

Marina Capizzi, Tiziano Capelli

NON MORIRE DI RIUNIONI

**UN METODO EFFICACE PER ORGANIZZARE SMART MEETING
CHE FANNO BENE ALLE PERSONE E AL BUSINESS**



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Marina Capizzi, Tiziano Capelli

**NON
MORIRE DI
RIUNIONI**

**UN METODO EFFICACE PER ORGANIZZARE SMART MEETING
CHE FANNO BENE ALLE PERSONE E AL BUSINESS**

FrancoAngeli

Ideazione immagini e testi di Marina Capizzi e Tiziano Capelli

Illustrazioni di Barbara Trinca

Impostazione della cover: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

7 **Apertura**



45 **Le riunioni sono lo specchio delle organizzazioni**



57 **The Meeting Circle: Il Kit**

62 **Regole**

78 **MeetingRadar**

112 **Supporti**

134 **Cerchi**

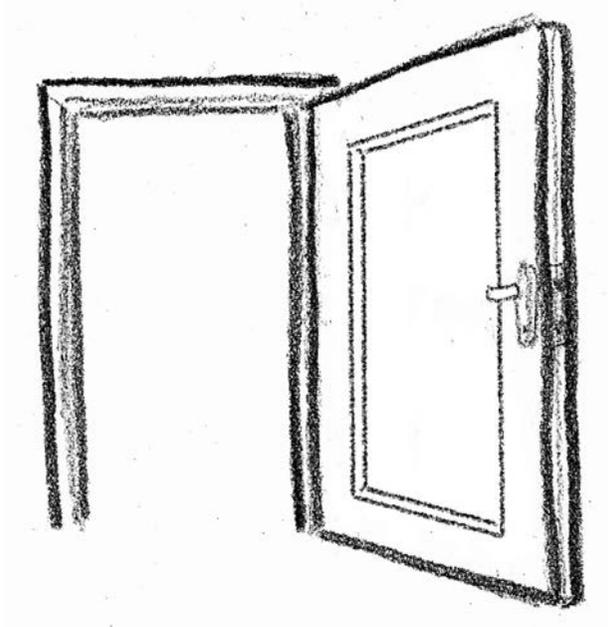


163 **Riunioni & Neuroscienze**



*A tutti coloro che lavorano per alimentare il benessere del business
con il benessere delle persone.*

Apertura



**Sei stanco delle riunioni, così come si fanno?
Ti piace andare subito al punto, capire, risolvere,
e tornare a casa la sera con buone energie in circolo?
Allora questo libro è per te.**

Nelle aziende e nelle organizzazioni, tutti si lamentano delle riunioni: sono troppe, troppo lunghe e inconcludenti. Spesso la differenza tra prima e dopo non è rilevante, mentre rilevanti sono il tempo e le energie sprecate. La riunione tradizionale è un rituale stanco, che si è progressivamente svuotato del proprio significato e della propria funzione. Decine e decine di slide trasformano i partecipanti in spettatori. Riunioni come campi di battaglia. Riunioni generiche – a distanza o in presenza – che fanno solo danni a chi le organizza, a chi vi partecipa, a chi non partecipa ma nutre delle aspettative. Quante ne hai viste?



Con lo smart working sono aumentate anche se sono più focalizzate e più brevi. Ma senza un metodo si fatica a consolidare questo miglioramento.

Purtroppo le riunioni non fanno altro che "mettere in scena" come ci rapportiamo e come lavoriamo tutti i giorni nelle organizzazioni. Anche *fuori* dalle riunioni. Questo libro nasce dalla frustrazione quotidiana di tante persone che si trovano invischiati in riunioni inutili e non sono soddisfatte di come, a loro volta, le progettano e le gestiscono. Persone stanche delle prassi quotidiane che drenano energie personali, risorse economiche e abbassano i risultati. **Insomma, questo è un libro per chi vuole sviluppare il business trovando senso, crescita e benessere nel proprio lavoro. Ti riconosci? Quello delle riunioni è un nodo che non può più essere rimandato. Perché continuiamo a farle nello stesso modo?**



TheMeetingCircle (TMC) è un metodo che **trasforma le riunioni operative in incontri per mandare avanti le cose generando il massimo valore**. Cosa intendiamo per “riunioni operative”? Quelle che servono a **informare, trovare soluzioni, decidere, pianificare e allinearsi**.

