

Women
IMPACT**X**

SHE TOMORROW

Strumenti pratici per leader d'impatto



- Indice -

Introduzione	pag. 3
1.Obiettivi e strategia	pag. 5
2.Time management e Organizational skills	pag. 12
3. Creatività	pag. 19
4.Teamworking	pag. 33
5.Community e Networking	pag. 46
6.Motivazione e Tenacia	pag. 62
7.Coraggio	pag. 70
8.Cambiamento	pag. 82
9.Intelligenza emotiva	pag. 94
10.Leadership	pag. 105
11.Educazione finanziaria	pag. 116
12.Personal Branding	pag. 124
13.Mente imprenditoriale in azienda	pag. 138
Conclusioni	pag. 144
Dicono di WXL	pag. 147
Autrici	pag. 149
Fonti	pag. 151

- Introduzione -

L'empowerment femminile è definito come **"la capacità delle donne di fare scelte di vita strategiche laddove questa capacità è stata loro precedentemente negata"** (Kabeer, 1999). Pertanto, l'empowerment delle donne può anche essere inteso come promozione del senso di autostima delle donne, della loro capacità di determinare le proprie scelte e del loro diritto di influenzare il cambiamento sociale per se stesse e per gli altri. In *"Le donne che corrono con i lupi"*, Clarissa Estes ha descritto che **in ogni donna ci sono forze potenti in attesa di essere scoperte** (Estes, Clarissa Pinkola, 1994).

Man mano che approfondiamo, l'empowerment è a metà strada attraverso i processi di cambiamento che promuovono benefici delle donne a livello individuale, familiare, comunitario e più ampio. Al livello più elementare, può giovare alle donne semplicemente migliorando il loro benessere in termini di salute e bisogni primari. (Figura 1). Oltre a miglioramenti vitali nel benessere, **i cambiamenti possono portare all'empowerment delle donne, in cui le donne ottengono risorse per prendere decisioni, creare fiducia e agire nel proprio interesse.**

Una maggiore uguaglianza di genere nei mercati, nelle istituzioni politiche, nei sistemi familiari e nei ruoli sociali fornisce una base continua per sostenere il benessere e l'empowerment delle donne. Pertanto, al fine di raggiungere l'uguaglianza di genere, sarebbero necessari cambiamenti più profondi e veramente trasformativi per rimodellare le pratiche istituzionali e le convinzioni sociali.



Figura 1: Dal benessere all'empowerment all'uguaglianza di genere.

(Fonte: <https://www.icrw.org/publications/innovation-for-womens-empowerment-and-gender-equality>)

Lo scopo di questo e-book è fornire esempi pratici su come *sviluppare competenze, sostenendo l'empowerment delle donne*. Nello specifico, il manuale:

- introduce i partecipanti ad **argomenti di soft skills** come **intelligenza emotiva, leadership, tenacia, teamwork** e molto altro, in modo che possano essere migliorate le competenze che aiutano le persone ad adattarsi e ad assumere atteggiamenti positivi in modo da riuscire ad affrontare efficacemente le sfide poste dalla vita professionale e quotidiana;
- oltre a migliorare gli aspetti legati alle **hard skills**, come **l'educazione finanziaria, il personal branding e l'imprenditorialità**, al fine di supportarli in una migliore preparazione su questi argomenti.

Ci auguriamo che questo manuale vi piaccia e che vi sproni a dare il vostro meglio, aiutandovi a raggiungere e che possiate raggiungere gli obiettivi che cercate.

Vi auguriamo una buona lettura!

CAPITOLO 1

Obiettivi e Strategia



Natalia Orlandi



Roberta Montera

“Non esiste un metodo indolore per raggiungere i vostri obiettivi. Le idee da sole, senza impegno, non bastano. Senza cambiamento, senza passione e senza persone disposte ad affrontare un salto nel buio, la strategia è soltanto un guscio vuoto.” (Seth Godin)

Riuscire a definire i propri obiettivi e stilare una strategia per raggiungerli permette di avere una scalata alla propria carriera o alla propria crescita personale più velocemente!

INTRODUZIONE

Un obiettivo è un'idea del futuro o del risultato desiderato che una persona o un gruppo di persone immagina, pianifica e si impegna a raggiungere. Le persone si sforzano di raggiungere gli obiettivi entro un tempo limitato, fissando le scadenze.

Una cosa fondamentale quando stili i tuoi obiettivi è di dividerli in tre:

- Obiettivi di lungo termine (5 anni)
- Obiettivi di medio termine (1 anno)
- Obiettivi di breve termine (3-6 mesi)

In questo capitolo voglio condividere con te come determinare/scegliere un obiettivo e raggiungerlo.

Partiamo con il seguire le "4D" di Brian Tracy (divulgatore dello sviluppo del potenziale umano e dell'efficacia personale):

- **Desiderio:** alla base del tuo obiettivo a breve o a lungo termine che sia deve esserci un desiderio profondo e insopprimibile di raggiungerlo;
- **Decisione:** devi decidere chiaramente di applicare la strategia che ti servirà per raggiungere l'obiettivo;
- **Determinazione:** si deve essere disposti a persistere, non cedere alle tentazioni che ti potrebbero portare fuori strada. Il desiderio rinforzerà la tua determinazione;
- **Disciplina:** è importantissimo auto-disciplinarsi per seguire la strategia giorno dopo giorno con il giusto focus rispetto al tuo obiettivo.

Nel pratico, assicurati che i tuoi obiettivi siano specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e associati a scadenze ben precise. Un obiettivo con queste caratteristiche è definibile S.M.A.R.T.

Se non sai quanto tempo impieghi a fare una determinata attività e quindi a rendere misurabile una milestone, utilizza l'App <https://clockify.me/tracker> e monitora al meglio le tue giornate!

Ricorda sempre che la tua vita è preziosa e ogni singolo giorno dovresti passarlo a raggiungere i tuoi obiettivi ed ad essere grati per quello che vuoi ottenere o hai già ottenuto!

PIANIFICAZIONE

Riuscire a pianificare bene vuol dire anche compilare elenchi e sottoelenchi di attività per raggiungere il proprio obiettivo, importante e meno importante.

Dice la regola: *"Ogni minuto dedicato alla pianificazione fa risparmiare dieci minuti all'esecuzione"*.

Quando avrai chiare le idee sul tuo obiettivo, dovrai mettere giù l'elenco di tutto ciò che dovrai fare per realizzarlo seguendo il criterio della 'sequenza' e 'priorità'.

TO DO LIST

Crea un elenco di attività in ordine cronologico, dalla prima all'ultima azione da compiere per raggiungere l'obiettivo scelto.

Poi fissa delle priorità su queste azioni così da essere sempre focalizzati su quelle realmente importanti.

Goethe disse: *"Le cose che contano di più non devono essere lasciate alla mercé delle cose che contano di meno"*

TODAY LIST

Ogni singolo giorno, prima di andare a dormire o la mattina prima di iniziare la propria giornata, recupera in testa alla TO DO LIST tante attività quante sono quelle che riesci a fare nei momenti non occupati da impegni durante la giornata. Per iniziare non sovraccaricarti, prendi pure 2/3 attività e goditi il momento di portarle a termine prendendo fiducia in te e facendo un passo in più verso il tuo obiettivo!

Un'App che ti consente di gestire le tue liste al meglio è AppCircle!

Importante: rivedi i tuoi piani quando provi frustrazione o incontri resistenza per essere sempre predisposti a modificarli quando entrano nuove attività o feedback!

Ricorda sempre che siamo noi che decidiamo i nostri obiettivi e solo così avremo modo di definire la nostra strada lineare o tortuosa che sia!

STILA LA TUA STRATEGIA, DISEGNA LA TUA MAPPA

La parola più importante da ricordare è 'chiarezza'. Oltre a definire i propri obiettivi, è necessario definire anche i propri piani d'azione da seguire ogni singolo giorno!

Ora parliamo di strategia...

Se dovessi disegnare una mappa per raggiungere un tesoro, che cosa faresti?

- Riporteresti un puntino ad inizio percorso e una bella X all'estremo opposto del foglio dove supponiamo essere il tesoro;
- Suddivideresti il percorso in tappe da raggiungere, quegli step intermedi che ti serviranno a renderti conto di quanto si è vicini alla meta e a riposarti per partire alla grande il giorno dopo!
- Uniresti questi punti e metteresti i km da fare per raggiungere ogni singola tappa.

La stessa cosa potrai farla per stilare la tua strategia tramite i diagrammi di PERT:

- Riporta la data corrente e descrivi il tuo obiettivo al lato opposto del foglio;
- Riporta le milestones quindi le tappe intermedie (inserisci le date) da raggiungere per restare sulla strada corretta e in focus sul tuo obiettivo. Puoi rappresentare ogni tappa con un rettangolo colorato;
- Unisci le tappe e riporta il numero di giorni che ti servono per completare ogni singola attività. Puoi unire le tappe usando delle frecce per indicare la direzione.

Un'app che ti consente di disegnare 'mappe mentali' o grafici 'pert' è Miro.



- Conclusione -

Questo primo capitolo è solo l'inizio di un meraviglioso percorso da fare in primis con se stessi, ma allo stesso tempo con tante altre persone che ti supporteranno perché per raggiungere un obiettivo importante è necessario anche ascoltare tanto e apprendere da chi ci sta intorno.

- Domande -

Quali sono le "pietre miliari" (milestone) che il tuo obiettivo necessita per essere raggiunto? Quelle date o momenti che determinano l'efficacia del tuo progetto?

Quali ulteriori competenze e conoscenze necessiti per raggiungere il tuo obiettivo?

Ricorda: "Qualunque cosa ti abbia portato dove sei oggi, non basta a farti avanzare ulteriormente".

Quali sono gli ostacoli e/o gli errori che ti stanno o ti hanno impedito di raggiungere il tuo obiettivo?

Chi sono le persone, i gruppi o le organizzazioni con cui vorresti collaborare o ti serve un aiuto per raggiungere il tuo obiettivo?

CAPITOLO 2

Time management e Organizational skills



Camila Bessa

“

I am not a product of my circumstances. I am a product of my decisions - Stephen R. Covey

”

INTRODUZIONE

Una buona ed efficace capacità di gestione del tempo si rivela fondamentale in diversi contesti, sia che si tratti di completare un lavoro, di migliorare la concentrazione o, perché no, di prendere decisioni migliori.

Inoltre, una simile abilità ci permette di pianificare al meglio le nostre giornate, riducendo lo stress e dando maggiore spazio a creatività e proattività.

Il successo, insomma, si basa anche sulla nostra capacità di saperci organizzare.

Non sempre è facile, anzi, ma l'importante è concentrarsi su una cosa per volta, procedere per gradi, a piccoli passi, evitando quindi di scoraggiarci e arrenderci troppo presto.

Una volta padroneggiata la sottile arte di **gestire il tempo, e dopo aver sviluppato le nostre capacità organizzative, ci sarà più facile raggiungere obiettivi importanti, magari persino ottenere un avanzamento di carriera.**

In questo capitolo troverai sette suggerimenti di gestione del tempo (figura sottostante); Analizzeremo poi la capacità di organizzazione e la sua importanza e, per finire, forniremo tre suggerimenti pratici per aiutarti a migliorare le tue capacità.



Figura 2: Time management tips
(Fonte: Time Management - List of Top Tips for Managing Time Effectively - corporatefinanceinstitute.com)

L'IMPORTANZA DI SAPER GESTIRE BENE IL TEMPO...

Ci sono diversi benefici pratici che si possono trarre da una corretta e sapiente gestione del tempo. Eccone alcuni:

1. Una gestione efficace del tempo migliora la capacità di concentrazione, il che permette di completare una qualsiasi lista di compiti in minor tempo e di avere quindi più ore per rilassarsi. **Questo tempo "guadagnato" crea di conseguenza un diverso e più sano equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.**

2. Maggiore concentrazione significa anche maggiore efficienza. Sviluppare capacità organizzative rende più facile disporre adeguatamente le informazioni e le risorse necessarie per completare i nostri progetti. Questo evita di ridursi all'ultimo minuto, in corse affannose contro il tempo, e focalizza invece gli sforzi sul raggiungimento della qualità.

3. Lavorare in un ambiente ben organizzato non solo aumenta la concentrazione, ma abbassa il livello di stress. Minore lo stress, maggiore l'affidabilità. Un ambiente efficiente diminuisce la possibilità di trovarsi a lavorare nel caos, girando a vuoto alla ricerca di informazioni, o di dover affrontare situazioni antipatiche, dovute magari alle scarse capacità di gestione del tempo di chi ci circonda.

4. Gestire bene il tempo significa anche saper valutare le priorità e di conseguenza suddividerlo correttamente tra i diversi compiti e le diverse esigenze, basandosi sulla loro complessità e urgenza. Così facendo, ci si concentra al massimo, limitando gli errori. Quando poi si tratta di un lavoro particolarmente impegnativo, sapere di aver pianificato il nostro tempo in modo adeguato, aumenta la nostra sicurezza di poter fornire risultati di qualità.

TECNICHE DA METTERE IN PRATICA

Alcuni suggerimenti da mettere in pratica...

Per ottenere il massimo dal sapere gestire e organizzare il nostro tempo, è opportuno dare un'occhiata ad alcuni suggerimenti, davvero ottimi per affinare le nostre capacità. Sarebbe bello se esistesse una qualche "formula magica" per ottimizzare il proprio tempo, ma non è così.

Vorremmo che esistesse perché, come abbiamo visto, gestire efficacemente il tempo ha davvero notevoli vantaggi: consente di sfruttare al meglio la nostra giornata, di portare a termine le attività più rapidamente, e di **dare la priorità a ciò che ha un maggiore impatto.**

Ma un'unica formula magica non potrebbe comunque esistere: persone diverse hanno bisogno di strategie diverse.

Soltanto noi possiamo trovare la chiave giusta che ci porterà ad essere più efficienti, a organizzarci meglio. Quello che si può fare è scoprire la strategia che meglio funziona per noi, qualunque essa sia.

Come accennato a inizio paragrafo, esistono suggerimenti e tecniche che possono essere usati proprio per migliorare le nostre abilità in materia di organizzazione e gestione del tempo, dando il "via" ad una maggiore consapevolezza delle nostre potenzialità.

Ecco quindi **tre tecniche piuttosto conosciute**, per ognuna di loro prenderemo in considerazione:

- a) le principali caratteristiche
- b) come sia possibile includerle in una routine quotidiana

Quindi, senza perdere ulteriore "tempo", valuta quale tra queste si adatta meglio alle tue esigenze e... prova ad applicarle!!!

1. CALENDARIZZARE LE PRIORITÀ, TRACCIANDO LE ATTIVITÀ GIORNALIERE, SETTIMANALI E MENSILI

Una vera e propria pianificazione! Calendario alla mano si comincia a:

a) **identificare per ogni mese le priorità, stilando un elenco preciso di ogni scadenza o impegno, inerente sia al lavoro che alla vita privata** (meglio tenere separate le due liste, usando magari due colori diversi a seconda del tipo di impegno, personale o no).

Fatto questo, il passaggio successivo richiede di dedicare un po' di tempo a:

b) **suddividere gli impegni** in attività **giornaliere, settimanali e mensili**. Con una programmazione ben definita e dettagliata, sarà molto più facile concentrarsi e completare giorno per giorno i compiti stabiliti. Questa tecnica permette di strutturare la nostra **routine adeguandola agli obiettivi quotidiani, mantenendo la produttività alta per tutta la settimana**.

Riusciresti ad esercitarti? Potresti elencare quali attività devono essere completate nei prossimi giorni, settimane e mesi?

PRIORITIZING MADE EASY WITH THE ACTION PRIORITY MATRIX

impact	QUICK WIN This task has a high impact and takes little effort to do. Put it on your schedule now!	BIG PROJECT This task has a big impact, but also takes quite some effort. Can you break it down further?
	FILL IN This task takes little effort, but also has low impact. Do it when you have some time left over.	WASTED TIME This task takes a lot of effort, but has low impact. This does not belong in your schedule.
	effort	

Figura 3: the Eisenhower Matrix (Fonte: Learn how to improve your time management skills (invisible-lioness.com))

2. USARE UN TIMER (POMODORO TECHNIQUE)

Anche se può sembrare un'idea banale, l'uso di un timer è una delle migliori tecniche di gestione del tempo in circolazione. Esso infatti può risultare un modo efficace per **ricordare le pause e impostare limiti di tempo**.

Dandoci una determinata scadenza per completare un obiettivo, ci organizziamo prima che essa arrivi, finendo il lavoro magari persino prima che il tempo a disposizione scada.

Un'idea smart: prova a lavorare senza avere a portata di mano il caricatore per il computer. Questo ti costringerà a finire un progetto prima che il computer si spenga!

La tecnica del pomodoro non insegna solo a gestire il tempo, ma anche a valutarlo adeguatamente in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere. In sostanza aiuta ad attenersi meglio al programma quotidiano.

3. DIVIDERE I GRANDI PROGETTI IN PICCOLE PARTI

Hai mai guardato un progetto e pensato di scappare da quanto appariva complicato e difficile? Accade spesso, nulla di grave, potresti semplicemente aver bisogno di cambiare prospettiva! **Un consiglio efficace per gestire il tempo a disposizione per un progetto di grandi dimensioni può essere quello di suddividere le grandi scadenze in obiettivi secondari più piccoli.**

Grazie a questo tipo di "frammentazione", riusciresti a pianificare meglio le singole attività, dando priorità a ciò che deve essere realizzato prima, e definendo meglio il come. Agendo in questo modo, ti accorgerai che il quadro generale diventerà molto meno intimidatorio e quella scadenza irraggiungibile sembrerà molto più vicina e realizzabile.

- Conclusione -

Qualsiasi siano le strategie di gestione del tempo che sceglierai di utilizzare, valuta passo passo come queste possano funzionare per te.

Hai un equilibrio sano tra lavoro e vita privata? Stai portando a termine compiti importanti nella tua vita? Stai investendo abbastanza tempo nel tuo benessere personale?

Queste sono domande importanti da cui partire, quando si ha bisogno di migliorare la propria gestione del tempo, ricordandosi che quelle sopra elencate sono solo alcune delle tante tecniche che possono aiutarci.

Organizzare e gestire il tempo è una soft skill essenziale, basta pensare alla sua importanza nel garantire la consegna tempestiva di un lavoro di qualità, prevenendo stress e conflitti nell'ambiente lavorativo.

Parti dai suggerimenti qui menzionati, e implementali per affinare le tue abilità. **Una volta fatto, sarai in grado di padroneggiare la gestione del tempo e aumentare la tua produttività alle stelle!**

- Domande -

Attualmente usi qualche tecnica di gestione del tempo?

Potresti elencare quali attività devono essere completate nei prossimi giorni, settimane e mesi? Inoltre, riusciresti ad elencarle in ordine di priorità?

Hai mai preparato una roadmap per gestire un grande progetto personale/ professionale?

CAPITOLO 3

Creatività



Eleonora Rocca



Sara Baroni

“ *La salvezza umana giace nelle mani dei creativi insoddisfatti.*
(Martin Luther King) ”

Se c'è un bene immateriale inestimabile e deliziosamente umano è la creatività. Nessuna macchina può alimentare la magia e la speranza necessari a cambiare il mondo come chi sa usare le proprie conoscenze in maniera trasversale e fuori dagli schemi. Una mente creativa può plasmare la realtà in modo innovativo, creando il meglio per la collettività.

INTRODUZIONE



Come definire qualcosa di così astratto come la creatività?

Moltissimi autori di ambiti differenti hanno tentato di trovare un significato univoco a questo termine: artisti di vario genere, psicologi, **tutti concordano sull'importanza di questo elemento come motore personale e sociale.**

La creatività rientra, oggi, tra le soft skills più ricercate nel mercato del lavoro. Date le caleidoscopiche sfaccettature della creatività non è possibile attenersi a una sola definizione riguardo a cosa essa sia soprattutto perché, per arrivare a una conclusione, si tratterebbe di coglierne il significato per farlo proprio.

Creatività significa:

- trovare idee o soluzioni nuove;
- combinare elementi che si hanno a disposizione in qualcosa di nuovo, funzionante e funzionale;
- risolvere problemi in modo originale;
- modificare l'esistente, migliorandolo.

Spesso il termine creatività viene associato a **grandi invenzioni**, ad **opere d'arte**, alle **scoperte scientifiche**, al mondo del **design**, a **qualcosa che risulta fuori dal comune**, che lascia semplicemente a bocca aperta.

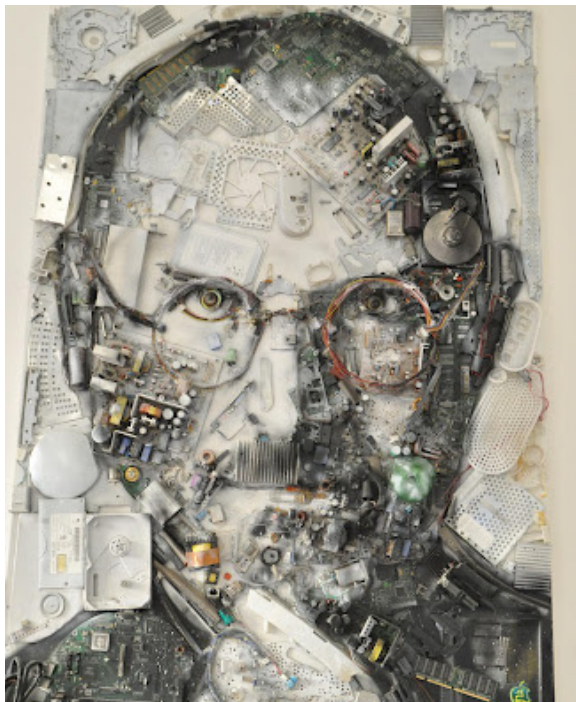
La cultura di massa in cui siamo immersi ha ricamato parecchio attorno a questo concetto, tanto che quelle personalità in grado di fare qualcosa di bello e nuovo vengono raccontate come geni dall'innata intuizione creativa, quasi questa apparisse come **una sorta di magia in grado di cambiare e plasmare il mondo**.

Spesso poi a tali concetti si legano grandi invenzioni o scoperte, tanto che alla definizione di **"genio creativo"** siamo ora abituati ad associare elementi come **ricchezza e ammirazione**.

Non parliamo solo di artisti, ma di **imprenditori e imprenditrici, startupper** (spesso legati al mondo del web e delle nuove tecnologie), **social media manager** (come nel caso Taffo Funeral Services).

Prova a farci caso: ogni volta che leggi di un luminare del genere spesso c'è come un'aura magica che lo circonda, quasi **una sorta di genialità pura, innata e inaccessibile, che si pensa inarrivabile per i comuni mortali**.

Eppure avere un'idea, creare qualcosa di nuovo, è una caratteristica deliziosamente umana ed universalmente molto diffusa, solo che non sempre si ha a disposizione un ufficio stampa in grado di raccontarlo per farci fatturare. C'è poi un concetto basilare estremamente semplice sul perché si tenti di conservare quest'allure inarrivabile attorno alla creatività: **la creatività è potere**. Pensaci bene, abbiamo appena detto che la creatività è spesso associata a grandi artisti, imprenditrici, imprenditori, persone intraprendenti che, grazie al coraggio di sognare e con la determinazione a **perseguire i propri ideali**, rompono gli schemi sociali fino ad allora conosciuti: creano, formano, plasmano.



Ora pensa se tutti al mondo avessimo questo potere.

Saremmo incontrollabili. **I sistemi educativi pubblici non cambiano per un motivo: istruire al pensiero critico sviluppa la creatività, la creatività alimenta il coraggio e, queste due armi insieme, spingono al cambiamento.**

Se segui la creatività imparerai a trovare talmente tanta bellezza in questa forza interiore, che nessun costrutto sociale potrà impedirti di sognare e di cambiare il tuo pezzetto di mondo.

Per questo **le personalità creative sono tanto rare e tanto forti: hanno trovato il coraggio di credere che qualcosa di diverso sia possibile** e hanno voluto comunicare al mondo questa bellezza, regalando quel senso di meraviglia che è in grado di lasciare anche gli adulti a bocca aperta.

DA DOVE TRARRE ISPIRAZIONE

La creatività è un processo fluido e non lineare, segue diverse fasi in un arco temporale che è impossibile stabilire o definire a priori, alcuni creativi impiegano anni per le loro opere, altri solamente qualche giorno.

L'arco temporale spesso dipende dalla situazione, dalla persona, dal contesto socio-culturale e da molti altri fattori.

Le fasi del processo creativo possono però essere sempre identificate in queste quattro:

1. Preparazione

Si tratta della fase di **studio e raccolta delle informazioni** necessarie al concepimento dell'opera, alla risoluzione di un problema o alla sua analisi.

È un momento di **attenta osservazione e ricerca attraverso l'analisi** di fonti differenti, idee precedenti inerenti al dato argomento, ai prodotti simili, ai tentativi già sperimentati (ed eventualmente falliti e perché). In sostanza, in questa fase ci si pongono le domande utili per capire quali dati servano e come poterli utilizzare, sperimentando.

2. Incubazione

Questo è il momento della **riflessione profonda**, in cui il cervello lavora anche in modo inconscio per assemblare tutto, riorganizzando le informazioni, cercando un senso e una direzione.

3. Illuminazione

Eureka! Lampadina accesa, la nostra meravigliosa mente ha trovato il modo di dare un ordine imprevisto agli elementi su cui abbiamo lavorato sino ad ora.

In un istante il corso del nostro processo creativo è ribaltato: tutto assume un nuovo significato, tutto pare funzionare.

Questa fase è estremamente determinante ai fini del processo creativo:

è qui che devi attingere dalle tue esperienze, dal tuo bagaglio culturale, dal tuo vissuto e dalle intuizioni che si collegano a questi elementi.

Ricorda, la cultura è potere: più conosci e più questo processo, spesso legato ad una multidisciplinarietà, sarà facilitato.

4. Realizzazione

Superato l'entusiasmo iniziale è ora di **portare la tua idea sul campo** e vedere se regge: molte idee brillanti si scontrano con le difficoltà pratiche di realizzazione. Cambiare direzione, apportare modifiche in modo da rendere il tutto tangibile è normalissimo, non demoralizzarti. In questa fase un confronto con gli esperti del settore è sempre un'ottima decisione.

Non puoi aspettare che l'ispirazione bussi alla tua porta come il fattorino di Deliveroo, ma se fai della tua cultura un obiettivo personale, spesso ti basterà una passeggiata al parco o indirizzare la tua concentrazione su un altro argomento per **sconfiggere il blocco creativo** che potrebbe venirti.



Ecco un elenco di punti che utilizzano le personalità artistiche per superare l'incubo del blocco creativo. Smettila di stalkare la vita dei tuoi 4.896 amici su Facebook e prendi in mano la situazione.

1. Isolati dal mondo;
2. trova i rituali in grado di ispirarti;
3. fai lunghe conversazioni;
4. osserva ogni cosa;
5. immergiti nel lavoro di altri creativi
6. studia la biografia dei tuoi creativi preferiti;
7. ascolta musica classica;



8. trova il tuo luogo magico;
9. fai un collage;
10. prova la meditazione;
11. scrivi i tuoi sogni;
12. concediti del relax trasgressivo;
13. ricorda perché lo fai e non farlo per gli altri;
14. sfrutta internet.

Artisti del laboratorio di scultura BedRock Carrara lavorano su commissione collettiva di "Venere" per comprarsi un muletto cingolato. Da destra Carlo Ottonello, Niko Fucci, Bruce e Lorenzo Millo. Fantiscritti 03/02/2022.

COME STIMOLARE LA CREATIVITÀ PER RAGGIUNGERE I TUOI OBIETTIVI



"Quando avevo la tua età, facevo sempre questo esercizio per mezz'ora al giorno. Diamine, certe volte ho creduto fino a sei cose impossibili prima di colazione!"
(REGINA DI CUORI, "ATTRAVERSO LO SPECCHIO MAGICO"
DI LEWIS CARROLL)

Sei cose impossibili prima di colazione! Questa frase, tratta dal famosissimo romanzo *"Attraverso lo specchio magico"* di Lewis Carroll, ci rivela come nella creatività sia insito **un potere meraviglioso, inesplicabilmente legato alla forza morale, al coraggio**. Pare quasi **un manifesto della ricerca scientifica** se ci pensi bene: adottare un nuovo punto di vista, proprio come credere nelle cose impossibili, è quello che hanno fatto personalità del calibro di Galileo Galilei, quando pensò che fosse la Terra a girare attorno al Sole, o Einstein, quando guardando dal finestrino di un treno fuggir via i pali della luce pensò all'idea di relatività.

Alcune tra le più brillanti menti che l'umanità abbia conosciuto hanno fatto semplicemente questo: hanno creduto in una cosa impossibile. Come coltivare questa dote? Facile, con questi 10 semplici consigli:

- 1. limita i tuoi strumenti al minimo indispensabile;**
- 2. calendarizza un appuntamento con la creatività;**
- 3. continua a studiare e alimenta la tua curiosità;**
- 4. scrivi liberamente.** Libera il tuo flusso di pensieri, magari la tua prossima idea geniale partirà da una rilettura di questi;
- 5. circondati di persone stimolanti e crea legami veri;**

6. guarda il mondo come se fosse per la prima volta. Allenati a guardare le cose da nuovi punti di vista, ponendoti domande anche banali o elementari;

7. smetti di chiederti "perché?" e inizia a chiederti "perché no?".

