

ERASMI

Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

KIT DI STRUMENTI PER LA COLLABORAZIONE TRA VARI ATTORI

UN TOOLKIT PER SUPPORTARE LA COLLABORAZIONE DEGLI ATTORI COINVOLTI NELL'INTEGRAZIONE DI MIGRANTI E RIFUGIATI

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

WWW.ERASMI.INFO

CONTENUTI

4 INTRODUZIONE AL PROGETTO

6 IL KIT DI STRUMENTI

8 GLI STRUMENTI

10 COMUNICAZIONE

26 CREAZIONE, SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEL NETWORK

38 MODERAZIONE

54 COORDINAMENTO E LEADERSHIP

70 PROJECT MANAGEMENT

86 SVILUPPO DEL GRUPPO DI LAVORO

98 ALLEGATI

> “A un certo punto del nostro cammino, dobbiamo imparare che non c’è niente di più importante che fare qualcosa per gli altri”
>
> Martin Luther King Jr.

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione rispecchia il punto di vista dell’autore e pertanto la Commissione non è responsabile di alcun uso che possa essere fatto di informazioni qui contenute.

Questo toolkit è rilasciato sotto la licenza CC BY-NC 4.0. Il toolkit include la descrizione di metodi e strumenti non sviluppati direttamente dal gruppo di lavoro e che appartengono alla proprietà intellettuale dei rispettivi titolari di diritti. La suddetta licenza copre pertanto le descrizioni dei singoli strumenti e metodi e non gli strumenti e metodi stessi.

Introduzione al progetto

IL PROGETTO ERASMI

Il potenziamento degli attori e stakeholders regionali nell'inclusione di migranti e rifugiati

Con il progetto ERASMI, intendiamo sostenere I diversi gruppi di stakeholders nell'ambito dell'inclusione lavorativa di migranti e rifugiati (ad esempio amministrazioni locali, organizzazioni per migranti pubbliche e private, ONG, istituti di formazione professionale, università, organizzazioni economiche, associazioni di volontariato, etc.)

Il progetto ha l'obiettivo di professionalizzare le organizzazioni e il loro staff nel rendere efficace il proprio intervento nell'ambito dell'inclusione sociale e di costruire solide cooperazioni di rete finalizzate allo sviluppo e all'implementazione di piani di azione regionali per l'inclusione sociale di migranti e rifugiati.

Sulla base delle politiche dell'Unione Europea e dell'Agenda europea per le migrazioni, l'attuale lavoro di inclusione sociale è un compito sociale regionale che non può essere affrontato in maniera isolata dalle istituzioni e dalla politica. E' una sfida che deve coinvolgere tutti gli attori e stakeholder regionali rilevanti. Si tratta di una sfida regionale, inter-sezionale, multidimensionale e multi-attore con un altissimo livello di complessità.

Le amministrazioni comunali sono consapevoli di questa sfida e affrontano l'inclusione sociale con approcci strategici. Ma le ambizioni e la realtà differiscono in maniera sensibile. Nonostante le intenzioni delle comunità interessate, studi recenti dimostrano che I concetti di partecipazione innovativa e gli approcci multi-attore sono l'eccezione piuttosto che la regola (Success factors of Integration on municipal level – Friedrich Ebert Stiftung 2017).

Il progetto ERASMI è stato lanciato per risolvere questa situazione. Il progetto si propone di raggiungere I seguenti obiettivi:

- Raccolta di esempi di migliori pratiche di networking nell'ambito dell'integrazione di migranti e rifugiati
- Sviluppo di un concetto innovativo di apprendimento e di un toolkit per il trasferimento di competenze finalizzate alla creazione e al consolidamento di network di successo
- Implementazione di quattro network regionali multi-attore nelle regioni partner
- Potenziamento degli stakeholders nel migliorare il coordinamento e la pianificazione congiunta di attività educative in network con piani di azione regionali per l'inclusione sociale.
- Tutti I risultati del progetto saranno raccolti su una piattaforma virtuale e interattiva che consentirà uno scambio internazionale di conoscenze.

Con questo progetto vogliamo dare il nostro contributo significativo nel miglioramento dell'inclusione sociale delle persone più vulnerabili. ERASMI è importante perchè è necessario garantire che le comunità siano rafforzate dai processi migratori e non al contrario indebolite da fenomeni di marginalizzazione e radicalizzazione. Crediamo che questo obiettivo possa essere raggiunto al meglio sostenendo coloro che sono già consapevoli dell'importanza di questo processo e creando dei network solidi.



Foto di gruppo del consorzio ERASMI all'avvio del progetto ad Halberdtadt

LA PARTNERSHIP

Il consorzio ERASMI consiste di 6 partner provenienti da 5 Paesi europei

ERASMI (Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant & Refugee Inclusion) è cofinanziato dal Programma Erasmus+ dell'Unione Europea e coinvolge I seguenti partners:

EUEI è un organismo danese specializzato nella creazione di piattaforme online, ambienti di apprendimento immersivi e nel fornire risorse e strumenti finalizzati a creare esperienze significative di apprendimento.

Momentum è un'organizzazione irlandese focalizzata sullo sviluppo di piattaforme e programmi di apprendimento per l'educazione, con una particolare competenza nello sviluppo di social media, digital media e contenuti formativi come strumento efficace nel raggiungere gruppi di soggetti marginalizzati.

L'Università di Scienza Applicate di Harz, leader di progetto, persegue un servizio e una strategia di ricerca orientata alla pratica con un valore aggiunto regionale e un network internazionale che si avvale dell'integrazione tra le sue tre discipline: economia, automazione e informatica, e scienze amministrative. L'Università è coinvolta in vari progetti di ricerca con un focus su asilo e integrazione.

T.C. Tuzla Kaymakamlığı è un'autorità pubblica turca che coordina I servizi forniti dalle istituzioni e organizzazioni pubbliche di Tuzla che si occupano di integrazione economica, sociale e culturale.

TVW GmbH è un'azienda privata di medie dimensioni con un focus sull'orientamento di aziende, start-ups, organizzaizoni pubbliche e ONG.

Frontiera Lavoro è una cooperativa sociale italiana specializzata nel miglioramento delle opportunità di inserimento professionale dei gruppi vulnerabili.

LA COOPERAZIONE TRA GLI STAKEHOLDERS



I fattori di successo e gli ambiti di azione sono stati individuati sulla base dell'analisi delle migliori pratiche.

Il tema dell'asilo e della migrazione è divenuto sempre più importante negli ultimi anni. Indipendentemente dal fatto che si tratti di una migrazione forzata o volontaria, la chiave del successo nel nuovo paese di arrivo è l'integrazione. Non solo gli attori statali, ma anche gli attori non statali rivestono un ruolo sempre più importante nel processo dell'integrazione sociale grazie alla costituzione di strutture di netowork eterogenei

Considerata la complessità di questo ambito di intervento, una cooperazione stretta e mirata in tali strutture di rete è da ritenersi un approccio strategico vincente per una integrazione positiva. Questo è l'obiettivo per cui ERASMI è stato ideato. Per identificare I fattori di successo e gli ambiti di intervento dei differenti gruppi di attori, abbiamo prima svolto un'analisi delle migliori pratiche. Sulla base dei risultati di tale analisi, intendiamo affrontare in questo toolkit I seguenti argomenti volti al rafforzamento della capacità di azione, alla professionalizzazione, e al miglioramento della visibilità dei network:

- Comunicazione interna ed esterna
- Creazione, sviluppo e implementazione del network
- Moderazione
- Coordinamento e leadership
- Project management
- Implementazione del gruppo di lavoro

Così facendo il progetto ERASMI intende portare il suo contributo nel rafforzamento degli attori eterogenei che operano nell'ambito dell'integrazione di migranti e rifugiati.

APPLICAZIONE DEL TOOLKIT



Questo toolkit fornisce metodi, strumenti e risorse orientati ai bisogni dei network multi-attore

Siamo consapevoli che I gruppi di attori che operano nell'ambito del lavoro di integrazione di migranti e rifugiati sono molto eterogenei. Presentano forme, strutture e professionalità differenti. Alla luce di questa sfida abbiamo stilato un totale di 38 strumenti che si prefiggono di sostenere, semplificare e professionalizzare il vostro lavoro di network. Non ogni strumento presentato sarà ugualmente rilevante per ciascun gruppo di attori. Il nostro toolkit è stato concepito in modo tale che sia per voi possibile individuare e interfacciarsi con gli strumenti che sono rilevanti per I vostri interessi e bisogni specifici. Le categorie e gli strumenti non sono tra di loro necessariamente legati, ma possono essere visionati e utilizzati in maniera indipendente gli uni dagli altri.

Nella selezione degli strumenti abbiamo privilegiato l'utilizzo di metodi e strumenti più possibile a costo zero. L'obiettivo è quello di fornire un'ampia gamma di strumenti. Quindi ogni strumento basato sul web (nella sua versione standard) offre una versione gratuita con accesso limitato ad alcune funzioni ed una versione a pagamento con funzioni più estese. (Fa eccezione Monday, che non prevede una versione gratuita). Per alcuni strumenti troverete negli allegati al presente documento del materiale aggiuntivo che vi consentirà di approfondire l'argomento. Troverete I contenuti corrispondenti nella sezione "8. Risorse aggiuntive" clicca do su "Clicca qui per saperne di più".

Tutti gli strumenti forniscono indicazioni sulla dimensione del gruppo adatta a quel tipo di strumento.

Questa è solo una raccomandazione; nella maggior parte dei casi gli strumenti possono essere utilizzati in maniera flessibile a seconda del loro ambito di applicazione e dell'obiettivo che si intende raggiungere. Le icone vanno interpretate come di seguito:



Gruppi di piccola dimensione, fino a circa 10 persone



Gruppi di media dimensione, fino a circa 30 persone



Gruppi di grande dimensione, a partire da circa 30 persone

Vi auguriamo di apprendere l'utilizzo di questi nuovi strumenti e metodi con successo e soddisfazionemethods!

GLI STRUMENTI

COMUNICAZIONE

01 JOUR FIXE	12
02 INCIDENTI CRITICI	14
03 ZOOM	16
04 SKYPE	18
05 DROPBOX	20
06 SLACK	22
07 KAHOOT!	24

CREAZIONE E SVILUPPO DELLA RETE

01 STAND UP	28
02 GRUPPI LINKEDIN	30
03 BIG ROOM PLANNING	32
04 PLANNING CARD GAME	34
05 TEAM OF TEAMS	36

MODERAZIONE

01 METODO FISHBOWL	40
02 WORLD CAFÉ	42
03 OPEN SPACE	44
04 FLINGA	46
05 THINKING HATS DI DE BONO	48
06 ACCORDI DI GRUPPO	50
07 PARKING LOT	52

COORDINAMENTO E LEADERSHIP

01 MODELLO A TRE COMPONENTI	56
02 CICLO DI DEMING	58
03 IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER	60
04 ANALISI DEL CAMPO DI FORZA	62
05 URGENZA LEGITTIMAZIONE FORZA	64
06 GRIGLIA POTERE INTERESE	66
07 PROGRAMMA AMBASCIATORE	68

PROJECT MANAGEMENT

01 MONDAY	72
02 GRAFICO BURNDOWN	74
03 MINTZBERG-STRATEGIA-PONTE	76
04 SVILUPPO DEL TARGET	78
05 ANALISI - SWOT	80
06 ANALISI DELL'IMPATTO DI TREND	82
07 BUDGET A BASE ZERO	84

SVILUPPO DEL TEAM DI LAVORO

01 CULTURA ORGANIZZATIVA	88
02 VALORE DEL TARGET	90
03 MODELLO DELLA NINFEA	92
04 PACK YOUR PROBLEMS	94
05 OFFICE VIBE	96



COMUNICAZIONE

QUESTO PARAGRAFO DESCRIVE METODI E STRUMENTI CHE SUPPORTANO LA COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA DEI NETWORK.

01 JOUR FIXE
02 INCIDENTI CRITICI
03 ZOOM
04 SKYPE
05 DROPBOX
06 SLACK
07 KAHOOT!

Comunicazione

JOUR FIXE

Utilizza Jour Fixe per facilitare lo scambio e la pianificazione.

1. Introduzione

Una jour fixe è una riunione regolare del team o della rete di gestione del progetto..

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Questo metodo è molto utile per riunire tutti I partecipanti di un progetto o di un netwok in una data prefissata e rende più agevole lo scambio su problemi e questioni da affrontare. Ciò facilita la pianificazione dei passaggi successivi.

3. Requisiti

Nessun prerequisito richiesto per utilizzare questo metodo.

4. Preparazione

Affinchè il metodo jour fixe sia efficace è necessario che la riunione sia organizzata da un membro del gruppo (calendario, luogo, inviti etc) e che durante la riunione venga redatto un verbale. Il verbale consente di documentare gli sviluppi del progetto e permette agli assenti di essere sempre aggiornati.

Nella fase di organizzaione della riunione, vanno tenuti in considerazione I seguenti aspetti:

- Quali sono gli argomenti rilevanti per I membri del gruppo? Su cosa vorremmo essere informati se fossimo al loro posto?
- Su quali argomenti e questioni abbiamo bisogno del feedback e dei suggerimenti dei membri?
- Qual è il miglior modo di procedere per raggiungere entrambi gli obiettivi?

5. Materiale necessario

Per orientarsi è possibile usare le domande di esempio contenute nel paragrafo 8, Risorse complementari. Una lavagna a fogli mobili o una lavagna bianca e pennarelli di diversi colori possono essere utili per visualizzare e documentare. A seconda dell'argomento trattato può risultare utile anche una presentazione digitale preparata in anticipo.

6. Attuazione

1. Parla del progetto per circa 10-20 minuti. A cosa si sta attualmente lavorando e qual è lo stato attuale del progetto?

2. A ciò seguono circa 20-60 minuti di domande in merito alle quali la leadership ha bisogno degli input forniti dai singoli membri e dal gruppo di network.

3. A questo punto le domande dei componenti e dei gruppi del network riguardanti il progetto possono essere discusse per 10-40 minuti.

4. Infine dovrebbero restare fino a 30 minuti di tempo da dedicare ad altri argomenti rilevanti in base ai bisogni dei membri.

5. Dopo il Jour Fixe, occorre delineare le conclusioni. Quali nuove conoscenze abbiamo acquisito? Quali preoccupazioni sono state sollevate e come possiamo affrontarle? A questo punto è importante raccogliere I frutti di questa comunicazione delineando I successivi passaggi. Tuttavia è importante tenere presente che lo scopo non è quello di riproporre ciò che è stato discusso in maniera acritica. Il leader deve comprendere quali sono I problemi e orientare I suggerimenti dei partecipanti verso proposte tese a incentivare la produttività

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni vi invitiamo alla seguente lettura:

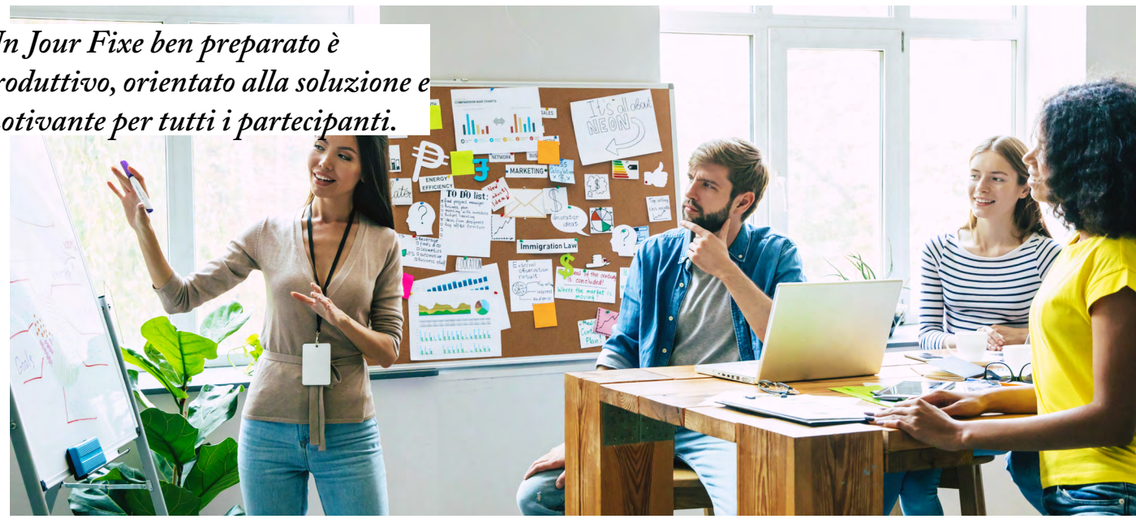
Reckzügel, M. (2017). Projektgespräch – Jour fixe – Meeting. essentials, 5–8.doi:10.1007/978-3-658-18062-1_3.

8. Risorse complementari

Nel jour fixe possono essere condivise le seguenti domande e tematiche

- Di cosa ti stai occupando in questo momento?
- Qual è il tuo compito più importante in questo momento?
- Come posso aiutarti?
- Mi piacerebbe lasciarti con:...

Un Jour Fixe ben preparato è produttivo, orientato alla soluzione e motivante per tutti i partecipanti.



Comunicazione

INCIDENTI CRITICI

Utilizza la metodologia degli incidenti critici per analizzare I problemi della comunicazione interculturale.

1. Introduzione

Il metodo degli Incidenti Critici consiste nel raccogliere e discutere esempi di realtà interculturali che rappresentano situazioni in cui si verificano incomprensioni, problemi o conflitti a causa delle differenze culturali tra le parti che interagiscono.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Questo metodo si propone di sensibilizzare I partecipanti rispetto al fatto che le proprie interpretazioni e spiegazioni del comportamento di altre persone o gruppi sono influenzate dalla propria cultura di riferimento. Ciò richiede l'importanza di saper riconoscere e di saper riflettere sulle differenze culturali.

3. Requisiti

Tale metodo richiede alle persone coinvolte una certa dose di pazienza e di essere disposte ad assumere il punto di vista di un altro sistema culturale di pensare e agire.

4. Preparazione

For a successful application of the method, Per un'applicazione efficace del metodo è necessaria una buona preparazione. Solo così sarà possibile fare in modo che le persone coinvolte interagiscano tra di loro in una modalità funzionale a risolvere il problema. Ciò consente la comprensione e l'elaborazione di soluzioni sostenibili. Se da una parte questo processo richiede una grande dose di pazienza, dall'altra aumenta la gratificazione delle persone coivolte mano a mano che sperimentano la disponibilità a collaborare.



5. Materiale necessario

E' possibile utilizzare esempi già pronti di Incidenti critici. In alternativa I partecipanti possono fare un brainstorming ed elencare una serie di esperienze o questioni riguardanti specifiche situazioni comunicative, interculturali o più in generali sociali (ad esempio shock culturali, problemi di comunicazione, o scambi interculturali).

6. Attuazione

Lo svolgimento è semplice ed efficace:

1. Presenta un incidente critico o fai un brainstorming su possibili incidenti critici insieme ai partecipanti.

2. Discuti gli incidenti critici e le diverse interpretazioni della situazione insieme ai partecipanti

3. Rifletti insieme sulle interpretazioni emerse

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni vi invitiamo alla seguente lettura:

Reimann, A. (2019). Culture, Context, Communication: Critical Incidents for Raising Cultural Awareness (English Edition) (3. ed.). Intergraphica Press.

Pedersen, Paul (1994): The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World (Contributions in Psychology). Praeger.

Qui è possibile trovare un esempio video:

https://www.youtube.com/watch?v=CSp-N9h-oFw0&feature=emb_rel_end





Comunicazione

ZOOM

Utilizza Zoom per consentire la comunicazione anche in situazioni di distanza fisica grazie all'aiuto di incontri virtuali.

1. Introduzione

Zoom è il servizio leader di mercato nell'ambito della comunicazione video. Questo stumento fornisce una piattaforma basata su cloud semplice ed affidabile per audio e videoconferenza, collaborazione, chat e webinar mediante l'utilizzo di dispositivi mobili, desktops, telefoni e room systems.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Zoom supporta lo schermo condiviso, rendendo la partecipazione più interattiva e istruttiva. Per coloro che intendono ospitare un webinar online, le funzionalità del webinar video di Zoom consentono l'accesso fino a 100 partecipanti in modalità interattiva, con la possibilità di pacchetti fino a 100.000 partecipanti in modalità solo visualizzazione.La condivisione avviene in un solo click ed è supportata la funzione del doppio schermo. L'attivazione delle" breakout room" consente ai gruppi di passare senza soluzione di continuità da un singolo gruppo a molteplici gruppi più piccoli ed infine tornare a una sessione di gruppo allargata. Sono disponibili diverse versioni con diverse fasce di prezzo. Tuttavia gli user registrati sono autorizzati all'utilizzo del servizio in maniera gratuita con funzionalità limitate. Ad esempio la durata delle videoconferenze di gruppo nella versione gratuita è di max 40 minuti.

3. Requisiti

Per usare Zoom occorre scaricare e installare l'applicazione Zoom sul proprio device: computer, smartphone, oppure tablet con accesso a internet. Oltre alla necessità di un device è da considerarsi utile il possesso di competenze digitali basiche.

4. Preparazione

Per avviare un meeting o un evento, occorre registrarsi su Zoom e avere un proprio account. Gli altri partecipanti non sono tenuti ad avere un proprio account ma possono partecipare tramite il proprio browser di rete.

5. Materiale necessario

Per pianificare un meeting e inviare I relativi inviti è necessario avere un account Zoom. Non è invece necessario avere un account per partecipare. Durante un meeting virtuale è necessario che tutti I partrecipanti abbiano una connessione internet stabile.

6. Attuazione

Il funzionamento è semplice ed efficace:

1. Dall'area Menù principale di Zoom, avvia una riunione istantanea cliccando su Nuova riunione (area arancione)



Le riunioni virtuali mediante utilizzo di software di video telefonia consentono una partecipazione alle riunioni flessibile e indipendente dalla propria ubicazione, e permettono di aumentare la produttività.

2. Adesso puoi invitare I membri del network o altri partecipanti alla riunione. Clicca sull'icona "Partecipanti". Si aprirà un menù pop-up dal quale potrai scegliere se inviare gli inviti per email o per messaggio. Puoi anche copiare il link di invito e copiarlo su Monday o Slack.

3. Se vuoi pianificare una riunione futura, clicca su "Calendario". Lì puoi selezionare l'orario della riunione e scegliere tra sala d'attesa o ID riunione in "Sicurezza". Così facendo non sarà consentito l'accesso alla riunione da parte di utenti esterni. E' inoltre possibile scegliere se consentire ai partecipanti di tenere la propria videocamera e il proprio microfono attivati oppure spenti. Nel passaggio successivo occorre salvare la riunione pianificata. Quando invierai via mail la voce del calendario, I partecipanti riceveranno il link di accesso e l'ID della riunione.

4. La riunione può essere facilmente avviata all'orario pianificato usando le funzioni del programma di Zoom.

7. Ulteriori informazioni

Qui puoi trovare dei video tutorials:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLK-pRxBfeD1kEM_I1lId3N_Xl77fKDzSXe

Clicca qui per accedere direttamente allo strumento:

www.zoom.us



Comunicazione

SKYPE

Utilizza Skype per organizzare degli incontri virtuali e per fare telefonate internazionali a basso costo.

1. Introduzione

Skype è uno strumento gratuito online che permette di chiamare online, inviare messaggi e fare chiamate internazionali a basso costo verso cellulari o telefoni fissi. La versione Skype for Business consente inoltre di instaurare collaborazioni efficaci con I propri partner.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Skype consente ai propri utilizzatori di connettersi con persone da tutto il mondo tramite messaggi, audiochiamate e videochiamate. Ciò assicura uno scambio agevole tra singoli membri o con altre organizzazioni di network e favorisce collaborazioni efficaci. Skype può essere utilizzato per vari tipi di riunioni, ad esempio workshops, seminari, o meeting periodici di aggiornamento.

3. Requisiti

Per usare Skype è necessario che tutti I componenti del network abbiamo un indirizzo mail e una connessione internet stabile durante la riunione. Inoltre è da considerarsi utile il possesso di competenze digitali basiche.

4. Preparazione

Chiunque voglia utilizzare Skype deve necessariamente avere un proprio account su Skype. L'account è gratuito e facile da creare. Inoltre la persona che organizza il meeting deve essere in possesso degli indirizzi emali o dei nomi degli utenti Skype che partecipano al network. E' infine importante tenere conto dell'obiettivo della riunione Skype.

5. Materiale necessario

Per utilizzare Skype è sufficiente avere un proprio account. Potresti inoltre avere bisogno di materiali specifici per la riunione o per il workshop.

6. Attuazione

Il funzionamento è semplice ed efficace:

1. Crea un account con Skype e scarica l'applicazione desktop da internet. In alternativa o in aggiunta puoi scaricare la app Skype tramite I rispettivi app stores presenti sui dispositivi mobili.

2. Se vuoi tenere una riunione con un solo partner, puoi cercarlo tramite il campo di ricerca e aggiungerlo tra I contatti oppure chiamarlo direttamente.



Se vuoi tenere riunioni periodiche con più partner, crea una nuova chat di gruppo. Clicca su "Nuovo gruppo" sotto il campo "Nuova chat" e poi aggiungi I tuoi partner. Se vuoi tenere una riunione o un workshop, puoi creare una nuova riunione sotto la voce "Riunione". A questo punto ci sono varie opzioni per condividere il meeting. Ad esempio puoi inviare ai tuoi partner il link visualizzato.

3. Svolgi la tua riunione o workshop. Importante: comunica in maniera chiara ai tuoi partner l'orario e l'argomento dell'incontro.

7. Ulteriori informazioni

Clicca qui per accedere direttamente allo strumento:

www.skype.com



Comunicazione

DROPBOX

Utilizza Dropbox per condividere files e collaborare a files condivisi.

1. Introduzione

Dropbox è un servizio di archiviazione basato su cloud gratuito nella sua versione base e ampiamente conosciuto per la sua facilità di utilizzo. Secondo Dropbox più di 6.000 agenzie educative utilizzano software basati su cloud. Dropbox è utilizzato in molte scuole come soluzione di archiviazione condivisa di tutti I tipi di documenti, risorse e programmi di lezione. Il vantaggio è che I files si trovano in un unico posto accessibile a tutti.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Dropbox consente la condivisione di documenti di grandi dimensioni e il trasferimento di documenti che sono troppo sensibili per essere inviati via mail. L'archiviazione sicura di documenti cui possono avere accesso soltanto persone autorizzate su invito è uno dei vantaggi principali del software. I documenti possono essere modificati da più persone nello stesso momento.

3. Requisiti

Per utilizzare Dropbox occorre avere un account. E' inoltre necessario essere in possesso di un computer, uno smartphone, o un tablet con accesso a internet. E' inoltre da considerarsi utile il possesso di competenze digitali basiche.

4. Preparazione

Ci sono tre modi per accedere al proprio account: tramite app mobile, app desktop e sito internet Dropbox. Per fruire di Dropbox al meglio è consigliabile installare le relative app sul proprio smartphone, tablet e computer.

5. Materiale necessario

Chiunque voglia utilizzare il servizio deve avere un proprio account Dropbox.

6. Attuazione

1. Crea un'area condivisa per collaborare col tuo gruppo di lavoro. Con un'area dedicata al gruppo/network ben organizzata potrai subito iniziare a utilizzare le funzioni di Dropbox. Il gruppo ha uno spazio di lavoro condiviso che funziona come un mezzo di archiviazione condivisa. Puoi creare cartelle per singoli membri o per l'intero network. Crea una struttura chiara di cartelle in modo da tenere facilmente traccia di tutto.

2. Adesso dovresti aggiungere altri utenti al gruppo di lavoro. Se il network ha meno di 50 membri puoi aggiungerli semplicemente tramite un click. Puoi inserire gli indirizzi mail tramite l'area di utilizzo dell'amministratore. Oppure puoi usare l'Active Directory Connector. Tuttavia risulta più facile inserire gli indirizzi mail tramite l'area amministratore



3. Affinchè tutti I partecipanti siano aggiornati informali regolarmente riguardo agli sviluppi principali.

4. Con la app desktop le cartelle possono essere create e spostate usando la funzione trascina e rilascia, che semplifica la gestione.

5. Per ottenere un più elevato livello di sicurezza, può essere attivato un controllo in due fasi per tutto il gruppo di lavoro, richiedendo un codice in aggiunta alla password.

6. E' inoltre possibile linkare Dropbox alle tue app di produttività preferite. Dropbox offre anche una lista di partner per l'integrazione di terze parti.