Usando TheMeetingCircle le riunioni cambiano così profondamente che, volendo, da ora in poi puoi anche evitare di chiamarle *riunioni*! Cosa c'è di tanto diverso? Facciamo subito qualche esempio.

Ogni incontro – in presenza, a distanza o in una formula mista – ha *un solo* obiettivo concreto ed è concepito, organizzato e gestito per raggiungerlo. Per questo, si coinvolgono *solo* le persone che possono contribuire. I partecipanti sono di volta in volta selezionati in base all'obiettivo, anche trasversalmente all'organizzazione, perché rientrano in una o più di queste categorie: utilizzatori finali, decisori, realizzatori, esperti e impattati. La durata è prestabilita e variabile in funzione della tipologia degli obiettivi: 10' (in piedi) o 25' o 55' o 1h25'. Non di più. Presentazioni e discussioni solo quando necessarie (ci sono tante altre modalità più efficaci e veloci che si possono usare in un meeting!). E alla fine, i partecipanti valutano l'utilità dell'incontro.

Come puoi vedere da queste anticipazioni, TheMeetingCircle cambia radicalmente il modo tradizionale di fare le riunioni – pre, durante, post – sia per chi le organizza sia per chi partecipa.

A proposito, perché lo abbiamo chiamato TheMeetingCircle?

Perché con questo metodo ogni meeting assume idealmente la figura del *cerchio*. Considerato una geometria perfetta fin dall'antichità, è il simbolo della semplicità, della continuità, della simmetria attorno ad un centro.

Con TheMeetingCircle, la riunione si svolge *attorno a quel punto focale*.

Al centro del cerchio, di volta in volta, c'è un solo obiettivo: informazioni da scambiare, problemi/opportunità da capire bene insieme, soluzioni da sperimentare, decisioni da prendere, attività comuni da pianificare, allinearci su quello che stiamo facendo...

Un centro.

E intorno le persone.

Questo è un luogo che noi umani conosciamo bene. Perché nella nostra storia c'è sempre stato un posto con noi intorno a un centro. Un tempo, lì, c'era il fuoco. E dal fuoco è iniziato tutto. Non solo la difesa della vita (perché prova, senza fuoco, a convincere gli animali feroci a non entrare nella caverna per mangiarti...). Ma anche lo sviluppo di ciò che ci distingue da tutto il resto: la parola. E con la parola, riscaldata e rischiarata dai riflessi del fuoco nella notte, abbiamo iniziato a condividere le paure. Abbiamo alimentato la nostra audacia. Messo insieme le forze. Per capire i pericoli, per cogliere opportunità, per imparare dagli errori e dai successi. E, insieme, abbiamo provveduto al nostro benessere. Soprattutto con piccoli gesti. E decisioni continue. Passo dopo passo. Con cadute, conferme e sorprese, abbiamo costruito il futuro.

Con TheMeetingCircle, quindi, ogni riunione si svolge attorno a un *focus* che illumina *un pezzo di lavoro da mandare avanti subito*.

Per questo è stata organizzata una riunione *operativa*.

Dentro al cerchio c'è solo chi può dare un contributo: per vicinanza al problema, competenza, possibilità di decidere.

E tutto il resto? Fuori.

Sarebbe solo una perdita di tempo.

Nessun partecipante e tema che possa de-focalizzare, distrarre o oscurare la chiarezza che il centro irraggia!

