

**DAVID SIBBET**



# RIUNIONI VISUALI

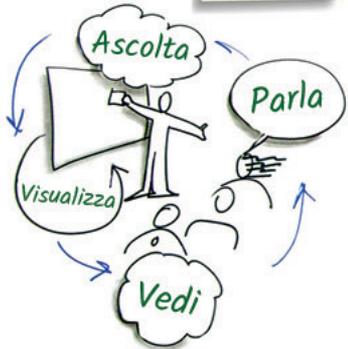
Qui c'è quello che stiamo creando!



**AGISCI**

Vedo quello che intendi!

**IMPEGNATI**



COME I DISEGNI, I FOGLIETTI ADESIVI E LA MAPPATURA DELLE IDEE POSSONO TRASFORMARE LA PRODUTTIVITÀ DI UN GRUPPO

**PENSA**



Contesto

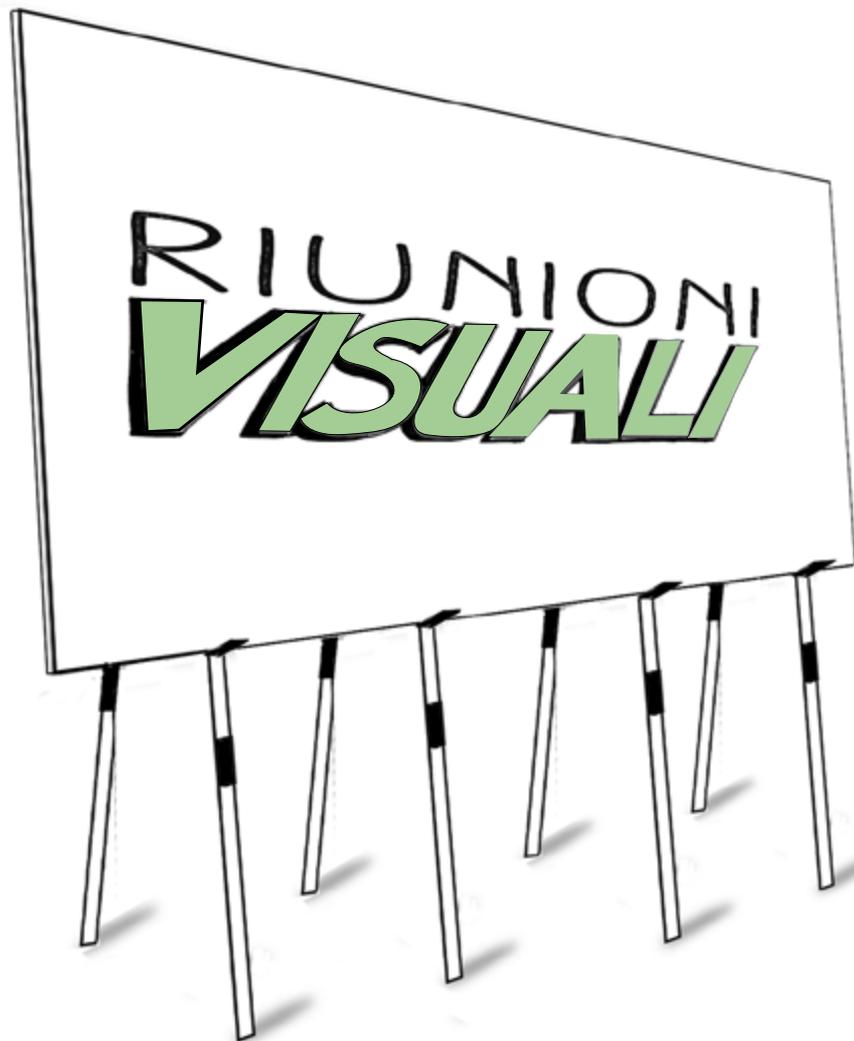


Azione



Vision





*Proviamoci, qualcuno  
ha lasciato lì i pennarelli*





Qui c'è quello che stiamo creando!



