiesta: "Domani ho un discorso importante davanti al consiglio di amministrazione e sono molto nervoso. Visto che ci sarai anche tu, potresti aiutarmi?"

Un esempio di modo corretto di formulare una richiesta: "Domani ho un discorso importante davanti al consiglio di amministrazione e sono molto nervoso. Lei sarà presente. Puoi guardarmi e sorridere quando inizio la mia conferenza?"

Nel primo esempio, l'oratore parla del suo bisogno di sostegno, ma non esprime come vorrebbe riceverlo. La persona a cui è rivolta la richiesta è quindi eccessivamente responsabile. Nel secondo caso, la richiesta è tangibile e fattibile. L'oratore spiega una semplice strategia per ricevere sostegno.

A volte non è chiaro se l'interlocutore capisce quello che state dicendo quando trasmettete un messaggio. Potrebbe quindi essere necessario chiedere all'interlocutore di ripetere ciò che ha sentito da voi o di riassumere la vostra richiesta.

In questo modo, ci preoccupiamo della necessità di una comunicazione di qualità. Questo tipo di richiesta è utile quando sono in gioco emozioni più forti, perché possono ridurre la qualità del contatto e della ricezione delle informazioni (nonché della trasmissione del feedback)

Potete migliorare chiedendo a un'altra persona un feedback sul vostro feedback. Quando diamo informazioni a un'altra persona, spesso vogliamo sapere che effetto ha su di lei ciò che diciamo. Questa è una formula che invita a rispondere.

- Come ti fa sentire ciò che ho detto?
- Cosa significa per voi quello che ho detto?

- Cosa farete ora con ciò che vi ho condiviso?

Una richiesta, secondo il modello della comunicazione non violenta, non è un ordine. Quando si chiede, ci si apre all'interlocutore. Il vostro interlocutore può essere d'accordo o meno. Un "no" non significa che non si possa più raggiungere un accordo. Potete dire "no" a una strategia specifica e cercare altri modi per soddisfare un bisogno per voi importante.



## Esempio di formulazione per il feedback

Procedere passo dopo passo:

### Fase 1 Osservazioni

Indicare i fatti rilevanti.

### Fase 2 Sentimenti

Date un nome ai sentimenti che questa percezione scatena in voi. Non scaricate la responsabilità dei vostri sentimenti sull'interlocutore.

### Fase 3 Bisogni

Dare un nome al bisogno che questa sensazione evoca.

### Fase 4 Richiesta

Richiesta di azioni concrete (o feedback).

#### Esempio 1

"Il vostro riassunto inviato allo studio legale conteneva tutti i link agli atti legali. La sua azione ci ha fatto risparmiare due giorni di lavoro".

"Sono stato contento".

"Perché io tengo all'efficienza sul lavoro".

"Possiamo concordare che questo sarà lo standard della nostra collaborazione con gli avvocati d'ora in poi?"

#### Esempio 2

"Abbiamo discusso ieri che avrebbe preparato un elenco di fornitori raccomandati per questa mattina, è mezzogiorno e non ce l'ho".

"Sono sorpreso".

"Perché devo rispettare i miei accordi".

"Quando mi citi una data di fine lavori, puoi per favore indicare scadenze realistiche che tengano conto degli altri impegni?"

### Esempio 3

"Sei arrivato con 40 minuti di ritardo al corso di formazione".

"Ero preoccupato e nervoso".

"Perché ho bisogno di informazioni".

"La prego di chiamarmi prima se sa che arriverà in ritardo".

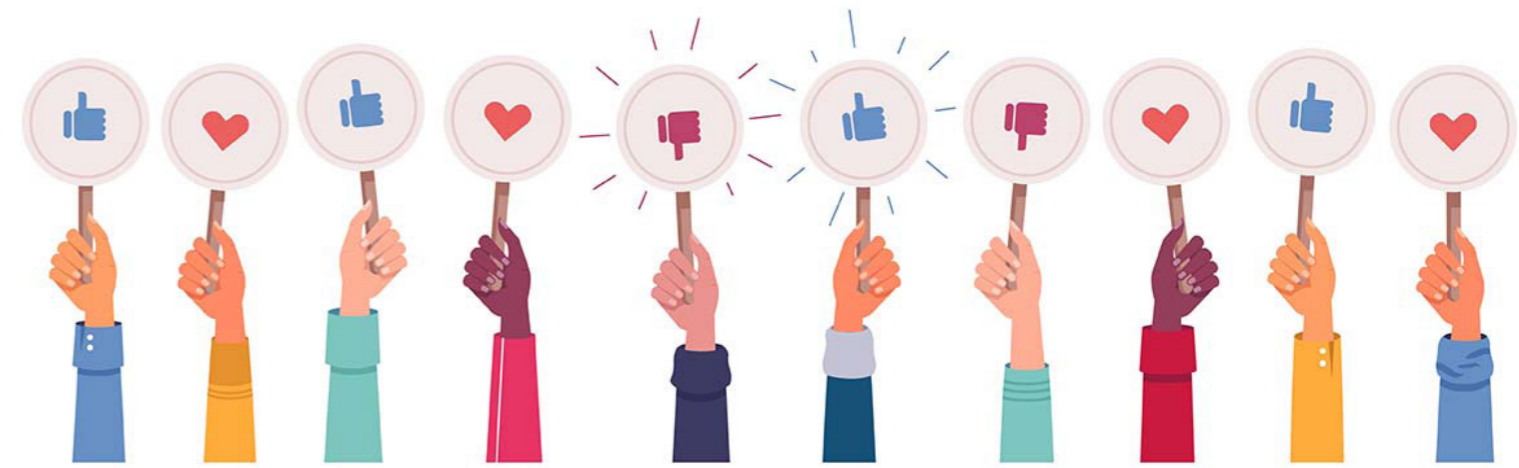
### Esempio 4

"Oggi hai condotto per la prima volta una sessione di consulenza tra pari. È stato il primo incontro di questo tipo nella nostra organizzazione".

"Mi sono sentita orgogliosa e felice".

"Perché apprezzo la cooperazione e lo sviluppo".

"Puoi dirmi che valore ti ha dato questa esperienza?".



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Prima le cose da fare

Scegliete deliberatamente le informazioni che volete trasmettere. Non sovraccaricate la persona con troppi dettagli. Ad esempio, se individuate diverse aree di opportunità di sviluppo per la persona che riceve il feedback, iniziate con l'aspetto più importante.

### Il feedback positivo è essenziale

Quando date un feedback, non dimenticate di menzionare gli aspetti positivi. Quando dite ai vostri collaboratori come il loro comportamento vi influenza positivamente, rafforzate il vostro legame e aumentate la loro disponibilità a ripetere queste azioni positive.

### Attenzione alle generalizzazioni

Quando date un feedback, evitate termini come "sempre" o "mai". Queste generalizzazioni sono di solito sbagliate. Una persona non sarà mai "sempre" in ritardo o "mai" in grado di rispettare le scadenze. Un'affermazione generalizzata è anche facile da contrastare. Per questo motivo, quando si dà un feedback, è necessario avere situazioni concrete e fatti chiari.

### Lasciare libertà di scelta

Evitate di dare consigli o di suggerire corsi d'azione specifici. Dando consigli, si priva il destinatario del feedback della libertà di decidere cosa è meglio per lui.

### Sfruttare la reazione alle risposte negative

Quando date un feedback, preparatevi a ricevere una risposta negativa. Ad esempio: "No, non sono d'accordo, non la vedo così, non mi adegua alla tua richiesta". Invece di insistere sulla vostra richiesta, dovrete adottare un atteggiamento interessato e chiedere al vostro interlocutore la sua prospettiva, il suo punto di vista e le sue intenzioni. Il "no" del vostro interlocutore diventa così l'inizio di un dialogo volto a rafforzare la vostra cooperazione, considerando sia le vostre esigenze che quelle del vostro interlocutore. Lo strumento "dialogo inclusivo" vi supporta con ulteriori interessanti suggerimenti su come migliorare la comunicazione.

### Il feedback non è una referenza lavorativa

È sbagliato pensare che chi fornisce un feedback stia valutando il vostro lavoro nel suo complesso. Il feedback riguarda una comunicazione franca su un aspetto del

## Come ottenere un feedback?

Chiedere un feedback ai colleghi e alle parti interessate è uno dei metodi di sviluppo più efficaci sul posto di lavoro.

È bene chiarire cosa si vuole sapere quando si raccolgono informazioni su di sé. Questo vi permetterà di formulare la vostra richiesta in modo da ottenere ciò che desiderate di più. Quanto più specifica è la domanda, tanto maggiori sono le possibilità di ottenere una risposta utile da utilizzare per se stessi.

Ecco alcuni esempi di domande che potete porre:

- Può dire quali dei miei contributi al nostro progetto l'hanno aiutata?
- Cosa ha provato per me durante il nostro lavoro insieme?
- Che cosa è stato utile e che cosa è stato difficile per lei durante il nostro lavoro insieme?
- Cosa ne pensate della nostra cooperazione?

Adottando un atteggiamento di interesse, potrete trarre un feedback prezioso, anche se l'informazione viene data in modo valutativo. Ad esempio, quando sentite dire "questa soluzione è senza speranza", invece di difendervi o di ritirarvi, potete cercare le informazioni nascoste dietro questa affermazione scendendo al livello dei fatti:

- Cosa c'è di preciso in questa proposta che non ha speranza?
- Cosa funziona e cosa non funziona in questa soluzione?
- Cosa non ho incluso in questa soluzione?

Accettare bene e consapevolmente il feedback, ma anche darlo correttamente, potrebbe non riuscire perfettamente al primo colpo. Tuttavia, se come leader vi farete accompagnare dal vostro team e se tutti i membri del team si svilupperanno regolarmente in questo ambito, avrete creato una buona base per migliorare in modo duraturo la comunicazione nel vostro ambiente di lavoro. Anche i colleghi che spesso entrano in conflitto tra loro saranno in grado di risolvere le loro divergenze in modo più produttivo in futuro se utilizzeranno consapevolmente le semplici regole di feedback presentate.



vostro lavoro che deve essere il più possibile chiaramente identificabile.

## Organizzare il follow-up

Fissate un appuntamento per un follow-up. Molti leader credono che il comportamento cambi già se si limitano a dare un feedback corretto. Tuttavia, non è sempre così. Se fissate un appuntamento di follow-up, potrete scoprire cosa ha funzionato e cosa no.

## Feedback e contratto di squadra

È possibile lavorare con i "contratti" (cfr. strumento "contratto di squadra") per evitare molte insidie che possono verificarsi quando si lavora con il feedback. Se nel team c'è un accordo consensuale in anticipo su come il feedback sarà dato e accettato, ognuno può fare riferimento a questo accordo e assumersi la responsabilità di garantire che sia rispettato. Gli strumenti "dare feedback" e "contratto di squadra" possono anche sostenere a vicenda per generare un impatto positivo. Dare un feedback corretto supporta l'intero team, ad esempio, nell'aderire a un contratto di team volontariamente concordato, ad esempio su come deve essere svolto un certo lavoro o su come è regolata la comu-

nicazione nel team.

Alcuni leader pensano che la semplice imposizione di regole porti al loro rispetto. Si tratta di un'ingenuità. Il "feedback" e il "contratto di squadra" insieme rendono più probabile che le pratiche e le regole che suonano bene abbiano effettivamente effetto nella pratica. Il feedback permette anche di riadattare il contratto di squadra se si scopre che altri accordi sono più adatti a una cooperazione di successo.

## RISORSE

Il modello di feedback utilizzato in questo strumento si basa sulla "Comunicazione Nonviolenta" (NVC), un concetto sviluppato da Marshall B. Rosenberg.

Raccomandazioni:

Comunicazione Nonviolenta" (NVC), che cosa è?  
<https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

Rosenberg, Marshall B. (2015): Nonviolent Communication: A Language of Life: Life-Changing Tools for Healthy Relationships, Puddledancer PR.

Consigliato anche:

Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication: Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.

Miyashiro, Marie R. (2011): The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success; PuddleDancer Press.

Risorse web sulla Comunicazione Nonviolenta: <https://www.cnvc.org> e <http://www.nvcdancefloors.com>.

Vale la pena di leggerlo, anche perché si concentra sulla prospettiva di chi riceve il feedback:

Stone, Douglas; Heen, Sheila (2015): Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well, Penguin Books.

Comprendere meglio i sentimenti e le esigenze:

Se volete sviluppare la comprensione dei sentimenti, date un'occhiata a questo elenco di letture suggerite: <https://www.cnvc.org/training/resource/feelings-inventory>

Come punto di partenza per esplorare le vostre esigenze più importanti, questo elenco è adatto: <https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>

#Ottener feedback

#Dare feedback

# Rosenberg

#NVC

#Comunicazione Nonviolenta

# 17 TRIANGOLO DRAMMATICO

“Una vittima confonde la vulnerabilità con l'impotenza.  
Un persecutore confonde la violenza verbale con il potere.  
Un soccorritore confonde il salvataggio con l'aiuto”.

Stefano Karpman



## Vantaggi

### Quando è utile questo metodo?

- Quando si riconoscono modelli di comunicazione nel team che non portano a una situazione vantaggiosa per tutti. Al contrario, tutte le persone coinvolte si sentono male alla fine. Quando si vuole essere in grado di rispondere a questi schemi con interventi adeguati.
- Quando si vogliono affrontare in modo costruttivo situazioni di conversazione in cui si lanciano accuse.
- Quando si vuole incoraggiare una comunicazione di squadra positiva, affrontando attivamente la manipolazione e contrastando i giochi interpersonali.
- Quando volete incoraggiare relazioni sane e sicurezza emotiva nel vostro team, in modo che il vostro team abbia una buona base per il proprio sviluppo, le proprie prestazioni, lo sviluppo di idee innovative e il piacere del proprio

## Esempi dalla pratica

Malik è un dipendente rispettato e di successo che commercializza i prodotti tecnici della sua azienda. Per avere successo in questo settore, deve combinare le competenze tecniche con la capacità di negoziare e realizzare vendite. Il successo in questo settore non si ottiene dall'oggi al domani. Richiede un approccio sistematico, una forte consapevolezza delle esigenze dei clienti e la capacità di imparare costantemente. La strategia dell'azienda prevede sempre più spesso l'assunzione di dipendenti con poca esperienza, che poi acquisiscono le loro competenze sul lavoro. Malik svolge un ruolo importante in questo processo. È regolarmente il mentore dei giovani dipendenti. Gli è sempre piaciuto aiutare e trasmettere

le sue conoscenze. Da giovane voleva addirittura diventare insegnante. Di recente, però, si è reso conto che aiutare gli altri lo sta logorando. Questa constatazione è scaturita da una conversazione avuta con Oliver. Il dipendente più giovane gli aveva chiesto un consiglio, poiché da tempo non riusciva ad acquisire nuovi clienti. Oliver temeva di poter perdere il lavoro se le cose fossero andate avanti così. Ecco come andò la conversazione:

Oliver: "Sai, Malik, faccio fatica ad acquisire nuovi clienti. È difficile entrare davvero in contatto con i clienti. Lavorano principalmente da casa. Trovo più facile stabilire e sviluppare contatti quando li incontro di persona".

Malik: "Hai provato a invitare i clienti a visitarci in ufficio? Ho avuto buone esperienze in questo senso in passato".

Oliver: "Per te va bene. Hai già un rapporto commerciale con i tuoi clienti, ma per me non funziona".

Malik: "Potresti provare a persuaderli accendendo la telecamera e usando il tuo linguaggio del corpo positivo per sviluppare un rapporto con il cliente. Se vuole, possiamo esercitarci insieme in videoconferenza. Potrei assumere il ruolo del cliente. Cosa ne pensi?".

Oliver: "Non mi piacciono le conversazioni di vendita simulate: sono troppo lontane dalla realtà. Non può pensare a qualcosa che mi garantisca il successo più rapidamente?".

Malik: "Beh, (Malik è sempre più perplesso) perché non chiedere ai vostri clienti come lavorano con i loro fornitori di servizi o partner commerciali e poi adattarvi al loro approccio? Io faccio così".

Oliver: "Chiedere direttamente le loro preferenze? E' scortese. Sei serio, Malik? Pensavo che avresti avuto consigli migliori per me! Se tu entrassi oggi nel settore come ho fatto io, non credo che te la



caveresti così bene con il mercato".

Dopo questa conversazione Malik si sentiva davvero in difficoltà. Non era la prima volta che voleva aiutare, e il suo interlocutore aveva fatto capire che non si era impegnato abbastanza. Allo stesso tempo, però, Malik aveva l'impressione che Oliver gli scaricasse la responsabilità del suo lavoro e lo rendesse responsabile del suo scarso successo. Malik aveva l'impressione di dare sempre di più, di condividere le sue migliori conoscenze pratiche, e che i suoi allievi non le apprezzassero. Era sul punto di ritirarsi dal suo ruolo di mentore.

Si rivolse a Klara, il suo caposquadra, per esporre il suo dilemma. Dopo aver ascoltato le difficoltà di Malik, Klara ha avanzato l'ipotesi che Malik e Oliver fossero caduti in un triangolo drammatico nella loro comunicazione, assumendo i ruoli di persecutore, salvatore e vittima. Oliver comunicava con Malik dalla posizione di vittima, mostrandosi debole e incapace e scaricando la responsabilità delle sue prestazioni sul suo mentore. Malik ha risposto nel ruolo del salvatore. Voleva sostenere Oliver, si è assunto la responsabilità della situazione e ha cercato di trovare soluzioni sempre migliori. Nel frattempo, Oliver è passato dal ruolo di vittima a quello di persecutore, poiché ha ascoltato i consigli di Malik e ha iniziato a rendere Malik responsabile di idee poco pratiche o irragionevoli.

Alla fine della conversazione, entrambi si sentivano deboli e "perdenti". Oliver si sentiva così perché il colloquio confermava la sua sensazione di non avere via d'uscita dalla situazione. Malik si sentiva così perché era convinto di aver dato tanto di sé, per poi sentirsi dire che si era lamentato e non ringraziato.

Durante la conversazione con Klara, Malik ha appreso che il triangolo drammatico è una sorta di gioco interpersonale che spesso si svolge inconsciamente. Invece

di introdurre cambiamenti positivi, mira semplicemente a mantenere lo status quo. In una conversazione successiva Malik ha imparato a riconoscere la comunicazione nel triangolo del dramma. Ha capito dove tendeva a cadere nel ruolo di salvatore e perché adottava un comportamento da vittima. Ha imparato a non caricarsi più delle responsabilità altrui. Questo gli ha permesso di ricominciare a godere di un sano sostegno agli altri, prestando attenzione a se stesso e ai propri bisogni e permettendo agli altri di crescere senza accusare gli altri o scaricare le colpe.

## In breve

Relazioni sane all'interno di un team significano...

- ogni membro del team si assume la responsabilità dei propri bisogni, sentimenti e reazioni.
- nessuno si sente responsabile dei bisogni, delle emozioni e delle reazioni degli altri.
- i membri del team conoscono le proprie competenze, le proprie capacità e i propri limiti, nonché quelli dei colleghi, e mostrano rispetto e apprezzamento quando interagiscono tra loro.
- ognuno interagisce con gli altri con l'atteggiamento "io sono OK - tu sei OK" (cfr. strumento Posizioni OK).

Questa è la teoria. In pratica, non sempre tutti i membri del team si comportano in linea con queste regole di comunicazione. Quando si parla di comunicazione interpersonale, spesso si fanno i cosiddetti giochi psicologici.

Cosa sono i giochi psicologici?

I giochi psicologici sono un concetto dell'analisi transazionale, secondo cui la comunicazione tra le persone si conclude



con un particolare risultato prevedibile. I giochi seguono un modello inconscio di comunicazione che porta almeno a sensazioni di disagio e spesso lascia persino una sensazione di trionfo da una parte e di sconfitta dall'altra. A livello relazionale, tutti i soggetti coinvolti finiscono per perdere, poiché i giochi impediscono la vicinanza e l'autonomia.

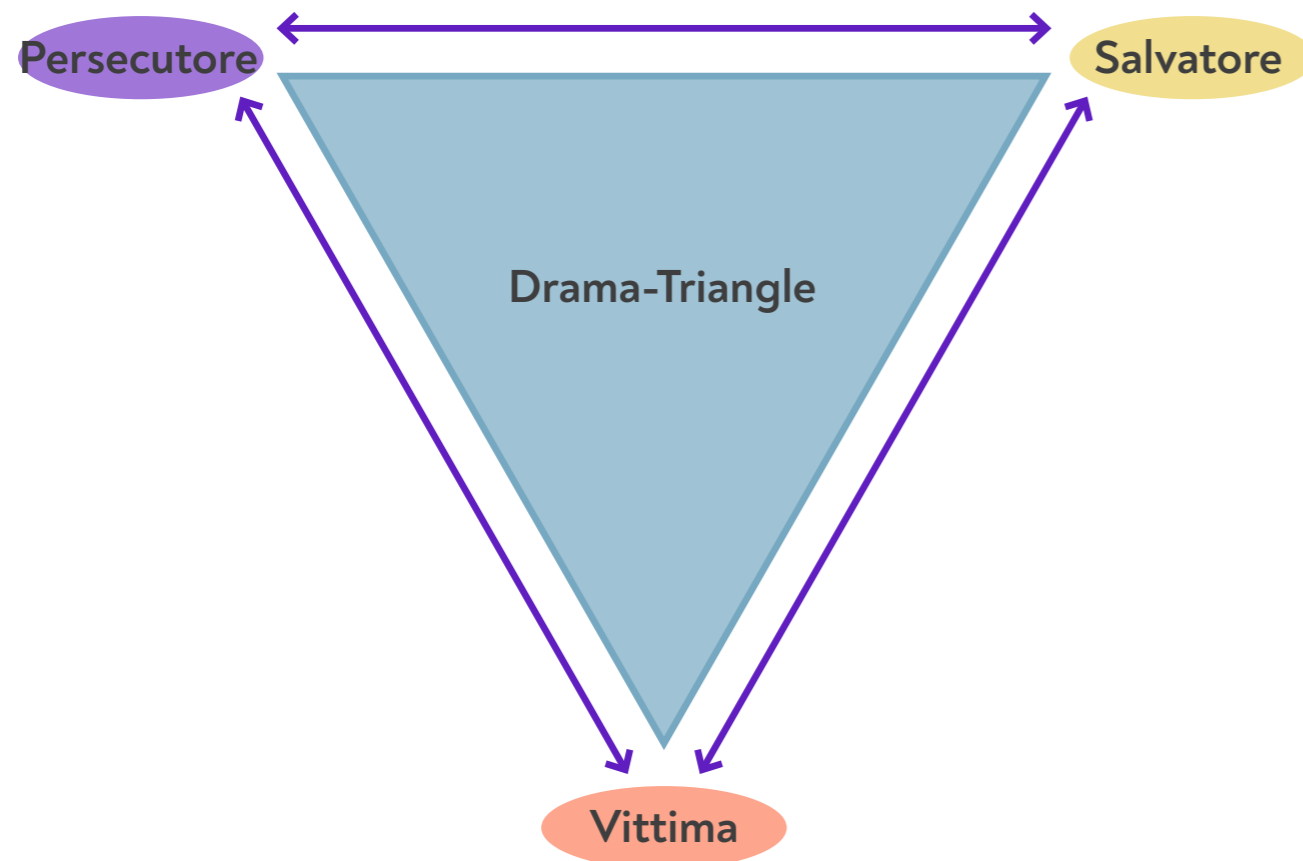
I giochi sono forme di comunicazione inconscia che le persone usano per creare e ripetere situazioni che confermano le percezioni che hanno di sé, degli altri e del mondo, percezioni che si sono formate nella prima infanzia. I giochi promettono un vantaggio percepito per coloro che estendono l'invito a giocare. Ad esempio, ricevono attenzione, anche se è negativa. Evitano situazioni scomode o evitano che le persone debbano assumersi delle responsabilità.

I giochi impediscono un comportamento

adulto e responsabile. Le persone non si concentrano sul raggiungimento della migliore soluzione possibile sulla base delle informazioni disponibili. La comunicazione sembra avvenire in modo aperto e senza interruzioni. Dietro questa facciata, tuttavia, si nasconde la motivazione di confermare le proprie convinzioni pregresse. Chi ha sperimentato una mancanza di sostegno nella propria vita, ad esempio, condurrà inconsciamente la conversazione in modo tale da concludere alla fine: "Sapevo di non poter contare su nessuno".

Una delle dinamiche fondamentali dei giochi psicologici è descritta da Stephen Karpman (vedi lettura suggerita nella sezione "Risorse") come il triangolo drammatico. Indipendentemente dall'argomento della conversazione, le parti occupano tre ruoli: persecutore, salvatore e vittima.

## Triangolo del dramma



### ISTRUZIONI

#### I ruoli nel triangolo del dramma: Persecutore - Vittima - Salvatore

Le persone occupano inconsciamente il ruolo di persecutore, salvatore o vittima. Di solito entrano nel gioco nel loro ruolo preferito e passano a un altro durante l'interazione. Il prezzo che i "compagni di gioco" pagano è, tra l'altro, un crescente senso di stanchezza. Alla fine, nessuno di coloro che sono coinvolti è lasciato con una sensazione positiva.

Ecco un esempio: un salvatore insoddisfatto della mancata gratitudine della vittima può diventare un persecutore. La vittima può anche assumere il ruolo di persecutore nei confronti del salvatore, accusandolo minuziosamente di non essersi impegnato abbastanza per migliorare la situazione.

Di seguito sono riportati alcuni esempi delle caratteristiche dei tre ruoli:

#### Persecutore

##### Credenze

- Siete migliori degli altri e avete la situazione sotto controllo.
- I vostri metodi di lavoro sono i migliori.
- Non siete sicuri che gli altri possano avere la vostra stessa influenza, essere altrettanto abili o raggiungere gli obiettivi con mezzi diversi da quelli a vostra disposizione.
- Temete che il "mondo" vada in frantumi se rinunciate al controllo e alla microgestione.
- Sentite un forte bisogno di cambiare le altre persone.

##### Azioni

- Si mettono gli altri in cattiva luce.
- Attaccate, criticate, rimproverate, umiliate e mettete in imbarazzo gli altri.
- Si superano le difficoltà allontanando la responsabilità da se stessi e scaricando la colpa sugli altri.
- Quando si ha la sensazione di essere stati trattati in modo ingiusto, si vuole uscire vincenti o vendicarsi.
- Con il vostro comportamento dimostrate di sentirvi più intelligenti, migliori, superiori, ecc.

##### Svantaggi personali

- Vi assumete la responsabilità di tutto (nessun altro potrebbe farlo meglio).
- Si prova superiorità, ma alla fine rimane solo una sensazione sgradevole.
- Spesso ci si sente isolati e non compresi.
- Le persone intorno a voi si calano nel ruolo di vittima.

##### Dichiarazioni di esempio

- "E perché non hai...?".
- "Hai mai pensato di...?".
- "Smettete di pensare a queste sciocchezze e fate qualcosa di utile!".
- "Questa idea può venire solo da una persona molto stupida".
- "Non sono sorpreso! Se non me ne occupo io, allora nessuno lo farà!".
- "Mi sorprende che una persona così intelligente non capisca...".
- "È colpa tua se...".

## Salvatore

### Credenze

- Siete convinti che gli altri siano più deboli.
- Avete una scarsa stima delle capacità degli altri di risolvere i problemi da soli.
- Non vi fidate che gli altri si assumano le proprie responsabilità.
- Avete un senso nascosto di superiorità: "Sono più bravo ad affrontare i problemi", "Sono più bravo a...".
- Avete la sensazione di essere indispensabili.

### Azioni

- Vi assumete compiti e responsabilità altrui e risolvete problemi per altre persone.
- Vi offrite di aiutare e prendete l'iniziativa senza che vi venga chiesto.
- Anticipate le difficoltà e "venite in soccorso", anche quando gli altri non vedono alcun problema.
- Si fa in modo che gli altri non debbano sopportare le conseguenze o gli effetti negativi delle loro azioni e decisioni.
- Vi assumete la responsabilità nelle situazioni difficili e vi assumete la colpa, anche nei confronti degli altri.
- Date più di quanto ricevete.

### Svantaggi personali

- Invece della gratitudine che ci si aspettava, spesso ci si scontra con il rifiuto e la disapprovazione.
- Bloccate la crescita degli altri e rendete le persone dipendenti da voi. Rubate agli altri la loro indipendenza.
- Ci si lascia coinvolgere più di quanto si era previsto, ci si perde in un compito e si finisce per essere arrabbiati con se stessi e con coloro che si stanno aiutando.

### Dichiarazioni di esempio

- "Quello che Anna intendeva dire è...".
- "Sono sicuro che quello che vuoi dire è...".
- "Posso farlo io. Hai già abbastanza da fare".
- "Lascia che lo faccia io. Tu invece puoi fare...".
- "Lasciate che ve lo spieghi un'altra volta".
- "Posso occuparmene io - perché non si concede una pausa?".
- "Lasciate le cose come stanno"

## Vittima

### Credenze

- Siete convinti che sia meglio che siano gli altri a decidere cosa fare, ma non certo voi.
- Pensate di non avere alcuna influenza su una situazione.
- Non si ha fiducia nelle proprie capacità.
- Sentite che gli altri influenzano i vostri sentimenti e il vostro comportamento.
- Trovate che la vita e il lavoro siano estenuanti e complicati.

### Azioni

- Agite in modo reattivo e vi sottomettete alle circostanze.
- Non affrontate la realtà ed evitate le situazioni potenzialmente difficili e scomode.
- Si cede l'opportunità di influire sugli altri. Si cede la propria responsabilità.
- Quando si sollevano obiezioni, lo si fa in modo passivo-aggressivo. Quando non si è d'accordo con qualcosa, non si esprime direttamente la propria obiezione, ma si finisce semplicemente per non mantenere gli accordi, ad esempio.
- Ci si lamenta ma non si cerca mai attivamente di cambiare la situazione.
- Vi rifiutate di accettare la responsabilità e di riconoscere la colpa.

### Svantaggi personali

- Si priva della capacità di agire in modo indipendente.
- Si cede ai colleghi o alle circostanze qualsiasi influenza sulla formazione della realtà.
- Si blocca la propria crescita personale e lo sviluppo del team.
- Attirate salvatori e persecutori.

### Dichiarazioni di esempio

- "Non so quale sia la soluzione. Dimmelo tu".
- "È meglio che lo facciate voi per essere sicuri".
- "Nessuno mi ha detto questo".
- "Falliremo se...".
- "Come faccio a sapere che...".
- "C'è una scelta migliore che scegliere me".
- "Mi limiterò a prendere qualsiasi compito sia rimasto".
- "Non ho un'opinione in merito".

## Sapete qual è il vostro ruolo preferito?

Nella vita lavorativa di tutti i giorni, ognuno di noi può inconsapevolmente inviare un invito a giocare nel triangolo drammatico e scivolare nel ruolo di vittima, salvatore o persecutore. Per cambiare il nostro comportamento, dobbiamo scoprire verso quale ruolo tendiamo. Sebbene sia possibile cambiare il proprio ruolo e, ad esempio, passare da salvatore a vittima o persecutore, in genere le persone hanno un ruolo preferito che hanno quando entrano nel triangolo drammatico.

Forse eravate già in grado di riconoscervi nelle descrizioni dei ruoli e di immaginare situazioni in cui vi comportavate secondo uno di questi ruoli. Se non siete sicuri di quale ruolo tendete, tenete d'occhio il vostro dialogo interiore, il modo in cui parlate con voi stessi nei vostri pensieri.

1. Pensate a una situazione difficile che vi sta a cuore e che state vivendo o avete vissuto con altre persone. Dovrebbe essere una situazione che vi dà o vi ha dato una sensazione spiacevole.
2. Annotate le risposte alle seguenti domande:
  - Com'è andata la situazione?
  - Secondo te, perché la situazione è andata così?
  - Quali sentimenti ha scatenato in voi la situazione?
  - Che cosa avete fatto? Come vi siete comportati in questa situazione?
3. Leggete i vostri appunti dalla prospettiva di un osservatore esterno e confrontate la descrizione dei tre ruoli con le vostre osservazioni. Quale dei ruoli si adatta meglio al comportamento che avete descritto nei vostri appunti? Quali altri ruoli potete riconoscere?

## La nostra reazione agli altri

Se volete andare avanti in questo processo,

conoscervi meglio e modellare la vostra comunicazione in modo più consapevole, allora dovrete prendervi il tempo di osservare consapevolmente i vostri pensieri e le vostre reazioni agli eventi attuali.

Prestate attenzione al modo in cui i vostri colleghi si comportano con voi e a quali inviti al gioco ricevete. Ci sono ruoli ai quali rispondete in modo neutrale o costruttivo? Oppure ruoli che vi provocano in un certo modo e vi portano a entrare in un gioco vittima-persecutore-risparmiatore?

- Quali sono i ruoli che vi fanno scattare la molla?
- Come rispondete ai colleghi che svolgono il ruolo di
  - Vittima?
  - Persecutore?
  - Salvatore?

Anche se avete già un'idea o un'ipotesi iniziale di come rispondereste, fate il primo passo e osservate il vostro comportamento per un determinato periodo di tempo.

## E' possibile uscire

Uscire dallo scoperto. Quando i colleghi si avvicinano a voi nel ruolo di persecutori, salvatore o vittime, è importante che...

- non scegliere allo stesso modo un ruolo ed entrare nel triangolo del dramma.
- può effettuare un intervento che prepara la strada per condurre una conversazione con una comunicazione sana, come descritto al punto "in breve".

Se smettete di contribuire a formare il triangolo drammatico e comunicate invece in modo sano, questo avrà un'influenza positiva sull'approccio e, di conseguenza, sulla comunicazione dei vostri interlocutori.

Se individuate un "dramma" e potete identificare il vostro ruolo nel triangolo del dramma e i ruoli degli altri, allora dovrete lavorare per uscire da questa relazione malsana:



- assumersi la responsabilità dei propri sentimenti, pensieri e azioni e prestare attenzione a se stessi.
- lasciare che i colleghi si assumano la responsabilità dei propri sentimenti, pensieri e azioni e valorizzarli.
- assicurarsi che i propri confini non vengano oltrepassati e che non si oltrepassino quelli dei propri interlocutori.
- incontratevi allo stesso livello e fidatevi della vostra capacità di trovare soluzioni e di quella del vostro interlocutore.
- parlare apertamente e in modo trasparente delle preoccupazioni o delle possibili conseguenze e lavorare insieme per trovare una soluzione.

## Vie d'uscita pratiche dal dramma

Di seguito troverete alcuni interventi che potete utilizzare quando siete in contatto con persone che svolgono il ruolo di vittima, salvatore o persecutore.

## Persone che giocano il ruolo di vittima

Le persone nel ruolo di vittima si presentano agli altri come deboli e indifese. Sottovalutano se stessi e la propria capacità di pensare, agire e assumersi responsabilità. Queste persone devono imparare a riconoscere la propria influenza sul modo in cui gli eventi si sviluppano e a risolvere i problemi. Incoraggiate queste persone a riconoscere le proprie capacità, a chiedere aiuto se necessario e ad accettare la responsabilità delle proprie azioni.

Aiutate le persone nel ruolo di vittima a prendere la seguente decisione contro il dramma: "Mi impegnerò per ottenere ciò che voglio piuttosto che sottovalutarmi".

Ecco alcuni esempi di come potreste rispondere:

- "Ho alcune idee. So che siamo diversi e che una soluzione che funziona bene per me potrebbe non essere necessariamente una buona soluzione per voi. Non voglio imporre alcuna soluzione, ma semplicemente aiutarvi a trovare la vostra strada. Cosa ne pensi?"

- "Ho sentito che non state facendo progressi con un problema e non vedete alcun modo per agire. Facciamo insieme una sessione di brainstorming".
- "Ho notato che anticipi rischi elevati e che questo la trattiene dall'agire. Raccogliamo insieme i rischi che stai prevedendo. Possiamo quindi stimare l'entità e la probabilità che si verifichino e discutere i possibili modi per affrontarli. Cosa ne pensa?"
- Se il vostro interlocutore vi dice spesso che i suoi compiti sono troppo impegnativi per le sue capacità, citate le esperienze passate e chiedetegli come si è comportato in passato. Ad esempio, "Hai ottenuto buoni risultati nel progetto X. Come hai agito? Quali delle tue capacità hai usato?".

## Persone che svolgono il ruolo di persecutore

Le persone nel ruolo di persecutore appaiono dominanti e spesso inducono gli altri a mettersi sulla difensiva. Si sentono superiori, denigrano gli altri e sanno esattamente cosa è giusto e cosa è sbagliato. Queste persone devono liberarsi dall'approccio di voler gestire le situazioni. Incoraggiate questa persona a incontrare gli altri allo stesso livello, a non dover essere migliore degli altri e ad accettare le loro inadeguatezze che li preoccupano.

Aiutate le persone nel ruolo di persecutore a prendere la seguente decisione contro il dramma: "Preferisco guardare a me stesso e alla mia parte piuttosto che a quella della mia controparte".

Ecco alcuni esempi di come potreste rispondere:

- Mostrate apprezzamento per le situazioni in cui il collega che tende ad adottare il ruolo di persecutore non impone la propria soluzione agli altri, ma è invece aperto alle idee del collega.
- Porre dei limiti se un persecutore si

comporta in modo offensivo nel team. Reagite quando i colleghi vengono messi alla berlina. Ricordate loro le vostre regole di comunicazione e di comportamento. Se il vostro team non ha regole, potete svilupparle insieme (cfr. strumento "Contratto di squadra").

- Se il comportamento ha un effetto negativo sulla dinamica del team e sulla produttività dei singoli, affrontate la persona in una conversazione bilaterale per farle notare che sta spesso assumendo il ruolo di persecutore nel team. Offrite loro il vostro aiuto (cfr. strumento "Leader come coach"). Avviate un processo di cambiamento con le seguenti domande, ad esempio:
  - "Cosa significa per voi sentirvi migliori dei vostri colleghi?".
  - "Come potrebbe essere un modo alternativo di comportarsi?".
  - "Cosa significherebbe per voi questo modo di comportarsi?".

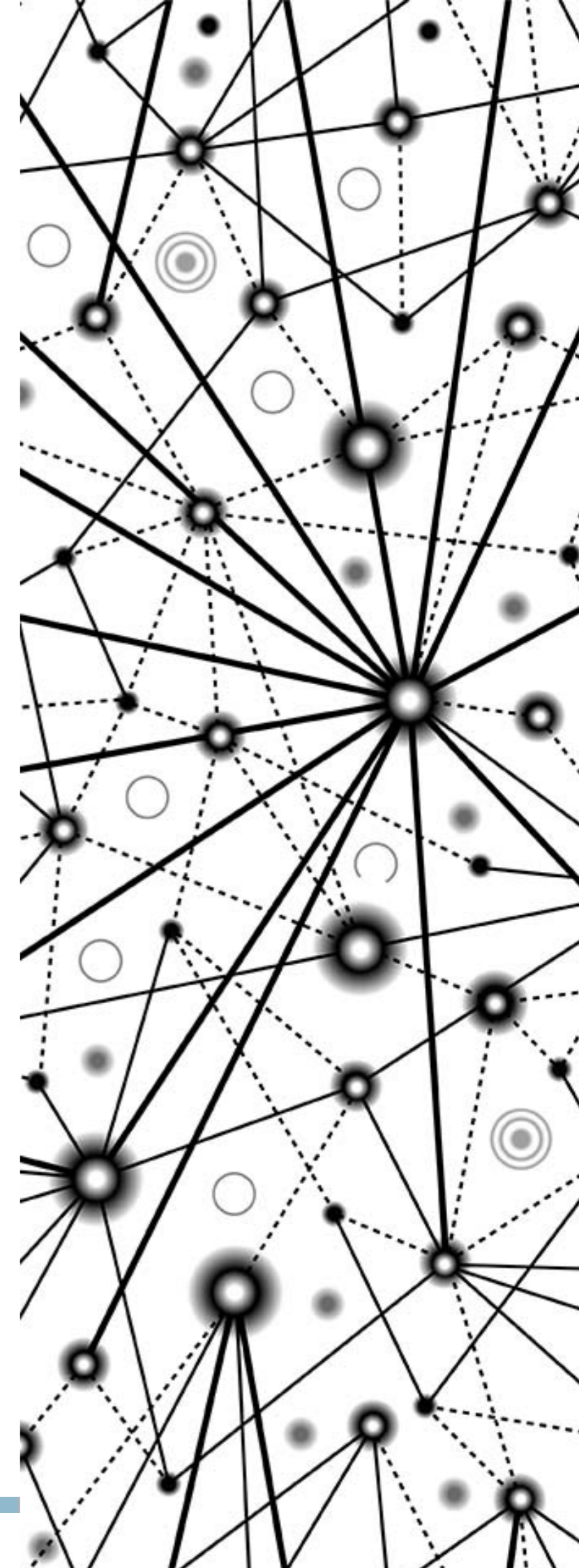
## Persone che svolgono il ruolo di salvatore

Un individuo nel ruolo di salvatore è percepito come utile. Cerca le situazioni in cui gli altri sono in difficoltà e si offre di risolvere i problemi. Così facendo, però, denigrano la capacità della controparte di agire, pensare e assumersi responsabilità. Queste persone devono imparare a lasciare la responsabilità di un evento o di una situazione alle persone interessate. Incoraggiate il vostro collega nel ruolo di salvatore a notare le capacità degli altri colleghi e a fidarsi della loro capacità di risolvere i problemi.

Aiutate le persone nel ruolo di persecutore a prendere la seguente decisione contro il dramma: "Mi atterrò alle mie responsabilità, piuttosto che assumermi le responsabilità degli altri".

Ecco alcuni esempi di come potreste rispondere:

- Se un salvatore vi parla dei colleghi e delle loro difficoltà, potete rispondere in questo modo: "Credo di capire la situazione...
  - E qual è la sfida per lei personalmente con tutto questo?".
  - "Che impatto ha la situazione su di voi?"
  - "Qual è il suo legame con l'incidente?".
- Siate chiari sulle vostre aspettative: Cosa volete? Cosa non volete! Indicate i vostri limiti e rifiutate un'offerta di aiuto se "non vi sembra giusta".
- Se sapete che qualcuno tende a darvi consigli indesiderati:
  - Informateli chiaramente sulle vostre esigenze e aspettative.
  - Ad esempio: "Mi trovo in una situazione difficile. Potrebbe ascoltarmi senza darmi consigli? So che posso affrontare la situazione, ma in questo momento ho bisogno di raccogliermi e formulare i miei pensieri".





## ASSISTENZA QUOTIDIANA

Quando comunicate con i colleghi e con il vostro team, non limitatevi a prestare attenzione a ciò che viene detto. Pensate anche se riuscite a individuare eventuali schemi di conversazione che si verificano di frequente. Evitate reazioni rapide e familiari per evitare di entrare nel triangolo del dramma. Ad esempio, se un collega si presenta nel ruolo di vittima con un elenco di motivi che gli impediscono di affrontare una sfida, non rispondete con una mancanza di comprensione ma fate una pausa. Chiedete loro come potrebbero agire all'interno delle limitazioni di cui vi hanno parlato.

Non definite i vostri colleghi in base ai ruoli del triangolo drammatico e assicuratevi che nemmeno i membri del vostro team lo facciano. Evitate che i vostri colleghi si caratterizzino come vittime, salvatori o persecutori. Questo porterebbe semplicemente alla stigmatizzazione degli individui. Ricordate che sminuire le persone danneggia i loro legami reciproci e rende impossibile il cambiamento del loro comportamento.

Il vostro comportamento cambierà se non vi lascerete coinvolgere dall'invito a giocare e se invece risponderete con rispetto nei modi sopra descritti. Le persone tendono a copiare il comportamento dei loro leader. Se notano che i vostri metodi di intervento hanno successo, col tempo inizieranno a integrarli nella loro comunicazione, sia consapevol-

mente che inconsapevolmente.

Se osservate ripetutamente un comportamento negativo che si ripercuote sull'intero team, dovete contrastarlo. Ad esempio, se un gruppo di colleghi adotta spesso il ruolo di salvatore e un altro gruppo quello di vittima, dovrete creare insieme un accordo (cfr. strumento "Contratto di squadra"). Concordate, ad esempio, che tutti i membri del team si assumeranno la completa responsabilità di trovare soluzioni, oppure che aiuteranno i membri del team solo se chiederanno espressamente il loro sostegno.

Se i membri del team si sentono ripetutamente incompetenti e sono spesso ansiosi di affrontare nuovi compiti, potete porre particolare enfasi sulle seguenti domande quando esaminate le lezioni apprese dai progetti completati: "Che cosa abbiamo imparato?", "Che cosa possiamo padroneggiare meglio di prima?", "In quali aree siamo diventati più forti?". In questo modo, contribuirete a far sì che i membri del team sviluppino un modo di comportarsi alternativo al ruolo di vittima.

Utilizzate gli strumenti "Dare e ricevere feedback" e "Leader come coach", introdotti in questo capitolo. Questi strumenti vi aiuteranno ad accompagnare i vostri colleghi nel loro sviluppo.

## RISORSE

Il modello del triangolo drammatico è stato sviluppato dallo psicologo Stephan Karpman e fa parte dell'analisi transazionale.

Raccomandazioni:

West, Chris (2020): *The Karpman Drama Triangle Explained: A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else*; CWTK Publications.

Karpman, Stephen B. (2014): *A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness*; Drama Triangle Publications.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): *How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness*; CreateSpace Independent Publishing Platform.

Anche consigliato:

Berne, Eric (2016): *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*; Penguin Life.

Emerald, David (2015): *The Power of TED\* (\*The Empowerment Dynamic)*; Polaris Publishing.

#Triangolo drammatico

#Salvatore

#Persecutore

#Vittima

# 18 DECISIONE INDIVIDUALE CONSULTIVA

“Ogni volta che si vede un'azienda di successo,  
qualcuno ha preso una decisione coraggiosa”

Peter Drucker



## Vantaggi:

### Quando è utile questo metodo?

- Quando si desidera un processo decisionale chiaro ed efficiente, in cui una decisione vincolante possa essere presa da una sola persona.
- Quando si vogliono evitare noiose trattative e decisioni inopportune o guidate solo da interessi individuali.
- Quando si vuole consentire un'elevata qualità del processo decisionale incorporando nella decisione i contributi rilevanti di terzi.
- Quando si desidera incorporare le persone principalmente in base alle loro competenze e non è importante la loro posizione nella gerarchia dell'organizzazione.
- Quando si desidera una maggiore accettazione della decisione presa perché è stato consultato un ampio spettro di opinioni e di persone all'interno dell'organizzazione e all'esterno.
- Quando si vuole che una decisione sia gestita da qualcuno che è intrinsecamente motivato a prendere una decisione oggettivamente fondata. Ciò avviene di solito quando la persona che prende la decisione è personalmente colpita dalle conseguenze della sua decisione.
- Quando si desidera un processo decisionale adatto a piccoli e grandi gruppi.
- Quando si vuole distribuire la responsabilità all'interno dell'organizzazione su diverse spalle.
- Quando si vuole consentire uno scambio di idee stimolante e autofertilizzante. Questo è un prerequisito importante per generare nuove soluzioni innovative e creative che possono anche essere dirompenti.

## Esempi dalla pratica

In un'azienda di medie dimensioni con 60 dipendenti, i membri del team di un impianto di produzione si aspettano che l'amministratore delegato Noah decida al più presto un nuovo software di controllo. Il software utilizzato finora non è più in fase di sviluppo da parte del fornitore ed è prevedibile che si verifichino presto problemi nella produzione, poiché nuove importanti funzioni non possono più essere integrate nel software.

Elias, il responsabile del team dello stabilimento di produzione, ha già parlato con Noah in diverse occasioni e ha chiarito quali sono i problemi che l'azienda potrebbe affrontare se non implementa al più presto una nuova soluzione. Elias ritiene che ci siano quattro possibili software alternativi tra cui scegliere. Elias preferisce due di queste quattro alternative. Tuttavia, poiché nel suo team ci sono opinioni fortemente contrastanti, non osa esprimere una raccomandazione definitiva. Inoltre, si è abituato al fatto che sia l'amministratore delegato a prendere le decisioni finali. Nei suoi 20 anni di lavoro in azienda, ha già sperimentato in diverse occasioni che le sue idee o preferenze sono state scavalcate senza ulteriori spiegazioni. Poiché ha bisogno di sapere qual è la prossima mossa, ogni volta che parlano fa più pressione su Noah affinché prenda finalmente una decisione.

Noah ha continuato a rimandare questo compito fino ad ora. Ha una formazione da economista aziendale e poca esperienza in campo informatico. Il precedente amministratore delegato, da cui Noah ha rilevato l'azienda quasi due anni fa, era più esperto di tecnologia, il che significa che tutte le decisioni tecniche importanti venivano tradizionalmente prese dal team di gestione. Noah è anche turbato dal fatto che Elias non ha proposto una soluzione chiara. Noah sa di non essere la persona giusta per prendere una decisione. Allo



stesso tempo, però, tutti si aspettano che sia lui a decidere come procedere. In questa azienda le decisioni importanti sono tradizionalmente di competenza del capo, cosa che non gli risulta difficile quando si tratta dell'aspetto economico dell'attività, visto che è la sua area di competenza.

Per fortuna, Noah si incontra ancora regolarmente con gli ex compagni di corso. Tra l'altro, si raccontano le loro esperienze attuali e le sfide del loro lavoro. Un ex compagno di corso, che ora è anche impiegato in una posizione di leadership, consiglia a Noah di prendere le decisioni con l'aiuto del cosiddetto processo decisionale individuale consultivo. Anche lui ha conosciuto questo metodo per la prima volta nella sua nuova attività. I principali vantaggi sono che la persona incaricata di prendere una decisione è ben informata sul materiale ed è anche direttamente interessata dalle conseguenze della decisione. Il processo decisionale individuale consultivo offre comunque al leader responsabile sufficienti opportunità di esercitare la propria influenza.

A Noah sembra che il processo decisionale individuale consultivo sia davvero perfetto per questa situazione. Subito dopo, nella settimana successiva, dedica un po' di tempo a conoscere nei dettagli questo metodo e, alla fine della settimana, organizza una riunione con Elias e il suo team. Noah presenta il metodo e chiede a tutti i membri del team se qualcuno del gruppo, che in seguito lavorerà con il nuovo software, sarebbe disposto a prendere una decisione vincolante per conto di tutti gli altri. Maxime ci pensa brevemente e dice che sarebbe disposta a farlo. Non ci sono altri volontari. Poiché Maxime fa parte del team da diversi anni ed è tecnicamente molto rispettata, nessuno ha obiezioni a cedere il compito a Maxime.

A Maxime vengono fornite alcune condizioni importanti da tenere a mente durante il compito di scegliere il software adatto. Deve chiedere individualmente a tutti i

membri del team che cosa deve fare il nuovo software dal loro punto di vista. Deve anche coinvolgere Noè per scoprire cosa è importante dal punto di vista della direzione. Altri due colleghi del team gli forniscono i nomi di un contatto esterno. Questi due contatti sono ben informati sul software che stanno acquistando. Si tratta di un esperto informatico di un'azienda alleata in Portogallo e di un esperto informatico di un'associazione nazionale di categoria che si occupa regolarmente, tra le altre cose, della questione delle soluzioni software adatte al loro settore. Tutti i presenti concordano sull'importanza di consultare entrambi gli esperti esterni.

Maxime riceve il mandato di prendere una decisione vincolante. Un mese dopo presenta le sue conclusioni e spiega cosa lo ha portato a questa decisione. Il software viene acquistato. Noah è molto soddisfatto del risultato. Riceve un feedback positivo dal team di produzione sui risultati raggiunti e non ha dovuto prendere da solo una decisione per la quale non era sufficientemente qualificato. È interessante notare che due membri del team, che avrebbero preferito un altro software, affermano di essere in grado di convivere felicemente con questo risultato, soprattutto perché le loro richieste più importanti, espresse nelle loro conversazioni con Maxime, sono state raggiunte anche dal software che è stato implementato. In seguito a questa prima esperienza positiva, Noah vuole che in futuro il processo decisionale individuale consultivo diventi uno dei meccanismi centrali per prendere decisioni nella sua azienda

## In breve

Il processo decisionale individuale consultivo è un metodo adatto per prendere decisioni nelle organizzazioni che vogliono decidere in modo partecipativo, efficace e rapido. Il metodo mette in relazione le competenze e le capacità del singolo con il know-how del gruppo. Una persona è responsabile della decisione, ma deve coinvolgere altre persone dell'organizzazione e, se necessario, esperti esterni. Le obiezioni, le domande, i suggerimenti, le indicazioni, le idee ecc. delle persone coinvolte devono essere ascoltate e considerate.

Il processo decisionale individuale di tipo consultivo presenta molti vantaggi rispetto ai modi tradizionali di prendere decisioni. La responsabilità della decisione viene affidata a un individuo del gruppo con il suo consenso. Si tratta di una persona che ha un interesse significativo nella decisione e che sarà fortemente influenzata o beneficerà delle sue conseguenze. La persona che prende la decisione riceve le condizioni chiave per i passi successivi e le persone interessate dalla decisione possono essere sicure che la loro opinione sarà ascoltata. Questo porta a una maggiore accettazione della decisione vincolante che verrà presa in seguito. Una decisione individuale di tipo consultivo impedisce inoltre che il decisore sia accecato dalla propria competenza, poiché nel processo devono essere coinvolte diverse persone. La diversità delle posizioni coinvolte e delle loro idee porta a soluzioni migliori. Con questo metodo, la responsabilità delle decisioni importanti e quotidiane può cambiare costantemente all'interno di un'organizzazione. Il gruppo incarica sempre persone diverse che sono le più adatte in base alle loro competenze. Nel migliore dei casi, ciò significa che tutti si assumono regolarmente la responsabilità delle decisioni. Questa è l'auto-organizzazione efficiente ed efficace per eccellenza.



