REWIND

RELAUNCHING ENTERPRISES THROUGH WORKERS' INNOVATION AND NEW DYNAMICS

# Modulo 1

# REWIND PIANO FORMATIVO

Il pensiero critico per il processo decisionale strategico

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione

dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023

CEC ACTING FOR SOCIAL INCLUSION
idec
Elderberry culturepreneurs
Speha Fresia SOCIETÀ COOPERATIVA
Workinscop SC'OPARA Coopérative d'entrepreneurs
Co-funded by the European Union

REWIND
RELAUNCHING ENTERPRISES THROUGH WORKERS' INNOVATION AND NEW DYNAMICS

I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0.** Per visualizzare questa licenza, visita: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

CEC ACTING FOR SOCIAL INCLUSION · idec · Elderberry culturprojects · Speha Fresia SOCIETÀ COOPERATIVA · DIGEUROPEA · Workinscop SC'OPARA Coopérative d'entrepreneurs · Co-funded by the European Union

# Indice


Indice ..... 2

Introduzione al modulo ..... 3

Risorse Multimediali ..... 3

Risultati dell'apprendimento ..... 4

Parte teorica ..... 7

1. Abilità analitiche ..... 9

1.2 Esempi pratici di abilità analitiche ..... 9

1.3 In che modo la capacità analitica influisce sui WBO ..... 10

2. Abilità comunicative ..... 11

2.2 Quali sono le abilità comunicative nel contesto dei WBO? ..... 12

3. L'abilità del problem-solving ..... 13

3.2 Come sviluppare buone capacità di problem-solving ..... 14

3.3 Perché la capacità di problem-solving è importante per i WBO? ..... 15

4. L'abilità di pianificazione e gestione ..... 16

4.2 Come sviluppare l'abilità di pianificazione e gestione ..... 17

4.3 Perché le capacità di progettazione e di management sono importanti per i WBO? ..... 18

Sommario ..... 19

Suggerimenti ..... 21

Attività di formazione ..... 22

Esercizi di autovalutazione ..... 27

Riferimenti ..... 30

# Introduzione al modulo

In questo modulo imparerai gli elementi chiave del pensiero critico e perché è importante per l'impresa di "*workers buyout*" (a seguire WBO). Troverai anche degli esempi su come puoi coltivare e sviluppare le tue abilità.

Il pensiero critico è essenziale per il marketing strategico di questa tipologia d'impresa. In questo scenario, i lavoratori prendono il controllo della proprietà e la gestione dell'azienda, ciò significa che devono prendere delle decisioni strategiche per garantire il successo e la sostenibilità della stessa.

Il pensiero critico consente alle persone di analizzare e valutare le informazioni, di identificare i modelli e prendere delle decisioni informate. Nel contesto del marketing strategico, il pensiero critico è necessario per valutare il mercato, identificare il pubblico di destinazione, analizzare i concorrenti e sviluppare le strategie di marketing in linea con gli obiettivi dell'azienda.

In un'impresa di WBO, il pensiero critico è importante anche per comprendere gli aspetti finanziari dell'azienda come il flusso di cassa, le proiezioni delle entrate e della redditività. Queste informazioni sono fondamentali per prendere decisioni sui budget di marketing e sugli investimenti in nuovi prodotti o servizi.

Il pensiero critico è essenziale per i WBO per prendere delle decisioni informate ed efficaci sulle strategie di mercato che possono aiutare l'azienda ad avere successo nell'arena competitiva.

In questo modulo ci concentreremo sulle seguenti quattro aree che sono le componenti chiave del pensiero critico:

- Competenze Analitiche
- Competenze Comunicative
- Competenze di Problem-solving
- Competenze di Pianificazione e Management

## Risorse Multimediali

Cos'è il Pensiero critico: [(58) What is Critical Thinking? - YouTube]

# Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il/la partecipante dovrebbe acquisire le seguenti conoscenze, abilità e competenze:

**Descrizione dell'unità e dei risultati dell'apprendimento:**

Questo modulo si concentra sul pensiero critico per il processo decisionale strategico, che in genere comprende una gamma di abilità cognitive e pratiche. Questi risultati sono progettati per aiutare gli studenti a sviluppare le proprie capacità di pensare in modo critico, analizzare problemi complessi e prendere decisioni efficaci in un contesto strategico. Le principali aree di interesse sono: problem-solving, processo decisionale, valutazione del rischio, pensiero strategico e comunicazione efficace.

