

Modulo 3

REWIND PIANO FORMATIVO

Modelli organizzativi: democratici e partecipativi

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione
dei lavoratori e delle nuove dinamiche

Dicembre 2023

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 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 per loro.

INDICE

INDICE.....	3
Elenco delle tabelle.....	5
Lista delle immagini.....	5
Introduzione al modulo	6
Risorse Multimediali.....	6
Risultati dell'apprendimento	8
Parte Teorica	10
1. Modelli di Business, Strutture Organizzative e Innovative.....	10
1.1. Tipi di Strutture Organizzative	11
1.2. Organizzazione Democratica	13
1.2.1. Modi per trasformare l'ambito lavorativo in un'Organizzazione Democratica	13
2. Il ruolo del processo decisionale nell'impresa rigenerata.....	15
2.1. Introduzione	15
2.2. Il processo decisionale di gruppo	18
2.3 Decisioni democratiche e diversi tipi di leadership.....	20
2.4 Leadership adattiva per il cambiamento	20
3. Stakeholder per la Democrazia Organizzativa e la RSI	23
3.1. Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder per una democrazia organizzativa e la RSI.....	23
3.2. Ostacoli al coinvolgimento efficace degli stakeholder per la RSI e la democrazia organizzativa e suggerimenti su come superarli.....	25
3.3. Strategie per un efficace coinvolgimento degli stakeholder nella RSI e nelle organizzazioni democratiche	26
4. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder	28

4.1. Introduzione	28
4.2. Identificazione e mappatura degli stakeholder.....	29
4.3. Coinvolgimento degli stakeholder.....	31
Sommario.....	33
Suggerimenti.....	34
Attività di formazione	36
Esercizi di autovalutazione	39
Riferimenti	41

Elenco delle tabelle

Tabella 1: Modello di mappatura degli stakeholder

Lista delle immagini

Immagine 1: Strutture organizzative adattate da Jacob Morgan

Immagine 2: Infografica sugli stili di leadership più comuni

(Risorsa: <https://online.visual-paradigm.com/>)

Immagine 3: Leadership Adattiva

Introduzione al modulo

Questo modulo mira a informare come le organizzazioni possono essere trasformate in sistemi partecipativi e democratici con l'adozione di diversi stili di gestione, con diverse strutture organizzative, con il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder e una leadership adattiva.

A tal fine, le unità si concentrano sui seguenti argomenti:

1. L'Unità 1 approfondisce le strutture organizzative, la democrazia organizzativa e i modi e le strategie che trasformano le organizzazioni democratiche.
2. L'Unità 2 affronta i diversi stili di gestione ed i processi decisionali di gruppo con l'obiettivo di promuovere e sviluppare le capacità decisionali dei diversi dirigenti delle imprese rigenerate, in relazione al tema della gestione democratica e partecipativa che è più applicabile all'impresa di *Workers-Buy Out* (WBO).
3. L'Unità 3 introduce la Teoria degli Stakeholder e la loro applicazione nella gestione aziendale e come questo approccio, oltre ad essere spesso incluso nelle pratiche di rendicontazione sociale (RSI), sia per la crescente importanza della comunicazione aziendale, sia per la sua amplificazione nella sempre attiva società multimediale.
4. L'Unità 4 mira a identificare la posizione e il ruolo degli stakeholder, interni ed esterni, per migliorare la democrazia organizzativa e le pratiche di responsabilità sociale delle imprese attraverso strategie efficaci.

Risorse Multimediali

1. Video 1 (Unità 1) [Organizational Culture \(With Real World Examples\) | Strategic Management](#), si consiglia di guardare le seguenti parti del video:
 - a. Introduzione
 - b. Cos'è la Cultura Organizzativa?
 - c. Come costruire una cultura organizzativa di alte prestazioni

2. Video 2 (Unità 1) [10 Tips on How to Create Workplace Democracy](#): si consiglia di guardare dal min. 7.06
3. Video 3 (Unità 1) [CSR Europe: Proactive Stakeholder Engagement](#)
4. Video 1 (Unità 2): L'agenzia digitale ha vinto il **premio Delivering Good Leadership** dopo aver evidenziato come si è prefissata di diventare più sostenibile per il futuro trovando modi per sviluppare dirigenti in tutta l'azienda (dal min. 6.15): [Torchbox case study: Delivering good leadership in an employee-owned business](#)
5. Video 2 (Unità 2) **Il Processo decisionale di gruppo**:
<https://www.youtube.com/watch?v=ptOhoizsHaw&t=117s>
6. Video 3 (Unità 3) **Stakeholder Theory** di Michael Ogunseyin (6'36")- L'obiettivo del video è quello di riassumere le idee chiave dell'approccio teorico degli stakeholder e la comprensione della corporate governance:
<https://www.youtube.com/watch?v=PXrDyHSBhKY>
7. Video 4 (Unità 4) **Qual è la teoria degli stakeholder?** R. Edward Freeman Classi ESSEC (9'50") - R. Edward Freeman, professore universitario presso la Darden School di Business esperto su questioni relative al coinvolgimento degli stakeholder e all'etica aziendale:
<https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
8. Video 5 (Unità 4) **Project Management: Coinvolgimento degli stakeholder | Cos'è lo stakeholder engagement?** A cura dell'Associazione di Project Management (1'44") - Coinvolgimento degli stakeholder significa costruire relazioni con i propri stakeholder in modo rispettoso e costruttivo -
<https://www.youtube.com/watch?v=ZzqvF9uJlA>

Risultati dell'apprendimento

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

Descrizione dell'unità dei risultati dell'apprendimento:

Questo modulo mira a migliorare la comprensione di come funziona la democrazia organizzativa e che può essere implementata con diversi stili di leadership, strutture organizzative e coinvolgimento degli stakeholder, contribuendo così a un processo WBO di successo.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Azioni/Risultati	Conoscenza	Abilità	Attitudini
Capacità decisionale	Descrivere le diverse strutture organizzative e i loro vantaggi e svantaggi per l'innovazione aziendale	Analizzare la propria struttura organizzativa e i suoi benefici	Disponibilità ad adottare la democrazia organizzativa nella propria organizzazione
La capacità di motivare più persone a raggiungere un obiettivo comune e condiviso.	Spiegare la democrazia organizzativa e le modalità di implementazione nell'organizzazione specifica	Pianificare l'applicazione di suggerimenti per la democrazia organizzativa sul posto di lavoro	Consapevolezza del proprio stile di leadership per guidare le organizzazioni basate su un ambiente di lavoro collettivo
Applicare processi e strategie per il coinvolgimento degli stakeholder	Assegnare un nome al processo decisionale di gruppo Elencare diversi stili di dirigenza Descrivere la Teoria degli Stakeholder	Raccontare il processo decisionale individuale e di gruppo Distinguere tra diversi stili di dirigenza	Adattare lo stile decisionale alla situazione specifica Misurare il proprio stile di leadership in relazione al contesto

	Riportare come l'analisi degli stakeholder può supportare e facilitare l'implementazione dell'azione imprenditoriale in una prospettiva di responsabilità sociale d'impresa Spiegare i benefici e le barriere della partecipazione degli stakeholder per la democrazia organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese	Applicare le fasi del processo decisionale in un lavoro collettivo Analizzare e applicare diversi schemi per l'identificazione e la mappatura degli stakeholder Analizzare e applicare processi e azioni per il coinvolgimento degli stakeholder Applicare delle strategie per un efficace coinvolgimento degli stakeholder per la democrazia organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese	Disposizione a superare la tendenza all'auto-referenzialità e alla disponibilità dello scambio Ridefinizione delle strategie, della pianificazione e delle attività aziendali integrando la prospettiva degli stakeholder Coinvolgere stakeholder interni ed esterni
Ore guida pratica di apprendimento: 8 Ore di studio autonomo: 2 Ore di valutazione: 30 minuti Totale ore di apprendimento: 10 e 30 minuti			

Parte Teorica

1. Modelli di Business, Strutture Organizzative e Innovative

La relazione tra strutture organizzative, modelli di business e valori culturali crea un terreno fertile per l'innovazione. Le strutture organizzative fungono da schema che delinea la distribuzione del potere, dei sistemi di comunicazione, dei ruoli e delle responsabilità all'interno di un'azienda.