AGISCI



# RIUNIONI VISUALI

COME I DISEGNI, I FOGLIETTI ADESIVI E LA MAPPATURA DELLE IDEE POSSONO TRASFORMARE LA PRODUTTIVITÀ DI UN GRUPPO

IMPEGNATI



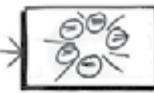
PENSA



Contesto



Azione



Vision



**Titolo originale:** *Visual Meetings*  
ISBN: 978-0-470-60178-5  
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (USA).  
Published simultaneously in Canada.  
Copyright © 2010 by The Grove Consultants International. All rights reserved.

**Edizione italiana:**

*Riunioni visuali*

**Traduzione di:** Virginio B. Sala

**Editing tecnico a cura di:** Beople - Matteo Fusco e Michela Spagnolo - [www.beople.it](http://www.beople.it)

**Collana:**  **MODELLI  
DI BUSINESS**

**Publisher:** Marco Aleotti

© 2018 Edizioni Lswr\* – Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-639-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.*

*Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).*

*La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.*

*L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.*

*Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.*

**EDIZIONI  
LSWR**

Via G. Spadolini, 7  
20141 Milano (MI)  
Tel. 02 881841  
[www.edizionilswr.it](http://www.edizionilswr.it)

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di giugno 2018 presso "Rotolito" S.p.A., Seggiano di Pioltello (MI) Italy

(\* ) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

*Per i miei figli e i miei nipoti, i figli e le figlie  
dei membri del nostro team a The Grove,  
tutti i ragazzi a cui mia moglie Susan, poetessa,  
insegna e tutti gli altri giovani che porteranno  
la civiltà alla prossima parte del suo viaggio.*



# Sommario

## Introduzione

*Il potere delle riunioni visuali*

xi

## I: Provate solo a immaginare...

*Se le riunioni fossero davvero divertenti E produttive?*

I

1. **La visualizzazione vale 80 punti di QI** / Sfruttare energia, intelligenza e creatività 3
2. **Tutti conoscono il linguaggio grafico** / È il gesto con una matita 19
3. **Quattro modi facili per iniziare** / Visualizzazione personale, tovaglioli, modelli grafici e far disegnare gli altri 37



## II: Coinvolgere gruppi e costruire rapporti

*Perché l'ascolto visuale è così stimolante (e facile!)*

51

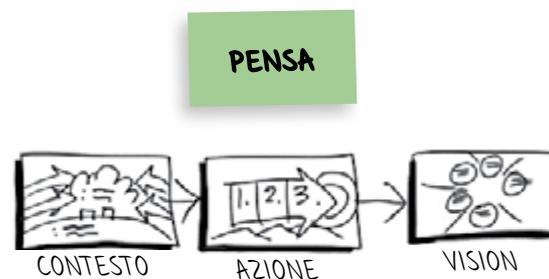
4. **Coinvolgere le persone** / Usare le immagini per interagire 53
5. **Presentazioni senza PowerPoint** / Disegni semplici e modelli grafici 69
6. **Consulenza e vendita con la grafica** / Disegnare gli interessi dei clienti 81
7. **Le mani sulle informazioni** / Foglietti adesivi e votazioni a punti 89
8. **Usare immagini e interazione** / Collage e carte illustrate 97



### III: Grafica per il pensiero visuale

Mappare idee e trovare schemi fondamentali

- 9. Group Graphics / Sette modi per scrivere sulla parete 109
- 10. Problem solving / Uscire dalle sabbie mobili e trovare prospettive diverse 133
- 11. Storyboarding e mappe di idee / Come lavorano innovatori e designer 147
- 12. Pianificazione visuale / Usare template grafici per vedere il quadro generale 157
- 13. Riunioni multiple ed escursioni visuali / Dare un senso alle cose  
nello spazio e nel tempo 173
- 14. Cattura digitale / Dare continuità alle riunioni con la documentazione visuale 183
- 15. Visualizzazione a distanza / Usare i tablet nelle riunioni via Web 189



