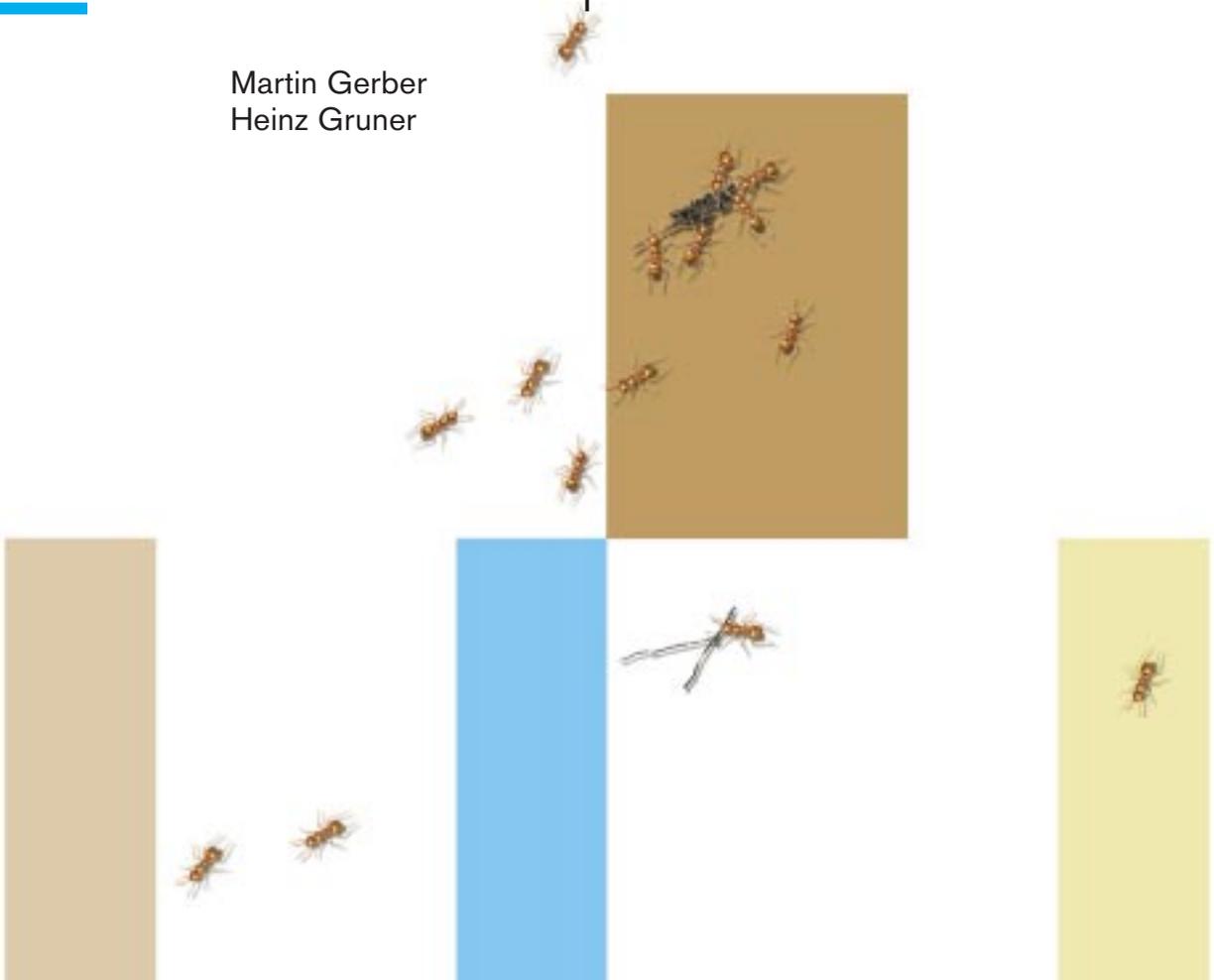


Informazione 108

FlowTeam: l'autorganizzazione nei gruppi di lavoro

Martin Gerber
Heinz Gruner



Edizione 108, gennaio 1999

Ulteriori esemplari possono essere ordinati presso:
CREDIT SUISSE Servizio ordinazioni
Sulzstrasse 10
9403 Goldach
Tel. 071 844 91 54
Fax 071 844 93 45
E-mail: il modulo di ordinazione è ottenibile su
<http://www.credit-suisse.ch/informazione>

Prezzo: CHF 15.–

Nella collana «Informazione» il CREDIT SUISSE pubblica saggi afferenti a tematiche di management ed economia aziendale.

«Informazione» viene pubblicata in lingua tedesca con il titolo «Orientierung» e in francese con il titolo «Information».

Riflessioni di un ricercatore sistemistico

Negli ultimi cinquant'anni sono stati conseguiti notevoli progressi nella comprensione dei sistemi complessi (cibernetica, termodinamica non lineare, teoria del caos, teoria dell'autorganizzazione, ecc.). Oggi la teoria dei sistemi vive un momento di forte espansione, segnatamente negli Stati Uniti. Il suo approccio è quello di ribaltare radicalmente i vecchi dogmi, sia a livello pratico che in ambito teorico e filosofico.

Grazie ai risultati emersi dalle ricerche condotte sui sistemi complessi ed alla loro applicazione in ambiti sempre nuovi si è gradatamente giunti alla conclusione che la dinamica dei processi non sovrintende soltanto ai sistemi biologici ed ecologici, ma pure a quelli umani, siano essi civiltà, culture, società, imprese o gruppi.

In quest'ottica, le imprese e i team si caratterizzano per due aspetti peculiari: sono «organizzazioni costruite» e al tempo stesso «sistemi naturali», ragione per cui presentano i corrispettivi elementi distintivi, ovvero stabilità/instabilità, interdipendenza, autorganizzazione, cicli, - autonomizzazione, emergenza, complessificazione, ecc.

Alla luce di quanto esposto, le organizzazioni che tengono conto dei processi dinamici nei sistemi complessi fruiranno di indubbi e notevoli vantaggi rispetto a quelle che fondano il proprio operato unicamente su modelli meccanici e quindi inadeguati. I conflitti interpersonali di natura diversa potrebbero ad esempio essere appianati se la società avesse una concezione «più appropriata», vale a dire più sistemica, di se stessa.

Accogliamo pertanto con estremo favore il lavoro pionieristico di Martin Gerber ed Heinz Gruner. La loro volontà di avvicinare il grande pubblico ai principi reggenti della teoria dei sistemi, ed in particolare lo sforzo di evincervi delle possibilità concrete di applicazione pratica, merita tutto il nostro sostegno.

Dott. Eric Schwarz
Direttore di ricerca
CIES, Centre interfacultaire d'études systémiques
Università di Neuchâtel

Ringraziamenti

Numerose persone hanno contribuito in modo diretto o indiretto allo sviluppo della metodica FlowTeam e alla realizzazione della presente pubblicazione. Desideriamo esprimere un ringraziamento particolarmente sentito a:

tutti coloro che hanno fornito il loro apporto allo sviluppo ed al collaudo del metodo FlowTeam, ossia Linda Ackermann, Sally Babson, Michael Broser, Amy Clark, Sally Goerner, Roland Hass, Teresa Head, James Page, Margaret e Jim Phares, Nancy Pollard, Marcia Pugsley, Joe Pulichino, Elaine e Brad Smith, Eric Schwarz, Serena Vit;

persone grazie alle quali il metodo ha potuto essere introdotto per la prima volta anche in imprese di maggiori dimensioni e a struttura gerarchica: Leonie Frieden, Harry Fuller, Martin Gillo, Helen Helbling, Martin Kopp, Fritz Müller, Dominique Ohouah, Rochus Weber, Markus Zäch;

tutti coloro che ci hanno supportato in modo creativo al momento di introdurre il metodo FlowTeam in «ambiti diversi»: Myriam e Beat Baumann, Joe Goodbread, Lew Graham, Paul Hirsiger, Rebecca Litscher, Peter Lüthi, Marion e Peter Rieder, Hector Sabelli, Tobias Sachtleben, Peter Sägesser, Marianne e Stanley Stephancic, Pierra Teattini, Jader Togliola, Armin Walter, Nikki Warriner, Kathrin Winkelmann;

Martina Koschenz per il suo instancabile ed encomiabile impegno nella stesura e rielaborazione del testo.

Autori



Martin Gerber

Martin Gerber è titolare della «Inno-Consult SA». Affiancato da un network internazionale di specialisti, nei primi anni Novanta ha ideato e sviluppato il metodo FlowTeam. La società che dirige si occupa dell'organizzazione di workshop sulle seguenti tematiche: sviluppo di team (FlowTeam design); tecnica di lavoro personale basata sull'autorganizzazione; FemMale-Bridging (sfruttamento delle diversità nell'atteggiamento spontaneo di donne e uomini all'interno di un team). Tra

la clientela svizzera annoveriamo tra l'altro ABB, AMD, Bosch/Scintilla, CREDIT SUISSE, IBM, Migros, SAirGroup, Swiss Re, SHM/Swatch-Group nonché diversi uffici federali. Martin Gerber ha studiato fisica al Politecnico federale di Zurigo (ETH), lavorando in seguito per Mettler-Toledo e UTC/Jelmoli in qualità di responsabile della formazione. È stato presidente dello ZBA (Zentralstelle für betriebliche Ausbildungsfragen).



Heinz Gruner

Heinz Gruner dirige il CREDIT SUISSE Communication Center (CSCC) a Horgen, che ha progettato e potenziato. L'architettura di comunicazione di cui è dotato il CSCC è una novità assoluta a livello mondiale. Heinz Gruner ha conseguito la laurea in economia politica all'Università di Zurigo, in seguito ha assolto uno studio complementare di metodica e didattica, ottenendo infine il titolo di dott. rer. pol. all'Università di Basilea. Nel suo curriculum annovera esperienze come economista,

responsabile marketing di un'importante banca cantonale, rettore di una scuola pubblica. Dal 1987 lavora al CREDIT SUISSE, dove ha assunto varie funzioni nella sfera del «Personale». La sua attuale attività ruota attorno alle nuove forme di apprendimento, insegnamento e lavoro; all'incremento dell'efficienza nei team, in particolare nel lavoro di progetto; alla preparazione di conferenze innovative in grande stile e alla consulenza nell'ambito dell'architettura della comunicazione.

Il principio dell'«autorganizzazione»

Il principio dell'«autorganizzazione»

La teoria dei sistemi e le ricerche sul caos, settori di ricerca relativamente recenti, vantano il pregio di aver scoperto che i sistemi complessi (caotici), come ad esempio il tempo, la borsa o il sistema economico mondiale non sono tanto caotici come potrebbero sembrare a prima vista. Al loro interno celano infatti principi di autorganizzazione che a determinate condizioni permettono di raggiungere un ordine superiore, e quindi una maggior efficienza. Sfruttando tali principi è possibile ottimizzare anche il lavoro di gruppo.



Organizzazione

Un impianto semaforico dirige il traffico di questo incrocio «dall'esterno». Grazie ad un programma informatico si tenta di ottimizzare il flusso di veicoli. Tuttavia, quando la circolazione è intensa si formano delle code e già poche vetture bastano a bloccare inutilmente il traffico davanti al semaforo. Se l'impianto non funziona correttamente possono prodursi situazioni molto pericolose.



Autorganizzazione

Oggi gli incroci con i semafori vengono sostituiti sempre più dalle rotonde. Il conducente si assume una maggior responsabilità, nel senso che attenendosi ad una regola semplice decide autonomamente quando immettersi nella carreggiata. Siamo dunque in presenza di una maggior autorganizzazione e quindi di una efficienza più elevata: il traffico è regolare, gli imbottigliamenti e le code sono ridotti al minimo.



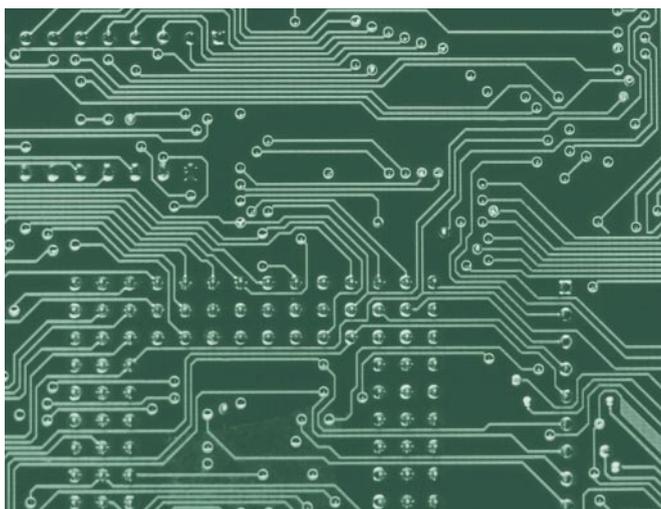
Organizzazione

Molti fiumi sono stati convogliati e «domati» in canali artificiali per guadagnare superficie utile. L'impatto sull'ecosistema si è spesso tradotto in effetti secondari indesiderati, ma sempre più osservabili ai quattro angoli della terra: problemi ambientali nelle zone limitrofe, inondazioni, ecc. Ciò che per molto tempo è stato considerato progresso viene rimesso in discussione dalla natura stessa attraverso le sue «reazioni».



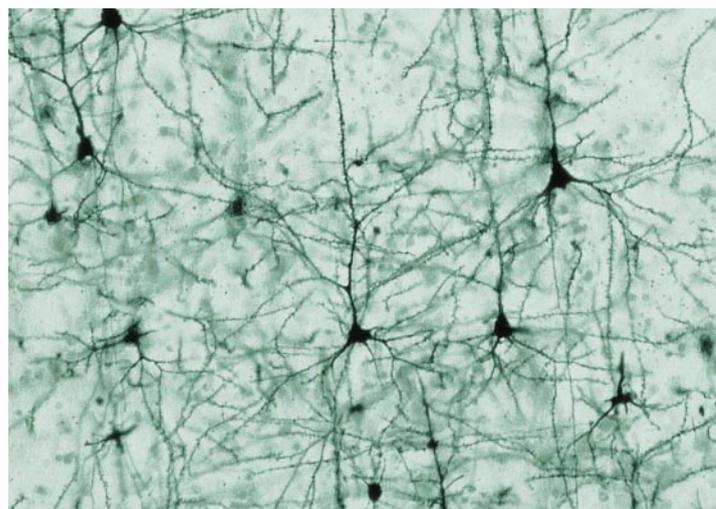
Autorganizzazione

Nel caso dei fiumi naturali il corso dell'acqua e la natura circostante formano un tutt'uno. In questo ecosistema i flutti si alternano alla corrente più lenta e in periodi di piena i danni sono contenuti: il fiume non straripa, ma si adegua all'irregolarità del proprio corso allagando le zone golenali. La vegetazione stanziale si fonde con l'acqua in un unico macrorganismo vivente.



Organizzazione

I computer sono un esempio emblematico di organizzazione. A seconda della programmazione eseguono le istruzioni dell'utente con una rapidità che ha dell'incredibile, elaborando enormi quantità di informazioni. In molti settori i computer sono ormai indispensabili anche se la loro «creatività» lascia pur sempre a desiderare.



Autorganizzazione

Il cervello umano è un sistema complesso che si autorganizza. Associa costantemente le informazioni trasmesse dai cinque sensi al sapere memorizzato, alle esperienze ed alle emozioni, dando vita a combinazioni sempre diverse. Grazie a questa peculiarità, l'uomo è in assoluto l'essere dotato della maggior capacità di apprendimento e sviluppo di tutto il globo.

Sul tema ‹FlowTeam›

Sul tema «FlowTeam»

Determinati compiti che in passato erano demandati a singoli dipendenti vengono svolti sempre più spesso da gruppi di lavoro. Il «team» diventa dunque la vera e propria colonna portante dell'impresa. Tuttavia, il lavoro di gruppo impostato secondo i principi «convenzionali» incontra crescenti difficoltà nel soddisfare le odierne esigenze di rapidità ed efficienza. Occorrono nuovi spunti, nuovi approcci che sappiano mobilitare meglio il potenziale di ogni singolo componente, ottimizzando nel contempo l'interazione di gruppo. La presente pubblicazione si propone di illustrare le varie tappe che conducono ad un potenziamento mirato della prestazione di gruppo, attingendo ai principi dell'autorganizzazione.

Nota per lettrici e lettori

Per ragioni di comprensibilità, nel presente opuscolo abbiamo utilizzato unicamente la forma «maschile o ambigenere». Quando parliamo di «componente o membro di un meeting FlowTeam» ci riferiamo ovviamente a partecipanti di ambo i sessi.

A

Nuove opportunità 10

B

Momenti flow giorno per giorno 12

C

Ricerche sul caos e teoria dei sistemi 13

D

Isomorfismi 18

E

FlowTeam design 24

**Costruite oggi il
vostro FlowTeam!**

F

Le 12 aree di focalizzazione del metodo FlowTeam 35

Le aree di focalizzazione F1 – F12 presentano indicazioni concrete e regole pratiche. Grazie alla loro applicazione i team sono in grado di raggiungere un'efficienza maggiore (rapporto tra onere ed effetto) nonché una miglior effettività (capacità di risolvere i «giusti» problemi).

F 1

Sintonizzazione sistemica 37

Inizio del meeting. Convenzioni sul «cosa», «come», «perché», «con quali mezzi».

F 2

Orientamento ai gruppi target 43

Orientamento ai gruppi mirati ed alla clientela come colonna portante del lavoro di gruppo.

F 3

Prototipazione 49

Costruzione rapida di qualcosa di «nuovo» e rielaborazione di «ciò che già esiste».

F 4

TrasFORMAzione 55

Il team crea qualcosa assieme invece di limitarsi a parlarne.

F 5	In/out	63
	Arrivo e partenza di persone. Uso di informazioni e materiale.	
F 6	Profili dei talenti	71
	Applicazione e combinazione consapevole dei talenti presenti nel gruppo.	
F 7	Design degli spazi creativi	77
	Sfruttamento creativo dell'energia bloccata grazie a spazi liberi/cambiamenti di ritmo.	
F 8	Connessioni interattive	83
	Creare un clima di fiducia con i partner; collaborazione a distanza di eccellente qualità.	
F 9	Interpretazione dei segnali	89
	Approccio costruttivo a segnali e interferenze presenti nel team.	
F 10	Utilizzazione dell'energia flow	93
	Dirigere costantemente l'energia di cooperazione flow verso le tematiche «giuste».	
F 11	Presentazioni integrative	99
	Coinvolgere in modo produttivo i partecipanti alle presentazioni invece di persuaderli.	
F 12	Fattori di successo	105
	Analizzare i momenti di successo ed applicare i fattori che vi hanno condotto.	
G	Applicazione	110
	Bibliografia	114
	Indice analitico	115
	Aree di focalizzazione	116

Internet

Su Internet trovate testi affini alla tematica trattata nella presente edizione

Teoria dei sistemi

Programmi flow

Consigli per l'applicazione pratica

Corsi complementari

Bibliografia allargata

<http://www.credit-suisse.ch/informazione>

«Informazione» su Internet

Lasciatevi sorprendere dalle possibilità offerte da «Informazione» sulle pagine Internet! Via e-mail potete contattare direttamente gli autori di questa edizione e chiedere ulteriori informazioni mediante «link» o caricare sul vostro computer l'intera «Informazione» per uso privato (come pure le edizioni 101 - 107). E se desiderate altri esemplari, basterà compilare il modulo di ordinazione elettronico e spedircelo!

<http://www.credit-suisse.ch/informazione>

Sigla editoriale

Editore
CREDIT SUISSE
Casella postale 100
8070 Zurigo

Redazione
Word+Vision AG, 8002 Zurigo

Grafica e impaginazione
www.arnolddesign.ch

Adattamento in italiano
Lorena Braguglia

Illustrazioni
Karin Bolliger

Fotografie
Laurent Schmid

Video workshop FlowTeam
Jürg Robustelli

Stampa
Vogt-Schild/Habegger Medien AG,
4501 Soletta

Immagini
Direzione costruzioni del Canton Zurigo,
AWEL; agenzia immagini Blue Planet; Doris

Fanconi; Verlag freies Geistesleben GmbH, Stoccarda; Mathias Hofstetter; Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen; The Image Bank; prof. H. Jürgens, Università di Brema; Manfred P. Kage; Amministrazione cantonale Direzione costruzioni del Canton Zurigo, sezione strade statali; Keystone Press AG; Klett + Balmer & Co. Verlag, Zugo; Enid Kotschnig; Julio M. Ottino, Northwestern University; PhotoDisc; Prisma Dia-Agentur AG; prof. dott. A. Probst, Ospedale cantonale Basilea, Istituto di patologia; P. Prusinkiewicz, University of Calgary.

FlowTeam è un marchio protetto della ditta FlowTeam SA. La metodica FlowTeam, il design complessivo, i concetti e i simboli sono depositati, ma è possibile farvi ricorso per uso proprio. Consulenti aziendali, responsabili di corso ecc. possono acquistare i diritti per la divulgazione commerciale presso la società FlowTeam SA, contro la corrispondenza di una licenza (royalties).

Sotto la guida di Martin Gerber la ditta InnoConsult SA organizza corsi e manifestazioni sulle seguenti tematiche: meeting FlowStyle, practitioner FlowTeam, master FlowTeam, animatore di FlowTeam design, FlowKon-gress design. Per informazioni si prega di

rivolgersi a Martin Gerber, InnoConsult SA, casella postale, 8023 Zurigo.
Tel. 01 211 19 09, fax 01 361 18 17,
E-mail: flowteam@bluewin.ch
Internet: www.flowteam.com

Le fotografie di un workshop FlowTeam sono state scattate al Credit Suisse Communication Center di Horgen, i cui spazi si addicono a manifestazioni di ogni genere e possono essere affittati anche dalla clientela. Per ulteriori ragguagli si prega di chiamare al numero 01 727 55 55, fax 01 727 55 66 oppure di inviare un e-mail a: csc.c.bocken@credit-suisse.ch
homepage: <http://www.csc.c.ch>

© 1999 CREDIT SUISSE

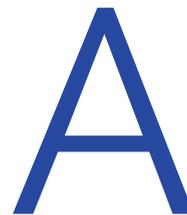
La pubblicazione di testo e immagini, anche parziale, è possibile unicamente previa esplicita autorizzazione scritta del

CREDIT SUISSE
Marketing Services CEMF
Casella postale 100
8070 Zurigo.

Senza autorizzazione è vietata ogni pubblicazione, memorizzazione elettronica o trasmissione a fini commerciali.

A

Nuove opportunità



Nuove opportunità

1. Tra fascino e disagio

Non sussistono dubbi: sia la società che il mondo economico sono preda di un processo di trasformazione incessante, spronato da:

- accelerazione della dinamica e delle turbolenze
- riduzione dei tempi di sviluppo tecnologico
- miglior comunicazione su scala planetaria
- solide interconnessioni a livello internazionale
- pressione permanente sui costi
- attrezzature sempre più performanti
- accentuata complessità dei problemi

Tale sviluppo suscita sentimenti contrastanti, che si polarizzano nel fascino degli uni e nello sgoimento intriso di paura degli altri. Una cosa è però certa: i requisiti posti all'adattabilità delle imprese, e quindi soprattutto dei dirigenti e dello staff, aumentano senza sosta. La pressione concorrenziale cui siamo esposti oggi ci spinge a dar prova di grande efficienza (rapporto tra le risorse impiegate e l'effetto ottenuto) ed effettività (capacità di risolvere i problemi «giusti»).

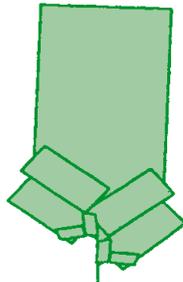
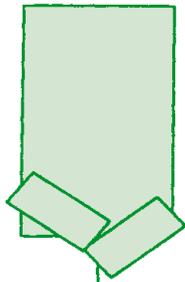
2. I fattori di successo

La capacità di apprendimento

Nel mondo moderno sono gli individui e le società che sanno tenere il passo con le rapide trasformazioni, adeguandosi con maggior abilità alle mutate esigenze, a fruire di indubbi vantaggi concorrenziali. Un adeguamento che va inteso come «apprendimento» continuo, che da optional si trasforma in fattore determinante e indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda. Cruciale in tale contesto non è soltanto ciò che si impara, ma la capacità stessa di capire i meccanismi che presiedono all'apprendimento di nuovi concetti, e soprattutto il fatto di assimilarli nel minor tempo possibile.

Imparare in gruppo

Oggi interi reparti e sfere aziendali sono posti davanti alla necessità di aggiornare le proprie conoscenze tecnologiche, procedurali ed organizzative. Al tempo stesso, vengono lanciate nuove strategie e testati nuovi prodotti. In tali condizioni, l'apprendimento è disgiunto dalle strutture gerarchiche, nel senso che tutti i collaboratori impegnati nella risoluzione di un problema devono poter collaborare attivamente al cambiamento, seguendone l'applicazione pratica ed assumendosene pienamente la responsabilità. Ricordiamo che al di là delle nozioni da elaborare assumono crescente importanza domande del tipo: qual è il mio metodo di studio? Quali tecniche applico per accelerare e migliorare l'assimilazione dei nuovi concetti?



Dalla suddivisione
alla felce.

Gestire il sapere

«Se Siemens sapesse ciò che sa Siemens...», il tono vagamente faceto dell'affisso punta il dito sulla valorizzazione insufficiente delle «conoscenze» all'interno dell'azienda. Cresce infatti la consapevolezza che il sapere depositato negli ingranaggi dell'impresa debba essere gestito al pari di qualsiasi altra risorsa, passando quindi dall'identificazione, all'acquisto, la memorizzazione, l'analisi, l'ulteriore sviluppo, la distribuzione e l'impiego, con occhio attento alla possibilità di combinare e convogliare le conoscenze acquisite in nuove applicazioni.

I dettami della complessità

La crescente complessità del mondo in cui viviamo genera un senso di impotenza in chi si trova sommerso in un mare di informazioni e cambiamenti di ordine socioeconomico senza possedere una bussola per orientarsi. Non stupisce, dunque, che le ricette volte a ridurre la complessità dei sistemi vadano per la maggiore, anche se molto spesso si dimentica che sciogliere un nodo può crearne un altro, trasformando le soluzioni di ieri nei problemi di oggi. Non è possibile venire a capo della complessità con la sola semplificazione.

Teoria dei sistemi: una nuova frontiera

Di pari passo con l'evoluzione sempre più dinamica, intensa e complessa del mondo in cui viviamo la moderna teoria dei sistemi ha elaborato degli approcci che ci consentono di capire e «maneggiare» meglio i sistemi complessi. Il metodo FlowTeam fornisce spunti e suggerimenti pratici per affrontare in modo costruttivo e dinamico i recenti sviluppi della nostra società.

B

Momenti flow giorno per giorno

Momenti flow giorno per giorno

1. Cosa significa flow?

To flow, che in italiano viene tradotto con «scorrere», «fluire», designa una dimensione in cui il mondo esterno, il modo di agire e lo stato d'animo si amalgamano in un tutt'uno. La maggior parte della gente ha già avuto questa esperienza: d'improvviso ci si sente rapiti, immersi in un'attività, si agisce con la massima concentrazione e l'occupazione del momento polarizza tutta la nostra attenzione, tanto da farci scordare completamente il mondo circostante.

Tali momenti si manifestano in particolare

- nel gioco
- nello sport (nuoto, jogging)
- nei giochi di ragionamento (scacchi, parole incrociate)
- quando ci si dedica ai propri hobby (lavori manuali)
- nell'espressione artistica (musicale o pittorica)
- nel rilevamento di una coinvolgente sfida professionale

In altre parole, la dimensione flow viene raggiunta quando lo stimolo ad agire deriva dall'attività stessa, quando azione, senso, divertimento e coscienza si fondono in un tutto omogeneo, disattivando completamente la percezione del tempo.

Nel suo best-seller «Flow», lo psicologo americano Mihaly Csikszentmihalyi (cfr. bibliografia 4) approfondisce la tematica, analizzando minuziosamente le prestazioni di punta raggiunte, tra l'altro da équipes di sportivi, in situazioni estreme simili alla trance. Alcune conclusioni del suo studio possono essere applicate anche al lavoro di gruppo.

Momenti flow in seno ai team

Ognuno di noi, o quasi, è già incappato in un cosiddetto «superteam», ad esempio

- una squadra sportiva che ha la meglio su un'altra, decisamente più forte
- un team di progetto in seno all'azienda, che fornisce regolarmente prestazioni di punta
- un gruppo di colleghi che nel giro di poche ore organizza una festa da sballo
- un gruppo di persone che dopo una sciagura, anche senza conoscersi, attiva una colonna di soccorso di indubbia efficienza

Apparentemente, in tutti questi casi si sono prodotti fenomeni «casuali» di autoregolamentazione. Il metodo FlowTeam intende analizzare questo particolare aspetto puntando alla sua comprensione, ed in particolare al suo impiego mirato e consapevole.

Il metodo FlowTeam: dalla teoria alla prassi

Alcuni assunti del metodo flow affondano le proprie radici nell'attenta osservazione dei team di punta. Tuttavia, prima di poter essere compreso, il fenomeno dell'autorganizzazione, così come la si può monitorare all'interno di un gruppo, ha dovuto essere filtrato dalla moderna teoria dei sistemi e dalla ricerca sul caos, alla cui divulgazione ha contribuito Ilya Prigogine (cfr. bibliografia 15), che nel 1977 ha ottenuto il premio Nobel per gli studi condotti nel campo della «autorganizzazione dissipativa all'interno di sistemi complessi (caotici)».

La presente edizione dell'«Informazione» si addentra solo in minima parte nella teoria dei sistemi e del caos, limitandosi a proporre un ventaglio di esempi scelti per la loro particolare valenza empirica (vedi capitoli da F1 a F12).

