



Applicare il Pensiero sistemico negli ecosistemi di lavoro e apprendimento

Modulo 2

PROG. NUMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

2. Applicare il Pensiero sistemico negli ecosistemi di lavoro e apprendimento

Analizzare i sistemi, riconoscere le interconnessioni e individuare i punti di leva

a cura di Edensol

2.1 Introduzione

Argomenti e Concetti Chiave

Questo modulo esplora il passaggio dagli approcci lineari e riduzionisti a un quadro olistico di Pensiero *sistemico* all'interno degli ambienti professionali e formativi. Gli studenti approfondiranno il funzionamento delle organizzazioni come sistemi viventi interconnessi anziché come macchine statiche.

Argomento del Modulo: Questo modulo si concentra sulla transizione dalla gestione lineare e orientata ai compiti a una diagnosi sistemica degli ecosistemi di lavoro e apprendimento, considerandoli come sistemi dinamici e viventi piuttosto che come macchine statiche. Ad esempio, invece di fornire a un dipendente una semplice lista di compiti da svolgere, un manager valuta come il carico di lavoro, i livelli di stress e l'aiuto ricevuto dai colleghi influenzino il suo rendimento.

Mappando la rete invisibile di relazioni e flussi informativi, i partecipanti imparano a identificare schemi ricorrenti e punti di leva strategici in cui piccoli interventi possono attivare cambiamenti positivi su larga scala. Ad esempio, invece di assumere solo lavoratori temporanei per gestire un improvviso picco di lavoro, i leader possono analizzare le cause del burnout e dell'eccessivo ricorso ai congedi per malattia, affrontando il problema reale invece di limitarsi a coprire un turno. Questo approccio è particolarmente rilevante nel contesto volatile odierno poiché supera i silos dipartimentali e le soluzioni temporanee, che spesso spostano i problemi altrove, promuovendo invece efficienza a lungo termine, agilità strategica e una cultura rigenerativa che bilancia le prestazioni organizzative con il benessere umano e ambientale.

Concetti chiave:

- **Pensiero sistemico:** Un approccio olistico che considera i problemi non come un singolo evento causa-effetto, ma come l'interazione di diverse parti che si influenzano reciprocamente nel tempo.
- **Ecosistemi di lavoro e apprendimento:** Considerare un'azienda non come una piramide rigida dove le persone eseguono semplicemente ordini, ma come una rete flessibile in cui le persone condividono costantemente idee e apprendono reciprocamente.
- **Interconnessione:** Il principio secondo cui nessun elemento organizzativo esiste isolato; ogni cambiamento in una zona genera effetti a catena su tutto il sistema.
- **Punti di leva:** Luoghi strategici all'interno di un sistema complesso (come una regola specifica, una struttura di potere o un modo di pensare) in cui un intervento piccolo e mirato può produrre cambiamenti significativi e duraturi nel comportamento.
- **Circuiti di retroazione:** Situazioni in cui il risultato di un'azione influenza l'azione successiva, generando un ciclo continuo. **Circuito di rinforzo (Crescita):** Più i manager elogiano il lavoro di squadra, più i dipendenti collaborano. Questo migliora i risultati aziendali, inducendo i manager a elogiare ancora di più il lavoro di squadra. **Circuito di bilanciamento (Blocco):** Quando un team fa straordinari, si stanca e commette errori. Correggere questi errori richiede tempo aggiuntivo, rallentando il progetto e annullando i vantaggi degli straordinari.

- **Pratica Rigenerativa:** Andare oltre il semplice prevenire i danni (come prevenire il burnout o lo stress) per costruire attivamente un ambiente di lavoro che renda le persone più sane e con maggiore energia nel tempo.

Obiettivi generali e obiettivi di apprendimento

L'obiettivo principale di questo modulo è fornire ai partecipanti gli strumenti analitici per percepire le organizzazioni come ecosistemi interconnessi piuttosto che come gerarchie frammentate. Al termine del modulo, gli studenti saranno in grado di identificare schemi sistemici e applicare strategie rigenerative per migliorare la resilienza e la salute dei loro specifici ambienti di lavoro e di apprendimento.

Obiettivi di Apprendimento

Conoscenze:

- **Identificare** i principi fondamentali del pensiero sistemico e come si distinguono dal tradizionale problem solving lineare.
- **Descrivere** le caratteristiche di un sistema vivente nell'ambito organizzativo.
- **Spiegare** la funzione dei feedback loop e il loro impatto sulla stabilità organizzativa a lungo termine.
- **Definire** i punti di leva e il loro ruolo nel facilitare il cambiamento sistemico.

Competenze:

- **Analizzare** un ambiente specifico di lavoro o di apprendimento per mappare le sue interconnessioni interne e influenze esterne.
- **Applicare** tecniche di mappatura dei sistemi per visualizzare relazioni complesse e identificare potenziali colli di bottiglia.
- **Valutare** le pratiche organizzative attuali per determinare se sono semplicemente sostenibili o attivamente rigenerative.
- **Dimostrare** la capacità di proporre interventi strategici nei punti di leva chiave per risolvere sfide ricorrenti.

Atteggiamenti:

- **Riflettere** sul proprio ruolo e sulla propria influenza all'interno del più ampio ecosistema dell'organizzazione.
- **Discutere** l'importanza della diversità e dell'adattabilità come componenti essenziali di un sistema sano.
- **Adottare** una mentalità olistica che valorizzi la salute sistemica a lungo termine rispetto a guadagni isolati e a breve termine.
- **Valorizzare** la collaborazione tra dipartimenti come requisito per la resilienza sistemica.

Risorse

Booth Sweeney L., Meadows D., *The systems thinking playbook: Exercises to Stretch and Build Learning and Systems Thinking Capabilities*, Chelsea Green Publishing, 2010

Collen, A. and Minati, G. *Seven activities to engage systems thinking*. In J. Wilby and M. Hall (eds), *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*, 1999

Helmer N., Stompff G., Terzieva L., Van der Lugt R., Van Onselen L., *ESCuela ESC & Education*, ExpertiseNetwork Systemic Co-Design, 2025

Hutchins G. e Storm L. *Leadership rigenerativa, Il DNA delle organizzazioni affermative della vita nel XXI secolo*, Wordzworth, 2019

Minati, G. e Collen, A., *Introduzione alla Sistemica*, Eagleye Books, 1997

2.2 Attività

Attività 1: Rompi ghiaccio

Obiettivi di Apprendimento:

- I partecipanti rompono il ghiaccio partecipando a una sfida fisica condivisa.
- Passare da una comprensione teorica a un'esperienza pratica di interconnessione e interdipendenza.
- Acquisire una comprensione diretta di come le micro-decisioni individuali conducano a cambiamenti macro all'interno di un sistema complesso.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
I partecipanti si dispongono in uno spazio aperto formando un cerchio. Il facilitatore istruisce tutti a scegliere silenziosamente due altre persone nella stanza come punti di riferimento senza renderlo evidente. Durante la selezione non sono permesse comunicazioni verbali o non verbali.	Sessione plenaria	Nessuno	2 minuti
Quando il facilitatore dice "Via," tutti devono muoversi per mantenersi sempre a uguale distanza dalle due persone scelte, formando un triangolo equilatero. Man mano che ciascuno si sposta per adeguarsi, l'intero gruppo entra in uno stato di continuo e fluido cambiamento, dimostrando come l'intero sistema si sposti per trovare un nuovo equilibrio.	Sessione plenaria	Nessuno	3 minuti
Il facilitatore interrompe il movimento per condurre una discussione riflessiva. Le domande chiave includono: <i>"Cosa è successo quando un singolo elemento è cambiato?"</i> , <i>"Come ci si è sentiti quando il tuo sistema si è mosso senza il tuo controllo?"</i>	Sessione plenaria	Nessuno	5 minuti



Cofinanziato
dall'Unione europea

Il facilitatore introduce il concetto di Pensiero sistemico.	Sessione plenaria	Presentazione Canva	5 minuti
--	-------------------	---------------------	----------

Link Canva:

Guida per il facilitatore:

<https://canva.link/3s88izxvy5godly>

Presentazione Canva:

<https://canva.link/njghnpkndfsst34>



Materiale didattico



Attività 1

Ice breaker

Tempo totale: 15 minuti.

Materiali: Presentazione su Canva.

Spazio necessario: Una stanza ampia e libera da tavoli e sedie.

