



Empaticalab

**L'EMPATIA IN AZIONE**

*Empaticalab per CGT Edilizia*

## Azienda storica e dinamica con anime eterogenee da integrare

- **Il business:** noleggio parte più dinamica e innovativa, leader sul mercato. La vendita è l'attività più tradizionale. Completano l'offerta i servizi di assistenza e di recente anche l'organizzazione di eventi. Dopo un turnaround nel 2016 torna in utile nel 2017
- **Le Persone:** struttura gerarchica, silos, resistenze interne, ma anche forte rinnovamento in corso
- **Lo status quo:** disallineamento tra risultati in forte crescita e mindset che evolve lentamente

## Sviluppare una cultura della collaborazione è la sfida di CGT Edilizia:

- Cultura orientata alla **collaborazione** e all'inclusione grazie **all'empatia come prossimità**
- **Valorizzare le Persone** per perseguire ambiziosi obiettivi di crescita
- Essere non solo esperienza di lavoro ma anche **esperienza di vita**
- Rafforzare il **senso di comunità** (affiliazione collaboratori, fidelizzazione clienti, attrazione millennial)
- Avere una **identità** forte fondata sulla concretezza dei valori CGT Edilizia
- **Innovare** per superare le vecchie logiche

SVILUPPO PERSONE	AZIONI	OBIETTIVI	OUTPUT
Sviluppo Persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinnovamento personale con giovani motivati</li> <li>• Formazione tecnica</li> <li>• Valutazione performance (in fase di test)</li> <li>• Introduzione funzione HR</li> </ul>	Ingaggio	<b>Academy Interna</b>
IDENTITA'	AZIONI	OBIETTIVI	OUTPUT
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione attività partecipative</li> <li>• Chiarezza nel business model</li> <li>• Rinnovamento delle strutture fisiche</li> </ul>	Senso di comunità: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dipendenti</li> <li>• clienti</li> <li>• millennial</li> </ul>	<b>Carta d'integrità</b>  <b>Rebranding</b>
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione off-line dei risultati raggiunti</li> <li>• Visite periodiche nelle filiali</li> </ul>	Visione comune-sogno  Creazione identità	<b>Convention</b> (coerenza)  <b>Prossimità</b>

PROSSIMITA'	ESPERIENZA APPREDIMENTO	OBIETTIVI
L'empatia come rispecchiamento o bio-relazione è la prima esperienza di <b>vicinanza</b>	Attività di <b>laboratorio</b> per praticare e allenare l'empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivere e sentire l'empatia</li> <li>• Cultura orientata all'empatia per costruire comunità e identità (dipendenti, clienti, millennial)</li> <li>• Innovare</li> </ul>
SCIENTIFICITA' IBRIDAZIONE CULTURALE	COMUNICAZIONE	OBIETTIVI
Predisporre alla <b>conoscenza</b> dei meccanismi empatici innati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicazione</b> interna</li> <li>• Il management dichiara la volontà di avvicinarsi alle persone e perchè</li> <li>• Comunicazione dei contenuti esperienziali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivazione delle persone</li> <li>• Prossimità</li> <li>• Condivisione della conoscenza per generare ingaggio</li> </ul>
SISTEMATICITA'	CONSULENZA DI PROSSIMITA'	OBIETTIVI
Impegno, tempo e <b>continuità</b>	Introduzione <b>Proximity Supporter</b> <sup>®</sup> . Supporto allo sviluppo e allenamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia ricadute apprendimento</li> <li>• Aiuta a nutrire le relazioni</li> <li>• Facilita la collaborazione</li> </ul>

# IL PROGETTO IN SINTESI :PROPOSTA PERCORSO ADATTIVO

## COMUNICAZIONE - ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO - CONSULENZA DI PROSSIMITA'

attività di comunicazione

### 1 Sviluppare empatia

Pilota

Conoscere l'empatia e sapere come funziona e a cosa serve.

Allenare l'empatia con il team con cui si lavora e un altro team

Acquisire strumenti e pratiche di allenamento dell'empatia.

*1,5 giornate di work shop esperienziale intensivo nel contesto della filiale modello*

### 2 L'empatia al lavoro

Attivare e allenare l'empatia in contesti di pratica lavorativa.

Praticare l'immedesimazione, lo scambio di pratiche, il progressivo miglioramento delle performance e l'incarnazione di ruoli e attività.

Focus sul team development

*1 giornata on the job coi colleghi supervisionata dal Proximity Supporter*

### 3 Valori in scena

La restituzione creativa dei valori agiti dalle persone.