Non lasciare che i costrutti mentali della società limitino la tua visione del mondo;

8. prenditi dei rischi;

9. viaggia. Lasciati appassionare dagli incontri, dagli sguardi, da posti, cibi e culture. Anche i viaggi mentali contano;

10. concediti di essere una persona libera. Esprimi la tua creatività nel modo più spontaneo che ti viene in mente. Sotto la doccia, in auto, sotto a un acquazzone, quando prendi un drink lungo il viale più "in" di Montecatini e ti viene voglia di infilarti di nascosto in un carosello chiuso per strisciare sotto a elefanti, tigri e cavalli piumati a raccontarti segreti e condividere un piccolo momento di follia, guardando il mondo da un nuovo punto di vista con la persona che ami.... Non porti limiti, lasciati guidare da piccoli momenti di straordinaria follia.

BUSINESS CREATIVO: COME SFRUTTARE LA CREATIVITÀ PER IL TUO BUSINESS



Nell'ottobre 2020 il **World Economic Forum** elencò alcune competenze necessarie per il mondo del lavoro del futuro. Nei primi tre posti di questa classifica trovavamo: **complex problem solving, critical thinking e creatività**. Secondo Mumaw (direttore creativo e scrittore, autore di un corso dedicato alla creatività realizzato per [LinkedIn Learning](#)), la creatività è il 'problem solving', con l'aggiunta di alcune caratteristiche chiave: rilevanza e innovazione.



Laboratorio artistico di educazione infantile, Collettivo artistico Kartættra, Carrara, Piazza delle Erbe. Agosto 2021.

Lo stesso WEF in merito riporta: **“Ogni bambino inizia il suo viaggio nella vita con un potenziale incredibile: una mentalità creativa** che si avvicina al mondo con curiosità, con domande e con il desiderio di conoscere il mondo e se stessi attraverso il gioco. Tuttavia, **questa mentalità è spesso erosa o addirittura cancellata dalle pratiche educative convenzionali quando i bambini**

entrano a scuola. Il Torrance Test of Creative Thinking è spesso citato come esempio di come il pensiero divergente dei bambini diminuisce nel tempo. Il 98% dei bambini della scuola materna sono “geni creativi” – possono pensare a infinite possibilità di usare una graffetta. Questa capacità si riduce drasticamente man mano che i bambini passano attraverso il sistema scolastico formale e, a 25 anni, solo il 3% rimane un genio creativo. La maggior parte di noi ha solo uno o pochi usi per una graffetta”.

Crescendo abbiamo perso questa capacità, abbiamo scelto la sicurezza, mettendo in dubbio noi stessi. Abbiamo scelto il pragmatismo e ci siamo fatti prendere nella ruota.

La creatività è strettamente legata all'innovazione, cioè a quella trasformazione innescata dall'introduzione di novità, atta a risolvere problemi e migliorare prodotti, processi, situazioni, ecc...

Serve creatività per generare innovazione.

LA CREATIVITÀ NEL MONDO DEL LAVORO

Oggi, praticamente **tutto ciò che può essere automatizzato è stato automatizzato o lo sarà presto**, il che riduce notevolmente i ruoli orientati al processo. **La creatività oggi è l'abilità ritenuta maggiormente rilevante** nella ricerca di un leader. Alle aziende occorrono persone aperte e originali, in grado di espandere i loro stili di gestione e di comunicazione, soprattutto per coinvolgere una nuova generazione di dipendenti, partner e clienti.

Nell'economia di un mondo che vira verso la robotica e l'automazione, la creatività resta l'unico baluardo in grado di rendere ancora indispensabile il contributo umano.

Verifica se nella tua Università ci sono corsi di questo tipo, o se nella tua città si svolge un workshop dedicato o un evento della serie Lego Serious Play.

Partecipa a eventi come **hackathon o Startup Weekend**, cogli ogni sfida possibile che implichi lo sforzo di generare idee e soluzioni, in autonomia o con il tuo team.

I VANTAGGI DELLA STRATEGIA CREATIVA

La collaborazione di menti creative ha la capacità di trasformare in realtà le idee imprenditoriali. **Una volta che il tuo cervello aziendale è in grado di pensare fuori dagli schemi, le possibilità sono infinite.** Le aziende che sfruttano la creatività nella loro **business strategy** dominano la concorrenza nei **KPI** che includono il posizionamento sul mercato, la talent acquisition e la crescita dei ricavi.

Esistono principalmente tre modi per utilizzare la creatività nel business e trovare nuove idee:

1. crea un contenitore di micro idee che nel tempo avrai modo di arricchire, sviluppare e intersecare tra loro;

2. crea la cartella dell'83%. L'83% della nostra mente lavora per immagini.

Raccogli quelle che più ti ispirano: serve a riempire il tuo pozzo dell'ispirazione. Questa tecnica è molto utilizzata per sviluppare poi un moodboard di progetto;

3. affronta le crisi con riunioni creative. Circondarsi di mentalità politecniche e dai background differenti aiuta moltissimo a vedere diversi approcci riguardanti un dato problema. L'apporto creativo fornisce risorse e metodologie per analizzare i problemi in modo differente.

LAVORI CREATIVI: RESPONSABILE MARKETING, DIRETTORE CREATIVO, CONTENT CREATOR, ...

Prova a pensare agli ultimi post sui social a cui hai dedicato attenzione e tempo. Non parliamo di quelli a cui tutti diamo un'occhiata, ma di quelli che hanno la **capacità di catturare davvero l'attenzione**. Molto probabilmente quei testi, quelle **immagini**, quei **video** erano **particolari, coinvolgenti, emozionanti, creativi**.

Da consumatori a utenti

Il concetto di cliente non può più essere quello tradizionalmente diffuso: **l'uso massivo di internet ha trasformato consumatori e consumatrici in utenti con un ruolo attivo nella creazione di nuove mode, sempre più informati e a caccia di informazioni veritiere e rilevanti.**

Non più persone che consumano, ma persone che partecipano al processo produttivo e di diffusione dei prodotti.

Ecco perché è necessario creare messaggi non convenzionali che stupiscano e, indovina... per farlo servono originalità e creatività!

Tra i lavori creativi più ricercati, e più pagati, troviamo:

- advertising manager;
 - art director;
 - copywriter;
 - digital and content strategist;
 - social media manager;
 - brand manager,
 - user experience/interface designer,
 - videomaker e fotografo;
 - graphic designer,
 - interior designer;
 - accessories designer;
 - illustratore,
- set designer.



- Conclusione -

Vorremmo concludere questo capitolo con una lode all'intraprendenza che nasce dalla consapevolezza del proprio valore creativo, una lode a questa capacità che tutti possiamo allenare e che è in grado di rivoluzionare una vita, ponendo le basi per un'autostima in grado di renderci unici, speciali e indispensabili alla società tanto quanto a noi stessi.

Dovremmo tutti imparare ad allenare il nostro senso di meraviglia, esercitarci a coltivare il bello, a cambiare punto di vista (per non essere schiavi delle visioni arcaiche che le diverse società ci impongono), **ad allenare la fantasia**. Perché con queste armi è possibile credere di cambiare le cose e se possiamo crederlo, possiamo farlo davvero.

Per citare la serie Dispatches from Elsewhere: **"Cerca la tua Divina Nonchalance"**.

Cos'è? È uno stato mentale di quiete incorruttibile, che permette di vivere e vedere diversamente tutto ciò che rende la vita grigia, pesante, dura da sopportare. La "Divina Nonchalance" è ciò che porta il colore e l'energia positiva nel mondo, che permette all'immaginazione di sprigionarsi e all'adulto che è in noi di continuare a giocare con la vita attraverso quella chiave di leggerezza che non è superficialità.

Si tratta di una dote quasi ai limiti dello scibile umano per l'intensità che la caratterizza, ma che è presente in ciascuno di noi.

- Domande -

Qual è l'aspetto della tua personalità che ritieni maggiormente creativo?

Come pensi di poter enfatizzare questa tua dote per trarne i maggiori benefici possibili per la tua vita privata e lavorativa?

Quale di queste piccole azioni che hai visto, per allenare la tua creatività, riuscirai a mettere in campo nel tuo quotidiano?

Cosa farai d'ora in avanti per cercare di allenare la tua creatività e la tua Divina Nonchalance?

CAPITOLO 4

Teamwork



Laura Ieni



Valentina Caré

“

*“When you need to innovate,
you need to collaborate”
Marissa Mayer (CEO of Yahoo.)*

*“Together, ordinary people can achieve
extraordinary results.” Becca Schoettle*

”

INTRODUZIONE

Un team è un gruppo di persone, con diverse personalità e competenze, il cui lavoro converge verso un **obiettivo ben preciso, comune e condiviso**. Spesso in un contesto lavorativo o universitario ci si trova a lavorare in team su un progetto comune, che contribuirà alla realizzazione del successo dell'azienda e al compimento della sua mission. Lavorare in team significa **mettere insieme le proprie competenze e abilità per raggiungere un obiettivo comune**.

Affinché il Team abbia successo, è necessario che al suo interno coesistano **diversi tipi di personalità**.

Quando si parla di **ruolo**, si intende l'aspettativa di comportamento verso chi ricopre una certa posizione con determinate caratteristiche all'interno del team. Se pensiamo a una persona che lavora in IT, cosa ci aspettiamo? Che risolva i problemi informatici dell'azienda.

Tuttavia, oggi i ruoli stanno diventando sempre più **fluidi e trasversali** e tendono ad essere molto meno catalogabili rispetto al passato.

Innanzitutto, è necessario distinguere tra **ruoli emergenti**, comportamenti che una persona acquisisce in modo naturale durante il processo evolutivo del team e **ruoli prescritti** dall'organizzazione, che troviamo all'interno dell'organigramma. Sicuramente in un team non possono mancare dei ruoli associati alle seguenti caratteristiche:

Leadership - È necessaria una figura di leadership che si occupi non solo di assegnare tasks e deadlines (che sono comunque parte integrante del lavoro in team) e assicurarne il rispetto, ma è soprattutto quella persona che motiva il resto del gruppo, offre il suo supporto e fa sì che non si perda il focus sull'obiettivo e la visione comune.

Inoltre, è fondamentale che abbia anche delle buone capacità diplomatiche e di mediazione in caso si presentassero conflitti all'interno del gruppo, in quanto dovrà prontamente risolverli nel più breve tempo possibile, per non rischiare di compromettere il lavoro svolto fino a quel momento e il raggiungimento del risultato comune.

Creatività - Riuscire a pensare "*out of the box*" e a proporre soluzioni e idee innovative. E' un ruolo di cruciale importanza all'interno del team, soprattutto quando un progetto richiede un'ampia visione e uno sviluppo di scenari futuri.

Pensiero Analitico - Spesso è necessaria la presenza di una persona del team con grandi capacità analitiche e quantitative, che tipicamente si occupa di tutta la parte di analisi (analisi sui software se presenti, analisi di costi ecc...). Solitamente è specializzato in un campo specifico e garantisce la qualità della parte di ricerca e analisi quantitative su cui si fonda il lavoro.

Comunicazione - Stabilire e mantenere salde le relazioni all'interno del team. Solitamente si tratta di una persona con una personalità particolarmente espansiva ed estroversa, che si trova a suo agio nei contesti sociali, che riesce a instaurare delle connessioni tra i membri del team e a tenere alto l'entusiasmo.

FUNZIONAMENTO DEL TEAM WORKING

Attività che favoriscono il team working

- **Fiducia:** affinché un team possa lavorare in armonia è fondamentale che i membri si fidino gli uni degli altri e che si stimino reciprocamente, altrimenti viene a mancare la base per poter portare avanti il progetto.
- **Collaborazione:** è fondamentale che i membri del team siano disposti a lavorare insieme, a confrontarsi e aiutarsi a vicenda.

- **Feedback:** i membri del team devono sentirsi liberi di poter esprimere la loro opinione agli altri e di dare / ricevere feedback in quanto cruciali per la crescita personale e professionale. Solo così potranno capire dove possono migliorare, punti di forza e di debolezza
- **Team-building:** attività che i membri del team svolgono insieme fuori dal lavoro, che permettono loro di conoscersi meglio e consolidare le relazioni interpersonali, in modo tale da garantire un beneficio al progetto. Se i membri del gruppo raggiungono un maggiore livello di confidenza, si sentiranno più liberi di esprimere opinioni e feedback.
- **Organizzazione:** è necessario che i membri del team stabiliscano a priori un project plan con le diverse attività, la suddivisione e l'assegnazione di queste ultime e delle rispettive scadenze interne da rispettare.
- **Flessibilità:** nel caso in cui si verificasse un imprevisto di qualsiasi tipo è necessario che il team sia in grado di adattarsi, stabilire un nuovo programma e ripartire senza perdere troppo tempo.

Attività che ostacolano il team working

- **Free-riding:** fenomeno che indica la mancata contribuzione di membri del team al progetto comune. Il free-riding va prevenuto e, nel caso in cui si verifichi, va immediatamente attenzionato e risolto. Infatti, avere un free-rider all'interno di un gruppo porta a un maggiore carico di lavoro per gli altri membri del team, a un aumento nel livello di stress e a un inasprimento delle relazioni interpersonali.
- **Competizione:** è fondamentale che i membri del gruppo non competano tra loro e che collaborino per raggiungere l'obiettivo comune. Se si instaura competizione all'interno del gruppo e i membri vogliono prevaricare gli uni sugli altri, si perde il focus sul progetto e sull'obiettivo da raggiungere, si ha una diminuzione della performance e un aumento nel livello di stress dei membri del team. Inoltre, la competizione non promuove un clima favorevole alla collaborazione e all'instaurazione di relazioni interpersonali positive all'interno del team.

- **Ostruzionismo:** si intende il comportamento di quelle persone che vedono difetti in qualsiasi idea o soluzione proposta, ostacolano l'avanzamento del lavoro / del progetto.
- **Confusione dei ruoli:** se i ruoli (chi svolge una determinata attività) non sono definiti a priori, si rischia che tutti i membri del team si mettano a fare ogni parte del lavoro e questo genera grande confusione e inefficienza.

TEAM WORKING E TEAM BUILDING

Cos'è il team building

Letteralmente "**costruzione del gruppo**" rappresenta un insieme di attività e processi messi in atto in fase di costituzione e successiva gestione del team, con l'obiettivo di:

- incentivare l'interazione fra i membri del team
- valorizzare le risorse del team e le loro specificità

Le attività di team building assumono diverse connotazioni: passano dall'evento educativo-formativo all'attività esperienziale-ludica. L'ampia varietà di attività fa sì che si prestino bene in molteplici ambiti, dagli esercizi scolastici per migliorare l'intesa nella classe alla motivazione e incentivo dei team di lavoro. Il comune denominatore è che si tratta di eventi di carattere educativo-formativo che agiscono a un livello implicito, quasi sotterraneo. I ruoli di formatore e discente sono chiaramente distinti solo nel briefing iniziale e debriefing finale.

Da dove partire?

- Definire cosa la squadra debba fare / di chi si debba comporre.
- Definire la dimensione della squadra e le competenze necessarie.
- Stabilire cause interne ed esterne che possano minarne l'efficacia.
- Stabilire aspetti esterni/interni che possano incentivarne l'efficacia.
- Stabilire compiti e ruoli dei componenti del team.
- Scegliere quali fra le attività di team building possono meglio contribuire a rendere il team coeso.

Come il team building favorisce il team working

Lo scopo delle attività di **team building** è "*fare gruppo*", "*creare una squadra*". In tal modo si creano dinamiche positive e proattive che consentono alle imprese di raggiungere i propri obiettivi, senza perdere però di vista il benessere dei membri dei propri team di lavoro.

Il complesso delle attività di team building aiuta e favorisce il team working grazie all'importanza che pone sulla **efficace comunicazione interpersonale**: un atteggiamento giusto, propositivo, positivo consente di risolvere problemi di comunicazione altrimenti insormontabili.

Un buon team migliora l'umore del pubblico e incrementa il grado di efficienza del team nei seguenti ambiti: *comunicazione, fiducia, integrazione, interazione, problem solving, gestione del cambiamento, gestione del conflitto, gestione dello stress, gestione di tempi e scadenze*.

Di seguito un grafico tratto dal libro "**Il teamworking: gestione dei gruppi di lavoro, leadership e lavoro di squadra**" (Davide Martinazzo, Eugenio Frescura) che spiega la dinamica di un gruppo di lavoro attraverso le sue differenti fasi: si passa così dal momento della **formazione del team** in cui si selezionano i componenti, al momento del **confronto** in cui i membri non sono ancora attivi e motivati e il gruppo si interroga su modalità di lavoro e sugli obiettivi, per passare poi alla fase delle **regole** in cui lo strumento della regolamentazione viene adottato per disciplinare le attività del gruppo, giungendo infine alla fase della **performance** in cui il gruppo mette al servizio del team quanto appreso e deciso nelle fasi precedenti per dare il via alle attività del gruppo.

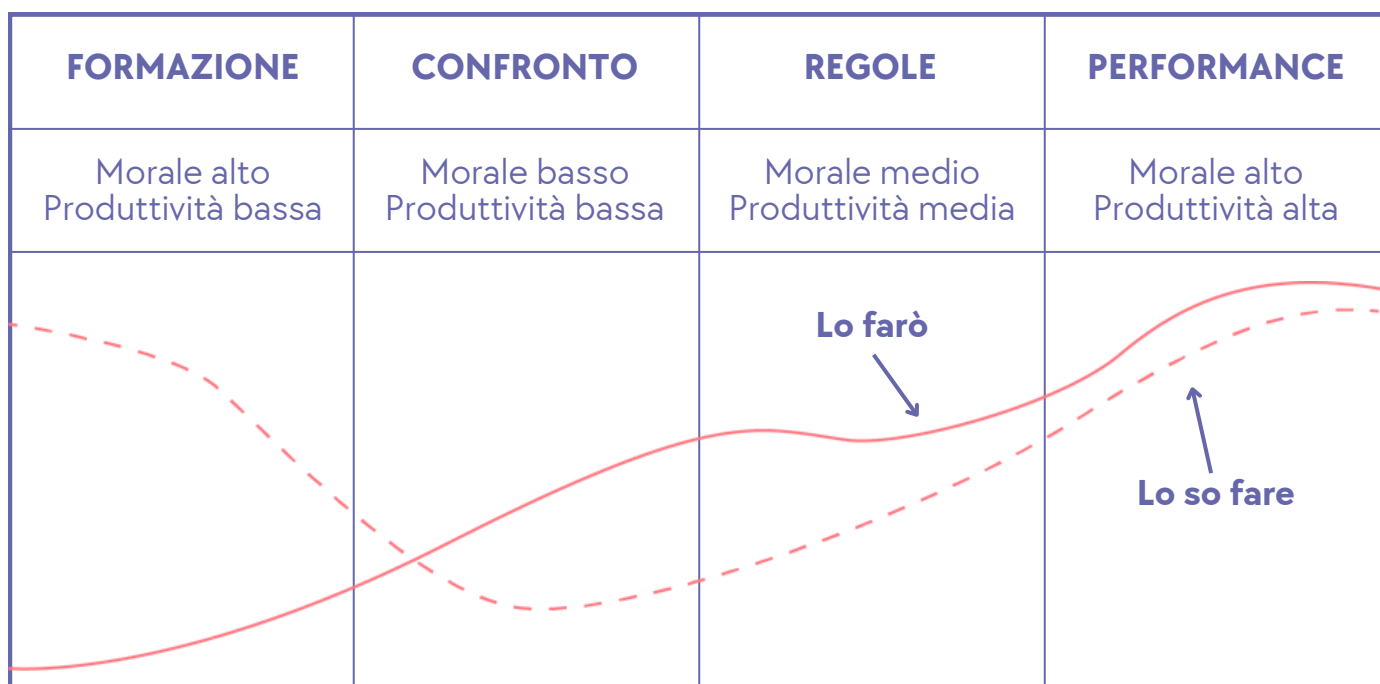


Figura 10 "Fasi del lavoro di gruppo e relazione con le performance" da "Il Teamworking: gestione dei gruppi di lavoro, leadership e lavoro di squadra" di Davide Martinazzo ed Eugenio Frescura

Esempi pratici di team building

Come introdotto in precedenza, il team building è un complesso di attività che consentono di formare e rendere coeso un gruppo che in quanto tale può comprendere attività anche molto diverse fra di loro.

Di seguito una tabella contenente alcuni esempi pratici di attività di team building che è possibile adottare all'interno di un'organizzazione o un gruppo - in molteplici ambiti - al fine di migliorare la comunicazione interpersonale, rendendola efficace.

Ma quanto dovrebbero durare le attività di team building per essere efficaci? La risposta è semplice: dipende dall'attività e dal motivo per il quale è stata prevista, si va così dal breve intervento ice-breaking di 15-60 minuti all'intervento multi-giornata o periodico per percorsi formativi o eventi aziendali ricorrenti.

Categoria	Descrizione	Chi coinvolgere	Quando svolgerlo
Azione e avventura (possibilità di extreme team building)	Questa tipologia di team building lavora sulle capacità di problem solving, comunicazione e teamwork attraverso attività sportive praticate all'aria aperta, con un livello di coinvolgimento fisico e mentale che può essere adeguato allo staff. Il ricorso eventuale ad attività di <i>extreme team building</i> mette i team in condizione di affrontare sfide e difficoltà al fine di migliorare le abilità di gestione di crisi e stress.	Nuovo staff, fasce di età più giovani e attive	In momenti di cambiamento / turnover (nuovi ingressi, fusioni e acquisizioni) ed eventualmente in caso servano capacità di stress e crisis management
Esperienze culinarie	Questa tipologia di team building lavora sulla creazione di una comunicazione interpersonale efficace mediante attività culinarie, che richiedono: condivisione, divisione del lavoro, organizzazione di tempi e task sulla base delle competenze dello staff.	Gruppi di team internazionali, gruppi che devono lavorare a stretto contatto gestendo scadenze e task diversi con diverse competenze nel team.	Momenti di celebrazione di risultati aziendali, prima dell'avvio di nuovi progetti.
Attività creative	Questa tipologia di team building lavora sul consolidamento di mission, vision e valori mediante attività di condivisione e brainstorming che contribuiscono a definire obiettivi e futuro dell'azienda.	Team di ogni età, provenienza geografica o tematica con voglia di innovare.	Nelle fasi crescita, cambiamento o crisi della vita aziendale.
Attività musicali e artistiche	Questa tipologia di team building lavora sull'incentivo alla comunicazione interpersonale efficace grazie alla comunicazione incentrata su inconscio ed emozioni, con un duplice obiettivo formativo e di consolidamento della coesione aziendale.	Team di ogni età, provenienza geografica o tematica con voglia di migliorare l'efficacia comunicativa	Nelle fasi in cui serve migliorare comunicazione, condivisione, ascolto reciproco per presenza di divergenze.
Attività sociali	Questa tipologia di team building lavora sul "fare squadra per fare del bene", trovando motivazione e incentivo nel prendere parte ad attività che aiutino soggetti più deboli o che producano / creino qualcosa di utile (es. scuola o asilo).	Team di ogni età, provenienza geografica o tematica che necessitino di essere motivati	Adatto in momenti di celebrazione o sensibilizzazione (festività, particolari accadimenti esterni)
Attività di formazione o educative	Questa tipologia di team building lavora con modalità classiche, con utilizzo di pratiche educative e formative che consentono di discutere e lavorare su tematiche di interesse condividendo idee e approcci.	Team di ogni età con necessità di integrazione e condivisione	Adatto in momenti di cambiamento o di sviluppo strategico dell'azienda / dei team aziendali.

METODI MOTIVAZIONALI E CLIMA AZIENDALE / ORGANIZZATIVO

Cos'è il clima aziendale / organizzativo

Il clima aziendale / organizzativo è un elemento di fondamentale importanza nella valorizzazione del rapporto fra l'impresa e le sue persone, in particolare rappresenta la percezione e l'interpretazione che le persone di un'organizzazione hanno nei confronti dell'ambiente in cui vivono e lavorano. In particolare esso può essere definito come l'insieme delle peculiarità specifiche che possono essere determinate dall'approccio nei confronti di personale, stakeholder e ambienti all'interno ed esterno dell'organizzazione.

Come si gestisce al meglio

Per gestirlo al meglio è necessario prima di tutto misurarlo, tramite questionari, interviste one-to-one, focus-group.

Dopo averlo "misurato" è necessario analizzare e gestire al meglio i fattori che lo determinano:

- motivazione e soddisfazione
- ambiente di lavoro adeguato e innovativo
- ottimo livello di comunicazione interpersonale e coesione dei team
- chiarezza e condivisione degli obiettivi
- attenzione a formazione e crescita professionale del gruppo
- adeguata autonomia decisionale e propensione al cambiamento

In questo modo il gruppo sarà in grado di raggiungere i risultati prefissati con il coinvolgimento di tutti, con performance elevate e con un grande incentivo alla creatività e all'innovazione. Il tutto a ulteriore conferma del fatto che il risultato raggiunto dal gruppo è maggiore rispetto a quello raggiungibile dai suoi componenti singolarmente.

Elementi che contribuiscono al clima aziendale / organizzativo

I **metodi motivazionali** e le **iniziative di welfare** che un'organizzazione adotta o può adottare, contribuiscono alla creazione e mantenimento di un clima aziendale / organizzativo in quanto:

- aumentano il grado di efficacia ed efficienza delle azioni aziendali intraprese;
- consentono il raggiungimento degli obiettivi e un aumento dell'engagement degli stakeholder a vario titolo e livello;
- aumentano il grado di fidelizzazione e di retention (evitando i fenomeni di "burnout"), al contempo consentendo di invertire la rotta riuscendo ad attrarre nuovi talenti, anziché perdere quelli già presenti nell'organizzazione;
- migliorano l'immagine aziendale e la sua reputazione pubblica.

Quali sono le migliori strategie motivazionali che un'organizzazione può mettere in atto?

- riconoscere e premiare il lavoro fatto e il suo livello di qualità;
- prevedere un preciso programma di "*achievements and rewards*" per rendere chiare le politiche di risultato e incentivo, con un approccio di "*gamification*";
- porre grande attenzione agli strumenti di collaborazione e alle app di comunicazione che nell'organizzazione si possono utilizzare per interagire;
- prestare interesse verso lo sviluppo individuale dello staff grazie ad attività quali: coaching individuali, workshop, corsi, seminari, shadowing o tutoraggio;
- proporre un ambiente di lavoro positivo e ospitale grazie a piccoli accorgimenti quotidiani o attività che consentano di creare un ambiente coeso e collaborativo;
- adottare una specifica strategia di "*employee satisfaction feedback*".

GESTIONE DEI CONFLITTI

Cos'è un conflitto

Il lavoro di team e nel team si basa sulla presenza di un *clima di fiducia e collaborazione diffusa* per il quale servono attività di "regolamentazione" che consentono un fluire ordinato delle attività del gruppo, per il resto tutto si basa sul ruolo centrale del "dialogo".

Diverse sono le disfunzioni che in un team possono portare al conflitto, di seguito se ne riassumono, in poche righe, le principali:

- distrazione e disinteresse nei confronti dei risultati da raggiungere;
- sottrarsi dei membri del gruppo alle responsabilità;
- mancanza di impegno dei singoli;
- paura del confronto e del conflitto;
- mancanza di fiducia verso il prossimo.

Di seguito si riporta un grafico utile a comprendere la gestione del conflitto e le relative conseguenze:



Figura 11 "Gestione del conflitto e relative conseguenze" da "Il Teamworking: gestione dei gruppi di lavoro, leadership e lavoro di squadra" di Davide Martinazzo ed Eugenio Frescura

Stili e tecniche di risoluzione dei conflitti

I principali step per la gestione adeguata di una situazione di conflitto sono i seguenti (a corredo di ogni step vengono proposte utili domande che stimolano la riflessione sulle decisioni da assumere):

- **Identificazione dell'origine del conflitto:** Qual è il problema? Chi lo ha determinato? Chi ne sta sperimentando le conseguenze? In cosa risulta costruttivo o distruttivo per le attività del team e per il team?
- **Analisi e identificazione di elementi e posizioni del team:** Quali sono le posizioni originate dal conflitto? In cosa le opposte posizioni sono in comune e in cosa divergono? Le ragioni delle diverse posizioni nel conflitto sono chiare? Se le posizioni non sono chiare, quali incomprensioni originano il conflitto?
- **Gestione del conflitto:** Quanto grande e profondo è il conflitto? Quali temi coinvolge? Come si possono rappresentare le divergenze che causano il conflitto? Come si può risolvere (modalità di ricerca di un compromesso win-win per le parti)?

Il ruolo della leadership emerge ancor di più e meglio in un contesto di conflitto interno al gruppo: è alla leadership che spetta il ruolo di definire se un conflitto può essere gestito internamente o esternamente. Nel primo caso apre una sana discussione e dialogo per portare le parti a un compromesso win-win, nel secondo caso identifica i soggetti esterni in grado di guidare il gruppo in una fase di costruttivo dialogo per risolvere il conflitto.

Ruolo dei conflitti sul clima aziendale e sul team working

Il termine conflitto viene spesso e volentieri associato a qualcosa di "*negativo, problematico, distruttivo*". Allora come potrebbe mai il conflitto assumere un ruolo centrale per il clima aziendale? O, ancor meglio, come il conflitto potrebbe favorire il team working ed essere centrale nelle attività di team building?