### IV: Grafica per attivare i piani

Oggetti visivi per team, progetti e risultati

- 16. Supportare le prestazioni del team / Visualizzare obiettivi, ruoli e piani d'azione 197
- 17. Riunioni decisionali / Raggiungere accordi e ottenere un impegno 205
- 18. Riunioni di project management / Mappare i processi con le immagini 209
- 19. Facilitare innovazione e cambiamento / Giocare con i prototipi 215
- 20. Training e workshop / Sfruttare l'action learning 223



---

## V: Vedere che tutto torna

*Strumenti per persone seriamente appassionate* 229

21. Il cammino verso la competenza visuale / *Imparare dai gruppi che guidate* 231

22. Il futuro è visibile da adesso / *Semi di una vera rivoluzione nelle riunioni* 237

23. Risorse e reti / *Organizzazioni e siti web, bibliografia* 247

## Indice analitico

255

---





# Introduzione

## Il potere delle riunioni visuali

Vorreste un modo migliore per gestire tutte le riunioni che fate? Vorreste non solo essere molto produttivi, ma anche divertirvi? La vostra organizzazione fa pressione sulle persone perché siano più innovative? Queste sono alcune delle sfide che chi conduce riunioni deve affrontare nel mondo del lavoro. Da qui è nata la pratica delle riunioni visuali, ed è nato il mio desiderio di condividere oltre quaranta anni di attività nella conduzione di riunioni davvero grandi in tutto il mondo.

Ma non è l'unico motivo per cui ho deciso di scrivere questo libro. Mi preoccupa vedere le persone più polarizzate e scollegate, il discorso civile nelle democrazie degradarsi, conflitto e autoritarismo diventare alternative tentatrici. Mi preoccupano anche le pressioni esercitate al lavoro e a scuola. Rispondere alla complessità e alla scala dei cambiamenti, nell'economia e nell'ambiente, comincia a mettere alla corda le nostre capacità. Gestire organizzazioni "lean", con scarso o nessun budget per i viaggi e sempre meno tempo per il dialogo e la partecipazione, ostacola la qualità delle comunicazioni. Penso che quelle che chiamo riunioni visuali siano una risposta diretta, come vedrete andando avanti.

### **Che cos'è il linguaggio visuale e che cosa sono le riunioni visuali?**

Prima di procedere, è importante che spieghi che cosa intendo per riunioni visuali. Per decenni ho partecipato a una crescita creativa dei modi di comunicare, partita dalla Silicon Valley e più in generale dalla Bay Area di San Francisco in California, che ora si sta diffondendo in tutto il mondo. Noi professionisti visuali siamo stati ispirati dal modo di lavorare di architetti e designer e ora, con i social media, da come si organizzano i sistemi naturali. Quanti fra noi supportano tutti questi sviluppi nelle organizzazioni sono stati impegnati a inventare nuovi modi di lavorare insieme. Sappiamo che le persone possono fare molto di più collaborando e lavorando insieme che non da sole. Strumenti e metodi migliori, anche se non bastano senza intenzione e motivazione, offrono la speranza di modi per affrontare livelli crescenti di dinamismo e cambiamento. Parlerò di molti di questi modi, nel corso del libro. Vedrete che molti sono semplicissimi ma potenti.



*Noi professionisti visuali  
siamo stati ispirati  
dal modo di lavorare  
di architetti e designer e ora,  
con i social media,  
da come si organizzano  
i sistemi naturali.*



### **Possiamo contribuire a essere più intelligenti come gruppi?**

Alan Briskin, figura di spicco della Collective Wisdom Initiative del Fetzer Institute e autore di un libro dallo stesso titolo, ha sostenuto che ciò che mina la nostra capacità di lavorare insieme e di essere aperti alle nostre differenze è scoprire di non essere più in grado di gestire la complessità di quel che ci sta di fronte. Davanti alla confusione, le persone al lavoro e nelle riunioni si rifugiano in spiegazioni semplicistiche e posizioni intolleranti di non ascolto.