Con questo metodo, comprenderai bene, non si organizzano più "riunioni" nel senso tradizionale ma "chiamate" che fanno convergere verso un obiettivo comune, attorno al quale si sosta un tempo breve ma sufficiente per fare insieme un passo avanti.

Come possiamo definire queste chiamate? "Riunione" è una parola così logora...

A noi piace **smart meeting**. Lo troviamo frizzante. Ma se hai un nome più bello, usa il tuo e proponilo anche a noi! (info@primate.consulting)

Passiamo alla parte pratica.

In questo libro c'è un *Kit* che contiene, oltre alle regole e alle modalità d'ingaggio, gli strumenti per progettare, gestire e partecipare in modo *completamente diverso* ad un meeting. Comunque lo chiami, con TheMeetingCircle sarà un incontro organizzato per mandare

avanti le cose, creando un contesto che favorisca e stimoli il contributo di tutti. Ci daranno una mano anche le Neuroscienze. Ma su questo, al momento, non facciamo nessuna anticipazione...

Quindi:

Se sei l'Organizzatore, TheMeetingCircle ti aiuta per prima cosa a chiarire bene il tuo obiettivo (il focus!) e, subito dopo, a capire se il meeting che vuoi convocare è *davvero* necessario: sì, nel *Kit* troverai uno strumento che serve ad eliminare tutte le riunioni inutili.

Se decidi di procedere, usi il MeetingRadar per organizzare e costruire lo smart meeting prendendo dal *Kit* solo i pezzi che ti servono (li devi selezionare dai *Supporti* e/o dai *Cerchi*). Ogni pezzo è un momento di lavoro con proprie caratteristiche e specificità. Prendi solo i pezzi che ti servono e mettili in sequenza, uno dopo l'altro, come se fossero i vagoni di un treno. Questo è *il flusso* che seguirete durante l'incontro. Ogni pezzo è un'attività che vi farà fare un passo avanti fino a realizzare l'obiettivo di quel meeting.

E se serve un pezzo solo? Benissimo, via tutti gli altri!

Se sei un Partecipante, con TheMeetingCircle sarai coinvolto in incontri brevi, il cui obiettivo ti sarà chiaro fin dalla convocazione: saprai da subito anche cosa ti porterai a casa alla fine. Questo ti consentirà di comprendere se la tua partecipazione è coerente o no e, in quest'ultimo caso, potrai agire nel modo migliore per tutti: declinare l'invito e/o farti sostituire da un altro collega. Nessun invitato inutile. Anche perché l'incontro si svolgerà seguendo un flusso che prevede spazi per l'intervento *di tutti*. Grazie a questo, potrai ascoltare, respirare e intervenire senza interrompere e senza lottare per prendere la parola o per farti ascoltare. Se invece tendi ad ascoltare più che a intervenire, sarai stimolato a dare il tuo contributo. Alla fine, tu e gli altri partecipanti valuterete il meeting rispetto all'obiettivo prefissato (se vuoi potrai anche valutare l'utilità del tuo contributo). Così, incontro dopo incontro, diventerete tutti più bravi: chi l'ha organizzato e/o facilitato e chi ha partecipato.

Proviamo a dirlo in sintesi.

TheMeetingCircle favorisce:

- **massima concentrazione** perché ogni incontro ha un solo obiettivo concreto da raggiungere in un tempo predefinito. Questo ti impedisce di perderti in fronzoli e “stretcha” attenzione, ascolto e ideazione (come quando fai stretching dei muscoli!);
- **immediata traduzione in azioni** perché garantisce la presenza delle competenze che servono. Al meeting partecipa solo chi può contribuire: sei lì per mettere a frutto ciò che sai e puoi fare;
- **scambio continuo di feedback** prima, durante e post meeting. Muoversi senza feedback costanti è come spostarsi in una stanza buia che non si conosce pensando di conoscerla alla perfezione... (auguri).