1 La selezione (2 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Chiedere al gruppo di alzarsi e formare un grande cerchio.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Per favore, disponetevi in cerchio e guardatevi intorno. In silenzio, scegliete altre due persone come punti di riferimento. Non dite loro nulla, non indicatele e non stabilite un contatto visivo. La vostra scelta deve rimanere assolutamente segreta. Da questo momento in poi, non è consentito parlare o fare alcun gesto."

2 Il movimento (3 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Avviare l'attività e osservare il comportamento del sistema.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Quando dico 'Via', il vostro unico compito è muovervi in modo da essere sempre equidistanti dalle due persone che avete scelto. Dovete formare un triangolo perfetto con loro. Mentre loro si muovono, dovete muovervi anche voi per adattarvi. Pronti? Via."

Nota per il facilitatore: Lasciate che il gruppo si muova. All'inizio vedrete del caos, seguito da un'ondata di movimento collettiva e fluida mentre il sistema cerca di trovare un equilibrio. Dopo 3 minuti, interrompete l'attività.

3 Riflessione e debriefing (5 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Riunire il gruppo per collegare l'esperienza fisica ai concetti chiave del modulo.

Domande guida:

1. "Cosa è successo quando una sola persona nella stanza ha fatto una piccola mossa?" (Messaggio chiave: una micro-decisione di una persona crea istantaneamente un macro-cambiamento per l'intero sistema).
2. "Come ti sei sentita/o quando il gruppo si muoveva intorno a te, completamente fuori dal tuo controllo individuale?" (Messaggio chiave: siamo tutti interconnessi; non si può controllare un sistema, si può solo reagire e adattarsi ad esso).
3. "In che modo questo si collega al nostro ambiente di lavoro quotidiano e ai nostri team?" (Concetto chiave: i reparti e i progetti non sono isolati; un cambiamento in un'area crea ripercussioni a catena in tutta l'azienda).



Attività 1

Ice breaker

4 Presentazione su Canva (5 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Spiega cos'è il pensiero sistemico.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

Diapositiva 1: "Oggi esploreremo un approccio efficace chiamato Pensiero Sistemico. Nel nostro lavoro quotidiano, risolviamo costantemente problemi. Ma spesso, il modo in cui li risolviamo crea nuovi problemi altrove. Oggi impareremo a considerare i nostri ambienti di lavoro non come un elenco di elementi separati, ma come un ecosistema vivente e interconnesso."

Diapositiva 2: "Quindi, cos'è esattamente il Pensiero Sistemico? È un approccio olistico. Ciò significa che ci allontaniamo dalla logica tradizionale di causa-effetto lineare. Invece di considerare un singolo evento in isolamento, ci alleniamo a comprendere i processi circolari e gli schemi ricorrenti. Vogliamo analizzare come le diverse parti del nostro ambiente interagiscono tra loro nel tempo. Ampliando la nostra prospettiva, portiamo chiarezza immediata a situazioni complesse che di solito risultano insormontabili."

Diapositiva 3: "Per comprendere meglio questo concetto, consideriamo il contrasto. Il pensiero lineare è quello a cui siamo abituati: isola i problemi, riduce la complessità e cerca una soluzione rapida. Ma poiché ignora il quadro generale, spesso non riesce a fornire una soluzione valida e duratura. Il pensiero sistemico, d'altro canto, riconosce che tutto è interdipendente. Sposta la nostra mente dalla causalità lineare, in cui A causa B e basta, alla causalità circolare, in cui A influenza B e B a sua volta influenza A."

Diapositiva 4: "Definiamo rapidamente i pilastri fondamentali che utilizzeremo nelle nostre attività odierne." [Continuare a leggere e spiegare brevemente i concetti chiave del Pensiero Sistemico].

Diapositiva 5: "Perché farlo? Perché il pensiero sistemico rivela schemi nascosti. Osservate questi esempi aziendali e sistemici presenti nelle diapositive." [Leggete e spiegate gli esempi forniti]. "Il pensiero sistemico ci aiuta ad anticipare queste conseguenze nascoste a lungo termine prima di prendere una decisione, garantendo una vera stabilità organizzativa."

Diapositive 6-7: "Mettiamo alla prova il vostro approccio predefinito. Osservate questi tre elementi: una mucca, dell'erba e un cane. Quale elemento non c'entra?" [Attendete qualche risposta dal pubblico, poi mostrate la diapositiva successiva]. "Se avete scelto l'erba, avete usato il pensiero lineare. Perché? Perché li avete categorizzati: la mucca e il cane sono animali, l'erba è una pianta. È logico, ma li isola. Ma se avete scelto il cane, avete usato il pensiero sistemico! Non avete guardato le categorie, ma le relazioni. La mucca mangia l'erba: condividono un ciclo funzionale diretto. Il cane è completamente al di fuori di questa relazione dinamica. È esattamente così che dobbiamo guardare ai nostri ambienti di lavoro oggi."



Attività 2: Mappatura dell'ecosistema dell'ambiente di apprendimento

Obiettivi di Apprendimento:

- I partecipanti imparano a visualizzare il loro ambiente professionale non come un organigramma statico, ma come una rete vivente e pulsante di relazioni.
- Riconoscere l'agenzia degli elementi non umani (tecnologia, spazio, tempo) e il loro impatto sul comportamento umano.
- Identificare i colli di bottiglia, le risorse nascoste e le aree di tensione sistemica che influenzano la vita lavorativa quotidiana e il benessere.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore spiega che le organizzazioni non sono solo strutture gerarchiche ma reti viventi. I gruppi scelgono un focus centrale (ad esempio, <i>l'esperienza del dipendente; la comunicazione interna; il benessere nell'ambiente di apprendimento; ecc.</i>).	Lavoro di gruppo	Tavoli e sedie. Fogli di carta grandi, pennarelli di diversi colori, Post-it colorati codificati per colore.	2 minuti
I gruppi identificano tutte le persone e i gruppi che influenzano il sistema e li annotano su diversi Post-it. In questa fase è molto importante che i Post-it siano tutti dello stesso colore. Poi, i partecipanti li distribuiscono su un grande foglio di carta come nell'esempio fornito nei materiali.	Lavoro di gruppo	Tavoli e sedie. Grandi fogli di carta, pennarelli di diversi colori, post-it colorati. Esempio di mappa.	3 minuti
I partecipanti espandono le loro mappe utilizzando post-it colorati per aggiungere fattori non umani che influenzano il sistema, seguendo una logica di «un colore, una categoria». Ad esempio, in un contesto scolastico, questi fattori potrebbero includere spazi fisici (aule, corridoi), strumenti (registri digitali, Wi-Fi) ed elementi immateriali (orari, aspettative dei genitori).	Lavoro di gruppo	Tavoli e sedie. Grandi fogli di carta, pennarelli di diversi colori, post-it colorati. Esempio di mappa.	5 minuti
I gruppi tracciano linee per rappresentare la qualità delle interazioni:	Lavoro di gruppo	Tavoli e sedie. Grandi fogli di	8 minuti

- linee solide rappresentano flussi forti e quotidiani - linee tratteggiate rappresentano connessioni deboli o frammentate - i fulmini indicano punti di attrito, ansia o conflitti ricorrenti		carta, pennarelli di diversi colori, post-it colorati. Esempio di mappa.	
Il gruppo osserva la mappa e discute quali connessioni sono le più forti, dove ci sono colli di bottiglia o fallimenti, quali elementi hanno maggiore influenza sul sistema e se ci sono fattori invisibili con un impatto significativo (ad esempio, un elemento non umano che ha un'influenza sorprendentemente grande sul comportamento delle persone).	Lavoro di gruppo	Tavoli e sedie.	5 minuti
Ogni gruppo presenta la propria Mappa dell'Ecosistema al resto dei partecipanti. Devono spiegare non solo chi è presente sulla mappa, ma anche perché certe connessioni sono più forti, più deboli o segnate da tensioni. I gruppi evidenziano una scoperta inaspettata.	Sessione plenaria	Tavoli e sedie.	5 minuti
Il facilitatore chiude l'attività collegando le mappe degli ecosistemi al concetto di Punti di leva. I partecipanti osservano il lavoro collettivo per riconoscere come le difficoltà umane siano spesso causate da fattori non umani sottostanti, preparandoli a individuare punti strategici dove un piccolo cambiamento può risolvere problemi sistemici.	Sessione plenaria	Tavoli e sedie.	2 minuti

Link Canva:

Guida per il facilitatore:

<https://canva.link/x3p9meis32xpce8>

Esempio di mappa ecosistema:

<https://canva.link/dut9titwh6nkbw0>



Attività 2

Mappatura dell'ecosistema dell'ambiente di apprendimento

Dimensioni del gruppo: piccoli gruppi da 4 a 6 partecipanti per tavolo.

