

## Leadership Execution 4.0

Laboratorio interattivo per esercitare la leadership nel mondo della tecnologia digitale ed *intelligente* basato sulla simulazione aeronautica



### 1. Il contesto e le necessità

Tra le finalità proposte dal CODAU vi è quella di “promuovere e valorizzare i dirigenti delle Istituzioni universitarie attraverso iniziative volte a favorirne la formazione, la crescita e lo sviluppo professionale”.

La digitalizzazione ha ed avrà impatti molto più concreti di quelli evidenziati dai media. “Industry 4.0” e Artificial Intelligence influenzano la vita quotidiana di tutti: le modalità con cui ricerchiamo le informazioni, prendiamo decisioni, impariamo inconsapevolmente sono state modificate per sempre dalla tecnologia. Tutto ciò richiederà ai direttori delle Istituzioni Universitarie di rispondere a nuove necessità di apprendimento che includano, tra le altre, non solo la comprensione della relazione tra automazione e individuo ma quali siano i significati più vasti di questi due concetti e di come essi impattino momento per momento sulla capacità di essere leader e sulla leadership in generale. Governare gli Atenei richiederà una differente consapevolezza per sfruttare le nuove dinamiche interpersonali ed i nuovi modelli di ricerca ed utilizzo delle informazioni. Inoltre gli Atenei dovranno sviluppare percorsi formativi in linea con questa cultura che ormai è presente.

Molte riviste e qualche libro propone riflessioni su questi fenomeni a livello di macroscenari. Ma per chi è interessato alla leadership reale – Leadership Execution – la strada è necessariamente sperimentare in prima persona quali siano le difficoltà, le dinamiche e le opportunità che si creano nell’interazione con una tecnologia avanzata e in un contesto complesso.

### 2. Obiettivi del laboratorio

Il laboratorio ha l’obiettivo di fare sperimentare ai partecipanti, in modo divertente, coinvolgente e rigoroso come si svolgono le dinamiche interpersonali ed i processi decisionali utilizzando un sistema automatico complesso.

E’ importante notare che il laboratorio *Leadership Execution* è un’esperienza di squadra perché gli obiettivi possono essere raggiunti solo grazie alla collaborazione tra più persone.

Più in specifico il laboratorio si propone i seguenti obiettivi:

- a. Allenare la “*situational awareness*”. Ognuno di noi ha difficoltà a prestare attenzione alle cose importanti, definendo le corrette priorità. Durante il laboratorio si esploreranno strumenti concreti per migliorare questa importante capacità.
- b. Gestire le criticità attraverso il team. Nella complessità talvolta il disordine intorno a noi sembra dominare la scena, spingendoci ad isolarci nel processo decisionale nella speranza di “chiudere l’incertezza fuori dalla porta” e decidere in modo efficiente. La simulazione fa esplorare metodi e modalità per “sfruttare” la collaborazione nei momenti difficili.
- c. Dialogare “quando è difficile”. Nel management la differenza di punti di vista è una ricchezza ma certamente anche una delle maggiori sfide. Il laboratorio farà esplorare delle tecniche per mantenere efficace il dialogo anche quando esistono forti tensioni e potenziali scontri con colleghi, collaboratori e all’interno del proprio team.
- d. Esplorare cosa significa interazione con l’Intelligenza Artificiale (AI) ed Automazione complessa. A dispetto dell’attenzione che i media dedicano a questo tema, pochi propongono soluzioni operative per “allenarsi”. Il laboratorio farà comprendere in modo intuitivo le potenzialità di questi strumenti, le trappole nascoste proporrà alcuni strumenti per una leadership “digitale”, cioè per essere leader in un mondo in cui le decisioni, le relazioni ed anche le emozioni sono influenzate dalle tecnologie.

Un ulteriore obiettivo che attraversa tutta l’attività è quello di sperimentare le potenzialità delle tecniche di simulazione per l’apprendimento. Il laboratorio mostrerà gli elementi che devono essere presenti perché la simulazione sia un serio processo educativo e non un banale gioco: facilitatori preparati, scenari accuratamente progettati e testati, obiettivi di apprendimento chiari solo per citare gli elementi principali.