Le precedenti sono domande particolari, su cui è necessaria una profonda riflessione. Da qualsiasi aspetto potenzialmente "*negativo, problematico, distruttivo*" possiamo imparare indubbiamente lezioni "*positive, risolutive, costruttive*".

Come si passa dall'aspetto negativo del conflitto all'aspetto positivo del conflitto? Il conflitto è positivo perché:

- fa emergere problematiche interne / esterne che possono minare il raggiungimento degli obiettivi che il gruppo si è prefissato
- costringe, in un certo qual modo, il team a interrogarsi e discutere di temi anche ostici, al fine di trovare una soluzione che sia un compromesso win-win per tutte le parti coinvolte
- unisce - sì, potrebbe sembrare strano ma il conflitto crea unione - perché quando i membri del team si mettono in discussione, si interrogano sulle cause del conflitto, collaborano per trovare un compromesso, ecco, proprio in quel momento fanno "team building al servizio del team working".

- Conclusione -

Ci piace chiudere questo capitolo con un mantra: "nulla è come sembra". Vi chiederete perché una simile citazione dopo un capitolo dedicato al team working e alle attività di team building, la risposta è semplice: abbiamo avuto modo di riflettere in questo capitolo sull'importanza del lavoro di gruppo, creando un ambiente che sia di stimolo per tutti i membri del gruppo e consentendo ai singoli e al gruppo di raggiungere il maggior numero di obiettivi e risultati. Ecco, dalle attività di team building, anche le più insolite, anche quelle cui mai avremmo pensato di voler prendere parte, spesso nascono i team più forti e più coesi, le idee più geniali e innovative.

- Domande -

*Hai già partecipato ad attività di team building? Se sì quali?
Quali hai preferito o a quali avresti preferito partecipare?*

*Hai già preso parte ad attività motivazionali? Se sì quali?
Quali hai preferito o a quali avresti preferito partecipare?*

*Hai già avuto esperienza di conflitti sul lavoro?
Da quali hai imparato di più?
Tornando indietro li gestiresti nello stesso modo?*

CAPITOLO 5

Community e Networking



Eleonora Rocca



Valentina Caré

“

*“People working together in a strong community
with a shared goal and a common purpose
can make the impossible possible”*

(Tom Vilsack)

”

Sentiamo spesso parlare di “**community**” e “**networking**” nei più disparati contesti. L’obiettivo di questo capitolo è fornire gli ingredienti per comprendere cosa rappresentano e come possano essere gestiti.

COSA È UNA COMMUNITY

In generale una "**community**" viene usualmente definita come un *"gruppo di utenti di internet che nel web si scambiano messaggi e partecipano a forum di discussione su argomenti di interesse comune"*. Soffermendosi sulla definizione gli elementi fondanti sembrerebbero quindi essere:

- l'informatica e il web come canale principale di comunicazione
- rapporto 1:1 e 1:molti, con messaggi e discussioni

Una community è però molto di più! Se dovessimo definirla in tre parole, utilizzeremmo: **connessione, condivisione, discussione**.

Uno spunto viene dalle parole di Seth Godin in Tribes: *"A tribe is a group of people connected to one another, connected to a leader, and connected to an idea. For millions of years, human beings have been part of one tribe or another. A group needs only two things to be a tribe: a shared interest and a way to communicate"*. Vi chiederete perché questa citazione, la ragione è che all'interno ci sono i punti focali di una community, ovvero un **interesse comune** e una data **modalità di comunicazione**.

COME CREARE E SVILUPPARE UNA COMMUNITY

Interesse comune - Per prima cosa è necessario identificare un interesse comune che rappresenti il main topic della community, dal quale dipenderanno la *target audience*, la decisione in merito alle *modalità di interazione* fra i membri, il *Piano Editoriale* su cui operare.

Target Audience - Risulta di fondamentale importanza definire "chi" la community vuole raggiungere, affinché all'interno della compagine degli utenti della community sia presente il giusto grado di varietà che consenta di gestire al meglio le discussioni sui main topic che la community si propone di trattare.

Modalità di interazione - È importante definire le modalità di interazione fra gli utenti della community, scegliendo il giusto mix fra:

- interazioni one-to-one (esempio: chat, messaggistica istantanea, mentoring programs, etc), one-to-many (esempio: forum, newsgroup, newsletter, blog, Feed RSS, guestbooks, mailing lists, etc) e many-to-many (esempio: organizzazione di summit fisici)
- attività online (su quali social e piattaforme essere presenti) e attività offline (meet up locali, convention tematiche)
- attività sincrone (eventi in tempo reale) e attività asincrone (registrazione di contenuti)

Obiettivo è trovare il giusto mix che faccia percepire inclusione e coinvolgimento affinché la community sia la migliore risposta alle esigenze di tutti, in modo quanto più inclusivo e flessibile.

PED Piano Editoriale - Il PED è uno step fondamentale della pianificazione. Si tratta di un documento che raccoglie e definisce argomenti, Tone Of Voice, contenuti e va quindi curato per "catturare" i nuovi membri della community o per fidelizzare quelli già presenti.

Al termine degli step sopra riportati la community è pronta per il suo go-live! Per farla ulteriormente crescere e diffonderla sarà necessario tornare sui punti precedenti, affinché essa rappresenti sempre più "quello di cui gli utenti target hanno bisogno".

STRATEGIE PER TENERE UNITA UNA COMMUNITY E RENDERLA PRODUTTIVA

Si potrebbe pensare che, una volta creata la community, il gioco sia fatto. E invece no! Gestire una community, soprattutto con un ampio bacino di utenti, è cosa tutt'altro che semplice. La parte più complessa non è la sua creazione bensì il tenerla unita e il mantenerla produttiva, garantendo agli utenti un coinvolgimento attivo e costante: per farlo molta enfasi andrà posta sull'**engagement**.

Ricordi la citazione sulle tribù? Per definire una tribù sono necessari *“un interesse comune”* e *“una modalità di comunicazione”* ovvero un costante grado di engagement per cui risulta utile:

- contribuire a mantenere attive le discussioni e attività attorno al tema di interesse comune
- valutare la target audience e le modalità per includere un sempre maggior numero di utenti
- adeguare le modalità di interazione secondo interessi, esigenze e feedback degli utenti
- adeguare il PED rispetto a interessi, esigenze e feedback raccolti dagli utenti

Esiste poi un *“Bon-Ton”* anche nelle modalità di coinvolgimento all’interno della community, ovvero delle *“regole di buona condotta”* che community manager o chi per loro dovrebbero seguire per consolidare e far crescere la community. Proviamo a riassumerle:

- non invitare *“gente a caso”* ma mirare a *“target specifici”*
- definire gli obiettivi e pianificare dei *“check point”* su di essi
- curare l’engagement
- creare una, semplice ma efficace, netiquette

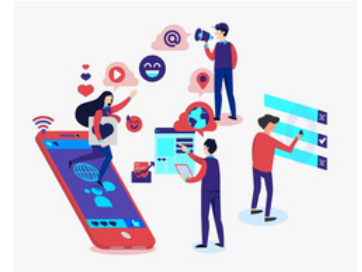
Dedichiamoci infine alle **strategie di engagement**, per far sentire gli utenti *“parte”* del gruppo, per impedirne l’uscita o la disaffezione. Di seguito alcuni metodi con cui generare engagement:

- avviare discussioni su argomenti di interesse comune per stimolare la curiosità e voglia di condividere / discutere su community topics;
- rimanere sempre on-topic (il PED aiuta a non andare *“off-topic”*);
- fidelizzare gli utenti affinché si sentano *“parte”* della community attraverso attività quali eventi locali fisici, contest online, etc.

Esistono apposite *“metriche”* per misurare il grado di engagement (es. tasso di crescita del numero di membri, tasso di abbandono, lifetime value, quantità di contenuti generati, eccetera) ma è fondamentale l’estrazione e la comprensione dei dati che tali metriche restituiscono, affinché la community possa metterli al servizio di una *“revisione”* della sua strategia di engagement per rendere la community sempre più inclusiva e sempre più *“rispondente”* alle esigenze dei suoi utenti. L’engagement va, infatti, prima ancora che misurato, compreso!

IL RUOLO DELLE PIATTAFORME E DEI SOCIAL PER FARE UNA COMMUNITY

Quanto conta la scelta di piattaforme e social per una community? Molto! La creazione non è un processo istantaneo, si tratta di un vero e proprio "percorso" di lungo periodo, da curare non solo in fase di lancio ma per tutta la vita della community.



Gli spazi dedicati per la community - È importante curare gli spazi dedicati alla community, affinché gli utenti abbiano a disposizione i canali che ritengono più utili per il loro coinvolgimento. Una buona community ricerca un giusto mix tra attività social alla portata di tutti e attività su piattaforme dedicate ai soli utenti, in un ambiente più "ristretto" e "focalizzato" sui suoi main topic. La pubblicazione dei contenuti deve essere "coerente" fra canali social e piattaforme private e chi cura i contenuti social dovrebbe garantire una risposta quanto più veloce possibile agli utenti, anche nel caso di feedback negativi.

Il coinvolgimento giornaliero - Non è necessario "scrivere e parlare molto", bensì "scrivere e parlare bene"! L'importante è curare nella community, una cultura secondo la quale gli utenti dovrebbero:

1. sentirsi coinvolti e svolgere attività sulla base del loro interesse;
2. essere attivi "il giusto", dedicando alle attività della community il tempo che rispecchia i propri interessi in maniera quanto più costante possibile.

COMMUNITY ECONOMY: COME FINANZIARE AL MEGLIO LA PROPRIA COMMUNITY

Sono interessanti due aspetti: cosa è la **community economy** e quanto conta il "**budget**" per la creazione e la diffusione di una community.



Il passaggio alla Community Economy - Sul portale Community Economy sono presenti numerose risorse gratuite per chi vuole approfondire il tema della community a 360°. Dopo l'avvento, nella scorsa decade, della "Sharing Economy" (che promuove la condivisione del bene anziché il suo possesso fisico), nel post pandemia Covid è emersa l'importanza di una profonda e condivisa partecipazione alla costruzione del brand e alla sua progettazione. Difatti le aziende che pongono al centro della loro strategia di business il ruolo della community e dei suoi utenti sono quelle che meglio hanno risposto alle esigenze del new-normal post pandemia.

Nella sezione che segue parleremo del **Community Branding**, della sua importanza e della sua efficacia nel contesto contemporaneo. Il ricorso al community branding - elemento cardine della community economy - ha infatti un duplice vantaggio:

- il ricorso alla cultura del feedback da parte di chi è già "fan" e / o "user" del brand;
- il raggiungimento di nuovi target di mercato mediante le strategie di engagement efficaci della community (esempio: utenti e clienti che diventano testimonial del brand).

Cosa ci fa pensare che non sia solo "*una moda del momento*"? La **community economy** è frutto di una trasformazione prima culturale e poi economica, per questo possiamo ragionevolmente ritenere che rappresenti un elemento importante anche per il futuro.

L'importanza del budget per una community - Sarebbe sbagliato negare che una community, per operare al meglio, abbia bisogno di un budget. Fondamentalmente, perché si tratta di un asset di valore e in quanto tale per nascere, crescere ed essere diffuso ha bisogno di adeguati finanziamenti economici da parte di founder e sponsor.

Per quali attività una community necessita di fondi?

- In primis per curare una **strategia di comunicazione** che gestisca l'immagine esterna e interna, nonché l'organizzazione dei lavori sui social e degli eventi fisici per sostenere la brand awareness, la brand identity e il proprio posizionamento sul mercato.
- Per gestire una **strategia di marketing**, questa voce si può contrarre qualora aumenti l'engagement dei partecipanti.
- Per **investimenti in tecnologia** che possono essere molto bassi ed efficaci se si gestisce ad hoc il mix tra online e offline, tra sincrono e asincrono, fra ambienti pubblici e piattaforme private.
- Innegabile dire che i **fondi** servono **per lo staff**, perché una community non si alimenta da sola e dietro ogni singolo progetto c'è il lavoro di molte persone.

Ma quanto budget serve? La risposta è la più ovvia del mondo: "**dipende**" da cosa si vuole ottenere, da quante persone raggiungere, dalla volontà o meno di avviare altri progetti tematici.

COMMUNITY BRANDING: QUANDO LA COMMUNITY AIUTA IL BRAND E VICEVERSA

E' utile parlare nella stessa frase di "**brand**" e "**community**" perché questi due elementi si sposano perfettamente e contribuiscono l'uno alla crescita e diffusione dell'altro.

La community al servizio del brand - Le attività online sono ormai fondamentali nella vita quotidiana, anche nella diffusione e promozione di un "**brand**", passando attraverso canali che fino a 20 anni fa sarebbero sembrati quantomeno inusuali. Questi canali necessitano di attenzione da parte delle aziende per pubblicizzare al meglio i propri brand e prodotti, per raggiungere il maggior numero di persone, trasmettendo un messaggio chiaro. Sono quindi in crescita i fenomeni di **brand community**: si tratta di casi in cui un gruppo di persone si dedica ad un'azienda o un particolare prodotto in modo tale che chi "possiede" quel particolare brand o prodotto si senta "parte" della relativa brand community, un po' secondo i dettami di quanto affermato nella citazione riportata in precedenza di "Godin" sulle tribù.

Quali sono i **vantaggi di una brand community**:

- aumentare il grado di engagement della clientela e fidelizzare in modo più forte il brand;
- migliorare la SEO e la presenza online, soprattutto nel lancio di un nuovo prodotto;
- migliorare la brand identity & reputation e la corporate image;
- ricevere maggiori feedback e dati di ritorno sulla clientela attuale e potenziale (ad esempio mediante sondaggi sui propri canali social o sulle altre piattaforme della community).

Ma come si crea una brand community? Procediamo per step!

- In primis deve essere chiaro il marchio, i prodotti da promuovere, i messaggi attraverso i quali l'azienda vuole sponsorizzare se stessa e, conseguentemente, i suoi prodotti.
- Il brand deve essere attivo sulla community, creare connessioni di valore con la sua utenza e collettività. L'obiettivo è creare relazioni autentiche, che vadano al di là di un alto ROI (Return-On-Investment) e per far ciò molta attenzione deve essere posta sull'ascolto degli utenti (ad esempio coinvolgendoli nella "definizione" dei prodotti o della loro promozione).
- La scelta dei canali di promozione deve essere frutto di un'attenta analisi dei clienti / utenti attuali e potenziali, quindi del proprio target di riferimento affinché trovino nei canali a cui il brand ricorre un elemento di inclusione, anziché di esclusione.
- È necessario prestare attenzione alle tecniche e modalità di engagement degli utenti, il che può essere ottenuto, al di là della mera promozione del prodotto - con una vera e propria enfasi sullo storytelling, ad esempio con testimonial di eccezione: gli utenti della brand community stessa.

Il brand al servizio della community - È quindi chiaro come la community aiuti e contribuisca alla promozione del brand ma come può un brand contribuire a una community e alla sua diffusione? Per esempio, quando il marchio è la community stessa. Ne parleremo in maniera più approfondita all'interno della sezione dedicata a WXI, ma è bene anticipare che un brand non è solo un'azienda che produce prodotti su larga scala, ci sono infatti brand di concetto che mirano alla promozione di un topic come l'Empowerment Femminile per WXI!

COMMUNITY E LAVORO: FRA NUOVE IDEE IMPRENDITORIALI E RICERCA DI PERSONALE

Hai mai pensato a come cambia il lavoro se e quando si fa parte di una community? Quali possono essere i benefici o i potenziali rischi del farne parte? Di seguito includiamo alcuni stereotipi, per consentire una valutazione "critica" sul ruolo dell'appartenenza a una community.

La community per l'imprenditoria - Potresti pensare che lo faccia per spiare il suo staff! Indubbiamente, l'imprenditoria è interessata a carpire informazioni, che altrimenti faticherebbe a ottenere sul "clima" aziendale, sulle "criticità" e su cosa "fare" per migliorare le loro condizioni di lavoro per includere, e non di escludere, il personale.

La community per il personale - I più scettici potrebbero asserire che il personale aderisca a una community per lamentarsi del proprio impiego o per trovarne uno nuovo. Possibile, ma non necessariamente è questo il caso! Il personale approccia una community per "interesse", perché si rispecchia nell'interesse comune alla base della community. In molti casi dalle community possono emergere spunti per superare fasi lavorative controverse, trovare un nuovo "sprint" al proprio impiego o nuove idee da condividere con l'imprenditoria.

La community per chi vuole avviare / finanziare un'impresa - Ci sono start up con tante idee ma pochi fondi e al contempo imprese con surplus economico da investire. La community - lo dice il nome stesso - è "comunità", è mettere a fattor comune idee e relazioni, riuscendo spesso a colmare i gap del mercato, mettendo in contatto chi ha bisogno di fondi e chi ha i mezzi, dando voce anche e soprattutto a chi potrebbe non essere da subito ascoltato con il giusto grado di attenzione e interesse.

Come in tutte le cose ci sono pro e contro, il punto fondamentale sta nel "modo" in cui approcciamo la community, in cosa ci prefiggiamo di ottenere dall'appartenenza ad essa!

COS'È IL NETWORKING E QUALI ATTIVITÀ COMPRENDE

Definire cosa sia il networking è cosa tutt'altro che semplice! Nella tua esperienza personale, di studio e lavorativa hai mai sentito parlare dell'importanza di avere una propria rete di contatti e di come curarla nel tempo?



Ma quando facciamo networking?

In realtà facciamo networking in molte situazioni, senza nemmeno rendercene conto: in ambito di studio e accademico quando per esempio siamo alla ricerca di una persona che ci guidi per la tesi, quando stiamo per entrare nel mondo del lavoro o quando siamo alla ricerca di collaborators & partners anche in fasi lavorative successive, in tutte quelle occasioni dove la persona con cui ci interfacciamo rappresenta un punto di svolta per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Molto interessante è analizzare l'etimologia del termine networking, sotto due differenti punti di vista:

- **Termini "Net" + "Working":** possiamo leggere il termine come somma di "rete" e "lavorare", e dunque interpretare il networking come l'azione del lavorare all'interno di una rete (presupponendo quindi interconnessioni fra molteplici persone).
- **"Presente progressivo del verbo network":** in questo caso si punta al verbo colloquiale "network" che si riferisce all'attività della creazione e gestione delle relazioni fra persone mentre il tempo verbale dà indicazione della "continuità" del processo di creazione e gestione delle proprie relazioni.

Il networking è quindi incentrato sulle e attorno alle persone: rappresenta un processo continuo di creazione e gestione di relazioni fra individui, creando relazioni basate su stima e fiducia reciproca.

COME SI CREA UN BUON NETWORK E COME LO SI SVILUPPA AL MEGLIO

Non esiste una golden rule per la creazione di un buon network, esistono tuttavia degli accorgimenti per guidare al meglio il processo.

- **Propositività e curiosità anziché timidezza.** La propositività superando la timidezza perché dall'altra parte vi è una persona anch'essa alla ricerca di persone che arricchiscano il proprio network. La curiosità consente poi di approfondire al meglio gli aspetti che possono arricchire al meglio il nostro network.
- **Puntare sulla qualità, non sulla quantità.** Non è importante avere tanti contatti trovati *"online ricercando per parola chiave"* bensì è importante una ricerca mirata e scrupolosa, che includa nel nostro network persone con esperienze, expertise e interessi che corrispondono a quelli che vogliamo approfondire e coltivare.
- **Preparazione per arrivare dritti al punto.** È importante arrivare alle occasioni di networking con un ottimo grado di preparazione, avendo ben chiaro il nostro obiettivo e potendo presentarci agli altri in modo chiaro, conciso ma esaustivo (*"andando dritti al punto in situazioni decisive"*).
- **Parlare sì, ma ascoltare anche.** È importante che gli altri capiscano di cosa ci occupiamo sì, ma ciò che ci arricchisce è soprattutto l'ascolto delle esperienze e degli interessi altrui, in primis per comprendere come curare al meglio il nostro network e in seguito per cogliere opportunità o nuovi spunti di interesse.
- **Portare pazienza, partecipare assiduamente.** Il networking non è un "processo spot", richiede tempo, cura e pazienza. Per creare un buon network è necessario creare relazioni basate su stima e fiducia, due aspetti che richiedono tempo, molta cura e pazienza.
- **Curare e coltivare le relazioni.** Dopo aver "creato" un proprio network è anche importante "curarlo e alimentarlo" mantenendosi attivi nelle discussioni e ricercando un confronto continuo con le persone del proprio network, affinché si possa discutere delle tematiche di interesse e cogliere nuove sfide e/o opportunità.

Per crearsi un network è possibile ricorrere al “passaparola” con amici e colleghi, partecipare a community online o ambienti di discussione online su tematiche di nostro interesse, partecipare a eventi fisici su topic che ci interessano dal punto di vista personale e lavorativo, nonché una ricerca sulla rete (con ausilio di social quali LinkedIn).

Quali vantaggi porta con sé e quali criticità richiede di affrontare? Per rispondere a questa domanda dobbiamo prima di tutto interrogarci sullo “scopo” del networking, sulle sue “motivazioni intrinseche” ovvero espandere le nostre competenze, personali e professionali, ma anche e soprattutto per incrementare la nostra rete di contatti professionali con cui instaurare una relazione di stima e fiducia reciproca con risvolti positivi sulla nostra produttività professionale. Da notare che abbiamo parlato di “stima” e “fiducia”, due aspetti che per nascere e crescere necessitano di “tempo” e “cura”: infatti, il networking non è un’attività “spot”, è un processo che richiede impegno e costanza, un processo di medio lungo periodo in cui si ha prima una minuziosa ricerca dei contatti e poi la cura del rapporto affinché si instaurino, appunto, stima e fiducia reciproca.

Chiudiamo elencando i principali vantaggi di un buon networking:

- aumento di conoscenze ed esperienze nei settori di proprio interesse personale e lavorativo
- possibilità di imparare da persone che hanno vissuto le nostre stesse sfide ed esperienze
- ampliamento della propria professionalità e della stima degli altri nei nostri confronti
- possibilità di “scambiarsi i lavori” o metterci al servizio altrui
- capacità di cogliere nuove opportunità in settori anche affini a quelli di nostro interesse personale e professionale

Concludiamo con una citazione, del 2012, di Hofmann nel suo libro *“Teniamoci in contatto. La vita come impresa”*: **“Costruite relazioni autentiche. Non siate opportunisti. Il networker della vecchia guardia coltiva le sue relazioni pensando unicamente a ciò che gli altri possono fare per lui. Un costruttore di relazioni, invece, cerca prima di tutto di aiutare gli altri. Sa che molti gesti altruistici vengono ricambiati, ma non è calcolatore al riguardo. Si prende costantemente cura dei suoi rapporti, non solo quando ha bisogno di qualcosa”**.

NETWORKING E SOCIAL MEDIA: DOVE GESTIRE AL MEGLIO LA NETWORK-SELECTION

I social rappresentano, per loro stessa natura, un ottimo strumento per raggiungere innumerevoli quantità di persone per le finalità più disparate nonché un luogo dove fare networking.



Servono, tuttavia, alcuni preziosi accorgimenti.

Spesso si utilizzano i canali social in maniera distorta, non sfruttando appieno le loro potenzialità in quanto a opportunità di networking.

Seguono alcuni consigli per fare networking in modo efficace sui social.

- **Attirare l'attenzione dei contatti giusti dando il giusto valore al proprio profilo:** sarà più facile attirare "i contatti giusti" se si percepisce la presenza di valore nella nostra pagina di riferimento e nelle nostre attività (per cui è importante pubblicare solo contenuti nelle nostre aree di competenza e secondo i nostri interessi).
- **Fare networking dando valore aggiunto al "collegamento":** per esempio con una breve descrizione del cosa si fa, di cosa ci si occupa e del perché avere proprio te nella rete contatti della persona cui stiamo scrivendo possa apportare valore.
- **Essere originale:** copiare gli altri non ci aiuterà a creare un network di tutto rispetto, la modalità migliore è essere "autentici" o se ci piace particolarmente un messaggio veicolato da altri l'importante è comunque personalizzarlo con un "tocco personale".
- **Ricettività e apertura per cogliere qualsiasi opportunità:** è importante saper leggere i contenuti altrui e ascoltare gli altri, per cogliere le opportunità che si possono presentare a noi onde evitare di *"perdere il treno"*.
- **Curiosità, studiare e migliorare la propria comunicazione di sé agli altri e al mercato:** non contano solo i contenuti bensì anche il modo mediante il quale vengono comunicati per trasmettere le medesime emozioni che proviamo e che vorremmo trasmettere a chi ci ascolta o si mette in contatto con noi.

NETWORKING E CARRIERA: QUANDO È IMPORTANTE UN BUON NETWORK PER LA PROPRIA CARRIERA PROFESSIONALE

Il **network professionale** rappresenta un elemento di fondamentale importanza per qualsiasi settore ed estrazione professionale e sociale.

Le figure self-made possono inizialmente sembrare anche affascinanti, ma dobbiamo ricordarci la citazione secondo cui *"nessuna persona è un'isola"*. Tutti operiamo, infatti, in un reticolo continuo di relazioni, di conoscenze e di reciproca condivisione di esperienze di vita e professionali, motivo per il quale è di fondamentale importanza curare il proprio network professionale per gestire la propria carriera.

Quali sono i vantaggi di un buon network professionale?

1. Opportunità di collaborazione con personalità esperte del nostro settore di riferimento, di settori affini o di settori in cui ancora non operiamo ma nei quali vorremmo acquisire esperienza.
2. Possibilità di continuo aggiornamento sui trend del mercato nel proprio ambito professionale o settore di riferimento, sentendo il parere di esperti interni o esterni al settore.
3. Possibilità di partecipare a fiere, workshop o summit tematici inerenti i propri interessi di carattere personale e/o professionale.
4. Nel caso in cui una persona sia alla ricerca attiva di un lavoro è possibile ottenere maggiori opportunità di collocamento proprio grazie alla rete di contatti instaurata.
5. Nel caso in cui un'azienda abbia bisogno di fondi o abbia bisogno di impiegare liquidità in eccesso vi è la possibilità di ricorrere al proprio network professionale per ottenere quel "collegamento di valore" che sia la svolta per il proprio business.

Come ottenere il meglio dal networking professionale?

E' innanzitutto necessario comprendere che si tratta di un *"dare e ricevere"*, affinché il networking sia efficace non possiamo "prendere soltanto" dagli altri. Difatti è importante porsi in maniera ricettiva verso il proprio network, parlando in modo chiaro di noi e ascoltando attentamente cosa le persone del nostro network hanno da raccontarci.

NETWORKING E BRANDING: QUANDO UN BRAND DIVENTA VIRALE GRAZIE AL NETWORK

Quando un brand diventa virale grazie al networking?

Introduciamo il **co-branding** che consiste nella condivisione di brand utile soprattutto per chi debba ancora farsi conoscere, su larga scala. Questa attività si svolge anche e soprattutto con l'ausilio del proprio network di contatti, rete che consente di supportare la promozione o la co-promozione di uno o più brand creando un eventuale seguito sui social network in cui le persone facenti parte del network di contatti delle persone di riferimento dei brand - o a loro volta di contatti della loro rete - discutono del brand e così facendo lo promuovono e ne creano un seguito anche al di fuori della propria rete diretta.

COMMUNITY E WOMENX IMPACT: RUOLO, SPECIFICITÀ, TAKE-AWAYS

Women X Impact non è solo un evento ma un vero e proprio ecosistema creato da un'idea di Eleonora Rocca. Women X Impact dà voce alle donne che si sono distinte nei propri settori professionali e di interesse affinché contribuiscano all'empowerment femminile, per avere sempre più donne in posizioni di leadership.



La community con oltre 10.000 donne si alimenta costantemente con eventi e occasioni di networking sia fisici che da remoto, con meetup locali, formazione continua, percorsi di mentoring, job placement, career coaching, una membership annuale e molto altro. In questo modo la community contribuisce a creare molte occasioni di incontro.

- Conclusione -

In questo capitolo abbiamo avuto modo di riflettere su cosa rappresentino il concetto di "**community**" e il concetto di "**networking**", in particolare quali siano i punti di contatto fra i due main topic alla base di Women X Impact.

Il vero ruolo della **community** è consentirci di fare rete, consentendoci di connetterci, condividere e discutere con persone che abbiano esperienze personali e professionali comuni o divergenti dalle nostre. Abbiamo avuto modo di capire come si crei e si gestisca una community, ma soprattutto cosa la rende efficace e come le persone possono usufruire dei main take-aways di una community, sia nella propria vita privata sia nella propria vita professionale.

Il **Networking** è un concetto apparentemente semplice ma dagli effetti dirompenti, si tratta di creare una rete di contatti che ci consenta di mantenere vive le nostre passioni e i nostri interessi al contempo consentendoci di trovare nuovi spunti di interesse e di incrementare le nostre competenze. Il principio cardine del networking, così come emerso nelle pagine precedenti, può essere riassunto con una locuzione latina: "*do ut des*", il networking da se al contempo riceve.

- Domande -

E tu cosa ne pensi del ruolo delle community?

Hai aderito a Women X Impact? Se sì, come ambassador o member?

Partecipi ad altre community? Qual è il tuo feedback sul loro operato?

E tu cosa ne pensi del ruolo di un buon networking?

Hai avuto modo di partecipare a occasioni di networking di WXI?

E in eventi di altri ecosistemi e/o community? Qual è il tuo feedback?