Tempo totale: 30 minuti.

Materiali: Fogli di carta per lavagna a fogli mobili di grandi dimensioni, pennarelli di diversi colori, post-it colorati e una mappa di esempio stampata per ogni tavolo.

Spazio necessario: Una stanza con tavoli e sedie.

1

Introduzione e scelta dell'argomento (2 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Spiegare brevemente l'obiettivo dell'attività, confrontarlo con un organigramma standard e aiutare i partecipanti a scegliere un argomento.

Script/Istruzioni per i partecipanti in un contesto di lavoro:

"Quando pensiamo a un'azienda, di solito immaginiamo una rigida piramide che mostra chi risponde a chi. Ma questo non rappresenta il modo in cui si svolge realmente il lavoro quotidiano. Non mostra con chi si interagisce davvero, cosa genera stress o dove si trovano i veri colli di bottiglia. Oggi, mapperemo il nostro ambiente di lavoro come una rete dinamica. Ai vostri tavoli, dovete scegliere un punto focale centrale per la vostra mappa. Scegliete ora una di queste tre opzioni:

- *L'esperienza del dipendente: come si sente un lavoratore durante la sua normale routine?*
- *Comunicazione interna: come fluiscono concretamente le informazioni tra i team?*
- *Benessere: quali fattori rendono il nostro ambiente sano o stressante?*

Prendetevi 30 secondi per concordare un argomento al vostro tavolo.

Testo/Istruzioni per i partecipanti in un contesto educativo:

"Quando pensiamo a una scuola o a un centro educativo, di solito immaginiamo una gerarchia tradizionale: il preside o il direttore al vertice, gli insegnanti al centro e gli studenti alla base. Ma questa struttura ufficiale non mostra come si svolge realmente la vita scolastica. Non mostra come una connessione Wi-Fi lenta frustri un insegnante, come una disposizione obsoleta dell'aula ostacoli il lavoro di squadra o come le aspettative dei genitori aumentino l'ansia. Oggi, mapperemo il nostro ambiente educativo come una rete vivente. Ai vostri tavoli, dovete scegliere un punto focale centrale per la vostra mappa. Scegliete ora una di queste tre opzioni:

- *L'esperienza degli studenti: come si svolge il percorso di apprendimento quotidiano dal punto di vista degli studenti?*
- *Benessere di insegnanti e personale scolastico: quali fattori rendono la scuola un luogo di lavoro sano, stimolante o stressante?*
- *Flusso di conoscenze e informazioni: come si diffondono concretamente idee, aggiornamenti e feedback tra insegnanti, studenti e famiglie?*

Prendetevi 30 secondi per concordare un argomento al vostro tavolo.



Attività 2

Mappatura dell'ecosistema dell'ambiente di apprendimento

2 Mappatura degli elementi umani (3 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Assicurarsi che i gruppi utilizzino un solo colore specifico di post-it per le persone.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Innanzitutto, concentratevi solo sull'aspetto umano. Fate un brainstorming di tutte le persone, i team o i gruppi che influenzano il sistema che avete scelto. Scrivete ciascuno su un post-it. Usate il [Colore A] per tutti. Una volta terminato, disponeteli sul vostro grande foglio di carta, usando l'esempio di mappa fornito come guida."

3 Aggiunta di fattori non umani (5 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Guidare i partecipanti a presentare strumenti, spazi e beni immateriali utilizzando la logica "un colore, una categoria".

"Ora aggiungiamo i fattori non umani che influenzano il comportamento delle persone. Usate colori diversi per categorie diverse. Ad esempio: usate il [Colore B] per gli spazi fisici come uffici o corridoi; il [Colore C] per strumenti come Wi-Fi o software; e il [Colore D] per elementi intangibili come orari o aspettative dei clienti. Inserirli sulla mappa dove ritenete opportuno."

4 Stabilire i collegamenti (8 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Girare per la stanza per assicurarsi che i tavoli utilizzino i simboli di linea corretti per rappresentare la qualità delle relazioni.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Una rete è definita dalle sue connessioni. Usa i tuoi pennarelli per tracciare delle linee tra le note seguendo queste regole:

- *Traccia una linea retta per una comunicazione quotidiana efficace.*
- *Traccia una linea tratteggiata per le connessioni deboli, interrotte o rare.*
- *Disegna un fulmine dove c'è attrito, ansia o conflitto ricorrente.*

5 Discussione interna al tavolo (5 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Invitate i gruppi a fare un passo indietro e ad osservare l'immagine completa che hanno appena disegnato.

Domande guida per le tavole rotonde:

- *"Dove si concentrano i fulmini? Cosa sta causando quell'attrito?"*
- *"Esaminate le vostre note non umane (strumenti, spazi). Qualcuna di esse sta avendo un impatto sorprendentemente grande sul comportamento o sulle emozioni delle persone?"*
- *"Dove si trovano i colli di bottiglia o le connessioni mancanti?"*



Attività 2

Mappatura dell'ecosistema dell'ambiente di apprendimento

6

Presentazioni plenarie e scoperte inaspettate (5 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Chiedere a ciascun gruppo di presentare brevemente la propria mappa alla platea.

Nota per il facilitatore: mantenete le presentazioni rapide (circa 1-2 minuti per gruppo, a seconda del numero di tavoli).

"Condividiamo le nostre mappe. Quando il vostro gruppo presenterà il lavoro, non limitatevi a leggere i nomi nelle note. Spiegateci perché alcune linee sono interrotte o tese e mettete in evidenza una scoperta inaspettata fatta dal vostro team durante la mappatura di questo ecosistema."

7

Momento di riflessione finale (2 minuti)

Azione: Guidare i partecipanti a presentare strumenti, spazi e beni immateriali utilizzando la logica "un colore, una categoria".

Concludete l'attività ricollegando le mappe al concetto di punti di leva prima di procedere.

"Osservate tutte le mappe nella stanza. Notate quanto spesso un problema che riguarda una persona sia in realtà causato da uno strumento difettoso o da una cattiva pianificazione. Nel prossimo passo, vedremo come la modifica di uno solo di questi elementi non umani possa fungere da leva per risolvere un problema umano."

Potenziati difficoltà e suggerimenti per il facilitatore

- Rimanere bloccati in un organigramma tradizionale: i partecipanti potrebbero naturalmente tentare di disegnare una gerarchia standard dal capo ai dipendenti.

Suggerimento: ricordate loro: "Dimenticate i ruoli ufficiali. Se una connessione Wi-Fi lenta o un'aula scomoda influenzano la vostra giornata più del preside, concentratevi invece su quella relazione."

- Il tempo a disposizione durante il disegno si esaurisce: i gruppi possono impantanarsi in discussioni su ogni singola linea.

Suggerimento: durante la Fase 4, dai un preavviso di 2 minuti: "Non pensarci troppo. Segui il tuo istinto: se una connessione ti sembra debole, traccia una linea tratteggiata e passa alla successiva."





Esempio di mappatura dell'ecosistema

Utilizza questo modello per identificare le persone, le organizzazioni e le comunità presenti nel tuo ecosistema e visualizzare le loro interconnessioni.

- Innanzitutto, identifica tutte le persone e i gruppi nella tua comunità che sono correlati alla questione su cui ti stai concentrando.
- In secondo luogo, aggiungete elementi non umani (spazi fisici, strumenti, elementi immateriali).
- In terzo luogo, traccia delle linee tra le organizzazioni per mostrare i loro collegamenti.
- In quarto luogo, analizzate la vostra mappa ponendovi le seguenti domande: Chi è connesso a chi? Quali sono le connessioni più forti? Quali le più deboli? Dove si trovano lacune o opportunità per nuove connessioni? Come fluiscono risorse, informazioni e dati condivisi?

