



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica

in Management Pubblico e dei sistemi socio-sanitari

**“ Padronanza personale come leva per incrementare la produttività dei
knowledge worker in ambienti complessi: uno studio empirico ”**

**“ Self mastery as leverage to increase productivity of knowledge worker in
complex environments: an empirical study ”**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Fabio Fraticelli

Tesi di Laurea di:

Elisa Copponi

Anno Accademico 2022 – 2023

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1	9
1.1 La padronanza personale	9
1.2 La produttività : verso una definizione	15
1.3 I Knowledge worker	27
Capitolo 2	31
2.1 Opzioni metodologiche a confronto: cenni	31
2.2 Ipotesi di ricerca	44
2.3 Metodologia del caso di studio in oggetto	46
Capitolo 3	62
3.1 Risultati	62
Conclusioni	78
Bibliografia	83
Sitografia	87
Allegato A – Questionario	89
Allegato B - Il mio obiettivo	91
Allegato C - Valutazione del micro-management	93
Allegato D - Valutazione del macro-management	95
Allegato E – Contenuti formativi	97

Introduzione

Ormai in qualsiasi contesto vi è una continua evoluzione e formazione perciò non è utopico, o almeno non dovrebbe esserlo, creare delle “ organizzazioni che apprendono ” ovvero organizzazioni nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano, nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita, si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive e nelle quali infine le persone continuano ad imparare come si apprende insieme.

In futuro le organizzazioni che riusciranno ad eccellere saranno quelle che avranno scoperto come utilizzare l’ impegno dei singoli e la capacità di apprendere a tutti i livelli.

Di fatto l’ idea diventa un’ “ innovazione ” soltanto quando può essere riprodotta in modo affidabile e su una scala significativa a costi sostenibili ed è proprio in questi termini che le organizzazioni che apprendono sono già state inventate, ma non hanno ancora raggiunto lo stadio di innovazione.

Come sostiene Peter M. Senge nel libro “ *La quinta disciplina* ” (Senge, 1990) ci sono cinque nuove “ tecnologie di componenti ” che stanno convergendo per trasformare in innovazione le organizzazioni che apprendono e ciascuna di esse offre una dimensione vitale affinché le organizzazioni possano effettivamente

“ apprendere ” cioè migliorare continuamente la loro capacità di realizzare le proprie aspirazioni più elevate. Tali componenti sono:

- Il pensiero sistemico secondo cui le aziende e le imprese umane sono dei sistemi, legate da tessuti invisibili di azioni interconnesse che spesso richiedono anni per esercitare completamente i loro effetti reciproci. Noi stessi facendone parte abbiamo difficoltà nel vedere l' intero schema del cambiamento, per questo il pensiero sistemico è uno schema concettuale, un corpo di conoscenze e di strumenti sviluppato negli anni per rendere più comprensibile la completezza dei modelli e per aiutarci a scoprire come cambiarli in modo efficace.
- La padronanza personale è la disciplina che consiste nel chiarire e approfondire continuamente la nostra visione personale, nel concentrare le nostre energie, nello sviluppare la pazienza e nel vedere la realtà in modo obiettivo.
- I modelli mentali sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni o anche figure o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo o il modo in cui agiamo.

- Costruire una visione condivisa attraverso un insieme di principi e di procedure di orientamento per cui la pratica della visione condivisa implica la capacità di esternalizzare le “immagini del futuro” condivise, che promuovono un impegno genuino e volontario.
- L’ apprendimento di gruppo inizia con il “ dialogo ”, la capacità dei membri di un gruppo di mettere in discussione le ipotesi precedenti e passare ad un genuino “ pensare in comune ”riconoscendo anche nei gruppi, quali unità basilari, i modelli di interazione che permettono l’ apprendimento che è vitale per le organizzazioni.

Queste cinque discipline di apprendimento differiscono dalle discipline manageriali più familiari in quanto sono discipline “ personali ” ed è vitale che queste si sviluppino come un insieme in cui il pensiero sistemico è la quinta disciplina che integra le stesse, fondendone un corpo coerente di teoria e di pratica e stimolando ciascuna di esse in relazione al fatto che l’ apprendimento sistemico ricorda continuamente come il tutto può essere maggiore della somma delle singole parti.

In considerazione di quanto detto risulta di rilievo la figura dei **knowledge worker** la quale in qualsiasi ambito, soggetto a continui aggiornamenti e

formazione richiesti dall' evoluzione nel tempo, determina un diverso apporto del singolo individuo inserito in un team.

La scelta della tematica sviluppata nello studio sperimentale è derivata proprio dalla volontà di ricercare e valutare le eventuali caratteristiche o aspetti evolutivi che potrebbero distinguere e dare maggior rilevanza ai knowledge worker e come poterli trasmettere all' individuo.

Nello studio sperimentale si è pensato di informare, istruire, guidare l' individuo attraverso dei brevi suggerimenti (in seguito presentati come “ contenuti formativi o pillole ”) da visionare e mettere in pratica così da fare propri alcuni comportamenti che permettono all' individuo, in quanto knowledge worker, di avere una maggiore padronanza intellettuale per affrontare le situazioni che si presentano negli ambienti complessi.

Capitolo 1

1.1 La padronanza personale

Le organizzazioni possono apprendere soltanto attraverso individui che apprendono e l' apprendimento dei singoli non garantisce l' apprendimento dell' organizzazione, ma senza di esso non può avvenire l' apprendimento da parte della stessa.

La “ padronanza personale ” è l' espressione usata per le discipline della crescita e dell' apprendimento personale. Le persone con elevati livelli di padronanza personale espandono continuamente la loro capacità di creare nella vita i risultati che effettivamente cercano e da questa ricerca di un apprendimento continuo deriva lo spirito dell' organizzazione che apprende.

La padronanza personale non è fondata solo su competenze e abilità, ma significa affrontare la proprio vita come un lavoro creativo e quando diventa una disciplina incorpora due movimenti: il primo consiste nel chiarirci continuamente quello che per noi è importante e il secondo consiste nell' imparare a vedere con maggiore chiarezza la realtà corrente. Di fatto l' essenza della padronanza personale consiste nell' apprendere come generare e mantenere nelle nostre vite una tensione creativa e “ apprendere ” non significa acquisire più informazioni, ma espandere l' abilità di produrre i risultati che veramente vogliamo nella vita.

Le persone con elevato livello di padronanza personale hanno in comune diverse caratteristiche: uno speciale senso della finalità (al di là dello loro visioni e

obiettivi), una “ realtà corrente ” come un alleato e non un nemico, la percezione nel lavorare con le forze del cambiamento piuttosto che resistervi, essere avidi di sapere, legate agli altri e alla vita stessa ma al tempo stesso non sacrificare niente della loro unicità, sentirsi come parte di un processo creativo che possono influenzare, ma non possono controllare unilateralmente.

La padronanza personale non è qualcosa che si possiede, è piuttosto un processo, una disciplina per tutta la vita che porta le persone ad essere consapevoli della loro ignoranza, incompetenza e delle aree di crescita, ma nel contempo profondamente fiduciose in se stesse vedendo che nel “viaggio è la ricompensa ”. Molte persone nutrono delle convinzioni contrarie alla loro padronanza personale, la più comune è la convinzione dell’ impotenza e l’ altra è la mancanza di merito; infatti come riferito nel libro “ *La quinta disciplina* ” (Senge, 1990) il consulente di gestione Robert Fritz ha definito tale sistema un “ conflitto strutturale ” per il quale ha individuato tre “ strategie ” generiche per contrastarlo: una strategia erode la nostra visione, la seconda è una “ manipolazione del conflitto ” che porta noi stessi a fare uno sforzo maggiore verso ciò che vogliamo e la terza strategia è la “ forza di volontà ”. Risulta sicuramente di aiuto dire la verità perché spesso siamo prigionieri di strutture delle quali non siamo consapevoli, ma una volta che possiamo vederle e riconoscerle queste non hanno più lo stesso effetto su di noi come individui sia come organizzazioni.

Nella pratica della padronanza personale vi è un' altra dimensione implicita della mente, il subconscio quale fattore critico del nostro apprendimento ed è proprio " addestrando " il subconscio che siamo in grado di padroneggiare un vasto repertorio di competenze.

L' arte di lavorare in modo efficace con il subconscio comprende molte tecniche, ad esempio ricorrere all' immaginazione e alla visualizzazione, sapere ciò che è più importante per noi, avere una preoccupazione genuina per un risultato desiderato ovvero un " giusto " obiettivo a cui si aspira.

Il modo per cominciare a sviluppare un senso di padronanza personale è di affrontarla come una disciplina, attraverso una serie di procedure e di principi utili da applicare di cui i seguenti ne costituiscono alcuni:

- visione personale procede dall' interno, è una destinazione specifica, il quadro di un futuro desiderato, è concreta. Si può dire che nulla succede senza una finalità finché non vi è una visione, ma è vero anche che una visione senza un sottostante senso di finalità è semplicemente una buona idea. Spesso la visione è confusa con la concorrenza la quale può essere un modo utile per calibrare o stabilire una scala della visione; è assoluta e visioni relative possono essere temporaneamente adeguate, ma raramente portano alla grandezza.
- mantenere la visione creativa considerando che una visione può sembrare utopistica o fantastica, scoraggiando o facendo sentire l' individuo privo di

speranze; tale scarto tra la visione e la realtà corrente è anche una fonte di energia; infatti se non ci fosse uno scarto non ci sarebbe nessun bisogno di una qualsiasi azione per muovere verso la visione ed è lo scarto stesso ad essere fonte di energia creativa definita tensione creativa. Ci sono due modi possibili perché la tensione si rilasci: tendere la realtà verso la visione o tendere la visione verso la realtà; tuttavia tale tensione conduce a sentimenti o emozioni connessi all'ansietà, come tristezza, mancanza di speranze o preoccupazione determinando una tensione emotiva da distinguere dall'altra per non portarci a far decadere la nostra visione. Anche nelle organizzazioni gli obiettivi vengono consumati da una bassa tolleranza alla tensione emotiva; questa dinamica è presente a tutti i livelli dell'attività umana perciò è rilevante la padronanza della tensione creativa rivolta all'insuccesso come un deficit da cui però si può trarre un'opportunità di apprendere, portando in superficie la capacità di perseverare e pazientare.

La prospettiva sistemica include anche altri aspetti:

- l'integrazione della ragione con l'intuizione, il cui bilateralismo è un principio di progettazione sottostante all'evoluzione degli organismi avanzati
- vedere come siamo connessi al mondo, probabilmente non percepiremo mai in modo pieno i molteplici modi mediante i quali influenziamo la

nostra realtà ma il fatto di essere aperti a questa possibilità è sufficiente a liberare il nostro pensiero

- la compassione, non siamo né vittime né colpevoli, ma essere umani controllati da forze che non abbiamo ancora appreso ma un certo livello di consapevolezza ci permette di vedere meglio i sistemi nell'ambito dei quali si opera
- l'impegno al tutto come un impegno genuino per qualcosa più grande di noi stessi.

Si deve ricordare che avviarsi verso un qualsiasi percorso di crescita personale è un problema di scelta e spesso avviare dei programmi di addestramento obbligatori o elettivi non agevola una diffusione in modo genuino dell'impegno alla padronanza personale; piuttosto è utile promuovere un clima nel quale i principi della padronanza personale siano praticati nella vita quotidiana. La strategia centrale della leadership è essere un modello poiché le azioni parlano a voce più alta delle parole e non c'è nulla di più energico che si possa fare per incoraggiare gli altri nella loro ricerca della padronanza personale che effettuare seriamente la propria ricerca.

Un altro aspetto importante è l'effetto leva che spesso segue il principio dell'economia dei mezzi secondo cui i risultati migliori non derivano da sforzi su larga scala, ma da piccole azioni ben concentrate.

Tale effetto nella maggior parte dei sistemi nella vita reale e nelle organizzazioni non è affatto ovvio però è altrettanto utile riconoscere strutture sempre più complesse e sottili.

1.2 La produttività : verso una definizione

Genericamente la produttività misura l'efficienza del processo produttivo, risultante dal rapporto tra output e input ovvero i risultati conseguiti e le risorse impiegate per realizzarli (Dizionario di economia e finanza – Treccani), ma pur essendoci una definizione condivisa; guardando alla letteratura e alle applicazioni tale concetto non ha un'unica misura né un unico scopo perciò va contestualizzato alla realtà e ai fenomeni oggetto d'esame.

La crescita della produttività è una delle variabili più studiate dall'economia teorica e applicata rappresentando uno dei fattori più rilevanti connessi alla crescita del prodotto di un'impresa o industria e a livello aggregato di un Paese. L'analisi economica ha individuato alcune determinanti della crescita della produttività come la divisione del lavoro, il progresso tecnico, l'organizzazione dell'attività produttiva, l'innovazione, la valorizzazione del personale come possibili incrementi di efficienza realizzabili.

Infatti la produttività è strettamente connessa ai concetti di efficienza definita come rapporto tra gli obiettivi raggiunti e i mezzi utilizzati (in ambito economico spesso l'obiettivo ultimo è il benessere sociale, utilizzando e allocando diversamente le risorse disponibili); l'altro concetto è di efficacia definita come capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, valutando tale grado di raggiungimento con un'analisi qualitativa e quantitativa ex post.

C'è un' ulteriore distinzione tra l' efficacia interna o gestionale intendendo la capacità dell' azienda di raggiungere i propri obiettivi (obiettivi di output) e l' efficacia esterna o sociale quale misura della capacità di soddisfare i bisogni altrui o collettivi (obiettivi di outcome), a questa si correla il valore aggiunto come misura appropriata per quantificare l' esito di un' attività da parte di una singola impresa o settore rispetto alla nozione di produzione che identifica un insieme di risorse o differenze economiche con cui è possibile remunerare singoli fattori produttivi e che permette una valutazione sulle scelte di esternalizzazione. Il valore aggiunto è un aspetto da considerare soprattutto in relazione al benessere e all' utilità sociale per permettere una migliore analisi e valutazione di quello che è l' impatto sociale di un' azienda. Come descritto in “ *Knowledge Management, Learning organization e knowledge worker* ” (Pastore, 2016) di fatto la produttività nella letteratura e nelle sue applicazioni va contestualizzata nell' elevata complessità dei sistemi sociali attuali in cui alcuni significativi fattori di cambiamento sono la finanziarizzazione dell' economia, l' apertura dei mercati internazionali, il new/net/knowledge economy¹, la trasformazione del mondo del

¹ New economy si riferisce al passaggio dall' industria manifatturiera all' economia dei servizi con l' implementazione di innovazioni tecnologiche per ridurre i costi di produzione; net economy legata alla centralità della rete in cui cambiano i meccanismi di utilizzo e la comunicazione si riflette su nuove forme organizzative, knowledge economy legata alla conoscenza accessibile grazie alla connessione in rete (Rullani, 2004)

lavoro, l' intensificazione dei flussi di informazione, la moltiplicazione delle forme di comunicazione e la ridefinizione dei rapporti individuo – società. Perciò il concetto di “ società della conoscenza ” si configura prima come un tentativo di sintesi analitica delle trasformazioni in atto poi in maniera operativa come una visione del futuro per guidare normativamente le azioni politiche alla definizione di un “ nuovo ” modello di società proposto già dalla Strategia di Lisbona 2000, il quale aggravato poi dalla crisi economico – finanziaria complessiva è stato riproposto dalla Strategia Europa 2020.

