



Co-creare e guidare il Cambiamento Trasformatzionale

Modulo 6

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.

6. Co-creare e guidare il Cambiamento Trasformatzionale

Processi di cambiamento partecipativi, co-creazione e coinvolgimento degli stakeholder.

a cura di Eurosucccess

6.1 Introduzione

Argomenti e Concetti Chiave

Questo modulo supporta i partecipanti nel passare dalla riflessione e dal pensiero strategico all'attuazione pratica, esplorando come il Cambiamento Trasformatzionale possa essere co-creato e guidato all'interno di organizzazioni, contesti educativi, istituti di formazione professionale, iniziative comunitarie e altri ambienti professionali. Si concentra su approcci partecipativi che promuovono la collaborazione, la proprietà condivisa e il processo decisionale inclusivo nella progettazione e nell'implementazione di miglioramenti significativi.

I partecipanti esamineranno come il coinvolgimento di stakeholder diversi, la promozione della fiducia e la preparazione al cambiamento possano rafforzare resilienza, inclusione e sostenibilità in diversi contesti. Attraverso la riflessione pratica e la pianificazione, il modulo consente ai partecipanti di tradurre le idee relative a diversità, inclusione e leadership rigenerativa in azioni realistiche implementabili all'interno di team, ambienti di apprendimento, organizzazioni o comunità.

Al termine del modulo, i partecipanti saranno meglio preparati a guidare processi collaborativi di cambiamento, gestire costruttivamente la resistenza e contribuire allo sviluppo di ambienti che apprendono, si adattano e migliorano continuamente.

Argomento del Modulo:

Questo modulo si concentra su come organizzazioni e istituzioni educative possano passare dalla consapevolezza e dalla strategia all'azione, co-creando e guidando processi di cambiamento trasformatzionale. Sottolinea approcci partecipativi che coinvolgono stakeholder diversi nella progettazione e nell'implementazione di pratiche organizzative inclusive, rigenerative e sostenibili.

Concetti chiave:

Cambiamento trasformatzionale: un processo strutturato che conduce a miglioramenti significativi e sostenibili in cultura, pratiche, relazioni e risultati, andando oltre gli aggiustamenti incrementali verso un cambiamento sistemico a lungo termine.

Co-creazione: un approccio collaborativo in cui gli stakeholder partecipano attivamente alla progettazione di soluzioni e strategie, garantendo l'inclusione di prospettive diverse.

Leadership partecipativa: un approccio di leadership che favorisce decisioni condivise, responsabilizzazione, dialogo e coinvolgimento attivo di studenti, educatori, membri del team e stakeholder.

Coinvolgimento degli stakeholder: Il processo intenzionale di coinvolgere individui e gruppi interessati o in grado di influenzare i processi di cambiamento all'interno di organizzazioni, contesti educativi o comunità.

Preparazione al cambiamento: Il grado in cui individui, team o istituzioni sono pronti ad adottare nuove pratiche, mentalità e comportamenti.

Processi di cambiamento inclusivi: Iniziative di cambiamento che considerano attivamente diversità, equità e accessibilità, assicurando che tutte le voci siano ascoltate.

Decisioni collaborative: Decisioni prese collettivamente attraverso dialogo e responsabilità condivisa, rafforzando il senso di appartenenza ai risultati.

Pianificazione dell'azione per il cambiamento: Tradurre idee e riflessioni in passi concreti e realistici per l'implementazione all'interno di team, contesti educativi o organizzazioni.

Resistenza al cambiamento: Reazioni naturali a nuove idee derivanti da incertezza o mancanza di comprensione, che richiedono una leadership di supporto e una comunicazione chiara.

Organizzazioni di apprendimento: Ambienti che si adattano e migliorano continuamente incoraggiando feedback, sperimentazione e apprendimento condiviso.

Obiettivi generali e obiettivi di apprendimento

Dotare i partecipanti di strumenti pratici e approcci per co-creare e guidare un cambiamento trasformatore all'interno di organizzazioni, contesti educativi, ambienti di formazione professionale o iniziative comunitarie, traducendo le intenzioni su diversità, inclusione, partecipazione e leadership rigenerativa in azioni concrete e sostenibili.

