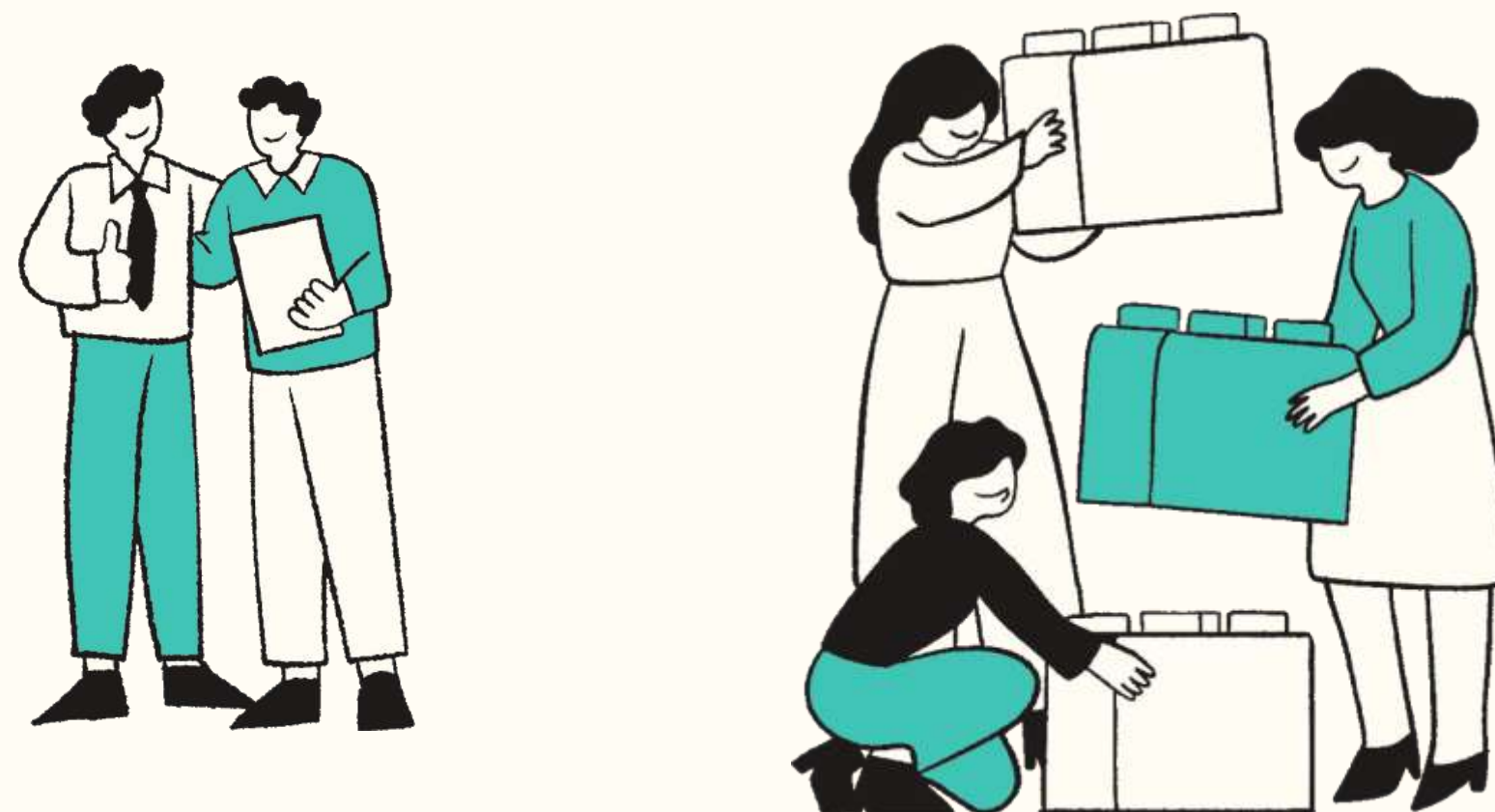
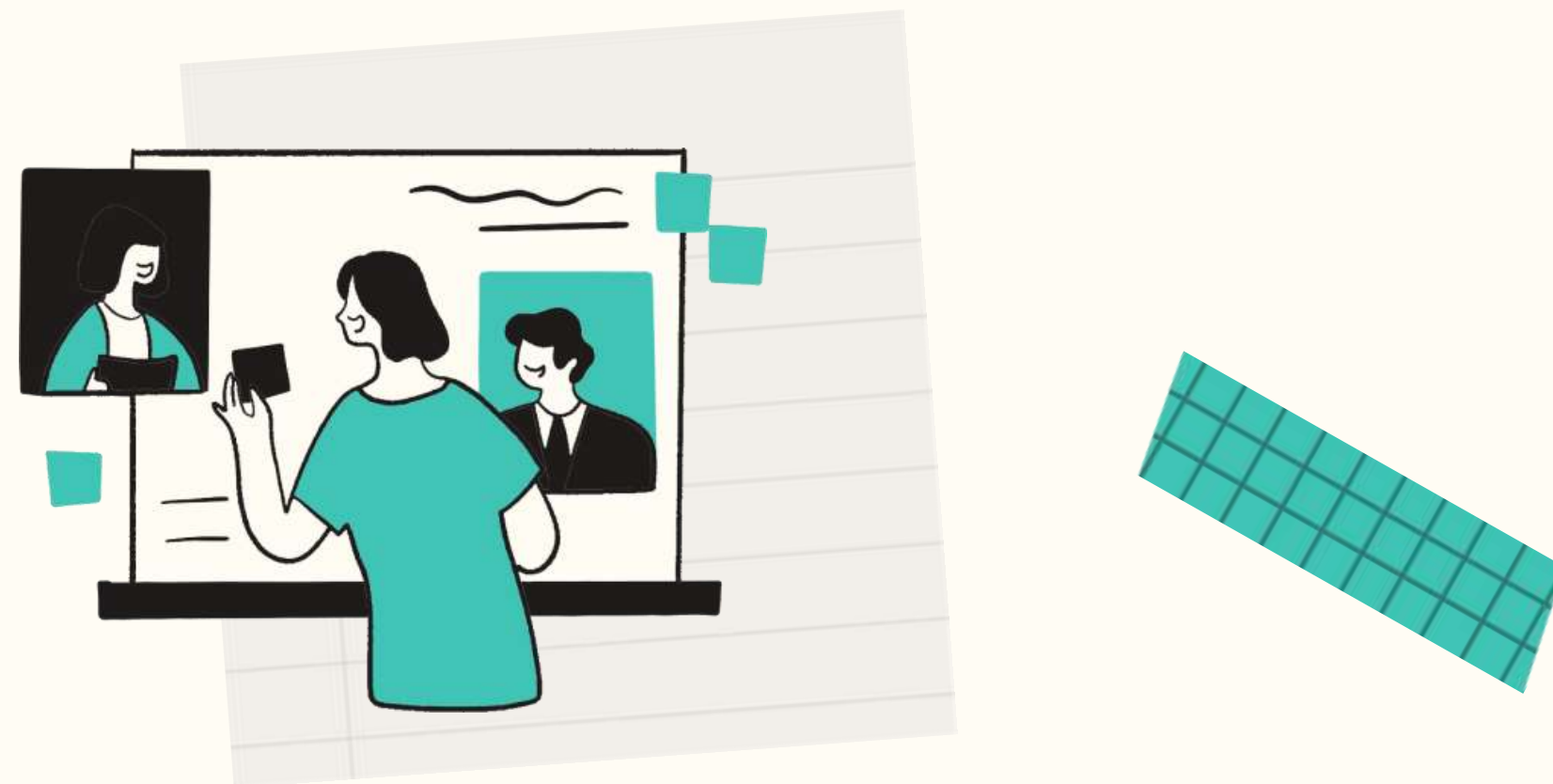


Leadership innovativa

La Leadership innovativa per donne imprenditrici

Monica Margoni

26 settembre 2025
Pieve di Cadore
Confartigianato Belluno



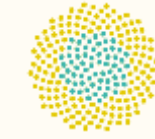
facilitation • coaching • training • organizational design

Hello I'm Monica Margoni,

this is me →



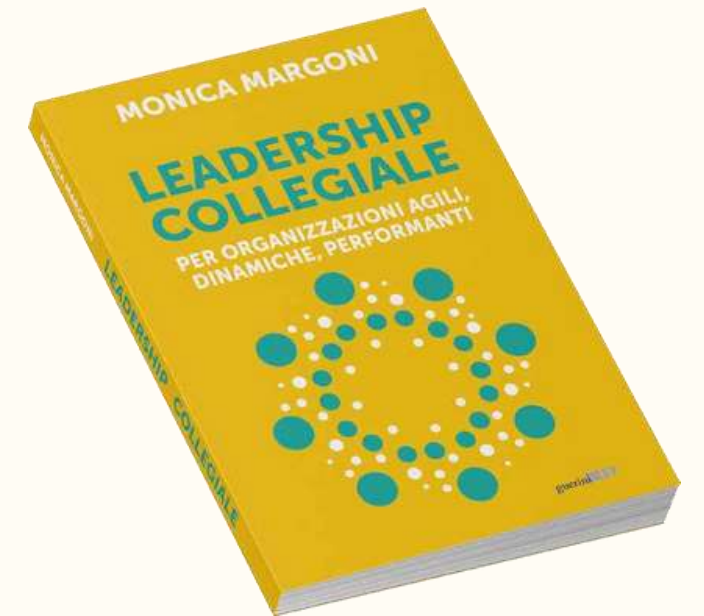
my Brand →



facitalab

Monica Margoni

MY BOOK →



DOMANDE INTRODUTTIVE

Dalla visione dell'organizzazione al cliente...