Uno dei primi studiosi che ha usato l' espressione “ knowledge society ” è Peter Drucker, il quale già dal 1957 attribuisce alla conoscenza una rinnovata funzione nella “ nuova ” visione del mondo per la percezione dell' ordine, del potere, dello sviluppo, dell' innovazione, della ricerca e dell' educazione ; ciò ha portato alla rivoluzione del “ management delle conoscenze ” in riferimento ai cambiamenti occupazionali e alla crescente importanza del “ capitale umano ” nelle nuove forme di organizzazione del lavoro.

Per capitale umano si intende l' insieme delle facoltà e delle risorse umane che danno luogo alla capacità umana di svolgere attività di trasformazione e di creazione.

Tra le diverse riflessioni e classificazioni della conoscenza troviamo che Lundvall e Johnson ne distinguono quattro categorie:

- know what riguarda il possesso delle informazioni ovvero la conoscenza dei “ fatti ”,
- know why ovvero la conoscenza teorica che riguarda i principi e le leggi che governano la natura, la mente umana e la società,
- know how riguarda le capacità professionali cioè il “ saper fare ”,
- know who collegato ad una dimensione relazionale e alla capacità di attivare reti al fine di prevenire all’ adeguata risoluzione di problemi complessi.

In modo simile Backler (1999) caratterizza la conoscenza da quattro elementi:

- conoscenza embedded quindi radicata nelle procedure, nella routine, nelle tecnologie e nelle pratiche organizzative,
- conoscenza embodied in risposta alle abilità e competenze degli attori di un’ organizzazione,
- conoscenza encultured ovvero codificata e decodificata da coloro che condividono linguaggi, simboli, esperienze, valori e significati,
- conoscenza embrained cioè concettuale, propria degli esperti e corrispondente al bagaglio cognitivo.

Nel “ *Working Knowledge* ” (Davenport e Prusak, 1998) si afferma che la conoscenza è un mix mutevole di esperienze strutturate, informazioni contestuali e intuizioni basate sull’ esperienza che forniscono un modello per valutare e incorporare nuove esperienze e informazioni.

Nei “ *Principi di economia* ” (Marshall, 1987) si afferma che il capitale consiste in una larga parte di conoscenze e organizzazione e la conoscenza è il più robusto motore della produzione.

Un’ autentica economia della conoscenza dovrebbe prevedere investimenti in ricerca e sviluppo e in attività di marketing destinando alle spese per la produzione, sostanzialmente legate alle materie prime, alle tecniche di produzione e al lavoro, quote decrescenti rispetto ai costi finali.

In questo continuo mutamento sociale, la tecnologia e l’ innovazione sono due aspetti di rilievo per la produttività e nel flusso di un costante “ divenire ”

l’ informazione assume nuove forme rispetto al passato e in ambito economico – organizzativo da semplice strumento per la produzione si trasforma in prodotto; i flussi informativi vengono posti al centro dell’ intero processo produttivo, inoltre per l’ aspetto culturale e sociale questo modifica gli stili di vita e di comportamento perciò più di frequente si ricorre ad espressioni come “ società dell’ informazione ” e “ società della conoscenza ” riferendosi a processi che si intrecciano e completano reciprocamente.

Il sociologo di Harvard, Daniel Bell evidenzia come in una nuova fase di sviluppo economico e sociale la conoscenza e l’ informazione diventano risorse strategiche e agenti di trasformazione della società post – industriale perciò divide la società in tre domini (realms) :

il sistema tecno – economico, l' ordine politico e la sfera culturale e affida al dominio tecno – economico il ruolo guida considerando che la tecnologia è capace di fornire strumenti e potenzialità.

La descrizione di tale società è un modello (un tipo ideale secondo Max Weber) elaborato dall' estrapolazione di alcune tendenze (trends) strutturali osservabili negli Stati Uniti quali lo spostamento della componente economica principale (passaggio da un' economia di produzione ad un' economia di servizi), lo squilibrio a favore del terziario (prevalenza della classe professionale e tecnico impiegatizia), la nuova centralità del sapere teorico (theoretical knowledge) come fonte di innovazione e formulazione delle politiche pubbliche verso una nuova “ tecnologia intellettuale ” finalizzata ad una logica decisionale.

Quasi in modo analogo il sociologo francese Alan Touraine si concentra sugli sviluppi socio – economici di Francia e Europa deducendo che anche per queste società post – industriali la produzione di beni perde importanza rispetto all' elaborazione di informazioni e la conoscenza nell' attivazione di nuove strutture organizzative. Touraine definisce la “ società programmata ” riferendosi alla capacità di controllo dalla classe dei tecnocrati penetrando nel mondo dei “ valori ” invece di limitarsi nell' ambito dell' utile e delineando una visione parziale e centralizzata delle strutture informative.

Contrariamente Daniel Bell rileva i cambiamenti in atto attraverso questa

“ rivoluzione del controllo ” che avrebbe portato verso sistemi di regolazione sociale decentrati e reticolari resi possibili da una rivoluzione tecnologica centrata più sulla comunicazione (digitale) che sull’ elaborazione centralizzata delle informazioni; tale passaggio è segnato dalla “ rivoluzione di internet ” non solo come un’ innovazione ma anche come un cambiamento culturale nel modo di concepire l’ architettura e l’ uso sociale delle tecnologie dell’ informazione destinato a produrre effetti pervasivi e di lunga durata sulla società, economia e politica.

Perciò la “rivoluzione di internet ” è un passaggio dal materiale all’ immateriale, dall’ hardware al software, dalla realizzazione alla concezione, dai mercati alle reti; tutto collegato alla diffusione e al progressivo sviluppo delle Information and Communication Technologies (ICTs).

Manuel Castel presenta un “ nuovo paradigma socio – tecnologico ” con caratteristiche così definite:

- 1- l’ informazione rappresenta la materia prima per cui le tecnologie servono per agire sulla stessa
- 2- la diffusione pervasiva degli effetti delle nuove tecnologie
- 3- la logica a rete di qualsiasi sistema o insieme di relazioni, che fanno uso delle nuove tecnologie dell’ informazione, ben adattata alla complessità delle interazioni e agli imprevedibili modelli di sviluppo derivanti dalla forza creativa

- 4- la flessibilità, legata all' interconnessione, come capacità di riconfigurazione in una società distinta dal cambiamento costante e dalla fluidità organizzativa
- 5- la crescente convergenza di tecnologie specifiche in un sistema altamente integrato.

Nel libro “ *La nascita delle società in rete* ” (Castells ,2002) si illustra il concetto di informazionalismo relativo all' attributo di una specifica forma di organizzazione sociale in cui lo sviluppo, l' elaborazione e la trasmissione delle informazioni diventano fonti basilari di produttività e potere grazie a nuove condizioni tecnologiche emerse nel periodo storico. In una società l' informazione dei processi centrali di creazione della conoscenza, della produttività economica, del potere politico/militare e dei mezzi di comunicazione sono connessi a reti globali di ricchezza, potere e simboli agendo secondo tale logica. Questo nuovo paradigma e la network society favoriscono l' espansione e la pervasività in un' ottica globale. Castells introduce all' idea di un sistema aperto in cui la dimensione strutturale si interseca con la valorizzazione delle risorse immateriali, tale sistema risulta potente e impotente nella propria struttura materiale, ma adattivo e aperto nello sviluppo storico.

In relazione alle trasformazioni economiche, organizzative, sociali e culturali determinate dalle innovazioni a cui precedentemente si è accennato, si delinea

l'idea di learning organization come un " sistema cognitivo " delle organizzazioni e imprese " dematerializzate " caratterizzate dalla natura cognitiva dell'ambiente, dalla pervasività delle conoscenze e competenze e dai circuiti relazionali sviluppati all'interno e all'esterno dei luoghi di lavoro, facendo prevalere cooperazione e reciprocità piuttosto che gerarchia e coordinamento. Apprendere è essenzialmente il risultato della disseminazione di conoscenze accumulate nel tempo, producendo " nuove conoscenze " attraverso un processo di interiorizzazione e di potenziamento delle capacità di impiego dei saperi per cui l'impegno e la determinazione del soggetto sono potenziati nei contesti in cui gli stimoli cognitivi sono molteplici e continuativi.

La conoscenza si diffonde e si rigenera come esperienza relazionale fondata sull'interazione e sulla condivisione come valore aggiunto, altrettanto importante è però il capitale sociale corrispondente alle relazioni fiduciarie che forniscono tra i partecipanti la capacità di riconoscersi e intendersi, di condividere informazioni, di sostenersi reciprocamente e di cooperare per raggiungere fini comuni.

La rete di relazioni dunque si configura come il prodotto (intenzionale o inintenzionale) di strategie di investimento sociale orientate alla costruzione e riproduzione di relazioni sociali fruibili nel tempo e determinando profitti materiali e simbolici.

Dal saggio " *Innovazione, sviluppo organizzativo e knowledge worker* "

(Coccozza, 2014) si presenta uno scenario del secondo decennio del nuovo millennio con una configurazione complessa e poliedrica caratterizzato da una sfida rivolta al sistema economico e sociale europeo e italiano in particolare, attraverso uno sviluppo social inclusive ed ecosostenibile con proposta di programmi quadro e progetti dell' Unione Europea.

In linea con questa impostazione sono le proposte sostenute da Argyris e Schon (1998) riguardo la learning organization e life long learning che evidenziano l' importanza "dell' imparare a imparare " affermando che anche le organizzazioni più solide devono imparare ad accorgersi dei segnali di cambiamento e per poter cambiare in modo efficace necessitano di una massa critica dimensionale adeguata e una quantità e qualità di risorse (umane, economiche e tecnologiche) proporzionate agli sforzi innovativi che dovranno sostenere.

Attualmente nell' economia i tempi di analisi e di decisione si accorciano e condizionano l' assetto e il funzionamento delle strutture, l' articolazione dei processi richiede una nuova cultura organizzativa orientata al mutamento e alla valorizzazione delle persone e delle diversità presenti nelle organizzazioni per condurre in modo efficace un progetto di innovazione reale.

L' obiettivo è un' innovazione che migliori i risultati della performance complessiva dell' organizzazione in modo duraturo, basata su un rinnovamento consapevole e partecipato dei comportamenti personali, professionali, produttivi e organizzativi.

L' importante è coinvolgere il più possibile, con gradi di responsabilità diversi, tutti i gruppi professionali presenti nelle organizzazioni, portatori di tacit skill², preziose sia per l' operazione di diagnosi sia per quella di rielaborazione.

Perciò nell' avvio di una “ comunicazione formativa ” si sviluppa un' attività di formazione sui temi della comunicazione interpersonale e organizzativa fornendo ai dipendenti e ai collaboratori i contenuti e i metodi necessari per migliorare la cooperazione produttiva e rafforzare il senso di appartenenza all' organizzazione, si valorizza la comunicazione creativa attraverso situazioni di scambio e dialogo e la formazione di nuove reti relazionali e comunicative.

In relazione al processo di mutamento continuo e irreversibile si è attribuita grande importanza alla nuova particolare figura professionale dei knowledge worker, tipica delle organizzazioni innovative ispirate ai principi della learning organization, dove ciascuna risorsa umana ha un elevato livello di autonomia professionale e un consistente margine di responsabilità decisionale che la porta ad essere imprenditrice di se stessa.

² tacit skill inclusa in tacit knowledge definita come componente della conoscenza che è ampiamente posseduta dagli individui, ma non può essere prontamente espressa; comprende la competenza, l' abilità e il “ sapere ” perciò è una conoscenza personale che risiede nella mente, nel comportamento e nella percezione degli individui. Tale conoscenza include le abilità (*skills*), le esperienze, le intuizioni e i giudizi; tipicamente condivisi attraverso le discussioni, le storie, le analogie e le interazioni tra persone, è pertanto difficile rappresentarla in forma esplicita, inoltre gli individui aggiungono continuamente conoscenze personali (Casonato – Harris, 1999)

L'evoluzione e il consolidamento di queste caratteristiche favoriscono sia la creazione di valore per l'impresa, sia l'affermazione di un nuovo ruolo professionale/imprenditoriale che acquisisce competenze necessarie da poter spendere sul mercato interno ed eventualmente esterno.

Di fatto le profonde trasformazioni stanno avviando progetti mirati a una reale personalizzazione, passando dall'efficienza (centrata sul potenziamento del know how) alla motivazione (know what) e soprattutto al senso dell'agire umano delle persone e sul commitment nel contesto lavorativo, investendo sul know why.

1.3I Knowledge worker

Successivamente ai lavoratori industriali si fa riferimento all' ascesa di una nuova categoria di lavoratori: i knowledge worker (lavoratori della conoscenza) sono manager senza particolari e formali responsabilità generiche; sono esperti, professionisti di impresa, tecnici di alto profilo e rappresentano figure caratterizzate da un mix di competenze di management, capacità relazionali e di cooperazione, di competenze tecnico – professionali specialistiche a disposizione del team.

Il termine knowledge worker è stato introdotto da Peter F. Drucker in “ *Landmarks of tomorrow*” (1959) e secondo l' autore tale classe non risulta ancora dominante nella “ società della conoscenza ”, ma “ trainante ” per i caratteri distintivi, per la posizione sociale, per i valori cui sono portatori e per le aspettative; questa classe differisce da qualsiasi gruppo che ha occupato una posizione di leader e viene definita come il fenomeno economico e organizzativo più importante del XXI secolo.

Nell ' articolo “ *The age of social transformation*” (P. F. Drucker, 1994) si evidenzia come i nuovi posti di lavoro richiedano qualifiche che il lavoratore industriale non possiede, le quali sono proprie invece dei knowledge worker come una dose di formale istruzione, la capacità di acquisire e applicare la teoria e la conoscenza analitica attraverso un approccio e una mentalità diversa e un abitudine all' apprendimento continuo.

L'istruzione diventa il centro della società della conoscenza e la scuola la sua istituzione chiave attraverso un'acquisizione e distribuzione di conoscenza formale; per cui chiaramente altre conoscenze particolarmente avanzate sono acquisite oltre l'età di istruzione formale e attraverso processi educativi; ciò probabilmente porta a una ridefinizione di quello che significa essere una persona istruita ovvero come qualcuno che ha imparato ad imparare e continua in questo per tutta la vita.

Dalla produttività dei knowledge worker dipende la posizione competitiva di ogni singolo paese, industria e istituzione all'interno della società.

L'apprendimento diventa lo strumento disponibile all'individuo di qualsiasi età per acquisire abilità e conoscenze attraverso nuove tecnologie e la conoscenza diviene universalmente accessibile.

La società della conoscenza è così costituita da persone altamente specializzate che allo stesso tempo si assumono la responsabilità di farsi comprendere dalle persone che non hanno la stessa conoscenza.

I requisiti richiesti sono di lavorare in team e se non dipendenti, di essere affiliati ad un'organizzazione, perciò il team diventa l'unità di lavoro e diviene obiettivo centrale nella gestione del personale imparare ad utilizzare diverse tipologie di team in base alla loro comprensione, alle capacità di prestazioni, ai loro punti di forza, di limitazioni e trade – off.

Nella società del sapere l' individuo è come un centro di costo piuttosto che il fulcro della performance ed è l' organizzazione che contribuisce al raggiungimento dei risultati. Singolarmente i knowledge worker dipendono dal lavoro per cui ricevono un salario o stipendio, legalmente ciascuno è un dipendente; ma collettivamente sono capitalisti; nella società della conoscenza si fondono due aspetti dell' economia tradizionale riguardo il “ fondo salariale ” indirizzato ai consumi e il “ fondo capitale ” disponibile per gli investimenti per cui le conoscenze divengono gli strumenti secondo la loro importanza e posizione sul compito da eseguire.