Questo paradigma, sia esso gerarchico, piatto, verticale o orizzontale, funge da componente cruciale per stabilire le basi operative di un'azienda. D'altra parte, i modelli di business rappresentano lo schema di come un'azienda crea e fornisce valore ai propri clienti. Sono importanti per guidare il processo decisionale strategico e determinare come l'azienda possa sostenere la redditività nel tempo. Pertanto, è fondamentale che le imprese stabiliscano dei modelli ben definiti che si allineino con i loro obiettivi. Il modello di business di un'azienda è fondamentale per la sua operatività.

Infine, la cultura dell'organizzazione completa questa trinità. La cultura di un'azienda si fonda sui suoi valori, tradizioni, atteggiamenti e norme sociali. Plasma il modo in cui i dipendenti interagiscono e si comportano, influenzando il modo in cui funziona l'azienda e spesso detta il percorso per l'innovazione e l'evoluzione.

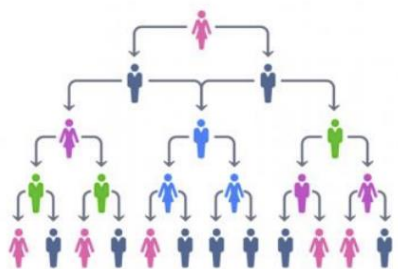
Quando queste tre componenti – strutture organizzative, modelli di business e valori culturali – sono allineate, creano un ambiente che supporta e coltiva l'innovazione e l'evoluzione del business. L'azienda può impiegare questi elementi per promuovere la creatività organizzativa e rafforzare l'innovazione.

1.1. Tipi di Strutture Organizzative

Nel frenetico panorama aziendale attuale, le organizzazioni si affidano sempre più alle loro conoscenze e capacità di innovazione per garantire la loro sopravvivenza e il loro successo.

La capacità di promuovere la creatività e l'innovazione è diventata un piano strategico fondamentale per le aziende di tutti i settori. Mentre la struttura organizzativa ha un ruolo, è la cultura organizzativa che ha un impatto più significativo su come l'innovazione e la creatività sono incoraggiate all'interno di un'organizzazione. Vari studi hanno dimostrato che determinati valori o dimensioni all'interno della cultura organizzativa possono influenzare il modo in cui vengono promosse la creatività e l'innovazione. Ad esempio, la flessibilità (tra cui autonomia, empowerment, processo decisionale, ecc.), i canali di comunicazione aperti e la collaborazione sono solo alcune delle dimensioni chiave che possono contribuire a un clima innovativo. Pertanto, creare un ambiente che promuova la creatività e l'innovazione è fondamentale per affrontare le sfide e le nuove esigenze.

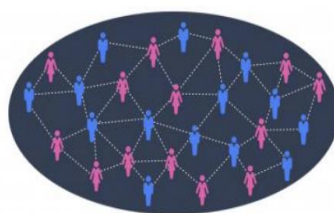
Gerarchia Tradizionale



La comunicazione in genere influisce **dall'alto verso il basso** questo significa che l'innovazione si blocca, **l'impegno ne risente** e la **collaborazione è praticamente inesistente**. La più grande forza della gerarchia che era così affidabile nel mantenere lo status quo, era esattamente ciò che le aziende volevano decenni fa. Tuttavia, quella che una volta era la sua forza, ora è la sua più grande debolezza. Inoltre, **non ci si concentra sull'esperienza dei dipendenti** in questo tipo di struttura. Le organizzazioni di tutto il mondo stanno esplorando modelli organizzativi alternativi.

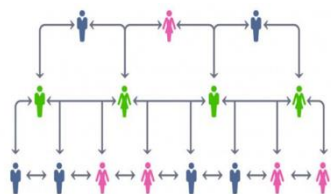
Organizzazioni Piatte

Le organizzazioni piatte sono esattamente "orizzontali o piatte", il che significa che di solito non ci sono **titoli di lavoro, anzianità, manager o dirigenti**. Tutti sono visti come uguali.



Questo è spesso chiamato o indicato come organizzazione autogestita. La mancanza di una struttura può anche rendere **la responsabilità e l'affidabilità un po' un problema**. L'azienda tende a sviluppare gruppi di persone che tendono a sostenersi e a lavorare l'uno con l'altro ma spesso preferiscono da soli, questo può causare delle **difficoltà per la comunicazione e la collaborazione**.

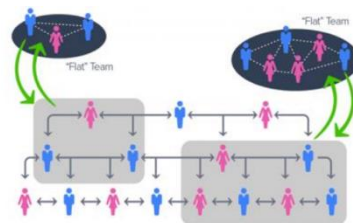
Organizzazioni più Orizzontali



Una struttura "più piatta" cerca di aprire le linee di

comunicazione e collaborazione rimuovendo i livelli all'interno dell'organizzazione. Questo è il modello verso cui si stanno muovendo la maggior parte delle organizzazioni di grandi dimensioni (e molte di medie dimensioni) in tutto il mondo. Nelle aziende piatte c'è ancora una forte attenzione alla **comunicazione** e alla **collaborazione, migliorando l'esperienza dei dipendenti**, sfidando lo status quo intorno ai modelli di gestione tradizionali. Ma invece di reinventare completamente l'intera azienda e introdurre una struttura e un approccio al lavoro radicalmente nuovi, ottiene risultati simili a breve termine e con molto meno sforzo e un'allocatione delle risorse.

Flatarchie



Le Flatarchie si trovano **tra gerarchie e organizzazioni piatte**. Possono essere più **gerarchiche** e quindi avere dei

team ad hoc per strutture piatte oppure possono avere strutture piatte e formare **team ad hoc** di natura più strutturata. Il **principale vantaggio** di questa struttura è l'attenzione all'innovazione. Questa struttura è ideale per le aziende che desiderano mantenere una struttura tradizionale, mentre incoraggia i team "piatti" a lavorare su progetti specifici.



Organizzazioni olocratice

L'olocrazia mantiene le gerarchie ma sposta il potere dalle persone nella piramide ai circoli (o dipartimenti). C'è ancora una qualche forma di struttura e gerarchia ma si basa su cerchi. L'obiettivo fondamentale di questa struttura è quello di consentire un processo decisionale distribuito, dando a tutti l'opportunità di lavorare su ciò che sanno fare meglio. Ogni dipendente ha un ruolo invece di un titolo di lavoro e all'interno della cerchia questi ruoli vengono regolarmente rivisti e trasferiti.

FIGURA 1. ADATTATO DA JACOB MORGAN (THEFUTUREORGANIZATION.COM)

Esistono diverse strutture organizzative comuni che si osservano nelle piccole e medie imprese (PMI) in tutta Europa. Una struttura prevalente è la struttura organizzativa funzionale basata su una gerarchia tradizionale. Un'altra struttura comunemente adottata è la struttura organizzativa piatta adottata dalle PMI in quanto promuove un processo decisionale più decentralizzato e incoraggia l'autonomia dei dipendenti. In sostanza, la struttura organizzativa crea una gerarchia aziendale per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali. Diverse PMI operano in modi diversi, e non esiste una struttura organizzativa valida per tutte.

1.2. Organizzazione Democratica

La struttura organizzativa Democratica è un sistema in cui ogni dipendente ha voce in capitolo e vota nel processo decisionale di un'azienda. Questo sistema si basa sul principio che ogni dipendente è importante e ha un prezioso contributo da dare all'organizzazione.