- Dove vogliamo essere tra 3, 5 o 10 anni?
- Abbiamo le competenze necessarie per affrontare il futuro?
- Come attraiamo, motiviamo e tratteniamo i talenti?
- La Leadership, la Cultura e la Governance favoriscono la collaborazione e l'innovazione?
- I nostri processi sono agili o ci rallentano?
- Impariamo dagli errori, sperimentiamo, apprendiamo?
- Lavoriamo nell'ottica del cliente?
- Stiamo costruendo relazioni di fiducia?
- Che impatto abbiamo, come misuriamo il valore?



Come rendere
possibile
la vitalità?

MESSAGGI CHIAVE

1

Le organizzazioni evolvono

Viene meno il pensiero di poter CONTROLLARE tutto e cresce la FIDUCIA nelle possibilità che si presentano o che proattivamente si cercano. Si INTEGRA quanto si apprende continuamente.

2

Ricerca il proprio scopo, il proprio perchè

Il SENSO è ciò che muove le persone, il MOTIVO per cui si alzano al mattino per andare al lavoro. Ciò mette in moto ENERGIA, INGAGGIO, PRODUTTIVITA'.

3

Una leadership diffusa permette assunzione di responsabilità

Spesso ci chiediamo perché le persone non sono ingaggiate e motivate. Cambiando le STRUTTURE e distribuendo la LEADERSHIP c'è maggiore responsabilità.

Focus sulle strutture!

4

Le persone al lavoro vivono nella loro interezza

Molto dipende da COME guardiamo alle persone: come "svogliate" o "entusiaste di dare un contributo e di attivarsi"? Guardiamo al potenziale e ai talenti. Là dove è il nostro FOCUS lì ci sviluppiamo.

5

Una forma organizzativa orientata al cliente

Molte delle nostre strutture sono autoreferenziali. Processi decisionali lunghi e inefficaci. Creiamo STRUTTURE che diano potere a chi è a contatto col CLIENTE.

L'evoluzione organizzativa è
lo specchio dell'evoluzione della
consapevolezza del leader

Rosso: Branco di lupi
Ambra: Esercito
Arancione: Macchina
Verde: Famiglia
Teal: Organismo vivente.



1

COME EVOLVONO LE ORGANIZZAZIONI

Dal leader potente alla leadership diffusa

Nel corso della storia delle organizzazioni abbiamo vissuto e integrato in noi le qualità delle diverse fasi di evoluzione: dall'impulsività basata sulla paura, per passare al conformismo legato allo status, al merito connesso alle competenze, obiettivi, performance, fino al pluralismo che guarda all'empowerment e al benessere di tutti gli stakeholder per arrivare ad un'organizzazione evolutiva basata sullo scopo, interezza delle persone, leadership diffusa.

Autorità Top Down

Processi stabili, Ruoli formali

Innovazione, Meritocrazia

Empowerment, Valori

Leadership diffusa

Red



Amber



Orange



Green



Teal



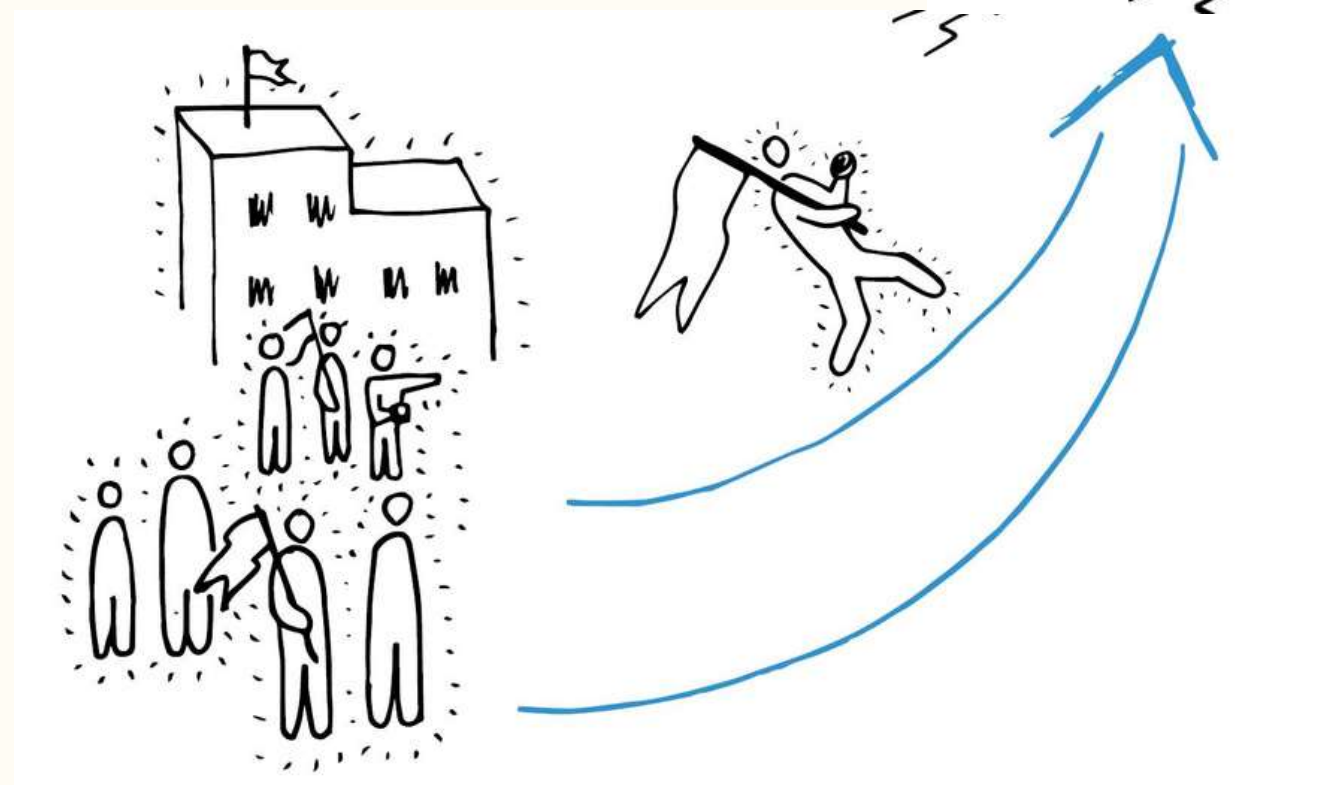
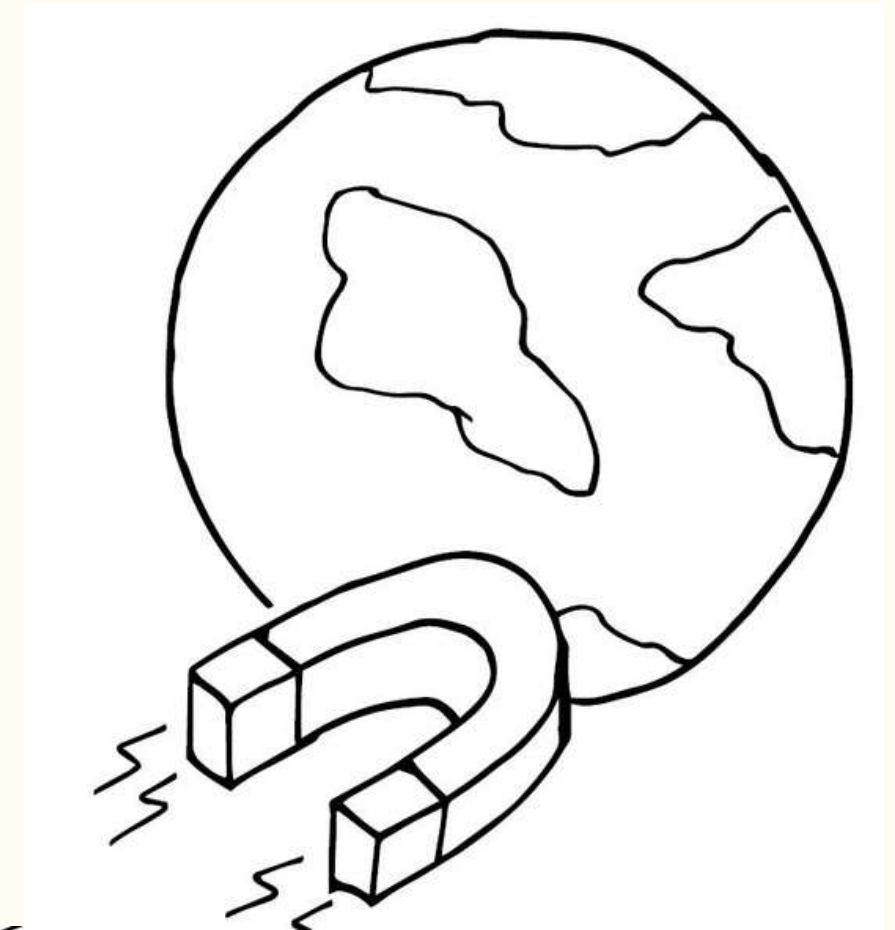
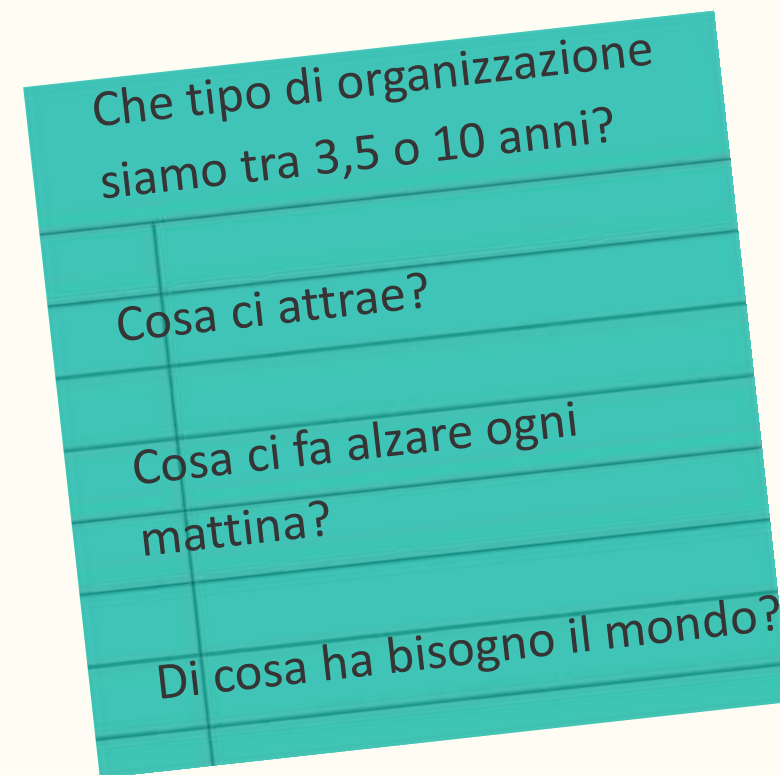
2