7. Ulteriori informazioni

Qui puoi trovare dei video tutorials.

https://help.dropbox.com/learn/video-tutorials

Clicca qui per accedere direttamente allo strumento:

www.dropbox.com



Comunicazione

SLACK

Usa Slack per favorire una comunicazione efficace nel tuo network.

1. Introduzione

Slack è una piattaforma intuitiva, innovativa e integrata ideata per condividere, collaborare e comunicare. Viene utilizzata prevalentemente da aziende e organizzazioni allo scopo di ridurre la necessità delle mail, ma sta diventando sempre più diffusa anche nell'ambito dell'educazione e della formazione. Grazie alla sua facilità di utilizzo è particolarmente adatta a network decentrati. La versione base gratuita è sufficente per piccoli network.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Questo strumento consente un servizio di messaggistica diretta e di gruppo, la condivisione di documenti, e l'integrazione di app di terze parti. Consiste fondamentalmente in una chat room con funzionalità che la rendono una ottima risorsa per network e gruppi di lavoro.

3. Requisiti

Per il suo funzionamento occorre aprire uno spazio di lavoro Slack. E' inoltre necessario essere in possesso di un computer, uno smartphone o un tablet con accesso a internet. E' inoltre da considerarsi utile il possesso di competenze digitali basiche.

4. Preparazione

Per comunicare tramite Slack, assicurati che chiunque intenda utilizzarlo abbia accesso ad esso. Puoi cominciare con un singolo gruppo di lavoro o includere un intero network. Come primo step invita I membri. Crea user dedicati ai gruppi per I singoli gruppi di lavoro, ad esempio @ricerca o @socialmedia.

5. Materiale necessario

Tutto ciò che occorre è un accesso a Slack e che ogni membro sia in possesso di un dispositivo collegato a internet.

6. Attuazione

1. Crea il tuo primo canale e aiuta gli altri partecipanti ad accedere. Puoi creare un canale per lo scambio di tutte le informazioni.

2. Ora organizza I canali per I diversi gruppi di lavoro e altre aree rilevanti.

3. Non dimenticare di includere la comunicazione e il coinvolgimento dei membri. La cultura della rete può beneficiare di canali che rappresentano i successi. Aiuta anche a creare canali social o gruppi di risorse per altre preoccupazioni dei membri della rete. Ad esempio, i canali per i genitori con barriere assistenziali possono supportarli nella gestione di determinati progetti.

4. Slack può essere integrato con altri strumenti che il tuo team e il tuo network utilizzano per raccogliere tutto in un unico spazio. Ad esempio Slack può essere connesso a strumenti per la comunicazione quali Zoom, Gmail, Outlook ecc.

5. Puoi anche aprire un canale pubblico a partner esterni e lavorare in quello. Questo permette a team di diversi network di comunicare tra di loro. Per fare ciò occorre inviare un invito al canale condiviso a tutti I partner interessati.

6. Una comunicazione vivace è ancora più importante quando si lavora da casa. Per raggiungere questo obiettivo puoi:

- Organizzare un sistema di promemoria in modo che tutti I partecipanti possano dare I propri aggiornamenti
- Organizzare dei caffè virtuali per il team utilizzando la app donut
- Avviare una audio e video chiamata tramite la funzione chiamata di Slack



- gla condivisione dello schermo e offrire un margine di flessibilità per tutti I membri, ad esempio registrando tutte le video chiamate tramire Zoom e caricandole poi su Slack

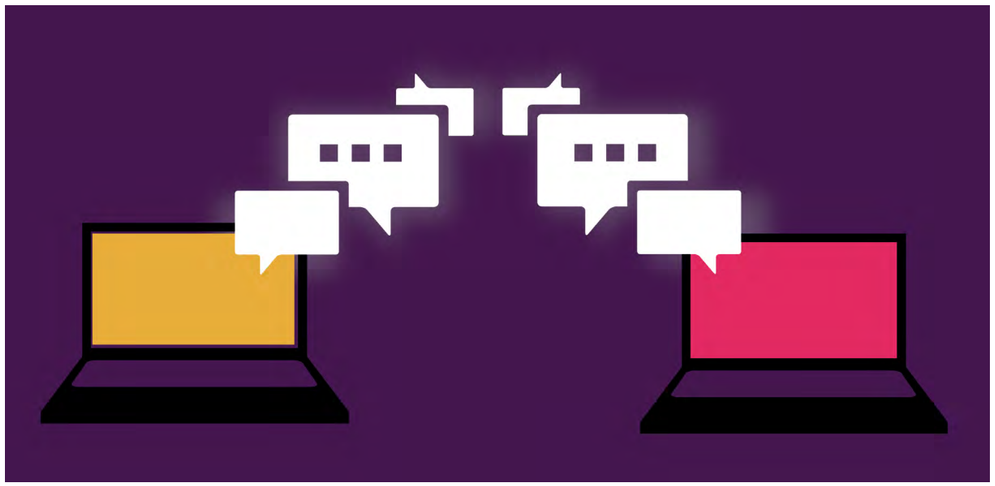
7. Ulteriori informazioni

Qui puoi trovare dei video tutorials:

https://www.youtube.com/playlist?list=PL8g8gMgvOS95ACmRNNlVY-F6Wbc-lW8W4

Clicca qui per accedere direttamente allo strumento

www.slack.com



Comunicazione

KAHOOT!

Usa Kahoot! Per apprendere e fornire conoscenze attraverso il gioco.

1. Introduzione

Kahoot! È una piattaforma di apprendimento gratuita basata sul gioco. Questo strumento consente di apprendere nuovi argomenti in maniera interattiva attraverso il coinvolgimento dei partecipanti. In Kahoot! Gli argomenti e le lingue possono essere personalizzati.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

I membri di un network possono acquisire e misurare le proprie conoscenze attraverso dei quiz interattivi. Kahoot! Ti permette di individuare le lacune tra I membri e I gruppi di un network e di intervenire in maniera personalizzata. Grazie alle sue funzionalità ludiche la valutazione delle conoscenze può essere fatta in maniera informale e, soprattutto, senza alcun tipo di pressione sui partecipanti. Gli ambiti di applicazione spaziano dal sostegno all'apprendimento ai giochi rompighiaccio.

Ad esempio questa app può essere usata per svolgere briefing a cadenza periodica su avvenimenti politici dell'attualità, sviluppo demografico, o temi professionali rilevanti per il lavoro e le attività del network.

Kahoot! Può essere utilizzata anche per far interagire I membri di un network internazionale o interregionale attraverso un quiz informale sul paese o sulla città.

Inoltre questa app può essere usata per sostenere e sviluppare un processo interattivo di apprendimento in un network ampio ed eterogeneo. Ad esempio può essere creato un quiz nel quale I partecipanti devono indovinare chi ha quali competenze e focus all'interno del network. Un breve esempio: l'ufficio culturale X ha un buon network nei progetti culturali per rifugiati. La domanda è quindi: quale di questi quattro soggetti è ben connesso nell'ambito dei progetti culturali per rifugiati? La risposta corretta dovrebbe essere ufficio culturale X. Questo esercizio può essere fatto in molti modi e può contribuire alla conoscenza reciproca dei partecipanti al network.

Ultimo ma non meno importante Kahoot! Può essere usato semplicemente come uno strumento di apprendimento: informazioni rilevanti per il network possono essere richiamate e ancorate alla memoria dei partecipanti mediante domande ripetute.

3. Requisiti

E' necessario essere in possesso di un computer, uno smartphone o un tablet con accesso a internet.

4. Preparazione

Per usare Kahoot! Occorre procedere alla creazione di un account sul sito internet.

5. Materiale necessario

Ti occorre soltanto avere un account Kahoot!

6. Attuazione

1. Per creare un quiz, clicca su "Crea" e poi su "Quiz"

2. Poi puoi inserire delle informazioni generali riguardanti il quiz, ad esempio scegli un'immagine e un titolo, seleziona poi il pubblico e la lingua

3. Con il pulsante "Aggiungi una domanda" puoi creare una domanda. Inserisci la tua domanda. Puoi inserire il testo, le risposte possibili, il tempo a disposizione dei partecipanti per rispondere e, se necessario, un'immagine.

4. Lo step 3 deve essere ripetuto per ogni domanda

5. Dopo aver creato il quiz, clicca su "Salva". Adesso puoi pubblicare il quiz.

6. Prima di pubblicare il test verifica tu stesso se funziona

7. Se vuoi condurre il quiz con I partecipanti, devi selezionare quest'opzione dal menù principale. Qui scegli come vuoi far svolgere il quiz. "Classico" significa che ogni persona dà la propria risposta e le rispettive risposte non sono visibili agli altri. L'opzione "modalità di gruppo" consente di inserire le risposte da diversi dispositivi e di visualizzare le risposte degli altri.

8. Un PIN apparirà a questo punto nella pagina inziale del quiz. I partecipanti dovranno inserire il PIN sul proprio dispositivo per accedere al quiz.

9. Adesso puoi vedere I partecipanti che hanno avuto accesso al quiz.

10. Che il quiz abbia inizio!

11. Dopo che ogni partecipante ha risposto individualmente, si procede alla valutazione.

7. Ulteriori informazioni

Clicca qui per accedere direttamente alla app:

https://kahoot.com



CREAZIONE, SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEL NETWORK

IN QUESTO PARAGRAFO TROVERAI LA DESCRIZIONE VARI METODI E STRUMENTI CHE PERMETTONO A GRUPPI DI STAKEHOLDER MULTI-ATTORE DI SVILUPPARE STRATEGIE CONGIUNTE

01 STANDUP
02 GRUPPI LINKEDIN
03 BIG ROOM PLANNING
04 PLANNING CARD GAME
05 TEAM OF TEAMS

Creazione, sviluppo e implementazione del network

STANDUP

Usa Standup per avviare una breve riunione periodica con il team di progetto

1. Introduzione

In molte attività dei team di lavoro c'è la necessità di riunioni brevi e informali dove le persone interagiscono brevemente e si scambiano informazioni importanti. La necessità di uno scambio regolare di informazioni nei gruppi aumenta dopo che un progetto è stato avviato. Lo strumento della riunione consente al team di regolarsi e coordinarsi in un breve lasso di tempo e rafforza la coesione. Lo stesso principio può essere applicato ad altri gruppi e attività nella modalità di un regolare Standup.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Standup permette al team di reagire con maggiore flessibilità agli sviluppi del processo e di identificare eventuali ostacoli insieme. Inoltre lo scambio costante e la comunicazione regolare possono rafforzare il network. Dato che richiede solo pochi minuti, Standup è particolarmente adatto per progetti in corso già avviati. La riunione serve per aggiornare il team sugli sviluppi del progetto. Fornisce anche lo spazio per porre delle domande e concordare le azioni di progetto.

3. Requisiti

Tutti I partecipanti devono essere in grado di comunicare le loro attività passate e future nelle rispettive azioni di progetto. A tal proposito potrebbero avere bisogno di programmi di documentazione adeguati. I partecipanti al progetto devono essere informati ed esperti riguardo ai propri incarichi lavorativi in modo da poter sollevare e risolvere problemi in maniera rapida. Sarebbe preferibile spiegare ai membri di progetto la metodologia e le finalità di Standup precedentemente..

4. Preparazione

Affinchè tutti I membri di progetto possano incontrarsi è necessario stabilire in anticipo una data. Lo Standup è bene che venga avviato in orario e che venga concluso massimo 15 minuti dopo, pertanto la relativa durata deve essere concordata in anticipo.
Potrebbero essere necessari dei preparativi tecnici o organizzativi, quindi una stanza con un supporto per la moderazione, come ad esempio una lavagna, potrebbe rivelarsi utile. In un progetto con un network decentrato soluzioni per la comunicazione digitali sono indispensabili ai fini dello Standup.

5. Materiale necessario

Nessun materiale richiesto.

6. Funzionamento

1. L'organizzatore avvia lo Standup in orario e dovrebbe organizzarlo per argomenti in modo che ci sia una struttura. In alternativa la struttura può limitarsi alle richieste da condividere. In una riunione Standup, come suggerisce la parola stessa, le persone dovrebbero stare in piedi. Ciò conferisce alla riunione il dinamismo necessario. In certe circostanze stare seduti favorisce l'intimità, rischiando di compromettere il processo.

2. I membri del team possono adesso riferire in maniera breve e sintetica sul proprio lavoro in base alla scaletta prestabilita e possono rispondere alle seguenti domande:

- Cosa ho fatto ieri per raggiungere l'obiettivo di lavoro?
- Cosa farò domani per raggiungerlo?
- Quali ostacoli ho incontrato nel raggiungimento del mio obiettivo?

Queste sono delle domande per orientare lo Standup non obbligatorie, ma utili. In particolare la domanda relativa agli ostacoli incontrati nel proprio lavoro rappresenta un punto chiave dello Standup. Porre questa domanda facilita lo svolgimento del processo e il coinvolgimento degli altri partecipanti.

Se ci fossero delle richieste da parte degli altri membri, occorre riservargli uno spazio. E' importante che le domande siano concise, e che si trovino soluzioni veloci.

3. L'organizzatore ha la responsabilità di riassumere le conoscenze acquisite e renderle disponibili.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

Stray, V., Sjøberg, D. I. & Dybå, T. (2016).
The daily stand-up meeting: A grounded theory study. Journal of Systems and Software, 114, 101–124. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.01.004.

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Errori tipici quando si utilizza Standup

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



Creazione, sviluppo e implementazione del network

GRUPPI LINKEDIN

Usa I gruppi Linkedin per creare opportunità di scambio interattivo.

1. Introduzione

Linkedin è un social network per creare e mantenere contatti di lavoro. Linkedin offre uno spazio per progetti, network e iniziative affinchè persone con simili interessi possano condividere le proprie conoscenze ed esperienze, chiedere consigli e creare preziose connessioni.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

All'interno di un gruppo puoi partecipare a conversazioni, trovare risposte e inviare messaggi ad altri gruppi. I gruppi Linkedin sono il posto giusto per I membri attivi di progetti che vogliono scambiarsi idee e per I network che vogliono costruire una comunità utile. La partecipazione attiva all'interno di un gruppo aiuta il network a connettersi con altri progetti e nuove iniziative nella propria area di interesse.

3. Requisiti

Tutti I partecipanti devono essere in possesso di una rete internet e di un account Linkedin. Questo strumento è prevalentemente gratuito.

4. Preparazione

Prima di usare Linkedin è necessario chiarire quale sia il reale obiettivo del gruppo. Di conseguenza dovrebbero esserci delle regole, una visione, un programma. Questo aspetto è importante perchè occorre sapere cosa cercare per trovare I progetti e I network adatti. Inoltre è auspicabile creare contenuti dedicati al gruppo affinchè I suoi membri possano essere informati, stimolati e possano collaborare tra loro.

5. Materiale necessario

Tutto ciò che serve è avere un accesso a Linkedin. E' comunque necessario, per mantenere il gruppo attivo, che gli amministratori creino regolarmente dei contenuti di interesse per l'obiettivo del network.

- ◊ Contributi personali
- ◊ Link e video
- ◊ Contributi alla discussione, ecc

6. Funzionamento

Per creare un gruppo su Linkedin
1.Vai sul sito linkedin.com/ gruppi/

2. Sulla home clicca su "Crea nuovo gruppo" sulla pagina in alto a destra.

3. Scegli un nome appropriato per il gruppo, scrivi una descrizione, definisci le regole e gestisci le impostazioni sulla privacy.



7. Ulteriori informazioni

Clicca qui per accedere direttamente allo strumento:

www.linkedin.com

Creazione, sviluppo e implementazione del networkt

BIG ROOM PLANNING

Usa Big Room Planning per gestire sfide complesse di pianificazione.

1. Introduzione

Big Room Planning descrive la metodologia di un incontro di progettazione che coinvolge più di un gruppo di lavoro nello stesso luogo e momento. Questo metodo è ideale per affrontare un progetto nell'ambito di un network.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Le finalità del Big Room Planning potrebbero anche essere vaghe. In generale questo metodo è utile per raggiungere obiettivi prefissati di progetto e network entro un periodo prestabilito. A questo scopo tutti I membri del team si incontrano in "one big room" per due giorni di incontri durante I quali lavorano intensamente all'elaborazione di un piano, identificano interdipendennze e rischi, creano una consocenza reciproca, e rafforzano la propria identità di network.

3. Requisiti

Affinchè un evento del genere possa svolgersi è fondamentale che tutte le persone coinvolte abbiano un modo di comunicare tra di loro. Ciò può avvenire in una big room (con aree o stanze per riposarsi) oppure tramite una soluzione digitale che offra la possibilità di sconnettersi (ad esempio Zoom). Dal momento che il metodo Big Room comporta due giorni di incontri, assicurati che le stanze siano disponibili per il periodo necessario.

4. Preparazione

Assicurati la disponibilità di una stanza di adeguate dimensioni o della infrastruttura tecnica necessaria. Il metodo Big Room Planning richiede inoltre I seguenti passaggi:

1. incaricare una persona di parlare del network, del progetto, o della visione. Può essere il leader del network o un'altra figura responsabile.

2. assicurarsi che partecipino al Big Room Planning tutte le persone rilevanti per il progetto

3. preparare un piano generale di programmazione delle attività che contenga l'obiettivo generale del progetto o del network e le azioni necessarie per raggiungerlo.

Durante il Big Room Planning I diversi team lavoreranno sulle singole azioni. Occorre stabilire in anticipo chi è in quale team. Ad esempio I team potrebbero essere formati sulla base delle competenze.

5. Per facilitare la cooperazione, può essere precedentemente nominato un moderatore all'interno di ciascun gruppo. Questo non è sempre necessario: dipende dall'esperienza e dalle dimensioni del gruppo.

6. Una volta conclusa la fase di pianificazione, traccia un programma con I punti da affrontare (incluse le pause) per entrambi I giorni di incontro. Questo programma dovrà essere condiviso con tutti.

5. Materiale necessario

Quando prepari il materiale necessario, considera il numero previsto di gruppi di lavoro. E' consigliabile l'utilizzo di lavagne a fogli mobili o lavagne bianche, penne, bacheche e puntine. Dato che potrebbe essere necessario l'utilizzo dei computer, assicurati che ci siano prese di corrente sufficienti e un tavolo a isola per ogni team. Dal momento che l'evento si protrarrà per due giorni, prevedi anche un servizio di catering per cibo e bevande.

6. Funzionamento

La gestione del programma degli incontri è variabile. Dipende dagli spazi previsti, dall'occasione, dalla dimensione dei gruppi e dalle esperienze pregresse. In ogni caso lo svolgimento dovrebbe basarsi sui seguenti punti:

1. Lo speaker espone l'obiettivo dell'incontro. Finalità e metodi devono essere chiari a tutti I partecipanti.

2. Viene presentata la visione del network o del progetto. Obiettivi e piani saranno rapportati a essa.

3. Viene inoltre descritto lo stato attuale del progetto. A ciò seguirà una panoramica degli incarichi da eseguire.

4. A questo punto viene presentato il piano generale di programmazione delle attività (punto 3 di cui sopra)

5. Ai partecipanti viene spiegata la suddivisione in gruppi di lavoro e I compiti assegnati.

6. I partecipanti lavorano insieme nel proprio gruppo di riferimento al compito assegnato. Nel fare questo seguiranno la struttura del piano generale di programmazione delle attività che indicherà anche il tempo a disposizione per raggiungere gli obiettivi

7. I team dovranno poi presentare a tutti il proprio piano di azione iniziale e coordinarsi con gli altri team collegati al proprio incarico di lavoro.

8. Step 6 and step 7 should be repeated once or twice. Through exchange with the other teams, a detailed plan gradually emerges.

Usually, the first day of the meeting is already over. The second day continues as follows:

9. Se occorre un ulteriore momento di scambio, I gruppi di lavoro del giorno precedente si incontrano nuovamente. Questo step non è invece necessario se tutto è già stato chiarito nel corso della prima giornata di incontro. I singoli team dovranno redigere un documento con I risultati raggiunti da presentare nel gruppo allargato nel prossimo step.

10. Nel gruppo allargato ogni team presenta I propri risultati. Espone inoltre le difficoltà riscontrate e la necessità di discuterle. La sessione plenaria dovrebbe servire a ridurre I rischi e risolvere I problemi insieme.

11. A questo punto può essere tracciato un piano dettagliato di azione sotto la guida di un leader di gruppo. In questa fase si formulano I traguardi, si definiscono le responsabilità, e si stabiliscono le tempistiche. Grazie alla cooperazione tra I gruppi di lavoro, ognuno è messo nella condizione di collaborare.

12. Ogni team deve documentare l'esatto svolgimento del processo di lavoro per sè. Inoltre ogni team si impegna ad attuare le tappe di lavoro condivise.

13. Infine la giornata si conclude con una sessione di discussione e feedback sul metodo

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni vi invitiamo alla seguente lettura:

Leffingwell, D., Yakyma, A., Knaster, R., Jemilo, D. & Oren, I. (2016). SAFe Reference Guide 4.0: Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering (1. ed.). Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Descrizione di un esempio di tabella di marcia

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Creazione, sviluppo e implementazione del network

PLANNING CARD GAME

Utilizza il Planning card game per calcolare I tempi delle azioni previste dal progetto in maniera ludica.

1. Introduzione

Il Planning card game è una tecnica utile ai gruppi per calcolare I tempi delle azioni in maniera ludica e dinamica. Questo planning card game è basato su un gioco di mappe.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il planning card game serve a scambiarsi informazioni sui propri incarichi e aiuta a creare una conoscenza sostanzialmente omogenea tra le persone che partecipano. Attraverso la previsione congiunta delle tempistiche, il gioco contribuisce a creare delle responsabilità condivise basate sulla divisione del lavoro. Questo dovrebbe consentire a tutti di essere a conoscenza di tempi e ritmi dei processi in atto.

Poiché ogni persona che partecipa al progetto deve anche stimare i compiti degli altri partecipanti, è molto probabile che tutti pensino alcune volte troppo a breve termine o troppo a lungo termine.

L'esperto per un determinato incarico darà regolarmente la sua valutazione. Ciò porta gli altri partecipanti ad un apprendimento e rettifica costanti, contribuendo nel complesso alla creazione di competenze specifiche. Il planning card game garantisce inoltre che I criteri di valutazione siano condivisi e che il processo di valutazione del singolo non sia inficiato dai propri pregiudizi.

3. Requisiti

Prepara le carte per il Planning card game. Ogni partecipante deve avere esattamente 13 carte. 4 persone avranno ad esempio 52 carte in totale. 11 di queste carte contengono valori numerici; è consigliabile che le carte vengano così distribuite:

0	compiti già eseguiti
0,5	quasi nessun tempo necessario
1/2/3/4/5	pochissimo tempo richiesto
8/13	richiesto un tempo medio, massimo sforzo per una sessione di lavoro
20/40	richiesto un tempo lungo, non può essere concluso in un ciclo di lavoro, richiede una piccola suddivisione
100	tempi lunghissimi, troppo estesi per fare una valutazione delle tempistiche affidabile
Carta speciale: Tazza da caffè	Pausa
Carta speciale: punto interrogativo	incertezza, necessità di chiarimenti prima di poter valutare

4. Preparazione

Oltre ai partecipanti, trova una persona per moderare il gioco. Questa persona si occupa della gestione del planning card game, definisce l'argomento dell'incontro e spiega lo svolgimento e I compiti da eseguire ai partecipanti. Il facilitatore non ha alcun ruolo nel gioco.

5. Materiale necessario

Occorre avere le planning cards. Possono essere realizzate come indicato oppure acquistate.

6. Funzionamento

1. Il moderatore apre il planning card game.

2. Poi nomina la prima azione da calcolare. Potrebbe essere necessario prima spiegare brevemente l'azione in questione. Ma non così dettagliatamente come con la "question card". Basta dare una veloce panoramica.

3. Adesso ogni partecipante calcola singolarmente l'impegno richiesto dall'azione in oggetto e colloca la carta con il valore numerico che gli sembra appropriato. La carta deve essere disposta a faccia in giù sul tavolo per non influenzare gli altri partecipanti.

4. Il moderatore chiede poi ai partecipanti di girare le proprie carte in modo che I valori numerici siano visibili.

5. Adesso è compito del moderatore fare in modo che le persone che hanno messo giù il numero più basso e quello più alto discutano tra loro. Nel migliore dei casi è possibile risalire a come le diverse previsioni sono emerse. Ogni persona ha valutato l'impegno richiesto dalla mansione e I processi e problemi ad essa connessi in maniera differente. La verità potrebbe stare tra le due previsioni, o discostarsi ulteriormente dalle valutazioni fatte.

6. Adesso o le due persone concordano un valore condiviso, oppure comincia un altro giro di valutazione sulla base delle informazioni acquisite nella precedente discussione.

7. Se non ri raggiunge un accordo, il moderatore rinvierà la valutazione.

8. Questo processo di gioco viene ripetuto con tutte le azioni di progetto da calcolare. Man mano I partecipanti sviluppano una conoscenza specifica delle singole circostanze e processi

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni vi invitiamo alla seguente lettura:

Cohn, M. (2010). Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum (Addison Wesley Signature Series) (1. ed.). Pearson Education Limited.

Bockman, S. (2015). Practical Estimation: A Pocket Guide to Making Dependable Project Schedules (English Edition).

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Qui puoi scaricare le carte

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Creazione, sviluppo e implementazione del network

TEAM OF TEAMS

Utilizza il metodo Team-of-Teams per costruire un network flessibile.

1. Introduzione

Il metodo Team-of-Teams incoraggia un network a organizzarsi in modo indipendente. Ciò è possibile con l'aiuto di team più piccoli che si costituiscono sulla base della mansione svolta. Questo consente maggiore scambio, creatività, risultati e favorisce la coesione.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

L'evoluzione di una organizzazione tradizinalmente gerarchica in una organizzazione Team-of-Teams porta numerosi vantaggi, ma richiede molti sforzi. Questa trasformazione richiede fiducia, un obiettivo comune, forti legami di gruppo, l'impegno a condividere le informazioni, e un focus sull'obiettivo, che se da un lato è al di sopra dei processi dall'altro promuove le caratteristiche peculiari di un'organizzazione. Questa metodologia è adatta a creare un'organizzaione flessibile o un'iniziativa che può essere gestita internamente in maniera efficiente

3. Requisiti

Affinchè gruppi di lavoro decentrati prendano delle decisioni ottimali per il network, tutti I membri devono conoscere il relativo argomento. Per il corretto funzionamento occorre che all'interno di un'organizzaione ci sia un numero di membri sufficienti da porre in essere diversi gruppi di lavoro.

4. Preparazione

Nessuna preparazione richiesta.

5. Materiale necessario

Nessun materiale richiesto.

6. Funzionamento

Queste sono le idee di base per attuare un network Team-of-Teams:

1. Prima di tutto devono essere creati dei gruppi di lavoro in seno al network per affrontare incarichi e priorità correnti. Per cominciare metti insieme tutti gli incarichi del network. Ogni incarico è affidato a un team. La formazione dei team può essere definita dagli stessi membri. Se reputi che le tue competenze siano adatte a un determinato team, semplicemente ti inserisci. Qui la questione principale non è che I team siano già coordinati in maniera ottimale ma innanzitutto fare in modo che si formino. Nel corso di questo metodo l'assegnazione ai gruppi camberà di frequente. La cosa fondamentale è che I gruppi siano sufficientemente piccoli da potersi organizzare in maniera efficiente e sufficientemente grandi da poter eseguire I propri compiti.

2. Successivamente ogni team designa al proprio interno un leader. E' auspicabile che siano leader non in senso tradizionale ma che sappiano lavorare in maniera creativa e orientata alla soluzione. I leader devono avere una visione di insieme della composizione del proprio gruppo e modificarla se necessario. Se un membro è richiesto in maniera più urgente in un altro team potrà cambiare team in accordo col proprio leader. Se la produttività di un gruppo diminuisce potrebbe essere ridimensionato o modificato. Il leader mantiene la visione d'insieme e fornisce le risorse necessarie.

3. Per facilitare l'accordo tra I leader dei gruppi (e tra I gruppi) può essere designata una ulteriore persona con funzione di moderazione. Questa persona potrebbe quindi, ad esempio, organizzare incontri Stand-up o su Zoom con I leader dei gruppi o con I gruppi stessi.

4. E' importante che l'interazione tra I diversi team e I loro leader avvenga su criteri di apertura e trasparenza. Ciascun membro deve avere l'opportunità di contribuire e deve essere incoraggiato a condividere le proprie idee all'interno del gruppo.