Mostrare come il linguaggio visuale e l'ascolto visuale possano essere una risposta ottimista a questi tipi di problemi è una motivazione fondamentale di questo libro. Come vedremo, la visualizzazione è un modo potente per risolvere nei gruppi le confusioni che nascono da modelli mentali inadeguati o in conflitto. Questo è determinante, quando quei modelli chiamano in causa le nostre idee di come svolgere il lavoro, di come i team cooperano, di come prendiamo decisioni, di come ci organizziamo e di come apprendiamo. Nelle riunioni si passa molto tempo ad appianare queste differenze. Come spero vi renderete conto, gran parte della nostra comprensione dei sistemi e di come funzionano le cose è rappresentata da immagini, storie e metafore animate dalla nostra esperienza. Aggiornare i vostri modi di pensare richiederà acquisire coscienza di tutti i modi in cui rappresentiamo ciò che pensiamo del mondo a noi stessi e agli altri. Le riunioni visuali hanno proprietà produttive fuori dal comune sotto questo aspetto, fornendo sia un modo sicuro per diventare consapevoli delle nostre metafore, sia modi creativi per co-crearne di nuove.

### **Strumenti potenti per riunioni efficaci**

Per molti le riunioni sono un male necessario e spesso meritano la loro cattiva reputazione, ma è possibile avere riunioni non solo efficaci, ma anche tali da dare risultati straordinari. Esistono strumenti accessibili e molto potenti: parlarvi di quelli che hanno a che fare con la visualizzazione è un obiettivo primario di questo libro.

**Capacità naturale di comunicare visualmente** Il più potente di questi strumenti è la vostra capacità naturale di disegnare. Che ci crediate o meno, questa capacità è insita nel vostro corpo. Il tipo di disegno di cui parlo è quello che facciamo quando gesticoliamo: movimenti semplici, espressivi. Riuscite a pensare di parlare senza gesticolare? È così naturale che si gesticola anche al telefono! In effetti, i gesti e il “dipingere nell’aria” si sviluppano nei bambini prima del linguaggio. In questo libro scoprirete quanto sia facile tradurre questo modo naturale di comunicare sulla carta, e magari su un tablet. Tutto quello che serve è imparare qualche trucco su come tenere in mano un pennarello e tirare delle linee. Ora che i media digitali sono così flessibili con i materiali visuali, proprio non esiste ostacolo a tornare a questa forma di comunicazione collaudata ed efficace.

**Foglietti adesivi e altri media interattivi** Il secondo gruppo di strumenti potenti sono i media interattivi. Sono rappresentati nel titolo di questo libro da “foglietti adesivi”, invenzione della 3M che oggi sono forniti da molti produttori in una vasta gamma di colori, forme e dimensioni. I foglietti adesivi sono cugini delle carte illustrate, del software per le mappe mentali e di altri media che si possono spostare a piacere come piccoli blocchi. Lavorare con piccoli pezzi di informazione combinabili e ricombinabili è ciò che fanno i progettisti di film e video con piccoli schizzi, creando storyboard. È possibile lavorare così in molti tipi di riunioni con finalità molto diverse. Gli esseri umani amano interagire, e mettere le mani proprio sulle informazioni è una via diretta per una forte partecipazione.

**Mappe di idee** Chiamo “mappe di idee” un terzo insieme di strumenti. Intendo con questo l’uso di metafore visuali incorporate in template grafici e fogli di lavoro che consentono ai gruppi di pensare visualmente. Gli inventori hanno sempre giocato con diagrammi e disegni nei loro diari, e ingegneri e designer lavorano su lavagne a fogli mobili e tablet. Ma non c’è bisogno di essere ingegneri o designer per beneficiare del potere delle mappe di idee, un metodo flessibile che va dal lavoro sulla carta bianca a template e software grafici strutturati che aiutano i gruppi a visualizzare ciò che pensano e pianificano.