| | **RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO** | | |
|---|---|---|---|
| **Azioni/Risultati** | **Conoscenze** | **Abilità** | **Attitudini** |
| Identificare, analizzare e risolvere con successo problemi complessi.<br><br>La capacità di articolare pensieri, idee e | Conoscenze specifiche del settore e sviluppo delle competenze specifiche nel loro campo, comprese le tendenze, i regolamenti e le migliori pratiche. Analisi delle informazioni in modo efficace per decisioni informate. | Abilità analitiche: sviluppare la capacità di scomporre i problemi o le situazioni complesse nelle loro parti costitutive e identificare i motivi. | Le persone sapranno prendere decisioni valide sulla base delle informazioni disponibili, di valutare delle alternative e di considerare le potenziali conseguenze. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| informazioni in modo chiaro, conciso e che sia facilmente comprensibile. | Comprensione dei concetti di comunicazione interpersonale, tra cui l'ascolto attivo, l'empatia e la costruzione di rapporti. Conoscenza approfondita della comunicazione interculturale e delle tecniche di risoluzione dei conflitti. | Abilità comunicative: forti capacità comunicative per articolare delle idee, per presentare argomenti e per un dialogo costruttivo. Include la capacità di trasmettere chiaramente concetti complessi e comprendere diverse prospettive. | La capacità di articolare idee e pensieri in modo chiaro, usando un linguaggio e un tono appropriati. Sviluppa l'empatia e la capacità di diventare un ascoltatore attivo. |
| | Identificare e utilizzare diverse tecniche per fare le analisi dei costi-benefici, del rischio e della gestione finanziaria. | Problem solving: incoraggia nuove idee, prospettive e soluzioni. Questo implica pensare oltre gli approcci convenzionali ed esplorare nuove possibilità per affrontare le sfide strategiche. | La capacità di raccogliere e analizzare le informazioni, identificare i modelli e le tendenze e trarne delle conclusioni. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Identificare e dare priorità alle mete e agli obiettivi. Creare un piano completo per raggiungerli. | Pianificazione e project management: migliorare la capacità di identificare e valutare i rischi associati alle diverse fasi della gestione del progetto. Include la comprensione della probabilità e del potenziale impatto dei rischi e lo sviluppo di strategie per mitigarli. | Diventare pianificatori e manager più efficaci, portando ad una maggiore produttività, a un migliore processo decisionale e al successo complessivo sia nel contesto personale sia professionale. |

Ore di apprendimento pratico guidato: 5

Ore di studio autonomo: 4

Ore di valutazione: 1

Totale ore di apprendimento: 10

# Parte teorica

Una recensione di recenti ricerche e riflessioni di "pensiero sulla leadership" (*Thought Leadership*[1]) sulle future capacità occupazionali suggerisce che il problem-solving, il pensiero critico e la comunicazione diventeranno sempre più importanti nei prossimi 15 anni quando la tecnologia diventerà sempre più incorporata nella forza lavoro.

Si prevede che le nuove tecnologie, insieme ai grandi cambiamenti demografici e ambientali, trasformeranno l'occupazione nei prossimi decenni. Questi effetti avranno un enorme impatto sul ruolo dei lavoratori nel mercato del lavoro nei prossimi 10-15 anni sia in termini di posti di lavoro disponibili sia di competenze necessarie per svolgerli.

La mancanza dello sviluppo delle competenze della forza lavoro potrebbe avere effetti significativi, tra cui la sottoccupazione e le questioni sociali.

Il problem-solving, il processo decisionale, il pensiero critico, la capacità di analisi, la comunicazione, la collaborazione, la creatività e l'innovazione sono delle competenze trasferibili che saranno molto richieste nei prossimi 15 anni e oltre.

Sebbene non esistano ricerche specifiche che abbiano indagato sull'importanza della capacità di pensiero critico nei WBO, esiste una letteratura significativa che evidenzia l'importanza del pensiero critico nell'imprenditorialità e nella gestione delle piccole imprese.

L'imprenditorialità comporta la creazione, lo sviluppo e la gestione di nuove imprese o la realizzazione di prodotti e richiede un alto livello di pensiero critico e di problem-solving. Nelle imprese di WBO i lavoratori devono

[1] Per *Thought Leadership* si intende una tipologia di Content Marketing fondata sulla condivisione di insight e idee che stimolano nuovi modi di pensare, accendono discussioni ed ispirano all'azione.

valutare la fattibilità dell'acquisizione, valutare i rischi e i benefici e sviluppare strategie per superare eventuali sfide.

Gli studi hanno dimostrato che le capacità di pensiero critico sono essenziali per l'imprenditorialità di successo e la gestione delle piccole imprese. Ad esempio, uno studio pubblicato sul Journal of Business Venturing ha rilevato che gli imprenditori che possiedono un pensiero critico sono più in grado di identificare e valutare le opportunità, di generare delle soluzioni creative ai problemi e di prendere decisioni efficaci. Allo stesso modo, uno studio pubblicato sul Journal of Small Business Management ha rilevato che i proprietari di piccole imprese che praticano il pensiero critico sono in grado di gestire meglio le risorse, di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato e di prendere decisioni corrette.

Il pensiero critico è importante in un WBO perché i lavoratori devono essere in grado di valutare la fattibilità dell'acquisizione d'impresa, di valutare i rischi e i benefici e sviluppare strategie per superare eventuali ostacoli. Possedendo forti capacità di pensiero critico, i lavoratori possono prendere decisioni informate, risolvere i problemi in modo efficace e adattarsi alle mutevoli circostanze per garantire un'acquisizione di successo.

# 1. Abilità analitiche

Foto di Lukas: www.pexels.com

Le abilità analitiche si riferiscono alla capacità di raccogliere, analizzare e interpretare le informazioni per identificare modelli, tendenze e approfondimenti che possono informare il processo decisionale. Queste competenze sono essenziali in molti campi diversi, tra cui gli affari, la scienza e l'ingegneria. Le abilità analitiche permettono la scomposizione di informazioni complesse in parti più piccole, l'esame sistematico di ciascuna parte e il trarre conclusioni basate sui dati. Le persone con forti abilità analitiche possono identificare i problemi, valutare diverse soluzioni e prendere decisioni informate in base alle informazioni disponibili.

## 1.2 Esempi pratici di abilità analitiche

Alcuni esempi specifici di abilità analitiche sono:

**Analisi dei dati**: L'abilità di raccogliere e analizzare i dati, utilizzando metodi e strumenti statistici per identificare i modelli e le tendenze.

**Pensiero critico:** L'abilità di valutare le informazioni in modo obiettivo, identificare i pregiudizi e trarre delle conclusioni basate su prove.