Le organizzazioni democratiche sono create avendo una serie di principi in atto come la tolleranza, il rispetto e la scelta. Questi ambienti incoraggiano le persone a contribuire alle decisioni che hanno un impatto sulla loro vita lavorativa, ad esempio l'introduzione di una nuova politica oppure l'avvio di un corso di formazione. La democrazia sul posto di lavoro consiste semplicemente nell'avere un equilibrio di potere tra imprenditori, dirigenti, manager e le persone che vi lavorano.

Ci sono diversi vantaggi e svantaggi da considerare nell'implementare un'organizzazione democratica.

Miglioramento dei tassi di fidelizzazione dei dipendenti
Aumento del morale del personale
Miglioramento dei livelli di coinvolgimento dei dipendenti
Migliore comunicazione
Le persone si sentono apprezzate
Dimostra i valori dell'organizzazione
Un ambiente sicuro e solidale
Costruisce entusiasmo per il futuro

Richiede tempo e fatica
Raggiungere un accordo può essere difficile
Mantenimento dell'efficienza e dell'efficacia

1.2.1. Modi per trasformare l'ambito lavorativo in un'Organizzazione Democratica

Nonostante queste sfide, ci sono modi per implementare un'organizzazione democratica che può mitigare i suoi svantaggi e massimizzare i suoi benefici.

1. Iniziative coerenti di arricchimento del lavoro sono fondamentali.

Questa è una strategia che può migliorare la motivazione dei dipendenti e la soddisfazione sul lavoro. Assegnando al personale compiti significativi che gli consentano di comprendere le ragioni alla base delle decisioni aziendali, puoi dare, ai tuoi dipendenti, un maggiore controllo sui loro ruoli. Offrire l'opportunità di rotazione del lavoro al personale permette di lavorare in altri dipartimenti e può aiutare ad aumentare competenze e conoscenze.

2. Opta per eliminare la gerarchia. Sebbene le organizzazioni gerarchiche abbiano delle strutture di comunicazione definite, i loro svantaggi non possono essere trascurati. Si può scegliere di modificare le visualizzazioni visive che mostrano "chi è chi" nella tua organizzazione. Invece di avere un elenco dall'alto verso il basso con il dirigente e il manager in cima e sotto i membri dello staff, prendi in considerazione la struttura organizzativa in un formato circolare. Dai ai membri del gruppo di junior ulteriori responsabilità e assicurati che si sentano apprezzati come i membri più anziani della tua organizzazione con compiti intellettualmente impegnativi.

3. Incoraggia l'impresa. La libertà, l'autonomia e l'intraprendenza sono importanti per promuovere la democrazia sul posto di lavoro. Incoraggiando il personale a identificare le opportunità di business e a sfruttarle a proprio vantaggio attraverso il lavoro di squadra, si aumenta la collaborazione interna, contribuendo a sviluppare la fiducia tra i dipendenti. Fai spazio a persone che possono esprimersi in modi unici.

4. Dai voce alle persone. I dipendenti dovrebbero sentirsi sicuri di condividere idee e opinioni con i consigli dei lavoratori, i dibattiti dei dipendenti o i sistemi di voto. Dovresti sempre consultare i dipendenti per ottenere dei feedback e delle opinioni sui problemi che li riguardano.

5. Tratta tutti in modo equo. I luoghi di lavoro democratici pongono in evidenza il trattamento equo del personale senza pregiudizi. Garantiscono che le politiche e le decisioni del personale rivolte al futuro siano inclusive. Non sottovalutare l'importanza di consultare i membri del tuo gruppo, formalmente o non, per determinare ciò che pensano e sentono riguardo a come vengono trattati.

6. Affronta le disuguaglianze retributive in modo proattivo. Lavora per creare un ambiente dove le priorità siano messe in atto per prevenire futuri squilibri retributivi. Offri una formazione di reclutamento di alta qualità per eliminare le differenze retributive.

7. Promuovi la trasparenza nei processi decisionali. I luoghi di lavoro democratici devono avere rappresentanti dei lavoratori a tutti i livelli che migliorino le disposizioni di governance per ottenere una maggiore trasparenza. Presenta i dipendenti alle riunioni strategiche riguardanti i budget, le assunzioni o i nuovi sviluppi per offrire a loro l'opportunità di comprendere, contribuire e fornire dei feedback alla tua forza lavoro. Crea una democrazia sul posto di lavoro con la partecipazione dei dipendenti a tutti i livelli.

2. Il ruolo del processo decisionale nell'impresa rigenerata

2.1. Introduzione

Per far sì che l'azienda si ristrutturì come impresa sociale e proseguì la sua attività, è necessario un forte mutamento e un cambio di prospettiva sia per i lavoratori sia per i nuovi dirigenti che potrebbero essere chiamati a gestire l'impresa. I primi perché passano dall'essere dipendenti a soci della cooperativa e condividono insieme impegni e nuove responsabilità e i secondi perché devono essere preparati a gestire un'impresa sulla base di presupposti diversi.

L'impresa rigenerata deve individuare fin dall'inizio la direzione sia per interagire con la proprietà nella fase di negoziazione sia per guidare la fase di avvio dell'iniziativa. Può identificare i dirigenti esternamente o internamente tra i soci-lavoratori stessi.

Il ruolo del management è fondamentale nel supportare il processo di riavvio, ma i dirigenti esterni potrebbero non conoscere il settore o non

provenire dal mondo cooperativo perché ci sono delle differenze rispetto ad un'impresa for profit. Il dirigente di questo tipo di società dovrà considerare:

1. Ridistribuzione tra i membri.
2. La reciprocità verticale (cooperativa e soci) e orizzontale (soci e lavoratori) basata sulla fiducia.
3. La struttura della proprietà (appartiene ai soci che vi investono capitale e il lavoro) è destinata a durare nel tempo (trasferibilità uguale mutualismo intergenerazionale).
4. L'interdipendenza, cioè la limitazione necessaria a "relativizzare" la propria visione personale al fine di conciliare gli aspetti salienti dell'azione cooperativa (economica, sociale, ambientale e di governance in primis); costruire una leadership coerente con la missione aziendale; favorire identità responsabili ovvero la capacità di offrire risposte, possibilmente multistakeholder.
5. Un focus sulla rete territoriale anche per agire per lo sviluppo sostenibile della comunità locale.

È necessario credere nel valore della squadra, essere aperti al confronto, al coinvolgimento e alla partecipazione dei lavoratori, il cui coinvolgimento nel progetto sarà fondamentale per il successo dell'azienda. Tra le competenze necessarie per essere manager in una WBO ci sono l'autorevolezza, la responsabilità e la consapevolezza dell'interdipendenza per bilanciare la capacità di prendere decisioni e di ascoltare, eseguire e contrastare pensieri diversi, sempre alla ricerca di nuovi equilibri all'insegna dell'empatia, tra le esigenze della proprietà e la piena operatività della struttura¹.

Tutto questo affinché la natura performativa del manager possa anche produrre, nel rispetto delle diverse funzioni e compiti, un valore aggiunto relazionale, indispensabile in un contesto di interazioni tra pari (la persona al centro).

¹<https://www.manageritalia.it/>

Il manager, oltre a svolgere compiti legati alla crescita e all'efficienza, è chiamato all'interno di questa impresa ad una costante dialettica tra proprietà e governance (obiettivi mutualistici o di reciprocità). È fondamentale monitorare la qualità e l'intensità di questi legami per il successo: condizione essenziale è la piena comprensione e condivisione degli obiettivi sociali e dei valori fondanti dell'impresa.

L'impresa cooperativa rappresenta il campo ideale per sperimentare uno stile alternativo di gestione aziendale, i manager hanno la possibilità di esprimere le proprie competenze e di realizzare la propria professionalità partecipando ad un progetto di crescita e di sviluppo sociale nelle comunità di appartenenza.

Sono necessarie nuove competenze per immaginare un modello imprenditoriale dove la responsabilità e il significato diffusi si rinnovino nelle modalità di gestione e nell'approccio al capitale aziendale, soprattutto umano e organizzativo.