### 3. Descrizione del laboratorio

Il laboratorio sarà organizzato dal nascente “Centro Sperimentale di Simulazione per la ricerca e la didattica sulla Collaborazione e la Leadership per l’Intelligenza Artificiale e l’Industria 4.0” dell’Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Alcuni elementi chiave che lo caratterizzano in modo esclusivo sono:

- Tutte le attività saranno svolte da squadre la cui dimensione varierà da 3 a 5 persone a seconda dell’esercizio
- Gli obiettivi delle attività saranno sempre composti dalla combinazione di obiettivi individuali, di squadra e dell’intero gruppo dei partecipanti
- Le prestazioni sono misurate in modo preciso perché registrate direttamente dai simulatori
- Le riprese video permettono una conduzione del debriefing più accurata offrendo alle persone la possibilità di rivedere “dall’esterno” i propri comportamenti
- Il ruolo classicamente svolto dal docente nel laboratorio è svolto dai *facilitatori* che introducono gli esercizi, ne osservano lo svolgimento annotando i comportamenti e gli eventi interessanti per il debriefing, conducono il debriefing dopo la simulazione aiutando

i partecipanti a comprendere il lavoro svolto ed introducendo gli eventuali elementi di metodo e teoria

- Il lavoro sarà organizzato in esercizi ed ogni esercizio seguirà questa sequenza:
  - I. Scenario Briefing in cui si spiegherà alle squadre che cosa devono fare, quali sono gli obiettivi, come vengono misurati, quale è il tempo a disposizione, quali informazioni saranno disponibili
  - II. Esercizio attraverso la Simulazione in cui le persone agiranno come se fossero nella realtà per cercare di raggiungere gli obiettivi mentre i facilitatori li osservano ed annotano comportamenti ed eventi interessanti
  - III. Pre-Debriefing in cui in modo libero i partecipanti raccontano le loro percezioni e le idee della loro prestazione
  - IV. Debriefing in cui i facilitatori, basandosi sui fatti, esprimono alcuni rapidi commenti sul possibile modo di condurre la prestazione e aiutano i partecipanti a scoprire quali sono i motivi che li hanno condotti alle loro decisioni, azioni, relazioni. confronto)

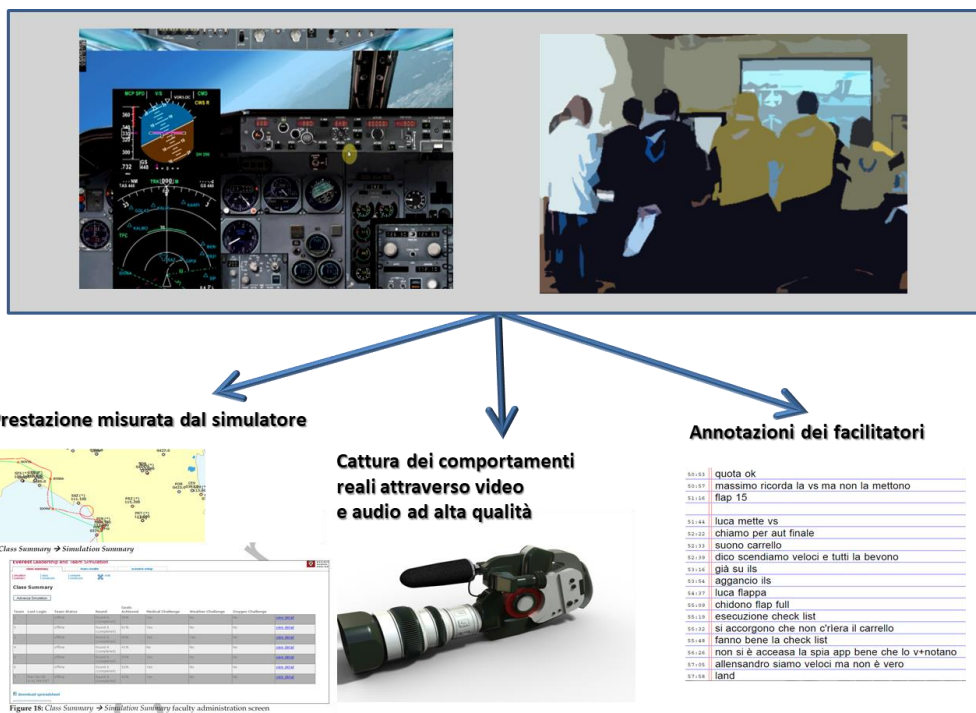


Figura 1 – Il cuore dell'apprendimento è il momento del debriefing basato sulle annotazioni dei facilitatori, sui dati dei simulatori (prestazioni) e sulle riprese video.