## Sei fasi per prendere decisioni individuali in modo consultivo



## ISTRUZIONI

È possibile attuare la decisione individuale consultiva un passo alla volta, seguendo le istruzioni seguenti.

### Fase 1: Analisi e formulazione della decisione

La decisione deve essere innanzitutto riconosciuta e chiaramente nominata. Questo può essere fatto da un singolo individuo o anche come risultato di una riunione di gruppo. Nell'analisi della situazione decisionale sono importanti i seguenti punti:

- Chi sarà direttamente interessato da questa decisione? Individui, ruoli, team o l'intera organizzazione?
- Che cosa si deve decidere esattamente?
- Chi dovrebbe decidere? Quali persone specifiche, quelle che ricoprono i ruoli adatti, vengono messe in discussione in base alle loro conoscenze, alle loro capacità e al modo in cui verrebbero influenzate? Create una lista con diversi candidati.
- Quali persone all'interno ed eventualmente all'esterno dell'organizzazione devono essere consultate? Quali esperti, clienti, partner, fornitori, ecc.

### Fase 2: scegliere e incaricare un decisore

Cosa rende un buon decisore?

- Desiderio di assumere responsabilità
- Disponibilità a mettere in pratica la decisione, se necessario, e ad affrontarne le conseguenze.
- Dotati di risorse adeguate per la decisione
- Affidabilità
- Competenze specialistiche
- Vicinanza al problema

### Fase 3: Definizione delle condizioni e suggerimento di consulenti

Se una decisione è importante, è possibile aumentarne l'accettazione in seguito prendendosi del tempo insieme a coloro che saranno maggiormente interessati dalla decisione per definire alcune condizioni e pensare a chi dovrebbe essere consultato nel processo decisionale. Da un lato, è importante non porre ostacoli troppo grandi sul cammino del decisore. Dall'altro lato, è necessario dare voce alle parti interessate che si mettono fiduciosamente nelle mani del decisore.

Quali persone devono essere consultate? Dovete prendere in considerazione i seguenti punti:

- Quanti esperti interni e, se necessario, esterni devono essere consultati?
- Viene presa in considerazione una serie di prospettive?
- Le persone coinvolte sono competenti?
- Quanto sono vicine le persone al problema?
- Gli interessi delle persone interessate sono sufficientemente coinvolti?

### Fase 4: Il processo decisionale

Un decisore di solito lavora attraverso le seguenti fasi:

- Familiarizzazione o approfondimento dell'argomento
- Consultazione/i
- Creazione e confronto di diverse soluzioni possibili



- Scelta della soluzione

Nonostante le condizioni discusse nella fase 3 e le persone che si raccomanda di consultare, il decisore è libero di scegliere come procedere e chi consultare. Può chiedere ad altre persone, al posto o in aggiunta, come ritiene opportuno. Il decisore cercherà di comprendere il più possibile tutte le esigenze, le idee, le informazioni, le opinioni, gli interessi, ecc. di cui è portatore e di coinvolgerli nella decisione scelta.

È importante ricordare che il decisore ha il compito di prendere una decisione basata sulle informazioni disponibili che sono le migliori dal suo punto di vista rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. Il compito non è quello di integrare completamente tutte le opinioni ascoltate o di soddisfare tutti gli interessi o le esigenze.

## Fase 5: annuncio della decisione e organizzazione della sua attuazione

Una volta presa la decisione, il decisore ha il compito di presentarla. Questo include il riferimento alle alternative che sono state scartate. Deve essere chiaro chi è stato consultato e perché è stata presa questa decisione. A seconda dell'applicabilità della decisione, la cerchia delle persone informate sarà più o meno ampia. È importante che tutti coloro che sono stati coinvolti nelle fasi da 1 a 3 vengano a conoscenza del risultato in modo proattivo.

Una volta presa, la decisione è vincolante e non può essere impugnata. Per garantire una rapida applicazione, è necessario iniziare subito a pensare all'implementazione. Quali sono i passi successivi per trasformare questa decisione in realtà?

Si tenga presente che è possibile anche una non decisione. In questo caso, significa che la persona responsabile decide di mantenere lo status quo. Questo può essere un

approccio ragionevole, soprattutto se l'attuazione della decisione non comporterebbe un miglioramento significativo della situazione generale - in altre parole, lo sforzo non sarebbe commisurato al risultato. In caso di eccezioni giustificate, il decisore può chiedere che la sua decisione sia confermata formalmente da tutte le persone coinvolte o dal team. Il processo decisionale di consenso, descritto in dettaglio in questo capitolo, è l'ideale per questo scopo. Questo caso si verifica raramente ed è riservato alle situazioni in cui il decisore ha scoperto, durante il processo decisionale, di non essere in grado di comprendere o valutare le conseguenze negative, tra le altre cose, che la sua decisione potrebbe comportare nella misura ritenuta necessaria per scongiurare il pericolo dell'organizzazione.

## Fase 6: riflessione e apprendimento collettivo

Per i leader di INCLUDE, una fase di riflessione o di apprendimento collettivo dovrebbe essere una parte obbligatoria di ogni processo decisionale chiave. È possibile distinguere tre livelli di riflessione quando si tratta di decisioni individuali di tipo consultivo:

### 1. Livello fattuale: è stata una buona decisione?

A seconda dell'entità della decisione, è opportuno fissare un appuntamento per una riflessione fattuale in un momento successivo. Questo dovrebbe essere fatto già all'inizio del processo. Ciò consente a tutti di discutere insieme le lezioni apprese dalla sua attuazione e di trarne le conclusioni per le future situazioni decisionali.

### 2. Livello procedurale: la decisione è stata ben preparata e ben presa?

Si tratta di analizzare l'entità delle critiche o del malcontento per la decisione presa e forse di accettare insieme che, nonostante le obiezioni, la decisione è stata presa in modo professionale e in accordo con gli obiettivi dell'organizzazione. Se durante la riflessione emerge chiaramente che il decisore avrebbe dovuto agire in modo diverso in uno o due punti, allora è un'opportunità per l'intero gruppo e per il decisore di imparare a tenerne conto la prossima volta



### 3. Livello emotivo: come ci sentiamo rispetto a questa decisione?

Non si punta alla perfezione con una decisione individuale di tipo consultivo. Non tutti devono e dovranno sentirsi a proprio agio con una decisione. Non tutti i desideri possono essere soddisfatti. È una condizione importante che le persone possano "perdonarsi" a vicenda. Ciò consente alle organizzazioni o ai gruppi con una capacità decisionale limitata di trattare in modo appropriato l'individuo che si è assunto la responsabilità per conto di tutti gli altri con una decisione individuale consultiva. Quanto più questa particolare forma di cultura dell'errore viene compresa da tutti i soggetti coinvolti, tanto più le persone accetteranno di assumersi la responsabilità di una decisione individuale consultiva.



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Cosa si dovrebbe decidere con una decisione individuale consultiva?

La maggior parte delle decisioni non sono così complesse o così importanti per un'organizzazione da dover essere decise da tutti insieme. Tuttavia, se si tratta di decisioni di importanza fondamentale che potrebbero avere conseguenze per l'intera organizzazione o il team, si può pensare di utilizzare la procedura di consenso (vedi strumento in questo capitolo) come alternativa.

Le situazioni decisionali a livello sistemico possono di solito essere risolte bene con una decisione individuale consultiva. Per mantenere un equilibrio ragionevole tra sforzi e risultati, è importante definire ciò che sarà deciso con una decisione individuale consultiva e ciò che può essere lasciato come compito individuale nell'ambito delle normali attività. Ciò dipenderà dall'importanza o dalla situazione. La decisione su quali fornitori ordinare la carta per fotocopiatrici non è

ovviamente un compito da prendere con un processo decisionale individuale consultivo. I responsabili di quest'area possono continuare a farlo da soli.

### Determinazione del decisore

Esistono varie opzioni per determinare un responsabile delle decisioni. È importante che sia chiaro a tutti i partecipanti quali procedure saranno seguite in casi specifici. Se c'è una lista con diversi candidati, si può votare; se qualcuno si offre volontario, il compito può essere affidato a lui se nessuno è in disaccordo; ecc. Quando si sceglie il decisore, si può rispondere in modo flessibile alla situazione. Dovete comunque tenere a mente i requisiti di un buon decisore (vedi punto 2).

### Le decisioni individuali consultive e il processo decisionale consensuale si sostengono a vicenda.

Non tutti i processi decisionali si svolgono senza problemi. Anche con metodi ben funzionanti, è possibile che si verifichino ostacoli al processo decisionale. È possibile superare questi ostacoli modificando il modo in cui si prendono le decisioni. Se una decisione individuale di tipo consultivo si rivela troppo impegnativa per il decisore, potete chiedere, come descritto sopra, che la decisione venga rivista con il consenso (vedi strumento in questo capitolo) per eventuali obiezioni sostanziali.

È vero anche il contrario. Se si raggiungono i limiti con la procedura di consenso, è possibile delegare la decisione a un individuo. Questo è particolarmente importante nei casi in cui la decisione deve essere presa (in tempi brevi), in altre parole, non fare nulla o mantenere lo status quo non sono opzioni praticabili.

### Accompagnare e sostenere il processo decisionale online

I decisori non devono limitarsi alle sole conversazioni quando formano la loro opinione. A seconda della situazione, gli strumenti online possono essere utili per questa fase, ad esempio per ottenere un sondaggio d'opinione generale con un'indagine interna o per raccogliere idee da persone che non possono intervistare personalmente, postando una domanda nella chat aziendale (vedi strumento "lavoro a distanza").

### Migliorare l'apprendimento, la comprensione, il pensiero e l'azione

La decisione individuale consultiva è uno strumento di INCLUDE che comporta numerosi vantaggi rispetto alle decisioni gerarchiche. Nei sistemi gerarchici, i supervisori decidono in base alle informazioni che vengono loro fornite. Queste informazioni potrebbero essere preparate in modo tale da non contenere tutti i fatti necessari o da non soddisfare l'intero spettro di interessi. Per i leader



## RISORSE

Il concetto risale originariamente al consulente gestionale tedesco Niels Pfläging, che ha sviluppato gli elementi fondamentali dei processi decisionali di Toyota, W.L. Gore e dm-drogerie markt rispettivamente nella sua versione della decisione individuale consultiva.

Raccomandazioni:

Anonimo (2019): Buone decisioni tra consenso e approvazione: <https://fuehrung-erfahren.de/en/2019/03/good-decisions-between-consensus-and-consent/>

Roock, Stefan (2014): Come decidiamo in it-agile: <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>

responsabili, questa situazione rappresenta una sorta di rompicapo che devono risolvere alla loro scrivania sulla base delle informazioni disponibili. Di solito, il leader non si accorge delle azioni e delle implicazioni della sua decisione. Al contrario, le decisioni individuali di tipo consultivo sono completamente diverse: l'apprendimento, la comprensione, il pensiero e l'azione sono il più vicino possibile.

Si tenga presente che anche in molte organizzazioni strutturate gerarchicamente viene messo in pratica il processo decisionale individuale di tipo consultivo, anche se il metodo non viene esplicitamente chiamato così. Anche se non avviene nella forma strutturata descritta sopra, molti leader di sistemi organizzati in modo classico si procurano comunque l'opinione di coloro che saranno interessati dalla loro decisione o contattano le persone di fiducia della loro rete che ritengono esperte in una situazione specifica - il tutto in aggiunta alle informazioni scritte che sono state preparate per loro. Non c'è molta distanza tra questo e le decisioni individuali consultive nella forma qui introdotta, dove non sono solo i leader a decidere.

#Consenso

#Responsabilità individuale

#Decisione

#Agilità

#Partecipazione

#Auto-organizzazione

# 19 LEADER COME ALLENATORE

"Chi dice 'a' non è obbligato a dire 'b'.  
Potrebbero anche riconoscere che 'a' è sbagliato."

Bertolt Brecht



## Vantaggi:

Quando è particolarmente utile il "leader come coach"?

- Quando volete che i membri del vostro team sfruttino appieno il loro potenziale.
- Quando si vuole creare uno spazio per le iniziative dal basso verso l'alto e quindi consentire la creatività e l'innovazione.
- Quando volete aiutare i membri del vostro team a diventare più responsabili, indipendenti e di successo.
- Quando volete sostenere il vostro team durante i cambiamenti e i momenti importanti, come l'assunzione di maggiori responsabilità, il ritorno al lavoro dopo un congedo parentale o un cambiamento di ruolo.
- Quando si vuole creare un ambiente di lavoro in cui i membri del team possano agire secondo i propri valori e siano rispettati nella loro unicità.
- Quando si vuole sviluppare un team che lavori sulla base della motivazione interiore, invece di usare bastoni e carote.

## Esempi dalla pratica

Sarah è la nuova responsabile del reparto marketing e pubblicità di una ONG nazionale che si occupa di ambiente. È a capo di un'équipe di sei colleghi che negli ultimi tre anni non ha ottenuto risultati soddisfacenti: il numero di membri è diminuito drasticamente e i media non hanno quasi mai pubblicato notizie positive. Il consiglio di amministrazione ripone grandi speranze nelle capacità di Sarah di riattivare l'équipe e far uscire l'ONG dalla crisi.

Dopo un mese, Sarah riassume le sue osservazioni iniziali: i membri del team parlano e discutono durante le riunioni di lavoro. Sono disattenti e non fanno

domande. Ognuno lotta per le proprie soluzioni senza considerare il punto di vista degli altri. Agiscono sulla difensiva: il team non corre alcun rischio per cercare nuovi modi di lavorare. Sarah è rimasta sconvolta da quanti colleghi si sono lamentati, hanno trovato scuse per i loro errori e hanno cercato di trovare qualcun altro a cui dare la colpa. È rimasta sorpresa nel vedere tanti colleghi esperti che si rivolgevano a lei per ricevere istruzioni e chiederle cosa dovevano fare. La passività del team era evidente. Si aspettavano che lei fosse una super esperta in grado di mostrare loro qualche trucco magico che avrebbe portato a risultati positivi garantiti.

Questa cultura di lavoro era molto lontana dall'idea di Sarah di una collaborazione efficiente e indipendente. Sapeva che se voleva ottenere un successo a lungo termine con il team, doveva esserci un cambiamento nel team e nei singoli collaboratori: uno sviluppo delle loro competenze, un aumento della loro autonomia, un rafforzamento della loro fiducia e un cambiamento delle loro convinzioni sul gruppo target a cui si rivolgevano. Sarah voleva che i collaboratori sfruttassero il loro potenziale e i loro talenti e che fossero pronti ad andare in nuove direzioni senza avere paura di fallire.

Il predecessore di Sarah aveva operato con il team principalmente a livello operativo. Si impegnava spesso in conversazioni di cinque minuti, in cui ascoltava le sfide del personale, prendeva decisioni e si aspettava che i dipendenti le mettessero in pratica. Lo stile di leadership di Sarah seguiva un approccio di coaching. Si rifiutava di prendere decisioni per i suoi dipendenti. Ascoltava attentamente, poneva domande mirate e si aspettava che tutti trovassero da soli le soluzioni ai problemi. Sapeva che questo nuovo modo di dirigere avrebbe causato confusione e forse anche resistenza. Inizialmente i suoi colleghi continuavano a pretendere che

prendesse una decisione. Sarah li ha poi invitati a riflettere meglio.

Il timore stereotipato dei dipendenti che il coaching significasse conversazioni di un'ora e decisioni che Sarah avrebbe potuto prendere da sola in pochi minuti è stato presto fugato. L'esperienza dimostra che queste conversazioni di solito non durano più di 5 minuti. Sarah è esperta e a volte è sufficiente una sola domanda incisiva perché Sarah riesca a trovare una nuova soluzione per il suo interlocutore, anziché consigliarlo o dargli istruzioni.

Con il tempo, la qualità delle soluzioni proposte dal personale è aumentata. Si sono interessati sempre di più agli approcci degli altri all'interno del team e hanno iniziato ad aiutarsi e a imparare gli uni dagli altri. Hanno imparato molto

## In breve

Inizialmente, il coaching era un metodo di lavoro in cui le organizzazioni si affidavano a professionisti esterni. L'approccio si è rivelato talmente efficace che i leader hanno reso il coaching parte della loro cultura di leadership inclusiva, anche senza un supporto esterno. I suggerimenti e le tecniche di lavoro descritti in questo strumento forniscono una risposta alla domanda "Come si può implementare la leadership inclusiva con il coaching nella pratica?".

Un leader che agisce come coach supporta i suoi colleghi - chiamati anche coachee - a raggiungere i loro obiettivi attraverso conversazioni creative e stimolanti. I colleghi fissano obiettivi ambiziosi, sbloccano il loro potenziale ed espandono la loro autoconsapevolezza, consentendo loro di impegnarsi in azioni che prima sembravano fuori portata. Il principio di base di questo processo è l'autonomia e la scelta del coachee. Il ruolo del leader come coach non è quello di dare

dalle esperienze di coaching con Sarah, tra cui come ascoltare attentamente, porre domande mirate, creare piani d'azione e costruire buone relazioni di lavoro. Hanno notato che questo modo di lavorare si è riflesso sulla loro interazione come team e con il gruppo target della ONG e sono stati lieti di vedere il feedback positivo e l'aumento del successo che hanno ottenuto.

La differenza non è stata immediatamente evidente. Dopo un anno, la squadra aveva ottenuto un leggero aumento dei membri e un limitato successo mediatico. Tuttavia, il loro sviluppo è stato sostenibile, perché per la prima volta nella storia del team il loro sviluppo positivo non è stato costruito su un aumento selettivo degli sforzi, ma su una crescente maturità, nuove competenze e autonomia del team.

consigli. Il leader dirige i suoi interventi per aumentare la consapevolezza delle opzioni e aumentare il senso di impatto del coachee sulla realtà.

Secondo l'International Coach Federation\*, quando agite come coach, la vostra responsabilità è di:

- Scoprire, chiarire e allinearsi con ciò che il coachee vuole ottenere.
- Incoraggiare l'auto-scoperta del coachee.
- Esprimere le soluzioni e le strategie generate dal coachee.
- Rendere il coachee responsabile

\* <https://coachfederation.org>



## ISTRUZIONI

Il coaching è un metodo facile e veloce da usare, ma richiede una certa conoscenza e pratica se si vuole usarlo con successo come leader. Di seguito troverete informazioni su tre argomenti:

- Cosa c'è di speciale nel coaching?
- Come si sviluppano le attitudini e le capacità di un leader come coach?
- Come si scopre ciò di cui il coachee ha bisogno?

### Cosa c'è di speciale nel coaching?

Un buon coaching non dipende dal tempo. Dopo una sessione di coaching efficace, il coachee capisce che può e ha le risorse per raggiungere i propri obiettivi; vede nuove opportunità di azione e un percorso chiaro per raggiungere l'obiettivo.



### Il coaching risveglia la motivazione interiore

La motivazione esterna di premi e punizioni fa sì che le persone agiscano, ma non c'è alcuna possibilità che questo risvegli la loro creatività. L'impegno diminuisce non appena i premi o le punizioni scompaiono. Il coaching consente di raggiungere le fonti interne e individuali della motivazione di un dipendente. Collega il lavoro con il PERCHÉ personale (vedi strumento "Cerchio d'oro"). Questa motivazione porta a un impegno più duraturo e radicato.

### Il coaching si basa su una partnership

Il coaching, come metodo di lavoro, presuppone che le persone siano per natura piene di risorse e creative. Non sono rotte e non hanno bisogno di essere riparate. L'interazione si basa sull'approccio "Io sono OK, tu sei OK" (cfr. strumento "posizioni di vita"). Il leader non è né migliore né più brillante. È lì per aiutare il coachee a sbloccare il suo potenziale, a espandere la sua consapevolezza e a trovare un modo per raggiungere i suoi obiettivi.

### Il coaching porta a una trasformazione sostenibile

Qualsiasi cambiamento esterno richiede una trasformazione interna. Ad esempio, per diventare un leader inclusivo è necessario abbandonare le convinzioni limitanti, sviluppare nuove competenze ed espandere la propria autoconsapevolezza. Il cambiamento esterno, visibile agli osservatori della vostra organizzazione, rifletterà la vostra trasformazione interna. Il coaching sostiene questo processo di trasformazione. Se non c'è nulla da cambiare, il coaching non è necessario.

### Il coaching è orientato agli obiettivi

Le attività di coaching sono finalizzate al raggiungimento di un obiettivo chiaramente

definito. Che cosa si vuole raggiungere? Come saprete se avete raggiunto l'obiettivo? Queste sono alcune domande chiave che devono essere poste prima di iniziare il cambiamento. Avere uno scopo chiaro distingue il coaching da altre forme di sviluppo personale.



### Il coaching aumenta il senso di appartenenza

Quando i collaboratori evitano di assumersi le proprie responsabilità, il problema di solito non è loro, ma lo stile di leadership che hanno. Il coaching permette ai membri del team di vedere il collegamento tra gli obiettivi professionali e la propria identità, i propri sistemi di valori e il senso dello scopo della vita. La scelta e l'autonomia del coachee sono componenti cruciali del coaching. Tutto ciò porta a un aumento della titolarità, della responsabilità e del senso di responsabilità.

### Il coaching porta alla crescita

Come disse Albert Einstein, nessun problema può essere risolto dallo stesso livello di coscienza che lo ha creato. Con l'attuale livello di intuizione, abilità e conoscenza, le persone ottengono i risultati attuali. Se vogliono altri effetti, devono passare a un livello superiore di autoconsapevolezza. Se il coachee risponde alle vostre domande in modo rapido e fluente, significa che lo sapeva già e non sta scoprendo nulla di nuovo. Questa conoscenza lo ha portato ai risultati attuali. Di solito c'è silenzio dopo una buona domanda rivela-

trice, e le risposte non sono saccenti o ben preparate. È necessario crescere per ottenere risultati migliori.

### Qualità di un leader che agisce come coach

- Ama condividere le responsabilità.
- Crede che i membri del team siano pieni di risorse.
- Incoraggia l'assunzione di rischi ragionevoli.
- Crede che la sua principale responsabilità sia quella di lavorare per la crescita e lo sviluppo degli altri.
- Ama ascoltare senza dare giudizi affrettati.
- Incoraggia gli altri a superare le barriere e a pensare.
- Fa sì che le persone sentano un senso di appartenenza e di responsabilità per le loro azioni.

### Sfide nel coaching

Può sembrare che non ci sia nulla di più facile che fissare un obiettivo, riconoscere il divario tra lo stato attuale e quello desiderato, identificare i punti di forza e le opportunità per agire, e quindi agire per colmare questo divario e raggiungere i risultati. Tuttavia, nel processo di cambiamento possono esserci molte barriere di sviluppo che impediscono al coachee di raggiungere i propri obiettivi. Queste possono essere:

- Mentalità fissa.
- Un dilemma o conflitto interiore che si esprime nel fatto che una parte del coachee vuole raggiungere l'obiettivo e operare un cambiamento, mentre l'altra vuole mantenere lo status quo.
- La paura di perdere il controllo, lo status, la competenza, la familiarità e così via.
- I sabotatori personali' sono intesi come voci interiori che rappresentano schemi mentali automatizzati per pensare, sentire

# COACHING



## Come si sviluppano le attitudini e le capacità di un leader come coach?

Il coaching è un tipo di conversazione in cui il coachee viene trasformato dall'interno. Utilizzando le scoperte e le intuizioni acquisite durante il dialogo, il coachee inizia ad agire in modo nuovo e si impegna per raggiungere un obiettivo prefissato.

Si tratta di un modo di lavorare non direttivo che richiede lo sviluppo dei seguenti 5 approcci e competenze:

### 1. Mentalità di crescita

Siete convinti che la vostra intelligenza sia un dato di fatto e che non possa essere cambiata più di tanto? Oppure, al contrario, pensate di poter sempre modificare in modo sostanziale la vostra intelligenza. Forse credete di essere un certo tipo di persona e che non si possa fare molto per cambiarlo. O forse vi identificate di più con l'affermazione che, a prescindere dal tipo di persona che siete, potete sempre cambiare in modo sostanziale.

Queste affermazioni sull'intelligenza, sulle capacità e sulle qualità personali riflettono due mentalità diverse: una mentalità di crescita e una mentalità fissa.

Le persone con una mentalità di crescita credono che l'intelligenza, i talenti e le capacità possano essere sviluppati nel tempo. Credono che:

- la pratica rende perfetti.
- più ci si impegna in qualcosa, più si migliora.
- i talenti e le competenze si sviluppano attraverso il lavoro e l'impegno.
- le persone possono imparare, disimparare e reimparare.
- il risultato del fallimento è "non ancora".
- anche i feedback e i fallimenti più duri sono un'opportunità di crescita.

Le persone con una mentalità fissa credono

che l'intelligenza, i talenti e le capacità siano fissi e non possano essere modificati. Credono che:

- o si è bravi in qualcosa o si deve rinunciare.
- i talenti fissi determinano il successo. Il mondo si divide in persone con molti talenti e persone con pochi.
- per quanto ci si sforzi, non si otterranno buoni risultati se non si è nati per questo.
- l'intelligenza è qualcosa di incastonato nella pietra e non si può cambiare più di tanto.
- le persone di talento non devono impegnarsi nelle azioni.
- il risultato del fallimento è "non sono tagliato per questo".
- è meglio evitare di provare perché i feedback e i fallimenti fanno male.

Molte persone hanno una mentalità fissa. Tuttavia, alla base del successo non c'è solo il talento naturale, ma anche la volontà di imparare e il lavoro continuo e sistematico. Una mentalità fissa o orientata alla crescita influenza il modo in cui percepiamo le sfide, gli ostacoli, gli sforzi, le critiche o il successo degli altri. Il grafico seguente illustra le differenze.

Una mentalità fissa limita gli effetti del coaching perché le persone con questa mentalità sono meno propense a impegnarsi nell'apprendimento. Allo stesso tempo, il coaching può essere un modo per cambiare la mentalità del coachee. Le domande mirate possono aiutare in questo senso.

Domande su cui riflettere:

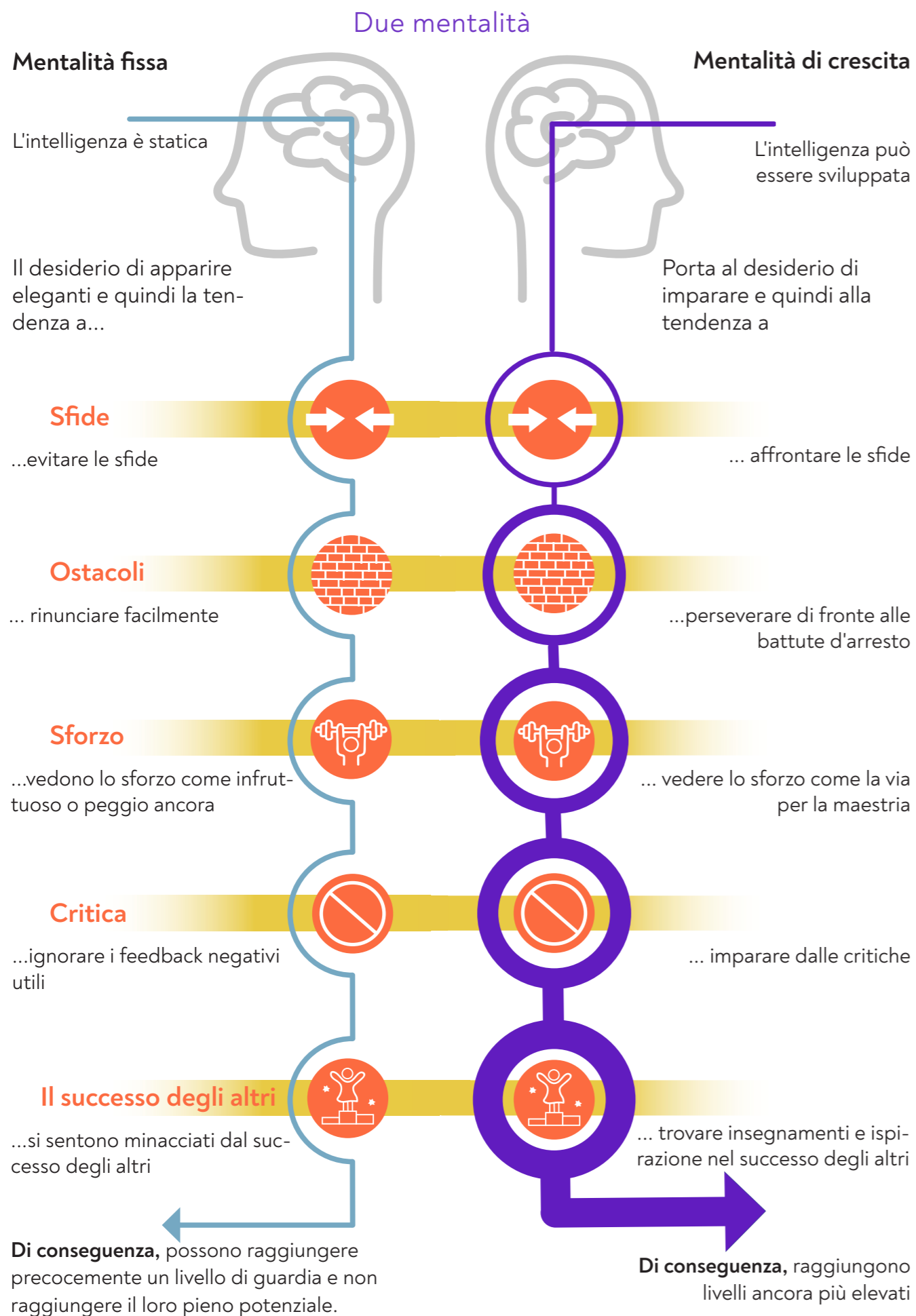
- Quale mentalità vi descrive meglio?
- Come si può sviluppare una mentalità di crescita?
- Quale approccio descrive meglio il vostro team o i singoli membri del team?
- Come potete sviluppare una mentalità di crescita nel vostro team?

- e reagire. Causano dubbi su se stessi, ansia, frustrazione, angoscia o infelicità.
- Assumere il ruolo di vittima e non vedere il proprio impatto sulla realtà (per maggiori informazioni si veda lo strumento "triangolo del dramma").
  - Confusione, difficoltà a scegliere, cioè bloccati nella fase di deliberazione; si prova benessere finché tutte le opzioni sono disponibili, almeno sulla carta; il momento di prendere una decisione e passare all'azione crea una forte tensione.
  - Credenze limitanti su se stessi (ad esempio, non ho le capacità...), sulle relazioni (ad esempio, non è giusto..., dovrei...) e sul mondo (ad esempio, cosa funziona e cosa non funziona).
  - Entusiasmo di breve durata: prendere decisioni rapide in preda all'eccitazione senza pensare a cosa succederà quando l'ondata iniziale di euforia si esaurirà.
  - Mancanza di visione. È possibile per una persona nominare chiaramente ciò che non vuole, ma è difficile nominare obiettivi positivi. La persona agisce quindi principalmente per paura. Tuttavia, non appena la minaccia scompare, la persona si arrende.
  - Mancato riconoscimento delle possibilità. Una visione schematica e ristretta della realtà porta rapidamente alla conclusione

- che "non si può fare".
- Mancanza di autoconsapevolezza dei propri punti di forza, delle proprie capacità e delle proprie risorse, che porta a non accettare le sfide.
  - Mancanza di consapevolezza dei propri limiti, che porta a un'imprudente spavalderia nell'affrontare una sfida, per poi ritirarsi dopo il primo fallimento.
  - Paura paralizzante di fallire.
- Probabilmente sapete che non basta dire alle persone "non preoccuparsi" per superare i loro limiti. Il coaching richiede che i leader abbiano conversazioni trasformative. Questo è ben lontano dal dare consigli banali che non funzionano. Se siete interessati ad applicare il coaching come leader inclusivo, utilizzate le seguenti indicazioni per avere conversazioni profonde che portino a cambiamenti epocali.

<sup>1</sup> Se volete scoprire i vostri sabotatori interiori fate il test: <https://www.positiveintelligence.com/saboteurs/>. Leggete anche lo strumento "driver interiori" in questo capitolo.





\* Il grafico qui sopra è stato originariamente creato da Nigel Holmes. Si trova in: Carol Dweck: Carol Dweck: Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential; pagina 263; vedere "Risorse" più avanti.

## 2. Porre domande efficaci

La persona che pone le domande determina la direzione della conversazione. Il modo in cui si pongono le domande influisce sul fatto che la conversazione sarà trasformativa o rimarrà superficiale.

Immaginate il team leader Claudia che ha difficoltà nella collaborazione intergenerazionale. Ha poco più di 50 anni e si lamenta di lavorare con la Generazione Z (i nati tra il 1997 e il 2012). Si vanta della sua etica lavorativa, secondo cui "vive per lavorare", e si lamenta dei suoi giovani colleghi che "lavorano per vivere". Durante una riunione per lo sviluppo della carriera con il suo responsabile di unità, Michael, sfoga la sua frustrazione. Michael potrebbe rispondere con una delle seguenti domande:

- Non pensate che sia ora di andare in vacanza?
- Non avete mai pensato di assumere i vostri colleghi?
- Quanti dipendenti della Generazione Z avete assunto?
- Avete impostato il vostro ufficio in linea con le nuove tendenze per soddisfare le esigenze dei giovani?
- Quali sono i presupposti che avete sulla Generazione Z e che vi rendono difficile capire questa generazione?
- Cosa si può imparare dalla Generazione Z?

Grammaticalmente, ognuna di queste frasi è una domanda. Tuttavia, leggendole, è probabile che si percepisca intuitivamente che alcune di esse metteranno il coachee sulla difensiva, altre contengono consigli preconfezionati e altre ancora non offrono grandi spunti di riflessione. Solo alcune invitano a cambiare prospettiva e a comprendere meglio la situazione, in modo da poter intraprendere azioni che prima non erano alla portata del coachee. Questo tipo di domande le chiamiamo "potenti". L'essenza del coaching è porre domande potenti.

Le domande potenti vi spingono a pensare e

a uscire dagli schemi. Permettono di scoprire un significato più profondo e rendono le conversazioni più riflessive. Questo tipo di domande aiuta a esplorare alternative e a scoprire nuove possibilità. Rivelano energia, provocano movimento e risvegliano la creatività. E infine, provocano ulteriori indagini, intuizioni e altre domande.

Formulare domande efficaci richiede pratica. Anche se si possono trovare manuali con elenchi di domande essenziali, la cosa più importante è che una buona domanda nasca da un ascolto profondo e attento. Più che di tecnica, si tratta di una combinazione di empatia, sensibilità, intuizione ed esperienza. Come si fa a sapere se una domanda è efficace? Come si può iniziare a porre domande significative?

### Suggerimenti chiave:

- Fate domande aperte.
- Evitate le domande di cui conoscete la risposta o che suggeriscono soluzioni (questo trasforma la conversazione in un esame e in una "congettura" piuttosto che in una scoperta).
- Evitate di chiedere "perché" in contesti che potrebbero suscitare risposte difensive.
  - Un buon motivo: Perché si vuole avere proprio questo?
  - Perché: Perché avete offerto al cliente questa specifica soluzione?
- Evitare di porre più domande contemporaneamente.
- Usate il plurale. Chiedete "quali sono i modi?" piuttosto che "qual è il modo?".
- Esercitatevi a porre domande semplici e brevi. Evitate lunghe introduzioni e formule complicate.

### Ispirazione per la formulazione di domande di coaching efficaci\*

- La domanda è rilevante per la vita reale e il lavoro autentico delle persone che la stanno esplorando?
- È una domanda sincera, una domanda alla quale non sapete davvero rispondere?
- Qual è la vostra intenzione con la domanda? Che tipo di conversazione, quali pensieri e sentimenti dovrebbe suscitare questa domanda in coloro che la esploreranno?
- È probabile che questa domanda inviti a nuovi pensieri/sentimenti? È abbastanza familiare da essere riconoscibile e pertinente - e abbastanza diversa da sollecitare una nuova risposta?
- Quali presupposti o convinzioni sono insiti nel modo in cui è costruita questa domanda?
- È probabile che questa domanda generi speranza, immaginazione, impegno, azione creativa e nuove possibilità o che aumenti l'attenzione sui problemi e gli ostacoli del passato?
- Questa domanda lascia spazio a nuove e diverse domande da sollevare man mano che viene esplorata la questione iniziale?

\* Fonte: Eric E. Vogt; Juanita Brown; David Isaacs: L'arte delle domande potenti. Catalizzare l'intuizione, l'innovazione e l'azione; pagina 7; vedi anche "Risorse" qui sotto.



### 3. Ascolto profondo

Tutto nel coaching inizia con l'ascolto. Il modo in cui ascoltate influenzerà il modo in cui risponderete, le domande che ponete e la direzione che prenderà la conversazione.

Immaginate che qualcuno dica: "Il nostro cliente è un idiota, non posso lavorare con lui". Un leader può rispondere in diversi modi:

- "Lo so, lo so, fate solo il vostro lavoro".
- "Ogni membro del team ha un cliente difficile."
- "Inviare loro una lettera formale in cui chiedete di rispettare il contratto. Per favore".
- "Sento dire che lei apprezza la competenza e la collaborazione, ma questo non avviene nel rapporto con questo cliente? Ho ragione? Cosa sta succedendo?"

Immaginate una radio che trasmette su diverse frequenze. A seconda delle onde su cui si sintonizza la radio, si ascolterà il programma. Lo stesso vale per l'ascolto. A seconda della "frequenza" che ascoltate,

ascolterete cose diverse e reagirete in modi diversi.

La risposta è sempre un riflesso della frequenza, ovvero del livello di ascolto dell'interlocutore. Possiamo distinguere **4 livelli di ascolto**:

Il **primo livello** consiste nell'evitare di ascoltare. Non si recepisce o si elabora l'informazione, né ci si relaziona con essa. Si sente, ma non si ascolta. Non si prende in considerazione ciò che l'interlocutore dice, anche se sembra che si stia ascoltando (ad esempio, si annuisce, ma allo stesso tempo si sta semplicemente andando alla deriva nei propri pensieri).

Il **secondo livello** è l'ascolto difensivo. Si considera l'affermazione dell'interlocutore come un attacco. L'obiettivo è difendere la propria posizione, giustificarsi e salvare la faccia. Questo livello di ascolto è caratterizzato da lunghi scambi in cui tutti vogliono essere ascoltati e considerati, ma non vengono ascoltati. A questo livello ci sono vincitori e vinti.

Il **terzo livello** di ascolto è l'ascolto per rispon-

dere. Questo tipo di ascolto è caratterizzato dal fornire soluzioni, buoni consigli e passare rapidamente all'azione. Si danno consigli senza essere sicuri che siano quelli di cui l'interlocutore ha bisogno. Anche se le risposte possono essere buone, l'interlocutore spesso risponde "per me non va bene" o termina la conversazione sentendosi incompreso.

Il **quarto livello** di ascolto è l'ascolto empatico, in cui si percepiscono pienamente i bisogni psicologici e i sentimenti dell'interlocutore. Si prende in considerazione il suo punto di vista e si mostra una comprensione adeguata. Questo livello di ascolto aggiunge un valore eccellente alla conversazione. Spesso basta un ascolto profondo e la riflessione su ciò che avete sentito dal vostro interlocutore per cambiare la traiettoria della conversazione. Grazie all'ascolto empatico, il vostro interlocutore coglie meglio ciò che

è di primaria importanza per lui e dove c'è bisogno di agire o sviluppare.

Nell'esempio precedente, le quattro risposte corrispondono ai quattro livelli di ascolto. Notate come la conversazione possa variare a seconda del livello di ascolto del leader. L'ascolto attivo è un'abilità essenziale per un leader inclusivo e richiede pratica.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Un utile esercizio sul tema "Diversi modi di ascoltare" si trova nel manuale "Leadership inclusiva - Manuale per i formatori". Le informazioni sul manuale e sul progetto UE "Leadership inclusiva" sono disponibili sotto la voce risorse

#### 4. Mindfulness

Ricordate un momento della vostra vita in cui il tempo sembrava essersi fermato. Non vi siete soffermati sul passato, non avete pianificato il futuro, i vostri pensieri non correvano da nessuna parte. Eravate completamente immersi nel qui e ora. Potete facilmente raggiungere questo stato mentre fate sport, imparate una nuova abilità, vi dedicate a un hobby, vi godete il cibo o vi rilassate. La mindfulness è la capacità di essere nel momento presente, notando e accettando ciò che sta accadendo a livello di pensieri, sentimenti e impressioni del corpo. È uno stato in cui si è in completo contatto con se stessi e con il mondo esterno. In questo stato, la mente accetta tutto ciò che accade e si lascia alle spalle i giudizi. Vivere nel qui e ora influenza in modo significativo la profondità del contatto, l'attenzione e la comprensione dell'interlocutore. Si può praticare la mindfulness facendo attenzione: respirando, ascoltando, vedendo, concentrandosi su altri sensi, sulle impressioni o sulla scansione del corpo.

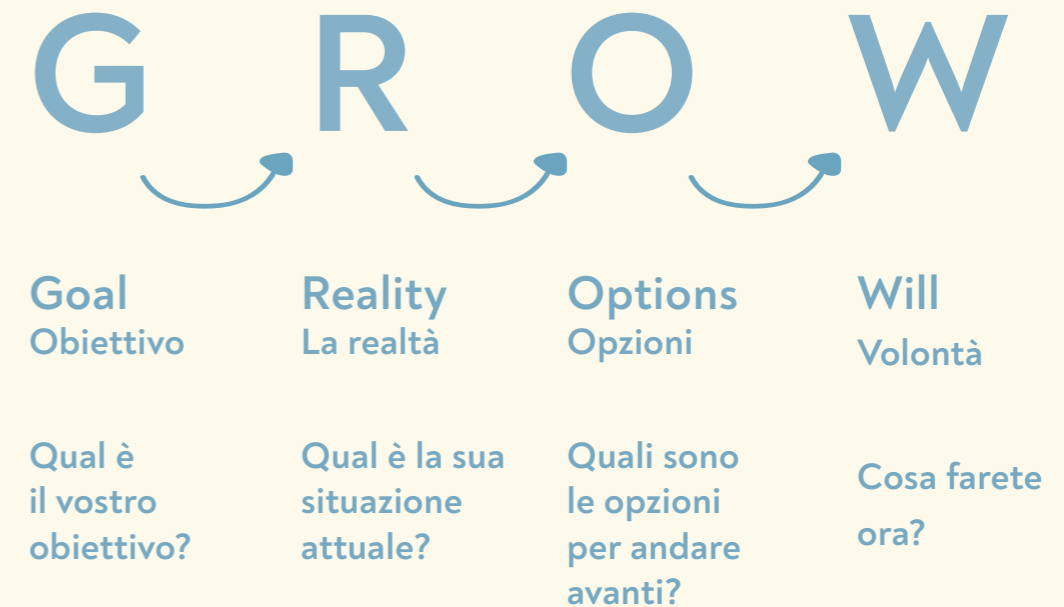
#### 5. Atteggiamento di curiosità

Ricordate una situazione in cui qualcuno ha detto qualcosa di contrario alle vostre convinzioni. Come avete reagito? Avete sentito la pressione sanguigna salire? Avete avuto voglia di difendere la vostra opinione? Oppure avete sentito un fremito di curiosità e il desiderio di capire il punto di vista dell'altro? È più facile essere curiosi quando si accetta e si rispetta la diversità. Curiosità significa anche essere aperti e accettare pienamente l'altra persona. La mente curiosa è diretta verso una comprensione più profonda, piuttosto che giudicare o convincere. Un atteggiamento di curiosità implica attenzione, gentilezza, desiderio di comprendere il mondo dell'interlocutore, la sua vita, il suo modo di lavorare e di agire sotto molti aspetti - ad esempio, la missione di vita, i valori, le convinzioni, le competenze, l'ambiente e il "background" culturale. È la capacità di accettare ed essere aperti con l'altra persona senza giudicarla. Richiede di essere imparziali (leggere lo strumento "pregiudizi inconsci") per ottenere maggiori informazioni. La curiosità verso l'interlocutore lo rende più partecipe della conversazione e crea lo spazio per aprirsi

#### Il modello GROW

Il modello GROW è uno degli strumenti più noti per sostenere lo sviluppo dei coachee. Ispirato alla pratica di Timothy Gallwey e sviluppato in parallelo da diversi coach principalmente associati alla comunità sportiva, è diventato rapidamente uno strumento per consulenti di sviluppo e coach di tutte le specialità. Il successo del modello deriva dalla sua universalità, semplicità e applicabilità a qualsiasi problema e contesto lavorativo.

Lo scopo dell'utilizzo del modello GROW è quello di strutturare le attività che sostengono lo sviluppo del collaboratore, di pianificare le attività e di prendere decisioni continue durante le riunioni individuali e nel corso del processo.



GROW è un acronimo che indica i quattro elementi cruciali da prendere in considerazione quando si lavora sullo sviluppo personale e sul cambiamento



**Obiettivo:** Un obiettivo è un'immagine dello stato desiderato verso il quale lo sviluppo deve tendere.

**La realtà:** La realtà è la situazione attuale, il potenziale e il punto del processo di sviluppo in cui si trova il cliente.

**Opzioni:** Le opzioni sono modi e mezzi alternativi con cui il cliente può ottenere ciò che desidera.

**La strada da percorrere:** La strada da percorrere è l'essenza della motivazione e dell'impegno genuino a lavorare per raggiungere un obiettivo.

Ciascuno di questi elementi può essere considerato come una fase di lavoro e un'indicazione di ciò che il coach dovrebbe cercare per facilitare il processo in modo efficace.

Il modello GROW è una mappa del percorso che un dipendente compie durante il suo sviluppo. Il vostro ruolo è quello di aiutarli a definire gli elementi del modello e a organizzare questo processo.

Iniziare definendo l'obiettivo e descrivendo la realtà. Sebbene il modello classico indichi la necessità di dare per prima cosa un nome all'obiettivo, la pratica dimostra che molti coachee preferiscono iniziare pensando alla loro situazione e poi formulando le loro intenzioni. È quindi possibile trattare questi due elementi in modo intercambiabile, modificandone l'ordine in base alle esigenze del coachee.

Utilizzate il grafico nella vostra attività di coaching e indicate l'area su cui state lavorando. Sostenete il coachee ponendogli delle domande.

#### Esempi di domande per definire un obiettivo:

- Cosa volete realizzare?
- Dove volete arrivare in quest'area?
- Come si fa a sapere se l'obiettivo è stato raggiunto?

#### Esempi di domande per descrivere la realtà:

- Cosa è successo, dove e quando?
- Qual è stato il corso degli eventi?
- Cosa ne pensa, come lo percepisce?

Dopo aver caratterizzato l'obiettivo e la realtà, si mostra al coachee che l'ulteriore sviluppo richiede di collegare questi due punti sulla mappa.

A questo punto è possibile scoprire come il coachee si sta muovendo dalla situazione attuale alla situazione desiderata. Inizia il lavoro sulle possibilità (azioni, reazioni, iniziative, ecc.). Il vostro ruolo è quello di sostenere la scoperta e la creazione di nuove opzioni

#### Esempi di domande per ampliare la visione delle possibilità:

- In quale altro modo si potrebbe fare?
- Cosa potreste fare per eliminare questi vincoli?
- Come farebbe il vostro modello di riferimento?

Infine, si rafforza la volontà del coachee di agire, rivedendo le opzioni elaborate e scegliendo uno dei percorsi alternativi per raggiungere l'obiettivo. Il rafforzamento della motivazione del coachee è un'attività a lungo termine e permanente.

#### Esempi di domande per la pianificazione di ulteriori azioni:

- Da dove comincerete ora?
- Perché è importante per voi?
- Cosa otterrete da questa azione, come ne trarrete beneficio?

Il modello GROW può essere utilizzato con successo in un singolo incontro in cui si definisce innanzitutto la situazione attuale e gli obiettivi immediati, per poi cercare le opzioni e rafforzare la volontà di agire. Può anche essere utilizzato per strutturare un processo di coaching più lungo. Le prime conversazioni sono dedicate principalmente alla descrizione della realtà e degli obiettivi, mentre le successive alla progettazione e all'implementazione di soluzioni opzionali e al rafforzamento della volontà del dipendente.

## Come si scopre ciò di cui il coachee ha bisogno?

La pratica del coaching dei leader mostra che molte delle conversazioni con i membri del team avvengono in corridoio. Spesso non durano più di 5-10 minuti. Applicare l'intero modello GROW in questo lasso di tempo può essere impegnativo. Queste conversazioni possono anche portare a nuove intuizioni, a nuovi modi di guardare a un problema, a trasformare gli atteggiamenti, ad aumentare la motivazione o a trovare il coraggio di provare nuovi modi di fare le cose.

Un coaching efficace non si basa su un modello di conversazione appreso. Richiede di essere realmente presenti e di decidere consapevolmente quale tipo di intervento è più adatto a quella specifica conversazione. Utilizzate approcci di coaching diversi a seconda dell'obiettivo della conversazione o delle difficoltà del vostro coachee. Robert Hargrove definisce sette tipi di master coaching (si veda la sezione "Risorse").

## Sette tipi di conversazioni di master coaching secondo Robert Hargrove

Di seguito troverete i modelli comportamentali e mentali dei coachee, gli obiettivi che state perseguendo nel vostro coaching e i metodi per raggiungerli.