Nella società della conoscenza è centrale e distintivo l' aspetto della gestione ovvero del management attraverso una conoscenza della gestione sia come lavoro e disciplina sia come una conoscenza e comprensione dell' organizzazione stessa per i suoi scopi, valori, ambienti e mercati, nuclei di competenze. L' essenza del management è di creare conoscenze produttive e quindi una funzione sociale che diviene liberale nella sua pratica.

La società della conoscenza è caratterizzata da tre settori: un settore pubblico di governo, un settore privato di business e un settore sociale; proprio attraverso il settore sociale lo sviluppo della moderna società può creare e raggiungere una responsabile cittadinanza e attraverso i knowledge worker può fare la differenza. In questa età di trasformazione sociale, i knowledge worker sono figure di rilievo e allo stesso tempo si evidenziano aspetti prioritari da definire e sviluppare come

l'educazione, un lavoro sistematico sulla qualità e produttività della conoscenza, la crescita politica di un paese, una teoria economica appropriata, la comprensione del nuovo meccanismo di integrazione dato dall'organizzazione, la funzione del governo perciò tali aspetti determinano nel XXI secolo innovazioni sociali e politiche la cui natura non può essere così chiara a noi ora come la loro necessità.

Capitolo 2

2.1 Opzioni metodologiche a confronto: cenni

Nello studio di tematiche sociali è importante e altrettanto difficile cercare le giuste metodologie e tecniche, come presentato nel libro “ *La ricerca sociale: metodologie e tecniche* ” (Corbetta P., 2003) l’ autore sostiene una radicale diversità e allo stesso tempo una complementarietà degli approcci quantitativo e qualitativo alla ricerca sociale; d’ altronde la prospettiva qualitativa per la sua soggettività, per il suo basso livello di formalizzazione è più difficile da trasformare in procedure schematizzate trasmissibili attraverso un manuale considerando che il suo modo di procedere resta in buona misura da inventare sul campo secondo l’ interazione tra soggetto studiante e oggetto studiato rispetto alla ricerca quantitativa caratterizzata da tecniche codificate.

Riguardo le evoluzioni delle scienze sociologiche nel saggio “ *La struttura delle rivoluzioni scientifiche* ” si introduce il concetto di paradigma con cui si intende una prospettiva teorica condivisa e riconosciuta dalla comunità scientifica, fondata sulle acquisizioni precedenti della disciplina stessa e che opera usando la ricerca in termini sia di individuazione e scelta dei fattori rilevanti da studiare, di formulazione di ipotesi sia predisponendo delle tecniche di ricerca empiriche necessarie (Kuhn, 1962), perciò il paradigma è qualcosa di più ampio e generale di una teoria che più si adatta alla natura delle scienze sociali .

Attraverso una breve ricognizione di carattere storico a proposito della metodologia della ricerca sociale si distinguono alcune visioni per le tre questioni fondamentali ovvero quella ontologica (“ che cosa”), epistemologica (rapporto tra “ chi ” e “ che cosa ”), metodologica (“ come ”) corrispondenti a essenza, conoscenza e metodo:

- il positivismo (‘800) caratterizzato da un realismo ingenuo per cui la realtà sociale oggettiva, si esterna all’ uomo ed è conoscibile nella sua essenza; può essere studiata essendo indipendente e senza influenza alcuna; i metodi derivano dall’ empirismo classico sia per il procedimento induttivo sia per la sua formalizzazione matematica e la tecnica ideale rimane l’ esperimento
- il neo- e post- positivismo (‘900) caratterizzati da un realismo critico secondo cui la realtà esterna è solo imperfettamente conoscibile sia per l’ inevitabile imprecisione insita nella conoscenza umana sia per il carattere probabilistico determinano un’ oggettività della conoscenza la quale rimane come obiettivo ideale e criterio di riferimento che può essere raggiunto solo in maniera approssimata procedendo per deduzione e una graduale apertura a metodi qualitativi

- l' interpretativismo (anni '30 e anni '70) distinto da “ costruttivismo ” per cui il mondo conoscibile è quello del significato attribuito dagli individui e “ relativismo ” secondo cui i significati, o costrutti mentali, variano tra gli individui determinando molteplici realtà; perciò la ricerca sociale diviene una scienza interpretativa in cerca di significato e di comprensione del comportamento individuale dunque la conoscenza avviene attraverso un processo di induzione (“scoperta della realtà ”) da parte di uno studioso che si avvicina libero da pregiudizi e teorie precostituite.

Questa ultima visione ha posto le basi per gli approcci e le evoluzioni successive del “ postmodernismo ” portando ad un ulteriore sviluppo e distinzione tra le due metodologie di ricerca: quantitativa e qualitativa.

Sinteticamente nella ricerca quantitativa si prevede un' impostazione strutturata, con fasi logicamente sequenziali sviluppate attraverso la deduzione (la teoria precede l' osservazione) in cui la letteratura è fondamentale per la definizione della teoria e delle ipotesi, ma grazie ad un approccio manipolativo e un' osservazione scientifica del campione statisticamente rappresentativo, che ha un ruolo passivo, si giunge all' analisi e allo studio delle variazioni di tali variabili che vengono infine presentate attraverso delle tabelle (prospettiva relazionale) e argomentate da correlazioni, modelli causali e leggi.

Diversamente la ricerca qualitativa si presenta come aperta e interattiva attraverso l' induzione (la teoria emerge dall' osservazione) per cui la letteratura ha una funzione ausiliaria rispetto all' immedesimazione empatica nella prospettiva del soggetto studiato che ha qui un ruolo attivo nell' approccio naturalistico; inoltre il campione scelto è distinto da singoli casi, non statisticamente rappresentativi, la cui rilevazione varia a seconda dei soggetti e non tende alla standardizzazione con il fine di analizzare e comprendere l' individuo (analisi per soggetti) presentandolo attraverso brani di interviste, di testi (prospettiva narrativa) delineando classificazioni e tipologie, tipi ideali e logiche usate focalizzandosi sulla specificità dei risultati.

Nel libro “ *La ricerca sociale: metodologie e tecniche – Le tecniche quantitative* ” (Corbetta, 2003) si entra più nel dettaglio del processo di ricerca ideale di tipo quantitativo per il quale si distinguono cinque fasi:

Fase 1: formulazione della teoria “ generale ” definita come “ un insieme di proposizioni organicamente connesse, che si pongono ad un elevato livello di astrazione e generalizzazione rispetto alla realtà empirica, le quali sono derivate da regolarità empiriche e dalle quali possono essere derivate delle previsioni empiriche ”³.

³ Corbetta P. (2003) “ *La ricerca sociale: metodologie e tecniche – Le tecniche quantitative* ”, Il Mulino, Bologna, pag 18

Fase 2: formulazione dell' ipotesi “ specifica ” si intende “ una proposizione che implica una relazione fra due o più concetti, che si colloca su un livello inferiore di astrazione e di generalità rispetto alla teoria e che permette una traduzione della teoria in termini empiricamente controllabili ”⁴ il passaggio avviene attraverso deduzione.

Nelle ricerche di tipo sociologico si possono individuare i seguenti tipi di unità di analisi: l' individuo, l' aggregato di individui, il gruppo - organizzazione - istituzione, l' evento, il prodotto culturale.

Nello studio della variabile, ovvero un concetto operativizzato dopo essere stato applicato ad un oggetto, si può realizzare una variazione nel tempo o studio longitudinale (o anche diacronico) o una variazione fra i casi o studio trasversale (o sincronico).

A loro volta le tipologie di variabili si distinguono in:

- variabile nominale quando la proprietà da registrare assume stati discreti, non ordinabili (ad esempio la nazionalità, il genere dell' individuo..)

⁴Corbetta P. (2003) “ *La ricerca sociale: metodologie e tecniche – Le tecniche quantitative* ”, Il Mulino, Bologna, pag 19

- variabile ordinale corrisponde a stati discreti ordinabili (per esempio il titolo di studio, la gerarchia militare..)
- variabile cardinale alla quale possono essere assegnati dei numeri relativi al “ valore ” della variabile (esempio l’ età, il reddito, il numero di figli...)

L’ altro elemento importante sono gli indicatori, essendo specifici e in grado di cogliere solo un aspetto della complessità di un concetto generale necessitano di una scelta arbitraria fatta a discrezione del ricercatore e debitamente argomentata.

Fase 3: rilevazione empirica mediante la raccolta dei dati

In questa fase è opportuno considerare anche l’ aspetto dell’ errore, come rappresentazione dello scarto fra il concetto (teorico) e la variabile (empirica), che si compone dell’ errore sistematico (o distorsione, è un errore costante nelle rilevazioni per cui il valore medio risulta assumere un valore positivo o negativo) e dell’ errore accidentale (è un errore variabile per il quale la media (valore atteso) tende a zero).

Le altre tipologie di errore sono: l’ errore di selezione (quando la ricerca non si opera sull’ intera popolazione, ma su un campione di soggetti), l’ errore di copertura (se la lista della popolazione non è completa), l’ errore di campionamento (in relazione al campione selezionato), l’ errore di non risposta (se parte del campione si rifiuta di rispondere o non viene raggiunto dalla

rilevazione); l' errore di osservazione dovuto all' intervistatore, o all' intervistato, o allo strumento o al modo di somministrazione e l' errore nel trattamento dei dati.

Fase 4: analisi dei dati

Fase 5: presentazione dei risultati

Perciò dall' impostazione di un progetto di ricerca sociale ne deriva l'attendibilità, intesa come riproducibilità dello stesso, e la validità in relazione alla corrispondenza tra la variabile usata e il concetto che si intende rilevare.

Il metodo sperimentale ha dunque il vantaggio di permettere di affrontare empiricamente il problema della relazione causa – effetto e di isolare il fenomeno oggetto dello studio focalizzando l' osservazione su di esso, ma al tempo stesso presenta degli svantaggi per l' artificialità della situazione (in riferimento all' ambiente e alle reazioni dei soggetti coinvolti) e per la debole rappresentatività dei campioni studiati.

La tecnica di ricerca sociale quantitativa più diffusa è l' inchiesta campionaria (survey) che rileva le informazioni interrogando gli individui oggetto della ricerca, appartenenti ad un campione rappresentativo, attraverso una procedura di interrogazione standardizzata, allo scopo di studiare le relazioni tra le variabili.

Nello strumento di rilevazione le domande e le risposte possono essere lasciate libere o standardizzate , come nel questionario che è il più diffuso strumento di raccolta dati nella ricerca sociale attraverso cui il ricercatore si pone in una posizione oggettivista (la realtà sociale è conoscibile in modo oggettivo) e costruttivista (la conoscenza si sviluppa grazie all' interazione tra il soggetto studiante e il soggetto studiato).

Le domande vengono classificate in base al contenuto (proprietà sociografiche di base, atteggiamenti, comportamenti) e alla forma (aperte o chiuse), ma è il modo in cui viene formulata la domanda che può davvero influenzare la risposta.

L' altro aspetto di rilievo sono le modalità di somministrazione del questionario come l' intervista faccia a faccia, telefonica o il questionario autocompilato.

Si pone dunque il problema della misurazione dei dati raccolti per cui i ricercatori sociali proprio per operativizzare i concetti complessi hanno messo a punto una serie di procedure indicate con “ tecnica delle scale ”.

Si definisce scala un insieme coerente di elementi (items) che sono considerati come indicatori di un unico concetto più generale.

La scala di Likert, proposta per la prima volta negli anni '30 , copre un' ampia varietà di scale additive; tale tecnica risulta ad oggi la più utilizzata nella rilevazione degli atteggiamenti e si è ampiamente sviluppata e arricchita nel tempo. La procedura alla base di tale scala risulta essere semplice e intuitiva; infatti prevede la formulazione di una serie di affermazioni per ognuna delle quali

l' intervistato deve dire se e in quale misura è d' accordo proponendo cinque alternative di risposta rispettivamente da uno a cinque ovvero

1= fortemente contrario, 2= contrario, 3=parzialmente d' accordo, 4= d' accordo, 5= molto d' accordo.

La costruzione di tale scala avviene attraverso la formulazione delle affermazioni che coprono i vari aspetti del concetto generale che si vuole rilevare a cui segue la loro somministrazione, si selezionano poi le affermazioni e si determina il grado di coerenza interna della scala (analisi degli elementi) e infine c'è il controllo della validità e unidimensionalità della scala attraverso la sua applicazione in varie e diverse ricerche.

È opportuno specificare che le statistiche ufficiali differiscono dalle indagini campionarie proprio per la produzione dei dati che avviene mediante una raccolta dei dati dalla pubblica amministrazione, per le unità di analisi che corrispondono ad aggregati territoriali di individui (comuni, province, regioni, stati..), per il contenuto delle informazioni rilevate e per l' ampiezza delle rilevazioni stesse (ad esempio i censimenti) e tali statistiche sono prodotte dall' Istat, classificate secondo il loro contenuto in nove classi: informazioni generali, popolazione, sanità, assistenza e previdenza, giustizia, istruzione e cultura, lavoro, consumi, reddito e benessere, elezioni e indagini multiscopo sulle famiglie.

Nel libro “ *La ricerca sociale: metodologia e tecniche – Le tecniche qualitative* ” (Corbetta, 2003) si illustra più nel dettaglio una classica tecnica di ricerca

qualitativa “ l’ osservazione partecipante ” mediante la quale il ricercatore entra direttamente e per un periodo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale nel suo ambiente naturale, vi stabilisce relazioni di interazione personale con i suoi membri per osservare le loro azioni e capirne le motivazioni attraverso un processo di immedesimazione e coinvolgimento.

Tale osservazione viene usata per studiare piccole società autonome collocate in ambiti territoriali definiti e dotate di un universo culturale chiuso (studi di comunità) o subculture sviluppate all’ interno di segmenti sociali delle società complesse (studi di subculture).

Il ricercatore si può dichiarare apertamente per i suoi obiettivi (osservazione palese) o si può infiltrare nel gruppo fingendo di unirsi ad esso ed esserne membro (osservazione dissimulata). Per entrare nella comunità spesso il ricercatore si serve di un mediatore culturale ovvero una persona che gode della fiducia della comunità e comprende le motivazioni e necessità della ricerca, in aggiunta ci può essere la figura dell’ informatore, una persona appartenente alla comunità studiata che l’ osservatore usa per acquisire le informazioni e interpretazioni dall’ interno della cultura studiata.

I potenziali oggetti di osservazione sono: il contesto fisico, il contesto sociale, le interazioni formali, le interazioni informali, le interpretazioni degli attori sociali.

Il processo di registrazione dei dati è di fondamentale importanza a cui segue l’ analisi del materiale empirico attraverso le fasi di descrizione, classificazione,

identificazione delle dimensioni delle tipologie, costruzione delle tipologie stesse (tipi ideali).

L'osservazione partecipante nasce come strumento per studiare le “ altre ” culture, ma si è compreso poi come ogni campo dell'attività umana ha una sua specifica cultura che può essere analizzata con queste metodologie.

Un'altra tecnica è l'intervista qualitativa che ha l'obiettivo di rilevare dati interrogando le persone e entrando nella loro individualità; può essere definita come una conversazione provocata dall'intervistatore e rivolta ad un numero consistente di soggetti sulla base di un piano di rilevazione con finalità conoscitive attraverso uno schema flessibile e non - standardizzato di interrogazione.