Quando, invece, sono i lavoratori stessi ad assumere la gestione dell'impresa, diventano anche imprenditori e la loro partecipazione diretta all'impresa li rende anche leader perché dovranno saper gestire il cambiamento e presiedere ai processi decisionali come l'elezione del gruppo dirigente, l'approvazione di statuti e regolamenti, approvare il budget e le strategie aziendali e gestire i dipendenti, in generale secondo uno stile di leadership cooperativo e collaborativo.

Questa partecipazione diretta e interessata del lavoratore alle scelte si è rivelata un fattore vincente nello sviluppo dell'impresa cooperativa, ma i WBO devono sviluppare una cultura dell'impresa partecipata, trovare un nuovo equilibrio nel formare un gruppo con obiettivi diversi da raggiungere e gestire un processo decisionale collettivo dove la collaborazione è fondamentale.

La leadership consiste nel rendere concrete le visioni aziendali, motivare le persone, prendere decisioni efficaci e garantire il raggiungimento degli obiettivi con molta pratica e deve essere applicato all'impresa sociale.

2.2. Il processo decisionale di gruppo

In questa Era “VUCA” (Volatilità, Incertezza, Complessità, e Ambiguità) i vecchi modelli di sviluppo e leadership diventano obsoleti. Questo significa rimettere al centro le persone con competenze specifiche, avere delle strutture organizzative più flessibili, basarsi sul lavoro di squadra interdisciplinare e con alti livelli di delega.

Significa investire in conoscenze e visioni create da un mix di esperienze con una leadership capace di mettersi nelle condizioni di imparare continuamente dai propri successi e fallimenti, valorizzandoli secondo un processo continuo che ha come obiettivo finale i cambiamenti di medio-lungo periodo.

Prendere decisioni implica un processo complesso che porta ad una scelta che passa attraverso aspetti cognitivi ed emotivi. La decisione è solo l'atto conclusivo del processo decisionale che porta a fare una scelta tra diverse alternative considerate da un individuo o da un gruppo per un periodo di tempo (**Suggerimento 1**).

I fattori che influenzano il processo sono: le credenze individuali, il contesto, la società, lo stress, ma l'elemento principale è l'emozione.

Gli elementi essenziali del processo sono: il decisore, i suoi attributi cognitivi, le attività coinvolte nella ricerca di soluzioni, i metodi e i criteri per effettuare la scelta. Prendere decisioni comporta cinque passaggi: identificare l'obiettivo, raccogliere le informazioni, trovare possibili soluzioni, valutare le conseguenze e infine prendere una decisione.

Nel caso di WBO, l'impostazione organizzativa volta a sviluppare una visione condivisa può coinvolgere sia il processo decisionale individuale che coinvolge una singola persona, sia il processo decisionale collettivo quando è assunto da un gruppo o da una squadra.

Il processo decisionale diventa responsabilità dell'intera forza lavoro, in particolare per quanto riguarda il processo decisionale consensuale, in cui i gruppi prendono decisioni come un collettivo. Il processo decisionale è molto più democratico e i dati suggeriscono che i lavoratori nei WBO godono di una maggiore partecipazione. Le strutture orizzontali sono

utilizzate dal 70% delle aziende e comportano che i compiti manageriali siano divisi equamente tra tutti i lavoratori o che ogni individuo assuma un ruolo manageriale più ampio per un breve periodo. Nonostante la scarsa o nessuna esperienza di formazione per svolgerli, i lavoratori-dirigenti hanno sostituito con successo i ruoli manageriali specializzati. Circa l'88% dei WBO tiene regolarmente riunioni dei lavoratori per prendere delle decisioni (PFA, 2010).



In sintesi, il processo decisionale di gruppo tende a:

- 1) aumentare la qualità delle decisioni
- 2) democratizzare il processo decisionale
- 3) costruire coesione (sociale) interna ed esterna
- 4) migliorare l'azienda

Situazioni diverse richiedono anche tecniche diverse, bisogna anche saper scegliere il metodo decisionale più adatto al problema specifico e porsi alcune domande (**Suggerimento 2**).

2.3 Decisioni democratiche e diversi tipi di leadership

Gli stili di leadership sono molti, ma quali caratteristiche devono essere considerate per il cambiamento e il nuovo processo decisionale nel trasferimento d'impresa?

Nel WBO, un cambiamento della cultura organizzativa viene affrontato attraverso la revisione della governance e dei processi decisionali.

I lavoratori affrontano una sfida inerente alla trasformazione organizzativa che sperimentano in termini di cambiamento personale, economico e di ruolo. La partecipazione democratica ai processi decisionali li vedrà personalmente chiamati a condividere e a prendere delle decisioni strategiche, operative e gestionali, importanti sia per la stretta appartenenza della persona all'azienda, sia per il futuro dell'azienda.

Il processo decisionale democratico farà riferimento ai valori della leadership collaborativa: coesione sociale, cooperazione, partecipazione, capacità e responsabilizzazione come capacità del leader di sostenere la partecipazione critica nel processo di fare scelte che riguardano il gruppo.

Molti stili di leadership: [democratico](#) (Lewin e Goleman), [trasformativo](#), [agile](#), [di servizio](#), mettono le persone al primo posto, incoraggiano la partecipazione, l'inclusività, la collaborazione, mirano al team building attraverso la fiducia e a una gerarchia organizzativa orizzontale.

Un leader in grado di integrare i diversi aspetti faciliterà un processo decisionale collettivo ordinato e democratico.

Lui / lei renderà facile alle persone di contribuire con le loro prospettive e competenze, prendere l'iniziativa, fare scelte appropriate, camminare con gli altri e condividere la responsabilità per il benessere del gruppo e dell'azienda.

2.4 Leadership adattiva per il cambiamento

"Il presupposto è che la leadership non è né una qualità innata né un tratto della personalità, ma uno stile di gestione che può essere acquisito e

chiunque può esercitare: in famiglia, negli affari, in politica. Consiste nella capacità di mobilitare le persone per affrontare sfide difficili che richiedono un cambiamento adattivo" (M. Linsky).

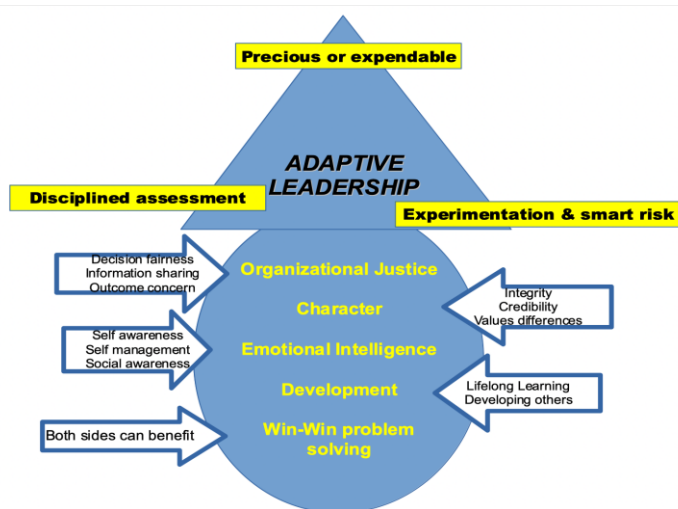
Oltre alle sfide tecniche, i WBO affrontano anche "sfide adattive" caratterizzate da conflitti di valore, sfide complesse che richiedono tempo, riflessione e la necessità di ripensare alla propria identità.

La leadership adattiva è un approccio per affrontare tutti i tipi di sfide nella vita professionale, e oltre, che aiuta a mobilitare e a indirizzare le energie delle persone verso un obiettivo condiviso che va ben oltre la semplice ambizione personale.

"La leadership non coincide con il fare bene il proprio lavoro o mantenere una posizione di potere all'interno di un'organizzazione" (M. Linsky).

Le circostanze odierne di rapida e continua trasformazione portano le aziende a adattarsi e a trovare un equilibrio tra "conservazione e perdita". Il manager che vuole agire come leader deve andare oltre la sua autorità e

sapere che non dovrà preservare lo status quo, ma sacrificare qualcosa, come modi inefficaci di operare, per sostenere la crescita. I leader adattivi implementano nuove iniziative e ne monitorano l'impatto.