La comunicazione e la riflessione su atti e valori

I valori in scena: show partecipato e multimediale che si integra alla «Carta d'integrità».

*2 giornate di esperienza creativa per elaborare e fare emergere in team i valori*

Intermodulo col Proximity Supporter

Intermodulo col Proximity Supporter



## Attività propedeutiche

Lore ipsum e vispa teresa  
Lore ipsum e vispa teresa

## Esperienza di apprendimento

Un work shop di una giornata e mezza con attività di conoscenza e intensamente esperienziali

Immedesimazioni attoriali, role play, scambi di ruolo sulla linea del processo cliente/fornitore.

Dotazione di strumenti per allenare l'empatia.

Piano di azione individuale (PAI e Piano di azione di gruppo (PAG)

## Consulenza di prossimità

Il Proximity Supporter segue le persone per garantire la continuità del processo e lo sviluppo dei Piani di azione individuale e di gruppo.

Per farlo fa visite alle filiali e concorda incontri telefonici con le persone.

Va scelto se la sua azione si focalizza sui capi filiale o su tutti

# ATTIVITA' PROPEDEUTICHE

Pilota



# ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO

## Work shop esperienziale

Circa due gruppi filiale più qualche persona della sede (per un totale di circa 16/17 persone) stanno insieme una giornata e mezza al fine di:

Conoscere l'empatia e sapere come funziona e a cosa serve.

Allenare l'empatia con il team di filiale con cui si lavora, un altro team e le persone di backoffice

Acquisire strumenti e pratiche di allenamento dell'empatia.



# 1 Sviluppare empatia: il work shop narrato

A L'empatia c'è

Dopo un warming di forte attivazione empatica, si procede a un'esposizione dei concetti chiave dell'empatia, con alternanza tra momenti cognitivi e esperienze immediate per fare insight (filmati, lavoro su immaginazione di atti e emozioni)

B So quel che fai

A seguito di una mappatura delle reti cliente/fornitore (interni e fino agli esterni) si mettono in scena dei role play (preparati prima dalla consulenza) che prevedono lo scambio di ruoli. Nel debriefing si sottolinea il punto di vista dell'altro per sostenere l'attivazione dell'empatia. Si conclude con attivazioni e riflessioni secondo il format «cosa pensi che lui pensi, senta, viva di te».

C Sono con te

Mediante la tecnica teatrale e proiettiva delle «costellazioni organizzative» le due filiali coinvolte nel work shop interpretano reciprocamente i propri punti di forza e debolezza per formulare e suggerire azioni di miglioramento.

D Miglioriamo insieme

A seguito della riflessione su quanto accaduto durante le giornate passate insieme, si procede alla redazione di un piano di azione individuale.

# 1 Sviluppare empatia: scheda tecnica del work shop

## Attori

I membri di due filiali e 4/5 persone di backoffice in logica di peer to peer. Vi sono momenti individuali, a piccoli gruppi secondo la catena cliente/fornitore, e di tutta la filiale. Numero partecipanti: 16/18

## Contesto

Utilizzeremo, se possibile, la location della filiale modello, utilizzando prevalentemente i locali dedicati a riunioni e formazione, opportunamente attrezzati per visioni di filmati, role play e teatralizzazione delle costellazioni organizzative. La location della filiale modello è comunque importante per vedere e constatare alcuni processi lavorativi (specialmente, questo per il personale di backoffice)

## Tecniche utilizzate

Attivazioni psicomotorie, immedesimazione in personaggi di film (role play), processi cliente/fornitore e role play relativi con scambio di ruoli, costellazioni organizzative, empatia cognitiva narrata, piano di azione individuale (PAI ).

## Strumenti e materiali

Proiettore, sedie con ribaltina, brani di grandi film, copioni di role play di ruolo cliente/fornitore (interni, ma anche col cliente esterno), filmati video clip di clienti interni (e esterni, se possibile) soddisfatti / insoddisfatti, slide, direttivo MIAES, problemi/obiettivi per la messa in scena delle costellazioni organizzative

## Tempistica e logistica

Una giornata e mezza. La cosa migliore sarebbe condividere il pranzo della prima e anche quello della seconda giornata (conclusione conviviale del primo modulo)