CAPITOLO 6

Motivazione e Tenacia



Alessandra Carminati



Camila Bessa

“ *Success is a science; if you have the conditions, you get the result. - Oscar Wilde* ”

“ *Tenacity is essential for accomplishment in anything you do. Without drive, determination and a strong-willed attitude, one's level of success at many endeavours will be limited in scope. Gabriella Marigold Lindsay* ”

Motivazione e tenacia sono due termini spesso usati in maniera quasi interscambiabile.

In effetti quando pensiamo al termine "motivazione" lo associamo al concetto di avere in testa un obiettivo chiaro e preciso, e di volerlo realizzare con tutte le nostre forze. A questo punto entra in gioco la "tenacia", che ci porta a non arrenderci, ad andare avanti superando ogni difficoltà.

Ci piace immaginarle come due facce della stessa medaglia, **due elementi fondamentali nella ricetta del successo personale.**

Vale la pena allora analizzarle e studiarle un po' più da vicino, nel dettaglio.

MOTIVAZIONE, DOVE SEI?

Spesso, quando pensiamo a un nuovo progetto o siamo davanti a una nuova sfida, la nostra motivazione è altissima; ci sentiamo forti, capaci di scalare le montagne, ci sembra di fare colazione a "pane a ottimismo" ma poi...poi ci perdiamo per strada e ci sgonfiamo come palloncini privi d'aria.

Perché questo accade e cosa possiamo fare per mantenere alti entusiasmo e motivazione?

Per prima cosa è utile riflettere sul fatto che sovente identifichiamo la motivazione con la volontà di fare qualcosa, con quell'insieme di forze che ci spinge a entrare in gioco, ad agire. Eppure **la motivazione è più spesso il risultato di un'azione che la causa di essa.**

E allora? Allora quello che conta è sempre e comunque iniziare, non rimuginare troppo col rischio di perdere entusiasmo prima ancora di cominciare e, soprattutto, pensare alla motivazione come a una compagna di viaggio che deve essere con noi in ogni momento del nostro cammino, non solo all'inizio.



Rapporto tra motivazione necessaria e completamento dell'obiettivo.
Una volta che un'attività è iniziata, è più facile continuare a portarla avanti.

Un altro aspetto fondamentale per capire come agisce la motivazione riguarda la nostra personalità che, come si può facilmente intuire, la influenza (e pertanto ne dobbiamo tenere conto).

Semplificando, possiamo individuare **quattro tipologie caratteriali che condizionano il modo in cui alimentiamo la nostra auto motivazione**[1].

Analizzandole nello specifico troviamo:

- **Personalità collaboratrici:** traggono energia e spinta dalla connessione con altre persone, **dal loro network**. Fondamentale la ricerca dell'approvazione, l'ottenere supporto e incoraggiamento.
- **Personalità cosiddette "directors":** la loro motivazione si nutre della **competizione**, del voler superare ostacoli, ottenendo successi importanti.
- **Personalità stabilizzatrici:** ricercano equilibrio e puntano alla **conoscenza**, al raggiungimento della massima esperienza possibile nel loro campo, a divenire punti di riferimento autorevoli.
- **Personalità innovatrici:** individui fantasiosi, motivati dall'**inventiva**, uno sguardo sempre rivolto al futuro, all'innovazione, al controllo creativo.

[1]Cfr. Rezvani Selena, "Mastering Self-Motivation", LinkedIn Learning 20/05/2020, in cui vengono individuati e analizzati tali caratteri o "motivation types".

Certo, in noi può convivere più di un unico carattere, per questo **conoscerci appieno e comprendere ciò che ci motiva nel profondo può aiutarci a focalizzare le nostre energie nella giusta direzione.**

Inoltre è altrettanto importante capire se la nostra motivazione è intrinseca (ci impegniamo in qualcosa perché ci piace) o estrinseca (ci stiamo impegnando perché puntiamo a ottenere un risultato preciso, una promozione sul lavoro per esempio).

Bene, non era così difficile, no? E ora che abbiamo riflettuto sulla motivazione e su quanto il carattere influisca su di essa, qual è il prossimo passo? Quello che importa è capire cosa possiamo fare nel concreto per alimentarla, per non perderla.

Abbiamo già sottolineato quanto sia importante non aspettare che la motivazione o l'ispirazione ci vengano incontro.

Fissiamo quindi fin da subito scadenze da seguire, prepariamo un action plan (anche visivo), stabiliamo le nostre motivazioni, riconosciamo i comportamenti che dobbiamo modificare e quelli che dobbiamo mantenere per avere maggior successo.

Così facendo **chiariamo** anche **i nostri obiettivi principali** e soprattutto:

- ✓ **Come raggiungerli**
- ✓ **Come superare eventuali ostacoli**
- ✓ **Come sfruttare i nostri punti di forza e superare le nostre debolezze**

Infine, teniamo a mente quella che in inglese viene definita come la "*Goldilocks Rule*"[2]: il cervello umano ama la sfida, ma solo se questa resta in una zona "ottimale di difficoltà". Per mantenere la nostra motivazione al massimo, le sfide non devono essere né troppo facili né troppo difficili, ma "giuste", equilibrate.

[2] La "*Goldilocks Rule*" (in italiano "Principio di Riccioli d'Oro") deve il nome alla sua analogia con la fiaba "*I tre orsi*" ("*Riccioli d'Oro e i tre orsi*") in cui la piccola Riccioli d'Oro assaggia tre diverse ciotole di porridge e scopre di preferire il porridge che non è né troppo caldo né troppo freddo, ma ha la "giusta" temperatura. Il concetto è facilmente comprensibile e applicabile a diverse discipline.



The Goldilocks Rule

ED ECCO CHE ARRIVA... LA TENACIA!

Una volta in moto, padroneggiata sapientemente la motivazione, ecco che entra in gioco la tenacia, pronta a ricoprire il suo ruolo altrettanto importante.

La tenacia è un attributo comune alle persone di maggior successo: essere tenaci significa avere **perseveranza e determinazione**. Significa sapere esattamente cosa si vuole e **non abbandonare i propri obiettivi**.

E se non si è tenaci? Esiste un modo efficace per esercitarsi a esserlo? La tenacia è un'abilità che possiamo sviluppare?

La risposta ovviamente è sì, per prima cosa dobbiamo però assumere una mentalità vincente.

Abbiamo individuato gli obiettivi, stabilito le motivazioni e deciso di metterci in gioco per realizzare i nostri sogni. Possiamo farcela! Dobbiamo crederci e non mollare!

Certo, se gli obiettivi, sia a breve che a lungo termine, sono chiari e realistici, essere tenaci è più facile. E poi...:

- Teniamo presente che il modo in cui affrontiamo ogni singolo passo del nostro percorso dipende anche dal nostro **atteggiamento mentale: se reputiamo di avere la capacità di influenzare ciò che accade nella nostra vita**, è più probabile che **prendiamo il controllo** cercando soluzioni quando qualcosa va storto, **affrontando successi e fallimenti** con la stessa forza e determinazione.
- Qualunque sia il nostro percorso, **tenacia vuol dire anche non fare inutili paragoni**. Tendiamo a confrontare sempre il nostro fallimento con il successo di altre persone. Invece di lasciarci abbattere dai trionfi altrui, questi dovrebbero aprirci a nuovi stimoli, essere di ispirazione per il nostro futuro e per quello che anche noi, se ci crediamo, possiamo realizzare. **Teniamo conto del duro lavoro e dei sacrifici**, senza i quali non si può parlare di successo e tenacia; **il talento conta, ma lo sforzo vale il doppio**.
- **Impariamo dalle nostre battute d'arresto, capire quello che ci frena e non aver paura di confrontarsi e chiedere aiuto** è fondamentale. Il confronto e il dialogo aiutano a non abbattersi, a ritrovare motivazione e, di conseguenza, a ripartire più tenaci di prima!

- Conclusione -

Abbiamo visto come **la motivazione e la tenacia aiutino a prendere maggiormente controllo del proprio destino**. Sono nostre alleate importanti sia per la crescita personale che per ottenere maggior successo! Da quanto detto finora, per una motivazione e una tenacia al top, queste le nostre pillole di saggezza:

1. Iniziamo! Facciamoci coraggio! **Buttiamoci!** Non procrastiniamo!
2. Non paragoniamoci mai ad altre persone, o almeno evitiamo paragoni distruttivi. I paragoni servono solo se costruttivi, non critichiamo ogni nostra mossa.
3. **Creiamoci una rappresentazione visiva di ciò che vogliamo ottenere e dei passi necessari per raggiungere l'obiettivo** (magari una lavagna su cui segnare i nostri desideri). Siamo creature visuali e questa strategia aiuta a focalizzarci, ad avere chiaro in mente il percorso.
4. Ricordiamoci che tutto necessita di tempo, **alleniamo la pazienza**.
5. Evitiamo di darci obiettivi non realistici, non realizzarli porterebbe inevitabilmente alla delusione. Suddividiamo piuttosto l'obiettivo finale in obiettivi più piccoli, da raggiungere uno alla volta, passo dopo passo, tenendo sempre a mente dove si vuole arrivare.
6. Lodiamoci per i piccoli risultati raggiunti, non solo per quelli grandi. **Ogni passo è importante, ogni piccolo successo anche.**
7. Affrontiamo i fallimenti reagendo con determinazione e tenacia, non scoraggiamoci.
8. Evitiamo il perfezionismo. **Ricerca costantemente la perfezione ci rallenta e alimenta una non necessaria ansia. Meglio la coerenza che la perfezione.**
9. Non cerchiamo scappatoie per paura di soffrire o di sentirci in imbarazzo. Se ci sentiamo in difficoltà, pensiamo piuttosto a cercare sostegno dal nostro network, dal confronto con altre esperienze, dal brainstorming.

- Esercizi e domande-

Esercizio 1:

Ricorda che sei un essere umano, non una macchina.

La perfezione è un'illusione. Fai del tuo meglio e continua a imparare ogni giorno. Pensa a come potresti mantenere alto il tuo grado di soddisfazione personale. Imparando ogni giorno e dandoti piccoli obiettivi.

Riesci a pensare a quali aspetti potresti approfondire e migliorare?

Inizia elencandone almeno tre, poi decidi per ognuno come e quando affrontarli. Aiutati compilando la tabella sottostante.

Cosa	Come	Entro quando

Esercizio 2:

Pratica una sana autovalutazione invece di criticarti in continuazione. Mantieni viva la tua motivazione. Stimolala giornalmente.

Chiediti come mantieni viva quotidianamente la tua motivazione.

Cosa ti aiuta a darti nuovi obiettivi per migliorare?

Poi, fissa i tuoi prossimi obiettivi a breve e lungo termine aiutandoti con la tabella sottostante.

Tra 3/6 mesi...	Nel 2023...	Tra cinque anni...

CAPITOLO 7

Coraggio



Sara Baroni



Graziana Gesualdo

“ *Il vero significato del coraggio è avere paura e poi, con le ginocchia che tremano e il cuore che batte, fare comunque il salto.*
(Oprah Winfrey) ”

Imparare ad avere coraggio significa coltivare la fiducia in se stessi* quanto basta per farci fare quel piccolo, singolo passo, che a volte può cambiare una vita.

COS'È IL CORAGGIO?

DOUBT

La definizione dell'Oxford English Dictionary è in grado di esprimere la vera essenza di quella potenza in grado di scardinare il mondo, di quella rivoluzione interiore che è il coraggio. Definendolo come: *"Forza d'animo connaturata che permette di affrontare, dominare, subire situazioni senza rinunciare alla dimostrazione dei più nobili attributi della natura umana"*, capiamo immediatamente il ruolo del coraggio nell'alimentare la nostra interiorità, ed è proprio qui che inizia il viaggio.

Quando ti rendi conto che il **coraggio** non è una dote naturale per pochi eletti, ma una sorta di **muscolo interiore alimentato dalla tua forza di volontà**, capisci anche che imparare a svilupparlo è possibile per tutti, anche per te.

Il ruolo sociale che riveste il coraggio può farti capire l'importanza di questo vulcanico sentimento che in realtà non è altro che una presa di coscienza riguardo se stessi: **io valgo, io merito, io posso. Non esiste grande cambiamento sociale o personale che non abbia richiesto un minimo di questa sfrontata padronanza emotiva**: che si sia trattato di stampare la prima copia clandestina di Noi donne (giornale fondato durante la guerra di Spagna e poi stampato anche a Parigi nel novembre 1937 come foglio clandestino, per iniziativa delle antifasciste in esilio Teresa Noce e Xenia Silberberg), di chiedere un aumento,



di sovvertire un regime politico, di rompere con un ex tossico o semplicemente di ordinare una pizza con l'ananas.

Persino Aristotele nella sua *Etica Nicomachea*, una raccolta di suoi appunti, attribuisce al coraggio la dote di virtù umana, la prima che rende possibili tutte le altre. Pensaci bene: quante volte un'azione coraggiosa, anche se avventata, anche se la ritenevi folle, ha portato alla messa in moto di altre situazioni che altrimenti non avrebbero potuto verificarsi? Ecco allora che il coraggio assume anche un'altra valenza, quella di arma. Sfoderato dal cuore (la parola coraggio viene dal latino ed è composta dalle parole *cor* cioè cuore e *habere* = avere, oppure *cor-agere* = agire col cuore), questa parola richiama all'azione, a **uscire da uno stato di immobilità a cui spesso la vita vorrebbe assoggettarci**. E invece no: **nessuna persona nota per aver attuato un cambiamento si è mai arresa alla mediocrità, alla rassegnazione, alla passività**. Il coraggio ha la grande capacità di metterci in moto, di far iniziare quel viaggio che può portarci a scoprire i lati più intimi, veri ed autentici di noi stessi.

Avere coraggio significa avere un cuore che spinge all'azione, vuol dire smettere di ascoltare quella voce che ti dice che non ce la farai, che non te lo meriti, che non vale nemmeno la pena tentare perché tanto non cambierà niente. Essere coraggiosi significa **mettersi in ascolto del proprio cuore**, trovare quella forza interiore che ci spinge ad affrontare il pericolo, l'incertezza e l'intimidazione, agendo perché quell'unica cosa, quell'unico obiettivo, vale più di tutte le paure, di tutti i "se" e di tutti i "ma".

Coraggiosi sono coloro che hanno e coltivano una passione, quelli che allenano la perseveranza, l'attesa (perché sì, a volte anche saper attendere è un atto nobile). La vita ci chiede costantemente atti di coraggio, di misurarci con l'imprevisto e l'insicurezza, per poterci confrontare con noi stessi, per crescere, anche nella consapevolezza di aver sbagliato magari, ma sapendo di essere rimasti sempre fedeli a noi stessi.

METTITI IN DISCUSSIONE



le persone coraggiose sono quelle che riescono a porsi delle domande, a mettere in dubbio se stesse, le convinzioni della società in sono cresciute. **Coraggiosi sono gli individui che vedono il mondo** (a te scegliere se intenderlo come la grande palla dentro cui orbitiamo,

o il tuo mondo interiore) **non per quello che è, ma per quello che dovrebbe essere**, come i vari artisti ucraini, che tuttora utilizzano la loro arte per donare speranza a soldati e civili. Coraggiose sono quelle persone che si svegliano la mattina e credono di poter fare la differenza, di poter cambiare le cose, di poter far smettere agli inglesi di fare la carbonara con la besciamella al posto dell'uovo. Coraggiosi sono coloro che non si arrendono ad una società costruita per farci sentire piccoli, soli, isolati.

Se hai mai letto il libro *"Manuale per ragazze rivoluzionarie"* di Giulia Blasi, capirai presto che il coraggio è anche nelle piccole azioni quotidiane, quelle che rischiano di passare inosservate, quelle a cui non si dà peso se non ci si prende il tempo di fermarsi a pensare.

Perché **"il coraggio è uscire dai rassicuranti binari (di genere, di ruolo sociale) che sono stati abilmente costruiti per noi"**.

Ci vuole coraggio quando al pranzo di Natale con la nonna che chiede incessantemente quando ti sposerai col tuo... (amico di letto si può dire?) rispondi: *"Non ho intenzione di sposarmi e non voglio neanche avere figli"* o, al contrario, ad ammettere (in un mondo in cui essere donna, femminista e indipendente a volte sembra significhi automaticamente doversi dispiacere per le poverette che sono "costrette in casa con la prole", perché sì, questa facciata di ruolo per una femminista sembra sia più coerente e faccia "più figo", almeno per le regole di un patriarcato che si sente rassicurato nell'etichettarci in questo modo) che la propria vocazione è essere madre, moglie, creare una famiglia.

Ci vuole coraggio, quando la vita ce lo propone (o impone) ad uscire dai binari che abbiamo impiegato anni a costruirci, perché al di fuori di quelli spesso non sappiamo più chi siamo, cosa resta di noi, del nostro definirci.

Ci vuole coraggio a mettere in dubbio se stessi, i propri costrutti mentali, cercando di capire ed assecondare il nostro io quando i nostri valori cambiano, mutano.

Ci vuole coraggio a porsi le giuste domande, ad autoanalizzarsi, per capire se il nostro pensiero è frutto di esperienze del passato, di come siamo stati cresciuti e conseguentemente capire se sono giusti per noi, se rispondono al bene collettivo (come quegli uomini che si rendono conto del fatto che il patriarcato, per quanto comodo, forse non fa davvero il bene di tutti), se ancora ci rappresentano, se è arrivato il momento di cambiare lavoro, ricetta della crostata, paese, visione, modello di vibratore.



Ci vuole coraggio a scendere a compromessi, a rimanere fedeli ed onesti a chi si è come persona.

Ma, come dicevamo all'inizio, il coraggio è come un muscolo: può essere allenato. Deve solo esserci quel "E se ..?" votato all'ottimismo, al credere fermamente che qualcosa di migliore possa accadere.

PILLOLE DI CORAGGIO

Ecco quindi qualche pillola alla portata di tutti per allenare il coraggio:

1. Crea la tua ancora di salvezza

Ci sarà stato, almeno una volta, un momento in cui hai sentito di aver vinto la paura, di essere stata una persona particolarmente coraggiosa.

Bene, chiudi gli occhi, rivivi quel momento, assapora l'aria elettrizzante che aleggiava attorno a te facendoti sentire così "safe", vitale ed ottimista. Usa queste emozioni per rivivere quel momento e ritrovare una fonte di fiducia a cui attingere ogni volta che ne senti il bisogno.

Un tip in più è quello di **associare queste energie positive ad un gesto, una parola, o un'immagine da poter richiamare** o avere sott'occhio con facilità.

Che si tratti di una foto, un tatuaggio simbolico, o semplicemente una scritta sullo sfondo del tuo cellulare, ricorda che l'importante è il modo in cui questa ancora di salvezza ti fa sentire. Utilizzala ogni volta che ne senti il bisogno.

2. Cambia angolazione

Hai presente quando ti cade a terra un orecchino o un anello e, per ritrovarlo, ti sdrai e avvicini gli occhi all'altezza del pavimento perché, cambiando prospettiva riesci a vederlo facilmente?

Beh, per superare la paura serve la stessa cosa: **cambiare prospettiva, guardare con un'altra ottica.**

Prendi in analisi la situazione che ti spaventa e chiediti:

"Come percepisco questa cosa? Perché la vivo in maniera così pessimistica?".
Scrivi poi i tuoi pensieri su carta, meglio ancora se in formato lista della spesa: breve e ridotta a parole chiave.

Annotando le risposte capirai come queste piccole parole siano ingigantite solo dal significato che le tue paure danno ad esse.

Chiediti poi: *“Cosa accadrebbe se la mia paura si verificasse? E se invece andasse bene? E se invece si verificasse un altro scenario che non avevo previsto? Quale potrebbe essere?”*.

Scoprirai così che esistono una marea di possibilità al di fuori del verificarsi della tua paura, che razionalmente le probabilità che essa si verifichi sono decisamente minori di quello che pensavi e che, quindi, non dovrebbe occupare tutto questo spazio mentale in te.

Una volta che avrai capito che non puoi perdere energie mentali vivendo nella paura, capirai che tutto quello spazio è meglio spenderlo per cercare una soluzione concreta nel caso questa si verificasse. In questo modo, avendo pronto un “piano di supporto”, ti sentirai comunque più safe nell'affrontare una situazione che ha già una soluzione.

3. Rafforza la fiducia in te

Per affrontare le sfide quotidiane è importante sviluppare l'**autostima**. Individua le qualità che ti rendono una persona unica, quelle che ti rendi conto di aver saputo mettere in gioco in ambiti diversi e che ti possono tornare utili quando senti che la paura ti paralizza.

Affronta le circostanze in maniera trasversale, attingendo dal tuo bagaglio di esperienze passate. Hai paura di chiedere un aumento al tuo capo ma non hai avuto problemi a chiedere di giocare titolare nella tua squadra? Come vedi hai già affrontato una situazione simile, assumendoti i rischi di un rifiuto, senza timore di mostrarti per chi sei.

Il trucco è semplicemente questo: **sii semplicemente te, consapevole del tuo valore, delle tue capacità**. Metti nero su bianco ogni tuo pregio e, se necessario, chiedi a chi ti vuole bene perché ha fiducia e stima di te. Con una carica di energia del genere, non c'è paura che tenga.

4. Chiama per nome le tue paure

Hai presente quando ti svegli di soprassalto per un brutto incubo e poi fatichi a riaddormentarti o addirittura rimani in uno stato di inquietudine anche il giorno successivo?

In questo caso la cosa migliore da fare è raccontare il tuo sogno a qualcuno: il solo fatto di pronunciare a voce alta le paure le fa uscire dalla tua testa, proiettando all'esterno ed eliminando, o attenuando, il loro effetto sulla tua mente.

Con la paura è la stessa cosa: **prova a scrivere su un foglio le cose che ti intimoriscono** e riporta ogni pensiero che ti passa per la mente.

Ogni volta che leggerai queste parole **la paura si ridimensionerà sempre più, finendo con l'avere sempre meno potere su di te.**

5. Sfidati

Prendi coscienza del fatto che avere paura, in qualche modo, è una tua scelta. A livello fisiologico, eccitazione e paura prevedono entrambe un rilascio di adrenalina nel sangue, provocando accelerazione del battito cardiaco e accorciando il respiro. È solamente la tua valutazione personale che ti fa associare questa sensazione all'una o all'altra cosa: sta a te scegliere. Per iniziare a vedere le cose più come fonte di eccitazione ed entusiasmo prova questo esercizio: **scegli un'azione che per te è sfidante o difficile, che ti costringa ad uscire da quella che fino ad oggi è sempre stata la tua comfort zone.** Ora impegnati a ripetere quest'azione tutti i giorni per almeno un mese. Ad esempio, se ti sei sempre ritenuta una persona timida ed introversa, sfidati tutti i giorni, per un mese, ad iniziare una conversazione con uno sconosciuto, che si tratti di un commesso di Zara, della postina, di una signora che sta prendendo il caffè nel tuo stesso bar, di qualcuno che aspetta il treno vicino a te, del fruttivendolo o di quel nuovo vicino che non hai ancora salutato. Scoprirai presto che, più ti alleni, più diventerai una persona coraggiosa. Ricorda che è normalissimo essere vittima di forti imbarazzi iniziali: il tuo cervello ha bisogno di tempo per abituarsi a vivere situazioni fuori dall'ordinario. Fa tutto parte del gioco: scegli di continuare, perché il coraggio non è sempre un sentimento. Anzi, la maggior parte delle volte è una scelta.

Come dicevamo all'inizio del capitolo il coraggio è come un muscolo, allenandolo sentirai che fa parte di te e diventerà sempre più semplice fare lo step successivo. Passo dopo passo questo circolo virtuoso ti aiuterà ad acquisire maggiore fiducia e sicurezza in te, portandoti a cambiare la tua vita.

Compiendo questi gesti quotidiani, cambierai il tuo modo di pensare e questo è estremamente importante perché il tuo pensiero influisce sulle tue parole, le tue parole diventano i tuoi gesti e i tuoi gesti diventano la tua vita.

Inoltre, il coraggio è un'emozione che si autoalimenta in maniera sempre crescente. Pensa a tutte quelle donne che temono di mettersi in viaggio da sole e poi, una volta che iniziano, non riescono più a fermarsi.

Concludiamo questo capitolo con un'ultima fantastica caratteristica del **coraggio: è estremamente contagioso!**



Quante volte leggere o ascoltare la storia di chi ha vinto le proprie paure (che si tratti di uno campione olimpionico o di tua mamma che ha iniziato ad andare al corso di tessuti aerei da sola per la prima volta nella sua vita) ti ha fatto sentire una scarica di adrenalina e fatto dire: *"Anch'io!"*?

Quante volte la storia di una persona diventa incoraggiamento per decine, a volte milioni, di altre? Quanto sarebbe bello se avessimo tutti il coraggio di seguire i nostri sogni, di vederli realizzati?

Quanto sarebbe bello se con il nostro esempio si potessero ispirare altri a vivere a pieno la loro vita? Un aspetto veramente emozionante del far parte di questa community è proprio che le vittorie di una singola persona diventano la forza delle altre. Il ciclo di energia positiva che condividiamo ci travolge tutte e tutti costantemente, il successo di una persona è il successo di tutte le altre e sì, con questa energia, possiamo cambiare il mondo.



- Conclusione -

Ogni gesto quotidiano può richiedere coraggio nella sua esecuzione. Le cose che fino a due anni fa ti spaventavano probabilmente oggi sono una fonte di adrenalina a cui attingi quando hai bisogno di ricaricare l'autostima. Il coraggio è il motore di ogni cosa: se i tuoi sogni sono davvero importanti, il coraggio arriverà. Nel frattempo... preparati! Sforzati di uscire da quella zona di comfort che hai costruito.

- Domande -

Quale significato ha per te la parola "coraggio"?

Qual è stato il momento della tua vita che ha richiesto più coraggio? Quali sensazioni hai provato prima di quel momento? E subito dopo? E una settimana dopo?

Cosa hai imparato da questa esperienza?

CAPITOLO 8

Cambiamento



Anna
Pietribiasi



Graziana
Gesualdo



Elisa
Checchin

“ *Non abbiamo bisogno della magia per cambiare il mondo: abbiamo già dentro di noi tutto il potere di cui abbiamo bisogno, abbiamo il potere di immaginare le cose migliori di quelle che sono* ”
(J. K. Rowling)

CHE COS'È IL CAMBIAMENTO?

"Cambiare" o "cangiare" è una parola di origine gallica, che a sua volta deriva dal greco "Kambein", ossia curvare, piegare, girare intorno. Il cambiamento non è quindi un passaggio ad un altro percorso, piuttosto è la continuazione di uno stesso percorso che cambia solo il suo andamento verso nuovi orizzonti. Dall'etimologia possiamo individuare gli elementi caratteristici di un cambiamento:

- si esteriorizza sempre come **atto volontario** in quanto parte da una consapevolezza interna
- sorge dalla necessità di **"aggirare" qualcosa**, un ostacolo, per adattarsi a una nuova situazione e a nuove esigenze.

Tra l'altro "cangiare" ad sua volta deriva da **"cansare"**, ossia scansare, mettere da parte, allontanare. Si crea, quindi, una connessione tra il cambiamento e la necessità di allontanare qualcosa, di mettere da parte ciò che in un certo momento non serve più. Quando ciò che ci circonda non ci appartiene più e non ci permette di estrinsecare tutte le nostre capacità, dobbiamo cambiare.

Il vero cambiamento dunque è portare alla luce un bisogno interiore di crescita. **È espressione di un'esigenza impellente dell'anima, è un atto volontario che non si limita ad agire sull'esteriorità dei fatti, ma va a modificare il DNA di una determinata situazione, di uno stato d'animo.**

LA VISIONE. IMMAGINARE PER CREARE

Immaginare qualcosa che nel mondo ancora non esiste è una capacità propria di noi esseri umani, che riusciamo a vedere anche con gli occhi della mente.

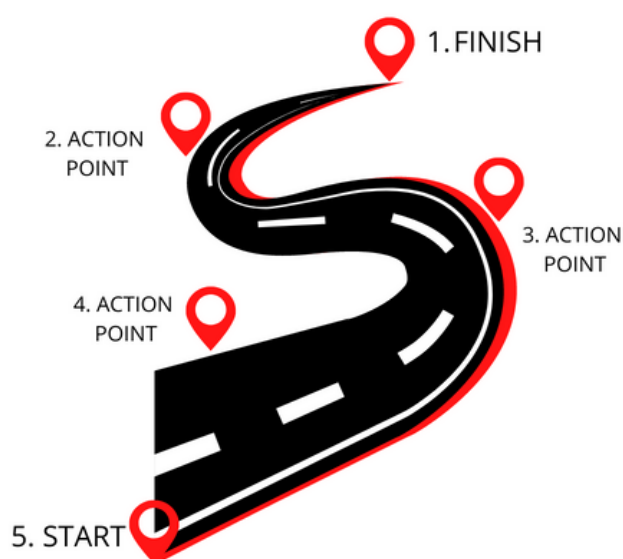
Immagazziniamo esperienze vissute, **le rielaboriamo e poi le utilizziamo per creare nuovi mondi possibili** che, seppur non ancora reali, per la mente hanno la vividezza di una fotografia o di un film.

Delineare una visione è un passo fondamentale, perché solo così diamo un futuro a idee, organizzazioni, imprese.

Dopo aver tracciato il profilo del nuovo mondo possibile, dovremo **passare all'azione** per renderlo concreto, visibile, fruibile.

C'è una strategia che abbiamo tutti usato quando volevamo capire il funzionamento di un gioco. E' la stessa che applicano ingegneri, informatici, biologi quando decodificano per scoprire e creare mondi migliori.