Legenda della mappa dell'ecosistema scolastico

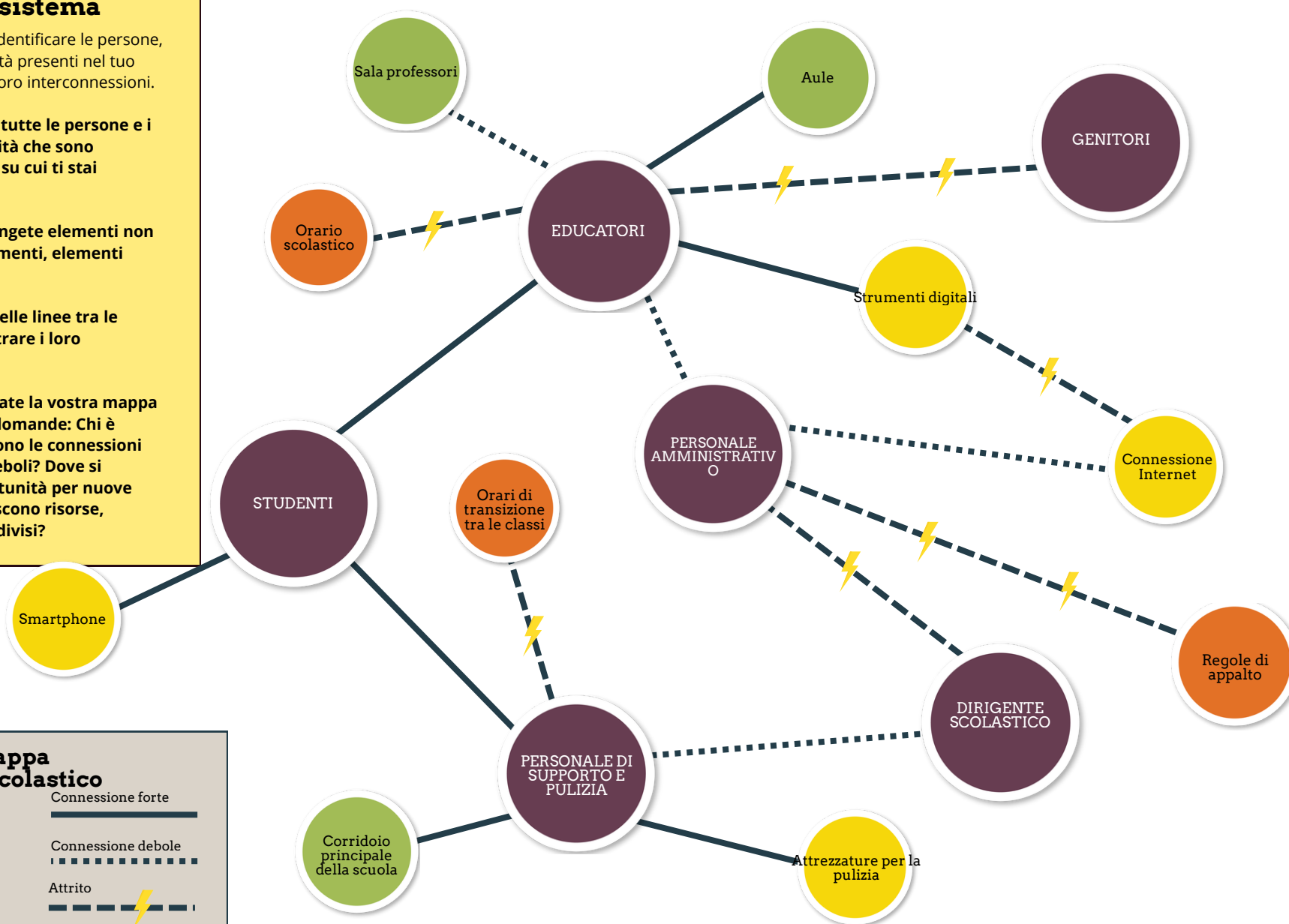
- Elementi umani
- Spazi fisici
- Strumenti e tecnologie
- Elementi immateriali

Connessione forte

Connessione debole

Attrito

Mappa dell'ecosistema scolastico: Benessere e esperienza quotidiana degli educatori



Mapa dell'ecosistema scolastico: benessere ed esperienza quotidiana degli insegnanti.

Flussi giornalieri intensi (linee continue)

Insegnanti e studenti: interazione quotidiana fondamentale all'interno delle aule.

Insegnanti - Strumenti digitali: Utilizzo continuativo da parte degli insegnanti per registrare le presenze e inserire i voti.

Personale di supporto e pulizia - Corridoio principale della scuola: presenza frequente per gestire la pulizia e il flusso degli studenti.

Studenti - Smartphone: Interazione costante durante le pause e utilizzo come distrazione quando perdono la concentrazione.

Personale di supporto e addetto alle pulizie - Attrezzature per la pulizia: Utilizzo diretto e quotidiano per mantenere l'igiene scolastica.

Connessioni deboli o frammentate (linee tratteggiate)

Insegnanti e personale amministrativo: la comunicazione è lenta.

Sala professori: Il rigido orario scolastico non lascia agli insegnanti il tempo di riunirsi lì per darsi supporto a vicenda.

Dirigente scolastico - Personale di supporto e addetti alle pulizie: Il dirigente scolastico interagisce raramente direttamente con il personale addetto alle pulizie, il che comporta una scarsa valorizzazione del loro lavoro.

Personale amministrativo - Connessione Internet: La rete nell'ufficio amministrativo è instabile, il che ritarda il caricamento dei documenti scolastici ufficiali.

Punti di attrito e ansia (fulmini)

Insegnanti ⚡ Genitori: Forte tensione dovuta a aspettative contrastanti sui criteri di valutazione e sulla comunicazione al di fuori dell'orario scolastico.

Preside ⚡ Personale amministrativo: Tensione causata da scadenze burocratiche urgenti imposte dall'ufficio del preside.

Personale di supporto e addetto alle pulizie ⚡ Orari di transizione tra le lezioni: la pausa di 5 minuti causa un caos totale nel corridoio principale della scuola.

Personale amministrativo ⚡ Regole di approvvigionamento: le regole burocratiche ritardano l'acquisto di nuove attrezzature per la pulizia.

Strumento digitale ⚡ Connessione Internet: il software si blocca, creando arretrati di dati per il personale amministrativo.

Insegnanti ⚡ Orario scolastico: l'orario impone una rotazione frequente; gli insegnanti devono preparare tutto e cambiare aula all'istante.

Un approccio lineare direbbe: "L'ufficio amministrativo è lento, i corridoi sono sporchi e caotici e gli insegnanti sono stressati: abbiamo bisogno di tre interventi distinti".

La mappatura sistemica mostra invece che questi problemi sono completamente interconnessi: rigide regole di approvvigionamento bloccano i materiali per la pulizia, i brevi tempi di transizione tra le lezioni creano caos nell'atrio principale della scuola e una connessione Internet instabile causa il blocco degli strumenti digitali, sovraccaricando il personale amministrativo e frustrando gli insegnanti.

Il punto di svolta: modificare le regole interne di approvvigionamento per sbloccare immediatamente un budget da destinare all'aggiornamento del Wi-Fi scolastico e all'acquisto di nuove attrezzature per la pulizia. Questo singolo intervento stabilizza gli strumenti digitali, sblocca il flusso di lavoro del personale amministrativo, riduce i tempi di attesa per gli insegnanti e allevia istantaneamente la pressione sistemica su tutto il personale scolastico.



Esempio di mappatura dell'ecosistema

Utilizza questo modello per identificare le persone, le organizzazioni e le comunità presenti nel tuo ecosistema e visualizzare le loro interconnessioni.

- Innanzitutto, identifica tutte le persone e i gruppi nella tua comunità che sono correlati alla questione su cui ti stai concentrando.
- In secondo luogo, aggiungete elementi non umani (spazi fisici, strumenti, elementi immateriali).
- In terzo luogo, traccia delle linee tra le organizzazioni per mostrare i loro collegamenti.
- In quarto luogo, analizzate la vostra mappa ponendovi le seguenti domande: Chi è connesso a chi? Quali sono le connessioni più forti? Quali le più deboli? Dove si trovano lacune o opportunità per nuove connessioni? Come fluiscono risorse, informazioni e dati condivisi?