# 1 Sviluppare empatia: work shop I giornata, mattina

H	Contenuti	Modalità	Strumenti
9	Introduzione e ice breaking empatico	Gioco psicomotorio a coppie con presentazioni	Spazio libero d'aula Flip chart (sempre)
10	Cos'è l'empatia, come funziona e perché è importante	Lezione frontale discussa e partecipata, integrata da filmati	Videoproiettore, sedie in semicerchio
11,30	Il gruppo, i processi, le catene cliente/fornitore interno	Lezione frontale (Breve spiegazione)	Slide
11,45	Idem come sopra	Mappatura dei processi e delle catene cliente fornitore per piccoli gruppi di ca 4/5 persone	Tavoli per piccoli gruppi (4 tavoli)
12,30	Approfondimento sull'empatia reciproca e la collaborazione	Condivisione in plenaria	
PAUSA PRANZO			



# 1 Sviluppare empatia: work shop I giornata, pomeriggio

H	Contenuti	Modalità	Strumenti
14	Direttivo MIAES	Lezione frontale	Sedie in semicerchio e flip chart (sempre)
14,15	Role play + debriefing (due role play)	Rapporti tra clienti e fornitori: il role play comporta un problema, un'incomprensione, un attrito... Modalità acquario (una coppia esegue, gli altri osservano)	Sedie in semicerchio e flip chart (sempre)
15,30	Emozioni d base	Lezione frontale partecipata	Filmati e sedie in semicerchio e flip chart (sempre)
16,00	Role play (un role paly)	Idem come sopra	Sedie in semicerchio e flip chart (sempre)
16,30	Role play (due role play)	I role play sono fatti in contemporanea (tutti fanno due role play). In questo caso i role play saranno preparati dalla consulenza sul tema metaforico dell'hotellerie.	Sedie sistemate per coppie
17,30	Riassunto e condivisione finale	Discussione in plenaria	Sedie in semicerchio e flip chart (sempre)

# 1 Sviluppare empatia: work shop II giornata, mattina

H	Contenuti	Modalità	Strumenti
9	Feedback sulla giornata precedente	Giro di tavolo	Sedie a semicerchio e flip chart
9,30	Attivazione psicomotoria empatica	Applicazione del direttivo MIAES e delle emozioni di base a coppie usando come guida i role play sull'hotellerie del giorno prima utilizzati come narrazioni	Sedie disposte per coppie
10,00	Debriefing	Su quanto sopra per consolidare MIAES e emozioni di base.	Sedie a semicerchio e flip chart
10,30	Costellazioni organizzative	Le persone presentano un problema/obiettivo e la consulenza lo modella distribuendo le parti	Idem come sopra
10,45	Messa in scena e trattamento del problema/obiettivo	Attivazione e messa in scena di quanto sopra con metà persone che eseguono e metà che osservano	Spazio libero d'aula
11,20	Inversione	Inversione dei gruppi , gli osservatori diventano attori et viceversa	Sedie a semicerchio e flip chart
12,00	Debriefing, riassunto di quanto fatto e Piano di azione individuale (PAI)	Lavoro di gruppo e individuale	Sedie a semicerchio e flip chart

# CONSULENZA PROSSIMITA'

## Comunicazione Interna

- Ripresa della relazione
- Introduzione Proximity Supporter®

## Il Proximity Supporter® riprende la relazione e realizza la prossimità attraverso:

- Supporto allo sviluppo post-intervento
- Osservazione continua clima relazionale
- Stimolo all'innovazione



Le persone della filiale (o tutti o solo il capo) vengono seguite dal Proximity Supporter®, **che** visita le filiali e si connette on line per supervisioni strutturate sul Piano di Azione Individuale e sul Piano di Azione di Gruppo.

Il focus è sull'attivazione dell'empatia, sull'allineamento motivazionale, la mappatura e la valorizzazione delle relazioni

Il Proximity Supporter®, svolge inoltre un'attività di ricerca per la raccolta di dati e osservazioni sul setting valoriale delle persone.

# 1/2 Azione intermodulo: supervisione e proximity supporting

Attori

Le persone della filiale (o tutti o solo il capo) vengono seguite dal formatore con tecniche proprie del proximity supporting (vedi sotto a Tecniche utilizzate)

Attività

Il supporto può essere svolto o fisicamente (in questo caso su tutte le persone della filiale) o on line (telefono/skype). Prevede tre incontri. Il design è funzione della scelta tutti/solo capi. Si possono fare anche una visita fisica di mezza giornata e poi due incontri telefonici.

Tecniche utilizzate

Lavoro sull'attivazione dell'empatia, allineamento motivazionale, empathic solution path, esplorazione di scenari e opzioni, mappatura delle relazioni, valorizzazione delle relazioni.

Raccolta elementi valori

Come già nel work shop, ma in modo più fine in questa fase, il proximity supporter svolge un'attività di ricerca intervento che ha come scopo, oltre che il training empatico, la raccolta di dati e osservazioni sul setting valoriale delle persone – che verrà utilizzato poi nella fase 3.