### 1. Dichiarare nuove possibilità

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimissioni</li> <li>• Vedere solo un'opzione di azione</li> <li>• Dichiarazioni: "Non ho scelta"</li> <li>• Esprimere soluzioni convenzionali che già conoscevano</li> </ul>
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superare le convinzioni limitanti</li> <li>• Aumentare la flessibilità dell'azione</li> <li>• Sperimentare nuovi modi di fare le cose</li> </ul>
<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• Esempi di domande: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cosa è possibile fare?</li> <li>◦ Come si potrebbe fare diversamente?</li> <li>◦ Cosa farebbe x in questa situazione?</li> <li>◦ Quale potrebbe essere il vantaggio di lasciare andare il vecchio modo di fare le cose?</li> <li>◦ Cosa cambiereste della vostra azione se permettete più umorismo e divertimento?</li> </ul> </li> </ul>

### 2. Partner di pensiero

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca uno sparring partner per contrastare il proprio punto di vista</li> <li>• Ha un dilemma su quali opzioni scegliere</li> <li>• Riesce a descrivere rapidamente il problema, ma non ci sono soluzioni semplici o ovvie.</li> </ul>
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superare le convinzioni limitanti</li> <li>• Ricerca dell'idea migliore</li> </ul>
<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettere in discussione tutto ciò che si può dare per scontato</li> <li>• Metodi di approfondimento per evitare conclusioni affrettate</li> <li>• Parlare di preoccupazioni, rischi e impatti</li> <li>• Possono essere utili metodi di visualizzazione come una matrice dei rischi (vedere esempi di modelli nella sezione "Risorse").</li> <li>• Esempi di domande: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Quali ipotesi ha fatto?</li> <li>◦ Cosa potrebbe andare storto?</li> <li>◦ Quali condizioni devono essere soddisfatte perché la vostra soluzione funzioni perfettamente?</li> <li>◦ Quali rischi vede?</li> <li>◦ Come potete affrontare questi rischi? Cosa cambiereste della vostra azione se vi fosse concesso più umorismo e divertimento?</li> </ul> </li> </ul>



#### 4. Riformulazione

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserva convinzioni e presupposti limitanti</li> <li>• Riluttante a compiere uno sforzo intellettuale per trovare una soluzione</li> <li>• È pessimista</li> </ul>
----------------	--

<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiare le convinzioni limitanti</li> <li>• Trasformare la mentalità</li> <li>• Ampliare le prospettive</li> <li>• Potenziamento</li> </ul>
------------------	---

<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sottolineare che le convinzioni che abbiamo sviluppato hanno un impatto sul risultato del nostro lavoro.</li> <li>• Esempi di domande:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Quali ipotesi sta facendo?</li> <li>◦ Come potreste pensare in modo diverso a questa situazione?</li> <li>◦ Cosa stai evitando?</li> <li>◦ Cosa non permettete?</li> <li>◦ Con quale filtro guardate questa situazione?</li> <li>◦ Cosa è possibile quando si ipotizza che...?</li> </ul> </li> <li>• Incoraggiare un cambiamento di prospettiva             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Il coachee parla molto di sentimenti. Risposta del coach: concentrarsi sui fatti e scegliere un linguaggio basato sui fatti.</li> <li>◦ Il coachee parla molto di indicatori di business. Reazione del coach: Affronta i sentimenti del coachee, quelli del team e le reazioni delle altre persone coinvolte.</li> <li>◦ Non entrate in uno scambio di argomentazioni su ciò che è e ciò che non è possibile. Chiedere informazioni sulle ipotesi</li> </ul> </li> </ul>
---------------	---

#### 3. Attirare gli altri

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha un'idea ma non la esprime/specifica</li> <li>• Rifiuta i vostri consigli e quelli degli altri membri del team</li> </ul>
----------------	--

<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrarre opzioni e possibilità dal coachee per aumentare la sua responsabilità e l'identificazione con le possibili soluzioni.</li> <li>• Aumento dell'autonomia e della responsabilità; responsabilizzazione</li> </ul>
------------------	---

<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partite dal presupposto che il coachee conosca le risposte.</li> <li>• Far emergere i loro sentimenti, le loro reazioni e le loro conclusioni, quindi analizzarli.</li> <li>• Esempi di domande:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cosa si può cambiare in questa situazione?</li> <li>◦ Quali potrebbero essere i vantaggi di ...?</li> <li>◦ Che cosa significa... per voi?</li> <li>◦ Cosa dovrebbe accadere perché questo... accada?</li> </ul> </li> </ul>
---------------	---



### 5. Insegnamento e consulenza

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiede un consiglio</li> <li>• Beneficeranno dell'introduzione di opzioni completamente nuove che non erano disponibili in precedenza.</li> </ul>
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condividere l'esperienza mantenendo la scelta e la responsabilità del coachee</li> </ul>
<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo di metafore</li> <li>• Condividere l'esperienza degli altri</li> <li>• Condividere la propria esperienza:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Una volta mi sono comportato così in una situazione simile: ... Che cosa vi è di utile in questo?</li> <li>◦ Una volta mi sono imbattuto in ... come approccio risolutivo. Che cosa ne trae per sé?</li> <li>◦ Recentemente ho visto un video che ... Cosa c'è di simile alla vostra situazione?</li> </ul> </li> <li>• Quando i clienti gli chiedevano un consiglio, Milton Ericson iniziava spesso un elenco che indicava molte alternative possibili. Diceva, ad esempio: "Alcune persone nella tua situazione potrebbero telefonare, andare di persona, inviare una lettera, ecc. Quale sarebbe l'opzione migliore per ottenere ciò che vuoi da questa situazione?" *</li> </ul> <p>*Esempio tratto da Marilyn Atkinson, Rae T. Chois: The Art &amp; Science of Coaching; vedi Risorse</p>

### 6. Azione di inoltro

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È pronto a decidere di agire dopo aver approfondito la situazione e ampliato le prospettive.</li> </ul>
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborare un piano d'azione che sia possibile attuare</li> <li>• Concentrarsi su piccoli passi in avanti che non li facciano sentire sopraffatti.</li> </ul>
<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostazione di un piano d'azione</li> <li>• Seguito</li> <li>• Apprezzare il loro impegno</li> <li>• Domande e dichiarazioni esemplificative:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Date tutte le opzioni, quale di queste idee volete attuare?</li> <li>◦ Cosa avete deciso di fare?</li> <li>◦ Quale sarà il vostro primo passo?</li> <li>◦ Organizziamo un incontro per discutere i progressi dell'implementazione.</li> <li>◦ È stata una conversazione produttiva. Siamo giunti a conclusioni che all'inizio non avevamo considerato. Non vedo l'ora di vedere i primi risultati della loro implementazione!</li> </ul> </li> </ul>



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

- Il coaching è un metodo per sostenere il coachee nella sua crescita e trasformazione. Avrete conversazioni più efficaci se riuscirete a comprendere meglio il processo di cambiamento, le diverse motivazioni, il modo in cui si formano le nuove abitudini e come identificare i sabotatori interni e le fonti di resistenza. La continua crescita della vostra consapevolezza e delle vostre competenze in queste aree aumenterà l'efficacia delle vostre conversazioni.
- Quando si impara ad allenare, la cosa più importante è la pratica. Iniziate e sperimentate, permettendovi di commettere errori.
- La riluttanza dei membri del team a impegnarsi nel coaching è in parte legata ad aspettative non soddisfatte o non raggiungibili. A volte non sono pronti ad agire, vogliono solo essere ascoltati con empatia. A volte si aspettano semplici consigli. Chiedete al coachee quali sono le sue aspettative. È importante il feedback reciproco (si veda lo strumento "Dare e ricevere feedback") e la chiara enunciazione del contratto all'inizio del processo di coaching. In un "contratto di coaching" si chiariscono insieme aspettative e obiettivi, nonché il contributo che il coach può dare a quel caso specifico. Ciò consente, da un lato, di adattare il coaching alle esigenze del coachee e, dall'altro, di creare trasparenza e chiarezza fin dall'inizio.
- Per gli allenatori principianti può essere preoccupante sentirsi rispondere "Non lo so" quando si pone una buona domanda. Tuttavia, questa è una delle migliori risposte che si possano ascoltare. Significa che il coachee ha la possibilità di scoprire qualcosa di nuovo. Come si deve rispondere quando il coachee dice "non so"?
  - Quando il coachee dice "non lo so, dimmelo tu", non offrire soluzioni. Rispondete, ad esempio, ripetendo i fatti disponibili. Se il coachee ha già rifiutato diverse soluzioni, dire quanto segue: "Abbiamo già parlato di tre possibilità, tutte rifiutate. Temo che anche la quarta opzione non ti aiuterà".
  - Potreste anche pensare che la risposta "Non lo so" sia l'unica possibile e rispondere come segue: "È ovvio che non hai una risposta e non vedo l'ora di scoprire una soluzione con te. Tutte le soluzioni ovvie sono state scartate. Ora abbiamo la possibilità di scoprire qualcosa di completamente nuovo".
  - Resistete alla tentazione di riempire il silenzio. Spiegate perché non state fornendo soluzioni.
- A volte può capitare che il coachee opponga resistenza alla generazione di idee. La persona ha paura del brainstorming perché si sente inconsciamente obbligata a mettere in pratica le idee e non ne conosce ancora le conseguenze. Questo uccide la creatività e impedisce al coachee di pensare fuori dagli schemi. Come si può affrontare questa resistenza?
  - Evitare un tono autoritario.
  - Quando si pongono domande, utilizzare il modo ipotetico invece del modo indicativo. "Cosa potresti fare ipoteticamente?".
  - Dopo aver sviluppato diverse idee, chiedete al coachee di valutare quale opzione è disposto a mettere in pratica.
- L'essenza del coaching non è dare consigli o imporre qualcosa, ma lasciare libertà e accettare quando il coachee rifiuta le possibili soluzioni. Il coachee sceglie una linea d'azione perché ne è convinto inter-

### 7. Dare un feedback onesto

<b>Coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trarrà beneficio dal vedere i propri "punti ciechi". La conoscenza di sé è visibile agli altri ma inaccessibile alla persona stessa.</li> <li>• Ha bisogno di rinforzi e incoraggiamenti</li> </ul>
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dell'autoefficacia grazie a una migliore comprensione di se stessi e dell'impatto sulle altre persone</li> </ul>
<b>Metodi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linguaggio basato sui fatti</li> <li>• Dare feedback (leggere lo strumento "Dare e ricevere feedback")</li> </ul>

#### Domande su cui riflettere:

- Quale di questi sette approcci alla conversazione di coaching si avvicina di più al vostro modo naturale di parlare con i membri del team?
- Quale non usate o usate di meno?
- Quale stile volete imparare per primo?
- Come inizierà?





iormente, non perché gliela si prescrive. Quando date un consiglio, chiedetevi prima se è appropriato e necessario. Non prendete scorciatoie: non date consigli perché non avete pazienza, non sopportate la tensione causata dal silenzio o avete paura di essere percepiti come incompetenti.

- Concludete ogni conversazione di coaching, anche breve, con un "take-away":
  - Che cosa avete imparato da quello che abbiamo detto?
  - Che cosa è stato più significativo per lei?
  - Qual è il vostro prossimo passo?

## RISORSE

Raccomandazioni:

Hargrove, Robert (2008): Masterful Coaching; Pfeiffer.

Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.

Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential; Robinson.

Vogt, Eric E.; Brown, Juanita; Isaacs, David (2003): The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action: <https://docplayer.net/296726-The-art-of-powerful-questions.html>

Brown, Saul W.; Grant, Anthony M. (2010): From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations: [https://www.researchgate.net/publication/233237153\\_From\\_GROW\\_to\\_GROUP\\_Theoretical\\_issues\\_and\\_a\\_practical\\_model\\_for\\_group\\_coaching\\_in\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/233237153_From_GROW_to_GROUP_Theoretical_issues_and_a_practical_model_for_group_coaching_in_organisations)

Risk Matrix Template: <https://miro.com/templates/risk-matrix/>

Video: Dweck, Carol (TED Talk): The power of believing that you can improve: [https://www.ted.com/talks/carol\\_dweck\\_the\\_power\\_of\\_believing\\_that\\_you\\_can\\_improve](https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve)

#Coaching

#Crescita

#Modello di crescita

# 20 CONTRATTO DI SQUADRA

"I contratti non garantiscono che le persone vadano d'accordo tra loro. Ma cementano la buona volontà che li ha resi possibili."

Ernst Reinhardt



## Vantaggi:

### Quando è utile questo metodo?

- Quando si vuole creare insieme al proprio team un ambiente di lavoro che tenga conto delle esigenze di tutti, permettendo così di lavorare insieme in modo più piacevole con membri del team più soddisfatti.
- Quando si vogliono evitare conflitti all'interno del team a causa di regole poco chiare. Quando deve essere chiaro a tutti i membri del team cosa si deve fare e cosa non è accettabile.
- Quando si vogliono gettare le basi per una cultura produttiva del feedback, disponendo di parametri chiari per il lavoro collaborativo e rendendo facilmente identificabili le deviazioni positive e negative da questi parametri.
- Quando si vuole incoraggiare l'impegno e la responsabilità individuale nel proprio team.
- Quando si vuole utilizzare il dialogo aperto nel proprio team per rendere più trasparente il comportamento di tutte le persone coinvolte e per rafforzare la fiducia reciproca.

## Esempi dalla pratica

Una start-up del settore tecnologico impiega un team di sviluppatori. Alcuni membri del team sono noti per il loro sarcasmo e per i commenti cattivi che nascondono dietro un linguaggio intelligente e spiritoso. Coloro che si sentono feriti da questi commenti sono considerati dal team come rigidi e meno intelligenti degli altri. Spesso vengono accolti con commenti del tipo: "Che problema hai?" o "Non hai il senso dell'umorismo?".

Anton, il team leader, non era contento di questo modo di comunicare. Ha tollerato a lungo questo comportamento perché lo considerava parte della cultura

del lavoro IT. Tuttavia, sapeva anche che il sarcasmo è una forma di aggressione ben mascherata. Le osservazioni sarcastiche non costituiscono un attacco diretto, il che significa che chi si sente attaccato può essere facilmente ridicolizzato dal gruppo quando cerca di difendersi o di esprimere la propria incomprensione.

Anton ha invitato il team a creare insieme un contratto di squadra. Durante la riunione ha menzionato il tema del sarcasmo, che ha scatenato un'intensa discussione. Alcuni non volevano rinunciare alle loro affermazioni sarcastiche perché le consideravano importanti per l'identità del team. Altri hanno detto chiaramente che trovavano il sarcasmo offensivo. Anton si è assicurato che tutti avessero lo stesso spazio per esprimersi e condividere i propri pensieri sul tema del sarcasmo.

Una volta ascoltate tutte le opinioni, Anton ha sfidato il team a riflettere sui benefici del sarcasmo e su cosa significherebbe farne a meno. È emerso chiaramente che il sarcasmo fornisce umorismo, aiuta a ridurre lo stress e può essere un modo per esprimere il malcontento senza ricorrere al conflitto. Tuttavia, rinunciando al sarcasmo, si ridurrebbe l'esclusione all'interno del team, ognuno si assumerebbe una maggiore responsabilità per i propri commenti e sarebbe possibile uno scambio più simile a quello di un partner tra tutti i membri del team.

Di conseguenza, il team ha deciso di esprimere le critiche individuali direttamente a coloro a cui erano rivolte. Il sarcasmo può continuare a essere usato nelle riunioni se non ferisce direttamente gli altri membri del team. Hanno anche concordato che l'intero team è responsabile dell'attuazione di questa regola che hanno stabilito insieme. Tutti si sono impegnati a reagire se il sarcasmo avesse preso il sopravvento e avesse avuto un effetto dirompente sul team.



## In breve

Tutti i team lavorano secondo regole che determinano il modo in cui lavorano insieme. Anche se non sono esplicitamente espresse, sono comunque presenti e sono considerate da alcuni membri del team come più o meno vincolanti. Se non si discute apertamente delle regole condivise, ogni membro del team sarà guidato principalmente dalle proprie convinzioni. Il risultato è tipicamente un'accozzaglia di norme di comportamento diverse, che spesso vengono alla luce solo quando sorge un conflitto. La mancanza di regole chiaramente definite e formulate in modo collaborativo può portare in qualsiasi team a perdite di attrito e ad esacerbare i conflitti. È possibile evitarli il più possibile creando un contratto di squadra.

Un contratto di squadra regola chiaramente il modo in cui si desidera lavorare insieme e stabilisce obiettivi trasparenti per tutti i membri del team. In questo modo è chiaro cosa si vuole e cosa non si vuole. Tra l'altro, il contratto influisce sul lavoro quotidiano e facilita il feedback reciproco attraverso un documento scritto di regole, linee guida e modi di comportamento. Diventa più facile risolvere i conflitti o, nel migliore dei casi, non farli nemmeno emergere.

Il contratto di squadra è uno strumento importante per creare sicurezza emotiva in un gruppo. Tutti i membri del team sanno quali modi di comportarsi sono previsti e quali no. Il contratto di gruppo consente ai leader inclusivi di stabilire regole condivise di cui tutti i partecipanti si assumono la responsabilità. Questo conferisce una maggiore forza vincolante alle regole e motiva tutte le persone coinvolte ad assumersi personalmente la responsabilità di rispettare il contratto.

## Team Contract Graphic

Nome della squadra

### In Cosa vogliamo?

Quali regole e modi di comportamento vogliamo osservare nel nostro team?  
Come individui preferiamo un particolare modo di lavorare?

### Out Cosa non vogliamo?

Quali comportamenti vogliamo escludere consapevolmente nel nostro team?  
Quali modalità di lavoro sono per noi inaccettabili?



## ISTRUZIONI

### Facilitazione del team

Non è difficile creare reciprocamente un contratto di squadra. Seguite i passaggi indicati di seguito e il vostro lavoro di squadra potrà continuare su basi migliori.

1. Programmate una riunione di squadra di circa un'ora.
2. Comunicate al vostro team l'argomento della riunione.
3. Invitate il vostro gruppo a creare un contratto di squadra. Spiegate che cos'è un contratto di squadra e qual è il suo scopo. Potreste dire, ad esempio, che lo scopo di un contratto di squadra è quello di stabilire quali regole aiutino il vostro team a lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi organizzativi e per creare un'atmosfera di lavoro positiva.
4. Fornite il materiale necessario: schede di facilitazione, penne e lavagne. Per le riunioni online, utilizzate applicazioni come Jamboard, Padlet o Mural, dove tutti i membri del team possono lavorare insieme in modo creativo e simultaneo,

senza che nessuno sia escluso (cfr. strumento "Come condurre con successo le riunioni online").

5. Discutete direttamente con il vostro gruppo di lavoro su quali questioni deve vertere il contratto di squadra. Spiegate che deve indirizzare il modo in cui l'intera squadra lavora insieme e come tutte le persone coinvolte interagiscono tra loro.
6. Stabilite insieme le regole che vi aiuteranno nel vostro lavoro. Ponetevi le seguenti domande:
  - Che cosa troviamo di buono o di non buono e che cosa ognuno di noi trova di buono o di non buono?
  - Come vogliamo lavorare insieme? Come vogliamo raggiungere i nostri obiettivi?
  - Quali situazioni possono potenzialmente causare conflitti? Come vogliamo agire quando si presentano?
  - Cosa ha funzionato per noi fino ad ora? Cosa non ha funzionato?
  - Come vogliamo risolvere i conflitti?

7. Assicuratevi che il contratto di squadra non consista in un elenco di vaghi cliché positivi come "Ci fideremo e ci rispetteremo a vicenda e lavoreremo bene insieme". Questo tipo di dichiarazioni indicano buone intenzioni, ma non definiscono regole o principi guida specifici. Se le affermazioni del contratto di squadra rimangono troppo superficiali, ad esempio "Ci fideremo l'uno dell'altro", allora potete chiedervi:
  - Come possiamo sapere se ci stiamo fidando l'uno dell'altro?
  - Quali comportamenti ci porteranno a fidarci l'uno dell'altro?
  - Come si comportano le persone che si fidano l'una dell'altra?
  - Quali dei nostri attuali modi di comportarci abbassano la nostra fiducia? Che cosa vogliamo fare in concreto a questo proposito?
8. Nel contratto di gruppo, utilizzate una descrizione delle attività desiderate basata su modi di comportamento specifici e osservabili.

#### Un esempio:

##### Una regola troppo generica:

Ci fideremo l'uno dell'altro.

##### Una regola specifica e osservabile:

Al termine dell'incontro, si stabilirà quali informazioni devono essere trattate in modo confidenziale e quali possono essere trasmesse.

9. Assicuratevi che le regole, i principi o i modi di comportamento concordati nel contratto siano formulati in modo positivo. Invece di scrivere "Non arriveremo troppo tardi", è meglio scrivere "Saremo puntuali".
10. È possibile suddividere lo sviluppo del contratto di squadra in due fasi:
  - Nella prima fase i membri del team raccoglieranno le loro idee o suggerimenti a coppie o in piccoli gruppi.
  - Nella seconda fase queste idee saranno presentate a tutto il team e discusse insieme.
11. Questo modo di lavorare chiarirà quali regole sono condivise da tutti, o almeno dalla maggior parte delle persone. Queste regole saranno citate ripetutamente dai piccoli gruppi separati. Con questo approccio sarà più facile identificare le regole o i suggerimenti che non sono condivisi da tutti i membri del team e che dovrebbero essere discussi in modo più approfondito.
12. Concludete il lavoro di gruppo sul contratto di squadra quando tutte le persone coinvolte sono d'accordo con le regole, le linee guida e i modi di comportamento stabiliti.
13. Una persona del gruppo dovrebbe occuparsi della formulazione scritta. È meglio che questo compito non venga svolto da uno dei leader.
14. Concludete discutendo su come effettuare insieme la revisione finale del contratto di gruppo formulato e decidete come gruppo la data di entrata in vigore del contratto.



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Preparazione della riunione di squadra

Quando preparate la riunione, pensate alle seguenti domande per sviluppare insieme il contratto di squadra:

- Dal suo punto di vista, cosa funziona nel modo in cui il team lavora attualmente?
- Cosa non funziona?
- Quali modelli di comportamento vorreste regolamentare nel vostro contratto di squadra?
- Come vorreste promuovere la creazione collaborativa di un contratto di squadra all'interno del vostro team?

### Superare le differenze di opinione quando si suggeriscono le regole

Se durante la creazione del contratto di gruppo emergono opinioni diverse, ad esempio una parte del gruppo è d'accordo

con un principio suggerito, mentre un'altra parte non lo è, si può portare avanti la discussione con l'aiuto delle seguenti domande:

- Quali sono i valori o le esigenze alla base della regola proposta per coloro che sono favorevoli?
- Quali valori vengono rispettati o quali bisogni vengono soddisfatti quando si tratta di coloro che si esprimono contro la nuova regola?

Sfidate il vostro team a trovare una nuova regola che tenga conto dei valori e delle esigenze di tutti. Una volta rivelati i valori e le esigenze alla base di un determinato comportamento, è generalmente più facile arrivare a un risultato che soddisfi tutti (cfr. anche lo strumento "Dare e ricevere feedback" su questo argomento). Concludete la discussione verificando se coloro che hanno suggerito la nuova regola, così come i loro critici, sono soddisfatti.

### Lasciare le regole negative all'inizio

Per alcuni è più facile articolare come non dovrebbe essere il lavoro collaborativo. Anche se ciò va contro il principio di creare regole formulate in un linguaggio positivo, può darsi che questo principio di articolazione positiva impedisca la partecipazione attiva di alcuni membri del team. In tal caso, è meglio tollerare le affermazioni negative all'inizio e riformularle positivamente in seguito. Si potrebbe quindi chiedere, ad esempio: "Se non volete che si verifichi X, come dovremmo procedere?".

### Firmate a mano il contratto di squadra e appendetelo in un luogo ben visibile.

È buona norma che tutte le persone coinvolte firmino a mano il contratto di squadra condiviso e che poi ne consegnino personalmente a ciascun membro una copia con tutte le firme. Questo aumenta il senso di obbligo e sottolinea che l'attuazione del contratto dipende da tutti i membri del team. Inoltre, appendete il contratto in un luogo ben visibile

dell'ufficio (fotocopiatrice, angolo caffè, ecc.) e pensate insieme a come rendere visibili "di lato" i termini del contratto ai team remoti che lavorano online.

### Il contratto di squadra nella pratica - non si risolve da solo

Alcuni leader si aspettano che la creazione di un contratto di squadra con regole fissate per iscritto porti direttamente a una sorta di cambiamento nel comportamento dei membri del team. In altre parole, un team che ha problemi a rispettare le scadenze consegnerà immediatamente in tempo, semplicemente perché si è impegnato a farlo nel suo contratto di squadra. In pratica, non è così facile. Tutte le persone coinvolte devono impiegare un po' di tempo per "imparare" le nuove regole. Come leader, potete sostenere attivamente questo processo di apprendimento, ad esempio rispettando voi stessi le regole del contratto di squadra in modo evidente per tutti. Ad esempio, se avete iniziato una riunione online e non tutti i membri del team si sono presentati in tempo,

iniziate la sessione senza aspettare chi non è ancora presente.

## Affrontare direttamente i comportamenti aberranti

Reagite immediatamente quando individuate una discrepanza tra le regole stabilite in modo collaborativo nel contratto di squadra e il comportamento effettivo della squadra. Ancora più importante: ogni membro del team deve ricevere esplicitamente l'autorità e l'obbligo di intervenire attivamente in caso di mancato rispetto delle regole del contratto. Integrate questa autorizzazione e questo obbligo come componente del contratto. In questo modo sarà chiaro che tutti sono responsabili del rispetto di questi accordi. In futuro, in una riunione di gruppo, dovrebbe essere normale che un partecipante chieda attivamente: "Avevamo concordato che saremmo stati puntuali. Al momento non funziona: anche oggi due colleghi sono arrivati in ritardo. Cosa possiamo fare per assicurarci che le nostre regole vengano rispettate? Cosa rende difficile il rispetto del contratto di squadra? Non abbiamo tenuto conto di qualcosa? Dobbiamo modificare o ampliare il nostro contratto di squadra?".

## Muoversi al passo con i tempi - adeguare regolarmente il contratto di squadra

Rivedere periodicamente il contratto di squadra. Il contratto di squadra dovrebbe essere un utile insieme di regole che facilita il lavoro di tutti i membri del team. Ogni team crescerà o si ridurrà e ci saranno continui cambiamenti. Dovete rispondere a questi cambiamenti nel vostro contratto di squadra. Se non lo fate, il contratto diventa uno strumento inefficace e può persino portare a una dannosa rigidità che può emergere da affermazioni come "Eravamo d'accordo di fare così. Eccolo qui per iscritto". Non lasciate che si arrivi a questo punto. È una buona occasione, ad esempio, per rivedere i contenuti del contratto di squadra quando viene nominato un nuovo membro del team. Come team, fissate una data fissa almeno una volta all'anno in cui rivedrete insieme le regole e apporterete le modifiche necessarie.

## RISORSE

Raccomandazioni:

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools for Teams: 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast; Wiley.

Hogan, Dan (2021): How to Facilitate Team Work Agreements: A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One; Lord & Hogan LLC.

George, Christeen (2009): The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups; Open University Press.

#Team

#Contratto

#Regole

#Conflitto

#Fiducia

#Sicurezza

# 21 PREGIUDIZI INCONSCI

E' più facile spezzare un atomo che un pregiudizio.

Albert Einstein



## Vantaggi:

### Quando è utile questo metodo?

- Quando avete deciso di diventare un leader più inclusivo, ma non sapete come farlo.
- Quando si nota che i team creati sono omogenei, con persone con background e valori simili.
- Quando si vuole creare un team in cui tutti i membri attivano il proprio potenziale e crescono.
- Quando si vogliono prendere decisioni basate su principi oggettivi e creare un ambiente di lavoro equo in cui tutti i membri del team si riconoscano.
- Quando si vuole capire come, nonostante le buone intenzioni, si possa inconsapevolmente ostacolare la creatività di un team ad alte prestazioni.

## Esempi dalla pratica

Sheila è un'impresaria appassionata che investe intensamente nel proprio sviluppo personale. Si sforza di acquisire nuove conoscenze e abilità, segue le tendenze del suo settore e ottiene certificazioni professionali che migliorano le sue competenze. Il suo stile di leadership, inizialmente direttivo, col tempo ha capito il valore di essere un leader inclusivo. Ha iniziato a lavorare intensamente per trasformare la sua leadership. In uno dei suoi corsi ha incontrato il problema dei pregiudizi inconsci. Quando era interessata a un argomento, si impegnava al 100% e si impegnava a fondo. Incuriosita dal tema dei pregiudizi inconsci, ha fatto il Test di associazione implicita, che permette di identificare i propri pregiudizi inconsci. Era convinta che la sua apertura la distinguesse dagli altri. Il risultato ha dimostrato che aveva dei pregiudizi nei confronti degli adulti più anziani. All'inizio

era indignata per il risultato. Era sul punto di mettere in dubbio la validità dello studio. Tuttavia, si conosceva abbastanza bene da sapere che nei momenti cruciali per lei tendeva a reagire con una feroce resistenza. Decise quindi di prendersi del tempo per esaminare il suo comportamento e le sue relazioni con gli anziani.

Ha analizzato attentamente le sue relazioni professionali. Nel suo team lavorava con persone della stessa generazione (40+). Oltre al suo lavoro, era docente universitaria e mentore di giovani imprenditori. Non lavorava, non faceva da mentore, non insegnava e non imparava da persone più anziane. Era come se la sua vita professionale finisse con i suoi coetanei. Anche i suoi clienti non erano anziani, anche se il suo settore non lo escludeva necessariamente. Ha mantenuto buoni rapporti con i suoi familiari più stretti. Tuttavia, evitava le grandi riunioni familiari in cui erano presenti i membri più anziani della famiglia. Kristina escludeva le persone anziane dalla sua vita. Si vergognava di ammettere che l'insorgere della demenza del padre la terrorizzava; le storie sempre più ripetitive della madre la irritavano. Nella mente di Kristina, la vecchiaia era associata alla mancanza di modernità e alla fine dell'apprendimento, entrambi elementi che andavano contro il suo sistema di valori. Ciò era alimentato anche dalla sua stessa paura di morire.

Kristina decise di lavorare sui suoi pregiudizi. Ha iniziato a cercare e contattare consapevolmente le persone anziane più interessanti e di successo del suo settore. Con sua grande sorpresa, ce n'erano molte di più di quanto si aspettasse. Trovò diverse persone di questo tipo, comprese quelle che offrivano corsi di mentoring, e si iscrisse a uno dei loro corsi.

Ha frequentato il corso con curiosità e apertura, scegliendo specificamente di lavorare, praticare e parlare con gli anziani. Ha iniziato a proporre di lavorare

con persone di età superiore ai 60 anni che prima aveva evitato. Alcune di queste nuove conoscenze si sono trasformate in amicizie. Si è interessata sempre più alla letteratura e ai film creati da persone anziane. Seguiva articoli sull'invecchiamento e affrontava settimanalmente i suoi pregiudizi. Dopo un anno, ha scoperto di non essere più impaziente e ansiosa nei rapporti con gli anziani. Ora ha una migliore comprensione di se stessa; ha allentato le sue fissazioni cognitive ed è diventata più flessibile e aperta. Tuttavia, sente che i suoi pregiudizi non sono ancora cambiati come vorrebbe. Si accorge di ricadere in vecchi schemi di comportamento in situazioni di stress o di tensione. Ma poi si dice: "Kristina, ricorda,

fai una pausa - PENSA - reagisci". Ha imparato ad accettare il fatto che lavorare con i pregiudizi inconsci è un processo che dura tutta la vita e non esiste una soluzione rapida e unica.

Tuttavia, apprezza anche l'ampliamento dei suoi orizzonti e l'arricchimento delle sue relazioni. Kristina ha cambiato le sue convinzioni sulla riluttanza degli anziani a imparare perché ha acquisito diverse intuizioni ed esperienze. Oggi sa che né l'orientamento all'apprendimento né la saggezza dipendono dall'età. Sebbene il processo sia ancora in corso, il suo team è ora più eterogeneo e comprende le esigenze dei clienti di tutte le generazioni.

## In breve

I pregiudizi inconsci sono atteggiamenti o stereotipi con consapevoli. Anche se non ne siete consapevoli, essi guidano i vostri pensieri, emozioni, scelte e comportamenti. Anche se pensate di avere un atteggiamento neutrale nei confronti degli altri e credete che siano i criteri oggettivi a guidarvi, inconsciamente potreste essere spinti dall'avversione o dal favoritismo verso una persona o un gruppo di persone. Tutti hanno pregiudizi e tutti sono vulnerabili ad essi. Si basano sulla semplificazione e sul pensiero veloce<sup>1</sup> e possono portare all'esclusione.

I pregiudizi inconsci possono essere in conflitto con le convinzioni consapevoli. Ad esempio, a causa delle vostre esperienze passate o della vostra formazione, potreste pensare di promuovere l'equità di genere. Allo stesso tempo, a livello inconscio, gli uomini possono associare la carriera e le donne alla casa. Questo può derivare dalla vostra educazione, dai modelli familiari. Questo può spingervi a commettere errori cognitivi, semplificazioni durante i colloqui di lavoro o le promozioni all'interno del vostro team. Essere consapevoli ed educati alla diversità e all'uguaglianza non vi protegge completamente dai pregiudizi. Lavorare su di essi è più un processo a lungo termine che un cambiamento unico.

<sup>1</sup> Il premio Nobel D. Kahneman spiega in dettaglio come due sistemi decidono insieme nel pensiero umano: il sistema <sup>1</sup>, che è veloce, intuitivo ed emotivo, e il sistema <sup>2</sup>, che è più lento e opera in modo più deliberato e logico. Kahneman sottolinea le insidie del pensiero veloce, tra cui l'influenza delle impressioni intuitive sui pensieri e sul processo decisionale. Per saperne di più leggi: Daniel Kahneman: Thinking, Fast and Slow; vedi Risorse

## Qual è la differenza tra pregiudizi espliciti e impliciti?

I primi sono legati al vostro sistema di credenze coscienti. I secondi sono diventati automaticamente incisi attraverso le associazioni formatesi nel corso della vita. Sono il risultato di osservazioni, non di scelte. Sulla base dell'esempio citato in precedenza, è sufficiente essere cresciuti in un ambiente di donne professionalmente inattive e di uomini professionalmente attivi per creare un pregiudizio inconscio: "carriera = maschio". Questo può quindi influenzare le decisioni che prendete nei confronti dei membri del vostro team di sesso femminile, maschile e non binario.

## Come si formano i pregiudizi?

La formazione dei pregiudizi è influenzata da...

- esperienze personali, compresi i traumi che portano a generalizzazioni. (Ad esempio, l'aggressione da parte di una persona che parla con un accento straniero può provocare risentimento nei confronti degli stranieri, mentre un'aggressione da parte di una persona senza accento straniero non provoca una riluttanza altrettanto intensa e generale nei confronti dei madrelingua).
- messaggi provenienti dai media tradizionali.
- messaggi provenienti dai social media.
- il vostro background personale e l'impatto delle persone chiave della vostra infanzia.
- assumere i pregiudizi dei gruppi a cui si appartiene.
- determinanti culturali.

## Quali sono le aree interessate dai pregiudizi?

Il cervello umano impara facendo associazioni e collegamenti tra concetti.





Questo processo è chiamato apprendimento associativo. Un vantaggio è che ci permette di parlare correttamente la nostra lingua madre, anche se non conosciamo le regole grammaticali sottostanti. Il cervello stesso riconosce e collega i modelli linguistici. Un aspetto negativo dell'apprendimento associativo, tuttavia, è la stereotipia. Per il cervello, "un tratto fa una persona intera". Il fatto di notare un tratto centrale e visibile innesca tutta una serie di associazioni positive o negative proiettate su quella persona.

I pregiudizi riguardano l'appartenenza etnica, la disabilità, il sesso, il colore della pelle, la sessualità, il peso, la religione, lo stato finanziario, la salute, la bellezza, la lingua, il paese d'origine, la proprietà della casa, l'istruzione, lo stato relazionale, le convinzioni politiche e molti altri.

#### Quali sono le conseguenze dei pregiudizi inconsci?

Sebbene i pregiudizi inconsci non derivino da cattiva volontà e non siano intenzionali, agire sotto la loro influenza può comunque danneggiare gli altri.

I vostri pregiudizi possono essere sottili. Essi influiscono, ad esempio, sulla quantità di contatto visivo che mantenete con la persona contro cui siete prevenuti, sulla quantità di attenzione che le prestate, sulla qualità del vostro ascolto attivo, sulla distanza fisica che mantenete da quella persona, sul vostro tono di voce, sul linguaggio che usate e infine su quanto siete solidali. Anche se queste azioni sono sottili, possono avere un risultato significativo.

L'esempio seguente illustra l'influenza che possono avere i pregiudizi inconsci:

Anna è alla ricerca di due nuovi membri del team. Incontra due candidati.

Tim si è laureato in una prestigiosa università. Già solo per questo motivo, Anna ritiene che Tim abbia talento, lavori sodo,

sia disciplinato e possa svolgere bene il ruolo che gli viene offerto.

Daniel si è laureato in un'università locale. Ha anche studiato due anni in più rispetto al tempo previsto. Barbara ritiene che questo sia una prova della sua incoerenza, della sua mancanza di disciplina e del suo talento.

Tuttavia, ha assunto sia Tim che Daniel.

Oggettivamente, i candidati avevano qualifiche e il potenziale. Tuttavia, dopo tre mesi, Tim ha ottenuto risultati significativamente migliori. Un fattore di differenziazione è stato il grado di impegno di Anna nell'acclimatazione di entrambi gli individui. Tim ha ricevuto molte più attenzioni, sostegno, incoraggiamento e feedback rispetto a Daniel. Con queste azioni inconsapevoli, Anna ha portato a una profezia che si autoavvera. Alla fine ha detto: "Lo sapevo, dovrei fidarmi di più del mio intuito".

I pregiudizi impliciti influiscono anche sulle disuguaglianze strutturali sul posto di lavoro. Possono portare ad agevolare od ostacolare inconsapevolmente l'as-

## Pregiudizi inconsci



# #BreakTheBias



## ISTRUZIONI

Il lavoro per superare i pregiudizi inconsci è un processo a lungo termine. In primo luogo, si tratta di capire i pregiudizi inconsci e come nascono, e di accettare il fatto che ne siamo influenzati. Il passo successivo consiste nel lavorare sul riconoscimento dei propri pregiudizi. Infine, è necessaria un'azione consapevole per modificare i pregiudizi e minimizzarne le conseguenze.

### Si può prevenire l'apprendimento dei pregiudizi inconsci?

È indubbiamente possibile interrompere questo processo automatico attraverso l'intenzione, l'attenzione e il tempo. Le associazioni, comprese quelle distorte, non sono altro che connessioni neurali nel cervello. Inizialmente, tra i neuroni si stabilisce un debole contatto fisico. Più si assorbono informazioni che confermano una determinata associazione, più forte diventa la connessione neurale. Questo modo di pensare e di riprodurre le informazioni diventa sempre più comodo. A un certo punto, la connessione tra i neuroni che formano una determinata associazione è convenientemente veloce per il cervello come un'autostrada. Fermandosi e scegliendo deliberatamente di cercare esperienze che vanno contro i propri preconcetti, si inizia a costruire nel cervello un percorso

alternativo a quell'autostrada e si forma una nuova connessione neurale. Inizialmente, è come se un sentiero poco battuto in un prato competesse con la strada principale. È facile capire che si tratta di una forma di viaggio meno conveniente. D'altro canto, è possibile interrompere la catena automatica di eventi. Bisogna fare attenzione all'arroganza. La vecchia autostrada del cervello rimane. È meno battuta e trascurata, ma esiste ancora. L'eccesso di fiducia e la disattenzione possono far sì che non sappiate quando e come siete tornati sui vecchi binari.

### Sette passi per liberarsi di se stessi

#### 1. Rivelare i propri pregiudizi

Il test di associazione implicita (IAT) di Harvard può aiutare a rivelare i propri pregiudizi. Questo strumento può aiutarvi a identificare i vostri modelli di preferenze inconsci e appresi.

Per esempio, un leader che apprezza l'equità di genere ed è sensibile alle questioni di genere può scoprire di associare le donne alle abilità interpersonali e gli uomini alle abilità scientifiche a livello inconscio. Questa informazione sarà utile, ad esempio, quando si deciderà di assegnare i compiti in un team o di reclutare per posizioni che richiedono un pensiero analitico e matematico. Durante

il processo di assunzione, il leader potrebbe chiedersi: "Preferisco il candidato X per una posizione perché richiede capacità analitiche ed è di sesso maschile"? Il processo esattamente opposto può essere applicato alla preferenza positiva per la selezione di donne per posizioni che richiedono abilità interpersonali.

Andate su: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> e rivelate i vostri pregiudizi.

#### 2. Fermarsi - Pensare - Reagire

La vostra responsabilità è quella di fermare i pensieri e le decisioni automatiche che i pregiudizi possono disturbare. Il più grande nemico della neutralità è la fretta. Datevi tempo, fermatevi, esaminate le vostre scelte alla ricerca di pregiudizi noti. Hanno distorto il vostro processo decisionale? Ricordate i criteri oggettivi. In caso di dubbio, discutete il vostro approccio con qualcuno che non è coinvolto nell'argomento, il che si avvicina a un approccio di leadership inclusiva.

#### 3. Sviluppare le capacità di empatia

Lavorate consapevolmente per notare i sentimenti e i bisogni delle persone, soprattutto di quelle contro cui avete un pregiudizio negativo. Cercate di mettervi nei panni di qualcun altro per capire come appare il mondo attraverso i suoi occhi. Questo tipo di connessione con gli altri è l'arma più forte contro i pregiudizi.

#### 4. Costruire consapevolmente un cerchio di diversità

Conoscere da vicino persone diverse. In questo modo è più difficile generalizzare e stereotipare. Fate il seguente esercizio per diagnosticare in quale ambiente omogeneo o diverso vi muovete. Sulla base delle vostre riflessioni, stabilite un piano d'azione

### Esercizio del cerchio della fiducia\*

Su un foglio di carta, elencate i nomi di sei persone di cui vi fidate di più e che non sono parenti. Ora passate in rassegna tutti i criteri e mettete un segno accanto al nome di una persona per ciascuno degli attributi che condivide con voi:

- Genere
- Etnia
- Età (entro una decina d'anni)
- Orientamento sessuale
- Credenze religiose
- Nazionalità
- Lingua madre
- Background educativo/professionale

#### Riflessione:

Osservate quanti segni avete accanto ai nomi della vostra lista. Indicano che nella vostra vita scegliete persone che vi assomigliano in modo preponderante o che avete trovato una solida diversità nella vostra cerchia di fiducia? Come potrebbe influire sui vostri pregiudizi inconsci? Potrebbe essere utile avere una maggiore varietà di prospettive nella vostra cerchia ristretta?

\* Questo esercizio è tratto da: Annie Burdick: Unconscious Bias, Tutto quello che c'è da sapere sui nostri pregiudizi nascosti; vedi risorse.

#### 5. Promuovere relazioni profonde a tu per tu

I pregiudizi fanno sì che un elemento influisca sulla percezione dell'intera persona.

Esempi:

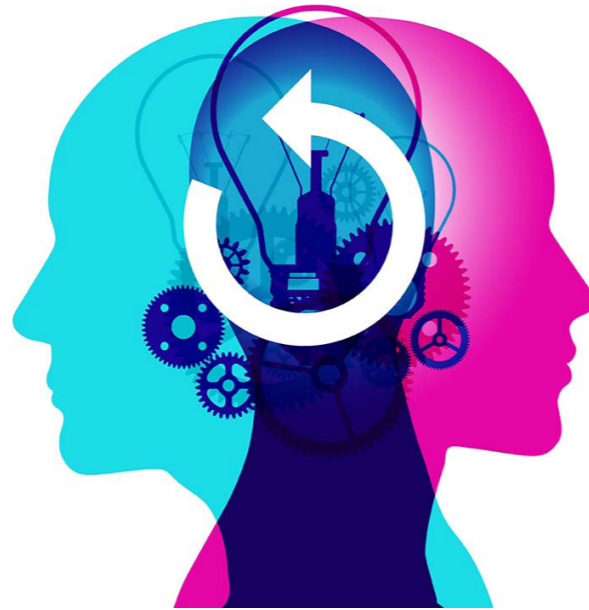
→ Siete afroamericani? Sicuramente canti benissimo e hai un senso del ritmo.

- Siete uomini? Il bricolage deve essere il tuo punto di forza (e se non lo è, non sei virile).
- Sei una donna? Prendersi cura dei figli è lo scopo della tua vita (e se non lo è, non l'hai ancora scoperto).
- Siete asiatici? Lavorare fuori orario è normale per te.

Il modo per uscire da questa situazione è creare relazioni individuali, contatti e legami con le persone contro cui si hanno pregiudizi inconsci a causa di alcune caratteristiche selezionate. Conoscerle meglio, capire la loro prospettiva, vederle in situazioni, dimensioni e situazioni di vita diverse vi aiuterà a liberarvi dai pregiudizi unidimensionali. Probabilmente vi accorgete che queste persone sono altre e che i vostri pregiudizi sono solo un errore cognitivo, una semplificazione fatta dal vostro cervello.

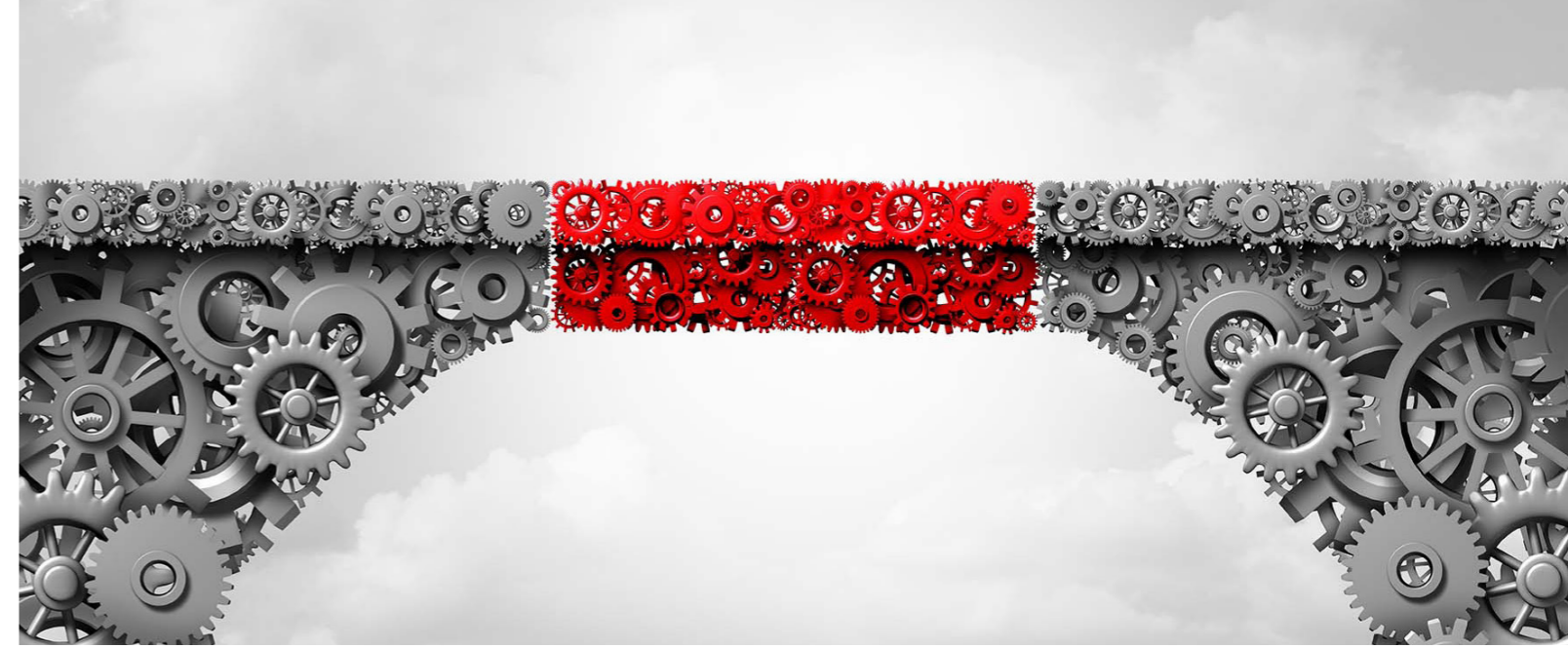
## 6. Coltivare un atteggiamento di curiosità

Un modo per lavorare sui propri pregiudizi è attivare la curiosità. Questo stato d'animo permette di abbandonare l'atteggiamento del "so tutto io". L'obiettivo di un atteggiamento di curiosità è comprendere la prospettiva e le capacità di ogni persona, andando oltre le caratteristiche associate ai pregiudizi. Fate domande più aperte, facendo attenzione a usare un tono neutro, che vi permetterà di conoscere meglio la persona o di capire il contesto della situazione. Interrompete le vostre azioni e passate alla curiosità ogni volta che vi accorgete di assumere un atteggiamento difensivo o giudicante quando interagite con le persone. Può essere utile dire ad alta voce "È interessante, raccontami di più".



## 7. Apertura all'apprendimento

Disimparare e reimparare è un'abilità fondamentale per un leader inclusivo. È utile anche per affrontare i pregiudizi. Usate la vostra volontà di imparare per aiutarvi a superare i vostri pregiudizi. Imparate consapevolmente da persone diverse. Leggete libri di leader di sesso, età e nazionalità diverse. Uscire intenzionalmente dalla bolla di "chi la pensa allo stesso modo" e affrontare gli argomenti di "chi la pensa diversamente".



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

Dopo la lettura del testo e l'esecuzione dei test IAT, potreste avere ancora dei dubbi sui vostri pregiudizi. Invece di cercare le prove dei vostri pregiudizi, sfruttate questi momenti quando si presentano. Pensate a chi non vi piace ascoltare nel vostro team. Utilizzate i criteri descritti nell'esercizio "cerchio della fiducia" per analizzarli:

- I membri del vostro team
- Il vostro team di leadership
- Persone che sono state recentemente promosse
- Persone assunte di recente

### Pensateci:

- Cosa hanno in comune questi individui.
- Chi è rimasto vistosamente fuori.

### Domande su cui riflettere:

- Che tipo di pregiudizi avete?
- Quali tipi di pregiudizi notate nel vostro team? Come si manifestano?
- In che modo i vostri pregiudizi possono influire sulle relazioni con il vostro team e sulla vostra performance organizzativa?
- Quali decisioni state prendendo per ridurre l'impatto dei pregiudizi sulle prestazioni?
- Quali cambiamenti istituzionali potete

apportare per ridurre l'impatto dei pregiudizi sulla vostra organizzazione e sul vostro lavoro?

Esempi di soluzioni istituzionali sono la rimozione delle foto dai curriculum o la codifica dei nomi per nascondere l'etnia di una persona.

Come leader inclusivi, dobbiamo essere aperti alla diversità e ai nostri pregiudizi. Nel capitolo 3 "Le sfide dei leader nell'era digitale", le aree di sviluppo di INCLUDE "Leader" e "Persone" sono spiegate in modo più dettagliato e collegate alle sfide dei leader. Gli strumenti che coprono l'area "Leader" servono generalmente ad ampliare la vostra percezione. Gli strumenti che riguardano l'area "persone" mirano a percepire l'unicità dei membri del team e le loro esigenze e ad ascoltare le loro diverse prospettive. L'utilizzo di questi metodi vi aiuterà a ridurre l'impatto dei pregiudizi nella vostra collaborazione. Gli strumenti delle aree di sviluppo INCLUDE "Processi" e "Strutture" vi aiutano a ridurre l'impatto della discriminazione e delle esclusioni sistemiche nella vostra organizzazione.



## RISORSE

Raccomandazioni:

Burdick, Annie (2021): *Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices*; Summersdale.

Agarwal, Pragma (2020): *Unravelling Unconscious Bias*; Bloomsbury Sigma.

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2013): *Blindspot. Hidden Biases of Good People*; Delacorte Press.

Ross, Howard J. (2013): *Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance*; Rowman & Littlefield Publishers.

Kahneman, Daniel (2012): *Thinking, Fast and Slow*; Penguin Books Ltd.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): *Noise. A Flaw in Human Judgment*; Little.

Harvard Implicit Association Test (IAT): <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Formazione online: Serie di moduli sui pregiudizi impliciti: <https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>

#Pregiudizi

#Pregiudizi inconsapevoli

#Pregiudizi impliciti

#Diversità

#Inclusion

# 22 POTERE E AUTORITÀ INCLUSIVI

"Il potere è la capacità di raggiungere degli scopi.  
Il potere è la capacità di effettuare dei cambiamenti."

Martin Luther King Jr



## Vantaggi:

Lo strumento è particolarmente utile quando:

- Volete riconoscere le fonti del vostro potere e della vostra autorità per guidare i team in modo inclusivo.
- Volete guidare il cambiamento nell'organizzazione in un modo che derivi dal coinvolgimento del team.
- Volete che i membri del team siano proattivi e agiscano efficacemente per raggiungere gli obiettivi.
- Siete alla ricerca di modi per liberare energia e potenziale all'interno del vostro team.
- Avete riscontrato e volete correggere gli atteggiamenti negativi del vostro team, come l'impotenza appresa, la passività, la resistenza e l'evitamento

## Esempi dalla pratica

Sandra è stata appena promossa e per la prima volta è diventata team leader. Ora guida il team in cui prima lavorava come esperta. Il momento in cui ha assunto l'incarico è stato difficile per lei. Sandra voleva mantenere buoni rapporti con i colleghi, ma temeva che, se fosse stata troppo vicina a loro, avrebbero abusato di questo rapporto stretto. Voleva affermarsi come capo, costruire la sua autorità di leader efficace e dimostrare al suo supervisore che era capace e aveva le sue idee su come guidare il team. Credeva che il potere fosse dimostrato dalla pervasività e dall'efficacia della sua influenza, in altre parole se le cose accadevano come voleva lei. Sandra credeva che, con il potere di un leader, avrebbe potuto far andare le cose più velocemente e in una direzione migliore di quanto non fossero nel team prima della sua promozione. Così ha riunito il team e ha presentato loro il suo approccio alla

leadership. Ha iniziato dicendo quali valori aveva come leader del team, cosa apprezzava quando lavorava con gli altri e quali comportamenti non avrebbe tollerato nel suo team.

L'obiettivo di questo incontro era quello di essere trasparente sulle sue azioni nel nuovo ruolo e di far sentire le persone più sicure nel sapere cosa aspettarsi da lei. Tuttavia, il messaggio ha suscitato costernazione. Non hanno gradito l'imposizione di valori e regole da parte di Sandra. Dicevano che li trattava come oggetti e non capivano perché li tagliasse fuori. Giorno dopo giorno, la situazione non faceva che peggiorare. Ogni volta che Sandra cercava di saperne di più sui compiti dei dipendenti, il team lo percepiva come una microgestione. Sandra sentiva che l'autonomia e le azioni indipendenti del suo team erano un attacco alla sua autorità.

Un giorno, durante una riunione del team, si verificò una svolta. Durante la riunione, il team era ancora una volta resistente. I partecipanti hanno sollevato molte obiezioni al nuovo metodo di reporting proposto da Sandra. Avrebbe dovuto fornirle migliori informazioni gestionali sull'operato dei singoli. Una parte di lei voleva solo dire: "Non discutete, fate quello che dico io". Un altro aspetto che ha osservato è che più cercava di convincere le persone della nuova forma di reporting, più le persone opponevano resistenza.

Ha trovato il coraggio di smettere di discutere i rapporti e di chiedere al team che cosa provocava la loro riluttanza. Ha sentito dal team che il suo stile di gestione stava prosciugando la loro energia, riducendo il loro impatto e la loro gioia sul lavoro. Volevano lavorare con valori condivisi, non solo con i valori di Sandra. Hanno detto di non gradire il suo stile dominante. Sandra li ha ringraziati per le informazioni. È stato un feedback amaro per lei. Tuttavia, ha iniziato a riflettere più profondamente su ciò che era accaduto in relazione al suo

team. Ha concluso che, assumendo la sua nuova posizione, ha iniziato a svolgere il ruolo di capo, che aveva osservato molte volte nel suo ambiente. Si è resa conto che le sue decisioni erano guidate dalla paura. Non si sentiva sicura del suo nuovo ruolo; temeva di perdere il potere e credeva che se avesse ceduto un po' di controllo al team, avrebbe avuto meno potere e avrebbe scoperto di essere inutile. Equiparava il potere al controllo. Per lei, rinunciare al controllo significava rinunciare al potere. E, nella sua mente, questo era un modo semplice per perdere la propria posizione. Questa riflessione è stata il primo passo di Sandra per ridefinire il suo modo di usare il potere.

Così ha ricominciato. Questa volta, invece di una presentazione introduttiva, ha stipulato un contratto con il team che incorporava i valori e i bisogni condivisi dei membri del team. Invece di concentrarsi sul controllo, ha iniziato a pensare a come facilitare l'autorità e il potere del team. Ha imparato a condurre sessioni di coaching e a ottenere idee dal team durante le riunioni. Invece di combattere le discussioni, ha accolto il feedback. Ha lavorato per delegare in modo appropriato. Ha imparato a normalizzare il disagio dell'incertezza dei risultati e della mancanza di controllo su tutto. Sandra ora è più umile e sa che deve lavorare costantemente e stare attenta ad abusare del potere, perché la cultura in cui è cresciuta è saturata di questo fallimento. Man mano che osserva nuovi risultati positivi, la sua determinazione a rompere il ciclo di dominio e abuso di potere continua a crescere.

## In breve

Il potere è un motore e un agente di cambiamento e crescita. Può essere usato per escludere, se costruito sulla dominazione e sulla subordinazione, ma può anche essere usato per includere, portando a una maggiore collaborazione e trasformazione. Molti leader che vogliono diventare inclusivi si chiedono: "Come usare il potere in modo appropriato? Se rinunciamo al processo decisionale e al controllo, non diventiamo vulnerabili e non ci priviamo del potere?".

Questo dilemma nasce dal pensiero limitato che ci siano solo due linee di azione riguardo al potere: "esercitare il potere su qualcuno" (power over) o "soccombere al potere" (power under), nel primo caso si vince, nel secondo si perde. Questo trattamento semplificato della questione del potere porta a una dicotomia forzata: o si governa e si domina o ci si ritira e non si usa il proprio potere. Ma ci sono altri modi di pensare e usare il potere, sfidando l'idea che il mondo sia diviso in governanti e governati.