Legenda della mappa dell'ecosistema scolastico

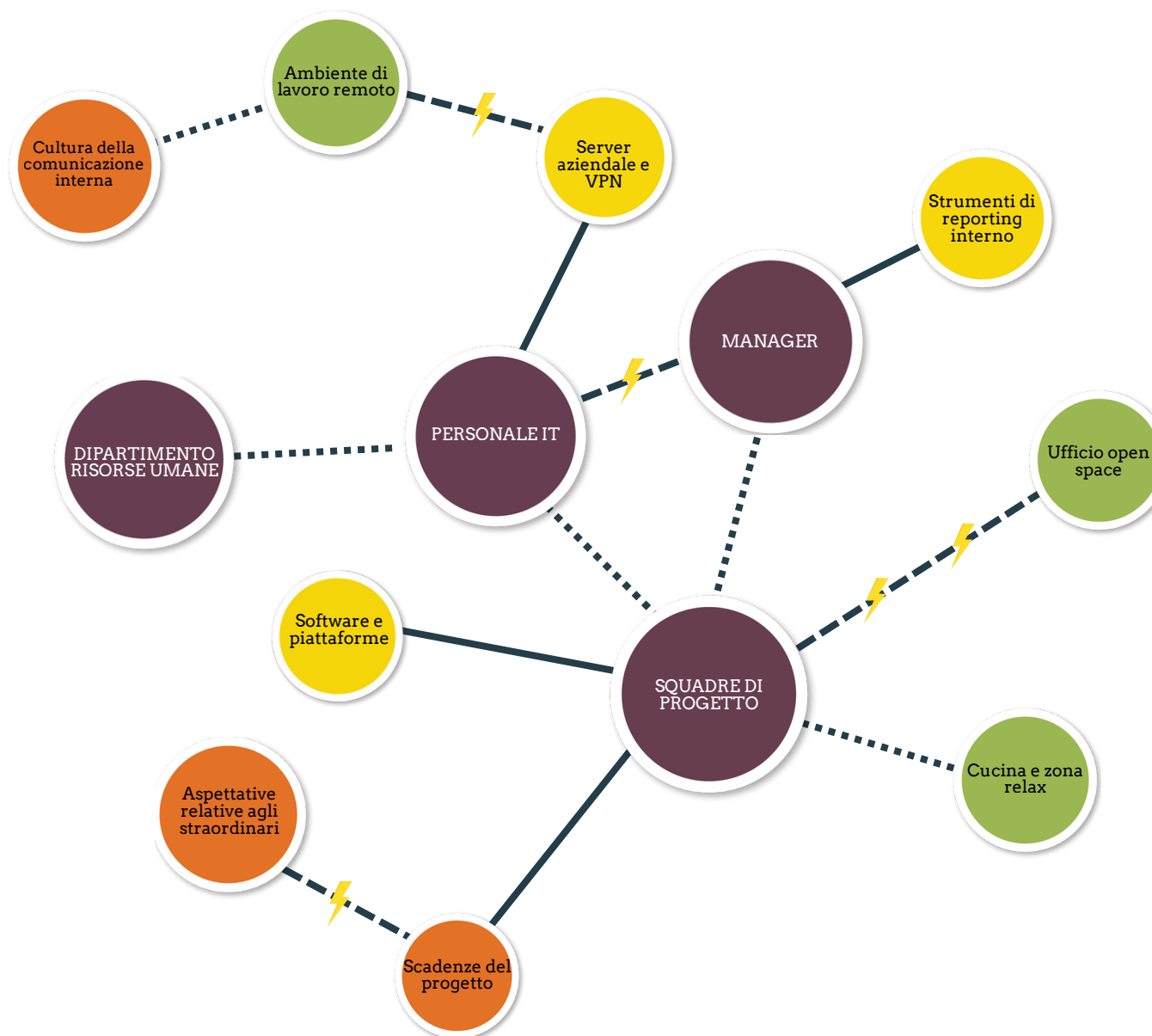
- Elementi umani
- Spazi fisici
- Strumenti e tecnologie
- Elementi immateriali

Connessione forte

Connessione debole

Attrito

Mapa dell'ecosistema lavorativo: Benessere, coinvolgimento e produttività dei lavoratori



Mappa dell'ecosistema aziendale: benessere, coinvolgimento e produttività dei lavoratori

Flussi giornalieri intensi (linee continue)

Team di progetto - Software e piattaforme: comunicazione digitale continua e ad alta frequenza e monitoraggio delle attività durante tutta la giornata.

Team di progetto - Scadenze di progetto: Forte pressione psicologica diretta che influenza le priorità quotidiane.

Personale IT - Server/VPN aziendale: Manutenzione tecnica giornaliera, monitoraggio dell'infrastruttura e gestione della sicurezza.

Manager - Strumenti di reporting interno: Utilizzo frequente da parte dei manager per estrarre dati, analizzare metriche e monitorare la produttività complessiva dell'azienda.

Connessioni deboli o frammentate (linee tratteggiate)

Team di progetto - Cucina e area relax: gli elevati carichi di lavoro impediscono le pause condivise, interrompendo il brainstorming informale e la connessione tra i team.

Responsabili - Team di progetto: Comunicazione lenta e verticistica, che trasmette le decisioni ma manca di un feedback diretto dal livello operativo.

Ambiente di lavoro da remoto - Cultura della comunicazione interna: i dipendenti che lavorano da remoto si sentono isolati, poiché la cultura aziendale dipende ancora fortemente dalla presenza fisica.

Ufficio Risorse Umane - Personale IT: I sistemi software non collegati tra loro costringono alla verifica manuale dei dati, ritardando l'approvazione delle autorizzazioni.

Punti di attrito e ansia (fulmini)

Scadenze di progetto ⚡ Aspettative di straordinario: le scadenze ravvicinate impongono continui straordinari, innescando un circolo vizioso in cui il grave burnout causa errori umani e riduce la produttività.

Team di progetto ⚡ Ufficio open space: il rumore costante compromette la capacità di concentrazione dei dipendenti, spingendoli a lavorare fino a tardi da casa solo per trovare un po' di tranquillità.

Server aziendale/VPN ⚡ Ambiente di lavoro remoto: la VPN si blocca continuamente sotto carico elevato, impedendo l'accesso ai file e causando frustrazione quotidiana.

Personale IT ⚡ Manager: Tensione elevata poiché i manager richiedono implementazioni rapide, mentre il personale IT avverte che la fretta crea debito tecnico e compromette la stabilità.

Un approccio lineare direbbe: "I progetti sono in ritardo e i dipendenti sono stressati: abbiamo bisogno di penali per le scadenze non rispettate e di un corso di gestione del tempo per il team".

Al contrario, la mappatura sistemica mostra che il rumore costante nell'ufficio open space distrae i dipendenti dalle loro attività quotidiane. Di conseguenza, i dipendenti passano al lavoro da remoto, sovraccaricando il server/VPN aziendale gestito dal personale IT. Il sistema si blocca, interrompendo tutte le attività e costringendo i team a fare ampio ricorso agli straordinari per compensare. Ciò innesca un grave burnout, causa errori di progetto e allarma i manager che vedono calare gli indicatori di produttività.

Il punto di svolta: potenziare l'infrastruttura VPN sbloccando un budget straordinario per consentire al personale IT di stabilizzare l'ambiente di lavoro da remoto. Allo stesso tempo, introdurre orari di silenzio, stabilendo due ore di assoluto silenzio al giorno in ufficio. Questo singolo intervento tecnologico e organizzativo ripristina la stabilità degli strumenti di lavoro, rigenera la capacità di concentrazione dei dipendenti, riduce drasticamente la necessità di straordinari ed elimina gli errori di progetto, riallineando le prestazioni del team alle aspettative dei manager.

