

10 pericoli per l'impatto collettivo di Paul Schmitz

10 Dangers to Collective Impact

L'impatto collettivo è molto, molto difficile. Ma Paul Schmitz che ha supportato più di 100 azioni di impatto collettivo ha individuato le 10 peggiori pratiche che possono far fallire un intervento di impatto collettivo e tre lezioni che possono aiutare ad avere successo

I 10 pericoli

1. Deriva della strategia

Molti gruppi lavorano bene nello sviluppo di un'agenda comune, definendo risultati chiari e strategie che richiedono loro di lavorare in modi nuovi, più collaborativi e spesso più ambiziosi. Tuttavia, quando si tratta di implementare queste strategie, spesso non gestiscono efficacemente la collaborazione o non ritengono i partner responsabili di attuare la strategia concordata.

Invece di rimanere concentrati sulla strategia e sui risultati finali, i gruppi tendono a focalizzarsi sulle attività. Accettano nuove idee dai partner che si allontanano dalle strategie originali, perdendo di vista gli obiettivi iniziali. Questa deriva della strategia può verificarsi per diverse ragioni, come la mancanza di volontà di prendere decisioni difficili o il desiderio di soddisfare gli interessi di individui o organizzazioni specifiche.

È importante che la strategia di impatto collettivo risponda ai cambiamenti nell'ambiente esterno e alle lezioni apprese dai risultati della valutazione. Tuttavia, qualsiasi cambiamento dovrebbe essere guidato da: (a) dati che indicano che le strategie attuali non stanno raggiungendo i risultati previsti; e/o (b) una revisione delle strategie da parte dei partner, attraverso lo stesso processo rigoroso e inclusivo che ha informato l'agenda originale.

2. Deriva culturale

Molti gruppi costruiscono inizialmente una cultura che supporta la collaborazione, ma poi tendono ad abbandonarla nel tempo in nome dell'efficienza.

Man mano che l'iniziativa procede, pratiche importanti come i check-in alle riunioni, l'enfasi sui valori fondamentali e la trasparenza vengono trascurate. L'impegno della comunità diventa un ripensamento e la responsabilità decade.

Proprio quando diventano necessarie scelte difficili e conversazioni impegnative, le condizioni che le rendevano possibili si atrofizzano. La cultura collaborativa e i valori condivisi che erano stati costruiti vengono erosi.

Invece, anche quando può sembrare inutile o ridondante, è essenziale continuare ad aderire alle pratiche che mantengono una forte cultura collaborativa e rafforzano i valori condivisi. Abbandonare queste pratiche può portare a una "deriva culturale" che mina gli sforzi di collaborazione e crea gruppi di potere il che rende impossibile progredire.

3. Trattare i gruppi di lavoro come comitati

I gruppi di lavoro esistono per allineare e integrare i partner nell'implementazione di strategie mirate a ottenere risultati finali specifici.

Tuttavia, spesso questi gruppi di lavoro finiscono per agire come comitati, limitandosi a condividere informazioni che potrebbero essere comunicate più efficacemente tramite e-mail. Invece, dovrebbero seguire un piano di lavoro con obiettivi misurabili per far avanzare le loro strategie.

È essenziale che i gruppi di lavoro valutino costantemente i dati sui progressi, identifichino le lacune nelle popolazioni e nei risultati, e costruiscano impegni per il miglioramento e l'allineamento. I componenti dovrebbero essere autorizzati a parlare a nome delle loro organizzazioni e i risultati di ogni riunione dovrebbero influenzare il loro lavoro quotidiano.

Quando i gruppi di lavoro sono pertinenti, inclusivi e produttivi, con un chiaro piano di lavoro e obiettivi misurabili, i componenti tendono a essere più impegnati e partecipativi. Al contrario, trattarli come semplici comitati di condivisione informazioni li rende inefficaci nel promuovere l'impatto collettivo.

4. Mancanza di trasparenza

Niente mina la fiducia nel collettivo più rapidamente della percezione che ci siano incontri o discussioni riservate prima delle riunioni ufficiali.

Qualsiasi sensazione che esista un "gruppo interno", specialmente se composto principalmente da dirigenti di grandi istituzioni, avvelena la cultura collaborativa. Ciò crea la percezione di privilegi e informazioni non condivise equamente.