Utilizzare una leadership adattiva favorisce trasparenza e chiarezza sulle priorità aziendali a breve termine, è il consiglio che arriva da un sondaggio condotto su 2.929 dirigenti in 17 paesi (Global talent Trends 2023) per mantenere alta la fiducia dei dipendenti. L'obiettivo è che le aziende consentano alle persone di gestire le sfide e adattarsi a un ambiente in evoluzione.

È un modello che abbraccia il cambiamento, la sperimentazione e l'innovazione basato su quattro principi: leadership distribuita, mix ottimale di talenti, carattere trasparente e sviluppo della fiducia reciproca.

3. Stakeholder per la Democrazia Organizzativa e la RSI

In un mondo dove la responsabilità sociale delle imprese (RSI) sta diventando sempre più importante, le strutture organizzative democratiche stanno diventando sempre più desiderabili. L'idea di trasformare le tradizionali strutture organizzative gerarchiche in un modello più democratico sta avendo attenzione con l'obiettivo di rendere le imprese più adatte al futuro, etiche, trasparenti e responsabili.

In questo contesto, le parti interessate stanno diventando attori critici per le organizzazioni che stanno cercando di abbracciare strutture organizzative democratiche e la responsabilità sociale.

Durante questo processo di trasformazione, gli stakeholder svolgono un ruolo importante negli affari interni ed esterni delle imprese.

Coinvolgere gli stakeholder interni, come i dipendenti nei processi decisionali, può aiutare a creare culture del lavoro più inclusive e partecipative, promuovendo così la democrazia organizzativa e coinvolgendo stakeholder esterni come clienti, fornitori e comunità locali può fornire preziose informazioni su come un'azienda può praticare la responsabilità sociale d'impresa e costruire fiducia con i propri stakeholder.

Pertanto, la partecipazione degli stakeholder può facilitare una vasta gamma di prospettive e idee che possono rafforzare significativamente l'impegno di un'organizzazione ad essere socialmente responsabile e democratica, permettendo la sopravvivenza dell'azienda nel lungo termine.

3.1. Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder per una democrazia organizzativa e la RSI

Il coinvolgimento degli stakeholder è uno dei capisaldi per l'implementazione di una struttura organizzativa democratica e di RSI. Poiché implica l'impegno attivo con gli stakeholder interni ed esterni per massimizzare il loro coinvolgimento, l'impegno a questo approccio può

promuovere una cultura di trasparenza, responsabilità e collaborazione, trasformando la natura delle relazioni tra le organizzazioni e tutti gli stakeholder.

I vantaggi della partecipazione degli stakeholder sono diversi come di seguito:

**Conoscenza collettiva
- expertise degli
stakeholder**

Coinvolgendo le parti interessate nei processi decisionali chiave, le aziende possono prendere decisioni più informate

**Innalzare la
legittimazione della
impresa**

Coinvolgendo equamente tutti gli stakeholder, le aziende possono considerare le diverse prospettive, i loro interessi, bisogni e preoccupazioni. Questo approccio aiuta a creare fiducia e a promuovere relazioni a lungo termine con le parti interessate.

**Efficace gestione del
rischio**

Sollecitando il feedback delle parti interessate, le organizzazioni possono identificare le aspettative della società e anticipare potenziali rischi sociali, ambientali e di governance.

**Allineamento tra interessi
aziendali e aspettative
della società**

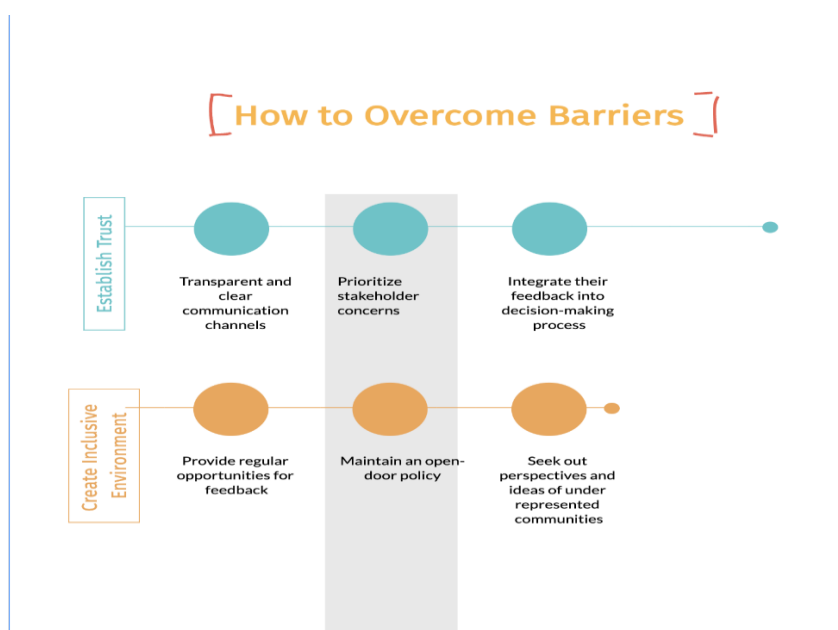
Coinvolgendo gli stakeholder, le organizzazioni possono contribuire al benessere sociale e ambientale delle comunità in cui operano.

3.2. Ostacoli al coinvolgimento efficace degli stakeholder per la RSI e la democrazia organizzativa e suggerimenti su come superarli

Nonostante i vantaggi derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, molte barriere possono impedire un coinvolgimento efficace e fruttuoso. Queste barriere possono includere **una mancanza di fiducia, priorità opposte, scarsa comunicazione e resistenza a riconoscere il valore e a prendere in considerazione l'input delle parti interessate.**

Per superare queste barriere, ecco alcuni consigli utili per le organizzazioni:

- **Stabilire la fiducia con le parti interessate dimostrando impegno nei confronti delle loro preoccupazioni e interessi.** Ciò può essere fatto sviluppando canali di comunicazione chiari e trasparenti e garantendo che le parti interessate si sentano ascoltate e apprezzate. Un'altra strategia è quella di dare priorità alle preoccupazioni degli stakeholder e integrare il loro riscontro nei processi decisionali. Questo può aiutare a garantire che le loro voci siano ascoltate e che le loro esigenze si riflettano nelle politiche e nelle pratiche organizzative.



- **Riconoscere il valore della diversità e creare ambienti inclusivi che incoraggino il coinvolgimento di una vasta gamma di parti interessate.**

Questo può essere fatto fornendo regolari opportunità di feedback, mantenendo una politica di porte aperte e cercando attivamente le prospettive dei gruppi minoritari e delle comunità emarginate.

In conclusione, un efficace coinvolgimento degli stakeholder è importante per promuovere la responsabilità sociale delle imprese e delle strutture organizzative democratiche. Superando le barriere alla partecipazione e impegnandosi attivamente, gli stakeholder e le organizzazioni possono beneficiare reciprocamente di una serie di prospettive e approfondimenti.

3.3. Strategie per un efficace coinvolgimento degli stakeholder nella RSI e nelle organizzazioni democratiche

Per garantire un efficace coinvolgimento degli stakeholder, le aziende e le organizzazioni devono implementare determinate strategie. In primo luogo, è importante disporre di una struttura organizzativa democratica, il che implica che il processo decisionale sia inclusivo degli stakeholder interni ed esterni, anziché essere limitato a poche persone in cima alla gerarchia organizzativa.

Incoraggiare la partecipazione delle parti interessate ai processi decisionali non solo porta a un migliore processo decisionale ma promuove anche una cultura aziendale più positiva.

Le aziende devono inoltre disporre di meccanismi per ascoltare efficacemente il feedback delle parti interessate. Ciò può essere ottenuto comunicando regolarmente con i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità locali attraverso dei sondaggi, delle riunioni e altri meccanismi di feedback. Il riscontro può quindi essere utilizzato per migliorare le condizioni di lavoro, i prodotti, i servizi e il coinvolgimento della comunità. Una comunicazione e una collaborazione efficace possono creare vantaggi reciproci sia per l'organizzazione sia per i suoi stakeholder.