Quindi... focalizzazione, attenzione, finalizzazione con il minimo dello sforzo. L'attenzione senza sforzo è potente perché elimina gli stress inutili.

La condizione migliore per pensare, ascoltare, concludere.

Com'è possibile?

Le caratteristiche del contesto di lavoro (*workplace*) che TheMeetingCircle crea, già a partire dalla convocazione del meeting, sono esattamente quelle che lo psicologo Mihaly Csikszentmihalyi (sì, cognome impossibile... si legge Cik-sent-mi-hai) considera **le condizioni per attivare il Flow nelle persone.**

Sai cos'è il *Flow*?

È lo stato psico-fisico, che lui ha identificato per primo nel 1970, in cui sei così coinvolto in un'attività che nient'altro sembra avere importanza. La mente non vaga, è completamente assorbita da quello che stai facendo. E tutto è molto piacevole. Ma non confonderlo con i momenti in cui ti rilassi! Lo stato di Flow ha a che fare con la sfida, l'impegno, il controllo e l'attenzione. Solo che tutto fluisce nel modo più naturale possibile. Non c'è ansia da prestazione perché vivi a fondo il piacere di ciò che stai facendo. Una libertà e una leggerezza che ti consentono di ottenere il massimo con il minimo sforzo. Anzi, ti capita di finire con più energie di quando hai iniziato! Non è

un caso che il Flow, detto anche “la zona”, sia stato studiato fin dall’inizio in ambito sportivo...

Credi che questi momenti di grazia capitino solo a pochi fortunati o abbiano bisogno di eventi straordinari per verificarsi?

Assolutamente no. Da bambino tu, come tutti, hai passato ore e ore in Flow, e ancora adesso ci torni quando fai qualcosa che ami.

Ma mentre lavori?

Anche mentre lavori ti capita spesso (se non ti capita mai... *Huston, abbiamo un problema...*). Un indizio per capire quando lavori in Flow? Quando dici “sono già passate due ore e non me ne sono neanche accorto!”. Toh. Sei stato molto produttivo e non sei stanco. Il Flow è una condizione naturale ma, grazie agli studi degli ultimi decenni, sappiamo come favorirlo *volontariamente*, dall’esterno, creando un ambiente che lo stimoli e, dall’interno, con la respirazione circolare (questo lo vediamo nell’ultimo capitolo).

Csikszentmihalyi ha sintetizzato il Flow in 9 componenti (in bibliografia trovi diversi libri).

Si parte dalle **tre precondizioni per attivare il Flow individuale e di gruppo**: obiettivi chiari (e comuni, per il team), equilibrio sfide-competenze, feedback. Collegiamoli alle caratteristiche degli smart meeting:

1. **Obiettivi chiari** che presentano una sfida, in modo da dirigere l’attenzione verso un compito che *stretcha* le capacità: l’obiettivo di uno smart meeting è chiaro da subito perché viene comunicato già nella convocazione. Se sei presente è perché sei stato chiamato per mandare avanti un pezzo di lavoro insieme agli altri generando il massimo valore. E questo accade solo se tu e gli altri mettete in campo il meglio di voi: l’intensità è coerente con l’obiettivo.
2. **Equilibrio sfide-competenze** per sentire di potercela fare: per questo, TMC ti aiuta a identificare tutte le competenze che servono – tecniche e non – per realizzare l’obiettivo. Per nostra fortuna, le competenze sono diffuse e puoi trovarle negli utilizzatori finali (chi meglio di loro sa quel che gli serve?), nei realizzatori, decisori, negli esperti, impattati (grande risorsa per scoprire aspetti che si rischia di non considerare). Con le competenze che

servono distribuite intorno al focus è più facile sentirsi all'altezza della sfida! Ma, attenzione. Se le competenze sono eccedenti, inizi ad annoiarti e quello è un meeting *inutile*, o forse no, ma allora hanno sbagliato a invitarti. Se invece le competenze sono insufficienti, l'obiettivo del meeting genera ansia e quindi, anche in questo caso, o l'obiettivo è troppo alto per essere portato a casa nel tempo dato (perché, ad esempio, c'è troppa carne sul fuoco) oppure sono sbagliati i partecipanti. Raggiungere gli obiettivi del meeting è importantissimo perché aumenta il senso di auto-efficacia di tutti e fa venir voglia di porsi obiettivi più sfidanti!