L'approccio quantitativo (questionari standardizzati) si distingue dall'approccio qualitativo (interviste qualitative) in quanto questo ultimo prevede tre tipologie: l'intervista strutturata in cui le domande sono poste nella stessa formulazione a tutti gli intervistati, l'intervista semistrutturata in cui l'intervistatore non ha domande preformulate ma segue una schema di argomenti da trattare nel corso del discorso; l'intervista non - strutturata in cui l'intervistatore deve solo accertarsi che vengono trattati determinati argomenti. Alcuni casi particolari di interviste sono le interviste non - direttive e cliniche, le interviste con i testimoni privilegiati e i focus group.

Di fatto l' intervista prevede una raccolta di informazioni data dall' interazione tra i due individui attraverso le spiegazioni preliminari, le domande primarie e secondarie, le domande - sonda, il linguaggio e il ruolo dell' intervistatore; in conclusione l' analisi dei dati è centrata sui soggetti e i risultati sono presentati in prospettiva narrativa attraverso una forma di classificazioni e tipologie.

La ricerca qualitativa si basa su tre azioni: osservare, interrogare e leggere i documenti e i materiali che forniscono informazioni su un dato fenomeno sociale esistente indipendentemente dall' intervento del ricercatore; tali documenti sono distinti in personali, quindi prodotti dagli individui e di natura privata , definiti anche “ espressivi ” in relazione alla personalità di chi li produce e sono classificati in autobiografie (resoconti scritti dell' intera vita di una persona secondo una visione retrospettiva), diari (scritti per uso personale e contemporaneamente all' avvenire degli eventi), lettere, testimonianze orali (resoconti della propria esperienza di vita sollecitate dal ricercatore) possono essere storie di vita o storie orali, se relative a vicende di cui il soggetto è stato testimone; l' altra tipologia sono i documenti istituzionali, prodotti dalle istituzioni e di natura pubblica, sono classificati in base alla loro fonte come mezzi di comunicazione di massa, narrativa, tesi pedagogici, racconti della cultura popolare, materiale giudiziario, documenti della politica, documenti aziendali e amministrativi e tracce fisiche.

Infine si può sostenere una piena legittimità, utilità e pari dignità dei due metodi e si auspica allo sviluppo di una ricerca sociale che, a seconda delle circostanze e delle opportunità, scelga per l' approccio quantitativo o qualitativo o per entrambi; in quanto anche se difficile da contemperare nello stesso disegno di ricerca risulta un arricchimento dall' approccio multiplo e differenziato alla realtà sociale per poterla effettivamente conoscere, perciò la ricerca sociale si può vedere come un dipinto della realtà per il quale si sceglie una prospettiva tra le infinite altre.

2.2 Ipotesi di ricerca

L'ipotesi di ricerca del presente lavoro si focalizza su come i knowledge worker con elevata padronanza personale riescono ad affrontare ambienti complessi con lo scopo di valutare se il dispositivo utilizzato può essere efficace nell'implementare la consapevolezza circa le buone pratiche che possono migliorare la produttività individuale ovvero in relazione a quanto fin ora detto ci si concentra sul valutare quali sono gli aspetti della padronanza personale che possono risultare utili nel gestire le situazioni in ambienti influenzati da molteplici fattori, difficilmente controllabili dal soggetto stesso e per questo complessi. Oltre a valutare l'influenza della padronanza personale in queste situazioni, si vuole sperimentare come poterla trasmettere e implementare attraverso dei contenuti formativi che la persona visiona e decide volontariamente di mettere poi in pratica.

La padronanza personale come si è visto riguarda un insieme di discipline che se apprese e applicate, tanto a lavoro quanto nella vita quotidiana, permetterebbero alla persona di essere più produttiva come combinazione in termini di efficacia ed efficienza in relazione ad un minor sforzo.

Tenuto conto che l'ampia tematica della padronanza personale non è di facile indagine e in ogni ambiente complesso si hanno determinati aspetti della stessa più evidenti di altri, l'intento è quello piuttosto di studiarla e attraverso gli

strumenti utilizzati sperimentando una metodologia di ricerca eventualmente ripetibile per altre tipologie di ambienti.

L' ipotesi presentata è stata strutturata attraverso la somministrazione di un questionario all' inizio dello studio sperimentale, a cui è seguita la diffusione di contenuti formativi con l' intenzione di incentivare dei comportamenti e al termine di questa fase si è proceduto alla somministrazione dello stesso questionario così da confrontare i dati rilevati; nel prossimo paragrafo si approfondirà la metodologia del caso di studio in oggetto.

2.3 Metodologia del caso di studio in oggetto

Il caso di studio in oggetto nel particolare si riferisce al caso di studio multiplo (Yin, 1981) che prevede la definizione dell' argomento oggetto di studio, la selezione dei casi i quali permettono dei confronti che avvalorano lo studio stesso; inoltre tali casi scelti devono risultare diversi, ma anche coerenti con l' ipotesi di ricerca e con ciò che si vuole esplorare generando così dei risultati comparabili. Successivamente si determina come raccogliere i dati e quali strumenti utilizzare per cui, sempre secondo Yin, si procede al confronto e all' analisi dei dati, alle interpretazioni e ai report dei casi in oggetto.

Yin consiglia l' uso di un “ caso pilota ” ovvero di un caso di studio più conveniente possibile, scelto convenzionalmente per perfezionare le procedure e la capacità di ricerca cercando di porre le domande adeguate, apprezzando il contesto e inibendo l' effetto di pregiudizi e preconcetti; adottando un approccio positivista e cercando così di scoprire verità oggettive e universali.

Di fatto la tipologia del lavoro sperimentale svolto rientra nel caso di studio multiplo attraverso cui l' obiettivo non è di avere evidenze più generalizzabili piuttosto poter descrivere in modo più completo possibile il fenomeno in oggetto in relazione all' ambiente a cui appartiene.

L' ipotesi di ricerca dello studio in oggetto è andata ad indagare come i knowledge worker con elevata padronanza personale riescono ad affrontare gli ambienti complessi con lo scopo di valutare se il dispositivo utilizzato può essere

efficace nell' implementare la consapevolezza circa le buone pratiche che possono migliorare la produttività individuale. Nello specifico quindi si vuole ricercare se può essere implementata la produttività individuale attraverso la somministrazione dei contenuti formativi.

Questa indagine è stata svolta grazie alla partecipazione e collaborazione di due organizzazioni:

- “TechSoup”, in Italia è gestita da SocialTechno un' impresa sociale srl, nata nel 2012 da quattro professionisti e imprenditori lombardi impegnati nella tecnologia e nel Terzo Settore con l' intento di implementare il know-how e la cultura digitale nel Terzo Settore attraverso i vari servizi; ad oggi le figure di riferimento tra Programme e Project Manager, Costumer Care Specialist, Chief Marketing Officer, Chief Executive Officer, Chief Operating Officer ed altri sono almeno diciotto. Ogni membro dell' organizzazione condivide e trasmette agli enti Non Profit i valori di empatia e ascolto, umanità e competenza, fiducia e sinergia attraverso i servizi offerti per aumentare l' impatto sociale grazie all' utilizzo della tecnologia.

In realtà l' organizzazione Non Profit di TechSoup nasce nel 1987 a San Francisco con l' obiettivo appunto di aiutare le organizzazioni Non Profit ad aumentare il proprio impatto sociale attraverso la tecnologia e il

digitale; ad oggi è presente in 236 paesi e collabora con oltre un milione di organizzazioni; questa diffusione è stata possibile grazie alla prima piattaforma internazionale in aiuto alle organizzazioni Non Profit per metterle nelle condizioni di intraprendere un percorso di trasformazione digitale attraverso accesso a prodotti software, hardware e cloud delle aziende leader del settore ICT (Information and Communication Technologies) a costi ridotti o in dotazione e offrendo anche servizi di formazione sul digitale.

Tale caso di studio risulta essere un esempio di “ caso pilota ” ovvero di un campione selezionato per convenzione e più conveniente in relazione al fenomeno da studiare e come oggetto di confronto per i risultati ricavati;

- Cooperativa Sociale “ Il Faro ” nata nel 1990 si impegna nella progettazione di vari servizi per prendersi cura della persona valorizzando la sua unicità, includendola e affiancandola grazie appunto all’ offerta di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi che vanno dalla prima infanzia, alla famiglia fino agli anziani, alla disabilità, ai servizi anti violenza e alla formazione.

L’ organizzazione comprende l’ amministrazione, i coordinatori, l’ ufficio del personale, la direzione, il team di project management che collabora con diversi partner, comuni, aziende ed enti elaborando nuovi progetti per

intervenire efficacemente sui bisogni del territorio perciò grazie al lavoro in sinergia tra tali figure è possibile la gestione e programmazione di gare e appalti, la diffusione di notizie e comunicazioni e un investimento nella formazione.

Dunque queste due organizzazioni rappresentano i due casi di studio da cui sono stati selezionati i membri più in linea con la figura del knowledge worker.

Grazie all' utilizzo del software “ MailerLite” , ai soggetti partecipanti è stata inviata un' email di presentazione e benvenuto allo studio in oggetto (figura A) a cui è seguita la richiesta di compilazione di un questionario (figura B) con relativa Scala Likert (da 1 “per nulla d' accordo” a 5 “totalmente d' accordo”) estrapolato dal libro di testo “ *Leading self - organization teams, Workbook for Lean & Agile Professionals* ” (*Siegfried Kaltenecker, 2015*) selezionando le domande più in linea con il caso in oggetto secondo tre macro argomenti: il primo riguardante i propri obiettivi (Allegato B), il secondo come valutazione del micro - management (Allegato C) e il terzo come valutazione del macro - management (Allegato D).

Figura A

Ciao

grazie mille per aver accettato di partecipare a questo **piccolo esperimento** (condotto insieme ad Elisa Copponi, una mia tesista di UNIVPM), sulla relazione fra auto-formazione e produttività individuale.

A partire da domani, **nelle prossime 3 settimane riceverai 8 pillole formative** pensate per farti riflettere su come organizzi i diversi aspetti del tuo lavoro quotidiano.

Si tratta di poche righe che puoi leggere rapidamente e rispetto alle quali ti chiederò di dare un feedback immediato rispondendo alla domanda che troverai in calce a ciascuna email.

Mi raccomando, **non dimenticare di dare un feedback** per ciascuna pillola (basta davvero un clic)!

Prima di iniziare il percorso, ti chiedo solo di compilare [questo breve questionario](#), che sarà fondamentale per capire l'utilità delle pillole.

Grazie mille,
Fabio

Ricevi questa email perché ti ho inserito manualmente in una lista di destinatari che mi hanno dato autorizzazione verbale a prendere parte a questa iniziativa. Se preferisci non ricevere più questa email [clicca qui](#)



Figura B

Ciao!

Nelle prossime domande ti sarà richiesto di esprimere una valutazione da 1 a 5.
LEGENDA: 1 = per nulla d'accordo | 5 = totalmente d'accordo

Iniziamo! →

0/19 completato!

Preferenze privacy

Il questionario somministrato (Allegato A) è stato composto complessivamente da 19 domande di cui le prime 17 domande (figura C) prevedono per ognuna una valutazione secondo Scala Likert da 1 “per nulla d’ accordo” a 5 “totalmente d’ accordo” .

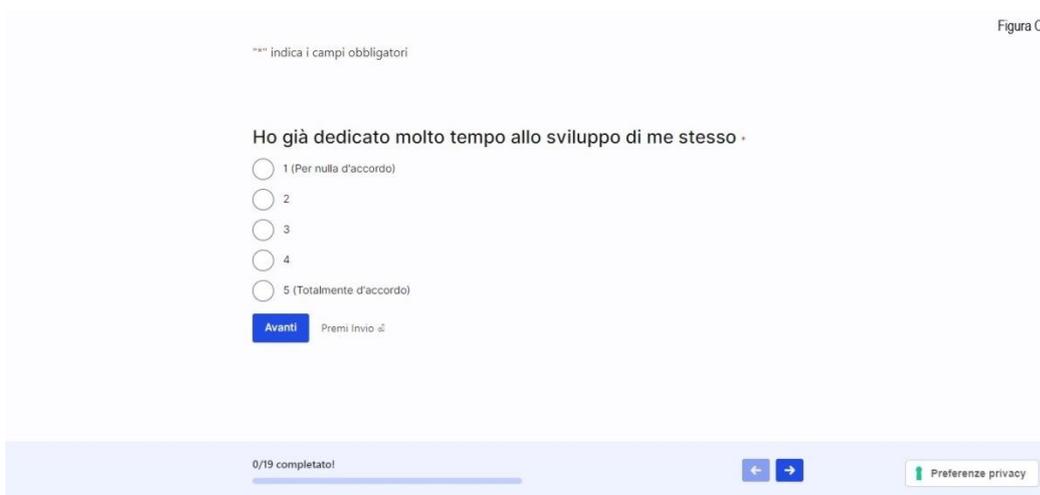


Figura C

** indica i campi obbligatori

Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso -

1 (Per nulla d'accordo)

2

3

4

5 (Totalmente d'accordo)

[Avanti](#) Premi Invio ↵

0/19 completato

[←](#) [→](#) [Preferenze privacy](#)

Invece nelle ultime due domande, aggiunte per una migliore valutazione e descrizione del campione in oggetto, viene richiesta la durata dell’ esperienza lavorativa (figura D) specificando se minore di 1 anno, tra 1 e 5 anni, compresa tra 6 e 10 anni, tra 11 e 20 anni o maggiore di 20 anni e la posizione ricoperta (figura E) ovvero se a capo di una o più persone.

*** indica i campi obbligatori

Figura D

Da quanti anni lavori? *

1-5
-1
1-5
6-10
11-20
>20

17/19 completato!

← →

Preferenze privacy

*** indica i campi obbligatori

Figura E

Sei il/la capo/a di una o più persone? *

Sì

No

Premi Invio ↵

18/19 completato!

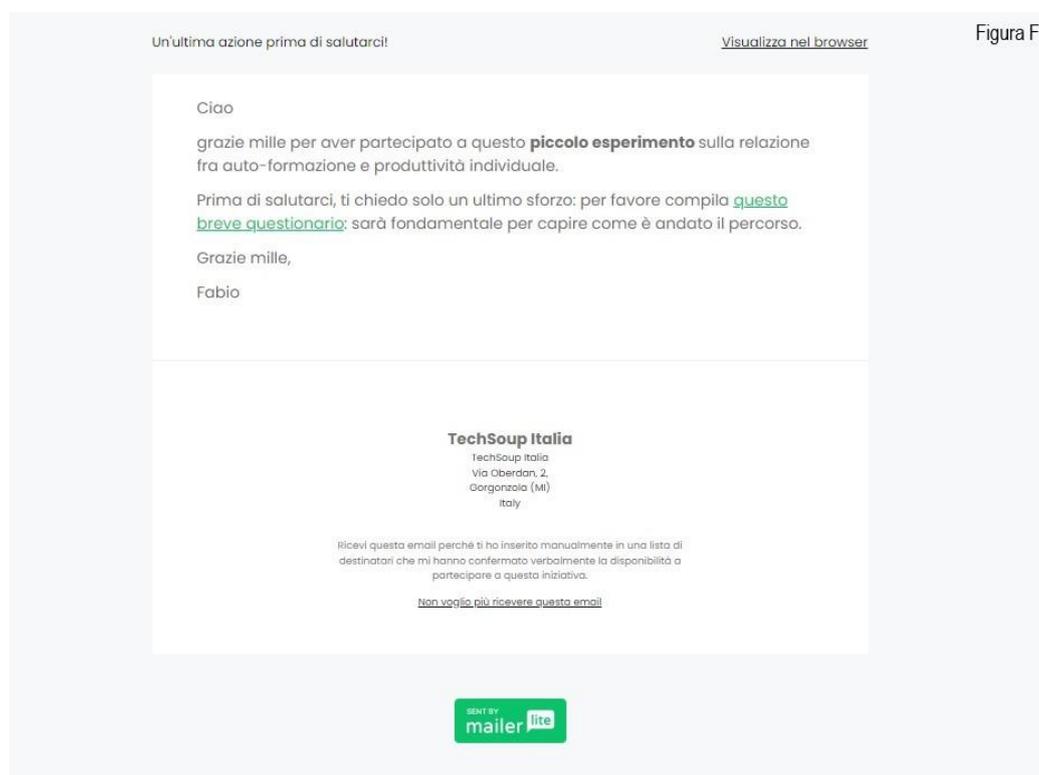
← →

Preferenze privacy

Dopo la somministrazione iniziale del questionario in oggetto (Allegato A) si è passati alla diffusione di 8 contenuti formativi attraverso l' invio periodico e programmato delle newsletter grazie all' utilizzo del software “ MailerLite ” e alla relativa raccolta e valutazione dei feedback, nello specifico del gradimento del contenuto formativo (Net promotive score – NPS) attraverso la domanda “ Con quale probabilità raccomanderesti questo contenuto ad un tuo amico o collega? ”

per cui è stato possibile rispondere con una valutazione da 1 a 10 attraverso il tool “ Impacta ”.