5. Inoltre ciò consente l'individuazione sia di nuovi ostacoli che di nuove possibilità di approccio, e fa emergere nuovi bisogni. In questo contesto è importante che I gruppi se necessario si assumano la responsabilità di rivogersi ad altri gruppi. E' auspicabile creare in maniera costante nuove connessioni tra I gruppi e prendere le decisioni in maniera congiunta. Nuovi gruppi possono e devono essere creati all'occorrenza durante il processo

6. Ogni espansione da parte dei team consente di superare gli ostacoli e di completare le fasi di lavoro. Dopo di che I gruppi si sciolgono o si riformano. Più gruppi si formano all'interno del network, meglio le persone sono tra loro collegate al suo interno e sanno a chi rivolgersi per I problemi da risolvere

7. I leader di ciascun team dovrebbero intervenire solo se necessario. Soprattutto non devono supervisionare le singole fasi di lavoro. Piuttosto dovrebbero contribuire a rimuovere gli ostacoli che impediscono ai gruppi di risolvere I problemi. Lo scopo per I leader dei gruppi è quello di ritirarsi progressivamente per far sì che I gruppi si organizzino in maniera indipendente fino al punto in cui la presenza dei leader non è più necessaria.

8. In questo modo si crea passo dopo passo un network di networks in cui I risultati si raggiungono grazie a diverse influenze e a un ritmo di lavoro non troppo lento. Il fatto che I team e I singoli membri lavorino in modalità di autogestione fa aumentare I risultati e la creatività. Soprattutto questo consente ai networks di diventare più flessibili ed efficienti.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni vi invitiamo alla seguente lettura:

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. (2015). Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World (1. ed.). Penguin.



MODERAZIONE

QUESTO PARAGRAFO PRESENTA METODI E STRUMENTI UTILI A FACILITARE LA MODERAZIONE TRA GRUPPI DI DIVERSE DIMENSIONI.

01 METODO FISHBOWL
02 WORLD CAFÉ
03 OPEN SPACE
04 FLINGA
05 THINKING HATS DI DE BONO
06 ACCORDI DI GRUPPO
07 PARKING LOT

Moderazione

FISHBOWL METHOD

Usa il Metodo Fishbowl per tenere delle discussioni in gruppi di grandi dimensioni.

1. Introduzione

Una discussione secondo il metodo fishbowl è una forma di dialogo che può essere usata per la discussione di argomenti in gruppi grandi. A questo scopo dividi il gruppo in un cerchio interno e uno esterno. Mentre la discussione attiva avviene esclusivamente nel cerchio interno, le persone nel cerchio esterno possono soltanto ascoltare, ma possono spostarsi nel cerchio interno per dare il proprio contributo. Il vantaggio è che l'intero gruppo può così partecipare alla conversazione. Visioni del pubblico differenti, divergenti o complementari confluiscono nella discussione centrale.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Questo metodo viene utilizzato per discutere di un argomento, una proposta o una controversia in un gruppo allargato. Le discussioni fishbowl sono adatte anche ad eventi partecipativi, ad esempio nelle non conferenze (chiamate anche bar camp: una forma di meeting aperto, in cui I contenuti sono proposti dai partecipanti stessi). Possono essere usate anche per raccogliere e discutere I risultati di un gruppo di lavoro. Fishbowl è un metodo utile per coinvolgere tutti I partecipanti nella discussione. La discussione resta ben gestibile e può essere seguita facilmente, dal momento che solo un piccolo gruppo, da tre a sei persone, discute alla volta.

3. Requisiti

Un prerequisito per applicare questa metodologia è che I partecipanti abbiano una elevata capacità di affrontare le discussioni.

4. Preparazione

Preparazione dei contenuti

- Definisci un argomento rilevante e di interesse prima di convocare il fishbowl. E' particolarmente adatta la formulazione dI una domanda guida.

Preparazione logistica

- Disponi da 4 a 5 sedie in un cerchio interno. Sistema le restanti sedie in cerchi concentrici fuori dal fishbowl. (Per una migliore comprensione fai riferimento all'immagine dell' allestimento di un fishbowl nei materiali disponibili).
- Scrivi l'argomento su una lavagna a fogli mobili o lavagna bianca e posizionala in maniera ben visibile nella stanza.

5. Materiale necessario

Occorre avere uno spazio in cui possano essere allestiti due cerchi concentrici di sedie. Assicurati che ci sia sufficiente spazio tra le sedie affinchè possano essere spostate. Inoltre è richiesta la presenza di un moderatore, e che l'argomento in questione sia scritto su una lavagna a fogli mobili o una lavagna bianca.

6. Svolgimento

1. Posizionati nel mezzo del fishbowl e spiega come funziona questo metodo, il processo, e le regole. Poi enuncia l'argomento.

2. Per individuare I partecipanti del cerchio interno sono disponibili le seguenti opzioni:

- Criteri: la selezione è basata su criteri specifici, ad esempio esperienza, ruolo ricoperto nell'organizzazione
- Volontari: chiedi ai volontari che intendono avviare la discussione di unirsi al cerchio interno
- Elezione dei partecipanti: lascia che I partecipanti propongano ed eleggano I candidati per il cerchio interno
- Portavoce: chiedi ai gruppi di lavoro di nominare un portavoce

3. Lascia che la discussione abbia inizio. Ci sono diversi modi di gestire la permeabilità tra il cerchio interno e quelli esterni. Ad esempio all'inizio si può lasciare una sedia vuota nel cerchio interno. Se un membro del cerchio esterno desidera contribuire si siederà nel cerchio interno, esprimerà la propria opinione, e poi tornerà a sedersi nel cerchio esterno. In un fishbowl aperto I partecipanti possono spostarsi tra il cerchio interno e quello esterno in qualsiasi momento. La discussione piuò essere tenuta nel cerchio esterno. In questa versione, dovresti incoraggiare I partecipanti a lasciare il fishbowl subito dopo aver espresso la propria opinione in modo da mantenere la discussione vivace e istruttiva.

4. Concluso il tempo a disposizione si chiude il fishbowl e si possono riassumere I risultati della discussione

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

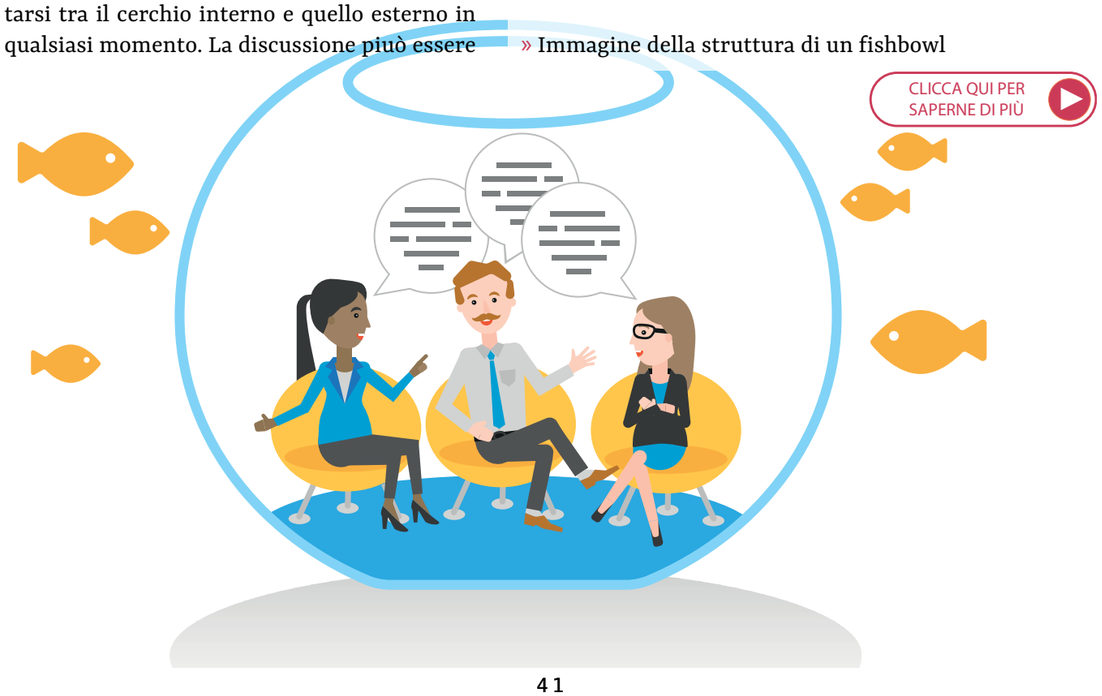
Zhang, M. (2013). Fishbowl to Roundtable Discussions. College Teaching 61(1). 39. https://doi.org/10.1080/87567555.2012.677869.

Smart, K. L., & R. Featheringham (2006). Developing Effective Interpersonal Communication and Discussion Skills. Business Communication Quarterly 69 (3).

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Immagine della struttura di un fishbowl



Moderazione

WORLD CAFÉ

Utilizza il World Café per far parlare I partecipanti di un argomento specifico.

1. Introduzione

In un World Café I partecipanti conversano tra di loro. Vengono discusse in piccoli gruppi due questioni riguardanti un argomento centrale. Dopo un certo intervallo di tempo I gruppi vengono scambiati e mescolati. In questo modo si creano continuamente nuove costellazioni e il problema viene esaminato da molte angolature differenti.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il metodo del World Café è adatto per lavorare su un determinato argomento apportando le conoscenze di molte persone differenti. Questo consente di raccogliere e strutturare molti contenuti. E' molto indicato per sviluppare processi o strategie e per pianificare o valutare progetti futuri o passati.

3. Requisiti

Per svolgere un World Café occorre una stanza grande abbastanza da poter ospitare diversi tavoli di gruppo.

4. Preparazione

Affinchè il World Café produca dei buoni risultati occorre una programmazione precisa. Lo scopo del workshop, l'argomento principale, e I partecipanti devono essere identificati in maniera chiara.

5. Materiale necessario

E' consigliato avere una lavagna a fogli mobili o delle tovaglie di carte dove poter annotare le riflessioni. Occorrono poi penne di diverso colore. Per creare un'atmosfera rilassata possono essere utili musica soft, cibo e bevande.

6. Svolgimento

1. Il moderatore del World Café apre l'evento. Annuncia l'argomento e spiega le regole, come il workshop si svilupperà, e cosa tenere in considerazione. Un host o una hostess sarà designato per ogni tavolo e resterà al tavolo per tutta la durata dell'evento.

2. I partecipanti si riuniscono in piccoli gruppi (4-6 persone). Discutono la prima questione e utilizzano le superfici destinate alla scrittura per prendere appunti e trascrivere I risultati.

3. Dopo 20-30 minuti, chiedi ai partecipanti di terminare le proprie riflessioni e cambiare gruppo. Solo una persona rimane al tavolo in qualità di host per spiegare al nuovo gruppo cosa è stato detto in precedenza. A questo punto comincia il secondo giro di discussioni.



L'atmosfera di discussione accogliente e creativa creata grazie al metodo del World Café favorisce discussioni proficue.

4. Adesso fai in modo che I partecipanti creino ancora nuovi gruppi. L'host di nuovo riassume brevemente la discussione avvenuta e riporta tutti allo stesso livello. Nel terzo giro di discussione è possibile porre una seconda questione da affrontare, che sarà quindi più specifica. La discussione dura circa 20-30 minuti.

5. Per accrescere la discussione, appendi le tovaglie trascritte o sistemale in modo che siani leggibili. Ora I partecipanti possono evidenziare pensieri e idee per loro importanti con dei bollini adesivi, per esempio.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

Brown, J., Isaacs, D. & World Cafe Community. (2005). The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter (Illustrated ed.). Berrett-Koehler Publishers.

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Checklist

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Moderazione

OPEN SPACE

Utilizza Open Space per facilitare gruppi di grandi dimensioni mediante un format di conferenza partecipativa.

1. Introduzione

Il metodo del workshop Open Space è particolarmente indicato per grandi gruppi (da 20 a 2000 persone). Ai partecipanti viene dato solamente un quadro tematico, perciò vige molta libertà creativa. Ad esempio non ci sono nè un programma nè un orario da rispettare.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Open Space è particolarmente utile nei casi in cui occorre risolvere sfide e problemi complessi. E' un modo per scambiarsi esperienze e sviluppare dei piani di azione. I diversi gruppi che si costituiscono durante il workshop possono sviluppare insieme strategie grazie alla loro conoscenza acquisita.

3. Requisiti

Prima di iniziare il workshop definisci un quadro tematico chiaro che servirà a orientare I partecipanti e a definire un'area di intervento. L'argomento dell'evento deve essere chiaro.

4. Preparazione

In fase di preparazione del worksho, il gruppo che si occupa dell'organizzazione deve definire chiaramente il quadro tematico, il "titolo dell'Open Space". Inoltre deve occuparsi dei gruppi, dell'infrastruttura, della sede, dell'allestimento e della logistica.

5. Materiale necessario

Occorrono fogli, penne, bacheche e puntine, sedie. La quantità dipenderà dal numero di partecipanti.

6. Svolgimento

1. Agevola la conoscenza all'interno del gruppo. Chi è presente, chi ha quale esperienza, e quali risorse umane sono disponibili?

2. Fornisci un quadro generale di tutto il processo e illustra le singole fasi nel dettaglio in modo che ognuno dei presenti sappia cosa aspettarsi.

3. I partecipanti siedono in un grande cerchio di sedie o, se le dimensioni del gruppo lo richiedono, in diverse file. Sono a disposizione penne, fogli e (se necessario) un microfono in mezzo al cerchio di sedie.

4. Dopo l'avvio, il gruppo raccoglie I temi su cui ritiene di dover lavorare. Per fare questo I partecipanti si alzano e scrivono sul foglio in mezzo al cerchio l'argomento su cui intendono lavorare e lo descrivono brevemente a voce.

5. Quando tutti gli argomenti sono stati raccolti nel mezzo, coloro I quali non hanno indicato un argomento ne scelgono uno tra quelli suggeriti e si mettono in piccoli gruppi. Singoli argomenti potrebbero sovrapporsi. In questo caso possono anche essere combinati. Negoziate quanto tempo occorre per lavorare sull'argomento nel marketplace.

6. Lavorate sugli argomenti in mini-workshops pararreli della durata di 1-2 ore ciascuno. Le dimensioni dei piccoli gruppi sono variabili, ma è importante che venga assegnato un carico di lavoro adeguato.

7. In seguito ai mini-workshops sviluppate delle schede di progetto inziali. In queste schede trascrivete quali idee sono emerse dai workshops e quali progetti ne potrebbero scaturire. A tale scopo potete usare il modello a disposizione.

8. In conclusione si svolge una riunione plenaria sulla base delle informazioni emerse nei piccoli gruppi. In questa fase si possono attaccare le schede di progetto sulla bacheca. Poi occorre trascrivere I fogli redatti dai gruppi in formato elettronico e copiarli. Questo può essere fatto tramite pc e stampante, mail, chat messenger, sito internet o altro.

9. Il giorno successivo ciascun partecipante legge I report redatti la sera precedente.

10. Ancora una volta si può avviare una riflessione sulle schede di progetto ed eventualmente integrarle.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

Owen, H. (1997). Open Space Technology - EA User's Guide (2. ed.). Berrett-Koehler Publishers.

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Checklist
» Un esempio di allestimento sedie
» Il modello della scheda di progetto

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



Moderazione

FLINGA

Utilizza Flinga per facilitare la tecnica del brainstorming con idee spontanee e senza filtro.

1. Introduzione

Il brainstorming è probabilmente il metodo creativo più conosciuto. Mira a raccogliere il maggior numero possibile di idee senza prima pensare al loro significato o alla loro fattibilità. Questa fase avviene solo dopo il brainstorming. Lo strumento online Flinga da la possibilità di fare brainstorming nell'ambito, ad esempio, delle video conferenze. E' uno strumento basato sul web che facilita la creazione di spazi di collaborazionei online. Sono disponibili uno spazio per il brainstorming (Flinga wall) e una lavagna interattiva (Flinga Whiteboard).

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il brainstorming si rivela utile ogni volta che emerge una domanda cui occorre trovare una risposta.
Flinga può essere usato in più modi: per introdurre un argomento e attivare conoscenze pregresse, per raccogliere domande durante una lezione cui rispondere successivamente, per individuare idee riguardanti una sfida specifica, o come riflessione conclusiva su un progetto.

3. Requisiti

Si può accedere a Flinga direttamente dal browser e non occorre quindi scaricare separatamente la app. L'applicazione funziona anche sulla maggior parte dei dispositivi mobili. Il facilitatore deve avere un account, e tutti I partecipanti devono avere accesso a una rete internet stabile.

4. Preparazione

La persona che facilita il workshop deve avere un account su Flinga. E' gratuito e facile da creare in pochi passaggi. A questo punto puoi creare uno spazio di collaborazione. Occorre inoltre definire le autorizzazioni dei partecipanti: possono aggiungere, modificare o cancellare liberamente note ed elementi, possono modificare solo I propri elementi o possono soltanto visualizzare? Queste impostazioni vanno definite in maniera individuale.

5. Materiale necessario

Per il brainstorming tramite app Flinga non servono altri materiali. Se il brainstoming si svolge offline, è necessario fornire una sede e l'occorrente per scrivere (penne, lavagna/lavagna a fogli mobili).

6. Svolgimento

1. Individua I partecipanti. Invitali nello spazio di collaborazione corrispondente. Puoi farlo tramite il link di invito o il codice QR appositamente generato. I membri del gruppo potranno avere più o meno conoscenza in merito all'argomento oggetto del brainstorming.
In generale I partecipanti dovrebbero avere un buon mix di conoscenze pregresse; partecipanti con background differenti rappresentano una fonte di arricchimento per il brainstorming

2. Scegli con attenzione il luogo destinato al brainstorming tenendo conto del fatto che lo spazio influisce sulla creatività. Sarebbe auspicabile mantenere lo spazio di lavoro abituale.

3. Nomina un facilitatore che guidi il brainstorming. La persona individuata dovrebbe già avere esperienza in questo ambito.

4. Tutte le persone coinvolte dovrebbero partecipare alle stesse condizioni. Prima di cominciare la sessione di brainstorming potrebbe essere utile una piccola lettera di presentazione in cui si spiega il problema e il motivo per cui occorre raccogliere le idee.

5. Ora si può cominciare. Raccogli il maggior numero possibile di idee. Il facilitatore ha il compito di guidare l'intero workshop e deve assicurarsi che tutti seguano le regole. Tutti I partecipanti hanno il diritto di esprimersi senza che le loro idee o principi vengano giudicati. Inoltre dovranno contribuire con le proprie idee via Flinga e collaborare rispettando le regole dello spazio di collaborazione e del suo amministratore. L'obiettivo è quello di raccogliere più idee possibile.

6. Dopo il brainstorming, organizza I risultati. Questo può essere fatto, ad esempio, tramite una mappa concettuale. Se durante il brainstorming usi una lavagna, struttura le conclusioni in un secondo momento. Alla fine del brainstorming il moderatore dovrebbe sintetizzare le idee e concludere. Successivamente, anche al di fuori del workshop, le idee sviluppate possono essere valutate in merito alla loro utilità e fattibilità.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

Clark, C. H. (2010). Brainstorming. Dunod: the dynamic new way to create successful ideas. Classic Business Bookshelf.

Clicca qui per accedere direttamente a Flinga:

https://flinga.fi/

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Checklist

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Moderazione

THINKING HATS DI DE BONO

Utilizza la tecnica Thinking Hats di De Bono per guardare I problemi da diversi punti di vista.

1. Introduzione

Per evitare che le persone partecipino alle riunioni influenzate da determinati preconcetti e pregiudizi, lo psicologo britannico Edward De Bono ha ideato la tecnica creativa dei Thinking Hats. Questa tecnica serve a risolvere I problemi in maniera efficace guardandoli da sei prospettive differenti.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

I problemi possono essere guardati da diverse angolature, facendo sì che I partecipanti non li approccino da una prospettiva soltanto. Inoltre una persona può esprimere delle opinini controverse senza essere giudicata o stigmatizzata dagli altri partecipanti. Alla fine molte idee e opinioni differenti contribuiscono così a sviluppare una strategia o risolvere un problema.

3. Requisiti

Occorrono almeno sei partecipanti per questo esercizio. E' possibile anche un multiplo di 6, ma è importante che il gruppo non sia troppo numeroso. Occorre inoltre un moderatore del processo che osservi il gioco di ruolo, che lo conduca e che intervenga se necessario. I cappelli (hats) rinforzano la presenza di punti di vista differenti, perciò esiste un alto potenziale di conflitti.

4. Preparazione

Prendi confidenza con I sei ruoli dei cappelli (vedi 8. Risorse complementari). Avrai bisogno di oggetti che simboleggino I sei diversi ruoli come ad esempio cappelli colorati, carte, o altri oggetti. De Bono utilizza I colori bianco, rosso, nero, giallo, verde e blu.

5. Materiale necessario

Avrai bisogno di un cerchio di sedie con tante sedie quanti I partecipanti, e di sei oggetti differenti per rappresentare le diverse prospettive. Può essere utile visualizzare quale cappello rappresenta quale prospettiva o punto di vista. E' inoltre necessario l'occorrente per scrivere in modo che I partecipanti possano prendere nota delle proprie idee e opinioni. E' possibile usare anche una lavagna.

6. Svolgimento

1. I partecipanti devono pensare ai diversi ruoli dei thinking hats. Poi si decide chi comincia e con quale cappello.

2. Le persone discutono un argomento specifico in base all'opinione corrente. Il facilitatore modera la discussione, e ognuno annota le proprie riflessioni.

I partecipanti si alternano passando metaforicamente da un ruolo all'altro. Indossano un determinato cappello e guardano il problema dalla prospettiva corrispondente.



3. I partecipanti si cambiano il cappello in un ordine prestabilito. Questo passaggio viene ripetuto finchè ciascun partecipante ha indossato ogni cappello una volta.

4. Adesso le riflessioni e le opinioni che sono emerse possono essere discusse e valutate.

E' anche possibile assegnare I cappelli ai partecipanti in anticipo, e in questo caso li indosseranno per tutto il tempo senza ruotare. E' possibile usare questa versione, ad esempio, quando devi creare un gruppo per un progetto nuovo o in atto. In questo modo si possono analizzare le competenze dei partecipanti.

Un'altra opzione è che tutti I partecipanti indossino lo stesso cappello, discutano l'argomento, e che poi cambino cappelli e prospettive. Questa modalità contribuisce a creare una discussione più unitaria in cui si possono scambiare molte opinioni.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

De Bono, E. (2016). Six Thinking Hats. Penguin Life.

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Descrizione delle diverse prospettive

» Abbinamento delle prospettive ai colori dei cappelli

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Moderazione

ACCORDI DI GRUPPO

Utilizza questo strumento per creare regole e accordi condivisi su come interagire gli uni con gli altri.

1. Introduzione

Un group agreement è una lista di regole che definiscono le modalità di lavoro tra le persone che parteciperanno a un workshop o meeting. Spiega come le persone dovrebbero comportarsi. Questa modalità garantisce interazioni rispettose le quali promuovono a loro volta un lavoro produttivo e creativo.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

I group agreements possono essere utilizzati all'interno di workshop e meeting e dovrebbero essere elaborati insieme a tutti I partecipanti prima del workshop in programma.

3. Requisiti

L'unico requisito è quello di preparare l'accordo (agreement) spiegato nel prossimo passaggio.

4. Preparazione

Il facilitatore e I partecipanti dovrebbero pensare ad eventuali accordi in anticipo in modo che le loro proposte e idee possano essere raccolte.

5. Materiale necessario

E' consigliato l'utilizzo di una lavagna e di penne per scrivere.

6. Svolgimento

1. Il facilitatore dell'incontro o del workshop chiede al gruppo cosa ritiene importante per quanto riguarda la relazione con gli altri Esempio: "Di cosa hai bisogno per partecipare a questo incontro/workshop?" Cosa ostacola una tua partecipazione attiva?"

2. Scrivi tutte le domande, preferibilmente su una lavagna in modo che siano visibili a tutti. Ora il workshop può iniziare. Se necessario, fai degli accordi concreti a partire dalle domande.

Consiglio: suggerisci possibili accordi se noti che I partecipanti non sanno cosa proporre. In ogni caso gli accordi proposti non sono rigidi e potrebbero anche essere rifiutati!

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

Hesterman, S. (2016). The Digital Handshake: A Group Contract for Authentic eLearning in Higher Education. Journal of University Teaching & Learning Practice 13(3).

8. Risorse complementari

Per facilitare l'utilizzo dello strumento sono disponibili sul nostro sito I seguenti materiali:

» Due esempi di group agreements

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



Moderazione

PARKING LOT

Utilizza lo strumento Parking lot per fare in modo che idee e contributi non vadano persi.

1. Introduzione

Un Parking lot assicura che nessuna riflessione, domanda, idea o commento vada perso. Se il partecipante a un workshop vuole dire qualcosa non pertinente all'argomento trattato, il Parking lot è la soluzione per far sì che le sue opinioni vengano comunque registrate.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

In particolare durante i workshop con un gran numero di partecipanti o con processi di svolgimento complessi, può succedere che non tutti abbiano la possibilità di parlare e condividere le proprie opinioni e idee. Tuttavia le loro opinioni sono importanti e meritano uno spazio. Parking lot serve a questo scopo.

3. Requisiti

Questo strumento non richiede alcun prerequisito ai fini del suo funzionamento.

4. Preparazione

Il Parking lot può essere progettato in maniera creativa, quindi vale la pena pensarci un pò. I partecipanti scriveranno su un grande foglio di carta? Questo foglio sarà appeso al muro o disteso a terra? Nel caso in cui ci sia una bacheca e della carta colorata I partecipanti potrebbero assegnare istantaneamente le proprie idee ai diversi argomenti.

5. Materiale necessario

A seconda di come hai pensato il Parking lot, avrai bisogno di un grande foglio di carta, una lavagna o una bacheca, penne di diversi colori, e possibilmente carta di colori differenti.

6. Svolgimento

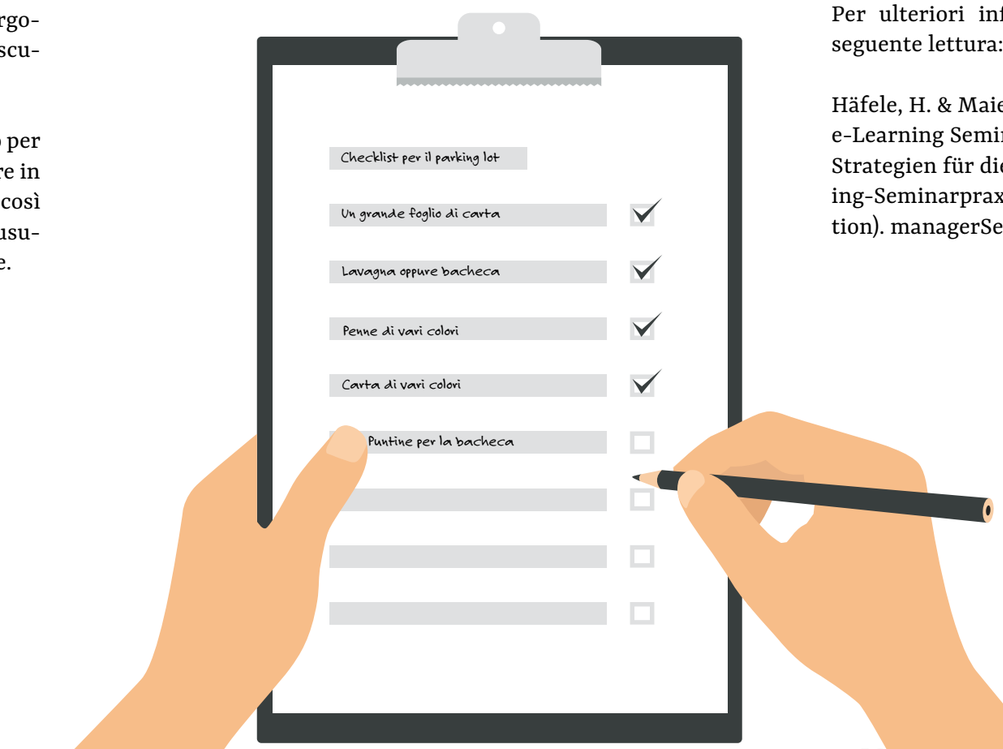
1. Se un partecipante ha un pensiero non pertinente all'argomento trattato in quel momento, ma che ritiene importante, va nel parking lot e lo scrive.