3. **Feedback** in tempo reale o in tempi brevi per consentire di migliorare costantemente. TMC li rende possibili pre-durante-post-meeting. Così, passo dopo passo, si diventa tutti più bravi e aumenta il gusto della sfida (circolo virtuoso!)

Questi tre antecedenti favoriscono l'attivazione del processo di Flow. E quando il Flow si attiva, il nostro stato psico-fisico muta. Le numerosissime ricerche che Csikszentmihalyi ha sviluppato negli ultimi decenni in ambiti molto diversi, lo hanno infatti portato a osservare questi sei **risultati del Flow sulla persona e sui team (tutti molto piacevoli!)**:

4. **Attenzione focalizzata** ma senza sforzo perché libera da preoccupazioni: è chiaro cosa si deve ottenere, la sfida è percepita alla portata e il focus è su questo.
5. **Fusione tra azione e consapevolezza**: in pratica non c'è separazione tra pensieri e azioni: tutto scorre in modo naturale perché mente e corpo lavorano insieme.
6. **Senso di controllo**: smetti di pensare alle cose che dipendono dagli altri: il focus si restringe sul qui e ora, su ciò che puoi-possiamo fare e migliorare usando il feedback. Questo dà una sensazione di potenza, fiducia e calma. Pensa quanta energia positiva si genera quando succede in un team! Possono essere momenti topici dove la sfida è altissima, ma anche il prezioso momento quotidiano in cui ci si riunisce per scambiarsi velocemente le informazioni che servono!
7. **Perdita dell'auto-consapevolezza**: *diventi ciò che fai* e quindi la smetti di preoccuparti di te: il contrario di quando continui a

dire o a pensare “io qui”, “io là”, “io su”, “io giù”... hai presente? Insomma, l’Ego si mette tranquillo! E tu percepisci una forte connessione con gli altri, ti nutri dell’energia in circolo e ti senti parte di qualcosa di più grande.

8. **Destrutturazione del tempo**, il tempo vola: “è già passata un’ora??!”.
9. **Motivazione intrinseca o autotelismo**: vuol dire che ami quell’attività e per questo tendi a farla di più. E più la fai, più migliori e diventi bravo. E più diventi bravo più alzi l’asticella. E quando alzi l’asticella hai più probabilità di sperimentare il Flow. E questo riporta alla prima condizione e chiude il cerchio.

La notizia più bella?

Nello stato di Flow ti liberi e vi liberate di un sacco di orpelli inutili.

Concentrati sull’essenziale. Si va subito al punto.

“È come se la scintilla del pensiero si trasformasse immediatamente in azione”, scrive Csikszentmihalyi.

E questo aumenta il benessere e migliora enormemente le performance individuali e di team.

Perché quando siamo nel Flow siamo *leggeri* e *connessi*. Il team lavora in sintonia trovando la strada giusta senza sforzarsi. Anche in riunione. Questo aiuta a fare meeting molto brevi e molto smart.

E, libero da orpelli e pesi, lo sguardo si alza senza sforzo e vola in alto per vedere l’insieme. E un secondo dopo, se serve, scende rapido sul “punto”: potente, preciso e luminoso come il laser.

Bastano poche parole. I pensieri che vengono a ciascuno fanno fare un passo avanti a tutti.

Magia?

No. Le Neuroscienze ci dicono di no. Loro, il Flow ce lo *spiegano* e ci danno le istruzioni per favorirlo. Ne parliamo più avanti.