## 2 L'empatia al lavoro: il work shop narrato

### A L'empatia al lavoro

Un gruppo di persone (il personale di una filiale più tre o quattro persone di backoffice) va nella filiale modello e osserva in aula filmati realizzati dalla consulenza dove clienti interni ed esterni dichiarano la propria soddisfazione e il perché della stessa.

### B Lo scambio dei ruoli

Le persone affiancano / osservano le persone che stanno lavorando in filiale. Per quanto possibile chiedono anche a loro spiegazioni o chiarimenti su quanto accade. Possono anche sostituirle per brevi periodi di tempo, se è possibile. Insomma fanno esperienza diretta di altri ruoli e funzioni.

### C Confrontarsi per migliorare

A fine sessione si fa un debriefing su quanto osservato e ci si confronta (anche con qualche membro della filiale modello), per discutere in modo strutturato (template) sulle azioni di miglioramento possibili (per tutti, per le filiali, per le diverse persone). In questa fase si usano ulteriori spezzoni di filmati che hanno come tema gli hotel di lusso e il servizio che li contraddistingue

### D I ruoli di backoffice

Quanto sopra, ovvero l'osservazione e l'esperienza diretta dei ruoli viene effettuato anche in backoffice. Anche in questo caso segue debriefing ed eventuali suggerimenti per il miglioramento. I Piani di Azione collettivi e individuali realizzati vengono finalmente definiti e consegnati agli atti.



## 2 L'empatia al lavoro: scheda tecnica del work shop

Attori

I membri di una filiale più due o tre persone di backoffice. Circa 8 persone

Contesto

Utilizzeremo la location della filiale modello, utilizzando sia i locali dedicati a riunioni e formazione, come pure l'intero spazio di lavoro. La location della filiale modello è indispensabile per osservare i processi lavorativi e parlare con le persone che lavorano. Utilizzeremo inoltre i locali del backoffice (sede).

Tecniche utilizzate

Osservazione, intervista, affiancamento (anche in shadowing), role play, processi cliente/fornitore, empatia cognitiva narrata, gruppi di miglioramento (Operative Learning Team), piano di azione individuale e di gruppo (PAI e PAG).

Strumenti e materiali

Un locale dove riunirsi sia nella filiale modello che nella sede (backoffice). Sedie con ribaltina, brani di film, filmati video clip di clienti interni e esterni, soddisfatti, slide, filmati di servizio in hotel.

Strumenti e materiali

Una giornata. Pranzo insieme.



## 2/3 Azione intermodulo: supervisione e proximity supporting (analoga a quella svolta nel primo intermodulo)

Attori

Le persone della filiale (o tutti o solo il capo) vengono seguite dal formatore con tecniche proprie del proximity supporting (vedi sotto a Tecniche utilizzate)

Attività

Il supporto può essere svolto o fisicamente (in questo caso su tutte le persone della filiale) o on line (telefono/skype). Prevede tre incontri. Il design è funzione della scelta tutti/solo capi. Si possono fare anche una visita fisica e poi due incontri telefonici.

Tecniche utilizzate

Lavoro sull'attivazione dell'empatia, allineamento motivazionale, empathic solution path, esplorazione di scenari e opzioni, mappatura delle relazioni, valorizzazione delle relazioni.

Raccolta dati sui valori

Anche in questa fase, il Proximity Supporter svolge un'attività di ricerca intervento che ha come scopo, oltre che il training empatico, la raccolta di dati e osservazioni sul setting valoriale delle persone – che verrà utilizzato poi nella fase 3.

# 3 Valori in scena: la comunicazione e lo show dell'empatia

## A La restituzione

Le osservazioni e i dati raccolti durante l'attività precedente (report, interviste, videoclip, discorsi, fotografie...) concorrono a produrre un report / show da parte della consulenza, report che viene distribuito alle persone (on line, principalmente). E' un report sull'As is.

## B La riflessione

In gruppi di riflessione condivisa le persone prendono in considerazione quanto sopra e confrontano quanto emerso con le richieste della direzione sui valori. In questa fase è importante comprendere che i valori sono cosa ci sta a cuore veramente, e che i valori richiesti dall'azienda ci interpellano e chiedono di cambiare.

## C La produzione

Come cambiare e verso cosa? Le persone fanno una produzione multimediale di brevi scenette, canzoni, pantomime che hanno come scenario metaforico l'hotellerie: una «factory» artistica in cui si propone come cambiare e in cosa e perché (Valori to be). Tali produzioni vengono in giorni successivi rimodellate dalla consulenza e proposte on line per visione, votazioni e commenti. .