Reverse Engineering è il metodo grazie al quale smontiamo, studiamo e ricostruiamo i meccanismi di funzionamento di un processo, ripercorrendo all'indietro tutti i passaggi e riorganizzandoli in procedure più efficaci.



From finish to start. The road to success

È la stessa strategia che possiamo adattare al processo creativo e che ci condurrà alla realizzazione della nostra visione. **Partiamo dal traguardo** e iniziamo a mettere sul tavolo, un passo dietro all'altro, tutte le azioni necessarie, dalle più grandi alle più piccole, per portare a compimento la nostra visione.

Solo così avremo **coniugato al meglio lungimiranza e pragmatismo**, all'interno di uno spazio abbastanza fluido per attutire i cambi di rotta e abbastanza solido per porre radici forti.

I SABOTATORI. LIBERARSI DAI CONDIZIONAMENTI

A volte non ci rendiamo conto della **potenza della mente**. Il nostro modo di vivere dipende dal modo in cui noi guardiamo alla vita. Proprio per questo motivo è fondamentale avere occhi predisposti a coglierne tutte le opportunità intrinseche.

Accogliere il cambiamento significa lasciare che esso sprigioni tutta la sua potenza trasformativa. Il cambiamento è opportunità: di evoluzione, di miglioramento e di crescita.

Per vivere il cambiamento è importante affrontarlo con il giusto mindset: **avere la presa su se stessi** e in qualche modo depotenziare i condizionamenti interni, come i pensieri negativi o la paura, ed esterni, come le opinioni altrui e gli imprevisti della vita.

Quando subentra un cambiamento bisogna **essere pronti ad adattarsi a nuove condizioni**. Un cambiamento porta con sé delle conseguenze che si manifestano all'esterno che, come un'onda, pervadono il nostro essere. Non dobbiamo avere paura di tutto ciò, anzi dobbiamo **ricercare il cambiamento al fine di perseguire obiettivi di vita sempre più ambiziosi**.

Essere resistenti al cambiamento significa rifiutare le opportunità e possibilità che questo genera. È importante quindi valutare oggettivamente la situazione e affrontare il cambiamento in maniera reattiva.

Utilizziamo paure, ansie e timori per superare i sentimenti che ci vorrebbero bloccate e insicure. **Trasformiamo rabbia e dolore in motori verso l'azione**. Possono diventare nostri compagni di viaggio se li sappiamo dirigere all'adattamento di nuove situazioni.

IL CAMBIAMENTO. RICONOSCERLO COME OPPORTUNITÀ

Troppo spesso ci capita di considerare il cambiamento un ostacolo, un pericolo, un incidente di percorso che mina la nostra serenità e comfort zone. Questo perché pretendiamo di avere il pieno controllo di ogni situazione, senza ricordarci che **la vita è sempre lì, pronta a sorprenderci!**

Quando la vita arriva come un treno in corsa a destabilizzare la routine, la domanda più frequente che ci poniamo è: "Perché a me?", un interrogativo per il quale quasi mai esiste una risposta. Dunque, se non esiste risposta, cosa possiamo fare? Di sicuro contare su un'unica grande certezza, ovvero sulla possibilità di **guardare ciò che ci accade da una prospettiva diversa**. Il segreto quindi è smettere di piangersi addosso, prendere in mano la situazione e chiedersi: "Perché *non* a me?"

Più facile a dirsi che a farsi probabilmente, ma, come accade molto spesso nelle diverse situazioni della vita, è tutta una questione di allenamento. Il più delle volte non possiamo opporci al cambiamento, non possiamo decidere se accettarlo o meno. Ciò che possiamo fare è allenare la nostra mente a guardare il cambiamento come un'opportunità, come un'occasione per dare una svolta alla nostra vita.

GLI STEREOTIPI DI GENERE. IDENTIFICARLI PER ABBATTERLI

Citando UnoBravo, startup innovativa di psicologia online che offre sostegno psicologico a distanza, *“gli stereotipi di genere riguardano principalmente le aspettative rigide sui comportamenti maschili e femminili all'interno di un contesto socio-culturale. Spesso sono inestricabilmente radicati nella cultura di genere, al punto da contribuire ad alimentare un fenomeno complesso come la violenza di genere”*.

Quante volte ci siamo sentite schiacciate dalle classiche frasi: “Tu sei donna, non puoi farlo!”, “È un settore bellissimo il nostro, peccato tu sia donna!”, “Devi scegliere tra la famiglia e la carriera”?

Ma, soprattutto, **quante volte ci abbiamo creduto?** Tante, forse troppe, perché, ammettiamolo, la nostra autostima talvolta fa cilecca. Bene, è su questo che come donne dobbiamo lavorare giorno dopo giorno, cercando di cambiare questa mentalità sempre più radicata.

Una domanda fondamentale che dovremmo porci è: “Chi ha il diritto di decidere cosa posso o non posso fare?” Risposta: solo noi.

E' fondamentale guardarci dentro, valorizzare i nostri punti di forza, accettare le debolezze. Solo in questo modo potremo remare controcorrente, distruggendo una volta per tutte gli stereotipi di genere.

FORMAZIONE E IMPROVVISAZIONE. SMETTERE DI RINCORRERE LA PERFEZIONE

La conosciamo come la 'sindrome della brava bambina' o '*good-girl conditioning*': quando a scuola ci elogiano perché abbiamo studiato molto e ci siamo impegnate a fondo, ci sentiamo brave e meritevoli di approvazione.

Tutto bene fin qui (o quasi, perché ai maschi non è richiesta in genere altrettanta perfezione). Peccato che poi ci rendiamo conto che questa **propensione all'eccellenza resta con noi ben oltre gli anni della scuola**, accompagnandoci come fida compagna non richiesta, fino alle prime esperienze professionali e oltre.

La necessità di approfondire un argomento prima di sentirsi davvero pronte per fare una mossa - proporre un'idea imprenditoriale, parlare di un progetto alle persone che vorremmo coinvolgere - **è una medaglia a due facce**, di cui una di sicuro insidiosa.



Fonte: <https://www.dreamstime.com/illustration/perfection.html>

Studiare per sentirsi competenti può apparire, di prima acchito, un'azione lodevole. Peccato che spesso, la 'brava studentessa' faccia capolino e ci ripeta con aria arcigna che non ne sapremo mai abbastanza. **Non saremo mai abbastanza pronte per fare quello che abbiamo in mente.**

Ecco che, con la giusta dose di allenamento quotidiano, possiamo far intervenire l'Improvvisazione, che non dev'essere vista come un lanciarsi in maniera irresponsabile, ma una chiamata all'azione anche se non tutto ci sembra perfettamente organizzato, prevedibile, conosciuto.

Un po' alla volta, **accanto a Signora Formazione dobbiamo farci amica anche Signora Improvvisazione**, che ci darà l'energia necessaria per far decollare le nostre idee.

E ci permetterà di darci comunque un'affettuosa pacca sulla spalla anche quando non sarà tutto perfettamente studiato, conosciuto, approfondito, con lode.

- Conclusione -

Negli ultimi due anni il cambiamento è diventato un tema molto discusso, perché è cresciuta la consapevolezza che nessuno può esimersi dal modificare e aggiustare la rotta della propria vita.

Se prima sembrava fosse un talento che doveva esercitare solo chi faceva impresa o avviava attività con margini di imprevedibilità, ora il cambiamento abbraccia la vita di tutte le persone e quanto più se ne parla, tanto più si può sottolineare la sua importanza e la necessità di allenarlo in modo costante.

Non è una materia che insegnano a scuola - anche se sarebbe bello vederlo apparire tra le soft skill di cui abbiamo bisogno per navigare la vita - ma **è bene costruire un sano rapporto con il cambiamento quanto prima, fin dalle prime decisioni che determinano il corso della vita.**

Solo così riusciremo a vederlo come amico e non come impedimento ai progetti che avevamo programmato.

Il cambiamento fa parte del tessuto delle nostre vite e non ci sarà mai scelta giusta se prima non avremo imparato a instaurare uno stretto rapporto di ascolto con la parte più intima e vera di noi, che ci guiderà nelle scelte e disegnerà per noi un futuro soddisfacente, addirittura migliore di quello che la mente avrebbe potuto immaginare.

Come affrontare al meglio il cambiamento? Vediamolo insieme:

1. **Cerchiamo di superare la sindrome dell'impostore:** ripetiamo a noi stesse che possiamo farcela, che riusciremo a superare quell'ostacolo che sembra insormontabile.
2. **Facciamo network, confrontiamoci:** il confronto con gli altri ci aiuta a mettere in discussione le nostre opinioni, a scardinare i nostri pregiudizi, a non avere timore di sbagliare.
3. **Approcciamoci al cambiamento rimanendo fedeli a noi stesse:** (ri)scopriremo noi stesse giorno dopo giorno, senza tradire i nostri valori.
4. **Sforziamoci di affrontare le difficoltà in modo positivo** cercando di guardarle da un altro punto di vista, soffermandoci su ciò che una situazione spiacevole potrà insegnarci.
5. **Seguiamo un'intuizione e mettiamo a frutto la nostra creatività:** non lasciamoci intimorire dalle novità, lanciamoci in nuovi progetti seguendo l'istinto e le nostre passioni.

SPAZIO A TE

Quale significato attribuisce alla parola "cambiamento"?

Cosa dice il Vecchio Pensiero?	Cosa pensi dopo aver letto questo capitolo?	Cosa puoi fare oggi per allenare il Nuovo Pensiero?

In quale occasione hai apportato un cambiamento radicale nella tua vita?

In quale contesto ti trovavi?	Qual è stato il fattore motivante?	Come puoi ritrovarlo nei prossimi cambiamenti?

Cosa hai imparato da questa esperienza?

[illegible]

CAPITOLO 9

Intelligenza Emotiva



Roberta
Montera



Giorgia
Campus



Alessandra
Quaranta

“

*La vita è 10% ciò che ti accade
e 90% come reagisci.
(Charles R. Swindoll)*

”

COSA SIGNIFICA INTELLIGENZA EMOTIVA?

L'intelligenza emotiva trova le sue radici nel concetto di "appropriatezza" delle **emozioni** e dell'**espressione delle stesse**. Risiede quindi nella capacità di **riconoscere, comprendere, utilizzare e gestire** le proprie ed altrui emozioni in modo consapevole per comunicare con efficacia, superare senza stress le sfide quotidiane ed entrare in empatia con gli altri in tutti gli ambiti della vita.

Un talento e strumento essenziale per vivere bene nella collettività, che si manifesta nella premura per gli altri e ne migliora le relazioni sociali, aspetto fondamentale per l'essere umano, che è in primis essere sociale.



Nel concreto, l'intelligenza emotiva è la miglior alleata per "accrescere la motivazione, persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, avere empatia e sperare". Nella sostanza, **ci migliora come essere umani**.

Le emozioni sono infatti dotate di una forza dirompente, che, senza gestione adeguata, **possono ostacolare il raggiungimento dei nostri obiettivi**, paralizzandoci o privandoci di pensiero lucido.

Al contrario, possono regalarci quella marcia in più per auto-motivarci e reagire meglio agli stimoli provenienti dall'ambiente.

DA DOVE DERIVA IL CONCETTO DI INTELLIGENZA EMOTIVA?

Ad introdurre la nozione di intelligenza emotiva furono i professori Peter Salovey e John D. Mayer, che la menzionarono per la prima volta nel 1990 in un loro articolo intitolato *"Intelligenza emotiva"* pubblicato nella rivista *"Imagination, Cognition and Personality"*.

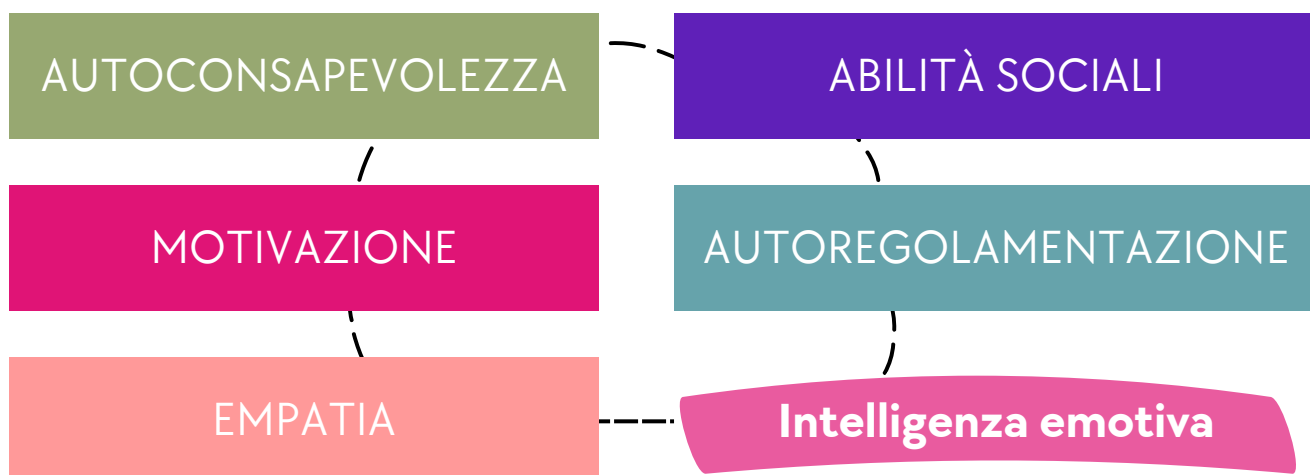
Successivamente, il concetto di *"intelligenza emotiva"* venne ampiamente sviluppato e sviscerato dal giornalista scientifico Daniel Goleman che nel 1995, pubblicò il libro *"Intelligenza emotiva": che cos'è e perché può renderci felici*, rendendo questo tema **universalmente riconosciuto** sia in ambito psicologico e sociale, sia in ambito lavorativo.

Goleman espresse, rispetto ai suoi antecedenti, un concetto rivoluzionario fondato su cinque pilastri, ossia:

- Autoconsapevolezza;
- Autoregolamentazione;
- Motivazione;
- Empatia;
- Abilità sociali;



Oltre ad una serie di abilità che, se sviluppate e migliorate, possono potenziare l'intelligenza emotiva.



Il concetto portato avanti da Goleman fu una vera scossa che permise di avviare innumerevoli studi ed esperimenti nel campo della psicologia sociale dando il via al dibattito sulle capacità, l'intelligenza e le potenzialità dell'uomo.

Oggi ricordiamo l'esperimento del marshmallow test, che ha dimostrato come un alto **QE** (quoziente emotivo) porti ad avere successo nella vita, nel lavoro, negli studi.

INTELLIGENZA EMOTIVA. PERCHÉ?

Quindi la nostra mente emozionale è utile socialmente ed è la *"chiave per avere successo"*, **ma perché?**

A questo punto è evidente: la felicità. Grazie ad essa possiamo costruire relazioni qualitative (stabili e serene), vivere bene in società, capire le emozioni altrui e diventare *"madri e padri migliori, partner migliori, persone migliori"*.

Prendiamo ad esempio il ruolo genitoriale: secondo la pedagogia della comunicazione, urlare ad un bambino o una bambina **"SMETTILA!"** senza comprenderne lo stato d'animo, è un comportamento sterile. Bisognerebbe fermarsi ad empatizzare e chiedere il motivo del comportamento: *"Provi rabbia? Parliamone"*.



L'intelligenza emotiva fornisce un approccio positivo e costruttivo che rappresenta un grande valore aggiunto per l'educazione e la formazione. Applicando questo atteggiamento alla quotidianità, quindi con colleghi o colleghe, collaboratori o collaboratrici, amici o amiche, possiamo dare un grande contributo alla società.

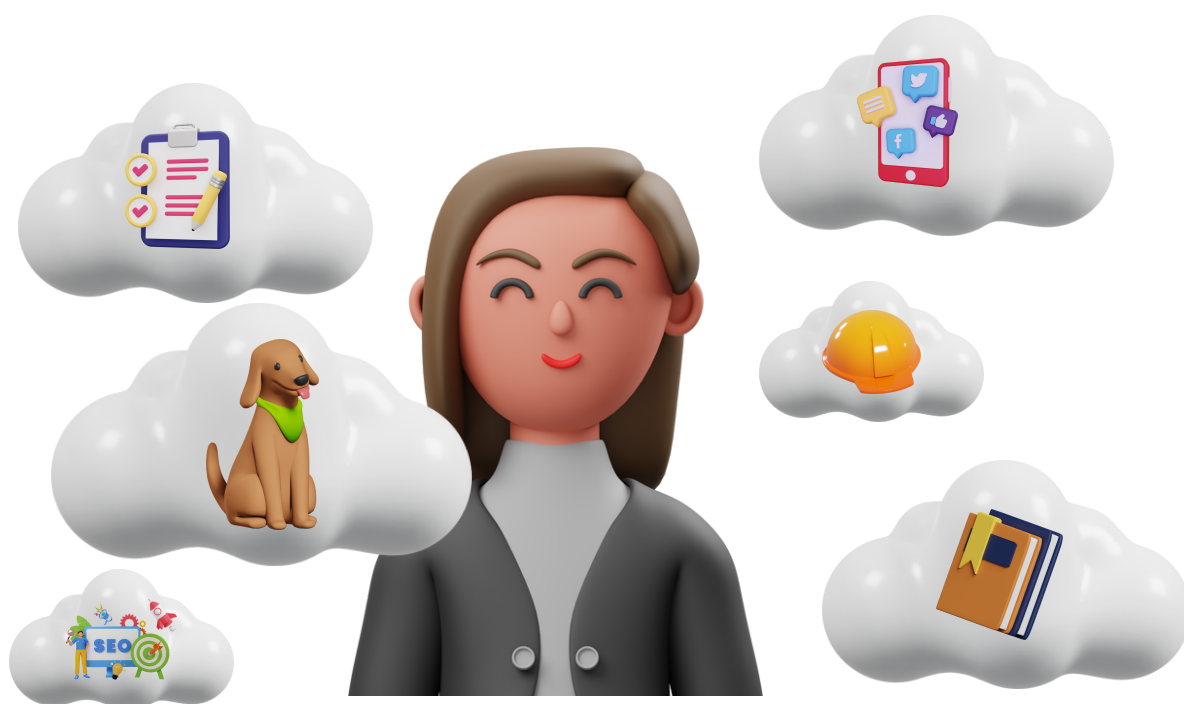
INTELLIGENZA EMOTIVA. DOV'È?

Che tu sia in ambito educativo, nel marketing e comunicazione, in politica o nel giornalismo: **non importa che lavoro tu faccia**, in qualsiasi professione *“la chiave per raggiungere un alto quoziente intellettuale collettivo è l'armonia sociale”*.

Tuttavia è molto difficile che nella didattica venga inserita un'ora di lezione sulle *“competenze valide per la sensibilità sociale”* o che un'azienda offra formazione sull'intelligenza emotiva.

Secondo Goleman, il lavoro è il primo posto in cui emerge la necessità di poter contare su persone dotate di intelligenza emotiva, sia perché in molte professioni servono intuito e spirito di iniziativa, sia perché i rapporti lavorativi devono essere solidi e costruttivi.

Ne abbiamo sentito parlare molte volte: capacità di lavorare in squadra, condurre un gruppo e risolvere agilmente i problemi sono soft skill che poggiano su un'intelligenza emotiva sviluppata, fondamentali.



MA COME FACCIO A CAPIRE SE HO INTELLIGENZA EMOTIVA?

Abbiamo già spiegato che l'intelligenza emotiva non si può ridurre ad una breve descrizione, *ma ci sono delle skills che possono aiutarti a tracciarne il profilo:*

1. **Sai metterti nei panni altrui.** Il concetto di intelligenza emotiva è legato indissolubilmente a quello di empatia.
2. **Ti piace approfondire.** Non ti limiti a qualche libro o articolo: tu vuoi proprio vivere i contesti, capire fino in fondo il **perché** di qualsiasi cosa.
3. **Non te la prendi.** Sai di avere senso dell'ironia e conosci i tuoi pregi e difetti. Non ti fai di certo abbattere da qualche battutina fuoriluogo!
4. **Il tuo motto è "sbagliando si impara".** Esatto, sbagliare è umano e non c'è bisogno di farne un dramma... voltiamo pagina e andiamo avanti.
5. **Sai come comportarti all'interno di una comunità.** Ami le persone, non ti aspetti nulla in cambio e sai creare legami solidi e relazioni di valore. Non ti verrebbe in mente di pensare solo ai tuoi interessi, né di sfruttare gli altri.
6. **Sai cos'è la gratitudine.** La gratitudine è un'esperienza emotiva che provi in specifiche circostanze della vita: nei rapporti interpersonali (*quando sei consapevole del bene che ti viene offerto*), per un dono o beneficio ricevuto (*bene materiale o spirituale*) o senza che l'altro sia consapevole volutamente. Ha un fortissimo valore sociale e l'intelligente emotivo lo sa perfettamente.

Se vuoi metterti ancora più in gioco, ti suggeriamo il **"Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test"** (MSCEIT) basato su una serie di problemi emotivi e situazioni che mettono alla prova 4 tipologie di abilità personali: 1) la percezione delle emozioni, 2) l'uso delle emozioni per facilitare il pensiero e affrontare diverse situazioni; 3) la comprensione delle emozioni, cioè capire da dove vengono e come/quando si manifestano; 4) la gestione ed il controllo delle emozioni.

QUALCHE ESERCIZIO UTILE PER SVILUPPARE LA TUA INTELLIGENZA EMOTIVA

Per il mondo scientifico il dibattito su quanto l'intelligenza emotiva sia innata o apprendibile è ancora aperto. Non sappiamo effettivamente quale sia la risposta, ma una cosa è certa: che tu abbia questa attitudine oppure no, ci sono degli esercizi per potenziarla, farla emergere... svilupparla. Di seguito qualche esercizio utile.

ESERCIZIO 1 - Gestire le emozioni nella vita di tutti i giorni

Nella vita di tutti i giorni, così come nel lavoro, dobbiamo spesso fare i conti con lo stress. Onde evitare che diventi cronico (burnout, tipico nel mondo del lavoro) è necessario non sovraccaricarsi troppo emotivamente. Come ci insegna Wayne Goodall: *"Non è lo stress a farci cadere, ma come rispondiamo alle situazioni di stress"*... e chi possiede intelligenza emotiva è in grado di gestire le situazioni in maniera efficiente.

Quando provi un'emozione negativa, fai un respiro e rispondi a queste domande:

- Come mi sento? (Rabbia, paura...)
- Perché sto reagendo così? Da dove è arrivata questa emozione?
- Come posso eliminare questa emozione?
- Ho coinvolto/ferito qualcuno con la mia reazione?



ESERCIZIO 2 - Sviluppa l'empatia

Prova a capire come puoi diventare più empatic* e quindi migliorare la tua intelligenza emotiva.

1. Impara a conoscere le TUE emozioni: solo dopo potrai riconoscere quelle degli altri.

Qui uno schema utile per riconoscerle:

Valore	Felicità	Rabbia	Paura	Tristezza	Vergogna
ALTO	Entusiasmo Gioia	Furia Disgusto	Terrore Panico	Depressione Sfinimento	Disonore Disagio
MEDIO	Gratificazione Soddisfazione	Agitazione Indignazione	Ansia Nervosismo	Malinconia Scontentezza	Mortificazione Pentimento
BASSO	Letizia Compiacimento	Fastidio Irritazione	Inquietudine Preoccupa- zione	Delusione Insoddisfa- zione	Imbarazzo Rammarico

- Ascolta in modo attivo.** Chiedi: *“come ti senti?”* e non giudicare. Non interrompere e non avere fretta di dire la tua opinione! Ricorda: l'empatia non si può simulare, per questo devi allenarti ad aprirti completamente all'ascolto in modo *sincero*.
- Come ribadisce Goleman: *“educare alle emozioni nel presente significa offrire un futuro migliore alle prossime generazioni”*. **Trasmetti a chi ti circonda queste nozioni:** non te ne pentirai!

ESERCIZIO 3 - Valorizzati, sii autoconsapevole

Ora che hai imparato a metterti nei panni altrui sarai in grado di capire come **valorizzarti al meglio**.

È fondamentale per chi, come te, vuole migliorare la propria intelligenza emotiva, perché puoi:



- Trasmettere una determinata immagine di te (es. *comunicare competenza e professionalità ad un colloquio*)
- Accrescere la tua autostima e sicurezza, raggiungere i tuoi obiettivi
- Capire i punti deboli e migliorarti

Come faccio a valorizzarmi? Beh, prima di tutto scopri i tuoi punti deboli e i tuoi punti di forza.

Ecco come:

1. Scrivi 10 tue **capacità**, poi sottolinea le cinque che ritieni più importanti;
2. Scrivi 10 **punti deboli/mancanze**, poi selezionane le cinque che ritieni più importanti;
3. Chiedi a 3 persone di fare lo stesso elenco e di sceglierne **3 positive** e **3 negative** (ti servirà a capire cosa comunichi agli altri);
4. Confronta gli elenchi: sono uguali? Ci sono competenze in più e in meno? Quali?

Prendi i tuoi 5 punti di forza e crea attorno dei tuoi progetti, qualcosa di concreto... o semplicemente delle idee. Impara a focalizzarti sui tuoi punti di forza per creare un'immagine di te forte e valorizzata!

ESERCIZIO 4 - Cerca di capire le regole delle tue emozioni

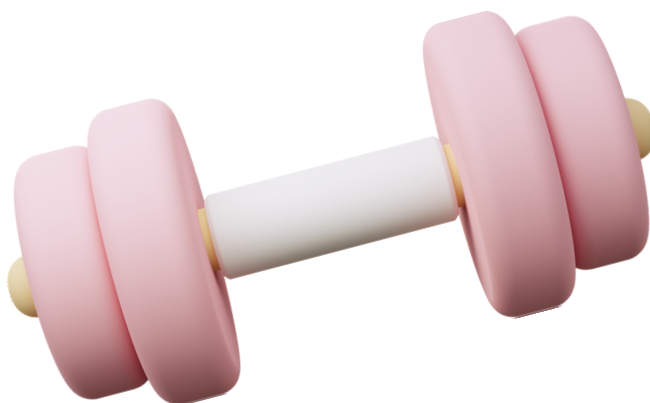
Adesso rifletti sui fattori che regolano le tue emozioni.

Per ogni affermazione indicata qui sotto, attribuisce un punteggio da 1 a 10 (1=*per niente*, 10=*moltissimo*) e immagina che cosa succederebbe se tu provassi a seguirle.

1. **Ogni emozione è ok**, è il comportamento che ne consegue ad essere sbagliato.
2. **Non sei colpevole delle tue emozioni**, ma sei responsabile dei comportamenti che scegli di attuare in presenza di esse.
3. Le emozioni, quando condivise con le persone importanti, **rinforzano la relazione**.
4. Le emozioni sono sempre un segnale che **c'è qualcosa di importante laddove si sono accese**.
5. Le emozioni ci rendono **più intelligenti** e adattabili al contesto.

Ora che hai fatto questo esercizio, prova a notare:

- Quale regola ti fa più paura?
- Perché secondo te?
- Da chi hai imparato che era sbagliato?
- Se non segui quella regola, quali problemi potrebbero emergere?



- Conclusione -

Se vogliamo che le nostre emozioni diventino nostre alleate, dobbiamo imparare ad ascoltarle (validando le nostre percezioni), comprendere il messaggio nascosto che ci stanno inviando ed infine, esprimerle in modo corretto. Le parole sono uno degli strumenti che abbiamo a disposizione, sebbene non sempre il più efficace per comunicare cosa proviamo.

Nonostante ciò possiamo imparare ad usarle al meglio... è una questione di esercizio!

CAPITOLO 10

Leadership



Francesca Marchese



Laura Ieni

“Un* leader di successo deve essere un po' come la luna, deve dare l'indicazione, segnare la via ma deve brillare di luce riflessa.

-Gioia Manetti -

”

Brillare di luce riflessa significa creare condizione di empowerment per i propri dipendenti. È l'arte dello sviluppo degli altri: non a caso la leadership non esiste senza *followership*, ovvero la capacità di ispirare gli altri e lasciarli imparare, fare e sbagliare.

IL CONCETTO DI LEADERSHIP



Di **leadership** ne hanno parlato tanti: da allenatori sportivi che hanno portato alla ribalta campioni e campionesse come Serena Williams, a documentaristi che hanno testimoniato l'ascesa a Washington di future leader come Alexandria Ocasio-Cortez.

La letteratura contemporanea pullula di definizioni di leadership che, dal cinema all'imprenditoria, dallo sport alla politica, mettono al centro **modelli aspirazionali**, allo scopo di restituire al pubblico una serie di strumenti e metodologie pratiche da applicare a se stessi (a volte con fare riduttivo e semplicistico). "Le 10 regole per avere successo nel proprio lavoro" oppure "le 20 pratiche per farsi rispettare" vanno parafrasando **il trend tutto contemporaneo di sintetizzare il "come" avere successo e vivere la propria esistenza da protagonisti**.

