



# PRIMA CHE I NODI VENGANO AL PETTINE

Piccoli suggerimenti per la cura delle organizzazioni

a cura di

**Excursus. Spazio di formazione partecipata**

I contenuti di questa raccolta , scritti da **Maria Chiara Cremona**, **Eugenia Montagnini** e **Francesca Taverna**, sono apparsi nel corso del 2011 nella rubrica **Obiettivo personale** della rivista **Retail&Food** (Edizioni Edifis).

# Indice

<b>Chi è Excursus .....</b>	<b>4</b>
<b>Lavorare in gruppo o gruppo di lavoro? Primi passi di team building .....</b>	<b>6</b>
<b>Selezione e accompagnamento. Chi ben comincia.....</b>	<b>8</b>
<b>Competenze. È l'ora di un bilancio? .....</b>	<b>10</b>
<b>L'organigramma. Questo sconosciuto .....</b>	<b>12</b>
<b>Il clima di lavoro. Comunicare è ascoltare .....</b>	<b>14</b>
<b>Leader efficaci in organizzazioni complesse.....</b>	<b>16</b>
<b>Gestire il conflitto. Cambiamento e creatività .....</b>	<b>18</b>
<b>Quando valutare non è solo rendicontare .....</b>	<b>20</b>
<b>Le comunità di pratica. L'organizzazione valorizza talenti e saperi .....</b>	<b>22</b>
<b>Imparare a collaborare. Una questione di <i>tools</i>.....</b>	<b>24</b>



**Chi è Excursus**

Una decennale **esperienza** nelle organizzazioni di lavoro in Italia e all'estero; un'équipe multidisciplinare con solide **competenze** che si armonizzano nella lettura dei bisogni e delle risorse delle realtà di lavoro; un'affinata capacità di **ascolto** che significa comprensione delle istanze che le organizzazioni esprimono; un chiaro metodo di **partecipazione** e di condivisione dei contenuti e degli strumenti di lavoro; una sincera **passione** per le persone che lavorano nelle organizzazioni.

## Excursus. Spazio di formazione partecipata

è una realtà di **formazione, consulenza e ricerca azione** che lavora nelle organizzazioni di lavoro.

Valorizzando le risorse presenti, Excursus:

- 📌 propone interventi di consulenza e di accompagnamento alla **leadership**;
- 📌 si occupa di **team building**, comunicazione e gestione dei conflitti;
- 📌 realizza percorsi di **counselling** aziendale e di riflessione su problemi emergenti nelle organizzazioni, inerenti la gestione del personale;
- 📌 svolge attività di consulenza e supervisione per la **ricerca**, la **selezione**, l'**orientamento** e l'**accompagnamento** del personale;
- 📌 offre consulenze sugli **strumenti di lavoro** a partire dall'uso della tecnologia;
- 📌 accompagna le organizzazioni nella riflessione sulle buone pratiche, per esempio la **responsabilità sociale di impresa e di territorio**.





# Lavorare in gruppo o gruppo di **l**avoro?

Primi passi  
di *team building*

**S**partire un medesimo spazio e una quotidianità lavorativa non vuol dire necessariamente condividere un metodo di lavoro e degli strumenti né operare coordinandosi per il raggiungimento di una stessa meta. Il gruppo di lavoro è un **METODO DI LAVORO**, non affidato a una ovvia condivisione di spazi e tempi lavorativi ma predefinito come modalità migliore per sviluppare un determinato processo (di ricerca e/o di implementazione dell'organizzazione e delle sue risorse).

Il gruppo di lavoro è un valore aggiunto per l'organizzazione e non il risolutore di criticità e di conflittualità organizzative. È importante, per ciascun ente, **VALUTARE L'OPPORTUNITÀ DELLA SUA CREAZIONE**, porre le condizioni perché possa costituirsi, consolidarsi e lavorare efficacemente per l'intera organizzazione (team building), e riconoscerne e valorizzarne l'operatività.

Il gruppo di lavoro parte da due rigidi presupposti: la definizione - esplicita e condivisa dall'organizzazione e dal gruppo stesso - sia della finalità e degli obiettivi specifici che devono essere raggiunti sia dell'organigramma del gruppo: **QUALI I RUOLI** definiti, **QUALI LE FUNZIONI** svolte da chi ricopre tali ruoli e, infine, quali risorse umane coinvolte nel gruppo e destinate - attraverso tempi protetti - dall'organizzazione al gruppo.