**Did You
Know?**

Patagonia, un'azienda di abbigliamento e outdoor, rappresenta un esempio di successo di coinvolgimento degli stakeholder nel promuovere la democrazia organizzativa e la responsabilità sociale delle imprese, e si è affermata come leader nelle pratiche sostenibili ed etiche, in gran parte grazie al suo impegno nel coinvolgimento degli stakeholder.

Internamente, Patagonia coinvolge i propri dipendenti nei processi decisionali attraverso vari metodi come riunioni municipali e cicli di feedback inclusivi. Questa struttura organizzativa democratica ha creato una forza lavoro coinvolta nel rispetto dei valori e dell'etica dell'azienda.

Esternamente, Patagonia si è impegnata con i propri clienti e la comunità di attivisti attraverso campagne come *"The Planet is Our Playground"* e *"Worn Wear"*. Queste campagne non solo promuovono la sostenibilità e il consumo responsabile, ma invitano anche i clienti a diventare partecipanti attivi nella promozione di questi valori. Patagonia si impegna attivamente con i suoi fornitori e partner per garantire pratiche etiche e sostenibili lungo tutta la sua catena di fornitura. L'iniziativa *"Footprint Chronicles"* dell'azienda offre ai clienti trasparenza e responsabilità sulle pratiche della catena di fornitura.

Inoltre, le organizzazioni devono dare priorità al coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni come componente essenziale della propria strategia di responsabilità sociale d'impresa.

Coinvolgendo le parti interessate nelle iniziative di RSI, le aziende possono capitalizzare le loro competenze, risorse e conoscenze, garantendo così che i loro programmi di RSI siano in linea con le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder.

4. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder

4.1. Introduzione

La capacità di leggere e interagire con il sistema competitivo richiede una buona comprensione degli interessi espressi dalle varie componenti interne ed esterne all'azienda, dell'influenza che possono avere sull'azienda e degli impatti che possono essere generati nei loro confronti.

Gli stakeholder interni includono dipendenti, dirigenti e azionisti direttamente e indirettamente, famiglie o persone di riferimento.

Tra gli stakeholder esterni, oltre al sistema imprenditoriale abbiamo clienti, fornitori e istituti di credito, la pubblica amministrazione, il sistema educativo e i centri di ricerca, il circuito di promozione della solidarietà e della cultura, il sistema di salute e sicurezza, la cittadinanza e il territorio dove le attività sono localizzate direttamente e indirettamente.

L'analisi degli interessi, delle esigenze, delle aspettative e delle preoccupazioni degli stakeholder è necessaria per comprendere il loro potere e influenza sull'impresa o su qualsiasi altra organizzazione o progetto.

L'identificazione, la mappatura, l'analisi e il coinvolgimento degli stakeholder possono rappresentare una pratica periodicamente aggiornata o essere avviata su specifici progetti o fasi di transizione imprenditoriale.

Soprattutto nelle fasi di transizione e trasformazione aziendale, gli stakeholder svolgono un ruolo cruciale negli affari interni ed esterni delle aziende.

Coinvolgere gli stakeholder interni, come i dipendenti, nei processi decisionali può contribuire a creare culture del lavoro più inclusive e partecipative, promuovendo così la democrazia organizzativa, coinvolgendo al contempo gli stakeholder esterni, come clienti, fornitori e comunità locali, può fornire preziose indicazioni su come un'azienda può

praticare la responsabilità sociale d'impresa e costruire fiducia con i propri interlocutori.

Pertanto, la partecipazione degli stakeholder può facilitare una vasta gamma di prospettive e idee che possono rafforzare significativamente l'impegno di un'organizzazione ad essere socialmente responsabile e democratica, aiutando la continuità d'impresa nel lungo termine.

4.2. Identificazione e mappatura degli stakeholder

Al fine di identificare gli stakeholder sarà necessario innanzitutto porsi alcune domande, come:

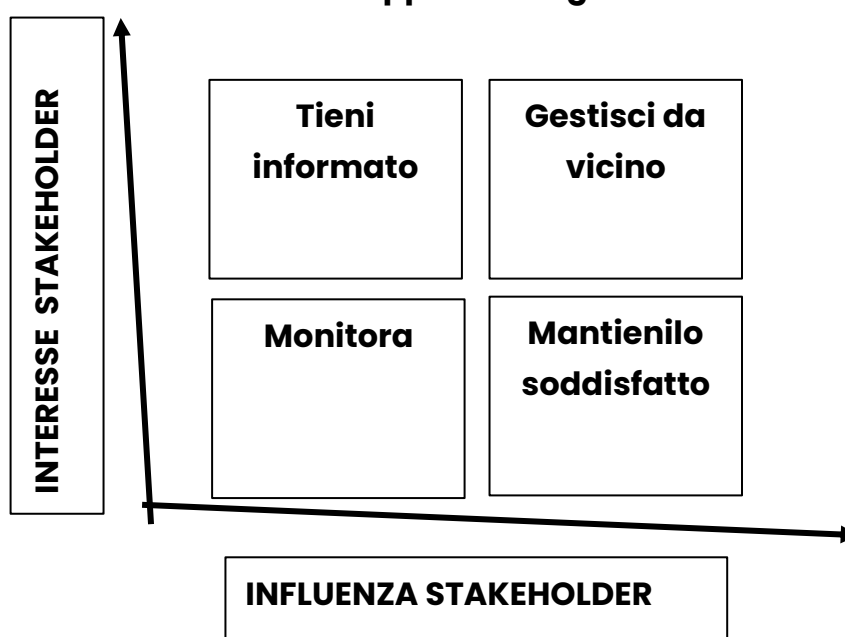
- Chi sono coloro, persone, organizzazioni o comunità, che beneficiano direttamente e indirettamente della nostra azione imprenditoriale?
- Quali sono i loro interessi espliciti e impliciti?
- Qual è l'impatto che i nostri prodotti/servizi hanno su di loro? A breve, medio e lungo termine?
- Chi sono quelli contrari alle nostre iniziative?
- Chi può influenzare positivamente o negativamente le decisioni dell'azienda? E come?
- Con chi potremmo ottimizzare i nostri risultati e innovare i nostri prodotti/servizi?
- Che tipo di comunicazione attivare e coltivare con questi stakeholder?

Poiché ogni tipo di stakeholder ha interessi specifici nell'azione imprenditoriale, ognuno rappresenta una forza che può influenzare positivamente o negativamente le prospettive aziendali, e per questo motivo è molto interessante procedere con un'analisi dettagliata.

Pertanto, accanto all'identificazione, è inevitabile mappare i vari stakeholder secondo alcuni criteri decisi dal management e dai titolari dell'azienda.

Uno di questi criteri può essere quello che rappresenta graficamente il livello di interesse di uno stakeholder sull'asse y (verticale), mentre sull'asse x (orizzontale), il livello di influenza che possono avere sulla nostra iniziativa o progetto imprenditoriale.

Tavola 1 Modello di mappatura degli stakeholder



Questa interpretazione dei livelli di interesse e di potere ci indica alcune strategie per interagire con gli stakeholder, dove maggiore è l'interesse, ma minore è l'influenza che può essere esercitata sull'azione imprenditoriale, l'indicazione è quella di tenere informati questi stakeholder. In caso di alto interesse e alta influenza, il suggerimento è quello di gestire da vicino gli interessi specifici.

Mentre in caso di basso interesse e bassa influenza è consigliato un processo di monitoraggio, per la categoria di basso interesse ma alta influenza è consigliabile garantire la soddisfazione di interessi specifici.

4.3. Coinvolgimento degli stakeholder

Soprattutto per le imprese sociali e le cooperative, il coinvolgimento degli stakeholder dovrebbe rappresentare un elemento costitutivo di queste forme societarie, a differenza di quelle *for profit* che tendono a massimizzare il valore solo per una categoria: gli azionisti.