**Problem-solving:** L'abilità di identificare i problemi, valutare le diverse soluzioni e scegliere la migliore linea d'azione per affrontarli.

**L'abilità di ricerca:** Saper raccogliere e valutare le informazioni da varie fonti per il processo decisionale.

**Attenzione ai dettagli:** L'abilità di prestare attenzione ai piccoli dettagli che possono avere un impatto significativo sui risultati.

Le abilità analitiche sono essenziali per le persone che devono prendere delle decisioni aggiornate basate su informazioni complesse come nel marketing strategico per un WBO.

## 1.3 In che modo la capacità analitica influisce sui WBO

Fornisce **una valutazione oggettiva:** uno degli aspetti più importanti del pensiero analitico è la capacità di valutare le informazioni in modo oggettivo. Questo comporta l'esame di dati, fatti e prove senza essere influenzati da pregiudizi, emozioni o da opinioni personali.

Fornisce un **ragionamento logico**: il pensiero analitico implica anche l'uso del ragionamento logico per esaminare i dati e trarre delle conclusioni. Ciò richiede l'identificazione di modelli e tendenze, l'identificazione delle relazioni causa-effetto e la creazione di deduzioni basate sulle informazioni disponibili.

Fornisce l'**analisi dei dati:** lo sviluppo di capacità analitiche spesso comporta l'apprendimento di come raccogliere, analizzare e interpretare i dati. Questo può comportare l'apprendimento di metodi statistici, tecniche di visualizzazione dei dati e altri strumenti che aiutano a dare un senso a grandi dati.

Fornisce il **problem-solving**: che è strettamente legato alle capacità di risoluzione dei problemi. Le persone con forti capacità analitiche sono

spesso in grado di identificare i problemi (problem-setting) e di trovare soluzioni efficaci basate su dati ed evidenze.

Fornisce **attenzione ai dettagli**: è necessario un alto livello di attenzione ai dettagli, poiché anche piccoli errori o sviste possono influire sull'accuratezza delle conclusioni tratte dai dati.

Fornisce il **processo decisionale:** il pensiero analitico può aiutare le persone a prendere decisioni più informate basate su prove e dati. Questo può aiutare a ridurre il rischio nel prendere decisioni basate su informazioni incomplete o imprecise e di aumentare la probabilità di ottenere risultati positivi.

## 2. Abilità comunicative

Foto di fauxels: www.pexels.com

Le abilità comunicative sono la capacità di trasmettere informazioni, idee o emozioni agli altri attraverso mezzi verbali e non. Una comunicazione efficace implica la trasmissione di un messaggio in modo chiaro, conciso e comprensibile, ascoltando anche attivamente ed empaticamente gli altri.

Possono includere sia la comunicazione verbale sia quella non verbale. La comunicazione verbale implica parlare e ascoltare, mentre la

comunicazione non verbale include il linguaggio del corpo, le espressioni facciali, il tono della voce e altre forme di segnali non verbali.

## 2.2 Quali sono le abilità comunicative nel contesto dei WBO?

Nel contesto di un'acquisizione d'impresa da parte dei lavoratori, le capacità comunicative sono fondamentali per una collaborazione efficace e per il processo decisionale tra i lavoratori-proprietari. Alcune abilità comunicative specifiche, che possono essere importanti, sono:

**Ascolto attivo**: i lavoratori che stanno prendendo in considerazione un'acquisizione avranno probabilmente prospettive e idee diverse sul processo. L'ascolto attivo implica essere pienamente presenti e attenti mentre gli altri parlano e porre domande chiarificatrici per garantire che le prospettive di tutti siano comprese.

**Risoluzione dei conflitti:** in qualsiasi processo collaborativo, possono sorgere dei conflitti. Le abilità comunicative efficaci possono aiutare i lavoratori-proprietari a destreggiarsi in questi conflitti in modo produttivo e rispettoso, portando a processi decisionali e a risultati migliori.

**Negoziazione:** le abilità comunicative sono importanti anche nella negoziazione dei termini dell'acquisizione. I lavoratori-proprietari devono essere in grado di esprimere chiaramente le loro esigenze e i loro interessi, pur essendo aperti al compromesso e alla ricerca di un terreno comune.

**Chiarezza:** una comunicazione chiara e concisa è importante per garantire che tutti comprendano i termini e le implicazioni dell'acquisizione. Questo può comportare la spiegazione di concetti e di dati finanziari complessi in termini semplici e garantire che tutti comprendano.

**Empatia:** implica la comprensione e la valorizzazione delle prospettive e dei sentimenti degli altri. In un WBO l'empatia può aiutare i lavoratori-proprietari a costruire fiducia e un rapporto tra di loro, portando a una squadra più coesa ed efficace.

Le abilità comunicative efficaci sono fondamentali per i lavoratori-proprietari per lavorare insieme produttivamente, per raggiungere con successo la sostenibilità dell'acquisizione d'impresa.