RICERCARE IL PROPRIO SCOPO, IL PERCHÉ

Why, What, How...

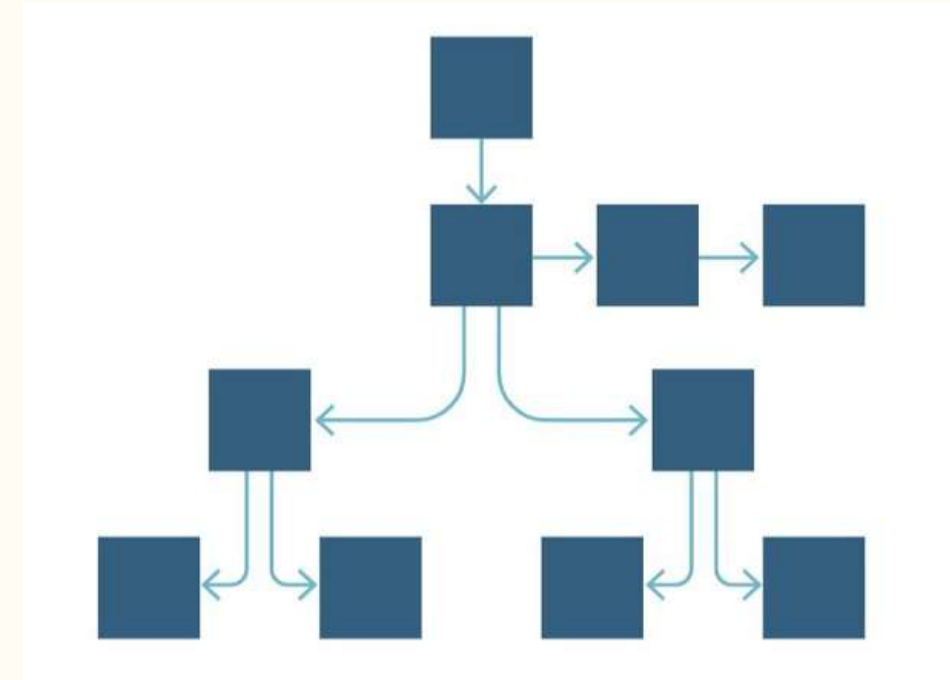
Ci sono molte aziende che hanno lavorato sul proprio Perché, come Patagonia, diventata famosa per il suo “Facciamo impresa per salvare il pianeta”.

Un'azienda con uno SCOPO chiaro attira persone che vogliono vivere quei valori e i giovani di oggi si sentono molto attratti da aziende che assumono un impegno chiaro per avere un impatto positivo nel mondo.



3

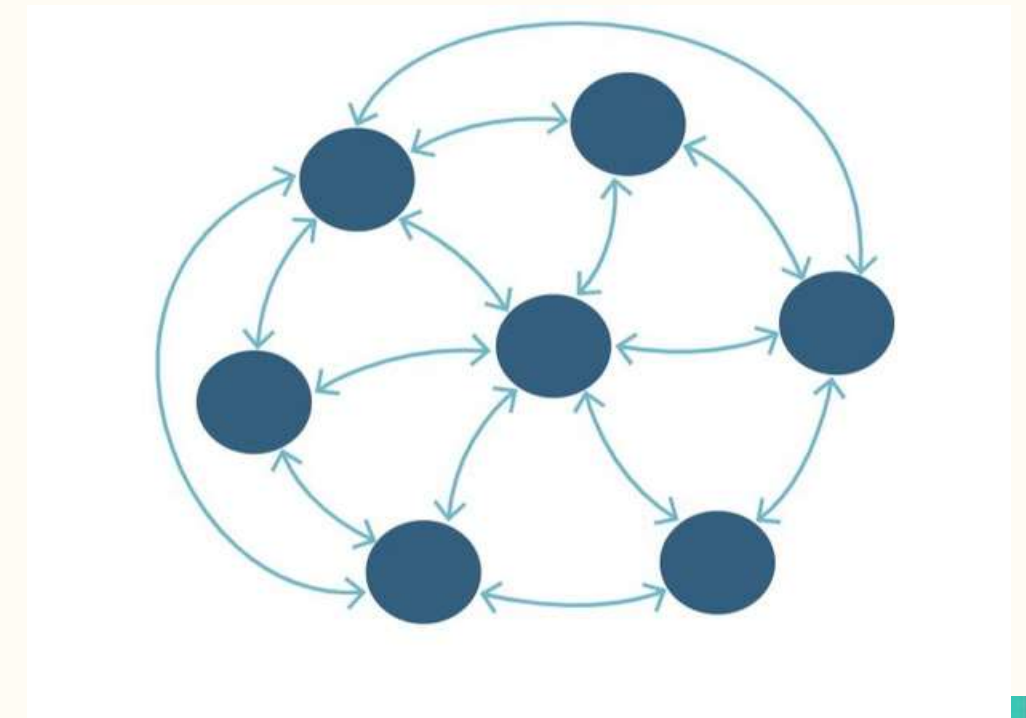
COSA SIGNIFICA UNA LEADERSHIP DIFFUSA?



Da un pensiero verticale a uno orizzontale...

- L'organizzazione verticale ha creato sicurezza, stabilità, ha permesso benessere e ricchezza
- Le strutture non sono adattive e non rispondono alla COMPLESSITA' e alla velocità di un mondo VUCA
- Le persone vogliono co-ideare, co-creare e co-decidere
- I giovani vogliono dare un contributo per avere un impatto positivo
- Nascono gerarchie spontanee, flessibili, orizzontali
- La Leadership non è più uno STATUS ma una FUNZIONE
- Le decisioni collegiali vengono prese in piccoli teams
- Da manager a facilitatore

Come facilitare
il cambiamento?



3 LE DECISIONI

Dennis Bakke, fondatore di AES:

“Perché tante persone lavorano così duramente, per poi fuggire a Disneyland?