Nell'affiancare la creazione di un gruppo di lavoro (o anche solo nel definirne i suoi presupposti), è opportuno accompagnare l'organizzazione nell'individuazione di un modello di leadership che sia efficace e che sia riconoscibile come una **LEADERSHIP DI SERVIZIO**. La leadership di servizio è una modalità di guida per la quale il leader lavora con il gruppo (e/o con le differenti parti dell'organizzazione), per valorizzare le potenzialità di ogni membro in funzione degli obiettivi di lavoro. Il gruppo di lavoro è un investimento ma è anche, laddove opportuno, una grande risorsa per l'organizzazione.

EXCURSUS SI OCCUPA DI FORMAZIONE  
E DI CONSULENZA ALL'INTERNO DELLE  
ORGANIZZAZIONI DI LAVORO,  
IMPLEMENTANDO PROCESSI DI **TEAM  
BUILDING** E DI **GESTIONE DEI  
CONFLITTI**. HA SVILUPPATO  
COMPETENZE SPECIFICHE SUGLI  
**STRUMENTI DI LAVORO** IN CHIAVE  
COLLABORATIVA. INOLTRE, SI OCCUPA  
DI **ACCOMPAGNAMENTO DEL  
PERSONALE** CON UNA PROSPETTIVA  
EVOLUTIVA NEI CONFRONTI DEL  
SINGOLO E DELL'ORGANIZZAZIONE  
DI APPARTENENZA.





# Selezione e accompagnamento

**Chi ben comincia...**

Le persone sono il vero motore dell'organizzazione e ciò che garantisce la creazione e l'erogazione di servizi e prodotti di qualità. La scelta di un dipendente è un **COMPITO DELICATO** perché la sua introduzione può mettere in discussione gli equilibri presenti, può generare nuove dinamiche e ridefinire l'intera organizzazione (e/o il team nella quale viene inserito). È necessario quindi identificare a priori il profilo

della persona desiderata, le aspettative dell'organizzazione e i criteri di selezione per la sua individuazione, valutando non soltanto il compito che viene chiamata a svolgere ma anche il ruolo e le funzioni della stessa in relazione al resto dell'organizzazione.

La selezione è un'azione propedeutica indispensabile al fine di valorizzare e di tutelare sia il soggetto che verrà selezionato, sia l'organizzazione e i fruitori dei suoi servizi; è necessario valutare non solo le competenze specifiche del selezionando ma anche il suo **DESIDERIO DI COLLABORARE** con gli altri, la **MOTIVAZIONE** al lavoro, la **PROFESSIONALITÀ**.

La selezione è un processo complesso di analisi organizzativa, che deve proiettarsi nel futuro, considerando, da una parte, se l'individuo saprà aderire ai valori e alla cultura dell'organizzazione e investirvi in maniera duratura e, dall'altra, se l'organizzazione sarà in grado di accoglierlo e di valorizzarlo.

Selezionato il nuovo dipendente, è strategico per l'organizzazione definire un percorso di accompagnamento al ruolo (*coaching*) sia per facilitarne l'inserimento all'interno

dell'organizzazione sia per velocizzare e qualificare sin da subito la sua operatività.

Durante l'accompagnamento è bene che un primo passaggio sia quello di una **PRESENTAZIONE** dei colleghi, che parta da ruoli ricoperti e funzioni svolte da ciascuno, a partire da quello che è l'organigramma organizzativo.

EXCURSUS SVOLGE ATTIVITÀ DI **FORMAZIONE**, DI **CONSULENZA** E DI **SUPERVISIONE** ALLE ORGANIZZAZIONI NELLE FASI DI **RICERCA**, DI **SELEZIONE** E DI **ORIENTAMENTO** DEL **PERSONALE** E PROPONE Percorsi di formazione per professionisti delle risorse umane sul tema della selezione e dell'orientamento.