Il potere può essere usato in modo inclusivo per coinvolgere il potenziale di tutti i membri del team e per liberare energia e motivazione per l'azione, la creazione e la crescita. Questo tipo di potere ha un impatto positivo sugli individui, sui team e sulle comunità più ampie.

### Quattro forme di potere che i leader possono utilizzare

Nel "power over" qualcuno si basa sul dominio e sull'esclusione, che porta a una divisione delle persone in potenti e impotenti, dominanti e dominati. Il potere viene attribuito alle persone. Questo potere è guidato dalla paura. Il leader che utilizza questo approccio si concentra sul controllo dell'individuo.

**"Power to":** Questo approccio si basa sulla convinzione che ogni persona ha il potere

di fare la differenza. Ogni persona ha il potenziale per svilupparsi. I leader che seguono questo approccio si sforzano di creare uno spazio per il dispiegamento del potenziale delle persone. Il "power to" è inteso come il potenziale che viene liberato negli individui e nei team per cambiare la loro realtà e raggiungere gli obiettivi. A differenza del "power over", il "power to" non è staticamente legato a una posizione in un'organizzazione.

Nel "power with" ognuno avviene tra pari. Il potere è condiviso, la collaborazione e la relazione sono al centro. A differenza del "power over", il fine non giustifica i mezzi. In questo caso il leader si assicura che tutte le parti interessate siano coinvolte nel dialogo e nel processo decisionale.

Il "power within" di ogni essere umano deriva dall'autostima e dalla capacità di agire. È ciò che permette alle persone di credere in qualcosa e di trovare la forza di cambiare se stessi e il proprio ambiente. È la base da cui possono crescere il "power to" e il "power with".

Il "power to", il "power with" e il "power within" sono forme inclusive di potere. Portano alla costruzione di comunità, all'emancipazione degli altri e alla crescita interiore delle persone e delle relazioni. Rendono le organizzazioni vivaci, flessibili e dinamiche, anziché rigide e statiche. In questo manuale imparerete a utilizzare le forme di potere inclusive.

## Quattro forme di potere



Power over



Power to



Power with



Power within

## ISTRUZIONI

Nei contenuti che seguono, sarete guidati attraverso un processo in quattro fasi che vi aiuterà a riflettere sulla vostra esperienza con il potere e a sviluppare un nuovo modo di affrontarlo.

### Passo 1

Quali sono, secondo voi, le fonti del potere e dell'autorità di un leader? Scrivete i vostri pensieri.

### Passo 2

Leggete ora la seguente descrizione dettagliata delle quattro forme di potere che sono state brevemente delineate sopra.

#### "Power over"

Questa forma di potere è equiparata al controllo delle risorse e alla capacità decisionale. Il "power over" si basa su una dinamica di dominanza-subordinazione. Nelle organizzazioni, le persone si dividono in coloro che hanno il potere e coloro che vi si sottomettono: i potenti e i senza potere. I primi intraprendono azioni che influenzano i secondi. Si tratta di una strada a senso unico. Il primo gruppo gode di privilegi e le esigenze del secondo sono secondarie.

Il potere è una risorsa limitata nel "power over". Come per la condivisione di una torta, se qualcuno ottiene un pezzo più significativo, altri ne avranno uno più piccolo. Le persone sono prevalentemente strumentalizzate, sono "risorse". L'importante è raggiungere gli obiettivi; i mezzi e lo stile sono secondari. I leader e le organizzazioni che intendono il potere in questo modo cercano di ottenere un potere statico e gerarchico, assegnato a posizioni nelle strutture organizzative.

Con questa definizione di potere, occorre spendere molte energie per mantenerlo. Poiché il potere non è statico, le relazioni di potere sono dinamiche e sono espressione di

relazioni ineguali in cui le persone coinvolte tendono a lottare per ottenere e poi difendere più potere. Prendere il potere significa toglierlo a un'altra persona. Qualcuno vince, qualcun altro perde. Qualcuno ha guadagnato influenza, qualcuno l'ha persa: è un gioco a somma zero. Il "power over" è guidato dalla paura. In caso di fallimento, è necessario trovare un capro espiatorio che si prenda la colpa. Questo perché il fallimento è una minaccia per il mantenimento del potere.

#### Il "power over" si esprime in convinzioni quali:

- Se la mia gente diventa troppo indipendente, non avrò più un lavoro da fare.
- Se il mio dipendente cresce troppo, mi sostituiranno.
- Quando smetto di controllare attentamente tutto, perdo potere.
- Devo essere attento e vigile per proteggere il mio potere dai tentativi delle persone che mi circondano di prenderlo.
- Quando le persone intorno a me diventano più influenti, mi preoccupa perché significa che è successo a mie spese.
- Le relazioni e la reputazione sono importanti, ma alla fine sono i risultati che contano.
- A volte non c'è altra via che la forza.

Le forme di questo potere sono il dominio, il controllo, la motivazione attraverso la paura, l'abuso, la corruzione, la manipolazione, la discriminazione, la forza e la coercizione.

#### Fonti del potere e dell'autorità dei leader. Esempi di "power over":

- Denaro / Bilancio



- Controllo delle risorse
- Mantenere il segreto sulle informazioni
- Occupare una posizione elevata in una struttura gerarchica
- Concentrarsi sui processi decisionali (collo di bottiglia)
- Uso della forza
- La paura

L'obiettivo di un leader inclusivo è sviluppare il "power with", il "power to" e il "power within" e rinunciare al "power over". L'obiettivo non è dominare gli altri, ma attivare la loro capacità di agire e creare le condizioni affinché le persone, i team, le organizzazioni e le comunità possano far emergere il loro potenziale.

#### "Power to"

Questo approccio si basa sulla convinzione che ogni persona abbia il potere di fare la differenza e un potenziale che può essere sviluppato. I leader che seguono questo approccio si sforzano di creare uno spazio

per l'evoluzione del potenziale delle persone. Il "power to" è inteso come il potenziale che si sprigiona negli individui e nei team per cambiare la loro realtà e raggiungere gli obiettivi. Il potere è inteso come energia fluida che si accumula all'interno delle persone e dei team, e non come potere staticamente legato a una posizione in un'organizzazione.

I leader che usano il "power to" si concentrano su tre processi. In primo luogo, invitano i team a creare una visione positiva del cambiamento che porterà a un futuro migliore. Il secondo passo consiste nel creare nuove opportunità per trasformare questa visione in realtà. L'ultimo passo è parlare del potenziale, portarlo alla luce e svilupparlo. Questi leader liberano il potere vitale all'interno di un'organizzazione che porta alla crescita, alla fiducia e alla prosperità.

Mentre i leader che si concentrano sul "power over" vedono l'iniziativa e l'energia delle persone come una minaccia, i leader che usano il "power to" credono nel poten-

ziale unico delle persone di plasmare la loro vita, la loro organizzazione e il mondo che le circonda. Trattano l'energia e le motivazioni personali delle persone come un alleato, non come un nemico. Questi leader sanno che, alimentando il "potere di potenziale" nelle persone, creano uno spazio per il sostegno reciproco, la collaborazione e il raggiungimento degli obiettivi. I leader che vogliono sviluppare il "power to" possono intraprendere le seguenti azioni: esplorare gli interessi e le direzioni in cui i membri del team vogliono svilupparsi; aiutare le persone a scoprire i loro punti di forza e a liberare il potenziale; sostenerle nel raggiungimento dei loro obiettivi attraverso il feedback.

#### Il "power to" si esprime in convinzioni quali:

- Le persone sono intrinsecamente motivate a raggiungere obiettivi importanti per loro.
- Tutti hanno il potere di far accadere le cose.
- Le persone hanno in sé un potenziale che possono moltiplicare acquisendo nuove competenze, conoscenze o acquisendo consapevolezza di sé.
- L'impegno dal basso verso l'alto è auspicabile, non minaccioso.

#### Fonti del potere e dell'autorità dei leader. Esempi di "power to":

- Liberare il potenziale
- Affidamento di persone
- Mobilitazione
- Credere nel potenziale delle persone
- Impegno

#### "Power with"

Il "power with" è il potere che deriva dall'azione collettiva, dalla capacità di coinvolgere le parti interessate e di mobilitare le comunità per il bene comune. Questo potere è possibile solo quando è condiviso

e tiene conto dei bisogni e degli interessi di tutti i partecipanti. Il "power with" nasce dalla cooperazione e dalle relazioni. Si basa sul rispetto, sul sostegno reciproco, sulla solidarietà e sulla condivisione delle decisioni. Tutte le persone coinvolte sono uguali. Il dominio e il controllo sono sostituiti dalla creazione di condizioni per l'azione collettiva e la capacità di lavorare insieme.

Quando si usa il "power with", è essenziale creare processi che accolgano la diversità e le differenze di opinione e che cerchino un terreno comune (ad esempio, intorno ai valori e alla visione). Le azioni che i leader possono intraprendere si concentrano sul dialogo, sulla ricerca delle esigenze degli stakeholder e sulla costruzione di team basati sulla diversità (rappresentanza di diversi gruppi di origine, ma anche attenzione alla diversità di competenze, stili di pensiero, stili di lavoro, ecc.) I leader che usano il "power with" per costruire alleanze per il cambiamento desiderato sono eccellenti negoziatori.

#### Il "power with" si esprime in convinzioni come:

- La diversità è un punto di forza.
- Valore significa cambiare il mondo in una direzione che funzioni meglio per tutti.
- Il potere è una risorsa infinita. Quando si smette di trattenerlo e si inizia a dividerlo, c'è più energia e motivazione all'azione.
- Un cambiamento sostenibile richiede il coinvolgimento e l'inclusione di tutte le parti interessate.
- Anche se le persone possono essere in disaccordo su proposte di soluzioni specifiche, il dialogo ha un valore e ci sono soluzioni (forse ancora da scoprire) che ci permetteranno di considerare meglio le esigenze di tutte le parti.
- Considerare le esigenze di tutti e mostrare rispetto per tutte le parti in causa fa sì che più persone si impegnino nel cambiamento. Il cambiamento si ottiene con l'energia di tutti insieme, non



con il dominio.

- La minoranza può avere un impatto sulla maggioranza se parla con una sola voce.

#### Fonti del potere e dell'autorità dei leader. Esempi di "power with":

- Solidarietà
- Condivisione
- Diversità
- Inclusivo
- Dialogo
- Collegamento in rete
- Senso di appartenenza
- Impegno

#### "Power within"

Il potere intrinseco che ogni individuo ha dentro di sé è legato alla sua autostima. Questo potere interiore si basa sull'accettazione delle proprie differenze e sul rispetto della diversità e della peculiarità degli altri.

Questa forza interiore dà potere e speranza, consentendo di essere resilienti e di riprendersi dagli insuccessi. Un aspetto importante della forza interiore è l'autoconsapevolezza e il pensiero critico, che consentono di mettere costantemente in discussione le ipotesi formulate o imposte dall'esterno.

Sviluppando il potere interiore, le persone diventano consapevoli delle proprie capacità e del proprio potenziale. Il potere interiore è la base da cui possono crescere il "power to" e il "power with". Dà fiducia nella possibilità di plasmare la realtà nella direzione desiderata. La creatività, l'arte e la spiritualità sono mezzi per affermare il "power within" delle persone.

I leader che utilizzano questo potere si concentrano sul lavoro sulle proprie risorse ed energie: a partire dal benessere fisico, alla gestione delle emozioni e delle capacità mentali, allo sviluppo dell'autoconsapevolezza e della spiritualità (intesa come valori, sé superiore, trascendenza del sé). Risuonano con il loro atteggiamento verso gli altri e aiutano le persone a costruire l'autostima,





raggiungendo le forze creative insite in ogni persona. Lo strumento principale di un leader che attinge al "power within" è lo sviluppo della consapevolezza di sé e del team

#### Il "power within" si esprime in credenze quali:

- La dignità di ogni essere umano è il valore più importante.
- Ogni individuo ha dentro di sé un potere creativo.
- Acquisire consapevolezza di sé è un modo fondamentale per crescere.
- Una forte autostima tra i membri del team è un punto di forza, non una minaccia.
- Le persone possono guarire e riprendersi da esperienze e fallimenti difficili.

#### Fonti del potere e dell'autorità dei leader.

##### Esempi di "power within":

- Dignità
- Posizione di vita "Sono OK".
- Il coraggio
- Resilienza
- Consapevolezza di sé
- Esperienze positive e capacità di fare tesoro dei fallimenti
- Recitazione

### Passo 3

Riprendete gli appunti sulle fonti di potere e autorità dei leader che avete raccolto nella prima fase.

- Quale forma di potere corrisponde meglio alle fonti di potere che avete elencato?
- Quale dei quattro approcci si avvicina di più alla sua concezione del potere?

#### Riflettete sul vostro modo di gestire il potere.

- Dove e quando vi sentite potenti?
- Dove e quando vi ritenete senza potere?

- Quale/i forma/e di potere utilizzate nella vostra pratica di leadership?
- Quale/i forma/e di potere volete promuovere nella vostra pratica?

### Passo 4

Prendete il risultato della fase 3: "Quale/i forma/e di potere volete promuovere nella vostra pratica?" e sviluppate ulteriormente l'uso del "power with", del "power to" o del "power within", a seconda di dove volete concentrarvi.

Potete esercitarvi ogni giorno. Utilizzate la vostra esperienza e le vostre conoscenze precedenti in questo processo, concentrandovi in particolare sulle nuove attività e su quelle che volete abbandonare. Gli strumenti di questo manuale vi aiuteranno a sviluppare le competenze, le strutture e i processi necessari.

Se volete occuparvi del "power within", vi consigliamo gli strumenti Posizioni di vita; Triangolo drammatico; Driver interni, Pregiudizi inconsci e Metodo NAIKAN, tra gli altri.

Se volete lavorare sul "power to", potete applicare gli strumenti Fuckup Nights, Dare Feedback, Leader come allenatore, Dialogo inclusivo, Delegation Board, Triangolo drammatico, Circolo d'oro e Consultazione tra pari, tra gli altri.

Se volete sviluppare il "power with", potete iniziare a lavorare con i metodi BetaCodex, Progettazione della struttura cellulare, Spazio aperto per le organizzazioni, Processo decisionale sul consenso, Decisione individuale consultiva, Team Canvas, Scrum, Dialogo inclusivo, Competenza interculturale e Contratto di squadra, tra gli altri.



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

Le persone interessate alla leadership inclusiva si rendono conto che il "power over" non è il modo per sviluppare o far progredire uno stile di leadership inclusivo. Un'idea sbagliata comune a cui soccombono è che esistano solo due linee d'azione: "esercitare il potere su qualcuno" o "soccombere al potere". Questo modello di pensiero è stato affrontato nella panoramica all'inizio della descrizione di questo strumento. I leader che non definiscono il potere in modo più ampio rinunciano a gran parte del loro effettivo potenziale di azione. Coloro che esercitano solo il "power over" privano il loro team di sicurezza e accettano consapevolmente che i membri del team si sentano delusi.

Utilizzando le forme inclusive di potere descritte in questo strumento, i leader cambiano il modo in cui influenzano. Tuttavia, senza costruire il "power within", non è facile seguire questo percorso in modo autentico e con successo. Un primo e importante compito dei leader è quello di lavorare sulla propria autoconsapevolezza e autostima. Il "power within" è la base del "power to" e del "power with".

Il modo in cui si esercita il potere ha molto

a che fare con le esperienze passate. Attraverso l'esperienza personale e l'osservazione, i leader imparano cos'è il potere, come si esprime e come si usa. I leader che vogliono cambiare la loro concezione del potere in una direzione più inclusiva devono essere consapevoli degli schemi che hanno e che non vogliono riprodurre, al fine di interrompere la riproduzione intergenerazionale di una concezione obsoleta del potere.

### Domande per un'ulteriore riflessione:

- Quali forme di potere avete sperimentato in gioventù? Scrivete degli esempi.
- Quali forme di potere sperimentate attualmente?
- In che modo le vostre esperienze precedenti e attuali hanno plasmato la vostra comprensione del potere?
- Quali schemi volete rompere?

## RISORSE

La distinzione tra "power over" e "power with" è stata fatta dalla scienziata sociale e consulente di management Mary Parker Follett, vissuta dal 1868 al 1933.

Raccomandazioni:

Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace; download gratuito qui: [https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3\\_2011\\_final\\_0.pdf](https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf)

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust; scaricabile gratuitamente qui: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>

VeneKlasen, Lisa; Miller (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing; scaricabile gratuitamente qui: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>

Internet: Understanding power for social change: <https://www.powercube.net/>

#Potere

#Autorità

#Potenziamento

## 23 DELEGATION BOARD

“Il leader migliore è colui che ha abbastanza senso da prendere gli uomini migliori per fare ciò che vuole venga fatto, e la capacità di trattenersi dal mescolarsi ad essi mentre lo stanno facendo”

Theodore Roosevelt



### Vantaggi:

#### Quando è utile questo metodo?

- Quando si vuole contribuire allo sviluppo di un team in grado di organizzarsi da solo.
- Quando si desidera delegare le responsabilità senza sovraccaricare il team e, allo stesso tempo, garantire che ai membri del team non vengano assegnati troppi pochi compiti stimolanti o motivanti.
- Quando volete che i vostri colleghi possano crescere a una velocità adeguata per tutti i partecipanti al tema dell'auto-organizzazione.
- Quando si vuole sostenere l'azione autonoma e indipendente del proprio team.
- Quando volete che non ci siano scaricabarile o scuse quando ci sono fallimenti o sfide.

condiviso la responsabilità.

Per Victor è stata una nuova esperienza vedere come ci si sente a condividere o delegare le responsabilità. Era diverso da quello a cui era abituato come leader, ma ha funzionato. Una delle sue principali conclusioni è stata che il terzo turno, in cui hanno condiviso le responsabilità, è stato meno faticoso, più piacevole e lo ha lasciato con una sensazione più positiva.

Victor ha condiviso con il suo ambiente di lavoro le intuizioni acquisite con questo esercizio. Si è reso conto che fino a quel momento si era assunto la responsabilità esclusiva del suo team. Finora era convinto che il raggiungimento degli obiettivi del team dipendesse solo dai suoi sforzi. Le nuove intuizioni sono state preziose per Victor. Voleva trovare un modo per condividere maggiormente le responsabilità con il suo team. Tra le altre cose, il formatore ha introdotto lo strumento della scheda di delega. Victor vorrebbe ora provarlo sul suo posto di lavoro.

### Esempi dalla pratica

Victor ha recentemente partecipato a un corso di formazione sul tema "Gestire le responsabilità". Durante uno degli esercizi, la formatrice ha chiesto ai partecipanti di formare delle coppie. Ha dato a ogni coppia due lunghi bastoni di Mikado e ha chiesto loro di mettersi l'uno di fronte all'altro con i bastoni in equilibrio sull'indice della mano destra e della mano sinistra rispettivamente, in modo che le due persone tenessero i bastoni paralleli tra loro, in equilibrio nell'aria, permettendogli di muoversi avanti e indietro per la stanza.

Ogni coppia ha scelto una persona A e una persona B. Nel primo turno, la persona A è stata incaricata di bilanciare il bastone. Nel secondo turno, la persona B ha assunto questa responsabilità. Nel terzo turno, entrambe le persone hanno

Durante la formazione iniziale sull'uso del Delegation Board, Victor si è reso conto che in precedenza guidava il suo team in modo molto direttivo. "Vende" la maggior parte dei compiti al suo team dopo aver deciso da solo quali compiti devono essere svolti. Non era raro che il suo team rispondesse a questo con una resistenza aperta, anche se spesso rispondeva con una resistenza "nascosta". Il risultato della riflessione sul suo precedente stile di leadership fu doloroso per Victor. Si rese conto che in precedenza aveva dato per scontato che i membri del suo team avessero paura di accettare le responsabilità. Ora doveva ammettere che in realtà era lui quello che aveva più paura di perdere il controllo.

Victor ha organizzato una riunione di squadra in cui i membri del suo team hanno potuto usare le carte del Delegation Board per dare un feedback su come ritenevano che i vari compiti dovessero

essere distribuiti tra il team. Victor e il suo team sono riusciti a riassegnare circa il 40% dei compiti in questo modo, il che significa che il team, o i singoli membri del team, hanno assunto immediatamente la completa responsabilità di questi compiti. Questo ha alleggerito notevolmente il carico di lavoro di Victor.

Victor si trovava ora di fronte a una nuova responsabilità. Cosa doveva fare con il tempo che aveva guadagnato da quando il suo team aveva assunto maggiori responsabilità? A volte aveva persino paura di essere inutile. Victor decise di lavorare con un coach per ridefinire il suo ruolo. Per prima cosa ha dovuto elaborare nel dettaglio i suoi timori che alcuni membri del team non fossero sufficientemente qualificati per assumersi la responsabilità dei nuovi compiti. Attraverso un periodo di riflessione con il suo coach, ha imparato che i membri del team potrebbero non raggiungere gli obiettivi concordati nel modo in cui avrebbe fatto lui stesso, ma che spesso ci sono diversi modi accettabili per farlo. Si è anche reso conto che il senso di responsabilità individuale di ogni membro del team è aumentato una volta che ha smesso di fare da micromanager e ha permesso loro di avere una maggiore autonomia.

### In breve

Spesso sorgono incomprensioni e conflitti tra i leader e i membri del team perché non è stata definita con sufficiente chiarezza la misura in cui la libertà decisionale, la previsione di clausole o il coordinamento reciproco sono presenti o richiesti in situazioni diverse.

Se volete che il vostro team si assuma maggiori responsabilità, dovete delegare la responsabilità delle decisioni e del raggiungimento degli obiettivi in un

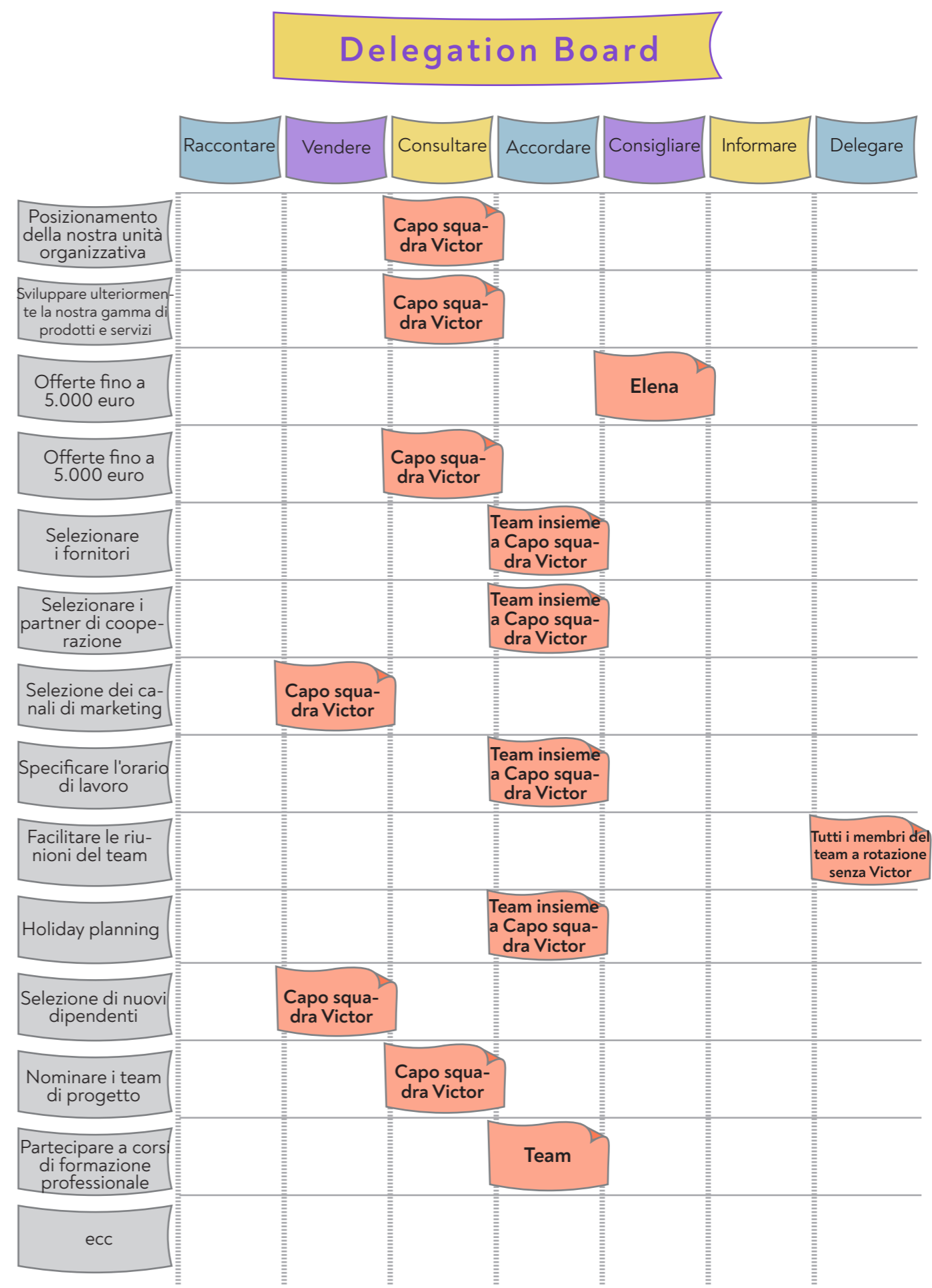
modo che tutti possano capire. I membri del team prenderanno quindi le decisioni all'interno dei parametri decisi in precedenza e potranno commettere i propri errori.

La delega, intesa con il Delegation Board, non significa affidare compiti e obiettivi ad altre persone, per poi supervisionarli in un secondo momento. Questo approccio è tipico della gestione tradizionale dall'alto verso il basso. Delegare la responsabilità nel senso del Delegation Board significa consegnare la responsabilità del risultato finale e incoraggiare i dipendenti ad agire in modo indipendente. È possibile raggiungere questo obiettivo se si stabiliscono i livelli di delega insieme al proprio team.

La prima decisione riguarda il grado di assunzione di responsabilità. La delega non è tutto o niente, in altre parole o si supervisiona tutto o si delega completamente. È possibile delegare in modo differenziato. Scegliendo il livello di delega più adatto alle persone e alla situazione, aumenterete il coinvolgimento del vostro team, ne favorirete la crescita e libererete le risorse, sia per voi che per i vostri collaboratori.

La scheda di delega consente di decidere il livello di delega appropriato, in modo da tenere conto delle competenze e della maturità del leader e dei membri del team, nonché della complessità dei compiti e del contesto aziendale.

Con il Delegation Board è possibile visualizzare la delega dei compiti in modo comprensibile per tutti. A tal fine si distinguono sette livelli di delega, dalle istruzioni dirette fino al livello più alto di cessione del controllo, in cui il leader non è più coinvolto. Quanto più il team si avvicina a questo settimo livello, tanto più è avanti nel percorso per diventare un team veramente auto-organizzato.





## ISTRUZIONI

### I sette livelli di delega

Esistono fasi intermedie tra il controllo e la fiducia illimitata. Il Delegation Board distingue sette livelli di delega. Queste fasi aiutano i leader che hanno difficoltà a cedere il controllo a strutturare il processo di "lasciar andare". Allo stesso tempo, i membri del team che prima dovevano o volevano assumersi poche o nessuna responsabilità sono spinti a fare di più per l'intero team.

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>1. Dire:</b>       | Prendete una decisione e la condividete con il vostro team. Non avete bisogno di una discussione. Come leader, potete forse spiegare le ragioni della vostra decisione. |
| <b>2. Vendere:</b>    | Prendete una decisione ma cercate di convincere il vostro team che la vostra scelta era corretta.   |
| <b>3. Consultare:</b> | Consultate l'opinione del vostro team e tenetela in considerazione prima di prendere una decisione.   |
| <b>4. Concordare:</b> | Discutete la situazione decisionale con tutti i partecipanti e raggiungete un consenso reciproco. Il vostro voto conta quanto quello degli altri.                       |

- |                        |  |
|------------------------|--|
| <b>5. Consigliare:</b> | Le persone a cui è stata affidata la responsabilità di prendere una decisione chiedono il vostro parere come leader. Poi, però, decidono da soli.                                    |
| <b>6. Informare:</b>   | Si affida la decisione a una o più persone, o all'intero team. A questo punto, vi limitate a chiedere le ragioni della decisione o a chiedere a chi la sta prendendo di convincervi. |
| <b>7. Delegare:</b>    | Affidate la decisione al vostro team o a una persona autorizzata. Non siete interessati ai dettagli della decisione e non volete essere informati.                                   |

Nei livelli da 1 a 3 la responsabilità di prendere una decisione spetta al leader. Nel livello 4 tutti sono ugualmente coinvolti nella decisione. Nei livelli da 5 a 7 il team o i singoli membri del team assumono la responsabilità decisionale. Sul Delegation Board si può facilmente riconoscere visivamente la misura in cui la responsabilità della decisione si sposta dal leader a destra al team o ai membri del team a sinistra.

### Come si usa il Delegation Board?

Iniziate rispondendo alla seguente domanda: perché volete usare il Delegation Board? Ci sono vari modi appropriati per utilizzarla. Di solito si combinano diversi aspetti:

- È necessario definire chiaramente il rapporto tra voi e i membri del team a cui state delegando i compiti.
- È necessario determinare le responsabilità all'interno del team partendo da zero.
- È necessario definire i confini delle responsabilità dei singoli membri del team.
- Non siete sicuri della misura in cui il vostro team o i singoli membri del team sono in grado e disposti ad assumersi una vera responsabilità. Avete quindi bisogno di uno strumento flessibile e facilmente regolabile.
- Desiderate alleggerire il vostro carico di lavoro e/o quello di alcuni membri del vostro team.

Create un elenco con le decisioni e i compiti di cui volete assegnare la responsabilità

insieme al vostro team e con l'aiuto del Delegation Board (colonna di sinistra). Tenete presente che, nella forma qui esposta, il leader è l'unico ad avere il potere di decidere quali decisioni e compiti debbano essere regolati dal Delegation Board e quali no. Tuttavia, potreste anche decidere di scegliere le singole decisioni e i compiti insieme ai membri del vostro team. Questa soluzione è particolarmente adatta ai team che hanno già un certo livello di maturità e di esperienza nell'autogestione.

Tenete un registro scritto di ciò che deve essere deciso esattamente per ogni singola decisione o compito. In questo modo sarà chiaro a tutti i partecipanti cosa è implicito nella breve descrizione nella colonna di sinistra del Delegation Board. Queste spiegazioni facilitano anche l'integrazione dei nuovi membri del team. È particolarmente importante definire chiaramente cosa comporta un compito nelle organizzazioni in cui la maggior parte delle decisioni è stata presa dal leader. Solo in questo modo è possibile garantire che i membri del team abbiano una visione completa delle conseguenze di ciascuna decisione. In questo modo i membri del team saranno in grado di svolgere un ruolo compe-



tente nella discussione su come ridistribuire le responsabilità. Se create l'elenco delle decisioni e dei compiti insieme al vostro team, potete usare la discussione sulle varie posizioni per assicurarvi che tutti comprendano i compiti specifici allo stesso modo. In questo caso, i risultati dovrebbero essere messi per iscritto in modo che tutti possano comprenderli.

Concludete creando un elenco con i nomi di tutti coloro che possono o devono assumersi delle responsabilità. Questo elenco comprenderà i nomi di tutti i membri del team, di voi come leader, di singoli ruoli chiaramente definiti all'interno del team o dell'intero team (con o senza il leader).

Organizzate una riunione del team e assicuratevi che tutti i membri del team possano partecipare. Buone occasioni per iniziare a lavorare con il Delegation Board sono l'integrazione di nuovi membri del team o l'inizio di un nuovo progetto. Se siete già convinti che la lavagna delle deleghe sia uno strumento utile, non dovrete aspettare una di queste occasioni.

Spiegate a tutti i membri del team cos'è la lavagna delle deleghe e perché avete deciso di suggerire al team di lavorare con questo strumento. Concentratevi sui vantaggi che l'uso della lavagna di delega avrebbe per il team, per ogni singolo membro del team e per voi come leader.

Spiegate i sette livelli di delega e come si differenziano l'uno dall'altro. Pensate ad alcuni esempi facili da capire e che abbiano

un collegamento con il vostro lavoro quotidiano nel team. Potreste anche utilizzare le risorse che vi consigliamo qui sotto, tra cui un video esplicativo.

Insieme al vostro team, dovete ora determinare un livello di delega appropriato per ogni decisione o compito nella colonna di sinistra del Delegation Board. La cosa migliore è preparare una lavagna a fogli mobili con dei post-it. Se la riunione si svolge online, esistono strumenti come Miro (vedi risorse sotto) che funzionano bene a questo scopo. Il processo decisionale si svolgerà come segue:

- Tutti i partecipanti dichiareranno il livello di delega che ritengono appropriato.
- Discuterete gli argomenti a favore o contro il livello di delega suggerito e cercherete di raggiungere un accordo.
- Se non riuscite a raggiungere un consenso, il voto decisivo spetta a voi come leader

I risultati devono essere rappresentati in modo da essere facilmente accessibili sia fisicamente che virtualmente da tutti i partecipanti.

## Delegation Poker

Un modo alternativo per decidere il giusto livello di delega è il gioco del Delegation Poker. Il gioco aggiunge un po' di dinamismo e divertimento al processo, ma offre soprattutto un modo rapido per scoprire come il team considera l'assegnazione delle responsabilità. Tutti i partecipanti devono scegliere il livello di delega che preferiscono per una decisione o un compito. Questo deve essere fatto senza l'influenza di scelte o argomentazioni altrui. Questo rivela interessanti somiglianze e differenze nel modo in cui vengono percepiti i compiti e gli obiettivi e offre una base per una discussione preziosa e per decisioni migliori.

### Come si gioca a Delegation Poker?

1. Introdurrete lo strumento di delega nel vostro lavoro come descritto nelle istruzioni precedenti.
2. Una volta raggiunto il punto in cui è possibile determinare il giusto livello di delega per le singole decisioni o compiti, distribuite sette carte\* con i diversi livelli di delega a ciascuno dei partecipanti.
3. Esaminate a turno ogni singola decisione o compito con il vostro team. Spiegate di nuovo brevemente la particolarità di ogni decisione o compito e chiedete a tutti i partecipanti di decidere quale livello di delega preferirebbero.
4. Tutti votano contemporaneamente rivelando la carta che hanno scelto.
5. Chiedete alle persone con i livelli di delega più alti e più bassi le ragioni della loro scelta.
6. Se ci sono divergenze di opinione, discutetene in gruppo e trovate insieme il giusto livello come descritto nelle istruzioni precedenti.
7. Ripetete questo approccio per ciascuna delle decisioni della colonna di sinistra del vostro Delegation Board.

\* Le carte per il Delegation Poker possono essere facilmente realizzate da soli. È anche possibile acquistare il gioco o scaricare gratuitamente le carte da internet e ritagliarle da soli (vedi risorse sotto). Se desiderate creare le carte da soli, dovrete riportare le seguenti informazioni:

Livello 1: Raccontare - Glielo dirò

Livello 2: Vendere - Cercherò di venderlo a loro.

Livello 3: Consultare - Consulterò e poi deciderò.

Livello 4: Concordare - Concordiamo insieme

Livello 5: Consigliare - Decideranno loro, ma io consiglierò in anticipo.

Livello 6: Informare - Decideranno loro, e io chiederò informazioni in seguito.

Livello 7: Decidono autonomamente



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Trasparenza e adattabilità

Il Delegation Board è uno strumento flessibile e facile da adattare. Ci saranno momenti in cui voi e il vostro team vi renderete conto che un livello di delega scelto in anticipo per buone ragioni non si sta rivelando adeguato nella pratica. In questi casi è facile spostare semplicemente il livello di delega a destra o a sinistra. È prassi regolare rivedere i livelli di delega insieme al team. L'arrivo di nuovi membri nel team è un'occasione particolarmente propizia per riflettere sui livelli di delega precedentemente assegnati. In questo modo i nuovi membri del team avranno una buona impressione di come vengono trattati argomenti come la responsabilità individuale e l'auto-organizzazione nel vostro team. Ogni adattamento offre inoltre al vostro team e a voi come leader la possibilità di affidare al vostro team maggiore autonomia, responsabilità e spazio per l'auto-organizzazione. Quanto più pratica è la vostra squadra, tanto

più facile e promettente diventerà spostare il livello di delega più a destra. Se volete usare il Delegation Board come leader inclusivo, allora non deve mai essere statica. Voi e il vostro team utilizzerete regolarmente lo strumento come uno strumento trasparente sulla strada verso una maggiore autonomia del team.

### Visibilità

Solo se il Delegation Board è disponibile a tutti senza restrizioni, tutti i membri del team e voi come leader potrete agire di conseguenza nel vostro lavoro quotidiano. È buona norma presentare i risultati concordati in modo che siano il più possibile visibili. Questo dovrebbe essere sia fisico (una stampa su ogni scrivania, nella sala relax, in cucina, alla reception, vicino alla fotocopiatrice ecc.) che virtuale (un link a un drive online a cui fare riferimento prima di ogni riunione, per esempio). È importante che tutti i parteci-

panti siano consapevoli del rispettivo livello di delega prima di iniziare un compito determinato dal Delegation Board.

### Utilizzo dei livelli di delega per la comunicazione

Non tutte le decisioni possono essere pianificate in anticipo e non tutte le azioni devono essere determinate con l'aiuto del Delegation Board. L'obiettivo è quello di utilizzare il Delegation Board quando si trova un accordo per decisioni o compiti importanti e frequenti. In questo modo il Delegation Board sarà sempre chiaro. Tuttavia, ci saranno anche decisioni quotidiane in situazioni diverse, che non si possono pianificare. Anche in questo caso, però, è possibile utilizzare la logica del Delegation Board.

Gli esempi che seguono sono alcuni suggerimenti su come voi e il vostro team potete implementare le caratteristiche dei vari livelli di delega nella vostra comunicazione quotidiana:

- Voglio chiedere la vostra opinione al riguardo prima di decidere (livello 3).
- Ciò che dobbiamo fare non è negoziabile (livello 1). Dobbiamo solo accettarlo. Possiamo però concordare insieme come gestire questo compito (livello 4).
- Sono felice di delegare la decisione a lei, ma vorrei incontrarla in seguito per capire perché ha preso la decisione che ha preso (livello 6).
- Qualunque cosa accada, sosterrò la soluzione da voi suggerita, anche se io stesso avrei agito diversamente (livello 7).
- Vorrei che trovaste una soluzione. Il mio compito sarà quello di sostenerla in questo. La decisione finale spetta comunque a voi (livello 5).

### Prendere decisioni e assumersi responsabilità: da soli o insieme?

La capacità di prendere decisioni è uno degli aspetti principali tradizionalmente associati ai compiti di un leader. Nelle organizzazioni tradizionali, i leader vogliono e devono prendere decisioni. Prendere decisioni e assumersi la responsabilità delle conseguenze di tali decisioni è una caratteristica centrale della leadership.

Parlate con il vostro team delle sfide che accompagnano la responsabilità. Nell'era digitale è aumentata la pressione a prendere decisioni anche quando il leader non è sicuro di sé. Attirate l'attenzione su queste sfide all'interno del vostro team. Spesso le decisioni devono essere prese nonostante i sentimenti di insicurezza e le preoccupazioni. Non potete avere una consapevolezza e una valutazione completa di tutto, eppure a volte dovete prendere decisioni rapide. Parlate delle vostre esperienze e chiarite come e perché avete preso decisioni in passato e quali conseguenze positive o negative hanno avuto le vostre decisioni. Concentrando l'attenzione sulle decisioni e sulla responsabilità all'interno del team, si gettano le basi per una migliore preparazione di tutti i partecipanti alle decisioni future.

I leader che desiderano distribuire la responsabilità su più spalle possono introdurre questo approccio utilizzando l'esercizio con i bastoni di Mikado descritto nella storia reale precedente. Se tutti i partecipanti sperimentano in prima persona quanto sia più soddisfacente e di successo assumersi le responsabilità insieme, allora questo offre una buona base per lavorare nella direzione di un'organizzazione INCLUDE

### Credibilità e potere

In qualità di leader che introduce il Delegation Board, sarete sottoposti a un particolare



esame da parte dei membri del vostro team. Tutti presteranno molta attenzione al fatto che siate davvero pronti a cedere le competenze che avete ammesso di avere nel team. Per quanto possibile, attenetevi agli accordi presi e intervenite solo se è necessario un intervento di emergenza. Non togliete alla vostra squadra la possibilità di imparare dai fallimenti e dagli errori. Intervenire troppo presto può segnalare che non siete pronti a rinunciare alla vostra capacità decisionale. La vostra credibilità non ne risentirà, tuttavia, se coglierete gli eventi specifici come un'opportunità per discutere con il vostro team se il precedente livello di delega continua a essere appropriato.

Utilizzando il Delegation Board, si dichiara di essere pronti come leader a rinunciare al potere. Affrontare questo problema nella pratica non è facile né per la maggior parte dei leader né per molti membri del team. Entrambe le parti provengono in genere da un ambiente di lavoro caratterizzato da relazioni dall'alto verso il basso (famiglia, scuola, formazione, esperienza lavorativa, ecc.). Rinunciare o assumere il potere è qualcosa che deve essere praticato ed è importante affrontare attivamente le sfide che questo comporta.

Un'utile via d'accesso a questo argomento è

la consapevolezza che il potere non significa superiorità o inferiorità. Chiunque affronti il tema del potere in modo differenziato è più preparato, sia come leader che come membro del team, ad attuare in modo costruttivo gli accordi presi con il Delegation Board. Per ulteriori informazioni sul tema del potere e dell'autorità nell'ambito della leadership inclusiva, consultare lo strumento "Uso del potere e dell'autorità in modo inclusivo" in questo capitolo.

## Il Delegation Board come strumento di apprendimento per una maggiore auto-organizzazione

Il Delegation Board è un utile strumento di transizione o anche di apprendimento per molte organizzazioni per praticare un modo alternativo di gestire le responsabilità come team. Il vantaggio è che con l'aiuto del Delegation Board è possibile modellare il processo in modo strutturato e trasparente per tutti. Entrambe le parti: i leader che vogliono rinunciare all'influenza diretta e i dipendenti che in precedenza non erano abituati a gestire un maggior grado di responsabilità, non

vengono sopraffatti.

## Delegation Board in combinazione con altri strumenti INCLUDE

Oltre alla formazione sullo strumento di delega, consigliamo ai leader che vogliono diventare leader INCLUDE di leggere altri due strumenti di questo capitolo che offrono un'introduzione più approfondita ai temi della responsabilità individuale, dell'autonomia e della capacità decisionale: il "codice beta" e la "progettazione della struttura cellulare". Tra l'altro, in questi strumenti troverete suggerimenti che vi aiuteranno a risolvere uno degli svantaggi del Delegation Board. Il Delegation Board offre poco aiuto quando si vuole condurre il lavoro tra team o quando si vuole coordinare meglio il lavoro tra i vari reparti. Questo gruppo di lavoro è diretto principalmente a migliorare la cooperazione all'interno di un team, o tra il team e il leader. Questa focalizzazione interna può portare a un rafforzamento della mentalità a silo che può già esistere nella vostra organizzazione. I leader di INCLUDE dovrebbero lavorare attivamente contro questa tendenza. Se desiderate rendere più inclusive le responsabilità all'interno della vostra organizzazione, troverete preziosi suggerimenti in "beta codex" e "progettazione della struttura cellulare".

In questo manuale vengono introdotti in dettaglio altri due modi innovativi di prendere decisioni: la "moderazione del consenso" e il "processo decisionale individuale consultivo". La "moderazione del consenso" offre un'interessante alternativa all'obbligo di raggiungere un accordo per consenso nel livello 4 del consiglio di delega. Le "decisioni consensuali" sono generalmente riservate a decisioni particolarmente importanti. Dovete pensare se volete sperimentare anche questo metodo decisionale. Il "processo decisionale individuale consultivo", invece, offre principalmente una versione più differenziata del livello 5 (consultare). Non viene chiesto solo un parere al leader, ma anche a una cerchia

di consulenti che dovrebbero essere consultati prima di prendere una decisione finale. Ciò consente di prendere decisioni di qualità superiore, soprattutto se vengono consultati anche gli esperti interni dell'organizzazione. È possibile combinare utilmente sia la "moderazione del consenso" che il "processo decisionale individuale consultivo" con il Delegation Board.





## RISORSE

Jurgen Appelo ha reso popolare il consiglio di delega nel suo approccio di gestione 3.0.

Raccomandazioni:

Video: How to Delegate Better with the 7 Delegation Levels: <https://www.youtube.com/watch?v=VZF-G7MCSG4>

Video: How to play Delegation Poker: <https://www.youtube.com/watch?v=BRBR3SO-zu6M&t=14s>

Online templates for working with the Delegation Board and for Delegation Poker can be found at Miro: [https://miro.com/app/board/o9J\\_laQYqRs=?fromEmbed=1](https://miro.com/app/board/o9J_laQYqRs=?fromEmbed=1) and <https://miro.com/miroverse/delegation-poker/>.

Delegation Poker cards are available in 17 languages. Go to: <https://management30.com/practice/delegation-poker/> to buy them or download them free of charge in a digital version (personal data required).

#Responsabilità

#Delegation Board

#Delegation Poker

#Agile

#Auto-organizzazione

#Processo decisionale

#Decisione

#Autonomia

# 24 DIALOGO INCLUSIVO

"La forza della squadra è ogni singolo membro.  
La forza di ogni membro è la squadra."

Phil Jackson



## Vantaggi:

### Quando è particolarmente utile l'arte del dialogo?

- Quando si vuole affrontare un conflitto con singoli individui o all'interno di un team in modo orientato alla soluzione.
- Quando sorgono conflitti e si vogliono individuare soluzioni che tengano conto delle condizioni di fondo dell'organizzazione e delle esigenze delle persone coinvolte.
- Quando si vuole ascoltare l'opinione di tutti, in modo da poter includere diversi punti di vista nello sviluppo di una soluzione.
- Quando si vuole incoraggiare l'apertura ad approcci creativi, idee e opinioni diverse.
- Quando si vuole dare un feedback oggettivo, anche se chi si rivolge a voi vede la situazione in modo diverso.
- Quando si vuole rendere trasparente il proprio comportamento per gli altri membri del team e rafforzare la fiducia reciproca all'interno del gruppo.

## Esempi dalla pratica

Paula ha notato che Noah è un membro del team difficile da gestire. In qualità di team leader, era difficile per lei coinvolgere Noah nei cambiamenti organizzativi. Le loro discussioni erano come una battaglia. Noah trovava sempre un "ma" nelle loro discussioni.

Dopo queste conversazioni, Paula era sempre molto esausta. Dominika ha etichettato Noah come un membro problematico del team. Desiderava che lavorare insieme fosse più facile e voleva che lui facesse almeno una volta quello che lei diceva senza discutere. Decise: non può andare avanti così. Analizzando il corso delle loro conversazioni, si è resa conto che voleva che Noah seguisse le sue idee. Allo stesso tempo, voleva essere percepita come un leader amichevole e capace di ascoltare. Continuava a invitare Noah a pseudo-dialoghi, conversazioni in cui sembrava ascoltare e poi finiva per far passare le sue idee. Non era disposta a dimettersi e a riconsiderare le sue opinioni. Voleva influenzare, ma non voleva essere influenzata.

Quando se ne rese conto, decise di ascoltare attentamente la prossima conver-

sazione con Noah. Non voleva entrare nel dialogo con un'idea preconcepita di come sarebbe andata la conversazione, né voleva litigare. Paula fu positivamente sorpresa di come il cambiamento del suo atteggiamento nei confronti della conversazione ne influenzò l'andamento. La conversazione è stata più calma del solito e molto orientata alla soluzione.

Paula ha ammesso di aver trattato Noah come un collega problematico e di non aver ascoltato i punti importanti sollevati dalle sue obiezioni. Noah non si è più sentito inutile di fronte al suo caposquadra. La sua motivazione è aumentata perché ha visto che la sua voce veniva



## In breve

Il dialogo inclusivo può avvenire quando si entra in una conversazione con la volontà di ripensare o cambiare le proprie convinzioni, atteggiamenti o idee in base a ciò che dice l'altra persona.

In un dialogo inclusivo, ci parliamo e ci influenziamo e ispiriamo a vicenda. Questa forma di scambio è uno strumento essenziale della leadership inclusiva, poiché la voce di tutti viene ascoltata e considerata quando si lavora insieme.

Molti leader temono che i colleghi non rispondano alle esigenze più pressanti se danno al team la possibilità di esprimersi. Tuttavia, un dialogo onesto e aperto tiene conto delle prospettive di tutti i partecipanti.

Il dialogo inclusivo presentato di seguito si articola in sette fasi. Tenendo conto di queste fasi, si creerà un ambiente in cui ci si ascolta a vicenda, si considera il contesto in cui si lavora e si cerca insieme una soluzione che vada a vantaggio di tutte le parti coinvolte.

## ISTRUZIONI

Seguite le sette fasi del dialogo inclusivo nella vostra conversazione.

### Passo 1: Esprimere chiaramente l'obiettivo della conversazione e le condizioni di fondo che influenzano il vostro lavoro.

Se definite chiaramente l'obiettivo della conversazione in anticipo, vi aiuterà a rimanere in tema e a non perdersi in digressioni. Inoltre, si crea un'atmosfera di sicurezza emotiva per l'interlocutore.

- "Voglio parlarti di X..."
- "Voglio discutere con te di Y..."
- "Parliamo dello sviluppo di Z..."

Fare riferimento alle regole concordate o alle condizioni di base con cui si opera.

- "Siamo entrambi d'accordo..."
- "Secondo le regole della nostra squadra..."
- "Le condizioni di fondo secondo le quali lavoriamo sono..."
- "Mentre esploriamo diversi approcci e cerchiamo soluzioni, voglio che rispettiamo il quadro di riferimento con cui lavoriamo nella nostra organizzazione. Questo include i nostri valori, principi e accordi".

### Passo 2: Chiedete al vostro interlocutore il suo punto di vista

Assicuratevi che il vostro interlocutore sia il primo ad avere l'opportunità di presentare il suo punto di vista. Cercate di capire l'interlocutore prima di voler essere capiti. Se il vostro interlocutore ha avuto la possibilità di dirvi tutto quello che voleva dire, aumenta la possibilità che vi ascolti con attenzione.

- "Come vi sembra questo dal vostro punto

di vista?"

- "Come lo vedi?"
- "Puoi condividere le vostre impressioni?"

Ascoltate attentamente il vostro interlocutore e ricordate le parole chiave che usa.

### Passo 3: Riassumere ciò che si è ascoltato

- "Mi permetta di ripetere quello che ho sentito, in modo da essere sicuro di averla capita bene..."
- "Ho sentito dire che..."
- "Quindi, dal tuo punto di vista..."

Quando parafrasate un'affermazione, verificate di averla colta bene.

- C'è qualcosa che mi è sfuggito?

### Passo 4: Condividete il vostro punto di vista

Utilizzate un linguaggio personalizzato e fate attenzione a non polemizzare con gli argomenti dei vostri interlocutori.

- "Vi dirò come appare dal mio punto di vista..."
- "Lasciate che vi dico come appare dalla mia parte..."

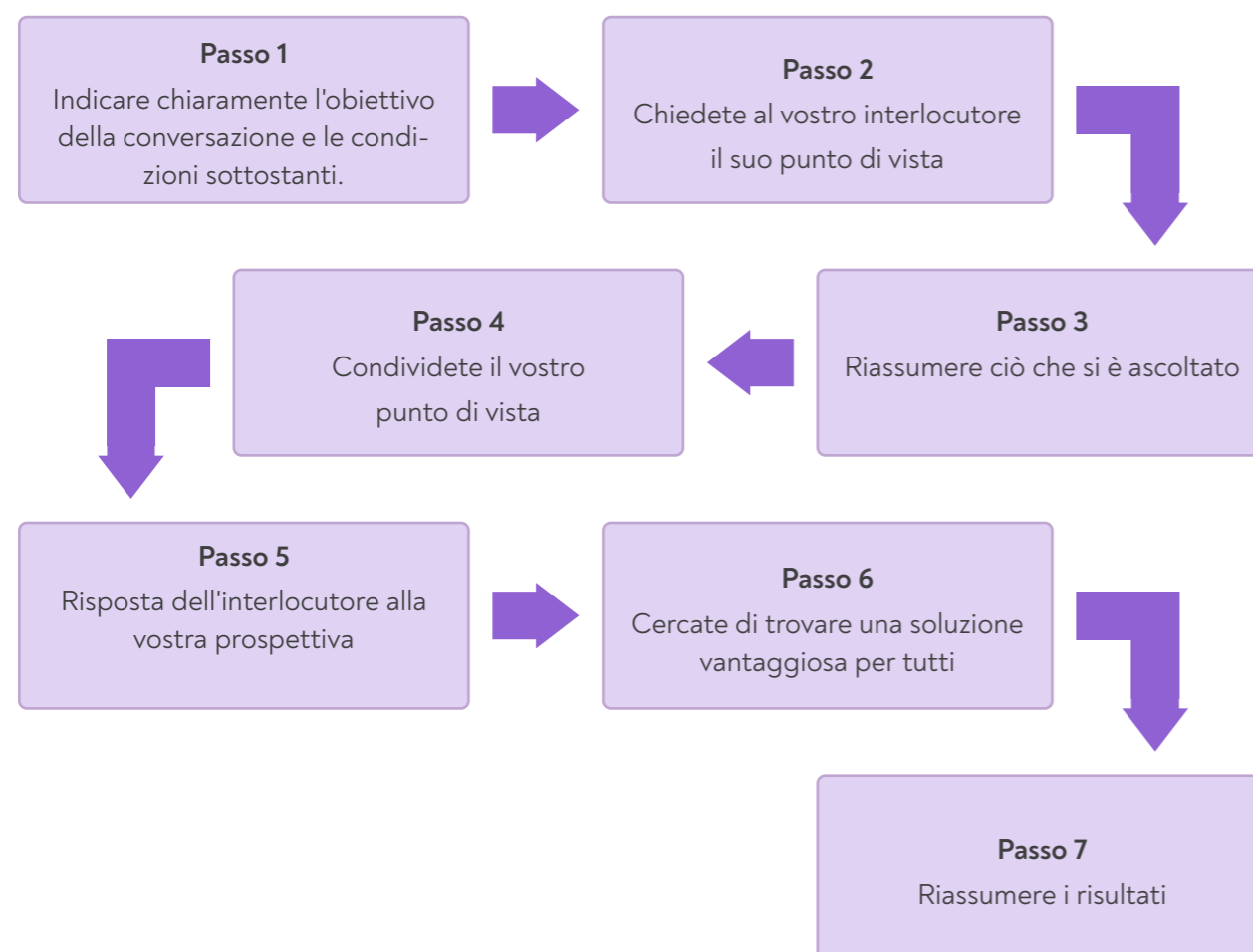
### Passo 5: Risposta dell'interlocutore alla vostra prospettiva

Invitate ora il vostro interlocutore a parlare di nuovo, facendo riferimento a ciò che avete detto.