Ora l’importante è comprendere che...

**le tre precondizioni che favoriscono
il Flow e i suoi risultati, possono caratterizzare
ogni contesto di lavoro. Basta volerlo.
TheMeetingCircle facilita questi risultati a partire
dalla vecchia riunione, trasformandola in un flusso
che soddisfa i tre antecedenti del Flow.**

Detto con altre parole, TheMeetingCircle crea, nel cuore della vita organizzativa quotidiana, un *workplace* che favorisce significativamente il miglioramento delle performance individuali e collettive: lo *smart meeting*.

E se lo usi quotidianamente, la logica d'ingaggio e le modalità di lavoro utilizzate durante i meeting, modificano gli approcci anche *fuori* dal meeting!

Dirai... E se arrivo stressatissimo e non mi basta entrare in uno *smart meeting* per trovare la concentrazione?

Allora vai avanti a leggere, perché nel capitolo Riunioni & Neuroscienze troverai piccole tecniche per agire direttamente sul tuo Sistema Nervoso Autonomo e favorire l'attivazione dello stato di Flow!

Certo, lo devi *volere*.

Csikszentmihalyi scrive: "i momenti migliori, di norma, occorrono quando il corpo e la mente di una persona sono portati al proprio limite in uno sforzo *volontario* per realizzare qualcosa di difficile e meritevole" (in *Running Flow*, lo trovi nella bibliografia).

Ok, dirai... ma se lo voglio solo io e gli altri no?

Beh, qualcuno deve pur cominciare. I pionieri sono indispensabili per cambiare. Cosa credi, che tutti siano stati contenti quando hanno visto il fuoco per la prima volta? (Questa è una suggestione che ci ha regalato Oscar Farinetti nel suo *Serendipity*, in bibliografia). E poi noi ti diamo un *Kit* che ti aiuta ad "apparecchiare" il meeting in questa direzione.

Dirai, ancora... Sì, ma cosa posso fare io? Queste cose dovete dirle ai miei capi...

È vero, loro sono quelli che dovrebbero iniziare per primi, quelli che prima di tutti e più di tutti dovrebbero *creare le condizioni*. Ma anche tu puoi fare molto: proponilo al tuo capo, sperimenta TheMeetingCircle con i tuoi collaboratori, suggeriscilo ai tuoi colleghi!

Dirai... (non ci molli eh?)... Sì, ma se loro poi mi dicono di no?

Allora vi tenete le vostre riunioni come le avete sempre fatte. E le loro conseguenze. Comprese quelle *fisiche*. Perché le riunioni hanno effetto anche sulla salute.

Non ci credi?

Ma sì che lo sai!

In pratica, quindi, cosa cambia con questo metodo?

• **SPARISCONO LE RIUNIONI CHILOMETRICHE** che si trasci-
nano nel tempo e rimandano le risposte, mentre i problemi si ingran-
discono e le opportunità si perdono. Perché TheMeetingCircle va
usato così: si fanno meeting operativi con un obiettivo specifico *solo*
quando sono necessari per mandare avanti le attività. Anche incontri
molto, molto brevi. Possono bastare pochi minuti. E possono essere
fatti *a tutti i livelli dell'organizzazione e trasversalmente*. Quindi TMC
coinvolge anche le persone che raramente partecipano a una riunion-
e: ad esempio, quelli in prima linea che sono in continuo contatto
con i clienti e, per questa ragione, detengono un patrimonio conoscit-
tivo ed esperienziale pazzesco. Può essere usato anche direttamente
da loro: in negozio, in ufficio, in filiale, in reparto... (percepisci la
potenza?). È consigliato coinvolgere anche gli utilizzatori, interni e
esterni, quando si parla di contenuti che li riguardano. Hai presente?
I destinatari di un report, di un software, di una soluzione. Insomma,
quelli che, di solito, vengono coinvolti solo alla fine, quando il bam-
bino è già bello che fatto. Così stimoliamo un approccio mentale e
relazionale *agile*, che porta ad affrontare subito le questioni laddove
si generano – quando sono ancora piccole, gestibili e risolvibili –
coinvolgendo chi può comprendere bene, sperimentare velocemente
la soluzione/decisione e raccogliere immediatamente i feedback per
capire come va. E se necessario, si migliora la soluzione o la decisio-
ne strada facendo. Insomma, time box, risolvere/decidere con quello
che si ha, e miglioramento *on going*. Così si impedisce alla maggior
parte dei problemi e delle decisioni di diventare Grandi Problemi e
Grandi Decisioni. Vuoi mettere il vantaggio?

