

## Ritiro aziendale della direzione

Testo: Gaby Belz, consulente in sviluppo organizzativo, supervisore, [www.belz-gmbh.ch](http://www.belz-gmbh.ch)

---

I ritiri aziendali delle direzioni sono un investimento nel piacere dell'attività all'interno di quest'organo, nel costante miglioramento a lungo termine della qualità del lavoro svolto e dunque nella possibilità di trovare nuovi membri. In poche parole: di questi tempi sono un'assoluta necessità!

Un ritiro aziendale può aiutare

- a prendere le distanze,
- a lanciare uno sguardo retrospettivo,
- a festeggiare i successi, ma anche a esprimere le critiche,
- a confrontarsi senza la pressione della vita quotidiana,
- a imparare dalle esperienze condivise,
- a far maturare visioni per il futuro,
- a ritemperarsi per la prossima tappa,
- a conoscersi meglio.

### Effetti

- I ritiri aziendali consentono di guardare all'attività quotidiana con un certo distacco.
- Un ritiro aziendale all'anno è segno di attenzione e cura per le persone che si impegnano a titolo volontario a favore dell'organizzazione. Previene l'eccessivo affaticamento e il burnout. Favorisce il contatto personale tra i membri della direzione e in tal modo la loro coesione. È un'occasione per chiarire i conflitti latenti.
- In tal modo la direzione fa capire ai dipendenti che prende sul serio il proprio lavoro e che anche lei si sottopone a un regolare controllo della qualità.

## Cornice

| Aspetto  | Minimo   | Ottimale   | Effetto   |
|--|--|--|---|
| Durata   | 1 giornata più la parte informale  | 2 giorni   | Il cambiamento intenzionale dell'abituale ritmo delle sedute consente di prendere un po' le distanze e di rilassarsi.   |
| Luogo  | Fuori dalle sale di riunione abituali.   | Fuori sede (centro di ritiro, capanno nel bosco, chalet di vacanza)  | Importante per prendere le distanze.  |
| Occasione per avere uno scambio personale e conoscersi (meglio). | Momento di socialità al di fuori dell'orario di lavoro (aperitivo, cena, evento culturale)   | Occasione data dal pernottamento fuori sede. La serata può trascorrere all'insegna di un programma culturale o individuale.  | Le esperienze comuni rafforzano la coesione e in tal modo la fiducia nelle capacità del gruppo.   |
| Infrastruttura minima  | Un locale sufficientemente ampio con tavoli, una lavagna a fogli mobili e pennarelli.<br><br>Possibilità di fare delle pause e di consumare i pasti nelle vicinanze. | Un locale sufficientemente ampio con tavoli, una lavagna a fogli mobili e pennarelli.<br><br>Possibilità di fare delle pause e di consumare i pasti nelle vicinanze. | Delle buone condizioni di lavoro fanno sentire di essere presi sul serio.<br><br>In un'atmosfera piacevole si possono affrontare anche temi difficili.<br><br>Le possibilità di visualizzazioni sono d'aiuto. |

|                              |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|
| Conduzione                   | A cura di un membro della direzione in grado di svolgere questo compito.  | Se ci sono sul tavolo temi delicati, una moderazione esterna può essere molto utile.  | Una buona conduzione aiuta le persone partecipanti a concentrarsi sui contenuti, non esclude nessuno e consente di affrontare anche temi impegnativi. |
| Mettere a frutto i risultati | I ritiri aziendali si prestano particolarmente bene per fissare gli obiettivi del prossimo periodo di attività. Nessuna attività quotidiana, ma una lista delle pendenze per le prossime sedute della direzione.  | I ritiri aziendali si prestano particolarmente bene per fissare gli obiettivi del prossimo periodo di attività. Nessuna attività quotidiana, ma una lista delle pendenze per le prossime sedute della direzione.  | Durante i ritiri aziendali l'attenzione è concentrata più sui retroscena che sulle attività correnti.   |
| Pianificazione               | Decidere per tempo il luogo (prenotare!) e la moderazione interna o esterna (budget, cercare la persona esperta adatta).<br><br>Il programma di massima viene presentato, modificato e approvato durante l'ultima seduta prima del ritiro aziendale. In alternativa preparare il programma d'intesa con un/una professionista esterno/a come coach. | Decidere per tempo il luogo (prenotare!) e la moderazione interna o esterna (budget, cercare la persona esperta adatta).<br><br>Il programma di massima viene presentato, modificato e approvato durante l'ultima seduta prima del ritiro aziendale. In alternativa preparare il programma d'intesa con un/una professionista esterno/a come coach. | Una pianificazione accurata dà tranquillità e sicurezza generale.   |

## **Obiettivi del ritiro aziendale**

- Un confronto attento sull'attività come organo dirigente nell'anno precedente, sul raggiungimento degli obiettivi fissati a livello di contenuti e sulla qualità della collaborazione consente di avere una visione comune delle cose e di individuare le differenze nonché costituisce la base per strutturare la collaborazione negli anni a venire.
- L'analisi del lavoro svolto finora offre l'occasione di esprimere soddisfazione per quanto realizzato e di riflettere su ciò che non è andato a buon fine. Le critiche espresse con rispetto e l'autocritica consentono di fare passi avanti, migliorando in tal modo la qualità del lavoro e della collaborazione e rafforzando la fiducia nelle capacità del gruppo.