Chiedete al vostro interlocutore:

- Cosa ne pensi?
- Come l'hai sentita?

## Le sette fasi del dialogo inclusivo\*



\* Fonte: Bielińska, Inga; Jakubczyńska, Zofia (2018): "Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami. Dialogi i praktyczne ćwiczenia"; MT Biznes.



## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Domande da porsi prima di un dialogo inclusivo

Prima di entrare in dialogo con il vostro interlocutore, rispondete alle seguenti domande:

- Qual è lo scopo del dialogo?
- Cosa volete ottenere con questo dialogo?
- Perché le sette fasi del dialogo inclusivo sono un buon modo di comunicare in questo caso?
- In che misura siete disposti a cambiare il vostro approccio sotto l'influenza di ciò che sentirete durante la conversazione?
- Cosa potrebbe aumentare la vostra disponibilità a cambiare atteggiamento? Concentratevi sul vostro approccio, non sulle caratteristiche del vostro interlocutore.

### Assicuratevi di avere tempo sufficiente

Alcuni leader particolarmente attenti all'efficienza fissano argomenti di discussione molto ristretti. Se l'interlocutore vuole sollevare altre questioni importanti, gli dicono che non è questo lo scopo della riunione. Se questo accade spesso, i colleghi possono ritirarsi e sentirsi frustrati perché non hanno la possibilità di esprimersi con il leader. Assicuratevi di avere abbastanza tempo per le conversazioni in cui i colleghi possano dire tutto ciò che è importante per loro.

### Ma non ne hai parlato

Quando si parafrasa un'affermazione, l'interlocutore sente le sue parole da una prospettiva diversa. Questo può indurlo a modificare la sua affermazione: "Non è quello che intendevo". Oppure potrebbe voler aggiungere un nuovo aspetto che non aveva menzionato prima. I leader che amano ragionare possono fare riferimento alla comunicazione logica e dire: "Perché non l'hai detto prima?" o "Perché non ne hai parlato?". Ricordate che non si tratta di una gara per valutare le vostre capacità di parafrasi, ma di un modo per comunicare e comprendere l'essenza di ciò che si vuole esprimere. Se un collega vuole modificare un'affermazione, questo dimostra che l'approccio del dialogo inclusivo funziona.

### Comprendere l'esigenza che si nasconde dietro l'aspettativa

Quando ascoltate un collega, prestate attenzione a ciò che si aspetta. Tuttavia, non fermatevi a questo. Cercate di capire quali sono i bisogni e gli interessi essenziali che volete soddisfare con questa aspettativa.

Se non vi è chiaro, chiedete direttamente:

- Perché ti interessa così tanto?

### Evitare i seguenti errori quando si conduce il dialogo inclusivo

#### Scambio di argomentazioni invece di condividere il proprio punto di vista

Quando ascoltate e analizzate le esigenze del vostro interlocutore e poi procedete a condividere la vostra prospettiva, potreste essere tentati di contraddire ciò che il vostro interlocutore ha detto. Questo potrebbe indurre l'interlocutore ad ascoltarvi non perché vuole capire, ma semplicemente per difendersi. Invece, dite loro con un linguaggio neutro come vedete la situazione dal vostro punto di vista. Potrete poi parlare di dove nascono le differenze. Se il vostro interlocutore vi interrompe, chiedetegli di ascoltarvi e fate in modo che dopo ci sia tempo per parlare delle differenze.

### Passo 6: Cercate di trovare una soluzione vantaggiosa per tutti

Cercare una soluzione che sia reciprocamente vantaggiosa e che tenga conto degli interessi di entrambe le parti.

Chiedete al vostro interlocutore di rispondere anche alle seguenti domande:

- "Quali soluzioni tengono conto delle esigenze importanti di entrambe le parti?"
- "Come possiamo lavorare insieme tenendo conto di ciò che è importante per te e per me?"
- "Cosa possiamo fare di diverso la prossima volta?"

### Passo 7: Riassumere i risultati

Infine, riassumete i risultati in modo che sia chiaro a entrambe le parti quale sia il risultato della conversazione e quale sia la strada da seguire.

- "Su cosa siamo d'accordo d'ora in poi?"
- "Quale piano d'azione adotteremo?"
- "Quando inizieremo ad attuare i cambiamenti concordati?"



- Perché è importante per te?
- Cosa dovrebbe garantire?

Senza una comprensione approfondita dell'aspettativa e della necessità che la sottende, si può avere solo una soluzione 0-1 o una soluzione vincitore-perdente: O si soddisfa l'aspettativa, o non si soddisfa l'aspettativa. Tuttavia, maggiore è la comprensione della situazione generale e la conoscenza degli interessi e dei bisogni che stanno alla base delle aspettative, maggiori sono le possibilità di trovare una soluzione vantaggiosa per tutti.

Ad esempio, se la vostra collega è in attesa di una promozione, cercate di capire quale bisogno vuole soddisfare con la promozione: Apprezzamento, riconoscimento, sviluppo, sicurezza, prestigio? Se individuate il bisogno, troverete altri modi per soddisfarlo. Anche se non riuscite a soddisfare la richiesta di promozione, la conversazione può concludersi in modo soddisfacente per la collega, perché potete offrire alternative che soddisfano i suoi bisogni fondamentali.

## Ricordate il contesto in cui state lavorando

Se si conduce un dialogo inclusivo secondo le sette fasi, si corre il rischio di concentrarsi troppo sui desideri e sulle idee delle persone coinvolte, comprese le proprie. È importante considerare il contesto in cui si opera fin dalle prime fasi del dialogo.

Nelle organizzazioni, le persone devono comportarsi secondo determinate linee guida. Il rispetto di queste linee guida come unica responsabilità del facilitatore non è in linea con l'approccio INCLUDE. Per noi di INCLUDE è importante che tutti sviluppino una prospettiva e una responsabilità per il quadro generale. In qualità di leader, all'inizio della conversazione delineate le condizioni di base che la soluzione deve soddisfare per funzionare nella vostra organizzazione. Assicuratevi di avere la stessa comprensione.

## RISORSE

Raccomandazioni:

Rosenberg, Marshall B. (2015): Nonviolent Communication. A Language of Life. Life-Changing Tools for Healthy Relationships; PuddleDancer Press.

Fisher, Roger; Ury, William (2012): Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in; Random House Business.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

#Dialogo

#Dialogo inclusivo

#Comunicazione

#Bisogni

#Contratto

#Ok-Ok

# 25 CONSULTAZIONE TRA PARI

"Non si vince mai da soli. Il giorno in cui si crede diversamente è il giorno in cui si inizia a perdere"

Mika Häkkinen



## Vantaggi:

Quando è utile la consultazione tra pari?

- Quando si vuole che il team sia più autonomo per creare un cambiamento positivo.
- Quando si vuole aumentare la fiducia nella propria competenza all'interno del team.
- Quando si vuole rafforzare il lavoro di squadra e il senso di connessione all'interno del team e il modo in cui i membri del team si sostengono a vicenda.
- Quando si vogliono promuovere atteggiamenti proattivi.
- Quando si vuole aumentare l'efficacia della cooperazione di gruppo.
- Quando si vuole coinvolgere il team nei processi di soluzione.

## Esempi dalla pratica

Hannah ha notato che i dipendenti del suo team discutono animatamente tra loro durante i workshop e sviluppano soluzioni condivise per i problemi. Nelle riunioni interne, invece, agiscono in modo meno costruttivo, tendono a concentrarsi solo sui problemi e rispondono alle soluzioni proposte da Hannah con obiezioni volte a contraddire l'efficacia dei suoi suggerimenti.

Questi approcci poco costruttivi alle sfide del team costavano ad Hannah molte energie. Ha quindi iniziato a cercare un metodo per liberarsi dalla responsabilità di trovare una soluzione e per incoraggiare e aiutare il team a trovare soluzioni condivise ai problemi dei singoli dipendenti. Si è imbattuta nel metodo della "consultazione tra pari" e ha deciso di provarlo.

Hannah ha organizzato una riunione con cinque dipendenti e ha spiegato loro il

metodo e la procedura. Ha raccontato ai suoi dipendenti la sfida che stava affrontando e che sperava di trovare ispirazione per risolvere. Hannah è stata felice di vedere i suoi dipendenti introdurre attivamente le loro idee e cercare di attenersi alla struttura prescritta del metodo della "consultazione tra pari", anche se la foga di alcuni dipendenti ha fatto sì che non sempre ci riuscissero. Hannah sapeva, tuttavia, che con un po' più di pratica si sarebbe sistemato tutto. Dopo un'intensa discussione, Hannah ha detto ai dipendenti che ora aveva un'idea di come affrontare il problema e ha condiviso con loro i passi successivi.

Alla fine, tutti i partecipanti hanno avuto la sensazione di aver contribuito in modo costruttivo alla soluzione della sfida di Hannah. Inoltre, ognuno è stato in grado di utilizzare le competenze e le informazioni acquisite durante l'incontro per le proprie sfide. I partecipanti sono rimasti entusiasti di questa esperienza di gruppo e hanno deciso di utilizzare regolarmente il metodo della "consultazione tra pari" nelle loro riunioni.

## In breve

La consultazione tra pari è una forma di supporto in cui un collega discute una sfida o un problema attuale con uno o più colleghi. Questo metodo favorisce un cambiamento positivo all'interno del team condividendo le esperienze e lavorando insieme per trovare soluzioni. Questo metodo di supporto sblocca le risorse e crea un senso di potenziamento all'interno del team.

Esistono diversi modi per introdurre la consultazione tra pari nel team. Gli incontri possono essere ciclici o ad hoc. Un massimo di 40 minuti è di solito sufficiente per dare e ricevere nuove ispirazioni o idee e per individuare le risorse per

affrontare la sfida.

Durante la consultazione tra pari, una persona presenta una sfida attuale. I colleghi pongono domande approfondite, forniscono feedback e condividono le loro esperienze e opinioni. Il compito del collega non è quello di suggerire soluzioni, ma di farsi guidare dalla domanda: "Cosa farei io se mi trovassi in quella situazione? "

La persona che ha presentato la sfida sceglie l'opzione migliore per sé. Può seguire ciò che ha sentito o sviluppare

una nuova idea ispirata dal team.

Questo approccio è arricchente per tutte le persone coinvolte, in quanto tutti sono ispirati da ciò che ascoltano e il loro senso di responsabilità individuale e la capacità di risolvere i problemi sono rafforzati.

La chiave dell'efficacia della consultazione tra pari è il rispetto della sua struttura. Il facilitatore ha il ruolo cruciale di tenere d'occhio i tempi e la struttura dell'incontro e di rispondere alle interruzioni. Il facilitatore non deve commentare o suggerire soluzioni.



## Le quattro fasi della consultazione di gruppo



Esplorare il problema e ridefinirlo



Scambio di esperienze e generazione di soluzioni



Presentare il problema



Scegliere una soluzione

## ISTRUZIONI

### Condizioni generali

Esistono tre ruoli diversi nella consultazione tra pari.

- Fornitore di casi
- Consulenti ai pari
- Facilitatore

Durante la consultazione tra pari, la persona che fornisce il caso presenta la sua sfida ai consulenti. I pari consulenti pongono domande per ampliare o approfondire la loro prospettiva e per condividere le proprie esperienze senza imporre soluzioni.

Il compito del facilitatore è quello di mantenere il processo senza intoppi e di garantire il rispetto delle regole. Il suo ruolo è orientato al processo e neutrale rispetto ai contenuti.

È possibile applicare questo metodo con un gruppo di 4-8 persone, ma l'effetto di apprendimento reciproco è maggiore con un gruppo di 6-8 persone.

Dopo aver deciso insieme quale collega dovrà presentare il proprio caso, seguite passo dopo passo le istruzioni riportate di seguito.

## Istruzioni passo dopo passo



### Fase 1: Presentazione del problema (5 minuti)

Il fornitore del caso ...

- descrive in modo sintetico e comprensibile la situazione problematica ai colleghi.
- rivolge una domanda aperta ai colleghi e la scrive.

### Fase 2: Esplorare il problema e ridefinirlo (10 minuti)

Porre domande per ampliare e approfondire la prospettiva (8 minuti)

Feedback e riflessione (2 minuti)

Consulenti ai pari ...

- porre domande aperte per ampliare e approfondire la loro prospettiva.
- Le domande si concentrano più sul fornitore del caso che sulla raccolta di fatti e cifre per la propria comprensione. Le domande hanno più un carattere di coaching.

Il fornitore del caso ...

- nannota le domande dei colleghi. Non rispondono alle domande.
- chiede ai colleghi di rallentare se il ritmo è troppo veloce per loro, ad esempio alzando la mano.
- dice ai colleghi quali domande ha trovato utili.

Facilitatore ...

- Chiede al fornitore del caso se desidera ridefinire la sfida.

### Fase 3: Scambio di esperienze e generazione di soluzioni (15 minuti)

Collegli consulenti ...

- condividere le proprie esperienze in una situazione simile. Non è necessario che si tratti esattamente dello stesso problema
  - Cosa ha funzionato?
  - Cosa non ha funzionato?
  - Ricordate: si tratta di condividere, non di dare consigli.

Il fornitore del caso ...

- non commenta.
- è silenzioso.

### Fase 4: Scelta della soluzione (5 minuti)

Il fornitore del caso risponde alle seguenti domande ...

- Che cosa ho sentito?
- Cosa è stato utile per me?
- C'è qualcosa che mi ha ispirato? Se sì, cosa?
- Cosa cercherò di applicare?

Tutti i partecipanti riassumono le loro nuove intuizioni in un round finale e ringraziano i colleghi per i loro contributi e il tempo investito.

## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Come scegliere un argomento per la consultazione tra pari?

- Chiedete ai partecipanti chi sta affrontando una sfida e vorrebbe portarla nella consultazione tra pari.
- Raccogliere un elenco di argomenti dal gruppo.
- Scegliete il primo argomento che interessa il maggior numero di partecipanti.

### Come si deve agevolare?

- "Siate orientati al processo - neutrali rispetto al contenuto". Non commentate la qualità dei contributi; tenete d'occhio le regole e il tempo.
- Spiegate ai partecipanti che il tempo a disposizione è poco, ma sufficiente per trovare ispirazione e soluzioni adeguate.
- Utilizzate un timer con suono in modo che i partecipanti sappiano quando il tempo è scaduto.

### Gli errori più comuni:

- Il problema non è chiaramente specificato.
- Il facilitatore permette al fornitore del caso di rispondere direttamente alle domande.
- I partecipanti danno suggerimenti su cosa dovrebbe fare il fornitore del caso.
- I partecipanti superano il limite di tempo stabilito per le parti specifiche. Questo porta alla stanchezza e alla diminuzione dell'impegno e del coinvolgimento dei partecipanti nel processo. Se ciò accade, il fornitore del caso può pensare che il suo caso sia senza

### Come evitare gli errori più comuni:

Il problema non è chiaramente specificato.

- Spiegate che i partecipanti non devono sapere tutto sulla questione in oggetto, ma solo il contesto delimitato del problema.
- Chiedete al fornitore del caso la sua prospettiva: "Che cosa è difficile per te in questa situazione?". "Qual è la sfida per te?".





## RISORSE

Esistono diversi approcci e autori che trattano la "consultazione tra pari". Questo metodo viene spesso applicato in contesti lavorativi di educazione e risocializzazione.

Raccomandazioni:

Bowman, Sharon L. (2008): Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn; Pfeiffer.

Department of Education (2019): PSDP – Resources and Tools: Intervision model of peer-led group reflection: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervision-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>

Consentire al fornitore del caso di rispondere direttamente alle domande.

- All'inizio della fase 2 della "consultazione tra pari", fate notare che il fornitore del caso tende a rispondere direttamente alle domande. Incoraggiate la persona a scrivere le domande e a riflettere sulle risposte.
- Chiedete al fornitore del caso se vuole che qualcun altro scriva le domande, in modo da potersi concentrare sul proprio contenuto.
- Se il ritmo delle domande è troppo veloce, il fornitore del caso potrebbe chiedervi di rallentare. Concordate un segno per questo.
- Assicuratevi che i partecipanti non pongano domande del tipo: "Non pensi che sarebbe meglio...".
- Chiedete ai consulenti di non fare domande che non siano rilevanti per il fornitore del caso. Queste includono in particolare domande su informazioni dettagliate che non portano nuovi spunti di riflessione.

I consulenti alla pari suggeriscono cosa dovrebbe fare il fornitore del caso.

- Spiegate ai partecipanti perché è essenziale che parlino dal loro punto di vista. Sottolineate che l'obiettivo è ispirare il fornitore del caso a scegliere la soluzione più adatta alla sua situazione e alla sua personalità.
- Chiedete loro di usare le "affermazioni personali".
- Rispondete quando sentite suggerimenti che si riferiscono a un principio consolidato e che suonano più come consigli.

Superare il limite di tempo stabilito per le parti specifiche. Questo porta alla stanchezza e alla diminuzione dell'impegno e del coinvolgimento dei partecipanti al processo. Se ciò accade, il fornitore del caso può pensare che il suo caso sia senza speranza.

- Concordate con il gruppo che interromperete se superano il limite di tempo. Dite loro che non si tratta di motivi personali.
- Annunciate l'avvicinarsi della scadenza dicendo, ad esempio: "Abbiamo tempo per un'ultima domanda; chi vuole farla? "; "Abbiamo ancora 5 minuti prima di finire". "
- Fate una pausa al termine della consultazione tra pari. Questo permetterà ai partecipanti di condividere ulteriori ispirazioni in conversazioni informali.
- Discussioni troppo lunghe e la sensazione che l'argomento non sia stato trattato in modo esauriente possono essere dovute a una definizione troppo ampia del problema.

#Consultazione tra pari

#Intervisione di gruppo

# 26 COMPETENZE INTERCULTURALI

"Non sono le nostre differenze a dividerci. È la nostra incapacità di riconoscere, accettare e celebrare tali differenze"

Audre Lorde



## Vantaggi:

### Quando è utile questo strumento?

- Quando si cercano approcci per affrontare in modo costruttivo la diversità culturale.
- Quando si vuole aumentare la diversità nel proprio team e prepararsi a lavorare con persone di diversa estrazione culturale.
- Quando lavorate in un contesto internazionale o state preparando voi stessi e il vostro team a lavorare in un contesto internazionale.
- Quando si vogliono affrontare in modo costruttivo le sfide che si presentano quando si lavora con persone di diversa estrazione culturale.
- Quando si vuole lavorare in un Paese la cui cultura è diversa dalla propria.

## Esempi dalla pratica

Negli ultimi tre anni Maja ha diretto un'associazione di beneficenza a sostegno dei rifugiati. Il suo team fornisce consulenza su questioni legali, aiuta i rifugiati a risolvere problemi amministrativi e li accompagna nelle visite mediche. Di recente il team ha anche iniziato a organizzare sponsorizzazioni personali che aiutano i rifugiati a imparare la lingua, tra le altre cose. L'équipe è aiutata nel suo lavoro da numerosi volontari che contribuiscono con entusiasmo alla cultura dell'accoglienza dell'associazione.

I servizi dell'associazione sono disponibili per tutti i rifugiati della regione, indipendentemente dal fatto che provengano da Afghanistan, Siria, Ucraina o altri Paesi. Da un po' di tempo Maja ha notato che non solo il suo team, ma anche i volontari hanno preferenze per alcuni Paesi e hanno un atteggiamento un po' critico nei confronti di altri Paesi. Questo si ripercuote sul loro lavoro, soprattutto quando

si tratta di sponsorizzazioni, che consistono nel trascorrere personalmente molto tempo con gli altri. Per i rifugiati di alcuni Paesi può essere difficile trovare uno sponsor o qualcuno che li aiuti.

Maja sa che questo non è dovuto alla mancanza di volontà di aiutare, ma anche alla mancanza di conoscenza di certe culture, a informazioni mancanti o a pregiudizi inconsci. Affronta l'argomento e le sfide che comporta in una riunione di squadra. I suoi colleghi sono preoccupati per l'evidente avversione verso alcune nazioni tra i volontari e anche tra loro stessi all'interno dell'équipe. Si tuffano immediatamente in una sessione di brainstorming su come lavorare su questo aspetto e come portare i loro importanti colleghi volontari con loro in questo viaggio di apprendimento.

Al termine di un'intensa riunione, giungono a una decisione: tutti i partecipanti devono imparare di più sulle altre culture e conoscere meglio le persone che ne fanno parte, a livello personale. Vorrebbero mostrare chiaramente la loro cultura dell'accoglienza nella loro regione.

Iniziano con una serie di workshop per sviluppare le proprie competenze interculturali e quelle dei volontari. Inoltre, programmano eventi pubblici in cui le diverse culture possono presentare le loro tradizioni, la loro cucina, la loro arte o la loro letteratura e interagire personalmente. Particolarmente apprezzato è stato lo scambio di storie di vita, che ha permesso ancora una volta di conoscere una nuova prospettiva sulle altre culture.

L'obiettivo è suscitare curiosità e sostenere l'apprezzamento reciproco. Le informazioni e le interazioni personali servono a promuovere l'apertura e ad abbattere i pregiudizi inconsci. Dopo questa serie di eventi, si è sviluppata una comprensione più profonda del background culturale di tutti i rifugiati, nonché una fiducia e un'empatia nei confronti di persone prove-

nienti da Paesi verso i quali un tempo si era scettici. Inoltre, gli eventi si sono rivelati un'ottima opportunità per galvanizzare il sostegno degli anziani della regione che in precedenza avevano lottato contro la solitudine. L'approccio creativo e il coinvolgimento attivo hanno quindi permesso di superare con successo due sfide.

## In breve

In breve, la competenza interculturale (CI) è la capacità di lavorare efficacemente con persone provenienti da contesti culturali diversi. Sembra semplice, come se fosse necessario acquisire solo un'altra abilità. Ma la competenza interculturale comporta molto di più. Significa riunire un insieme di atteggiamenti, conoscenze e abilità sociali che consentono di andare oltre i filtri limitanti della propria cultura, in modo che l'incontro con altre culture non sia visto come una minaccia ma come un'opportunità di crescita per le persone, il team e l'organizzazione.

La competenza interculturale richiede:

- **La consapevolezza del proprio background culturale**, inteso come insieme di valori condivisi, norme accettate, credenze e stereotipi e il loro impatto sulle interazioni con chi è percepito come diverso.
- **Un atteggiamento di relativismo culturale** nei confronti dei rappresentanti di altre culture.
- **La capacità di applicare la conoscenza delle differenze culturali quando si interagisce con altre persone..**

### Consapevolezza del proprio background culturale

Nessuna persona ha accesso alla realtà oggettiva. Percepriamo il mondo attraverso i nostri filtri cognitivi modellati dal background culturale, dai valori,

dalle norme e dalle credenze che condividiamo con le persone radicate nella stessa cultura. I nostri filtri sono influenzati dall'epoca in cui siamo nati (la nostra generazione), dalla nostra famiglia, dalle persone significative che ci hanno circondato durante la crescita (insegnanti, amicizie), dall'identità di genere, dall'etnia, dal gruppo sociale, dall'appartenenza a un gruppo maggioritario o minoritario, dalla religione, dalla regione (tenendo conto non solo delle differenze geografiche, ma anche del fatto che sia urbana o rurale), dal tipo di istruzione di cui abbiamo beneficiato, dai gruppi, dalle organizzazioni e dalle associazioni a cui abbiamo fatto parte, dalle esperienze sociali (compreso il contatto con altre culture, o la mancanza di esso), dai percorsi di carriera e dai nostri successi e insuccessi nella vita che hanno formato la nostra identità. La competenza interculturale richiede un'auto-riflessione sul proprio background e la comprensione di come esso influisca sulle interazioni con persone provenienti da altri ambienti culturali.

### Un atteggiamento di relativismo culturale

I filtri cognitivi di cui sopra sono come lenti a contatto, così leggeri e comodi che potreste non accorgervi o dimenticarvi di indossarli. Soprattutto se si vive in un Paese culturalmente omogeneo. Le persone prive di consapevolezza interculturale pensano che il "loro mondo" sia quello giusto e che gli altri siano sbagliati. I loro valori sono corretti e gli altri sono sbagliati. La loro cultura è migliore e le altre sono peggiori. Se ci chiedessero di disegnare una mappa del mondo, i Paesi in cui viviamo sarebbero probabilmente al centro. Per la maggior parte delle persone, guardare una mappa del mondo creata da abitanti di altri continenti evoca sensazioni strane. Mettere la propria cultura al centro e il resto del mondo alla

# DIVERSITY

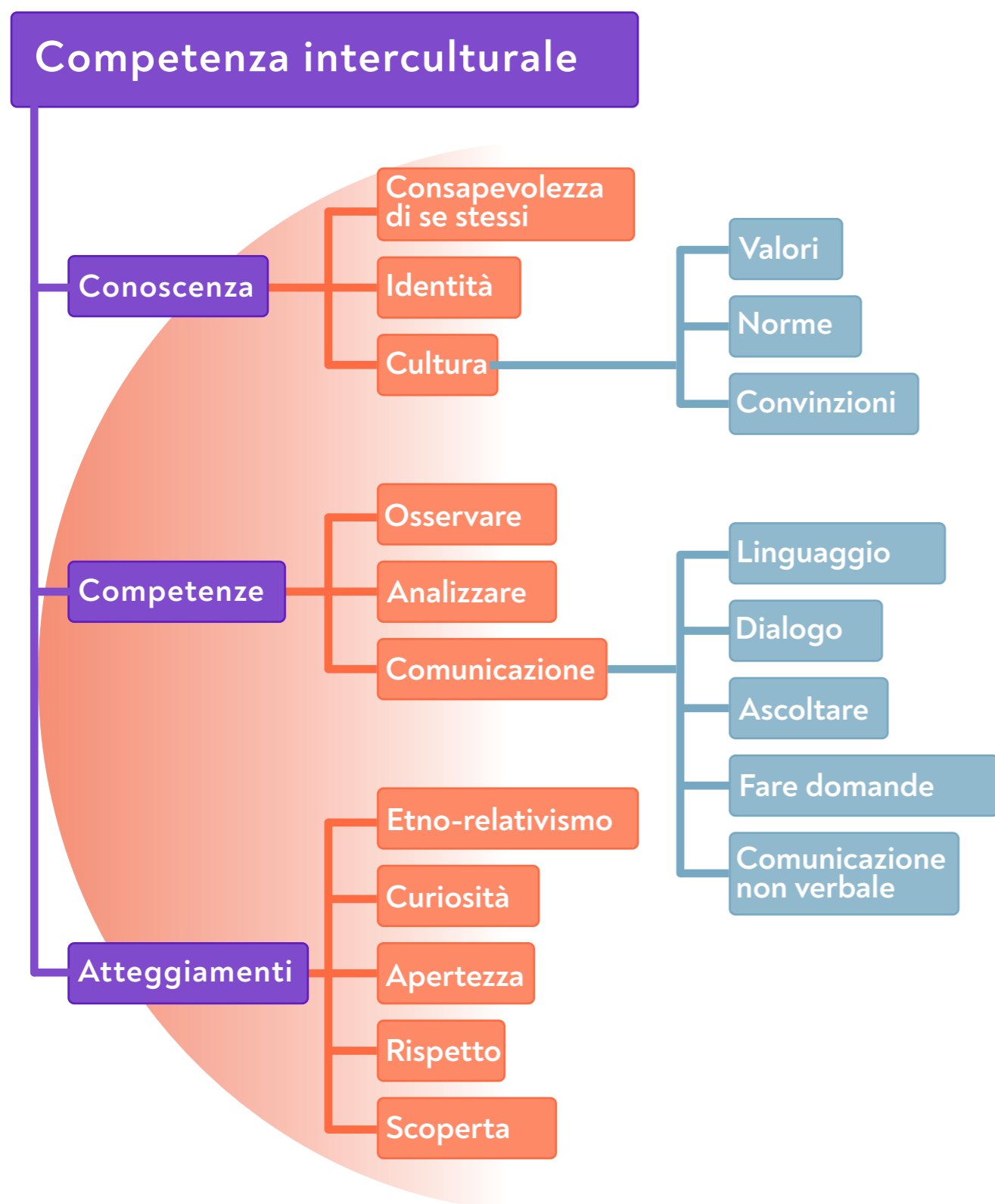
periferia è l'essenza dell'etnocentrismo. L'etnocentrismo è un atteggiamento che si esprime nella convinzione che la propria cultura sia il punto di riferimento per descrivere e valutare le culture di altri gruppi. Con una simile zavorra, è facile avere pregiudizi inconsci e modi condiscendenti di comunicare con i rappresentanti di culture diverse. Il contrario dell'etnocentrismo è il relativismo culturale. Il relativismo culturale consiste nel notare e accettare la diversità e la peculiarità delle altre culture e nel rifiutarsi di giudicare. Questo atteggiamento porta a comprendere i modi di agire, pensare e vivere il mondo di persone provenienti da altri contesti culturali, i loro valori, significati e regole specifiche. Il relativismo culturale richiede un atteggiamento di apertura, curiosità, rispetto e scoperta, che equivale a una tolleranza per l'ambiguità.

### La capacità di applicare la conoscenza delle differenze culturali quando si interagisce con altre persone.

È importante ricordare che le persone con cui lavoriamo sono plasmate dalle loro culture. Quando si lavora con persone di diversa estrazione culturale, è bene esplorare e affrontare le differenze culturali. In questo modo si evitano i malintesi. Probabilmente non ci identifichiamo completamente con l'immagine main-

stream della nostra cerchia culturale e dovremmo tenerne conto anche quando trattiamo con gli altri. Per questo motivo, dovremmo interagire con chi ci circonda a livello personale. Per non cadere negli stereotipi, la competenza interculturale richiede, tra l'altro, le seguenti abilità: l'ascolto attivo, l'osservazione, l'analisi, l'empatia per comprendere la prospettiva dell'altro e l'adattamento dello stile di comunicazione per facilitare una migliore comprensione.

## Conoscenze, abilità e atteggiamenti che costituiscono la competenza interculturale\*.



\* Illustrazione propria basata su <https://www.monash.edu/arts/monash-intercultural-lab/about-the-monash-intercultural-lab/what-is-intercultural-competence>.

## ISTRUZIONI

Se volete sviluppare ulteriormente la vostra competenza interculturale, qui di seguito troverete sei campi che dovrete approfondire.

- Sviluppare una maggiore consapevolezza interculturale di sé
- Sviluppare un atteggiamento interculturale
- Verificare la propria competenza interculturale
- Conoscere meglio le culture con cui si lavora
- Adattare il proprio stile di comunicazione
- Continuare a sviluppare le vostre competenze interculturali

### 1. Sviluppare una maggiore consapevolezza interculturale di sé

Rispondete alle seguenti domande pensando a come ogni criterio ha influenzato il vostro background culturale.

**Nazionalità:** In quale Paese è cresciuto? Qual è la sua nazionalità? Lei o la sua famiglia avete avuto esperienze di emigrazione? Se sì, per quale motivo? Come ha influito sul vostro background culturale? In che misura condividete i valori nazionali?

**Regione di provenienza:** Dove è cresciuto? Quanto era diversificata culturalmente quest'area? In che modo questa regione differiva dalla cultura del resto del Paese in cui è cresciuto? Vive ancora in quel luogo? In che modo gli altri luoghi in cui ha vissuto hanno influenzato il suo bagaglio culturale?

**Famiglia:** Qual era il modello di famiglia in cui siete cresciuti? Quali sono i valori e i principi della vostra famiglia? In che misura siete fedeli a questi valori oggi? Quali valori familiari vi siete lasciati alle spalle? Quali altri valori ha adottato nella sua vita? Che cosa ha influito su questo?

**Adulti significativi:** Chi sono state le persone importanti durante l'infanzia e l'adolescenza che hanno influenzato la vostra visione del mondo? (Ad esempio, parenti, insegnanti, allenatori, vicini di casa, ecc.) Quali valori vi hanno trasmesso? Come hanno influenzato la vostra persona di oggi?

**Usanze:** La sua famiglia era etnicamente diversa? Quante lingue parlavate in casa? Quali festività celebravate? Come le celebravate? Come trascorrevate il tempo libero? Quali cibi mangiavate? Quali di queste usanze avete mantenuto? Come vi hanno influenzato queste usanze?

**Generazione:** Quale generazione rappresenta? Che cosa caratterizza la vostra generazione? Quali esperienze generazionali hanno plasmato la vostra visione del mondo? In che misura siete fedeli a quella visione del mondo oggi?

**Comunità:** In che misura la comunità in cui siete cresciuti era omogenea dal punto di vista etnico e linguistico? Quanto sono ampie le vostre esperienze di interazione con persone di origine etnica diversa dalla vostra? Con quante comunità vi identificate?

**Gruppi:** Di quali gruppi, organizzazioni e associazioni ha fatto parte in precedenza? In che modo queste esperienze hanno influenzato la vostra visione del mondo? Quali valori avete mantenuto e quali avete abbandonato?

**Lavoro:** Che valore aveva il lavoro nel suo ambiente? Quanto era importante la carriera nella sua famiglia? I ruoli professionali erano diversi a seconda del sesso? Quali professioni e occupazioni erano apprezzate? Quali convinzioni sul denaro e sulla ricchezza vi siete

portati dietro da casa? Quanto sei fedele oggi alle convinzioni sul lavoro che avevi in famiglia?

**Altri fattori:** Quali altri fattori significativi hanno influenzato il suo background culturale? In che modo? Cosa distingue il vostro background culturale dalle persone che frequentate?

La comprensione del vostro background culturale si è ampliata o avete una migliore visione del vostro background culturale? Che cosa costituisce il vostro background culturale? Come influisce sui vostri contatti con persone di altri contesti culturali?

## 2. Sviluppare un atteggiamento interculturale

Un atteggiamento caratteristico dei contatti interculturali è l'etnorelativismo. Potete scoprire in che modo questo atteggiamento vi riguarda esaminando il vostro livello di sensibilità interculturale.

### Esaminare la propria sensibilità interculturale.

Le persone utilizzano diverse strategie cognitive per affrontare le differenze interculturali che sperimentano. Milton Bennett ha descritto sei fasi di aumento della sensibilità alle differenze interculturali con il "Modello

di sviluppo della sensibilità interculturale" (DMIS). Il modello rappresenta un continuum che va dai modi più semplici a quelli più complessi dal punto di vista cognitivo per percepire le altre culture. Più sofisticata è la strategia, più alta è la competenza interculturale. Lo sviluppo della competenza interculturale passa attraverso sei fasi. Le prime tre fasi sono etnocentriche. La propria cultura rimane il centro della realtà. Le tre fasi successive sono etnorelativistiche e consentono di sperimentare la propria cultura nel contesto di altre culture.

### Sei fasi di aumento della sensibilità interculturale secondo Bennet\*

Prospettiva etnorelativa	Integrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilità di transizione tra diverse prospettive culturali</li> <li>• Mancanza di un'autodefinizione centrale per dimensione culturale</li> </ul>
	Adattamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espandere la propria visione del mondo per comprendere a fondo le altre culture</li> <li>• Comportarsi in modo culturalmente diverso</li> <li>• Sforzarsi di capire al di là dei confini culturali</li> <li>• Essere in grado di agire in modo appropriato al di fuori della propria cultura</li> </ul>

Prospettiva etnorelativa	Accettazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sperimentare la propria cultura come una delle tante visioni del mondo</li> <li>• Accettare le somiglianze e le differenze</li> <li>• Consapevolezza di come la cultura influenzi l'esperienza umana</li> <li>• Curiosità per le altre culture</li> <li>• Perseguire l'apprendimento, una comprensione più approfondita del multiculturalismo</li> </ul>
Prospettiva etnocentrica	Minimizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attenzione per le somiglianze prevale su quella per le differenze.</li> <li>• Sottolineare la propria tolleranza. Spesso ci si vede come una persona con una forte competenza interculturale.</li> <li>• Allo stesso tempo, minimizzare le differenze fa sì che i diversi punti di vista non vengano ascoltati e considerati.</li> <li>• Pensando che la semplice consapevolezza dei modelli comunicativi di base sia sufficiente a garantire la cooperazione. Dando per scontato che questi criteri comportamentali di base siano assoluti, quando invece derivano dalla propria cultura.</li> </ul>
	Difesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propria cultura è vista come superiore</li> <li>• Uso di stereotipi</li> <li>• Pensiero dualistico (noi contro loro)</li> <li>• Trattare le differenze culturali come una minaccia</li> <li>• Altre prospettive causano disagio</li> </ul>
	Rifiuto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di visione delle altre culture</li> <li>• Guardare alle culture in modo semplicistico</li> <li>• Mancanza di interesse per altre culture</li> <li>• Ignorare altre prospettive</li> <li>• Questa fase è spesso dovuta all'isolamento sociale o fisico. Questo fa sì che le opinioni della cultura dominante non vengano mai messe in discussione.</li> </ul>

A che livello di sensibilità interculturale vi trovate secondo Milton Bennett? Come vi osservate? Per avere una prospettiva migliore, chiedete ai vostri colleghi come vi percepiscono in termini di sensibilità culturale.

\* Illustrazione propria basata sull'approccio di Milton Bennet. Si veda anche Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication; per ulteriori informazioni si veda la sezione "Risorse".



## Sviluppare la sensibilità interculturale

Se volete sviluppare la vostra sensibilità interculturale, di seguito troverete dei suggerimenti per le diverse fasi:

- Fase di **negazione**: Sviluppare la consapevolezza delle differenze tra le culture.
- Fase di **difesa**: Lavorare per essere meno polarizzanti e negativi, concentrandosi invece sulle somiglianze tra le culture.
- Fase di **minimizzazione**: Concentrarsi sulla consapevolezza delle differenze interculturali.
- Fase di **accettazione**: Prendetevi il tempo necessario per esplorare e approfondire le altre culture.
- Fase di **adattamento**: Sviluppare l'empatia per le altre culture

La competenza interculturale richiede la capacità di affrontare un ambiente incerto e multiculturale. È un mito credere che la padronanza di questa competenza garantisca una comunicazione priva di difficoltà con persone provenienti da un contesto culturale

diverso. Inoltre, concentrarsi sull'evitare le sfide può portare a interazioni superficiali e acritiche. In questo caso, è difficile aggiungere valore alla cooperazione interculturale.

Pertanto, l'atteggiamento con cui si interagisce con un'altra persona è fondamentale. L'apertura, la curiosità, il rispetto e la scoperta vi permetteranno di navigare con successo in un mondo sconosciuto e di mantenere il contatto e il dialogo anche quando sorgono incomprensioni o conflitti.

Questo atteggiamento è caratteristico non solo della competenza interculturale, ma anche della leadership inclusiva. Per sviluppare un atteggiamento relazionale, vi consigliamo di leggere i suggerimenti dettagliati nei nostri strumenti INCLUDE "pregiudizi inconsci" e "leader come coach".

## 3. Verificare la propria competenza interculturale

La maggior parte di noi non è consapevole dei filtri cognitivi imposti dalla cultura. Siamo talmente immersi in essa che diamo per scontate molte cose. Notiamo negli altri che il loro comportamento deriva dal loro background culturale, mentre noi consideriamo il nostro comportamento normale. Questo processo si chiama naturalizzazione e ci rende difficile renderci conto dei nostri pregiudizi, rendendo difficile la collaborazione con persone di altri contesti culturali.

Nello strumento "pregiudizi inconsci" di questo capitolo troverete ulteriori informazioni su questo argomento e un riferimento a un test che potete utilizzare per scoprire quali pregiudizi possono influenzare le vostre interazioni con persone di altre culture.

Diversi test offrono la possibilità di analizzare la competenza interculturale personale. Gli strumenti coprono diverse dimensioni della competenza interculturale. Potrebbe essere un buon inizio per lo sviluppo in quest'area. Ecco alcuni dei test:

### BEVI

Lo strumento Beliefs, Events, and Values Inventory (BEVI) misura come le credenze e i valori influenzano l'apprendimento, le relazioni e gli obiettivi di vita. Lo strumento viene utilizzato nel contesto dell'istruzione, della leadership e del benessere.

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

### CCAI

Il Cross-Cultural Adaptability Inventory™ (CCAI) facilita l'identificazione dei punti di forza e di debolezza di un individuo o di un gruppo in quattro aree di abilità fondamentali per una comunicazione e un'interazione interculturali efficaci: resilienza emotiva, flessibilità/apertura, acutezza percettiva e autonomia personale.

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

### IDI

L'Intercultural Development Inventory (IDI) è uno strumento psicometrico che valuta lo sviluppo personale e l'autoconsapevolezza, l'analisi del pubblico, la valutazione e lo sviluppo organizzativo e la formazione interculturale basata sui dati.

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

### ICAPS

La scala del potenziale di adattamento interculturale (ICAPS) è un'indagine che misura l'adattabilità interculturale. Valuta la capacità di adattamento alla vita in una nuova cultura e il grado di adattamento a vivere, lavorare e viaggiare efficacemente in un ambiente culturale nuovo o diverso.

<http://www.ichangeworld.com/icaps.html>

### DCA

Il Diversity Competencies Assessment™ (DCA) è uno strumento di autovalutazione dei punti di forza e delle aree di sviluppo nel campo della diversità.

<https://www.diversityinclusioncenter.com/learning-tools/di-instruments/#dca>

Potete trovare altri strumenti qui:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>



## 4. Conoscere meglio le culture con cui si lavora

Se volete capire meglio le culture dei diversi Paesi, potete utilizzare il Modello 6-D© creato da Geert Hofstede. Basandosi su anni di ricerche interculturali, Hofstede distingue sei dimensioni della cultura. Si tratta di distanza dal potere, individualismo / collettivismo, mascolinità / femminilità, evitamento dell'incertezza, orientamento a lungo termine / orientamento a breve termine e indulgenza / moderazione.<sup>1</sup>

Le definizioni di queste dimensioni riportate di seguito sono state citate da Hofstede: <https://www.hofstede-insights.com>

**La distanza di potere** descrive le relazioni di potere in una cultura e come il potere è distribuito. Si tratta della domanda "Quanta disuguaglianza deve e può esserci tra le persone?". Un'elevata distanza di potere

significa che le decisioni vengono prese dall'alto verso il basso. Se la distanza di potere è più bassa, la cultura è più partecipativa.

**Individualismo / collettivismo** è il grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri. È legato al fatto che l'immagine di sé delle persone sia definita in termini di "io" o "noi". Nelle società individualiste, le persone devono prendersi cura di se stesse e della propria famiglia. Nelle culture collettivistiche, le persone appartengono a gruppi che si prendono cura di loro in cambio di fedeltà.

**La mascolinità** indica che la società è guidata dalla competizione, dai risultati e dal successo. Il successo è definito dal vincitore/migliore sul campo - un sistema di valori che inizia a scuola e continua per tutta la vita organizzativa. Un punteggio basso in questa dimensione (**femminilità**) significa che i valori dominanti nella società sono la cura degli altri e la qualità della vita. Una società femminile è una società in cui la qualità della vita è il segno del successo e distinguersi dalla massa non è ammirevole. La questione fondamentale è che cosa motiva le persone, se il desiderio di essere il migliore (maschile) o il piacere di ciò che si fa (femminile). Le società maschili sono orientate alla competizione, mentre quelle femminili sono più orientate alle relazioni e alla cooperazione. Nelle culture maschili, inoltre, i ruoli di genere sono chiaramente definiti, mentre in quelle femminili possono essere scambiati più facilmente.

**L'evitamento dell'incertezza** ha a che fare con il modo in cui una società affronta il fatto che il futuro non può mai essere conosciuto: dobbiamo cercare di controllarlo o lasciare che accada? Questa ambiguità genera ansia e le culture hanno imparato a gestirla in modi diversi. La misura in cui i membri di una cultura si sentono minacciati da situazioni ambigue o sconosciute e hanno creato credenze e istituzioni che cercano di evitarle si riflette nel punteggio dell'evitamento dell'incertezza.

**L'orientamento a lungo o a breve termine** descrive se una cultura tende a pianificare e

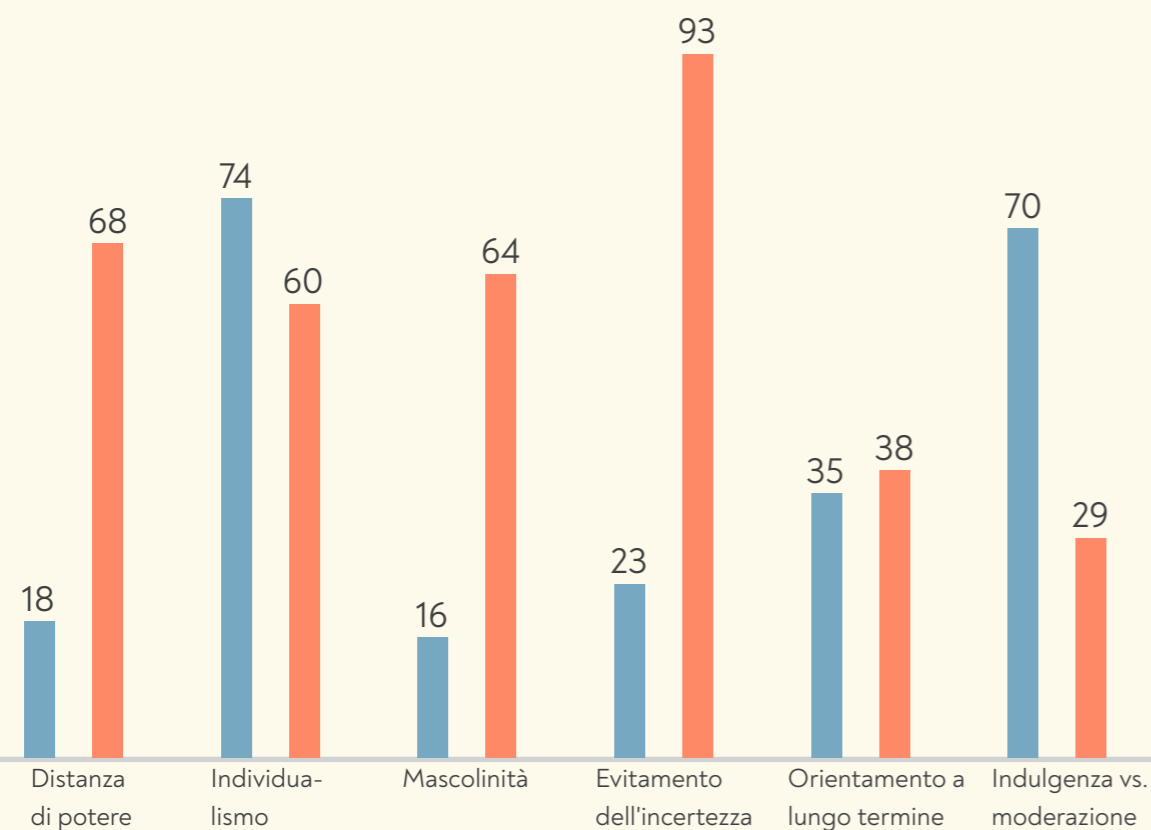
a pensare a lungo termine o se può essere caratterizzata più dal pensiero e dall'azione a breve termine o dalla spontaneità. Nelle culture orientate al lungo termine, l'attenzione è rivolta alla costruzione di relazioni personali o di reti di relazioni, al rispetto dei superiori, degli anziani e delle tradizioni. Nelle culture a più breve termine, invece, l'attenzione è rivolta alla realizzazione di un profitto veloce e all'orgoglio di sapersi adattare rapidamente a situazioni mutevoli.

**Indulgenza vs. moderazione** descrive il modo in cui le persone di una cultura controllano i propri desideri e impulsi. Questa dimensione fornisce informazioni sulla misura in cui una cultura accetta l'autorealizzazione di ciascun individuo. In una cultura con un valore elevato, vengono accettati anche i gruppi emarginati o le persone che non si conformano alla "media". La libertà individuale è un valore importante. Non è così nelle culture "controllate", dove vigono norme più severe.

Il software di comparazione consente di confrontare le culture nazionali sulla base delle sei dimensioni sopra menzionate: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

<sup>1</sup> Le sei dimensioni di Hofstede sono state molto discusse a livello internazionale. Il team del progetto INCLUDE vede il valore aggiunto di questo approccio nel fatto che le diverse impronte sociali possono essere chiaramente denominate. Pertanto, fornisce un punto di partenza per una discussione sulle differenze culturali, ad esempio nei team internazionali. Tuttavia, è necessario prestare attenzione quando si utilizza l'approccio, in modo che queste sei dimensioni non diventino la base di stereotipi culturali nuovi o radicati (fare riferimento allo strumento "pregiudizi inconsci").

## Un esempio di confronto tra due culture secondo Hofstede: Danimarca e Polonia



Il grafico mostra un punteggio basso per la Danimarca nella **distanza di potere** (18). Ciò implica che molte persone in Danimarca sperimentano gerarchie relativamente piatte e un rapporto ampiamente basato sulla collaborazione con i superiori nella loro vita lavorativa. È probabile che l'autonomia dei membri del team sia molto apprezzata. In confronto, la Polonia mostra una valutazione molto più alta (68). In pratica, questo può significare, tra le altre cose, che ci sono maggiori aspettative nei confronti dei "detentori del potere" e che gran parte della responsabilità ricade su di loro.

Quando persone abituate a questi diversi modi di lavorare lavorano insieme, possono sorgere delle sfide. Ad esempio, nella delega dei compiti, nell'assunzione di responsabilità e nel decidere quanta autonomia ci si aspetta quando si lavora in gruppo o nelle interazioni generali tra i membri del team e il leader. Un approccio alla leadership potrebbe essere percepito come troppo "morbido" e impotente, l'altro troppo autocratico, direttivo o distanziato.

Una chiara differenza si osserva anche nella **mascolinità** e nella **femminilità**: Danimarca (16) e Polonia (64). Ciò porta alla conclusione che per molti danesi la qualità della vita e la cura dell'altro sono di grande importanza, mentre per molti polacchi la competizione, le prestazioni e il successo giocano un ruolo importante nella vita lavorativa. Questi atteggiamenti potrebbero, tra l'altro, essere una fonte di diversa motivazione nei team transnazionali.

Il grafico mostra un'altra differenza nell'**evitamento dell'incertezza**: Danimarca (23) e Polonia (93). Da questi valori possiamo concludere che molte persone in Danimarca sono abituate a lavorare in sistemi flessibili in cui i cambiamenti a breve termine possono essere all'ordine del giorno. Possiamo supporre che per molti polacchi le regole e le norme siano relativamente importanti nel loro contesto lavorativo e che approcci e idee nuovi o non ortodossi possano causare incertezza. Nella cooperazione di persone abituate a questi diversi modi di lavorare, possono sorgere sfide, tra cui il bisogno di sicurezza, fiducia o auto-organizzazione.

Confrontare i Paesi non significa valutare quale modo di lavorare sia migliore o peggiore. Questo approccio non farebbe altro che aumentare le tensioni nei team interculturali. L'obiettivo è sviluppare la consapevolezza delle differenze, affrontarle attivamente e sviluppare la comprensione reciproca, senza giudicare. Il passo successivo è quello di sviluppare comunemente una procedura e delle regole adatte a tutti.

Confrontate la cultura del vostro Paese con quella di un altro Paese. Che cosa hanno in comune e quali sono le differenze? Dove trovate delle somiglianze? Quali contrasti potrebbero influenzare la cooperazione? Cosa vale la pena discutere e quali aree di cooperazione dovrebbero essere regolate contrattualmente per lavorare bene insieme?

**Tenete presente che**, in una certa misura, tutti noi siamo plasmati dalla cultura in cui siamo cresciuti. Ma anche il nostro background individuale, le nostre scelte di vita e la nostra personalità giocano un ruolo importante. Forse la vostra cultura valorizza una grande distanza di potere, ma voi vi comportate in modo atipico e preferite un modo di leadership cooperativo. I principi di cui sopra caratterizzano la cultura prevalente in un Paese e non possono essere facilmente trasferiti ai valori vostri o dei vostri colleghi.

Scoprite in che modo i vostri atteggiamenti personali differiscono dalle percezioni nazionali. Chiedete un feedback ai colleghi di altre culture.



## 5. Adattare il proprio stile di comunicazione

Andy Molinsky, ricercatore e operatore della comunicazione interculturale, spiega le differenze interculturali attraverso le differenze di stile comunicativo, riducendole a 6 dimensioni significative.<sup>3</sup>

**Franchezza:** Come ci si aspetta che si comunichi in modo diretto in una particolare situazione. Ci si aspetta che diciate esattamente quello che volete dire o che "accenniate" a qualcosa in modo più indiretto?