Tuttavia, **se anche tu ti sei mai chiesto che cosa accomuna tra loro capi azienda tanto carismatici o tanto incapaci oppure insegnanti tanto amorevoli oppure detestabili, questo capitolo fa per te!**

Bada bene, qui non troverai l'ennesima ricetta per il successo, né tantomeno è nostra intenzione fare una cronistoria del concetto di leadership nel tempo. Ma come fanno le lucciole di sera in riva al lago, **illumineremo attraverso poche pagine alcuni capisaldi fondativi del concetto di leadership** e capiremo che **"leader" altro non è che un imperativo che risiede dentro ognuna di noi**, a prescindere dal ruolo aziendale ricoperto, imparando a conoscerci di più ed esprimere al massimo il nostro potenziale. **"Do it your own way"**, letteralmente fare/eseguire un compito a modo proprio: sarà questo il presupposto di fondo di queste pagine.

Sia tu manager, imprenditrice/imprenditore, startupper o freelancer, attraverso questo capitolo capirai che **ognuno è leader di e per se stesso ed è nelle curve, discese e salite**, come direbbe Morici, **che si "forgia" la propria capacità di leadership** poiché quando si affronta un rettilineo, dobbiamo solo goderci il panorama.

Il capo azienda non è l'unico leader, anzi, alcuni affermano che il proprio modello di leadership sia stata la propria nonna, altri hanno ispirato la propria conduzione imprenditoriale agli insegnamenti di un professore, altri ancora devono tutto a dei mentori incontrati nella propria carriera. **Giuseppe Morici, CEO di Bolton Food, nel suo "Leader ma non troppo. Arte e fatica di guidare un'azienda" ricorda le parole di un superiore che, a proposito del suo operato nei primi anni di carriera, tuonò "Cerca di sparire per i tuoi collaboratori. Dai loro obiettivi chiari, tempi certi e momenti di verifica dell'avanzamento dei progetti, ma per tutto il resto sparisci, lasciali lavorare".**

Il capo azienda non è l'unico leader, anzi, alcuni affermano che il proprio modello di leadership sia stata la propria nonna, altri hanno ispirato la propria conduzione imprenditoriale agli insegnamenti di un professore, altri ancora devono tutto a dei mentori incontrati nella propria carriera. **Giuseppe Morici, CEO di Bolton Food, nel suo "Leader ma non troppo. Arte e fatica di guidare un'azienda" ricorda le parole di un superiore che, a proposito del suo operato nei primi anni di carriera, tuonò "Cerca di sparire per i tuoi collaboratori. Dai loro obiettivi chiari, tempi certi e momenti di verifica dell'avanzamento dei progetti, ma per tutto il resto sparisci, lasciali lavorare".** La prima visione di leadership che prendiamo in rassegna è la **leadership come arte di scomparire**, in altre parole, la pratica di far emergere i talenti affinché siano i collaboratori a riempire con impegno, inventiva ed energia lo spazio che il leader concede loro, sparendo e senza occupare la scena. **Sparire consente al leader di generare altra leadership** nei colleghi, in accordo alle parole di **Gioia Manetti, Ceo di AutoScout24 Spa**, che nella puntata del 5/04/2022 di Forbes Women, afferma: "Mi considero una leader che **fa succedere le cose** e lo fa con il consenso e il supporto di una squadra forte.

[...] Mi piace pensare che il successo di qualsiasi iniziativa parta dal saper ascoltare e dare spazio alle persone e ai team, selezionare, crescere e sviluppare talenti.

Un* leader di successo deve essere un po' come la Luna, deve dare l'indicazione, segnare la via ma deve brillare di luce riflessa. Brilla per i risultati che il proprio business porta e per i talenti che è riuscito a crescere".

Brillare di luce riflessa significa creare condizione di empowerment per i propri dipendenti. **È l'arte dello sviluppo degli altri**, o come direbbe Morici, è **maieutica del talento altrui**. Non a caso la leadership non esiste senza followership ovvero la capacità di ispirare gli altri e lasciarli imparare, fare e sbagliare.



Ma perché chi ricopre una posizione di prestigio dovrebbe "disimparare a fare"? **Per consentire ai/alle più giovani di apprendere il loro mestiere e farsi carico nell'unica mansione che solo il leader può fare** ovvero prendere decisioni, scegliere le persone giuste e proiettare una visione lungimirante affinché il proprio progetto non duri solo tre mesi o tre anni, ma come direbbe Brunello Cucinelli, **è compito dei/delle grandi leader attuali progettare a 30 anni e a 3 secoli**.

Lo sviluppo delle tecnologie, l'economia dell'attenzione a cui siamo sottoposti con i social media, per il quale ognuno di noi è "always on air" e la crescita dimensionale delle grandi aziende, aggiunge Morici, hanno indotto il manager a un **progressivo distaccamento tra il proprio agire manageriale e il vero sé**. L'abito fa o non fa il monaco? Si potrebbe parlare per ore, così come per ore si potrebbe discutere sul fatto **se la leadership sia una caratteristica innata oppure coltivata nel tempo** e durante le asperità. Sta di fatto che lo scollamento tra ciò che un leader è durante i meeting aziendali su Zoom oppure quando fa la ramanzina ai propri figli, è un tema molto più incisivo di quello che si pensa. **Il rischio è di "creare due persone nello stesso leader", sia esso un capo scout, un capo cantiere o un capo azienda**.

Afferma Morici che, se le dimensioni provata e professionale non si toccano almeno in parte e se non ci si riconosce allo specchio, **non importa quanti piani sta salendo quel professionista, ma sentirà un vuoto interiore**. Come colmarlo? Ce lo hanno insegnato più di 50 anni fa, anche se ce lo siamo dimenticati.

Piantare degli alberi con i proventi di una nuova campagna pubblicitaria, donare degli indumenti ai più bisognosi, finanziare progetti per reintegrare donne ex-detenate nel tessuto sociale, sono solo alcuni degli impegni che molte imprese si prefiggono. Ma **se tutti gli imprenditori del dopoguerra avessero seguito il modello di Olivetti, come sarebbero le imprese oggi in Italia? Come verrebbe percepita la responsabilità sociale d'impresa oggi?** L'RSI oggi è vista come un faro che ogni leader d'azienda deve vedere all'orizzonte, dimentichiamo però che l'idea non è figlia dei trend passeggeri attuali ma dalla forza dell'idea comunitaria olivettiana, quell'esperienza dal basso secondo cui i profitti, oltre alla naturale destinazione ai salari e agli stipendi, all'innovazione tecnologica e all'espansione dell'impresa, sarebbero stati investiti in opere e iniziative di pubblica utilità a vantaggio del territorio e della comunità.

Nel concetto di **leadership autentica**, afferma Morici, lo stile di un leader dipenderà molto prima e molto di più da chi egli è, come persona, e molto dopo e molto meno dal suo incarico. Far coincidere il nostro sé e il sé manageriale significa conoscere la propria storia personale e professionale soprattutto nei momenti dolorosi e più formativi, che hanno determinato il nostro modello operativo di successo.

La leadership si dimostra specialmente nei momenti di svolta e cambiamento, quando una persona si trova di fronte a un'alternativa, è il modo in cui la valuta, la considera e ne parla che rivela della sua capacità di guida. **La gentilezza è una virtù che riporta a gentiluomini e gentildonne di altri tempi.**



“Si è comportato da vero gentiluomo”, quante volte abbiamo sentito pronunciare questa frase al cinema, ma accostata alla vita reale e più nello specifico al/alla manager d'azienda potrebbe suscitare qualche perplessità. Non più, **esiste una vera e propria corrente di pensiero (la leadership gentile) di cui spesso si fa portavoce Giampaolo Grossi, AD di Starbucks Roastery Italia:** *“La gentilezza è una forma di eleganza d'animo e sono convinto che possa essere solo d'aiuto. Esercitare la leadership gentile è un percorso che richiede più tempo per ottenere determinati risultati. avere molta più pazienza e perseveranza verso l'organizzazione.”* Ciò che Grossi afferma è che la gentilezza è una vocazione e un modo di essere, poiché un manager gentile lo è anche nell'amicizia, nell'amore e nella famiglia.

L'ultimo aspetto da considerare è il **rapporto tra leadership e modestia**. Siamo più o meno virtuos* agli occhi dei/delle nostr* dipendenti o collaboratori/collaboratrici se mostriamo modestia e umiltà negli intenti e nei comportamenti? Anche questa è la domanda delle domande poiché **la percezione di modestia - o peggio, di falsa modestia - nella conduzione di un business, può fare danni di gran lunga peggiori di qualsiasi altro errore manageriale**. E soprattutto questa dinamica dovrebbe essere evitata maggiormente dalle leader donne o future tali. Perché? Scopriamolo assieme.

Chi ha mai sentito dalle mamme o nonne “chi si loda s'imbroda” dopo un bel voto a scuola (specialmente se a prendere quel voto era una ragazzina)? Il “vantarsi” nella cultura puritana è sempre stata associata alla virtù, in quella latina invece è un comportamento demonizzato, preferendo la modestia come qualità morale opposta alla vanità e alla presunzione. Afferma Morici, che “nonostante la pessima reputazione che la figura del/della manager di successo ha nella nostra società, non è infrequente incontrare leader aziendali inutilmente umili. **E perché un* manager dovrebbe cadere nella trappola della falsa modestia?**”

Leader che cedono alla trappola dell'autocelebrazione, ridefinendo i contorni dei propri successi, attenuando il proprio contributo e risultando “inutilmente umili” sono quei capi che lo fanno in quanto credono che sia “un bel gesto”, spinti da ragioni sociali e culturali sopra citate. Ma perché sminuirsi è così dannoso per il business? E perché tale pericolo potrebbe essere incorso più facilmente da leader donne?

Delle peculiarità e potenzialità della leadership femminile parleremo in seguito, tuttavia va considerato che a prescindere da un capo donna o uomo l'atteggiamento del **"fishing for compliments" (pescare i complimenti), ovvero abbassare i toni del proprio operato o del proprio essere per ottenere dall'interlocutore l'effetto contrario**, cioè la rassicurazione sulle proprie abilità e capacità, altro non è che l'affermazione della propria insicurezza.

Riassumendo, **cercare i complimenti altrui, benché non sia totalmente intenzionale ma indotto da un tratto personale oppure culturale/sociale, ha effetti dannosi in quanto impedisce il processo di fellowship** che è parte integrante della leadership. Dimostrare le proprie capacità e affermarle dovrebbe essere percepito come segno di **maturità, saggezza e consapevolezza** piuttosto che mero atto di autocelebrazione.

Durante la masterclass **"Diversity, come vincere la sfida della parità di genere" di SDA Bocconi - Svolte, tenuto da Paola Profeta**, a proposito della leadership femminile si andava affermando che **le donne al vertice in alcuni casi sminuiscono la portata delle proprie azioni perché meno sicure di sé**, perché influenzate da un **minor numero di role model** oppure per la volontà di equipararsi ai colleghi uomini. Capire le capacità di leadership, riconoscerle e ispirare le altre persone è una buona abitudine da insegnare a molte carrieriste, sottolineando che ad affermare le proprie capacità e i propri sogni non si sta facendo nulla di male. Come direbbe Morici **"tutto il resto può essere insegnato, il carisma no"**.

LEADERSHIP FEMMINILE

In letteratura si parla di un **"imbuto" con riferimento all'avanzamento verso le posizioni apicali**, che dipende in gran parte **sia da bias dei recruiters sia da bias dei candidati**, spesso legate alle caratteristiche anagrafiche di questi ultimi.

La struttura "a imbuto" indica che, partendo da una **determinata presenza di donne nei livelli alla base della gerarchia aziendale**, essa si riduce drasticamente andando verso posizioni apicali.



Quando si parla di differenze di genere nel mondo del lavoro si è soliti far riferimento al **"soffitto di cristallo"** situazione in cui l'avanzamento di carriera è ostacolato da discriminazioni e fattori di carattere sociale. Nonostante lo sviluppo di strumenti di policy ad hoc, i percorsi di carriera sono ancora penalizzanti per le donne, specialmente in alcuni settori.

Nonostante lo sviluppo di **politiche volte all'inserimento delle donne nel mondo del lavoro**, il numero di dirigenti donne negli ultimi cinque anni è rimasto praticamente invariato. **Ancora oggi il 95% dei CEO al mondo è rappresentato da uomini bianchi** perché questi rappresentano lo status quo e purtroppo è diventato ormai consueto considerare qualsiasi tipo di allontanamento dallo status quo come rischioso e poco efficace.

Sebbene sia aumentata la percentuale delle donne nei consigli di amministrazione grazie alle leggi sulle quote rosa, **la presenza di donne in posizioni apicali rimane ancora estremamente bassa**. Dunque, non si riesce ancora a superare l'effetto imbuto precedentemente citato.

Queste **policy aziendali che penalizzano la leadership femminile sono estremamente dannose anche per le stesse aziende italiane**: le donne più promettenti saranno infatti più attratte dalle aziende estere che si dimostrano più aperte e più consapevoli dell'importanza della **diversity & inclusion e della gender equality**.

Inoltre, le donne ricoprono prevalentemente posizioni di staff (45%), mentre le donne nelle posizioni di linea sono il 38%. Lo squilibrio inizia già a scuola: gli insegnanti tendono ad orientare le donne a percorsi prettamente umanistici e a scoraggiarle rispetto all'approfondimento dell'ambito tecnico-scientifico, nonostante i tassi di occupazione e gli stipendi siano più alti.

Le donne intervistate dallo studio “Women at the Top” di BCG hanno dichiarato che i maggiori ostacoli riscontrati durante la loro carriera in azienda sono:

- **Mancanza di flessibilità**
- **Mancanza di un senso di inclusione nella cultura aziendale**
- **Mancanza di modelli di leadership femminile** con cui identificarsi e di role model, a causa della bassa presenza di donne nei vertici aziendali
- **Mancanza di supporto alla crescita**

Lo studio ha inoltre delineato le principali caratteristiche delle donne in ruoli executive. Innanzitutto, esse presentano un livello di istruzione estremamente elevato nell’ambito economico-scientifico, spesso molto più di quello degli uomini che ricoprono le stesse posizioni. **Molte di loro hanno conseguito un master o un MBA e, prima di raggiungere posizioni apicali, il 60% di loro ha ricoperto posizioni di staff all’interno dell’azienda.**

Durante la loro carriera, hanno cambiato almeno un’azienda nel corso della propria vita lavorativa e fino a cinque posizioni. Dunque, il cambiamento sembra avere un ruolo importante nel raggiungimento di un avanzamento di carriera. Oltre l’85% delle donne in ruoli executive non ha rinunciato alla maternità, ma in media hanno solo un figlio, dato inferiore rispetto alla media delle donne totali all’interno del campione analizzato, che risulta essere invece di due figli. Il 50% di loro ha avuto il primo figlio dopo i 35 anni.

IMPATTO DEL COVID-19 SULLA LEADERSHIP FEMMINILE

Il report “Women in the Workplace” di McKinsey & Company descrive l’impatto profondamente negativo che la pandemia Covid-19 ha avuto sulle donne in carriera: una donna su quattro (circa 2.000.000 in totale) ha dichiarato di stare considerando la **possibilità di lasciare il lavoro**. Le donne manager intervistate da McKinsey hanno dichiarato che tra le maggiori preoccupazioni causate dal Covid-19 vi sono:

- **Ansia** circa la possibilità di perdere il proprio posto di lavoro
- **Sanità mentale** e depressione
- **Responsabilità** dei figli e pressione causata dal fatto di doversi occupare anche della loro istruzione
- **Insicurezza** ed instabilità finanziaria



I principali motivi che spingono le donne intervistate a voler lasciare il proprio lavoro sono:

- **Mancanza di flessibilità** sul posto di lavoro
- **Sensazione di dover lavorare continuamente** senza degli orari prestabiliti e senza pause
- **Doppia pressione** causata sia dalle responsabilità lavorative sia dalle responsabilità familiari
- **Paura** che la situazione pandemica e lo stress che ne deriva possano impattare negativamente sulle loro performance lavorative.

- Conclusione -

Essere in grado di **esercitare una leadership efficace** permette di avere **successo** nella vita e nel business, di **generare un impatto sociale positivo** e di **creare una rete di relazioni basate sulla stima e sull'autenticità**.

Certamente ancora oggi **per le donne risulta più difficile affermarsi** in ruoli di leadership all'interno delle aziende e in generale nel mondo del lavoro e l'avvento della pandemia ha costituito un ulteriore ostacolo.

Sono stati fatti **molti progressi rispetto al passato** e sicuramente c'è ancora molto da fare: le aziende dovranno continuare a valorizzare i talenti, sviluppare strategie concrete di diversity & inclusion e adattarsi alle nuove tendenze di un mondo del lavoro che sta cambiando, al fine di accrescere le leadership femminile all'interno.

- Esercizi e domande-

Esercizio 1:

Attualmente, dunque, le aziende rischiano di perdere tutti i progressi fatti fino ad ora in termini di leadership femminile, diversità ed inclusione e, alla luce di queste riflessioni, ti proponiamo i seguenti spunti di riflessione:

Cosa pensi che dovresti fare per rafforzare la leadership in te stesso/a?

Quanti stili di leadership sapresti riconoscere?	Quale di essi ritieni più affine al tuo modus operandi?

Esercizio 2:

Credi che la leadership sia una qualità da impiegare solo **nell'ambito aziendale e/o lavorativo** oppure sia un tratto della **personalità** umana che ha delle implicazioni nella vita delle persone?

Quali sono le buone prassi che le aziende dovrebbero adottare per incentivare un modello di leadership più human centred?	

CAPITOLO 11

Educazione finanziaria



Francesca Marchese

“ *Le donne devono imparare a partecipare come fanno gli uomini*
-Eleanor Roosevelt- ”

C'è una disciplina che riguarda tutt* noi, nessun* esclus*, per la quale avere delle buone basi conoscitive e un corretto approccio metodologico può davvero fare la differenza tra una condizione di indigenza e una di benessere. Stiamo parlando dell'educazione finanziaria personale.

LE RAGIONI SOCIALI E CULTURALI DELLA SCARSA PRESENZA DELLE DONNE IN FINANZA



Che le donne siano sotto rappresentate nelle discipline STEM è ormai ben noto ai più, e molti sono i programmi che incentivano la partecipazione femminile nei consigli direttivi, laboratori scientifici oppure tra le cattedre universitarie.

Tuttavia c'è una disciplina che riguarda tutte noi, nessuna esclusa, per la quale avere delle buone basi conoscitive e un corretto approccio metodologico **può davvero fare la differenza tra una condizione di indigenza e una di benessere**. Stiamo parlando dell'educazione finanziaria personale.

Se solo la pronuncia di questa articolata disciplina ti dà ai nervi oppure ti fa rabbrivire e ti riporta alle noiosissime lezioni sul conto economico della scuola superiore, complimenti, sei nel posto giusto!

Non farti demoralizzare dai ricordi delle lezioni della scuola superiore! **Questo capitolo ti permetterà di affrontare l'argomento in maniera pragmatica e divertente**. Sì, perché lo scopo di questo capitolo è quello di accrescere la consapevolezza di ciascuna di noi in materia finanziaria e consentire alle donne di diventare le supereroine dei propri portafogli (oppure clutch o mini-bag a seconda dei propri gusti), **in modo pragmatico e accessibile soprattutto a chi di noi non ha né affinità né competenze in materia**.

Cosa vuol dire imparare la finanza? Non è questa la sede per spiegare cosa si intenda per "interesse composto" oppure "tasso di interesse", **l'unica nozione da tenere a mente è che oggi in Italia solo 1 donna su 4 gestisce il patrimonio economico della famiglia**. L'evidente gender gap finanziario, come sottolinea Nadia Linciano, collaboratrice del "Comitato per la programmazione e il coordinamento delle attività in educazione finanziaria", è figlio del **gap salariale che tutti conosciamo**.

STUDI SUL GENDER GAP ANCHE NELL'ALFABETIZZAZIONE FINANZIARIA

Non è infrequente che **nei decenni precedenti le donne abbiano lasciato gestire il patrimonio prima ai padri e poi ai mariti**, senza esercitare una completa amministrazione propria. Fenomeno che si trascina ancora oggi, ma da dove deriva il timore di “partecipare” in modo attivo alla gestione delle proprie risorse?

Gestire bene il nostro denaro può cambiarci la vita. È la chiave per diventare autonome nella gestione del nostro lavoro, indipendenti da situazioni che non sono in linea con i nostri valori e da preoccupazioni legate ai soldi. **Non solo, l'autosufficienza finanziaria è lo strumento più potente che una donna possa usare anche per liberarsi da relazioni tossiche o dalle quali vuole svincolarsi.** Ancora una volta, quali sono allora i meccanismi che ci bloccano? Diversi studi evidenziano come la riluttanza del genere femminile ad apprendere nozioni in campo finanziario siano riconducibili in linea di massima alla **“mancanza di tempo” e “mancanza di competenze”**.

Se alla prima si può far fronte apprendendo delle buone abitudini di risparmio e investimento tali da farci ritagliare qualche minuto al giorno o alla settimana per acquisire **l'empowerment che ci rende “libere”**, alla mancanza di competenze si può far fronte nella maniera più scontata e banale di sempre: chiedere. **Non dobbiamo avere paura di fare domande: quando andiamo dal medico non permettiamo al nostro compagno o marito di parlare al posto nostro.** Dobbiamo avere lo stesso atteggiamento quando apriamo un conto corrente oppure un fondo per la pensione o per l'università dei nostri figli o futuri tali.

L'importanza di **accrescere l'alfabetizzazione finanziaria nelle ragazze e nelle donne è stata riconosciuta per la prima volta nella Dichiarazione dei Leader del G20 di giugno 2012**, riconoscendo altresì il bisogno per le giovani di avere accesso ai servizi finanziari e all'educazione finanziaria. Lo studio “Women and financial education: evidence, policy responses and guidance” dimostra che è proprio il limitato accesso all'educazione prima e poi al lavoro e all'imprenditoria che hanno frenato negli anni la consapevolezza finanziaria delle donne, la propria conoscenza e le skills in merito.

Il tema non è solo culturale, ma anche sociale. Il dato più preoccupante è che le donne a parità di livello di istruzione dei colleghi maschi, continuano ad avere lacune in materia.



Inoltre le statistiche affermano che **il 60% di noi riesce a rispettare quasi sempre il budget che si prefigge, contro poco più del 40% degli uomini.** Sarà un caso che quando i mariti o compagni vanno a fare la spesa acquistano la metà delle cose che avevamo annotato e il doppio dei prodotti non richiesti? Scherzi a parte, tornando a noi, **ci indebitiamo meno del genere maschile (in questo caso la differenza è di circa il 10%) e quando si tratta di decidere su come investire, tendiamo ad affidarci ai consigli di un professionista, dimostrando maturità e consapevolezza.** Dove sta l'inghippo allora? Il problema è che prendiamo decisioni finanziarie solo quando siamo costrette a farlo. Quell'una donna su quattro è un dato composto soprattutto da donne separate, divorziate o vedove.

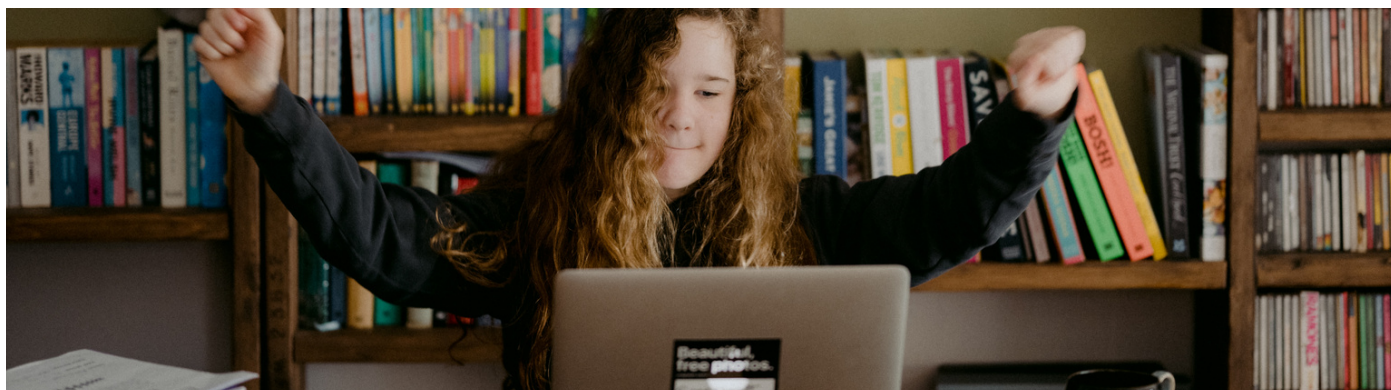
Un grosso errore, perché va considerato che non solo abbiamo stipendi inferiori, dipendiamo di più dalle eredità e dagli assegni di mantenimento, ma soprattutto **viviamo più a lungo.** È esattamente per quest'ultima ragione che dovremmo iniziare a preoccuparci fin da giovani del nostro denaro e di **come distribuirlo nell'arco della nostra vita, età matura e vecchiaia comprese.**

PERCHÉ BISOGNEREBBE INSEGNARE L'EDUCAZIONE FINANZIARIA A SCUOLA

Insegnare l'educazione finanziaria a scuola è sempre stata una proposta spinosa ma ricorrente nell'agenda dei governi nazionali e internazionali. Queste proposte derivano dal fatto che **un numero consistente di iniziative sull'educazione finanziaria hanno come target primario uomini e donne in età adulta.**

Tuttavia, c'è una certa urgenza nel comprendere informazioni come il funzionamento dei fondi pensionistici, avere informazioni sull'apertura di un conto oppure apprendere skills di debt-management, ma in molti casi mancano le informazioni base che permettono la comprensione di **meccanismi più complessi**.

Ciò che lo studio OECD vuole dimostrare è che **se le stesse informazioni venissero confezionate per essere digerite da un pubblico più giovane, magari utilizzando i social network oppure l'approccio del gaming come suggeriscono i nuovi media**, sarebbero formate delle generazioni di persone che **una volta varcata la soglia dell'età adulta vanterebbero maggior sicurezza, sarebbero in grado di effettuare operazioni più complesse e scelte più consapevoli**.



Non solo, la **scuola**, si sa, nasce per essere **l'ambiente più inclusivo per eccellenza**, ecco perché educare i giovani, preparandoli ad una corretta gestione di risparmi per il proprio futuro, che si tratti della vacanza studio o di come accedere alle migliori università grazie ai prestiti esistenti, consentirebbe pari opportunità a tutt*.

Senza tralasciare il fatto che educare ragazzi e ragazze in un ambiente inclusivo permetterebbe a queste ultime di **apprendere il glossario specifico in materia economica** e finanziaria che permetterebbe loro di sentire vicina questa causa.

IL RUOLO DI INFLUENCER, CREATOR E I PROGETTI EDUCATIVI ESISTENTI

Il trend in crescita, negli ultimi anni, vede sempre più creators: marketers, imprenditori e nomadi digitali, raccontare la propria vita professionale sotto ogni sfaccettatura e condividere con le community il proprio metodo per guadagnare, gestire il patrimonio e investire.

L'educazione finanziaria delle giovani generazioni si può dire che passi anche attraverso il lifestyle di tali creators, generando così un'ottima opportunità di business anche per gli istituti finanziari.

Non è utilizzato per caso il termine "metodo" poichè **da Instagram, a YouTube fino ad arrivare a Twitch e TikTok passando per LinkedIn, i talents disvelano la propria esperienza con il denaro, a volte raccontando episodi fallimentari o errori del passato**, che contribuiscono a rendere sempre meno tabù il topic "denaro". Cosa ci si può portare a casa dalle esperienze raccontate sul web? Di seguito ecco due insegnamenti.

Non hai bisogno di guadagnare cifre milionarie per vivere bene e diventare indipendente. Questo è il primo di una serie di pregiudizi da scardinare in tema finanziario. Il secondo insegnamento è che **il FinTok è un trend in crescita da osservare con curiosità per intravedere ottime opportunità.** Il "non sono solo balletti" is the new "non sono solo canzonette". Nel 2020, l'app di social media, che consente agli utenti di creare e condividere uno o più film di 60 secondi accompagnati da clip musicali, ha superato i 2 miliardi di download globali. In un recente articolo, il "The Guardian" ha dimostrato che c'è una vasta gamma di video pratici sulla finanza personale che insegnano ai giovani come usare meglio i loro soldi. **L'hashtag #PersonalFinance ha raccolto più di 4,4 miliardi di visualizzazioni** e i video taggati coprono tutto, dal budget alle tasse fino alla risoluzione del debito.

Ciò che è straordinario del FinTok non è il contenuto di questi video, ma la loro portata: **i giovani e le giovani che altrimenti non sarebbero stat* interessat* alla finanza personale si stanno impegnando grazie ad esso.** Per molti utenti della generazione Z e millennial, TikTok è la loro prima e unica fonte di istruzione in materia di denaro.

IL RUOLO DI INFLUENCER, CREATOR E I PROGETTI EDUCATIVI ESISTENTI

I dati condivisi con Guardian Money dalla società di investimento Hargreaves Lansdown mostrano che **il 46% dei giovani e delle giovani tra i 18 ei 34 anni è diventato più interessato a investire negli ultimi sei mesi e uno su cinque ha attribuito questo ritrovato entusiasmo a TikTok.** Che cosa dimostra tutto questo? Che i social media hanno davvero democratizzato l'intero processo di investimento.



GESTIONE DEL PATRIMONIO: SIAMO PIÙ BRAVE DEI MASCHI MA PERCHÉ IN BANCA VANNO LORO?