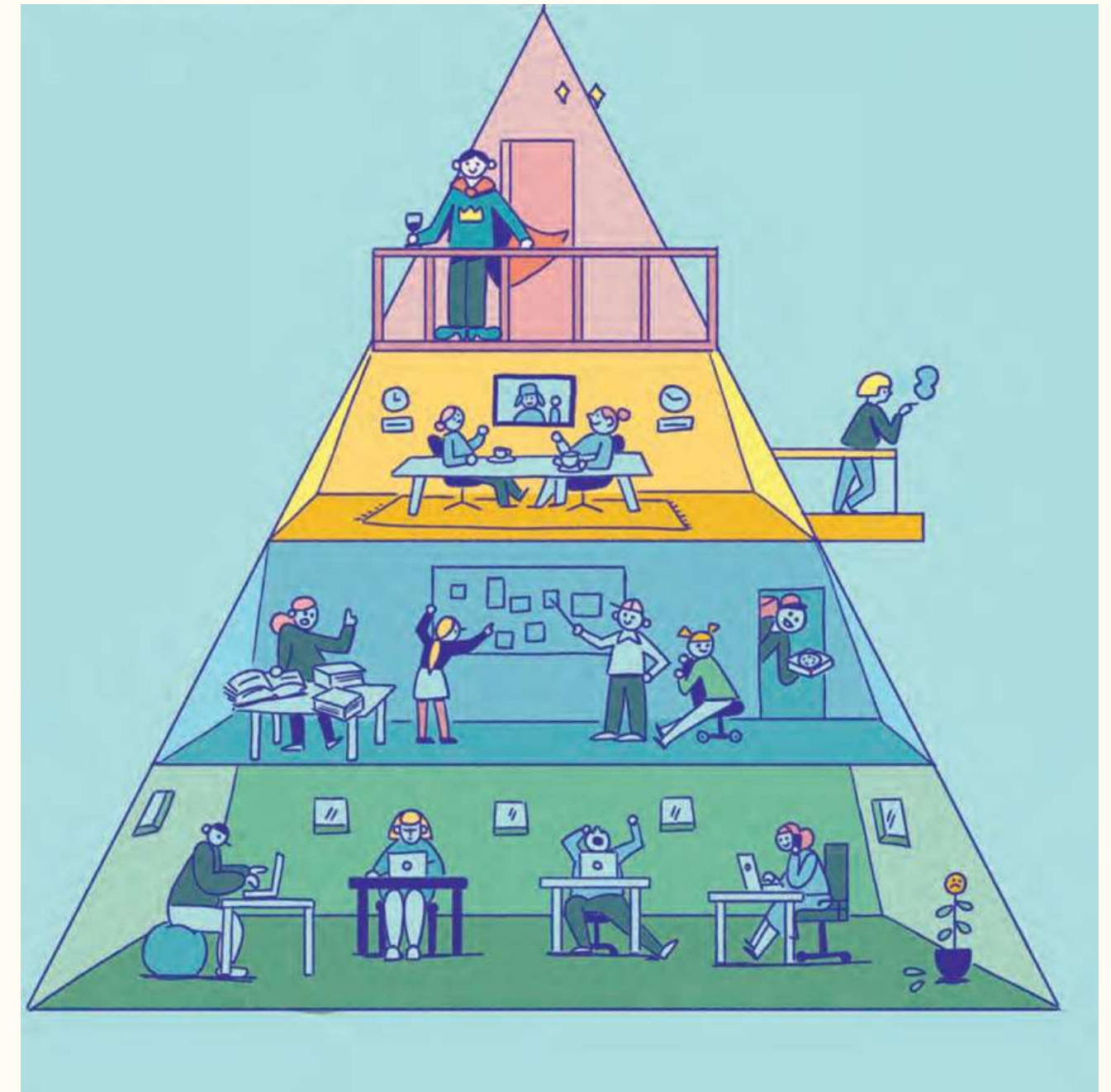
Perché i videogiochi sono più popolari del lavoro?

Perché così tante persone passano anni ad attendere la pensione, facendo piani per quella fase della vita?

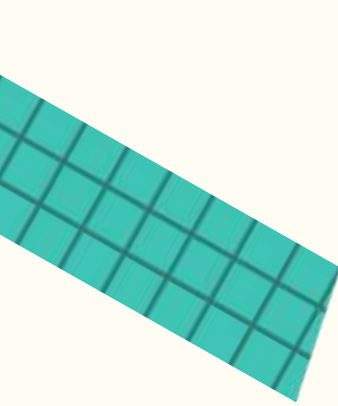
La ragione è semplice e disilludente: abbiamo trasformato i luoghi di lavoro in spazi frustranti e privi di gioia, dove le persone fanno solo ciò che viene loro detto. Pochi hanno la possibilità di partecipare ai processi decisionali o di mettere a frutto i propri talenti.

Come conseguenza naturale, ci si sente attratti da attività che permettono di esercitare almeno un certo grado di controllo sulla propria vita.

Nella maggior parte delle organizzazioni che ho conosciuto in tutto il mondo, gli uffici dei dirigenti si trovano ancora “sopra” i lavoratori. È lì – spesso senza consultare gli operai o gli impiegati – che vengono prese decisioni che hanno un impatto drammatico sulla loro vita”.



Come creare
contesti inclusivi?



3 CONTRADDIZIONI...

Si vuole decentrare, ma le strutture sono obsolete

Le strutture verticali sembrano non essere più al passo coi tempi...

Non possiamo trascorrere il tempo nel coinvolgere le persone a prendere decisioni...

Giusto!

Infatti il consenso non è il miglior metodo possibile...

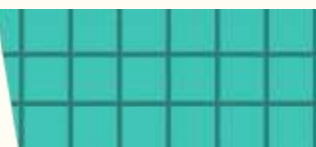
Grazie ad un approccio AGILE sono nati mindset, principi, metodi, strumenti per essere INCLUSIVI e nello stesso tempo EFFICACI.

Quindi E' POSSIBILE coinvolgere le persone in processi decisionali.

Come costruire un'ARCHITETTURA TRASPARENTE E ORIZZONTALE? Per rispondere meglio alla COMPLESSITA'?



Come creare
contesti
orizzontali e
trasparenti?



3

CONTESTI CO-CREATIVI

Pratiche co-creative, agili, efficaci

E' possibile includere collaboratori
e nello stesso essere efficaci!

E' tempo di indagare la
complessità, mettere a frutto
l'intelligenza collettiva per essere
innovativi, risolvere problemi,
creare valore.

Non pensiero lineare, ma circolare.

Dal manager al
facilitatore...



3 UN NUOVO MODO DI INTENDERE LA LEADERSHIP

Da manager a facilitatore...

Finora abbiamo formato PERSONE,
ora dobbiamo creare STRUTTURE.
La Leadership è una FUNZIONE, non
uno STATUS.

Leadership per
tutti...ciascuno
è leader

Evoluzione della Leadership:



Coach

Esperte



Facilitator



Il COME ha un enorme impatto sul COSA

3

PRATICHE E METODI IMPLEMENTABILI DA DOMANI

Team autonomi non significa caos, occorrono strutture e processi

- Meeting:

Da qui passa la cultura d'impresa, l'inclusività delle persone e l'efficacia (piccoli interventi con grande impatto!), più senso e meno costi

- Decisioni:

Distinguere: per pochi, collegiali, grandi gruppi

- Ruoli:

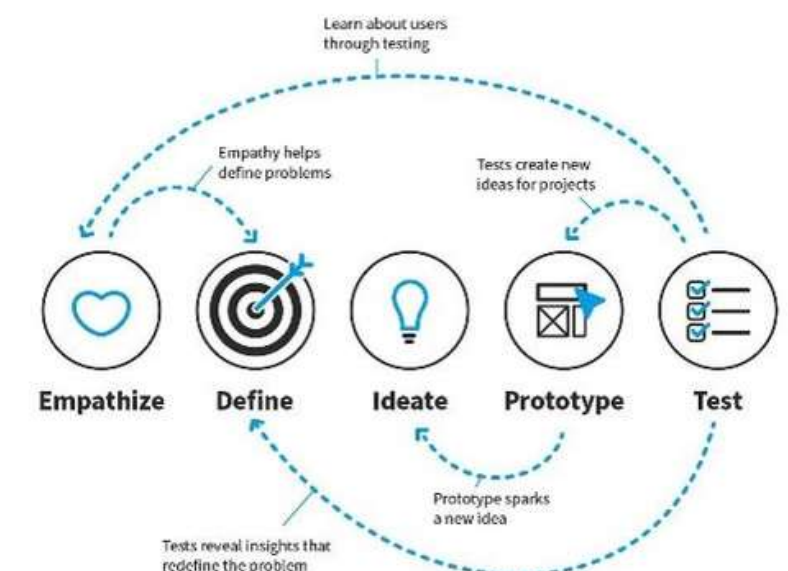
Distribuire responsabilità e fare chiarezza

- Pratiche che mettono al centro il cliente:

Empatizzare, co-creare, prototipare, testare



Design Thinking: a Non-Linear Process



UNA BUONA NOTIZIA... RINNOVARE LE PRATICHE

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA

PROCESSI
DECISIONALI

MEETING

PROJECT
MANAGEMENT

BUDGETS

GESTIONE DEI
CONFLITTI

OBIETTIVI

PERFORMANCE

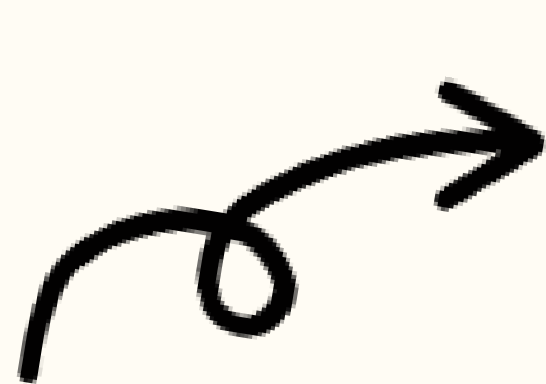
COLLABORATORI:
Onboarding,
Retribuzioni,
Riconoscimenti...

Le pratiche sono
espressione dei
principi!

Alcune organizzazioni che hanno avuto il coraggio di sperimentare...