**Entusiasmo:** Quanto ci si aspetta che si mostri emozione e impegno quando si comunica. Si può esprimere ciò che si prova o è più opportuno nascondere i sentimenti positivi?

**Formalità:** La quantità di deferenza e di rispetto che ci si aspetta di mostrare con il proprio stile di comunicazione. Ci si aspetta che si mostri un alto livello di rispetto nel comunicare con qualcuno in una particolare situazione, oppure si può essere più informali?

**Assertività:** Quanto ci si aspetta o ci si permette di esprimere la propria opinione e di sostenere il proprio punto di vista in una particolare cultura. Dovete essere schietti nell'esprimervi o lavorare per nascondere o sublimare il vostro punto di vista?

**Autopromozione:** La misura in cui riuscite a parlare positivamente di voi stessi. Dovete promuovere attivamente le vostre qualifiche positive o essere più riservati?

**Divulgazione personale:** La misura in cui è opportuno rivelare agli altri informazioni personali su di sé. Dovreste essere aperti e diretti nell'esprimere dettagli sulla vostra vita, o è più importante nascondere questi dettagli personali?

<sup>3</sup> La descrizione dei criteri si basa su Andy Molinsky: Global Dexterity; per ulteriori informazioni, consultare la sezione "Risorse".

Il punto di forza di questo modello è la sua praticità e semplicità. Per abbinare gli stili di comunicazione, è necessario osservare sia la cultura dell'altro che le proprie preferenze personali in materia di comunicazione. In questo modo, è possibile identificare quando la comunicazione rientra nella zona di comfort. Si tratta di quando le aspettative culturali e le preferenze personali coincidono in una certa misura o di quando appare un divario. Una volta individuato il divario comunicativo, dovrete avvicinarvi alla vostra controparte o alla sua cultura a piccoli passi, nel modo e nello stile per voi accettabili.

Due esempi: nella vostra cultura, l'autopromozione non è tollerata. State per arrivare negli Stati Uniti, dove questa caratteristica è auspicabile. Potete cercare un nuovo modo per parlare delle vostre competenze sotto una luce positiva. Potreste menzionare i successi lavorativi passati o le qualifiche legate all'ambito della comunicazione in una conversazione, in modo che queste informazioni aiutino anche il vostro lavoro insieme e non si limitino all'autopromozione.

Se incontrate una cultura in cui la divulgazione di informazioni personali è importante ma per voi è una trasgressione personale parlare della vostra vita privata, potete considerare quali informazioni sono accettabili a condividere. Se non volete parlare della vostra situazione familiare, potete rivelare informazioni sui vostri hobby



## 6. Continuate a sviluppare le vostre competenze interculturali

Anche se siete già ben informati sulle differenze culturali ed etniche, possono sempre presentarsi situazioni inaspettate. La chiave di una buona comunicazione interculturale è evitare le supposizioni. In pratica, questo significa fare domande prima di trarre conclusioni.

La competenza interculturale richiede abilità come l'ascolto attento, le domande curiose, l'osservazione attenta, l'analisi approfondita, la comunicazione aperta, le buone conoscenze linguistiche, la capacità di dialogo

attivo e la sensibilità alla comunicazione non verbale.

Per rafforzare queste competenze, utilizzate gli altri strumenti di INCLUDE presenti in questo capitolo: dialogo inclusivo, "dare feedback" e "leader come coach".



## SUPPORTO GIORNALIERO

Sviluppando un approccio inclusivo alla leadership, sviluppate contemporaneamente la vostra competenza interculturale. Si tratta di un apprendimento che dura tutta la vita, non di un'abilità qualsiasi. Richiede attenzione e umiltà costanti.

Quando si lavora con colleghi cresciuti in una cultura diversa dalla propria, le informazioni su queste culture possono fornire un orientamento per lavorare insieme. Tuttavia, non è possibile trarre conclusioni concrete da queste informazioni generali sui rapporti di lavoro specifici con i colleghi, poiché queste informazioni rappresentano solo una parte di questi individui. Inoltre, è possibile che i colleghi appartengano a una cultura minoritaria di un paese.

Inoltre, è importante considerare che l'identità di una persona è multidimensionale e che

l'influenza di una cultura non spiega la totalità dei comportamenti e delle scelte umane. I modelli sopra citati non intendono promuovere un pensiero stereotipato, ma piuttosto sensibilizzare alle differenze culturali.

L'atteggiamento (rispetto, curiosità, apertura, spirito di scoperta, etnorelativismo) e le abilità personali (ascolto, osservazione, analisi, comunicazione) sono essenzialmente ciò che conta quando si lavora con persone di altri contesti culturali, piuttosto che la conoscenza fattuale delle particolarità culturali.

## RISORSE

Raccomandazioni:

Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; *International Journal of Intercultural Relations*; 10 (2); p. 179-196: [https://www.researchgate.net/publication/223565305\\_A\\_developmental\\_approach\\_to\\_training\\_for\\_intercultural\\_sensitivity](https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity).

Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Critical Incidents for Intercultural Communication. An Interactive Tool for Developing Awareness, Knowledge, and Skills. Facilitator and Activity Guide; NorQuest College: <https://www.norquest.ca/NorquestCollege/media/pdf/about/resources/intercultural-resources-for-educators/critical-incidents-for-intercultural-communication-toolkit.pdf>

Molinsky, Andy (2013): *Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process*; Harvard Business Review Press.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*; McGraw-Hill Education.

Matveev, Alex (2018): *Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players*; Springer.

Internet: EU-Projekt Digipass: <https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>

Internet: GLOBE-Project: <https://globeproject.com/results/countries/POL?menu=country#country>

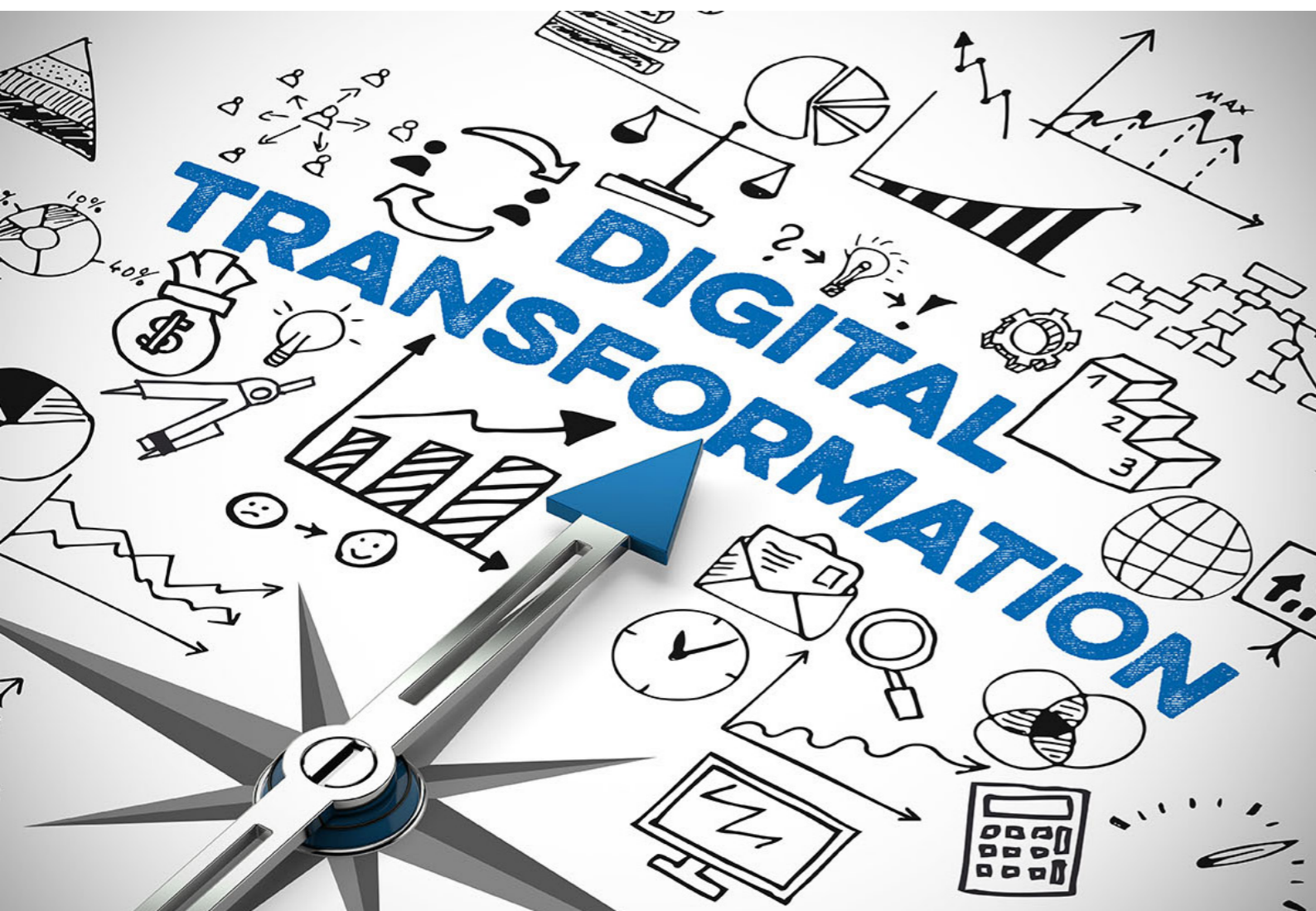
Video: TED Talk, Chimamanda Ngozi, The danger of a single story: [https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story/transcript](https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript)

#Cultura #Diversità #Differenze #Bias #Stereotipi #Comunicazione

# 27 STRUMENTO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE

"Almeno il 40% di tutte le aziende morirà nei prossimi 10 anni se non riuscirà a capire come cambiare l'intera azienda per adattarsi alle nuove tecnologie."

John Chambers



## Vantaggi:

### Perché questo metodo è utile?

- Sarete in grado di valutare gli effetti della trasformazione digitale sulla vostra organizzazione o azienda.
- Sarete più consapevoli delle opportunità e dei rischi della trasformazione digitale e vi renderete conto del potenziale delle applicazioni digitali.
- Sarete guidati sistematicamente attraverso il processo di sviluppo di una strategia per la trasformazione digitale della vostra organizzazione.
- Sarete in grado di facilitare il processo di trasformazione digitale nella vostra organizzazione.
- Amplierete le vostre competenze manageriali e di leadership nell'ambito della trasformazione digitale.
- Riceverete istruzioni pratiche per la trasformazione digitale della vostra organizzazione che voi e il vostro team potrete attuare direttamente "sul campo".

## Esempi dalla pratica:

Thomas è il direttore di un centro seminariale in una regione rurale nel centro della Germania. Dalla sua fondazione nel 1995, il centro seminari si è specializzato nel tema dello sviluppo sostenibile e della tutela dell'ambiente. Parte del servizio offerto è costituito da alloggi e catering professionali.

Il centro seminariale conta oltre 40 dipendenti e offre un luogo di apprendimento, scambio e discussione di idee, in particolare su temi legati a un futuro sostenibile. Inoltre, offre l'opportunità di una pausa in campagna, lontano dal trambusto quotidiano della città. La sua posizione unica in campagna, unita alla vicinanza con una grande città, permette ai visitatori di

godere di pace e di una buona accessibilità.

Da tempo Thomas ritiene che il centro seminari debba essere più aperto al mondo digitale rispetto al passato. Finora, tuttavia, il suo team non aveva capito perché fosse necessario, soprattutto perché il centro seminari ha diversi clienti fedeli, tra cui gruppi scolastici e aziende che utilizzano le sale per workshop interni. Due anni fa, Thomas ha iniziato ad approfondire l'approccio INCLUDE. Insieme al suo team ha deciso che il centro seminari avrebbe seguito il processo di sviluppo INCLUDE. Durante questo processo è emerso, tra l'altro, quanto poco le persone coinvolte sapessero in precedenza delle opportunità e dei rischi delle tecnologie digitali. L'interesse e la volontà del team di impegnarsi nel mondo digitale sono aumentati.

Quando poi, a causa di vari blocchi dovuti al coronavirus, è stato necessario chiudere completamente gli aspetti dell'attività legati ai seminari e agli alloggi, è apparso chiaro a tutti che l'attività doveva essere almeno parzialmente adattata al mondo digitale. Un programma di sostegno di emergenza da parte del governo ha permesso di salvare il centro seminari e i 40 posti di lavoro nonostante le chiusure causate dal coronavirus. Tuttavia, è stato chiaro a tutte le persone coinvolte che avrebbero superato meglio la pandemia se avessero ampliato prima i loro servizi per includere le componenti digitali.

Insieme, come team, hanno deciso che Thomas e un altro collega dell'area "Formazione per lo sviluppo sostenibile" avrebbero dovuto partecipare a un corso di formazione online certificato\* che avrebbe formato entrambi a diventare manager digitali. I costi di partecipazione al corso di

\* Questo corso di formazione esiste davvero. Per saperne di più, visitate il sito [www.emcra.eu](http://www.emcra.eu)

formazione sono stati coperti al 100% dal governo tedesco. Una parte significativa di questo corso di formazione consisteva nel lavoro pratico con uno strumento di trasformazione digitale che veniva spiegato e messo in pratica un passo alla volta. Già durante il corso di formazione, Thomas e il suo collega hanno avuto alcune idee interessanti che hanno poi presentato all'intero team.

Sulla base delle esperienze fatte durante il corso di formazione, Thomas e il team del centro seminari sono riusciti a sviluppare insieme un nuovo modello di business per l'intera organizzazione. Tra le altre cose, questo nuovo modello attribuisce un peso maggiore rispetto al modello precedente ai canali digitali. Ciò ha permesso di raggiungere nuovi gruppi target. Ora, ad esempio, i privati utilizzano sempre più spesso la buona infrastruttura e la splendida posizione in campagna per stare diverse settimane. I loro datori di lavoro finanziano una parte dei costi sostenuti. Alla fine, tutti ne traggono vantaggio: i nuovi clienti hanno a disposizione un luogo di lavoro in una splendida posizione e possono lavorare in modo concentrato senza interruzioni. I loro datori di lavoro risparmiano sui costi complessivi, anche nonostante le sovvenzioni che pagano per il loro soggiorno, poiché ora che le restrizioni sul coronavirus sono terminate, devono spendere molto meno per affittare uffici nel centro di una grande città. Inoltre, il centro seminari riceve un reddito aggiuntivo che compensa persino le minori entrate derivanti dai gruppi scolastici che non sono ancora tornati dopo la pandemia.

Thomas e il suo team sono convinti che questo sia stato solo il primo passo nella giusta direzione. Ci sono altre idee specifiche nell'elenco delle attività che hanno creato per l'implementazione del loro nuovo modello di business, da cui il team si aspetta di vedere risultati altrettanto positivi.

## In breve

Lo strumento di trasformazione digitale non è un singolo strumento. È piuttosto uno "strumento di strumenti". Diversi metodi e strumenti noti ed efficaci sono combinati in modo tale che la trasformazione digitale, pur non essendo facile, può essere portata avanti con successo da qualsiasi organizzazione in larga misura in modo indipendente e senza consulenze esterne.

È importante che il maggior numero possibile di organizzazioni siano in grado di impostare la necessaria rotta strategica e operativa della trasformazione digitale e di avviarne l'implementazione nei processi aziendali in corso.

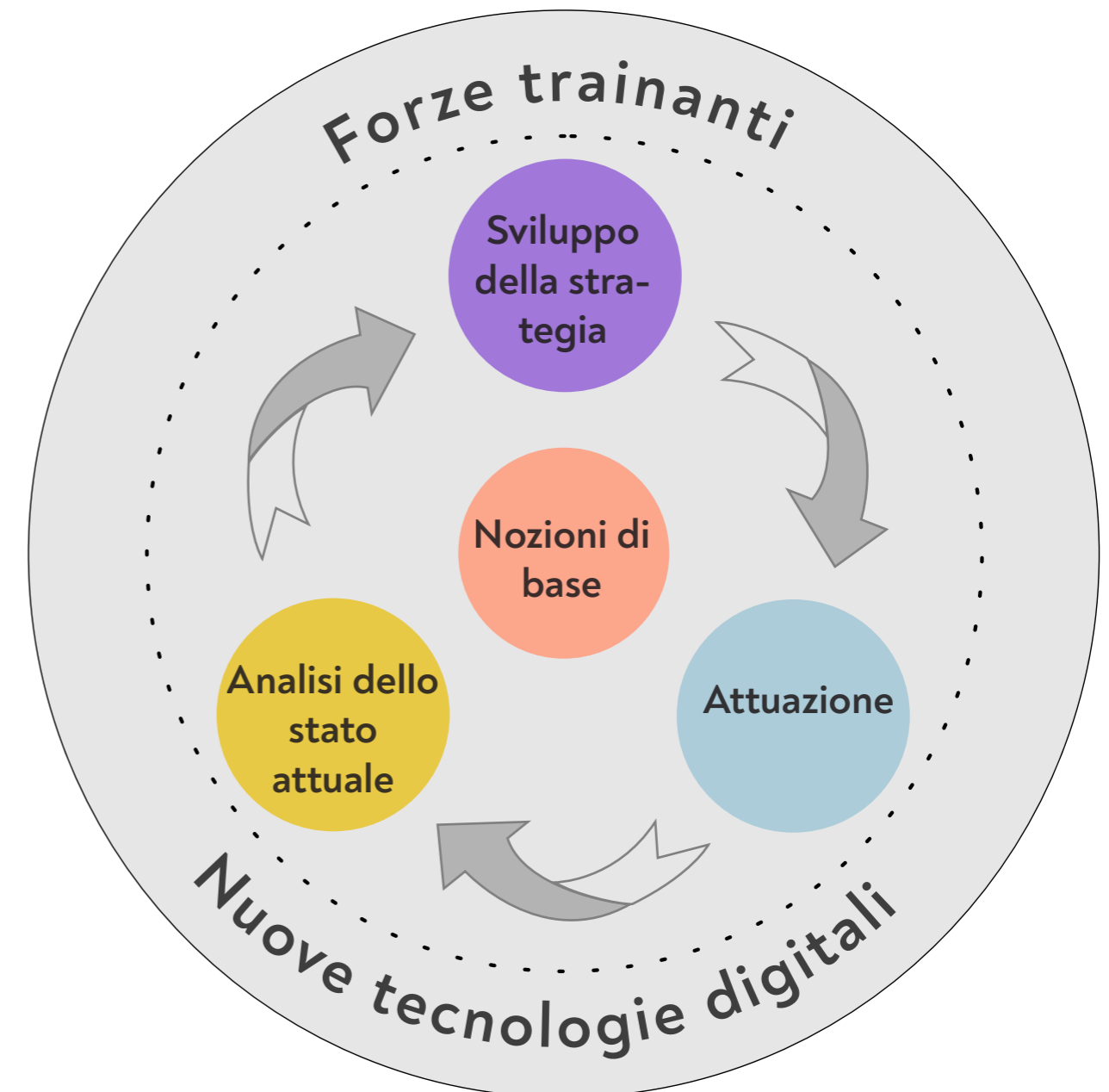
Oggi ogni organizzazione ha bisogno di decisori e dipendenti che abbiano una profonda comprensione del potenziale delle tecnologie e delle applicazioni digitali e che siano in grado di facilitare il necessario processo di cambiamento nella loro organizzazione. È a questo scopo che lo strumento di trasformazione digitale offre uno strumento di autoapprendimento accessibile online e gratuito per tutti gli interessati, che potranno utilizzarlo direttamente sul posto di lavoro.

I materiali di lavoro, apprendimento e pianificazione forniti dallo strumento di trasformazione digitale vi aiuteranno a comprendere le opportunità e i rischi della trasformazione digitale. Sviluppando e implementando la vostra strategia digitale di trasformazione, sarete in grado di aumentare in modo sostenibile la vostra competitività.

Gli elementi chiave dello strumento di trasformazione digitale si basano l'uno sull'altro. Un rapido controllo vi darà una prima impressione della situazione attuale. Su questa base, brevi moduli vi aiuteranno a familiarizzare con gli sviluppi tecnologici più importanti, ad esempio i big data, la blockchain o l'intelligenza arti-

ficiale (IA). Lo strumento vi condurrà poi attraverso il vostro processo individuale di trasformazione digitale con istruzioni passo dopo passo. Alla fine, con lo strumento di definizione delle priorità, avrete a disposizione uno strumento che vi aiuterà a decidere cosa fare per primo.

## A colpo d'occhio: Digital Transformation Tool





## ISTRUZIONE

### Digitalizzazione e trasformazione digitale: quale delle due?

Prima di affrontare le fasi concrete del percorso di trasformazione digitale, è importante chiarire il significato di trasformazione digitale. Il modo più semplice per farlo è distinguere la trasformazione digitale dalla digitalizzazione, anche se entrambi i termini sono solitamente usati come sinonimi nell'uso quotidiano.

Cosa si intende per digitalizzazione? In parole povere: ciò che prima veniva fatto manualmente, ad esempio su carta, viene trasferito in bit e byte. Questo avviene già da molti anni, ma in quasi tutte le PMI e PMO c'è ancora un ampio margine di miglioramento. La digitalizzazione viene spesso equiparata all'automatizzazione.

Ad esempio: un processo attuale viene riprodotto digitalmente per modellare le singole fasi nel modo più efficiente possibile, in modo che a una richiesta di informazioni da parte del cliente segua immediatamente l'invio di un'offerta direttamente dal sistema, la consegna dell'articolo venga avviata automaticamente in seguito a un ordine e la fattura

corrispondente sia immediatamente disponibile e trasmessa allo stesso tempo al team di contabilità interno o all'interfaccia con il consulente fiscale.

Che cos'è, invece, la trasformazione digitale? In sintesi: la trasformazione digitale non è mai "guidata" dalla tecnologia. Il fatto che esista una soluzione digitale non significa che debba essere immediatamente digitalizzata. Quando si tratta di un processo di trasformazione digitale, il cliente o il gruppo target è al centro dell'analisi. Si tratta di risolvere i problemi dei clienti in modo nuovo o diverso. Il vostro obiettivo è quello di risolvere i problemi dei clienti, sia quelli già noti che quelli nuovi, con le migliori opzioni tecniche.

La tecnologia è solo un mezzo per raggiungere un fine. È quindi essenziale dedicare quanto prima del tempo a considerare gli sviluppi digitali e tecnologici che stanno cambiando il nostro mondo per sempre. Questo vale anche se siete sicuri che l'intelligenza artificiale (IA), ad esempio, non abbia ancora alcun impatto sulla vostra azienda o sulla vostra organizzazione.

La trasformazione digitale va quindi oltre la digitalizzazione. La trasformazione digitale riguarda il cambiamento dell'organizzazione nel suo complesso. Eppure, spesso, tutto ciò

che accade è quanto segue: molte organizzazioni cercano semplicemente di modernizzare i processi o le aree aziendali esistenti con l'aiuto delle nuove tecnologie digitali. Questo non è sufficiente. Procedendo in questo modo, si perdono interessanti e nuove strade per il business. Inoltre, si perdono di vista i rischi per l'azienda che non sono ancora stati identificati.

Il fatto è che una trasformazione digitale di successo richiede la digitalizzazione, ma non si può perdere di vista il processo fondamentale della trasformazione digitale. In caso contrario, anche se inizialmente tutto sarà digitale, in futuro non avrete clienti o persone che utilizzeranno i vostri servizi.

### Trasformazione digitale in pratica: come procedere?

Dovreste procedere un passo alla volta. In questo modo, il complesso processo di trasformazione digitale sarà ridotto in singole parti, più facili da gestire per la vostra organizzazione. Le fasi dello strumento di trasformazione digitale si costruiscono logicamente l'una sull'altra e lo strumento contiene tutti gli strumenti da utilizzare durante questo processo.<sup>1</sup>

Nella **fase 1** getterete le **basi** per il successo del vostro processo di trasformazione digitale. Imparerete quali importanti strumenti di gestione sono fondamentali. In altre parole, imparerete, tra le altre cose, a cosa dovete prestare attenzione nell'ambito della gestione del cambiamento o del progetto.

L'approccio graduale dello strumento di trasformazione digitale si basa su un ampio modello di processo sviluppato dall'Università LUISS Guido Carli di Roma, insieme a diversi partner del consorzio del progetto INCLUDE, tra cui emcra GmbH di Berlino. Per saperne di più su questo modello di processo, consultare il sito <https://digital-transformation-tool.eu/process-model-for-digital-transformation/>

Nella **fase 2**, l'attenzione si concentra sull'**analisi dello stato attuale dell'organizzazione**. Solo quando saprete dove si trova attualmente la vostra organizzazione sarà possibile prendere decisioni consapevoli e valide sui cambiamenti futuri. In questa fase analizzerete i vostri punti di forza e di debolezza e farete un inventario del vostro attuale modello di business.

Nella **fase 3** farete un passo decisivo dall'**analisi dello stato attuale alla nuova strategia digitale**. Svilupperete - idealmente insieme al vostro team - la vostra strategia di trasformazione digitale. Su questa base emergerà il vostro futuro modello di business.

La **fase 4** consiste nel trasformare in realtà le decisioni e le nuove direzioni che avete preso. **Priorità e attuazione** sono i termini chiave di questa fase. Valuterete e pianificherete tutte le misure necessarie affinché la vostra trasformazione digitale diventi un successo.

### Trasformazione digitale: istruzioni passo dopo passo

La trasformazione digitale, anche se si tratta di utilizzare le tecnologie più moderne, è prima di tutto un compito di gestione e, ancor più, di leadership. Nessuno deve seguire ciecamente le tendenze tecniche, solo perché tutti ne parlano.

Se utilizzate costantemente l'approccio sistematico dello strumento di trasformazione digitale, alla fine avrete tra le mani un elenco di pianificazione che vi dirà cosa fare dopo. In questo modo, getterete le basi affinché la vostra organizzazione possa agire con successo anche tra cinque o dieci anni.<sup>2</sup> In linea con l'idea di INCLUDERE, modellate l'intero processo in modo da includere il maggior numero possibile di persone da tutte le parti della vostra organizzazione. Pensate se sia opportuno coinvolgere partner importanti a intervalli regolari.



Una versione più dettagliata del seguente approccio, con quattro fasi e dieci passi, è disponibile qui: <https://digital-transformation-tool.eu/dt-schritt-fur-schritt/> Qui troverete anche i link ai materiali di lavoro e di apprendimento necessari. Se desiderate studiare una descrizione più approfondita delle quattro fasi prima di iniziare il vostro processo di trasformazione digitale, vi consigliamo i moduli "La vostra trasformazione digitale parte 1 e parte 2". Li trovate qui: <https://digital-transformationtool.eu/training/course/view.php?id=1&lang=en> Questo è particolarmente consigliabile per i leader che decideranno formalmente nella loro organizzazione se e come avviare un processo di trasformazione digitale.

## Fase 1 Fondazioni

### Passo 1: Avviare il progetto di trasformazione digitale

A questo proposito è necessario considerare i seguenti aspetti importanti: dovete decidere internamente come sarà organizzato il vostro progetto, chi lo guiderà e quali persone faranno parte del team di progetto. Inoltre, è importante decidere come il progetto verrà

comunicato all'intera organizzazione e come verrà raccolto il feedback di coloro che non sono direttamente coinvolti nel progetto.

In termini di sviluppo del team, uno strumento a vostra disposizione è lo strumento INCLUDE "Team Canvas". Per mantenere una panoramica costante di tutte le idee e i suggerimenti legati al vostro processo di cambiamento, dovrete utilizzare il foglio di lavoro "Protocollo di cambiamento", progettato appositamente per questo scopo.

Tutte le fasi del processo di trasformazione digitale richiedono competenze nelle aree della gestione dei progetti, della gestione dei cambiamenti, della gestione delle conoscenze e della gestione dei rischi. Anche se disponete già di buone competenze in queste aree, dovrete comunque dare un'occhiata ai moduli corrispondenti che sono stati resi disponibili.

## Fase 2 Analisi dello stato attuale dell'organizzazione

### Passo 2: Valutare le influenze esterne sull'azienda

Ora imparerete a conoscere l'analisi PESTLE. Con questo strumento, potrete valutare tutte le influenze esterne che influenzano la vostra

organizzazione dall'esterno. Più persone coinvolgerete dalle diverse aree della vostra organizzazione, più il risultato sarà completo e significativo.

### Passo 3: Valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa

L'analisi GAP vi aiuterà in questo senso. Con questo strumento riconoscerete in quali aree di attività state attualmente ottenendo risultati migliori o peggiori di quelli necessari o previsti.

### Passo 4: Descrivere il modello di business attuale

Potete farlo bene e in modo chiaro con lo strumento del modello di business CANVAS. Il risultato è un grafico che rappresenta chiaramente i nove elementi chiave più importanti della vostra organizzazione in un unico foglio.

## Fase 3 Dall'analisi dello stato attuale alla nuova strategia digitale

### Passo 5: Raccolta di fatti e suggerimenti

In questa fase dovrete innanzitutto ricercare i fattori che generalmente distinguono i modelli di business digitali di successo. Scoprirete di più sulle aziende leader del

vostro mercato o su organizzazioni famose che, come sapete, riescono a rivolgersi con successo al vostro stesso gruppo target in modo digitale. Nel fare questa analisi, vale la pena di cercare consapevolmente aziende o organizzazioni di esempio al di fuori della vostra regione o del vostro Paese. Sarà più facile entrare in contatto con queste organizzazioni, poiché in genere non sono concorrenti diretti.

Dovreste anche analizzare la direzione in cui il vostro mercato o i vostri concorrenti probabilmente si svilupperanno negli anni a venire. terminate esaminando sia le esigenze e le decisioni di acquisto dei vostri clienti o del vostro gruppo target, sia - e questo è ancora più importante - le ragioni per cui coloro che sarebbero interessati non acquistano o non utilizzano più i vostri servizi come facevano un tempo. Nello strumento di trasformazione digitale sono disponibili numerosi esempi di buone pratiche provenienti da tutta Europa per iniziare.

### Passo 6: Conoscere le "forze trainanti" della trasformazione digitale e valutarle

A questo punto vi concentrerete in modo più dettagliato sui dieci sviluppi tecnologici più importanti, tra cui big data, blockchain o intelligenza artificiale (AI). Deciderete quali



menti. Può essere ragionevole designare una persona per l'intera durata dell'implementazione che mantenga una visione d'insieme di tutte le attività da implementare, del raggiungimento di tappe importanti e delle risorse disponibili. Come in tutte le fasi precedenti, è importante che tutto il team o l'organizzazione sia coinvolto nel processo di implementazione. Pensate a come comunicare i successi o gli insuccessi nella fase di imple-

mentazione. Tenete presente che le competenze nelle aree della gestione dei progetti, della gestione del cambiamento, della gestione delle conoscenze e della gestione del rischio, la cui importanza è già stata accennata nella prima fase, sono decisive per il successo del vostro processo di trasformazione digitale. Questo è particolarmente vero quando si tratta di implementazione.

Potete congratularvi con voi stessi quando voi e la vostra organizzazione avrete percorso tutte e dieci le fasi. In questo modo, la vostra organizzazione ha compiuto un passo molto importante verso il futuro. A questo punto, però, dobbiamo smorzare un po' gli animi. Chiunque pensi di aver acquisito la padronanza della trasformazione digitale ha commesso un errore. I nuovi sviluppi tecnologici continueranno a comportare nuove opportunità e rischi negli anni a venire. È quindi consigliabile ripercorrere più volte le dieci fasi dello strumento di trasformazione digitale. La buona notizia è che il processo sarà più rapido quando si svolgerà una seconda volta, poiché si potrà attingere ai risultati della prima iterazione.

Oltre a ciò, i progressi tecnologici vengono utilizzati per avviare il processo di trasformazione digitale descritto sopra, ma l'implementazione sostanziale nella vostra organizzazione sarà anche plasmata dalle persone. Il fattore umano è decisivo per il successo della trasformazione digitale. Per questo motivo, l'utilizzo degli ulteriori strumenti INCLUDE di questo manuale è una base essenziale per il vostro successo.

delle nuove tecnologie digitali sono rilevanti per la vostra organizzazione o potrebbero esserlo in futuro.

#### **Passo 7: Sviluppare nuove strategie di business**

Svilupperete nuove strategie aziendali con l'aiuto dell'analisi SWOT (SWOT = Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats). In questa analisi confluiranno gli spunti delle fasi precedenti, in particolare le opportunità e i rischi o i punti di forza e di debolezza rilevati nelle fasi 2 e 3 con l'aiuto dell'analisi PESTLE e dell'analisi GAP.

#### **Passo 8: Sviluppare e descrivere il nuovo modello di business**

Ora dovrete adattare il vostro modello di business o svilupparne uno completamente nuovo. A tale scopo potete utilizzare i risultati dell'analisi SWOT che avete svolto in precedenza. Lavorerete di nuovo con lo strumento CANVAS per i modelli di business, con il quale avete già familiarizzato nella fase 4.

#### **Fase 4 Priorità e implementazione:**

##### **Passo 9: Ordinamento e priorità delle attività pianificate**

A questo punto dovrete occuparvi dei seguenti compiti importanti: definirete i criteri per la definizione delle priorità del vostro lavoro di trasformazione digitale. Su questa base valuterete l'urgenza e gli impatti previsti delle singole attività. È ora importante designare le risorse disponibili per l'implementazione, comprese le risorse umane e finanziarie. Questo aspetto avrà un forte impatto sulla velocità e sull'approccio all'implementazione.

Alla fine avrete una tabella che elenca le fasi più importanti della trasformazione digitale in ordine di priorità. Affinché il processo di definizione delle priorità si svolga in modo strutturato, è stato messo a vostra disposizione uno strumento di definizione delle priorità, sviluppato a questo scopo.

##### **Passo 10: Avvio dell'attuazione e monitoraggio dell'avanzamento dei lavori**

A questo punto dovrete stabilire chi, all'interno della vostra organizzazione, è responsabile dell'implementazione di questi migliona-

## ASSISTENZA QUOTIDIANA

### Strumento di trasformazione digitale e INCLUDE: come si integrano?

L'obiettivo dello strumento di trasformazione digitale è quello di ottenere un grande impatto con tanti piccoli passi. Pertanto, per la maggior parte delle organizzazioni ha senso completare le fasi di apprendimento e di lavoro nel modo consigliato. Tuttavia, tutti i moduli sugli strumenti sono stati progettati in modo tale da poter essere utilizzati con profitto anche separatamente. A seconda del livello di sviluppo della vostra organizzazione, potete utilizzare gli strumenti nel loro insieme o separatamente durante il processo di sviluppo di INCLUDE.

### Ritagliare una tempistica adeguata: Roma non è stata costruita in un giorno

Attenzione: lo sviluppo di una strategia di trasformazione digitale è un processo per il quale è necessario pianificare diverse settimane o addirittura mesi. Le azioni affrettate sono controproducenti e spesso costose. Prendetevi il tempo necessario senza trascurare la vostra attività quotidiana. Questo vale ancora di più se volete integrare lo strumento della trasformazione digitale nel vostro sviluppo organizzativo INCLUDE. In questo caso, dovrete prendere più tempo dei tre mesi suggeriti nella fase 8 di INCLUDE "Imparare, provare e mettere in pratica" (cfr. capitolo 4)

### Perché la gestione del cambiamento è così importante

Quando si parla di gestione del cambia-

mento, molte persone dicono: "Posso farlo. Lo faccio sempre". Si possono riscontrare reazioni simili quando si tratta di gestione dei progetti. Le persone diranno: "Gestisco progetti da 20 anni. Non è raro, tuttavia, che ciò significhi che si commettono gli stessi errori da 20 anni e che, purtroppo, non si è diventati più saggi. Per la maggior parte delle persone è vero che sono dotate di conoscenze generali acquisite con l'esperienza pratica. Tuttavia, sono consapevoli che ci sono ancora piccole o grandi lacune da colmare. Vi consigliamo di iniziare con il tema della gestione del cambiamento. Perché? Perché molti processi di sviluppo e cambiamento nelle organizzazioni falliscono a causa della mancanza di competenze solide in questo settore, adatte alla vita quotidiana.

### Quali sono i fattori di successo dei modelli di business digitali?

Quando si cercano nuovi modelli di business che funzionino nell'era digitale, si devono prendere in considerazione i seguenti tre fattori:

1. Connettersi meglio con clienti e partner,
2. Offrire soluzioni e sistemi, piuttosto che singoli prodotti, e
3. Ampliare i vostri servizi con ulteriori vantaggi per i clienti.

### Come posso scoprire nuove idee imprenditoriali?

Nella fase 5, "raccolta di fatti e suggerimenti", è già stato sottolineato quanto sia importante analizzare l'ambiente di mercato e le aziende leader nel vostro mercato. Ricordate di guardare al di là dei confini del vostro Paese, perché di solito si ottiene



molto di più che non guardando semplicemente all'ambiente locale. A tal fine, l'UE mette a disposizione numerosi programmi di finanziamento. Inoltre, ci sono tre punti di partenza da tenere a mente:

1. Mantenete un dialogo aperto con i vostri dipendenti. Spesso fanno molte cose sui vostri concorrenti.
2. Valutare anche i canali dei social media per il monitoraggio della concorrenza e l'analisi del mercato.
3. Investite nel dialogo con i vostri clienti. I vostri clienti sapranno esattamente perché fanno acquisti da voi. Quando si sviluppano nuovi modelli di business, è ancora più importante chiedere a coloro che hanno deliberatamente scelto il vostro concorrente al posto vostro.

### Introdurre nuove cose in modo consapevole o "andare piano quando si è di fretta".

Una volta completato il nuovo modello di business CANVAS nella fase 8 del processo di trasformazione digitale, dovrete segnare - possibilmente a colori - quali aree di contenuto dovrebbero cambiare rispetto al vostro attuale modello di business. Affiancate il vecchio e il nuovo modello di business e riflet-

tete se tutti i cambiamenti sono plausibili. A questo punto dovrete fare una pausa e analizzare criticamente il vostro nuovo modello di business da altri punti di vista. È probabile che stiate prendendo decisioni di ampia portata, che devono essere ben ponderate. A questo punto, la fretta porterà molto probabilmente a errori costosi, le cui conseguenze potrebbero non essere completamente comprese

### Procedere in modo agile: piccoli passi verso il successo

Tutti i vostri piani sono stati messi in ordine di priorità. Sapete cosa dovete fare e chi accompagnerà l'intero processo internamente. Come si presenta ora una tempistica realistica? Ha sicuramente senso programmare delle tappe e fissare una data per il completamento dell'intero processo. Dovete comunque prevedere sorprese e ostacoli durante il processo di implementazione. Questo percorso raramente segue una linea retta. È importante ricordare che molte strade portano a Roma.

È quindi importante fissare il maggior numero possibile di obiettivi intermedi brevi e analizzare continuamente i successi e gli insuccessi lungo il percorso. Ad esempio, pacchetti di lavoro come la scelta di un nuovo software





con cui lavorare negli anni a venire possono essere suddivisi in singole fasi:

- Analisi dei propri bisogni e creazione di un catalogo di richieste
- Analisi del mercato: chi offre cosa?
- Scelta di due o tre piatti preferiti
- Test intensivi delle opzioni scelte
- Prendere una decisione
- Implementazione del software
- Formazione interna del personale
- Valutare il nuovo software una volta che è stato implementato nell'attività quotidiana per un po' di tempo.
- Decidere e attuare le modifiche necessarie

Questo è più o meno il principio di un approccio agile: definire tanti piccoli ma sensati passi o risultati intermedi, per poi lavorarli in modo rapido e approfondito.

L'ideale sarebbe fare sempre un solo passo alla volta. In questo modo sarete in grado di portare avanti con successo questo lavoro insieme alla vostra attività quotidiana. Pianificate un ciclo di feedback dopo ogni fase. Ponete le seguenti domande:

- Cosa è andato bene?
- Cosa dobbiamo fare di diverso?
- Ci sono nuove informazioni o idee che dobbiamo tenere a mente nel nostro processo di trasformazione digitale prima di procedere alla fase successiva?

Se si procede in questo modo, l'intera organizzazione "imparerà" costantemente di più durante questo processo.

## RISORSE

Lo strumento di trasformazione digitale è un prodotto del progetto "Digitalizzazione" (2017-2019), finanziato dall'UE e sviluppato insieme da sette organizzazioni di cinque Paesi (Bulgaria, Germania, Grecia, Italia e Cipro). Il partner principale responsabile del progetto è emcra GmbH di Berlino. Gli altri partner del progetto erano la Cyprus Project Management Society (CPMS), la Camera di commercio e industria di Vratsa in Bulgaria, Ivh (associazione regionale di categoria dell'Alto Adige, Italia), l'Institute for Business Consultancy, Development and Research e.V. (IBWF) in Germania e l'Università LUISS Guido Carli di Roma.

Tutte le risorse necessarie, così come ulteriori link utili e consigli di lettura, sono disponibili online in inglese nei moduli corrispondenti dello strumento di trasformazione digitale. Le risorse dello strumento sono soggette a una licenza Creative Commons e sono liberamente disponibili.

Raccomandazioni:

Se volete approfondire, vi consigliamo il testo seguente. Anche questo è un risultato del progetto dell'UE citato in precedenza:

LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: [https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT\\_Process-model\\_O1\\_FINAL.pdf](https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-model_O1_FINAL.pdf)

#Trasformazione digitale

#Digitalizzazione

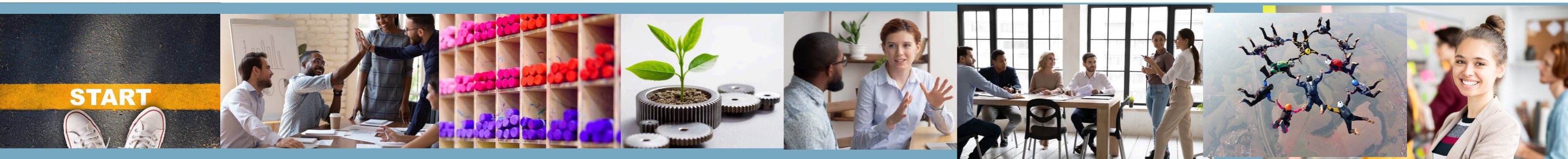
#Modello di business

#Gestione del cambiamento

#Gestione del progetto

# 07

## L'era digitale - tecnologie e nuove forme di lavoro





## L'era digitale: termini chiave, tecnologie e trasformazioni

La leadership inclusiva all'inizio del XXI secolo può funzionare solo se il leader affronta i problemi delle nuove tecnologie e delle nuove forme di lavoro basate su di esse, come il "lavoro a distanza". L'"era digitale" è una delle condizioni quadro più importanti della leadership di oggi e di domani. I leader INCLUDE dovrebbero mirare a incorporare l'impegno e l'uso dei nuovi sviluppi tecnologici nel DNA della loro organizzazione. Questo impegno non è uno sprint, ma una maratona. Per facilitare la fase di avvio della vostra personale corsa digitale a distanza, in questo capitolo abbiamo riassunto le informazioni più importanti dal punto di vista di INCLUDE.

Il capitolo seguente è suddiviso in tre sezioni. Insieme, forniscono una risposta alla domanda su quali siano le conseguenze dell'era digitale per il campo della leadership. Nella prima sezione, intitolata **"Complessità, modello di business, resilienza, decisioni, nuovo lavoro e nuove forme di lavoro"**, vi presentiamo i termini chiave e il loro significato per il vostro lavoro di leader nell'era digitale. Riceverete diverse raccomandazioni su come voi, il vostro team o la vostra organizzazione potete iniziare a ridefinire la leadership.

La seconda sezione, intitolata **"Veloce e precisa: dieci sviluppi tecnologici digitali"**, presenta le aree di sviluppo tecnologico più importanti che stanno cambiando in modo permanente il nostro mondo. Dovreste conoscere e comprendere tutte e dieci le aree, almeno in parte, per essere in grado di valu-

tare la misura in cui possono essere rilevanti per la vostra organizzazione attualmente o in futuro.

Nella parte conclusiva **"L'era digitale - cogliere le opportunità e affrontare le sfide"**, vi suggeriamo di collegare il processo di trasformazione digitale con l'ulteriore sviluppo delle strutture e dei processi interni sulla base dell'approccio INCLUDE. Imparerete come affrontare concretamente questo progetto e come integrarlo al meglio nell'approccio graduale INCLUDE, che vi abbiamo presentato nel capitolo 4.

## Complessità, Modello di business, Resilienza, Decisioni, Nuovo lavoro e Nuove forme di lavoro

Per i vostri compiti di leadership nell'era digitale, è possibile identificare alcuni termini chiave di cui voi e i vostri collaboratori dovrete conoscere il significato e le implicazioni. I termini seguenti sono quindi brevemente discussi a turno: Complessità, modello di business, resilienza, decisioni, nuovo lavoro e nuove forme di lavoro.

### Una distinzione importante: complessità interna ed esterna

Il mondo digitale moderno è complesso e lo sta diventando sempre di più. La maggior parte delle persone la considera una caratteristica immutabile della nostra era digitale. Questo giudizio viene raramente contradd-

detto, ma è sbagliato. Almeno se ci concentriamo prima sulla nostra organizzazione e lasciamo per un attimo da parte il mondo che ci circonda.

In effetti, nella nostra organizzazione ci sono molte opportunità per ridurre la complessità, cioè per rendere la vita e il lavoro più semplici per tutti. La complessità nelle organizzazioni nasce dalla pigrizia del pensiero ed è spesso autoinflitta laddove, ad esempio, il lavoro, la comunicazione, il coordinamento e i processi decisionali non sono progettati per essere semplici, comprensibili e orientati agli obiettivi. In qualsiasi organizzazione, la complessità è una trappola in cui voi e il vostro team non dovete cadere.

Questo vale anche per le nuove forme di lavoro emerse nel corso della trasformazione digitale. Spetta a voi decidere se, ad esempio, il "lavoro a distanza" sarà un successo nella vostra organizzazione o se permetterete la nascita di nuove strutture parallele accanto ai processi esistenti, che nel peggiore dei casi porteranno anche molta nuova burocrazia. Diversi strumenti del capitolo 6 vi aiutano a semplificare il vostro mondo organizzativo interno (vedi "Codice Beta", "Progettazione della struttura cellulare", "Processo decisionale sul consenso", "i squadra", "Team Canvas", "Delegation Board", "Scrum", "Lavoro a distanza", "Condurre con successo le riunioni online").

La questione della complessità è diversa se guardiamo all'esterno. In questo caso, la complessità del nostro mondo digitale è effettivamente un fattore esterno che non può essere influenzato. Di fatto potete reagire solo agli sviluppi esterni. La questione, tuttavia, è quanto siano buone o appropriate le vostre reazioni. Qui c'è un ampio margine di manovra. Non è un caso che ci siano organizzazioni che fanno un uso molto virtuoso della trasformazione digitale e degli sviluppi tecnologici che essa comporta. Altri, invece, restano immobili come il proverbiale coniglio davanti al serpente. Qual è la differenza? La leadership nell'era digitale significa affrontare in modo proattivo le

nuove tecnologie. Solo in questo modo è possibile individuare e sfruttare le opportunità e ridurre o evitare del tutto i rischi. I bravi leader affrontano costantemente questo compito insieme ai loro team.

## Ancora partendo da zero: il vostro modello di business

Torniamo all'area che potete influenzare: La propria organizzazione. Facciamo un esperimento di pensiero e rispondiamo alla seguente domanda: Come impostereste la vostra organizzazione se poteste ricominciare da capo? Che cosa vogliono i vostri clienti o gruppi target da voi oggi? Non lasciatevi distrarre da ciò che sembra possibile o meno al momento. Solo se si affronta questo compito si possono davvero trovare nuove soluzioni. Se collegate le vostre idee alle dieci possibilità tecnologiche che scoprirete qui di seguito, vi si apriranno opportunità che forse avete trascurato finora. In un'epoca di rapidi cambiamenti, spesso l'ottimizzazione di ciò che è già stato sperimentato non è sufficiente. Per molte organizzazioni, la loro esistenza a medio e lungo termine sarà possibile solo superando il loro attuale sistema o modello di business.

Il vostro modello di business sarebbe certamente diverso oggi e introdurreste nuovi processi di lavoro, se non esistessero già quelli esistenti. Forme di lavoro come il "lavoro a distanza" o opzioni tecniche come la collaborazione senza installazione di software locale nel cloud sono ora aperte a voi. Queste opzioni molto probabilmente non esistevano quando sono state prese le decisioni fondamentali che hanno reso la vostra organizzazione quello che è oggi. Allora la domanda è: perché molti sono lenti a ripensare l'intero modello aziendale e organizzativo? Perché di solito le persone sono riluttanti ad abbandonare sentieri ben battuti.

La dipendenza da un percorso o il potere paralizzante del fattuale sono le catene da cui è difficile liberarsi. Ma il ripensamento è iniziato e la pandemia di Corona ha accele-



rato questo processo, soprattutto nell'ambito delle soluzioni tecniche. Durante la pandemia, molti leader hanno capito che è possibile abbandonare i sentieri ben battuti. Solo pochissimi si interrogano ancora sulla necessità della trasformazione digitale della propria organizzazione. Di norma, ora è solo una questione di "come" o "cosa" implementare. Tuttavia, poiché non è affatto facile rispondere a queste domande, la maggior parte delle organizzazioni ha bisogno di tempo per farlo.

L'offerta che INCLUDE vi fa è quella di collegare il processo di trasformazione digitale con l'ulteriore sviluppo delle vostre strutture e processi interni. Il numero di manager che riconoscono la grande necessità di intervenire sia nell'area organizzativa che in quella della trasformazione digitale è in costante aumento. Allo stesso tempo, molti non sono ancora pronti ad ammettere che la loro organizzazione dovrebbe cambiare radicalmente. Qual è il motivo? La maggior parte dei manager e anche la maggioranza dei dipendenti lavorano ancora nel "mondo top-down" del XX secolo. I molteplici sviluppi e le risposte alla domanda su come costruire meglio la propria organizzazione e organizzare i processi di lavoro in modo più contemporaneo sono in gran parte sconosciuti.

Non è improbabile che questi nuovi modelli o approcci organizzativi consentano cambiamenti rivoluzionari di portata almeno pari a quella delle innovazioni tecnologiche di cui si dirà più avanti. La leadership nell'era digitale deve quindi iniziare da qui. I leader, i team e le intere organizzazioni devono diventare più capaci di agire nell'ambito dei cambiamenti delle strutture e dei processi. Ciò significa innanzitutto conoscere a fondo le opportunità che avete a disposizione oggi. Solo allora potrete decidere in quale direzione volete andare e quali opportunità, ma anche rischi, questo comporta. Se seguite l'approccio INCLUDE passo dopo passo, così come ve lo presentiamo nel Capitolo 4, siete su un'ottima strada (gli strumenti centrali di questo processo, che troverete nel Capitolo 6, sono "Codice Beta", "Progettazione della struttura cellulare", "Spazio aperto per organizzazioni" e il "Strumento di trasformazione digitale").

## Aumentare la resilienza e prendere decisioni migliori

L'era digitale comporta rischi e opportunità. Solo comprendendo questi aspetti è possibile prendere decisioni ponderate. Le considerazioni di questa sezione si concentrano quindi su ciò che voi e il vostro team potete fare

per prendere decisioni migliori. L'obiettivo è garantire che siate equipaggiati per affrontare le sfide dell'era digitale. Il termine chiave che abbiamo scelto è resilienza. Si tratta di aumentare la resilienza della vostra organizzazione in un ambiente in rapida evoluzione.

Le organizzazioni resilienti nell'era digitale non si concentrano esclusivamente sulla gestione sistematica dei rischi e delle opportunità<sup>1</sup>, anche se questa è una base essenziale. I leader di INCLUDE e i loro team adottano una visione più ampia della resilienza e prestano particolare attenzione ai seguenti aspetti: **la fattualità, l'importanza dell'euristica, la competenza in materia di rischi o opportunità, il processo decisionale in condizioni di incertezza, le possibilità e i limiti della previsione e la preparazione agli eventi inattesi.**

**Factfulness:** Hans Rosling ha coniato questo termine insieme ai suoi colleghi (Rosling/Rosling Rönnlund/Rosling: 2018). La veridicità dei fatti è una base importante per il pensiero critico. Questo approccio aiuta a sviluppare e mantenere una visione del mondo basata sui fatti. In fondo, si tratta di cercare fatti validi prima di dare giudizi generalizzati. Chi adotta questo approccio impara anche a riconoscere ed evitare gli errori di interpretazione più comuni che le persone fanno quando trattano le informazioni.

Rosling e i suoi colleghi spiegano perché spesso percepiamo il nostro ambiente in modo errato, o almeno fortemente distorto, sulla base di dieci percezioni umane errate

<sup>1</sup> Un'introduzione semplice e pratica al tema della „Gestione delle opportunità e dei rischi“ è fornita dal „Manuale di resilienza aziendale“, sviluppato da esperti di vari Paesi europei nell'ambito del progetto CASSANDRA, finanziato dall'UE. Potete scaricarlo gratuitamente senza fornire alcun dato personale se vi registrate come ospiti: <https://cassandra-resilience.eu/moodle/local/cassandra/guide.php?lang=de>.

che possono essere osservate ripetutamente. Per i leader di INCLUDE, l'approccio offre dieci regole empiriche che li aiutano a evitare interpretazioni errate di situazioni e fatti in futuro.

Questo è utile, ad esempio, se si corre il rischio di cadere nella cosiddetta trappola dell'urgenza. L'errata valutazione dell'urgenza è uno dei dieci errori di valutazione dei fatti. Quando si presta poca attenzione al processo di trasformazione digitale in un'organizzazione, i manager tendono a pensare che d'ora in poi debba avvenire sempre più velocemente. Allora è "ora o mai più". Un grande passo deve essere fatto subito e, ad esempio, un certo software viene acquistato il più rapidamente possibile. La necessaria valutazione delle conseguenze di questo investimento viene fatta solo a metà, se non del tutto. Sarebbe meglio fare piccoli passi e prendere decisioni consapevoli un po' alla volta. L'approccio factfulness vi aiuta in questa e in molte altre sfide a valutare una situazione nel modo più corretto possibile.