C

Ricerche sul caos e teoria dei sistemi

Ricerche sul caos e teoria dei sistemi

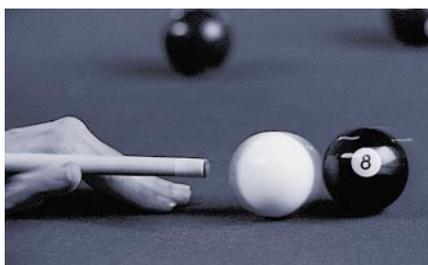
1. Semplice, complicato, complesso

Le ricerche condotte sul caos e la teoria dei sistemi offrono spunti interessanti per comprendere l'autorganizzazione dei sistemi complessi. Ora, assumendo che un team può essere considerato alla stregua di un sistema complesso, possiamo attingere alle scoperte della teoria dei sistemi e del caos per applicarvi, almeno a tratti, un'analogia chiave di lettura.

2. Modelli percettivi

Oggi prevale ancora l'opinione secondo cui il mondo sarebbe un «sistema complicato», una sorta di «grande macchina». Questa visione delle cose viene definita paradigma lineare o «scientifico» (schema di pensiero), e sta alla base del successo della scienza moderna, ad esempio nel campo delle telecomunicazioni, della medicina o della conquista dello spazio.

Al suo interno, la teoria dei sistemi distingue tre tipologie



Sistemi semplici

I sistemi semplici (ad esempio il pendolo, il biliardo) seguono uno schema di causa-effetto semplice e lineare.



Sistemi complicati

I sistemi complicati (ad esempio un orologio, una centrale, il motore di un'automobile) sono costituiti da un insieme di elementi, interrelati a livello meccanico, il cui funzionamento è prevedibile e organizzabile.



Sistemi complessi

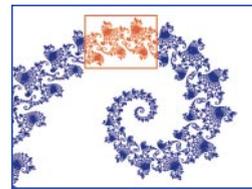
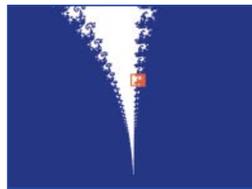
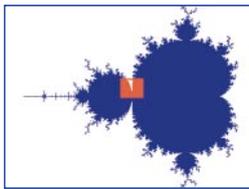
I sistemi complessi (ad esempio il tempo, i mercati azionari, i biotopi, il cervello, il sistema economico) si contraddistinguono per una dinamica non lineare, non sono né prevedibili né organizzabili e soprattutto non lo è la loro efficienza.

Di recente, alcuni ricercatori hanno tuttavia dimostrato – facendo leva sulla moderna teoria dei sistemi – che il paradigma lineare (l'assunto di base sul funzionamento del mondo) non basta più per capire numerosi fenomeni all'interno dei sistemi complessi. Spingendosi oltre, hanno addirittura provato che è la causa di molti problemi di estrema attualità. Questo dato di fatto gode di crescente considerazione anche in ambito aziendale. Da più parti si sta radicanando la convinzione che

- un ulteriore aumento del controlling
- procedure ancor più precise
- software più sofisticati
- analisi ancor più dettagliate

non consentono di soffocare i problemi fondamentali all'origine.

Nondimeno, una lunga serie di tecniche di gestione parte ancora dal presupposto che l'impresa non sia altro che un sistema complicato, una specie di ingranaggio sociale valutabile e perfettibile.



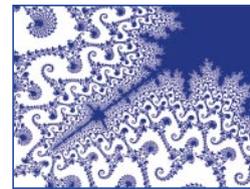
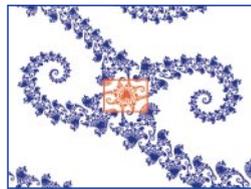
3. La funzione dei vari sistemi

La struttura e la funzione dei sistemi visti poc'anzi influenzano in larga misura il loro effetto. I sistemi semplici e complicati possono essere scomposti in unità e ricostituiti nella struttura originaria garantendone il funzionamento. I sistemi complessi invece no. A questo proposito, i ricercatori americani John Briggs e F. David Peat affermano che «in definitiva, i sistemi complessi non possono essere analizzati o ridotti a microunità, poiché l'iterazione spinge i vari elementi ad interconnessioni continue (approssimazione e induzione)». In compenso, i sistemi complessi presentano forme e schemi di sviluppo analoghi. I sistemi semplici e complicati sono unicamente in grado di trasformare l'energia in altre forme, ossia in calore (energia termica) e movimento (energia meccanica). Il «secondo principio della termodinamica» (entropia) preferisce che ogni sistema tende a raggiungere lo stato di massima entropia (disfacimento, degradazione o disordine). Prendiamo ad esempio un'automobile: con il passare del tempo si decompone nelle sue parti, ma l'ammasso arrugginito non potrà mai ricostituirsi nella vettura iniziale. Per i sistemi complessi il discorso è assai diverso: oltre a creare un ordine spontaneo e arginare determinati fattori di disturbo, possono riprodursi e progredire in modo autonomo. Tali capacità sono riassunte nel concetto di «autorganizzazione», che, contrariamente a quanto si possa supporre, non è appannaggio dei sistemi «viventi», ma si estende a tutti i sistemi complessi. Sembra quindi di poter identificare una tendenza insita nella materia, che a determinate condizioni alimenta un processo di autorganizzazione volto a raggiungere una forma superiore di ordine e/o efficienza.

4. Autorganizzazione nei sistemi sociali

Il principio dell'ordine nell'economia di mercato

Come evidenziava già Adam Smith, il fondatore del liberalismo classico, l'autorganizzazione esplica interessanti funzioni regolatorie anche in campo economico. Nel suo capolavoro «Ricerche sopra la natura e le cause della ricchezza delle nazioni», pubblicato nel 1776, Smith incoronava l'autoregolamentazione dei mercati come il principio di organizzazione economica per eccellenza. Parafrasando le sue stesse parole, una «mano invisibile» governa l'interazione tra domanda ed offerta, che sfocia nella crescita del benessere sociale ed economico. Ci sono voluti quasi due secoli per capire che i principi dell'economia di mercato evocati da Smith si rivelano utili anche per il lavoro aziendale. Se in passato l'economia aziendale tradizionale vedeva l'impresa come una «macchina» sociale, il cui assetto viene plasmato a rigore dal management, oggi sta prendendo piede una concezione diametralmente opposta, che considera l'impresa come un organismo vivente! Un numero crescente di aziende gestite in modo moderno applica già con successo i principi dell'autorganizzazione, anche se molto spesso l'approccio è ancora sommario, inconsapevole e circoscritto al lavoro di progetto. Questo modo di agire non è sufficientemente perfezionato per garantire il pieno sfruttamento dell'intelligenza collettiva. Per allentare i freni all'innovazione e creare un clima più produttivo occorrono nuove «regole di collaborazione». La moderna teoria dei sistemi permette di accrescere la comprensione per i processi di autorganizzazione, che possono venir applicati con successo all'interno dei team e di altri organismi.



Frattale, o come non sfuggire a se stessi.

Autorganizzazione nel traffico stradale

Un esempio eloquente di autorganizzazione è costituito dalle rotonde che regolano il traffico stradale agli incroci. La loro efficacia supera di gran lunga i risultati ottenuti da qualsiasi installazione semaforica, per quanto sofisticata. Ciò si spiega essenzialmente con il fatto che gli utenti si organizzano autonomamente, osservando determinate condizioni quadro. L'intervento esterno tramite semafori viene sostituito dall'autoregolamentazione in osservanza di semplici regole di precedenza.



Questo incrocio trafficato è stato teatro di gravi incidenti e ripetuti imbottigliamenti. Installando semafori computerizzati si è tentato di migliorare la scorrevolezza del traffico e la sicurezza della strada, purtroppo senza grandi risultati.



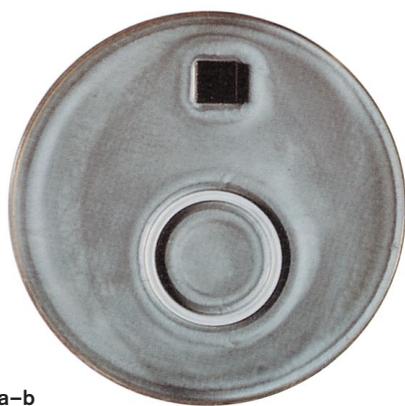
Dopo aver trasformato l'incrocio in una rotonda, gli incidenti si sono diradati e la formazione di colonne è sensibilmente diminuita. Grazie al risparmio derivato dal calo degli incidenti, i lavori di trasformazione hanno potuto essere ammortizzati in breve tempo.

5. L'autorganizzazione in Natura

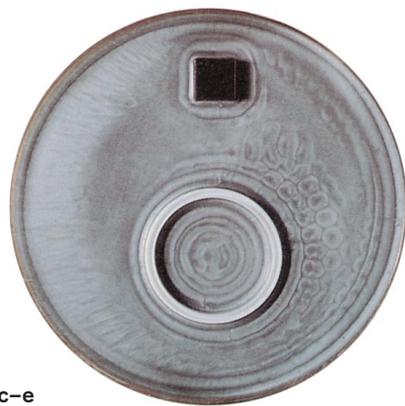
La Natura ci riserva esempi eccezionali di autorganizzazione. Insetti come le api, le vespe o le formiche possono costituirsi in strutture sociali caratterizzate da un elevato livello di cooperazione. Migliaia, addirittura milioni di individui uniscono le forze per ottenere risultati che surclassano chiaramente le capacità del singolo. In tal modo nascono unità biologiche superiori, che in gergo tecnico vengono definite «superorganismi».

Agendo come entità, i superorganismi sono in grado di immagazzinare, elaborare, memorizzare e trasporre in qualsiasi momento una quantità di informazioni sull'ambiente circostante che va ben al di là di quanto non potrebbe fare un singolo componente. Le colonie di insetti viste come superorganismi vi riescono, pur essendo sprovviste di un «sistema nervoso» che «connetta» in modo capillare le singole unità. In tal modo raggiungono risultati paragonabili unicamente all'attività cerebrale di organismi superiori.

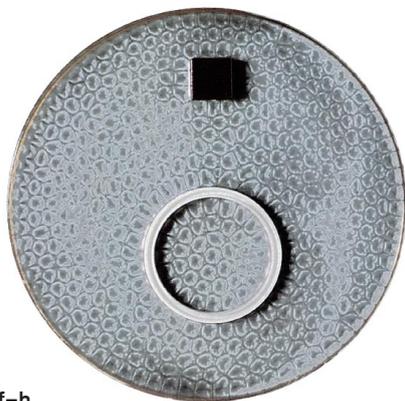
Da esperimenti condotti al riguardo emerge che il singolo insetto non possiede alcuna visione d'insieme, e neppure un vago piano interiore del contesto generale. Le api, ad esempio, lavorano a livello locale seguendo regole assai semplici, ignare dell'esatto collocamento spaziale dell'alveare. Seguendo gli impulsi dell'autorganizzazione l'interscambio di informazioni locali le guida nella creazione di una struttura che risponde ottimamente alle esigenze energetiche ed economiche della colonia: i tipici agglomerati di cellette perfettamente esagonali dove vengono deposte le uova, il polline e il nettare.



a-b



c-e



f-h

Le celle di Bénard

Un metodo semplice per osservare il principio dell'autorganizzazione è l'analisi delle cosiddette celle di Bénard (che prendono il nome dal ricercatore francese Henri Bénard che scoprì il fenomeno), visibili non appena un recipiente contenente una sostanza liquida – nel migliore dei casi paraffina o olio commestibile – viene riscaldato uniformemente da una fonte di calore collocata sotto di esso. L'esito dell'esperimento è il seguente:

Il fenomeno

a Inizialmente la superficie rimane liscia e immobile. La differenza di temperatura smuove il liquido e le particelle iniziano a muoversi, mutando visibilmente la loro posizione. Sul fondo del recipiente si formano delle bollicine che affiorano in superficie e poi scoppiano.

b Le bollicine trascinano verso l'alto particelle di liquido che danno inizio ad una corrente di convezione, una specie di «tracciato» da seguire per le particelle che via via emergono.

c Poco dopo si formano «ammassi di bollicine» in superficie. Lo stato di equilibrio non è ancora raggiunto, ma le particelle sono già abbastanza stabili. È nata, o per meglio dire «emersa», una nuova FORMA.

d Gli «ammassi di bollicine» sono costituiti da particelle che si rincorrono dal basso verso l'alto, per poi riadagiarsi nel liquido da cui provengono.

e I mulinelli si formano anche sotto la superficie, entrando in contatto/risonanza con la struttura del movimento (pattern) di fenomeni analoghi (ad esempio quelli delle correnti di convezione vicine).

f Non appena i movimenti hanno raggiunto una massa critica interviene un mutamento subitaneo, un passaggio ad un nuovo equilibrio: in superficie si forma uno scacchiere uniforme di celle esagonali (a sei lati), simili tra loro (celle di Bénard).

g Il «nuovo ordine dinamico» ha così dato vita ad una nuova forma.

h Le celle hanno forme e dimensioni determinate dai cosiddetti attrattori. Questi fattori intrinseci definiscono le possibili forme che un sistema complesso può assumere mediante autorganizzazione.

Conclusione

Il passaggio del liquido da uno stato iniziale «caotico» allo schema altamente strutturato delle celle di Bénard può venir interpretato nel modo seguente:

grazie alla «decentralizzazione» si formano delle unità parzialmente autonome dette celle di Bénard, caratterizzate da un'interazione bidirezionale alternata (collaborazione). Le singole celle si autogenerano continuamente, denotano una tendenza all'«autoconservazione» e al tempo stesso promuovono la formazione della struttura globale (per il benessere delle parti e del tutto). Se la struttura di Bénard viene destabilizzata da fattori esterni, si adegua alla nuova situazione (forma flessibile), ma ricostituisce lo status quo ante esagonale non appena cessa la perturbazione.

6. Risultati applicabili al lavoro di gruppo

Abbiamo visto che i sistemi complessi sono in grado di creare ordine dal disordine adottando il sistema dell'autorganizzazione. Il rapporto tra ordine e caos è quindi dinamico: se un sistema aperto ha la possibilità di autoregolarsi, le sue componenti reagiranno all'incertezza e alla complessità costituendo una struttura propria. In tal modo gettano le basi di un nuovo ordine per il loro peculiare settore.

Gli isomorfismi

I sistemi complessi presentano caratteristiche ricorrenti, che nella terminologia specialistica vengono definite isomorfismi e sono ravvisabili in tutti i sistemi complessi:

- in dimensioni minori
(ad esempio nelle molecole)
- in situazioni correnti
(ad esempio nelle celle di Bénard)
- in grandi dimensioni
(ad esempio nei cicloni)

In tutti questi casi gli isomorfismi si palesano attraverso forme, comportamenti o modelli di sviluppo analoghi (iso = simile, morpho = forma). Alcuni di essi sono assurti a principi fondamentali della teoria dei sistemi, altri fanno parte di fenomeni naturali noti e riscontrabili sia nella materia vivente che inerte.

Le aree di focalizzazione

L'impiego degli isomorfismi come modelli di osservazione dei team di punta ha permesso di riscontrare determinate caratteristiche comportamentali, che hanno gettato le basi per la realizzazione del metodo FlowTeam. Esso identifica dodici aree di focalizzazione (F1 – F12) comprese nel campo d'interazione dei vari isomorfismi. Si tratta di zone di attenzione, aspetti della collaborazione oppure aree problematiche che godono della considerazione – più o meno consapevole – dei team di punta. Nei team ordinari è proprio in questi punti di intersezione che possono prodursi sprechi di energia, perdite di tempo, denaro e motivazione.

D

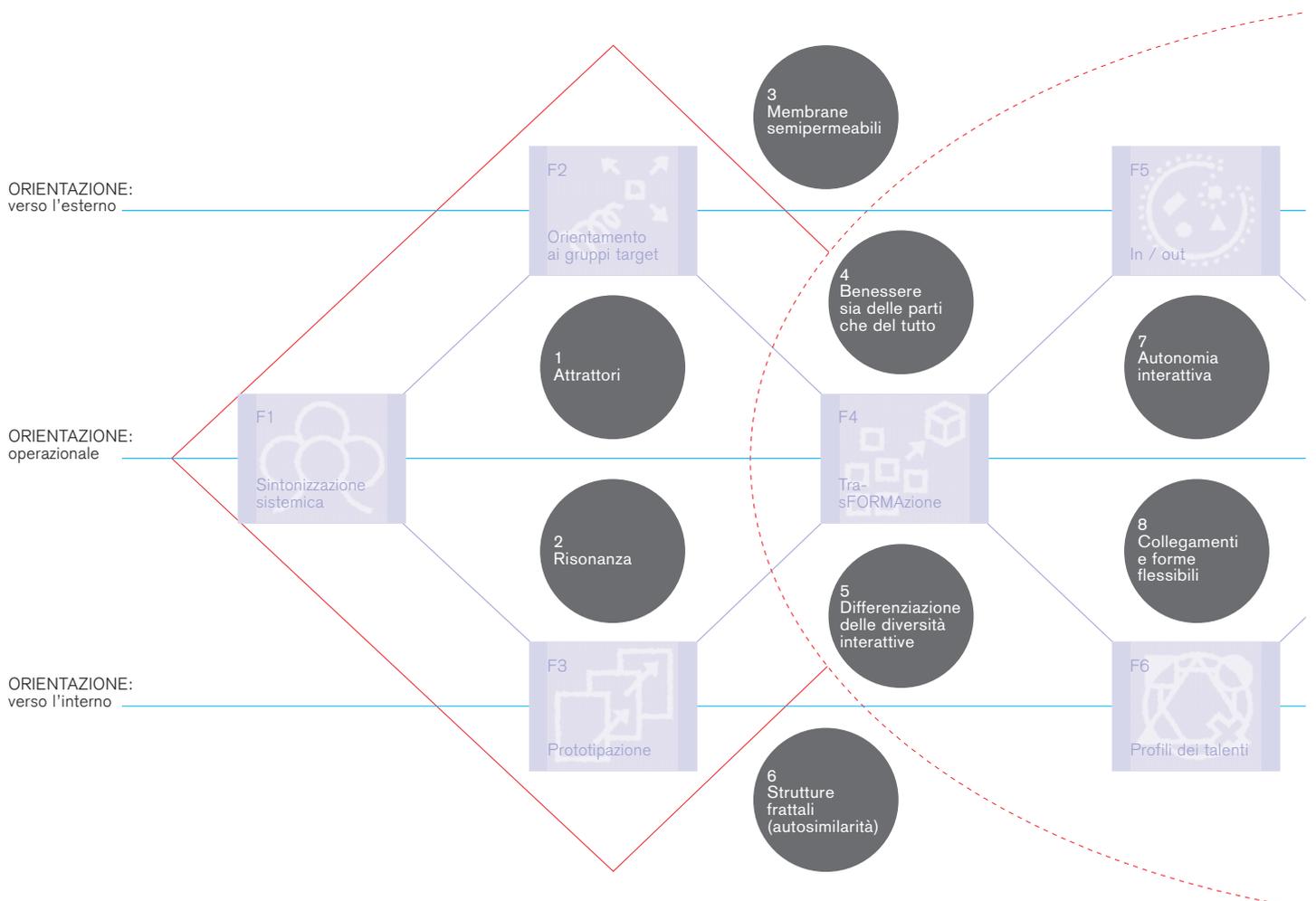
Isomorfismi

Isomorfismi

1. Isomorfismi ed aree di focalizzazione

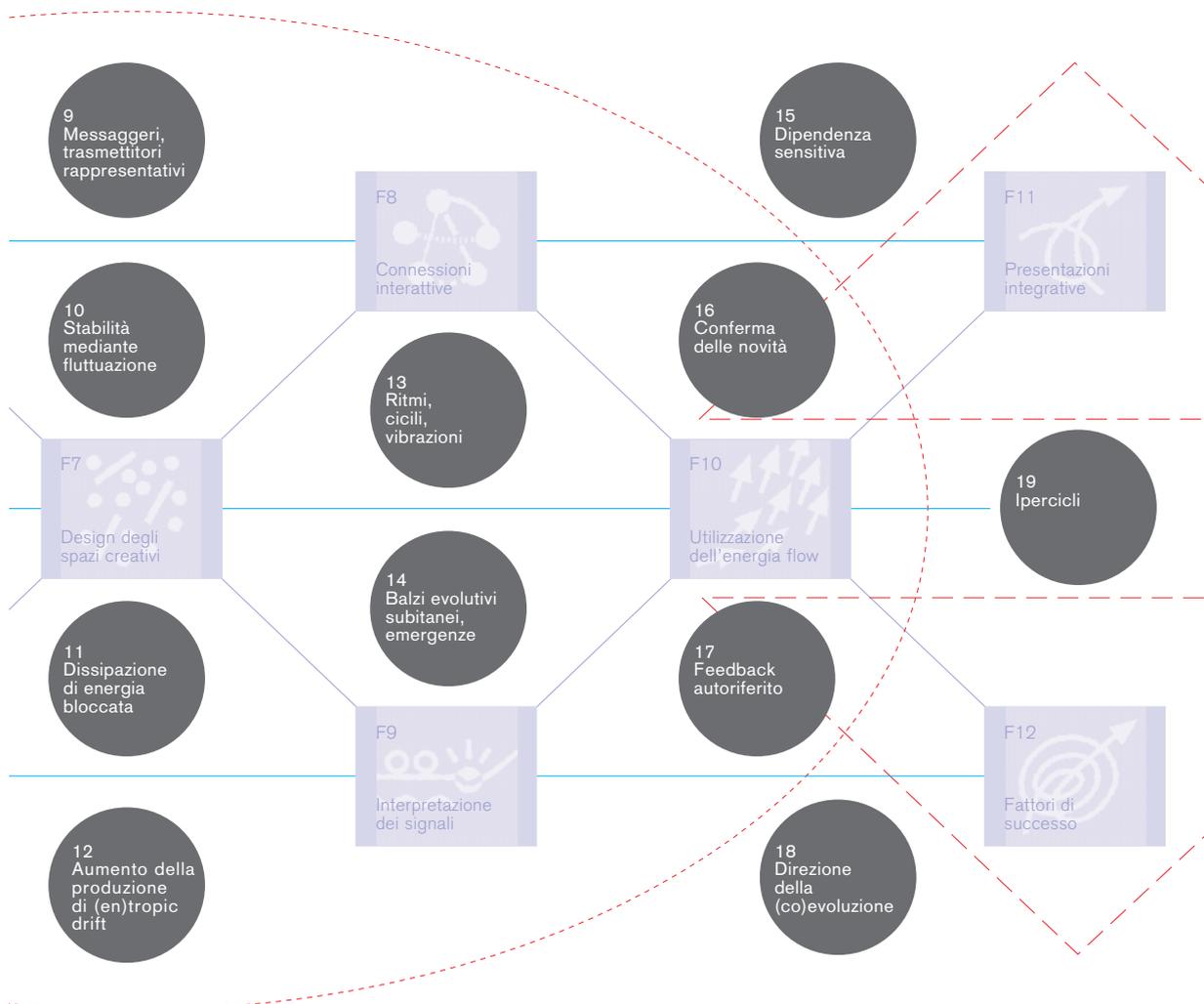
I ricercatori che hanno dato vita al metodo Flow-Team (tra i quali annoveriamo imprenditori, consulenti aziendali e ricercatori di sistema europei ed

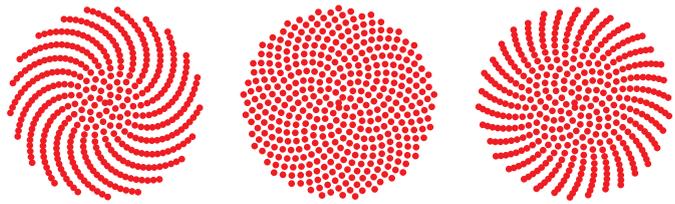
americani) si sono adoperati nel tentativo di inglobare le svariate sfaccettature dei sistemi complessi in uno schema funzionale di elementi interagenti. Il risultato di intense discussioni è presentato in questa doppia pagina, dove sono riportati 19 isomorfismi (all'interno dei cerchi). Il



lavoro non avanza alcuna pretesa di esattezza scientifica o esaustività. I termini utilizzati provengono da branche che si occupano dell'argomento, come la teoria dei sistemi, le ricerche sul caos, la cibernetica, la teoria dei sistemi dissipativi, ecc. Le 12 aree di focalizzazione (rappresentate dai

rettangoli) ripropongono i settori sui quali i Flow-Team polarizzano il loro interesse. Come risulta dal modello, sono desunte dagli isomorfismi circostanti e dalle loro combinazioni. Le aree di focalizzazione verranno approfondite nei capitoli da F1 a F12.





Al computer il disegno diventa chiaro come il (gira)sole.

2. Le ipotesi formulate dal metodo FlowTeam

Il metodo FlowTeam si fonda su due ipotesi elementari:

1. Gli isomorfismi sono principi comunemente validi che si manifestano in natura, sia nella materia vivente che inerte. Queste forme pervasive si riscontrano anche nell'interazione di gruppo.
2. È possibile ricorrere ed applicare consapevolmente questi principi per incrementare la capacità di autorganizzazione in seno al gruppo.

Se le ipotesi risultano fondate ed attendibili, allora anche i team, sulla falsariga della natura, possono costituire un ordine «superiore» grazie all'autorganizzazione, e raggiungere una maggiore efficienza ed effettività.

Per l'applicazione pratica nella realtà di tutti i giorni bisogna innanzitutto chiarire se gli isomorfismi siano concrete leggi della natura, direttamente trasponibili, oppure piuttosto delle metafore, dei termini di paragone o degli schemi di pensiero. È difficile, se non impossibile, rispondere in modo inequivocabile a questa domanda. Molti isomorfismi non si prestano direttamente alla trasposizione poiché sono eccessivamente complicati o troppo generici. Nondimeno, i principi del metodo FlowTeam estrapolati da essi vantano solide fondamenta e trovano facile e rapido riscontro nella realtà pratica.

3. Una definizione sintetica degli isomorfismi

Per la maggior parte dei concetti presentati di seguito esistono definizioni scientifiche, tratte in particolare dalla teoria dei sistemi. Tuttavia, l'intento divulgativo della presente edizione ha condizionato la scelta del linguaggio, che per il tono relativamente semplice ha parzialmente smussato l'incisività del messaggio.

1 Attrattori

Un attrattore designa un possibile stato dinamico o una forma verso cui tende un sistema complesso. Le celle di Bénard (vedi capitolo C, punto 5) presentano ad esempio forma e dimensioni analoghe all'attrattore. Gli attrattori sono «insiti nel sistema», non è dunque possibile osservarli direttamente.

2 Risonanza

Fenomeno in cui due o più elementi oscillano ad un ritmo comune. Questa forma di comunicazione è frequentemente riscontrabile in natura sia nella materia vivente che in quella inerte.

3 Membrane semipermeabili

I sistemi complessi (ad esempio le cellule) sono sempre sistemi aperti, caratterizzati da uno scambio bidirezionale di materia, energia ed informazioni. Il sistema influenza direttamente il processo di interscambio mediante una membrana semipermeabile (vedi capitolo F5, punto 2).

4 Benessere sia delle parti che del tutto

Nei sistemi complessi i singoli elementi mirano innanzitutto al proprio benessere, ma nel contempo ne promuovono anche quello generale. Il fenomeno è osservabile specialmente all'interno di un biotopo o di una colonia di insetti.

5 Differenziazione delle diversità interattive

Le cellule si sviluppano attraverso la specializzazione: un ovulo fecondato, ad esempio, si scinde dapprima in 2, 4, 8, 16... cellule identiche, che in base a specializzazioni diverse formeranno i vari organi (differenziazione delle disparità interattive).

6 Strutture frattali (autosimilarità)

Frattale è un termine tecnico e designa la simmetria che possiamo riscontrare nella maggior parte delle forme presenti in natura. Le strutture di un albero, di un ramo o di ramoscello, ad esempio, sono simili. «Come il grande, così il piccolo»: il detto popolare si addice alla perfezione per descrivere il fenomeno. Le strutture frattali sono state rese note al grande pubblico grazie a disegni computerizzati di particolare bellezza estetica.

7 Autonomia interattiva

La struttura delle celle di Bénard (vedi capitolo C.5) evidenzia in tutta chiarezza l'autonomia interattiva: i favi godono di una certa autonomia, sono infatti in grado di autoregolarsi. Ad un'analisi più approfondita si nota tuttavia che le molecole passano da un favo all'altro in un movimento rotatorio continuo.

8 Collegamenti e forme flessibili

L'unione flessibile è riscontrabile soprattutto negli esseri unicellulari: a dipendenza delle condizioni in cui versano si muovono in modo solitario oppure «si associano» ad altri. Grazie a questa coesione gli elementi della «comunità» aumentano le proprie chance di sopravvivenza. Gli uccelli si uniscono in stormi per ridurre l'apporto energetico del singolo animale durante i lunghi voli. L'unione fa la forza anche per i piccioni, che riuniti sono addirittura in grado di scacciare un gatto.

9 Messaggeri, trasmettitori rappresentativi

Si tratta di sostanze chimiche che consentono la trasmissione di informazioni da un elemento del sistema o da un organismo animale ad un altro, generalmente appartenente alla stessa specie. Le farfalle, ad esempio, secernono feromoni per attrarre all'accoppiamento individui di sesso opposto. Le sostanze volatili vengono captate anche a grande distanza ed inducono il partner a dirigersi nella direzione da cui provengono.

10 Stabilità mediante fluttuazione

Nei sistemi complessi la stabilità deriva da intensi processi di scambio energetico, di materia e di informazioni (fluttuazioni). I flussi in entrata vengono bilanciati dall'emissione di entropia (tra l'altro di calore), che permette al sistema di mantenersi in equilibrio.

11 Dissipazione di energia bloccata

Nei sistemi complessi – assai discosti dallo stato di equilibrio – la dissipazione va intesa come la capacità, a determinate condizioni, di autorganizzarsi in modo da raggiungere una forma superiore di ordine o efficienza. Dissipazione significa disperdere, frazionare e trasformare l'energia a disposizione, che si ricostituisce in entropia (energia termica) e in nuove forme/nuovi ordini. Esempio: un mulinello causato dai sassi di un torrente stravolge il flusso dell'acqua corrente.