Conoscenze

I partecipanti saranno in grado di:

- Descrivere i principi chiave del cambiamento trasformatore e della leadership partecipativa
- Spiegare il ruolo della co-creazione e dell'impegno degli stakeholder nel successo del cambiamento organizzativo
- Individuare le sfide comuni e le barriere nella conduzione dei processi di cambiamento
- Riconoscere l'importanza degli approcci inclusivi per migliorare gli ambienti di apprendimento, lavoro e comunità

Competenze

I partecipanti saranno in grado di:

- Facilitare discussioni partecipative e processi di pianificazione collaborativa
- Progettare piani d'azione semplici e realistici per supportare il cambiamento organizzativo
- Comunicare chiaramente ed efficacemente gli obiettivi del cambiamento all'interno del proprio ambiente professionale o formativo

Atteggiamenti:

I partecipanti saranno in grado di:

- Dimostrare apertura alla collaborazione e al processo decisionale condiviso
- Valorizzare le diverse prospettive e la partecipazione inclusiva nei processi organizzativi
- Riflettere sul proprio ruolo di leadership nella promozione di un cambiamento organizzativo positivo

Risorse

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: Una Rivoluzione Positiva nel Cambiamento*. Berrett-Koehler Publishers.

Laloux, F. (2014). *Reinventare le Organizzazioni: Guida alla Creazione di Organizzazioni Ispirate dalla Prossima Fase della Coscienza Umana*. Nelson Parker.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *La Pratica della Leadership Adattiva: Strumenti e Tattiche per Cambiare la Tua Organizzazione e il Mondo*. Harvard Business Press.

Brené Brown (2018). *Osare Guidare: Lavoro Coraggioso, Conversazioni Difficili, Cuori Interi*. Random House.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusione delle Innovazioni*(5a ed.). Free Press.

TED Talk — Come condurre una conversazione tra persone in disaccordo | Eve Pearlman:
https://www.ted.com/talks/eve_pearlman_how_to_lead_a_conversation_between_people_who_disagree

TED Talk — Il segreto per guidare il cambiamento organizzativo è l'empatia | Imprenditore seriale:
https://www.ted.com/talks/rob_kalwarowsky_the_secret_to_leading_organizational_change_is_empathy

6.2 Attività

Attività 1: Rompi ghiaccio

Obiettivi di Apprendimento:

- I partecipanti si presentano e si confrontano sul tema del Modulo.
- I partecipanti si preparano e si coinvolgono nel tema del cambiamento organizzativo.
- I partecipanti riflettono sulla situazione attuale e sulla direzione desiderata della loro organizzazione attraverso una metafora creativa.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore invita i partecipanti a pensare all'attuale stato della loro organizzazione e a completare la frase: <i>"Se la mia organizzazione fosse un veicolo, sarebbe un ____ perché ____."</i> Hanno un minuto per riflettere individualmente. Sono incoraggiati a esprimere creatività e, se lo desiderano, a mimare brevemente il veicolo immaginato (ad esempio, mostrando come si muove, la sua velocità o il suo stato). Questo contribuisce a creare un'atmosfera rilassata e a infondere energia nella stanza fin dall'inizio.	Lavoro individuale	Nessuno	2 minuti
I partecipanti condividono le proprie risposte con l'intero gruppo in un breve giro di condivisione. Il facilitatore incoraggia risposte brevi (una frase ciascuna) per mantenere l'energia fluida.	Sessione plenaria	Nessuno	5 minuti
Il facilitatore solleva brevemente due o tre osservazioni da quanto condiviso. Ad esempio, come diversi veicoli riflettano differenti velocità di cambiamento, livelli di agilità o direzione. Il facilitatore introduce il tema del modulo: <i>"Oggi esploreremo insieme come guidare quel veicolo."</i>	Sessione plenaria	Nessuno	3 minuti

Attività 2: Mappatura degli stakeholder per il cambiamento — "Chi deve essere in sala?"

Obiettivi di Apprendimento:

- I partecipanti identificano gli stakeholder chiave rilevanti per un'iniziativa di cambiamento nel proprio contesto organizzativo.
- I partecipanti riconoscono l'importanza di un coinvolgimento inclusivo degli stakeholder per co-creare un cambiamento rigenerativo.
- I partecipanti esercitano la mappatura delle relazioni tra stakeholder, degli interessi e dei livelli di influenza.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore introduce il concetto di coinvolgimento degli stakeholder nei processi di cambiamento, spiegando che un cambiamento trasformatore di successo richiede di identificare e coinvolgere le persone giuste, inclusi coloro che potrebbero resistere. Il facilitatore spiega che la mappatura degli stakeholder non riguarda solo l'identificazione dei ruoli formali, ma anche il riconoscimento delle influenze informali, delle barriere nascoste e delle voci spesso escluse dal processo decisionale. Il facilitatore presenta una semplice matrice degli stakeholder su un flipchart, basata sul foglio di lavoro dell'attività (assi: Livello di Influenza / Livello di Interesse).	Sessione plenaria	Flipchart o lavagna a fogli mobili, pennarelli	10 minuti
Il facilitatore condivide con i partecipanti il foglio di lavoro per la mappatura degli stakeholder. Ogni partecipante è invitato a pensare a un'iniziativa di cambiamento reale o plausibile nella propria organizzazione. Questa può riguardare l'inclusione, un nuovo processo, una ristrutturazione del team o qualsiasi pratica rigenerativa. Ciascuno mappa individualmente i principali stakeholder sul foglio di lavoro, posizionandoli nella matrice e nella tabella, quindi annota il loro probabile atteggiamento verso il cambiamento (di supporto, neutrale, resistente). I partecipanti rivedono quindi brevemente la loro mappa degli stakeholder e individuano:	Lavoro individuale	Foglio di lavoro per la mappatura degli stakeholder (vedi 6.3), penne	10 minuti

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
- eventuali stakeholder con influenza inaspettata o informale, - voci che potrebbero essere trascurate o escluse, - stakeholder che potrebbero opporsi al cambiamento I partecipanti possono contrassegnare o annotare direttamente questi elementi sul foglio di lavoro per facilitare la fase successiva della discussione.			
I partecipanti formano piccoli gruppi di 3-4 persone. Ogni persona presenta brevemente la propria mappa degli stakeholder e condivide: <i>Quale stakeholder l'ha sorpresa? Chi viene spesso trascurato? Chi detiene il maggior potere informale?</i> I gruppi discutono i modelli nei diversi contesti e riflettono su come gli atteggiamenti e l'influenza degli stakeholder possano influenzare i processi di cambiamento. Nota: Considerare anche un breve passaggio di condivisione a coppie per rendere i momenti di riflessione più interattivi, soprattutto per i partecipanti che potrebbero non sentirsi a proprio agio nel condividere direttamente con tutto il gruppo.	Lavoro di gruppo	Mappe degli stakeholder completate	15 minuti
I gruppi condividono con il gruppo intero un'importante intuizione emersa dalla discussione. Il facilitatore consolida i temi principali, rafforzando il messaggio che la co-creazione inizia con <i>chi</i> viene invitato a partecipare al processo, e che le voci marginalizzate o trascurate sono spesso le più importanti da includere.	Sessione plenaria	Lavagna a fogli mobili per annotare i punti chiave	10 minuti
Il facilitatore introduce un breve stimolo di riflessione: <i>"Cosa cambierebbe nella tua organizzazione se affrontassi questo processo di cambiamento con una mentalità di co-creazione?"</i> I partecipanti scrivono una frase nei loro appunti.	Lavoro individuale	Quaderno o foglio di carta	5 minuti



Cofinanziato
dall'Unione europea

Link Canva:

Scheda per la Mappatura degli Stakeholder:

<https://canva.link/qp82qqjlrimgn2g>



Materiale didattico

Attività 2

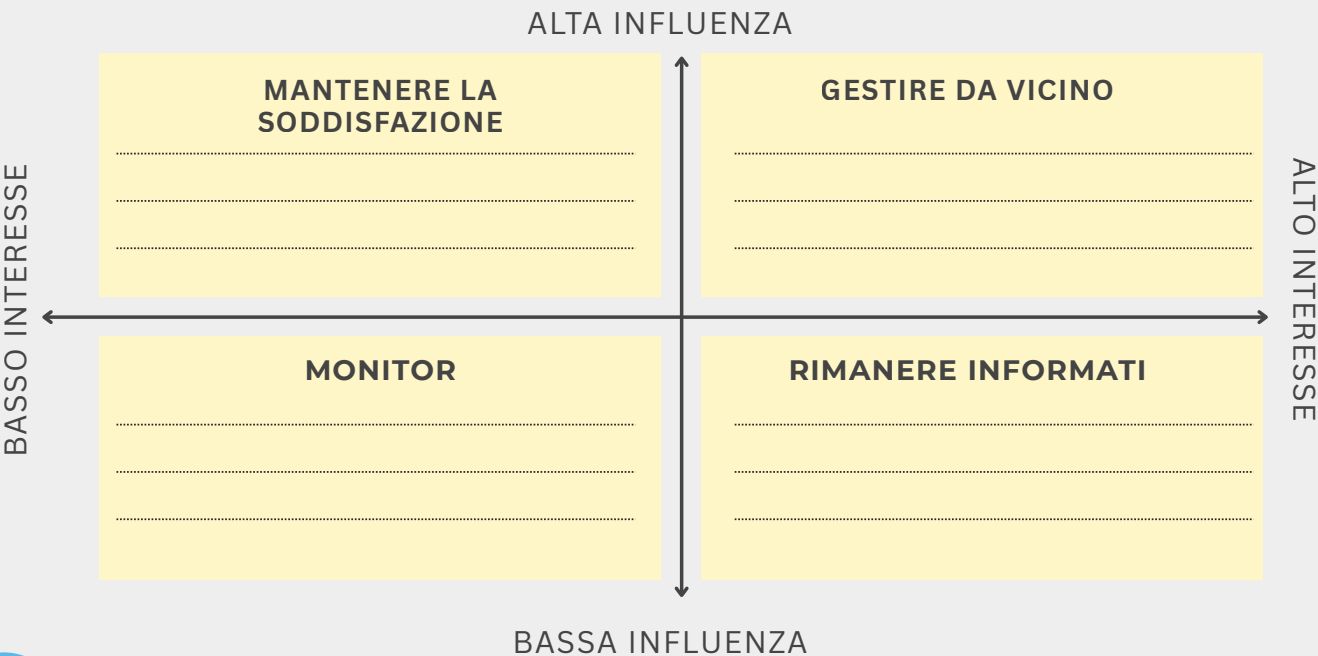
Foglio di lavoro per la mappatura degli stakeholder

"Chi deve essere presente nella stanza?"

1 LA MIA INIZIATIVA DI CAMBIAMENTO

Descrivi brevemente il cambiamento che desideri apportare alla tua organizzazione:

2 MATRICE DEGLI STAKEHOLDER



3 TABELLA DETTAGLIATA DEI RESPONSABILI

Nome/Ruolo del soggetto interessato	Atteggiamento ☐ Sostenitore ☐ Neutro ☐ Resistente	Perché?	Come li coinvolgerò?

Spunto di riflessione: Chi viene spesso trascurato nei processi di cambiamento della vostra organizzazione? Cosa succederebbe se venissero inclusi?

MODULO 6 | CO-CREAREE GUIDARE IL CAMBIAMENTO TRASFORMATIVO

Attività 2

Foglio di lavoro per la mappatura degli stakeholder

"Chi deve essere presente nella stanza?"