Terminato l’ invio dei contenuti formativi è stata richiesta nuovamente la compilazione del questionario precedentemente citato (figura F).



Per maggiore chiarezza e comprensione dello sviluppo dello studio si riporta di seguito un esempio della struttura del contenuto formativo (figura G).

➤ Tutto è possibile, non il multitasking! → TITOLO

Il multitasking non è umanamente possibile [Visualizza nel browser](#) Figura G

"Il multitasking non è umanamente possibile" afferma il Dr. Earl K. Miller, professore di neuroscienze al Picower Institute for Learning and Memory at the Massachusetts Institute of Technology.

Il cervello può illudersi di poterci riuscire, ma risulta davvero dura gestire più pensieri contemporaneamente e relativi a compiti diversi.

Prova a focalizzare un'operazione alla volta, che sia per 5 minuti o un'ora.

[Link per approfondire](#)

Con quale probabilità raccomanderesti questo contenuto ad un tuo amico o collega?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Contenuto formativo

Indice di gradimento (NPS)

Ovviamente la valutazione del feedback viene fatta in relazione sia al contenuto formativo sia alla fonte da cui sono state tratte le informazioni con l'intento di stimolare e incuriosire la persona sulla tematica trattata portandola quindi ad approfondirla e magari invogliandola a metterla in pratica nella vita lavorativa e quotidiana.

Gli 8 contenuti formativi per cui si anticipano i titoli di presentazione sono stati inviati nel seguente ordine:

- 1) Tutto è possibile, non il multitasking!
- 2) To do or not to do?!.. To-do list!
- 3) E tu quale calendario scegli?
- 4) Che tipo di energia hai?
- 5) Come rendere lo stress tuo amico
- 6) Una novità intuitiva
- 7) Etichetta le tue emozioni
- 8) Misura indietro, non in avanti!

Successivamente per una migliore analisi dei dati in relazione ai questionari somministrati tali contenuti formativi sono stati classificati in categorie in base alla tematica trattata, nel dettaglio:

- Importanza del focus include i contenuti formativi “ Tutto è possibile, non il multitasking! ”, “ Una novità intuitiva ”, “ Misura indietro, non in avanti ”
- Gestione delle emozioni i cui contenuti formativi sono “ Come rendere lo stress tuo amico ”, “ Etichetta le tue emozioni”
- Organizzazione del tempo include “ To do or not to do?!..To-do list! ”, “E tu quale calendario scegli? ”, “ Che tipo di energia hai? ”.

Riassunti nella tabella sottostante.

Categoria	Contenuto formativo	Tab. I. 2
	Tutto è possibile, non il multitasking!	
Importanza del focus	Una novità intuitiva	
	Misura indietro, non in avanti!	
Gestione delle emozioni	Come rendere lo stress tuo amico	
	Etichetta le tue emozioni	
	To do or not to do?!..To-do list!	
Organizzazione del tempo	E tu quale calendario scegli?	
	Che tipo di energia hai?	

Tutte le newsletter inviate relative agli 8 contenuti formativi sono riportate nel dettaglio con i relativi link di approfondimento delle fonti da cui sono state estrapolate (Allegato E).

Riguardo alle newsletter queste sono state ideate prendendo spunto da molteplici siti e riviste online da cui sono stati ricavati i contenuti formativi, presentati poi in modi più chiari, semplici e sintetici possibili cercando di rendere accattivante i contenuti già dai titoli di presentazione.

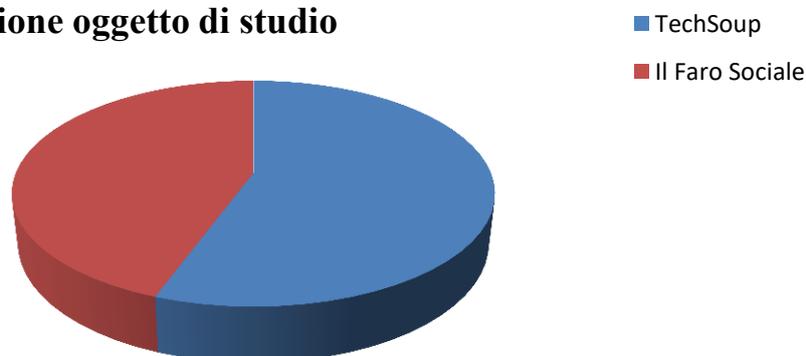
L'elaborazione della tematica e la relativa ricerca delle informazioni per creare i contenuti formativi è avvenuta nell'arco di sei mesi, mentre la somministrazione del questionario iniziale è avvenuta ad Aprile 2023 a cui è seguita la somministrazione degli 8 contenuti formativi con invio periodico ogni sette giorni

circa; al termine del quale è stata richiesta la compilazione del questionario finale somministrato a Maggio 2023.

Si precisa che gli 8 contenuti formativi sono stati inviati settimanalmente tramite il software “ MailerLite ” ritenendo che tale intervallo di tempo potesse permettere alla persona un miglior apprendimento del contenuto con la possibilità di approfondirlo e mettere in pratica i comportamenti consigliati così da valutarne i benefici o le criticità riscontrate. Tenuto conto di ciò si è inoltre cercato di massimizzare l’ invio e le aperture delle email sia effettuando suddetti invii in giorni lavorativi, evitando festività da calendario o interruzioni ad esse connesse; sia strutturando gli oggetti delle email in modo tale che la persona fosse più incuriosita dal contenuto del messaggio e quindi propensa alla sua lettura grazie ad una diffusione genuina senza obblighi esterni.

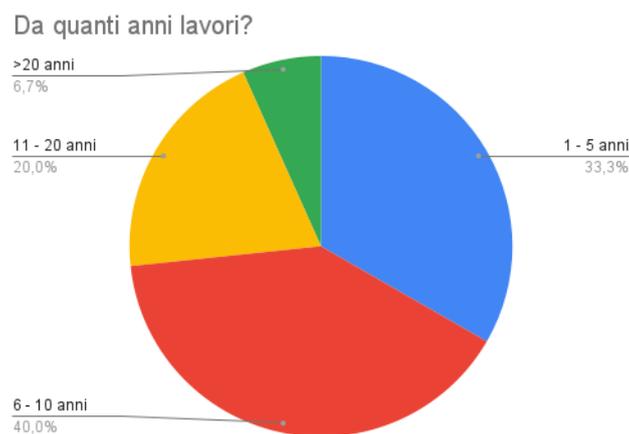
I membri delle due organizzazioni selezionati e invitati a partecipare hanno composto il campione oggetto di studio formato da 27 soggetti di cui 12 appartenenti all’ organizzazione “ Il Faro Sociale ” e 15 a “TechSoup ”.

Campione oggetto di studio

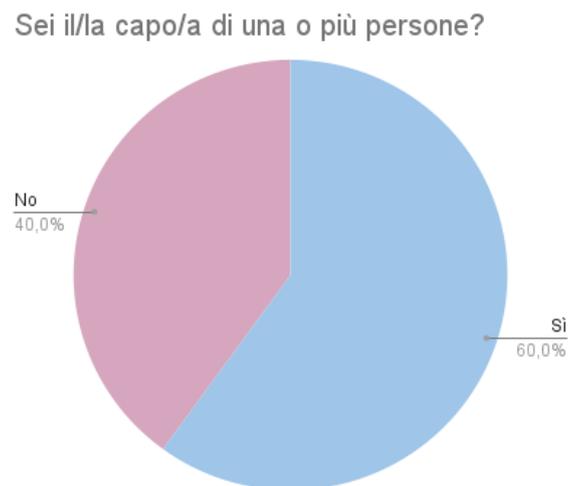


Grazie alle informazioni ricavate dalle ultime due domande del questionario compilato dai partecipanti allo studio è stato possibile effettuare una descrizione più accurata del campione in questione in relazione all' esperienza lavorativa e al ruolo ricoperto ovvero se a capo di una o più persone.

Al questionario iniziale hanno risposto complessivamente 15 soggetti di cui 10 appartenenti all' organizzazione “ Il Faro Sociale ” e 5 a “TechSoup ”, è interessante analizzare in dettaglio le caratteristiche di tali soggetti partecipanti riguardo gli anni di esperienza di lavoro così suddivisi: 5 soggetti lavorano da 1 a 5 anni, 6 soggetti lavorano da 6 a 10, 3 soggetti lavorano da 11 a 20 anni e un solo soggetto lavora da più di 20 anni come illustrato nel seguente grafico.



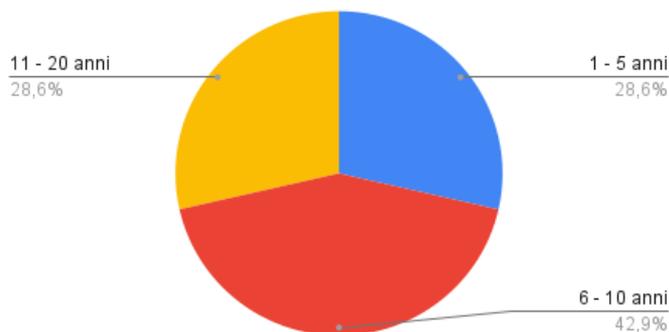
Mentre riguardo il ruolo ricoperto è risultato che 9 soggetti sono a capo di una o più persone a differenza dei restanti 6 soggetti che non lo sono come illustrato nel grafico seguente.



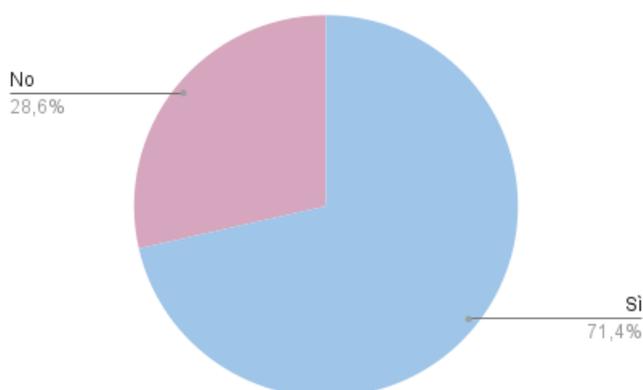
Il questionario finale invece è stato compilato nel complesso da 7 soggetti, riguardo le caratteristiche indagate e di interesse per lo studio quali l'esperienza lavorativa sono risultati 2 soggetti con esperienza lavorativa tra 1 – 5 anni, 3 soggetti con esperienza tra 6 – 10 anni e 2 soggetti con esperienza lavorativa tra 11 – 20 anni. Mentre per il ruolo ricoperto nell'organizzazione 5 soggetti sono risultati a capo di una o più persone rispetto ai 7 soggetti totali.

Nei grafici a seguire sono riassunti i risultati riguardo le caratteristiche del campione che ha compilato il questionario finale.

Da quanti anni lavori?



Sei il/la capo/a di una o più persone?



Per avvalorare lo studio e avere una migliore valutazione e comparazione dei dati sono state selezionate le due organizzazioni precedentemente citate ovvero

“Il Faro Sociale” e “TechSoup”, ad ogni modo dai risultati ottenuti si è visto che le distinzioni per un’analisi più specifica del campione non riguardavano tanto

l'organizzazione di appartenenza quanto l'esperienza lavorativa e il ruolo del soggetto nell'organizzazione, tali informazioni sono state infatti ricavate dalle ultime due domande del questionario.

Ovviamente un limite noto dello studio è stato il campione di piccole dimensioni e, nonostante si sia fatto il possibile per incentivare la partecipazione allo studio attraverso la visualizzazione delle email e la compilazione dei questionari, una parte dei soggetti inizialmente partecipi non hanno poi portato a termine tutto lo studio sperimentale; ad ogni modo è interessante analizzare i risultati e le evidenze del campione in oggetto illustrate nel capitolo successivo.

Capitolo 3

3.1 Risultati

Come accennato precedentemente ci dedichiamo ora all' analisi dei risultati partendo dal questionario somministrato rispettivamente all' inizio e alla fine dello studio.

Il questionario composto da 19 domande, di cui le prime 17 prevedevano una valutazione con Scala Likert da 1 "per nulla d' accordo" a 5 "totalmente d' accordo" mentre le ultime due domande riguardavano l' esperienza lavorativa e il ruolo ricoperto dal soggetto nell' organizzazione, inserite per una migliore descrizione del campione selezionato.

Per il questionario iniziale si è proceduto con l' analisi delle risposte date dai 15 soggetti partendo dalle prime 17 domande aventi una valutazione secondo Scala Likert che ci ha permesso di determinare la media dei punteggi ottenuti nelle risposte e i valori di massimo e minimo relativi alle domande del questionario.

Più in dettaglio nel questionario iniziale si è tenuta una media del 3,549 della Scala Likert, il valore minimo corrispondente a 1,866 è stato rilevato nel quesito " Ho definito degli indicatori per auto-valutarmi " al contrario il valore massimo è stato di 4,466 nel quesito " Quando si verificano problemi, sono disposto a riflettere su come ho contribuito a questi ".

Riguardo le ultime due domande del questionario si è rilevato invece che 5 soggetti lavorano da 1 a 5 anni, 6 soggetti lavorano da 6 a 10 anni, 3 soggetti con un' esperienza lavorativa tra 11 e 20 anni e solo un soggetto con un' esperienza lavorativa maggiore di 20 anni. Riguardo al ruolo ricoperto 9 soggetti sono risultati a capo di una o più persone rispetto agli altri 5 soggetti che non lo sono. I successivi due grafici sintetizzano le informazioni dei soggetti riguardo le ultime due domande del questionario iniziale.