12 Aumento della produzione di (en)tropic drift

(En)tropicdrift è un termine che racchiude sia la produzione di energia termica (entropia) sia quella di nuove forme (negentropia). Nel processo evolutivo sia l'una che l'altra aumentano costantemente.

13 Ritmi, cicli, vibrazioni

I processi presenti in natura seguono un andamento ritmico, ciclico, vibratorio ed oscillatorio. A mo' di esempio citiamo il battito cardiaco, gli impulsi elettrici del cervello, le onde d'acqua. Questi processi non sono mai perfettamente regolari, ma variano per dimensioni e forma (cfr. i favi nella struttura di Bénard), oscillando da uno stato all'altro.

14 Balzi evolutivi subitanei, emergenze

Contrariamente all'opinione radicata, secondo cui i processi evolutivi si svolgono a piccole tappe (mutazioni), all'interno dei sistemi complessi si registrano spinte monodirezionali repentine ed inattese (shift), che mutano contemporaneamente molti elementi, dando vita a forme del tutto nuove (stato di emergenza).

15 Dipendenza sensitiva

Mediante controreazioni non lineari, differenze di minima entità nelle condizioni esterne di un sistema complesso possono produrre effetti rilevanti sul sistema stesso. Questo isomorfismo è noto con il nome di «effetto farfalla» e descrive la teoria secondo cui, di massima, un semplice sbatter d'ali di una farfalla in Australia può scatenare un ciclone negli USA. In una sorta di effetto domino, cause apparentemente irrilevanti possono dunque generare fenomeni di immensa portata. Di rimando, può pure capitare che da cause importanti si sintetizzino effetti di poco conto.

16 Conferma delle novità

La natura immette costantemente nuove forme nell'ambiente. Alcune sopravvivono, altre soccombono. La natura segue soltanto l'evoluzione di quelle forme che hanno superato lo scoglio e si rivelano utili.

17 Feedback autoriferito

La retroazione autoriferita è visibile soprattutto in natura: i vari organi di un essere vivente si scambiano costantemente informazioni. Lo stesso dicasi per l'organismo nella sua interazione con l'ambiente e con gli altri (a lui simili).

18 Direzione della (co)evoluzione

In base al secondo principio della termodinamica (entropia, vedi capitolo C.3) l'universo dovrebbe soccombere alla morte termica, visto che l'effetto collaterale di tutti i processi presenti in natura è liberare calore nell'ambiente. Dal momento che un riscaldamento generalizzato annulla ogni differenza di temperatura tra un sistema e l'altro, non esistono più processi e dunque neppure vita. Come si può ben capire, si tratta soltanto di una «mezza verità». L'evoluzione sembra infatti muoversi lungo un asse definito, ossia verso una crescente complessità e una «collaborazione» ancora più intensa tra i sistemi complessi. La produzione di entropia viene costantemente accelerata e prendono vita forme organizzative sempre più complesse.

19 Ipercicli

I sistemi complessi hanno la facoltà di autoriprodursi. Grazie all'accorta combinazione con altri sistemi sono inoltre in grado di generare forme di esistenza inedite, con caratteristiche completamente nuove. Talvolta la forma originaria soccombe, mentre in molti casi riesce a coesistere a fianco di quella appena costituita.

E

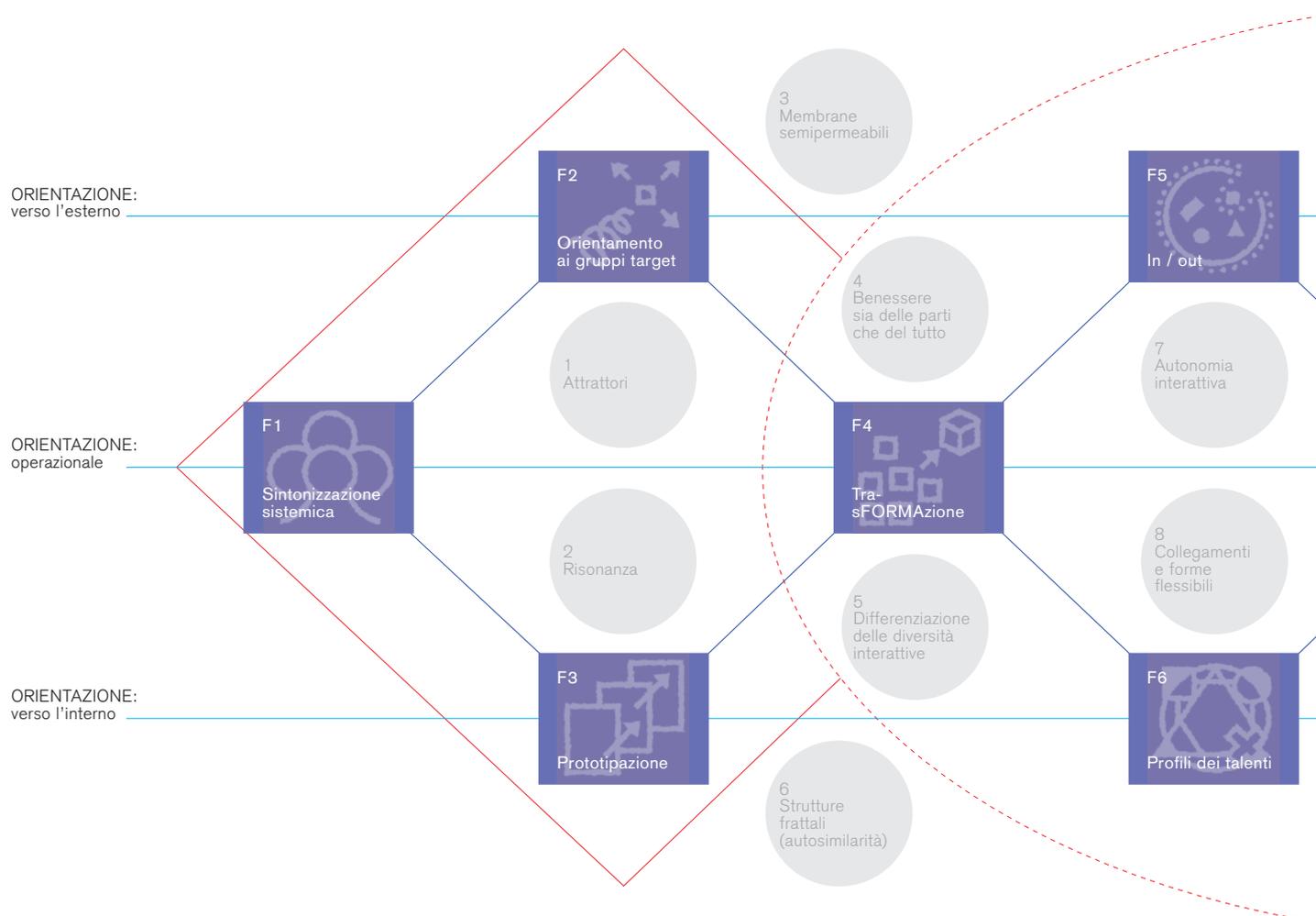
FlowTeam design

FlowTeam design

1. Introduzione al FlowTeam design

Come accennato in precedenza, i modelli di sviluppo dei sistemi complessi (isomorfismi), descritti al capitolo D, funzionano anche nei team e nelle organizzazioni di maggiori dimensioni.

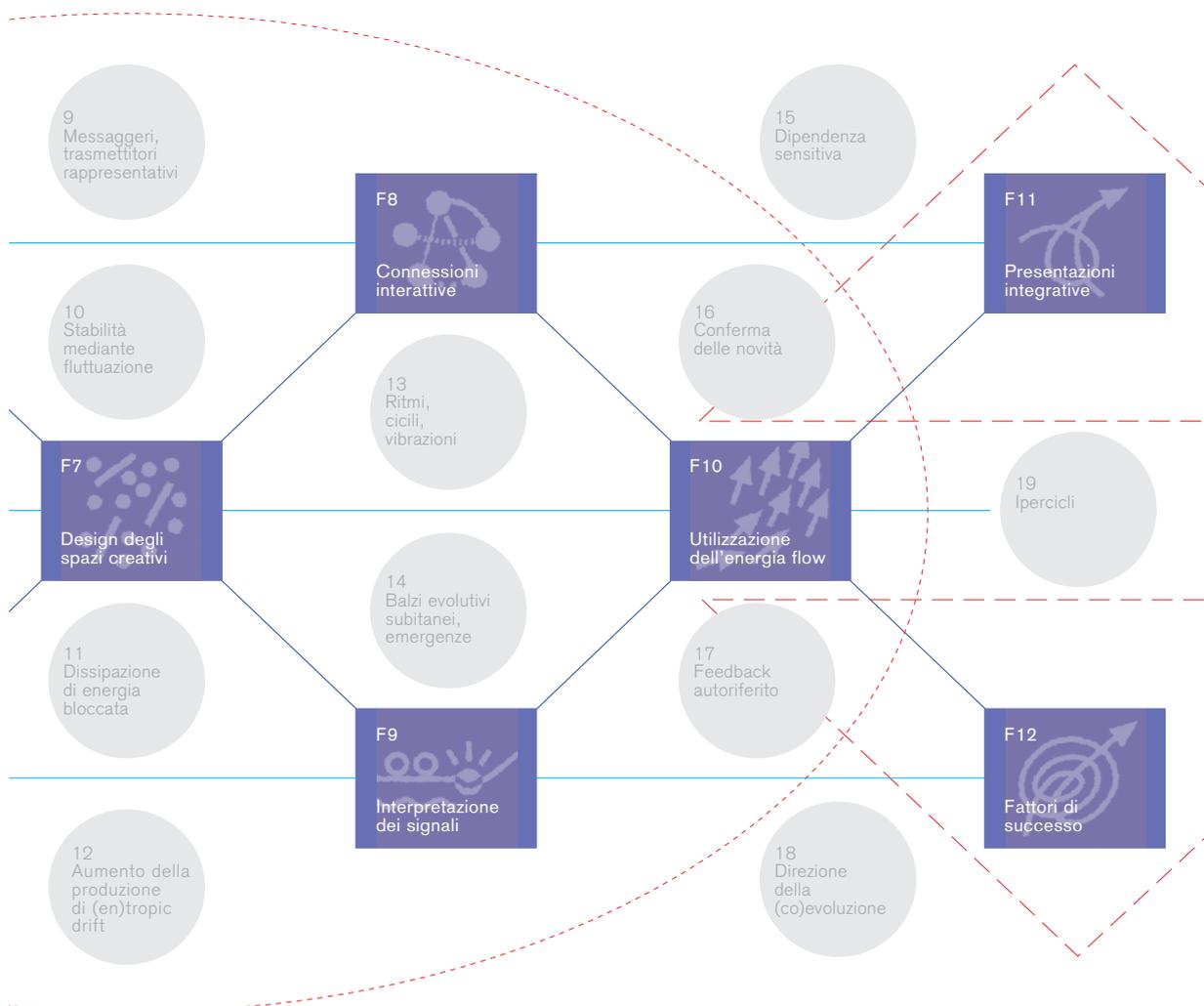
Alcuni di essi trovano applicazione diretta sia sotto forma di istruzione operativa che di metafora (ad esempio «benessere sia delle parti che del tutto»). Altri hanno invece una struttura troppo complessa, che rende difficoltosa una trasposizione nella realtà di tutti i giorni (ad esempio gli «attrattori»). Infine, troviamo isomorfismi che per la loro

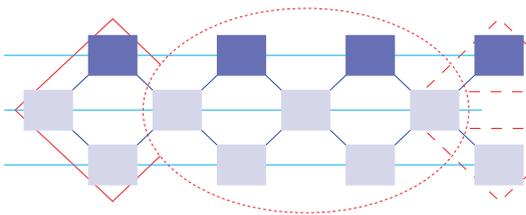


natura troppo generica non hanno ancora trovato un inserimento efficace in nessun sistema sociale (ad esempio le «strutture frattali»).

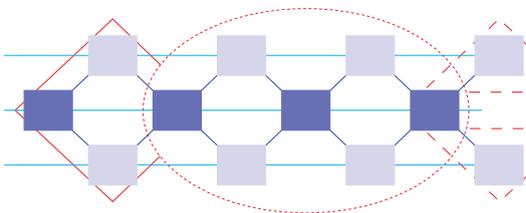
Partendo dagli isomorfismi si possono estrapolare 12 aree di focalizzazione rilevanti per autorganizzare in modo efficace il lavoro di gruppo:

Come principi basilari, le aree di focalizzazione F1, F2, F3 ed F4 assumono notevole importanza specialmente nella fase iniziale di un rapporto di collaborazione o di un meeting. In F1 (sintonizzazione sistemica) troviamo condensate tutte le altre aree di focalizzazione.

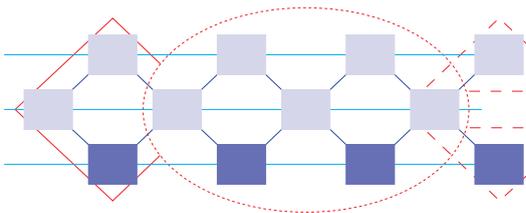




Le aree di focalizzazione F2, F5, F8 e F11 (fila superiore) si riferiscono ai contatti esterni: vertono sulla cooperazione con altri partner tenendo in considerazione il contesto esterno.



Le aree di focalizzazione F1, F4, F7 e F10 (fila centrale) mettono a fuoco la collaborazione corrente all'interno dei FlowTeam. Il loro indirizzo è spiccatamente operativo.



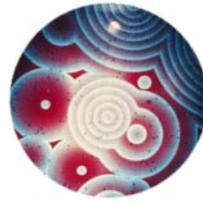
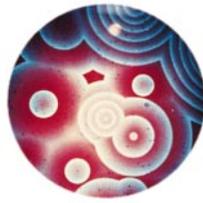
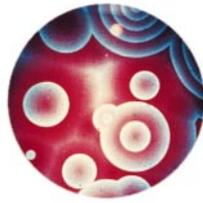
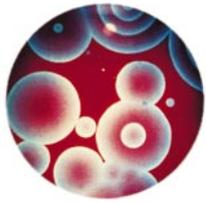
Le aree di focalizzazione F3, F6, F9 e F12 (fila inferiore) sono proiettate verso l'interno e mirano a individuare e sfruttare il potenziale inutilizzato del team.

In sintesi il FlowTeam design si prefigge di sviluppare delle regole comportamentali proprie che il team applicherà, con cognizione di causa, nelle 12 aree di focalizzazione appena enunciate, pur continuando ad espletare i suoi compiti abituali. L'accento viene posto sulle «regole proprie». In tal senso il FlowTeam design non fornisce ricette o istruzioni per l'uso, ma si propone di indicare la strada maestra su cui indirizzare il lavoro.

L'elenco che presentiamo di seguito fornisce una prima panoramica delle 12 aree di focalizzazione. Nei capitoli da F1 a F12 seguirà una descrizione particolareggiata, corredata da proposte e suggerimenti per la trasposizione pratica.

Le 12 aree di focalizzazione: una panoramica

No.	Simbolo	Area di focalizzazione	Descrizione succinta	No.	Simbolo	Area di focalizzazione	Descrizione succinta
F 1		Sintonizzazione sistemica	Sintonizzazione sul lavoro di gruppo grazie all'adozione di un «ritmo» comune nella fase iniziale della collaborazione.	F 7		Design degli spazi creativi	Configurare una «palestra» che dia libero spazio alle idee creative. Registrare ed approfondire le tematiche emergenti.
F 2		Orientamento ai gruppi target	Chiarire a chi sono destinate le prestazioni del gruppo e quali benefici ne devono risultare.	F 8		Connessioni interattive	Dar vita a una forma di collaborazione a distanza (anche con partner in parte ancora sconosciuti).
F 3		Prototipazione	Sviluppo di modelli esistenti, prestando particolare attenzione alle regole della comunicazione: migliorare invece di giudicare.	F 9		Interpretazione dei segnali	Saper interpretare i segnali come prestazioni del sistema complessivo, considerato che spesso contengono informazioni utili allo sviluppo ulteriore.
F 4		TrasFORMAzione	Agire secondo il modello base dello sviluppo evolutivo. «Creare» qualcosa assieme, dar vita a una nuova «forma».	F 10		Utilizzazione dell'energia flow	Incanalare l'energia nella direzione voluta. Ottimizzare il flusso energetico.
F 5		In/out	Definire... ... ciò che fa parte del sistema e ciò che vi è estraneo; ... ciò che «entra» e ciò che «esce» (informazioni, materiale, ...).	F 11		Presentazioni integrative	Combinare le enunciazioni del team con le idee di partner e superiori, al fine di sfruttarne appieno il potenziale.
F 6		Profili dei talenti	Sfruttare in modo positivo i diversi punti di forza dei partecipanti. Ricordiamoci che le diversità sono un'opportunità!	F 12		Fattori di successo	Individuare e formulare programmi di collaborazione vincenti nonché le relative applicazioni pratiche.



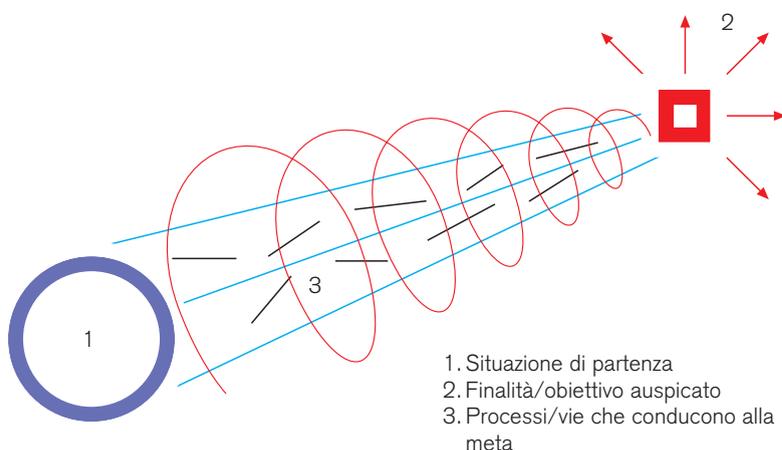
2. Il processo e la sua riflessione

L'impegno personale (commitment)

Nei meeting di un FlowTeam si può osservare quasi sempre un movimento parallelo su due livelli. I FlowTeam:

- al pari dei team tradizionali, perseguono un obiettivo comune oppure cooperano alla realizzazione di un determinato progetto
- nel contempo, monitorizzano attentamente il processo di lavoro allo scopo di evincerne i fattori di successo, affinarli e garantirne un'applicazione congruente

Di regola, il processo di lavoro si snoda seguendo questo schema:



1. Situazione di partenza
2. Finalità/obiettivo auspicato
3. Processi/vie che conducono alla meta

Il disco verde che mette in moto un FlowTeam presuppone l'intesa dei suoi componenti negli ambiti seguenti. I singoli membri vogliono...

- ... svolgere un buon lavoro di gruppo. L'aggettivo «buono» significa che puntano al conseguimento di risultati effettivi, che tutti i componenti possono contribuirvi mettendo a frutto i rispettivi punti di forza e che il lavoro, in ultima analisi, viene affrontato con piacere;
- ... dirigersi verso una meta comune, che risulti sensata per la clientela, il team, i suoi componenti, l'organizzazione e l'ambiente, nell'accezione più vasta del termine;
- ... osservare, registrare, formulare, applicare consapevolmente e migliorare di continuo i fattori che concorrono ad assicurare una collaborazione di successo all'interno del team;
- ... conquistare un certo prestigio anche presso i «partner».

Nel concordare le regole suesposte, e quindi anche l'apporto attivo al raggiungimento degli obiettivi fissati, i componenti del team favoriscono la nascita di uno spirito di gruppo positivo. In altre parole, vengono create le premesse affinché ognuno si senta coinvolto anima e corpo e possa assumere personalmente nuove responsabilità. Sboccia ciò che definiamo l'impegno personale (commitment).



Il valser delle molecole.

3. FlowTeam design

Per costituire un FlowTeam l'ideale è attenersi alle tappe suggerite dal FlowTeam design. Di preferenza si inizia con un workshop di tre giorni, che da ufficialmente il via ai lavori. In tale occasione i partecipanti sono affiancati da animatori di FlowTeam professionisti che suggeriscono loro di agire secondo determinate «regole» e adottare un approccio «sistemico».

Nel workshop iniziale i partecipanti apprendono soprattutto ad osservare attentamente in quali condizioni il team si esprime in modo particolarmente efficace superando sempre nuove barriere. Tenendo presenti le 12 aree di focalizzazione F1–F12, i componenti si sforzano di ingenerare in modo consapevole tale scenario e mantenerlo il più a lungo possibile. Ciò facendo, il team incrementa rapidamente la produttività, consolida l'orientamento alle esigenze della clientela e ottiene una maggior soddisfazione dal lavoro che svolge. Di per sé, già il detto «meglio agire subito che recriminare in eterno» contribuisce ad aumentare l'efficienza del gruppo (vedi capitolo F3).

Per garantire un FlowTeam design impeccabile, nel periodo sino a due anni dopo il workshop d'avvio si organizzano da 7 a 10 giornate complementari, anch'esse sotto la guida di un animatore di FlowTeam. Di solito il primo follow up ha luogo circa un mese dopo il workshop iniziale. Nel periodo intercorso il team avrà già potuto raccogliere esperienze pratiche che verranno discusse in tale occasione. I partecipanti dovrebbero essere in grado di individuare gli elementi di successo del proprio team e formulare le rispettive regole di collaborazione. Queste saranno annotate su un supporto in formato tascabile (vademecum del team, versione A), applicate con rigore, sottoposte a miglioramenti continui, completate e perfezionate (versioni B, C, D, ..., ecc.). Le regole non sono «rigide». Nel senso che i partecipanti possono infrangerle relativamente spesso. Quando il team si muoverà con lo slancio necessario (quello del «flow»!) più nessuno penserà a regole precostituite, e tutti agiranno d'intuito nel modo appropriato. Se nonostante tutto la collaborazione dovesse incrinarsi, i membri potranno ricorrere al vademecum, che vuol essere una sorta di «statuto» del FlowTeam oppure uno strumento che inciti il gruppo a plasmare in modo consapevole la propria «realtà».

L'autorganizzazione come direzione di marcia

da... (uno stile di lavoro convenzionale)



	Lineare
	Procedure standard
	Valutare
	Discutere di qualcosa
	Confrontazione
	Funzioni
	Relazioni a turno
	Quantità delle informazioni
	Ricerca del colpevole/delle cause
	Strutture decisionali fisse
	Presentazioni cattedratiche
	Analizzare/correggere gli errori

a... (lavoro ed apprendimento autorganizzati)



	Parallelo
	Orientamento al cliente
	Sviluppare
	Costruire qualcosa assieme
	Cooperazione
	Punti di forza
	Coinvolgimento attivo di tutti presenti
	Qualità delle informazioni
	Capire e sfruttare i processi
	Processi decisionali contingenti
	Integrazione
	Consolidare i successi

4. Il clima iniziale di un meeting FlowTeam

Lo stile di lavoro di un meeting FlowTeam autorganizzato si scosta palesemente dal metodo convenzionale. Lavorare ed apprendere in un clima di autorganizzazione non significa ascoltare seduti, bensì muoversi liberamente ed agire in prima persona. I partecipanti sono coinvolti dall'energia di gruppo: tutto è in preda al movimento e alla trasformazione costante.

La «prototipazione» (vedi capitolo F3), ossia l'ulteriore sviluppo veloce di soluzioni ideate di getto, può essere paragonata al gioco: si tratta di procedere per tentativi, sperimentare, esporsi senza timori e calarsi, pur in una situazione di rischio controllato, nella materia da apprendere. Apprendere e lavorare diventano un'avventura ricca di nuove scoperte. I partecipanti assistono alla metamorfosi di cui sono gli artefici: le possibilità diventano realtà tangibili, la crescita è frutto del loro stesso impegno. Di rimando si rinsalda la convinzione di poter sciogliere autonomamente determinati nodi, la fiducia aumenta e cadono le barriere contro le novità e l'incertezza. I metodi di studio e di lavoro convenzionali di solito si attengono ad un copione (workshop) o ad un'agenda (seduta). Le manifestazioni autorganizzate, al contrario, si fondano su un approccio totalmente diverso: il processo di lavoro viene pilotato dalla definizione congiunta degli obiettivi e dall'intelligenza collettiva. L'energia dei partecipanti scorre liberamente e trova sfogo nei compiti da affrontare, nei progetti e nelle questioni da elaborare,

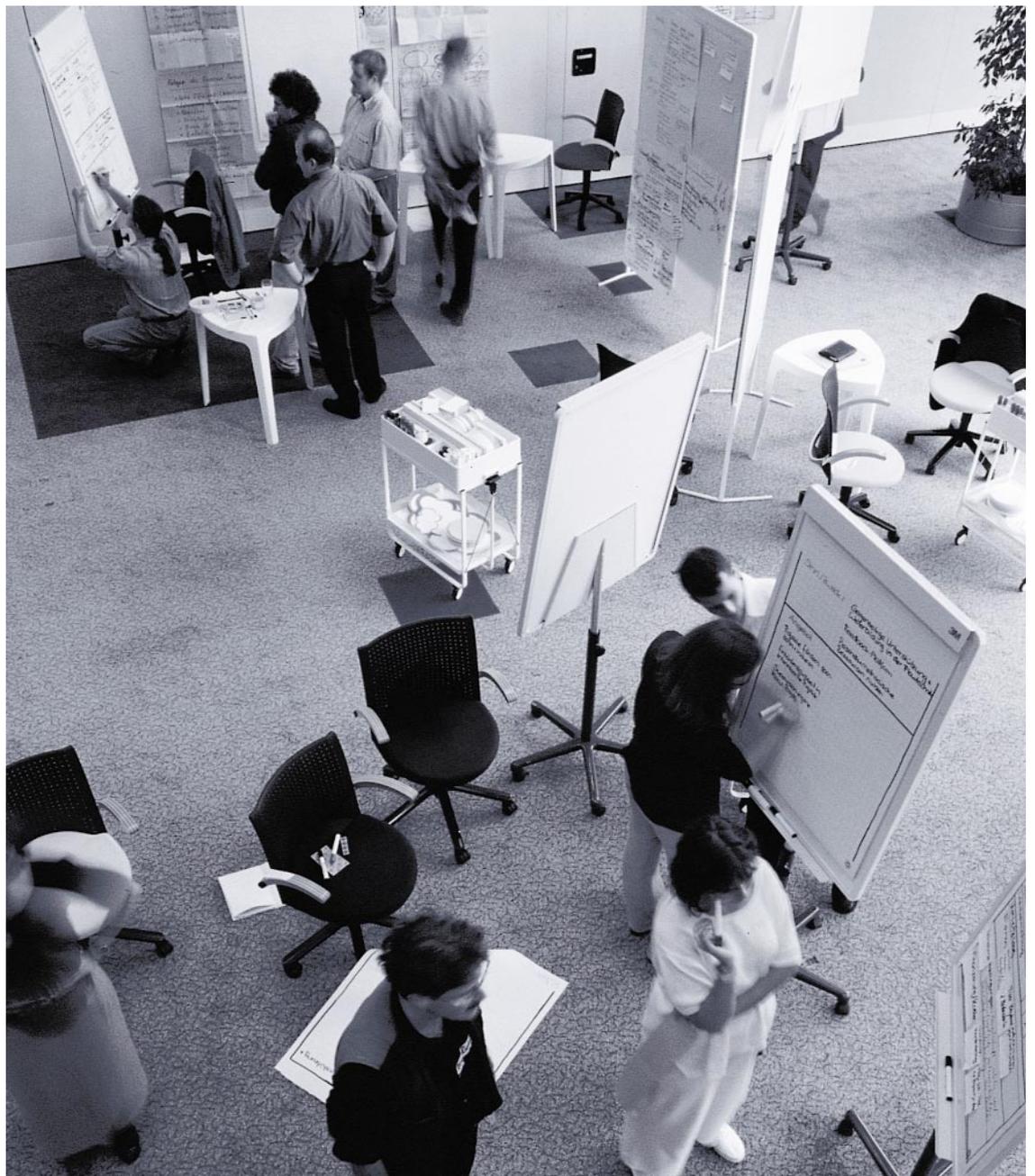
offrendo ad ognuno la possibilità di dare il meglio di sé e generare il massimo profitto per gli altri. Le basi di lavoro, previamente definite dai presenti, evitano che il processo esca dal seminato. Nonostante ciò, sarebbe utile ed opportuno che un animatore presenzi e curi il coordinamento dei singoli processi nella fase iniziale dei lavori.

A differenza del moderatore, il compito principale dell'animatore (ovvero il coach di un meeting o di un workshop autorganizzato) è quello di creare spazi di manovra entro i quali i partecipanti possano esprimere le proprie idee e dar libero corso all'immaginazione. Durante il lavoro può essere utile osservare il codice che disciplina il rapporto di collaborazione, capire e formularne i fattori di successo, e giungere ad un'applicazione ancor più mirata. Tappa dopo tappa si costituiscono le «regole della collaborazione». Con il passare del tempo, il team le perfeziona ed impara a servirsene con maggior consapevolezza, arrivando a influenzare ed ottimizzare il processo stesso di collaborazione attraverso una regia autogestita. Il «denominatore» virtuale che accomuna l'intero team non è altro che l'intesa raggiunta collegialmente sugli obiettivi, la finalità, lo scopo e le priorità del lavoro.