Per Borzaga (2002) la dimensione sociale si esprime invece con le seguenti caratteristiche²:

- produrre benefici per i membri della comunità invece che per i proprietari;
- le organizzazioni senza scopo di lucro, generando benefici per diversi tipi di stakeholder coinvolti nella proprietà e nella gestione, non sono più viste solo come "organizzazioni non distributrici";
- essere un'iniziativa collettiva;
- avere un governo affidato esclusivamente o principalmente a soggetti interessati, diversi dai proprietari del capitale;
- assicurare la partecipazione a processi decisionali più ampi in grado di coinvolgere tutti, o quasi, i gruppi interessati all'attività incoraggiando la partecipazione;
- l'assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) e il capitale sottoscritto.

La governance societaria delle imprese sociali è riconducibile ad una visione multistakeholder dove la gestione aziendale è orientata dalla presenza e dall'influenza di una pluralità di parti interessate (soci, lavoratori, volontari, referenti esterni), con la prospettiva di una partecipazione diretta al management.

² Fonte: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture>
(consultato il 30.05.23)

Fino agli anni '70, gli studi sul governo societario erano essenzialmente focalizzati su un unico stakeholder: l'azionista (Baumol, 1967; Galbraith, 1971; Jensen, Meckling, 1976).

Il primo lavoro che si discosta dal paradigma della separazione tra proprietà e controllo è la Stakeholder Theory, sviluppata da Freeman negli anni 1980 (Freeman, 1984; Frooman, 1999; Sciarelli, 2007).

Secondo questa teoria, le aziende non possono limitarsi a perseguire solo la soddisfazione degli interessi e la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma devono soddisfare le aspettative di diversi stakeholder – cioè di tutti quei soggetti che influenzano e sono influenzati dall'attività aziendale – cercando di soddisfare le aspettative di coloro che apportano un contributo utile allo svolgimento efficiente dell'attività economica (Freeman, 1984).

Si passa a una prospettiva multistakeholder: adottare un sistema di governance aperto – capace di conciliare gli interessi delle diverse parti interessate – e affermare la propria responsabilità sociale – assumendo degli impegni nei confronti degli stakeholder – sono i presupposti per il passaggio da una prospettiva mono-stakeholder a una prospettiva multistakeholder³.

Riassumendo, i benefici dello *Stakeholder Engagement* sono:

- Aumentare la competitività aziendale.
- Aumentare la reputazione del marchio.
- Contribuire all'innovazione del prodotto e del processo.
- Creare un valore condiviso con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo, monitorando la qualità delle relazioni.
- Consentire la pianificazione strategica delle priorità e delle strategie organizzative.

³ Ibid.

Inoltre, le organizzazioni devono dare priorità al coinvolgimento degli stakeholder come componente essenziale della loro strategia di responsabilità sociale d'impresa. Coinvolgendo gli stakeholder nelle iniziative di RSI, le aziende possono sfruttare la loro esperienza, risorse e conoscenze, garantendo così che i loro programmi di RSI siano allineati con le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder.

Sommario

L'impresa WBO può contare su un manager cooperativo temporaneo, ma, via via che le competenze dei membri crescono, potrebbe essere necessaria una formazione manageriale specifica. Ogni lavoratore può sviluppare delle capacità di leadership, valorizzando l'autoformazione e consentendo ai membri di lavorare insieme per massimizzare le capacità di tutti e per raggiungere un obiettivo condiviso.

Le WBO sono esigenti, in termini di responsabilità decisionale nelle varie fasi. L'esperienza, la forte motivazione, le competenze e una forte fiducia nel modello di business cooperativo potrebbero non essere sufficienti se non sono accompagnate dallo sviluppo di un modello di leadership decisionale democratico, orizzontale all'interno dell'organizzazione, per raggiungere un consenso su come procedere quando esistono diverse opzioni praticabili. La leadership adattiva è una visione sistemica che consente alle aziende di affrontare le sfide evolutive.

Inoltre, c'è la motivazione a cambiare il modello di fare impresa rispetto a quella dove la proprietà e la massimizzazione del profitto sono in posizione dominante come unica vera e giusta prospettiva per garantire il libero mercato.

La prospettiva deve cambiare non solo a causa delle emergenze climatiche e sanitarie delle quali abbiamo manifestazioni chiare ed evidenti, ma per ricondurre ad un'economia che ripristini stili di vita più umani e rispettosi dei

diritti dei lavoratori, dell'ambiente umano e fisico, nonché degli interessi dei vari stakeholder nel contesto aziendale di riferimento. Il coinvolgimento dei portatori di interesse è fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione.

L'adozione di una struttura organizzativa democratica e la forte responsabilità sociale delle imprese e la democrazia interna sono passi importanti verso il raggiungimento di questo successo. È importante che le organizzazioni comprendano le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder interni ed esterni al fine di stabilire e mantenere relazioni positive con loro. Coinvolgendo le parti interessate nei processi decisionali e ascoltando attivamente il loro riscontri, le organizzazioni possono promuovere la trasparenza, la responsabilità e creare fiducia con i loro stakeholder. Questo può portare a migliori risultati aziendali.

Suggerimenti

Unità 1

- Le organizzazioni reali vengono utilizzate per esemplificare le strutture organizzative.

Unità 2

Suggerimento 1 (Leggi e rifletti)

- Perché il processo decisionale è un'importante abilità di leadership? perché aiuta i manager a
 - Migliorare la produttività sul posto di lavoro
 - Stabilire un rapporto di fiducia con i dipendenti
 - Creare dei piani d'azione in situazioni di emergenza

Suggerimento 2

Quando si sceglie una tecnica decisionale di gruppo sarà utile porsi prima queste domande:

1. Stai cercando di generare idee o raggiungere una conclusione specifica?
2. Quante persone saranno coinvolte nel gruppo?
3. È probabile che alcuni membri domineranno gli altri o che i partecipanti esiteranno a esprimere le loro opinioni?
4. Tutti devono essere d'accordo con la decisione?
5. Il gruppo può incontrarsi di persona o tramite teleconferenza o conferenza web?
6. Qual è il problema da risolvere o la scelta da fare?

Unità 3

Questo argomento potrebbe sollevare accese discussioni tra i partecipanti e per evitare il rischio di posizioni polarizzate consigliamo di tracciare una linea orizzontale su una lavagna e indicare i due poli, ad esempio: Crescita < - > Decrescita.

Quando emergono tali discussioni, spiega la regola dei due poli, prendi ad esempio le due posizioni opposte, cerca di isolare i concetti di base e chiedi ai partecipanti stessi di fare proprie domande.

Generalmente questa richiesta si presenta con una serie di domande: il mio pensiero, consapevole dei limiti, è coerente e logico? Ho usato le parole giuste per esprimere i miei pensieri? Ho riflettuto sulle conseguenze delle proposte che ho fatto? Ho ascoltato le ragioni dell'altro?

Questo tipo di visualizzazione dovrebbe evitare pensieri frettolosi e chiacchiere, richiedendo una riflessione più profonda sulle idee e sui principi che dovrebbero guidare il fare impresa in modo più responsabile per rendere questo mondo migliore.

Attività di formazione

Attività 1

Durata: 30 minuti

Rivedi i tipi di struttura organizzativa presentati in questa unità e rifletti quale tipo si adatta alla tua organizzazione considerando i benefici e le sfide, spiegando come utilizzi questi benefici e come superi le sfide.

Attività 2

Durata: 30 minuti

Dopo aver visto il video nel link sottostante (sono presenti sottotitoli in italiano) prova a rispondere alle domande che pongono al candidato in relazione al tuo contesto lavorativo:

<https://www.youtube.com/watch?v=Fj8TzmUzkFc>

D1. Parlami di te.

D2. Quali sono le competenze e le qualità più importanti per essere un grande leader?