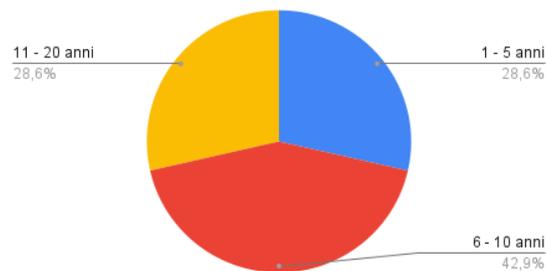


La stessa analisi è stata effettuata con i risultati del questionario finale a cui hanno risposto 7 soggetti; la media ottenuta è stata del 3,655 della Scala Likert, il valore

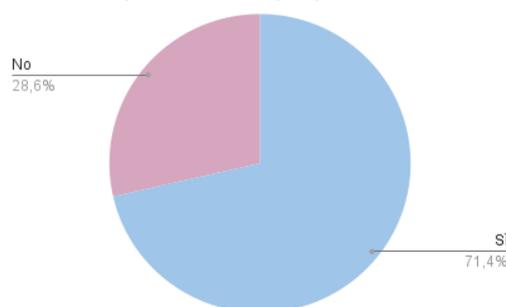
minimo di 1,571 è stato riconfermato nel quesito “ Ho definito degli indicatori per auto-valutarmi ”, mentre il valore massimo è stato di 4,714 ottenuto nel quesito “ Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere ”.

In merito alle caratteristiche del campione invece sono risultati 2 soggetti con esperienza lavorativa da 1 a 5 anni, 3 soggetti con esperienza tra 6 e 10 anni e 2 soggetti con esperienza tra 11 e 20 anni; mentre riguardo al ruolo ricoperto nell’ organizzazione sono risultati 5 soggetti a capo di una o più persone rispetto ai 7 complessivi, a seguire due grafici sintetizzano i dati illustrati.

Da quanti anni lavori?



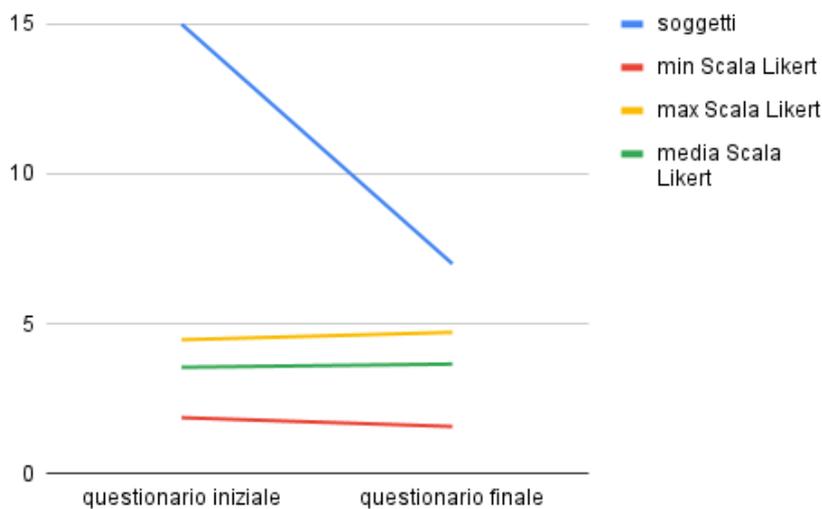
Sei il/la capo/a di una o più persone?



Da questa prima analisi e dal confronto dei questionari iniziale e finale sembra evidenziarsi una consapevolezza del soggetto che fin dall’ inizio ha riconosciuto

la mancanza di un sistema di riferimento standardizzato per auto-valutarsi, ma allo stesso tempo è interessante come i valori massimi rilevati corrispondono a quesiti distinti tra il questionario finale e iniziale; di fatto i soggetti che precedentemente erano in accordo con il quesito “ Quando si verificano problemi, sono disposto a riflettere su come ho contribuito a questi” sono risultati più in accordo con il quesito “ Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere ” dopo aver preso visione degli 8 contenuti formativi che hanno presumibilmente contribuito ad una forma di apprendimento in linea con le caratteristiche auspicate dalla padronanza personale.

Di seguito un grafico che riassume e confronta i risultati precedentemente illustrati del questionario iniziale e finale.



È stata eseguita poi un' ulteriore analisi ponendo però l' attenzione sui soggetti che hanno compilato entrambi i questionari così da poter confrontare i valori assegnati per ogni domanda del questionario finale con i valori assegnati ad ogni domanda del questionario iniziale, quantificando tale differenza e distinguendola se di segno positivo o negativo.

Si riporta di seguito un esempio per una maggiore chiarezza:

Il soggetto x in merito al quesito “ Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso ” ha attribuito nel questionario finale un punteggio della Scala Likert di 4 rispetto al questionario iniziale dove per lo stesso quesito ha attribuito un punteggio di 5 perciò la variazione ottenuta è stata di $4-5= -1$. Tale procedimento è stato eseguito per ognuno dei 7 soggetti e per ciascun quesito del questionario ed è stata poi calcolata una media dei valori ottenuti per ogni singolo quesito riportando tale variazione in percentuale. Ad esempio per il quesito citato “ Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso ” la media è stata del -0,571 ovvero in percentuale del -51%.

Nella tabella a seguire sono riassunte le variazioni tra il questionario finale e iniziale rilevate per ognuna delle prime 17 domande, aventi valutazione con Scala Likert, espresse in percentuale.

Domanda del questionario	Tab. I. 3	Variazione
Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso		-57%
Mi sforzo per raggiungere la perfezione anche se so che gli umani non sono mai perfetti		-14%
Considero errori o eventi imprevisti come opportunità per imparare		14%
Applico un atteggiamento autocritico		0
Quando si verificano problemi, sono disposto a riflettere su come ho contribuito a questi		14%
Chiedo regolarmente un feedback alle persone con cui lavoro		-43%
Chiedo esplicitamente consigli per migliorare		-71%
Il lavoro è al centro della mia attenzione		-14%
Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere		14%
Ho definito degli indicatori per auto-valutarmi		-57%
Mi impegno alacrememente per evitare di essere multitasking sul lavoro		0
Presto molta attenzione a definire con chiarezza le diverse priorità dei miei compiti		-71%
Mi sforzo per far sì che tutti i miei impegni siano registrati nel mio calendario digitale		43%
Posiziono i compiti più gravosi nei momenti della giornata in cui sò di avere più energia		-86%
Ritengo che lo stress non sia sano, e pertanto sono focalizzato nel mettere in pratica strategie per ridurre lo stress sul lavoro		-14%
Ritengo che le notifiche sullo smartphone siano una pericolosa distrazione e pertanto sto facendo di tutto per evitare di riceverle quando non voglio		57%
Analizzo con attenzione il modo in cui impiego il mio tempo lavorativo		43%

Come si può notare solo per due quesiti non vi sono state variazioni nelle risposte tra il questionario finale e iniziale; nel dettaglio i quesiti sono stati “ Applico un atteggiamento autocritico ” per cui comunque in entrambi i questionari la media è stata maggiore di 4 e l’ altro quesito “ Mi impegno alacrememente per evitare di essere multitasking ” per cui la media è stata di 3 e di fatto pur non essendo state rilevate variazioni, tale rilevazione fa presupporre come i soggetti abbiano mantenuto la stessa opinione di accordo riguardo i quesiti citati.

Oltre ai quesiti in cui le variazioni sono state sia positive che negative relativamente a come i soggetti siano stati rispettivamente più o meno d’ accordo con i quesiti proposti sarà ancor più interessante analizzare nel dettaglio le connessioni tra alcune variazioni dei quesiti in relazione alle categorie dei contenuti formativi inviati.

Intanto notiamo come la variazione maggiore con segno negativo (-86%) è stata rilevata nel quesito “ Posiziono i compiti più gravosi nei momenti della giornata

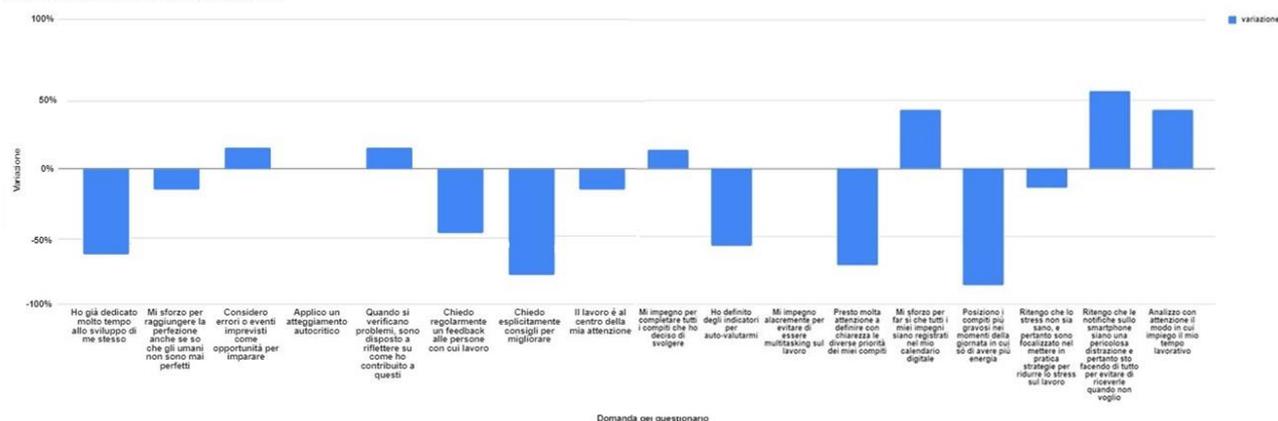
in cui so di avere più energia ” ciò potrebbe spiegare come nonostante i soggetti siano consapevoli di avere più energia in alcuni momenti della giornata, avvalorando tale argomentazione anche attraverso alcuni contenuti formativi inviati; purtroppo non è sempre possibile conciliare tali momenti individuali in relazione agli impegni e alle azioni da svolgere per i quali incidono altri fattori non dipendenti né controllabili dai singoli individui a prescindere che siano o meno a capo di una o più persone.

Al contrario la variazione maggiore con segno positivo (57%) è risultata nel quesito “ Ritengo che le notifiche sullo smartphone siano una pericolosa distrazione e pertanto sto facendo di tutto per evitare di riceverle quando non voglio ” perciò in tale affermazione vi è stato un maggior accordo dei soggetti dopo la somministrazione dei contenuti formativi per cui si ipotizza che la persona abbia appreso l’ importanza di essere focalizzato sulle azioni da svolgere e abbia compreso quanto gli smartphone, i social e altre applicazioni siano pericolose distrazioni durante il lavoro cercando perciò di impegnarsi per ridurle il più possibile.

Ad ogni modo è da evidenziare che sia la variazione con segno positivo che con segno negativo sembra mostrare un apprendimento da parte del soggetto in relazione ai contenuti formativi inviati e una maggiore consapevolezza nel metterli in pratica, quando possibile, o nel riconoscere quando vi riscontra delle criticità non sempre controllabili e modificabili direttamente dall’ individuo.

Di seguito sono riassunte graficamente le variazioni per quesito precedentemente riportate nella tabella.

Analisi delle domande del questionario



Successivamente è stata effettuata l'analisi riguardo gli 8 contenuti formativi inviati tramite il software “ MailerLite” e nel particolare si è andato a valutare l'indice di gradimento (Net Promotive Score – NPS) di tali contenuti espresso con un punteggio da 1 a 10 rispondendo alla domanda “ Con quale probabilità raccomanderesti questo contenuto ad un tuo amico o collega? ” grazie alla rilevazione del tool “ Impacta ”, a titolo esemplificativo se ne riporta un'immagine.

Sulla priorità delle diverse attività [Visualizza nel browser](#)

Saper dare la giusta priorità alle cose da fare sul lavoro influisce sul tempo dedicato alle attività e sul successo complessivo, per questo è utile creare una lista di cose da fare, assicurandosi di ordinare le attività secondo gli obiettivi e in relazione a ciò che risulta più rilevante e urgente.

Usa le 4D: "Do, Defer (Delay), Delegate and Delete" (Fare, Rinviare, Delegare ed Eliminare) e prova a collocare le tue attività in una di queste categorie.

[Link per approfondire](#)

Con quale probabilità raccomanderesti questo contenuto ad un tuo amico o collega?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Improbabile Molto probabile

Contenuto formativo

Indice di gradimento (NPS)

Di fatto per ogni contenuto formativo sono stati rilevati i punteggi assegnati dai soggetti in relazione al gradimento espresso; vi è stata quindi calcolata la media di tali punteggi distinguendoli per ogni contenuto inviato e visionato. Dopo aver calcolato la media complessiva dell' indice di gradimento (NPS medio) per gli 8 contenuti formativi è stato rilevato il contenuto più apprezzato con un punteggio medio di 8,73 corrispondente a “ Tutto è possibile, non il multitasking! ” ; mentre il contenuto meno apprezzato con un punteggio medio di 6,70 è stato “ Come rendere lo stress tuo amico ”.

In base a quanto evidenziato si può dedurre che i soggetti abbiano appreso

l'importanza di focalizzarsi sull'azione da svolgere e su come non risulti vantaggioso eseguire più azioni contemporaneamente, confermando le informazioni fornite dal contenuto “ Tutto è possibile, non il multitasking ” ed esprimendo quindi un feedback positivo riguardo la loro utilità e auspicando una maggiore diffusione di tale approccio.

D'altra parte si evidenzia lo scarso apprezzamento del contenuto “ Come rendere lo stress tuo amico ” in quanto nello stesso si cerca di far approcciare l'individuo allo stress con una visione positiva, ma è risaputo che tendenzialmente i soggetti tendono ad avere approcci negativi allo stress ed è quindi comprensibile che l'individuo, seppur consapevole dei possibili benefici derivanti da un approccio positivo allo stress, non abbia gradito tale contenuto probabilmente influenzato da pregiudizi comuni per la tematica in questione.

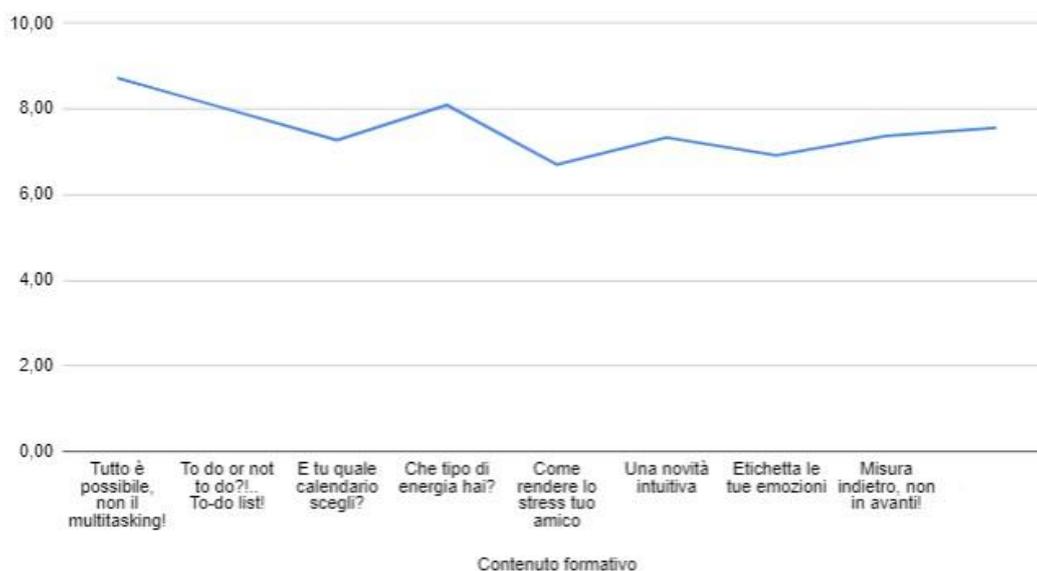
Comunque la media complessiva dei contenuti formativi è stata di 7,56 evidenziando un apprezzamento generale delle informazioni date e una buona propensione dell'individuo a raccomandare tali contenuti ad altri soggetti di sua conoscenza.