5. L'utilità del metodo FlowTeam

Il FlowTeam design permette all'équipe di trarre i seguenti benefici:

- il gruppo elabora problematiche reali sorte in contesti di lavoro effettivi e non modelli teorici o casi didattici. Da questo approccio emergono quindi soluzioni pratiche direttamente applicabili, che esorcizzano il tipico problema di seminari, meeting o workshop, ossia la trasposizione dei risultati nella prassi
- il rapido conseguimento di risultati concreti stimola il gruppo, aumentando la soddisfazione e l'autostima
- grazie al proprio potenziale, i componenti si rendono conto di poter risolvere efficacemente i problemi, vuoi in modo autonomo, vuoi con l'apporto di tutto il gruppo. La fiducia nel team e nelle sue capacità di «smuovere» le cose si consolida, liberando l'energia bloccata a tutto vantaggio di un clima ancor più positivo nella corsa al raggiungimento del traguardo finale



Ambiente tipico di un meeting FlowTeam



Le 12 aree di focalizzazione del metodo FlowTeam



Le 12 aree di focalizzazione del metodo FlowTeam

	F 1	Sintonizzazione sistemica	37
	F 2	Orientamento ai gruppi target	43
	F 3	Prototipazione	49
	F 4	TrasFORMAzione	55
	F 5	In/out	63
	F 6	Profili dei talenti	71
	F 7	Design degli spazi creativi	77
	F 8	Connessioni interattive	83
	F 9	Interpretazione dei segnali	89
	F 10	Utilizzazione dell'energia flow	93
	F 11	Presentazioni integrative	99
	F 12	Fattori di successo	105

Sintonizzazione sistemica

1. Il primo passo del lavoro di gruppo

I team sono sistemi complessi, e come tali hanno la capacità di «autorganizzarsi» costituendo un ordine spontaneo oppure un grado superiore di efficienza ed effettività. Detto questo precisiamo che per innescare l'autorganizzazione occorrono determinati requisiti di base.

Quando i membri di un FlowTeam si riuniscono in un meeting il loro atteggiamento è già quello appropriato. Ancor prima di incontrarsi si predispongono interiormente a raggiungere prestazioni di punta all'interno del team.

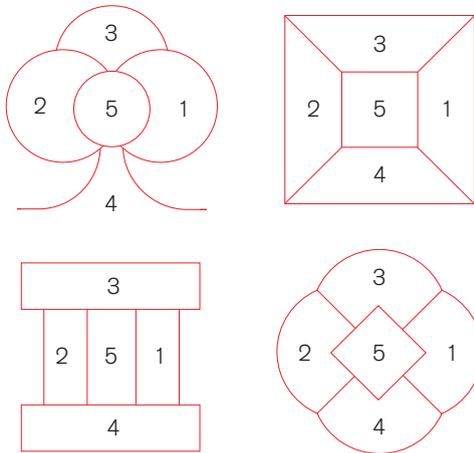
Un FlowTeam navigato non avrà difficoltà a raggiungere la dimensione flow, anzi, vi approderà quasi per gioco, in modo del tutto naturale. D'altro canto, per potersi calare nello stato flow bisogna adottare un metodo dettagliato e preciso.

A chi non vanta ancora molta pratica nella materia consigliamo di attenersi al metodo qui descritto. Con il tempo i «dettami» del lavoro autorizzato appariranno sempre più nitidi e potranno essere adottati in funzione delle proprie particolari esigenze.

2. L'idea del pentamero flow, il fiore a cinque petali

Nella fase iniziale di un meeting o di un workshop FlowTeam il gruppo realizza un fiore a cinque petali. Questo primo compito permette ai presenti di allinearsi e concordare un determinato «ritmo» di lavoro: ad ogni incontro il team puntualizza le ragioni della collaborazione e il metodo per affrontare l'incarico previsto. Tutto questo semplicemente perché la linfa vitale del lavoro di gruppo è la disponibilità a «collaborare».

3. Come realizzare il pentamero flow

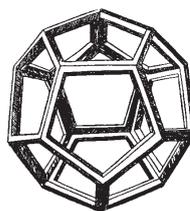


Il pentamero flow può assumere varie forme
 Il concetto del pentamero flow è stato ideato dal consulente aziendale americano Michael Brower, cfr. bibliografia 3.

AmMESSO che si dia avvio ad una collaborazione (meeting o workshop) realizzando un pentamero flow, vale la pena seguire l'ordine da 1 a 5. La successione è modificabile a discrezione, purché si concluda l'esercizio con il punto numero 5.

4. I cinque petali del pentamero flow

Pentamero flow	
1	Risultato auspicato
2	Input rilevante
3	Finalità dei risultati
4	Risorse a disposizione, potenziale
5	Processo



Fuoco, acqua, aria e terra.
Dov'è racchiuso il 5° elemento?
Dov'è la quintessenza?

Domande chiave

Quale risultato concreto vogliamo raggiungere alla fine della nostra collaborazione?

- Progetto schematico sul tema ...
- Proposte per la soluzione del problema ...
- Piano procedurale per ...
- Rapporto su ...
- Lista di controllo per ...
- Panoramica di ...

Per il nostro meeting quali sono i documenti e le informazioni importanti?
Ad esempio:

- Documenti
- Bozze
- Agenda
- Temi
- Domande
- Semilavorati

Quali finalità perseguono i risultati auspicati per i vari target?
Per ...

- la clientela
- i partecipanti
- il team
- l'organizzazione
- l'ambiente esterno allargato

Quali risorse abbiamo a disposizione per conseguire i nostri obiettivi?

- Risorse umane
 - numero degli effettivi e conoscenze tecniche
 - profilo dei talenti
 - rete di relazioni
- Mezzi di produzione
 - tempo
 - spazio
 - mezzi finanziari
 - supporti
- Energia psichica
 - impegno personale
 - idee
 - speranze
 - dubbi
 - conflitti
- «Proprietà» comune
 - progetti e visioni
 - marchi, simboli
 - fattori di successo

Come dev'essere configurato il processo di lavoro comune?

- Svolgimento
- Programma della collaborazione
- Priorità
- Eventualmente anche stile e ritmo

Solitamente il punto numero 5 può essere definito soltanto dopo aver completato quelli precedenti.

Procedura, osservazioni

Di solito l'elenco viene redatto interpellando i presenti oppure ricorrendo al «brainstorming». Già all'inizio del meeting si possono appendere dei cartelloni con indicazioni sui risultati che si vogliono raggiungere. Si tratta di un primo passo che anticipa l'esposizione dei risultati utilizzata più avanti.

Il materiale necessario viene messo a disposizione di tutti i partecipanti in tempo utile e nella forma più appropriata, distribuito oppure collocato su un tavolo. I documenti da elaborare vengono ingranditi in formato A3 e appesi ai pannelli.

Anche se la «focalizzazione sulla clientela» dovrebbe essere al centro di ogni meeting, negli incontri di tipo tradizionale questo aspetto, pure essenziale, viene spesso trascurato.

Nei meeting convenzionali questo aspetto non assume grande importanza visto che per i partecipanti è «scontato» quali siano i «mezzi a disposizione per la produzione».

Spesso la proprietà comune è il tema di un vademecum speciale in cui vengono elencate le regole del gioco proprie al team e i fattori che ne garantiscono il successo.

Capita che nella preparazione di un evento venga affrontato direttamente il punto 5 (svolgimento e programma) senza aver ancora chiarito gli aspetti 1 – 4. Tuttavia, il processo vero e proprio potrà essere ottimamente strutturato soltanto quando saranno stati fissati in modo univoco sia gli obiettivi che le condizioni quadro.

5. Realizzazione del pentamero flow

Nei team tradizionali succede che singoli partecipanti arrivino in anticipo alla riunione e attendano in sala l'inizio «ufficiale» dell'incontro. Il metodo flow, invece, segue una pista diversa: chi arriva prima si assume immediatamente la responsabilità di preparare il lavoro di gruppo. Un esempio potrebbe essere quello di schizzare il pentamero alla lavagna. I membri di un FlowTeam sperimentato hanno infatti pensato ai contenuti dei cinque petali già prima di riunirsi. Grazie a queste riflessioni, per ognuno dei 5 punti i presenti annotano le loro idee su adesivi «post it» e li collocano nel relativo riquadro. Questo sistema permette di spostare o sostituire facilmente i foglietti qualora se ne riscontrasse la necessità. Le persone che si uniscono al gruppo con un lieve ritardo vengono coinvolte immediatamente nel processo: le si informa sullo stato dei lavori e sui fini preconizzati. A tale proposito si usano sovente espressioni del tipo: «In questo momento stiamo facendo...»; «Come vedi, qui abbiamo...»; «Hai anche tu qualcosa da aggiungere a...?».

Per i FlowTeam è quindi abbastanza difficile identificare il momento esatto in cui inizia il meeting. Non appena il gruppo è quasi al completo ri elabora il pentamero flow sulla base dei punti seguenti:

- Cosa vogliamo fare esattamente?
- Secondo quale priorità?
- Come pensiamo di svolgere il nostro meeting, almeno a grandi linee?

In questa fase il team non si addentra nei contenuti concreti degli argomenti all'ordine del giorno. In caso di necessità si procede ad un'informazione rapida, detta anche «speed input», dopodiché viene perfezionato il pentamero che, se occorre, viene ridisegnato.

Utilizzazioni particolari

Talvolta è utile realizzare pentameri diversi per ogni singola tappa. Il processo segue quindi un movimento a cascata, nel senso che il risultato della fase A diventa l'input della fase B, ecc.



Percorso vorticoso.

6. Gli effetti del pentamero flow

La creazione collettiva del pentamero flow nella fase di avvio di una collaborazione mette immediatamente in luce – per come si presenta sia il meeting che la sala – i seguenti aspetti di rilevanza sistemica:

- incontro intenso, anche non verbale, dei partecipanti (vedi capitolo F5.4)
 - creazione di una «risonanza» positiva, elaborazione di un obiettivo comune (vedi capitolo F10.1)
 - orientamento alla trasFORMAZIONE: si tratta di costituire qualcosa subito e assieme e non di perdersi in discussioni sul daffarsi (vedi capitolo F4)
 - prototipazione: sviluppare e migliorare rapidamente i modelli esistenti (vedi capitolo F3)
 - entrate e uscite: definizione ed estensione dei limiti del sistema. Cosa fa effettivamente parte del nostro sistema? Cosa vogliamo ottimizzare, entro quali limiti dobbiamo agire (vedi capitolo F5)?
 - la responsabilità dei risultati ottenuti viene ripartita sul gruppo e non semplicemente delegata a una singola persona (vedi capitolo F10.5)
 - orientamento a gruppi target e benefici per la clientela, sin dal primo istante (vedi capitolo F2)
 - si incoraggia la rapida compartecipazione di tutti; l'interessamento per l'iniziativa del singolo viene interpretato come un segnale positivo (vedi capitolo F10.6)
- l'immediata visualizzazione delle tappe e dei risultati iniziali funge da battistrada, creando chiarezza sulla direzione scelta (vedi capitolo F4.2)
 - istituzione di uno spazio creativo (anche mentale) come impulso all'efficienza (vedi capitolo F7)
 - apertura del sistema alle tematiche emergenti, nuove e verosimilmente assai rilevanti (vedi capitolo F7.3)
 - sfruttamento del potenziale presente, ancor prima che il gruppo sia al completo (vedi capitolo F1.5)
 - differenziazione tra l'attuazione/elaborazione diretta e il meta-livello (dinamica procedurale): dapprima si riflette congiuntamente, dopodiché ci si «immerge» nell'elaborazione vera e propria delle tematiche (vedi capitolo E.2, F12.2.).

Orientamento ai gruppi target

1. Focalizzazione sui target

Chi vuol vendere qualcosa deve innanzitutto conoscere le esigenze del proprio cliente. E ciò vale anche per i FlowTeam. I componenti lavorano infatti spalla a spalla per risolvere un compito o un problema, oppure per creare un prodotto destinato ad un determinato utente. Ecco perché il FlowTeam si sofferma sull'identificazione precisa del target per cui lavora – interno o esterno –, risalendo alle sue aspettative ed elaborando una procedura che permetta di soddisfarle al meglio.

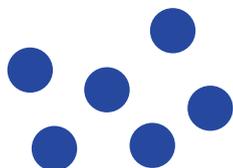
Nella prassi l'orientamento a gruppi mirati non è per nulla scontato. Troppo spesso, in particolare durante le riunioni, ci si limita a celebrare rituali «intraziendali». L'ordine del giorno contempla problematiche che interessano soltanto una minima parte dei presenti, oppure si discute di argomenti «settoriali», senza trarre alcuna conclusione o creare valore aggiunto per il «cliente». In sostanza ci si chiede troppo raramente quale sia la relazione tra l'argomento in discussione e i benefici effettivi per una determinata cerchia di utenti. In tal modo si spiega la frequente mancanza di pragmatismo nel lavoro dei team tradizionali, che evidenziano scarsa produttività, oppure non entrano neppure nel merito delle problematiche fondamentali.

Diametralmente opposto l'approccio dei FlowTeam, che indirizzano la loro attività sul conseguimento degli obiettivi. L'orientamento ai gruppi mirati (target) nella fase iniziale del meeting diventa dunque cosa ovvia. Prima di iniziare il lavoro concreto il team risponde alla domanda: «Per chi stiamo lavorando e che benefici potrà generare il nostro «prodotto» per il gruppo mirato?». Durante lo svolgimento del meeting la domanda può venir riproposta, in particolare nel caso di brevi presentazioni. La riflessione che sta alla base di questa procedura è la volontà di soffocare sul nascere le nuove idee che non producono alcun beneficio per il gruppo selezionato.

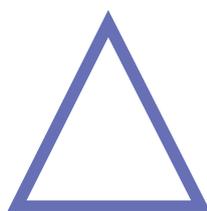
2. Utilità

Tracciando un primo bilancio possiamo affermare che per promuovere l'orientamento ai gruppi mirati e la cooperazione flow il team approfondisce la seguente domanda ...

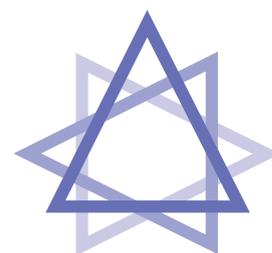
Per chi, cosa e a che scopo produciamo, e con quali benefici?



Noi (il nostro team),
unendo tutti i nostri punti di
forza e il nostro poten-
ziale, ...



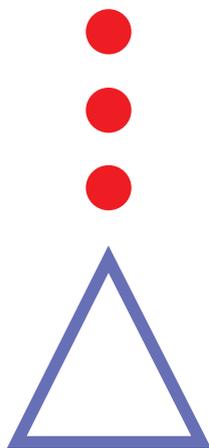
... creiamo un «prodotto»...



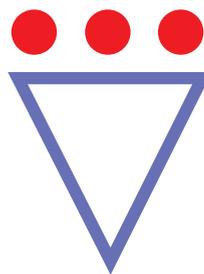
... dalle seguenti caratteri-
stiche...



... che sappia generare dei benefici per il nostro gruppo target ...



... soddisfacendone aspirazioni ed esigenze.



Per il(i) target il nostro prodotto esplica i seguenti effetti ...



Per i partner del gruppo target si individuano i seguenti benefici indiretti ...

3. Posizionamento

Nella migliore delle ipotesi, un buon lavoro di gruppo è efficace (rapporto soddisfacente tra oneri e benefici) ed effettivo (persegue un chiaro obiettivo, risolve il giusto problema). Se occorre soddisfare entrambi i requisiti, la collaborazione deve forzatamente essere «giustificata» per diversi gruppi mirati. In effetti, per un individuo una delle maggiori cariche di motivazione è la consapevolezza che «le proprie azioni rivestano un senso», poiché senza obiettivi superiori e indiscutibilmente sentati la produttività cala in modo impressionante. In quest'ottica si spiega l'importanza del «senso» per il metodo flow.

Prima di dare avvio alla risoluzione concreta dei problemi, il FlowTeam si chiede quale senso abbia una determinata attività per i seguenti gruppi mirati:

- clientela
- membri del gruppo
- gruppo nel suo insieme
- ditta/organizzazione in cui si opera
- ambiente esterno

4. Orientamento più spiccato ai benefici

Lo spunto per la riflessione sui gruppi mirati può essere ampliato ulteriormente. Ammesso che un componente del team intenda presentare delle informazioni durante un meeting, potrà soffermarsi sui punti seguenti:

- Qual è l'utilità pratica per gli altri?
- Come la gestiranno?
- Come posso ottimizzare la situazione?
- Grazie al mio contributo i membri del team possono generare benefici supplementari per altri target?

Se i partecipanti si calano in questo ordine di idee ancor prima di riunirsi, lo svolgimento del meeting ne sarà ampiamente influenzato. Si rinuncerà infatti a snocciolare informazioni che non evidenziano alcuna utilità diretta o che non possono essere oggetto di ulteriore elaborazione.

5. Molteplicità dei target

I FlowTeam sono consapevoli del fatto che gran parte delle attività svolte o dei «prodotti» fabbricati devono risultare «utili» a diversi gruppi mirati. Servendoci di un esempio vogliamo ora dimostrare come il concetto di «target» non rientri in uno schema rigido e preconfezionato.

Un team di programmatori realizza un nuovo software per gli agenti esterni di un'assicurazione. Durante la fase di sviluppo è confrontato alla seguente domanda: «chi sono, in definitiva, i miei clienti ed utenti?» La risposta è assai più variegata di quanto si possa immaginare di primo acchito. Infatti, si tratta di:

1. utenti diretti, ossia gli agenti esterni
2. clienti dell'assicurazione, che grazie al nuovo software fruiscono di un servizio migliore
3. superiori del settore che incrementa la propria redditività grazie all'uso del nuovo software
4. altri programmatori, che possono trarre utili insegnamenti dal nuovo tool
5. appassionati di tecnica, che a loro volta beneficiano delle nuove tecnologie

6. Presentazioni succinte per gruppi mirati

Per chiarire ed ancorare meglio gli obiettivi e le visioni del gruppo può essere utile stilare un breve prospetto (un pieghevole), tenendo sempre presente il target cui è destinato. Il pieghevole contiene una descrizione succinta dei principali punti. Solitamente non viene consegnato ai rispettivi gruppi mirati, ma se si decide di farlo le reazioni potranno essere sorprendenti. Grazie ad una simile iniziativa, ad esempio, un gruppo di programmatori software è riuscito, senza alcuna ambizione di vendita, a commercializzare anzitempo la propria gamma di programmi, vale a dire molto prima di concluderne lo sviluppo.

Prototipazione

1. La prototipazione come atteggiamento di base

Prototipazione non significa altro che: «try it, make it, fix it!», oppure, per dirla in italiano, «prova, agisci e in seguito migliora». Il tutto, ovviamente, in modo rapido e semplice.

Quando un componente di FlowTeam propone qualcosa di nuovo, l'intero gruppo vi presterà attenzione, cercando di capire il suo punto di vista. Se la proposta si rivela inutilizzabile, può ancora essere respinta. In questo modo viene espresso un giudizio su ogni nuova idea ed opinione, che invece di essere scartata a priori, viene integrata nel processo decisionale.

2. La prototipazione come metodo

Concretamente, prototipazione significa che il team ...

... non si limita a discutere di un argomento, ma produce subito qualcosa di concreto, formulando per iscritto le idee emerse dalla discussione e corredandole di schizzi, grafici ecc.;
... realizza versioni riviste e corrette delle idee originarie a un ritmo relativamente sostenuto;
... innesta il lavoro sui modelli «preesistenti», perfezionandoli in modo costruttivo e creativo.

L'importante è evitare di giudicare o criticare subito i modelli esistenti. Le idee devono poter scorrere liberamente come durante gli esercizi di brainstorming. La critica, anche se positiva, non infonde alcuna spinta concreta al processo creativo.

Le foto di questa pagina sono state scattate in occasione di un meeting FlowTeam al CREDIT SUISSE Communication Center di Horgen, presso Zurigo.



L'evoluzione di una storia è sempre anche la storia di un'evoluzione.

3. Sviluppare, scoprire, apprendere

D'altronde, la prototipazione non è una novità. Già in tenera età si ricorre inconsapevolmente a questo metodo, che può essere osservato da vicino analizzando il comportamento di bambini tra i 3 e gli 8 anni alle prese con carta e colori. La sequenza è la seguente:

- il bambino prende il foglio di carta ed inizia a disegnare alcune righe o ad abbozzare una figura
- dopo alcuni istanti prende un secondo foglio e disegna qualcos'altro
- a distanza di poco ripete l'operazione
- talvolta riprende i primi disegni per completarli o colorarli
- infine si rivolge a qualcuno mostrando il disegno: «Riconosci che cos'è? È un...»

Agli occhi di un adulto i vari disegni possono sembrare molto diversi. Il bambino, invece, rincorre un'idea che molto spesso si è annidata nel suo subconscio e che vuole riportare in superficie tramite ripetuti tentativi. In tal modo non fa altro che rielaborare un concetto provvisorio per svilupparlo, accantonarlo o affrontarlo da un'altra angolatura. Per definire questo procedimento, nel linguaggio specialistico si parla della creazione di un «meta-concetto».

Tante volte il bambino dà anche un titolo al suo capolavoro, e non appena è in grado di scarabocchiare qualche lettera lo completa non soltanto verbalmente, ma pure per iscritto.

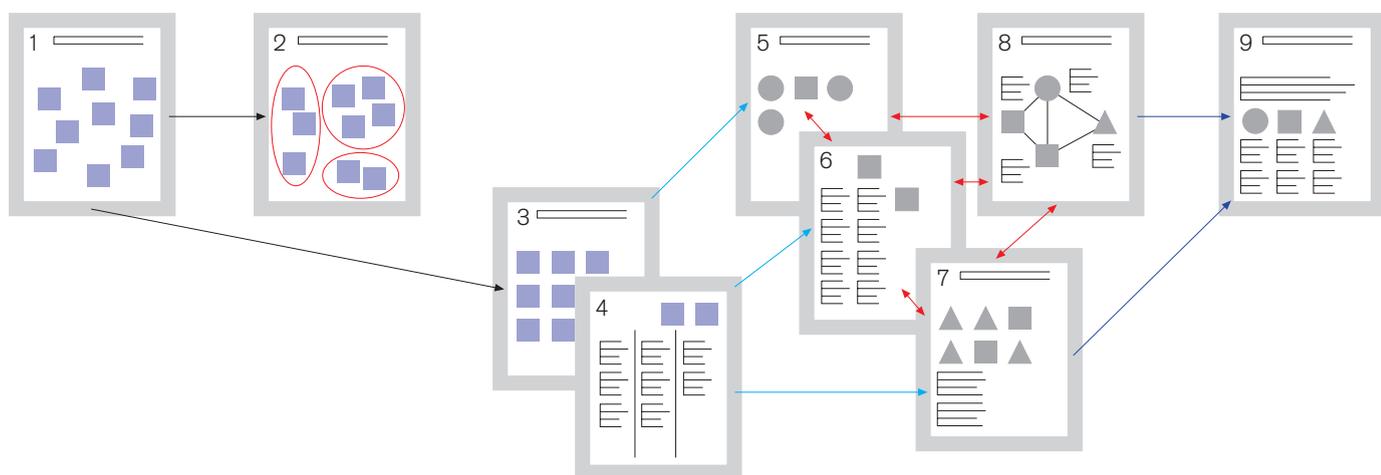
Jean Piaget (cfr. bibliografia 15), noto psicologo dell'età evolutiva, scoprì che questo comportamento infantile è assai diffuso e del tutto naturale. Si tratta infatti di uno dei metodi più rapidi ed efficaci per l'apprendimento concettuale.

Per prototipazione s'intende dunque il processo che porta un team a migliorare rapidamente un concetto provvisorio già visualizzato. In tale contesto, «miglioramento» significa tra l'altro:

- innovazione nella ripartizione dello spazio (ad esempio aggregazione di idee correlate, dette anche «grappoli di idee»)
- focalizzazione su un unico elemento o sezione della tematica
- quadro più dettagliato
- scritte riassuntive, corredo di commenti
- titolo nuovo e significativo
- colori
- stesura di un preambolo (testo d'esordio: di cosa tratta il presente foglio, vedi capitolo F5.3)
- semplici accorgimenti di rifinitura (impostazione più «bella», grafia leggibile)

4. La prototipazione di idee

Varie fasi della prototipazione

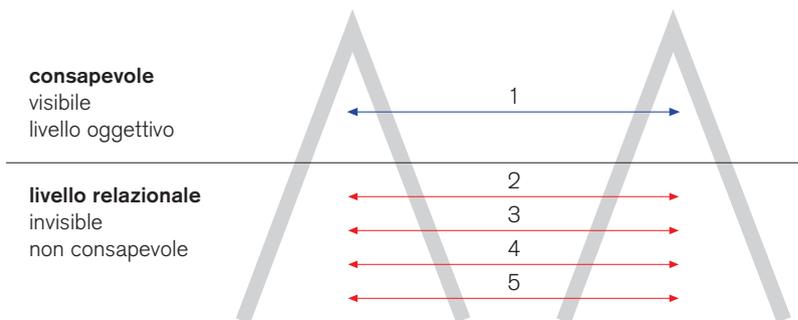


Per evitare che vadano perse le idee vengono annotate su foglietti post-it ed incollate sulle pagine di una lavagna a fogli mobili. Nella misura del possibile sarebbe opportuno completare i concetti con schizzi, disegni e grafici.

Sviluppare delle idee e fissarne i contenuti su adesivi post-it (1). Le idee simili possono essere raggruppate e riassunte alla stessa voce (2) oppure strutturate secondo una matrice ad entrate multiple (3, 4). Ricordiamo che non è necessario rielaborare ogni singolo elemento. Le nuove versioni (5, 6, 7) fungono da base per sviluppare quella successiva (8), che a sua volta condurrà al risultato finale (9). Infine, il lavoro può venir integrato da un testo d'esordio che ne riassume i contenuti (vedi capitolo F5.3).

5. La prototipazione nella comunicazione

Effettuare un buon lavoro di gruppo non è cosa semplice, anche se tutti i componenti sono animati dalle migliori intenzioni. Le ragioni di una collaborazione poco fruttuosa possono essere localizzate a vari livelli:



1. Malintesi a livello oggettivo
2. Assunti di base mai specificati (premesse)
3. Intenzioni recondite, ambizioni dei partecipanti
4. Sentimenti, emozioni, timori, speranze, simpatie, antipatie, accordi taciti, ecc.
5. Reazioni reciproche inconsapevoli

Nel processo di prototipazione l'impostazione del colloquio assume particolare importanza proprio perché la comunicazione deve funzionare secondo le «regole del gioco» che il team stesso ha elaborato. A tale riguardo, il FlowTeam può far leva su tutta una gamma di tecniche associate per la conduzione dei dialoghi. Eccone una breve panoramica:

Situazione

- Un partner afferma qualcosa che non ci va a genio o che riteniamo impreciso.
- Il partner si esprime in modo negativo, poco chiaro o aggressivo.
- Situazioni, tematiche, affermazioni poco chiare.
- Proposte di qualsiasi genere, idee, supposizioni.
- Siamo angustati personalmente da un problema ...



Il principio dell'iceberg: la maggior parte è sommersa.

Non importa molto quali regole adotti il team per impostare il dialogo. Quando «tutto fila liscio» ogni norma è superflua. I fari vanno invece puntati sul processo comune di elaborazione delle tematiche, che in caso di necessità permetterà ad ognuno di riallacciarsi a quanto stabilito: «Avevamo pattuito che ...».

6. L'utilità della prototipazione

- Le idee non vanno perse
- Stile di lavoro improntato alla cooperazione
- Mobilitazione e sfruttamento dell'intelligenza collettiva
- Sono bene accetti anche i contributi provvisori e incompleti
- Soluzione più frequente e rapida dei «giusti» problemi

Regola flow

«Sì, e ...»

Ciononostante, nella replica dovremmo partire dalla sua affermazione, eventualmente completandola.

Invece di ...

«Sì, ma ...»

Riflettere

Proiettare sull'interlocutore le sue supposizioni: «Intendi, desideri, immagini, ti senti ...»

«No»

Domande attivanti

«Quali ragioni, cause, possibilità, elementi, differenze ...?»
(Vedi F 11.4 metodica delle domande)

«Non lo so»

Chiarire le ripercussioni

«Intendi ... ciò significa che ... ciò causa ...»

Giudizio
(positivo/negativo)

Messaggi in prima persona

1. Caso
2. Effetti
3. La mia impressione, la mia situazione in tale contesto

«Tu, noi ... si dovrebbe ...»

F4

TrasFORMAzione

1 La trasFORMAzione come impostazione di base

Parole, parole, parole ...

Ci sono meeting in cui gente altamente competente si impantana in discussioni senza capo né coda. Si continua a «parlare a vuoto» di ...

... localizzazione del problema (analisi della situazione)

... cause e colpevoli

... cosa si dovrebbe intraprendere.

Dopodiché il gruppo prende delle decisioni e fissa per iscritto, sotto forma di protocollo, «chi» sia incaricato di fare «cosa», ed entro «quando».

Raramente ci si sofferma sulla domanda chiave, ossia sull'esatto obiettivo e sul modo migliore per conseguirlo. Spesso si parte infatti dal presupposto che il fine ultimo sia chiaro a tutti, anche se in realtà è vero il contrario. Nessuno sembra preoccuparsi di indagare sulla via che porta agevolmente alla meta. Come se non bastasse, il metodo adottato è intoccabile, in perfetta sintonia con l'adagio: «noi abbiamo sempre fatto così». I FlowTeam si caratterizzano invece per un'impostazione di base di tutt'altra natura.

Orientamento alla trasFORMAzione

L'orientamento alla trasFORMAzione è un precepto decisivo della collaborazione flow. Nella misura del possibile, i FlowTeam elaborano soluzioni concrete «hic et nunc», producono «qualcosa». Agendo in tal modo non fanno altro che riprendere un principio basilare dell'evoluzione naturale. In

parole povere, la Natura non discute sul daffarsi e non indice nessuna riunione. Lo sviluppo si fonda dunque sulla creazione di nuove forme, sulla trasFORMAzione.

I FlowTeam abbinano tale principio alle capacità intuitive e pianificatorie dell'essere umano. Facciamo un esempio: in un FlowTeam emerge l'idea di creare un nuovo modulo per il coordinamento. Non ci si perde a lungo in discussioni su come possa essere strutturato, che funzione debba avere e chi ne dovrebbe schizzare una bozza... Il team, una parte di esso oppure un'unica persona si mette subito all'opera e prepara un modello provvisorio che verrà perfezionato mediante le varie sequenze della prototipazione (vedi F3).