## 3. L'abilità del problem-solving

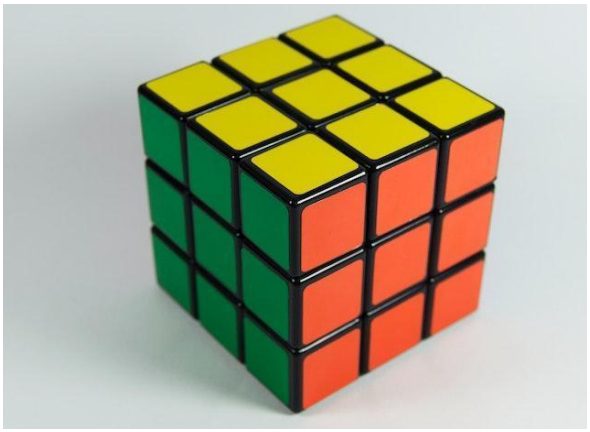


Foto di Miguel Á. Padriñán: www.pexels.com

L'abilità del problem-solving si riferisce alla capacità di identificare, analizzare e risolvere i problemi in modo efficace. Queste abilità implicano una combinazione di pensiero logico, pensiero critico e creativo per trovare delle soluzioni pratiche ai problemi del mondo reale.

Una buona capacità di problem-solving richiede diverse abilità chiave, tra le quali:

**Abilità analitiche:** la capacità di analizzare e valutare le informazioni per identificare dei modelli e trarre delle conclusioni.

**Creatività**: la capacità di generare idee nuove e innovative per risolvere i problemi.

**Pensiero critico:** la capacità di valutare obiettivamente le informazioni e le prove per prendere delle decisioni informate.

**Abilità comunicativa:** la capacità di articolare delle idee in modo chiaro ed efficace, nonché di ascoltare attivamente e rispondere in modo appropriato.

**Capacità di gestione del tempo:** la capacità di dare priorità alle attività e di gestire il tempo in modo efficace per rispettare le scadenze e risolvere i problemi in modo efficiente.

**Flessibilità e adattabilità:** la capacità di adattarsi a nuove situazioni e di cambiare rotta quando sia necessario.

**Persistenza e resilienza:** la capacità di perseverare di fronte agli ostacoli e agli insuccessi.

L'abilità del problem solving è essenziale sia in ambito personale sia in quello professionale, in quanto consente alle persone di superare le sfide e di raggiungere i propri obiettivi.

## 3.2 Come sviluppare buone capacità di problem-solving

Sviluppare l'abilità del problem-solving implica praticare e sviluppare le tue abilità in varie aree. Ecco alcuni suggerimenti che possono aiutarti a migliorare la tua abilità:

Pratica il **pensiero critico**: analizza le informazioni in modo obiettivo, metti in discussione le ipotesi e considera diverse prospettive quando valuti un problema.

Sviluppa una mentalità di **problem-solving**: abbraccia le sfide e cerca delle opportunità per risolvere i problemi nella tua vita quotidiana.

Cerca **nuove esperienze**: prova cose nuove e mettiti in situazioni in cui devi risolvere i problemi.

**Impara dagli altri**: osserva come gli altri affrontano i problemi e cerca i loro consigli e feedback.

Migliora le tue **capacità comunicative**: sviluppa la tua capacità di esprimere idee e ascolta attivamente gli altri.

Sperimenta **diverse soluzioni**: non aver paura di provare cose nuove e di correre rischi per trovare delle soluzioni efficaci.

Pratica la **persistenza e** la **resilienza**: persisti su un problema fino a quando non trovi una soluzione, anche se richiede tempo e fatica.

Cerca opportunità di **formazione e risorse**: segui corsi, leggi libri e partecipa a workshop sulle tecniche di problem-solving.

Praticando e sviluppando costantemente queste abilità, puoi diventare un risolutore di problemi più efficace e prendere decisioni migliori quando si tratta di WBO e in generale.

## 3.3 Perché la capacità di problem-solving è importante per i WBO?

L'abilità del problem-solving è necessaria in qualsiasi contesto aziendale e ancora di più per i lavoratori-cooperatori per i seguenti motivi:

**Identificare le opportunità:** durante il processo di acquisizione è fondamentale identificare le opportunità di crescita per l'azienda e le condizioni di fattibilità. I lavoratori con una forte abilità nel problem-solving possono valutare le tendenze del mercato, analizzare i dati finanziari e trovare delle soluzioni creative per sfruttare queste opportunità.

**Superare le sfide:** un WBO può avere molte sfide, tra cui i vincoli finanziari, i problemi legali e le difficoltà operative. I lavoratori con una forte abilità nel problem-solving possono valutare queste sfide, trovare le potenziali soluzioni e implementare strategie per superarle.

**Prendere decisioni informate:** le acquisizioni di successo dei lavoratori richiedono un processo decisionale informato basato su informazioni e analisi accurate. I lavoratori con abilità nel problem-solving possono valutare le informazioni complesse, valutare i pro e i contro delle diverse opzioni e prendere delle decisioni valide a vantaggio della cooperativa.

**Costruire il lavoro di squadra:** una risoluzione efficace dei problemi richiede collaborazione e lavoro di squadra. I dipendenti che lavorano insieme per risolvere i problemi possono costruire delle relazioni più forti e creare una squadra più coesa.

I lavoratori con l'abilità nel problem-solving possono garantire il successo di un WBO, identificando le opportunità, superando le sfide, prendendo le decisioni informate e costruendo dei gruppi di lavoro efficaci.

## 4. L'abilità di pianificazione e gestione

Foto di Alexander Suhorucov: www.pexels.com

L'abilità di pianificazione e gestione è un insieme di competenze che consentono alle persone di organizzare, stabilire le priorità ed eseguire le attività in modo efficiente ed efficace. Queste competenze sono essenziali per raggiungere gli obiettivi personali e organizzativi, in quanto consentono alle persone di creare una tabella di marcia per il successo e di eseguirla in modo tempestivo e produttivo.

L'abilità di pianificazione e management implica la capacità di:

**Identificare obiettivi e finalità:** definire ciò che deve essere raggiunto e fissare degli obiettivi misurabili e raggiungibili.