*PROVIAMO A CREARNE  
UNO DA SOLI!*



POTETE CONTARE SU QUESTE COSE  
SIN DALL'INIZIO



## I poteri delle riunioni visuali

La mia fiducia in questo modo di lavorare ha le sue radici in tre fenomeni che ho sperimentato sin da quando ho iniziato a prendere in mano i pennarelli e a facilitare visualmente i gruppi.

1. **Partecipazione:** Nelle riunioni il coinvolgimento esplode quando le persone sono ascoltate e vengono riconosciute registrando ciò che dicono in modo grafico e interattivo.
2. **Pensare per grandi immagini:** I gruppi diventano più intelligenti quando possono pensare in grandi formati di immagini che permettono confronto, identificazione di schemi e mappe di idee.
3. **Memoria di gruppo:** Creare media memorabili rafforza molto la memoria del gruppo e il supporto all'attivazione, fondamento della produttività di gruppo.

Poiché questi sono alcuni dei motivi per cui la visualizzazione ha radici profonde nelle comunità del design, potreste chiedervi perché ci sia una rivoluzione della visualizzazione oggi nel mondo del business. Penso che i motivi siano diversi e uno sono gli strumenti stessi. Negli ultimi decenni si sono spese molte energie nell'apprendere i nuovi strumenti informatici, che a lungo sono stati molto impacciati con il materiale visuale. Ora però non lo sono più. È iniziata una serie di passi avanti quando desktop e personal computer hanno reso facile la produzione grafica. Sono disponibili strumenti (programmi di disegno e di impaginazione, grafici nei fogli di calcolo, software di presentazione) per tutti, non solo per i designer.

Le stampanti laser hanno dato a tutti questi strumenti output di alta qualità, ora anche a colori. Le fotocamere digitali hanno reso possibile catturare e condividere elettronicamente grafici fatti a mano e materiali visuali. Tablet di grande flessibilità e addirittura grandi schermi touch ora consentono l'interazione manuale con le immagini. L'iPad è solo la punta della rivoluzione della visualizzazione sul fronte degli strumenti.

## **Rispondere ai fattori del cambiamento**

Un secondo motivo dell'aumento di interesse per le riunioni visuali è il bisogno crescente, in molti casi la domanda di riunioni più interessanti e produttive. Ho elencato i fattori del cambiamento che incontro con i miei clienti. Guardate l'elenco a destra e segnate quelli che state sperimentando.

Nello scrivere il libro ho dato per scontato che molte delle persone che affrontano queste pressioni non siano facilitatori di professione, ma debbano comunque gestire riunioni efficaci. Magari siete un team leader o un manager di prima linea che desidera buone riunioni di staff e di progetto, o magari fate parte di un ufficio risorse umane o siete formatori responsabili dello sviluppo delle persone. Ho pensato agli agenti di vendita che devono vendere soluzioni e creare relazioni durature e hanno molte riunioni, piccole e grandi, in rapporto al processo di vendita. Ho pensato ai manager funzionali responsabili di budget, allineamento e qualità. Ho pensato anche a quanti, nella pubblica amministrazione e nelle organizzazioni non profit lavorano per rispondere ai bisogni sociali e ai problemi delle comunità. Penso che anche gli insegnanti dovrebbero poter usare i metodi che descrivo. Se pensate a quanto tempo e quanta fatica sono legati alle riunioni, vi renderete conto di quanto valore può derivare dal renderle più efficienti. Se potete attingere all'innovazione e alla creatività di tutti allo stesso tempo, vi assicuro che sarete percepiti come dei veri vincenti nella vostra organizzazione.