**Competenze**  
È l'ora  
di un bilancio?

**N**ei nostri contesti lavorativi connotati da fluidità delle professioni e da flessibilità delle situazioni, i processi di consulenza al ruolo, che utilizzano strumenti di bilancio di competenze, permettono a manager e a dirigenti di fare il punto sulle proprie competenze, di conoscerle meglio e di ridefinire un proprio progetto professionale; IL **BILANCIO DI COMPETENZE** (e più in generale l'accompagnamento al ruolo) diviene un'occasione per il professionista (e anche per la realtà per la quale lavora) di ossigenarsi, di apportare nuovi stimoli – generativi e creativi – alla propria quotidianità.

L'intento di chi matura il desiderio di fare un bilancio di competenze può essere quello di ricollocarsi al meglio all'interno della propria organizzazione (ridefinendo il proprio ruolo, le proprie funzioni e la propria posizione contrattuale) oppure quello di trovare collocazione presso un nuovo ente.

Il bilancio di competenze è un processo autovalutativo, accompagnato e facilitato da un consulente, che fornisce, nelle sue diverse fasi, **SPAZI E STRUMENTI SPECIFICI**; è un processo che considera la persona attraverso un approccio olistico e che la inserisce in un contesto più ampio rispetto a quello puramente professionale.

La finalità di un bilancio di competenze non si focalizza sulla revisione e sulla riscrittura del proprio curriculum vitae ma, attraverso strumenti che permettono di valutare le competenze professionali maturate negli anni, è quella di fornire risposte concrete e puntuali al **DESIDERIO DI CAMBIAMENTO** che naturalmente molte persone nutrono, soprattutto all'interno di ambiti lavorativi complessi, a volte connotati da un significativo livello di conflittualità e da una scarsa propensione al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze.

EXCURSUS SI OCCUPA DI  
**ACCOMPAGNAMENTO DEL  
PERSONALE** CON UNA PROSPETTIVA  
EVOLUTIVA NEI CONFRONTI DEL  
SINGOLO E DELL'ORGANIZZAZIONE DI  
APPARTENENZA; IN PARTICOLARE  
UTILIZZA IL **BILANCIO DI COMPETENZE**  
COME STRUMENTO PER LO SVILUPPO  
DELLE PROFESSIONALITÀ.





# L'organigramma

## Questo sconosciuto

**S** eppur paradossale, nelle organizzazioni di lavoro si parla molto di organigramma, di ridefinizione dell'organigramma, di modelli e schemi di organigramma eppure pare sempre che siano pochi coloro che lo conoscono realmente, che lo utilizzano e che vi fanno ricorso per un'ottimizzazione delle risorse umane e dei tempi di lavoro.

EXCURSUS RITIENE L'ORGANIGRAMMA  
UNO STRUMENTO FONDAMENTALE PER  
DEFINIRE **RUOLI** E **FUNZIONI** DELLE  
PERSONE NELLE ORGANIZZAZIONI:  
ALL'INTERNO DELLE SUE CONSULENZE  
ACCOMPAGNA LE FIGURE DIRIGENZIALI  
ALLA **RILETTURA** ED **ESPLICITAZIONE**  
DELL'ORGANIGRAMMA E A UN SUO  
UTILIZZO COME **STRUMENTO DI**  
**LAVORO**.

L'organigramma, attraverso il quale viene definito chi fa cosa, è uno strumento che **NON SEMPRE VIENE USATO** e, laddove è stato redatto, raramente è presente nella quotidianità della vita organizzativa.

Attraverso l'organigramma, l'azienda definisce e ricorda a se stessa, e nel tempo, quali **RUOLI** siano presenti al suo interno, chi li ricopra, quali **FUNZIONI** siano annesse a ciascuno di essi e quali competenze specifiche vengano richieste; è a partire da organigrammi chiari e condivisi con tutti i dipendenti (dai dirigenti fino ad arrivare al personale operativo) che un'organizzazione può coordinare strategicamente il lavoro al proprio interno, raggiungendo gli obiettivi prefissati. Ciascuno sa con chi interfacciarsi per lavorare al meglio, per trovare tempestivamente ed efficacemente risposta ai propri quesiti.

Organizzazioni complesse, dislocate su differenti territori e predisposte a offrire molteplici servizi/prodotti, frequentemente incorrono in processi comunicativi e decisionali difficoltosi; alla complessità strutturale si somma una conoscenza fragile della struttura organizzativa, del chi fa cosa. Difficoltà presente anche in quelle realtà che vedono al proprio interno un alto turn over del personale. È proprio in queste organizzazioni che l'organigramma dovrebbe accompagnare, facilitandolo, l'ingresso di nuovi dipendenti, accelerando i tempi di inserimento, di socializzazione e di produttività. In tal senso l'organigramma diviene uno **STRUMENTO DINAMICO E GENERATIVO** di buone prassi organizzative.