Il personale della spina dorsale deve essere un mediatore equo, inclusivo e onesto di relazioni, attenzione e risorse, garantendo che tutti siano responsabili della partecipazione e delle prestazioni. Riunioni individuali o di piccoli gruppi sono accettabili, ma non dovrebbero includere informazioni che privilegiano alcuni membri o minano il lavoro di altri senza l'autorità formale per farlo.

La trasparenza è fondamentale per mantenere la fiducia e l'impegno nel collettivo. Qualsiasi percezione di mancanza di trasparenza o di un "gruppo interno" privilegiato può rapidamente corrodere la cultura collaborativa.

5. Avere le persone sbagliate al tavolo

Ci sono tre modi in cui gli sforzi di impatto collettivo possono essere ostacolati dalla mancanza delle persone giuste coinvolte: 1) il tavolo di governance è troppo gerarchico e manca di connessione con partner e comunità; 2) il gruppo ha grandi ambizioni ma poca autorità e risorse per attuarle; 3) il tavolo non rappresenta la comunità servita. Per affrontare questi problemi si possono includere individui che riflettano la costituzione e abbiano la fiducia dei vari attori dell'ecosistema, dai beneficiari ai detentori di risorse. Costruire una strategia chiara, una cultura inclusiva e un efficace gruppo di supporto dorsale può aiutare questo gruppo eterogeneo a lavorare meglio insieme.

6. Mancanza di responsabilità

Quando gli impegni non vengono rispettati e le scarse prestazioni non vengono affrontate, segnala che i membri possono sottoperformare senza conseguenze. Pur bilanciando inclusione e responsabilità, il desiderio di coinvolgere tutti può portare a evitare scelte difficili e feedback critici, senza ritenere i partner responsabili. I gruppi possono concentrarsi più sulle personalità che sul cambiamento desiderato. È importante che i leader mantengano il focus sul risultato finale e diano seguito agli impegni di azione. Sostenere la responsabilità stabilisce le aspettative che la coalizione sia seria riguardo ai risultati e al lavoro collaborativo.

7. Dirottamento della politica o dei finanziatori

I cambiamenti nelle agende dei finanziatori o dei funzionari pubblici possano mettere a rischio gli sforzi di impatto collettivo. Un esempio è quando un manager pubblico facilita la creazione di una coalizione comunitaria con un'agenda comune, ma poi il suo capo decide di perseguire un progetto diverso sentito altrove. Oppure quando un finanziatore importante propone un bando che promuove la concorrenza tra i componenti dell'impatto collettivo, deviando dagli sforzi dall'agenda comune precedentemente allineata.

Per evitare questi scenari di dirottamento politico o dei finanziatori, è cruciale avere i leader pubblici e dei finanziatori al tavolo degli sforzi di impatto collettivo. Oppure avere persone che hanno l'influenza per coinvolgerli quando necessario, al fine di sostenere l'allineamento con l'agenda comune stabilita attraverso un processo basato sui dati e sulle priorità della comunità. Questo aiuta a prevenire deviazioni improvvise dalle strategie concordate a causa di cambiamenti nelle agende esterne.

Il documento affronta la sfida di gestire una rete di impatto collettivo come se fosse un'organizzazione gerarchica tradizionale. Dopo un processo inclusivo per creare un'agenda comune, un nuovo comitato direttivo potrebbe iniziare a comportarsi come un consiglio tradizionale, credendo di dover stabilire una visione e una direzione dall'alto verso il basso.

8. Gestire una rete come un'organizzazione

Le esperienze pregresse ed il modus operandi di alcuni possono portare a gestire una rete di impatto collettivo come se fosse un'organizzazione gerarchica tradizionale. Dopo un processo inclusivo per creare un'agenda comune, il comitato direttivo potrebbe iniziare a comportarsi come un consiglio tradizionale, credendo di dover stabilire una visione e una direzione dall'alto verso il basso

Invece di condurre una gestione centralizzata, il loro compito è supportare l'allineamento e l'impegno attraverso una rete di attori diversi che partecipano per scelta. I componenti del comitato sono amministratori dell'agenda comune e il loro ruolo è mantenere la direzione, incoraggiare la leadership condivisa e ritenere i partner responsabili verso l'agenda.

Allo stesso modo, il ruolo della spina dorsale non è costruire un'organizzazione, ma facilitare, coordinare, gestire gli impegni, costruire capacità e celebrare i componenti per far avanzare l'agenda comune. Invece di modelli gerarchici, è necessario un approccio di rete che supporti l'allineamento, la leadership condivisa e la responsabilità verso gli obiettivi concordati collettivamente.