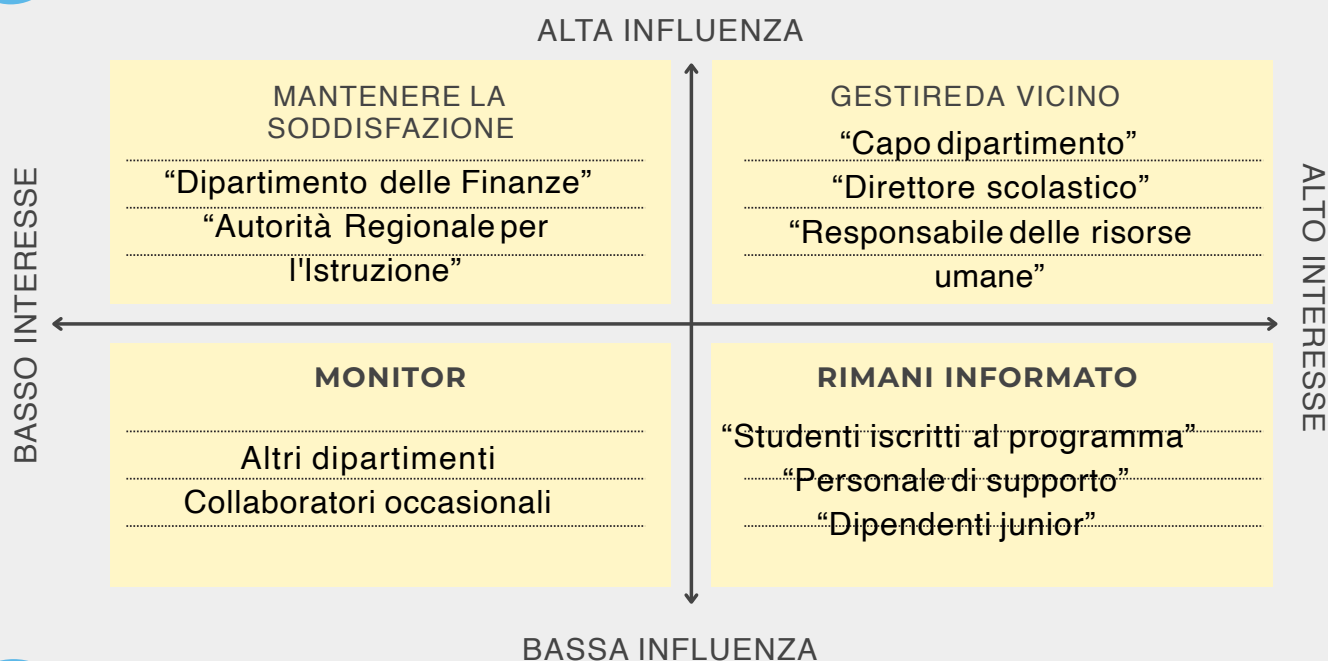
1 LA MIA INIZIATIVA DI CAMBIAMENTO

Descrivi brevemente il cambiamento che desideri apportare alla tua organizzazione:

Esempi:

- "Introdurre pratiche didattiche più inclusive nei nostri corsi di formazione professionale."
- "Creare un sistema di supporto al benessere per il personale."
- "Migliorare la collaborazione tra i dipartimenti."

2 MATRICE DEGLI STAKEHOLDER



3 TABELLA DETTAGLIATA DEI RESPONSABILI

Nome/Ruolo del soggetto interessato	Atteggiamento ☐ Sostenitore ☐ Neutro ☐ Resistente	Perché?	Come li coinvolgerò?
studenti	Di supporto	Ne riscontrano benefici positivi.	Raccogli feedback e coinvolgili nelle discussioni.
personale addetto alla manutenzione	Neutro	Non sono sicuri dell'impatto.	Condividere informazioni e invitare alla partecipazione.
Alcuni manager	Resistente	Sono preoccupati per il carico di lavoro o per i cambiamenti.	Illustrare i vantaggi e rispondere alle preoccupazioni.

Spunto di riflessione: Chi viene spesso trascurato nei processi di cambiamento della vostra organizzazione? Cosa succederebbe se venissero inclusi?

Attività 3: Co-creare una Roadmap del Cambiamento — «Dalla Visione ai Primi Passi»

Obiettivi di Apprendimento:

- I partecipanti si esercitano a tradurre una visione di cambiamento in azioni concrete e collaborative.
- I partecipanti vivono il processo di co-creazione collaborando per progettare un piano condiviso.
- I partecipanti individuano le potenziali barriere e le strategie per superare le resistenze.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il facilitatore introduce il concetto di Roadmap del Cambiamento: uno strumento di pianificazione semplice e partecipativo che definisce: (1) il cambiamento desiderato, (2) la realtà attuale, (3) le tappe chiave, (4) chi è coinvolto e (5) i primi passi concreti. Il facilitatore sottolinea che la roadmap è volutamente semplice: l'obiettivo è rendere il cambiamento percepito come realizzabile, non travolgente. Per supportare gruppi misti provenienti da diverse organizzazioni e background, il facilitatore può fornire un numero limitato di situazioni di esempio predefinite (ad esempio miglioramento della comunicazione inclusiva, aumento della partecipazione degli apprendenti, introduzione di pratiche per il benessere del personale o rafforzamento della cultura del feedback) così i gruppi possono rapidamente selezionare uno scenario e concentrarsi sull'attività della roadmap stessa. In alternativa, i facilitatori possono fare riferimento all'Attività 2 e consentire a ciascun gruppo di scegliere una delle situazioni identificate nella mappa degli stakeholder come realtà attuale per questo esercizio. È possibile trovare il modello e un esempio della roadmap al punto 6.3.	Sessione plenaria	Fogli a fogli mobili o lavagna, pennarelli, modello della Change Roadmap (vedi 6.3)	5 minuti
In gruppi da 4 a 5, i partecipanti scelgono un tema condiviso di cambiamento rilevante per il loro contesto (ad esempio, migliorare la comunicazione inclusiva nei team, introdurre cicli regolari di feedback, costruire un processo di assunzione più diversificato). I gruppi completano collaborativamente una Change Roadmap	Lavoro di gruppo	Fogli grandi / fogli a fogli mobili, pennarelli colorati, modello della Change Roadmap (vedi 6.3)	20 minuti

in grande formato su un poster o un foglio a fogli mobili, compilando insieme ogni sezione. Il facilitatore si sposta tra i gruppi e li supporta secondo necessità.			
Ogni gruppo presenta la propria roadmap in 2–3 minuti, concentrandosi particolarmente su: (a) il primo passo concreto che intendono compiere, e (b) una barriera prevista e come intendono affrontarla.	Sessione plenaria	Poster completati del percorso	10 minuti
Il facilitatore conduce una breve riflessione di gruppo: <i>"Cosa ha reso la co-creazione di questo piano diversa dalla pianificazione individuale? Quali elementi porteresti nella tua organizzazione?"</i> Il facilitatore richiama i concetti chiave del modulo: leadership partecipativa, preparazione al cambiamento e processo decisionale collaborativo.	Sessione plenaria	Nessuno	5 minuti