**Creare un piano d'azione:** sviluppare un piano dettagliato che delinea i passaggi necessari per ottenere il risultato desiderato.

**Anticipare i potenziali ostacoli:** identificare potenziali ostacoli e sviluppare piani di emergenza per affrontarli.

**Guidare un gruppo**: sviluppare strategie per motivare e guidare le persone a raggiungere gli obiettivi comuni.

**Delega attività:** assegnare delle attività ai membri del gruppo in base ai loro punti di forza e abilità.

**Gestire le risorse:** allocare risorse quali tempo, budget e personale per raggiungere gli obiettivi.

## 4.2 Come sviluppare l'abilità di pianificazione e gestione

Sviluppare e migliorare l'abilità di pianificazione e di management è un processo continuo e ci sono diversi modi per migliorare queste competenze. Ecco alcuni suggerimenti:

**Stabilisci e pianifica gli obiettivi**: inizia impostando obiettivi personali e professionali; crea un piano dettagliato per raggiungerli. Suddividi gli obiettivi in compiti più piccoli e assegna le priorità.

**Impara dagli altri**: osserva le pianificazioni e i manager di successo e impara le loro strategie e tecniche. Segui corsi o partecipa a workshop per acquisire nuove conoscenze e competenze.

**Pratica la gestione del tempo**: utilizza strumenti come calendari e liste di cose da fare per gestire il tuo tempo in modo efficace. Assegna priorità alle attività in base alla loro importanza e alle loro scadenze.

**Costruisci relazioni forti**: costruisci relazioni solide con i membri del gruppo e le parti interessate, comunicando in modo efficace, fornendo dei feedback e promuovendo il lavoro di squadra.

**Sii adattabile**: sii pronta/o a conformare i piani se è necessario per tenere conto dei cambiamenti delle circostanze o delle nuove informazioni.

**Sviluppa capacità di problem-solving**: sviluppa la tua capacità di analizzare i problemi e di sviluppare delle soluzioni. Utilizza la creatività e il pensiero critico.

**Delegare in modo efficace**: delega le attività in base alle competenze e ai punti di forza dei membri del gruppo. Mostra delle istruzioni chiare e monitora per garantire che le attività siano completate in modo efficace.

**Pratica una comunicazione efficace**: sviluppa le tue capacità comunicative per assicurarti che i tuoi messaggi siano chiari e compresi dagli altri. Sii ricettiva/o al feedback e usalo per migliorare la tua comunicazione.

Praticando costantemente questi suggerimenti e lavorando continuamente per migliorare le abilità di pianificazione e management, puoi diventare più efficiente ed efficace nel raggiungere i tuoi obiettivi e guidare il gruppo verso il successo.

## 4.3 Perché le capacità di progettazione e di management sono importanti per i WBO?

Abbiamo discusso su quali siano le abilità di progettazione e di gestione e abbiamo riassunto come puoi sviluppare e migliorare le tue capacità. In questa sezione esaminiamo i motivi per cui è importante per i WBO.

Eccone alcuni:

**Pianificazione ed esecuzione**: un WBO comporta un insieme complesso di compiti e attività che richiedono un'attenta pianificazione ed esecuzione. I

lavoratori con abilità di management dei progetti possono sviluppare un piano completo, identificare le risorse necessarie ed eseguire il piano in modo efficiente per garantirne il successo.

**Gestione finanziaria**: il successo delle acquisizioni dei lavoratori richiede una gestione finanziaria rigorosa. I lavoratori con l'abilità di gestione finanziaria possono analizzare i rendiconti finanziari, creare budget e sviluppare proiezioni finanziarie per garantire che l'acquisizione sia finanziariamente sostenibile.

**Gestione del rischio**: un WBO comporta rischi significativi, tra cui il rischio finanziario, il rischio legale e il rischio operativo. I lavoratori con abilità nella gestione del rischio possono identificare quelli potenziali e sviluppare delle strategie per mitigarli.

**Leadership e lavoro di squadra**: un WBO richiede una forte leadership e lavoro di squadra per garantire il successo. I lavoratori con forti capacità di leadership e di lavoro di squadra possono creare fiducia, motivare i membri del gruppo e creare un ambiente di lavoro positivo per supportare il processo di acquisizione.

In sintesi, i lavoratori con capacità di progettazione e management sono essenziali per un WBO. Possono sviluppare ed eseguire un piano completo, gestire le finanze, mitigare i rischi, guidare i gruppi e comunicare in modo efficace per garantire la buona riuscita dell'acquisizione.

## Sommario

Abbiamo esplorato le quattro componenti del pensiero critico, ma ci sono altre abilità necessarie che si sovrappongono e che sono il pensiero analitico, la comunicazione, il problem-solving e la gestione dei progetti.

Alcune delle competenze chiave aggiuntive necessarie per il pensiero critico nel marketing strategico per un WBO sono:

**Pensiero analitico:** L'abilità di suddividere le informazioni complesse in parti più piccole e analizzare ciascuna parte per identificarne i modelli, le connessioni e le relazioni.

**Problem-solving:** L'abilità di identificare problemi e sfide, di valutare diverse soluzioni e di selezionare la migliore linea d'azione per affrontarli.

**Creatività:** L'abilità di pensare fuori dagli schemi e generare delle idee innovative che possono aiutare l'azienda a distinguersi in un mercato affollato.

**Comunicazione:** L'abilità di comunicare idee e intuizioni in modo efficace con altri membri del gruppo e gli stakeholder.