AES	Energy sector—Global—40,000 employees—For profit
BSO/Origin	IT consulting—Global—10,000 employees (1996)—For profit
Buurtzorg	Health care—Netherlands—7,000 employees—Nonprofit
ESBZ	School (Grades 7-12)—Germany—1,500 students, staff, and parents—Nonprofit
FAVI	Metal manufacturing—France—500 employees—For profit
Heiligenfeld	Mental health hospitals—Germany—600 employees—For profit
Holacracy	Organizational operating model
Morning Star	Food processing—United States—400-2,400 employees—For profit
Patagonia	Apparel—United States—1,350 employees—For profit
RHD	Human Services—United States—4,000 employees—Nonprofit
Sounds True	Media—United States—90 employees and 20 dogs—For profit
Sun Hydraulics	Hydraulics components—Global—900 employees—For profit

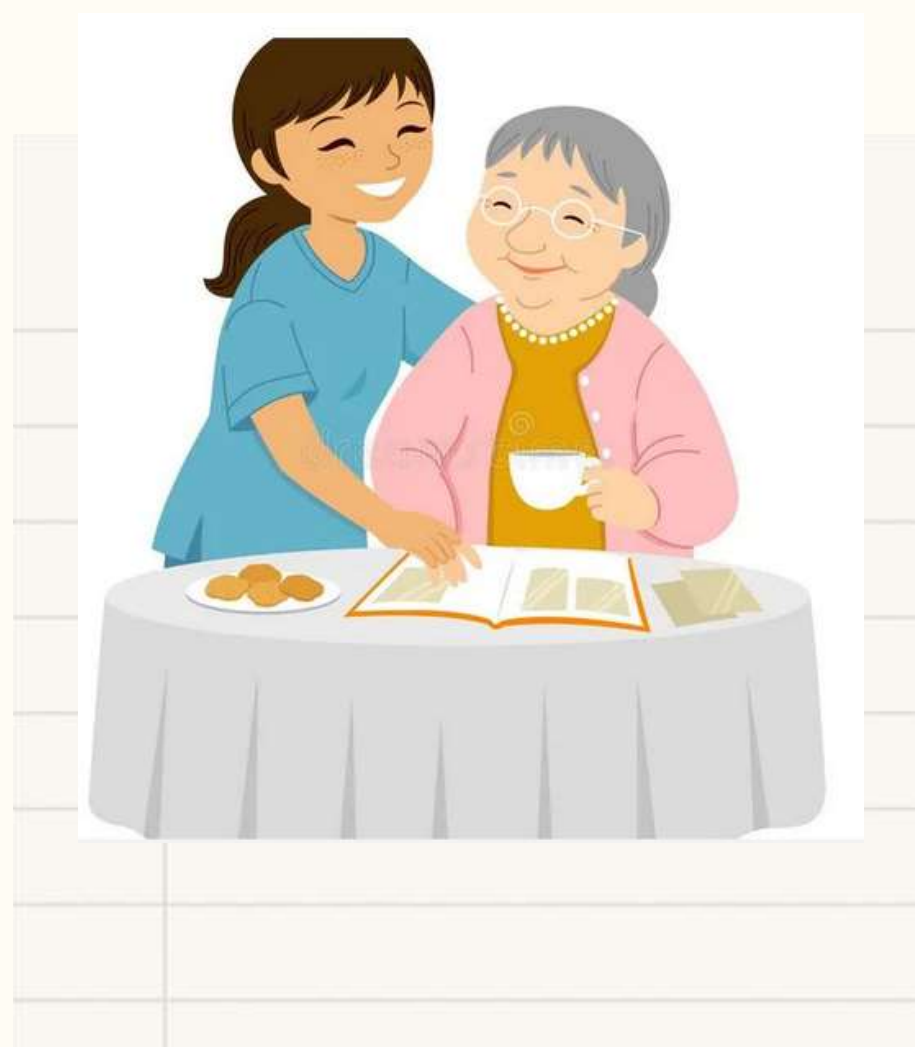
UNA STORIA...



Buurtzorg,
9000 collaboratori
(infermieri a
domicilio)

Prima...

VELOCITA' e EFFICIENZA
10 minuti per una puntura
Pianificazione dettagliata
Ogni giorno cambio di personale per l'utente
Mancanza di relazione

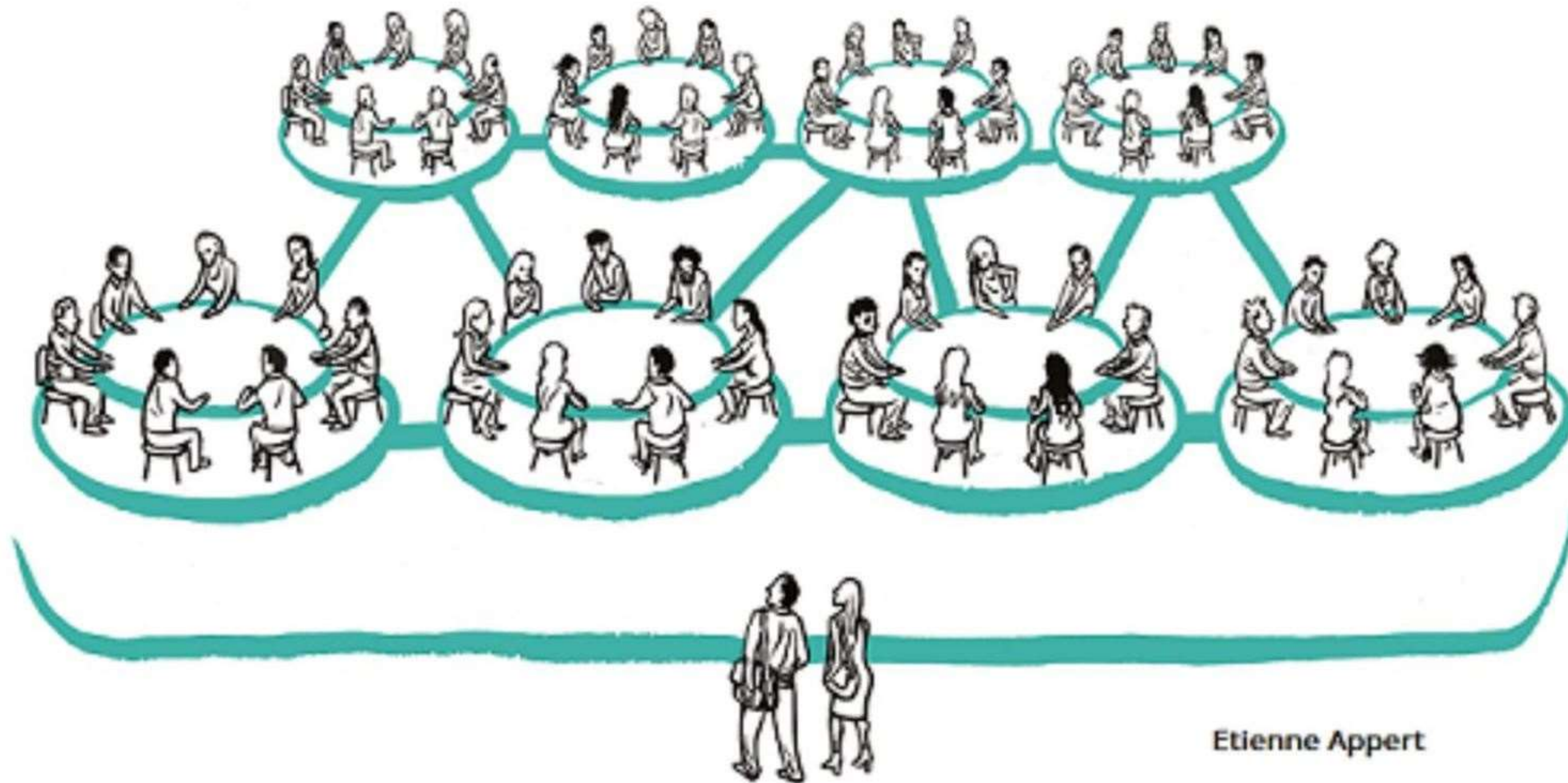


Dopo...

L'UTENTE CONDUCE UNA VITA AUTONOMA E
VITALE
Prendersi tempo, prima il caffè
Entrare in relazione
Costruire reti di vicinato
L'infermiere domiciliare come punto di riferimento
Crescita dell'attrattività e successo per l'azienda



BUURTZOR G



BUURTZORG: UNA STORIA VERA DI SUCCESSO



Punto 1

Alcuni anni fa, uno studio di Ernst&Young ha rilevato che Buurtzorg necessitava del 40% di tempo di visita in meno rispetto a quanto prescritto dal medico.

Anziché un PIANO DETTAGLIATO il focus è sull'AUTONOMIA DELL'UTENTE



Punto 2

In questo modo si è evitato il 30% dei ricoveri al Pronto Soccorso.

Data la RELAZIONE CON L'UTENTE l'infermiere domiciliare riconosce i PROBLEMI in tempo. Si riesce quindi a PREVENIRE, più che curare.



Punto 3

Buurtzorg comporta risparmi per il sistema di previdenza sociale olandese pari a diverse centinaia di milioni di euro all'anno.

Molte altre istituzioni hanno fatto propri i PRINCIPI di Buurtzorg, dopo averne constatato il successo.

FAVI: PROCESSI SEMPLICI

Azienda francesce, 20 mini-fabbriche
con 15-25 persone, ciascuna mini-
fabbrica per ogni cliente

Volvo- Team, Volkswagen-Team, Audi- Team...
Team di produzione (fonderia, stampi...)
Team di supporto (ingegneria, vendite...)

FIDUCIA

Si parte dal principio che ciascuno dà
il meglio di sé e quindi si riducono
meccanismi di controllo.



TEAM

Quando la fiducia è diffusa, essa porta in
cambio responsabilità. Il “controllo
sociale” dei pari regola il sistema più di
quanto possa fare la gerarchia



QUALITA'

Puntare sulla qualità del servizio, sulla
puntualità, sull'attenzione al cliente.
I collaboratori partecipano all'utile,
percepiscono 16 mensilità. Pochissimo turn
over, alta motivazione dei collaboratori



4

LE PERSONE AL LAVORO VIVONO NELLA LORO INTEREZZA

Togliere le maschere..