2. Dopo aver finito di trattare ciascun argomento, guarda il parking lot, chiarisci e discuti le idee e opinioni annotate.

Consiglio: prendi tutto il tempo necessario per questo esercizio. Ragiona su come integrare in maniera efficace queste idee e pensieri così che I partecipanti siano incoraggiati a usufruire di questa opportunità di interazione.

Le idee, I pensieri e I contributi che emergono durante il meeting ma che non sono relativi all'argomento trattato non dovrebbero andare persi, ma raccolti per il momento in un parking lot.

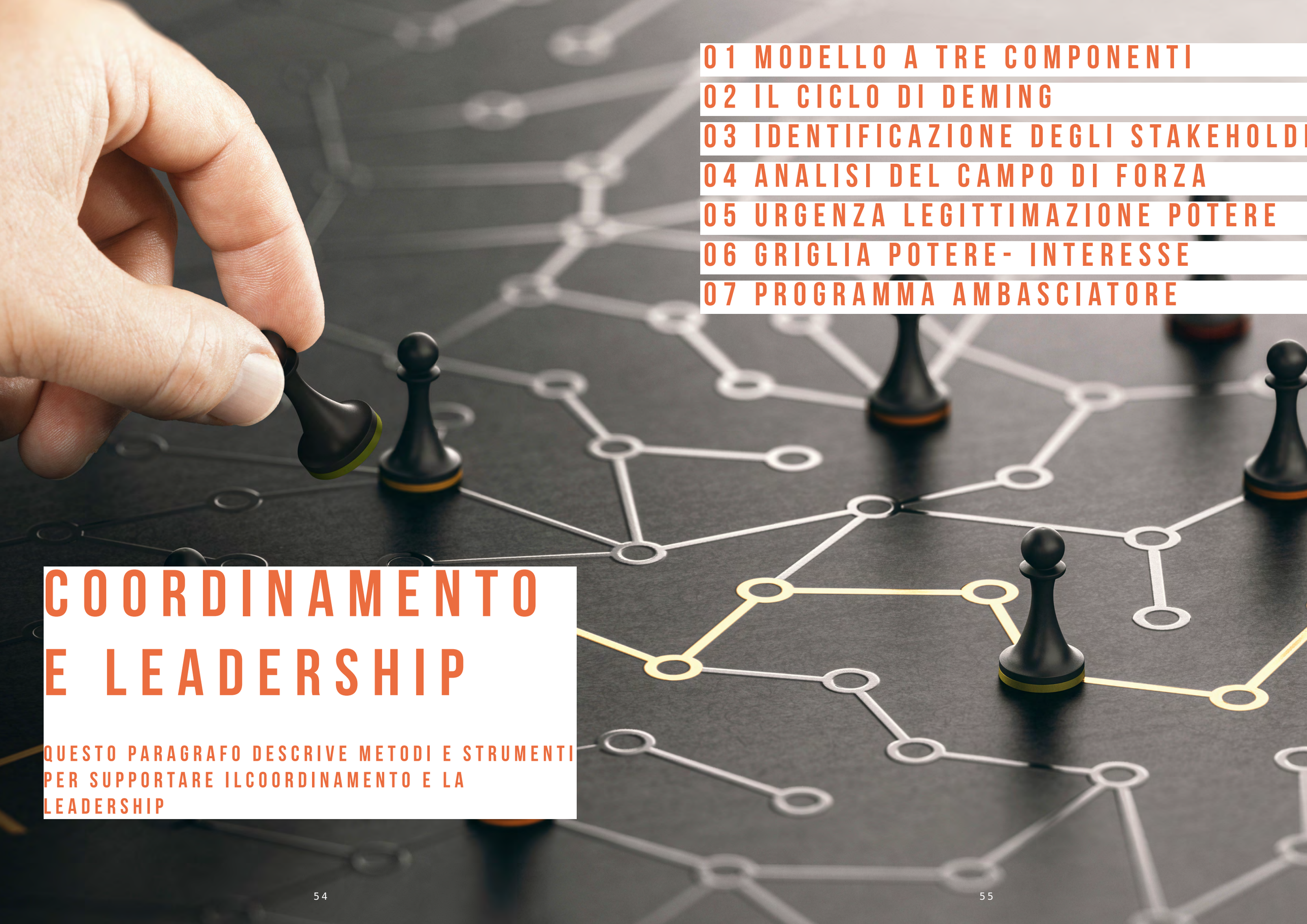




7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, vi invitiamo alla seguente lettura:

Häfele, H. & Maier-Häfele, K. (2012). 101 e-Learning Seminarmethoden: Methoden und Strategien für die Online- und Blended-Learning-Seminarpraxis (5. completely revised edition). managerSeminare-Verlag.



01 MODELLO A TRE COMPONENTI

02 IL CICLO DI DEMING

03 IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDI

04 ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

05 URGENZA LEGITTIMAZIONE POTERE

06 GRIGLIA POTERE- INTERESSE

07 PROGRAMMA AMBASCIATORE

COORDINAMENTO E LEADERSHIP

QUESTO PARAGRAFO DESCRIVE METODI E STRUMENTI PER SUPPORTARE ILCOORDINAMENTO E LA LEADERSHIP

Coordinamento e Leadership

MODELLO A TRE COMPONENTI

Utilizza il modello a 3C per analizzare le motivazioni dei membri e promuoverle in modo efficace.



1. Introduzione

Il modello a 3C distingue tre tipi di motivazione:

- ◊ motivi espliciti, per cui in pratica si parla di testa
- ◊ motivi impliciti, qui si parla di pancia
- ◊ abilità soggettive denominate mano

2. Obiettivi e aree di applicazione

Il metodo mira a incoraggiare e istruire partecipanti e membri. Viene utilizzato per determinare se sono motivati in modo ottimale. Questo è il caso in cui tutte e tre le componenti (K) sono soddisfatte in un'azione. Solo allora l'attività viene considerata importante e viene svolta con piacere, e le proprie capacità vengono valutate sufficienti per il suo compimento. Ciò si traduce in una motivazione intrinseca (da dentro di sé). Lo strumento può quindi essere utilizzato per identificare apparenti deficit motivazionali, ma anche, ad esempio, per incontri di definizione degli obiettivi, sviluppare una visione o supportare i membri in compiti difficili.

3. Requisiti

Affrontare le tre componenti del modello. È necessario comprenderle e applicarle per sapere come agire nelle discussioni con i membri.

4. Preparazione

Dai un'occhiata da vicino alle prestazioni e al lavoro di un membro. Analizza i problemi e definisci le loro aspettative.

5. Materiali necessari

l'implementazione non richiede alcun materiale. Tuttavia, è possibile utilizzare le domande allegate.

6. Implementazione

1. Se un membro non è sufficientemente motivato, è necessario scoprire dove si trova il problema. Poni diverse domande, che puoi classificare nelle tre componenti.

Pancia: motivi

- ◊ Alla persona piace lavorare sul progetto?
- ◊ Il Progetto rispetta le inclinazioni dei membri?
- ◊ Ai membri piace il lavoro?
- ◊ Quali paure hanno i membri?

Testa: obiettivi

- ◊ Il Progetto è importante per i membri?
- ◊ Il Progetto asseconda gli obiettivi dei membri?
- ◊ Gli obiettivi sono SMART? (specifici, misurabili, accettati, realistici, a tempo per informazioni dettagliate, vedere lo sviluppo degli obiettivi nella sezione sulla gestione del progetto).
- ◊ Quali sono gli obiettivi contrastanti?

Mano: capacità

- ◊ I membri hanno le conoscenze e capacità necessarie?
- ◊ I membri hanno l'esperienza richiesta?
- ◊ I membri hanno già gestito progetti simili in passato?

2. Sviluppare soluzioni e strategie attraverso le conoscenze acquisite. Se, ad esempio, un membro si sente sovraccaricato perché le sue capacità non sono sufficienti per i compiti affidatigli, dovresti dargli un'altra introduzione dettagliata al suo lavoro e accompagnarlo nel processo. La formazione e l'istruzione sono componenti importanti dello sviluppo di soluzioni.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni vi suggeriamo la seguente bibliografia:

Kehr, H. M. (2004). Motivation und Volition. Funktionsanalyse, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT). Hogrefe.

Kehr, H. M. (2009). Authentisches Selbstmanagement: Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke (Beltz Taschenbuch, 1. ed.). Beltz.

Deficit	Soluzioni
Mano	Istruire Supporto/lavoro Formazione/Istruzione preliminare
Testa	Convinzione Nuovi incentivi per fissare obiettivi Concordare gli obiettivi Risoluzione di obiettivi contrastanti
Pancia	Supporto nel mantenimento della forza di volontà Riformulazione degli incentivi personali Sviluppare una visione
Nessun deficit	Delegazione Autogestione Nuove sfide

Coordinamento e Leadership

IL CICLO DI DEMING

Utilizza il ciclo di Deming per iniziare un processo di miglioramento della tua rete

1. Introduzione

Il ciclo di Deming, o Deming Wheel, Shewhart Cycle o ciclo PDCA, descrive un processo ripetitivo in quattro fasi per il miglioramento e l'apprendimento continuo. Le origini del metodo risiedono nella garanzia della qualità.

2. Obiettivi e aree di applicazione

Il ciclo di Deming, o Deming Wheel, Shewhart Cycle o ciclo PDCA, descrive un processo ripetitivo in quattro fasi per il miglioramento e l'apprendimento continuo. Le origini del metodo risiedono nella garanzia della qualità.

3. Requisiti

L'applicazione non è collegata a nessun prerequisito.

4. Preparazione

L'applicazione dello strumento richiede una preparazione approfondita. Troverai maggiori informazioni al riguardo nella guida all'implementazione.

5. Materiali necessari

Non sono richiesti materiali. Tuttavia, il ciclo di Deming mostrato può aiutare a illustrare.

6. Implementazione

1. Pianificare
I miglioramenti richiedono sempre pianificazione e definizione degli obiettivi. Per questo va analizzato lo status quo, cioè un inventario preciso della situazione attuale. Allo stesso tempo, le domande sul potenziale di ottimizzazione e sulle cause di possibili problemi rimangono sempre nella parte posteriore della mente.

2. Fare
Questa fase del Ciclo di Deming riguarda l'attuazione delle procedure e delle strategie individuate. Tuttavia, questa è solo una prova, quindi le misure non sono ancora implementate ovunque, ma vengono testate e sperimentate su piccola scala. I nuovi concetti possono essere utilizzati in via sperimentale in un'area prima di essere implementati nell'intero progetto e nella rete.
In questa fase è essenziale acquisire conoscenze sull'efficacia delle misure. Tale fase di test ci consente di determinare quali problemi si verificano e di cosa è necessario occuparsi una volta implementati.

3. Controllare
Nella terza fase, si effettua un'analisi e un controllo dettagliati. Nota: controlla i risultati in modo onesto e senza pregiudizi. Favorire la propria idea senza raggiungere obiettivi o con l'insorgere di difficoltà è controproducente e va quindi evitato.
È qui che entrano in gioco ulteriori adeguamenti e ottimizzazioni. Se si determina la necessità di un'azione per raggiungere gli obiettivi prefissati, avviare attivamente le misure necessarie. Se tutti i requisiti e le aspettative sono soddisfatti, si può dare il via libera all'attuazione a livello nazionale.

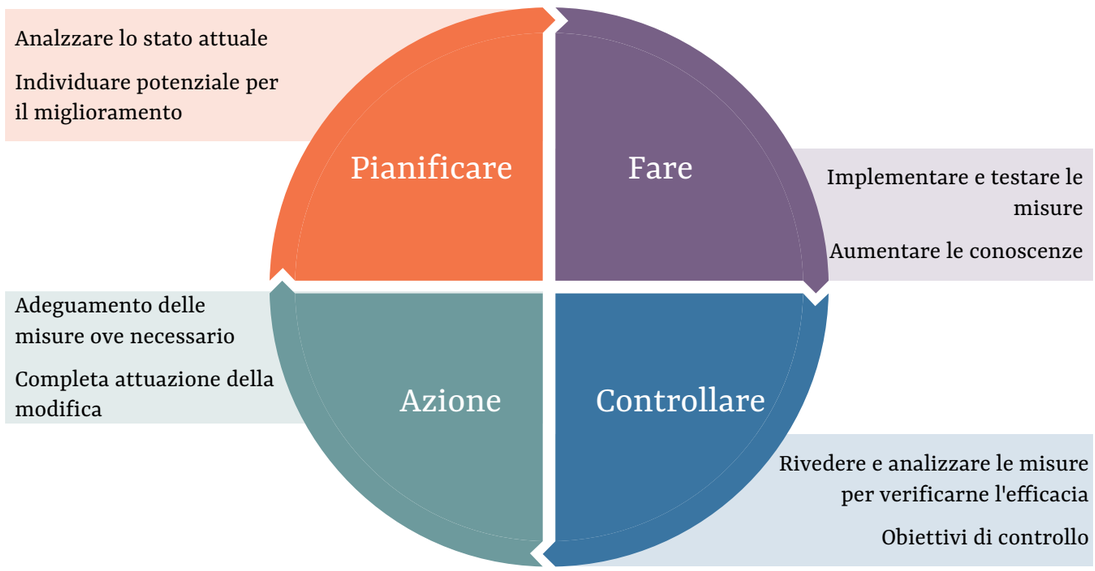
4. Entrare in azione
L'ultimo passo è l'introduzione generale e l'attuazione in tutte le aree. I traguardi raggiunti attraverso le ottimizzazioni sono dichiarati lo standard, che ora dovrebbe essere rispettato. A questo punto, il processo di miglioramento per il momento è completo.
Tuttavia, è importante rimanere sulla palla. Ulteriori controlli sono necessari per verificare se gli obiettivi vengono costantemente raggiunti e se tutti i membri preposti rispettano i nuovi requisiti. E: per scoprire ulteriore potenziale, si può avviare un nuovo ciclo.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni raccomandiamo la seguente bibliografia:

Wood, J. C. & Wood, M. C. (2005). Wood, J: W.E. Deming: Critical Evaluations in Business and Management (Annotated ed.). Routledge.

Langley, G. J., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L. & Provost, L. P. (2009). The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance (2. ed.). Jossey-Bass.



Coordinamento e Leadership

INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Utilizza questo strumento per identificare in anticipo le parti interessate che possono influenzare gli eventi della rete.

1. Introduzione

L'identificazione degli stakeholder è il primo passo nella gestione degli stakeholder. Identificare, analizzare e comunicare sono le tre attività essenziali nel trattare con gli stakeholder. L'identificazione degli stakeholder, quindi, avviene prima dell'analisi degli stakeholder. Mira a identificare tutte le organizzazioni e le persone direttamente o indirettamente interessate dalle attività di un progetto o di una rete o che hanno un certo interesse in queste attività.

2. Obiettivi e aree di applicazione

L'identificazione delle parti interessate serve come panoramica di quali gruppi di parti interessate esistono e fornisce già una classificazione iniziale.

3. Requisiti

Non è rieschiesto nulla ad eccezione di una buona preparazione.

4. Preparazione

Riunire un gruppo interfunzionale di persone con prospettive diverse sulla rete o sul progetto per creare l'elenco degli stakeholder. La qualità dei risultati dipende dalle intuizioni dei partecipanti e un gruppo eterogeneo aiuta a identificare le parti interessate più importanti dell'intero spettro della rete.

5. Materiali necessari

Nessun materiale richiesto.

6. Implementazione

1. Il primo passo nella creazione di un identificatore di stakeholder è creare un elenco categorizzato delle persone o dei gruppi interessati o che hanno influenza o potere sul tuo lavoro e sui risultati. Gli stakeholder di solito si dividono in due categorie principali: coloro che contribuiscono all'iniziativa e coloro che ne sono interessati. Alcuni stakeholder possono rientrare in entrambe le categorie.

2. Una volta che hai un elenco completo delle parti interessate, posizionale l'una sull'altra. Esegui questo processo individualmente o in piccoli gruppi e riassumi le tue scoperte in seguito. In alternativa, organizza una discussione di gruppo facilitata.
3. Questo passaggio aggiungerà una terza dimensione al tuo elenco di stakeholder e ti fornirà ancora più informazioni per concentrarti sul tuo tempo e risorse limitati. Classifica ogni stakeholder in base al loro livello di supporto dagli avversari ai sostenitori. I sostenitori ti aiuteranno ad avere successo con il loro aiuto. Gli avversari renderanno le cose difficili e dovrai lavorare sodo per coinvolgerli e gestire le loro obiezioni.

4. Una volta che il gruppo è soddisfatto dell'identificazione, dovrebbe determinare le attività di follow-up necessarie e le persone, le competenze e le risorse richieste. Un elenco di stakeholder non è statico. Si evolve man mano che un progetto avanza e quando le parti interessate e i rappresentanti del gruppo prendono decisioni o cambiano idea.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni, si raccomanda la seguente bibliografia:

Eilmann, S.; Behrend F.; Hübner, R. & Weitlander, E. (2011). Interessengruppen/Interessierte Parteien. In: Gessler, M. (ed.) & German Association for Project Management (PM3) GPM German Association for Project Management 4 (1).

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

- Questioni da considerare nell'identificazione degli stakeholder
- Esempi di gruppi di stakeholder

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



Coordinamento e Leadership

ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

Utilizza questo metodo per identificare i fattori di guida e di contenimento.

1. Introduzione

L'analisi del campo di forza è un metodo semplice per analizzare una situazione. Utilizzare questo metodo per identificare e visualizzare i fattori trainanti e restrittivi della rete. Questi sono rappresentati nel sistema di coordinate. L'analisi del campo di forza aiuta a ricavare un piano d'azione.

2. Obiettivi e aree di applicazione

L'analisi del campo di forza mira a identificare gli ambienti rilevanti (gruppi, persone, organizzazioni, ecc.) che influenzano il progetto. In questo modo si possono riconoscere gli effetti di sostegno e di inibizione. Il metodo può aiutare a influenzare rispettivamente questi campi di forza.

3. Requisiti

Esistono diverse situazioni di partenza in cui è possibile applicare utilmente l'analisi del campo di forza. È utile da eseguire all'inizio, cioè nella fase iniziale del progetto. Inoltre, può essere creato anche al momento di decisioni o modifiche, non appena un impatto è evidente ma non ancora identificato.

4. Preparazione

Non richiede alcuna preparazione significativa.

5. Materiali necessari

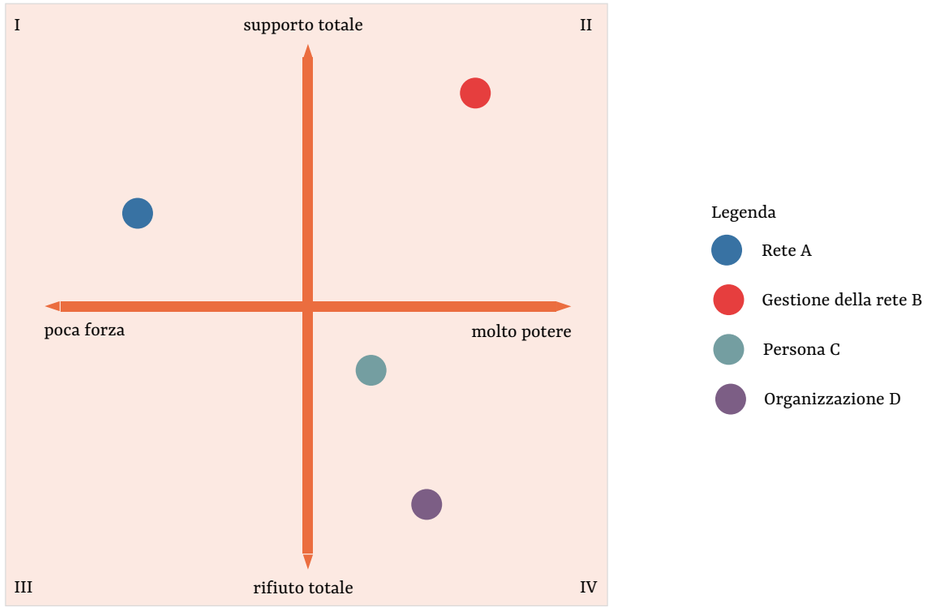
A scopo orientativo, consulta il sistema di coordinate e la guida all'azione.

6. Implementazione

1. È necessario un sistema di coordinate con quattro quadranti per mostrare le relazioni di potere rispetto all'atteggiamento. Un asse rappresenta il fattore di potenza (poca potenza) e il secondo asse rappresenta il supporto o l'atteggiamento verso il progetto (rifiuto totale pieno supporto).

2. Ora raccogli tutte le persone rilevanti, i gruppi di persone, le organizzazioni, le aziende, ecc. (potenzialmente) che influenzano il progetto. È vantaggioso se si implementa questo passaggio con un team. In questo modo, puoi includere diverse prospettive e rendere possibile una visione completa. La strutturazione non è ancora rilevante.

3. Analizzare i fattori di influenza precedentemente individuati relativi alle categorie "Potenza" e "Atteggiamento verso il progetto" e inserirli nel sistema di coordinate. Le considerazioni e le impressioni dovrebbero essere sufficientemente discusse e valutate nel team. Un gran numero di partecipanti consente prospettive sufficienti e, in una certa misura, elimina le distorsioni.



4. Non appena completata la classificazione, si ha una prima panoramica di quali rapporti di potere in relazione a quali atteggiamenti hanno un'influenza positiva o negativa. Ora è necessario sviluppare misure e strategie per influenzare gli atteggiamenti in direzione del progetto o dell'iniziativa. La priorità dovrebbe essere data al potere e agli atteggiamenti negativi.

5. Infine, le misure devono essere attuate e quindi costantemente monitorate. Quest'ultimo può essere fatto preparando una nuova analisi del campo di forze, che può poi essere confrontata con la precedente. Per un confronto vero e proprio si consiglia di utilizzare la stessa squadra di prima per la preparazione e la classifica. Questo è il modo più accurato per identificare i cambiamenti.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni, si raccomanda la seguente bibliografia:

Künkel, P., Gerlach, S. & Frieg, V. (2016). Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse (1. ed.). Springer Gabler.

Patzak, G. (2004). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen (4. substantially revised and expanded ed.). Linde.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Illustrazione dell'analisi di un campo di forza

» Modello Excel per l'esecuzione di un campo di forza

» Linee guida per le misure

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Coordinamento e Leadership

POTERE DI LEGITTIMITÀ DELL'URGENZA

Utilizzare questo metodo per dare priorità alle parti interessate.

1. Introduzione

Il metodo presenta un modo per definire i gruppi di interesse. Descrive come identificare i gruppi di interesse rilevanti mediante le categorie di potere, legittimità e urgenza. Mostra come assegnare la priorità ai gruppi di interesse in base alla combinazione di queste categorie e alla modalità con cui vengono combinati.

2. Obiettivi e aree di applicazione

Il metodo presenta un modo per definire i gruppi di interesse. Descrive come identificare i gruppi di interesse rilevanti mediante le categorie di potere, legittimità e urgenza. Mostra come assegnare la priorità ai gruppi di interesse in base alla combinazione di queste categorie e alla modalità con cui vengono combinati.

Questo strumento fornisce un metodo per identificare le parti interessate rilevanti e aiuta a stabilire le priorità con le parti interessate con cui lavorare.

3. Requisiti

Non ci sono prerequisite per l'applicazione di questo metodo.

4. Preparazione

Non è necessario preparare l'implementazione.

5. Materiali necessari

Non sono richiesti materiali.

6. Implementazione

Un modo sistematico per identificare gli stakeholder è di individuare chi possiede la forza, la legittimazione e l'urgenza.

1. per farlo, chiarite le condizioni dall'inizio.

a. La forza ha tre dimensioni

- ◊ Coercizione: "Lo stakeholder ha i mezzi per fare pressione attraverso la forza?"
- ◊ Opportunità: "Quali risorse materiali o finanziarie ha lo stakeholder?"
- ◊ Normativa: "Lo stakeholder ha prestigio o ci tratta con stima, cura o accettazione?"

Si tratta di se e in che misura lo stato può influenzare le prestazioni, i processi e i risultati di un progetto attraverso la coercizione, le risorse o il prestigio.

b. La legittimità può avere le sue basi a livello individuale, organizzativo o sociale e implica un bene sociale desiderabile. Chiediti quale autorità ha ogni stakeholder all'interno della rete o del progetto.

c. L'urgenza è il grado in cui le richieste degli stakeholder richiedono un'attenzione immediata. Chiediti: "Quanto velocemente hai bisogno di rispondere alle domande e alle esigenze di questo stakeholder?"

2. Assegnare agli stakeholder gli attributi individuali in base alla loro valutazione.

3. Infine, effettuare una valutazione. È possibile utilizzare la guida fornita a questo scopo.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, si consiglia la seguente letteratura:

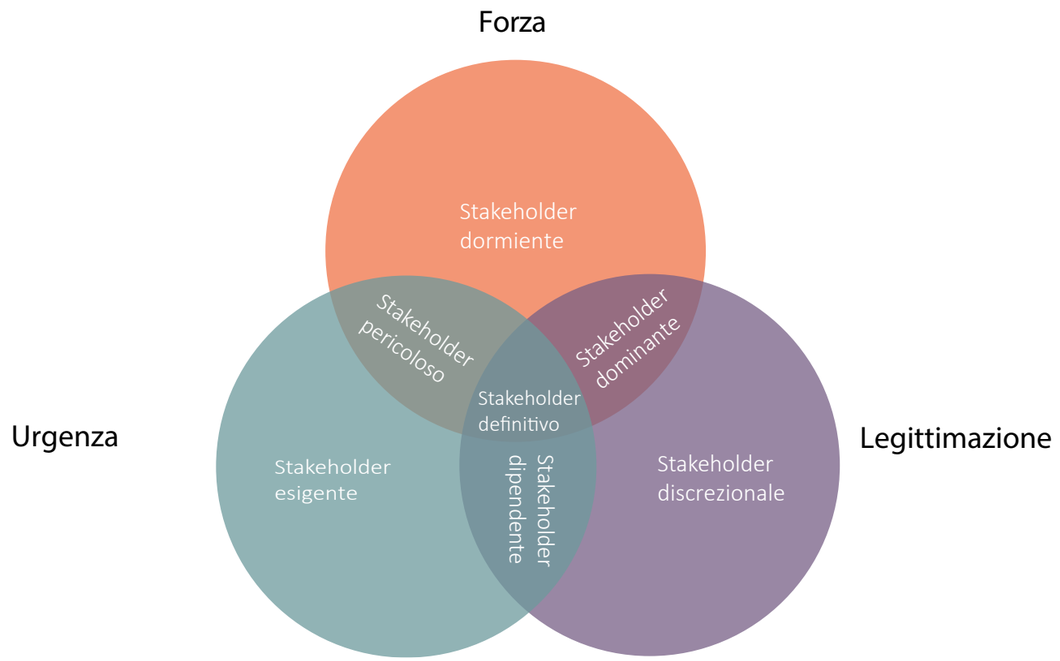
Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. Academy of Management Review, 22(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Guida

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



GRIGLIA FORZA INTERESSE

Usa la Griglia forza interesse per classificare gli stakeholder.

1. Introduzione

Una Griglia forza interesse è un ulteriore sviluppo dell'identificazione degli stakeholder. Anche qui l'obiettivo è classificare gli stakeholder questa volta con l'ausilio di una matrice.

2. Obiettivi e aree di applicazione

Il metodo mira a dividere gli stakeholder in quattro gruppi, che definiscono come affrontarli.

3. Requisiti

L'applicazione non è collegata ad alcun prerequisito specifico.

4. Preparazione

Prima della classificazione, creare una matrice bidimensionale con le quantità "Forza" e "Interesse".

L'indicatore Power descrive la possibilità di esercitare un'influenza per far rispettare le aspettative. L'indicatore Interesse indica il grado di interesse e preoccupazione nell'affermare le proprie aspettative.

5. Materiali necessari

Oltre all'illustrazione della matrice, le linee guida di misura fornite possono essere utili.

6. Implementazione

Ora gli stakeholder devono essere classificati nei seguenti quattro gruppi:

Gruppo A:

- Basso grado di interesse e preoccupazione
- Bassa possibilità di influenzare

Questi stakeholder non necessitano di un'attenzione straordinaria. Sono considerati facili da accontentare e non hanno bisogno di molte informazioni.