**Il clima **d**i lavoro  
Comunicare è ascoltare**

**G**li scaffali, in parecchie organizzazioni, debordano per la presenza di volumi sulla comunicazione. Sappiamo e crediamo - ma mai abbastanza - che una buona comunicazione fra tutti coloro che lavorano all'interno della stessa realtà è funzionale alla produttività della medesima, alla crescita professionale di ciascuno, al raggiungimento degli obiettivi di un gruppo di lavoro così come di un singolo.

Una **COMUNICAZIONE CHIARA ED EFFICACE** favorisce un clima di lavoro sereno ma la retorica, a tal proposito, rischia di essere in agguato.

Un buon clima di lavoro si fonda sul dialogo e previene il rischio che le tensioni e le incomprensioni (normali e non necessariamente patologiche) si trasformino in conflitto, sottraendo così energie alla capacità produttiva. La comunicazione necessita dunque di un **PROFONDO E METODICO ASCOLTO**.

L'ascolto attivo è il fondamento di una comunicazione generativa e di un clima di lavoro creativo e innovativo; richiede tempi e spazi adeguati, non sottratti all'operosità ma incrementanti la stessa. L'ascolto profondo permette di cogliere le aspirazioni ma anche le capacità di ciascuno, rileggendo così le differenti professionalità all'interno di un progetto complesso: quello dell'organizzazione.

Ogni ente vede al proprio interno spazi che, se ben strutturati, possono divenire luogo di ascolto e di comunicazione efficace, fra questi le équipes di lavoro, spesso vissute come arene che favoriscono, più che un buon clima di lavoro, tensioni e incomprensioni. L'équipe di lavoro, per **GENERARE CONFRONTO** e progettazione, deve prevedere dei tempi contingentati e condivisi, dei contenuti chiari e precedentemente definiti (attraverso un ordine del giorno coerente con i tempi e la mission aziendale) e deve tutelare uno spazio di ascolto attivo perché capace di far interagire, di produrre pensiero e, soprattutto, di valorizzare differenti punti di vista e prospettive di lavoro.

---

EXCURSUS HA SVILUPPATO UNA PARTICOLARE ATTENZIONE ALLA COMUNICAZIONE NELLE RELAZIONI DI LAVORO; OFFRE CONSULENZA E FORMAZIONE FINALIZZATE AL **MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE** A PARTIRE DA UN'ANALISI DELLE MODALITÀ COMUNICATIVE ESISTENTI.

---





**Leader efficaci  
in **o**rganizzazioni complesse**

Tutti i dirigenti desiderano essere dei leader efficaci, carismatici e capaci di venir riconosciuti come autorevoli dai propri collaboratori; la leadership, in un'organizzazione di lavoro, è una funzione centrale perché permette di definire e di strutturare i ruoli e le funzioni all'interno di un gruppo di lavoro, di raggiungere gli obiettivi e livelli significativi di crescita. La figura del leader è quindi centrale ma la sua autorevolezza e abilità professionale non è data semplicemente dal ricoprire un ruolo.

Prima di tutto il leader deve trovare un **EQUILIBRIO** tra il bisogno individuale e il bisogno collettivo: tra la

EXCURSUS OFFRE CONSULENZE ALLE  
FIGURE APICALI CHE NECESSITANO DI  
RAFFORZARE IL RUOLO DI LEADERSHIP,  
ATTRAVERSO INCONTRI INDIVIDUALI DI  
**COUNSELLING AZIENDALE.**

*membership* (cioè il bisogno degli individui che sono parte di un gruppo) e la *groupship* (cioè i bisogni del gruppo perché entità a sé) e sviluppare il senso di appartenenza al gruppo/staff da parte di tutti i membri.

Se il gruppo è troppo sbilanciato verso i bisogni dell'individuo, è un gruppo che sta insieme per il piacere di stare insieme, che non raggiungerà gli obiettivi di lavoro perché la relazione tra i membri si svilupperà nella direzione del piacere e l'obiettivo del risultato perderà la sua importanza.