**Pensiero strategico:** L'abilità di pensare a lungo termine e di sviluppare piani e strategie in linea con la visione e gli obiettivi dell'azienda.

**Analisi dei dati:** L'abilità di raccogliere, interpretare e utilizzare i dati per informare le decisioni e le strategie di mercato.

**Adattabilità:** L'abilità di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato, alle preferenze dei consumatori e ai progressi tecnologici.

**Collaborazione:** L'abilità di lavorare efficacemente con altri membri del gruppo e gli stakeholder per raggiungere obiettivi comuni.

**Attenzione ai dettagli:** L'abilità di prestare attenzione ai piccoli dettagli che possono fare una grande differenza nell'efficacia delle strategie di mercato.

**Processo decisionale:** L'abilità di prendere decisioni informate e tempestive basate su dati, approfondimenti e analisi.

# Suggerimenti

Il pensiero critico richiede un equilibrio tra ragionamento analitico, creatività e adattabilità. Significa arrivare alle proprie conclusioni attentamente ponderate, invece di prendere le informazioni per buone a prescindere.

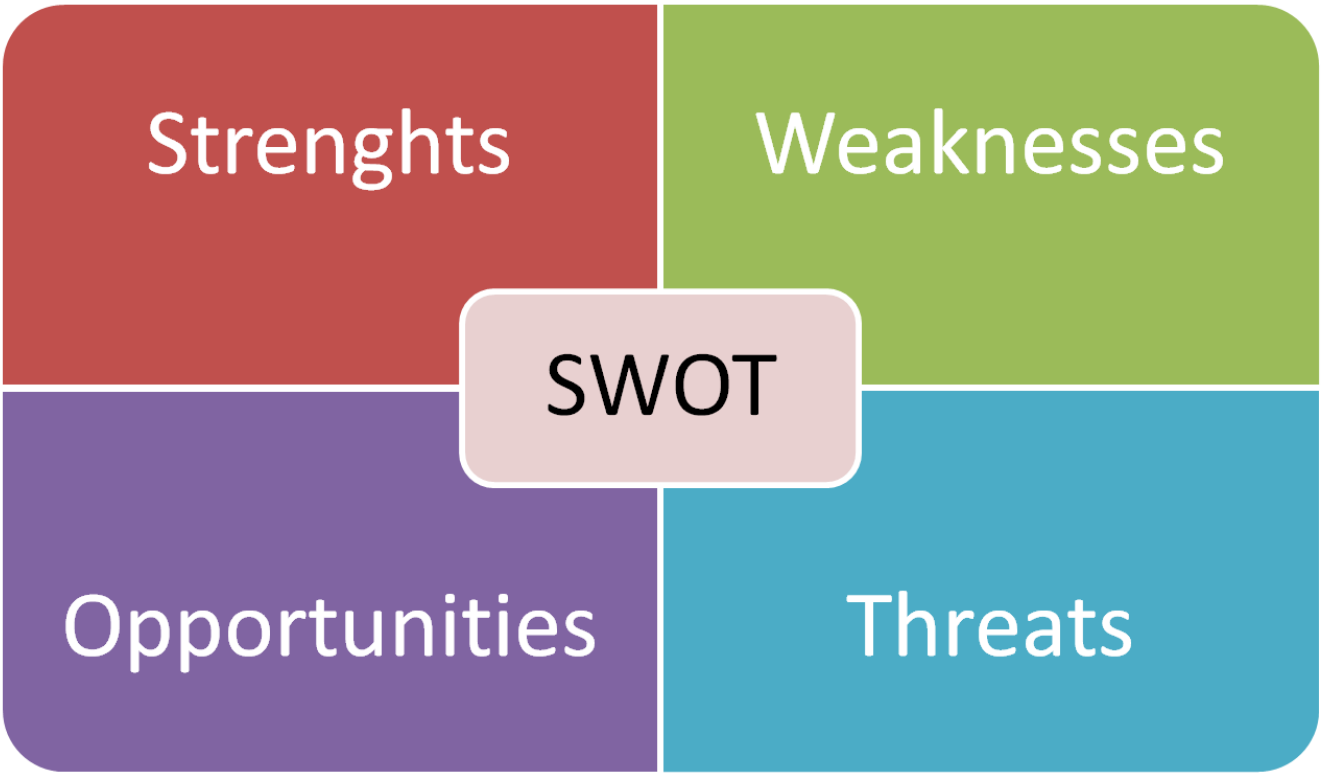
- Valuta sempre le nuove informazioni con occhio prudente. Le buone domande da farsi: Queste informazioni sono complete e aggiornate?
- Guarda da dove provengono le informazioni. La fonte è affidabile? Qual è la motivazione per presentare queste informazioni?
- Considera più di un punto di vista. Quando qualcuno ti presenta delle informazioni, considera se ci sono dei motivi.
- Pratica l'ascolto attivo. Ascolta attentamente ciò che gli altri ti stanno dicendo e cerca di costruire un quadro chiaro della loro prospettiva. L'empatia è un'abilità utile per cercare di ascoltare senza giudizio - ricorda, il pensiero critico consiste nel mantenere una mente aperta.
- Fai molte domande aperte. La curiosità è un tratto chiave dei pensatori critici.
- Forma le tue opinioni. Ricorda, il pensiero critico riguarda il pensare in modo indipendente. Quindi, una volta che hai valutato tutte le informazioni forma le tue conclusioni al riguardo.