Come guardiamo alle persone? Questo ha un impatto!

In genere siamo abituati ad indossare delle maschere professionali in conformità alle aspettative dell'ambiente di lavoro, nascondendo le componenti emotive, intuitive, personali che vengono percepite come sgradite e fuori luogo.

Proprio nelle parti di noi che teniamo a distanza, le organizzazioni che si evolvono vedono invece un'opportunità, perché ritengono che ogni volta che lasciamo indietro una parte di noi, tagliamo via una parte del nostro potenziale, della nostra creatività ed energia.

Perciò esse creano delle pratiche che aiutano le persone a sostenersi a vicenda nella riflessione interiore mentre eseguono il lavoro operativo richiesto dall'organizzazione.

Ad ogni ostacolo si genera un'opportunità per imparare e crescere maggiormente nella pienezza, rivendicando aspetti di sé trascurati o spinti nell'ombra.

Mettere le
persone al centro!



4 I DATI DELL'ENGAGEMENT

Gallup

Secondo uno studio il basso ingaggio dei collaboratori costa all'economia globale 8,9 trilioni di dollari, pari al 9 per cento del PIL mondiale.

In Italia solo l'8 per cento dei collaboratori si sente ingaggiato. Il 41 per cento cerca attivamente un altro lavoro.



Un impatto
disastroso sulla
produttività delle
aziende

8

DATO 1

41

DATO 2

4 FALSE CREDENZE

E' il nostro pensiero che crea la realtà

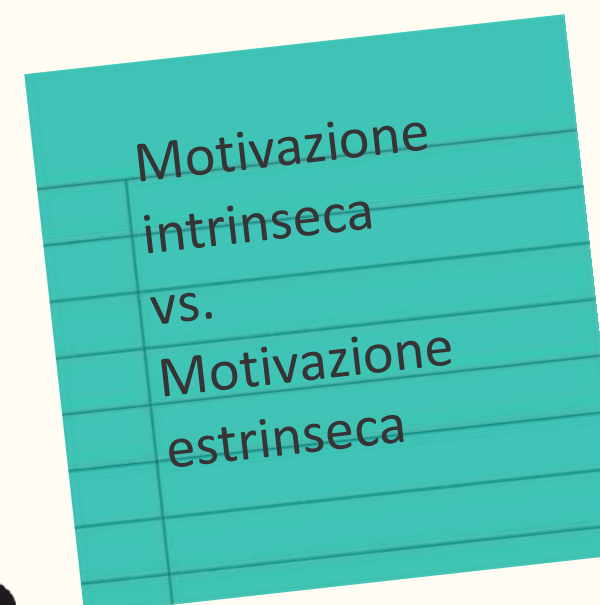
“E' così difficile trovare collaboratori motivati”

“Servono manager che mantengano la pressione, solo così si ottiene la performance!”

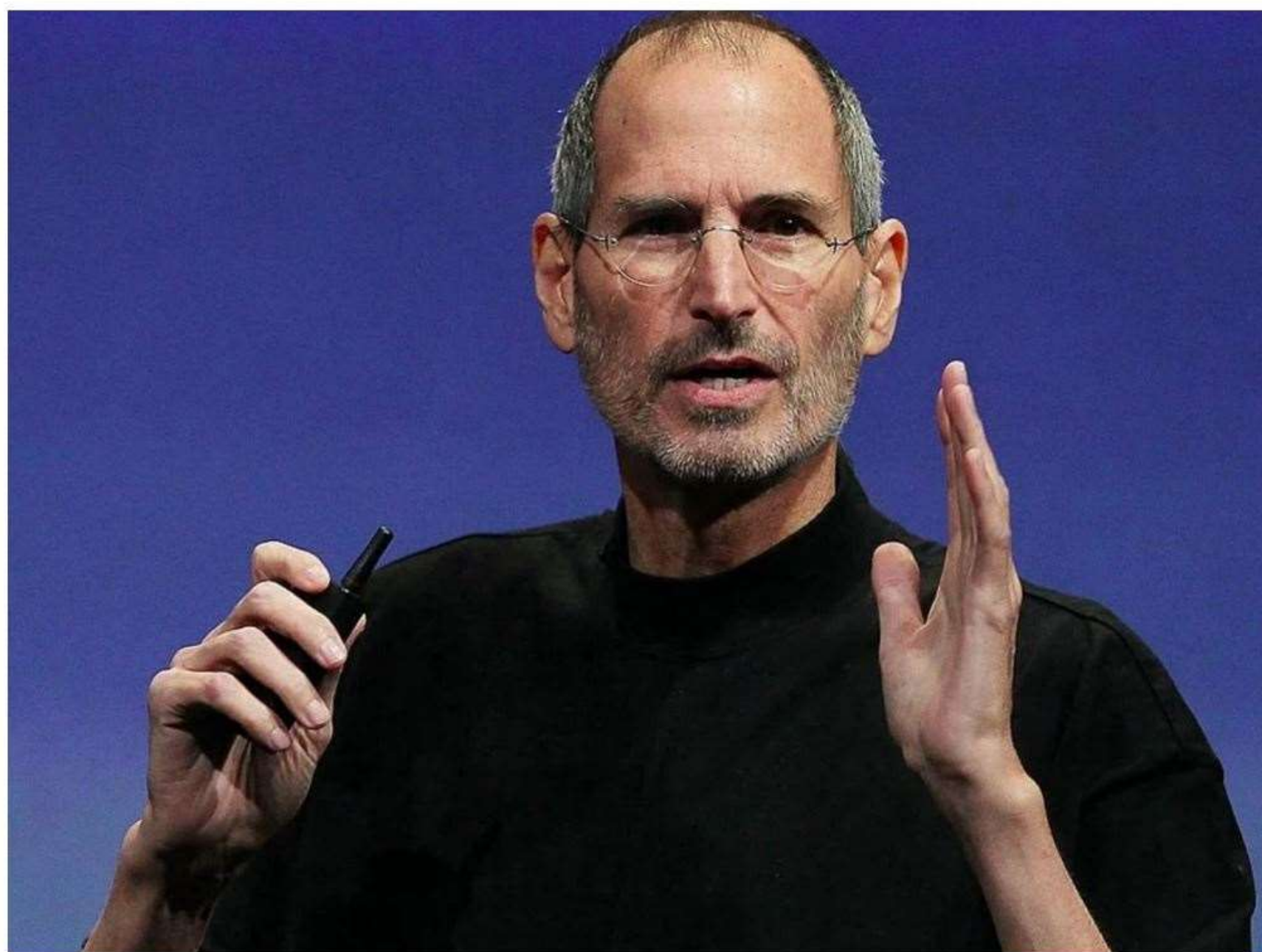
E' vero il CONTRARIO!

Quando i processi decisionali sono lunghi e le persone non possono esprimere i loro talenti, non sono motivate.

In team il controllo sociale e lo sviluppo continuo funzionano!



Steve Jobs:



“Non ha senso assumere persone intelligenti e poi dir loro cosa fare. Noi assumiamo persone intelligenti affinché siano loro a dirci cosa fare.”

4

AMBIENTE DI LAVORO VITALE

Potenziale, Talento

“Qui posso essere veramente me stesso”

Ascolto

“Vorrei che anche a casa mia ci fosse lo stesso clima che respiro al lavoro”



Rendere possibile
la vitalità

Sicurezza psicologica

Costruire spazi sicuri: aprirsi senza aver paura di essere giudicati, coltivare la cultura dell'autenticità e dell'errore