Gruppo B:

- Alto grado di interesse e preoccupazione
- Bassa possibilità di influenzare

Fornire a queste parti interessate le informazioni desiderate. Comunicare con loro per prevenire problemi. Sono spesso utili perché possono vedere dettagli invisibili.

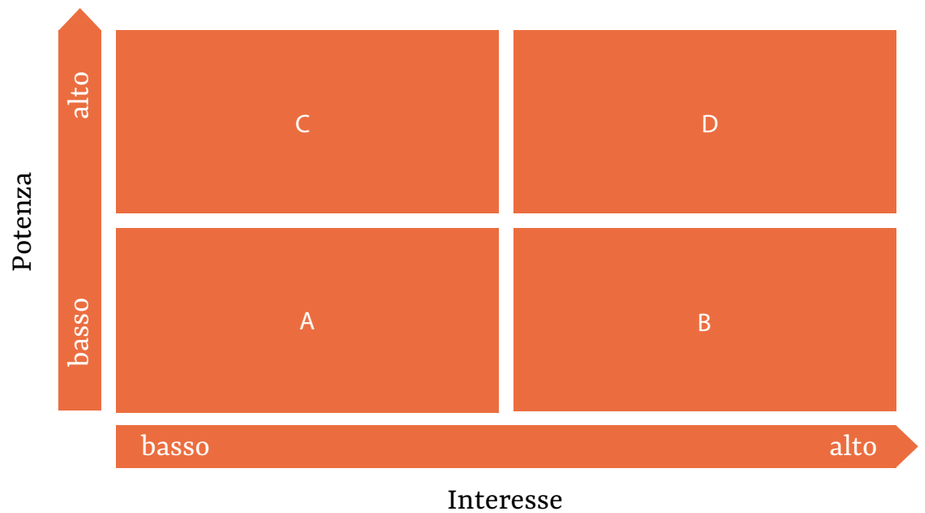
Gruppo C:

- Basso livello di interesse e preoccupazione
- Elevata possibilità di influenzare

Queste parti interessate devono essere soddisfatte ma non fornite ulteriori informazioni.

Gruppo D:

- Alto livello di interesse e preoccupazione
- Elevata possibilità di influenzare



Questi stakeholder devono essere completamente soddisfatti. Si tratta di figure chiave tra gli stakeholder e le persone più importanti del progetto.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, si consiglia la seguente bibliografia:

Künkel, P., Gerlach, S. & Frieg, V. (2016). Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse (1. ed.). Springer Gabler.

Mendelow, A. L. (1981). Environmental Scanning- The Impact of the Stakeholder Concept. ICIS 1981 Proceedings. 20.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Modello Excel per la creazione di una matrice di interessi di potere

» Linee guida per le misure

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Coordinamento e Leadership

AMBASSADOR PROGRAMME

Usa il programma Ambassador per informare i grandi network su novità e cambiamenti.

1. Introduzione

Nel contesto di cambiamenti o decisioni che interessano tutti i membri della rete, è difficile raggiungere tutti i membri, specialmente nelle reti di grandi dimensioni. È qui che il programma Ambassador può aiutare. Il Programma Ambassador descrive l'invio dei membri (ambasciatori) della squadra che ha effettuato il cambiamento o la decisione alle altre squadre. Gli ambasciatori presentano lo stato del lavoro e, a loro volta, tengono conto dei suggerimenti, dei suggerimenti e delle critiche degli altri.

2. Obiettivi e aree di applicazione

Nella migliore delle ipotesi, tutti coloro che sono in ultima analisi interessati dal cambiamento dovrebbero partecipare. Questo metodo è un mezzo di supporto per trasmettere il significato e lo scopo dei processi di cambiamento e, nel corso successivo, come fonte di informazioni per l'avanzamento del progetto, domande e suggerimenti. I membri della rete ricevono informazioni autentiche e sono coinvolti nelle decisioni attraverso gli ambasciatori. Ciò garantisce trasparenza ed elimina i conflitti.

3. Requisiti

Creare condizioni quadro appropriate per garantire calma e disponibilità a parlare: fornire un'atmosfera in cui i membri possono scambiare idee in modo produttivo in pace, fasi di progetto stressanti non dovrebbero essere all'ordine del giorno.

4. Preparazione

Gli ambasciatori devono prepararsi per i loro compiti. Dovrebbero avere buone capacità di comunicazione ed essere in grado di rispondere a qualsiasi domanda. A seconda di come gli ambasciatori informano gli altri membri, possono preparare delle presentazioni.

5. Materiali necessari

A seconda della forma di presentazione, possono essere necessari mezzi ausiliari.

6. Implementazione

In qualità di ambasciatori, i membri del team di progetto preparano risultati, materiale informativo e altri componenti rilevanti per il progetto in modo accattivante. Quindi comunicano questi risultati all'interno dei team assegnati alla rete. La direzione del progetto dovrebbe supportare gli ambasciatori in questo processo.

Suggerimenti e trucchi

- Cerca di coinvolgere il maggior numero possibile di membri e partecipanti della rete per distribuire il carico il più ampiamente possibile. Portare una singola persona responsabile da un gruppo all'altro è controproducente.
- Stabilisci un programma collettivo.
- Lascia che le persone più esperte accompagnino membri del progetto inesperti.

7. Bibliografia

Per ulteriori informazioni, si consiglia la seguente letteratura:

Berner, W. (2015), Change!: 20 Fallstudien Zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation Und Kulturveranderung (2. ed.), Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH.



01 MONDAY
02 GRAFICO BURNDOWN
03 MINTZBERG-STRATEGIA-PONTE
04 SVILUPPO DEL TARGET
05 ANALISI - SWOT
06 ANALISI DELL'IMPATTO DI TREND
07 BUDGET A BASE ZERO

GESTIONE DEL PROGETTO

QUESTA SEZIONE PRESENTA METODI E STRUMENTI A SUPPORTO DELLE ATTIVITA' DI PROJECT MANAGEMENT.

Gestione del progetto

MONDAY

Usa il Mondayì per gestire attività, progetti e lavoro di squadra.

1. Introduzione

Monday è uno strumento di gestione dei progetti a pagamento che è possibile utilizzare per la cooperazione in rete. Lo strumento è intuitivo e ben strutturato. Usalo per progettare processi di lavoro, per adattarsi a requisiti in evoluzione, per creare trasparenza e per fare rete in modo collaborativo. Monday consente alle reti di creare attività di lavoro individuali per ogni flusso di lavoro e membro del progetto.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Usa il lunedì in molti modi diversi. Utilizza lo strumento in team, diversi dipartimenti, tr Usa il lunedì in molti modi diversi. Utilizza lo strumento in team, diversi dipartimenti, tra manager o in grandi organizzazioni. È adatto anche per vari progetti e processi, come la gestione di progetti e scadenze, il monitoraggio dello stato di avanzamento di un progetto o l'assegnazione di attività e file ai membri del progetto.a manager o in grandi organizzazioni.

Monday può essere utilizzato anche da team e reti più grandi caratterizzati dalla loro complessa cooperazione in un periodo o dalla conduzione di più progetti.

3. Requisiti

Il lunedì è uno strumento a pagamento. Gli utenti necessitano di competenze digitali di base e di una connessione a Internet.

4. Preparazione

Prima di iniziare con lunedì, dovresti pensare al motivo per cui tu e la tua rete avete bisogno dello strumento. Crea una struttura e condividila con la tua rete. Devi anche creare un account. Monday offre una versione di prova gratuita per 14 giorni.

5. Materiali necessari

Tutte le persone coinvolte nel progetto hanno bisogno di un account con Monday, che richiede un indirizzo e-mail.

6. Attuazione

1. Crea una bacheca:
Il luogo centrale in cui gestisci i tuoi progetti con i membri del team e comunichi compiti e scadenze sono le cosiddette bacheche. Per iniziare con Monday devi creare una scheda di questo tipo. Puoi scegliere tra modelli per iniziare rapidamente e facilmente. È anche possibile creare una pagina vuota che puoi personalizzare secondo i tuoi desideri.

2. Crea i tuoi gruppi:
Una scheda è composta da sezioni codificate a colori chiamate gruppi. I gruppi contengono attività e si possono definire in diversi modi, ad esempio temporalmente (settimana, mese, ecc.) o in una fase specifica del progetto, o in base al contenuto. Per aggiungere un nuovo gruppo alla lavagna, sposta il puntatore del mouse sul titolo di un gruppo esistente. Clicca sulla freccia che appare sul lato sinistro e seleziona "Aggiungi gruppo". Quindi nomina il nuovo gruppo e conferma.

3. Aggiungi attività:
Dopo aver creato la bacheca, dovresti iniziare a inserire le prime attività per te e per i membri della tua rete. Puoi elencare tutte le attività che desideri, poiché non c'è limite al numero. Tuttavia, assicurati che tutte le attività siano pertinenti alla bacheca o al progetto che hai creato. È quindi possibile assegnare le attività ai gruppi.

4. Aggiungi colonne:
Ora che hai elencato tutte le attività, è il momento di aggiungere colonne. Le colonne sono modi per includere tutti gli aspetti necessari per completare le attività. Monday offre diversi tipi di colonne. Ad esempio, puoi aggiungere colonne per le persone, una colonna di stato o una colonna per i file. Dopo aver elencato le tue attività e creato le colonne, puoi iniziare a lavorare con il team sulla lavagna.

5. Assegna i compiti e inizia a lavorare sul progetto:
Assegna i compiti ai membri della rete, questo crea trasparenza e tutti sanno chi sta lavorando su quale compito. I membri ora possono aggiornare le singole attività e anche cambiare il loro stato.



7. Maggiori informazioni

Qui puoi trovare I video tutorial:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLutc-JfNEwNkQ13_Fra2PrPgy2VG-gI_1v

Clicca qui per andare direttamente allo strumento:

www.monday.com

GRAFICO BURNDOWN

Usa il Grafico di Burndown per visualizzare il carico di lavoro rimanente in un progetto.

1. Introduzione

Il grafico di burndown è una rappresentazione grafica del lavoro ancora da fare in relazione al tempo residuo. In poche parole, mostra quanto lavoro è rimasto da fare in quanto tempo. Un grafico a linee rappresenta questo rapporto.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Puoi utilizzare il grafico di burndown in tutti i progetti in cui i progressi vengono misurati almeno approssimativamente. Fornisce una rapida panoramica del lavoro che deve ancora essere svolto. Inoltre, è possibile monitorare in modo affidabile come si è sviluppato lo stato di avanzamento del progetto fino ad ora e cosa riconsiderare in retrospettiva.

3. Requisiti

Affinché un grafico di burndown abbia un senso, deve esserci una comprensione comune della sua struttura. Può essere basato su unità di tempo o singole attività e pietre miliari. Un tale grafico di burndown deve essere aggiornato e misurato rigorosamente, altrimenti si vanificherà il suo scopo. Per fare ciò, ogni membro del team deve stimare quotidianamente lo sforzo residuo delle proprie attività. Ciò aiuta non solo a prendere coscienza dei propri compiti, ma anche a essere in grado di calcolare gli ostacoli attuali.

4. Preparazione

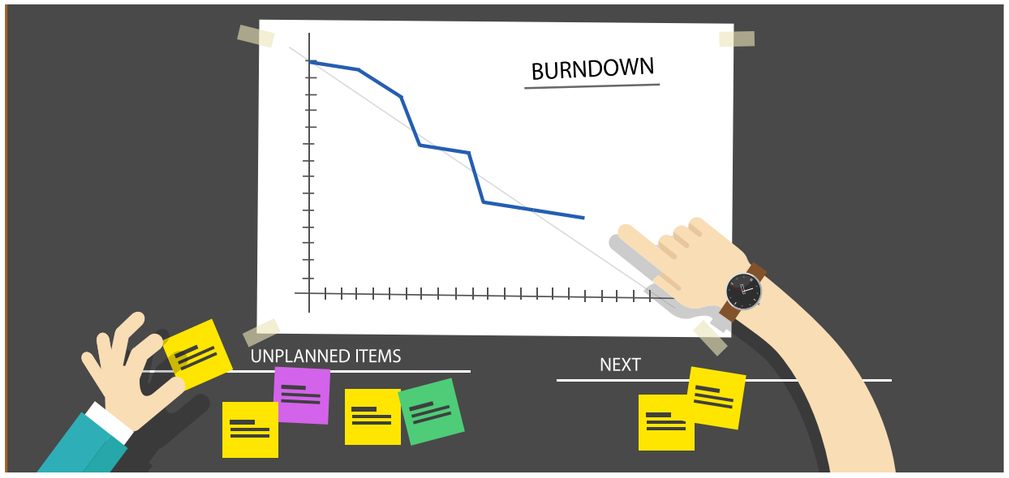
Crea un grafico di burndown con gli assi corrispondenti. Un esempio di etichette degli assi consiste nel mettere lo sforzo rimanente in ore sull'asse Y e il tempo in giorni sull'asse X.

5. Materiali necessari

È possibile visualizzare il grafico in un formato più grande in un luogo facilmente accessibile. A tale scopo, può essere utile determinare e visualizzare il grafico digitalmente. In questo modo, puoi presentare l'immagine su un proiettore o una smartboard.

6. Attuazione

1. Creare il grafico: misurare il tempo sull'asse X e lo sforzo residuo sull'asse Y. Poiché si tiene traccia dello sforzo rimanente, il grafico non inizia da zero, ma dal valore dello sforzo totale all'inizio del processo. Alla fine dell'asse X, il carico di lavoro dovrebbe essere zero.



2. Se ora colleghi il punto iniziale sull'asse Y con il punto finale sull'asse X, il risultato è una linea diagonale, la cosiddetta linea ideale. Questo mostra il corso stimato del progetto e può essere utilizzato per l'orientamento (evidenziato a colori).

3. Ora la squadra può inserire i progressi nella tabella di burndown in base all'intervallo di tempo. Sii onesto e responsabile. Non fa bene a nessuno se sorvoli sui risultati. Lo stato di avanzamento del progetto nel grafico dovrebbe riflettere la realtà.

4. Dopo un po' di tempo, potrebbero apparire le seguenti illustrazioni:

- ◊ Sebbene la linea si discosti dalla linea ideale in alcuni punti, il percorso rimane all'incirca vicino alla linea ideale. Significa che la pianificazione ha avuto successo e il progresso è continuo, anche se deviato.
- ◊ Se il grafico è più ripido della linea ideale, ciò potrebbe indicare che hai ridotto le attività (o che il progetto è in anticipo sulla pianificazione). Controlla questo e identifica le cause perché queste informazioni non sono evidenti dal grafico.
- ◊ Se il grafico è più debole della linea ideale, ciò potrebbe indicare che il progetto è in ritardo rispetto alla pianificazione. In questo caso, chiarire come gestire le attività rimanenti in modo più efficiente.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni, raccomandiamo la seguente bibliografia:

Dinwiddie, G. (2009). Feel The Burn: Getting the Most out of Burn Charts. Better Software 11(5), 26–31.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

- » Il modello di gr Burndown di Excel è disponibile nella cartella di download

Gestione del progetto

PONTE STRATEGICO DI MINTZBERG

Utilizzare questo metodo per sviluppare una direzione strategica completa per un'organizzazione o un'iniziativa.

1. Introduzione

Secondo Henry Mintzberg, una strategia non è altro che un ponte tra il presente e il futuro desiderato. Per costruire un ponte del genere, è necessaria una visione da diverse prospettive.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il ponte strategico di Mintzberg illustra sette prospettive che la leadership della rete dovrebbe adottare per garantire un orientamento strategico completo della rete o dell'iniziativa e consentire il successo strategico.

3. Requisiti

Non sono necessari requisiti speciali per l'implementazione.

4. Preparazione

Lo strumento non richiede alcuna preparazione speciale.

5. Materiali necessari

Non sono richiesti materiali, ma l'elenco di controllo fornito potrebbe essere d'aiuto.

6. Attuazione

1. Guardando indietro:
Quale percorso ha intrapreso finora la rete, quali strategie si sono rivelate efficaci e quali no?

2. Guardando accanto:
A che punto sono le altre reti o iniziative, quali strategie riconoscibili utilizzano? (Analisi comparativa).

3. Guardando sopra:
Qui viene analizzato l'ambiente in cui opera la rete o l'iniziativa. Dovrebbero essere esaminati anche gli ambienti sistemici, come le tendenze sociologiche e macroeconomiche.

4. Guardando sotto:

- Analisi dei benefici e dei costi della rete dati: Quali sono i costi e i benefici?
- Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione: è importante chiedersi quali sono i propri punti di forza e dove c'è bisogno di ulteriore sviluppo e come raggiungerlo con le risorse disponibili. Se sono necessarie risorse aggiuntive, è importante prenderle in considerazione.

5. Guardando avanti:
Quali sono i diversi scenari per lo sviluppo futuro dei mercati e dell'organizzazione che emergono dall'analisi?

6. Guardare oltre
Usa le tecniche della creatività per pensare alle seguenti domande: quali ulteriori sviluppi sono concepibili ma non prevedibili al momento? E quali conclusioni se ne possono trarre per la propria strategia di base?

7. Prospettiva di attuazione:
Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione: è importante chiedersi quali sono i propri punti di forza e dove c'è bisogno di ulteriore sviluppo e come raggiungerlo con le risorse disponibili. Se sono necessarie risorse aggiuntive, è importante prenderle in considerazione.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni raccomandiamo la seguente bibliografia:

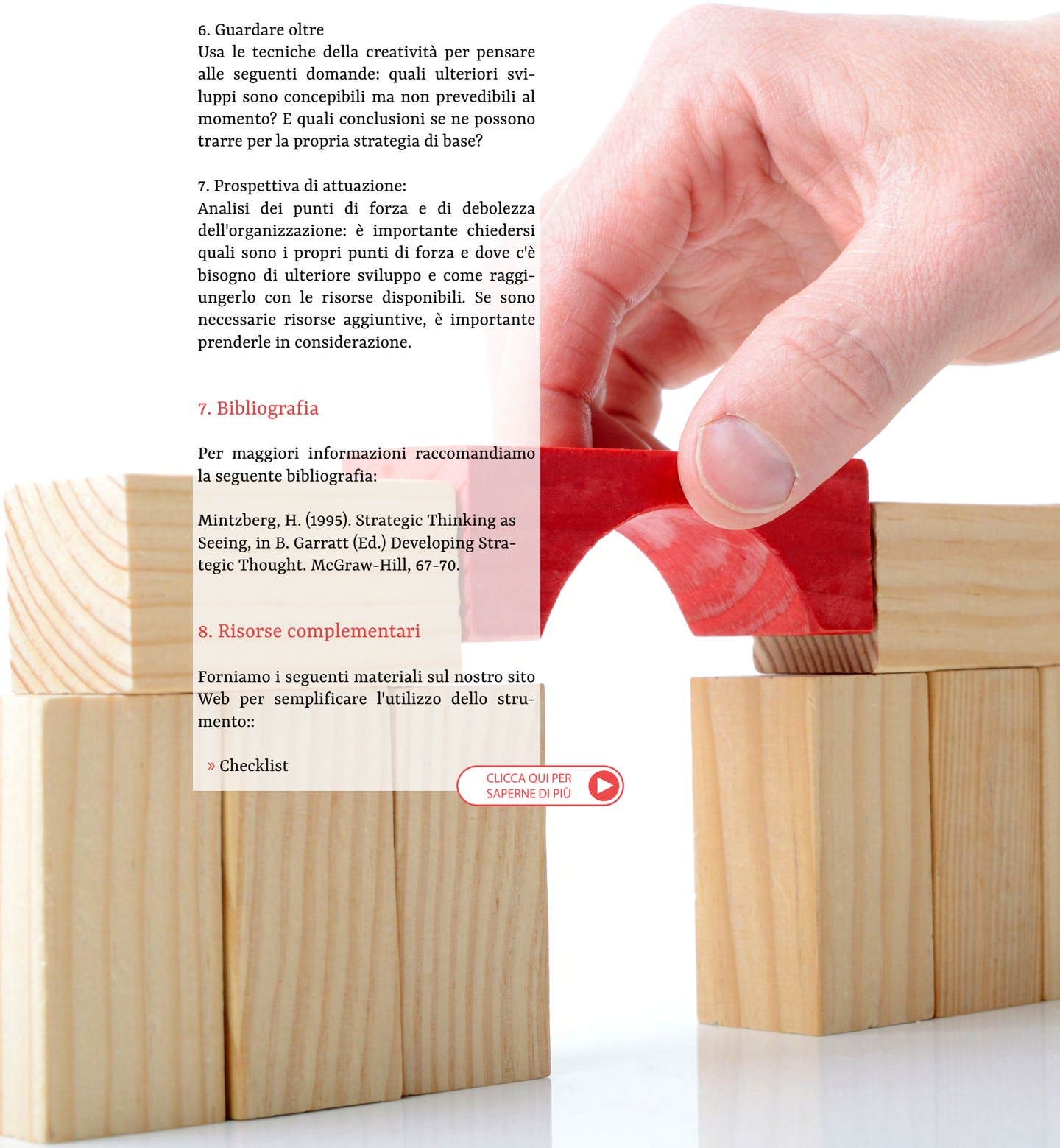
Mintzberg, H. (1995). Strategic Thinking as Seeing, in B. Garratt (Ed.) Developing Strategic Thought. McGraw-Hill, 67-70.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento::

» Checklist

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



Gestione del progetto

SVILUPPO DELL'OBIET-TIVO

Utilizzare questo strumento per definire obiettivi che motiveranno e aiuteranno nelle decisioni.

1. Introduzione

Utilizzare questo strumento per definire obiettivi che motiveranno e aiuteranno nelle decisioni. Gli obiettivi possono avviare un'azione strategica e motivare i membri fornendo indicazioni. Formulali nel modo più preciso possibile, poiché di solito persegui più obiettivi contemporaneamente. Ciò rende più facile non perdere la panoramica. Questo metodo aiuta a formulare chiaramente gli obiettivi in modo che servano da guida.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Al termine di un'analisi dell'obiettivo, dovrebbe esserci un accordo sull'obiettivo. Un accordo sugli obiettivi è essenziale quando si tratta di progetti complessi o strategie di rete. È fondamentale mantenere una visione d'insieme e rimanere concentrati.

3. Requisiti

Non sono necessari requisiti speciali per l'applicazione.

4. Preparazione

L'attuazione non richiede ulteriore preparazione.

5. Materiali necessari

Non sono richiesti materiali. Tuttavia, l'elenco delle domande potrebbe supportare lo sviluppo degli obiettivi.

6. Attuazione

1. Raccogliere vari obiettivi che un progetto o un'impresa dovrebbe raggiungere. Non importa se questo progetto è di natura a breve oa lungo termine. Usa il nostro elenco di domande per obiettivi specifici, ma non limitarti a questi, ma pensali ancora di più.

2.Controlla i tuoi obiettivi formulati Ciò significa: sono specifici, misurabili, realizzabili, pertinenti e tempestivi?

Specifica:
Gli obiettivi sono inequivocabili e chiaramente definiti? Gli obiettivi devono essere concreti e specificati in modo che tutti i soggetti coinvolti sappiano cosa ci si aspetta da loro. Ma un obiettivo troppo specifico e ristretto potrebbe non essere sempre utile perché tali obiettivi potrebbero essere raggiunti troppo rapidamente.

Misurabile:
Per poter valutare il successo, gli obiettivi dovrebbero essere misurabili. È fondamentale garantire che vi siano sufficienti indicatori per misurarlo e che l'obiettivo non sia troppo ampio.

Eseguibile:
Gli obiettivi devono essere eseguibili, realistici e realizzabili. La chiave qui è sfidare le persone coinvolte. Quello che non deve succedere è che i partecipanti siano sovraccarichi. Ha senso chiedersi se il proprio obiettivo è manifestabile mentalmente.

Pertinente:
È essenziale identificare lo scopo e il significato dell'obiettivo. L'obiettivo deve essere in linea con il principio guida o la cultura della rete. La Rete e l'ambiente adottano molto meglio obiettivi significativi ed essenziali.

Delineato:
Infine, gli obiettivi devono avere un punto di partenza (che spesso viene ignorato) e un punto finale. È ovvio che senza scadenze non è possibile la programmazione e la divisione del lavoro. Di conseguenza, la definizione delle priorità nell'ambiente ne risente notevolmente

3. Stabilire le priorità, differenziare gli obiettivi in obiettivi “devi”, “dovresti” e “potresti”. Gli obiettivi obbligatori hanno la massima priorità, coinvolgili nel tuo accordo sugli obiettivi. Gli obiettivi “dovresti" sono essenziali se contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi obbligatori. Pesare qui vantaggi e costi. Gli obiettivi “potresti” sono obiettivi desiderati che possono rappresentare un bonus aggiuntivo. Tuttavia, solo se i costi non superano i benefici.

4. Ora controlla se gli obiettivi sono "compatibili". Escludono altri target?

Identico:
Se gli obiettivi sono completamente congruenti, basta combinarli.

Complementare:
Le azioni intraprese per raggiungere un obiettivo sono anche favorevoli a un altro obiettivo in modo che il raggiungimento di entrambi sia collegato e possa essere gestito di conseguenza.

Neutro:
Gli obiettivi sono indipendenti l'uno dall'altro e non si influenzano a vicenda.

Competitivo:
Le misure per un obiettivo danneggiano il raggiungimento di un altro obiettivo, quindi è necessaria una soluzione corrispondente.

Escluso:
Due obiettivi si escludono a vicenda, quindi è necessario scegliere l'uno o l'altro.

5. Gerarchizzare gli obiettivi in base alla loro maturità. Quali obiettivi sono a breve termine e quali a lungo termine? Trova l'obiettivo generale e classifica gli obiettivi tra loro.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Eremit, B. & Weber, K. F. (2015): S.M.A.R.T. Method - Specific Measurable Accepted Realistic Timely, in: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. 93-99, https://doi.org/10.1007/978-3-658-09453-9_16

Tewes, R. (2011): Führungskompetenz ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen (2. ed.). Springer Publishing.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Elenco di domande per la definizione dell'obiettivo

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Gestione del progetto

SWOT-ANALYSIS

Usa l'analisi SWOT per identificare la tua posizione nella rete e sviluppare strategie.

1. Introduzione

L'analisi SWOT consente di avviare la pianificazione strategica. Si distingue tra analisi interna ed esterna. Mentre l'analisi interna esamina i punti di forza e di debolezza della rete, l'analisi esterna esamina più da vicino l'ambiente e identifica opportunità e rischi.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Attraverso l'analisi SWOT è possibile definire misure concrete per sfruttare le opportunità e ridurre al minimo i rischi. Questo metodo consente di definire strategie, utilizzare correttamente le risorse e misure di tanking.

3. Requisiti

Non sono necessari requisiti speciali per l'applicazione.

4. Preparazione

Non è necessaria alcuna preparazione.

5. Materiali necessari

Le domande di esempio, la matrice SWOT e la checklist potrebbero aiutare con l'implementazione.

6. Attuazione

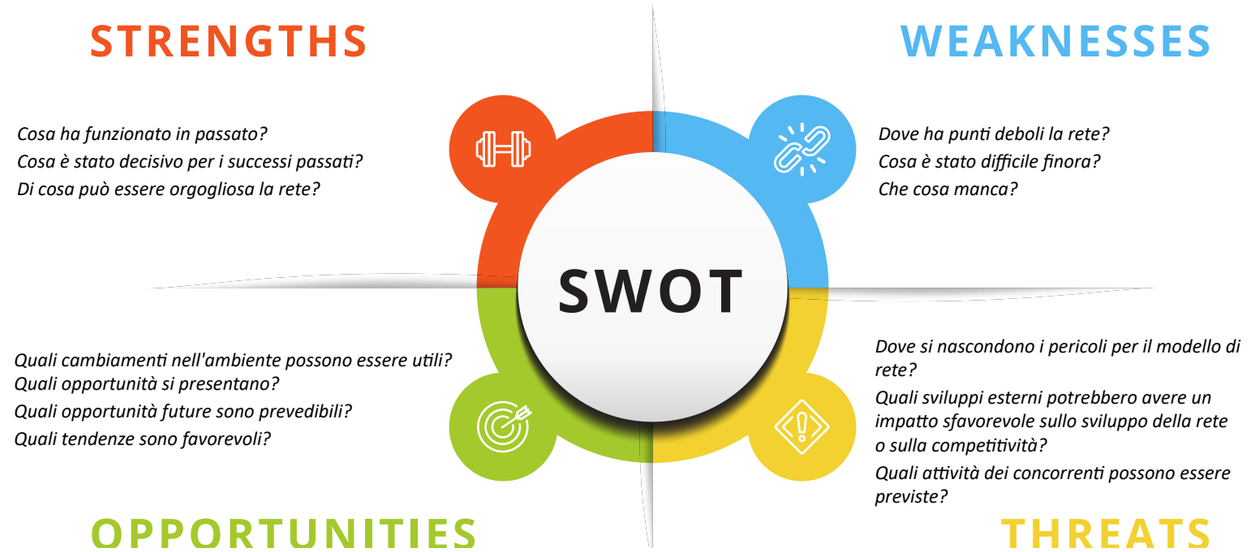
1. Analizza le tendenze che sono o potrebbero essere rilevanti per la tua rete e il tuo modello di rete ora o in futuro. Descrivi le tendenze che sono specificamente rilevanti per il tuo ambiente e lo sviluppo della situazione competitiva.

