SCHEDA DEL MODULO

Guidare senza autorità: coinvolgere chi non dipende da te

Modulo adattivo | ~20 min

Il lavoro per progetti e trasversale si è diffuso ovunque, e tre team trasversali su quattro falliscono almeno tre dei loro cinque obiettivi, secondo la Harvard Business Review. Il modulo si rivolge a chi deve ottenere impegno senza potere formale, e anche ai manager gerarchici ai cui team si chiede collaborazione. Offre tre gesti precisi: il contesto prima della richiesta, le monete di scambio di Cohen e Bradford e l'accordo negoziato a tre, formulato e datato.

OBIETTIVI DIDATTICI

01 Distinguere l'obbedienza ottenuta con il potere dall'impegno volontario, e costruire la propria legittimità su missione, competenza e relazione.

02 Individuare le monete di scambio che contano per ogni persona e per il suo manager, prima di formulare una richiesta.

03 Negoziare un accordo a tre, con il collaboratore e il suo manager gerarchico, e formularlo con una data e in modo reciproco.

04 Far durare l'accordo mantenendo le promesse, rendendo visibili i contributi e affrontando presto il disimpegno.

DESTINATARI

Capi progetto, referenti e coordinatori, e manager ai cui team si chiede collaborazione.

- **Prerequisito:** nessuno

SVOLGIMENTO DEL MODULO

In autonomia, con un allenamento adattato a chi apprende.

1 **Autovalutazione**: su 9 dimensioni, per fare il punto sulle proprie pratiche e orientare l'allenamento.

2 **Video dell'esperto**: di 10 minuti, con 3 pause di riflessione.

3 **Casi pratici**: 2 primi casi scelti in base all'autovalutazione, poi altri 16 facoltativi. Ogni risposta riceve un riscontro didattico: i suoi effetti e una pista per migliorare.

4 **Impegno con una data**: un'azione da provare, scritta dal partecipante o scelta tra le proposte.

5 **Scheda promemoria da scaricare**: punti chiave, domande, impegno, note personali e checklist.

VALUTAZIONE E COMPLETAMENTO

Soglia: 80%

Il punteggio tiene conto delle risposte ai casi pratici, dell'impegno formulato e, se previsto, delle attività di apprendimento complementari. Per completare il modulo servono un impegno e un punteggio di almeno 80%.

METODI & MODELLI

- Tre fonti di legittimità (missione, competenza, relazione) e il contesto prima della richiesta – metodo Afthonios
- Monete di scambio – secondo Cohen e Bradford
- L'accordo a tre: manager trasversale, collaboratore, responsabile gerarchico – metodo Afthonios
- Tre pratiche per far durare l'accordo – metodo Afthonios

FONTI & RIFERIMENTI

- Behnam Tabrizi, Harvard Business Review (2015): tre team trasversali su quattro non raggiungono almeno tre dei loro cinque obiettivi
- PMI France, Baromètre 2026 du management de projet: la comunicazione indicata dal 58% come competenza più determinante
- Allan R. Cohen e David L. Bradford, Influence Without Authority (1990, 3ª edizione 2017)
- Edward Deci e Richard Ryan, teoria dell'autodeterminazione; meta-analisi di Van den Broeck et al., Journal of Management (2016)

Modulo creato da Afthonios.com.

Contenuto verificato il 13 ottobre 2026