Le attività che utilizzano il simulatore di volo statico si possono effettuare nella maggior parte dei siti mentre per le simulazioni dinamiche il centro si utilizza le strutture di alcuni centri di simulazione aeronautica.

#### 4. Le attività in pratica

Il laboratorio si svolgerà in una giornata e una sessione, ossia il venerdì e il sabato dalle 9.00 alle 11.00.

4 squadre svolgeranno vari esercizi utilizzando tre differenti tipi di simulatore: Simulatore di volo Statico, Simulatore di volo Dinamico e Simulatore di Emergenze Cabina passeggeri. Le attività saranno organizzate come segue:

## 5. La squadra

Andrea Montefusco è il responsabile scientifico dell'iniziativa. E' *Professor of Practice* di comportamento organizzativo presso la LUISS Business School e *adjunct researcher* del Dipartimento di Management e Diritto dell'Università Roma "Tor Vergata". Insegna Leadership, Flight Leadership e Change Management. E' pilota e certificato al corso di Ufficiale Ispettore Sicurezza Volo dell'Istituto Superiore Sicurezza Volo dell'Aeronautica Militare ove è anche docente.

Il team comprenderà un ricercatore junior e due piloti istruttori di volo per l'esecuzione della simulazione dinamica.

## Appendice – Utilizzo dei simulatori di volo per apprendere i comportamenti e l’uso delle tecnologie complesse



I simulatori di volo consentono ai partecipanti di apprendere e ai facilitatori di osservare e studiare i comportamenti individuali e di gruppo. Le sessioni di simulazione di volo sono progettate in accordo con i principi di CRM aeronautico, Company Resource Management.

Il simulatore di volo registra infatti i dati sulla prestazione dei partecipanti e permette di analizzarli attraverso metodi scientifici, facilitando la riflessione.

Durante la simulazione i partecipanti vengono “immersi” in un contesto totalmente estraneo a quello tipico del lavoro, inoltre il raggiungimento dell’obiettivo è complicato dalle molteplici variabili che la squadra deve gestire insieme e contemporaneamente:

- sistemi complessi
- processi e procedure precisi
- tempi limitati
- pressioni sociali
- obiettivi apparentemente irraggiungibili
- rischi (percepiti e attuali).

Tuttavia il compito è generico e non richiede specifiche competenze di lavoro, minimizzando l’*ansia da prestazione tecnica*. È possibile utilizzare due tipologie di simulatori (negli esercizi saranno utilizzati entrambi):

<p><b>STATICO:</b> simulatore di volo al PC, facilmente utilizzabile ovunque: sia aule aziendali o locali, scuole di business o sale riunioni altra posizione (foto 1), per i “grandi” gruppi da 8 a 20 persone, (ideale 8-16); la durata della simulazione è di circa 1 ora, sfrutta la forza di una «grande» squadra e la necessità di suddividere le attività in attività secondarie, stressando le persone sui temi del business moderno: grande incertezza e molte informazioni;</p>	
<p><b>FULL MOTION:</b> simulatore di volo, disponibile in centri specializzati (foto 2). La simulazione può essere svolta in piccoli gruppi (2-4); la durata suggerita è meno di 30 minuti ed espone in modo maggiore i singoli individui. Il piccolo gruppo e la cabina di pilotaggio realistica, permettono di far emergere le emozioni (paura, stress e fatica), mentre l’interazione tra poche persone consente di far emergere elementi di complessità relazionale in modo facilmente osservabile e registrabile.</p>	



Di seguito alcune immagini che illustrano le due situazioni.



Simulazione dinamica



Simulazione Statica