Attività 3: Lo specchio delle prospettive

Obiettivi di Apprendimento:

- Sviluppare la capacità di uscire dal proprio ruolo e modello mentale per anticipare come gli altri percepiscono il sistema.
- Rivelare la discrepanza tra come crediamo di essere percepiti e come effettivamente gli altri ci vedono.
- Utilizzare le emozioni del gruppo come dati per diagnosticare la vitalità complessiva, la fiducia e il clima comunicativo dell'ambiente professionale.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
I partecipanti si dividono in piccoli gruppi. Il facilitatore presenta uno scenario realistico e ad alta tensione, adattato al contesto del gruppo (ad esempio, <i>“Una scadenza importante di un progetto viene anticipata di due settimane”</i> o <i>“Un improvviso cambiamento nelle priorità della leadership”</i>). Gli scenari predefiniti saranno disponibili nei materiali dell'attività.	Sessione plenaria	Tavoli e sedie.	2 minuti
Ogni partecipante identifica la propria reazione emotiva autentica e la risposta tattica alla situazione descritta su un piccolo foglio.	Lavoro individuale	Tavoli e sedie. Carta, penne.	3 minuti
Ogni persona immagina quindi la reazione degli altri membri del proprio gruppo. Scrivono ciò che ritengono essere la reazione di ciascun partecipante nel loro piccolo gruppo. Ogni ipotesi viene redatta su un foglio separato, piegato e contrassegnato con il nome del destinatario all'esterno.	Lavoro individuale	Tavoli e sedie. Carta, penne.	10 minuti
I fogli vengono suddivisi in pile per nome. Ogni persona riceve la propria pila e legge ad alta voce le reazioni immaginate, rivelando infine qual era la loro reazione originale effettiva. Questo spesso fa emergere pregiudizi sistemici. Il gruppo discute le divergenze tra realtà e percezione.	Lavoro di gruppo	Tavoli e sedie.	15 minuti
Ogni gruppo presenta un riassunto delle proprie scoperte. Il facilitatore guida la	Sessione plenaria	Tavoli e sedie.	5 minuti



Cofinanziato
dall'Unione europea

discussione incoraggiando la ricerca di schemi ricorrenti: - <i>“Ci sono ruoli che vengono costantemente fraintesi?”</i> - <i>“Il sistema tende ad attribuire intenzioni negative?”</i> - <i>“In che misura avete scritto la reazione basandovi sul carattere della persona piuttosto che sul suo ruolo professionale?”</i> - <i>“Ci sono emozioni che sono 'proibite' o 'nascoste' nel nostro sistema (ad esempio, la vulnerabilità)?”</i> - <i>“Il nostro sistema ha un'emozione 'predefinita'? (ad esempio, siamo un sistema 'stressato' o uno 'di supporto')?”</i>			
---	--	--	--

Link Canva:

Guida per il facilitatore:

<https://canva.link/1fu1ejbro8qfk8j>

Scenari

<https://canva.link/vkkvzd39twqdqbo>



Materiale didattico



Attività 3

Lo specchio delle prospettive

Dimensioni del gruppo: piccoli gruppi da 4 a 6 partecipanti per tavolo.

Tempo totale: 35 minuti.

Materiali: piccoli foglietti di carta, penne.

Spazio necessario: Una stanza con tavoli e sedie.

Prima di avviare l'attività

Nota per il facilitatore: scegliete uno scenario tra le opzioni suggerite oppure createne uno vostro basato sulla realtà lavorativa dei partecipanti. Assicuratevi di proiettarlo chiaramente su uno schermo in modo che tutti i partecipanti possano leggerlo durante l'attività.

Suggerimento: se lo scenario rispecchia la reale realtà lavorativa quotidiana dell'intero gruppo, i partecipanti mantengono i loro ruoli nella vita reale (interpretano se stessi). Se il gruppo è molto eterogeneo, il facilitatore dovrebbe assegnare ruoli specifici dello scenario ai partecipanti in modo che l'esercizio possa simulare accuratamente quella specifica situazione.

1 Introduzione allo scenario (2 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Leggi lo scenario ad alta voce.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Vi prego di prestarmi la massima attenzione. Immaginate che questa situazione reale e imminente si stia verificando proprio ora nel vostro ambiente di lavoro... [Leggete lo scenario]. Non pensate ancora a come risolverla. Percepите semplicemente l'impatto immediato di questa notizia."

2 Reazione reale (3 minuti)

Formato: Lavoro individuale.

Azione: Assicuratevi che nessuno parli o guardi il giornale del vicino.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

Prendi un singolo foglietto di carta. Scrivi la tua reazione emotiva autentica (ad esempio, rabbia, panico, rassegnazione, intorpidimento) e la tua reazione tattica immediata (ad esempio, 'Mi disconnetterò e ignorerò Slack', 'Programmerò una sincronizzazione d'emergenza', 'Lavorerò tutta la notte'). Per ora, tieni per te la tua reazione.

3 Indovinare gli altri (10 minuti)

Formato: Lavoro individuale.

Azione: Girare per la stanza per verificare che i partecipanti stiano scrivendo dei foglietti separati e piegati per ogni persona al proprio tavolo.

Vedi la sceneggiatura nella pagina successiva.



Attività 3

Lo specchio prospettico

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Ora, guardate i colleghi al vostro tavolo. Per ognuno di loro, dovete indovinare la reazione a questa crisi. Prendete un foglietto di carta pulito per ogni collega, scrivete cosa pensate che proverebbe e farebbe, piegatelo e scrivete il suo nome all'esterno. Vietato parlare."

4

Discussione su rivelazione e lacune (15 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: I tavoli raccolgono i biglietti, li smistano in pile in base al nome e li consegnano ai destinatari.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"Distribuite i bigliettini in modo che ognuno abbia il proprio mazzo. Uno alla volta, leggete ad alta voce le reazioni che gli altri hanno immaginato per voi. Solo dopo aver letto tutte le ipotesi, rivelate la vostra risposta originale. Una volta che tutti avranno condiviso le proprie, discutete al tavolo su dove avete indovinato, dove avete completamente sbagliato e perché pensate che sia successo."

5

Sintesi plenaria e individuazione di schemi ricorrenti (5 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Riunire nuovamente i partecipanti e guidarli a mappare i pregiudizi sistemici utilizzando le domande elencate.

Domande del facilitatore rivolte ai partecipanti:

- "Esistono ruoli che vengono costantemente fraintesi?" (Ad esempio, si presumeva che il personale IT fosse semplicemente arrabbiato, quando in realtà era sopraffatto? Si pensava che i manager fossero insensibili, quando in realtà erano nel panico?)
- "Il sistema tende a presumere intenzioni negative?" (ad esempio, le persone presumono che gli altri reagiscano per egoismo o pigrizia?)
- "In che misura hai fatto delle supposizioni basandoti sul personaggio o sul ruolo professionale?" (ad esempio, hai scritto dell'amico o della qualifica professionale?)
- "Ci sono emozioni che sono proibite o nascoste nel tuo sistema?" (ad esempio, la vulnerabilità è ammessa o deve essere celata?)
- "Il tuo sistema ha un'emozione predefinita?" (Sotto pressione, è un sistema stressato o di supporto?)



Attività 3

Lo specchio delle prospettive - Scenari

Scenari aziendali

1 Il taglio del budget del 40%

Scenario: "Il tuo team ha lavorato per sei mesi a un progetto aziendale cruciale, investendo enormi quantità di tempo ed energie. Questa mattina, senza preavviso, ricevi una fredda email dal management che annuncia un taglio del 40% al budget del tuo progetto. Di conseguenza, due collaboratori esterni vengono licenziati immediatamente. I fondi vengono dirottati su un altro progetto aziendale. Nessuno sa perché. Gli obiettivi e le scadenze dell'azienda rimangono esattamente gli stessi, ma con quasi la metà del budget."

Assegnazione del ruolo:

Se il gruppo si conforma a questa realtà, ognuno interpreta se stesso nel proprio lavoro reale.

Se il gruppo è misto, assegnate un ruolo specifico a ciascuna persona o coppia al tavolo:

- Ruolo A: Il membro del team che subisce il taglio di budget.
- Ruolo B: Il collega il cui progetto riceve i fondi trasferiti.
- Ruolo C: Il responsabile che ha inviato l'e-mail.

2 La scadenza di due settimane anticipata

Scenario: "Il tuo team sta gestendo un progetto di grande visibilità. La data di consegna era fissata tra tre settimane. La tua pianificazione era perfetta, calcolata al millimetro senza margine di errore. Questa mattina, il cliente chiama: a causa di un improvviso cambiamento normativo, il progetto deve essere consegnato con due settimane di anticipo. Se rifiuti, il progetto viene annullato e l'azienda perde tutto. Il responsabile decide di accettare e richiede immediatamente al team un massiccio lavoro straordinario."

Assegnazione del ruolo:

Se il gruppo si conforma a questa realtà, ognuno interpreta se stesso nel proprio lavoro reale.

Se il gruppo è misto, assegnate un ruolo specifico a ciascuna persona o coppia al tavolo:

- Ruolo A: Membro del team di progetto.
- Ruolo B: Il manager
- Ruolo C: Il cliente

3 La riorganizzazione dei posti a sedere negli spazi aperti

Scenario: "Per incoraggiare la collaborazione tra i vari dipartimenti, la direzione decide di eliminare le postazioni di lavoro assegnate. A partire dalla prossima settimana, viene introdotta una politica di hot-desking: ogni mattina è obbligatorio sedersi alla scrivania libera. Inoltre, le Risorse Umane introducono una nuova regola: per mantenere l'ufficio silenzioso, tutte le chiacchiere informali devono avvenire nella sala pausa, mentre le scrivanie sono rigorosamente 'zone di silenzio'. Tutto ciò avviene proprio mentre l'azienda passa a un modello ibrido in cui alcune persone lavorano da casa, lasciando l'ufficio mezzo vuoto e isolato."