L'orientamento alla trasFORMAzione come spunto di riflessione emerge in vari settori:

- creare «qualcosa» assieme (all'inizio del meeting: il pentamero)
- fissare le idee sulla lavagna a fogli mobili
- visualizzazioni, disegni, grafici
- prospetti di vendita per determinati gruppi mirati (vedi F2.6)
- metodi per la fase nube e la fase medusa (F4.7)
- design dello spazio creativo (vedi F7)
- connessioni interattive per il coinvolgimento di determinati target (vedi F8)
- a seconda delle necessità, spostare costantemente l'arredo dei locali riservati ai meeting (vedi F4.3 e F11.3)

2. Maggiore efficienza grazie alla visualizzazione

Alle prese con la realizzazione di un obiettivo comune, il FlowTeam cerca di rappresentare in forma grafica la meta e la via che vi conduce.

La visualizzazione permette infatti di dare subito una forma concreta alle idee. Annotando i vari contributi e corredandoli delle relative illustrazioni si stimola la partecipazione attiva di tutti i componenti. Un ulteriore vantaggio è la veduta d'insieme costantemente aggiornata sull'andamento del processo creativo, che è quindi ripercorribile in ogni sua tappa. In tal modo tutti i presenti possono concentrarsi interamente sull'oggetto del dibattito. La verbalizzazione delle idee costituisce infine un'ottima cassa di risonanza per integrare rapidamente i nuovi arrivati.

Gli individui che nei meeting convenzionali si pavoneggiano con belle parole si sentiranno ben presto a disagio nel processo di «visualizzazione» scritta o illustrata. Sì, perché non è possibile «rappresentare» i loro «sproloqui»! L'ammutolimento di questi logorroici aumenterà l'efficienza del team. All'interno dei FlowTeam si enfatizzano tutte le forme di «rappresentazione», sia essa testuale, grafica, illustrativa, strutturale, pianificatoria, schematica o quant'altro. Per illustrare tematiche o problemi particolarmente complessi è opportuno ricorrere a diverse tecniche di visualizzazione.

3. Playground design

Chi entra in un locale poco prima che prenda il via un meeting flow si trova davanti il quadro seguente:

1. **Input informativo** (ingrandimento ad A3 del formato A4) appeso su fogli mobili, muniti di titolo e testo d'esordio che riassumono i contenuti della pagina. Esempio: «La nostra nuova proposta per..., si prega di commentare» (vedi F5.3).
2. **Fogli mobili** collocati in modo da toccare il pavimento, sono considerati «vecchie» versioni o «quasi spazzatura».
3. **Pentamero flow** del meeting in questione, da utilizzare eventualmente anche in fasi successive del progetto.
4. **Panoramica** che riassume lo stato di avanzamento dei lavori nei sottoprogetti.
5. **«Foglio folle»** che dà spazio a qualsiasi idea o illustrazione, anche le più «astruse».
6. **Piattaforma riparata**. Si tratta di un'«area protetta» dove ognuno può esprimere liberamente ciò che di solito si limita a pensare. In quest'area non esistono barriere o regole di buona educazione. Nella prassi, la «piattaforma riparata» non viene quasi mai utilizzata. L'importante, tuttavia, è che ci sia, visto che serve da valvola di sfogo soprattutto per i dipendenti ipercritici o con il dente avvele-



- nato. Il team ha così la possibilità di avere un «feedback sincero». Ci sono pure situazioni in cui vale la pena pregare i partecipanti di servirsi della «piattaforma». Se viene utilizzata da qualcuno lo si ringrazia dell'intervento.
7. **Esposizione dei risultati.** I fogli mobili con il titolo mostrano i risultati ottenuti nel corso del meeting. Molte volte contengono anche bozze applicabili ipso facto.
 8. **Tematiche in sospeso,** che verranno rielaborate più tardi o in altra sede.
 9. **Tavoli con la documentazione attuale.**
 10. **Fogli mobili vuoti.**
 11. **Materiale di lavoro** come penne, foglietti post-it, adesivi, scotch, ecc.
 12. **Fogli mobili con informazioni** già rielaborate e quindi non più necessarie (sotto il tavolo).



Da larve a pupa a crisalide a farfalla.

4. La gestione dei «prototipi»

In un meeting flow i partecipanti capiscono relativamente in fretta il metodo della trasFORMAZione collettiva. In sostanza vengono costituiti piccoli gruppi che registrano idee e bozze di soluzione su una lavagna a fogli mobili. Grazie al lavoro parallelo, in poco tempo vengono create numerose bozze (prototipi), complete di titoli e illustrazioni. Può capitare che il team si senta quasi soffocato dalla mole di materiale prodotto. In tal caso vale la pena di dipanare la matassa e chiarire cosa ne sarà dei prototipi (fogli mobili) a lavori conclusi. Una volta avviato, infatti, il processo deve poter evolvere in linea con la dichiarazione d'intenti congiunta (commitment). Dal canto nostro, raccomandiamo il seguente percorso.

5. Distribuzione di fogli mobili durante il meeting

L'esposizione dei risultati

Dopo averli raggruppati per tema, i fogli mobili vengono affissi ad un cosiddetto «pannello dei risultati». Viene così creata una specie di esposizione che in un colpo d'occhio mostra a che punto sia l'elaborazione dei vari soggetti. Con il passare del tempo alcune problematiche vengono risolte e si possono realizzare i programmi messi a punto. Rimangono però pure idee appena accennate che necessitano di un'ulteriore elaborazione.

Come gestire la «quasi spazzatura»

Le vecchie versioni dei fogli mobili, quelle che per intenderci non servono più, vengono appese in modo tale da toccare il pavimento. Ciò indica chiaramente che i concetti riportati sono già stati integrati in una nuova versione. Per un controllo basterà selezionare i fogli che toccano terra.

Eliminazione dei rifiuti

Le versioni dei prototipi definitivamente obsolete devono essere distrutte immediatamente. Non hanno più nessun valore e se rimangono appese possono risultare fuorvianti.

6 Distribuzione di fogli mobili dopo il meeting

Responsabili tematici

Il cosiddetto «responsabile tematico» (topic owner) si adopera affinché il tema raffigurato su un determinato foglio mobile venga effettivamente perfezionato. Si preoccupa pure di garantire la realizzazione delle decisioni concertate.

Responsabili fogli mobili

Per ogni argomento trattato viene designato un cosiddetto «responsabile fogli mobili» (chart owner) che ritira le pagine e si impegna ad esempio a ricopiarle in formato A4.

Tematiche in sospenso

Si tratta di appunti che il team intende approfondire in meeting successivi. Pure in questo caso si nomina un «responsabile fogli mobili» che riporterà i documenti in occasione del prossimo incontro.

Luogo e data

Su ogni foglio vanno annotati il luogo e la data, visto che in un domani può tornare utile sapere dove e quando sono state realizzate determinate pagine. Se si staccano i fogli per trasportarli in altra sede bisogna togliere o piegare gli adesivi, che altrimenti strapperebbero la pagina.

Documentazione del processo

La documentazione del processo serve a certificare ed analizzare le procedure e i fattori di successo registrati sul foglio mobile. A tale proposito raccomandiamo di non arrotolare le pagine, bensì di piegarle in formato A4. Se il titolo del foglio rimane visibile sarà più facile ritrovare il rispettivo documento.



Una nube si atteggia a cavolfiore.

7 Il modello a quattro fasi della trasformazione

Descrizione

In azienda, le novità assumono dapprima i contorni dell'irrequietezza, delle speranze, di visioni o paure. Nel suo modello a quattro fasi, Eberhard Schnelle, l'ideatore del metodo metapiano (cfr. bibliografia 16), ha definito questa prima dimensione fase nube (fase I). Il nuovo non ha né forma né consistenza, ma si muove in una nebulosa diffusa, sfocata, dove sul sapere prevalgono ancora sensazioni approssimative.

Spesso, già in questa fase vengono erette barricate contro la novità che si profila all'orizzonte; viene messa in discussione, canzonata oppure ignorata. E nella gran parte dei casi non si dispone delle risorse necessarie per sondare il terreno inesplorato.

Non appena i contorni sono meglio delineati, si entra nella fase medusa (fase II). Anche in questo caso la forma non è ancora perfettamente definita, ma si intravede una chiara struttura di base, che tuttavia non possiede ancora grande consistenza ed è soggetta a mutamenti. La nuova idea sfugge ancora ad ogni tentativo di classificazione concreta.

Con il passare del tempo la novità si cristallizza, sino a raggiungere la fase tassello (III), che prevede il passaggio ad un progetto ordinario. Alla tappa successiva, la fase di integrazione (IV), questo progetto viene inglobato nel vecchio sistema. In tal modo si crea un nuovo ordine, che si manterrà in equilibrio sino a che nuovi «fattori destabilizzanti» non innescheranno un altro processo di trasformazione.

Le imprese sono ben equipaggiate per affrontare le fasi III e IV, dispongono infatti di strumenti rodati come supporti di pianificazione, gestione per progetti, direttive aziendali. Per le fasi I e II, invece, si ritrovano sprovviste del know how organizzativo, nonostante sia proprio in questi momenti che vengono varcate nuove frontiere oppure mancate importanti opportunità.



Una qualità della medusa: muovendosi nell'acqua genera un riflusso che la rispecchia.

Metodi per la fase nube e la fase medusa

Fase	Metodi	Osservazioni
Nube	Design dello spazio creativo	descritto al capitolo F 7
	«Foglio folle»	descritto al capitolo F 4.3
	«Giullare di corte»	La funzione del «giullare di corte», che rifà il verso all'azienda, può essere assunta sia da un dipendente che da un consulente esterno. Per l'impresa i vantaggi sono notevoli, poiché il giullare non si lascia accecare dalla miopia aziendale o dai rituali obsoleti.
	«Pannello della clientela»	Tramite un gruppo scelto di clienti è possibile individuare le nuove esigenze direttamente «alla base».
	«Olimpiade dell'irrazionalità»	Esistono ditte che una volta all'anno indicano le cosiddette «olimpiadi dell'irrazionalità» allo scopo di mobilitare il potenziale creativo dei propri collaboratori. Ciò che stupisce è che da idee definite «pazze» vengono sviluppati prodotti e procedure di vero successo.
Medusa	Conversari al caminetto	I colloqui su argomenti importanti, ma tenuti in modo informale senza ordine del giorno, ripartizione dei posti a sedere, moderatore, ecc. (ad esempio tra la direzione generale e i responsabili di progetto), sono particolarmente adatti in questa fase. La comunicazione a briglia sciolta favorisce infatti una miglior comprensione ad alto livello, promuovendo nel contempo l'interrelazione dei vari progetti.
	Scheda della visione	Su una piccola scheda (preferibilmente in formato tasca-abile) viene annotato il tema e gli spunti per la soluzione, elaborati dai punti di vista più disparati. In seguito, la scheda viene distribuita a potenziali target.
	La sala degli specchi	Attori o dipendenti presentano «temi scottanti» sotto forma di parodia. Determinate tematiche possono essere discusse solo grazie a questo tipo di presentazione «multicanale».

In/out

1. Confini fluidi

In un mondo dove i confini interaziendali si fanno sempre più mobili non basta più ottimizzare soltanto l'attività del team centrale. In effetti, l'«osmosi» è diventata un requisito imprescindibile per raggiungere prestazioni di altissimo livello. L'autorganizzazione presuppone un interscambio costante (interattivo) tra il sistema e il contesto in cui si colloca nonché un rapporto di interdipendenza con partner, clienti e fornitori. In altre parole, il sistema deve avere un'architettura flessibile predisposta ad incastonare al suo interno nuovi tasselli. Per i team di punta anche i processi di interscambio intensivo o le fluttuazioni che si spingono al di là dell'area core sono considerati compiti di ordinaria amministrazione.

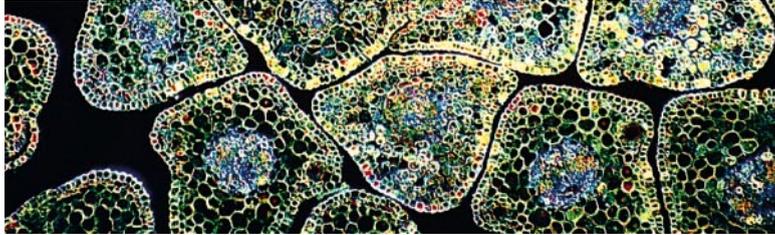
2. Il modello della cellula vivente

La tematica delle entrate e delle uscite (in and out) può essere facilmente rapportata al funzionamento di una cellula: come sistema aperto, la cellula dispone di una membrana semipermeabile. Ciò significa che determinati elementi penetrano al suo interno e altri fuoriescono, ossia:

- materia (atomi, molecole)
- esseri viventi (microbi, batteri)
- informazioni (feromoni, trasmettitori)
- energia

È la cellula stessa, per la verità, ad influenzare questo flusso bidirezionale, definendo ampiamente le barriere d'entrata e di uscita. In una sorta di ricerca continua attira le sostanze appropriate rifiutando altre.

Un team funziona in modo simile: materia (materiale, apparecchi), esseri viventi (membri, partner), informazioni (testi, illustrazioni) ed energia affluiscono e defluiscono. Ecco perché anche in questa particolare area di focalizzazione i team dovrebbero elaborare ed applicare in tutta coerenza le proprie «regole del gioco».



Colonia di cellule
nel cavolfiore

3. Informazioni

I componenti di un FlowTeam non forniscono informazioni «per il semplice gusto di farlo», ma riflettono attentamente sul fine ultimo di tale atto. Si pongono pure la domanda sul modo più efficace e confacente di trasmetterle.

La forma di comunicazione più diffusa è quella verbale. È semplice, rapida, ma si addice piuttosto allo scambio informale di informazioni. Considerato che la maggior parte della gente è più veloce nella lettura che un relatore nell'espressione orale, vale la pena di presentare le informazioni in forma scritta. Se un documento viene giudicato particolarmente importante per un determinato meeting si raccomanda di attirare l'attenzione dei destinatari con espedienti supplementari, al fine di aumentarne la ricettività. Si potrebbe ad esempio ricorrere ad un testo d'esordio: «Il presente documento tratta... I passaggi principali sono evidenziati a colori... le modifiche rispetto alla versione precedente sono contrassegnate a lato da un asterisco (*)...».

I documenti di notevole valenza vengono ingranditi in formato A3 e affissi nella sala riunioni. Tramite un'indicazione chiara si attira l'attenzione su questi pannelli (speed input), senza pertanto approfondire la tematica. Questo passo verrà infatti intrapreso più avanti in seno a un piccolo gruppo.

Un'altra idea potrebbe essere quella di riservare un tavolo all'interno della sala riunioni su cui riporre la documentazione, che potrà essere liberamente visionata dai partecipanti. Si tratterebbe ad esempio di:

- tutti i documenti rilevanti
- le versioni più aggiornate
- tutto ciò che al momento è ancora attuale (articoli di giornale, attività della concorrenza, ecc.)

4. Sintonizzazione all'inizio di un meeting

Per sintonizzare sulla stessa lunghezza d'onda i componenti che già si conoscono oppure che si ritrovano ad intervalli regolari (ad esempio gruppi di progetto) basta realizzare assieme il pentamero flow (vedi capitolo F1.3) o predisporre un «playground» (vedi capitolo F4.3).

Se invece i membri si conoscono appena o non si conoscono affatto – ad esempio nel caso del lancio di un progetto o in una nuova fase – la «sintonizzazione» è basilare.

La fase della sintonizzazione (flow tuning, vedi capitolo F1) serve pure a fare il punto della situazione: cosa vogliamo produrre di concreto e per chi? In questa particolare tappa risulta utile appendere un foglio mobile dal titolo «tematiche in sospeso», dove si elencheranno i punti da discutere non necessariamente subito, ma a tempo debito.

Nella fase di sintonizzazione ed incontro bisognerebbe preoccuparsi di non circoscrivere la comunicazione al parlato, ma di utilizzare anche altri canali. Non va infatti dimenticato che è importante anche l'aspetto non verbale.

Di seguito presentiamo alcuni «esercizi di sintonizzazione» per i team già relativamente affiatati.

Linguaggio fotografico

Da una raccolta di circa 100 fotografie o immagini, i partecipanti scelgono quella che rappresenta meglio il loro attuale stato d'animo (focalizzazione).

Ad Esempio:

- come si sentono
- che impressione hanno avuto della fase precedente
- come definirebbero un buon lavoro di gruppo
- cosa hanno imparato di nuovo
- come dovrebbe svilupparsi il progetto

L'importante è definire quanto più esattamente possibile la tematica, in modo tale che i partecipanti possano calarsi nel giusto ordine di idee. La focalizzazione permette al team di identificarsi con una linea generale.



Un cavolfiore si atteggia a nube

Scelta di un simbolo

Il metodo è assai simile a quello del «linguaggio fotografico»: i partecipanti si guardano attorno e scelgono un simbolo che raffiguri qualcosa di ben preciso (ad esempio un foglio, un sasso, un fiore, una fotografia ecc.). Anche in questo caso è importante definire chiaramente il «perno» attorno al quale ruota l'attività.

Sondaggio tematico

Dopo aver definito un particolare tema, i partecipanti annotano le loro idee su foglietti post-it, che incollano alla lavagna a fogli mobili. Segue un breve commento.

Galleria dei partecipanti/targhette con il nome

Se i partecipanti si conoscono a mala pena o si incontrano per la prima volta, il seguente metodo, assodato dalla prassi, può aiutare a rompere il ghiaccio: con una macchina fotografica Polaroid si realizza una foto di ogni componente. Dopodiché ognuno dovrà preparare un foglio di presentazione sul quale, oltre alla foto, apporrà alcuni elementi caratteristici della sua persona (ad esempio con un disegno). Infine, dopo aver passato in rassegna ogni partecipante, i fogli vengono appesi ai pannelli formando una «galleria».

Mollettone di presentazione

In base allo schema riportato sotto, i partecipanti annotano i loro dati anagrafici su foglietti post-it che attaccano al pannello.

Nome	Rossi	Bianchi	Neri	Verdi
Funzione				
Esperienza in ...				
Una delle mie caratteristiche è ...				

Ditta con tre soci

In questo esercizio di sintonizzazione si formano dei gruppetti di tre persone che non si conoscono bene o affatto. L'obiettivo è discutere sulla fondazione di una ditta comune. Ogni membro deve poter sfruttare le sue conoscenze specifiche. Giunti a un'intesa, i soci concepiscono un cartellone pubblicitario per la loro ditta e lo commentano in pubblico.

5. Strumenti in/out

Molti team sottovalutano l'importanza dell'area di focalizzazione in/out, ed in particolare la situazione che si crea quando un componente abbandona il gruppo oppure quando un nuovo membro entra a farvi parte. Il metodo FlowTeam risolve questa particolare «problematica» applicando le seguenti varianti.

Integrazione dei «ritardatari»

Chi arriva in ritardo ad un meeting già in corso provoca - per dirla brutalmente - una reazione fulminea che si traduce da un lato in una «morte» e al tempo stesso in una «rinascita». Infatti, non appena il ritardatario varca la soglia, il vecchio team «soccombe» dando «vita» ad un'altra équipe. Questo meccanismo viene riscontrato anche quando il nuovo arrivato si ritira discretamente in un angolo.

I FlowTeam riservano un «trattamento» speciale ai ritardatari. Chi avvista per primo il nuovo arrivato gli si rivolge come descritto di seguito:

- **verbalmente:** «Buon giorno/salve... avete visto? È arrivato/a il signor/la signora...» (se si sta lavorando in piccoli gruppi)
- **visualmente:** con un gesto oppure facendo spazio alla nuova persona
- **per via motoria/tattile:** qualcuno stringe la mano al nuovo arrivato o gli consegna qualcosa (un documento, un foglietto post-it)
- **concettualmente:** il ritardatario viene informato a grandi linee sui lavori in corso: «Vedi, questo è..., lì abbiamo..., questo gruppo sta...»

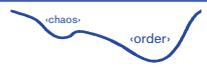
Dopodiché il nuovo arrivato è libero di gironzolare per la sala, porre domande, o aggregarsi ad un gruppo e iniziare la sua collaborazione attiva.

Integrazione di un nuovo membro del team

Il momento dell'«arrivo» è decisivo anche per chi si inserisce in un FlowTeam per la prima volta. Una persona (nelle strutture gerarchiche si tratta spesso del «capo» in persona) si incarica di accogliere e mettere a proprio agio il nuovo arrivato, che viene immediatamente presentato al resto del gruppo. Dopo un primo giro tra i presenti, il nuovo partecipante riceve un mentore che rimarrà a sua completa disposizione (per domande, pausa caffè, ecc.). Questi gli spiega le regole del gioco, la terminologia propria al team e le caratteristiche peculiari del lavoro flow. A tal fine ricorre ad esempio al vademecum descritto al capitolo E.3. Di preferenza, l'arrivo e l'integrazione di un nuovo membro dovrebbe aver luogo durante l'esercizio di sintonizzazione di gruppo, che presenta anche aspetti non verbali, ad esempio nel quadro di un meeting (vedi capitolo F5.4).

«Per cortesia, torna più tardi!»

Se un minigruppo è alle prese con una fase delicata ed impegnativa di un processo l'arrivo di nuove persone può rompere l'equilibrio e destabilizzare il clima di lavoro. In tal caso si segnala apertamente al nuovo partecipante che una sua immediata integrazione non è opportuna e lo si prega di ritornare più tardi.

Chaos	
Chàos	
Châos	
Order	

Test di lettura:
dove si passa dal caos all'ordine,
dove dall'ordine al caos?

Flip out

Le idee geniali o rivoluzionarie nascono spesso «a margine» o addirittura al di fuori di un sistema. Osservando l'attività di un FlowTeam si nota che le migliori idee vengono a galla proprio quando i partecipanti «si esiliano» per un attimo dalla tematica, dal gruppo o dalla sala. Se un membro ricorre al cosiddetto «flip out» e abbandona il team per un breve periodo deve informarne almeno un collega. Ci si può intendere anche a gesti. «Schioccare le dita», ad esempio, può voler dire che la persona in questione si allontana fisicamente dal gruppo, ma rimane immersa nel processo riflessivo. Può darsi che voglia solo prendere una boccata d'aria e rientri di lì a poco.

Time out

Nei FlowTeam il time out funziona quasi come nel basket. In qualsiasi momento ogni membro può gridare «time out» e bloccare il gioco per alcuni minuti. Questa opzione dovrebbe essere utilizzata soprattutto quando si ha l'impressione che il team abbia perso l'orientamento, divaghi oppure sia alle prese con le problematiche sbagliate. La regole del «time out» vale anche per i «segnali» (vedi capitolo F9) e i «momenti di successo» (vedi capitolo F12).

Fly out

Ogni partecipante può appellarsi al «fly out», ossia alla possibilità di allontanarsi dal team per un periodo prolungato (di solito definito), durante il quale esegue un compito a favore del gruppo, che si dichiara d'accordo.

Drop out

«Drop out» significa che un membro abbandona definitivamente la sua postazione e non prevede di rientrarvi. Il team suggella la sua scelta con un piccolo rituale, tenendo conto della persona e della situazione del gruppo.

Stop out

Se un minigruppo desidera arrestare i lavori per presentare i suoi risultati intermedi all'intero team un suo componente leva la mano. Le persone in sala che se ne accorgono alzano a loro volta la mano scatenando una vera e propria reazione a catena. In tal modo è possibile catalizzare l'attenzione di tutti in tempo record. Importante: il gruppo che ha dato inizio alla manovra deve fornire indicazioni sullo scopo della presentazione.

Esempio:

- ecco la nostra prima bozza. Vi preghiamo di completarla con le vostre idee
- vorremmo avere la vostra opinione su...
- riflettete per cortesia sulle ripercussioni che la nostra proposta avrebbe su...
- questa è la nostra proposta definitiva. Vi preghiamo di confermarci il vostro accordo



Test della vista:
dove inizia il quartiere urbano
non progettato?

I contributi degli altri componenti vengono annotati su foglietti post-it ed attaccati al foglio mobile. Dopo la presentazione il minigruppo – ove opportuno coadiuvato da terzi – analizzerà i commenti raccolti. Le discussioni plenarie sfociano raramente in un lavoro efficiente e dovrebbero dunque essere evitate.

Sit out

Durante le fasi evolutive del team vengono svolti vari esercizi che mobilitano la dinamica di gruppo (ad esempio sciogliere un «nodo gordiano», esercizi di equilibrio, esercizi all'aperto, ecc.). Se un FlowTeam desidera effettuare un simile esercizio o un gioco raccomandiamo di applicare la seguente metodica: si definiscono almeno due persone che non «prenderanno parte» all'attività, ma la osserveranno dall'«esterno» (sit out). I partecipanti che nel corso dell'esercizio decidono di smettere possono raggiungere i colleghi nel «sit out». In tal caso, dal «sit out» una persona può rientrare nel gruppo e unirsi nuovamente agli altri. Questa regola non fa altro che escludere dal gioco chi non ha nessuna voglia o intenzione di lasciarsi coinvolgere. Il gioco viene interrotto non appena un numero troppo elevato di partecipanti si trova nel «sit out».

Fine del meeting

L'orario e le modalità di chiusura dei lavori dovrebbero essere comunicati in tempo utile, di preferenza già all'inizio del meeting. A seconda della situazione sono ipotizzabili:

- commento retrospettivo
- caffè o brindisi di commiato
- commiato collettivo al di fuori della sala, seguito dalla raccolta del materiale di lavoro
- cessazione ad un orario predefinito: riordino della sala. Chi dispone del suo materiale può lasciare la sala (fading out)

Profili dei talenti

1. Normare i talenti?

Al momento di costituire un nuovo team si presta solitamente attenzione al fatto che le nozioni tecniche e le esperienze necessarie siano ben ripartite. Spesso si bada anche a garantire un buon «feeling» tra i componenti.

In seno ad ogni team possiamo rilevare relazioni e caratteristiche tipiche del gruppo stesso, come ad esempio:

- conoscenze
- esperienze
- funzioni
- background
- livelli gerarchici
- appartenenza a club o associazioni
- raggruppamenti socioculturali
- curriculum formativo

A seconda della situazione, gli elementi ruotano e si consolidano in formazioni sempre diverse (interconnessioni).

Molti team tradizionali sono lungi dal funzionare con l'efficienza che i loro membri auspicerebbero. Le ragioni sono diverse: un motivo rilevante è senz'altro il fatto di sottovalutare le potenzialità dei singoli componenti. Anche i team costituiti seguendo test attitudinali standardizzati non giungono a conclusioni migliori. Anche in tal caso, infatti, i membri non hanno la possibilità di interagire in modo efficiente a vantaggio del gruppo. La conseguenza logica sono fughe di energia, lotte di potere, ostacoli procedurali, rifiuto dell'«autorità» e rassegnazione.

Esempio fittizio di «adeguamento al gruppo»

C'era una volta un team ...



con un faccendone spigoloso



una donnina formosa e divertente



una visionaria tremendamente lucida



un moltiplicatore/venditore assai caotico

... i cui componenti si iscrissero a un corso di «dinamica di gruppo/ sensitività»



cui vennero smussati degli angoli.



che dovette rinunciare a qualche rotondità.



ridotta oggi a massa informe.

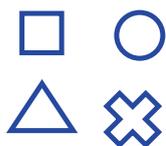


il moltiplicatore/venditore, ora, lavora come «amministratore» vendite.

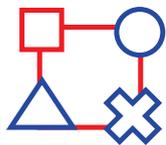
Morale della favola: tutti i componenti hanno perso la loro verve originaria ed hanno dovuto assumere tratti caratteriali di altri membri, a tutto svantaggio del conseguimento degli obiettivi di gruppo.

2. Sfruttare i talenti del team

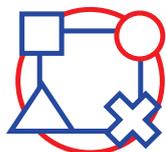
Un FlowTeam fa tesoro delle diversità riunite al suo interno e si impegna a capirle. In tal senso analizza il potenziale di ogni singolo membro sino a che l'«unicità» di ognuno sia nota a tutti. Grazie a questo approccio, il team è in grado di avvalersi al momento opportuno dei punti di forza individuali dei suoi componenti. Succede che molti membri del team riconoscano solo allora le capacità dei colleghi e riescano a vedere il proprio talento in una luce diversa.



Situazione di partenza: quattro persone con caratteristiche diverse. Il FlowTeam prende sul serio le differenze dei suoi componenti e vuole capirle, ragione per cui si impegna in un'accurata analisi dell'apporto del singolo al successo del team.



Il team è pronto a convivere con la «spigolosità del faccendone» (capacità di imporsi) nella misura in cui possa «servire» al momento opportuno.



Un discorso analogo vale per la «rotondità» della simpatica signora (ad esempio per creare un'atmosfera rilassata).



La visionaria si impegna affinché tutti siano in chiaro sulle finalità del gruppo, raffigurandole in modo plastico e comprensibile.



Il «moltiplicatore» sostiene gli altri nel rappresentare, «vendere» e promuovere i risultati del team, facendo leva sia su «spigolosità» che su «rotondità» e «chiarezza di vedute».

3. Analisi dei talenti

Ora, come si possono riconoscere le peculiarità dei singoli? I membri che conoscono bene un partecipante si uniscono a lui ed analizzano il suo profilo prestando particolare attenzione all'inserimento dei suoi punti di forza nel team. In alcuni FlowTeam questa procedura è chiamata anche «profilo del genio». Si tratta di descrivere la persona nel modo più dettagliato possibile ed individuare il suo apporto al gruppo: come influenza gli altri componenti, cosa fa effettivamente, come lo fa, dove e in quale situazione? In un primo momento le descrizioni sommarie della persona in esame vengono raccolte su un foglio mobile. In questa fase l'interessato non dice molto, ma si limita ad ascoltare. Dopo un certo tempo partecipa personalmente all'analisi, cancella le frasi che reputa fuori luogo, sottolinea invece quelle che rispecchiano la sua personalità e aggiunge ciò che manca.

