SCHEDA DEL MODULO

Guidare il team nell'incertezza: tre forme di coraggio

Modulo adattivo | ~20 min

In un ambiente che i ricercatori chiamano BANI – fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile –, nulla si pianifica più a diciotto mesi, e la rotta non si decide più solo dall'alto. Questo modulo nomina tre forme di coraggio: collaborare, innovare con l'intelligenza artificiale (IA), decidere senza certezze. Si chiude sul nocciolo della questione – riconoscere la paura che decide al posto nostro, e le tre molle che permettono di agire nonostante essa.

OBIETTIVI DIDATTICI

01 Condividere la responsabilità invece di portare tutto da soli: raccogliere i pareri, delegare con un mandato chiaro.

02 Sperimentare l'IA su piccola scala – un compito reale, due settimane, una persona che verifica e approva – e condividere successi e insuccessi.

03 Decidere invece di subire: insieme quando è possibile, da soli quando serve, poi correggere il tiro.

04 Nominare la paura che decide al posto nostro, e appoggiarsi sulla convinzione piuttosto che sulla costrizione.

DESTINATARI

Manager che vogliono collaborare, innovare e decidere al ritmo di un ambiente che non si pianifica più.

- **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.

UN ESEMPIO TRA I CASI PRATICI PROPOSTI

Sei responsabile di sette addetti all'accoglienza. A gennaio l'accoglienza aprirà alle 8 invece che alle 9. Presenti il tuo piano dei turni al team e chiedi: «Osservazioni?» Nessuno risponde, anche se di solito il team si esprime volentieri. Il piano può ancora cambiare per due settimane. Che cosa fai?

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

- Negoziazione basata sui principi — Roger Fisher & William Ury (Harvard)
- BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible: fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile) — Jamais Cascio (2018)
- BATNA — soluzione di ripiego
- Muscolo della richiesta — metodo Afthonios

FONTI & RIFERIMENTI

- McKinsey — i manager dedicano in media il 37% del loro tempo a prendere decisioni; il 61% ritiene che questo tempo sia impiegato male
- Microsoft & LinkedIn — «Work Trend Index» (2024): le organizzazioni che valorizzano le competenze in intelligenza artificiale attraggono più talenti
- Roger Fisher & William Ury — negoziazione basata sui principi, Harvard Negotiation Project
- Jamais Cascio — ideatore del modello BANI (2018), evoluzione del modello VUCA

Modulo creato da Afthonios.com.

Contenuto verificato il 5 novembre 2026