Assegnazione del ruolo:

Se il gruppo si conforma a questa realtà, ognuno interpreta se stesso nel proprio lavoro reale.

Se il gruppo è misto, assegnate un ruolo specifico a ciascuna persona o coppia al tavolo:

- Ruolo A: Il dipendente introverso / che si concentra profondamente
- Ruolo B: Il dipendente socievole/estroverso
- Ruolo C: Responsabile delle risorse umane / Responsabile della struttura



Attività 3

Lo specchio prospettico - Scenari

Scenari educativi

1 Il disastro del progetto di gruppo

Scenario: “Un gruppo di studenti ha lavorato per due mesi a un progetto di gruppo finale ad alto rischio che rappresenta il 50% del voto finale. Due giorni prima della consegna, il professore scopre che uno studente ha copiato una parte consistente della sua sezione da internet. Il professore invia un'email al gruppo: a causa del plagio, l'intero gruppo riceverà un voto pari a zero a meno che non riscriva completamente l'intera sezione da zero entro domani mattina.” **Assegnazione dei ruoli:**

Se il gruppo si conforma a questa realtà, ognuno interpreta se stesso nel proprio lavoro reale.

Se il gruppo è misto, assegnate un ruolo specifico a ciascuna persona o coppia al tavolo:

- Ruolo A: Lo studente diligente.
- Ruolo B: Lo studente che plagia.
- Ruolo C: Il professore.

2 Il conflitto tra sicurezza e velocità

Scenario: “Durante le ore di officina pratica, la direzione introduce una nuova regola rigorosa: per motivi di sicurezza e assicurativi, ogni singola fase di utilizzo dei macchinari deve essere controllata visivamente e firmata dall'istruttore sul registro prima che lo studente possa procedere. Questo crea code interminabili all'interno dell'officina. Gli studenti non riescono a completare i loro compiti pratici in tempo, si frustrano e iniziano a perdere la concentrazione o a usare i cellulari, il che, ironicamente, aumenta il rischio di incidenti.”

Assegnazione del ruolo:

Se il gruppo si conforma a questa realtà, ognuno interpreta se stesso nel proprio lavoro reale.

Se il gruppo è misto, assegnate un ruolo specifico a ciascuna persona o coppia al tavolo:

- Ruolo A: Lo studente.
- Ruolo B: L'istruttore.
- Ruolo C: Il direttore del centro.

3 La teoria e l'attrito pratico

Lo scenario: “Per conformarsi ai nuovi standard formativi regionali, il Centro di Formazione Professionale deve aumentare le ore di teoria in aula (leggi, norme di sicurezza, amministrazione) e ridurre del 30% le ore di pratica in officina. Gli studenti, che hanno scelto un percorso professionale proprio perché volevano imparare un mestiere pratico e detestano stare seduti a una scrivania, iniziano a disinteressarsi. Interrompono le lezioni, si rifiutano di prendere appunti e i docenti in aula sono esausti. Gli istruttori di officina ritengono che gli studenti stiano perdendo la loro abilità pratica, mentre la direzione rischia di perdere l'accreditamento se le ore di teoria non vengono certificate.” **Assegnazione del ruolo:**

Se il gruppo si conforma a questa realtà, ognuno interpreta se stesso nel proprio lavoro reale.

Se il gruppo è misto, assegnate un ruolo specifico a ciascuna persona o coppia al tavolo:

- Ruolo A: Lo studente di formazione professionale
- Ruolo B: Il formatore in classe
- Ruolo C: Il direttore del Centro VET

Attività 4: Lo strumento del futuro al contrario

Obiettivi di Apprendimento:

- Sviluppare la capacità di immaginare un futuro rigenerativo che non sia semplicemente un'estensione dei problemi attuali.
- Individuare l'effetto domino delle azioni necessarie per raggiungere un obiettivo a lungo termine.
- Riallineare il lavoro quotidiano con un senso più profondo di missione.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
I facilitatori dividono i partecipanti in gruppi e spiegano l'attività come descritto nella guida del facilitatore	Lavoro di gruppo	Una stanza ampia con tavoli lunghi da 10 sedie ciascuno, rappresentanti una sequenza temporale decennale (una sedia = un anno). Carta, pennarelli colorati.	2 minuti
Ogni gruppo si siede a un'estremità dei tavoli, rappresentando il presente (Anno 0). Il facilitatore invita i gruppi a fornire una rapida e onesta panoramica del clima attuale, riflettendo su come si sente l'organizzazione nel presente. I gruppi mappano l'atmosfera attuale, le tensioni, le abitudini e i punti di forza all'estremità dell'Anno 0 del tavolo, per creare un punto di partenza realistico.	Lavoro di gruppo	Una stanza ampia con tavoli lunghi da 10 sedie ciascuno, rappresentanti una sequenza temporale decennale (una sedia = un anno). Carta, pennarelli colorati.	5 minuti
I partecipanti si spostano fisicamente all'estremità opposta dei lunghi tavoli, che rappresenta il futuro. Viene chiesto loro: "Come appare l'organizzazione tra 10 anni se diventa un ecosistema sano e prospero?". I partecipanti sono invitati a descrivere i sintomi del successo (ad esempio, "Come si parlano le persone?" "Che sensazione trasmette lo spazio?")	Lavoro di gruppo	Una grande stanza con lunghi tavoli da 10 sedie ciascuno, che rappresentano una linea temporale di 10 anni (una sedia = un anno). Carta,	10 minuti

		pennarelli colorati	
<i>Camminando indietro verso il presente, sedia dopo sedia (anno dopo anno), i gruppi identificano i traguardi chiave: "Cosa deve accadere per raggiungere l'Anno 10?", "Se l'Anno 10 è l'obiettivo, cosa deve essere già cambiato entro l'Anno 5?", "Qual è il primo seme che dobbiamo piantare nell'Anno 1?"</i>	Lavoro di gruppo	Una grande stanza con lunghi tavoli da 10 sedie ciascuno, che rappresentano una linea temporale di 10 anni (una sedia = un anno). Carta, pennarelli colorati	10 minuti
Ogni gruppo racconta la propria linea temporale. Spiegano la logica del loro percorso e i punti di svolta più critici che hanno individuato. Il facilitatore evidenzia i temi comuni tra i diversi gruppi.	Sessione plenaria	Una grande stanza con tavoli lunghi da 10 sedie ciascuno, che rappresentano una linea temporale di 10 anni (una sedia = un anno).	5 minuti

Link Canva:

Guida per il facilitatore:

<https://canva.link/6sfzcbnt2q5xyqo>

Modello di linea temporale:

<https://canva.link/5xz6act7obomybb>



MODULO 2 | APPLICARE IL PENSIERO SISTEMICO AGLI ECOSISTEMI LAVORATIVI E DI APPRENDIMENTO



Attività 4

Lo strumento per il futuro all'indietro

Dimensioni del gruppo: piccoli gruppi da 4 a 6 partecipanti.

Tempo totale: 35 minuti.

Materiali: Fogli di carta, pennarelli di diversi colori, modello per la linea del tempo (facoltativo). Spazio necessario: Una stanza grande con lunghi tavoli da 10 sedie ciascuno, che rappresentano una linea del tempo di 10 anni (una sedia = un anno). In caso di spazio insufficiente, sostituire i lunghi tavoli con tavoli normali e utilizzare il modello per la linea del tempo fornito nei materiali.

Prima di avviare l'attività

Prima di iniziare, disponete i materiali sui tavoli in base alla composizione del vostro gruppo:

- **Gruppi omogenei (stessa organizzazione):** l'obiettivo è costruire una visione collettiva unica e condivisa, fornendo un solo foglio per gruppo. È possibile disporre una striscia continua di fogli di carta bianca fissandoli con del nastro adesivo lungo il tavolo, oppure posizionare una copia del modello della cronologia al centro del tavolo.
- **Gruppi eterogenei (organizzazioni/realtà diverse):** l'obiettivo è la riflessione individuale supportata dal coaching tra pari. Ogni partecipante riceve una copia individuale del modello di cronologia. Il facilitatore deve incoraggiare esplicitamente la discussione attiva al tavolo e la riflessione tra pari, spingendo i partecipanti ad aiutarsi a vicenda a mettere in discussione le proprie ipotesi, pur sapendo che ognuno sta mappando la propria specifica realtà professionale.