# Attività di formazione

1) **ANALISI SWOT**

Dividi i partecipanti in piccoli gruppi e fornisci delle informazioni su uno specifico WBO. Chiedi a ciascun gruppo di condurre un'analisi SWOT, identificando i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce associate all'acquisizione. Invitali a presentare i loro risultati e a discutere le strategie.

Dovresti usare la seguente matrice SWOT per annotare i tuoi punti:




Internet-Marketing-Management.com

## 2) Esercizio: gioco di ruolo

**L'obiettivo** di questo gioco di ruolo è quello di coinvolgere i partecipanti in uno scenario negoziale e decisionale strategico relativo a un WBO. I partecipanti saranno divisi in due gruppi: il gruppo dei lavoratori e il gruppo dei dirigenti. L'esercizio incoraggia il pensiero critico, la collaborazione e la comprensione di vari interessi e compromessi. Questa attività incoraggia i partecipanti a pensare in modo critico a diversi interessi, compromessi e potenziali risultati.

**Gruppo dei lavoratori**: i partecipanti assumeranno il ruolo di lavoratori in un'azienda fittizia che rischia la chiusura. Sono preoccupati per la sicurezza del lavoro, l'equo compenso e il mantenimento dei loro mezzi di sussistenza.

**Gruppo dei dirigenti**: questi partecipanti assumeranno il ruolo di manager e stakeholder chiave aziendali. Si concentrano sulla garanzia della redditività finanziaria e della crescita dell'azienda.

**Scenario:** fate tutti parte di un'azienda manifatturiera chiamata "Clear Electronics". L'azienda ha dovuto affrontare sfide finanziarie a causa dell'aumento della concorrenza e delle mutevoli dinamiche di mercato. Di conseguenza, la direzione sta valutando la possibilità di vendere la società a una società più grande, questo potrebbe portare a dei licenziamenti o addirittura alla chiusura. Tuttavia, c'è una proposta: un'acquisizione da parte dei lavoratori. In questo scenario, i lavoratori metterebbero in comune le loro risorse per acquisire l'azienda e gestirla come una cooperativa di proprietà dei lavoratori. Questa opzione potrebbe salvare i posti di lavoro e mantenere i contatti locali.

**Istruzioni**:

- Consenti a entrambi i gruppi inizialmente di avere delle discussioni interne per delineare i loro obiettivi, preoccupazioni e potenziali strategie.
- Riunisci entrambi i gruppi per una negoziazione. Il gruppo dei lavoratori presenterà la sua proposta per l'acquisizione, sottolineando la sua volontà di investire tempo, risorse e il suo impegno per il successo dell'azienda. Il Gruppo dei dirigenti risponderà con le preoccupazioni sui rischi finanziari, sulle sfide del mercato e sulla necessità di redditività.
- Ogni gruppo discute separatamente i punti del gruppo avversario e considera i potenziali compromessi e soluzioni.
- Riunisci i gruppi per continuare i negoziati con l'obiettivo di trovare un punto d'incontro. Incoraggiali a discutere su aspetti specifici, come la distribuzione azionaria, la partecipazione agli utili, la struttura di gestione e le salvaguardie sia per i lavoratori sia per i dirigenti.
- Ogni gruppo prende una decisione finale: l'acquisizione da parte dei lavoratori o esplorare altre opzioni. Dopo la decisione, condurre una restituzione dove i partecipanti riflettono sulle sfide, i compromessi e i risultati del gioco di ruolo.

**Risultato**: Questo esercizio offre ai partecipanti l'opportunità di immergersi in uno scenario del mondo reale, promuovendo il pensiero critico, l'empatia e le capacità di negoziazione. Li aiuta a riconoscere la complessità del processo decisionale, l'importanza di una comunicazione efficace e la necessità di bilanciare gli interessi individuali con quelli collettivi per traguardare i risultati in obiettivo.

## 3) Analisi del caso di studio

Presenta ai partecipanti il caso di studio di John Lewis Partnership (JLP) di WBO e chiedi di analizzare la situazione, di identificare le questioni chiave e di proporre decisioni strategiche. Incoraggiali a prendere in considerazione varie prospettive, di valutare diverse alternative e di giustificare le loro raccomandazioni, basandosi sulle informazioni disponibili.

La John Lewis Partnership (JLP) è uno dei rivenditori di maggior successo del Regno Unito. Tutti i 91.000 dipendenti sono partner che possiedono 42 negozi John Lewis in tutto il Regno Unito (31 grandi magazzini, 10 John Lewis nel paese e un negozio al Terminal 2 di Heathrow), 328 supermercati Waitrose, aziende a catalogo e attività online johnlewis.com e waitrose.com, un'unità di produzione e una fabbrica.

Le vendite di JLP sono cresciute del 9,3% e l'utile operativo del 15% nell'anno conclusosi a gennaio 2013. Il suo successo deve molto ai valori di comproprietà del suo fondatore, John Spedan Lewis che ha consegnato il controllo e la proprietà ai dipendenti in due accordi fiduciari nel secolo scorso. Il primo accordo, nel 1929, istituì l'attuale consorzio e sancì i principi della partecipazione agli utili. Il controllo finanziario dell'azienda è stato consegnato, ma non sotto forma di donazione – l'accordo ha dato a Spedan Lewis il diritto di essere rimborsato per le azioni ordinarie vendute. Nel 1950 il Fondatore cedette il controllo finale ad un Trust che possedeva l'intera Partnership a beneficio di tutti i suoi dipendenti.