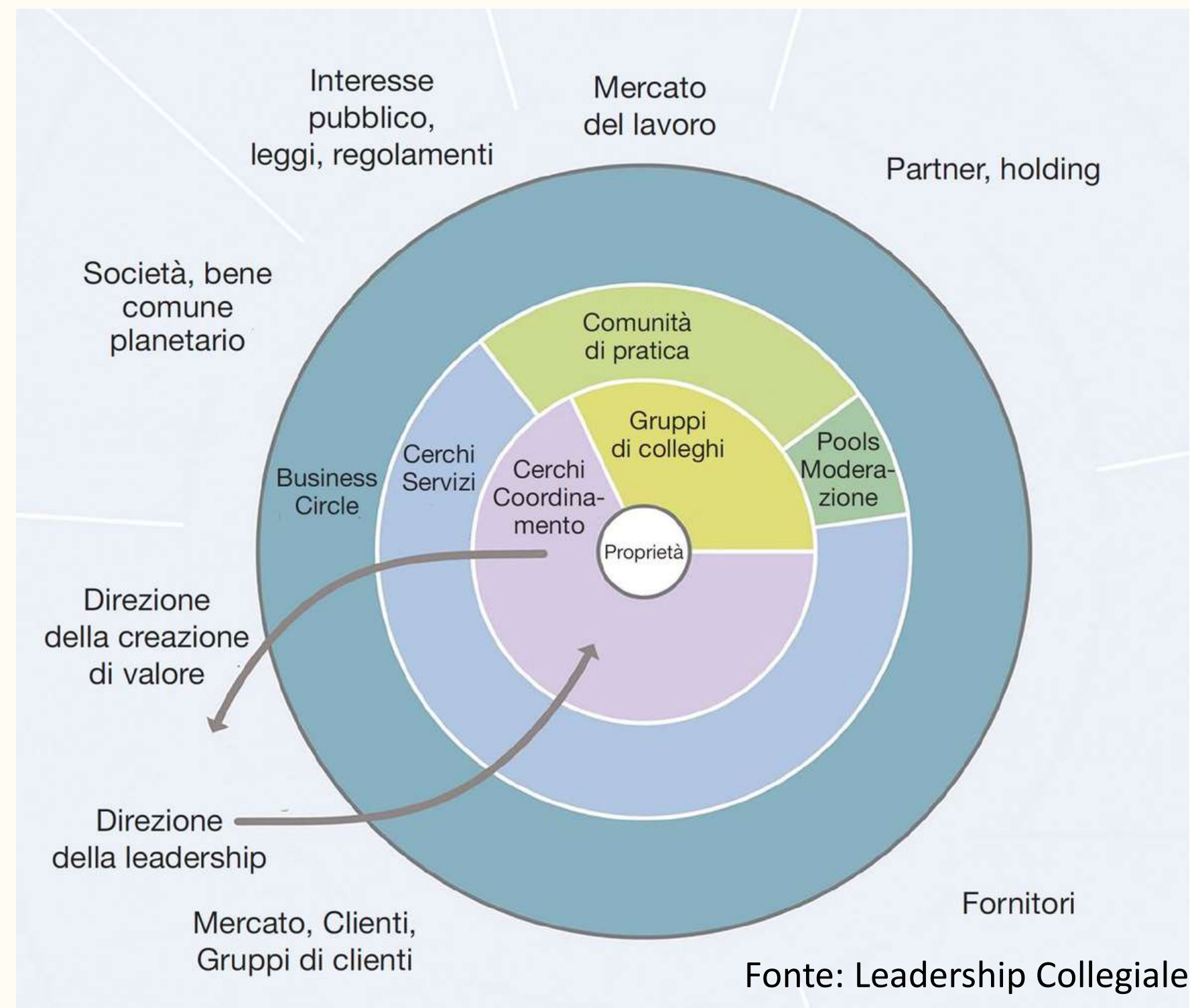
Riflessione

Prendersi tempo per riflettere, per fare il punto insieme. Lavorare con mente-cuore-mani, contatto con la natura...

5 UN'ORGANIZZAZIONE ORIENTATA AL CLIENTE

I processi e le strutture autoreferenziali
possono essere trasformati...

Ribaltare la
prospettiva!



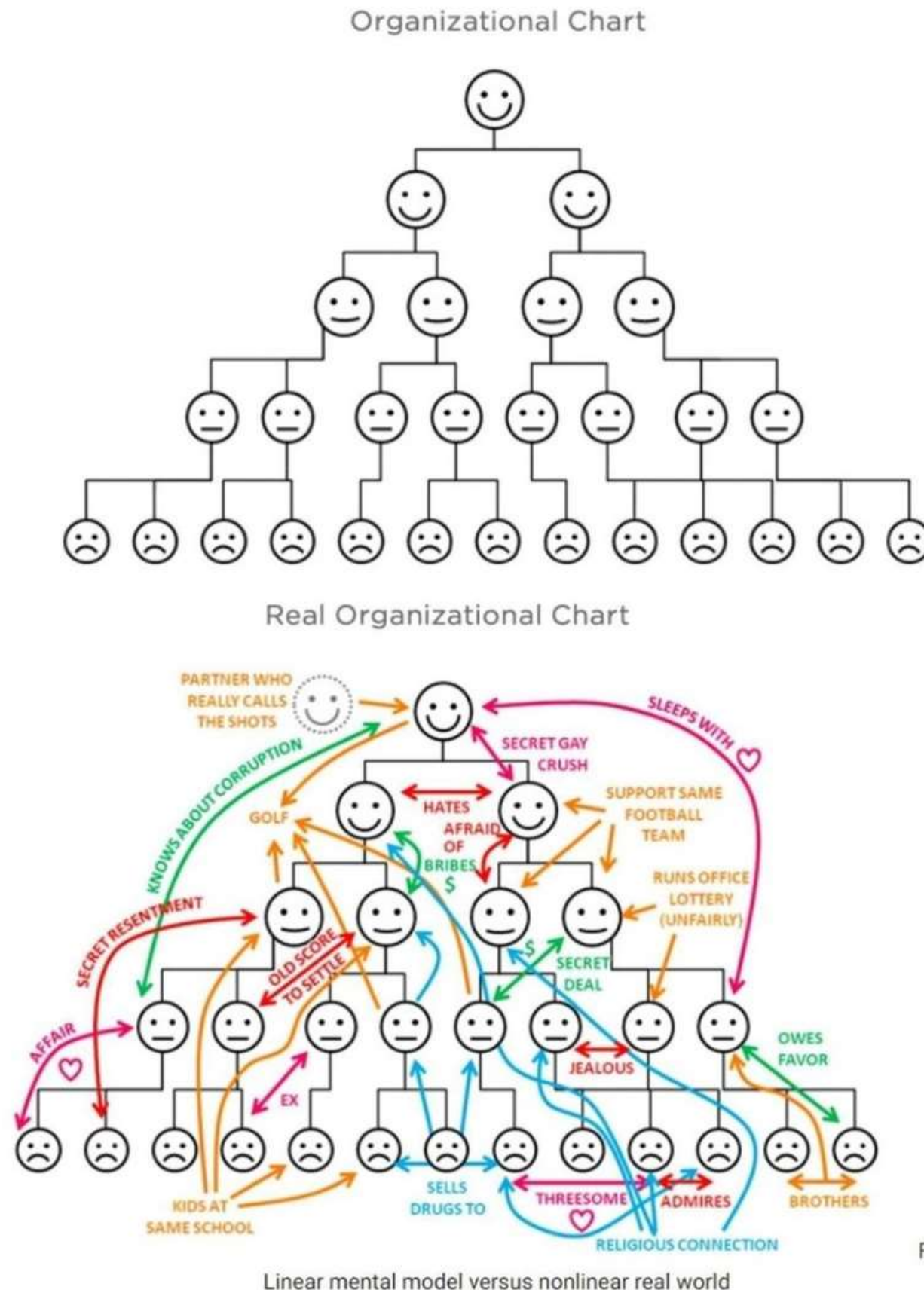


Figure 1.9

„Le persone che lavorano in luoghi di lavoro, dove è possibile un grande spazio di auto-organizzazione, sono:

- ingaggiate e produttive,
- mostrano iniziativa e pensiero creativo
- rimangono a lungo sul posto di lavoro,
- sono più soddisfatti,
- si astengono meno dal lavoro per malattia
- si licenziano meno frequentemente rispetto alle strutture tradizionali gerarchiche.“

(Studio Harvard Business Review)

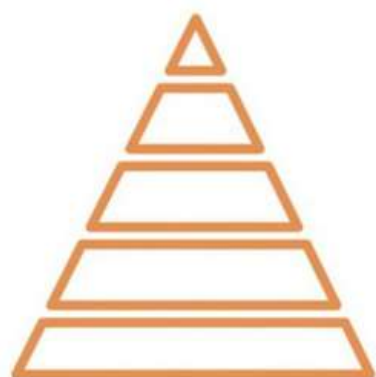
5

COMPLICATO
E COMPLESSO

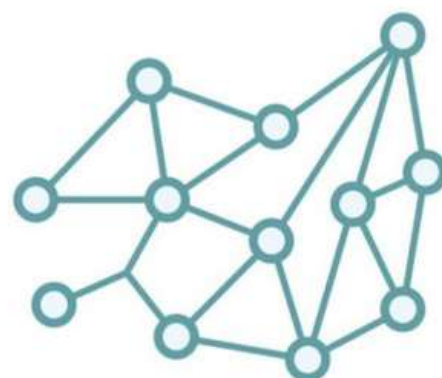


Lasciar andare l'illusione del controllo (da manuale) per percepire, sentire e poi agire

"Predict & Control"



"Sense & Respond"



5 DOVE INIZIARE?

CAPIRE IL SENSO

Il Management dovrebbe capire il senso delle pratiche collegiali, creare spazi di implementazione, passo passo, oppure capire da quale primo piccolo passo iniziare.



Liberare energia e potenziale

Le pratiche collegiali sono molto più semplici e intuitive delle pratiche manageriali che abbiamo costruito.