La tabella e il relativo grafico a seguire, sintetizzano i risultati rilevati riguardo l'indice di gradimento (NPS) relativo ad ognuno degli 8 contenuti formativi.

Tab II.3

<i>Titolo Pillola</i>	Pill ID	NPS Medio
Tutto è possibile, non il multitasking!	1	8,73
To do or not to do?!.. To-do list!	2	8,00
E tu quale calendario scegli?	3	7,27
Che tipo di energia hai?	4	8,09
Come rendere lo stress tuo amico	5	6,70
Una novità intuitiva	6	7,33
Etichetta le tue emozioni	7	6,92
Misura indietro, non in avanti!	8	7,38
Totale generale	8	7,56

Indice di gradimento (NPS) per contenuto formativo



Per ultimo si è andati a ricercare delle connessioni tra le variazioni rilevate nelle domande del questionario e le categorie in cui sono stati aggregati i contenuti formativi.

Perciò in relazione alla categoria “ Importanza del focus ” a cui corrispondono i seguenti contenuti formativi “ Tutto è possibile, non il multitasking! ”, “ Una novità intuitiva ”, “ Misura indietro, non in avanti! ” aventi un indice di apprezzamento complessivo nella media di 7,8 è stata trovata una correlazione con due quesiti del questionario per cui vi sono state variazioni positive; nello specifico “ Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere ” (14%), “Ritengo che le notifiche sullo smartphone siano una pericolosa distrazione e pertanto sto facendo di tutto per evitare di riceverle quando non voglio (57%) dunque si presuppone che in relazione alla tematica trattata nei contenuti visionati dai soggetti tali informazioni hanno portato a variazioni positive e ad un maggior accordo della persona a riguardo quindi le informazioni fornite sono risultate non solo apprezzate, ma anche utili per incentivare un cambiamento nel soggetto.

Analoghi analisi è stata effettuata per la categoria “ Gestione delle emozioni ” che include i contenuti “ Come rendere lo stress tuo amico ” e “ Etichetta le tue emozioni ” che ha avuto un indice di gradimento nella media di 6,8 a cui si è trovata correlazione nei quesiti del questionario “ Ritengo che lo stress non sia sano e pertanto sono focalizzato nel mettere in pratica strategie per ridurre lo stress sul lavoro ” (-14%) e “ Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso ” (-57%) desumendo che i contenuti siano stati meno apprezzati rispetto alla media e al tempo stesso i soggetti siano risultati meno d’ accordo con i quesiti

in oggetto solo dopo aver acquisito le informazioni ricevute e avendo fatto le considerazioni del caso. Di fatto dai risultati evidenziati si presume che gli individui abbiano acquisito una maggiore consapevolezza e abbiano contestualizzato le informazioni illustrate con pensiero critico, mostrando comunque una predisposizione all' apprendimento e all' apertura mentale verso nuove informazioni indipendentemente dall' opinione che si può sviluppare a riguardo.

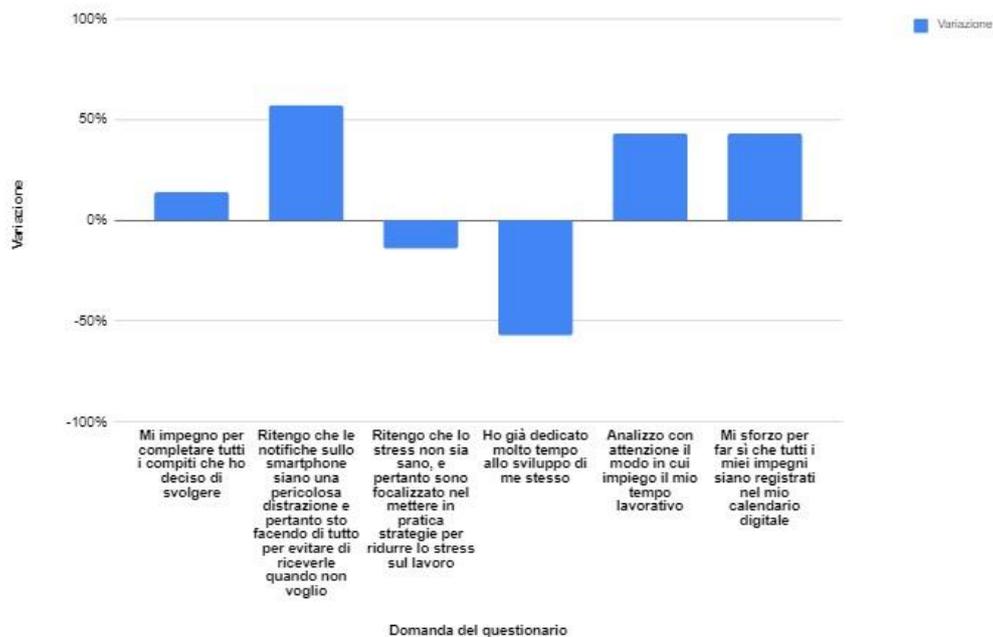
L' ultima categoria riguarda l' " Organizzazione del tempo " a cui sono stati associati contenuti formativi " To do or not to do?!..To-do list! ", " E tu quale calendario scegli? ", " Che tipo di energia hai? " che hanno ricevuto un indice di gradimento con punteggio medio di 7,8 per i quali sono risultati affini i quesiti del questionario " Analizzo con attenzione il modo in cui impiego il mio tempo lavorativo "(43%) e " Mi sforzo per far sì che tutti i miei impegni siano registrati nel mio calendario digitale " (43%) da cui si rileva che le informazioni visionate dai soggetti siano state sia utili che apprese tanto da determinare un maggior accordo dei soggetti in relazione ai quesiti citati che sono strettamente connessi all' approccio organizzativo del proprio tempo supponendo quindi anche in questo caso un apprendimento consapevole da parte del soggetto che ha favorito un cambiamento tendendo verso un approccio sempre più in linea con la padronanza personale.

Un ulteriore e rilevante aspetto in comune per le categorie analizzate e i rispettivi quesiti associati riguarda proprio le caratteristiche del campione che nel maggior numero dei soggetti è stato definito sia da un' esperienza lavorativa maggiore di 6 anni sia per essere a capo di una o più persone, questi caratteri fanno presupporre che la predisposizione ad una maggior consapevolezza, alla ricerca di chiarimenti e approfondimenti riguardo la visione personale in virtù della padronanza personale siano aspetti riscontrabili con più probabilità in tali soggetti.

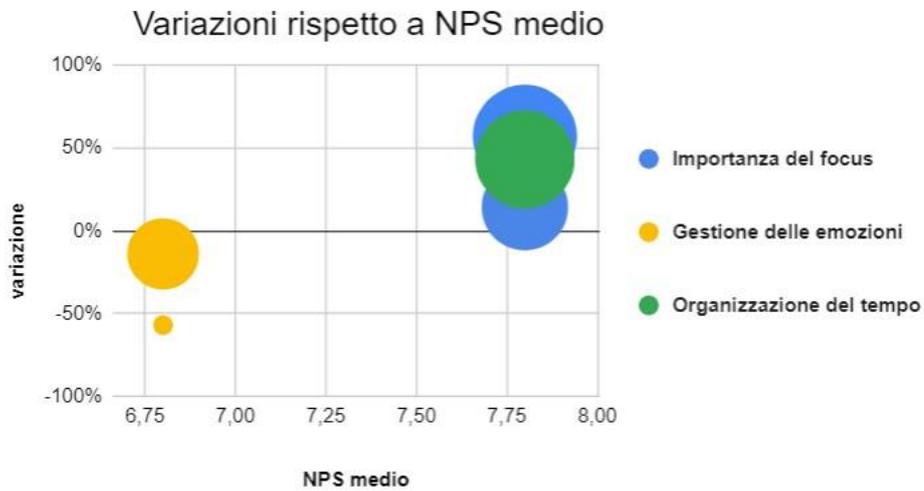
A seguire si riporta una tabella esemplificativa delle categorie dei contenuti con la relativa media degli indici di gradimento (NPS medio) e un grafico riguardante le variazioni riscontrate nei quesiti strettamente connessi alle categorie dei contenuti individuati.

Categoria	Contenuto formativo	Tab. III. 3 NPS medio
Importanza del focus	Tutto è possibile, non il multitasking!	7,8
	Una novità intuitiva	
	Misura indietro, non in avanti!	
Gestione delle emozioni	Come rendere lo stress tuo amico	6,81
	Etichetta le tue emozioni	
Organizzazione del tempo	To do or not to do?!..To-do list!	7,8
	E tu quale calendario scegli?	
	Che tipo di energia hai?	

Analisi delle domande del questionario per categoria



Il grafico seguente riassume sinteticamente i risultati relativi alle variazioni rilevate rispetto al valore NPS medio per categoria di contenuti formativi.



Pertanto dai dati rilevati, dai risultati evidenziati e discussi si presume che l' utilizzo del dispositivo per condividere i contenuti formativi non solo sia stato utile per i soggetti, ma abbia apportato anche un cambiamento in relazione alle variazioni e annesse connessioni precedentemente citate avvalorando lo studio sperimentale condotto.

Conclusioni

La domanda di ricerca dello studio sperimentale aveva l' intento di valutare la possibilità di implementazione della produttività individuale attraverso la somministrazione di contenuti formativi.

Lo studio è stato condotto su due organizzazioni, nello specifico “ TechSoup ” e “ Il Faro Sociale ” assimilabili per caratteristiche e scelte volutamente per avere un campione di riferimento e di confronto; successivamente sono stati selezionati per entrambe le organizzazioni i soggetti più in linea con la figura del knowledge worker in quanto oggetto di studio.

I partecipanti selezionati hanno compilato un questionario all' inizio e alla fine dello studio. Nell' intervallo di tempo tra la somministrazione dei due questionari sono avvenuti settimanalmente gli invii degli 8 contenuti formativi (aggregati poi in categorie per una successiva analisi) attraverso “ MailerLite ” e contemporaneamente la rilevazione dell' indice di gradimento di tali contenuti con il tool “ Impacta ”.

Grazie all' utilizzo di tali dispositivi è stato possibile condividere e raccogliere tutti i dati relativi allo studio.

Analizzando sinteticamente i risultati già anticipati nel capito precedente, si evidenzia che nei questionari la media ottenuta è stata superiore a 3 con riferimento alla Scala Likert (da 1 “ per nulla d' accordo ” a 5 “ totalmente

d' accordo ”) e nel dettaglio il quesito con il punteggio medio minore (1, 72) è stato “ Ho definito degli indicatori per auto-valutarmi ” al contrario quello con il punteggio medio maggiore (4,71) è stato “ Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere ”.

Si è andati inoltre a calcolare le singole variazioni tra il questionario finale e iniziale per ogni quesito assegnato ottenendo una variazione maggiore in negativo (-86%) per il quesito “ Posiziono i compiti più gravosi nei momenti in cui so di avere più energia ” rispetto alla variazione maggiore in positivo (57%) nel quesito “ Ritengo che le notifiche sullo smartphone siano una pericolosa distrazione e pertanto sto facendo di tutto per evitare di riceverle quando non voglio ”.

Riguardo invece gli 8 contenuti formativi si è andati ad analizzare l' indice di gradimento (Net Promotive Score - NPS) rilevando una media di 7,56 per cui il valore massimo (8,73) è stato attribuito al contenuto “ Tutto è possibile, non il multitasking ” mentre il valore minimo (6,70) è relativo a “ Come rendere lo stress tuo amico ”.

L' analisi più interessante è risultata dalla correlazione degli indici di apprezzamento dei contenuti formativi, aggregati in categorie in base agli argomenti trattati, e delle variazioni di alcuni quesiti del questionario.

Come descritto precedentemente per tale analisi i contenuti formativi sono stati aggregati in tre categorie distinte per argomenti trattati e nel dettaglio si è rilevato

che la categoria “ Importanza del focus ” (a cui corrispondono i seguenti contenuti formativi “ Tutto è possibile, non il multitasking! ”, “ Una novità intuitiva ”, “ Misura indietro, non in avanti! ”) ha ottenuto un indice di apprezzamento complessivo nella media di 7,8 ed è stata trovata una correlazione con due quesiti del questionario per cui vi sono state variazioni positive; nello specifico “ Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere ” (14%), “Ritengo che le notifiche sullo smartphone siano una pericolosa distrazione e pertanto sto facendo di tutto per evitare di riceverle quando non voglio (57%).

Per la categoria “ Gestione delle emozioni ” (la quale include i contenuti “ Come rendere lo stress tuo amico ” e “ Etichetta le tue emozioni ”) l’ indice di gradimento medio ottenuto è stato di 6,8 e a tale categoria sono stati correlati i quesiti “ Ritengo che lo stress non sia sano e pertanto sono focalizzato nel mettere in pratica strategie per ridurre lo stress sul lavoro ” (-14%) e “ Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso ” (-57%).

L’ ultima categoria riguarda l’ “ Organizzazione del tempo ” (la quale include i contenuti formativi “ To do or not to do?!..To-do list! ”, “ E tu quale calendario scegli? ”, “ Che tipo di energia hai? ”) per cui l’ indice di gradimento medio è stato di 7,8 per i quali sono risultati affini i quesiti del questionario “ Analizzo con attenzione il modo in cui impiego il mio tempo lavorativo ”(43%) e “ Mi sforzo

per far sì che tutti i miei impegni siano registrati nel mio calendario digitale ”
(43%).

Dall’ analisi si rileva inoltre che il campione interessato nei risultati elencati precedentemente è stato caratterizzato da un’ esperienza lavorativa maggiore di 6 anni e da soggetti a capo di una o più persone.

Di fatto da tale analisi combinata dei dati risulta che gli indici di apprezzamento dei contenuti formativi aggregati per categorie hanno determinato delle variazioni nei questionari e quindi l’ esperimento ha evidenziato che il dispositivo utilizzato può essere efficace nell’ implementare la consapevolezza riguardo le buone pratiche che possono migliorare la produttività individuale attribuendo dunque una risposta positiva alla domanda di ricerca in merito alla possibilità di implementare la produttività individuale attraverso la somministrazione di contenuti formativi.

Perciò quanto evidenziato dallo studio avvalorata le caratteristiche proprie della padronanza personale (Senge, 1990) come una disciplina intenta a chiarire e approfondire la visione personale, concentrando le proprie energie e avendo una visione obiettiva della realtà attraverso un processo di crescita e apprendimento. È indiscusso che i limiti noti ed evidenti dello studio sono stati il campione di piccole dimensioni considerando anche i soggetti che purtroppo non lo hanno portato a termine, il numero ridotto di contenuti formativi, l’ impossibilità di analizzare nel dettaglio la metodologia di apertura dei contenuti formativi e la

correlazione in termini di analisi statistica più dettagliata, ma nonostante ciò lo studio mostra delle evidenze per cui il dispositivo risulta promettente però si reputa necessario effettuare ulteriori analisi attraverso l' estensione del campione, l' aumento dei contenuti formativi e l' introduzione di un' analisi di correlazione più specifica affinché rafforzino la validità di queste prime evidenze.