JLP è una delle poche aziende ad avere una costituzione scritta. Lo statuto costitutivo di JLP pone la felicità dei suoi partner (dipendenti) e l'occupazione meritevole e soddisfacente al centro della sua attività di successo. L'Atto Costitutivo stabilisce anche il sistema di governance democratica del partenariato. Questo include l'elezione diretta dei rappresentanti dei partner nel consiglio di amministrazione della società e un consiglio di partenariato. Il Consiglio di partenariato è composto da rappresentanti dei partner di tutta l'azienda. Il suo ruolo è quello di chiedere conto alla direzione e di fungere da cassa di risonanza per l'opinione dei dipendenti. JLP raccoglie i benefici dell'azionariato dei dipendenti condividendo "conoscenza, profitto e potere". I partner sono più impegnati nell'azienda, sanno che la loro opinione conta e sono in grado di alimentare le loro opinioni al management attraverso gli organi democratici formali e attraverso la rivista settimanale dell'azienda e sanno che saranno ricompensati per il loro sforzo. L'utile della partnership, dopo il reinvestimento, viene distribuito ai partner. Nel marzo 2013 questo ammontava al 15% dello stipendio, o nove settimane di retribuzione, per ogni partner. In parole povere, "sono affari loro".

Ulteriori informazioni su altri casi di studio simili sono disponibili qui:

[Case Studies Archives • Employee Ownership Association]

# Esercizi di autovalutazione

1) **Un gruppo di lavoratori sta prendendo in considerazione l'acquisizione dell'azienda per cui lavorano. Qual è il primo passo che i lavoratori dovrebbero fare per avviare questo processo?**

a) Formare un comitato per redigere una proposta
b) Chiedere consulenza legale sulle acquisizioni dei lavoratori
c) Raccogliere dati finanziari sull'azienda
d) Richiedere l'autorizzazione agli attuali proprietari

2) **I lavoratori hanno formato un comitato e hanno elaborato una proposta per l'acquisizione. Quali informazioni dovrebbero esserci nella proposta di acquisto per dimostrarne la fattibilità?**

a) Le motivazioni personali dei lavoratori coinvolti
b) Un'analisi dettagliata della situazione finanziaria dell'azienda
c) Un elenco di potenziali concorrenti nel settore
d) Il nuovo logo preferito dal comitato

**3) La proposta di rilevare l'impresa include un piano finanziario per finanziarne l'acquisizione. Qual è il rischio potenziale di affidarsi esclusivamente ai prestiti per l'acquisizione?**

a) I tassi di interesse potrebbero cambiare nel tempo
b) I pagamenti del prestito possono essere deducibili dalle tasse
c) I prestiti offrono il controllo completo sulla proprietà della società
d) I prestiti riducono il bisogno di una rendicontazione finanziaria trasparente

**4) Una volta che i lavoratori hanno acquisito con successo l'azienda attraverso il processo di WBO. Qual è una considerazione chiave per sviluppare una nuova struttura di leadership per l'azienda?**

a) Selezionare dei dirigenti esclusivamente in base alla loro anzianità
b) Scegliere dei dirigenti senza alcuna esperienza nel settore
c) Stabilire un team di leadership diversificato con competenze pertinenti
d) Assegnare ruoli di leadership in modo casuale per mantenere l'equità

**5) Il gruppo dirigente sta valutando gli aspetti finanziari dell'acquisizione. Quale abilità di pensiero critico aiuta il gruppo ad analizzare accuratamente i rendiconti finanziari dell'azienda?**

a) Giudizio basato sull'intuizione
b) Ragionamento logico
c) Sentimenti istintivi
d) Rigida aderenza alle ipotesi iniziali

**6) Il gruppo dirigente sta sviluppando un piano aziendale per l'acquisizione. Quale capacità di pensiero critico è importante per la creazione di un piano aziendale?**

a) Ignorare le indicazioni dei componenti del gruppo
b) Basandosi esclusivamente su esperienze passate
c) Integrando le diverse prospettive
d) Processo decisionale rapido senza deliberazione

**7) Il gruppo dirigente affronta i disaccordi sulla direzione strategica post acquisizione. Quale abilità di pensiero critico ci aiuta a risolvere i conflitti e a prendere decisioni informate?**

a) Evitare discussioni sui punti di vista diversi
b) Cercare conferma da persone che la pensano allo stesso modo
c) Ascolto attivo e apertura mentale
d) Prendere decisioni unilaterali senza fare una discussione

***Risposte corrette*: Q1 C, Q2 B, Q3 A, Q4 C, Q5 B, Q6 C, Q7 C.**

# Riferimenti


Employee Ownership and Economic Well-Being: A Research Project of the National Center for Employee Ownership (ownershipeconomy.org)

Broad-based employee stock ownership and profit sharing: History, evidence, and policy implications; Douglas Kruse, Richard B. Freeman, and Joseph R. Blasi

Employee Buyout (EBO): Voluntary Severance Overview; JAMES Margaret, COSTAGLIOLA Diane

Your guide to management buyout, Grant Thornton: 29 March 2019; Your guide to management buyout | Grant Thornton

Employee Buyouts: What They Are and How To Assess Their Value: 25 June 2022; Indeed Editorial team; Employee Buyouts: What They Are and How To Assess Their Value | Indeed.com

Employee Buyout: 06 August 2019; EurWORK; Employee buyout | Eurofound (europa.eu)

Co-Operatives, "Simple Buyout: *"A guide to employee buyouts and becoming an employee owned business"*

CECOP-CICOPA Europe, *"Business Transfers to Employees under the Form of a Cooperative in Europe: Opportunities and Challenges"*. Brussels: The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.