2. Ora è il momento di analizzare la tua rete: dove sono i punti di forza e di debolezza? Analizza la gestione della rete, i membri e la qualità del tuo lavoro in rete. Considera altri punti come la posizione o l'efficienza dell'organizzazione o dell'iniziativa e i processi interni. Inoltre, cerca opportunità e rischi. Usa le domande fornite nella figura per questo scopo, ma non limitarti a loro e pensaci ulteriormente.

3. Dai un'occhiata più da vicino alle tendenze che hai identificato nel passaggio 1 e valutale utilizzando il profilo dei punti di forza e di debolezza. Sulla base di questa analisi, assegna le tendenze o alle opportunità o ai rischi.

4. In questo passaggio, seleziona i 3-5 rischi più essenziali e descrivi le misure che intendi adottare per mitigarli nel miglior modo possibile. Inoltre, cogli le 3-5 opportunità più cruciali e considera come utilizzarle al meglio. Puoi illustrare questo passaggio con l'aiuto della matrice SWOT combinata.

Le seguenti domande possono aiutare a elaborare le relazioni di gestione del progetto tra i punti di forza e di debolezza della rete come



opportunità e minacce nell'ambiente. In questo modo è possibile assegnare le caratteristiche e i fattori di influenza precedentemente trovati ai quattro campi della strategia.

Strategia "Espandi"

- ◊ Quali punti di forza corrispondono a quali opportunità?
- ◊ In che modo i punti di forza possono aiutare a realizzare meglio le opportunità?
- ◊ Dove c'è il potenziale per espandere i campi di rete o le offerte di rete?

Strategia "Recuperare"

- ◊ Dove possono nascere opportunità dalle debolezze?
- ◊ Come possono le debolezze trasformarsi in punti di forza?
- ◊ Quali debolezze dovrebbero essere affrontate?
- ◊ In quali campi di rete è necessario recuperare il ritardo?

Strategia di "copertura"

- ◊ Quali rischi può contrastare la rete con quali punti di forza?
- ◊ In che modo i punti di forza possono evitare il verificarsi di determinati rischi?
- ◊ In quali aree la rete deve proteggersi?

Strategia "Evita"

- ◊ Dove le debolezze incontrano i rischi?
- ◊ Quali pericoli possono svilupparsi in questo modo?
- ◊ Come può la rete proteggersi ancora dai danni?
- ◊ Quali attività dovrebbe evitare o interrompere la rete?

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Riemer, K. (2009). Kommunikation von Non-profit-Organisationen: Grundlagen der Kommunikationspolitik und SWOT-Analyse der UNICEF Deutschland (1. ed.). Akademische Verlagsgemeinschaft München.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

- » Esempi di domande per l'analisi
- » Matrice SWOT combinata
- » Lista di controllo per la procedura

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Gestione del progetto

ANALISI DELL'IMPATTO DELLE TENDENZE

Utilizzare questo strumento per analizzare l'impatto di possibili eventi.

1. Introduzione

Con l'analisi dell'impatto delle tendenze, i possibili sviluppi del progetto vengono messi in scena e analizzati per sviluppare strategie di reazione a questi scenari. Ricavare le progressioni del progetto da scenari basati su criteri di influenza e loro sviluppi.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Tale analisi dell'impatto delle tendenze mira a identificare e mappare i possibili fattori di disturbo e gli sviluppi che ne derivano. Sulla base di ciò, si possono avviare misure e prendere decisioni. Lo strumento è utile nel processo decisionale e nella progettazione e revisione delle strategie. Consente alla rete di prepararsi a tutti i possibili scenari futuri e di reagire in modo flessibile ai cambiamenti.

3. Requisiti

Il metodo consiste nel considerare come la rete reagirà agli sviluppi futuri. Non ci può essere giusto o sbagliato. Pertanto, è essenziale creare un'atmosfera di fiducia e apertura per l'attuazione di questo metodo.

4. Preparazione

In primo luogo, è necessario chiarire lo scopo di questo metodo. Si può sviluppare uno scenario per tutto ciò che puoi immaginare. Puoi esaminare, ad esempio, singoli progetti, l'intera organizzazione o una singola decisione. Ha senso limitare il campo di indagine solo alla parte per la quale dovrebbe essere sviluppata una strategia. Stabilisci inoltre un orizzonte temporale ragionevole (giorni, settimane, anni, ecc.) che si adatti all'oggetto di indagine prescelto.
Puoi considerare un numero qualsiasi di scenari, per cui lo sforzo dell'analisi aumenta con il numero di possibilità. Tuttavia, sono necessari almeno tre scenari, un caso migliore, un caso peggiore e una via di mezzo tra i due.

5. Materiali necessari

Non sono richiesti materiali, ma la checklist e l'imbuto dello scenario (vedi risorse complementari) possono essere utili per l'illustrazione.

6. Attuazione

1. Registrazione delle sfere e dei fattori di influenza
Più di due sfere di influenza caratterizzano uno scenario. Le aree di influenza in una rete possono essere, ad esempio, i membri, l'offerta, le condizioni quadro, il clima sociale, ecc. Se si scompongono ulteriormente le sfere di influenza, si ottengono fattori individuali che influenzano la rete o il progetto. I fattori che influenzano la sfera di influenza "condizioni quadro" sono, ad esempio, restrizioni di viaggio o circostanze politiche che possono influenzare il lavoro. I fattori determinanti per la sfera di influenza "clima sociale" sono, ad esempio, le esigenze e le correnti acute nella società. Considera le seguenti domande:

- Quali sono i fattori di influenza importanti per l'oggetto dello studio?
- Questi fattori di influenza sono già fissati per il futuro o sono ancora aperti?

Questi fattori di influenza devono influenzare direttamente l'oggetto dello studio. Nella squadra, allenati ca. 10-20 fattori di influenza critici attraverso discussioni o classifiche.

2. Opzioni dello scenario
Descrivi ora ogni fattore di influenza con almeno un misurando o cifra chiave. Questi non devono essere precisi, ma le alternative approssimative dovrebbero essere chiare. Ad esempio, il finanziamento dei progetti può essere eliminato (negativo) o aumentato (positivo). Le restrizioni di viaggio potrebbero anche essere imposte (negative) o revocate (positive). Guarda i fattori di influenza e le loro possibilità di sviluppo.

3. Sviluppo dei percorsi futuri
A questo punto devono essere formulate almeno tre opzioni di scenario plausibili, i cosiddetti percorsi futuri. Questo può essere fatto in gruppo o da solo. Le seguenti domande potrebbero essere utili: come potrebbe essere uno sviluppo futuro? I miei percorsi futuri sono logici? Quale sarebbe lo sviluppo ottimale? Quale sarebbe lo sviluppo peggiore? Sii creativo, ma anche onesto e coerente.
In questi scenari sviluppati, i collegamenti all'interno di tutte le aree pertinenti dovrebbero diventare chiari. Può diventare distopico o utopico se il periodo in esame e il campo di indagine lo consentono. In determinate circostanze, un'idea per uno scenario può essere trasmessa in modo più impressionante in questo modo (e dopotutto, la crisi del COVID ci ha mostrato cosa può succedere!).

4. Discussione e sviluppo di strategie d'azione
Discutere nel gruppo se i percorsi futuri sembrano plausibili. Se hai già elaborato i percorsi nel gruppo, puoi saltare questo passaggio. Dopo aver concordato almeno tre scenari futuri, ora puoi sviluppare strategie per l'azione nel team. Come reagirai se si verifica uno di questi scenari? Lo scopo della tecnica è di prepararti a tutti gli scenari.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Mietzner, D. & Reger, D. G. (2009). Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen: Methodenevaluation und neue Ansätze (Innovation und Technologie im modernen Management) (2009 ed.). Gabler Verlag.

Romeike, F. (2018). Risikomanagement. Springer Publishing.

Welge, M. K. & Eulerich, M. (2007). Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung. In: Controlling, 19(2). 69–74, https://doi.org/10.15358/0935-0381-2007-2-69.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Imbuto dello scenario

» Lista di controllo

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Gestione del progetto

BUDGET A BASE ZERO

Utilizzare questo metodo per identificare e ristrutturare i fattori di costo non necessari.

1. Introduzione

L'idea di base del budget a base zero è quella di giustificare eventuali passaggi pianificati con l'ausilio di analisi costi-benefici da zero ("From Zero Base"), come sarebbe consuetudine per le reti di nuova costituzione. Ciò aiuta a identificare i fattori di costo non necessari e quindi a spendere i soldi in posti migliori.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il budget di base zero ti aiuta a risparmiare i costi di proprietà nella rete. Ha avuto origine nella pubblica amministrazione.

3. Requisiti

Deve esserci un rapporto costi/benefici misurabile. Deve essere possibile determinare il beneficio marginale. Dovrebbero essere disponibili servizi alternativi comparabili.

4. Preparazione

Formare un team di progetto per l'analisi ed è essenziale una conoscenza completa dei processi interni. L'eventuale ricollocazione di strutture di rete storicamente cresciute che vada di pari passo con l'analisi deve essere resa possibile fin dall'inizio attraverso l'accettazione.

5. Materiali necessari

Un modulo di progetto di bilancio a base zero (vedi risorse complementari) facilita l'attuazione.

6. Attuazione

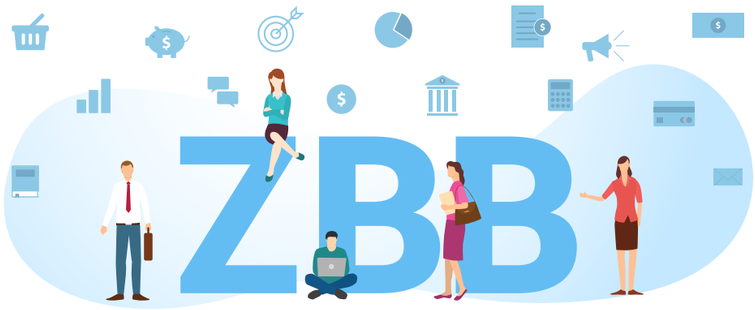
1. La leadership della rete determina le aree indagate e le risorse disponibili.

2. Dividere la rete in unità decisionali. Un'unità decisionale è un'attività definita dai suoi compiti, costi e prestazioni. (Trova una spiegazione dei termini e degli esempi illustrativi nelle risorse complementari).

3. Dividere le unità nei cosiddetti livelli di prestazione.

- ◊ Il livello di prestazione 1 descrive i servizi che devono essere forniti per mantenere la rete.
- ◊ Il livello di prestazione 2 descrive i processi effettivi regolati dalle istruzioni di lavoro.
- ◊ Il livello di performance 3 riguarda i vantaggi desiderati necessari per garantire il futuro a breve, medio e lungo termine.

4. A questo punto, determinare i potenziali di riduzione dei costi per tutti e tre i livelli di prestazione. Ciò richiede l'identificazione di processi, sistemi e strumenti di lavoro inappropriati. È utile qui staccare tutti i membri della rete dai processi precedenti con l'aiuto di tecniche di creatività.



5. Le informazioni dell'unità decisionale finora raccolte sono ora condensate e riassunte in pacchetti decisionali per ciascun livello di prestazione. È possibile utilizzare il modulo per questo scopo. Ciò si traduce in modelli decisionali per l'organizzazione di rete. Qui conduci una classifica interna dei pacchetti decisionali e dei livelli di prestazione.

6. Ora soppesare i costi ei benefici dei pacchetti tra i dipartimenti per quanto riguarda gli obiettivi della rete in modo che emerga una classifica dei pacchetti decisionali indotti dalle discussioni.

7. La direzione della rete determina quindi l'ordine di priorità e approva le risorse necessarie. Qui, con l'aiuto del taglio del budget, diventa chiaro quali pacchetti decisionali riceveranno risorse e quali saranno abbandonati in futuro.

8. Pianificare le misure per gli obiettivi risultanti dal taglio del budget.

9. Monitorare costantemente le misure adottate e il rispetto del budget. Questo controllo, insieme a un regolare scambio di esperienze, serve come base per la pianificazione del follow-up.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni raccomandiamo la seguente bibliografia:

Meyer-Piening, A. (1982). Zero-Base-Budgeting: Gemeinkosten-Planung und Controlling. Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial engineering. FB IE 31(6).

Meyer-Piening, A. (1994). Zero Base Planning als analytische Personalplanungsmethode im Gemeinkostenbereich: Einsatzbedingungen und Grenzen der Methodenanwendung, Schäffer-Poeschel.

Stibbe, R. (2009). Kostenmanagement. Methoden und Instrumente. In: Managementwissen für Studium und Praxis. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

- » Mappatura dei tre livelli di performance di un'unità decisionale
- » Illustrazione di un modulo esemplificativo
- » Lista di controllo

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



01 CULTURA ORGANIZZATIVA

02 VALORE OBIETTIVO

03 MODELLO NINFEA

04 IMBALLA I TUOI PROBLEMI

05 VIBRAZIONE DELL'UFFICIO

SVILUPPO DELLA SQUADRA

QUESTA SEZIONE PRESENTA METODI E STRUMENTI CHE POSSONO ESSERE UTILIZZATI NEL CONTESTO DI SVILUPPO DEL TEAM.

Sviluppo della squadra

CULTURA ORGANIZZATIVA

Usa questo metodo per descrivere la tua cultura organizzativa.

1. Introduzione

Il modello di cultura organizzativa consente di descrivere diverse culture di rete o organizzative. È stato sviluppato da Terrence E. Deal e Allan A. Kennedy. Una rete è descritta da due fattori per comprendere la struttura organizzativa.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il metodo è una base per la gestione della cultura della rete. Fornisce punti di partenza per una migliore comprensione, analisi, formazione e cambiamento di una cultura in una rete. Questo metodo può essere applicato alle reti esistenti, ma puoi anche usarlo per pianificare progetti o strategie. L'obiettivo è assegnare la cultura della rete o le sue diverse parti a quattro diversi tipi.

3. Requisiti

Lo strumento non richiede alcuna precondizione per l'implementazione.

4. Preparazione

Lo strumento non richiede alcuna preparazione speciale per l'implementazione.

5. Materiali necessari

La mappa allegata secondo Deal e Kennedy visualizza l'idea. Ma non è necessaria.

6. Attuazione

1. Decidi se analizzare l'intera rete o i singoli team. Formulalo chiaramente e delinea quali componenti vuoi esaminare Tuttavia, non essere troppo specifico.

2. In base alle descrizioni, assegna la rete o la squadra alle diverse tipologie.

"Lavora duro, gioca duro cultura"
Questo tipo si orienta verso l'ambiente esterno, la propensione al rischio è bassa, ma il feedback è rapido. Tali reti di solito si concentrano sul gruppo target, come i partecipanti a un evento oi donatori di un'organizzazione. L'attenzione è rivolta ai requisiti e alle esigenze di questi gruppi. Di conseguenza, una componente centrale è la promozione e la motivazione dei membri; questo viene fatto attraverso conferenze, concorsi e riunioni. Inoltre, sottolineano la promozione dell'iniziativa. Tuttavia, lo svantaggio di questa cultura è la mancanza di una pianificazione a lungo termine, poiché tali reti tendono a perseguire obiettivi a breve termine.

"Ragazzo duro, cultura maschilista"
In questa cultura, i membri corrono rischi elevati, ma anche le informazioni sul successo



o sul fallimento sono rapidamente disponibili. Queste reti si concentrano su velocità e innovazione. Si concentrano su periodi a breve termine, quindi queste organizzazioni hanno successo in iniziative in rapido movimento. La pressione sui membri è alta, poiché agiscono secondo il principio del "tutto o niente". Il risultato è, ad esempio, un elevato turnover dei soci.

"Cultura di processo"
Nella cultura del processo, la rete ei suoi membri ricevono poco o nessun feedback dall'ambiente. Tuttavia, l'attenzione non è sul risultato, ma su ogni processo. Si può descrivere l'atteggiamento della rete come burocratico con pochi o nessun rischio. Gli errori non possono accadere, quindi ogni passaggio è pianificato in modo molto corretto e orientato alle formalità. I membri sono orientati al raggiungimento degli obiettivi e non all'obiettivo stesso, in quanto non ricevono alcun feedback dall'esterno. I problemi possono sorgere quando si deve prendere una decisione rapidamente. Le procedure fisse e la cultura della rete fortemente gerarchica possono impedire rapidi adeguamenti.

"Cultura della scommessa sulla tua azienda"
L'organizzazione si assume un rischio elevato, ma riceve feedback e risposte relativamente tardi. Questa forma è anche chiamata cultura della concorrenza. Pertanto, la cultura della scommessa della tua azienda è una cultura del progetto analitica. Le decisioni sono quindi ben ponderate e prese con prudenza, poiché una decisione sbagliata può portare a difficoltà finanziarie o strutturali. Le conclusioni vengono preparate con largo anticipo, coinvolgendo un gran numero di membri. Diventa impegnativo quando le condizioni ambientali e generali cambiano, poiché mancano di reattività e flessibilità.

3. Se non sei soddisfatto di (parti della) cultura della rete dopo l'analisi, potrebbero seguire ulteriori passaggi per l'ottimizzazione.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1984). Corporate Cultures. Adfo Books.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). The New Corporate Cultures. Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering. Basic Books.

Nagel, R. (2017). Organisationsdesign (2. updated and expanded edition). Schäffer-Poeschel Publisher.

TARGET DI VALORE

Utilizzare il Target di valore per definire e concretizzare i valori centrali.

1. Introduzione

Il target di valore è applicabile a tutti i livelli della comunicazione di rete, sia internamente che esternamente. È uno spazio di valori olistico che puoi utilizzare per illuminare i livelli dell'organizzazione, dei membri e del gruppo target. Aiuta ad avere una visione chiara dell'intero spettro della comunicazione di rete.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Il sistema di obiettivi di valore supporta le organizzazioni e le reti nel definire e concretizzare i propri valori in modo comprensibile e descrittivo. Durante l'elaborazione dell'obiettivo di valore, il team si occupa, tra le altre cose, delle domande su come avviene la cooperazione e su cosa rappresenta il team. Ciò non solo contribuirà alla coesione della squadra, ma la rafforzerà anche.

3. Requisiti

L'applicazione non richiede alcun prerequisito. Avrai bisogno di tempo sufficiente per riflettere sul processo e potresti prendere in considerazione le risorse complementari.

4. Preparazione

Lo strumento non richiede alcuna preparazione speciale per l'attuazione.

5. Materiali necessari

Avrai bisogno di elenchi da completare e sviluppare durante l'esercizio. Il materiale fornito in "Risorse complementari" potrebbe aiutare.

6. Attuazione

1. Pensa a quali valori hanno un significato speciale per la tua rete. Raggruppa valori simili e riduci la selezione a circa 10 20 termini singoli o brevi affermazioni che caratterizzano particolarmente bene la tua rete.

2. Assegnare i valori identificati dal punto 1. alle sei aree di bisogno di Tony Robbins (vedi materiale allegato). Alla fine dell'esercizio, tutti i valori dovrebbero essere assegnati a una delle sei aree. Se un'area rimane vuota, non è un grosso problema.

3. Guarda l'elenco dei tuoi valori e mettili in ordine. Quei valori che descrivono il lato funzionale della tua rete vanno nella prima colonna. Questi includono i valori che tutti gli altri rivendicano per se stessi, come fiducia, qualità, affidabilità, ecc. Metti i valori emotivi che ispirano i membri e il gruppo target nella seconda colonna.

Di solito, questi sono già meno termini. Pensa ai valori che condividi con il tuo gruppo target, quei valori che si manifestano nelle crisi o nei reclami.
Nella colonna di destra, scrivi il valore più importante a cui non vuoi rinunciare in nessun caso: Il tuo motivo di base. A volte questo è nella storia di fondazione. Il valore dovrebbe aiutarti a riconoscere meglio il tuo PERCHÉ. Inoltre, pensa a quali valori potrebbero mancare e quali vorresti sviluppare in futuro e scrivili con un colore diverso. Il vantaggio principale di conoscere i propri valori è che si ottiene chiarezza e si diventa più efficienti.

4. Inserisci ora i tuoi valori nell'obiettivo di valore fornito nei materiali. I valori funzionali sono nel cerchio interno, i valori emotivi nel cerchio centrale e i valori fondamentali nel cerchio esterno. Quindi aggiungi i valori che vuoi sviluppare e rafforzare in futuro.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Permantier, M. (2016): Wertekommunikation und Gesundheit am Beispiel der Berliner Agentur SHORT CUTS, Fehlzeiten-Report 2016. 203-213, doi:10.1007/978-3-662-49413-4_18.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

- Lista dei valori
- Tabella per ordinare in base alle aree di necessità
- Tabella per la classificazione dei valori
- Diagramma di valore

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ

Sviluppo della squadra

MODELLO DI NINFEA

Usa il modello della ninfea per analizzare la cultura organizzativa.

1. Introduzione

Il modello della ninfea di Edgar H. Schein consente di dividere la personalità umana in tre diversi livelli e di rappresentarne così la struttura. Puoi applicare il modello anche a organizzazioni e reti. Qui analizziamo come agisce l'organizzazione, ma anche la motivazione e la visione dietro di essa.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Con l'aiuto del modello è possibile analizzare la personalità di una persona ma anche l'essenza di un'organizzazione o di una rete. In questo modo, diventa chiaro se qualcosa deve essere cambiato. Inoltre, si impara a quale livello dovresti lottare per il cambiamento.

3. Requisiti

Il modello della ninfea non richiede prerequisiti significativi per l'attuazione. Tuttavia, si consiglia di applicare il metodo in un piccolo team. Le persone coinvolte dovrebbero conoscere molto bene la rete da zero.

4. Preparazione

Lo strumento non richiede alcuna preparazione speciale per l'implementazione.

5. Materiali necessari

Avrai bisogno di una lavagna a fogli mobili o di una lavagna e di penne, poiché è consigliabile fare uno schizzo di un giglio (comprese foglie, steli e radici di giglio) e registrare le informazioni e i risultati accanto ad esso. In questo modo è possibile illustrare i livelli.

6. Attuazione

1. Disegna una ninfea con foglie, steli e radici su una lavagna a fogli mobili o una lavagna comune.

2. Innanzitutto, analizza le ninfee della rete. Qui trovi il "visibile", cioè il comportamento osservato. Visibile è, ad esempio, il comportamento di comunicazione tra i membri, il gruppo target, gli stakeholder, ma anche il logo, i rituali e le tradizioni della rete.

3. Ora guarda lo stelo della ninfea. Questo simboleggia norme e valori. Qui è necessario considerare principi guida, regole e tabù non detti, ruoli informali, ma anche filtrare e lavorare sugli atteggiamenti che determinano il comportamento dei membri.

4. Infine, guarda le cose che sono date per scontate. Questo livello è rappresentato nel modello dalle radici. Un esempio è l'automotivazione, le prime impronte e i presupposti di base nascosti (altruismo, apprezzamento, paura dell'intrasparenza o della rivalità, affidabilità). Le radici di un'organizzazione o di una rete sono molto difficili da cambiare.

5. Se ora vuoi apportare modifiche organizzative, dovresti svilupparle strettamente con i livelli del modello delle ninfee.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Edgar H. Schein (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco (Jossey-Bass).

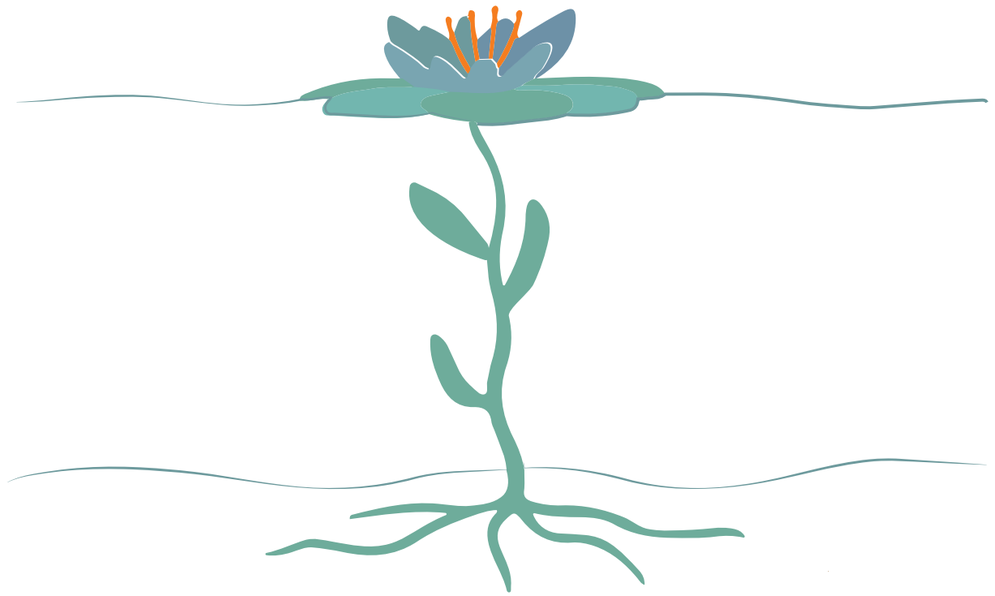
Thonet, C. (2020). Der agile Vertrieb: Transformation in Sales und Service erfolgreich gestalten (Edition Sales Excellence) (1. ed.). Springer Gabler.

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Modello di ninfea con potenziali valori da modificare e completare

CLICCA QUI PER SAPERNE DI PIÙ



Sviluppo della squadra

PREPARA I TUOI PROBLEMI

Usa questo strumento di apertura della riunione per sviluppare approcci creativi alle soluzioni.

1. Introduzione

Questo approccio è molto adatto per ottenere una base costruttiva nei team che si incontrano. L'obiettivo è creare comprensione per le difficoltà e approcci iniziali alle soluzioni.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Lo scopo di questa attività è di "lasciare andare" preoccupazioni o problemi persistenti e inquietanti e fornire un mezzo agli altri membri del team per suggerire soluzioni a questi problemi.

3. Requisiti

Utilizzare questa attività in qualsiasi momento durante le normali riunioni del team o qualsiasi altro tipo di riunione. Poiché è ideale formare gruppi di tre durante l'implementazione come parte del processo di risoluzione dei problemi, l'applicazione ha senso solo se il team è abbastanza grande.

4. Preparazione

Lo strumento non richiede alcuna preparazione speciale per l'attuazione.

5. Materiali necessari

Non sono necessari materiali specifici per questo metodo: oltre a penne e carta, fornire cestini di carta vuoti e puliti o contenitori simili.

6. Attuazione

1. Introduci l'esercizio riconoscendo che la maggior parte di noi tende ad avere problemi di lavoro o preoccupazioni che non scompaiono. Di' alla tua squadra che ora è il momento di "fare le valigie" di questi problemi e buttarli via per un po'.

2. Chiedere alla persona di riflettere su un problema del genere: o su un argomento discusso o su una preoccupazione legata al lavoro che la turba. Attenzione ai problemi interpersonali, ad es. frustrazione con la leadership della rete, disaccordo con un membro, ecc.

3. Ogni persona poi scrive il proprio problema su un pezzo di carta. Quindi i problemi sono "avvolti"; cioè, vengono accartocciati e gettati nel cestino della carta straccia.

4. Dopo che tutti i fogli sono nei contenitori, formare gruppi di tre e chiedere a una persona di ogni gruppo di estrarre un foglio stropicciato dal cestino.

5. Il trio ora "possiede" questo problema e ha tre minuti per scrivere e discutere quante più soluzioni possibili in questo lasso di tempo.

6. Ciascun gruppo legge quindi il problema al tutto il team e riferisce sulle soluzioni. Chiedi agli altri membri del team ulteriori suggerimenti.