Se il gruppo è troppo sbilanciato verso l'operatività, invece, mancherà la relazionalità, importante perché il gruppo è composto da persone e quindi l'essere troppo concentrati sui

risultati senza considerare la positività delle relazioni demotiva le persone a partecipare, le mette in una posizione di competizione sterile nella quale non si riconoscono.

Una prospettiva interessante ed efficace nell'interpretazione della leadership in un'organizzazione complessa non è la visione di un leader perfetto e tuttofare e neppure quella di una dicotomia tra chi coordina e il resto del gruppo, ma una visione che viene definita **LEADERSHIP DI SERVIZIO**. Il leader di servizio è chi lavora non sul gruppo, facendo tutto da solo, ma con il gruppo: un esperto di relazioni, una persona che sa far emergere le positività e le potenzialità di ogni collaboratore.

Pensiamo al gruppo di lavoro, allo staff, come a delle diversità che s'incontrano e si armonizzano per raggiungere il miglior risultato possibile. Ruolo del leader è proprio quello di saper capire quali sono le risorse che ciascuno ha e che può portare all'interno del gruppo, per ottenere il miglior risultato possibile, per realizzare gli obiettivi del gruppo e quindi dell'organizzazione.





# Gestire il conflitto

## Cambiamento e creatività

**T**utti conosciamo che cos'è un conflitto perché ne abbiamo fatto esperienza nella vita lavorativa e in quella personale. A volte il conflitto è tanto ricorrente che non lo consideriamo neanche più un problema ma una condizione quasi naturale.

EXCURSUS OFFRE **CONSULENZA**,  
STRUMENTI DI **ANALISI DEI CONTESTI**  
**ORGANIZZATIVI** E PERCORSI DI  
**ACCOMPAGNAMENTO** PER UNA  
**GESTIONE CREATIVA DEI CONFLITTI**.

Se pensiamo al contesto lavorativo è la normalità che tra colleghi ci siano delle tensioni; avviene raramente che questi nodi critici vengano tematizzati e che si cerchi di sviluppare relazioni positive.

Da qui nascono i conflitti che hanno necessariamente delle **CONSEGUENZE IMPORTANTI** sulla vita dell'organizzazione. Chi se ne fa carico? Come gestire le situazioni conflittuali? Come prevenire che alcune relazioni diventino esplosive?

Il conflitto è un elemento complesso e per certi aspetti totalizzante: chi ne è coinvolto difficilmente riesce a osservarlo con un occhio esterno, a prenderne le distanze e a gestirlo. Come prima cosa per **GESTIRE UN CONFLITTO** è necessario che lo stesso venga palesato, riconosciuto, nominato, destrutturato e analizzato.

Governare un conflitto significa **AVVIARE UN PROCESSO DI CAMBIAMENTO** - cognitivo, emotivo e relazionale – considerando e curando sia l'organizzazione sia le persone. In particolare è necessario leggere il conflitto inserendo le sue dinamiche all'interno dei differenti ruoli, delle funzioni a questi associati e dei diversi livelli di gestione del potere, tenendo come cornice la storia e l'identità dell'organizzazione.

Riflettere sulla gestione dei conflitti vuole dire immettere nuovi pensieri e nuove energie all'interno delle **RELAZIONI TRA LE PERSONE** coinvolte, interpretando il **CONFLITTO COME UNA RISORSA** e un'opportunità di sviluppo per l'organizzazione di lavoro, provando a immaginare con creatività nuovi possibili scenari di azione.





**Quando valutare  
non è solo rendicontare**

Il risultato di un'azione innovativa così come l'impatto di un nuovo progetto si misurano attraverso differenti fattori, in primis il profitto. Una buona azione (replicabile e sostenibile) è tale nel momento in cui ha un'incidenza positiva sul fatturato di un'impresa e diviene **GENERATRICE DI SVILUPPO**. Tuttavia, la bontà di tale azione o progetto non può limitarsi esclusivamente alla sua rendicontazione ma necessita di una valutazione attenta dell'intero processo (proprio per garantirne la replicabilità nel tempo e in altri contesti organizzativi).