D3. Perché pensi di essere adatto per questa posizione di leadership?

D4. Parlami di un momento in cui hai preso una decisione rapida con informazioni limitate.

D5. Parlami di un momento in cui hai gestito una crisi.

D6. Cosa non ti piacerà di più dell'essere un/a leader?

D7. Qual è la prima cosa che farai in questa posizione di leadership?

Attività 3

Durata: 1 ora

Gioco di ruolo sul caso di un **progetto di cooperazione della Comunità dell'energia chiamato ILLUMIA** in un quartiere periferico e piuttosto famigerato della città con casi di spaccio di droga e un alto tasso di disoccupazione.

I pannelli fotovoltaici saranno posizionati sull'edificio della protezione civile che comprende una serie di complessi condivisi con i Vigili del Fuoco e altri uffici pubblici. Le sale che ospitano gli impianti sono ben insonorizzate e situate in una zona dell'intero complesso abbastanza distante dagli uffici di accoglienza al pubblico.

Il gruppo dei promotori è composto da architetti, ingegneri, assistenti sociali e tecnici che hanno ricevuto il patrocinio del Comune, consistente nell'accelerazione delle procedure autorizzative dell'impianto e del suo sgombero, dopo il collaudo finale. I lavori di installazione dureranno 18 mesi e la pianificazione esecutiva già completata sarà presentata e discussa con i cittadini. Oltre ai promotori e ai rappresentanti del Comune hanno preso parte alla riunione di consultazione il comitato di quartiere dei cittadini, i rappresentanti degli ordini degli architetti, ingegneri, imprenditori, un'associazione ambientalista e un'organizzazione contro le barriere architettoniche operanti nel plesso.

La cronologia proposta per questa attività è la seguente:

- Presentazione del compito da svolgere in presenza (5 minuti)
- Gioco di ruolo dell'incontro per la presentazione del progetto ILLUMIA e la sua realizzazione con un approccio partecipativo (40 minuti)
- I partecipanti sono divisi in 5 gruppi: (1) cittadini e abitanti del quartiere; (2) esperti e professionisti (architetti, ingegneri e assistenti sociali); (3) appaltatori e società collegate; (4) funzionari della pubblica amministrazione; (5) promotori di progetti.

Il **materiale necessario** per il gioco di ruolo: lavagna a fogli mobili su una parete libera dell'aula, pennarelli e una macchina fotografica. Un box per raccogliere i "messaggi anonimi" ricevuti in Municipio sul Progetto Comunità Energetica.

Giochi di ruolo: Istruzioni

I rappresentanti dei vari stakeholder devono essere raggruppati e distinguibili da una piccola lavagna che identifichi il loro ruolo, disposta come un'arena davanti ai fogli della lavagna dove verranno trascritte le posizioni riguardanti al progetto dei 5 gruppi di stakeholder.

Step 1: Presentazione del gioco di ruolo

Questa attività fa riferimento ad una metodologia ampiamente utilizzata nel campo della co-progettazione ambientale, l'*European Awareness Scenario Workshop*, che prevede il confronto tra vari gruppi di interesse per la progettazione partecipata di un'opera che impatta su più stakeholder.

Step 2: Presentazione del progetto Comunità Energetica

I partecipanti sono divisi in 5 gruppi e quello dei Promotori sarà il primo a parlare con la presentazione del progetto di Comunità Energetica. Nota: il progetto deve essere inventato sul posto, allenando il pensiero creativo.

Step 3: Avvio dello scambio con le parti interessate

Ogni gruppo potrà prendersi qualche minuto per riflettere tra di loro, prendendo sempre in considerazione chi rappresenta e chi a rotazione esprimerà i propri dubbi, le proprie richieste di chiarimento o modifiche del progetto, argomentando le ragioni possibilmente con dati validati.

Il formatore svolge il ruolo di facilitatore e moderatore del dibattito, trascrivendo in sintesi le posizioni che emergono durante la discussione su 5 schede diverse, una per ogni gruppo.

Chiusura dell'attività

Gli ultimi 10 minuti della simulazione sono dedicati alle conclusioni che vengono formalizzate attraverso una semplice cartina stradale con le possibili soluzioni per i diversi interessi espressi dagli stakeholder.

Sulla lavagna a fogli mobili il facilitatore disegnerà una matrice a tre colonne che indicano: cosa deve essere fatto (cosa); chi deve farlo e con chi; (chi, con chi); il tempo per applicare le soluzioni trovate (quando). Alla fine le schede saranno fotografate e condivise a seguito del lavoro svolto.

Esercizi di autovalutazione

Scegli se una risposta è vera o falsa:

1. La struttura organizzativa e la cultura possono favorire la creatività e l'innovazione: Vero / Falso
 2. Le organizzazioni piatte sono tra gerarchia e olocrazia: Vero / Falso
 3. La trasparenza nel processo decisionale è una barriera alla democrazia organizzativa: Vero / Falso
 4. Diventare un'organizzazione democratica richiede tempo e fatica: Vero / Falso
 5. Il coinvolgimento degli stakeholder è parte integrante delle organizzazioni democratiche: Vero / Falso
 6. Gli elementi essenziali del modello decisionale sono 6: Vero / Falso
 7. La decisione è la scelta di intraprendere un'azione tra diverse alternative considerate (opzioni), da parte di un individuo o di un gruppo (decisore): Vero / Falso
 8. Le credenze individuali, il contesto, la società, lo stress possono influenzare il processo decisionale: Vero / Falso
 9. C'è uno stile di leadership assolutamente corretto: Vero / Falso
 10. Lo stile di leadership più adatto all'impresa sociale è quello democratico: Vero / Falso
 11. C'è uno stile che incoraggia la tua squadra a crescere: Vero / Falso
 12. Se trovi difficile guidare il tuo team usando il metodo attuale, non puoi integrare le diverse modalità e sviluppare il tuo approccio personale: Vero / Falso
 13. Da quale prospettiva possiamo analizzare e mappare gli stakeholder della nostra iniziativa imprenditoriale? (scegli tra A,B,C,D)
- A. Dare priorità ai finanziatori del progetto senza i quali l'iniziativa non potrebbe essere realizzata
- B. Classificare i vari stakeholder in base al loro orientamento ideologico
- C. Classificazione dei vari stakeholder in base al grado di interesse e di influenza sul progetto

D Dare priorità ai lavoratori e agli esperti del settore che sanno cosa è necessario fare per realizzare il progetto

14. Quale dei seguenti non è un ostacolo al successo del coinvolgimento degli stakeholder per la democrazia organizzativa? (scegli tra A,B,C,D)

A Priorità opposte

B Trasparenza

C Scarsa comunicazione

D Mancanza di fiducia

E Resistenza al contributo delle parti interessate

Risposte corrette: 1) Vero, 2) falso 3) Falso 4) Vero 5) Vero 6) Falso 7) Vero 8) Vero 9) Falso 10) Vero 11) Vero 12) Falso 13) C 14) B.

Riferimenti

Definire e adattare il tuo stile di leadership | HBR IdeaCast | Podcast
(consultato giugno 2023):

<https://www.youtube.com/watch?v=NT0NTG73JsQ>

Heifetz, R., Linsky, M., e Grashow, A., 2009, La pratica della leadership
adattiva

Kahneman, D., 2020, Pensieri lenti e veloci, Oscar Mondadori

Keith, E., Come stabilire un processo decisionale efficace per il tuo team in
5 semplici passaggi. Disponibile (consultato aprile 2023) all'indirizzo:

<https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/>

Leadership: strumenti e tattiche per cambiare la tua organizzazione e il
mondo, Harvard Business Press

Sheppard, L., Fondamenti di Leadership. Available (consultato aprile 2023)
at: <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/>

Video lezioni (1 e 2) su leadership e decision making su YouTube
(consultato settembre 2023):

https://www.youtube.com/watch?v=_TB6Zz97iow

Video lezioni (3 e 4) su leadership e decision making su YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=--rcXp-19kg>