7. Ripeti questo processo tutte le volte che il tempo lo consente o finché non avrai risolto tutti i problemi.

7. Bibliografia

Poiché questo è un modo interattivo per aprire o interrompere una riunione, a questo punto non è necessario alcun suggerimento bibliografico.



Sviluppo della squadra

OFFICE-VIBE

Usa Officevibe per raccogliere feedback attraverso brevi sondaggi regolari.

1. Introduzione

Officevibe è una piattaforma online che consente di progettare i cosiddetti sondaggi a impulsi per dipendenti o membri di una rete e consentire loro di rispondere. Promuove il coinvolgimento dei membri nell'organizzazione. Una volta alla settimana, i membri ricevono una domanda. Con l'aiuto delle risposte, puoi affrontare il loro umore. In questo modo, puoi scoprire se i membri sono stressati o soddisfatti, ad esempio, o come valutano la cultura della rete. La piattaforma raccoglie feedback in forma anonima. La piattaforma aggrega e analizza le risposte automaticamente. In questo modo, la gestione della rete riceve dati in tempo reale sul coinvolgimento dei membri e suggerimenti per migliorare l'organizzazione.

2. Obiettivi e ambiti di applicazione

Officevibe e le Pulse survey consentono di comprendere i team. I sondaggi settimanali creano un'opportunità per un feedback anonimo e scritto. Crea uno spazio sicuro per condividere pensieri e punti di vista che potrebbero non essere condivisi in una conversazione faccia a faccia a causa di inibizioni o mancanza di opportunità. Questa interazione crea una struttura di scambio personale che può migliorare le prestazioni e allineare i membri agli obiettivi. Officevibe compila i suoi rapporti di indagine completi e identifica le aree di miglioramento nel coinvolgimento dei membri. Fornisce inoltre consigli utili sulle sfide di gestione del team.

3. Requisiti

Per utilizzare Officevibe è necessario un account. Esiste una versione gratuita con le funzioni di base. Anche i membri del team hanno bisogno di profili.

4. Preparazione

Prenditi del tempo per sederti con il tuo team e discutere cosa significa usare Officevibe.

Ecco alcuni importanti punti di discussione per guidarti:

- Condividi l'intenzione dietro l'utilizzo di Officevibe. La tua organizzazione vuole che i membri siano coinvolti nella costruzione di una relazione incentrata sulle persone.
- Definisci cosa implica la partecipazione a Officevibe (sondaggi settimanali, scambio di feedback scritti, ecc.) e qual è il valore aggiunto.

5. Materiali necessari

Non sono necessari materiali separati, ad eccezione dell'accesso a Officevibe.

6. Attuazione

1. Organizzare una sessione di formazione internamente con tutte le persone responsabili.

2. Invita i tuoi membri e assegna le persone responsabili ai loro team.

3. Monitorare i risultati e agire in base al feedback

4. Senza una valutazione approfondita e riflessiva, l'intero processo non serve a nulla: il vero lavoro inizia dopo il feedback. Adottare misure appropriate per migliorare la cooperazione nella rete in modo sostenibile. Ad esempio, puoi utilizzare gli strumenti Pack your Problems o Fishbowl per discutere e risolvere problemi.

7. Bibliografia

Per maggiori informazioni consigliamo la seguente bibliografia:

Goetz, D. & Reinhardt, E. (2017). Führung: Feedback auf Augenhöhe: Wie Sie Ihre Mitarbeiter erreichen und klare Ansagen mit Wertschätzung verbinden (1. ed.). Springer Gabler.

Cole, G. (2015). Why a feedback culture will transform your business. Development and Learning in Organizations: An International Journal 29(6). 10–12, https://doi.org/10.1108/dlo-03-2015-0023.



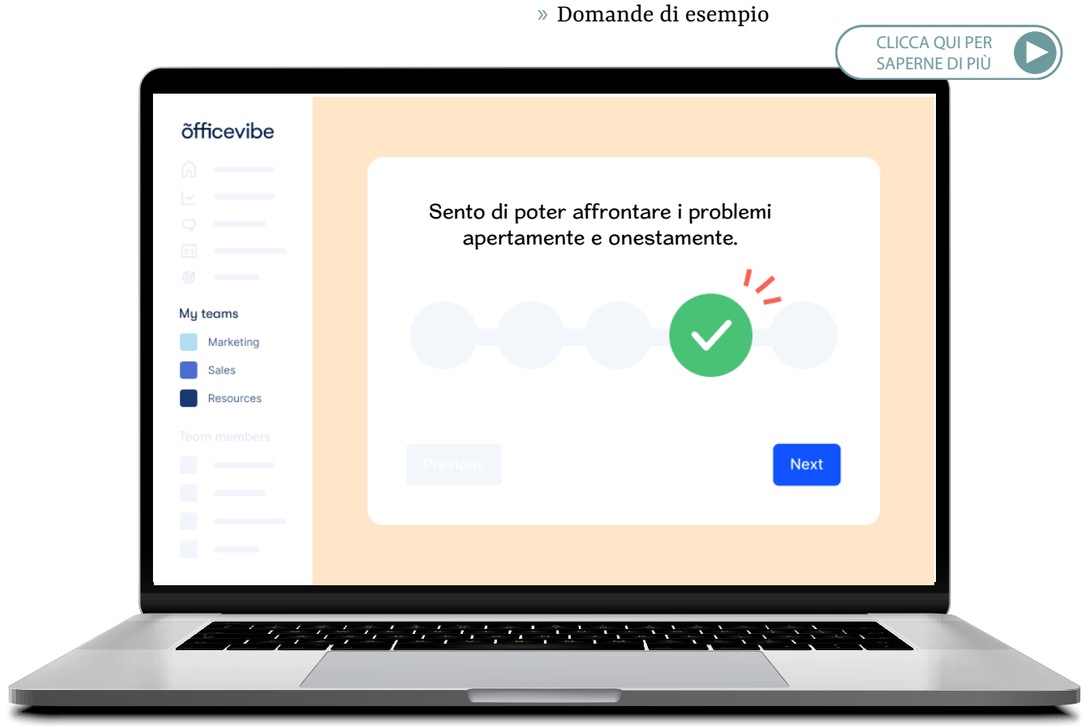
Clicca qui per accedere direttamente allo strumento:

www.officevibe.com

8. Risorse complementari

Forniamo i seguenti materiali sul nostro sito Web per semplificare l'utilizzo dello strumento:

» Domande di esempio



ALLEGATO

NELLE PAGINE SEGUENTI PUOI TROVARE MATERIALE EXTRA PER GLI STRUMENTI.

STANDUP

Materiali utili per l’illustrazione e la guida

Qui potrai trovare errori tipici che andrebbero evitati durante una Standup:

Standup dura troppo
Lo scopo di uno standup è quello di ottenere una panoramica breve e concisa. Il tempo dovrebbe essere tenuto a mente, altrimenti il breve standup si trasformerà in un normale incontro. Questo non crea problemi solo ai partecipanti, ma anche alla qualità dell'incontro.

Tempistiche sbagliate
Lo standup non andrebbe programmato in momenti sbagliati; non dovrebbe interrompere i partecipanti nel mezzo del loro lavoro, ma completarlo in modo significativo. Trova un momento della giornata per poter garantire questo.

Cali di attenzione
I membri dovrebbero ascoltare attentamente il presentatore. Questo è l'unico modo per identificare e collegare i problemi. Se tutti pensano al loro prossimo contributo invece di ascoltare, lo standup non ha senso.

Non sottolineare errori o ostacoli
I membri potrebbero sentirsi in difficoltà ad ammettere errori o ostacoli. Bisognerebbe fare attenzione nello spiegare l’importanza dello standup e nel creare una cultura aperta dell’errore. Guardate gli errori come opportunità di apprendimento!

Focus sbagliato
In uno stand-up, non ci sono discussioni da tenere o argomenti da affrontare che riguardano le singolepersone. Questo porta gli altri a diventare disattenti e l'obiettivo dello standup è messo a repentaglio. Si tratta sempre dell'obiettivo del progetto.

TORNA AL TOOLKIT

BIG ROOM PLANNING

Materiali utili per l’illustrazione e la guida

Esempio di agenda per due giornate di evento Big Room Planning

Giorno 1		Giorno 2	
9:00 – 9:30	Introduzione di benvenuto all‘evento	9:00 - 9:10	Benvenuto e breve introduzione al programma
9:30 - 9:50	Presentazione della vision della rete o del progetto	9:20 - 12:00	scambi con altri team (3 tempo)
9:50 - 10:10	Presentazione sullo stato dei lavori, se necessario panoramica sugli incarichi di lavoro	12:00 - 13:00	Pranzo
10:10 - 10:30	Presentazione del Master Plan	13:00 – 14:00	Registrazione die risultati degli scambi
10:30 - 10:40	Spiegazione della divisione del gruppo e degli incarichi di lavoro individuali	14:00 – 15:00	Presentazione e discussione con il gruppo allargato
10:50 - 12:00	Riunione in gruppi di lavoro e fase di lavoro	15:00 - 15:30	Il Leader del gruppo idea il master plan
12:00 - 13:00	Pranzo	15:30 – 16:00	I gruppi chiariscono compiti e responsabilità e documentano chi è responsabile di cosa
13:10 - 14:20	Breve presentazione die piani / scambi con altri team (1 tempo)	Ab 16 Uhr	Facoltativo: discussione e feedback Altrimenti: Fine dell'evento
14:30 - 15:40	Scambio con altri team (2 tempo)		
Bis 16 Uhr	Fine dello scambio; Riepilogo e conclusioni del moderatore		

TORNA AL TOOLKIT

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

PLANNING CARD GAME

0	0.5	1	2	3

5	8	13	20	40

100	?		(X)*	(Y)*

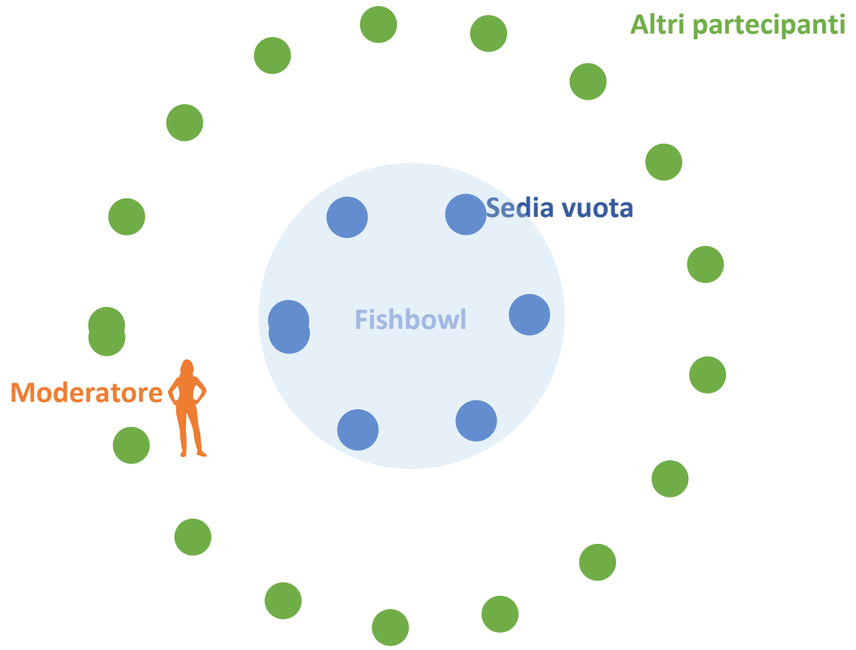
*(X) e (Y) possono essere aggiunti individualmente secondo necessità

TORNA AL TOOLKIT

METODO DELLA "FISHBOWL" (ACQUARIO)

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Panoramica della struttura della "Fishbowl"



TORNA AL TOOLKIT

WORLD CAFÉ

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

Lista dei materiali utili

Lista dei materiali utili	Numero richiesto	Fatto?
Tavolini per piccoli gruppi (In alternativa cuscini per sedersi sul pavimento)		
Sedie (o cuscini per sedersi) necessarie per tutti i ipartecipanti		
Snack e bevande (biscotti, pasticcini, frutta, acqua, caffè, tè, latte, zucchero) per creare un ambiente accogliente		
Abbastanza tazze (e piatti se necessario)		
Tovaglie opzionali per creare un ambiente accogliente		
Una selezione di musica di sottofondo		
Lavagna a fogli mobili o tovaglie di carta scrivibile o pezzi di carta da parati (bianchi, circa 2 o 3 per tavolo)		
Abbastanza penne di diverso colore e spessore		
Microfoni opzionali per ospiti e moderati (di solito non necessari)		

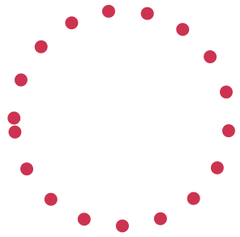
TORNA AL TOOLKIT

OPEN SPACE

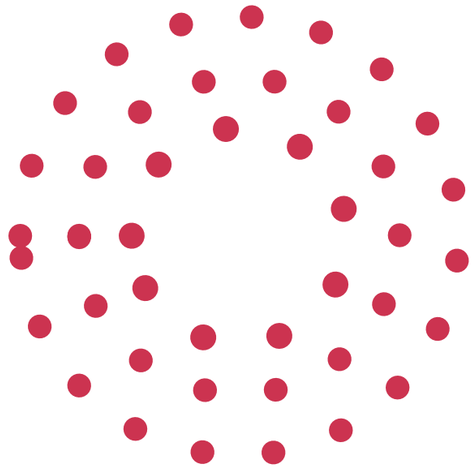
Materiali utili per la guida e l'illustrazione

1. Esempio di disposizione delle sedie

Gruppo più piccolo: cerchio



Gruppo grande: più file



2. Checklist: Materials

Lista	+ / -
Carta	
Bacheche	
Bacheche in quantità adeguata o nastro adesivo	
Evidenziatori	
Penne per scrivere in adeguata quantità (almeno una per persona)	
Possibilmente carta di diversi colori, cartoline colorate o qualcosa di simile	
Sedie (in base al numero die partecipanti)	

3. Modello per un foglio di progetto:

Progetto:

Partecipanti:
Nome e Cognome

I nostri prossimi passi:
Cosa / Chi / Quando / Dove / Come

Referente/i:

TORNA AL TOOLKIT

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

Checklist / Materiali

Compito	Check
Crea un account Flinga.	
Crea uno spazio di collaborazione. Decidi tra la lavagna o lo spazio di brainstorming.	
Identifica un facilitatore, i partecipanti e la sede.	
Invita tutti i partecipanti nello spazio di collaborazione creato.	

TORNA AL TOOLKIT

2. I SEI CAPPELLI DEL PENSIERO

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. I sei Cappelli del pensiero- Spiegazione

1. Cappello bianco - "Cosa sappiamo e cosa significa?"
Le persone che indossano il cappello bianco pensano in modo molto analitico. Si occupano di fatti e cifre, ma li guardano in modo neutrale e sobrio. Le opinioni soggettive non giocano un ruolo, si raccolgono solo informazioni e si ottiene ancora e ancora una panoramica dei fatti.

2. Cappello rosso - "Come mi fa sentire?"
Quando si indossa il cappello rosso, si adotta una prospettiva emotiva e intuitiva. I fatti sono valutati oggettivamente, sentimenti, paure, simpatie e antipatie possono essere condivisi.

3. Cappello nero - "Cosa potrebbe andare storto?"
Il cappello nero simboleggia il pensiero critico. Vengono presentati rischi oggettivi e obiezioni sul motivo per cui qualcosa potrebbe non funzionare. Difficoltà o pericoli possono essere riconosciuti attraverso il pensiero pessimista. Tuttavia, il cappello non dovrebbe essere abusato, altrimenti potrebbero sorgere conflitti interni alla rete.

4. Cappello giallo - " Cosa funziona? Quali sono i vantaggi?"
Il cappello giallo è l'opposto del cappello nero. Questo ruolo pensa con ottimismo e raccoglie argomentazioni e idee positive. Uno ha in mente il miglior risultato possibile e vede sempre le opportunità. Tuttavia, si dovrebbe rimanere realistici.

5. Cappello verde - "Quali sono le alternative? Cosa si può rinnovare?"
Il cappello verde è sinonimo di pensiero creativo. Vengono formulate nuove idee creative che portano così gli altri partecipanti ad approcci alle soluzioni precedentemente non considerati. Queste idee non devono essere riflesse e possono anche essere pazze, ogni idea è apprezzata.

6. Cappello blu - "Come affrontiamo questo problema? Quali sono le regole di base?"
Il ruolo con il cappello blu è responsabile di mantenere la visione d'insieme e di guidare il gruppo. Classifica le idee dei partecipanti, concorda le misure e trae conclusioni.

2. I sei Cappelli del pensiero - Panoramica

Rosso Emozioni, soggettivo	**Bianco** Analisi, oggettivo	**Giallo** Opportunità, ottimista
Nero Rischi, pessimista	**Verde** Idee, creativo	**Blu** Struttura, ordinato

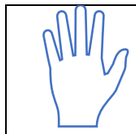
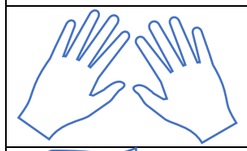
TORNA AL TOOLKIT

ACCORDI DI GRUPPO

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Esempio: gesti della mano

Ad esempio, i seguenti segni con la mano possono essere realizzati come un accordo di gruppo:

	**Raised hand:** "Avrei una richiesta da fare" o "Ho una domanda".
	**Pollice alzato:** „Sono d'accordo"
	**Entrambe le mani alzate:** "Posso rispondere subito alla domanda che è appena stata fatta"
	**Pollice in giù:** "Non concordo" o "Sono contrario"
	**Mano ruotata verso il basso:** "Più lento, più calmo, più rilassato".
	**Mano ruotata verso l'alto:** "Più forte per favore"

2. Esempio: Possibili accordi di gruppo (possono essere integrati individualmente)

- - Puntualità agli incontri
- - Far parlare gli altri
- - Comportamento rispettoso
- - Affrontare i conflitti apertamente
- - Mettere in silenzio i telefoni cellulari durante le riunioni

TORNA AL TOOLKIT

IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Esempi di gruppi di stakeholder per la fase 1:

Proprietari, project manager, investitori e donatori

Clienti diretti (come membri di associazioni) e clienti indiretti (pubblico, gruppi di interesse)

Fornitori, altre organizzazioni (anche concorrenti!)

Volontari

La comunità, compresi i residenti e i gruppi di interesse speciale

Autorità governative e di regolamentazione

2. Questioni da considerare:

Gli stakeholder saranno interessati a questo progetto?

Possono influenzare il progetto?

Controllano o hanno influenza sulle risorse necessarie?

Hanno delle abilità o abilità speciali di cui hai bisogno?

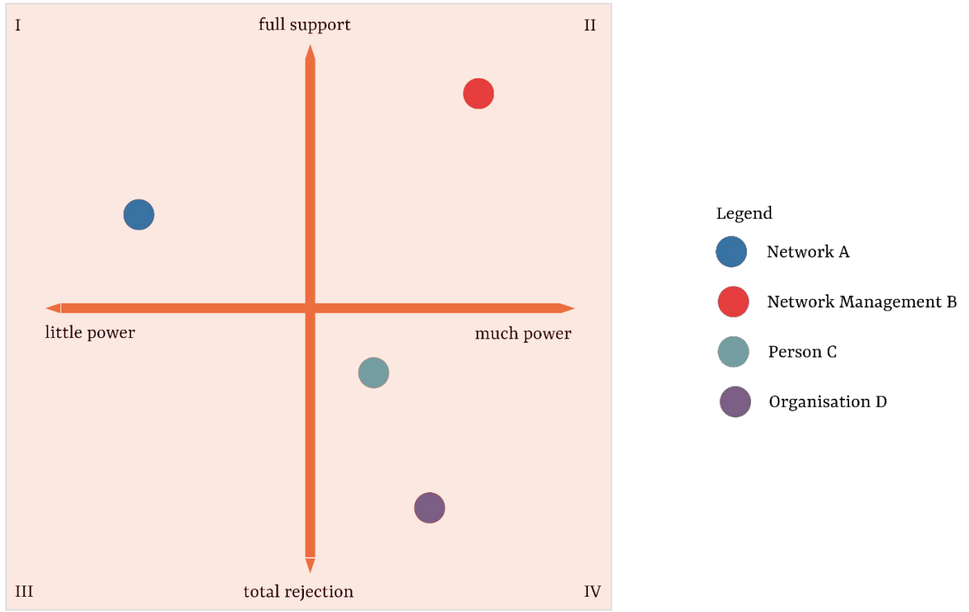
In quale fase questo stakeholder ha la maggiore influenza?

TORNA AL TOOLKIT

ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Illustrazione di un campo di forza



2. Action guide

Quadrante I	Qui ci sono sostenitori con poco potere e influenza. Queste persone sono importanti per il progetto poiché è probabile che siano operative.	Stabilire o mantenere buone condizioni quadro. Fornire loro le informazioni rilevanti dal progetto in tempo.
Quadrante II	È qui che si trovano le parti che sono solidali con il progetto. Inoltre, queste persone hanno influenza e potere. Qui puoi ottenere supporto e stimolazione.	Coinvolgere questo gruppo nel modo più intenso e proattivo possibile nel progetto. Questo gruppo porta avanti il progetto con tutto ciò che ha.
Quadrante III	È qui che si trovano le persone che tendono ad avere un atteggiamento negativo, ma difficilmente possono esercitare alcuna influenza a causa della mancanza di potere.	Presta attenzione a chi potrebbe essere influenzato da una persona del quadrante III e quindi creare opposizione. Potrebbero esserci anche partiti più potenti nella loro rete che potrebbero anche assumere una posizione critica di conseguenza.
Quadrante IV	Ecco le voci, le parti interessate e i leader che sono insoddisfatti del progetto e della situazione. Possono usare il loro considerevole potere per esercitare un'influenza negativa e danneggiare il progetto.	Non farti coinvolgere negli scontri! Invece, considera come potresti mediare da una posizione possibilmente neutrale. Ad esempio, puoi chiedere supporto alle persone del 2° quadrante. Almeno puoi raggiungere un equilibrio di potere in questo modo. L'obiettivo è neutralizzare l'influenza negativa. Tuttavia, se c'è una maggioranza di potere nel 4° quadrante, questo deve essere discusso con il responsabile del progetto.In the worst case, it should be critically questi-oned whether the project should be conti- nued.

3. Matrice a quattro campi

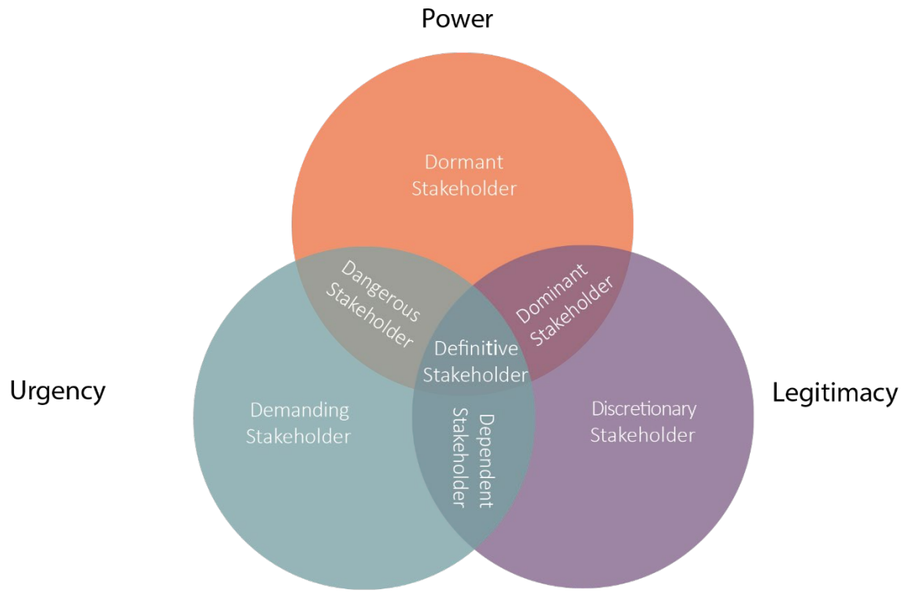
File excel da scaricare in Materiali

TORNA AL TOOLKIT

URGENZA LEGITTIMAZIONE FORZA

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Illustrazione generale



Guida pratica

Caratteristiche soddisfatte	Definizione	Misure possibili
Forza - Legittimità - Urgenza	Gli stakeholder più importanti sono coloro che soddisfano tutte e tre le caratteristiche. Si tratta di "stakeholder definitivi".	Si dovrebbe dare priorità alle richieste degli "stakeholder definitivi".
Forza - Legittimità	I prossimi per importanza sono coloro che soddisfano due delle tre caratteristiche: Ci sono "stakeholder dominanti".	Questi stakeholder sono importanti ed è importante mantenere buone relazioni con loro (ad esempio: membri, fornitori).
Legittimità - Urgenza	Due delle tre caratteristiche sono soddisfatte anche dallo "stakeholder dipendente". Questi stakeholder sono chiamati dipendenti perché non hanno potere. Quindi dipendono dagli altri per aiutarli a far valere i loro interessi	Nelle reti socialmente impegnate, questi potrebbero essere i clienti. Dovresti tenere a mente le loro preoccupazioni.
Forza - Urgenza	Lo "stakeholder pericoloso" ha potere e urgenza. Le parti interessate che mancano di legittimità ricorrono spesso alla coercizione, il che le rende pericolose.	Questi potrebbero essere concorrenti, ad esempio, o persone che creano pressione attraverso una pubblicità negativa. È importante tenerli sotto controllo.
Forza o Legittimità o Urgenza	Gli stakeholder latenti soddisfano una delle caratteristiche. Questi non hanno priorità. La caratteristica Forza caratterizza gli "stakeholder dormienti". La legittimità caratterizza gli "stakeholder affidabili". L'urgenza caratterizza gli "stakeholder esigenti".	Il fatto che questi stakeholder vengano presi in considerazione o meno dipende dal tempo e dall'energia disponibili. Spesso vale la pena tenerli d'occhio nel caso in cui sviluppino una seconda caratteristica nel tempo.

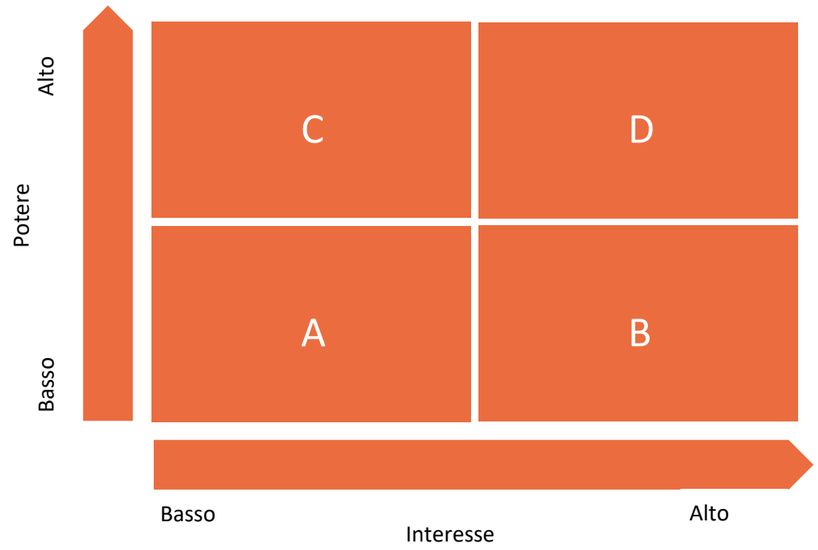
TORNA AL TOOLKIT

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

GRIGLIA POTERE INTERESSE

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Illustrazione della Griglia Potere Interesse



ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

2. Guida

Gruppo A	Poco potere e scarso interesse	Tieni d'occhio queste persone, ma poiché c'è poco interesse, non c'è bisogno di comunicare molto qui
Gruppo B	Poco potere e alto interesse	Informa queste persone in modo appropriato e parla con loro per assicurarti che non insorgano grandi problemi. Queste persone possono spesso essere utili nei dettagli del tuo progetto.
Gruppo C	Grande potere e scarso interesse	Queste sono gli stakeholder interessati che devono essere tenuti informati. Dovrebbero essere sempre soddisfatti perché hanno grande potere. Curali in modo che non esercitino un'influenza indesiderata.
Gruppo D	Grande potere e alto interesse	Questi sono gli stakeholder che sono i decisori e hanno la maggiore influenza sul successo del progetto. Pertanto, è essenziale progettare in un modo da soddisfare le loro aspettative.