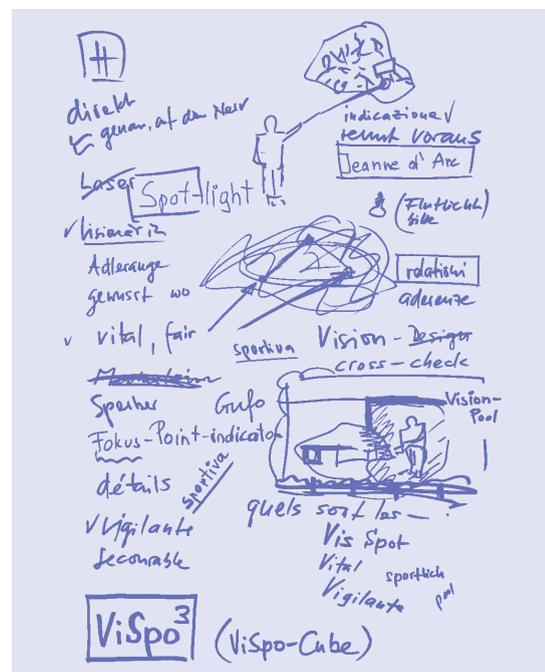
Punti di forza particolari si manifestano ad esempio quando la persona in questione...

- ... pone domande che agevolano l'avanzamento del processo
- ... sa visualizzare bene dati di fatto complicati
- ... individua e sottolinea i punti rilevanti
- ... propone versioni migliorate (prototipazione)
- ... impone mutamenti di ritmo, se lo ritiene importante
- ... sa formulare le soluzioni in modo comprensibile
- ... riesce a sbloccare un processo incagliato
- ... coglie al volo e denomina le tematiche «nell'aria»

Sulla scorta dei talenti rilevati al suo interno, il team e il diretto interessato stilano un cosiddetto «profilo dei talenti». In sostanza non è altro che un elenco conciso e preciso dei principali punti di forza della persona analizzata.

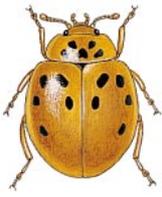
Il «profilo dei talenti» dovrebbe contenere soltanto parole tratte dal vocabolario abituale della persona in esame. Si raccomanda quindi di prender nota di tali termini già durante l'analisi e di annotarli con un determinato colore sul foglio mobile. L'importante è che la persona interessata possa identificarsi nella descrizione effettuata. Dopo l'analisi le verranno consegnati tutti i fogli utilizzati nel corso di tale processo e potrà disporne liberamente.

Profili dei talenti: alcuni esempi



Esempio 1: ViSpo³

La responsabile di un enorme progetto di informatica (software) aveva il profilo Vispo³ (ViSpo-Cube). Come si giunse a questo nomignolo? Semplicemente perché aveva una visione chiara del progetto ultimato. Nelle fasi preparatorie o parziali identificava subito i punti «problematici» e riusciva a collocarli sotto i riflettori. Quello che faceva era «vision-spot-ing» e tante volte gli altri componenti del gruppo non capivano subito quale settore del progetto volesse sottolineare. «Riflettori prego!» era la sua esortazione a presentare le concatenazioni sommarie del progetto. Il suo vision-spot-ing era molto spontaneo, sportivamente corretto, vitale e vigile (attento). Ecco spiegata la denominazione Vispo³. Il team sa che i riflettori della responsabile non sbagliano quasi mai, ragione per cui vengono subito presi sul serio, incrementando sensibilmente la prestazione di gruppo.



Il profilo del seguente responsabile di prodotto significa:

- Chi =** addetto chiosco: compra ovunque materiale che potrebbe essere integrato nel progetto.
- De =** stratega-delfino (secondo il libro «Strategie der Delphine»): sa esattamente quando il team deve tuffarsi nella prossima onda.
- Vis =** visionario.
- Vis-eng =** vision engineering: posa le pietre angolari del progetto.
- Wiz =** wizard (in italiano «mago»): «ha le mani in pasta» in tutti i settori per il bene del gruppo.

Esempio 2: chi-de-vis(wiz)-eng

Per questo superiore la problematica era la seguente: spesso i dipendenti non sapevano se facesse vision engineering, nel senso di «tracciare una via» cui attenersi rigorosamente, oppure «kiosking», nel senso di raccogliere materiale da integrare, ma magari anche da cestinare. Non appena si stabilì chiaramente il suo profilo, la domanda «Ora stai facendo kiosking o vision engineering?» evitò molti giri a vuoto e malintesi.

4. Raffronti, analogie

Nell'analisi dei talenti del team è molto utile fare dei paragoni, ad esempio chiedendosi quale ruolo/funzione potrebbe assumere la persona in esame se il team fosse l'equipaggio di una nave passeggeri. Di seguito proponiamo una scelta associata di esempi pratici per effettuare questo tipo di paragoni:

- ristorante
- circo
- hotel
- orchestra
- stazione
- gruppo jazz
- aeroporto
- teatro cittadino
- supermercato
- fabbrica
- squadra di calcio
- ONU
- magazzino
- amministrazione comunale
- fiera campionaria
- portaerei
- scuola
- fiorista
- astronave
- luogo di cura
- pompieri
- menu
- nave da crociera
- fattoria
- biotopo
- olimpo (dei)
- zoo
- cucina
- ecc.



Il desiderio universale di unicità.

Gestione dei profili dei talenti

Le denominazioni o i nomignoli creati per definire il profilo dei talenti servono piuttosto ai membri del gruppo e non tanto alla persona cui si riferiscono, visto che questa fornisce i suoi contributi in base alle sue caratteristiche individuali già in precedenza. Non si tratta dunque di nessuna novità, non fosse che per lo stimolo a sfruttare più consapevolmente i propri talenti.

Ovviamente si può obiettare che il nomignolo rispecchia solo in minima parte la personalità, e in un certo senso l'obiezione è giustificata. Nell'esempio «Vispo³» menzionato poc'anzi la responsabile di progetto vanta altri talenti e ricopre ulteriori funzioni (figlia, sorella, cliente, ecc.). Nel monitorare il profilo dei talenti ci si limita tuttavia ad analizzare il suo ruolo in riferimento ad un determinato team. La persona di talento, al momento opportuno, è responsabile della sua effettiva utilizzazione. I problemi che possono sorgere in questa fase interessano piuttosto il team che non il «talento del team». Nell'esempio Vispo³ il gruppo è chiamato a presentare le prime bozze già nelle fasi preliminari dell'elaborazione, al fine di facilitare il «vision-spot-ing» oppure di approfondire le interrelazioni di ordine generale («riflettori, prego»).

I FlowTeam avanzati sono in grado di assemblare particolari talenti in modo mirato per risolvere meglio un determinato compito (vedi capitolo F10.3). Chi possiede un talento di gruppo può fungere da apripista per gli altri componenti, fornendo loro indicazioni utili sul modo più appro-

priato di fornire il loro contributo. Considerato che ognuno vanta speciali talenti, i membri di un FlowTeam constateranno a più riprese che grazie al metodo dei profili dei talenti di gruppo risulterà loro più facile e meno problematico collaborare con colleghi che all'inizio risultano magari antipatici. La ragione è semplice: il contributo di un altro componente al benessere del gruppo viene sempre valutato in modo positivo.

Design degli spazi creativi

1. Potenziali di energia inutilizzati

Un team che lavora in modo intenso sviluppando molte idee attraversa regolarmente delle fasi in cui l'energia non viene utilizzata. Sono proprio questi momenti che racchiudono un enorme potenziale innovativo, di creatività e know how.

Ragioni che bloccano il flusso di energia

Posizioni inamovibili

Direttive poco chiare

Situazione(i) di stallo decisionale

«Feeling» tra i componenti e i gruppi

Le tematiche nell'aria non vengono captate, le idee sfuggono

Problema, situazione

- La ripartizione dei posti a sedere rispecchia l'ordine gerarchico, fomenta il confronto (...).
- Le parti si ostinano a mantenere le loro posizioni, affermazioni, rivendicazioni.
- (Apparentemente) il team non può proseguire i lavori poiché mancano le decisioni di superiori, clienti, partner o altre persone esterne coinvolte.
- Il team ha varie possibilità, che tuttavia risultano così contraddittorie e oscure da impedirgli di decidere.
- Non c'è un buon «feeling», ad esempio a causa di esperienze negative.
- Altre tematiche prendono il sopravvento.
- Situazioni progettuali non meglio definite.



2. Impiego creativo dell'energia bloccata

Nel lavoro di gruppo i flussi energetici ondulatori («ups and downs») sono del tutto normali. Anzi, se un team si accorge che l'energia e la forza creativa stanno calando, non dovrebbe tentare di arrestare il processo con ogni mezzo. Il motto: «Ora più che mai!» porta infatti quasi sempre a risultati insoddisfacenti.

Ogni arresto cela anche delle opportunità, per cui i blocchi energetici sono spesso il primo segnale di «novità» in arrivo (emergenze). I FlowTeam ne sono consapevoli e riservano espressamente spazio alle nuove idee.

3. Spazio per nuove idee

Se un team attraversa una fase di calo energetico consigliamo di accettare il rallentamento della performance e di cambiare il ritmo di lavoro. A tal fine il team ha varie possibilità:

Metodo

Pausa

Suddivisione in unità ancor più ridotte

Cambiamento del ritmo

Nuovi fogli mobili

Spostamento dei mobili

Impiego di altre forme di rappresentazione non verbali

Giro di riflessioni (flash)

Coinvolgimento di altre persone nel gruppo



Let it be!

Parco giochi
Studio
Officina
Laboratorio
Atelier

Procedura concreta

- Durante la pausa, permettere al team di raggrupparsi diversamente e di sondare l'opinione e lo stato d'animo di altri partecipanti mediante colloqui informali.

- Approfondire la tematica in gruppi di minori dimensioni oppure su base individuale con lo scopo di ricostituire il team di partenza dopo un determinato lasso di tempo (... minuti).

- Ogni cambiamento (ad esempio della sala, dell'infrastruttura, della formazione di gruppo, ecc.) ha un influsso diretto sul ritmo. Anche un pezzo musicale può contribuire a cambiare il ritmo di lavoro nella sala o in seno al team.

- Si creano nuovi fogli con altri ...
... titoli e domande stimolanti
... spunti di visualizzazione
... impieghi della prototipazione parallela.

- Collocare diversamente i tavoli, le sedie, le lavagne a fogli mobili, ecc.

Le tematiche/problematiche vengono raffigurate tramite:

- simboli
- musica
- scenette interpretate da ...
- rappresentazione con una posizione del corpo
- pantomima (rappresentazione teatrale)
- paragoni: «Questo è simile a ...»
- i componenti si dispongono nella sala in base alla loro funzione nel team, all'energia e alla vicinanza ad altri membri del gruppo, ecc.

- Tutti i membri rilasciano una breve «dichiarazione» sulla tematica. In questa fase non si auspicano domande, commenti, ecc.

- I partecipanti accolgono nuovi membri in seno al gruppo.
- Vengono interpellate persone estranee alla materia.

4. Blocchi di energia

L'interruzione e lo sbloccaggio di energia (dissipazione) fanno parte dei principi fondamentali della natura. Prendiamo ad esempio un torrente che scorre attorno a un grosso sasso: a monte noteremo uno sbarramento d'acqua e a valle un gorgogliare di spruzzi e la formazione di mulinelli. La dissipazione fa sì che l'acqua assuma forme diverse.

L'esempio illustra che l'alternanza tra i blocchi energetici e la loro risoluzione è un processo assolutamente normale e addirittura caratteristico per sistemi viventi sani, ad esempio un team.

5. Spazi creativi per meeting convenzionali

Numerose tecniche proprie ai FlowTeam possono essere applicate anche nei meeting con un iter procedurale tradizionale. Ecco alcuni esempi:

Meeting con bozza di protocollo

Molti meeting tradizionali risultano spesso inefficienti e noiosi perché gli argomenti all'ordine del giorno non riguardano tutti i partecipanti. Non di rado ci si dilunga troppo su tematiche poco importanti, tralasciando invece argomenti decisivi. Il protocollo steso alla fine della riunione non soddisfa poiché il verbalista ha soltanto una visione imprecisa e sommaria dei suoi contenuti.

I meeting standard possono però essere organizzati anche in altro modo. Per migliorare le «riunioni» convenzionali occorre dapprima chiarire quale sia l'obiettivo comune dei partecipanti e chi ne possa trarre vantaggio. Di solito il prodotto elaborato di concerto dai partecipanti è un protocollo, che raggiungerà il livello massimo di qualità se ogni responsabile tematico (topic owner) si occuperà personalmente di redigere il contributo relativo alla sua sfera d'attività.

Il protocollo può essere abbozzato già prima di dare inizio al meeting: i partecipanti, ad esempio tramite posta elettronica, formulano gli argomenti all'ordine del giorno integrandovi aspettative, domande o proposte di soluzione. Tali missive dovrebbero essere brevi e precise. Occorre inoltre concordare un termine massimo per l'inoltro dei contributi, ad esempio 24 ore prima dell'incontro stesso.

Se durante il meeting sono previste delle decisioni, il disegno di protocollo non deve lasciare dubbi in merito. Durante i lavori la bozza verrà corretta e completata. In occasione della riunione plenaria (alla presenza di tutti i membri del team) verranno esaminati soltanto i punti che sono oggetto di domande o precisazioni da parte di un componente. Lo stesso dicasi per i punti trattati a titolo preferenziale oppure da scadenzare tempestivamente. In tal modo si evita di approfondire inutilmente tematiche già chiare a tutti.

Visualizzazione dell'ordine del giorno standard

I meeting possono essere strutturati in modo più efficace visualizzando gli argomenti standard. Per tutte le tematiche rilevanti e ricorrenti si prepara un foglio mobile e lo si appende in sala. Argomenti frequenti possono essere: segmenti di clientela, affari del personale, formazione, fornitori, contatti esterni, ecc.

All'inizio del meeting i partecipanti annotano in forma schematica i loro contributi su foglietti post-it e li incollano sul corrispettivo foglio mobile. Molto spesso i post-it vengono preparati già nella fase preparatoria precedente la seduta.

In un primo momento i partecipanti leggono i messaggi registrati sui foglietti e annotano i loro commenti, apponendovi anche il nome. Il lavoro di gruppo vero e proprio consiste poi nell'integrare gli appunti sui post-it e catalogarli per categorie sul corrispettivo foglio mobile. Ad esempio:

- decisioni ed azioni odierne
- per presa di conoscenza
- tematiche per la discussione odierna
- tematiche da elaborare al di fuori del meeting
- tematiche per meeting successivi

Conclusa questa tappa gli argomenti verranno trattati con il metodo flow.

Connessioni interattive

1. «Connessioni» e «intimità»

Al pari di qualsiasi altro sistema, anche un team è composto di vari elementi singoli che interagiscono tra di loro. Nel nostro caso, gli elementi sono i componenti del gruppo, che denotano reazioni diverse gli uni verso gli altri.

Spesso alcune relazioni tra esseri umani vengono impropriamente definite «network». Tuttavia, questo concetto pone troppo in risalto le maglie di una «rete», e quindi un aspetto di per sé alquanto irrilevante. Il fattore cruciale in una «rete» di rapporti interpersonali è il fatto che la sua entità più piccola, ossia il rapporto di coppia, può assumere caratteristiche assai diverse. In questa sede privilegiamo quindi il termine «connessione».

Tra i membri di un gruppo esiste una sorta di «intimità», che in tutti i suoi risvolti viene avvertita soltanto dai diretti interessati. Può trattarsi di una semplice «banalità» (ad esempio un cerimoniale speciale per bere il caffè) oppure di particolarità che in un modo o nell'altro assumono importanza per il team.

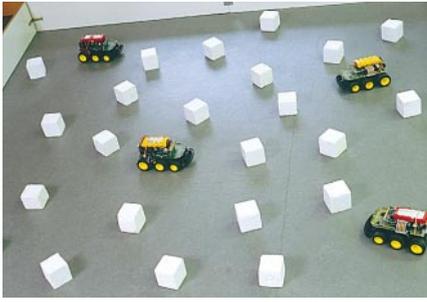
Significative non sono soltanto le relazioni tra i componenti del gruppo, bensì pure le «connessioni» verso l'esterno, ossia con partner e conoscenti. A volte sono addirittura più importanti! Con la gestione delle connessioni interattive ci si prefigge dunque di mobilitare anche queste specificità per il successo di gruppo.

2. La collaborazione nella realtà quotidiana

Nella maggior parte dei team i collaboratori svolgono funzioni ben precise. Le responsabilità sono disciplinate dai processi di lavoro generalmente noti e spesso oggetto di dettagliate descrizioni.

Nel disbrigo degli affari correnti, tuttavia, non tutto procede secondo manuale. In periodi segnati da rapide e profonde trasformazioni è infatti sempre più difficile definire la «giornata di lavoro tipo», che si snoda all'insegna dell'improvvisazione. Di regola, ciò non dovrebbe turbare minimamente un team ben funzionante.

I rapporti e le procedure spontanei e di tipo informale possono essere registrati mediante una «descrizione procedurale ideata in modo autonomo» (vedi capitolo F10.3). I FlowTeam si impegnano inoltre a garantire il contatto reciproco tra tutti i componenti del gruppo, quindi anche tra coloro che non operano spalla a spalla. A tal scopo partecipano saltuariamente a meeting di progetto in cui non sono direttamente coinvolti, oppure organizzano dei lunch comuni.



Una legge crea l'ordine:
«sfiorato il cubo, svoltare
a sinistra».

3. Sapere celato

Nonostante le descrizioni delle funzioni e i contatti informali, molto spesso si sa poco sul bagaglio di conoscenze annidate nel team, le esperienze raccolte, il variegato intreccio di relazioni e gli interessi specifici dei singoli componenti. Se abilmente combinate, queste informazioni potrebbero però essere assai utili.

I FlowTeam si impegnano a promuovere – anche con adeguate misure – un intenso scambio di informazioni affinché tutti i membri del gruppo abbiano accesso al sapere, come pure al bagaglio etnico e culturale degli altri. Per incentivare la conoscenza reciproca ricorrono ad esempio ad inchieste, brevi presentazioni, corsi o escursioni collettive. Nelle imprese di maggiori dimensioni si tenta altresì di localizzare le fonti del sapere per ottimizzarne l'impiego. In quest'ottica è utile appoggiarsi ad una gestione professionale delle conoscenze (vedi pure capitolo A.2).

4. Diversità interattive

Funzioni, esperienze e profili dei talenti tra i più disparati non sono tutto. Una buona collaborazione (vedi capitolo F6) deve integrare anche le relazioni sotterranee, ossia quelle che pur svolgendosi nell'ombra possono produrre reazioni inattese ed estremamente efficaci.

Rapporti di fiducia

I rapporti di fiducia (definiti «trust connections» in inglese) si instaurano tra persone che per una ragione o per l'altra già si conoscono (magari dai tempi della scuola, per legami di parentela, servizio militare, club, ecc.). I membri di queste «comunità» si sostengono e «proteggono» a vicenda, anche se ci dovessero rimettere.

Rapporti di forza

Nel caso dei rapporti di forza o di potere una persona può esercitare delle pressioni su un'altra (ad esempio rapporti gerarchici in azienda). I rapporti di forza di tipo informale nascono dunque dalla ricattabilità reale o presunta (segreto, «scheletro nell'armadio»).

Sfere segrete

Molte persone (a livello individuale o unite ad altre) nascondono un «segreto» che non deve assolutamente trapelare poiché potrebbe nuocere alla loro immagine. Si tratta ad esempio di una relazione, uno stato di dipendenza, un'inclinazione particolare, ecc. Tutte ragioni che possono spiegare il comportamento del tutto irrazionale di un membro del gruppo.

5. Sollecitazioni emotive

In ogni team si possono riscontrare atteggiamenti simili a quelli descritti al capitolo F8.4. La gestione delle connessioni interattive si occupa pure delle metodologie per affrontare tali schemi comportamentali celati e «segreti». Un primo passo in tal senso consiste nel...

- ... riconoscere che tali fenomeni sono riscontrabili in ogni team
- ... che sono del tutto «normali»
- ... che devono rimanere «segreti»
- ... che a prescindere da essi (o proprio per questo) il team vuole raggiungere ottimi risultati

Dai componenti del team ci si aspetta «soltanto» che condividano fondamentalmente l'idea di base (vedi capitolo E2), ossia la volontà di svolgere un buon lavoro di gruppo, con obiettivi sensati, impiego ottimale dei talenti, collaborazione fondata sulla fiducia e pieno riconoscimento da parte dei partner.

6. Sviluppo di una cultura del feedback

La cultura del feedback, intesa come espressione regolare e schietta delle impressioni personali su una determinata persona o cosa, è tipica dei team di punta. I membri di un FlowTeam si confidano apertamente e senza veli come percepiscono gli altri e discutono i punti cui prestare particolare attenzione in futuro. Questo tipo di interazione viene fissata per iscritto sotto forma di «impegno reciproco».

Bisogna però riflettere anche alla possibilità di verificare l'effettiva applicazione degli accordi presi. Spesso, alla fine di un simile colloquio si fissa già la data del prossimo incontro di feedback.

I colloqui di feedback più fruttuosi si hanno proprio quando una parte li richiede espressamente. Talora vale addirittura la pena di lasciar visionare determinati passaggi dell'«impegno reciproco» ad altri componenti del team.



7. Collaborazione a distanza

Oggi il lavoro di gruppo non presuppone più necessariamente che i partecipanti siano nello stesso locale. La tecnologia della comunicazione fornisce infatti gli strumenti più avanzati: mediante uno speciale software, il cosiddetto «groupware», i team possono interagire senza legami di spazio e di tempo. Non potendoci addentrare nella materia in questa sede rimandiamo agli autori Jessica Lipnack e Jeffrey Stamps (cfr. bibliografia 12), che nel libro «Team virtuali» hanno approfondito la tematica in modo dettagliato.

Trasmettitori

I trasmettitori sono sostanze tramite le quali si possono inviare messaggi molto precisi a destinatari dalle caratteristiche ben definite. Sia il gruppo mirato che il messaggio possono essere designati in modo così esatto da escluderne la potenziale ricezione da parte di terzi.

Le farfalle, ad esempio, secernono secrezioni odorose (feromoni) che attirano soltanto individui della stessa specie, ma di sesso opposto (vedi capitolo D.3.9).

Che cos'è un trasmettitore?

Nel metodo flow i trasmettitori si caratterizzano per l'elevato tenore qualitativo delle informazioni per i destinatari (target). Sono...

- ... brevi (2 pagine A4 al massimo)
- ... molto precisi
- ... comprensibili per il gruppo mirato
- ... visualizzati
- ... piegati in formato tascabile

8. Come creare un trasmettitore

Un «modello mentale»

L'obiettivo è creare un foglio A4 (da usare su ambo i lati) che tramite canali adeguati raggiunga determinati «partner». Un trasmettitore ha varie caratteristiche strutturali che abbiamo voluto scomporre nelle otto parti seguenti.

1 Copertina del trasmettitore

La copertina del trasmettitore deve attirare l'attenzione e suscitare curiosità. In altre parole, deve indurre un potenziale partner a cercare il contatto oppure a deviare il trasmettitore su un destinatario più appropriato.

La copertina comprende i seguenti elementi:

- simbolo che balzi all'occhio
- nome, marchio del «prodotto»
- visualizzazioni
- breve presentazione dell'argomento
- alcuni dettagli «incisivi» che motivino i potenziali partner (e solo loro!) alla lettura
- esortazione ad utilizzare il trasmettitore
- mittente, possibilità di prendere contatto con i responsabili



Un «saluto» del terzo tipo (i feromoni trasmettono i messaggi delle farfalle).

Copertina



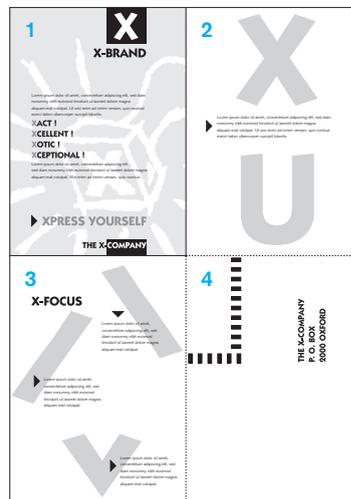
2 Focalizzazione sulla clientela

«Rivolgersi» al partner «con il suo stesso linguaggio». Oppure: riferirsi ad una situazione o contingenza che il partner conosce perfettamente.

3 Esatta descrizione del problema

Qual è la tematica, il problema, l'oggetto in discussione?

Fronte (A4)



4 Talloncino-risposta (fronte)

5 Particolarità delle tematiche

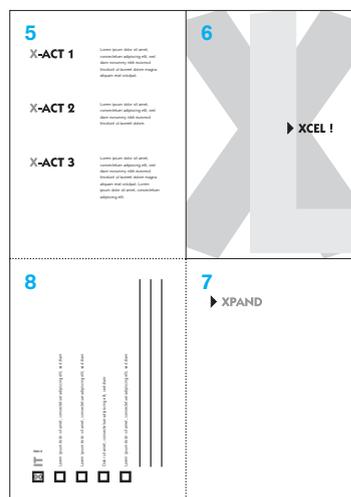
6 Conseguenze

Qual è l'utilità particolare? Cosa ci si attende esattamente e cosa viene offerto?

7 Spazio vuoto

Spazio a disposizione per ulteriori indicazioni. Esempio: ulteriore distribuzione del trasmettitore, informazioni di fondo sull'argomento, altri collegamenti, referenze, partner, ecc.

Retro (A4)



8 Talloncino-risposta (retro)

Domande ed affermazioni da selezionare mediante crocetta. In tal modo l'«emittente» può valutare se il «ricevente» costituisce o meno un partner potenziale.

Interpretazione dei segnali

1. Cos'è un segnale?

Che i team debbano fronteggiare regolarmente dei blocchi di energia è del tutto normale e non costituisce niente di straordinario (vedi capitolo F7.1). Tuttavia, può succedere che si arrivi a sfoghi emotivi inabituali e particolarmente intensi, ad esempio:

- qualcuno si arrabbia per qualcosa e diventa irascibile
- stress in seno al team (dovuto a fattori interni o esterni)
- litigi all'interno del gruppo
- lotte di potere più o meno allo scoperto
- emergono problematiche inesprese, spesso latenti, «spettri» che aleggiano nell'aria
- alcuni membri si comportano in modo irrazionale ed inspiegabile

Normalmente in tali situazioni si cerca di appurare perché le rispettive persone hanno reagito in questo modo. Le presunte ragioni possono essere dei malintesi, delle intenzioni celate, cattive esperienze oppure addirittura traumi infantili. Non escludiamo che questo approccio possa portare a buoni risultati, ma nella maggior parte dei casi non allenta le tensioni.

L'«interpretazione dei segnali» si basa invece su un altro metodo: si parte dal presupposto che tutti i fenomeni riscontrati in un FlowTeam sono «prodotti» dal gruppo nella sua totalità. Se ad esempio due componenti si lanciano in una lotta di potere è assai probabile che vi siano coinvolte anche altre persone, non fosse che per il fatto di aver predisposto il «ring».

2. Interpretazione dei segnali

Grazie ad una specificità propria, gli individui legati direttamente ad un segnale (conflitti, stress, comportamento irrazionale) entrano in «risonanza» con un'«oscillazione» presente in modo più o meno palese all'interno del team. Quello che interessa non è tanto il fenomeno della risonanza dei singoli componenti, quanto piuttosto l'«oscillazione dell'intero gruppo», vale a dire l'identificazione dello «spettro che si aggira nell'aria».

Secondo lo psicologo Arnold Mindell (cfr. bibliografia 13) i fenomeni visibili in seno al team sono definiti «processi primari», mentre gli «schemi di oscillazione» celati rientrano nella categoria dei «processi secondari». Questi ultimi forniscono spesso indicazioni importanti e di grande interesse per l'ulteriore sviluppo del team e dei progetti che cura.

Il relativo segnale viene integrato quasi come un nuovo componente del gruppo e prende il posto di chi lo ha emesso. In un secondo tempo il team analizza l'importanza del segnale ricorrendo a vari metodi di interpretazione.

La vita è così semplice:
animaletto = di un solo colore (topolino)
animale di medie dimensioni = pezzato (cane)
grande animale = di un solo colore (elefante)



3. L'importanza dei segnali

Quando un segnale fa la sua apparizione i membri del FlowTeam gli annettono grande importanza. Molte volte però prende forma in modo tanto sottile e impercettibile da passare quasi inosservato. Può dunque succedere che venga identificato soltanto dopo un certo lasso di tempo.

I segnali possono tradire vari «fenomeni» sotterranei, ad esempio:

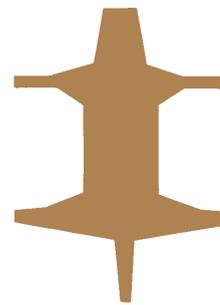
- energia, idee, possibilità di miglioramento non utilizzate
- presupposti di base (sbagliati) mai chiariti, lotte di potere intestine, mezze verità, conflitti, paure, emozioni
- «regole del gioco» segrete
- problematiche trascurate, ma interessanti
- possibili disdette, fusioni o progetti top secret
- imminente svolta creativa

4. Procedura per l'interpretazione dei segnali

Tutti i membri correlati al segnale possono fornire indicazioni utili sulle caratteristiche dell'«oscillazione», anche se personalmente vengono considerati soltanto dei «trasmettitori». Per poter analizzare il segnale bisogna innanzitutto «spersonalizzarlo». L'individuo che lo ha lanciato viene ad esempio sostituito da un foglio mobile, che recherà la dicitura «signor/signora segnale (designazione del rispettivo segnale)».