9. Tempi insufficienti

I programmi che fissano scadenze irrealistiche per raggiungere i loro risultati si stanno preparando al fallimento e alla perdita di slancio. La maggior parte degli sforzi richiede 5-10 anni per ottenere un cambiamento di popolazione o di sistemi. Solitamente ci vogliono due anni solo per costruire relazioni, l'agenda comune e la coalizione necessaria per iniziare l'attuazione.

Quando si crea un piano di lavoro, può essere utile identificare aree per vittorie rapide, anche se di impatto relativamente piccolo, per dimostrare progressi e mantenere lo slancio. Questo può essere importante per leader politici e finanziatori che vogliono vedere progressi visibili nell'investire nel processo.

Piani di lavoro annuali con obiettivi chiari che contribuiscono ai risultati finali aiutano anche a vedere gli sforzi ed i loro progressi sulle misure di performance attuali e sugli obiettivi a lungo

termine. È fondamentale fissare aspettative realistiche sui tempi necessari, bilanciando vittorie rapide e progressi misurabili verso l'impatto sistemico desiderato.

10. Mancanza di leadership adattiva

Nonostante i partner creino un'agenda comune poi, quando si passa all'implementazione, resistono ai cambiamenti che devono apportare alle loro organizzazioni e ai loro programmi

L'impatto collettivo è un processo di gestione del cambiamento che può richiedere ai partner di:

- Interrompere, avviare o modificare la programmazione;
- Integrare la programmazione con gli ex concorrenti;
- Cedere alcune decisioni organizzative alla collettività;
- Far esaminare i dati di valutazione da colleghi e finanziatori in tempo reale;
- Lavorare contemporaneamente su diverse strategie e tempistiche;
- Gestire nuove dinamiche interpersonali e di squadra.

Per gestire la complessità e il cambiamento, i gruppi hanno bisogno di capacità di leadership adattive. Ciò implica imparare a vedere le sfide da prospettive multiple, affrontare dinamiche interpersonali e di squadra difficili, apprendere e adattarsi continuamente in base ai dati e ai cambiamenti esterni. Include anche la gestione del cambiamento all'interno del proprio team, comunicando chiaramente le ragioni, riconoscendo i compromessi, descrivendo le responsabilità e mostrando empatia per il comfort o lo stress delle persone verso il cambiamento. La leadership adattiva è fondamentale per affrontare con successo la complessità e il cambiamento nei gruppi di lavoro

Le tre lezioni

Lezione 1: Una strategia chiara guida un chiaro impegno

Una strategia chiara consente a tutti i partecipanti di comprendere gli obiettivi, le azioni da intraprendere e le metriche da soddisfare. Spesso, quando manca l'impegno nel collettivo, il problema risiede nella strategia stessa.

Le strategie basate sui risultati tendono ad essere più efficaci, poiché utilizzano misure chiare per indirizzare e guidare il lavoro verso il raggiungimento di obiettivi specifici per determinate popolazioni. Queste strategie dovrebbero includere un'analisi dei dati disaggregati e un'analisi dei fattori di cambiamento a livello di sistema che permettono al problema di persistere.

Al contrario, molti gruppi creano strategie vaghe o insufficienti, che diventano semplici raccolte di attività che non portano necessariamente al risultato finale desiderato e non suscitano fiducia, impegno o allineamento da parte dei partner.

Ad esempio, se l'obiettivo è che tutti i bambini di 3° elementare leggano ad un certo livello, i programmi esistenti continueranno le loro attività senza miglioramenti sostanziali. Ma se l'obiettivo è aumentare di una certa percentuale i bambini (60 o 80%) che leggono ad alto livello in 5 anni, con un focus sui bambini immigrati in scuole specifiche identificate dai dati, allora i partner possono adottare strategie mirate per allinearsi e raggiungere l'obiettivo.

Buone strategie richiedono che le organizzazioni si concentrino, si allineino e siano responsabili dei loro contributi, mentre cattive strategie allineano semplicemente il lavoro intorno ai programmi esistenti, misurando le attività anziché i risultati.

Dopo aver definito strategie chiare, il comitato direttivo e i gruppi di lavoro devono adottare piani di lavoro dettagliati che indichino chi deve svolgere quali compiti e quando, per far avanzare le strategie. Il personale di coordinamento deve quindi monitorare costantemente e gestire gli impegni dei partner.