## Possibile svolgimento e possibili elementi

| Introduzione         |   |  |  |  |   |
|----------------------|---|--|--|--|---|
| Titolo               | Obiettivi   | Compiti  | Modalità di lavoro   | Materiale  | Tempo a disposizione (ca.)  |
| Check-in             | I membri del gruppo iniziano il ritiro aziendale consapevoli della sua importanza.  | Risposta alla domanda: «Quali criteri devono essere soddisfatti per tornare a casa contenti del ritiro aziendale?» | Attività individuale / risposte riassuntive / classificazione delle risposte   | Foglietti da attaccare alla lavagna/bacheca<br>Lavagna, bacheca, adesivi o puntine       | Attività individuale 10'<br>Raccolta e classificazione fino a 30' |
| Procedure di lavoro  | Le regole per la giornata sono state definite di comune accordo.  | Raccolta dei desideri.   | Raccolta dei pareri o loro fissazione sulla lavagna a fogli mobili<br>Conclude accordi<br>La raccolta rimane visibile per l'intera durata del ritiro aziendale | Foglietti da attaccare alla lavagna/bacheca<br>Lavagna a fogli mobili, adesivi o puntine | 20'   |
| Conoscenza reciproca | Se nella direzione siedono nuove leve, vale la pena di prevedere un giro di presentazione per creare maggiore fiducia e coesione. | Condivisione di fatti (soggettivamente) importanti sulla propria persona.  | Tornata di discussioni   | Nessuno  | Ciascuno/a 2'   |

| <b>Retrospektiva dell'anno trascorso e obiettivi per il prossimo</b> |  |   |                           |  |   |
|--|--|---|---------------------------|--|---|
| <b>Titolo</b>  | <b>Obiettivi</b>   | <b>Compiti</b>  | <b>Modalità di lavoro</b> | <b>Materiale</b>   | <b>Tempo a disposizione (ca.)</b>   |
| Possibile preparazione   | Il tempo a disposizione viene utilizzato in modo ottimale. I partecipanti hanno preparato in anticipo i loro interventi.   | Prima del ritiro aziendale tutti hanno letto gli obiettivi annuali, i verbali della direzione o altri documenti importanti.                         |                           |  |   |
| Valutazione strutturata e nuovi obiettivi                            | Ci si fa un'opinione in merito alla qualità dell'operato della direzione nell'anno precedente, se ne individuano i motivi e si traggono conclusioni per il futuro. | Valutazione dei singoli compiti e obiettivi dell'operato della direzione nell'anno precedente.<br><br>Definizione di nuovi obiettivi per il futuro. | Scheda d'analisi          | Scheda d'analisi per tutti<br><br>Schede più grandi per raccogliere tutte le analisi<br><br>Bollini adesivi colorati | Analisi, incl. compilazione, riepilogo e - discussione ca. 2h.<br><br>Elaborazione dei singoli temi a seconda del numero di temi.<br><br>Obiettivi, incl. pianificazione ca. 1h |

| <b>Autoriflessione</b>         |   |   |  |                  |   |
|--------------------------------|---|---|--|------------------|---|
| <b>Titolo</b>                  | <b>Obiettivi</b>  | <b>Compiti</b>  | <b>Modalità di lavoro</b>  | <b>Materiale</b> | <b>Tempo a disposizione (ca.)</b>   |
| Collaborazione                 | Miglioramento costante della collaborazione   | Chiudere le mezze giornate con l'invito ad annotare le riflessioni sulla qualità della collaborazione:<br>Ci ascoltiamo reciprocamente?<br>Non andiamo fuori tema?<br>Esprimiamo tutti la nostra opinione?<br>Ci sono conflitti latenti o tabù? | Attività individuale 10'<br><br>Raccogliere gli interventi solo nella misura in cui tutti/e lo desiderano.<br><br>Se emergono temi di una certa importanza, inserirli nella lista dei punti all'ordine del giorno. | Nessuno          | Attività individuale e discussione 30', altrimenti nella lista dei punti all'ordine del giorno. |
| <b>Conclusione</b>             |   |   |  |                  |   |
| Analisi                        | Chiudere adeguatamente il ritiro aziendale e raccogliere le impressioni delle persone partecipanti. | Feedback sugli obiettivi<br><br>Feedback sulla - moderazione  | Attività individuale 5'<br><br>Tornata di discussioni  | Nessuno          | Ciascuno/a 4'   |
| <b>... e di tanto in tanto</b> | Fare un po' di movimento, prevedere delle pause.  | Alzarsi ogni tanto, arieggiare.   | Brevi sequenze di esercizi.  |                  | 2'  |