Per capire l'importanza dei segnali, il FlowTeam si serve di metodi sperimentati come il design di spazi creativi, il cambiamento di ritmo, ecc. Oltre ad essi è possibile adottare elementi tipici del lavoro per processi, ad esempio:

- «battezzare» il segnale, dargli un nome
- descrivere in modo quanto mai preciso lo schema di vibrazione alla base del segnale per facilitarne la comprensione
- esprimere la valenza del segnale in modo «non verbale», con simboli, gesti, giochi, paragoni, metafore, disegni, ecc.
- rafforzare ed aggravare i «sintomi» del segnale
- tutti i componenti esprimono le sensazioni scatenate in loro dal segnale
- si discutono apertamente i presunti schemi di pensiero degli altri partecipanti. Esempio: «Immagino che in questa situazione tu faresti...» oppure «Presuppongo che in materia di... ritieni...»



- osservare attentamente il segnale: «Noto che..., sento che..., penso..., presumo..., vorrei...». «Sembra che tu voglia..., ti impegni a...»
- distorcere il problema in modo estremo: presentarne una versione molto più ampia, ristretta, costosa, vantaggiosa, lunga, corta, ecc.

Lo scopo dell'interpretazione è comprendere le tematiche che il sistema esterna attraverso i segnali ed avviare le misure del caso. L'importanza di un segnale può infatti sorprendere, come traspare dal prossimo esempio:

Quattordici impiegati del reparto esportazioni di una ditta di macchinari costituiscono un FlowTeam. Un lunedì mattina, quando si apprestano ad iniziare il lavoro, trovano l'ingresso dell'ufficio barricato. Su quattro pannelli si erge una scritta a caratteri cubitali: «Siete tutti degli idioti! Come avete potuto permettere che mi si togliesse il computer e tutti i programmi speciali che vi erano installati?».

Cos'era successo? Il team, composto da 14 persone, disponeva di 10 grossi computer (più efficienti) e di 4 macchine più piccole (vecchie). Nel gruppo lavorava anche uno «stagista» appassionato di informatica. Il fine settimana precedente il suo rientro in ufficio si era recato in sede per installare un nuovo e utile programma, come d'altronde gli era capitato di fare anche altre volte. In sua assenza, però, qualcuno aveva sostituito il computer potente con uno più piccolo e nell'operazione erano apparentemente andati persi dati e programmi. Preso da un irrefrenabile senso di rabbia e frustrazione lo «stagista» aveva eretto la barricata.

Il team interpretò subito l'accaduto come un segnale. Nella seduta dedicata all'interpretazione dei segnali il collega che aveva scambiato i pc si difese affermando che la macchina meno potente non era in grado di effettuare determinate operazioni e che quindi aveva pensato di scambiarla con un'altra. Lo «stagista» non credette ad una sola parola: con grande stupore del team gli bastarono un paio di clic per risolvere il problema in questione, e per giunta sul computer meno potente.

Grazie all'interpretazione dei segnali, dall'accaduto il team trasse due utili conclusioni:

1. L'intero reparto avrebbe dovuto ricevere un nuovo software che richiedeva pc più potenti, anche se era possibile risolvere il problema anche con i computer in dotazione. Fu dunque evitato un inutile investimento.
2. I membri del FlowTeam riconobbero di non conoscersi a sufficienza. L'interpretazione dei segnali li indusse dunque a curare maggiormente i contatti e lo scambio reciproco di conoscenze e informazioni.

F10

Utilizzazione dell'energia flow

1. Un indirizzo comune

Quando un team, o parte di esso, lavora in modo intenso e dispone di ampia libertà per integrare le tematiche emergenti, di tanto in tanto bisogna appurare che si muova effettivamente nella direzione predefinita (allineamento). Questa verifica è oltremodo importante per i FlowTeam poco sperimentati. Obiettivi fissati di concerto e la domanda sul senso dell'attività contribuiscono a pilotare il team verso una visione comune.

2. Analogie nell'utilizzazione dell'energia flow

I FlowTeam possono promuovere la propria comprensione per i processi sinergici servendosi delle seguenti analogie.

La nube di luce

Ammettiamo che tutti i componenti di un team abbiano a disposizione una fonte luminosa, ad esempio una lampadina tascabile. In tal modo ognuno può illuminare il gruppo in modo diverso: fasci colorati, sfavillii pulsanti, raggi laser, bagliori ondulati, ecc. Al tempo stesso, ogni partecipante ha uno specchietto in grado di riflettere la luce degli altri. Il retro dello specchio assorbe e neutralizza la luce. Immaginiamo ora che tutti i membri del team inviino i loro segnali contemporaneamente, riflettendo o assorbendo i raggi degli altri. L'attività individuale all'interno del team forma una specie di «nube di luce» che potremmo definire energia comune, oppure «vibrazione» del team. Il FlowTeam tenta ora di ottimizzare il gioco di luce come campo energetico prodotto dall'interazione di tutti i componenti.



Le joint venture piacciono anche ai pesci.

Energia di cooperazione

Per capire il concetto di energia flow ci si può immaginare che all'interno di un FlowTeam sia disponibile molta «energia» che «scorre in varie direzioni». Questa energia può assumere caratteristiche assai diverse:

- persone, così come domande, idee, visualizzazioni ed oggetti sono fonti di energia
- in ogni lavoro di gruppo troviamo dei «buchi neri» che risucchiano l'energia
- l'energia può scorrere...
 - ... aggirando gli ostacoli
 - ... superando le strettoie
 - ... lentamente, in modo gravoso oppure
 - ... turbolento, spumeggiante ed
 - ... ondivago.Si può così osservare come il flusso energetico si muova secondo schemi diversi.
- I flussi energetici possono generare campi di energia.
- Alcuni canali hanno la proprietà di convogliare l'energia in determinati vettori o direzioni.

Dall'attenta osservazione di queste proprietà un team può trarre indubbi vantaggi che metterà a frutto nell'attività pratica. Grazie a questo tipo di «bussola» i partecipanti si orienteranno meglio nell'apparente caos della collaborazione.

3. Presentazione dei processi

Nei FlowTeam i componenti si chiedono incessantemente come possono contribuire di persona al successo di gruppo. Un metodo efficace è la «presentazione dei processi» elaborata individualmente, che confronta i partecipanti con le seguenti domande:

1. Di che cosa ho bisogno per ricoprire in modo ottimale la mia funzione, per fornire efficacemente il mio contributo, inclusi i canali informali? In altre parole: da chi ricevo cosa e quando? Dove e come posso procurarmi ciò che mi serve?
2. In quali situazioni prendo personalmente l'iniziativa di agire?
3. Quali sono i punti cui presto particolare attenzione nella mia attività?
4. Cosa decido autonomamente, cosa assieme ad altri?
5. A chi fornisco cosa e quando?

Queste presentazioni non devono essere univoche né immutabili. I singoli partecipanti sono infatti i soli a sapere esattamente come presentare in modo ottimale i vari processi. Spesso si ricorre a schemi procedurali, liste, diagrammi, ecc.

È il vento a dare un volto alle dune.



Conclusa l'elaborazione della presentazione dei processi, i componenti del team (eventualmente in minigruppi) si riuniscono con i relativi partner in meeting ad hoc per discuterne il tenore ed apportare miglioramenti e modifiche. L'interazione si protrae fino a che ogni componente possiede una presentazione rivista e corretta. Può inoltre rivelarsi utile istituire un «commitment interattivo», in analogia ai colloqui di feedback (vedi capitolo F8.6).

I tentativi di «normare» le presentazioni dei processi sono piuttosto d'intralcio, visto che il sistema complessivo sa quale sia la soluzione migliore e si preoccupa altresì del suo ulteriore sviluppo.

4. Compiti centrali e compiti parziali

I FlowTeam fanno una netta distinzione tra i compiti centrali e i compiti parziali:

Tipologia	Competenza/procedura
Compiti centrali	(di norma vengono definiti dal team al completo) Tutti i componenti del team sono perfettamente informati sul compito centrale.
Compiti assunti da team subordinati	Compiti assunti da team subordinati Si assegnano compiti, competenze o responsabilità più o meno duraturi a determinati componenti del gruppo.

Team ad hoc (collegamenti ad hoc)

Un numero ragguardevole di tematiche, problemi ed aspetti emergenti (emergenze) non sono prevedibili: non appena si manifestano un gruppo di persone idonee costituisce un team ad hoc. Per tale occasione, molti FlowTeam definiscono delle regole dinamiche cui far capo.



5. Coordinamento di elementi parziali

Cambiamento di ruolo

Chi osserva un FlowTeam dall'«esterno» può sentirsi irritato dalla difficoltà di identificare la figura del «capo». Tutti sono attivi, assumono le proprie responsabilità e lasciano confluire i vari talenti nel processo comune. Il ruolo dei partecipanti varia continuamente e talvolta in modo assai repentino.

Strumenti di fusione

A seconda dello stile di lavoro adottato e della collaborazione più o meno stretta, i membri di un FlowTeam hanno bisogno di strumenti di fusione differenti, vale a dire di attrezzi, metodi e tecniche che coordinino le attività svolte in parallelo. In proposito ci preme fornire alcune indicazioni.

Panoramiche del lavoro svolto

Spinto dalla disponibilità a progredire continuamente (orientamento alla trasFORMAzione), un FlowTeam accompagna ogni fase del processo alla stesura di documenti di elevata qualità (visualizzazioni) che ne riassumono l'evoluzione. Si tratta ad esempio di diagrammi relativi a sottoprogetti paralleli, presentazioni per meeting, ecc. Di solito tali esposizioni non sono memorizzate soltanto in modo «virtuale» su supporti informatici comuni, ma vengono riprodotte su carta ed appese in luoghi visibili a tutti.

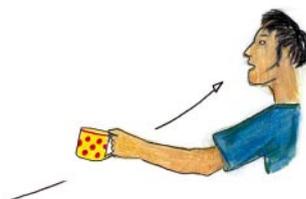
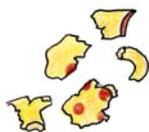
Area flow

Per garantire una certa visione d'insieme e un miglior coordinamento dei processi, il team allestisce una sorta di nicchia d'informazione (detta anche area flow o info-corner). In quest'area vengono appesi i fogli mobili più recenti che informano sullo stato attuale dei lavori. Un aggiornamento periodico dell'angolo flow permette inoltre di scambiarsi le ultime conoscenze su determinate tematiche.

Oltre alle tavole riassuntive sull'evoluzione del progetto, l'area flow riserva spazio alle «notizie» su tematiche secondarie. In base alle esperienze raccolte vale pure la pena di concentrare in quest'area il punto di raccolta per i rapporti intermedi.

Momenti, luoghi e tematiche di fusione

Vengono fissati in anticipo (coordinamento del progetto). I diretti interessati sono presenti di persona oppure raggiungibili tramite i vari canali delle tecnologie della comunicazione (telefono, fax, posta elettronica).



Quante idee si sprigionano dalla parola caffè ...

6. Creazione di un ambiente di fiducia

Quando un team è in stato di «flow» i suoi componenti forniscono d'intuito i contributi migliori, in modo completo e spontaneo. Simili momenti possono essere saturi di vistose interazioni con altri elementi, come illustrato dall'esempio che presentiamo.

Quattro animatori di FlowTeam a New York

Quattro animatori di FlowTeam, riuniti per il pranzo in una pizzeria di New York, stavano discutendo di un nuovo progetto. Dopo aver pagato si apprestavano a lasciare il locale sorridenti e soddisfatti. Davanti all'entrata li attendeva però la polizia, visibilmente irritata. Il gerente l'aveva allarmata, ben sapendo che di solito le discussioni così animate degenerano in risse.

Nei FlowTeam le contese molto intense su un determinato argomento sono possibili, spesso addirittura auspiccate, se si vuole sfruttare in modo costruttivo l'energia liberata. Infatti, nonostante gli accesi diverbi sulla materia non si rimette mai in discussione il rispetto reciproco e la collegialità dei «galli di battaglia» (vedi capitoli F10.1 e E4.1).

7. Schema di vibrazione

Un team che durante un meeting entra in stato di «flow» può apparire confuso e caotico agli occhi di un osservatore esterno. I partecipanti sono sempre in movimento, disegnano e scrivono sulle lavagne a fogli mobili o sui foglietti «post-it», parlano e discutono, magari anche ad alta voce e con una certa intensità. I fogli mobili vengono spostati, fotografati, stracciati e gettati. C'è roba dappertutto, carta e penne sparse qua e là. I membri lasciano il gruppo in modo apparentemente arbitrario e di lì a poco vi rientrano. In sala si percepisce un intenso movimento di «vibrazione».

Talvolta lo schema di vibrazione subisce delle modifiche: d'un tratto tutto appare lento e appesantito. Questo mutamento segnala la fine di un'intensa fase di lavoro. I membri del team si comportano di conseguenza: si allontanano gli uni dagli altri, fanno una pausa oppure contattano i componenti di altri minigruppi. Il tutto ricorda lontanamente il movimento di un'onda che si infrange lenta sul bagnasciuga.

F 1 1

Presentazioni integrative

1. Coinvolgere invece di persuadere

Oggi i progetti vengono assegnati sempre più spesso a gruppi di lavoro che trascendono l'assetto gerarchico o settoriale dell'impresa. Le soluzioni elaborate all'interno di tali gruppi vengono presentate al committente (di solito uno o più quadri dirigenti) nell'intento di favorire il processo decisionale.

I metodi canonici di presentazione conducono spesso a soluzioni incompiute, mediocri, costose e instabili. Nella fase conclusiva di un intenso processo il management prende le sue decisioni come un giudice di ultima istanza, e molto spesso in tempi serrati. A far pendere l'ago della bilancia saranno più che altro le abilità retoriche o la forza persuasiva dei presentatori.

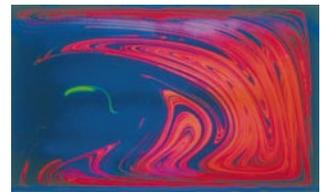
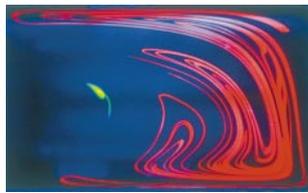
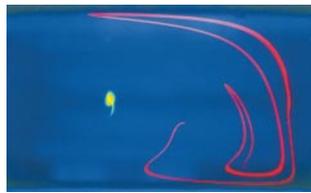
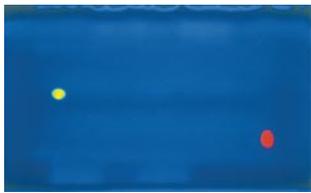
Viceversa, se i dirigenti responsabili partecipano sin dall'inizio all'elaborazione delle soluzioni con il loro nutrito know how, i risultati saranno migliori e decisamente più solidi. Per ragioni organizzative, spesso è difficile integrare il management già a questo livello. In tal caso, rispetto alle relazioni convenzionali di fronte al vertice le «presentazioni integrative» consentono di prendere decisioni migliori, infondendo maggior soddisfazione a tutte le persone coinvolte.

2. Sviluppo di una nuova unità

Quando un FlowTeam presenta i propri risultati ai superiori, ai clienti o ai colleghi non tenta sin dal primo momento di «persuadere» i propri interlocutori con argomentazioni argute. Quello che cerca di fare è coinvolgerli, «integrando» e sfruttando in modo costruttivo le loro domande, idee e suggerimenti. Il FlowTeam sa infatti per esperienza che certi risultati verranno adottati senza grandi modifiche, altri verranno adeguati ed altri ancora addirittura rigettati.

Durante le «presentazioni integrative» possono emergere aspetti importanti e del tutto nuovi. Il FlowTeam ne è consapevole e rimane aperto ad ogni tipo di osservazione. Infatti, «integrare» significa anche sviluppare assieme le proposte degli altri. Un requisito imprescindibile è la disponibilità del gruppo ad abbandonare la propria proposta per far spazio ad idee complementari.

Nella fase delle «presentazioni integrative» il FlowTeam ed i suoi partner costituiscono una specie di «unità» superiore, che porta avanti il discorso ad un livello più elevato. Le modalità di presentazione influenzano il risultato finale molto più di quanto si possa immaginare. L'esperienza insegna che le visualizzazioni costanti sono più incisive delle presentazioni tramite lucidi.



3. Il mercatino dell'informazione

Per la presentazione di tematiche complicate il «mercatino dell'informazione» è un metodo particolarmente efficace. Su una specie di piazza del mercato vengono predisposti dei pannelli sui quali si affiggono tutti gli aspetti di una tematica (visualizzazione). Chi partecipa alla presentazione si muove liberamente da una bancarella all'altra, riceve informazioni in pillole e viene apostrofato con domande dirette sull'argomento.

Preparazione del mercatino dell'informazione

Nella fase preparatoria del «mercatino dell'informazione» si predispongono fogli mobili con un elevato tenore informativo e qualitativo:

- ingrandire i fogli A4 in formato A3 o maggiore
- per ogni argomento disporre un foglio munito di testo d'esordio (vedi capitolo F5.3) e domande attivanti (vedi capitolo F11.4)

Il mercatino vero e proprio viene organizzato come segue:

- preparare un «percorso» (direzione di marcia)
- preparare delle bancarelle per gruppi mirati particolari, come ad esempio utenti, clienti, dirigenti, finanziatori
- «raccolta delle risorse» (tavolo con le ultime versioni dei fogli elaborati)

Le «tematiche secondarie» possono essere presentate nel modo seguente:

- illustrare le direttive, le condizioni quadro
- preparare domande scettiche e relative risposte

- «foglio folle» (con alcuni contributi volti ad incoraggiarne l'uso)
- presentare le soluzioni respinte
- elencare le argomentazioni di vendita sotto forma di domanda («Date importanza a...?»)
- allestire un glossario

Per la fase introduttiva vengono preparati i seguenti punti:

- obiettivi della manifestazione
- «tracciato»
- tabella di marcia: cosa occorre fare?
- spiegazioni sul materiale
- funzione dei componenti del FlowTeam e degli «esperti» dietro le bancarelle

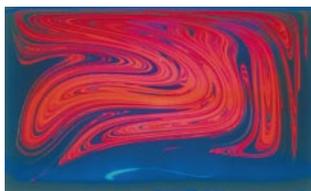
Svolgere il mercatino dell'informazione

I partecipanti e i target vengono incoraggiati a servirsi degli spazi creativi, vale a dire:

- rispondere alle «domande attivanti»
- annotare su foglietti «post-it» i propri contributi, idee, riserve ed appenderli
- formulare «nuove domande attivanti»

Spesso è opportuno spiegare la funzione della prototipazione:

- «dimostrazione» pratica della prototipazione (coinvolgendo i partecipanti in prima persona)
- in una presentazione intermedia vengono mostrate le nuove idee e gli ultimi risultati
- nella migliore delle ipotesi, i partecipanti prendono attivamente parte agli argomenti previsti o emersi



Nuove forme, create tirando e piegando.

4. L'importanza del metodo delle domande

La maggior parte della gente tende a fronteggiare le novità con una punta di scetticismo se non con un netto rifiuto. Il giudizio su cosa sia buono, cattivo, utilizzabile, improprio, ecc. è affrettato. Nelle «presentazioni integrative» si fa quindi leva su domande «attivanti» per proporre qualcosa di nuovo o sconosciuto. La domanda si scosta dall'usuale «È un'idea buona o cattiva?» e viene riformulata nel modo seguente: «Come possiamo inglobare e sviluppare ulteriormente questa idea?». Questo tipo di esortazione stimola i presenti ad analizzare la soluzione presentata prima di avanzare obiezioni o controproposte.

Molto spesso le domande «attivanti» iniziano con la parola «quali?» (oppure: «per quali...?», «tramite quali...?», ecc.). Se poste correttamente, queste domande non si possono liquidare con un lapidario «sì» o «no». La risposta va invece formulata, e integrata ad esempio con delle ragioni. Di seguito elenchiamo alcune «domande attivanti»:

Quali ...

- ... **ripercussioni** ha la soluzione X per il reparto, il prezzo, le giacenze di magazzino?
- ... **ragioni** ci spingono ad intraprendere questo passo?
- ... **obiettivi** vogliamo raggiungere?
- ... **nuove possibilità** ne risultano?
- ... **differenze** si riscontrano tra la soluzione e la prassi corrente?
- ... **aspetti** occorre tener presente in particolare?
- ... **misure** contribuiscono a risolvere questo problema?
- ... **requisiti** vengono posti alle persone?
- ... **vantaggi** ha questa soluzione?
- ... **gruppi mirati** vogliamo raggiungere?

Sostituendo le tradizionali domande (chi, cosa, quando, dove, perché, con che cosa) con un «quale» avremo «maggior presa» e soprattutto genereremo risposte più numerose ed avvincenti.

5. Decisioni «valide» grazie all'integrazione

La crescente complessità delle situazioni richiede metodi nuovi e sempre migliori per poter prendere decisioni, diciamo così, «valide». I FlowTeam sono consapevoli che le loro decisioni non rimangono circoscritte al gruppo, ma impattano anche su cerchie esterne. In quest'ottica, le «presentazioni integrative» vengono sempre effettuate in presenza di persone direttamente o indirettamente coinvolte (target, clienti, fornitori, ecc.). Per coloro che non fanno parte del processo flow le «presentazioni integrative» costituiscono un'ottima opportunità per immettere le proprie idee e il proprio «know how».

6. Strutture decisionali

Un modello decisionale «contingente» porta a risultati migliori e più solidi di una procedura tradizionale. Su tale base, i FlowTeam definiscono approcci diversi e commisurati alle varie situazioni in cui potrebbero versare. Per chiarire il concetto presentiamo a titolo esemplificativo il caso di una clinica.

Modello decisionale di base

Consenso collettivo

Gruppi decisionali ad hoc

Deleghe decisionali

Decisioni del vertice

«Dittatura»



L'imbarazzo della scelta.

Esempi di sfere decisionali

Obiettivi a lungo termine, investimenti, costruzioni

Decisioni nella sfera del personale/acquisti (investimenti)

Processi, coordinamento

Decisioni inerenti a terapie mediche

Urgenze

Applicazione pratica

Tutte le persone coinvolte/interessate partecipano in modo adeguato al processo decisionale.

La decisione può essere presa a condizione che siano presenti determinate persone, ad esempio il signor A, la signora B, la signora C e XX, (le due X designano un componente qualunque del team).

Persone delegate di vari gruppi/interessati decidono per l'intero gruppo (basandosi su una tecnica decisionale esistente).

Il capo decide dopo aver sentito vari esperti oppure persone coinvolte.

«Qualcuno» si cala nei panni del capo e tutti gli altri si attengono alla lettera ai suoi ordini. Le decisioni possono eventualmente essere discusse in un secondo tempo.

F12

Fattori di successo

1. Ottimizzare sì, ma come?

Quando persone diverse lavorano spalla a spalla in seno a un team si raggiungono dei risultati, si abbattano barriere, si giunge al successo. Succede però anche che gli ingranaggi girino a vuoto, vengano commessi degli errori e il lavoro svolto sia del tutto inutilizzabile. La domanda è dunque la seguente:

- In che modo il team può imparare dalle esperienze maturate?
- Come può valutare il processo di collaborazione?

La valutazione di un fattore di successo non si riduce ad un giudizio - buono o cattivo - circa una singola fase della collaborazione, ma verte piuttosto sugli elementi che hanno compromesso tale fase, e su come siano stati prodotti i risultati.

2. Focalizzazione sui fattori di successo

I FlowTeam sanno che ogni conquista, anche la più modesta, si fonda su determinati «fattori di successo». Un buon risultato può ad esempio essere ricondotto ad un particolare modo di procedere oppure all'intreccio riuscito di vari talenti (vedi capitolo F6).

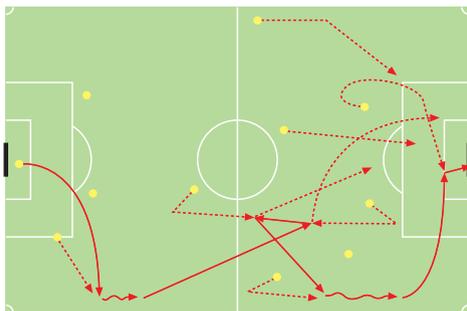
Analisi della collaborazione

Per recepire i fattori di successo si raccomanda di analizzare la collaborazione circa a metà sessione e una seconda volta alla fine di un meeting o di una fase di lavoro. Questo approccio permette di individuare precocemente i meccanismi alla base del successo, così da farne tesoro nell'ulteriore svolgimento del lavoro di gruppo.

Per dirla in termini «sistemic», ma volutamente semplificati, questo tipo di analisi ricalca la ricerca dei cosiddetti attrattori (vedi capitolo D3), che sono «nascosti dietro il sistema». L'impiego consapevole di questi schemi promuove l'ottimizzazione della collaborazione all'interno del gruppo. L'analisi dei fattori di successo può seguire la procedura seguente.

Scheda su processo e fatti

Un membro del FlowTeam viene designato per documentare il processo in atto ed illustrare i seguenti punti su un foglio mobile: ora, tematiche, fatti, cambiamento di ritmo, composizione dei team nonché osservazioni di altro genere, ad



Le rete della vittoria.

esempio visualizzazioni particolarmente riuscite o domande peculiari che hanno permesso al team di progredire. Con occhio all'analisi sono rilevanti soprattutto le «forme» di un certo spessore, o quelle cui ci si è riallacciati per incentivarne lo sviluppo. In un secondo tempo, tali protocolli scritti aiuteranno il team a ripercorrere la strada compiuta e localizzare le «svolte» della collaborazione.

Retrospettiva dell'analisi procedurale

Secondo il loro punto di vista individuale i partecipanti descrivono i momenti di successo e le svolte, annotando le loro osservazioni su foglietti «post-it» che appenderanno ad un preciso pannello. Nella discussione che segue è spesso possibile inquadrare le strutture alla base di particolari momenti di successo. Lo scopo dell'analisi procedurale è l'identificazione di formule comuni di successo, che verranno fissate per iscritto sul «vademecum del team» (vedi capitolo E.3) ed utilizzate con piena consapevolezza nelle ulteriori collaborazioni.

3. Analisi dei momenti di successo

Solitamente i FlowTeam si accorgono immediatamente di essere giunti ad una «svolta». Di botto emerge una soluzione alternativa, un punto di vista determinante, una formulazione incisiva o una domanda geniale. In una situazione del genere qualcuno dovrebbe richiedere subito un «time out» (vedi capitolo F5.5), in modo da analizzare e verbalizzare le tappe sfociate nel momento di successo.

Analisi dei successi di mercato

Se ad esempio la collaborazione tra un FlowTeam e un cliente è assai soddisfacente occorrerebbe analizzare con precisione anche i fattori di tale successo, visto che la gamma di prodotti offerti sembra soddisfare alla perfezione le esigenze del cliente.

Cosa funziona bene

A cadenza irregolare i FlowTeam stilano una lista dettagliata sul tema «Cosa funziona veramente bene da noi».

4. Riconoscimento del contributo al gruppo

Il «riconoscimento del contributo al gruppo» dovrebbe innescare una riflessione permanente ed intensa sulla questione seguente: tra i vari contributi individuali, quali sono particolarmente utili per il bene del team?

In tal senso, durante il periodo di collaborazione, o nella fase conclusiva, il team cerca di rispondere alla domanda: «chi ha fornito il contributo più utile?». Una volta designato, il «vincitore» riceve una ricompensa simbolica (buono viaggio, margherita d'oro, ecc.) oppure una cospicua somma di denaro.

Ecco un elenco, a mo' di «ispirazione», su partecipanti premiati per il loro contributo al lavoro di gruppo:

C'è chi ...

- ... di propria iniziativa, ha sviluppato un programma informatico per l'individuazione di errori contabili
- ... ha lavorato tutta la notte per finire i lucidi della presentazione di un collega
- ... ha stilato una lista di controllo utile a coordinare meglio le procedure del team
- ... ha notato che un pezzo importante non era più disponibile in magazzino
- ... ha organizzato una serata originale sfociata in una discussione produttiva sulle competenze in seno al team
- ... in una situazione tesa, ha raccontato una barzelletta distendendo subito il clima
- ... per molto tempo non viene designato per il riconoscimento e nondimeno lavora con immutato impegno
- ... ha proposto di conferire il premio di riconoscimento a quelle persone che ne erano sempre rimaste escluse

Analisi del contributo al gruppo

Prima di accordare ad un membro del team il riconoscimento per l'apporto al lavoro di gruppo occorre analizzare attentamente i singoli contributi:

1. Ogni componente designa il collega che a suo modo di vedere, nel periodo appena concluso (ad esempio nel mese precedente), ha fornito il miglior contributo al benessere del team. Su un foglietto annota il proprio nome e quello della persona proposta: «Io... (nome) propongo che il riconoscimento per il contributo di gruppo di questo mese venga assegnato a... (nome), per le seguenti ragioni... (motivazione)».
2. A turno, ognuno legge e commenta ad alta voce le proprie proposte, dopodiché incolla il foglietto su un foglio mobile.
3. In seguito viene sorteggiata una giuria composta da tre persone. Se un membro della giuria è stato designato per il riconoscimento, il foglietto con il suo nome verrà spostato e collocato nella cosiddetta galleria d'onore. Vigè la regola secondo cui la giuria non può assegnare premi ai propri membri.

Consulenza della giuria

I componenti del team che non fanno parte della giuria possono assistere alle consultazioni per un lasso di tempo limitato. Se necessario, la giuria può sollecitare i membri a rispondere alle domande.

Con un voto di maggioranza, la giuria designa in modo vincolante il destinatario del riconoscimento. Il premio non dev'essere ripartito tra più membri (neppure ad opera del destinatario stesso).