## **Il potere del linguaggio visuale**

Quello dell'apprendimento di strumenti efficaci e della loro applicazione alle riunioni visuali è un filo rosso che percorre tutto il libro. L'altro riguarda il linguaggio visuale e l'impatto che ha sul cervello quando si comincia a pensare e lavorare in questo modo. Negli ultimi decenni io e una rete sempre più ampia di operatori visuali abbiamo esplorato il lato "wetware" del linguaggio visuale, cioè come lavora con cognizione e pensiero, nel cervello dei partecipanti alle riunioni e nella nostra vita come operatori.

## **FATTORI DEL CAMBIAMENTO**

- Tutti devono lavorare più leggeri e veloci.
- Molti team e molte organizzazioni devono lavorare superando funzioni, distanze geografiche e confini culturali e non possono incontrarsi faccia a faccia.
- La quantità di informazioni è cresciuta ed è più difficile ricavarne un senso.
- La pressione per avere risultati rende di importanza fondamentale l'allineamento e il sostegno all'attivazione delle riunioni.
- Molti problemi sono a livello di sistema e questo impone che i gruppi siano in grado di pensare al quadro generale per tempi più lunghi.
- La rapidità del cambiamento richiede a tutti un aggiornamento frequente dei modelli mentali di come le cose funzionano.
- Attrarre e trattenere buoni collaboratori è sempre più una sfida cruciale, specialmente con il pensionamento dei baby boomer.
- La crescita di complessità e velocità degli eventi rafforza l'impazienza e la resistenza ad accettare differenze e cambiamento.

## **Le riunioni visuali sono per:**

*team leader  
HR generalist  
manager di linea  
agenti di vendita  
consulenti  
insegnanti  
formatori  
volontari  
leader di club  
professionisti  
e chiunque  
altro ami  
essere creativo  
con i gruppi*

Abbiamo usato grandi fogli di carta e pennarelli per gran parte di questa esplorazione, aspettando che le comunità di tecnici e ricercatori se ne accorgessero. Finalmente è successo. Quanti fanno ricerca su apprendimento e intelligenza cognitiva ora sanno che gli esseri umani elaborano le informazioni in modo molto diverso e che il pensiero visuale occupa una parte importante in quel che facciamo. Sembra che il nostro cervello si sia in gran parte evoluto per elaborare informazioni visuali: qualcuno sostiene che vi sia coinvolto fino all'80% di tutti i nostri neuroni.

Bob Horn, un buon amico che ha seguito il fenomeno, negli anni Novanta scrisse un libro dal titolo *Visual Language*. Vi descrive il linguaggio visuale come “integrazione stretta di testo e grafica”. È uno sviluppo relativamente recente, osserva. Storicamente il testo gestiva le parole e le illustrazioni le immagini. Ma l'infografica, le mappe e i tipi di murali che creiamo noi professionisti visuali sono di un ordine diverso. L'integrazione è sempre più frequente nei lavori multimediali in Internet, nei giochi, nella pubblicità. Il linguaggio visuale affronta direttamente i problemi di sinergia e integrazione di ciò che conosciamo attraverso testo e grafica, portando il pensiero a un livello del tutto nuovo.

### **La visualizzazione affronta problemi importanti**

Esistono proprietà del lavorare con le immagini e le metafore grafiche che, in base alla mia esperienza, affrontano direttamente vari problemi importanti legati alla nostra consapevolezza e al nostro pensiero:

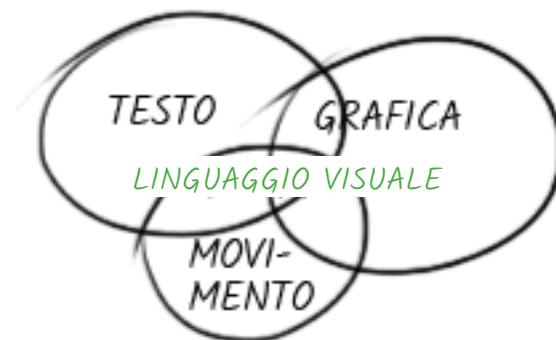
- La registrazione visuale in una riunione segnala immediatamente che qualcuno è stato ascoltato e come è stato ascoltato, in modi impossibili con la sola comunicazione verbale.
- Lavorare visualmente è profondamente integrativo: combina i modi di operare visuale (cervello destro) e verbale (cervello sinistro) con interazione e movimento fisico.
- Le visualizzazioni grafiche possono contenere informazioni contraddittorie sullo stesso foglio di carta, ammorbidendo il pensiero aut/aut che invece il linguaggio verbale rafforza.