Griglia potere interesse

Excel per il download in Materiali

TORNA AL TOOLKIT

IL PONTE STRATEGICO DI MINTZBERG

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

Checklist

Passaggi	Spazio per le note	Fatto?
Guardando indietro alle strategie passate: Cosa è stato fatto finora?		
Guardando oltre - benchmarking: dove sono le altre reti (o concorrenti)? Cosa fanno meglio?		
Vista dall'alto: qual è l'ambiente? Ci sono tendenze? È cambiato qualcosa nella rete? (es. nuovi requisiti)		
Vista dal basso: Quali sono i costi? Quali sono i vantaggi? I costi ei benefici sono ragionevoli? (es. costi per promozioni, affitto camere, ecc.) In cosa è brava la tua rete? Cosa potreste fare tutti di meglio? Cosa hai già per questo? Di cosa hai bisogno e dove lo trovi?		
Guardando al futuro: Sulla base dell'analisi finora: quali scenari e sviluppi sono probabili?		
Guarda oltre: diventa creativo! Cosa sarebbe possibile nel migliore dei casi? E nel peggiore dei casi? (Come si potrebbe evitare il caso peggiore?) Sviluppa una strategia!		
Vista d'insieme: ora puoi rivedere la tua strategia attuale. Tieni a mente le lezioni apprese: ti aiuteranno a perseguire i tuoi obiettivi in modo sostenibile.		

TORNA AL TOOLKIT

SVILUPPO DEL TARGET

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

Domande per il monitoraggio del target:

Cosa vogliamo ottenere?

Come perseguiamo l'obiettivo? Con chi ha senso mettersi d'accordo su un obiettivo?

Cosa abbiamo già e di cosa abbiamo bisogno?

Come diamo priorità ai diversi obiettivi?

In quali conflitti impattiamo?

Qual è la nostra motivazione?

Come affrontiamo gli obiettivi una volta che sono stati fissati? Quando dobbiamo lasciarne andare alcuni?

Come facciamo a sapere se abbiamo raggiunto il nostro obiettivo?

TORNA AL TOOLKIT

ANALISI SWOT

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

Matrice SWOT

PUNTI DI FORZA	DEBOLEZZE
OPPORTUNITà	RISCHI

1. Domande esemplificative per l'analisi

Punti di forza:

Cosa è andato bene in passato?

Cosa è stato decisivo per i successi passati?

Di cosa può essere orgogliosa la rete?

Cosa può fare la rete meglio dei suoi concorrenti?

Debolezze:

Quali sono i punti deboli della rete?

Cosa è stato difficile finora?

Che cosa manca?

Perché gli incarichi vengono persi contro il concorrente?

Opportunità:

Quali opportunità ci sono?

Quali opportunità future sono prevedibili?

Quali tendenze sono favorevoli per la rete?

Quali cambiamenti nell'ambiente possono essere utili?

Rischi:

Dove si nascondono i pericoli per il precedente modello di rete?

Quali sviluppi esterni potrebbero avere un impatto sfavorevole sullo sviluppo della rete o sulla competitività?

Quali attività ci si possono aspettare dai concorrenti?

2. Matrice SWOT combinata

		Analisi interna	
		Punti di forza	Debolezze
External analysis	Opportunità	Espandere	Recuperare
	Rischi	Sicurezza	Evitare

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

3. Domande esemplificative per creare la matrice SWOT combinata

Strategia "Espandere":

Quali punti di forza corrispondono a quali opportunità?

In che modo i punti di forza possono aiutare a realizzare meglio le opportunità?

Dove c'è il potenziale per espandere i campi della rete o le aree di prodotto della rete?

Strategia "Recuperare":

Dove possono nascere opportunità dalle debolezze?

Come possono le debolezze trasformarsi in punti di forza?

Quali punti deboli dovrebbero essere migliorati?

In quali settori o mercati della rete è necessario recuperare?

Strategia "Sicurezza":

Quali rischi può contrastare la rete con quali punti di forza?

In che modo i punti di forza possono evitare il verificarsi di determinati rischi?

In quali aree la rete deve proteggersi?

Strategia "Evitare":

Dove le debolezze incontrano i rischi?

Quali minacce possono svilupparsi in questo modo?

Come può la rete proteggersi ancora dai danni?

Quali attività dovrebbe evitare o interrompere la rete?

4. Guida all amatrice SWOT combinata:

Passaggi	Note	Fatto?
Descrivi le tendenze rilevanti per la tua rete		
Analizza i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce per la loro rete.	Utilizzare le domande fornite a questo scopo.	
Assegna le tendenze elaborate nel passaggio 1 a opportunità o rischi		
Usa la matrice SWOT combinata per trovare la strategia che dovresti perseguire e ottenere informazioni sulle strategie che dovresti evitare.	Utilizzare la matrice e le domande fornite a questo scopo.	

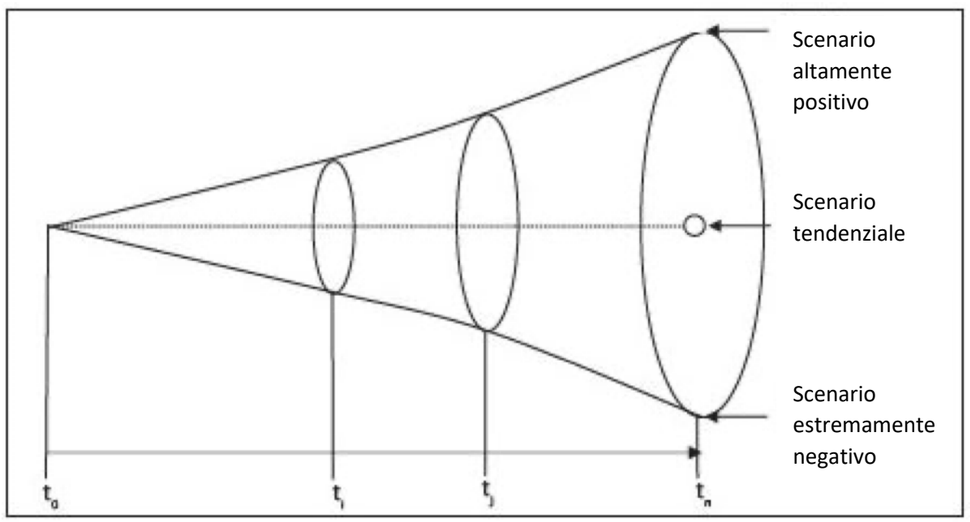
TORNA AL TOOLKIT

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

TENDENZA – IMPATTO - ANALISI

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Imbuto degli scenari



Fonte: Mietzner, D. (2009). Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH, p. 119.

Gli scenari sono spesso presentati sotto forma di Imbuto degli scenari. Questo è mappato su un asse temporale. L'asse del tempo inizia nel punto iniziale attuale t0 e si estende fino a un punto futuro, tn. Uno scenario di tendenza viene tracciato su questo asse temporale alla fine. Questo scenario tendenziale corrisponde allo sviluppo futuro di un progetto nell'ipotesi di sviluppi ambientali stabili e si trova nel mezzo dell'imbuto. Mostra quindi come si svilupperebbe un progetto in assenza di influenze.

Tuttavia, poiché di solito si devono presumere condizioni ambientali instabili, nell'analisi vengono considerate sia le possibilità di sviluppo positive che quelle negative. Esempi negativi sarebbero la perdita di membri della rete, la cancellazione di eventi o la pandemia di COVID-19. Esempi positivi sarebbero le nuove tecnologie che consentono una migliore comunicazione e nuovi partner di cooperazione. Più lo scenario tendenziale è lontano dal presente, più ampi sono i possibili scenari futuri, perché si possono fare affermazioni sempre più imprecise. Questo è simboleggiato dall'imbuto sempre più ampio.

Lo scenario altamente positivo, tracciato all'estremità superiore dell'Imbuto, mostra il miglior sviluppo possibile, il "best case". Simboleggia il miglior risultato del progetto.
Lo scenario altamente negativo ("caso peggiore") rappresenta il peggior sviluppo possibile del progetto ed è tracciato in basso.

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

Checklist

Passaggi	Fatto?
Definizione del campo di ricerca: cosa vuoi esaminare? (Esempi: focus di rete, una decisione imminente, singoli progetti, singoli eventi)	
Registrazione delle aree di influenza e dei fattori (se condotta nel gruppo: brainstorming e classifica dei fattori in base all'importanza)	
Opzioni dello scenario: Assegnazione delle variabili misurate e dei potenziali risultati (es. positivo/neutro/negativo)	
Sviluppo di percorsi futuri: cosa potrebbe succedere?	
Facoltativo: Discussione di gruppo: i percorsi futuri sono plausibili?	
Concordare almeno 3 scenari futuri (vedi Scenario funnel: scenario tendenziale, scenario estremo positivo, scenario estremo negativo)	
Sviluppo di strategie d'azione: come reagite quando si verifica ciascuno scenario?	

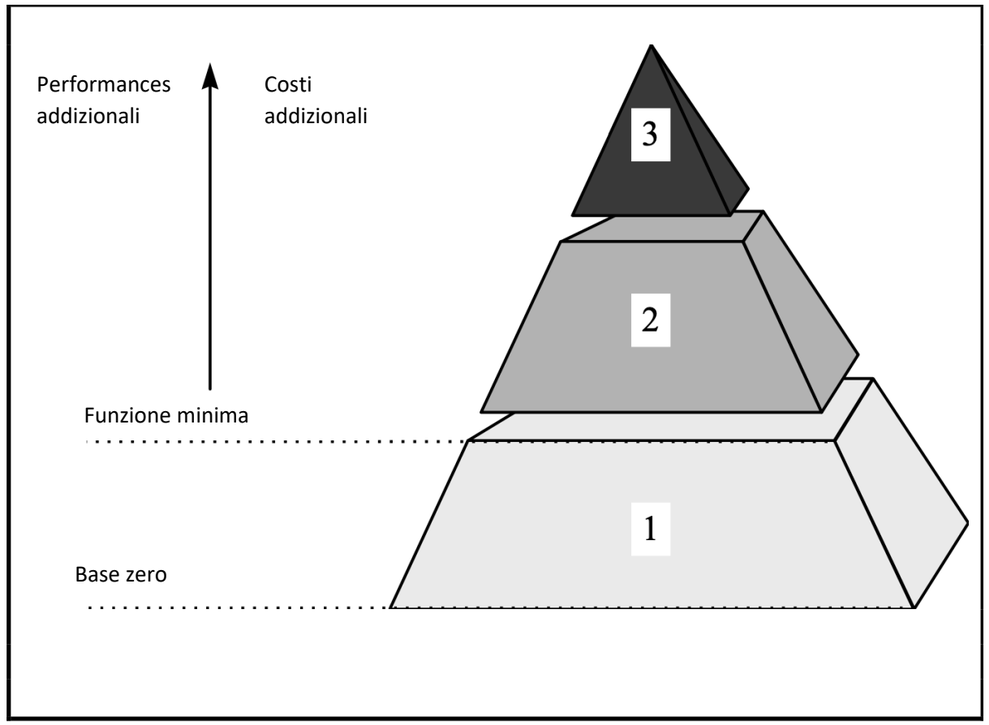
TORNA AL TOOLKIT

ERASMI
Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant and Refugee Inclusion

BILANCIO A BASE ZERO

Materiali utili per l'illustazione e la guida

Tre livelli di performance di un'unità decisionale



Fonte: Meyer-Piening, A. (1994). *Zero Base Planning als analytische Personalplanungsmethode im Gemeinkostenbereich*. Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel Verlag.

Modello esemplificativo

File Excel scaricabile su Materiali.

Checklist

Passaggi	Note	Fatto?
Definire le aree da approfondire e le risorse (finanziarie) della rete disponibili	Esempio: la rete esamina le proprie spese per riunioni periodiche. La rete dispone a tale scopo di 1000 euro al trimestre. La rete non dispone di sale riunioni proprie e quindi ne affitta alcune in un hotel.	
Dividi le aree della rete in unità decisionali	Un'unità decisionale è un'attività che può essere definita in termini di compiti, costi e prestazioni. Nell'esempio, l'unità decisionale pertinente sarebbe l'unità responsabile dell'organizzazione della rete.	
Dividi le unità in livelli di performance	Usa l'illustrazione e la spiegazione corrispondente dal toolkit	
Determina i potenziali di riduzione dei costi per livello di prestazioni	Esempio: quali costi di affitto dei locali possono essere risparmiati? È possibile ridurre la durata/frequenza delle riunioni e i relativi costi?	
Creazione di pacchetti decisionali	Vedere il modulo Excel per il supporto: In questo caso, è necessario determinare i metodi di riduzione dei costi per tutti e tre i livelli di prestazione. Esempio: in linea di principio, sarebbero sufficienti anche le riunioni digitali. (Livello minimo per il livello di prestazione 1) Tuttavia, è utile per un lavoro produttivo per un periodo di tempo più lungo se avviene anche lo scambio personale. Per questo, tuttavia, non è necessario affittare una costosa sala riunioni in un hotel, è sufficiente anche una sala comune (livello minimo per il livello di performance 2). Se si vogliono organizzare eventi di networking più grandi con persone esterne, ad esempio per attirare sponsor, è necessario scegliere un luogo che offra buoni collegamenti di trasporto, parcheggi e ristorazione. Tuttavia, il cibo caldo (più costoso) non deve essere ordinato. (Livello minimo per il livello di prestazione 3)	
Considerazioni costi-benefici dei pacchetti decisionali e creazione di una graduatoria	A questo punto, le unità decisionali identificano un pacchetto di decisioni prioritarie per livello di servizio. Esempio: potrebbe non essere necessario ordinare cibi caldi quando si organizza un evento per i donatori.	

	Tuttavia, potrebbe esserci una minore disponibilità dei donatori. Ma poiché questo può essere più importante per la rete che incontrarsi regolarmente, si può desiderare più del minimo al livello di prestazione 3. In cambio, gli incontri faccia a faccia dovrebbero essere ridotti al minimo come livello di prestazione 2. La classifica spetta a la valutazione individuale e la considerazione delle unità decisionali).	
Determinazione e approvazione dell'ordine di priorità, comprese le risorse necessarie, da parte della direzione della rete .	La sequenza e il bilanciamento come prima vengono ora eseguiti al di là delle unità decisionali dalla gestione della rete.	
Pianificazione dell'azione per i nuovi target	Esempio: il team organizzativo dovrebbe tenere riunioni digitali invece delle due riunioni regolari al mese.	
Controllo continuo delle misure e dei costi	Esempio: ogni trimestre è possibile confrontare se i costi risparmiati dalle riunioni regolari annullate portano a più eventi in cui vengono effettuate più donazioni. Questo può essere fatto con un semplice confronto target/reale.	

TORNA AL TOOLKIT

TARGET DEI VALORI

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

Questa raccolta esemplificativa di valori può esservi di supporto:

Capacità
Abbondanza
Accettazione
Accessibilità
Precisione
Risultato
Attività
Adattabilità
Avventura
Affabilità
Affetto
Affermazione
Aggressività
Agilità
Ambizione
Applicabilità
Adeguatezza
Assertività
Assiduità
Assicurazione
Attenzione
Audacia
Equilibrio
Bellezza
Essere il migliore
Appartenente
Rilegatura
Audacia
Cameratismo
Cura
Celebrità
Certezza
Sfida
Beneficenza
Fascino
Allegria
Chiarezza
Pulizia
Astuzia
Comfort
Compassione
Fiducia
Connessione
vincolo
Contemplazione
Continuità
Contributo
Controllo
Cooperazione
Cordialità
Correttezza
Coraggio
Cortesia
Creatività
Credibilità
Curiosità
Decenza
Modestia
Desiderio
Determinazione
Devozione
Diligenza
Disciplina
Scoperta
Riservatezza
Diversità
Dominazione
Guidare
Dovere
Dinamismo
Estasi
Formazione scolastica
Efficacia
Efficienza
Euforia
Eleganza
Incoraggiamento
Energia
Entusiasmo
Eccellenza
Eccitazione
Competenza
Espressività
La stravaganza
Estroversione
Esuberanza
Equità
Famiglia
Fascino
Moda
Impavida
Flessibilità
Messa a fuoco
Fortuna
Libertà
Libertà di movimento
Frugalità
divertimento
Generosità
Dando
Gloria
Bontà
Gratitudine
Crescita
Guida
Armonia
Cuore
Disponibilità
Eroismo
Onestà
Onore
Sperare
Ospitalità
Umiltà

Igiene
Immaginazione
Imparzialità
Indipendenza
Influenza
Intuizione
Ispirazione
Integrità
Intensità
Intuizione
Inventiva
Uso congiunto
Gioia
giustizia
Gentilezza
Conoscenza
Comando
Apprendimento
Longevità
Amare
Lealtà
Scadenza
Significato
Meticolosi
Mitezza
Moderazione
Modestia
Motivazione
Obbedienza
Apertura mentale
Apertura
Ottimismo
Ordine
Ordine
Organizzazione
Origine
Originalità
Partecipazione
Passione
La pace
Percettività
Perfezione
Perseveranza
Persistenza
Pietà
Giocosità
Piacere
Popolarità

Potenza
Energia
Pragmatismo
Precisione
Presenza
Privacy
Proattività
Prossimità
Puntualità
Purezza
Realismo
Motivo
Riconoscimento
Raffinatezza
Rilassamento
Affidabilità
Intraprendenza
Rispetto
Rivoluzione
Ricchezza
Sacrificio
Soddisfazione
Sicurezza
Fiducia in se stessi
Autocontrollo
Altruismo
Sensibilità
Sensualità
Serenità
Gravità
Servizio
Significato
Semplicità
Sincerità
Abilità
Socievolezza
Solidarietà
Velocità
Spontaneità
Stabilità
Forza
Struttura
Successo
Superiorità
Sorpresa
Simpatia
Lavoro di squadra
Sete di conoscenza

Completezza
Premurosità
Tradizionalismo
Fiducia
Affidabilità
Comprensione
Unicità
Utilità
Varietà
Vittoria
Visione
Vitalità
Vivacità
Calore
Selvaggio
Volontà
vincente
Saggezza
Testimone
Giovinezza

E’ possibile ordinare i valori in questa lista:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

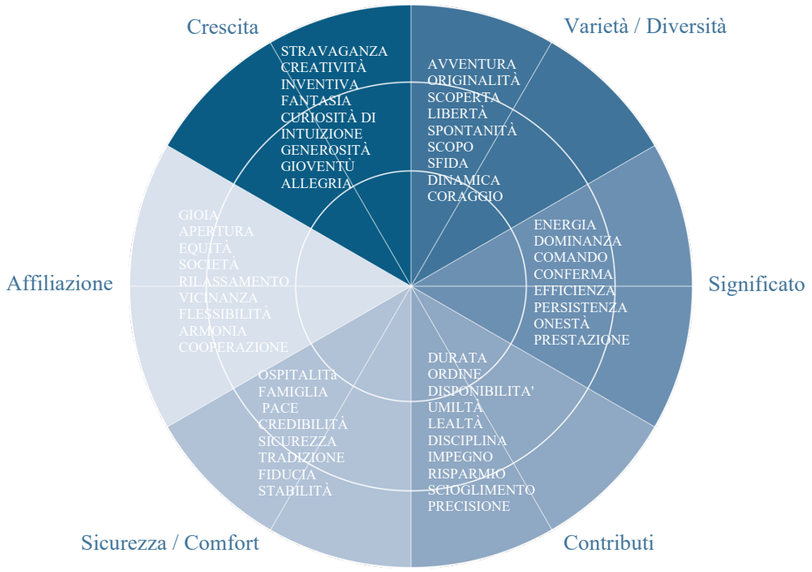
SICUREZZA Considerazione » Contemplazione » Impegno » Semplicità » Famiglia » Pace » Pietà » Accoglienza » Certezza » Credibilità » Origine » Comfort » Continuità » Longevità » Organizzazione » Privacy » Realismo » Tranquillità » Stabilità » Struttura » Tradizionalismo » Ragione » Sicurezza » Fiducia » Affidabilità » Soddisfazione	**INSICUREZZA/DIVERSITà** Avventura » Varietà » Eccitazione » Esuberanza » Coraggio » Dinamismo » Scoperta » Fascino » Libertà » Velocità » Ispirazione » Intensità » Audacia » Coraggio » Originalità » Proattività » Rivoluzione » Spontaneità » Sorpresa » Indipendenza » Giocosità » Audacia » Selvaggi
CRESCITA Attività » Spinta » Apertura mentale » Attenzione » Formazione » Espressività » Desiderio » Indipendenza » Intraprendenza » Estasi » Energia » Entusiasmo » Inventiva » Perspicacia » Incoraggiamento » Stravaganza » Estroversione » Intraprendenza » Permissività » Senza paura » Abilità » Agilità » Generosità » Serenità » Speranza » Umorismo » Intuizione » Giovinezza » Chiarezza » Prudenza » Abilità » Creatività » Vitalità » Vivacità » Passione » Apprendimento » Moda » Motivazione » Maturità » Curiosità » Ottimismo » Immaginazione » Presenza » Raffinatezza » Giovinezza » Chiarezza » Ingegno » Abilità » Creatività » Vivacità » Vitalità » Vivacità » Passione » Apprendimento » Moda » Motivazione » Maturità » Curiosità » Ottimismo » Immaginazione » Presenza » Sofisticazione » Ricchezza » Ingegno » Bellezza » Fiducia in se stessi » Divertimento » Abbondanza » Piacere » Diversità » Visione » Vitalità » Crescita » Percettività » Conoscenza » Sete di conoscenza » Testimone	**AFFILIAZIONE / CONNESSIONE** Accettazione » Equilibrio » Popolarità » Fascino » Onestà » Empatia » Rilassamento » Equità » Flessibilità » Gioia » Gentilezza » Allegria » Ospitalità » Serenità » Giustizia » Convivialità » Bontà » Bontà » Armonia » Cuore » Cordialità » Educazione » Camerati » Cooperazione » Amore » Gentilezza » Condivisione » Compassione » Cooperazione » Carità » Vicinanza » Apertura » Rispetto » Sensibilità » Sensualità » Solidarietà » Simpatia » Lavoro di squadra » Affabilità » Imparzialità » Connessione » Comprensione » Calore » Accessibilità » Affetto
SIGNIFICATO Distacco » Aggressività » Riconoscimento » Dominio » Celebrità » Affermazione » Essere i migliori » Dominio » Assertività » Efficacia » Efficienza » Onore » Ambizione » Fare la differenza » Influenza » Unicità » Eleganza » Determinazione » Successo » Serietà » Realizzazione » Competenza » Eccellenza » Focus » Leadership » Vincere » Perseveranza » Eroismo » Influenza dell'eroismo » Unicità » Eleganza » Determinazione » Successo » Serietà » Realizzazione » Competenza » Eccellenza » Focus » Leadership » Vincere » Persistenza » Eroismo » Sfida » Euforia » Controllo » Risultati » Leadership » Potere » Leadership dei dipendenti » Potenza » Precisione » Ricchezza » Fama » Autocontrollo » Fiducia in se stessi » Vittoria »	CONTRIBUTO Meticolosità » Adeguatezza » Adattabilità » Decenza » Applicabilità » Sacrificio » Sincerità » Perseveranza » Coscienziosità » Perseveranza » Volontà » Modestia » Restrizione » Utilità » Gratitudine » Umiltà » Servizio » Discrezione » Disciplina » Diligenza » Dare » Obbedienza » Accuratezza » Frugalità » Accuratezza » Disponibilità » Devozione » Igiene » Integrità » Correttezza » Lealtà » Moderazione » Utilità » Ordine » Pulizia » Perfezione » Dovere » Pragmatismo » Puntualità » Purezza » Pulizia » Altruismo » Diligenza » Frugalità » Guida » Affidabilità

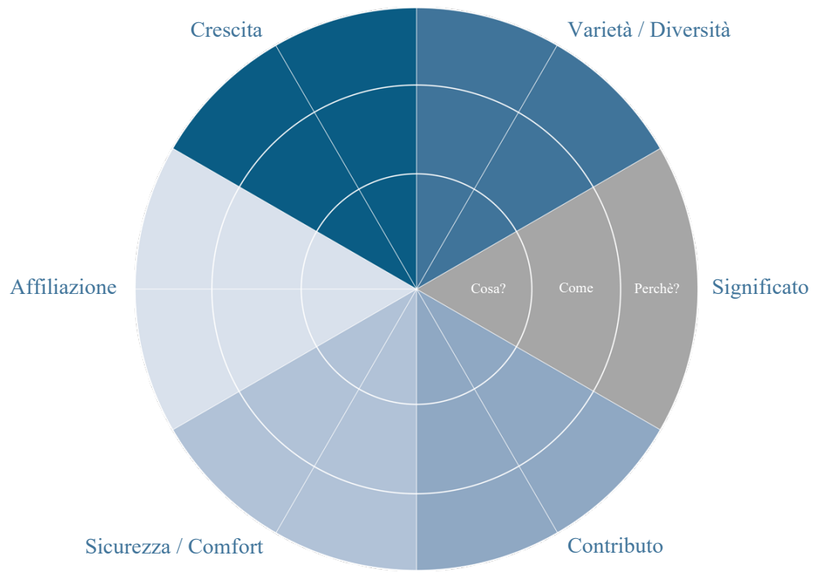
Significato » Forza » Superiorità » Reverenza » Fortuna	

Ora assegna i valori a ciascuna area di bisogno:
Usa questo schema per dare priorità ai valori:

COSA? Valori funzionali	COME? Valori emozionali	PERCHè? Motivo di base / valori fondamentali
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____		
_____		
_____		
_____		
_____		

Disporre I valori in modo simile a questo target di valori





MODELLO DELLA NINFEA

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Illustrazione dei livelli da completare (con esempi da segnare e barrare)

È possibile contrassegnare i valori indicati, barrarli o eseguirli ulteriormente. Inoltre, puoi trovare e aggiungere ulteriori valori.

Livello	Note
Ninfea (comportamento visibile)	Struttura organizzativa o di rete comunicati stampa Logo e altre cose visive, anche locali di rete Modulo di indirizzo Rituali della rete (come pranzare insieme) Altri:
Stelo (Valori e norme)	Dichiarazione di missione Come i membri si trattano (fiducia, rispetto, trasparenza) Regole e tabù non detti Ruoli informali, ma anche atteggiamenti (chi è responsabile di cosa?) Comportamento dei partner di rete Orientamento di rete, visioni, strategie Ulteriore:
Radici (presupposti e credenze di base)	Cosa motiva i membri? Come dobbiamo agire in determinate situazioni? Quali sono i valori dei membri? Cosa significano per noi tempo, prestazioni, verità, ecc.? Di più:

OFFICEVIBE

Materiali utili per l'illustrazione e la guida

1. Di seguito sono riportate alcune domande o affermazioni in merito all'implementazione:

1. Posto di lavoro e situazione lavorativa:

Sono soddisfatto della mia carriera e delle opportunità di promozione.

Ho lo spazio di manovra di cui ho bisogno per il mio lavoro quotidiano.

Riesco a conciliare bene il mio lavoro e il mio tempo libero.

Nella nostra rete, le prestazioni sono premiate.

2. Cosa non ti piace?

È troppo lavoro.

Le aspettative non sono chiare.

I percorsi decisionali sono troppo lunghi.

L'attrezzatura tecnica è insufficiente.

Siamo troppo pochi membri per il carico di lavoro.

Devo fare troppi straordinari.

La programmazione del lavoro (ferie, ferie, ecc.) è insoddisfacente.

Il pagamento è ingiusto.

3. Comunicazione

Lo scambio di informazioni tra i membri funziona bene.

Il flusso di informazioni tra i membri e la leadership della rete funziona bene.

4. Ambiente lavorativo

Sento di poter affrontare i problemi apertamente e onestamente.

Ci occupiamo degli errori degli altri in modo produttivo ed equo.

Trattiamo tutti i membri in modo equo e non discriminiamo nessuno.

5. Leadership di rete

La nostra leadership di rete è credibile.

La nostra leadership di rete è aperta alle critiche.

La nostra leadership di rete promuove la coesione.

La nostra leadership di rete mostra il suo apprezzamento.

TORNA AL TOOLKIT

WWW.ERASMI.INFO

the vision works

Hochschule Harz
Harz University of Applied Sciences

EUEI
European E-learning Institute

momentum
[educate + innovate]

frontiera LAVORO
SOLUZIONI INNOVATIVE PER IL LAVORO