Lezione 2: La forma segue la funzione

Gli sforzi di impatto collettivo possono assumere diverse forme e dimensioni, a seconda dell'obiettivo, del contesto comunitario e dei partner coinvolti. Ad esempio, un modello "dalla culla alla carriera" in un'area urbana potrebbe richiedere sette gruppi di lavoro e uno staff di otto persone, mentre un progetto mirato ai risultati di salute comportamentale in una piccola città potrebbe avere solo due gruppi di lavoro e uno staff ridotto.

Man mano che le iniziative progrediscono, i gruppi tendono ad evolversi nella loro governance e nei gruppi di lavoro per servire al meglio l'agenda comune. Spesso, i partner che creano la strategia iniziale non sono necessariamente quelli che devono governarla o implementarla in seguito. Questo implica la necessità di "lasciar andare" alcune persone, poiché troppe iniziative cercano di adattare il lavoro ai partner esistenti anziché selezionare i partner più adatti per il lavoro da svolgere.

Inoltre, l'enfasi sulla leadership intersettoriale si traduce spesso in comitati direttivi composti da leader scelti in base ai loro titoli piuttosto che per la loro esperienza o impegno verso i risultati e la comunità che l'iniziativa mira a servire. La leadership intersettoriale dovrebbe essere un mezzo, non un fine. I partner dovrebbero concentrarsi sulla centralità dei gruppi svantaggiati nella pratica dell'impatto collettivo e perseguire un mix di leader la cui influenza e credibilità possano allinearsi con l'ecosistema variegato di partner necessari per spostare i risultati.

Lezione 3: La cultura mangia strategia per colazione

Far collaborare bene individui, gruppi e sistemi diversi è davvero difficile. Nonostante le buone intenzioni, spesso emergono disfunzioni dovute a obiettivi poco chiari, egoismi, leadership dall'alto

verso il basso, interessi in competizione, mancanza di azioni concrete, sfiducia, diversità insufficiente, mancanza di voce della comunità e scarso seguito o responsabilità.

Per costruire una cultura che previene queste condizioni, è fondamentale stabilire accordi chiari su ruoli, responsabilità, processo decisionale e valori condivisi. I valori non dovrebbero essere semplici dichiarazioni vaghe e ispiratrici, ma definire aspettative e comportamenti specifici a cui il personale e i partner saranno ritenuti responsabili. Ad esempio, invece di definire la diversità come "le nostre differenze sono una risorsa", una definizione più chiara potrebbe essere: "Il nostro lavoro mirerà sempre a correggere piuttosto che rafforzare o esacerbare le diversità storiche nei risultati e nella rappresentazione".

I valori condivisi dovrebbero guidare costantemente le decisioni e la responsabilità per il comportamento all'interno del gruppo, idealmente stampati su ogni ordine del giorno delle riunioni.

Anche l'attività della spina dorsale e le modalità di facilitazione degli incontri supportano una forte cultura collaborativa. Le riunioni dovrebbero essere organizzate attorno all'interazione e all'azione, evitando di soffocare l'impegno con lunghi rapporti o favorendo gli estroversi e coloro che hanno potere posizionale. Incontri efficaci promuovono le relazioni, la risoluzione dei problemi, l'apprendimento e il miglioramento continui e l'allineamento delle azioni dei partner. Ogni riunione dovrebbe concludersi con chiari impegni di azione che il personale della spina dorsale segue specificamente con i partner nella riunione successiva.

Accordi, valori e processi chiari creano una cultura che supporti la leadership e l'azione collaborative, essenziali per il successo degli sforzi di impatto collettivo. Nonostante questi sforzi abbiano cambiato il modo in cui molte comunità lavorano per risolvere problemi sociali complessi, l'autore ha visto più promesse che progressi reali in termini di raggiungimento del cambiamento a livello di popolazione e di sistema. Applicare queste lezioni ed evitare o correggere le sfide identificate può aiutare a posizionare gli sforzi per un maggiore successo.

In sintesi, costruire una cultura collaborativa forte, basata su accordi chiari, valori condivisi e processi decisionali inclusivi, è cruciale per superare le disfunzioni che spesso ostacolano il lavoro collettivo e raggiungere un reale impatto a livello di popolazione e di sistema.