E se le persone non possono risolvere il problema o prendere una
decisione perché esulano dalla loro autonomia?

Parte una *delega dal basso* che porta il problema/opportunità sul ta-
volo utile. In questo modo tutta l'organizzazione perde le sue costose
rigidità, e inizia a danzare. Anziché essere imbrigliata solo dalla logi-
ca *top-down push* (chi sta sopra che dice sempre a chi sta sotto cosa
deve fare), attiva anche quella *down-top pull*: chi sta sotto, come un
sensore vispo e vigile, segnala a chi sta sopra problemi e opportunità
con i quali viene in contatto ma che non può risolvere (e che chissà

quando arriverebbero lassù...). Così, chi sta in alto e ha l'autonomia per farlo, interviene e consente di buttare la palla in porta! In questo modo *anche la gerarchia lavora meglio e genera molto più valore: anziché fare da collo di bottiglia, diventa una risorsa* (come in effetti dovrebbe essere).

Rivoluzione!

• **AUMENTANO LE RELAZIONI INTERPERSONALI EVOLUTE**

quelle che ci portano a focalizzarci sul risultato, a pensare in modo essenziale e finalizzato, ad ascoltare, a unire gli sforzi per trovare la strada migliore. Insomma, quelle che fanno star bene tutti e che favoriscono il Flow. In pratica, quando si instaurano relazioni evolute, si porta a casa il miglior risultato nel minor tempo possibile. Le relazioni poco evolute, invece, oltre a farci perdere un sacco di tempo, ci prosciugano le energie e ci inducono malessere. Esempi? Quando *mors tua vita mea*, quando se parli apertamente di una criticità qualcuno si offende, quando devi dare sempre ragione a chi ha il ruolo più alto (o quando tu pretendi di avere sempre ragione perché *hai* il ruolo più alto...). Insomma, quel modo di rapportarci nelle organizzazioni che conosciamo benissimo!

Ma cosa rende "evolute" le relazioni in un'organizzazione?

Innanzitutto, la *filiera del senso*. Troppo criptico? È la presenza di un obiettivo comune chiaro, che ha senso per chi è coinvolto perchè lo vive, e sente che insieme agli altri lo può realizzare, e che – attenzione, questo è il punto che fa la differenza – *genera valore per l'insieme più grande che comprende i clienti/utenti attuali e potenziali*. Ecco la filiera del senso che rende evolute le relazioni in un'organizzazione. Se per te l'obiettivo *ha senso* è facile stare concentrato senza sforzarti. E se puoi contribuire a raggiungerlo e puoi prendere decisioni in merito, ti viene voglia di metterti in gioco e di imparare dagli altri (è così che ce la sfangiamo dalle caverne in poi). E se hai continui feedback che ti consentono di capire se quello che fai, direttamente o indirettamente, soddisfa e attira più clienti, ti viene voglia di migliorare ancora!

Senti senti... ma questo non c'entra con il Flow? Esatto. Sfida, benessere e la percezione di generare valore per il sistema più ampio nel quale lavori. Tre elementi che stimolano il Flow individuale, di gruppo e le relazioni evolute.