**Importanza dell'euristica:** Molto raramente si riesce a penetrare completamente in situazioni decisionali difficili. Inoltre, molte organizzazioni non dispongono delle risorse necessarie per farlo. In queste situazioni, è importante che i manager e i team che decidono autonomamente e sotto la propria responsabilità nel senso di INCLUDE utilizzino strumenti validi e facilmente applicabili. È qui che entra in gioco l'euristica. Le euristiche sono regole empiriche che in passato hanno dimostrato la loro utilità in diverse situazioni decisionali complesse.

Le dieci regole empiriche di cui sopra sono un ausilio al processo decisionale. Ma ce ne sono molti altri e la loro efficacia è stata dimostrata in modo impressionante soprattutto da Gerd Gigerenzer (2020; 2021). Chi approfondisce l'uso delle regole empiriche può utilizzarle per aumentare in modo sostenibile la competenza personale e collettiva in materia di rischi e opportunità.

Un'euristica che si può utilizzare quando si ha



a che fare con le tecnologie digitali è: “Non comprare tecnologia che non capisci! “Un altro che può fornire servizi utili in qualsiasi processo di cambiamento è: “Se non è rotto, non aggiustarlo!”. Non fare nulla potrebbe essere l’opzione migliore. I leader o i team che mettono insieme un insieme di euristiche adatte al loro lavoro trovano complessivamente più facile prendere decisioni coraggiose nonostante le informazioni incomplete.

**Competenza in materia di rischi e opportunità:** un compito dei manager nell’era digitale è quello di migliorare la competenza in materia di rischi e opportunità in se stessi, ma anche nei loro team e nei singoli colleghi. Tutti possono imparare a gestire meglio le opportunità e i rischi. Chi lo fa consapevolmente, in futuro affronterà con meno timore le situazioni decisionali impegnative e sarà più coraggioso nel cogliere le opportunità che si presentano all’organizzazione.

Un esempio che mostra, tra l’altro, in cosa consista il tema della competenza in

materia di rischi e opportunità è il cosiddetto “processo decisionale difensivo” (cfr. Gigerenzer 2020: 79 ss.). In questo caso, una persona o un gruppo sceglie l’opzione sicura B, anche se l’opzione A è stata identificata come un’alternativa migliore. Questa procedura si osserva spesso nelle organizzazioni a gestione gerarchica. Le persone coinvolte si preoccupano soprattutto di evitare un fallimento che potrebbe essere imputato loro come un errore. L’intera organizzazione paga quindi un prezzo elevato per questo, quando l’opzione A avrebbe significato un vero passo avanti.

I leader e i team che si occupano intensamente di questo e di altri aspetti del processo decisionale competente cercheranno di sviluppare le strutture interne della loro organizzazione in modo tale da scegliere deliberatamente l’opzione A, con una valutazione delle opportunità corrispondente a quella positiva dell’esempio precedente. Sanno che senza correre rischi calcolati non è possibile alcun progresso nell’era digitale.

**Decisioni in condizioni di incertezza:** la maggior parte delle decisioni che voi e il vostro team dovete prendere in merito alle vostre strutture, ai vostri processi e al futuro utilizzo delle tecnologie digitali non sono facili. Rimane sempre un certo grado di incertezza. Ciò rende ancora più importante penetrare il più possibile in un compito decisionale importante.

La discussione del lavoro di Daniel Kahneman e dei suoi colleghi sugli aspetti del „pensiero veloce e del pensiero lento“ (Kahneman 2012) e sulle cause che portano le persone a prendere decisioni distorte (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021) offre un eccellente approccio a questo aspetto.

Kahneman, ad esempio, distingue grossolanamente tra due cosiddetti “sistemi” attivi nel nostro cervello. Il sistema 1 ci permette di prendere decisioni rapide, ma purtroppo non ci protegge da errori incauti che avremmo potuto facilmente evitare con un po’ più di riflessione. Il Sistema 1 è molto utile in molte situazioni, perché le attività del Sistema 1 si svolgono automaticamente, rapidamente, di solito senza grande sforzo e senza controllo volontario. Per esempio, lasciamo le decisioni che prendiamo quando andiamo in bicicletta al nostro Sistema 1 ben addestrato.

Chi vuole sviluppare ulteriormente il proprio Sistema 1 si affida, tra l’altro, all’uso consapevole dell’euristica, come già sottolineato in precedenza. In situazioni di pericolo acuto, di solito non c’è tempo per una lenta e attenta valutazione delle opzioni. Se potete contare su una regola empirica adeguata in queste situazioni precarie, aumentate la probabilità che anche una decisione impulsiva del Sistema 1 porti a un risultato accettabile.

A differenza delle decisioni del Sistema 1, quelle del Sistema 2 comportano sempre attività mentali più impegnative che richiedono un dispendio di energia e concentrazione. Questo è il campo di gioco in cui - da soli o in gruppo - dovremmo prendere importanti decisioni organizzative o tecnologiche che hanno un impatto significativo sul nostro futuro come organizzazione. È utile pensare

a compiti decisionali impegnativi abbastanza a lungo da diventare pronti a prendere decisioni. Quanto meglio voi e il vostro team penetrerete un problema specifico e quanto più intensamente affronterete i possibili errori che potrebbero distorcere la vostra percezione, tanto più facile sarà per tutti vedere una soluzione.



**Possibilità e limiti della previsione:** “Le previsioni sono difficili, soprattutto per quanto riguarda il futuro“. Questa nota citazione è attribuita, tra gli altri, a Niels Bohr. Per il futuro remoto, questa affermazione è assolutamente corretta. Nessuno può prevedere con precisione la situazione geopolitica o economica dell’Europa tra dieci anni. Per i periodi più brevi e per le analisi future più chiaramente focalizzate, tuttavia, emerge un quadro leggermente diverso, come spiega Philip E. Tetlock è stato in grado di dimostrare in modo impressionante nei suoi decenni di studi sul tema delle previsioni (cfr. Tetlock/Gardner 2016).

Buone previsioni o analisi future con un orizzonte temporale a breve e medio termine sono possibili, ma solo se si procede in modo sistematico e il più possibile iterativo. È particolarmente importante analizzare regolarmente ex post in che misura si è avuto ragione o torto con le valutazioni precedenti, per imparare da esse.

La necessaria penetrazione di una situazione decisionale difficile è stata sottolineata in precedenza. Applicare i risultati di Tetlock significa scomporre una situazione decisionale difficile nel maggior numero possibile di



sottoproblemi o decisioni facilmente risolvibili. Questo è uno dei dieci comandamenti di una buona previsione che Tetlock è riuscito a ricavare dai suoi studi empirici a lungo termine.

Tetlock ha anche scoperto che i team composti in modo diversificato possono fare previsioni migliori dei singoli in condizioni specifiche. Cosa è necessario per questo? La cosa più importante è un'atmosfera di lavoro che renda possibile una "disputa costruttiva". Le opinioni dissenzienti devono poter essere espresse apertamente. La cultura del lavoro non deve inoltre essere caratterizzata da un'eccessiva considerazione per la sensibilità degli altri membri del gruppo. Laddove è possibile dialogare in modo costruttivo, ci sono maggiori possibilità di arrivare a una valutazione congiunta del futuro (la "Processo decisionale sul consenso" del capitolo 6 offre una buona base per questo).

Tuttavia, prognosi migliori in team rispetto ai singoli sono possibili solo se tutti i membri del team si sentono psicologicamente sicuri e la qualità della cooperazione è caratterizzata da apprezzamento e interesse reciproci. Questi sono aspetti essenziali dell'approccio INCLUDE. Ciò significa che chi instaura la

cooperazione di gruppo secondo le idee di INCLUDE può incidentalmente migliorare anche la capacità predittiva dei team. Alla luce delle sfide decisionali nell'era digitale, questo è un vantaggio da non sottovalutare.

**Prepararsi agli eventi imprevisti:** La maggior parte delle organizzazioni, grandi o piccole, sono gestite in modo centralizzato e dall'alto verso il basso. Lo stesso quadro si ritrova in politica. Tuttavia, i sistemi centralizzati sono estremamente fragili di fronte a eventi o shock esterni inaspettati.

Quali sono le alternative alle organizzazioni fragili che sono in grado di affrontare meglio gli eventi esterni imprevisti? Nassim Taleb (2014) distingue tre tipi di resilienza: fragile, cioè facilmente distruttibile, robusta e antifragile. La maggior parte delle organizzazioni è fragile e quindi poco o per nulla preparata ad agire sovranamente di fronte a eventi imprevisti. La richiesta di aiuti di Stato, ad esempio, si fa sentire rapidamente nelle aziende in cui tutto è ottimizzato per il just-in-time quando una pandemia o una crisi energetica le mette di fronte a compiti apparentemente irrisolvibili. Perché? Tra l'altro, non hanno esuberanti; d'altra parte, di solito hanno

nei loro libri contabili elevati investimenti finanziati dal debito e, allo stesso tempo, solo poche riserve.

Le organizzazioni si stanno muovendo anche verso una maggiore decentralizzazione, ecc. perché hanno capito, come Taleb, che così facendo aumenteranno la sopravvivenza a lungo termine della loro organizzazione. Innanzitutto, considerate cosa può aiutarvi a diventare più solidi. Un patrimonio netto sufficiente e riserve adeguate sono una buona idea. Il processo decisionale che funziona con il supporto dell'euristiche (vedi sopra), tra le altre cose, è anche parte di questo. La collaborazione sulla base di principi (ad esempio, con l'aiuto del "Codice Beta" del Capitolo 6) invece che sulla base di regole rigide che inibiscono l'innovazione, contribuisce ulteriormente a questo obiettivo. Inoltre, una cultura positiva dell'errore, che valorizzi gli errori come necessari e accolga le fasi di apprendimento sulla strada del miglioramento, vi rende più solidi (ad esempio lo strumento "Fuckup Nights" nel capitolo 6). Le strutture e le organizzazioni antifragili compiono un significativo passo avanti rispetto alle organizzazioni robuste. L'antifragile, nell'accezione di Nassim Taleb, è un'or-

ganizzazione o un individuo che può addirittura trarre vantaggio da eventi inaspettati. Laddove le strutture convenzionali subiscono danni o crollano, le strutture antifragili ne beneficiano. Ad esempio, hanno risorse libere che possono attivare quando si presenta una buona opportunità in una crisi, mentre i loro fragili concorrenti sono completamente preoccupati di reagire alla crisi e non hanno alcuna capacità aggiuntiva per affrontare in modo proattivo le opportunità che ogni crisi porta con sé. I team e i leader che si confrontano con il pensiero di Nassim Taleb scopriranno molteplici opportunità per aumentare la propria resilienza come organizzazione nell'era digitale.

## Organizzare il "nuovo lavoro" - perché?

La domanda potrebbe sorprendervi perché il "nuovo lavoro" è uno degli approcci più utilizzati e discussi quando si tratta di affrontare la trasformazione digitale. Tuttavia, il "Nuovo Lavoro" non è un concetto facilmente tangibile, ma piuttosto un paniere di possibilità per convincere le organizzazioni a stabilire forme di collaborazione più moderne.



## Implementare correttamente le nuove forme di lavoro digitale

Lo sviluppo digitale ha già portato a cambiamenti profondi nella nostra vita lavorativa, che ogni manager e leader deve affrontare. Molte attività che un tempo si svolgevano faccia a faccia in ufficio, ad esempio, oggi si svolgono anche in digitale da luoghi diversi. Questo approccio era meno naturale prima della pandemia di covid di quanto non lo sia oggi. Il lavoro a distanza e la collaborazione online sono aumentati in modo significativo (si vedano anche gli strumenti del capitolo 6). Con le dovute limitazioni, questo vale per le fabbriche o le imprese artigianali con processi di produzione classici o dove le persone lavorano per e con le persone, come ad esempio in un ospedale. Ma anche in queste aree, gli strumenti digitali offrono possibilità apparentemente illimitate per migliorare o facilitare il lavoro.

Cosa bisogna considerare quando si collabora online? Purtroppo, molti manager, proprio come i loro collaboratori, commettono l'errore di trasferire le loro esperienze dal mondo del lavoro faccia a faccia in ufficio 1 a 1 al mondo del lavoro a distanza o ibrido, dove alcune persone vengono in ufficio ma altre lavorano sempre o almeno regolarmente a distanza. Spesso manca la consapevolezza che le forme di lavoro digitale non seguono esattamente le stesse dinamiche della classica collaborazione faccia a faccia.

I leader INCLUDE devono essere consapevoli delle differenze tra i vari ambienti di lavoro per rispondere in modo appropriato. Una leadership inclusiva nell'era digitale significa prestare maggiore attenzione soprattutto ai seguenti aspetti: **maggiore comunicazione, gestione della velocità e della pressione del cambiamento, aumento dell'impegno e capacità di innovazione a distanza.**

**Più comunicazione:** più le persone lavorano lontane l'una dall'altra, più tempo il manager deve pianificare per comunicare con il team o con i singoli. Le regolari "visite online" al

luogo di lavoro remoto sostituiscono la rapida conversazione nel corridoio dell'ufficio.

Anche il lavoro a distanza non è uguale per tutti. Gli estroversi lo affrontano in modo diverso dagli introversi. È quindi importante conoscere bene le persone con cui si lavora. Un'affermazione chiave dello strumento Lavoro a distanza nel Capitolo 6 è: "Mai nella storia della leadership il rapporto personale con i membri del team e la comprensione di ogni individuo sono stati così importanti come nel mondo digitale". Non c'è nulla da aggiungere.

**Gestire la velocità e la pressione del cambiamento:** il ritmo dell'innovazione e del cambiamento continua a crescere nell'era digitale. In qualità di leader, dovrete prendere sul serio questo aspetto e rispondere al fatto che molte persone non sempre riescono a gestire bene la velocità del cambiamento e la pressione che esso crea.

I leader INCLUDE fanno di questo aspetto un tema nei loro team o nelle loro organizzazioni. È utile che voi stessi, in qualità di leader, ammettiate che affrontare i nostri tempi in rapida evoluzione non è sempre giocosamente facile per voi. Se prestate regolarmente attenzione al tema della velocità del cambiamento e alla pressione che crea nel vostro team, contribuirete a far sì che i membri del team reagiscano più apertamente e senza paura, ad esempio la prossima volta che decideranno di acquistare un nuovo software.

**Aumentare l'impegno:** volete un team di nomadi digitali intercambiabili che lavorano per il cliente che offre qualche euro in più, o volete un team a medio o lungo termine in cui i singoli membri si apprezzano a vicenda e si divertono a lavorare insieme?

Nel nostro mondo del lavoro a distanza, il mancato impegno continua ad aumentare. Per i manager, questo significa pensare a come creare un senso di appartenenza all'organizzazione anche quando non possiamo trascorrere le ore di lavoro tutti insieme in

Spesso questi concetti riguardano l'utilizzo di approcci come l'integrazione vita-lavoro, la mindfulness, ecc. per creare un nuovo modo di lavorare. Questi concetti riguardano spesso l'utilizzo di approcci come l'integrazione vita-lavoro, la mindfulness, ecc. che, come INCLUDE, si concentrano sulle persone, per rendere la cultura organizzativa più aperta e partecipativa. In fondo c'è poco da dire contro il "New Work", ma INCLUDE adotta comunque un approccio volutamente diverso per una buona ragione.

Perché? Perché non si può cambiare la cultura del lavoro e dell'organizzazione mandando il proprio team a seminari sul "nuovo lavoro", ma lasciando invariato tutto ciò che controlla effettivamente la cooperazione nell'organizzazione. Chi è seriamente interessato al "nuovo lavoro" deve innanzitutto esaminare le strutture e i processi della propria organizzazione. Così come un buon software non trasforma un cattivo processo analogico in un buon processo digitale, è improbabile che si riesca a trasformare una struttura organizzativa gerarchica in una più inclusiva utilizzando

solo approcci di "New Work".

Un secondo argomento è ancora più rilevante. La cultura di un'organizzazione non può essere modificata da misure individuali. Le culture del lavoro e dell'organizzazione sono sempre i risultati percepibili all'esterno del lavoro sul sistema. Si può osservare la cultura di un'organizzazione, ma non controllarla direttamente. In primo luogo, deve avvenire un cambiamento a livello di sistema.

Se scegliete l'approccio INCLUDE, la vostra specifica struttura di "New Work" emergerà automaticamente dalla moltitudine di decisioni che prenderete insieme al vostro team. I membri del vostro team o l'intera forza lavoro possono quindi decidere autonomamente di cosa hanno bisogno, ad esempio, per bilanciare meglio lavoro e vita privata. Se un'organizzazione è fatta con e per le persone che vi lavorano, il "nuovo lavoro" si sviluppa in modo del tutto incidentale.

ufficio e magari incontrarci dopo per un drink al bar dell'angolo.

Per molti, lavorare "da remoto" significa trascorrere la giornata lavorativa da soli a casa o in un altro luogo. Cos'altro crea coesione in questo contesto lavorativo? In particolare, i valori condivisi e il significato tangibile di un lavoro sono il collante che fa sì che le persone continuino a lavorare nonostante le battute d'arresto o anche in tempi difficili e non passino al prossimo datore di lavoro come un piccolo ma sostituibile ingranaggio. I dipendenti restano più a lungo con i loro datori di lavoro se sperimentano nella vita organizzativa quotidiana che i valori comuni sono effettivamente vissuti e hanno la certezza di lavorare per un obiettivo comune insieme ad altre persone che apprezzano. I manager che si pongono e rispondono alla domanda sul significato con il proprio team hanno maggiori possibilità di lavorare con membri del team impegnati e degni di fiducia a lungo termine (ad esempio lo strumento del „Cerchio d'oro“ nel capitolo 6).

**Capacità di innovazione a distanza:** un tema difficile! Perché è qui che ci scontriamo con i limiti del nostro nuovo e coraggioso mondo del lavoro digitale. Per le idee e le innovazioni, i manager dovrebbero creare il maggior numero possibile di occasioni di scambio, anche casuali e non pianificate. Il metodo dello Spazio aperto (vedi strumento nel capitolo 6) ha successo anche perché consente, in modo elegante e semplice, l'incontro (casuale) del maggior numero possibile di persone impegnate con le idee e le esperienze più diverse. A volte le idee migliori ci vengono durante la pausa pranzo, in una conversazione con i nostri colleghi. Spazio aperto ha tradotto questa intuizione in un formato di evento molto ben funzionante. Ma cosa fare quando nei team di lavoro remoti o ibridi il tempo (di lavoro) condiviso o le pause sono sempre meno? Senza continue opportunità di scambio, la vostra capacità di innovare può risentirne. Naturalmente ci sono delle opzioni: È possibile creare deli-

beratamente dei momenti all'interno della collaborazione online in cui non c'è nulla in programma. I membri dei team remoti, in particolare, non avranno nulla da obiettare a una regolare pausa pranzo online.

Il tema dell'innovazione e delle idee è sempre un'ottima occasione per riunire fisicamente l'intero team in una stanza. A tal fine si raccomanda il formato Spazio aperto. Forse lo userete per discutere insieme, come team, l'impatto dei dieci sviluppi tecnologici che vi presentiamo di seguito.



## Veloce e al punto: dieci sviluppi della tecnologia digitale

L'era digitale è caratterizzata da sviluppi tecnologici molto concreti e da nuove sfide e opportunità. Dovreste conoscere dieci aree particolarmente importanti che stanno cambiando il nostro mondo in modo sostenibile, in modo da poter valutare se sono attualmente o saranno rilevanti per la vostra organizzazione in futuro.<sup>2</sup>

### Big Data e analisi in tempo reale

Il termine "Big Data" viene utilizzato per descrivere grandi quantità di dati strutturati e non strutturati che, a causa delle loro dimensioni, sono difficili da elaborare con le tecniche di database e software comunemente utilizzate finora. Il termine si riferisce a tutti i dati creati nell'era digitale attraverso

<sup>2</sup> Per i dieci sviluppi tecnologici presentati di seguito, è possibile trovare testi informativi più dettagliati e di facile comprensione qui:  
<https://digital-transformation-tool.eu/training/course/view.php?id=12&lang=de>

l'uso di un'ampia gamma di tecnologie. Questi dati vengono raccolti da un'ampia varietà di fonti, come e-mail, dispositivi mobili, applicazioni, database o server.

È importante distinguere tra dati strutturati e non strutturati. I dati strutturati sono dati che possono essere catturati in strutture convenzionali di tabelle o database. Nelle aziende, si tratta ad esempio di elenchi di clienti, dati sui prodotti o processi aziendali. I dati non strutturati sono informazioni digitalizzate che spesso sono troppo grandi per essere archiviate in un database. Esempi sono i dati di Google Trends o i dati di misurazione dei sensori dell'Internet degli oggetti (vedi sotto).

Oggi ci riferiamo a tutto, dalle voci dei database alle foto, ai video, alle registrazioni, ai testi e ai dati dei sensori come "dati". Quasi ogni azione compiuta da una persona lascia una traccia digitale. Generiamo costantemente dati: navigando sul web, utilizzando i nostri smartphone dotati di GPS, comunicando con gli amici sui social media o con le app di chat, facendo acquisti online e così via.

Da questa ricchezza di dati si possono ricavare informazioni interessanti. Se i dati vengono analizzati non appena vengono





generati, si parla di analisi in tempo reale. Per i manager INCLUDE, i big data e le analisi in tempo reale offrono l'opportunità di ottenere nuove conoscenze, ad esempio per quanto riguarda il comportamento dei clienti o dei gruppi target. Analisi affidabili dei big data possono essere una base preziosa per le decisioni strategiche.

## Cloud servizi, app e soluzioni mobili

Nel cloud computing, le applicazioni software come le app non sono installate localmente su un PC o in una rete, ma sono rese disponibili via Internet. Per gli utenti finali è irrilevante dove si trovi esattamente l'hardware o il software utilizzato: è semplicemente da qualche parte nel "cloud". Server, database, archiviazione dati, reti, software, ecc. sono forniti in background.

È sufficiente l'accesso a Internet. Molti utenti non sono nemmeno consapevoli di utilizzare le soluzioni di cloud computing, anche se sono utilizzate nella maggior parte dei settori,

ad esempio per l'invio di e-mail tramite un provider online, la modifica di documenti, lo streaming di film, canali TV o musica, il gioco online o l'archiviazione di foto e altri dati. Il cloud computing è un elemento importante per la trasformazione digitale di qualsiasi organizzazione. Per molte piccole organizzazioni, il passaggio da soluzioni hardware o software locali ad applicazioni cloud è uno dei primi passi più importanti nella trasformazione digitale. Sebbene lavorare nel cloud sia già una prassi comune per molte organizzazioni, altre devono ancora recuperare terreno in questo settore.

I servizi cloud forniscono servizi più rapidi ed efficienti, riducono i costi di gestione e manutenzione dei sistemi IT, migliorano i processi interni, consentono un processo decisionale più rapido e migliorano la comunicazione con i clienti e all'interno del team.

Tuttavia, questi vantaggi saranno efficaci solo se i responsabili di INCLUDE, insieme a tutte le persone coinvolte, garantiranno che la fase di transizione sia ben moderata e accompagnata durante l'introduzione di nuove soluzioni

cloud. Altrimenti si rischia che, ad esempio, alcuni colleghi siano entusiasti di lavorare con nuove applicazioni come Microsoft Teams o Slack, mentre altri continuano a comunicare solo via e-mail. Una situazione del genere è l'opposto di una trasformazione digitale di successo.

## Produzione unica e stampa 3D

La produzione unica o personalizzata significa che un prodotto unico viene progettato o sviluppato per i singoli clienti su richiesta. Ciò contrasta con la produzione di massa, in cui articoli identici vengono prodotti in grandi quantità. Le aziende continuano a produrre grandi quantità di un prodotto in una sola volta, ma possono adattare il design, ecc. in modo da creare un prodotto unico per un cliente specifico.



Ciò offre ai clienti il vantaggio non solo di ottenere un prodotto personalizzato, ma anche di beneficiare di costi di produzione inferiori. Grazie a tecnologie innovative come la stampa 3D, è possibile produrre singoli modelli o oggetti direttamente da progetti digitali.

La stampa 3D (nota anche come produzione additiva) è il processo di creazione di oggetti tridimensionali tramite computer. Da qualche anno le stampanti 3D non sono più utilizzate solo nell'industria per la produzione di prototipi e prodotti finali, ma sono diventate accessibili anche alle piccole imprese o agli utenti privati.

Alcuni processi come la prototipazione o la gestione dell'inventario possono essere rivoluzionati dalla stampa 3D. Grazie alla stampa 3D, non è necessario tenere grandi scorte di pezzi di ricambio extra, perché l'azienda può produrre i pezzi di ricambio su richiesta. La stampa 3D offre l'opportunità di sviluppare processi di produzione additiva per trasformare le materie prime in nuovi prodotti, riducendo al contempo gli sprechi. Utilizzando la stampa 3D, le aziende possono anche testare prodotti nuovi e migliori e immetterli sul mercato apportando le modifiche necessarie in base al feedback dei clienti.

I campi di applicazione della stampa 3D vanno ben oltre l'industria manifatturiera, per cui anche le organizzazioni e le aziende per le quali questo settore sembra a prima vista meno rilevante dovrebbero occuparsene. Ecco alcuni esempi: Protesi per il settore sanitario o medico; formazione pratica nelle scuole professionali; area socio-culturale, ad esempio nella conservazione e nel restauro dei beni culturali; realizzazione di prodotti artigianali difficili da produrre in modo tradizionale, con attrezzature convenzionali o con le mani.

## Internet delle cose (IdC) e gli indossabili

Il termine "Internet degli oggetti" (IdC) o "Internet delle cose" si riferisce a oggetti fisici collegati in rete, cioè "cose", in cui sono incorporati elettronica, software, sensori, ecc. e tecnologia di comunicazione, in modo da rendere possibile la connessione e lo scambio di dati tra questi oggetti.

L'Internet degli oggetti è un sistema di dispositivi di elaborazione dati, macchine meccaniche e digitali, oggetti, animali o persone, identificabili in modo univoco e collegati tra loro, tra i quali i dati possono essere trasferiti utilizzando una rete senza la necessità di un'interazione diretta uomo-uomo o uomo-computer. Una "cosa" nell'Internet degli oggetti può essere un essere umano con un monitor cardiaco impiantato, un animale da

allevamento con un biochip transponder, un'automobile con sensori di pressione dei pneumatici integrati, o qualsiasi oggetto naturale o artificiale a cui si possa assegnare un indirizzo IP e trasmettere dati in rete. Quasi tutti gli oggetti fisici possono essere trasformati in dispositivi IoT e monitorati, a condizione che sia possibile stabilire una connessione Internet a tali oggetti.

Gli indossabili (noti anche come tecnologia indossabile) sono tra le applicazioni IdC più note. I primi wearable sono apparsi all'inizio del millennio in connessione con la tecnologia Bluetooth. All'inizio offrivano solo cuffie e comunicazione tra telefoni e computer, ma oggi gli indossabili inviano e ricevono un'ampia gamma di dati. Spesso dispongono di funzioni per le chiamate, i messaggi di testo e le notifiche dei social media e delle app.

Non c'è dubbio che in un futuro non troppo lontano gli indossabili saranno in grado di scambiare dati molto più complessi. I piccoli dispositivi sono già dotati di funzioni di sicurezza e di protezione dell'identità, il che è di grande importanza nell'ambiente professionale. Gli indossabili per la salute e il fitness possono raccogliere dati biometrici, come la frequenza cardiaca, i livelli di sudorazione e i livelli di ossigeno nel sangue. Gli smartwatch sono attualmente gli indossabili più comuni in grado di inviare e ricevere messaggi, ma esistono anche gioielli e indumenti intelligenti con la stessa funzionalità.

Per i dirigenti di INCLUDE, l'IdC e i wearable rappresentano sia un'opportunità che una sfida. Il lato positivo è, tra l'altro, l'opportunità di prendere decisioni migliori grazie ai dati forniti dalle applicazioni IdC. D'altra parte, la gestione responsabile dei dati personali, che i wearable in particolare possono fornire, è una sfida che i manager dovranno affrontare sempre di più in futuro.

## Intelligenza artificiale (IA)

L'intelligenza artificiale (IA) è una branca dell'informatica che si occupa dello sviluppo di macchine intelligenti il cui comportamento e i cui modelli di reazione sono simili a quelli degli esseri umani.



Oggi i software di intelligenza artificiale vengono utilizzati per generare e analizzare raccomandazioni e prendere decisioni basate su dati troppo "grandi" o complessi per essere elaborati dall'uomo. I risultati costituiscono una base importante per un'ampia varietà di campi: Gestione delle informazioni, settore sanitario, scienze della vita, analisi dei dati, trasformazione digitale, sicurezza (cybersecurity e altri settori), diverse applicazioni per i consumatori, tecnologia per edifici intelligenti di nuova generazione, manutenzione predittiva, robotica e molto altro.

L'intelligenza artificiale viene talvolta utilizzata in combinazione con i Big Data e le analisi in tempo reale (vedi sopra) per prendere decisioni intelligenti sul comportamento degli utenti o delle macchine.

L'apprendimento automatico (ML) è un sottocampo dell'intelligenza artificiale. Si tratta di insegnare ai computer a comportarsi in modo simile all'uomo e ad apprendere in modo indipendente. A tal fine, il sistema viene alimentato con dati e informazioni sotto forma di osservazioni e interazioni provenienti dal mondo reale. Le applicazioni software possono utilizzare il ML per fare previsioni più precise sui risultati attesi senza dover essere programmate.



Le potenziali applicazioni dell'IA sembrano attualmente illimitate, quindi i leader di INCLUDE dovrebbero svilupparne una conoscenza di base. Allo stesso tempo, è opportuno un adeguato scetticismo nei confronti di qualsiasi nuova applicazione dell'IA. In futuro, i manager responsabili si lasceranno supportare dall'IA, ma continueranno ad avere la responsabilità delle loro decisioni o non le delegheranno alle macchine se non possono essere assolutamente certi che ciò sia appropriato.

## Realtà aumentata (RA) e realtà virtuale (VR)

La realtà aumentata (RA) o "augmented reality" è una tecnologia in cui gli oggetti digitali vengono sovrapposti in tempo reale a uno sfondo reale. In questo tipo di ambiente interattivo e basato sulla realtà, la percezione del mondo reale è migliorata da sovrapposizioni, suoni, testi e altri effetti generati dal computer.

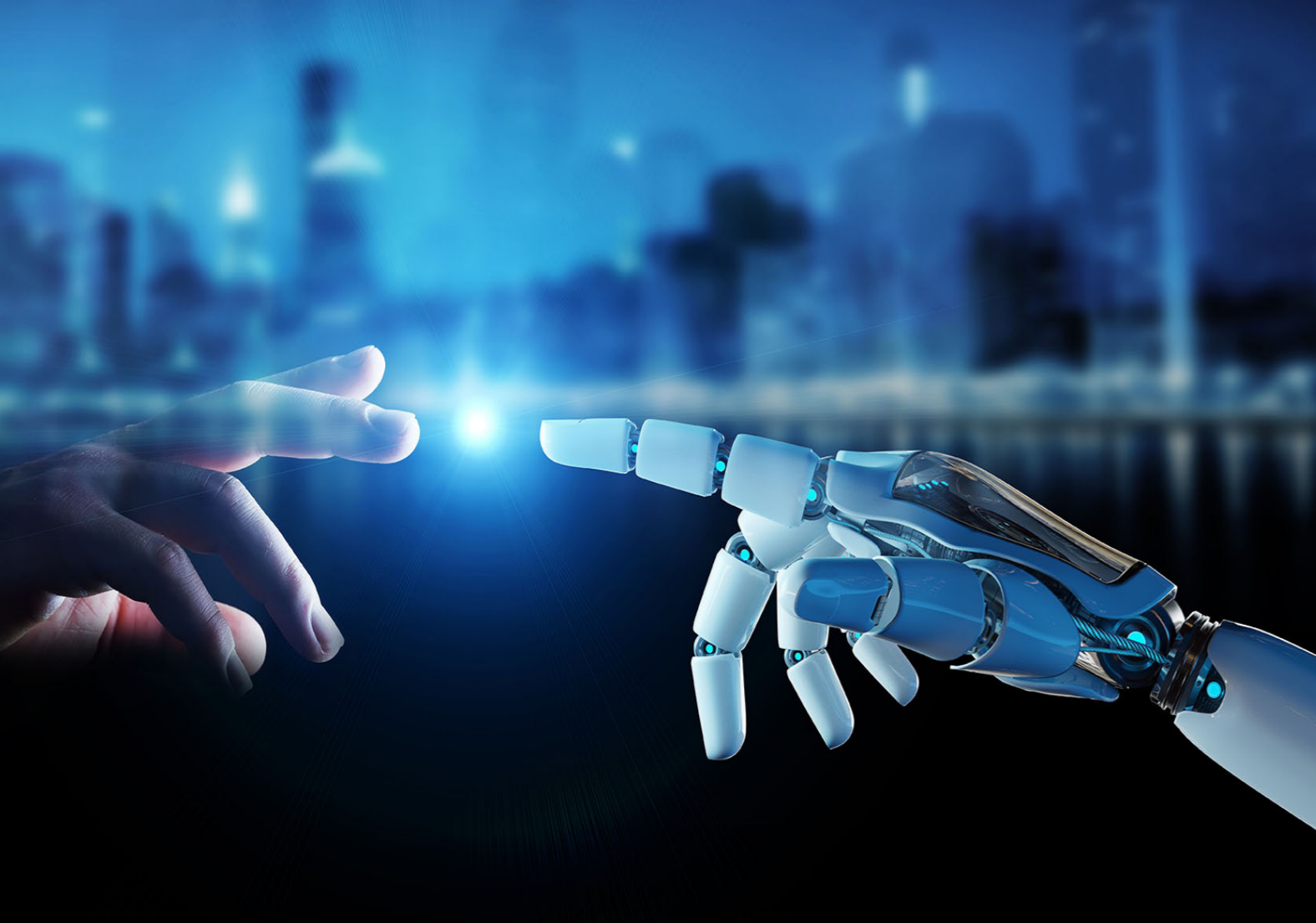
La realtà virtuale (VR) è l'uso della tecnologia informatica per creare un ambiente simulato. Gli utenti sono immersi in mondi 3D e possono interagire con essi invece di guar-

dare "solo" uno schermo 2D.

Nella realtà virtuale si sperimenta un mondo completamente virtuale. Nella realtà aumentata, invece, gli elementi virtuali si fondono con l'ambiente reale, che viene integrato e supportato da informazioni virtuali, spesso con lo scopo di fornire assistenza nelle situazioni quotidiane.

Poiché la realtà aumentata e la realtà virtuale combinano il mondo fisico e quello digitale, offrono un enorme potenziale di utilizzo da parte di aziende e organizzazioni. L'RA e la VR possono essere utilizzate nei settori della sanità e della medicina, del marketing e della pubblicità, dell'istruzione, delle vendite e dell'e-commerce, degli eventi e delle conferenze, ecc.

Nel settore della leadership, le applicazioni VR possono far sì che team spazialmente separati si incontrino e lavorino insieme in un ambiente virtuale. Non tutti siedono da soli davanti al proprio schermo e vedono i colleghi solo come una piccola immagine, ma tutti interagiscono insieme in un ambiente virtuale. Il nuovo modo di lavorare insieme offre una serie di opportunità di interazione, non solo per i manager.



## Robotica e droni

I robot e l'automazione robotica dei processi (RPA) sono in uso da molti anni. I robot sono utilizzati nell'industria, ad esempio nella produzione. L'automazione robotica dei processi (RPA), invece, è meno in vista, ma è considerata un "arma segreta" della trasformazione digitale. La RPA si riferisce a un software che può essere facilmente programmato per eseguire compiti semplici imitando il comportamento umano. Questi cosiddetti robot software possono essere utilizzati nelle organizzazioni per elaborare transazioni, gestire dati, attivare reazioni e comunicare con altri sistemi digitali.

I robot software utilizzati per la RPA sono essenzialmente programmati dai dipendenti che li utilizzano (con l'assistenza di programmatori, se necessario). A questi programmi si può insegnare, ad esempio, a inviare messaggi di ricezione, compilare moduli o controllarne la completezza, aggiornare una tabella di dati memorizzati, aggi-

ungere fatture, ecc. In altre parole, il software RPA è stato progettato per assumere compiti semplici e ripetitivi e sollevare i dipendenti.

I droni sono più comunemente chiamati veicoli aerei senza pilota, ma in generale il termine si riferisce anche a veicoli terrestri e acquatici più o meno autonomi. I droni non si occupano solo di consegne automatizzate, ma vengono utilizzati in molti settori come potente strumento per la raccolta di dati. Altre applicazioni includono il trasporto di pezzi di ricambio, cibo, medicine, piccole merci da terra a navi in alto mare, ecc.

## Esperienza del cliente digitale (DCX) e social media

Per esperienza del cliente digitale (DCX) si intende qualsiasi esperienza del cliente che si svolge tramite un'interfaccia digitale, ossia tramite computer, tablet o smartphone. È il caso, ad esempio, di un cliente che ricerca un prodotto su Internet, poi utilizza un'app

per trovare un negozio nelle vicinanze e usa lo smartphone per recuperare informazioni tecniche di base.

Nel corso della trasformazione digitale, molte organizzazioni e aziende devono cambiare i propri modelli di business e adattarsi alle nuove condizioni di mercato. Le tecnologie digitali hanno anche cambiato radicalmente il comportamento dei consumatori: Molti consumatori preferiscono funzioni self-service automatizzate e si informano online sui loro marchi preferiti.

L'esperienza del cliente digitale è un processo completo e incentrato sul cliente tanto quanto l'esperienza del cliente non digitale. Per i clienti, la distinzione tra interazione digitale e non digitale non è quindi importante. Ciò che conta è la totalità dell'esperienza con un marchio, un'azienda, un'organizzazione o un servizio, ed è di secondaria importanza che l'interazione sia avvenuta principalmente in digitale o di persona.

È un dato di fatto che l'esperienza comples-

siva del cliente è fondamentale sia per la crescita futura che per il successo attuale di un'azienda o di un'organizzazione. La soddisfazione complessiva e costante dei vostri clienti o del vostro gruppo target è essenziale per la loro fidelizzazione, per il passaparola, per le acquisizioni, ecc. Allo stesso tempo, una buona strategia DCX può portare a un minor numero di reclami, ad esempio. Con gli strumenti giusti, i dipendenti possono gestire tutte le richieste in modo uniforme e professionale, indipendentemente dal mezzo di comunicazione del cliente. Questo aumenta la produttività e la fidelizzazione del personale ed evita la duplicazione del lavoro. DCX è più di un "semplice" uso professionale dei canali dei social media. Offre inoltre ai manager una serie di possibilità, ad esempio quando si ottimizzano i processi organizzativi interni insieme al proprio team, a vantaggio sia dei clienti che dei dipendenti.



## Blockchain - Tecnologia

Una blockchain è un registro digitale delle transazioni o dei contanti che consente di memorizzare i dati su migliaia di server in tutto il mondo, permettendo a ogni membro della rete di vedere le voci di tutti gli altri in tempo quasi reale (trasparenza). Una blockchain può essere programmata per registrare non solo le transazioni finanziarie di criptovalute, ma praticamente qualsiasi cosa di valore. I dati di una blockchain (cioè una catena di blocchi di dati) non possono essere manipolati in linea di principio. Una volta registrati, i dati di un determinato blocco non possono essere modificati retroattivamente senza modificare tutti i blocchi successivi.

La tecnologia blockchain è stata finora utilizzata, tra l'altro, per i pagamenti e i trasferimenti di denaro, per i contratti intelligenti, in cui i termini dell'accordo tra, ad esempio, acquirente:in e venditore:in sono scritti direttamente in righe di codice, e per la documentazione in una catena di approvvigionamento. In sintesi, la blockchain è una tecnologia che

consente transazioni sicure e anonime. Gli usi principali sono due: 1. proteggere i dati (fiducia) e 2. registrare praticamente qualsiasi cosa di valore (storia).

La tecnologia blockchain riceve un'attenzione un po' troppo unilaterale a causa dell'attenzione rivolta alle criptovalute come il Bitcoin. Chi riesce a distaccarsi da questo interessante, ma non unico, aspetto dell'utilizzo della tecnologia blockchain avrà probabilmente delle sorprese.

## Sicurezza informatica

Il settore della sicurezza informatica affronta una delle maggiori sfide poste dagli sviluppi tecnologici dell'era digitale, come l'Internet delle Cose (IdC) o i servizi cloud (vedi sopra). È un settore che nessuna organizzazione dovrebbe trascurare.

Il tema della sicurezza informatica riguarda la protezione dei sistemi connessi a Internet, compresi hardware, software e dati, dagli attacchi informatici. Il compito principale della sicurezza informatica è quello di proteg-

gere le informazioni e i sistemi dalle minacce informatiche come malware, phishing, spear phishing, trojan, violazioni di dati, ecc.

Le organizzazioni e le aziende di tutte le dimensioni devono essere in grado di rispondere e riprendersi dagli attacchi informatici, in modo da poter fornire i propri prodotti o servizi senza interruzioni. Un attacco informatico può prendere di mira le informazioni di un'azienda, ad esempio gli elenchi dei clienti, i database dei clienti, i dati finanziari, i progetti dei prodotti o i processi di produzione, i servizi informatici o le apparecchiature informatiche.

L'obiettivo deve quindi essere quello di raggiungere un livello adeguato di resilienza informatica. La resilienza informatica è la capacità di un'organizzazione di prepararsi, rispondere e riprendersi dagli attacchi informatici. Questo aiuta a proteggere dai rischi informatici, a difendersi dagli attacchi, a limitare la portata di un attacco e a garantire la sopravvivenza di un'organizzazione nonostante un attacco.



Chiunque utilizzi un dispositivo digitale al giorno d'oggi - in altre parole, chiunque - deve affrontare regolarmente il problema della sicurezza informatica. L'argomento dovrebbe quindi essere al centro dell'agenda di ogni manager. Per evitare errori, i manager e i dipendenti devono essere costantemente formati e informati sui nuovi sviluppi nel campo della sicurezza informatica. Vale quanto segue: corsi di formazione regolari (anche brevi) sono più importanti delle qualifiche acquisite una volta sola.



## L'era digitale - cogliere le opportunità e affrontare le sfide

Con i dieci sviluppi tecnologici descritti, avete una buona base per guidare lo sviluppo della vostra organizzazione nell'era digitale. Questo è uno dei compiti di leadership più importanti in assoluto. Voi e il vostro team dovete creare le condizioni nell'era digitale per garantire che la vostra organizzazione rimanga tecnologicamente aggiornata. Ciò significa, tra l'altro, che la maggior parte delle organizzazioni dovrebbe esaminare in modo approfondito il proprio modello di business o le modifiche necessarie a tale modello.

Come leader, dovete avere un'idea di come passare dal modello di business esistente a un nuovo modello di business adatto alla trasformazione digitale. Si tratta di cogliere con coraggio le opportunità che quasi tutte le organizzazioni si trovano ad affrontare, affrontando al contempo in modo adeguato i rischi che la trasformazione digitale comporta. In modo ottimale, dovrete integrare questo processo di ulteriore sviluppo del

vostro modello di business nelle dieci fasi di INCLUDE. La misura in cui ciò è appropriato dipende, ovviamente, dallo stato di avanzamento della trasformazione digitale nella vostra organizzazione. Con il "Strumento di trasformazione digitale" (vedi capitolo 6), avete a disposizione uno strumento sviluppato appositamente per questo compito. Ad esempio, se ritenete che la vostra organizzazione sia ancora all'inizio, l'utilizzo dello "Strumento di trasformazione digitale" è una buona opportunità per iniziare.

Il "Strumento di trasformazione digitale" vi guida passo dopo passo nel processo di trasformazione digitale della vostra organizzazione. Il lavoro su un nuovo modello di business comprende quattro fasi: la fase di avvio, in cui si creano i presupposti necessari, la fase di analisi dello stato attuale, la fase di sviluppo della strategia e la fase di implementazione. Per tutte e quattro le fasi sono disponibili materiali specifici per l'apprendimento, il lavoro e la pianificazione sul cambiamento organizzativo, ad esempio su argomenti come la gestione del cambiamento o dei progetti, o strumenti di analisi rilevanti come l'analisi SWOT o PESTLE.

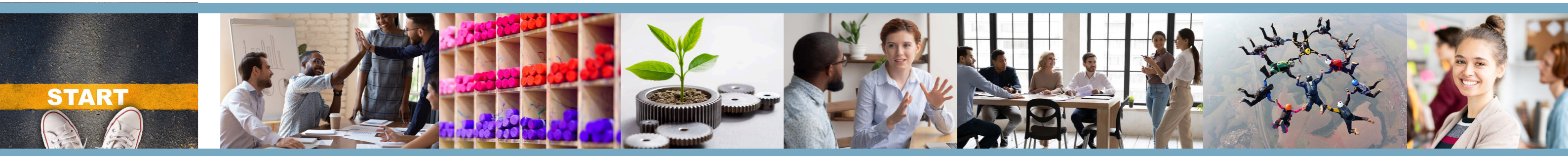
Il "Strumento di trasformazione digitale" è uno strumento che vi aiuta ad ampliare le vostre conoscenze sul processo di digitalizzazione della vostra organizzazione. Con l'aiuto del "Strumento di trasformazione digitale" potete utilizzare queste nuove conoscenze e integrarle direttamente nel vostro processo di sviluppo INCLUDE.

Lo strumento di trasformazione digitale è particolarmente efficace se utilizzato nelle fasi 1 e 6 e nelle fasi 3 e 8 del processo INCLUDE (vedi capitolo 4). Nelle fasi 1 e 6 (preparazione), voi come leader o nell'intera organizzazione potete ottenere una panoramica dei dieci importanti sviluppi tecnologici già presentati nella sezione precedente. Inoltre, un breve Quick Check online, anch'esso parte dello Strumento di trasformazione digitale, vi aiuta ad avere una consapevolezza della posizione attuale della vostra organizzazione nel percorso di trasformazione digitale. Nelle fasi 3 e 8 (imparare, provare e mettere in pratica), voi come leader o l'intero team potete lavorare insieme a un riallineamento strategico della vostra organizzazione. Se questo processo si svolge parallelamente, ad esempio, alla sperimentazione di nuovi

metodi decisionali INCLUDE che consentano una migliore collaborazione all'interno dell'organizzazione, si possono portare avanti due cose contemporaneamente: I vostri processi e le vostre strutture interne saranno più fluidi e auto-organizzati e sarete in grado di offrire ai vostri clienti e gruppi target ciò che realmente desiderano e di cui hanno bisogno nell'era digitale.

# 08

Come si prepara e si conduce  
una formazione INCLUDE?





## Come si prepara e si conduce una formazione INCLUDE?

In questo capitolo troverete indicazioni e suggerimenti per la preparazione e la conduzione di workshop sul tema „Leadership inclusiva nell'era digitale“. Presentiamo due programmi di workshop che possono essere condotti sia online che di persona: un workshop di un giorno e un workshop di due giorni.

Partiamo dal presupposto che siate formatori esperti che possiedono le conoscenze generali e le competenze abituali dei formatori per la formazione online e/o faccia a faccia e che sappiate pianificare e condurre workshop. Per questo motivo, in questo capitolo ci concentreremo esclusivamente sui contenuti formativi di INCLUDE e sulle sue caratteristiche.

### Progettazione di un INCLUDE workshop

Potete usare i modelli di workshop come guida e condurre la formazione secondo i modelli. Potete anche prendere spunto dai modelli per progettare la vostra formazione

e utilizzare gli altri strumenti presentati in questo manuale.

Quando vi discostate dai modelli di workshop presentati nella vostra progettazione formativa, tenete presente gli obiettivi che state perseguendo con il vostro workshop e le esigenze del vostro gruppo target. All'inizio di ogni descrizione dello strumento INCLUDE contenuta in questo manuale, troverete informazioni sui benefici dello strumento nella pratica. In questo modo è possibile creare facilmente corsi di formazione ben progettati e su misura per INCLUDE.

Pianificate sempre un'introduzione a INCLUDE, coprite le 5 aree di sviluppo di INCLUDE e introducete il modello di processo di INCLUDE. Chiudete il workshop con un piano d'azione individuale per i partecipanti e con i passi successivi verso una leadership più inclusiva

### INCLUDE offline o online?

A seconda delle possibilità a vostra disposizione, potete organizzare workshop INCLUDE di uno o più giorni, online o faccia a faccia. Se decidete di organizzare un workshop online, vi consigliamo di consultare gli strumenti “Lavoro a distanza“ e “Come condurre riunioni

online“ nel Capitolo 6 di questo manuale. Qui troverete ispirazione per le applicazioni online per creare varietà nel vostro workshop.

Sebbene molti siano ormai pratici del lavoro a distanza e dell'apprendimento online, non si può negare che lo scambio faccia a faccia - soprattutto nel campo dell'autoconsapevolezza - non possa essere completamente sostituito da un'alternativa online. Riflettete se una combinazione di online e offline ha senso per voi.

### Programmazione, dimensione e impostazione del gruppo

Il tema “Leadership inclusiva nell'era digitale“ implica un processo di sviluppo personale. Pertanto, per i gruppi che hanno poca o nessuna esperienza con questo argomento, è necessario prevedere più tempo per gli esercizi e lo scambio.

I laboratori modello sono progettati per un gruppo di massimo 12 partecipanti. Se i partecipanti sono più numerosi, è consigliabile chiedere a un altro formatore di affiancarvi. Alcuni esercizi possono essere svolti in parallelo. Tenete presente che, con l'aumentare del numero di partecipanti, dovrete prevedere più tempo per la discussione e la revisione dei risultati del lavoro.

Secondo l'approccio INCLUDE, i partecipanti dovrebbero sedersi in cerchio durante i workshop faccia a faccia. In questo modo, non solo si trasmette un incontro all'altezza degli occhi in termini di contenuti, ma anche attraverso l'ambientazione.

I due modelli di workshop non specificano il numero e la durata delle pause. Pianificatele insieme al gruppo.

### Dispense

Data la complessità dell'argomento, consigliamo di mettere a disposizione dei partecipanti il manuale INCLUDE in formato digitale prima del workshop. In questo modo, ogni partecipante potrà portare con sé una copia o il materiale in formato digitale, a seconda

delle proprie esigenze.

### Obiettivi di apprendimento

I modelli di workshop sono progettati per soddisfare le esigenze delle persone che desiderano guidare in modo inclusivo e che cercano un supporto per guidare team e organizzazioni nell'era digitale. Gli obiettivi sono i seguenti: fornire conoscenze, competenze e atteggiamenti dei leader inclusivi; a seconda che si scelga il formato di un giorno o di due giorni, l'intensità varierà.

**Conoscenza:** Partecipanti ...

- sanno che cos'è la leadership inclusiva
- sono consapevoli delle condizioni di lavoro nell'era digitale e sanno perché la leadership inclusiva è una possibile risposta a queste sfide.
- conoscono il modello INCLUDE e le 5 aree di INCLUDE: leader, persone, struttura, processi, tecnologie
- sanno come integrare la leadership inclusiva nel loro lavoro quotidiano.

**Competenze:** Partecipanti ...

- sono in grado di migliorare le loro capacità di conduzione inclusiva passo dopo passo.
- sono in grado di applicare almeno uno strumento INCLUDE dalle aree leader, persone, struttura, processo e tecnologia.

**Atteggiamento:** Partecipanti ...

- hanno sperimentato la leadership inclusiva secondo INCLUDE e hanno individuato approcci per il loro lavoro quotidiano.
- comprendono meglio il proprio stile di leadership ed essere aperti al suo ulteriore sviluppo.
- sono aperti a rispondere in modo inclusivo alle mutate condizioni di lavoro nell'era digitale.
- sono pronti a creare il loro piano di sviluppo personale come leader inclusivo.



## Lista di controllo per la preparazione di un workshop INCLUDE

La seguente lista di controllo vi aiuterà a preparare la vostra formazione INCLUDE..