Bibliografia

Argyris, C., Shon, D.A Shon (1998) *Teoria e metodo dell' apprendimento organizzativo*, Guerini

Bell, D. (1973) *The Coming of Post –industrial Society. A Venture of Social Forecasting, The practice Turn in Contemporary Theory*, Basic Books, New York

Bell, D. (1980) *The Social Framework of Information Society* in F. Forester (edited by) *Microelectronics Revolution*, Blackwell, Oxford

Casonato, R. & Harris, K. (1999) “*Can an Enterprise Really Capture “Tacit Knowledge”?: We Answer Two Top Questions on Knowledge Management from the Electronic Workplace 1999 Conference*” Gartner Group Research Note Select Q&A 16th March

Castells M. (1989) *The Informational City: information Technology, Econic Restructuring and the Urban – Regional Proces* , Blackwell, Oxford

Castells M. (2002) *La nascita delle società in rete*, Egea, Milano

Cocoza, A. (2006) *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l' organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Franco Angeli, Milano

- Cocozza, A. (2012) *Comunicazione d' impresa e gestione delle risorse umane. Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose* , Franco Angeli, Milano
- Cocozza, A. (2014) *Innovazione, sviluppo organizzativo e knowledge worker* , Sviluppo & Organizzazione, 261: 33-43
- Corbetta, P. (2003) *La ricerca sociale: metodologie e tecniche – I paradigmi di riferimento*, Il Mulino, Bologna
- Corbetta, P. (2003) *La ricerca sociale: metodologie e tecniche – Le tecniche quantitative*, Il Mulino, Bologna
- Corbetta, P. (2003) *La ricerca sociale: metodologie e tecniche – Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna
- Davenport T., Prusak L. (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business Scholl Press, Cambridge
- Drucker ,P. (1957), *Landmarks of Tomorrow: A report on the New Post – Modern World*, Harper & Brothers, New York
- Drucker, P. (1995) *The age of social trasformation*, Centre canadien de gestion
- Drucker, P. (1969) *The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society*, Butterworth – Heinemann Ltd, London

- Drucker, P. (1993) *Post – capitalist Society*, HarperBusiness, New York
- Drucker, P. (1994) “ Knowledge Work and Knowledge Society. The Social transformations of this Century, Harvard University’s John F. Kennedy School of Government on May 4
- Kuhn (1962) *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino
- Marshall A. (1987) *Principi di economia*, UTET, Torino
- Mattelart, A. (2002) *Storia della società dell’ informazione*, Einaudi, Torino
- Pastore, G. (2016), *Knowledge Management, Learning organization e knowledge worker* , Research Gate
- Senge, P. (1990), *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori, Milano
- Touraine, A. (1970) *La società post – industriale*, Il Mulino, Bologna
- Touraine, A. (1993) *Critica della modernità* , Il saggiatore, Milano
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study as a Serious Research Strategy*. Knowledge
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study Crisis: Some Answers*. *Administrative Science Quarterly*

Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. In *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications

Yin, R. K. (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations*. Evaluation

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth ed.): Sage publications.

Kaltenecker S. (2015) *Leading self - organization teams, Workbook for Lean & Agile Professionals*

Sitografia

https://www.treccani.it/enciclopedia/produttivita_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (data consultazione 31/03/2023)

https://www.treccani.it/enciclopedia/efficacia_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=In%20diritto%2C%20idoneit%C3%A0%20di%20un,con%20la%20sua%20valida%20conclusione (data consultazione 31/03/2023)

https://www.treccani.it/enciclopedia/efficienza-economica_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (data consultazione 31/03/2023)

<https://www.ilfarosociale.it/chi-siamo2/> (data consultazione 02/04/2023)

<https://page.techsoup.it/chi-siamo/#mission> (data consultazione 02/04/2023)

<https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-improve-your-productivity-at-work> (data consultazione 31/01/2023)

<https://www.entrepreneur.com/living/boost-your-productivity-with-these-9-time-management-tips/432430> (data consultazione 31/01/2023)

<https://www.entrepreneur.com/living/boost-your-productivity-with-these-9-time-management-tips/432430> (data consultazione 01/02/2023)

<https://jamesclear.com/mental-drag> (data consultazione 01/02/2023)

<https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU> (data consultazione 02/02/2023)

<https://jamesclear.com/productivity> (data consultazione 02/02/2023)

<https://www.scienceofpeople.com/the-emotion-wheel-how-to-use-it-and-master-your-emotions/> (data consultazione 03/02/2023)

<https://jamesclear.com/measure-backward> (data consultazione 03/02/2023)

Allegato A – Questionario

1 2 3 4 5⁵

- 1) Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso.
- 2) Mi sforzo per raggiungere la perfezione anche se so che gli umani non sono mai perfetti.
- 3) Considero errori o eventi imprevisti come opportunità per imparare.
- 4) Applico un atteggiamento autocritico.
- 5) Quando si verificano problemi, sono disposto a riflettere su come ho contribuito a questi.
- 6) Chiedo regolarmente un feedback alle persone con cui lavoro.
- 7) Chiedo esplicitamente consigli per migliorare.
- 8) Il lavoro è al centro della mia attenzione.
- 9) Mi impegno per completare tutti i compiti che ho deciso di svolgere.
- 10) Ho definito degli indicatori per auto-valutarmi.
- 11) Mi impegno alacremente per evitare di essere multitasking sul lavoro.

⁵ scala Likert da 1 “per nulla d’ accordo” a 5 “totalmente d’ accordo”

1 2 3 4 5⁶

- 12) Presto molta attenzione a definire con chiarezza le diverse priorità dei miei compiti.
- 13) Mi sforzo per far sì che tutti i miei impegni siano registrati nel mio calendario digitale.
- 14) Posiziono i compiti più gravosi nei momenti della giornata in cui so di avere più energia.
- 15) Ritengo che lo stress non sia sano, e pertanto sono focalizzato nel mettere in pratica strategie per ridurre lo stress sul lavoro.
- 16) Ritengo che le notifiche sullo smartphone siano una pericolosa distrazione e pertanto sto facendo di tutto per evitare di riceverle quando non voglio.
- 17) Analizzo con attenzione il modo in cui impiego il mio tempo lavorativo.
- 18) Da quanti anni lavori? <1 / 1 – 5 / 6 -10 / 11 – 20 / >20
- 19) Sei il/la Capo/a di una o più persone? Sì / No

⁶ scala Likert da 1 “per nulla d’ accordo” a 5 “totalmente d’ accordo”

Allegato B - Il mio obiettivo⁷

1 2 3 4 5

Ho già dedicato molto tempo allo sviluppo di me stesso.

Capisco chiaramente cosa significa iniziare da me stesso.

Mi sforzo per raggiungere la perfezione anche se so che gli umani non sono mai perfetti.

Considero errori o eventi imprevisti come opportunità per imparare.

Applico un atteggiamento autocritico.

Quando si verificano problemi, sono disposto a riflettere su come ho contribuito a questi.

Mostro un profondo rispetto per le persone più anziane che hanno investito molto nello sviluppo di se stessi.

Chiedo regolarmente il loro punto di vista.

⁷ Kaltenecker S. (2015) *Leading self - organization teams, Workbook for Lean & Agile Professionals*. Scala likert da 1 “per nulla d’accordo” a 5 “totalmente d’ accordo”

1 2 3 4 5

Chiedo regolarmente un feedback alle persone con cui lavoro.

Chiedo esplicitamente consigli per migliorare.

Prendo il loro consiglio come un' opportunità per iniziare piccoli
mutedvoli esperimenti.

Valuto consapevolmente i miei esperimenti chiedendo alle persone
intorno a me le loro prospettive.

Allegato C - Valutazione del micro-management⁸

1 2 3 4 5

Il lavoro quotidiano è al centro della mia attenzione.

Sono impegnato a svolgere tutti i miei compiti.

Aiuto il mio team ovunque posso.

Sono l' unico punto di contatto per i nostri stakeholder.

Faccio tutto il possibile per proteggere il mio team dagli interventi esterni.

Appena mi rendo conto di ciò che è necessario al momento, lo faccio.

Ho stabilito un sistema per le relazioni regolari.

Facilito tutte le riunioni.

I membri del team sono obbligati a intensificare i problemi il prima possibile.

Ho regolari conversazioni faccia a faccia con tutti i membri del team.

Ho una serie chiara di parametri per misurare le prestazioni di tutti.

⁸ Kaltenecker S. (2015) *Leading self - organization teams, Workbook for Lean & Agile*

Professionals. Scala likert da 1 "per nulla d' accordo" a 5 "totalmente d' accordo"

1 2 3 4 5

Effettuo valutazioni regolari delle prestazioni con ogni membro del team.

Ho definito gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicators - KPIs) per valutare ogni membro del team.

Allegato D - Valutazione del macro-management⁹

1 2 3 4 5

Il valore aggiunto è al centro della mia attenzione.

Ho definito un chiaro catalogo di servizi di leadership.

Mi concentro non solo sul mio team ma anche su un flusso di valori finale.

Mi allineo continuamente con i miei colleghi sul flusso di valore.

Faccio tutto il possibile per fornire confini chiari per il mio team.

Responsabilizzo il mio team dando loro libertà di agire.

Offro abbastanza opportunità per aumentare le nostre capacità.

Capisco il concetto di leadership come uno sport di squadra e faccio tutto ciò che

posso per incoraggiare la leadership a tutti i livelli.

⁹ Kaltenecker S. (2015) *Leading self - organization teams, Workbook for Lean & Agile*

Professionals. Scala likert da 1 “per nulla d’ accordo” a 5 “totalmente d’ accordo”

Fornisco un contesto di supporto in termini di informazione, istruzione e riconoscimento.

Ho stabilito chiare autorità decisionali.

Abbiamo impostato una cadenza di incontri per coordinare i nostri sforzi.

Abbiamo concordato alcune metriche per misurare i nostri progressi.

Sono consapevole delle potenziali contraddizioni tra ciò che pratico e ciò che dico.

Chiedo regolarmente un feedback sul mio ruolo.

Sono impegnato al 100% per l' autosviluppo e il continuo miglioramento.

Allegato E – Contenuti formativi

1) Tutto è possibile, non il multitasking!

“ Il multitasking non è umanamente possibile” afferma il Dr. Earl K. Miller, professore di neuroscienze al Picower Institute for Learning and Memory at the Massachusetts Institute of Technology.

Il cervello può illudersi di poterci riuscire, ma risulta davvero duro gestire più pensieri contemporaneamente e relativi a compiti diversi.

Prova a focalizzare un' operazione alla volta che sia per 5 minuti o un' ora.

(Per approfondire: <https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-improve-your-productivity-at-work>)

2) To do or not to do?!.. To-do list!

Saper dare la giusta priorità alle cose da fare a lavoro influisce sul tempo dedicato alle attività e sul successo complessivo, per questo è utile creare una lista di cose da fare; assicurandosi di ordinare le attività secondo gli obiettivi e in relazione a ciò che risulta più rilevante e urgente. Usa le 4 D “Do, Defer (Delay), Delegate

and Delete” (Fare, Rinviare (Ritardare), Delegare ed eliminare) e prova a collocare un’ attività o progetto in una di queste categorie.

(Per saperne di più <https://www.entrepreneur.com/living/boost-your-productivity-with-these-9-time-management-tips/432430>)

3) E tu quale calendario scegli?

I calendari online sono un grande e utile strumento per gestire con praticità la lista di cose da fare, contrassegnare date ed eventi importanti, impostare promemoria, creare blocchi temporali, ecc.

La parte migliore è che i calendari online sono accessibili da più dispositivi così da averli sempre a portata di mano per aggiornamenti in tempo reale e non perdere mai di vista un appuntamento!

(Per approfondire <https://www.entrepreneur.com/living/boost-your-productivity-with-these-9-time-management-tips/432430>)

4) Che tipo di energia hai?

Sei operativo appena sveglio o nel corso delle prime ore del giorno? Sei creativo di prima mattina oppure subito dopo pranzo?

Oltre ad organizzare le tue attività in base alle priorità degli impegni e delle scadenze, prova a pensare in quali momenti della giornata ti senti più energico! Quasi ogni strategia di produttività ci ossessiona nel gestire il nostro tempo al meglio, ma il tempo è inutile se non si ha l'energia necessaria per completare il compito su cui si sta lavorando perciò gestisci accuratamente la tua energia.

(Scopri di più <https://jamesclear.com/mental-drag>)

5) Come rendere lo stress tuo amico

Oggi voglio condividerti questa nuova pillola.

Kelly McGonigal, psicologa di Stanford, sostiene che come pensi e agisci può trasformare il modo di sperimentare lo stress.

Se concepisci lo stress come un alleato, esso può:

1. aumentare i livelli di energia ed farti affrontare con successo diverse situazioni

2. aumentare la tua attenzione quando sotto pressione
3. farti imparare dalle esperienze e renderti più resiliente

(Guarda questo <https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU>)

6) Una novità intuitiva

La tendenza a distrarsi è primordiale quindi perdonati se lo fai.

Prova questa semplice strategia: spegni il telefono o attiva la modalità aereo o silenzioso, lascialo in un'altra stanza o sulla scrivania del tuo collega o in alternativa riponilo da qualche parte fuori dalla tua vista.

Questa semplice strategia eliminerà la necessità di controllare i messaggi di testo, notifiche dai vari social ed incrementerà istantaneamente la tua produttività, poiché le chat, le email e le notifiche in arrivo sono tutte piccole interruzioni che finiscono per distrarti e richiedere più tempo del previsto.

(Per saperne di più <https://jamesclear.com/productivity>)

7) Etichetta le tue emozioni

Lo psicologo Robert Plutchik ha sviluppato la ruota delle emozioni negli anni '80 e ha scoperto che le emozioni non sono solitarie o arbitrarie, ma iniziano con uno

stimolo e finiscono in un comportamento; proprio come i colori complementari creano una spinta visiva e una trazione allo stesso modo fanno le emozioni complementari.

Identificare preventivamente e dare un nome alle emozioni aiuta ad autoregolare: comprendere le sottigliezze e le sfumature di ciò che si prova aiuta lo sviluppo di intelligenza emotiva così da agevolare l'autocontrollo e reindirizzare il proprio comportamento.

Mentre provi qualcosa chiediti: Cosa può insegnarti questa emozione? Ci sono emozioni più profonde che stai provando? Quando percepisci questa emozione? Cosa la scatena?

(Per saperne di più <https://www.scienceofpeople.com/the-emotion-wheel-how-to-use-it-and-master-your-emotions/>)

8) Misura indietro, non in avanti!

Se si vogliono risultati diversi o migliori, occorre fare qualcosa di diverso, ma cosa?

Spesso rispondiamo concentrandoci su un risultato e fissando un obiettivo, ma quando si tratta di determinare i miglioramenti che possiamo fare in questo

momento, misurare all'indietro è la strada da percorrere che permette di rilevare anche i comportamenti automatici meno probabili da notare. Lascia che i risultati recenti guidino le tue azioni future.

Un' autovalutazione è un buon metodo per avere una misura di ciò che si è fatto, ma ci sono vari strumenti che permettono di avere una misura delle azioni dei membri del team, ad esempio DeskTime, Toggl o Clockify.

(Per saperne di più <https://jamesclear.com/measure-backward>)

Ringraziamenti

Grazie al docente per la possibilità di sviluppare una tesi sperimentale su una tematica interessante e nuova; grazie a chi mi ha supportato e sopportato durante questo lungo percorso; grazie alla mia famiglia, a Ejup, alle amiche Federica, Francesca, Serena, Miriana, Manuela, Giovanna, Veronica, Matilda e Kalthoum.

Con l'auspicio che possa mettere in pratica le conoscenze acquisite e continuare ad acquisirne di nuove... Ad maiora semper!