Suggerimento: avvisa con un intervallo di tempo durante le fasi 3 e 4. I feedback devono essere diretti e brevi. L'obiettivo è stimolare la riflessione, non avviare una discussione sull'argomento.

1

Introduzione (2 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Dividete la stanza in piccoli gruppi e spiegate brevemente l'obiettivo dell'attività.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

“Oggi tratteremo una linea temporale decennale per esplorare come le vostre organizzazioni possono evolversi in ecosistemi veramente sani e fiorenti. Dividetevi in piccoli gruppi di 4-6 persone e osservate i vostri tavoli: se provenite dalla stessa organizzazione, lavorerete insieme su un unico modello condiviso per costruire una visione collettiva; se provenite da realtà diverse, ognuno di voi tratterà la propria linea temporale individuale, utilizzando i compagni di tavolo come un comitato di consulenti per mettere in discussione e affinare le vostre idee.”

2

Anno 0 - Il presente (5 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Guidare i gruppi nell'analisi della loro situazione attuale. Assicurarsi che la discussione all'interno dei gruppi si svolga nel rispetto dei tempi dell'attività.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

“Ogni gruppo si trova attualmente in fondo alla tabella, a rappresentare il presente (Anno 0). Vi invito a fornire una rapida e onesta valutazione del clima attuale, riflettendo su come si percepisce realmente la vostra organizzazione in questo momento. Mappate l'atmosfera attuale, le tensioni, le abitudini quotidiane e i vostri punti di forza principali proprio qui, nella sezione Anno 0, per creare un punto di partenza realistico.”



Attività 4

Lo strumento per il futuro all'indietro

3 Anno 10 - Il futuro (10 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Coordinare i movimenti del gruppo attorno al tavolo e guidarli nello sviluppo delle loro aspirazioni future. Assicurarsi che all'interno dei gruppi si tenga una breve discussione per rispettare i tempi dell'attività.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

È ora di fare un salto nel futuro! Alzatevi tutti e spostatevi fisicamente all'estremità opposta dei vostri lunghi tavoli, che rappresentano la classe decima. Ora, chiedetevi:

- *Che aspetto avrà l'organizzazione tra 10 anni se si trasformerà in un ecosistema sano e fiorente?*
- *Come comunicano le persone tra loro?*
- *Che sensazione trasmette lo spazio fisico?*
- *Come vengono gestiti gli errori o i fallimenti quando le cose vanno male?*
- *In che modo interagiscono tra loro i diversi dipartimenti o team?*
- *Chi ha il potere di prendere le decisioni quotidiane? Il processo è centralizzato o gerarchico?*
- *Come si conciliano le alte prestazioni con il benessere personale?*
- *Che tipo di comportamenti vengono premiati o elogiati pubblicamente in questo contesto?*

Discutete le vostre risposte all'interno dei vostri gruppi.

Nota per il facilitatore: in caso di spazio insufficiente, si prega di evitare spostamenti fisici tra le file di sedie. In alternativa, si prega di chiedere ai partecipanti di rimanere seduti e di scrivere le proprie risposte nella colonna di destra (Futuro - Anno 10) del modello di linea temporale fornito.

4 Le tappe fondamentali (13 minuti)

Formato: Lavoro di gruppo.

Azione: Guidare i partecipanti a procedere a ritroso, partendo dai loro obiettivi futuri fino ad arrivare al momento presente.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

"È tempo di tornare al presente, ma lo faremo passo dopo passo, partendo dagli obiettivi che vi eravate prefissati per il decimo anno scolastico, per costruire un ponte realistico."

Alzatevi tutti e spostatevi fisicamente al centro dei vostri tavoli, proprio accanto alla sedia numero 5. Guardate il futuro ideale che avete appena delineato per il decimo anno e chiedetevi:

- *Se il decimo anno scolastico è il nostro obiettivo finale, quale traguardo strutturale deve essere già raggiunto entro il quinto anno per renderlo possibile?*
- *Quale importante politica, processo o regola organizzativa deve essere modificata entro il quinto anno?*
- *Quale nuova abitudine collettiva o stile di leadership deve essere pienamente consolidato?*
- *Quali barriere strutturali o vecchie abitudini dobbiamo eliminare completamente entro questo punto?*

[Pausa di 5 minuti per permettere loro di visualizzare la mappa dell'anno 5]

"Ora, fate l'ultimo passo indietro. Guardate indietro fino ad oggi, all'Anno 0, e poi verso l'Anno 1. Chiedetevi:

- *Cosa possiamo fare nel primo anno per innescare questa reazione a catena?*
- *Qual è un cambiamento di abitudine o un processo concreto che puoi effettivamente iniziare a mettere in atto lunedì mattina prossimo?*
- *Qual è un piccolo e semplice cambiamento che puoi apportare subito senza spendere un centesimo?*
- *Chi deve essere coinvolto immediatamente per avviare questo primo passo?*

Nota per il facilitatore: in caso di spazio insufficiente, si prega di evitare spostamenti fisici tra le file di sedie. In alternativa, si prega di chiedere ai partecipanti di rimanere seduti e di scrivere le proprie risposte nella colonna centrale (Esame di metà semestre - Anno 5) e negli spazi intermedi del modello di cronologia fornito.



Attività 4

Lo strumento per il futuro all'indietro

5 Discussione finale (5 minuti)

Formato: Sessione plenaria.

Azione: Riassumere i temi comuni emersi tra i gruppi per concludere l'attività e delineare l'obiettivo principale dell'attività.

Testo/Istruzioni per i partecipanti:

Ora che le vostre mappe sono complete, condividiamo i risultati per concludere l'attività. Invito ciascun gruppo a narrare brevemente la propria cronologia. Vi prego di spiegare la logica del vostro viaggio dal futuro al presente e di evidenziare i punti di svolta più importanti che avete scoperto lungo il percorso. L'obiettivo principale di questa attività era dimostrare che un futuro sostenibile si costruisce a ritroso: il cambiamento sistemico a lungo termine è il risultato diretto delle azioni concrete che sceglieremo di attuare a partire dalla prossima settimana.



Anno 0 - Il presente

**Anno 5 - La prova
intermedia**

Anno 10 - Il futuro



Attività 5: Riflessione conclusiva

Obiettivi di Apprendimento:

- Riassumi le principali intuizioni e lezioni del modulo.
- Individua azioni concrete che possono intraprendere personalmente nella propria mentalità, comportamento o lavoro quotidiano.
- Riconosci opportunità per avviare o contribuire a cambiamenti a livello di team o organizzativo.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore distribuisce il Foglio di Riflessione. I partecipanti sono invitati a rivedere le mappe create nell'Attività 2 e la linea temporale dell'Attività 4 per individuare il proprio punto di leva personale. Mentre compilano il foglio, i partecipanti dovrebbero identificare un'abitudine sistemica che inizieranno e un'abitudine lineare che interromperanno (ad esempio, <i>"Smetterò di presumere un intento negativo durante le riunioni dello staff"</i>).	Lavoro individuale	Foglio di lavoro: Riflessione Penne	5 minuti
Il facilitatore invita i partecipanti a condividere volontariamente con il resto del gruppo le loro riflessioni personali, impegni o principali spunti. Concludere il workshop riassumendo i temi essenziali della giornata e ringraziando i partecipanti per il loro contributo attivo.	Sessione plenaria	Foglio di lavoro: Riflessione Penne	5 minuti

Link Canva:

Riflessione conclusiva:

<https://canva.link/mzgurcixqlacpw>

RIFLESSIONE



Nome:

Modulo:

• Punti chiave

Quali sono le principali intuizioni o lezioni apprese da questo modulo?

• Azioni personali immediate

Quali cambiamenti concreti puoi iniziare ad apportare al tuo comportamento, alla tua mentalità o al tuo modo di lavorare all'interno della tua organizzazione?

• Azioni strutturali o a lungo termine

Quali cambiamenti potresti avviare o a cui potresti contribuire nel tuo team, dipartimento o organizzazione nel tempo per creare un impatto duraturo?



Cofinanziato
dall'Unione europea