Gli anglosassoni recitano **“a man is not a plan”**, un proverbio dal quale anche le donne italiane dovrebbero attingere per superare le barriere che le tengono a distanza dalle tematiche di ordine economico e finanziario. **L’ignoranza**, nel senso etimologico del verbo “ignorare” ovvero “non conoscere”, **non solo espone a scelte sbagliate, ma spinge a immobilizzare il denaro per paura**, oppure a prendere decisioni che “costano”. Il futuro finanziario di noi donne non può e non deve dipendere dal partner. Inoltre eseguire dei “check-up” finanziari periodici è un’abitudine buona e giusta.

Spesso tale termine è associato a visite mediche di controllo oppure al cambio delle gomme della propria auto. **In realtà la “salute” delle proprie finanze ci assicura un divenire migliore, poiché, come spiegato in precedenza, non basta avere uno stipendio sicuro per utilizzare le proprie risorse al massimo del potenziale.**

- Conclusione -

Contare su alcuni esperti che ci guidano a prendere le decisioni migliori per noi diventa fondamentale, nonché saggio, ma il primo passo siamo noi a farlo, facendo i conti con i nostri bisogni. Come allenare allora l’abitudine a prenderci cura delle nostre tasche? **Grazie ad esercizi pratici e continuativi nel tempo**, eccone uno di seguito.

- Esercizi e domande -

Può sembrare banale ma tra le tips per aumentare la propria consapevolezza finanziaria, redigere un **"diario economico personale"** in cui annotare le spese sostenute e confrontarle con le relative aspettative di spesa, ci può aiutare a prendere coscienza dei nostri soldi - e a capire che non si volatilizzano nel tempo -.

A fine anno, prova a mettere su carta l'ammontare delle entrate e delle uscite totali, poi scrivi le categorie di spesa più comuni e infine alloca una stima di denaro per ciascuna di esse. **Confrontali infine con il totale effettivo di ciascuna categoria. Otterrai risultati sorprendenti:** chi l'avrebbe mai detto che sono le trasferte con i mezzi ad accaparrarsi il 30% delle tue uscite? C'è un modo per limitare l'incidenza di questo dato? Cimentati, farai delle scoperte che non avresti mai immaginato!

Quanto tempo sei pronta ad impiegare settimanalmente per mantenere in salute le finanze degli anni a venire?

Quali obiettivi di risparmio vuoi prefissarti da qui ai prossimi tre mesi?

Credi di riuscire a combattere facilmente la sensazione di "overconfidence" o al contrario la soggezione che ti porta a non rivolgere domande al tuo consulente finanziario?	Su quale prodotto/servizio vorresti investire il denaro risparmiato da qui ai prossimi tre mesi? In che modo potresti trarne beneficio?

CAPITOLO 12

Personal Branding



Sara Baroni

“

*In futura le persone useranno
le stesse strategie delle aziende
per promuovere sé stesse
(Tom Peters - 1997)*

”

INTRODUZIONE



Quel futuro è ora! Il 92% delle persone si fida più dei consigli dati da una persona piuttosto che da un'azienda.

Il senso di questo concetto, sacro pilastro dell'odierna cultura digitale (manco fosse un NFT dei Royal Baby della Ferragni), elevato a materia di studio nelle facoltà universitarie e protagonista di numerosi eventi online e offline, sembra apportare all'attuale contesto storico innumerevoli benefici.

In un mondo in costante mutamento rappresentare una certezza permette di acquisire maggiore fiducia, concetto alla base per qualsiasi rapporto umano e lavorativo.

PERSONAL BRANDING: DEFINIZIONE ED ELEMENTI CHIAVE

Il brand è la sensazione che le persone hanno quando pensano alla tua azienda o al tuo prodotto: combina elementi di riconoscibilità, fiducia e valore.

1. **La riconoscibilità** permette ai clienti di fidarsi di te;
2. **La fiducia** influenza l'acquisto, ecco perché, ad esempio, negli ultimi anni è notevolmente aumentato il fenomeno del **micro influencer marketing**;
3. **Il valore** è ciò che fa sì che le persone siano disposte a spendere di più per il tuo prodotto/servizio. Ogni cosa è sottoposta alla guerra dei prezzi. Il motivo per cui viene favorito un prodotto rispetto ad altri mille identici, oggi più che mai (grazie alla presa di coscienza dei consumatori e ai cambiamenti socio-economici imposti dalla Gen Z), è il valore che un brand è in grado di comunicare.

COME PROCEDERE



1. Crea un personaggio

Crea un personaggio che le persone possano aspirare ad essere. Tutti vorrebbero essere persone carismatiche e di successo.

Eleva quindi la tua personalità per elevare il tuo status. Mi raccomando, fallo **sempre con etica**: oggi più che mai l'etica è un fattore discriminante quando le persone scelgono di affidarsi ad un/una professionista. Se attui strategie di personal branding ciò che stai proponendo è la

nascita di un rapporto di fiducia che il cliente avrà direttamente nei tuoi confronti.

2. Amplifica la tua personalità

Metti in risalto gli aspetti della tua personalità da cui la gente è o potrebbe essere attratta. Sei una persona diretta che parla chiaro, pragmatica, divertente, organizzata, creativa? Evidenzia e gioca sui tuoi punti di forza. Non ti viene in mente nulla? Chiedi ad amici e familiari di indicare quale delle tue doti caratteriali apprezzano maggiormente: il segreto è essere sempre il più veritieri e trasparenti possibile.

Non fingere di essere chi non sei, la falsità alla lunga viene scoperta e non paga mai.

3. Gioca sui tuoi punti di forza

Non scegliere un argomento di cui non sai nulla **perché ti sembra redditizio o perché va di moda** e tutti lo trattano: devi amare profondamente quello che fai, diversamente sarà impossibile riuscire a trasmettere valori concreti alla tua audience/clienti ed avere successo.

4. Stabilisci chi sei

Stabilisci il tuo **tono**, il tuo **look**, il tuo personaggio e non uscire da esso. Questo **non significa fingere** di essere qualcun altro, semplicemente se decidi di usare un tono serio, un abbigliamento elegante ed un modo di fare particolare, non devi cambiare stile in ogni post: rimani in quel personaggio.

Ti proponi come un guru minimalista?

Difficilmente le persone interessate a questo argomento si ritroveranno se userai abiti sgargianti, coloratissimi e creerai contenuti ricchi di grafiche e orpelli.

5. Scegli la giusta piattaforma

Come non è il caso di postare foto in costume sul profilo LinkedIn, allo stesso modo è necessario **scegliere la piattaforma giusta per il tipo di contenuto che proporrà**. Cerca di essere dove si trova la tua audience. Quale social dovresti utilizzare per veicolare e diffondere quello che scrivi sul blog?

La risposta è: dipende.

Vista la loro diffusione, i social network sono un ottimo canale per aumentare non solo la propria **Brand Awareness** ma anche la **Lead Generation** (il processo che consiste nell'attrarre l'interesse di potenziali clienti, per trasformarlo in transazioni di vendita) attraverso la diffusione dei contenuti pubblicati sul proprio sito web o sul proprio blog aziendale che possono incrementare il traffico al sito.

6. Dai valore gratuito

Dai valore gratuito per **creare fiducia** e costruirti un seguito.

Non esistono segreti per raggiungere 10k follower in 10 giorni, o per avere un pacchetto clienti immenso dopo pochi giorni dall'apertura della tua attività. Occorrono competenza ed impegno.

Fornire consigli gratuiti relativamente il proprio ambito di competenza crea fiducia e aiuta a crescere. Utilizza i Freebie per questo, ovvero un "regalo": un contenuto di valore, in diverse forme possibili, ceduto senza scambio economico. Es. un follow per i freebie Instagram, farti lasciare l'e-mail per poter scaricare un PDF gratuito relativo l'argomento che tratti, ecc.

7. Non vendere troppo presto

Non pensare subito al profitto. Non essere troppo veloce nel voler vendere un prodotto alla tua audience. Ricorda che il branding, così come il marketing, ha obiettivi a lungo termine.

I TRE MODELLI DI BRANDING

Ecco un semplicissimo riassunto dei tre principali modelli di brand esistenti:

1. Guardami: il prodotto è al centro. Es. *"Estathè, the best"*. *"Poltrone sofà, artigiani della qualità"*.

2. Guardati: il cliente è al centro. Es. *"La Coop sei tu"*. *"Just do it"*.

3. Guarda: la visione è al centro. Es. *"Think different"*. *"Dove c'è Barilla c'è casa"*.

VISUAL IDENTITY

L'identità visuale di un marchio è il modo in cui un brand racconta sé stesso attraverso la comunicazione visiva. Oggi questi concetti vengono trasportati nell'aspetto grafico del sito web, attraverso i font impiegati per la comunicazione del brand e attraverso la propria immagine sui social media.

La visual identity definisce il modo in cui il pubblico fa esperienza di un marchio ed i suoi prodotti. Un'immagine aziendale efficace, in linea con le aspettative del pubblico, intrigante, d'impatto, facilita la creazione di connessioni emotive e mnemoniche con il proprio target di riferimento: non si tratta solo di farsi notare e ricordare, bensì di **comunicare emozioni, suggestioni, creando un legame tra brand e consumatore.**



Quest'ultimo si lascia guidare dall'aspetto emozionale, a sua volta fortemente condizionato dall'impatto visuale che un marchio sa suscitare.

Come costruire un'identità visiva efficiente?

Esistono due step imprescindibili per farlo:

1. **Costruisci il tuo moodboard;**
2. **abbina ad esso la tua cartella colori.**



Moodboard

Il Moodboard è il punto di partenza per qualsiasi progetto creativo. Si tratta di uno strumento che arriva dalla moda e dal design, serve per raccogliere idee ed ispirare. In Inglese, la traduzione letteraria è "Tavola dell'umore". **Si tratta infatti di una tavola che raccoglie suggestioni, idee ed "umori" da dare al progetto che vuoi realizzare.**

È una **raccolta di immagini e oggetti** che sono fonte di ispirazione e punto di partenza per sviluppare l'idea di un progetto.

Attraverso le immagini, viene definita l'idea, l'accostamento di colori e di materiali che si vuole realizzare. È come la versione visiva di una mappa mentale.

Sviluppare un moodboard dovrebbe sempre essere il punto di partenza per ogni approccio creativo, in quanto permette di definire con semplicità una propria identità ed una gamma di concetti che potranno essere sviluppati nel tempo.

Lavorare tenendo sott'occhio il tuo moodboard ti permette di avere sempre un **chiaro punto di riferimento** a disposizione e ti impedisce di uscire dallo schema che hai costruito o di compiere errori che possano compromettere la tua immagine. Per realizzarlo puoi partire semplicemente digitando alcune parole chiave su Pinterest e iniziando a salvare le immagini che preferisci in una cartella.

Cartella colori

Il ruolo dell'immagine è diventato primario per rappresentare i valori e le caratteristiche di un'attività. La palette colori aiuta a definire la tua personalità e la tua identità.

Una volta che hai trovato quella giusta per te, puoi usarla per dare coerenza a tutto quello che riguarda il tuo personal brand. Individuare i tuoi colori serve ad identificarti a colpo d'occhio, facendo sì che le persone provino determinate emozioni nell'istante in cui vedono i colori associati ai tuoi profili social, biglietti da visita, sito web, ecc.

STORYTELLING



Lo storytelling è l'arte di scrivere o raccontare storie catturando l'attenzione e l'interesse del pubblico.

Il segreto dello storytelling è che nel momento in cui un utente scorre il feed del suo smartphone siete solo tu e lui.

Scrivi dando del "tu" al tuo interlocutore, in tono confidenziale, ricorda infatti che le persone utilizzano i social per svagarsi e vedere cosa fanno i loro amici.

La tua bio su Instagram, LinkedIn, ecc

La prima operazione di storytelling su un profilo IG è dato dalla tua bio (è praticamente il tuo biglietto da visita),



questa dovrebbe riassumere, nel minor spazio possibile le seguenti informazioni:

- 1. Chi sei;**
- 2. cosa fai;**
- 3. quali servizi offri;**
- 4. il tuo elemento differenziante rispetto ai competitor;**
- 5. cosa posso imparare da te;**
- 6. cosa tratti sul tuo profilo;**
- 7. come posso contattarti.**

Per sviluppare tutte queste informazioni nel minor spazio possibile, sfrutta anche:

- 1. Il tuo username,** che deve contenere una parola chiave della tua nicchia.
- 2. Il tuo nome,** parlando di ciò che offri. Se ti resta altro spazio, inserisci un hashtag di riferimento del tuo brand. Gli hashtag nelle bio non portano più nessun miglioramento nella ricerca o nell'indicizzazione del tuo profilo. Utilizza quindi gli hashtag nella tua bio solamente se li hai inventati tu, se sono di nicchia, o se si riferiscono a qualcosa di unico e personale relativo alla tua attività.

Storie in evidenza

Dovresti considerare le tue storie in evidenza come un vero e proprio libro. Ogni punto corrisponde ad un capitolo ben preciso che servirà al lettore (la tua audience) per capire chi sei, cosa offri e di cosa ti occupi. Sono cinque i fattori chiave che dovresti sempre pianificare per far sì che il tuo personal branding venga esposto con chiarezza sotto ogni aspetto:

1. Chi sei: racconta **la tua storia, il tuo percorso**, fatti conoscere attraverso le tue competenze e la tua personalità. Ogni profilo IG dovrebbe avere una sezione, nelle storie in evidenza, che racconta chi si è.

2. I tuoi servizi: qui, oltre a mostrare **i tuoi servizi**, puoi riprendere alcuni post del tuo feed, creando **collegamenti con i lavori principali che desideri promuovere**. È importante, in questo spazio, far capire come sei d'aiuto alle persone.

3. I tuoi valori: esprimi con chiarezza **i valori alla base del tuo business. La tua mission è il cuore del business** che stai creando, quindi deve trasparire da tutti i contenuti che crei.

4. I tuoi obiettivi: avere una direzione ben chiara è necessario per realizzare **obiettivi tracciabili. Le persone seguono chi sa cosa vuole e dove sta andando**. In questa sezione potresti dedicare spazio a tutte quelle **vittorie personali che ti valorizzano**, es. premi, menzioni sui giornali, partecipazione ad eventi prestigiosi, ecc.

5. I retroscena: i dietro le quinte sono spesso **la parte che crea maggior interesse nella tua audience**. Mostra ad esempio come arrivi ad ottenere lo scatto finale di un determinato post. Umanizzarsi fa sì che le persone si fidino di te e sentano di conoscerti in maniera diretta e più vera. Pensa alla notorietà dei retroscena di @mysecretcase: funzionavano così bene che i ragazzi hanno addirittura aperto una seconda pagina dedicata solo a questi, @mysecretcase_backstage.

TONE OF VOICE



Così come la visual identity, il modo che utilizzi per comunicare alla tua audience deve essere identificativo del tuo brand e **rispecchiarne la personalità**. Es. Nike non è certamente l'unico brand a vendere articoli sportivi, ma il suo tone of voice lo differenzia da tutti gli altri.

Strategie per costruire un Tone of voice efficace

Non c'è una metodologia univoca per definire il tone of voice di un brand, esistono però quattro punti fermi decisamente utili:

1. Sapere chi sei: spesso è difficile guardarsi "dal di fuori", la volontà di imporsi come leader di settore è grande, ma rischia di creare una situazione di poca credibilità. Come iniziare? Parti dalla storia del tuo brand, analizzala sotto tutti gli aspetti principali, come fosse un racconto. Sapere chi sei significa non solo sapere cosa puoi o non puoi dire, ma anche trovare il modo di farlo senza calpestare le parole e gli argomenti usati dalla concorrenza.

2. Storyboard e documenti di stile: realizza uno o più documenti preparatori utili a sottolineare la componente narrativa del brand. Illustra i dialoghi ipotetici con i tuoi interlocutori.

I **documenti di stile** sono documenti che traducono in informazioni strategiche le prime intuizioni e contengono le primissime linee guida su **comunicazione e linguaggio**. Per realizzarli studia la tua audience: le sue preferenze, il linguaggio che utilizza, le parole chiave che potrebbero comporre una determinata conversazione digitale ed i temi a cui sono più sensibili.

3. Brand e personaggio: esterna **valori, atteggiamento interiore ed esteriore, storia e background, obiettivi, passioni, conflitti, punti di forza e debolezza**. Questi elementi hanno l'obiettivo di costruire un'immagine fedele, tridimensionale e concreta del tuo brand.

4. Il dizionario del brand: individua i messaggi chiave, ovvero le **parole fondamentali** ed il linguaggio da utilizzare che avvalorino l'immagine che stai costruendo.

Passa ora a strutturare un calendario editoriale, ovvero pianifica e organizza i tuoi contenuti per la pubblicazione. Alcune tappe fondamentali per realizzarlo sono:



1. Parti inserendo in Google Calendar le **principali ricorrenze o festività**, come il Natale, la Pasqua, ecc.

Ricordati di inserire anche le **ricorrenze americane più singolari** o divertenti come la giornata nazionale dei cuccioli, del popcorn, il Nutella day, ecc.

Seleziona quelle in linea con il tuo personal branding.

Seguire queste ricorrenze aiuta ad aumentare la propria visibilità. (Cerca su Pinterest o Google).

2. Inserisci poi le date di **eventi della tua nicchia** (fiere di settore, eventi a cui sai che parteciperai, ecc).

3. Stabilisci, in base alle stagioni, quali contenuti potresti proporre alla tua audience, arrivando a stabilire almeno 2/3 post a settimana per tutto l'anno, o almeno per i prossimi 3 mesi.

Tieni sempre conto di:

1. Momento storico: presta molta attenzione all'attualità per non postare notizie false o elementi che penalizzano te ed il tuo brand.

2. Trend: non pubblicare in momenti in cui l'attenzione mediatica è nettamente focalizzata su altro.

3. Piattaforme: FB ogni 3/4 giorni per far girare gli ADS, IG ogni giorno stories, nei primi 3 mesi, più 1 post al giorno poi 3/4 a settimana, Twitter 2 Tweet al giorno, LinkedIn mai più di 5 post a settimana.

4. Agenda: pianifica le pubblicazioni tenendo conto di quando avrai tempo per interagire con il post che pubblicherai, ricorda: mai postare e sparire.

5. Obiettivi: in previsione di un evento o di un webinar dovresti calendarizzare a ritroso diversi momenti per la sponsorizzazione dell'evento, un countdown e prevedere una campagna per raccogliere mail ed iscrizioni.

- Conclusione -

Riuscire a darsi un'identità ben definita, a comunicare coerentemente valori, scopi del tuo lavoro ed i progetti valorizzanti che potresti attuare per i clienti che si affidano a te sono senz'altro operazioni necessarie.

L'importante però, nel plasmare la vostra immagine in versione "filtro di Instagram", è non cadere nella trappola della falsa perfezione alimentata dai social. **Sei un essere unico ed irripetibile, con i tuoi pensieri divergenti, i dubbi, con la possibilità di cambiare opinione, visione, look, lavoro, ecc.** Il personal brand dovrebbe sempre lasciar trasparire la tua unicità. Inciampare lungo il percorso è normale, ma se ti mostrerai una persona onesta nella quotidianità dei tuoi ragionamenti, non dovrai avere timore di inseguire una patina di finzione per il resto della tua carriera lavorativa.

E ricorda: "se Britney è sopravvissuta al 2007, puoi farlo anche tu!"

- Domande -

Quali sono le caratteristiche della tua personalità che ti definiscono maggiormente?

Quali passioni muovono il tuo lavoro? Hanno un risvolto positivo sulle persone o sulla società?

Che colori potresti abbinare alla tua personalità e ai temi che hai scelto?

Quale tono/linguaggio/parole utilizzo chi tratta i tuoi stessi argomenti?

CAPITOLO 13

Mente Imprenditoriale in Azienda



Natalia Orlandi

“ *Sono convinto che la metà di
quella che separa gli imprenditori
di successo da quelli che non
hanno successo sia la
perseveranza (Steve Jobs)* ”

La costanza accompagnata o motivata da propositi virtuosi o sostenuta da una convinzione personale porta alla perseveranza e questa caratteristica è cardine nella vita imprenditoriale dentro o fuori l'azienda

INTRODUZIONE

Questo capitolo nasce dalla domanda: "E' sempre necessario fondare una propria azienda per mettere in campo la propria indole imprenditoriale?".

Alle volte sì ma non è strettamente necessario. In questo capitolo voglio condividere con te la consapevolezza maturata in questi anni nel dire *"non è sempre necessario dover lavorare per se stesse per riuscire a mettere in campo e alimentare le proprie soft skill imprenditoriali, basta alle volte vivere le proprie mansioni con entusiasmo e coinvolgimento portando innovazione nella realtà aziendale in cui si lavora"*.

Di seguito elenco le 10 caratteristiche che si pensi rendano una mente 'imprenditoriale':

1. Vedere le sfide come un'opportunità
2. Saper accettare e gestire i rischi
3. Sapere quando è tempo di aspettare e quando invece di agire
4. Pensare fuori dagli schemi per raggiungere i propri obiettivi
5. Aver curiosità e non fermarsi alla superficie delle cose
6. Saper ascoltare e raccogliere i feedback dai propri stakeholders di fiducia
7. Aver padronanza della propria crescita personale e professionale
8. Creare nuovo valore lasciando il segno
9. Ragionare a schemi "causa-effetto"
10. Pensare sulla base delle risorse a disposizione per poi parlare di obiettivo

Uno studio molto interessante è quello tenuto dalla Professoressa Saras Sarasvathy nel 2001: considerata una delle principali studiose di imprenditorialità su base cognitiva, in particolare sulla teoria delle opportunità anche detta 'effettuazione'.

Nel 2007, Saras Sarasvathy è stata nominata uno dei 18 migliori insegnanti di imprenditorialità della rivista Fortune Small Business.

L'effettuazione è un principio strategico per imprenditoria e problem solving.

A partire dal 1997 Sarasvathy ha condotto una ricerca tra 27 figure imprenditoriali esperte per capire il loro modo di ragionare. Sarasvathy le ha intervistato e le ha fatto risolvere problemi per poter scoprire da dove partivano e come procedevano. È apparso che l'89% usava l'effettuazione più spesso del ragionamento causale. L'approccio causale è il modello opposto all'effettuazione e prevede partendo da un effetto desiderato la deduzione delle possibili cause su cui lavorare per ottenerlo.

L'effettualità è più adatta per modelli con incertezze, mentre il ragionamento causale è usabile quando il futuro è più predicibile.

COME METTERE IN PRATICA QUESTO PRINCIPIO STRATEGICO?

- "Bird-in-hand" (cominciare da quel che c'è): gli imprenditori/imprenditrici cominciano con le carte che hanno in mano. Devono analizzare chi sono, cosa fanno e chi conoscono. I loro studi, gusti ed esperienze sono alcuni esempi dei fattori che devono essere considerati a questo livello. In parallelo è anche a questo livello che si deve considerare le sue 3 "F": famiglia (family), amici (friends) e sciocchi (fools). Da questo punto si focalizzano sulle loro competenze. Di conseguenza non si comincia con un obiettivo chiaro ma con gli strumenti in proprio possesso.

- La perdita accettabile: non ci si focalizza sul potenziale beneficio ma sulla possibile perdita e sul modo per limitare tale perdita. Il principio della limonata: la mente imprenditoriale considera le contingenze. Le sorprese non devono essere necessariamente considerate come qualcosa di negativo ma come opportunità di trovare nuovi sbocchi, nuovi mercati.
- La coperta di pezze (formare partnership): gli imprenditori cooperano con gli stakeholders di cui si possono fidare. Questi stakeholders contribuiscono a ridurre le incertezze, a limitare la perdita accettabile con loro impegni siglati nel periodo iniziale dell'affare.
- Il pilota d'aereo: a questo livello tutti i principi precedenti sono raggruppati. Il futuro non può essere previsto, ma può essere controllato da alcuni dei fattori che lo determinano.

Avete notato quanto queste pratiche siano il cuore pulsante dei 10 punti visti sopra?

ANALIZZIAMO L'IMPATTO DI UNA MENTE IMPRENDITORIALE IN UN TEAM IN AZIENDA

In azienda, sempre di più si cerca di creare team cross-funzionali che permettono di avere più soft skill e hard skill sul piatto quando entra un nuovo progetto da portare a casa.

Il ruolo ricoperto da chi ha una mente imprenditoriale in un team è solitamente quello Manageriale e come tale ha anche il compito di valorizzare i talenti all'interno del team oltre che arrivare all'obiettivo nel minor tempo e dispendio di risorse possibile.

Inoltre, avere una mente imprenditoriale porta ad essere anche un ottimo team leader e così facendo l'energia all'interno del team è solitamente alta e questo consente di riuscire a coinvolgere tutte le personalità che lo compongono riuscendo a sviscerare tutte le perplessità o meno del progetto in corso. Così facendo la probabilità di successo è alta.

Avete notato che i 10 punti visti sopra sono comparsi tutti? Quindi questo ne consegue che avere all'interno del team un membro con mente imprenditoriale in azienda consente di raggiungere i risultati in modo efficiente con alto coinvolgimento di tutti i membri!

COME POTER RICERCARE QUESTE PERSONE?

Solitamente queste persone sul proprio profilo LinkedIn o CV hanno espresso in più punti il fatto che siano i primi a mettersi in gioco in un progetto ma allo stesso tempo che hanno preso parte a progetti extra-universitari o aziendali cercando di uscire dagli schemi e lavorando al meglio al proprie skill a tutto tondo.

A queste persone è necessario dare fiducia e responsabilità ma allo stesso tempo i mezzi per portare a casa le proprie idee.

A tal proposito aggiungo una cosa necessaria da far presente in azienda se si ha una mente imprenditoriale e si è manager di un team: mi sto riferendo al fatto di far presente le proprie necessità che possono riguardare più ore di ricerca per una determinata soluzione da proporre, strumenti tecnologici più all'avanguardia o nuovi membri nel team.

Questo ultimo punto sembra banale ma è fondamentale dare le risorse utili a chi può generare idee valide in azienda.



- Conclusione -

Concludo riportando una delle frasi che mi accompagna sempre quando mi trovo davanti ad una scelta:

“

“Fai ciò che ami e il successo arriverà. La passione è il carburante per una vita di successo”. (Meg Whitman)

”

Sempre più spesso siamo chiamati a rispondere sulla base di desideri o esigenze altrui, chi ha una mente imprenditoriale in primis dovrebbe coltivare i propri desideri e le proprie esigenze perché solo così sarà in grado di fondere gli obiettivi del cliente con i suoi per lavorare fianco a fianco fino alla soluzione tanto attesa.

- Domande -

Quale significato ha per te la parola "Imprenditoria"?

Pensa a 3 cose innovative che potresti proporre in azienda ?

Che cosa senti che ti manca in azienda per esprimerti al meglio? Crea una breve lista di punti essenziali per poi avere un atteggiamento proattivo e portare innovazione!

- Conclusioni -

Eccoci alla fine di questo manuale.

Ci siamo impegnate tanto, come community, a selezionare e affrontare insieme tutte le tematiche che crediamo possano aiutare a cambiare, nel piccolo, il mondo di chi legge, e di conseguenza anche il nostro.

Quello che hai compiuto, leggendo questo libro, è un piccolo (ma, al tempo stesso, grande) passo verso l'empowerment femminile!

Il lavoro, la soddisfazione, la crescita personale, sono gli elementi che ci permetteranno di concretizzare un cambiamento tangibile a livello sociale, politico e sì, credici, anche economico.

Ogni piccolo passo che farai ora, seguendo questi consigli, speriamo ti porti a realizzare un sogno. Il nostro? Vedere donne crescere, soddisfatte di sé stesse, vederle ricoprire ruoli ai vertici, vederle plasmare la realtà perché un vero cambiamento è possibile, e speriamo di averti offerto alcuni degli strumenti iniziali per farlo.

La consapevolezza di sé, del proprio potenziale, la voglia di mettersi in gioco, ti faranno scontrare con un sistema che potrebbe renderti molto difficoltoso concretizzare le tue idee e le tue aspirazioni.

Inizia e vedrai: ti arrabbierai, passerai momenti in cui ti sentirai demoralizzata, forse piccola in confronto alle sfide che ti si presenteranno. Ma vuoi sapere un segreto? Non siamo mai sole.

Le donne si trovano spesso costrette a confrontarsi con una realtà che è stata pensata per "incatenarle" a ruoli sociali, definendo per loro funzioni, studi, lavori, ostacolando la possibilità di coltivare un cambiamento, se lavorano da sole.

Il trucco è proprio questo: non lavorare lasciando le donne da sole. Plasmare il quotidiano farà incorrere in situazioni frustranti da poter condividere con chi, come noi, le sta affrontando; con chi, come te, farà qualcosa per cambiarle.

Azioni, fatti concreti, senso di aggregazione comunitaria per affrontare vecchie e nuove sfide: sono tutte operazioni di un femminismo impegnato e no, non abbiamo paura di utilizzare questo termine.

Come dice Giulia Biasi nel suo libro *"Manuale per ragazze rivoluzionarie - Rizzoli, 2018"*, quello che ci viene venduto come femminismo spesso è solo un: *"prodotto sanificato ed impacchettato, approvato dal sistema patriarcale per impedirci di incidere davvero la realtà. E' un femminismo non trasformativo, superficiale"*.

Quindi rimbocchiamoci le maniche, aggiungiamo al femminismo quotidiano una consapevolezza in grado di portarci all'organizzazione, al lavoro di squadra.

Affrontiamo insieme le difficoltà, che saranno le sfide travolgenti da affrontare e vincere.