- Lavorare con metafore grafiche consente alle persone di parlare direttamente di come danno un senso alle cose.
- Lavorare con immagini visuali attinge ai regni fantastici delle persone, rendendo accessibile la materia di cui sono fatti speranze e sogni, intenzioni e visioni.
- Disporre informazioni su pagine di diario o display a parete significa trattare non solo singole parole e simboli, ma anche la loro interconnessione e organizzazione complessiva.
- Tradurre dalla parola verbale alla rappresentazione visuale costringe tutti a prendere consapevolezza degli schemi in entrambe.

Con la quantità crescente di media visuali che tutti oggi consumiamo e dato quanto le interazioni con schermi, libri, riviste e film sono mediate da rappresentazioni visive, è strano che si debba difendere l'idea che le riunioni visuali sono più efficaci. Ma, per quanti media consumiamo, stiamo solo cominciando a capire come usarli interattivamente, come facciamo con il linguaggio verbale. Spero che questo libro aumenti la vostra consapevolezza delle opportunità insite in questo nuovo sviluppo.

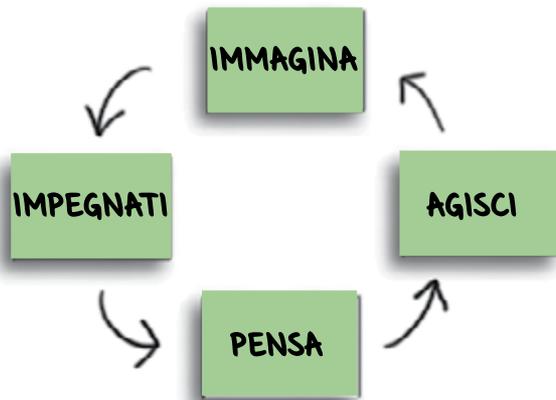
### **Organizzazione del libro**

La scintilla da cui è nato questo libro è venuta da un redattore della Wiley & Sons, Richard Narramore, che mi ha cercato e mi ha chiesto se potessi scrivere un libro sul pensiero visuale per i gruppi. Il libro di Dan Roam, *Back of the Napkin*, promuoveva l'uso di rappresentazioni visive semplici per il problem solving e la strategia; *Slideology* di Nancy Duarte illustrava come usare il software di presentazione in modi efficaci. Ma non c'era un libro per i team e le riunioni. Richard sapeva che io e la mia società, The Grove Consultants International, eravamo stati pionieri della facilitazione grafica e del pensiero visuale per i gruppi dalla metà degli anni Settanta. In effetti, siamo stati fondamentali nel creare un campo di pratica per questo lavoro. Molti colleghi e molte persone che abbiamo formato hanno costituito società che facilitano riunioni visuali.



*Il linguaggio visuale sta emergendo, come qualsiasi altro linguaggio, grazie a persone che lo creano e lo parlano... nasce dal bisogno delle persone in tutto il mondo, di trattare con idee complesse difficili da esprimere con il solo testo.*

*Bob Horn  
Visual Language*



## PROCESSO DI APPRENDIMENTO DI GRUPPO

Questo modello verrà spiegato più in dettaglio nel Capitolo I. Rispecchia uno schema profondamente radicato del modo in cui una persona o un gruppo apprendono ciò che devono fare.

Negli anni ho scritto molti libri per operatori professionali su questo argomento. Richard voleva sapere se ero disposto a condividere questo modo di lavorare con un pubblico molto più ampio. Ho accettato l'invito perché, ora più che mai, penso che il mondo del lavoro abbia bisogno di innovazione e rinnovamento per affrontare le enormi sfide che tutti abbiamo di fronte.