La valutazione, ridotta a rendicontazione, è considerata accessoria, non generativa di meccanismi di cambiamento e di sviluppo economico nelle organizzazioni e nei gruppi di lavoro. Il percorso valutativo è, invece, da intendersi come parte integrante della progettazione e della produzione fin dal suo avvio e deve **ACCOMPAGNARE METODICAMENTE** ogni processo, divenendo fondamentale per l'evoluzione dell'impresa (piccola o grande che sia).

La valutazione diventa così una procedura strutturata in più tempi (e non solo un monitoraggio): in itinere (quando nello svolgimento del processo, a fronte di una finalità e di un mandato espliciti, vengono definiti gli *step* di verifica); finale (quando, al termine del processo, viene riletta l'intera prassi attivata) e distanziata nel tempo (quando, dopo aver lasciato trascorrere un adeguato periodo, si valutano l'efficacia e gli effetti concreti del processo su tutti gli *stakeholder* coinvolti).

Considerando la valutazione dei processi organizzativi come complessa ma non opzionale, imprescindibile per la vita dell'organizzazione, è possibile ritardare strategicamente di volta in volta gli strumenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, evitando – come spesso avviene – di investire eccessivo tempo e ingenti risorse economiche in azioni che si rivelano inadeguate e inefficaci e che richiedono degli sforzi che spesso le aziende non possono permettersi.

È in tempi di crisi, come quelli che stiamo vivendo, che le organizzazioni devono avviare processi valutativi al proprio interno, attraverso i quali **RILEGGERE LE PROPRIE PROCEDURE**, ritardare i propri obiettivi e dare risposta a quelle questioni che da criticità possono divenire potenzialità e positività di sviluppo economico, sociale e organizzativo.

EXCURSUS OFFRE  
PERCORSI DI FORMAZIONE  
E CONSULENZA SUL TEMA DELLA  
**VALUTAZIONE DEI PROCESSI**  
ORGANIZZATIVI E SUI PROGETTI  
AVVIATI DENTRO L'ORGANIZZAZIONE  
E AL DI FUORI DI ESSA.





# **Le comunità di pratica**

**L'organizzazione valorizza  
talenti e saperi**

È capitato a tutti: lascia l'organizzazione il responsabile del settore X, oppure il manager dell'area Y, e spesso con lei o lui se ne vanno molte delle conoscenze accumulate in quel campo negli anni. Un ente si può permettere una perdita del genere? Che cosa vuol dire, in termini di *know-how* e di buone pratiche, perdere dei veri e propri pezzi di organizzazione? Come può una società, soprattutto in tempo di crisi, evitare di correre questo rischio, operare scelte sagge e investire sul proprio **CAPITALE DI CONOSCENZE**?

EXCURSUS PROPONE ALLE ORGANIZZAZIONI DI ATTIVARE AL LORO INTERNO, ANCHE ATTRAVERSO STRUMENTI COME LA **PIATTAFORMA MOODLE**, DELLE COMUNITÀ DI PRATICA CHE LE SUPPORTINO NEL **GESTIRE AL MEGLIO** IL LORO **KNOW-HOW**, AD APPRENDERE DALLE **BUONE PRATICHE** GIÀ IN ESSERE E A SVILUPPARNE DI NUOVE.

In particolare in settori dove vi è un alto turn over di personale è vitale che i gruppi dirigenti sappiano coltivare le conoscenze e i talenti interni all'organizzazione. I processi e gli strumenti di *knowledge management* (gestione delle conoscenze) ormai non vengono più liquidati come cose da Risorse Umane: essi rappresentano opportunità concrete di crescita e di cambiamento. Uno strumento interessante e coraggioso che le organizzazioni possono sperimentare è quello della **COMUNITÀ DI PRATICA** (CoP), teorizzata da Etienne Wenger come «gruppo di persone che condividono un interesse, una passione per un'attività che esse svolgono e che apprendono a svolgere meglio interagendo tra loro con regolarità».

Si tratta - anche in contesti organizzativi - di gruppi non ufficialmente inseriti negli organigrammi, che raccolgono in modo semi informale e trasversale le persone che lavorano nell'organizzazione. Partendo da un comune campo di interesse (una professionalità - i cuochi, i designer, gli educatori - o un'attività specifica - gli acquisti, il sistema di gestione qualità) e dalla pratica costante in quel campo, la comunità **ELABORA E SVILUPPA IDEE, ESPERIENZE E STRUMENTI** che vanno ad arricchire l'organizzazione.