## D La messa in scena

Quanto prodotto e scelto viene mostrato e commentato in un successivo momento celebrativo che si può fare in vari modi: convention, momenti in filiale e in ufficio, spettacolo in cinema o teatro, on line / off line ecc. : una vera e propria celebration (si può anche fare un mostra «d'arte»). Parallelamente i materiali prodotti possono concorrere a produrre la Carta dei Valori.



# 3 Valori in scena: scheda tecnica del work shop

Attori

Circa 20 persone di varie filiali e backoffice

Contesto

Locale che consenta il lavoro di 4 gruppi separati: o molto grande ma meglio un luogo con 4 locali separati e adiacenti

Tecniche utilizzate

Osservazione, intervista, affiancamento (anche in shadowing), role play, processi cliente/fornitore, empatia cognitiva narrata, gruppi di miglioramento (Operative Learning Team), piano di azione individuale e di gruppo (PAI e PAG).

Strumenti e materiali

Un locale dove riunirsi sia nella filiale modello che nella sede (backoffice). Sedie con ribaltina, brani di film, filmati video clip di clienti interni e esterni, soddisfatti, slide, filmati di servizio in hotel.

Strumenti e materiali

Una giornata. Pranzo insieme.

Attività	Giornate consulenza	Giornate persona
Progettazione	4	
Interviste e filmati	1	
Montaggio filmati e realizzaz. copioni	1 (tecnici)	
Sviluppare empatia	9 (1,5 x 6 gruppi = 9)	1,5
Azione Intermodulo	da 2 a 12	0,1
L'empatia al lavoro	12 (1 x 12 = 12)	1
Azione Intermodulo	da 2 a 12	0,1
Valori in Scena	5	1
Postproduzione	2 (1 consulenza e 1 tecnici)	
Celebration	1	0,5
Reporting	2	
Totale (esclusi Azione intermodulo)	35 + 2 tecnici	4,2

**NOTA BENE** quanto sopra non comprende la realizzazione vera e propria della carta dei valori o di altri manufatti (ex: mostra artistica), ma solo la produzione finita dei materiali multimediali di spettacolo per la giornata di celebration. Tali materiali possono essere considerati una Carta dei Valori ... narrata per metafore e in show. Si può quotare la realizzazione della Carta dei Valori diversamente costituita (per ex. sarebbe opportuno un libro) una volta definite le sue caratteristiche tecniche e la modalità di realizzazione.

# CONSULENZA DI PROSSIMITA'

## Comunicazione Interna

- Ripresa della relazione
- Introduzione Proximity Supporter®

## Misurazione ex-post

- **Somministrazione di un questionario (cartaceo o digitale) per la verifica:**
  - Conoscenza su empatia e sensibilità sui temi della relazione e collaborazione
  - Competenze relazionali
  - Raccolta dati di business

## Il Proximity Supporter® riprende la relazione e realizza la prossimità attraverso:

- Supporto allo sviluppo post-intervento
- Osservazione continua clima relazionale
- Stimolo all'innovazione



# PROXIMITY SUPPORTER®:RUOLO E ATTIVITA'

## **Supporto allo sviluppo post-intervento**

- Presidiare le ricadute dell'intervento affinché questo si inserisca nella catena del valore aziendale

## **Osservazione sistematica del clima relazionale**

- Sondare il contesto relazionale e proporre azioni tempestive per mantenere un clima positivo

## **Stimolo all'innovazione**

- Incentiva, guida e supporta la produzione di nuove idee utili all'azienda



La Missione di Empaticalab è trasferire e applicare i progressi derivanti dalle neuroscienze, per lo sviluppo di una cultura della relazione di qualità, nei contesti organizzativi.

Le attività di Empaticalab si fondano su un metodo **unico e originale** denominato Metodiscetica® e su una rigorosa cornice scientifica garantita dal Prof. Giacomo Rizzolatti, neuroscienziato di fama mondiale e scopritore dei neuroni specchio (i «mattoncini» dell'empatia).

I pilastri di Empaticalab sono:

- **Prossimità**
- **Scientificità**
- **Ibridazione culturale**
- **Sistematicità**

**Docenti:**

**Paolo Cervari: coaching, formazione e consulenza con studi e applicazioni sull'empatia dal 2009. [www.cervari-consulting.com](http://www.cervari-consulting.com)**

**Grazie**

[www.empaticalab.com](http://www.empaticalab.com)

✉ [info@empaticalab.com](mailto:info@empaticalab.com)

📍 Via Frà Paolo Sarpi 7/a, 50136, Firenze, Italia