Link Canva:

Template Roadmap del Cambiamento:

<https://canva.link/0aaaevnnoof9pq9>

MODULO 6 | CO-CREAREE GUIDARE IL CAMBIAMENTO TRASFORMATIVO



Attività 3

MODIFICARE LA TABELLA DI MARCIA

1 LA NOSTRA VISIONE DI CAMBIAMENTO - Quale cambiamento vogliamo realizzare?

2 DOVE SIAMO ORA

Qual è la realtà attuale? Cosa funziona? Cosa non funziona?

3 TRAGUARDI CHIAVE

Cosa deve succedere lungo il percorso? Mesi 1-3 Mesi 3-6 Mesi 6-12

4 CHI È COINVOLTO?

Elenca le persone, i team o i gruppi chiave:

5 IL NOSTRO PRIMO PASSO CONVERTIBILE -

Qual è l'UNICA azione che intraprenderemo per prima?

AZIONE: _____

CHI È RESPONSABILE? _____

ENTRO QUANDO? _____

6 BARRIERA PREVISTA

UN OSTACOLO CHE CI ASPETTIAMO

COME LO GESTIREMO _____

MODULO 6 | CO-CREARE E GUIDARE IL CAMBIAMENTO TRASFORMATIVO

Attività 3 MODIFICARE LA TABELLA DI MARCIA

1 LA NOSTRA VISIONE DI CAMBIAMENTO - Quale cambiamento vogliamo realizzare?

Creare una cultura della comunicazione più inclusiva e collaborativa all'interno del nostro team.

2 DOVE SIAMO ORA

Qual è la realtà attuale? Cosa funziona? Cosa non funziona?

I membri del team comunicano principalmente tramite i manager.

Alcuni membri dello staff ritengono che le loro idee non vengano ascoltate.

Gli incontri si tengono regolarmente, ma la partecipazione è limitata.

Vi è interesse a migliorare il lavoro di squadra e l'inclusione.

3 TRAGUARDI CHIAVE

Cosa deve succedere lungo il percorso?

Mesi 1-3

Raccogli il feedback del personale tramite un breve sondaggio.

Organizzate una sessione di discussione di gruppo.

Mesi 3-6

Introduci incontri periodici per fornire feedback.

Creare linee guida di comunicazione condivise.

Mesi 6-12

Rivedere i progressi e adattare le pratiche.

Incrementare la partecipazione del personale al processo decisionale.

4 CHI È COINVOLTO?

Elencate le persone, i team o i gruppi chiave:

Membri del team, manager, personale delle risorse umane, formatori/facilitatori, studenti o utenti del servizio.

5 IL NOSTRO PRIMO PASSO CONVERTIBILE - Qual è l'UNICA azione che intraprenderemo per prima?

AZIONE: Organizzare una riunione di gruppo per discutere le sfide/idee relative alla comunicazione.

CHI È RESPONSABILE? Caposquadra e responsabile delle risorse umane

ENTRO QUANDO? Entro il prossimo mese

6 BARRIERA PREVISTA

potrebbero non sentirsi a proprio agio nel condividere apertamente le proprie opinioni.

COME GESTIAMO LA SITUAZIONE: Creiamo un ambiente di discussione sicuro e rispettoso e offriamo la possibilità di fornire feedback in forma anonima.

Attività 4: Riflessione conclusiva Il mio impegno per il cambiamento

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 lavoro della Riflessione conclusiva e lo illustra ai partecipanti. I partecipanti riflettono individualmente sul modulo e completano il foglio di lavoro, concentrandosi su: <i>Qual è stata la mia intuizione più importante oggi? Quale azione intraprenderò per co-creare il cambiamento nella mia organizzazione? Chi devo coinvolgere?</i>	Lavoro individuale	Foglio di lavoro: Riflessione	10 minuti

Link Canva: Riflessione conclusiva

<https://canva.link/s404u05kk46dksv>

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