Attività	Sì	Non ancora
<b>Conoscenza di INCLUDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscete il modello INCLUDE di leadership inclusiva?</li> <li>• Conoscete le 5 aree di sviluppo di INCLUDE e potete spiegarle?</li> <li>• Può spiegare perché la leadership inclusiva è una risposta alle sfide dell'era digitale?</li> <li>• Può argomentare perché la leadership inclusiva è una risposta alle sfide dell'era digitale?</li> <li>• Conoscete e capite gli strumenti INCLUDE che presentate durante la formazione?</li> <li>• Avete previsto le possibili domande, obiezioni o dubbi dei partecipanti e avete pensato a come rispondere?</li> </ul>		
<b>Esigenze e conoscenze pregresse dei partecipanti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sapete chi sono i vostri partecipanti?</li> <li>• Sapete le conoscenze dei partecipanti in materia di leadership inclusiva?</li> <li>• Sapete come i partecipanti intendono la leadership inclusiva?</li> <li>• Sapete le esperienze di leadership dei partecipanti?</li> <li>• Se si tratta di una formazione interna: Sapete le esigenze formative del gruppo e le loro aspettative? Avete chiarito le aspettative con il cliente?</li> </ul>		
<b>Contenuti del workshop INCLUDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il vostro workshop include <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ un'introduzione a INCLUDE,</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ il modello di processo INCLUDE,</li> <li>◦ almeno uno strumento* di ogni area di sviluppo di INCLUDE,</li> <li>◦ un piano d'azione per lo sviluppo individuale dei partecipanti dopo il workshop?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La selezione degli strumenti INCLUDE risponde alle esigenze dei partecipanti?</li> <li>• Gli strumenti INCLUDE selezionati sono utili per i partecipanti, che possono applicarli sul loro posto di lavoro dopo il workshop?</li> </ul> <p>* Per informazioni dettagliate su ogni strumento INCLUDE, consultare la descrizione degli strumenti nel capitolo 6 del presente manuale. Da queste informazioni è possibile ricavare il materiale necessario per preparare il workshop.</p>		
--	--	--

<b>Procedura del workshop INCLUDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il vostro programma è ben pensato e fattibile?</li> <li>• Avete pianificato la migliore implementazione possibile? Ad esempio, due mezze giornate per un workshop di un giorno o meglio una giornata intera?</li> <li>• Lo spazio o le applicazioni online sono adeguate alla realizzazione del workshop?</li> <li>• Avete pianificato abbastanza pause?</li> <li>• Avete a disposizione "ice-breakers" ed "energiser"?</li> </ul>		
---	--	--

<b>Competenze formative</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siete convinti delle vostre capacità di condurre una formazione INCLUDE?</li> <li>• Avete già fatto pratica con gli strumenti che userete durante la formazione?</li> <li>• Avete adattato gli strumenti e, se del caso, le dispense per la vostra formazione?</li> <li>• Se state organizzando una formazione online: I partecipanti hanno familiarità con gli strumenti digitali?</li> </ul>		
---	--	--

<b>Il vostro atteggiamento di INCLUSIONE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avete compreso l'approccio INCLUDE?</li> <li>• Siete disposti a imparare e a svilupparvi con i partecipanti nello spirito di INCLUDE?</li> <li>• Avete il coraggio e la fiducia di condividere le vostre esperienze di leadership e di dare il buon esempio?</li> <li>• Siete pronti a incontrare i partecipanti all'altezza degli occhi?</li> <li>• Vi impegnate di includere tutti i partecipanti e di evitare l'esclusione durante la formazione?</li> <li>• Siete disposti a fornire i contenuti in modo da permettere ai partecipanti di svilupparsi?</li> </ul>		
---	--	--





Prima mezza giornata di un workshop INCLUDE di un giorno

Introduzione	Contenuto
<p>45 minuti</p>	<p>20 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dare il benvenuto ai partecipanti.</li> <li>• Chiedete a ogni partecipante di presentarsi per nome e di condividere un'esperienza di leadership.</li> <li>• Introdurre gli obiettivi e il programma del workshop.</li> </ul>
<p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruire relazioni con e tra i partecipanti.</li> <li>• Stabilire insieme le regole per la cooperazione (tecnica e) interpersonale durante il workshop.</li> <li>• Conoscere le esigenze e le motivazioni dei partecipanti.</li> </ul>	<p>25 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esercizio "Speranze e paure" <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Scrivete due argomenti su una bacheca (virtuale): 1) Speranze e 2) Paure.</li> <li>◦ Chiedete ai partecipanti di condividere a coppie le loro speranze e i loro timori riguardo al workshop INCLUDE, di scrivere i loro risultati su cartoncini (virtuali) e di metterli al posto corrispondente sulla bacheca. È possibile creare un numero qualsiasi di cartoncini.</li> <li>◦ Quando i partecipanti hanno terminato il lavoro a coppie, riassumete insieme le informazioni riportate sui cartoncini. Chiedete: Quali speranze e quali paure condividete?</li> <li>◦ Trattate le speranze come aspettative del gruppo. Affrontatele indicando quali saranno trattate nel corso della formazione.</li> </ul> </li> <li>• Elaborate insieme le regole della cooperazione, tenendo conto delle speranze e delle paure dei partecipanti.</li> </ul>

**Modello per un workshop di un giorno su INCLUDE**

Il seguente modello per un workshop INCLUDE di una giornata è stato concepito per due mezza giornate. Il workshop può essere condotto anche in un solo giorno, anche se in questo caso è necessario abbreviare i contenuti in alcune parti.

Il workshop tratta i seguenti argomenti:

- Introduzione
- Leadership inclusiva: un'introduzione a INCLUDE
- INCLUDE area di sviluppo "Leader": Strumento "Posizioni di vita"
- INCLUDE area di sviluppo "Tecnologia": "Strumento di trasformazione digitale"
- INCLUDE area di sviluppo "Processo": Strumento "Team Canvas"
- INCLUDE area di sviluppo "Struttura": Strumento "Cerchio d'oro"
- INCLUDE area di sviluppo "Persone": Strumento "Discounting"
- Il modello di processo INCLUDE
- Sviluppare un piano d'azione - guidare in modo inclusivo passo dopo passo
- Conclusione

## Leadership inclusiva: un'introduzione a INCLUDE

75 minuti

### Obiettivi

- Affrontare le mutate condizioni quadro del mondo del lavoro nell'era digitale.
- Sapere che cos'è la leadership inclusiva in termini di INCLUDE.
- Riconoscere perché la leadership inclusiva è una possibile risposta alle sfide dell'era digitale.
- Conoscere il modello INCLUDE

### Contenuto:

30 minuti

- Esercizio "Sfide per i leader nell'era digitale".
  - Chiedete ai partecipanti di discutere a coppie le sfide che devono affrontare come leader nell'era digitale, di scrivere i risultati su cartoncini (virtuali) e di metterli alla lavagna. È possibile creare un numero qualsiasi di cartoncini.
  - Quando i partecipanti hanno terminato il lavoro a coppie, riassumete le informazioni riportate sulle schede. Aggiungete ai risultati dei partecipanti alcune informazioni tratte dalla dispensa INCLUDE „Fondamenti per i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo“ sulle nuove condizioni quadro del mondo del lavoro nell'era digitale.
  - Chiedete: Quali sfide condividete? Cosa ci dicono queste sfide sul nostro gruppo?

45 minuti

- Introduzione all'approccio INCLUDE sulla leadership inclusiva nell'era digitale.
  - Chiedete a ciascuno di pensare a 4 parole che secondo loro descrivono meglio la leadership inclusiva. Chiedete a tutti di scrivere ognuna delle parole su un cartoncino e di appuntarle su una bacheca o di scriverle in uno strumento online (ad esempio, mentimeter) per creare una nuvola di parole condivisa.
  - Successivamente, spiegare le 5 aree di sviluppo sulla strada verso uno stile di leadership inclusivo nel senso di INCLUDE. Durante la discussione di ciascuna area di sviluppo INCLUDE, chiedete ai partecipanti di identificare quale delle sfide precedentemente elencate si applica a quale area di sviluppo INCLUDE.
  - Dopo che i partecipanti hanno sentito parlare di leadership inclusiva in termini di approccio INCLUDE, chiedete loro di creare una nuvola di parole che si concentri su ciò che hanno sentito e identificato durante la presentazione. Confrontate e discutete con il gruppo i due risultati.



### INCLUDE Area di sviluppo "Leader"

Strumento: "Posizioni di vita"  
Incoraggiare la consapevolezza di sé

45 minuti

### Obiettivi

- Conoscere e applicare uno strumento INCLUDE dalla area "Leader".
- Riconoscere l'impatto degli assunti inconsci sul corso e sull'esito di un'interazione (esclusiva o inclusiva).
- Osservare i propri assunti su se stessi e sugli altri e acquisire familiarità con l'approccio ok-ok.

### Contenuto

20 minuti

- Convidete con i partecipanti un messaggio basato su quattro diverse ipotesi:
  - Presupposto 1: io sono ok - tu non sei ok
  - Presupposto 2: lo non sono ok - Tu sei ok
  - Presupposto 3: lo non sono ok - Tu non sei ok
  - Presupposto 4: lo son ok - Tu sei ok
- Discutete insieme le seguenti domande o chiedete ai partecipanti di scrivere le risposte alle domande nella chat:
  - Quali emozioni hanno suscitato in voi i diversi messaggi?
  - Quale messaggio è stato più facile da accettare e perché?
  - Qual è la differenza tra i quattro messaggi?
- Presentate ai partecipanti lo strumento "Posizioni di vita". Aggiungete l'input teorico facendo riferimento ai quattro messaggi comunicati in precedenza sulla base delle quattro diverse ipotesi.



- 15 minuti
- Esercizio “Riflettere sulle proprie ipotesi”
    - Invitate i partecipanti a riflettere sulle loro ipotesi preferite. Chiedete loro di pensare e analizzare situazioni difficili della loro vita:
      - Come avete pensato a voi stessi in queste situazioni?
      - Come avete pensato agli altri?
    - Chiedete ai partecipanti di indicare, in forma anonima, quale posizione di vita hanno privilegiato in situazioni passate. Mostrate i risultati al gruppo.

- 10 minuti
- Fate riferimento ai risultati del sondaggio anonimo e sensibilizzate il gruppo sulla misura in cui la consapevolezza della propria posizione di vita da parte di un leader è utile.
  - Riflettere insieme sulle seguenti domande per sensibilizzare i partecipanti su come affrontare i diversi atteggiamenti:
    - Cosa possiamo fare se non siamo in grado di vedere l'altro lato come se fosse OK?
    - Cosa possiamo fare se non siamo in grado di vederci bene?

### INCLUDE Area di sviluppo “Tecnologia”

Strumento: “Strumento di trasformazione digitale”

Conoscere un processo per dare forma congiuntamente alla trasformazione digitale di un'organizzazione

45 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere uno strumento INCLUDE dalla area di sviluppo “Tecnologia”.
- Comprendere la differenza tra digitalizzazione e trasformazione digitale.
- Essere sensibilizzati alle opportunità e alle sfide della trasformazione digitale.
- Apprendere un metodo passo dopo passo per la trasformazione digitale delle organizzazioni.

### Contenuto

45 minuti

- Chiarire la differenza tra trasformazione digitale e digitalizzazione in una discussione di apprendimento congiunta con i partecipanti.
- Discutere l'importanza e la necessità della trasformazione digitale nelle organizzazioni.
- Presentate lo “Strumento di trasformazione digitale” e sottolineate il suo approccio collaborativo.
- Chiudete questa unità di apprendimento condividendo e discutendo l'applicazione dello strumento nelle organizzazioni.

### INCLUDE Area di sviluppo “Processo”

Strumento: “Team Canvas”

Facilitare i processi di collaborazione inclusiva

45 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere e applicare uno strumento INCLUDE dalla area “Processo”.
- Familiarizzare con uno strumento che apre lo spazio e consente la partecipazione di tutti.
- Mostrare le possibilità di sviluppare una cultura dal basso verso l'alto.

### Contenuto:

45 minuti

- Invitate i partecipanti a creare un “Team Canvas” per il gruppo nel contesto del workshop.
- Facilitare ogni area del “Team Canvas” e porre le domande appropriate. Siate orientati al processo e neutrali rispetto ai contenuti.
- Riassumere:
  - Cosa abbiamo imparato dalla creazione del “Team Canvas”?
  - In quali aree c'era bisogno di discutere e perché?
  - Quali sono i vantaggi di “Team Canvas” per il nostro ulteriore lavoro?
- Discutete le possibilità di utilizzare il “Team Canvas” in diversi contesti di leadership inclusiva nel vostro lavoro quotidiano.



## Seconda mezza giornata di un workshop INCLUDERE di un giorno

<p><b>Introduzione</b></p> <p>45 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare gli obiettivi del workshop.</li> <li>• Per verificare i progressi dell'apprendimento.</li> <li>• Ispirare attraverso le storie di successo dei partecipanti.</li> </ul>	<p><b>Contenuto</b></p> <p>45 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dare il benvenuto ai partecipanti.</li> <li>• Se ci sono alcuni giorni tra la prima e la seconda parte del workshop di un giorno, chiedete ai partecipanti di condividere ciò che hanno già messo in pratica dall'ultima formazione. A seconda delle dimensioni del gruppo, possono farlo in piccoli gruppi, a coppie o su una lavagna virtuale.</li> <li>• Introdurre gli obiettivi del workshop e il programma.</li> </ul>
<p><b>INCLUDE Area di sviluppo "Struttura"</b></p> <p>Strumento: "Cerchio d'oro" come base per il cambiamento strutturale</p> <p>60 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicare in pratica uno strumento di INCLUDE dalla area "Struttura".</li> <li>• Imparare un modo di comunicare che ha un impatto sulla struttura di un'organizzazione.</li> <li>• Motivare il team a identificarsi con gli obiettivi organizzativi e ad assumersi le proprie responsabilità.</li> </ul>	<p><b>Contenuto</b></p> <p>15 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convidete con il gruppo il messaggio di un'organizzazione in due modi diversi. Iniziate a comunicare il messaggio parlando prima del "cosa", poi del "come" e infine del "perché". Esempio: Stiamo sviluppando una nuova bicicletta elettrica che utilizza i robot per contribuire a una struttura di trasporto sostenibile nelle grandi città. Poi convidete lo stesso messaggio in un ordine diverso: Prima parlate del "perché", poi del "come" e infine del "cosa". Si potrebbe procedere in questo modo: Ci impegniamo per un trasporto urbano sostenibile nelle grandi città, utilizzando i robot per produrre una nuova generazione di biciclette elettriche.</li> <li>• Discutete con il gruppo quale messaggio è più efficace e perché?</li> <li>• Presentare il modello del "Cerchio d'oro"</li> </ul> <p>30 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esercizio "Cerchio d'oro" <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Chiedete ai partecipanti di preparare una presentazione basata sui principi del "Cerchio d'oro" utilizzando una situazione reale.</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Sintesi della prima mezza giornata</b></p> <p>15 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare la consapevolezza delle aree di sviluppo di INCLUDE e degli strumenti di INCLUDE, in particolare le tre aree della tecnologia, del leader e del processo.</li> <li>• Per verificare i progressi dell'apprendimento.</li> </ul>	<p><b>Contenuto</b></p> <p>15 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponete delle domande conclusive ai partecipanti per chiudere la formazione, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Che cosa ricorda di oggi?</li> <li>◦ Quali argomenti sono stati importanti per voi oggi?</li> <li>◦ Cosa porterete via dal workshop di oggi?</li> </ul> </li> <li>• Lavorate con le speranze e le paure raccolte all'inizio. Chiedete ai partecipanti: Il workshop ha avuto un impatto su di loro?</li> <li>• Chiudete il workshop con una domanda aperta: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Che cosa vorreste applicare al vostro lavoro quotidiano durante il workshop di oggi?</li> <li>◦ Utilizzare un metodo che mostri le decisioni dei partecipanti in modo chiaro, ad esempio online con un mentimetro e una „nuvola di parole“ o in un workshop faccia a faccia con schede su una parete di moderazione.</li> </ul> </li> <li>• Ringraziate il gruppo per la sua partecipazione e il suo impegno..</li> </ul>
---	--



### INCLUDE Area di sviluppo “Persone”

Strumento: “Discounting”  
Migliorare la cooperazione

60 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere uno strumento INCLUDE dalla area “Persone”
- Fornire input per sviluppare le capacità di problem solving di individui e team.
- Mostrare come si possono individuare le resistenze e come si possono trovare soluzioni.

#### Contenuto

20 minuti

- Introdurre lo strumento “Discounting” e il suo funzionamento. Utilizzate esempi pratici tratti dal lavoro quotidiano per illustrarlo.
- Scambiate opinioni con i partecipanti e chiedete loro esempi familiari relativi allo strumento.

30 minuti

- Esercizio “Discounting”
  - Raggruppate i partecipanti in gruppi di tre. La persona A descrive una sfida del suo lavoro quotidiano, la persona B conduce la conversazione e utilizza il questionario di “Discounting” come guida. La persona C è un osservatore. Il piccolo gruppo cambia ruolo una o due volte, a seconda del tempo a disposizione.
  - Infine, il piccolo gruppo valuta l’andamento della conversazione, il risultato e le proprie esperienze:
    - A quale livello di “Discounting” è iniziata la conversazione e a quale è terminata?
    - Quali sono state le sfide?
    - Lo strumento “Discounting” è utile per il lavoro quotidiano?

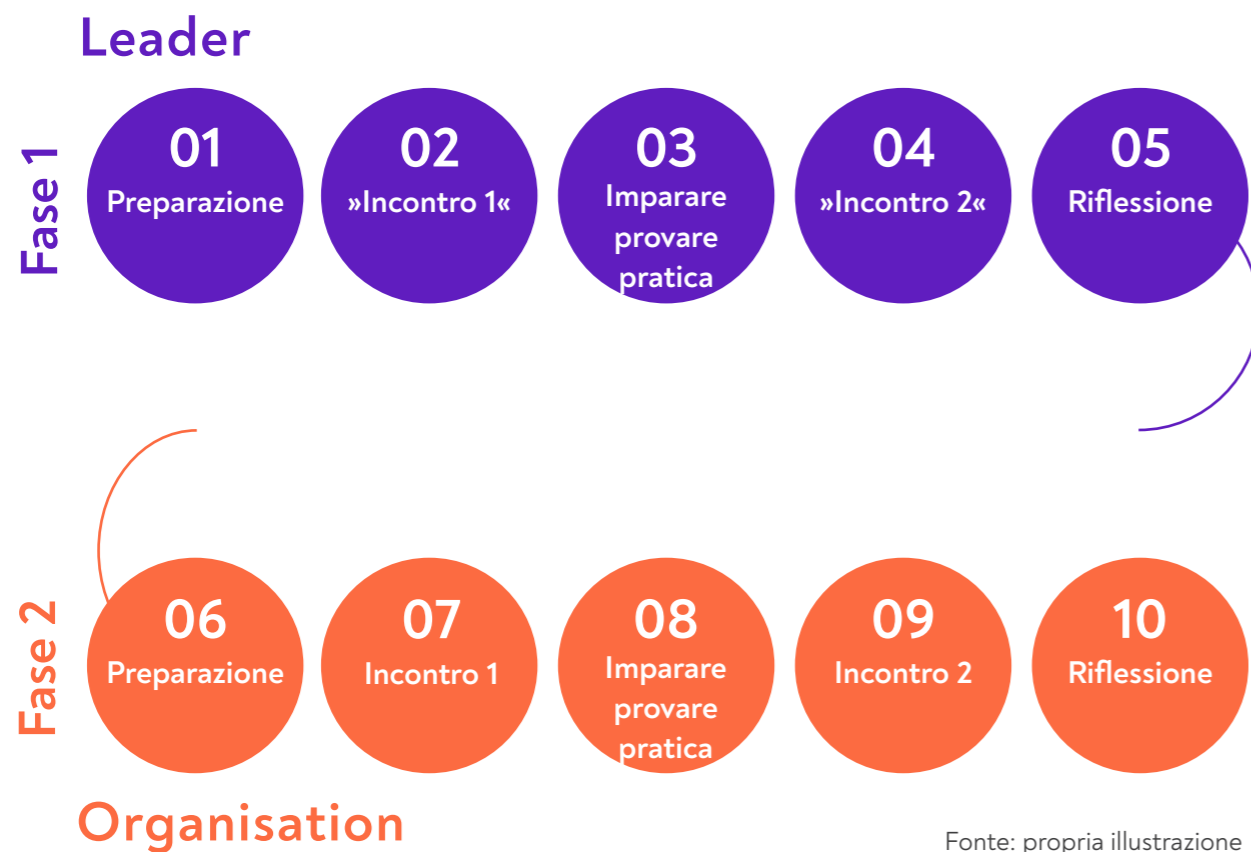
10 minuti

- Infine, condividete le esperienze dell’esercizio con l’intero gruppo.
  - C’è bisogno di un chiarimento?
  - Che cosa hanno sperimentato i piccoli gruppi durante l’esercizio?
  - In quali situazioni lo strumento “Discounting” può essere utile nel lavoro quotidiano?
- Concludere con informazioni su come lo strumento “Discounting” può essere applicato in un contesto di gruppo.

- Raggruppate quindi i partecipanti in squadre di tre persone. Chiedete loro di fare una breve presentazione e chiedete un feedback al gruppo:
- Quanto è stato efficace il messaggio? Cosa ha funzionato? Cosa potrebbe essere migliorato?

15 minuti

- Riassumere l’esperienza dell’esercizio:
  - Quali sono i vantaggi del “Cerchio d’oro”?
  - Cosa c’è di impegnativo nell’utilizzo del “Cerchio d’oro”?
  - Come avete affrontato queste sfide?
- Chiedete ai partecipanti di riflettere sul loro lavoro quotidiano e di pensare a situazioni in cui questo strumento potrebbe essere utile per loro. Raccogliere le idee dei partecipanti per iscritto.



Fonte: propria illustrazione

<p><b>Pianificazione dell'azione e chiusura</b></p> <p>45 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivare le persone a utilizzare INCLUDE come possibile risposta alle sfide della leadership di oggi.</li> <li>• Creare un mini-piano d'azione personale</li> <li>• Chiusura del workshop INCLUDE.</li> </ul>	<p><b>Contenuto</b></p> <p>15 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riprendere con i partecipanti le sfide della leadership nell'era digitale raccolte all'inizio del workshop.</li> <li>• Ricordare insieme le aree di sviluppo di INCLUDE e gli strumenti INCLUDE presentati: Quali sfide possono essere affrontate con l'approccio INCLUDE, il modello di processo INCLUDE e gli strumenti INCLUDE?</li> </ul> <p>15 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiedete ai partecipanti di creare un mini-piano d'azione personale INCLUDE:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Come posso attuare una leadership inclusiva nella mia vita?</li> <li>◦ Cosa voglio implementare?</li> <li>◦ In quali situazioni userò gli strumenti che ho imparato?</li> <li>◦ Quale sarà il mio primo passo?</li> </ul> </li> </ul> <p>15 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riassumete con i partecipanti il contenuto del workshop INCLUDE di un giorno: Cosa porteranno via?</li> <li>• Insieme ai partecipanti, create una „nuvola di parole“ con le conclusioni più importanti.</li> <li>• Riassumere la formazione.</li> <li>• Chiedete un feedback ai partecipanti e concludete la formazione.</li> <li>• Ringraziate il gruppo per la sua partecipazione e il suo impegno.</li> </ul>
---	--

<p><b>Il modello di processo INCLUDE e la sua applicazione pratica</b></p> <p>60 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere il modello di processo INCLUDE.</li> <li>• Comprendere le connessioni tra il modello di processo INCLUDE e gli strumenti INCLUDE.</li> <li>• Identificare le possibilità di implementare il modello di processo INCLUDE nella routine di lavoro quotidiana.</li> </ul>	<p><b>Contenuto</b></p> <p>60 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentare ai partecipanti il modello di processo INCLUDE.</li> <li>• Spiegare il ruolo del leader, di ogni individuo e del team nel modello di processo INCLUDE.</li> <li>• Fornire consigli pratici su come implementare INCLUDE nel lavoro quotidiano.</li> <li>• Discutere con i partecipanti le opportunità e le sfide nell'implementazione del modello di processo.</li> </ul>
---	--



## Primo giorno di un workshop INCLUDE di due giorni

### Introduzione

75 minuti

### Obiettivi

- Costruire relazioni con e tra i partecipanti.
- Stabilire insieme le regole per la cooperazione (tecnica e) interpersonale durante il workshop.
- Conoscere le esigenze e le motivazioni dei partecipanti.

### Contenuto

30 minuti

- Dare il benvenuto ai partecipanti.
- Introdurre gli obiettivi e il programma della formazione.
- Chiedete ai partecipanti di scegliere un'immagine al centro della stanza che rappresenti al meglio la loro idea di leadership. Per un workshop online, fornire immagini digitali.
- Chiedete ai partecipanti di presentarsi per nome e di condividere con il gruppo l'immagine che hanno scelto e il significato che ha per loro in termini di leadership.

45 minuti

- Chiedete ai partecipanti di valutare, su una scala da 1 a 10, la loro familiarità con l'idea di leadership inclusiva nell'era digitale.
- Creare tre aree che i partecipanti possono assegnare a se stessi: Principiante (valutazione 1-3), Intermedio (4-7) e Avanzato (8-10). Chiedete ai partecipanti di scegliere un gruppo in base alla loro autovalutazione.
- Chiedete ai partecipanti di ciascun gruppo di discutere i loro bisogni e obiettivi formativi rispondendo alle domande:
  - Cosa vogliamo ottenere personalmente attraverso questa formazione?
  - Cosa vogliamo dare di noi stessi?
- Raccogliere le aspettative e la disponibilità a contribuire durante la formazione da parte dei partecipanti.
- Elaborare insieme regole di cooperazione che consentano ai partecipanti di raggiungere gli obiettivi di apprendimento e di lavorare insieme in modo inclusivo.

## Modello per un workshop INCLUDE di due giorni

Il seguente modello per un workshop INCLUDE di due giorni è stato concepito per due giorni consecutivi. Tuttavia, il workshop può essere tenuto anche con un intervallo di tempo.

Il workshop tratta i seguenti argomenti:

- Introduzione
- Leadership inclusiva: un'introduzione a INCLUDE
- INCLUDE area di sviluppo "Leader": Strumento "Potere e autorità inclusivi"
- INCLUDE area di sviluppo "Struttura": Strumento "Spazio aperto per le organizzazioni"
- INCLUDE area di sviluppo "Persone": Strumento "Dare feedback"
- INCLUDE area di sviluppo "Processo": Strumento "Consenso decisionale"
- INCLUDE area di sviluppo "Tecnologia": "Strumento di trasformazione digitale"
- Il modello di processo INCLUDE
- Sviluppare un piano d'azione - guidare in modo inclusivo passo dopo passo
- Conclusione

## Leadership inclusiva - INCLUDE

120 minuti

### Obiettivi

- Affrontare le mutate condizioni quadro del mondo del lavoro nell'era digitale.
- Sapere che cos'è la leadership inclusiva in termini di INCLUDE.
- Riconoscere perché la leadership inclusiva è una possibile risposta alle sfide dell'era digitale.
- Conoscere il modello INCLUDE.

## Contenuto

60 minuti

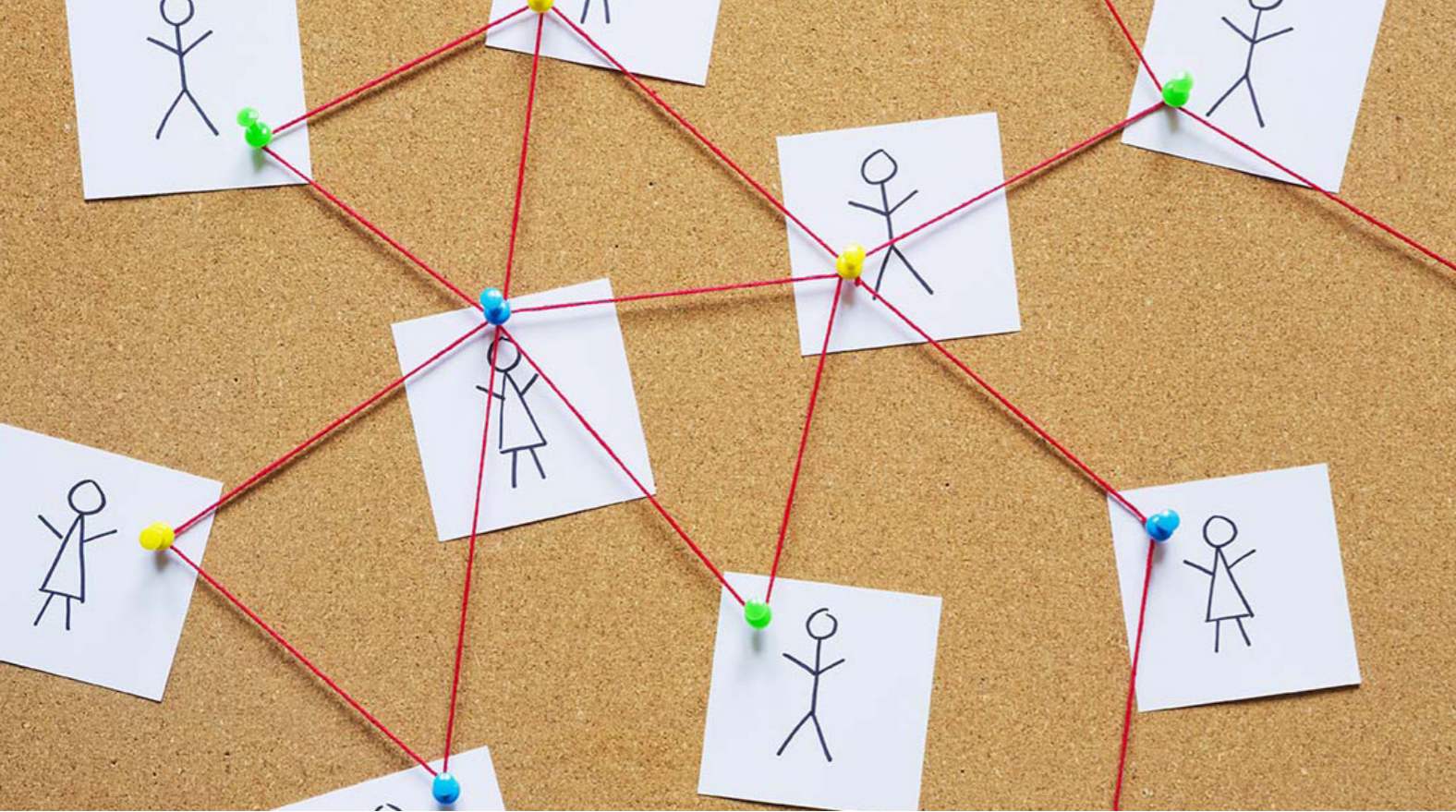
- Esercizio "Linea di vita"
  - Chiedete ai partecipanti di lavorare in piccoli gruppi. Assicuratevi che la composizione del gruppo sia il più possibile diversificata in termini di età e di esperienza di leadership. Chiedete ai partecipanti di disegnare una linea del tempo che parta dal momento in cui il membro più anziano del gruppo si ricorda e arrivi fino a oggi. Date ai partecipanti il compito di segnare tutti i punti di svolta della storia che considerano importanti (geopolitici, economici, sociali, tecnologici, ecc.). Utilizzate fogli di carta grandi (evento faccia a faccia) o una lavagna online (workshop online).
  - Al termine di questa fase di lavoro, chiedete a ciascun gruppo di riassumere i risultati e di presentarli agli altri partecipanti.
  - Discutete con i partecipanti le seguenti domande sullo sfondo dei risultati del gruppo:
    - Come è cambiato il mondo in questo periodo?
    - In che modo queste svolte hanno influenzato la nostra vita (lavorativa)?
    - Quali nuove sfide ha portato ai leader? Quali sono le sfide che i leader devono affrontare oggi?
  - Raccogliete le sfide con i partecipanti e documentatele insieme in un luogo ben visibile a tutti. Tornerete su questa raccolta durante il workshop.



60 minuti

- Chiedete ai partecipanti di condividere e identificare in piccoli gruppi esempi di buone pratiche di leadership inclusiva e di scriverli su foglietti adesivi o note virtuali.
- Presentare l'approccio INCLUDE alla leadership inclusiva nell'era digitale. Spiegare in generale cos'è la leadership inclusiva in termini di INCLUDE, facendo riferimento al contenuto e alle conclusioni degli esercizi della linea di vita e alle sfide identificate dal gruppo.
- Spiegare le 5 aree di sviluppo di INCLUDE nel percorso verso uno stile di leadership inclusivo.
- Discutete ora gli esempi di buone pratiche emersi dal lavoro di gruppo e chiedete ai partecipanti di metterli in relazione con le 5 aree di sviluppo di INCLUDE: Leader, Persone, Struttura, Processo e Tecnologie. L'elenco delle buone pratiche vi darà un'idea di come i partecipanti definiscono la leadership inclusiva nella pratica. Se le aree di sviluppo di INCLUDE non sono coperte, cercate degli esempi insieme al gruppo.
- Annuncia che i partecipanti apprenderanno strumenti pratici per aumentare il loro impatto nelle 5 aree di sviluppo INCLUDE: leader, persone, struttura, processo e tecnologie.





### INCLUDE Area di sviluppo “Leader”

Strumento: “Potere e autorità  
inclusivi”

Riflettere e sviluppare ulterior-  
mente la propria comprensione del  
potere.

90 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere e applicare uno strumento INCLUDE dalla area “Leader”.
- Imparare a conoscere i quattro tipi di potere e il loro significato e impatto.
- Migliorare l’autoconsapevo-  
lezza della propria compren-  
sione del potere e promuovere  
la capacità e la volontà di usare  
il potere in modo inclusivo.
- Capire quali sono i metodi e gli  
strumenti che consentono di  
esercitare un potere e un’au-  
torità inclusivi nella vita lavor-  
ativa quotidiana.

### Contenuto

90 minuti

- Esercitare “Potere e autorità inclusivi” Parte 1
  - Chiedete ai partecipanti di lavorare in gruppi di tre e proponete loro le seguenti domande da discutere:
    - In che modo le persone importanti della vostra vita (ad esempio, genitori, insegnanti, leader, amici) hanno usato il potere e stabilito l’autorità?
    - Discutere le esperienze positive e negative con il potere e l’autorità.
  - Elencate gli esempi che i partecipanti vorrebbero condividere su una lavagna a fogli mobili (evento faccia a faccia) o su una lavagna bianca (workshop online) come risultato del lavoro di gruppo.
- Sulla base dello strumento “Potere e autorità inclusivi”, caratterizzate i quattro tipi di potere e le fonti di potere insite in ogni stile di potere e nelle azioni del leader. Discutete con il gruppo quali tipi di potere sono inclusivi.

- Chiedete ai partecipanti di abbinare gli esempi visualizzati in precedenza alle quattro forme di potere.
- Insieme al gruppo, ampliate l’elenco delle attività che possono essere svolte da un leader in base a ciascuna forma di potere.
- Esercitare “Potere e autorità inclusivi” Parte 2
  - Chiedete ai partecipanti di lavorare a coppie e date loro le seguenti domande da discutere:
    - Quali tipi di potere hanno sperimentato in passato? Qual è stato il modello?
    - Come ha influito sul loro stile di leadership?
    - Quali modelli vogliono superare? Quali vogliono promuovere?
- In seguito, facilitare lo scambio di riflessioni e intuizioni del gruppo.
- Fare riferimento agli strumenti INCLUDE presentati nel corso del workshop, che aiutano i partecipanti a usare il loro potere e la loro autorità in modo inclusivo

### INCLUDE Area di sviluppo “Struttura”

Strumento: “Spazio aperto per le organizzazioni”

Per creare insieme il cambiamento organizzativo

90 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere e applicare uno strumento INCLUDE dalla area di sviluppo “Struttura”.
- Sperimentare l’energia creativa di un “Spazio aperto” in una simulazione.
- Identificare le situazioni in cui lo “Spazio aperto” può essere utilizzato nel lavoro dei partecipanti.

#### Contenuto

90 minuti

- Comunicare le basi dello “Spazio aperto per le organizzazioni”. Concentrarsi, tra l’altro, su
  - Regole
  - Ruoli
  - 4 principi
- Esercizio “Spazio aperto”  
Di seguito, farete sperimentare ai partecipanti l’inizio di un evento “Spazio aperto”, la raccolta di temi “Spazio aperto” e il mercato “Spazio aperto”.
  - Facilitare la selezione di un tema per una conferenza “Spazio aperto” fittizia che „brucia sotto le unghie” di tutti i partecipanti. Poiché i partecipanti sono collegati dalla “leadership inclusiva”, questo tema è una buona scelta.
  - Successivamente, tenete il discorso di apertura di un “Spazio aperto” (circa 15 minuti) come lo farebbe un facilitatore di “Spazio aperto”. Il discorso è un elemento centrale dello “Spazio aperto” e deve essere efficace.
  - Poi, come in un vero e proprio “Spazio aperto”, aprite la raccolta dei temi e date ai partecipanti il tempo necessario per scrivere le loro idee sui potenziali temi del workshop e metterle su un „muro dei temi”.
  - Se c’è tempo, esercitate la fase di mercato “Spazio aperto”, in cui i partecipanti concordano in dettaglio l’agenda di una conferenza “Spazio aperto”.
- Facilitare lo scambio di esperienze tra i partecipanti alla sessione “Spazio aperto”.
- Discutere la fattibilità e l’applicazione concreta dello “Spazio aperto” nelle aree di lavoro dei partecipanti.
- Discutere i vantaggi e le sfide che ci si può aspettare.



#### Riassunto del primo giorno

15 minuti

#### Obiettivi

- Aumentare la consapevolezza delle aree di sviluppo di INCLUDE e degli strumenti di INCLUDE, in particolare le due aree del leader e della struttura.
- Per verificare i progressi dell’apprendimento.

#### Contenuto

15 minuti

- Ponete delle domande conclusive ai partecipanti per chiudere la formazione, ad esempio:
  - Che cosa avete scoperto per voi stessi oggi?
  - Che cosa è stato importante per lei oggi?
  - Come concludete il workshop di oggi?
  - Ripensate alle esigenze e agli obiettivi discussi all’inizio del workshop: Le esperienze e le informazioni di oggi hanno risposto a questi bisogni?
- Ringraziate il gruppo per la sua partecipazione e il suo impegno.



## Secondo giorno di un workshop di due giorni su INCLUDE

Introduzione	Contenuto
<p>20 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare il contenuto e gli obiettivi della giornata di workshop.</li> <li>• Per verificare i progressi dell'apprendimento.</li> <li>• Consolidare i contenuti più importanti del giorno precedente.</li> </ul>	<p>20 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dare il benvenuto ai partecipanti.</li> <li>• Riassumete i risultati del primo giorno e date un'idea del contenuto e degli obiettivi della sessione di oggi.</li> <li>• Chiedete ai partecipanti di discutere a coppie le seguenti domande: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Come si inizia il secondo giorno del workshop?</li> <li>◦ Quali riflessioni avete fatto o fate dopo la giornata di workshop di ieri?</li> <li>◦ Che cosa è importante per voi oggi?</li> </ul> </li> </ul>

INCLUDE Area di sviluppo "Persone"	Contenuto
<p>Strumento: "Dare e ricevere feedback"</p> <p>Percepire l'altro con le sue esigenze e svilupparsi ulteriormente</p> <p>90 minuti</p> <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere e applicare uno strumento INCLUDE dalla area "Sviluppo".</li> <li>• Comprendere l'importanza dei bisogni per una comunicazione orientata agli obiettivi.</li> <li>• Comprendere come funziona il "Dare e ricevere feedback" in un approccio inclusivo</li> </ul>	<p>40 minuti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esercizio "Esigenze e strategie per soddisfarle". <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Utilizzando un esempio di vita, sottolineate brevemente la differenza tra strategie di azione e bisogni.</li> <li>◦ Incollate un cartoncino con un'esigenza sulla schiena di ogni partecipante, in modo che non possa vedere quale esigenza è attaccata sulla sua schiena.</li> <li>◦ Chiedete ai partecipanti di andare in giro con il cartoncino sulla schiena e di chiedere agli altri partecipanti quali strategie utilizzano nella loro vita per soddisfare il bisogno indicato sul retro del partecipante che pone la domanda.</li> <li>◦ I partecipanti che chiedono scrivono le strategie che i loro colleghi dicono loro. Tutti i partecipanti parlano con almeno tre persone.</li> <li>◦ In una breve sessione individuale, i partecipanti analizzano le tre strategie che hanno annotato e cercano di capire quale esigenza hanno alle spalle. Successivamente, i partecipanti verificano le loro ipotesi.</li> </ul> </li> <li>• Discutete l'esercizio nel gruppo e fate una sintesi: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Esistono molte strategie per soddisfare un bisogno. Le strategie possono dividere, mentre i bisogni sono universali e uniscono tutte le persone.</li> <li>◦ Quando osserviamo la strategia di un'altra persona, non sempre riusciamo a capire quale esigenza vi sia dietro.</li> <li>◦ Per garantire una comunicazione efficace, è importante essere aperti sulle proprie esigenze.</li> <li>◦ I bisogni non si escludono mai a vicenda. Scoprendo le nostre esigenze e rispondendo a quelle dell'interlocutore, aumentiamo le possibilità di trovare un accordo e di andare avanti insieme.</li> </ul> </li> </ul>



50 minuti

- Esercizio “Dare e ricevere feedback”
  - Chiedete ai partecipanti di discutere le seguenti domande in piccoli gruppi:
    - Quale feedback critico avete accettato in passato?
    - Quali feedback positivi avete rifiutato?
    - Discutete su cosa è stato decisivo per il vostro atteggiamento.
  - Facilitare la condivisione dei risultati nell'intero gruppo.
- Lavorate con il gruppo per sviluppare criteri di feedback accettabili.
- Fare riferimento alle esigenze delle persone e spiegare il modello in quattro fasi per il feedback tratto dal manuale INCLUDE.
- Elaborare brevemente l'approccio della comunicazione non violenta secondo Marshall B. Rosenberg.
- Infine, riassumete i punti principali su “Dare e ricevere feedback” in modo inclusivo.

### INCLUDE Area di sviluppo „Processo“

Strumento: “Consenso decisionale”  
Prendere decisioni insieme e su un piano di parità.

150 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere e applicare uno strumento INCLUDE dalla area “Sviluppo”.
- Rendersi conto che i leader non vengono messi in minoranza in un metodo decisionale paritario.
- Riconoscere che i processi decisionali inclusivi non devono essere lunghi e complicati.
- Diventare più aperti e coraggiosi nel progettare i processi organizzativi in modo inclusivo

### Contenuto

40 minuti

- Introdurre i partecipanti al “Consenso decisionale”, spiegarne le basi e fare riferimento alla sociocrazia.
- Spiegare il processo di “Consenso decisionale”. Approfondite le singole fasi, dalla preparazione ai cicli di informazione e di opinione fino all'integrazione delle obiezioni serie e al consenso.
- Affrontare le sfide e dedicare tempo agli esempi pratici e alle domande dei partecipanti.

90 minuti

- Esercitare il “Consenso decisionale” utilizzando il „gioco dell'appartamento condiviso“.
  - Chiedete a sei partecipanti di prendere parte a una simulazione di “Consenso decisionale” e di sedersi a un tavolo in cerchio. Gli altri partecipanti osservano il processo. La simulazione del “Consenso decisionale” dura circa 40 minuti.
  - Introdurre l'esercizio del “Consenso decisionale”.
  - Utilizzate il materiale citato nella descrizione dello strumento “Consenso decisionale” nella sezione risorse di questo manuale.
  - Facilitate voi stessi la prima sessione decisionale utilizzando il metodo del “Consenso decisionale”. Siate rigorosi sulle regole e assicuratevi che ai partecipanti sia sempre chiaro in quale fase del “processo decisionale di consenso” si trovano.
  - Dopo aver simulato insieme il processo di “Consenso decisionale”, condurre una seconda simulazione subito dopo, utilizzando il “gioco dell'appartamento condiviso”.
  - Questa volta, un partecipante assume il ruolo di facilitatore e gli attori cambiano. Gli osservatori diventano ora attori e viceversa.

DONT WAIT  
UNTIL YOU'VE  
REACHED YOUR  
GOAL TO BE PROUD OF  
YOURSELF  
BE PROUD OF EVERY  
STEP YOU TAKE  
TOWARD REACHING  
YOUR GOAL

20 minuti

- Iniziate la valutazione condividendo le vostre esperienze personali:
  - Come si sono sentiti i partecipanti?
  - Che cosa hanno vissuto come facile?
  - Cosa è stato impegnativo?
- Poi discutete del “processo decisionale del consenso” in generale.
  - Quali benefici vedono i partecipanti?
  - Quali sono le loro preoccupazioni?
  - In quali situazioni è possibile utilizzare il “Consenso decisionale”? Quando non è utile?
  - I partecipanti possono immaginare di utilizzare il “Consenso decisionale” nel loro contesto lavorativo?
- Riassumete le conclusioni dei partecipanti su questa esperienza chiedendo loro: Cosa hanno imparato da questo esercizio?

#### INCLUDE Area di sviluppo “Tecnologia”

Strumento: “Strumento di trasformazione digitale”

Conoscere un processo per dare forma congiuntamente alla trasformazione digitale di un'organizzazione

35 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere uno strumento INCLUDE dalla area “Tecnologia”
- Comprendere la differenza tra digitalizzazione e trasformazione digitale.
- Essere sensibilizzati alle opportunità e alle sfide della trasformazione digitale.
- Apprendere un metodo passo dopo passo per la trasformazione digitale delle organizzazioni.

#### Contenuto

35 minuti

- Chiarire la differenza tra trasformazione digitale e digitalizzazione in una discussione di apprendimento congiunta con i partecipanti.
- Discutere l'importanza e la necessità della trasformazione digitale nelle organizzazioni.
- Presentate lo “Strumento di trasformazione digitale” e sottolineate il suo approccio collaborativo.
- Chiudete questa unità di apprendimento condividendo e discutendo l'applicazione dello strumento nelle organizzazioni.

#### Il modello di processo INCLUDE e la sua applicazione pratica

50 minuti

#### Obiettivi

- Conoscere il modello di processo INCLUDE.
- Comprendere le connessioni tra il modello di processo INCLUDE e gli strumenti INCLUDE.
- Identificare le possibilità di implementare il modello di processo INCLUDE nella routine di lavoro quotidiana.

#### Contenuto

50 minuti

- Presentare ai partecipanti il modello di processo INCLUDE.
- Spiegare il ruolo del leader, di ogni individuo e del team nel modello di processo INCLUDE.
- Fornire consigli pratici su come implementare INCLUDE nel lavoro quotidiano.
- Discutere con i partecipanti le opportunità e le sfide nell'implementazione del modello di processo.

### Pianificazione e chiusura dell'azione

45 minuti

#### Obiettivi

- Motivare le persone a utilizzare INCLUDERE come possibile risposta alle sfide della leadership di oggi.
- Creare un mini piano d'azione personale.
- Per celebrare il workshop condotto congiuntamente con le nuove conoscenze e intuizioni acquisite.
- Chiusura del workshop INCLUDE.

### Contenuto

15 minuti

- Come all'inizio del Workshop, chiedete ai partecipanti di scegliere un cartoncino al centro della stanza che rappresenti al meglio la loro idea di leadership inclusiva. In un workshop online, fornire immagini digitali.
- Chiedete ai partecipanti di condividere i loro pensieri sulla carta illustrata e, se pertinente, di identificare eventuali differenze rispetto alla carta scelta all'inizio del workshop.
- Ricordare gli aspetti chiave di INCLUDE insieme ai partecipanti e trarre una conclusione comune.

15 minuti

- Chiedete ai partecipanti di creare un mini piano d'azione personale INCLUDE:
  - Come posso attuare una leadership inclusiva nella mia vita?
  - Cosa voglio implementare?
  - In quali situazioni userò gli strumenti che ho imparato?
  - Quale sarà il mio primo passo?

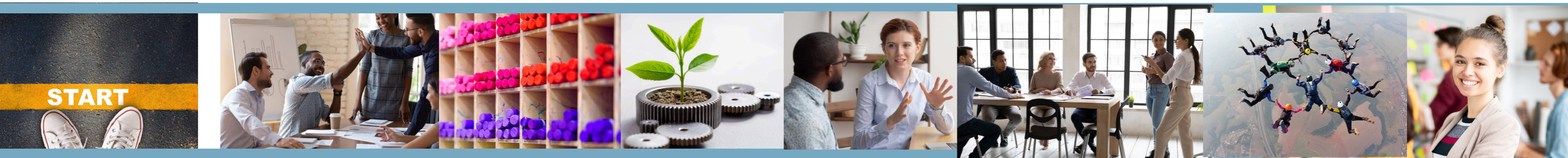
15 minuti

- Riassumete con i partecipanti il contenuto dei due giorni di workshop INCLUDE: Cosa porteranno via?
- Dare spazio al feedback personale utilizzando un "bastone parlante".
- Riassumere il workshop.
- Concludete il workshop con gli auguri per il vostro percorso di leadership inclusiva e ringraziate il gruppo per la partecipazione e l'impegno.



# 09

## Riferimenti





## Bibliografia

- Agarwal, Pragya (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.
- Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.
- Atkinson, Marilyn; Choisis, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.
- Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2013): Blindspot. Hidden Biases of Good People; Delacorte Press.
- Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; International Journal of Intercultural Relations; 10 (2); p. 179-196: [https://www.researchgate.net/publication/223565305\\_A\\_developmental\\_approach\\_to\\_training\\_for\\_intercultural\\_sensitivity](https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity).
- Berne, Eric (2016): Games People Play. The Psychology of Human Relationships; Penguin Life.
- Berne, Eric (2018): What Do You Say After You Say Hello. Gain control of your conversations and relationships; Corgi.
- Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press.
- Bowman, Sharon L. (2008): Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn; Pfeiffer.
- Brown, Brene (2010): The gifts of imperfection. Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are; Hazelden Publishing.
- Brown, Brene (2015): Daring greatly. How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead; Avery.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2016): The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies; Norton & Company.
- Buck, John; Villines, Sharon (2007): We the People. Consenting to a Deeper Democracy; Sociocracy.info Press.
- Burdick, Annie (2021): Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices; Summersdale.
- Cappelli, Peter (2021): The Future of the Office. Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face; Warton School Press.
- Department of Education (2019): PSDP – Resources and Tools: Intervention model of peer-led group reflection: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervention-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>.
- Dhawan, Erica (2021): Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance; St. Martin's Press.
- Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential; Robinson.
- Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): Remote Work. Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce; Kogan Page.



- Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): *Company-wide Agility with Beyond Budgeting*, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption; Jutta Eckstein.
- European Commission (2018): *Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders*: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>.
- Gigerenzer, Gerd (2008): *Gut Feelings. The Intelligence of the Unconscious*; Penguin Books.
- Gigerenzer, Gerd (2015): *Risk Savvy. How to Make Good Decisions*; Penguin Books.
- Hanson, Rick (2018): *Resilient. How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness*; Harmony.
- Hargrove, Robert (2008): *Masterful Coaching*; Pfeiffer.
- Harvard Business Review (2021): *HBR Guide to remote work*; Harvard Business Review Press.
- Hay, Julie (2013): *Drivers – and Working Styles – an Essay*: [https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers\\_working\\_styles\\_-\\_an\\_essay.pdf](https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers_working_styles_-_an_essay.pdf).
- Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2018): *OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days*; BetaCodex Publishing.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*; McGraw-Hill Education.
- Hogan, Dan (2021): *How to Facilitate Team Work Agreements. A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One*; Lord & Hogan LLC.
- Hollander, Edwin P. (2012): *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship*; Routledge.
- Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): *Power and Making Change Happen*; Carnegie UK Trust: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>.
- Just Associates (2006): *Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace*: [https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3\\_2011\\_final\\_0.pdf](https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf).
- Kahler, Taibi (1978): *Transactional analysis revisited*. Human Development Publications.
- Kahneman, Daniel (2012): *Thinking, Fast and Slow*; Penguin Books Ltd.
- Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): *Noise. A Flaw in Human Judgment*; Little, Brown Spark.
- Karpman, Stephen B. (2014): *A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness*; Drama Triangle Publications.
- Kashtan, Miki (2015): *Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future*; Fearless Heart Publications.
- Kotter, John P. (1990): *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*; Free Press.
- Kruger, Justin; Dunning, David (2009): *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments*; in: *Psychology*, No. 1/2009; p. 30-46.
- Laloux, Frederic (2016): *Reinventing Organizations. An Illustrated Invitation*; Frederic Laloux.
- Larsson, Liv (2012): *Anger, Guilt and Shame. Reclaiming Power and Choice*; Friare LIV.
- Lee, Jena (2020): *A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue*: <https://www.psychiatrictimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.
- LUISS Guido Carli University et al (2019): *Process Model for the Digital Transformation of SMEs*: [https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT\\_Process-model\\_O1\\_FINAL.pdf](https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-model_O1_FINAL.pdf).
- Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): *High-Impact Tools for Teams. 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast*; Wiley.
- Matveev, Alex (2018): *Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players*; Springer.
- Mellor, Ken; Schiff, Eric (1975): *Discounting*; in: *Transactional Analysis Bulletin*; Vol. 5; No. 3; p. 303-311.
- Mezick et al (2015): *The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2*; New Technology Solutions.
- Molinsky, Andy (2013): *Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process*; Harvard Business Review Press.
- Neeley, Tsedal (2021): *Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere*; Harper Business.
- Owen, Harrison (2012): *Open Space Technology. A User's Guide; Third Edition*; Berret-Koehler.
- Pfläging, Niels (2020): *Essays on Beta, Vol. 1. What's now & next in organizational leadership, transformation and learning*; BetaCodex Publishing.
- Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): *Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht*; Vahlen
- Rad, Nader K. (2021): *Agile Scrum Handbook*; Van Haren Publishing.
- Rogers, David L. (2016): *The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age*; Columbia Univers. Press.
- Roock, Stefan (2014): *How we decide at it-agile*: <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>.
- Rosenberg, Marshall B. (2012): *Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation*; Macmillan.
- Rosenberg, Marshall B. (2015): *Nonviolent Communication. A Language of Life. Life-Changing Tools for Healthy Relationships*; Puddledancer PR.
- Rosling, Hans; Rosling Rönnlund, Anna; Rosling, Ola (2018): *Factfulness. Ten Reasons We're Wrong About The World - And Why Things Are Better Than You Think*; Sceptre.
- Ross, Howard J. (2013): *Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance*; Rowman & Littlefield Publishers.
- Rubin, Kenneth S. (2012): *Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*; Addison-Wesley Professional.
- Sassenrath, Marcus (2017): *New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation*;

Haufe.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership – Manual for Trainers: <https://inclusiveleadership.eu/inclusive-leadership-manual-for-trainers/>.

Schwab, Klaus; Davis, Nicholas (2018): Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution; Currency.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game: <https://scrumguides.org/>.

Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action; Portfolio.

Staudt, Franz-Peter (2017): Management versus Leadership – Was eine wirkliche Führungskraft ausmacht?: <https://competencehouse.de/2017/07/management-versus-leadership/#/>.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2014): Antifragile. Things That Gain from Disorder; Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2018): Skin in the Game. Hidden Asymmetries in Daily Life; Random House.

Tetlock, Philip E.; Gardner, Dan (2016): Superforecasting. The Art and Science of Prediction; Crown.

Third Sector Impact Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project: <https://thirdsectorimpact.eu/>.

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>.

VeneKlasen, Lisa; Miller, Valerie (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained. A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications

<https://www.lvh.it/lvh-services/eu-projekte/include>