Il valore aggiunto di queste comunità risiede nello scambio di conoscenze esplicite e tacite, di un saper fare tra le persone, che può generare buone pratiche, approcci e azioni innovative. Inoltre, l'affermazione ormai inequivocabile delle nuove tecnologie semplifica notevolmente l'interazione anche attraverso strumenti poco costosi e di semplice uso, dalla condivisione di calendari *online*, alla scrittura comune attraverso i wiki, alle piattaforme di collaborazione a distanza. Per l'organizzazione, coltivare e far crescere queste comunità, è vincente rispetto allo **SVILUPPO DI INNOVAZIONE, DI COMPETITIVITÀ E DI PROGETTI VISIONARI**.



LETTER  
POST

AIR MAIL

**Imparare  
a collaborare**  
**Una questione di *tools***

Condivisione delle buone pratiche e cura delle persone e delle professionalità sono azioni strategiche per lo sviluppo di un'organizzazione: è quindi auspicabile che i manager e le società valorizzino i processi collaborativi, soprattutto in contesti di lavoro a distanza (per esempio multinazionali, franchising, ONG..., dislocati su territori ampi e spesso con differenti fusi orari e tempi di lavoro). Per ottimizzare questi processi a volte basterebbe scegliere alcuni piccoli strumenti (addirittura gratuiti) per avviare **MECCANISMI VIRTUOSI DI COLLABORAZIONE** e organizzazione del lavoro.

Dalle consulenze effettuate, spesso emerge che gli ostacoli che rallentano il raggiungimento di un obiettivo lavorativo sono di natura meramente organizzativa: fraintendimenti, mancata condivisione di obiettivi e definizione di ruoli, scarsa comunicazione, poca capacità di imparare da esperienze ed errori passati. Spesso si tratta di piccoli intoppi: un calendario gestito male, gli eccessivi tempi e i costi di spostamento, la sovrapproduzione di e-mail (che spesso fa sì che lo strumento risulti inutile o addirittura dannoso), l'impossibilità di accedere alla documentazione disponibile su un dato oggetto.

Partire dai punti deboli permette di fare un'analisi dei bisogni che aiuti a trovare soluzioni efficaci e poco dispendiose; fra tali soluzioni gli *online collaboration tools* – gli **STRUMENTI DI COLLABORAZIONE ONLINE**. Partendo dalle esigenze più semplici di un team di lavoro, perché non pensare di coordinarsi attraverso un calendario online condiviso (come insegna Google *Calendar*)? Oppure a una piattaforma di collaborazione a distanza, magari *open source*? Moodle, ad esempio, piattaforma nata per la formazione a distanza e sviluppata soprattutto in ambito universitario, offre molti strumenti che possono facilitare il lavoro a distanza anche all'interno dei gruppi e delle organizzazioni: stanze tematiche, forum e possibilità di archivio materiali, calendario e strumenti come i sondaggi e i questionari, possibilità di integrarsi con altri *tools* di collaborazione audio/video e di gestione documentale.

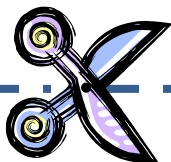
L'esigenza di snellire e di rendere più efficace sia comunicazione sia collaborazione è sicuramente crescente nelle imprese: è bene dunque investire il tempo per cercare le giuste soluzioni.

LE **NUOVE TECNOLOGIE** SONO UNO STRUMENTO PER LA COSTRUZIONE DI SAPERE PARTECIPATO E CONDIVISO. PARTENDO DALL'ANALISI DI CIÒ CHE L'ORGANIZZAZIONE GIÀ USA, EXCURSUS PROPONE L'**ADOZIONE DI STRUMENTI INNOVATIVI** PER LA COLLABORAZIONE.



Le interesserebbe approfondire  
i temi proposti in queste pagine?

Ci contatti per un incontro di *assessment!*



## BUONO PER UN MOMENTO DI ASCOLTO E *ASSESSMENT* DELL'ORGANIZZAZIONE



**Excursus. Spazio di formazione partecipata srl**

via Giuseppe Biancardi, 6  
20149 - Milano

Per maggiori informazioni  
contattare Francesca Taverna  
tel 02 30.91.95.39

[www.studioexcursus.com](http://www.studioexcursus.com)  
[info@studioexcursus.com](mailto:info@studioexcursus.com)