Utilizza l'introspezione catartica che speriamo di averti offerto con questo libro per raccontare le tue esperienze e condividerle con noi, con la vicina di casa, con tuo fratello, con la cassiera, con gli amici, con la nonna sessantottina. Sfrutta la rabbia che potrebbe coglierti per alimentare quel fuoco innato, primordiale, quel senso di giustizia che spinge all'azione, per fare team.

Perché, insieme, daremo filo da torcere a chi mette "Baby in un angolo"! E sì, sarai tu, saremo noi, i nostri personalissimi Patrick Swayze.

- Dicono di WXL-

Credo fermamente che le **connessioni positive** tra persone siano alla base della crescita personale, professionale e dell'innovazione. Poter contribuire ad un **network** che da l'opportunità di entrare in contatto con professioniste/i da cui poter imparare ed ispirarmi, arricchirebbe tantissimo il mio **percorso di crescita**. Inoltre, vedo in questo evento la possibilità di poter condividere la mia **esperienza** potendo così supportare i progetti della **community**.

- **Melissa M.**

Credo nell'importanza dei **modelli**. Ogni giorno m'impegno per essere la donna che sognavo di diventare quando ero bambina. Usavo la fantasia perché non avevo un riferimento femminile forte come le mie **ambizioni** e mi piacerebbe poter condividere ciò che ho vissuto con altre donne. **Ispirare per essere ispirata**.

- **Chiara M.**

Perché credo nell'importanza di diffondere messaggi positivi sul ruolo della donna nel mondo del lavoro. **E' importante che le donne per prime acquistino consapevolezza del proprio potenziale e di come superare gli ostacoli che la società ci mette di fronte.**

- **Nicoletta F.**

Perché **abbraccio i valori che questo evento vuole comunicare:** la leadership, il team building, la creatività, l'innovazione ... **tutti a stampo femminile.** Vorrei veicolare tali contenuti, con entusiasmo, alla community social.

- Ara H.

Credo tantissimo nell'empowerment femminile e **nella capacità che hanno le donne**, quando vengono forniti gli strumenti giusti, **di fare la differenza e cambiare il mondo.** Voglio essere parte di questo cambiamento e voglio aiutare anche le altre donne a riconoscere il loro potenziale e a raggiungerlo. **Da sole si va più veloci, ma insieme andiamo più lontano.**

- Britney C.

Credo fortemente che creare eventi in chiave femminile sia un punto di partenza per **dimostrare quanto non ci siano differenze, quanto una mente brillante non abbia sesso.**

- Noemi S.

Perché penso sia veramente importante dare visibilità alle donne che hanno avuto successo in modo tale che possano fare da **role model** per le prossime generazioni e perché penso che sia molto importante **supportare le nuove generazioni di donne** a livello professional

- Michela B.

- Autrici -

Eleonora Rocca

Founder @WomenX Impact | Ex Microsoft | Digital Marketing Consultant who adds value through her flair for creativity and innovation | Speaker | Lecturer | Ranked LinkedIn Top Voice in 2022



Alessandra Carminati

Content Writer & Storyteller | Sales and Client Development Expert | English Language Trainer



Alessandra Quaranta

Ricerca, Relazioni Internazionali e Post Lauream



Anna Pietribiasi

Consulente in Personal Branding | English Language Coach | Content Writer & Storyteller



Camila Bessa

QA Coordinator | MSc in Quality Engineering at Pontifical Catholic University of Minas Gerais



Elisa Checchin

Blog Contributor, Modella e Attrice



Francesca Marchese

Co-Founder Walley | MSc in Communication & Marketing at Università Cattolica | Graphic design Specialist





Giorgia Campus

Marketing Manager at WinLet | Social Executive at Swag Oü



Graziana Gesualdo

Copywriter, Storyteller & Junior SEO Specialist



Laura Ieni

Finance & Retail at La Prairie Switzerland | MSc in International Management at Bocconi University



Natalia Orlandi

Product Manager & Business Analyst | Social & Tech Specialist (freetime)



Roberta Montera

Fixed Income Sales for an Italian Investment Bank | MSc in Banking & Finance at Università Cattolica



Sara Baroni

Co-founder of @UNA Women | Brand Journalist | Social Media Trainer | YOLO Economy Believer | Diversity and Inclusion Sustainer



Valentina Caré

Data Management & Data Governance Consultant

- Fonti -

Capitolo 1 - Obiettivi e Strategia

- Tracy Brian, *"Gestione del tempo"*, Gribaudo, 2019
- Strategia, Wikipedia, L'enciclopedia libera. <https://it.wikipedia.org/wiki/Strategia>, ultima consultazione 24/08/2022
- Enrico Pacassoni, *"Obiettivi Smart"*, 25/03/2021, articolo pubblicato su: <https://taskom.at> (<https://taskom.at/it/blog/smart-working/obiettivi-smart-cosa-sono-qual-e-significato>); ultima consultazione 24/08/2022

Capitolo 2 - Organizzazione e Gestione del Tempo

- Kos Blaz, *"How to become a highly organized manager - The ultimate guide"*, 16/12/2020, articolo pubblicato su: <https://www.spica.com>, (<https://www.spica.com/blog/how-to-become-an-organized-manager>); ultima consultazione 20/06/2022
- Brightpod, *"10 Popular Time Management Techniques"*, 09/09/2014, articolo pubblicato su: <https://www.brightpod.com/> (<https://www.brightpod.com/boost/10-popular-time-management-techniques>); ultima consultazione 05/06/2022
- Employee Assistance Network, *"8 Tips to Help You Get Organized at Work"*, articolo pubblicato su: <https://www.eannc.com/>, (<https://www.eannc.com/employees/eight-tips-to-help-you-get-organized-at-work>); ultima consultazione 05/06/2022
- Allen Jennifer, *"10 Methods of Time Management at Work"*, 29/04/2022, articolo pubblicato su: <https://www.businesspundit.com/>, (<https://www.businesspundit.com/methods-of-time-management-at-work/>); ultima consultazione 10/06/2022
- Rossi Stefania *"5 Simple Habits That Will Boost Your Time Management Skills"*, 24/10/2018, articolo pubblicato su: <https://www.timeneye.com/>, (<https://www.timeneye.com/blog/time-management-habits/>); ultima consultazione 12/06/2022
- The Corporate Finance Institute, *"Time Management - List of Top Tips for Managing Time Effectively"*, 21/04/2022, articolo pubblicato su: <https://corporatefinanceinstitute.com/> (<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/time-management-list-tips/>); ultima consultazione 27/05/2022
- USAHS, *"9 Proven Time Management Techniques and Tools"*, 10/2019, articolo pubblicato su: <https://www.usa.edu/> (<https://www.usa.edu/blog/time-management-techniques/>); ultima consultazione 02/06/2022
- Domes Zachary, *"How to Organize Your Life: 10 Habits of Really Organized People"*, 07/2021, articolo pubblicato su: <https://www.lifehack.org/> (<https://www.lifehack.org/articles/productivity/how-organize-your-life-10-habits-really-organized-people.html>); ultima consultazione 20/05/2022

Capitolo 3 - Creatività

- Milani Alessandro *"Creatività: cos'è e perché è difficile definirla"*, 2016, articolo pubblicato su www.pensarecreativo.com (<https://www.pensarecreativo.com/definizione-creativita/>)
- Anonino *"10 Idee Per Liberare La Tua Creatività e Rendere la Tua Vita Straordinaria"*, Omnia.it (<https://omnama.it/la-creativita/>), ultima consultazione 29/08/2022

Capitolo 3 - Creatività

- Anonimo "Lavori creativi: quali sono i più richiesti e cosa studiare?", www.cercalavoro.it (<https://www.cercalavoro.it/ricerca/lavori-creativi/>), ultima consultazione 29/08/2022
- Radomska Antinea "Strategia creativa: perché dovresti utilizzarla per il tuo business", 2020, www.dinamo.io (<https://www.dinamo.io/en/strategia-creativa-perche-dovresti-utilizzarla-per-il-tuo-business/>), ultima consultazione 29/08/2022
- Naia Antonio "I 10 modi per alimentare la propria creatività", 15/09/2015, www.studio7am.it (<https://www.studio7am.it/2015/09/i-10-modi-per-alimentare-la-propria-creativita-per-vivere-in-modo-creativo/>), ultima consultazione 29/08/2022
- Ronconi Denise "L'importanza della creatività nel marketing: gli ingredienti di un processo creativo efficace", 18/06/2020, blog.osservatori.net (https://blog.osservatori.net/it_it/creativit%C3%A0-marketing-importanza)
- DiLuca Fabrizio "La creatività nel business si chiama innovazione", 20/05/2017, fdtrainingteam.com (<https://fdtrainingteam.com/la-creativita-nel-business-si-chiama-innovazione/>)
- Paolinelli Ilaria "Marketing Creativo: cos'è e come farlo nel digitale", digital-coach.com (www.digital-coach.com), ultima consultazione 29/08/2022
- La Repubblica, "Perché occorre credere a sei cose impossibili prima di colazione", 16/10/2016, ricerca.repubblica.it (<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2016/10/16/perche-occorre-credere-a-sei-cose-impossibili-prima-di-colazioneNapoli16.html>)
- Aldoriso Laura, "I 10 lavori creativi del momento e come candidarsi", 22/07/2019, www.wired.it (<https://www.wired.it/economia/lavoro/2019/07/22/lavori-creativi/>)
- Carroll Lewis "Through the Looking-Glass, and What Alice Found There", 1871
- Targa Luca, "La creatività in un piano di marketing strategico", 17/09/2020, blog.insidecomunicazione.it (<https://blog.insidecomunicazione.it/la-creativita-in-un-piano-di-marketing-strategico>), ultima consultazione 29/08/2022
- Naia Antonio, "I 10 modi per alimentare la propria creatività", 15/09/2015, www.studio7am.it (<https://www.studio7am.it/2015/09/i-10-modi-per-alimentare-la-propria-creativita-per-vivere-in-modo-creativo/>)
- Zas Raquel, "15 modi per trovare l'ispirazione", 2016, i-d.vice.com (<https://i-d.vice.com/it/article/qvk5ew/15-modi-per-trovare-lispirazione>)
- Izzo Rocco, "Creatività: la soft skill da avere per emergere nel mondo del lavoro", 2021, www.linkedin.com (<https://www.linkedin.com/pulse/creativit%C3%A0-la-soft-skill-da-avere-per-emergere-nel-mondo-rocco-izzo/?originalSubdomain=it>)
- Ronzoni Sara, "Tre modi per usare la creatività nel business e trovare nuove idee", 2017, fdtrainingteam.com (<https://fdtrainingteam.com/3-modi-per-usare-la-creativita-nel-business-e-trovare-nuove-idee/>)
- Morra Simona, "24 Sorprendenti Strategie per Stimolare la Creatività", 2018, www.youspecialist.it (<https://www.youspecialist.it/stimolare-la-creativita/>)
- Des Stefan, "Come usare la creatività per migliorare il tuo business", diventaunmarketer.com (<https://diventaunmarketer.com/creativita-business/>)
- University For Business, Network Digital 360, "Creatività: significato, perché è una competenza, a cosa serve nel lavoro", 2019, www.university2business.it (<https://www.university2business.it/fare-carriera/creativita-significato-perche-e-una-competenza-a-cosa-serve-nel-lavoro/>)

Capitolo 3 - Creatività

- Veneziano Valentina, *"Come stimolare la creatività per raggiungere i tuoi obiettivi"*, 2020, valinapost.it (<https://valinapost.it/2020/04/10/come-stimolare-la-creativita/>)
- Peters Tom, *"The brand called YOU"*, 1997
- WeForum.org, *"These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them"*, 21/10/2020, www.weforum.org (<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>)

Capitolo 4 - Teamwork

- Baiguini Luca, *"Compito e relazione: idee e metodi per gestire efficacemente un team"*, StreetLib, 2018
- EBNT, *"Lavorare in Team"*, 10/07/2016, report pubblicato su ebnt.it, (https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2016/2016-07-10_lavorare_in_team.pdf); ultima consultazione 31/08/2022
- EuroTeam Progetti, *"Gestione del gruppo di lavoro: motivazione e coaching"*, presentazione pubblicata su area-c54.it, (<https://www.area-c54.it/public/gestione-del-gruppo-di-lavoro.pdf>); ultima consultazione 31/08/2022
- Facchi Giovanna e Dossena Filippo, *"La gestione di un gruppo di lavoro: leadership, comunicazione e gestione dei conflitti"*, presentazione pubblicata su sifoweb.it, (https://www.sifoweb.it/images/pdf/eventi-ed-ecm/corsi-regionali/2015/Dispensa_La_gestione_di_un_gruppo_di_lavoro.pdf); ultima consultazione 31/08/2022
- Herzberg Frederick, *"One more time, how do you motivate employees?"*, Harvard Business Review, 2003
- Lencioni Patrick, *"La guerra nel team"*, Rizzoli, 2007
- Martinazzo Davide e Frescura Eugenio, *"Il teamworking: gestione dei gruppi di lavoro, leadership e lavoro di squadra"*, Pubblicazione indipendente, 2020
- Maslow Abraham, *"Motivation and Personality"*, Harper & Brothers, 1954
- Multiple Authors, *"The Big Book of Team Culture"*, eBook pubblicato su activecollab.com, (<https://activecollab.com/project-management-guides/the-big-book-of-team-culture>); ultima consultazione 31/08/2022
- Multiple Authors, *"HBR Guide to Collaborative Teams"*, Harvard Business Review, 2021
- West Michael A., Tjosvold Dean, Smith Ken G., *"The essentials of teamworking: international perspectives"*, Wiley, 2005
- Skripak Stephen J., Cortes Anastasia, Walz Anita, *"Teamwork in business"*, 2016, pubblicata da Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries su vtechworks.lib.vt.edu, (A Preface - Teamwork in Business.pdf (vt.edu)); ultima consultazione 31/08/2022

Capitolo 5 - Community e Networking

- Community o comunità virtuale, Wikipedia. L'enciclopedia libera, (https://it.wikipedia.org/wiki/Comunità_virtuale); ultima consultazione 25/09/2022
- Community economy, serie di articoli su [community.economy.it](https://www.communityeconomy.it), (<https://www.communityeconomy.it/risorse-gratuite/>); ultima consultazione 25/09/2022
- Baldon Valentina, "Come creare e gestire una community: regole e strategie di engagement", 11/12/2019, articolo pubblicato su blog.leevia.com, (<https://blog.leevia.com/web-marketing/gestire-una-community/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Bianco Pasquale (2020) "Come fare networking e perché è così importante", 22/06/2020, articolo su [start2impact.it](https://www.start2impact.it), (<https://www.start2impact.it/blog/mindset/come-fare-networking/#:~:text=Il%20networking%20%C3%A8%20il%20processo%20di%20incontrare%20e,insieme%20a%20due%20Membri%20della%20Community%20di%20start2impact.>); ultima consultazione 31/08/2022
- Castaldo Roberto, "Networking: come creare relazioni per potenziare il tuo business", articolo pubblicato su [4mancons.it](https://www.4mancons.it), (<https://www.4mancons.it/networking-le-relazioni-interpersonali-che-potenziano-il-business/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Curcio Luisella (2020) "Come fare networking? Tutto quello che devi sapere", 30/04/2020, articolo pubblicato su [luisellacurcio.it](https://www.luisellacurcio.it), (<https://www.luisellacurcio.it/fare-networking/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Faraco Vittorio (2020) "Come fare networking sui social media", 15/01/2020, articolo pubblicato su marketing-espresso.com, (<https://marketing-espresso.com/fare-networking-sui-social-media/#:~:text=%20Come%20Fare%20Networking%20sui%20Social%20Media%20,%E2%80%93%20ovvero%20il%20tuo%20marchio%20di...%20More>); ultima consultazione 31/08/2022
- Greco Giulia (2017) "Fare Networking oggi: consigli e strategie", 26/04/2017, articolo pubblicato su [shopify.com](https://www.shopify.com), (<https://www.shopify.com/it/blog/fare-networking-oggi>); ultima consultazione 31/08/2022
- Ingrosso Lucia, "Il networking è facile, se sai come farlo. Ecco 8 errori da evitare", 07/01/2019, articolo pubblicato su [millionaire.it](https://www.millionaire.it), (<https://www.millionaire.it/networking/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Mainieri Marta Mainieri, "Community Economy: persone che trasformano mercati e organizzazioni", Egea, 2020
- Morganti Cristina, "Networking: cos'è e come funziona in ambito professionale", articolo pubblicato su meeting-hub.net, (<https://meeting-hub.net/blog/networking-cosa-significa>); ultima consultazione 31/08/2022
- Startup Geeks Community, community di startupper in Italia, (<https://www.startupgeeks.it/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Unknown Author(s), "Come creare una community per il tuo brand", 30/04/2018, articolo pubblicato su [antevenio.com](https://www.antevenio.com), (<https://www.antevenio.com/it/blog/come-creare-una-community-per-il-tuo-brand/>); ultima consultazione 31/08/2022

Capitolo 5 - Community e Networking

- Unknown Author(s), "Community: quanto è importante averla e come si costruisce", articolo pubblicato su blog.uont.it, (<https://blog.uont.it/community-quanto-e-importante/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Unknown Author(s), "Come redigere un piano editoriale: così il PED e cosa serve", 03/11/2021, articolo pubblicato su digitalpr.store.it, (<https://digitalpr.store.it/piano-editoriale-ped/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Unknown Authors, "Networking: quanto è importante farsi una rete per la propria carriera", 07/10/2019, articolo pubblicato su [mondolavoro.it](https://www.mondolavoro.it), (<https://www.mondolavoro.it/networking-lavoro/>); ultima consultazione 31/08/2022
- Van Edwards Vanessa, "How to Network: 18 easy networking tips you can use today", articolo pubblicato su [scienceofpeople.com](https://www.scienceofpeople.com), (<https://www.scienceofpeople.com/networking/>); ultima consultazione 31/08/2022

Capitolo 6 - Motivazione e Tenacia

- Abbate Bill, "Why You Need Tenacity in Your Life", 22/09/2020, articolo pubblicato su: <https://medium.com/illumination>, (<https://medium.com/illumination/how-to-build-the-skill-of-tenacity-in-your-life-afc29dfd18e0>); ultima consultazione 24/08/2022
- Aizpurua Lisseth, "4 Venoms That Kill Your Motivation (and Their Antidotes)", 07/12/2020, articolo pubblicato su: <https://www.pickthebrain.com/> (<https://www.pickthebrain.com/blog/4-venoms-that-kill-your-motivation-and-their-antidotes/>); ultima consultazione 24/08/2022
- Carminati Alessandra, "Recensioni in Rosa", rubrica omonima del blog WXL, in cui recensisce libri, film e serie TV che hanno come protagoniste donne spesso tenaci e motivate: <https://www.womenximpact.com/category/recensioni-in-rosa/>; ultima consultazione 24/08/2022
- Clear James, "Motivation: The Scientific Guide on How to Get and Stay Motivated", articolo pubblicato sul sito dell'autore: <https://jamesclear.com/motivation>; ultima consultazione 24/08/2022
- Duckworth Angela, "Grit: The Power of Passion and Perseverance", Scribner, 2016.
- Rezvani Selena, "Mastering Self-Motivation", 20/05/2020, corso disponibile su: <https://it.linkedin.com/learning/>, (<https://www.linkedin.com/learning/mastering-self-motivation>); ultima consultazione 24/08/2022
- Solary Nancy, "What is Tenacity and How to Use It To Be Successful", 20/09/2021, articolo pubblicato su: <https://www.lifehack.org/>, (<https://www.lifehack.org/911625/what-is-tenacity>); ultima consultazione 24/08/2022
- Tharp Twyla, "The Creative Habit: Learn It And Use It For Life", Simon&Schuster, 2006
- Wright Katie, "Expert tips to improve your tenacity", 03/02/2022, articolo pubblicato su: <https://www.yourlifechoices.com.au/>, (<https://www.yourlifechoices.com.au/health/Expert-Tips-To-Improve-Your-Tenacity>); ultima consultazione 24/08/2022

Capitolo 7 - Coraggio

- "Oxford English Dictionary (OED)", Oxford University Press
- Aristotele, "Etica Nicomachea"
- Bassani Giulia, "Avere coraggio può portarti tra le stelle", 18/03/2022, TEDxTorino, video pubblicato su YouTube, (<https://www.youtube.com/watch?v=Vo5-x2nS9sA>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Blasi Giulia, "Manuale per ragazze rivoluzionarie", Rizzoli, 2018
- Cinnamea Valenza, "Allena il tuo coraggio", 21/05/2015, articolo pubblicato su Cosmopolitan.com, (<https://www.cosmopolitan.com/it/lifecoach/a71202/allena-il-tuo-coraggio/>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Gesualdo Graziana, Rubrica "Warriors" - Warriors Archives - WomenX Impact
- Marangi Pino, "Come allenare il tuo coraggio", 17/07/2019, articolo pubblicato su accademidellaformazione.it, (<https://www.accademidellaformazione.it/come-allenare-il-tuo-coraggio/>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Mazzucchelli Luca, "Superare paura, ansia e attacchi di panico: il coraggio nasce dalla paura", 20/01/2020, video pubblicato su Youtube, (https://www.youtube.com/watch?v=RhoN_9JHbv0); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Noce Teresa e Silberger Xenia, "Noi donne", 1937
- Ongaro Filippo, "5 consigli per imparare ad essere più coraggioso", 30/05/2020, video pubblicato su Youtube, (<https://www.youtube.com/watch?v=FArJNZDJJe4>); ultima visualizzazione 27/09/2022

Capitolo 8 - Cambiamento

- Bazzica Roberto, "Come affrontare il cambiamento sul lavoro", articolo pubblicato su: www.digital-coach.com (<https://www.digital-coach.com/it/blog/lavoro-digitale/orientamento-professionale/come-affrontare-il-cambiamento/>); ultima consultazione 23/09/2022
- Capasso Angelo, "Stereotipi e ruoli di genere: facciamo chiarezza", articolo pubblicato su: www.unobravo.com (<https://www.unobravo.com/post/stereotipi-di-genere/>); ultima consultazione 23/09/2022
- Dizionario etimologico, disponibile online www.etimo.it
- Mohr Tara, "Playing Big: A practical guide for brilliant women like you", Mondadori, 2015
- Ongaro Filippo, "Come affrontare i cambiamenti più difficili", 22/11/2020, video pubblicato nel canale YouTube Dr. Filippo Ongaro: <https://www.youtube.com/user/DrFilippoOngaro> (<https://www.youtube.com/watch?v=i2J15ji5IVU>), ultima consultazione 23/09/2022
- Podcast di Women X Impact "Women Change Makers " disponibili su Spotify

Capitolo 9 - Intelligenza Emotiva

- Anonimo, *"Intelligenza emotiva: 3 esercizi per svilupparla al massimo"*, pubblicato su [migliorarsi.net](https://www.migliorarsi.net), (<https://www.migliorarsi.net/mentalita/intelligenza-emotiva-esercizi.html>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Bradberry Travis, Greaves Jean, *"Intelligenza Emotiva 2.0"*, Il Punto di Incontro, 2012
- Casetta Laura, *"Esercizi di intelligenza emotiva"*, Studio Psicologia Rizzi, pubblicato su [studiopsicologiarizzi.it](https://www.studiopsicologiarizzi.it), (<https://www.studiopsicologiarizzi.it/aggiornamenti/esercizi-di-intelligenza-emotiva/>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Covey Stephen R., *"Le 7 regole per avere successo"*, Franco Angeli
- Definizione di *"Intelligenza Emotiva"*, Wikipedia
- Donadio Giancarlo *"18 skills che fanno di te un intelligente emotivo"*, 03/02/2017, articolo pubblicato su startupitalia.eu, (<https://startupitalia.eu/68533-20170203-skills-intelligente-emotivo/>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Goleman Daniel, *"Intelligenza Emotiva"*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 1996
- Goleman Daniel, *"Lavorare con l'intelligenza emotiva"*, traduzione di I. Blum, Collana Saggi stranieri, Milano, Rizzoli, 1998
- Goleman Daniel, *"Intelligenza emotiva e sociale nell'educazione e nel lavoro"*, Erickson, 2014
- Goleman Daniel, Richard Boyatzakis, Annie McKee *"La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione"*, Etas, 2017
- Lucangeli Daniele, *"Cortocircuiti emotivi: l'intelligenza dietro gli errori"*, TEDxLegnano
- Maltz Maxwell, *"Psicocibernetica: un nuovo metodo per dare più vita alla vostra vita"*, Astrolabio Ubaldini, 2010
- Regalia Camillo, Paleari Giorgia, *"Saper dire grazie. Perché Convieni"*, Il Mulino, 2016

Capitolo 10 - Leadership

- Ashkenas Ron , Brook Manville, *"HBR Leader's handbook"*, HBR Press, 2018
- Autori vari, *"HBR On Leadership"*, Harvard Business Review Press, 2011
- Autori Vari, *"Women at the Top"*, Report BCG, 2017
- Autori Vari, *"On Women and Leadership"*, Harvard Business Review Press, 2018
- Exley Christine , Kessler Judd, *"The Gender Gap in Self Promotion"*, The University of Chicago, 2019
- Fielding-Singh Priya, Magliozzi Devon, Ballakrishnen Swethaa, *"Why women stay out of the spotlight at work"*, Harvard Business Review, 2018
- Forbes Women, Registrazione dell'intervista a Gioia Manetti su BFC Video *"Puntata 16"*, 05/04/2022, BFC Video, (<https://bfcvideo.com/2022/04/05/forbes-women-puntata-16-gioia-manetti/>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Goleman Daniel, *"Essere Leader"*, Rizzoli Editore, 2004
- Morici Giuseppe, *"Leader ma non troppo. Arte e fatica di guidare un'azienda"*, Feltrinelli, 2022
- Olivetti Adriano, *"Le fabbriche di bene"*, Edizioni di comunità, 2019
- Phyd, Registrazione dell'intervista a Giampaolo Grossi dal titolo *"A scuola di leadership con Mr. Starbucks"*, 27/09/2021, video pubblicato su YouTube, (<https://www.youtube.com/watch?v=yNFcYIKR1-4>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Veihmeyer John, Doughtie Lynne, *"KPMG Women's Leadership Study – Moving Women forward into Leadership Roles"*, KPMG Press, 2020

Capitolo 11 - Educazione Finanziaria

- Daniel Goleman, *"Intelligenza Emotiva"*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 1996
- Loorbach Dorothee, *"10 things I learned after losing a lot of money"*, 21/02/2019, TEDxMünster, video pubblicato su YouTube, (https://www.youtube.com/watch?v=_8l2egORXGA); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Ellie House, *"FinTok: how TikTok is helping young people use cash wisely"*, 10/07/2021, pubblicato su theGuardian.com, (<https://www.theguardian.com/money/2021/jul/10/fintok-how-tiktok-is-helping-young-people-use-cash-wisely>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Lacey Filipich *"Why you should think about financial independence and mini-retirements"*, TEDxUWA, 27/11/2018, video pubblicato su YouTube, (<https://www.youtube.com/watch?v=XSHNDyinZSQ>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- OECD *"Women and Financial Education: Evidence, Policy Responses and Guidance"*, OECD Publishing, Paris, 2013, (<https://doi-org.ezproxy.unicatt.it/10.1787/9789264202733-en>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- OECD, *"Financial Education for Youth: The Role of Schools"*, OECD Publishing, Paris, 2014, (<https://doi-org.ezproxy.unicatt.it/10.1787/9789264174825-en>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- OECD, *"Financial Education in Europe: Trends and Recent Developments"*, OECD Publishing, Paris, 2016, (<https://doi-org.ezproxy.unicatt.it/10.1787/9789264254855-en>); ultima visualizzazione 27/09/2022
- Pecuniami, *"Signore, è ora di contare! Manuale di consapevolezza finanziaria"*, bookabook, 2021

Capitolo 12 - Personal Branding

- Lezioni dal blog instagram di Eloise Smith: Eloise | Instagram Services (@eloisesmith_) · Instagram photos and videos
- Lezioni dal blog instagram di Gracian Veshi: Gracian | Personal Branding per Freelance Creativi (@gracian_veshi) · Foto e video di Instagram
- Babudro Pietro, *"Come trovare il tone of voice giusto per un'azienda"*, 23/02/2018, it.semrush.com (<https://it.semrush.com/blog/come-trovare-il-tone-of-voice-giusto-per-azienda/>), ultima consultazione 29/08/2022
- T. Kiyosaki Robert, *"Padre ricco, padre povero"*, Gribaudo Edizioni, 2004
- Turini Irene, *"Moodboard: cos'è e a cosa serve"*, 06/01/2021, www.creaspazio (<https://www.creaspazio.it/wp/moodboard-cose-e-a-cosa-serve/>), ultima consultazione 29/08/2022

Capitolo 13 - Mente Imprenditoriale in azienda

- *Effettuazione*, Wikipedia, L'enciclopedia libera. <https://it.wikipedia.org/wiki/Effettuazione>, ultima consultazione 24/08/2022
- D. Sarasvathy Saras, *"Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise"*, articolo pubblicato su: <https://researchgate.net> (PDF); ultima consultazione 24/08/2022

She Tomorrow

Strumenti pratici per leader d'impatto

© WomenX Impact 2022

Un E-book che nasce dalla volontà e dal lavoro della community di WomenX Impact, al fine di raccogliere consigli e best practices per i leader del futuro e per coloro che cercano ispirazione per dare una svolta alla loro carriera.

Follow us on