QUALI PRATICHE

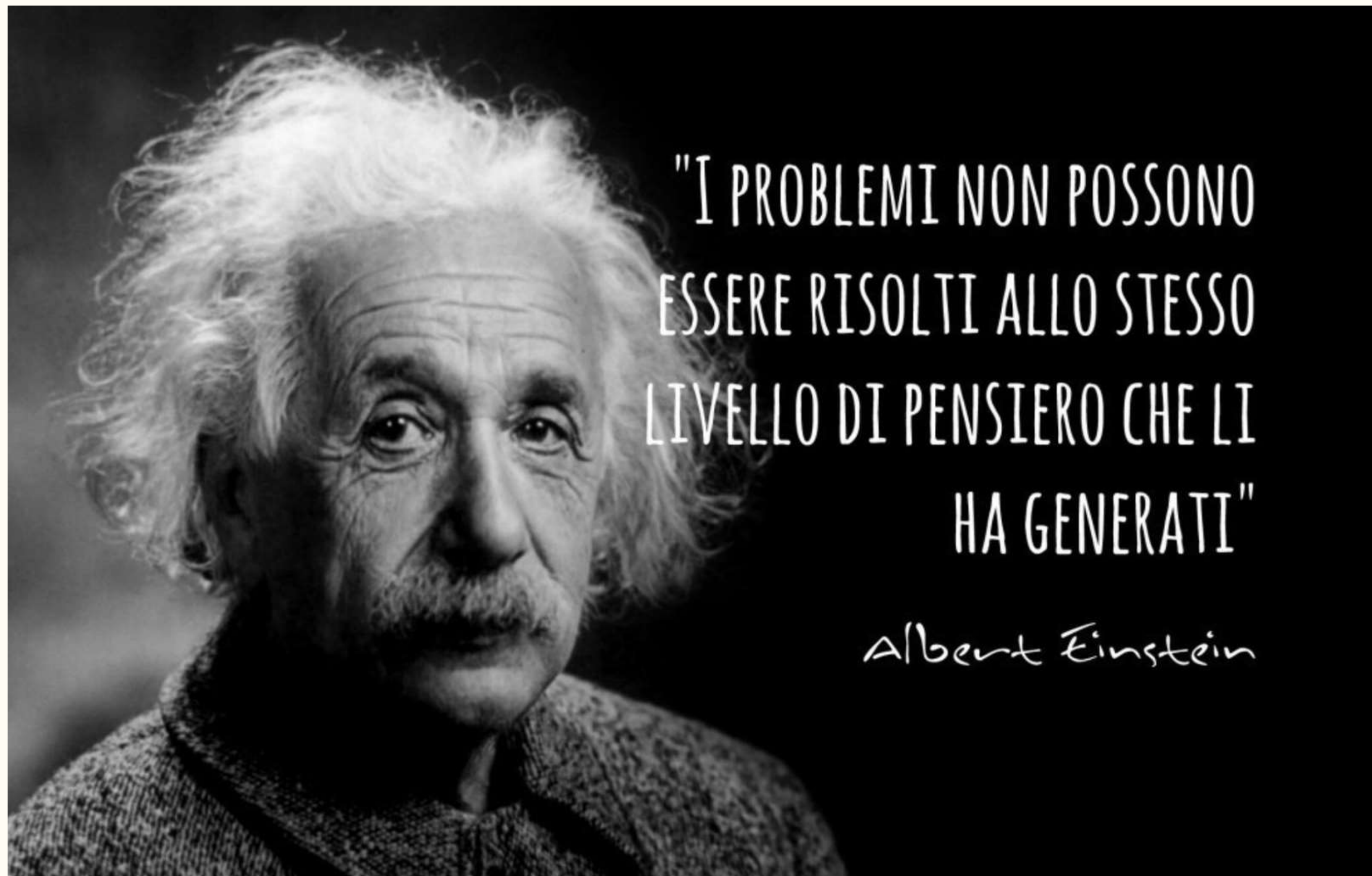
Partire da distribuzione di ruoli, metodi decisionali, meeting, cultura dell'errore oppure performance, definire scopo, personale, clienti...



AUTO-CORREZIONE

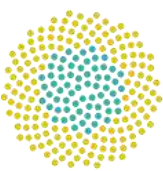
Seguire l'energia, dove c'è voglia di cambiamento, dare la possibilità ai leader e collaboratori di riconoscere i problemi e di assumere responsabilità. Cambiando il SISTEMA. FACILITANDO il cambiamento "orizzontale".



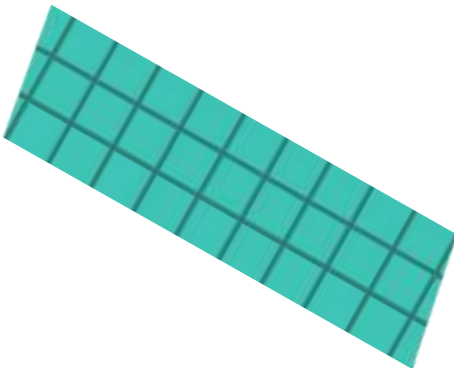


"I PROBLEMI NON POSSONO
ESSERE RISOLTI ALLO STESSO
LIVELLO DI PENSIERO CHE LI
HA GENERATI"

Albert Einstein



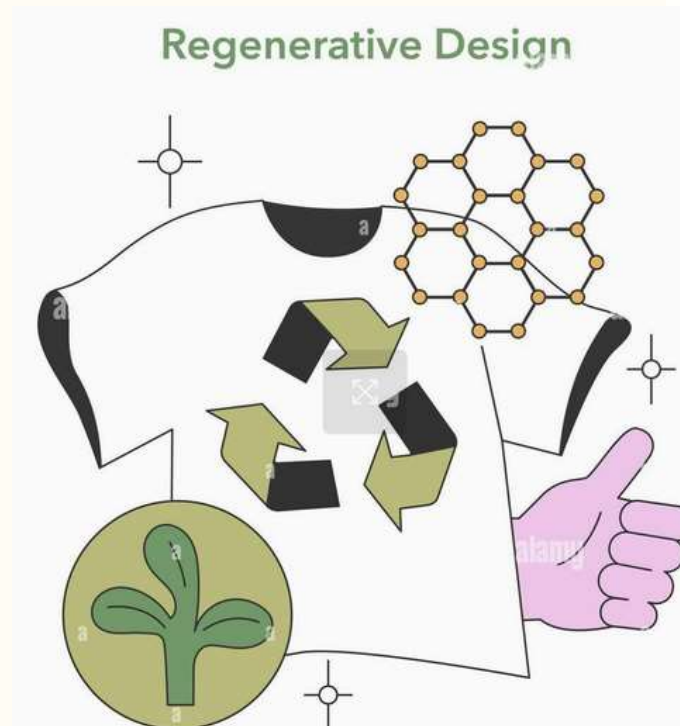
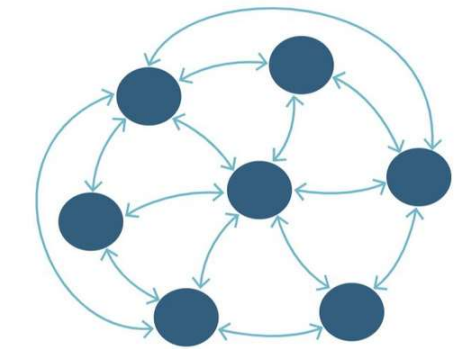
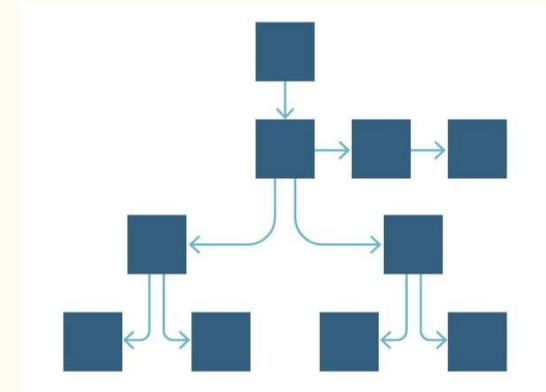
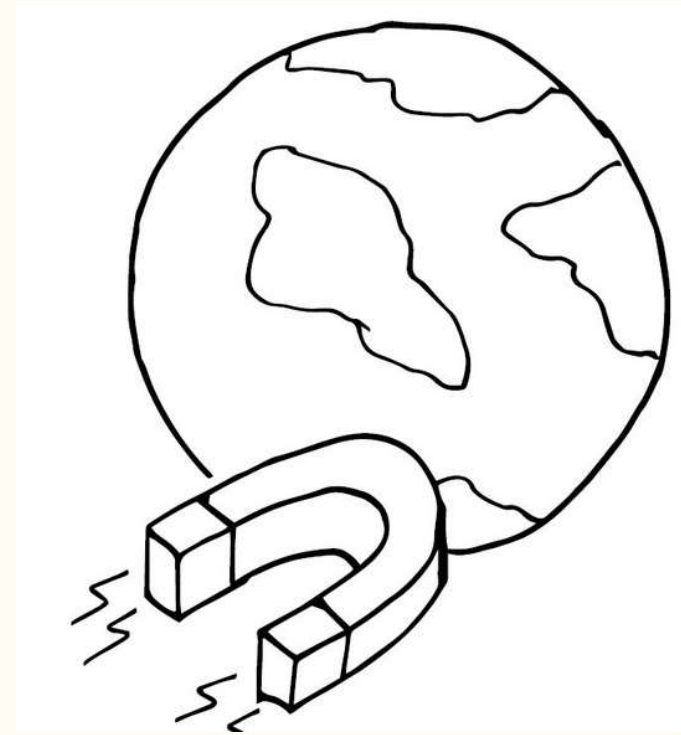
facilita**lab**
Monica Margoni



IN SINTESI...

Un'impresa che si evolve...

- Ha un PERCHE', uno SCOPO
- Adotta pratiche collegiali per una leadership diffusa
- Ha un modello organizzativo orientato al cliente
- Mette le persone al centro nella loro interezza
- Sperimenta, sbaglia, riflette, impara
- Le persone crescono grazie al feedback
- Indaga l'approccio rigenerativo
- Crea servizi e prodotti "circolari"
- Meno controllo, più fiducia
- Si chiede continuamente come rimanere vitale



Buona evoluzione!



Monica Margoni
347 7191897
[www.facilita**lab**.it](http://www.facilitalab.it)

Linkedin, Instagram, Facebook