Discussione sul riconoscimento per il contributo di gruppo

Quando si introduce l'idea del riconoscimento, all'interno dei team divampano spesso discussioni molto accese. Le affermazioni, generalmente di carattere emotivo, possono essere di questo tipo:

Riserve ricorrenti:

- È deplorabile che si debbano onorare i contributi validi con del denaro. Da noi il lavoro di gruppo ben fatto è cosa ovvia.
 - L'importante è saper sfruttare le sinergie.
 - Perché si designa sempre una sola persona?
 - Perché il destinatario non può dividere il proprio premio con gli altri?
 - Perché non viene conferito lo stesso riconoscimento a tutti?
-
- Il contributo del team non può essere misurato con esattezza.
 - Come posso prendere una decisione equa?
 - Sarà sempre un parere soggettivo.
 - Ci sarà una vera e propria levata di scudi.
-
- Prima di procedere alla designazione bisognerebbe fissare dei criteri.
-
- Non si fa altro che fomentare le spiate, l'invidia e la concorrenza.
-
- Si dà libero corso agli accordi segreti della serie «do ut des...».
-
- Non ho nessuna intenzione di espormi come membro della giuria.
-
- Chi ha una formazione migliore parte comunque avvantaggiato.
-
- Che succede se la stessa persona riceve più volte il riconoscimento?
-
- Che ne è dei cosiddetti individualisti?

Risposte ed argomentazioni:

Lo strumento del riconoscimento per il contributo di gruppo dovrebbe stimolare un processo di riflessione continuo, visto che ...
... i validi contributi individuali costituiscono le premesse per un buon lavoro di gruppo
... occorre focalizzare l'attenzione sui contributi giusti al momento giusto, per il bene di tutto il team

Questa «problematica» si presenta anche senza il riconoscimento del contributo al gruppo. Tuttavia, se impara a fronteggiare in modo costruttivo una tematica di tale spessore invece di reprimerla, il team non potrà che trarne beneficio.

Definire i criteri in anticipo è possibile. Certo, comporta notevoli difficoltà, ma può rivelarsi utile.

Nella maggior parte dei team i componenti sanno abbastanza bene chi fornisce quale tipo di contributo.

La prassi dimostra che lo schema adottato per conferire il riconoscimento impedisce tali intese.

Questo aspetto presenta delle difficoltà soltanto a livello iniziale. Dopo un certo periodo di rodaggio il team non se ne cura quasi più.

Questo tipo di argomentazione può risultare valido nelle questioni prettamente tecniche. I contributi di gruppo, nondimeno, spaziano in dimensioni molto più ampie, che il team riconosce e apprezza.

Succede spesso ed è del tutto normale che una persona venga premiata a più riprese. La maggior parte delle giurie ne è consapevole e in caso di dubbio predilige spesso i partecipanti che non sono ancora stati designati.

In quasi tutti i team troviamo la figura del cavaliere solitario, che con la sua prestazione può fornire un valido contributo al bene e al successo del gruppo. Sorprendentemente il riconoscimento viene attribuito abbastanza spesso proprio a questa categoria di persone.



Letteratura

Lemma

Visione d'insieme/Versione breve



Applicazione

1. Val più la pratica della grammatica

Ad una prima lettura, il concetto di FlowTeam può forse sembrare «complicato». Ma l'apparenza inganna: FlowTeam non è una «scienza» da studiare a tavolino con l'ausilio di un buon manuale, bensì un metodo da applicare e vivere nella prassi. Per tale ragione, anche le indicazioni scritte non possono «traslare» l'idea nella sua totalità. Eppure, anche adottando soltanto elementi singoli e dissociati si noterà immediatamente che la trasposizione pratica del metodo FlowTeam è molto più semplice di quanto possa sembrare a prima vista. Dopo due, tre meeting oppure workshop la collaborazione flow si snoderà infatti in maniera del tutto naturale.

Sulla scorta delle esperienze raccolte possiamo affermare che i «principianti» si preoccupano soprattutto delle questioni seguenti:

1. Come si passa da un semplice gruppo a un FlowTeam?
2. I principi fondamentali delle 12 aree di focalizzazione possono essere messi in pratica anche singolarmente?

La risposta è semplice: innanzitutto è previsto un FlowTeam design professionale con un workshop di avvio e vari incontri follow up (vedi capitolo E.3). Inoltre, ogni gruppo è libero di soffermarsi a piacimento sulle aree che meglio soddisfano le sue peculiari esigenze ed applicare anche solo singoli concetti del metodo FlowTeam. Di massima, consigliamo di iniziare con gli elementi descritti ai capitoli da F1 a F5.

L'applicazione per il superiore

Chi intende promuovere l'applicazione del concetto FlowTeam come superiore o responsabile di progetto potrà riprendere pari pari i singoli tasselli: in occasione di un incontro «convenzionale» basterà presentare brevemente la tematica per poi passare immediatamente all'introduzione pratica (FlowTeam pioneering). Di per sé, anche l'adozione di singole regole tipiche dell'interazione di un FlowTeam può incrementare notevolmente il lavoro di un team tradizionale.

I superiori possono presentare il metodo flow anche nella sua totalità (ad esempio distribuendo la presente edizione dell'«Informazione»), dopodiché il team potrà sperimentare ed adeguare i concetti che meglio gli si addicono.

L'applicazione per un componente del gruppo

In occasione di un meeting, un partecipante può proporre un'idea tratta dal metodo flow come spunto risolutivo, integrandola se necessario con spiegazioni concettuali.

L'applicazione di singoli concetti

Prese nella loro totalità, tutte e 12 le aree di focalizzazione racchiudono (vedi capitoli da F1 a F12) idee applicabili direttamente, senza che i singoli componenti del gruppo debbano seguire un'apposita formazione. In questo caso è del tutto indifferente se si agisce in qualità di superiore o di membro di un team.

2. La messa in atto nelle organizzazioni

Per imparare il metodo FlowTeam occorre innanzitutto un gruppo di dipendenti che nella prassi lavorino effettivamente a stretto contatto, ad esempio un reparto aziendale o un team di progetto. Il FlowTeam design viene poi realizzato in parallelo agli affari correnti, stimolando il team a risolvere in modo esemplare compiti e problematiche reali.

Numero dei componenti come massa critica

Nei workshop condotti secondo gli usi tradizionali la dinamica di gruppo muta non appena viene superato il numero di 12 – 15 partecipanti. Stranamente il fenomeno non viene registrato nei FlowTeam, che raggiungono tale soglia soltanto in presenza di 25 – 30 membri. Le ragioni di tale disparità non sono note.

Aggregazione FlowTeam

Quando oltre 25 persone cooperano secondo il metodo flow si parla di aggregazione FlowTeam, oppure usando il termine inglese, di FlowTeam compound. Queste aggregazioni si compongono di

- sottogruppi a sé stanti
- componenti che si muovono liberamente all'interno dell'aggregazione
- team ad hoc costituiti a seconda delle necessità (vedi capitolo F10.4)

Tre livelli gerarchici

Se un team è formato da membri di un'organizzazione di maggiori dimensioni bisognerebbe assicurare la presenza di almeno tre livelli gerarchici. In tal modo si sottolinea maggiormente l'aspetto vincolante, favorendo la continuità dei risultati.

Decollare con un team pilota

Solitamente, le imprese danno avvio al processo di FlowTeam design incaricando un team pilota, che può essere

- un gruppo di specialisti settoriali provenienti da livelli gerarchici diversi
- un team di progetto
- un team di superiori

Il team pilota, indirizzato al raggiungimento di obiettivi e compiti concreti, farà da rampa di lancio per il decollo del FlowTeam design. Il gruppo abbozza un primo disegno di collaborazione e vi si attiene fedelmente (vedi capitolo E.3). Dopodiché, coadiuvati da rappresentanti di altri team intenzionati ad introdurre il metodo flow, i membri del gruppo elaborano la procedura più appropriata.

Meeting FlowStyle

Si tratta di una possibilità che consente di avere una prima impressione del lavoro flow: seguendo le indicazioni di un animatore FlowTeam un gruppo che non conosce (ancora) il metodo FlowTeam realizza un meeting simile a quelli proposti dal metodo flow.



3. Dallo scetticismo all'impegno

Al momento di introdurre una novità all'interno di un team, il cambiamento provoca innanzitutto scetticismo ed aversione, fatto peraltro del tutto normale, specialmente se si considera che oggi le imprese sono costantemente confrontate con nuovi programmi di monitoraggio dell'efficienza e teorie manageriali avanguardistiche che promettono miracoli, anche se all'interno dell'azienda si sa esattamente che lasciano il tempo che trovano.

Un'altra reazione frequente è la sindrome del «non è farina del nostro sacco». In altre parole, ciò che non viene cucinato nelle nostre padelle non può essere buono.

Queste reazioni di resistenza sono riscontrabili anche nei confronti del metodo FlowTeam. Di regola, tuttavia, lo scetticismo iniziale lascia rapidamente il posto ad un impegno caratterizzato da grande motivazione, in particolare se i componenti alle prime armi notano che...

- ... il metodo flow è di facile applicazione
- ... il metodo flow permette di raggiungere risultati trasponibili immediatamente nella prassi
- ... il metodo flow consente un tipo di collaborazione soddisfacente per tutti i fronti, ed in particolare per i superiori!

Le «zone al margine»

I veri problemi all'atto dell'introduzione del metodo FlowTeam non risiedono tanto nella resistenza iniziale dei partecipanti, quanto piuttosto nelle aree periferiche, se così si può dire, del gruppo stesso. Si tratta ad esempio di

- team vicini
- superiori di grado successivo
- parenti e conoscenti dei membri del FlowTeam

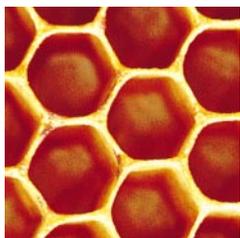
Per dirla in altre parole, l'ostacolo è costituito da tutti coloro che conoscono il processo in modo sommario o soltanto per averne «sentito parlare».

«Vendere» nuove soluzioni

Spesso i FlowTeam abbozzano soluzioni innovative che in seguito devono pubblicizzare, sostenere e «vendere» all'esterno o ai superiori. In tale contesto capita che le idee, forse poco convenzionali e «avanzate», non incontrino subito il favore dei destinatari e cozzino contro parecchio scetticismo.

In questo caso il FlowTeam deve prestare particolare attenzione all'integrazione dei gruppi mirati (vedi capitolo F11), riformulando il proprio approccio e presentando ad esempio le soluzioni a tappe, in porzioni meglio «digeribili».

Il team dovrebbe inoltre riservare sufficiente spazio di manovra ai propri partner. Un metodo potrebbe essere quello di definire come prototipi suscettibili di modifica i contenuti delle presentazioni, oppure di preparare un numero sufficiente di fogli mobili con domande «attivanti» per il mercatino dell'informazione, stimolando i presenti a riflettere in prima persona alla soluzione dei problemi.



A taste of honey.

L'interazione con gli altri team

Tendenzialmente, i team di punta evidenziano un atteggiamento arrogante, sia nello sport che nella realtà imprenditoriale. Succede quindi che di fronte al modo di lavorare «strascicato» dei loro partner i componenti di un FlowTeam si spazientiscano. Talvolta non riusciranno a contenere la rabbia se una proposta flow volta a migliorare la collaborazione non viene accettata al primo turno.

Detto ciò, i membri di un FlowTeam dovrebbero armarsi di maggior tolleranza, lavorando in modo costruttivo anche con le persone che non conoscono il metodo flow. Per riuscire in questo intento bisogna innanzitutto calarsi nei panni e comprendere il contesto di lavoro degli «altri», e adattarsi di conseguenza.

Può pure succedere che il FlowTeam proponga ai suoi partner di «vivere» direttamente lo stesso processo flow. Ma visto che il tempo stringe, in «versione accelerata». A fine lavori tutti si stupiranno del fatto che i risultati auspicati mancano...

L'insuccesso, tuttavia, è «programmato». Da un punto di vista sistemico, già l'idea in sé è sbagliata: ogni sistema complesso – e dunque anche ogni team – è unico e per definizione non può vivere lo «stesso processo» di un altro gruppo. Da un sistema complesso all'altro, ciò che si può trasporre sono soltanto gli isomorfismi (vedi capitoli C.6, D), e da un team all'altro le aree di focalizzazione (vedi capitoli D.1, F1–F12).

Il processo segue ogni volta un percorso diverso ed è quindi palese che ogni FlowTeam debba elaborare il proprio «itinerario» e trovare autonomamente la chiave del proprio successo.

Questo è forse il punto cruciale del metodo flow: non propone una ricetta, bensì un processo. Un processo che ogni team può modellare a seconda delle proprie particolari esigenze.

Prospettive

Grazie ai principi basilari della collaborazione flow si ottengono risultati sorprendenti, lavorando addirittura con rinnovato piacere. E non soltanto nei team aziendali. In un mondo segnato da un'inarrestabile complessità, questi concetti possono infatti essere estesi a settori di tutt'altro genere (ad esempio scuole, vita di quartiere, casa per anziani, ecc.), con lo scopo ultimo di fornire prestazioni ragionevoli ripagate da una giusta dose di soddisfazione personale.

Bibliografia

- 1** Adams, John D.,
Transforming Leadership, Alexandria VA, USA, 1986
(eccezionali contributi di Linda Ackermann, Charles Kiefer, Ronnie Lessem)
- 2** Briggs, John / Peat, F. David,
Estetica del caos, avventura nel mondo dei frattali,
Scienza arte e natura, Ed. Red./Studio Redazionale
(introduzione al mondo della ricerca sistemica; concepito
sulla falsariga del viaggio di Alice nel paese delle
meraviglie)
- 3** Brower, Michael,
Establishing and Developing Self-Directed Teams,
Methuen, MA, USA 1990
(manuale non pubblicato per direttori di corsi della ditta
GOAL-QPC)
- 4** Csikszentmihalyi, Mihaly,
Flow, das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992
(bestseller mondiale, divertente e profondo, in parte
conteso)
- 5** GEO-Wissenschaft,
Chaos und Kreativität, Hamburg 1993
(panoramica accessibile al vasto pubblico, illustrazioni
magnifiche)
- 6** Gleick, James,
Caos – la nascita di una nuova scienza, Sansoni
(opera standard, accessibile al vasto pubblico)
- 7** Goerner, Sally,
Chaos and the evolving ecological universe,
Amsterdam 1994
(destinato a scienziati non teorici di sistema.
Fondamenta concezionali del design di FlowTeam)
- 8** Gruner, Heinz,
Ordnung durch Chaos. Mehr Effizienz und Effektivität
durch Selbstorganisation,
Pubblicazione del CREDIT SUISSE Communication
Center, Horgen 1996
(breve descrizione della metodica di FlowTeam)
- 9** Gruner, Heinz,
Raum für neue Ideen,
in: Freimuth, Joachim / Straub, Fritz (Hrsg.),
Demokratisierung von Organisationen, Wiesbaden 1996
(dagli albori del metodo metapiano sino al design di
FlowTeam)
- 10** Jantsch, Erich,
Die Selbstorganisation des Universums,
München 1979, nuova edizione ampliata 1992
(indicato come approccio alla teoria dell'autorganizza-
zione, filosofico, profondo)
- 11** Jürgens, Hartmut,
Chaos und Fraktale, Spektrum der Wissenschaft,
Bremen 1989
(eccellente introduzione alla tematica, corredo illustrativo
eloquente, piuttosto scientifico)
- 12** Lipnack, Jessica / Stamps, Jeffrey,
Virtuelle Teams, Projekte ohne Grenzen,
Wien/Frankfurt 1998
(interessante sguardo al futuro del lavoro di gruppo libero
da costrizioni di spazio e tempo)
- 13** Mindell, Arnold,
Mitten im Feuer, München 1997
(come sfruttare in modo creativo i conflitti di gruppo,
'interpretazione dei segnali' avanzata, bibliografia
dettagliata)
- 14** Piaget, Jean,
Psicologia del bambino, Einaudi
- 15** Prigogine, Ilia,
Tra il tempo e l'eternità, Bollati Boringhieri
(ricerca sul caos, opere standard, accessibile al vasto
pubblico, come la gran parte dei libri di Prigogine)
- 16** Schnelle, Eberhard,
Managementrolle: Gruppenmitglied und Moderator, in:
'Handbuch Management', Staehle W.H. (a cura di.),
Wiesbaden 1991
- 17** Schwarz, Eric,
Toward a holistic Cybernetics. From Science through
Epistemology to Being,
in: 'Cybernetics', a Journal of Second Order Cybernetics
and Cyber-Semiotics
(scientifico/filosofico/prospettico)
- 18** Schwarz, Eric/Duplain Nathalie,
L'approche systémique, Situation et perspectives,
Rapport du Conseil Suisse de la Science, 1998 (Groupe
FER), Berna 1998
(destinato a politici attivi in campo scientifico)
- 19** Schwenk, Theodor,
Caos sensibile, Arcobaleno
(un mix fantastico e ricco di illustrazioni tra tecnica e
visione, filosofia della natura e scienza delle forme che
scorrono)
- 20** Tschacher, Wolfgang,
Prozessgestalten, Göttingen 1997
(introduzione relativamente accessibile alla teoria dei
sistemi, sintesi della psicologia della Gestalt e della
ricerca sull'autorganizzazione, bibliografia dettagliata).
- 21** Wheatley, Margaret,
Quantensprung der Führungskunst, Reinbeck 1997

Troverete ulteriori informazioni nell'Internet:
www.credit-suisse.ch/informazione

Indice analitico

- Aggregazione FlowTeam . . . G.2
 Ambiente di fiducia . . . F10.6
 Ammasso di bollicine . . . C.5
 Animatore di FlowTeam . . . E.3
 Api . . . C.5
 Applicazione . . . G
 Area flow . . . F10.5
 Aree di focalizzazione . . . D.1
 Attrattori . . . D.3/pto.1, E.1
 Autonomia interattiva
 D.3/pto.7
 Autorganizzazione . . . C, E
 Autosimilarità . . . D.3/pto.6
 Balzi evolutivi . . . D.3/pto.14
 Balzi evolutivi subitanei
 D.3/pto.14
 Benessere sia delle parti che
 del tutto . . . D.3/pto.4
 Blocchi di energia . . . F7.4
 Blocchi energetici . . . F7.2
 Cambiamento del ritmo . . F7.3
 Capacità di apprendimento
 A.2
 Cavaliere solitario . . . F12.4
 Celle di Bénard . . . C.5
 Cellula . . . F5.2
 Chi-de-vis(wiz)-eng . . . F6.3
 Cicli . . . D.3/pto.13
 Clima iniziale . . . E.4
 Coinvolgere . . . F11.1
 Collegamenti e forme
 flessibili . . . D.3/pto.8
 Compiti parziali . . . F10.4
 Complessità . . . A.2
 Comunicazione flow . . . F3.5
 Conferma delle novità
 D.3/pto.16
 Connessioni interattive . . . F8
 Conversari al caminetto . . F4.7
 Cultura del feedback . . . F8.6
 DAISY (sistema di
 informazione) . . . (www)*
 DayEasy, tecnica di lavoro
 personale . . . (www)*
 Decentralizzazione . . . C.5
 Design degli spazi creativi . F7
 Dialogo (impostare il) . . F3.5
 Differenziazione delle
 diversità interattive . . D.3/pto.5
 Dimensione flow . . . B
 Dipendenza sensitiva
 D.3/pto.15
 Direzione della (co)evoluzione
 D.3/pto.18
 Dissipazione . . . D.3/pto.11
 Distanza (collaborazione a)
 F8.7
 Distribuzione di fogli mobili
 F4.6
 Diversità . . . F8.4
 Diversità interattive . . . F8.4
 Domande attivanti . . . F11.4
 Drop out . . . F5.5
 Economia di mercato . . . C.4
 Effettività . . . A.1
 Effetto farfalla . . . D.3/pto.15
 Emergenze . . . D.3/pto.14
 Energia (inutilizzata) . . . F7.1
 Entropia . . . C.3, D.3/pto.18
 Farfalle . . . D.3/pto.9, F1.6
 Fase di avvio . . . F4.7
 Fase medusa . . . F4.7
 Fase nube . . . F4.7
 Fattori di successo . . A.2, F12
 Feromoni . . . D.3/pto.9, F8.7
 Fine del meeting . . . F5.5
 Flip out . . . F5.5
 Flow . . . B
 FlowCongress design . (www)*
 FlowTeam . . . D.2, E.4
 FlowTeam design . . . E.3 G.1
 FlowTeam pioneering . . . G.2
 Flusso energetico . . . F10.2
 Fluttuazione . . . D.3/pto.10
 Fly out . . . F5.5
 Foglio folle . . . F4.3
 Forme flessibili . . . D.3/pto.8
 Formiche . . . C.5
 Frattali, strutture frattali
 D.3/pto.6, E.1
 Fusione . . . F10.5
 Galleria dei partecipanti . . F5.4
 Gestire il sapere . . . A.2
 Gioco di luce . . . F10.2
 Giullare di corte . . . F4.7
 I dettami della complessità . A.2
 Impegno . . . E.2, F8.6
 Impegno personale . . . E.2
 Impegno reciproco . . . F8.6
 In/out . . . F5
 Incrocio . . . C.4
 Input rilevante . . . F1.2
 Insetti . . . C.5
 Integrazione dei ritardatari
 F5.5
 Intelligenza collettiva . . . E.4
 Interpretazione dei segnali . F9
 Ipercicli . . . D.3/pto.19
 Ipotesi elementari . . . D.2
 Isomorfismi . . . C.6, D, E.1
 Linguaggio fotografico . . F5.4
 Livelli gerarchici . . . G.2
 Mano invisibile . . . C.4
 Margine, zone al . . . G.3
 Meeting convenzionali . . . F7.5
 Meeting FlowStyle . . . G.2
 Membrane . . . D.3/pto.3
 Membrane semipermeabili
 D.3/pto.3
 Mercatino dell'informazione
 F11.3
 Messaggeri . . . D.3/pto.9
 Metafora . . . E.1
 Metodo delle domande . . F11.4
 Metodo FlowTeam . . . D.2, E
 Microunità . . . C.3
 Modelli di sviluppo . . . C.6
 Modello a quattro fasi . . F4.7
 Moderatore . . . E.4
 Momenti di successo . . F12.2
 Momenti flow giorno per
 giorno . . . B
 Novità, (conferma delle)
 D.3/pto.16
 Numero dei componenti . . G.2
 Olimpiadi dell'irrazionalità
 F4.7
 Orientamento ai gruppi
 target . . . F2
 Paradigma . . . C.2
 Pentamero flow . . . F1.2-6
 Piattaforma riparata . . . F4.3
 Playground design . . . F4.3
 Posizionamento . . . F2.3
 Presentazione dei processi
 F10.3
 Presentazioni . . . F11
 Presentazioni integrative . F11
 Profili dei talenti . . . F6
 Prototipazione . . . F3
 Quasi spazzatura . . . F4.5
 Rapporti di fiducia . . . F8.4
 Rapporto di potere . . . F8.4
 Regole comportamentali . . E
 Regole della comunicazione . E
 Regole di collaborazione . . C.4
 Responsabili fogli mobili . F4.6
 Responsabili tematici . . F4.6
 Retroazione autoriferita
 D.3/pto.17
 Ricerche sul caos . . . C
 Riconoscimento del contributo
 al gruppo . . . F12.4
 Risonanza . . . D.3/pto.2, F9.2
 Risorse . . . F1.4
 Ritmi . . . D.3/pto.13
 Rotonda . . . C.4
 Sala degli specchi . . . F4.7
 Scheda della visione . . . F4.7
 Schema di pensiero . . . C.2
 Schema di vibrazione . . . F10.7
 Semilavorati . . . F1.2
 Sfere segrete . . . F8.4
 Shift . . . D.3/pto.14
 Sintonizzazione . . . F1
 Sintonizzazione sistemica . . F1
 Sistemi complessi . . . C.1
 Sistemi complicati . . . C.1
 Sistemi semplici . . . C.2
 Sit out . . . F5.5
 Smith Adam . . . C.4
 Speed input . . . F5.3, F1.5
 Stabilità mediante fluttuazione
 D.3/pto.10
 Stato di equilibrio . . . C.5
 Stop out . . . F5.5
 Strumenti in/out . . . F5.5
 Strutture decisionali . . . F11.6
 (En)tropic drift (produzione di)
 D.3/pto.12
 Talenti del team . . . F6.2
 Team ad hoc . . . F10.4
 Team di punta . . . C.6
 Tematiche in sospenso . . . F4.6
 Tendenza all'autoconservazione
 C.5.5
 Teoria dei sistemi . . . C, A.2
 Testo d'esordio
 F5.3, F11.3, F4.3
 Time out . . . F5.5
 Traffico . . . C.4
 TrasFORMAZione . . . F4
 Trasmettitori, rappresentativi
 F8.7, D.3/pto.9
 Utilizzazione dell'energia flow
 F10
 Vademecum . . . E.2
 Vibrazioni . . . D.3/pto.13
 ViSpo-cube . . . F6.3
 Visualizzazione . . . F4.2
 Zone al margine . . . G.3
 Zone di attenzione . . . C.6

* vedi Internet:
[www.credit-suisse.ch/
 informazione](http://www.credit-suisse.ch/informazione)

Are di focalizzazione: un breve colpo d'occhio

	Convenzionale	Stile flow	Sunto	Area di focalizzazione
F1	 Lineare	 Parallelo	Per dare avvio al meeting e rompere il ghiaccio si realizza un pentamer flow, suddiviso in 5 elementi: 1. Output auspicato; 2. Input rilevante; 3. Senso e finalità dell'output per clienti, membri del gruppo, team nel suo insieme, organizzazione; 4. Risorse disponibili; 5. Svolgimento/processo programmati.	 Sintonizzazione sistemica
F2	 Standard, percorsi	 Orientamento al cliente	Focalizzazione sui target (clienti/partner) e sulle loro esigenze. Determinare il prodotto che il team debba creare e i relativi destinatari. Riflettere sui benefici auspicati/derivanti dall'output per i gruppi mirati. Ove opportuno stilare un prospetto sommario destinato a determinati target, teso a chiarire e fissare la «missione» del team.	 Orientamento ai gruppi mirati
F3	 Giudicare	 Sviluppare	Annotare seduta stante le idee che emergono. In tale sede rielaborare e sviluppare costruttivamente l'esistente e non limitarsi a criticarlo. Applicare con consapevolezza le regole della comunicazione Flow (ad esempio: «Sì, e...», invece di «sì, ma...»). Realizzare rapidamente delle versioni perfezionate delle idee/soluzioni scaturite di primo getto.	 Prototipazione
F4	 Parlare «di»	 «Costruire» qualcosa in comune	Creare qualcosa «qui ed ora» invece di parlarne all'infinito. Annotare ed esporre in modo ben visibile tutte le idee e i vari contributi. Visualizzare al meglio gli spunti raccolti (con grafici, schizzi, piani, diagrammi ecc.). Ridisporre l'arredo della sala riunioni secondo le necessità, al fine di poter operare in un ambiente ottimale.	 TrasFORMAzione
F5	 Confronto	 Cooperazione	Individuare ciò che rientra nel «sistema» (ciò che va migliorato) e ciò che ne è estraneo. Impostare delle linee di demarcazione «scorrevoli», pur osservando le regole in/out (ad esempio per quanto riguarda la sintonizzazione sul lavoro di gruppo, l'incontro, l'integrazione/la fuoriuscita di persone, l'immissione efficace di informazioni ecc.).	 In/out
F6	 Funzioni	 Talent	Sfruttare positivamente le abilità individuali dei partecipanti piuttosto che cercare di «unificarle». Imparare a conoscere ed apprezzare le differenze. Analizzare, puntualizzare e definire i vari apporti al lavoro di squadra, facendoli confluire nel profilo dei talenti. Combinare e sviluppare ulteriormente le capacità presenti a seconda della situazione.	 Profili dei talenti
F7	 Parlare in tondo	 Tutti sono attivi	Progettare i locali in modo da favorire lo svolgimento ottimale dei lavori. Captare le idee emergenti, denominarle ed allestire degli spazi creativi per le tematiche che affiorano (foglio mobile con titolo, ora). Far scorrere l'energia bloccata mediante un cambiamento di ritmo. Per i meeting ricorrenti utilizzare spazi creativi standard.	 Design degli spazi creativi
F8	 Quantità dell'informazione	 Qualità dell'informazione	Impostare nel miglior modo possibile la collaborazione, in particolare mediante un feedback continuo, e promuovere la fiducia attraverso contatti reciproci intensi tra e con tutti gli interessati. Considerare comunque come normali le relazioni «nascoste». Enfatizzare la qualità dell'informazione (trasmettitori) per la collaborazione a distanza.	 Connessioni interattive
F9	 Ricerca del colpevole e delle «cause»	 Capire e sfruttare i processi	Considerare i segnali in seno al team (atteggiamenti inconsueti dei membri, stress) come fenomeni prodotti dal sistema nella sua globalità. Tener presente che tali segnali possono celare delle informazioni preziose utili all'ulteriore sviluppo del gruppo. Analizzarli per cogliere e sfruttare costruttivamente gli schemi comportamentali in essi ravvisati.	 Interpretazione dei segnali
F10	 Strutture (decisionali) fisse	 Processi decisionali contingenti	Convogliare costantemente l'energia sprigionata dal FlowTeam verso gli scopi prefissati. Riconoscere i flussi energetici e i modelli di vibrazione nel team e risponderci di conseguenza. Ottimizzarne lo sfruttamento creando un clima di fiducia. Elaborare delle «rappresentazioni di processo» atte a identificare il contributo personale al successo.	 Utilizzazione dell'energia flow
F11	 Presentazioni unilaterali	 Coinvolgim. grazie ai mercatini dell'inform.	Nell'ambito di presentazioni coinvolgere invece di convincere i clienti/partner/superiori. Predisporre dei cd. mercatini dell'informazione con domande attivanti. Grazie all'integrazione delle idee fornite da tutti i partecipanti dar vita ad un' «unità superiore». Creare strutture fluide atte a favorire la presa di decisioni consensuali.	 Presentazioni integrative
F12	 Analizzare e correggere gli errori	 Potenziare il successo	Analizzare i successi/i momenti di successo (svolte decisive), evidenziare i fattori determinanti e utilizzarli con consapevolezza. Sfruttare sistematicamente tali modelli ai fini dell'ulteriore collaborazione. Effettuare analisi regolari dei contributi al team, premiando quelli più validi.	 Fattori di successo