### **Parte I: Provate a immaginare!**

Questo libro presenta le idee e le pratiche fondamentali delle riunioni visuali seguendo una progressione che rispecchia il modo in cui le persone procedono effettivamente dalle idee all'azione. Si rispecchia nel piccolo diagramma in copertina: è la progressione da IMMAGINARE a IMPEGNARSI, PENSARE e ATTIVARE. Le sezioni del libro corrispondono a questa progressione, con un'ultima che mette insieme il tutto.

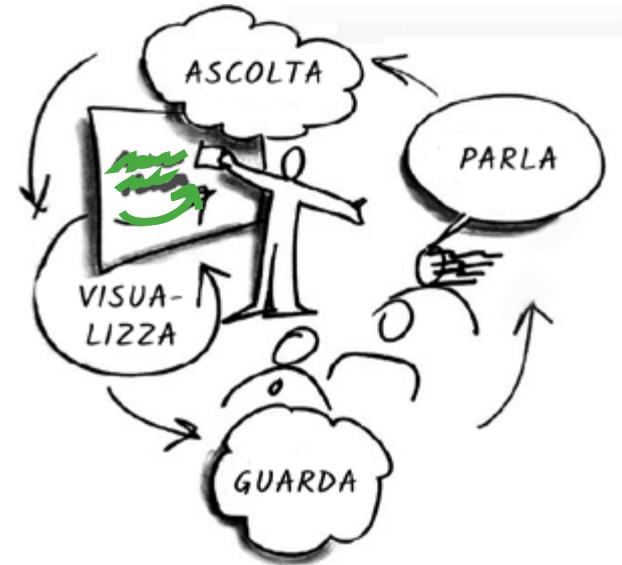
Per ottenere il massimo dal libro sarà utile iniziare con la vostra immaginazione e una panoramica di quello che potreste ottenere iniziando a facilitare riunioni visuali. Sosterrò che il punto di vista colora tutto quello che si apprende e si percepisce. L'apprendimento inizia con la scintilla della motivazione. La Parte I vi aiuterà a immaginare che cosa potreste fare. Si apre raccontando come la Apple e altri hanno usato la visualizzazione nelle riunioni. Riprende la mia esperienza e quella di The Grove nell'insegnare alle persone ad accedere alla loro abilità innata di tracciare i semplici disegni usati per supportare l'ascolto visuale. Se sarete convinti dalla mia argomentazione che tutti già conoscono il linguaggio grafico, gran parte del resto del libro sarà come aprire un cesto di regali. Molti confondono la grafica con il disegno realistico e decidono di non saper disegnare bene e che non useranno il disegno per la comunicazione. La grafica per le riunioni visuali è tutt'altra cosa e si basa su immagini semplici che tutti possono produrre con qualche suggerimento. Abbiamo formato migliaia di persone e lo sappiamo per certo. Vi mostrerò alcuni modi semplici per iniziare prendendo appunti e lavorando con piccoli gruppi.

## Parte II: Coinvolgere gruppi e creare rapporti

Non appena potete immaginare la possibilità di riunioni visuali, il passo successivo per voi e i vostri gruppi è immergervi in questo campo. Il coinvolgimento sta tutto nella partecipazione. Con un libro, questo significa fare qualcuno degli esercizi suggeriti nei riquadri laterali con il titolo su fondo in colore. Con i gruppi significa imparare a invitare alla partecipazione lungo tutto il percorso. Non credo che le persone siano cervelli aperti e ricettivi come canestri da basket in cui potete lanciare le vostre comunicazioni ben progettate. Le persone sono piene di proprie idee e di interessi, e sono riluttanti a cambiare. Perciò l'arte del coinvolgimento comincia con l'ascoltare e stabilire una connessione e un rapporto. Il modo in cui lo si fa con la visualizzazione interattiva è davvero notevole. Su questo si concentra la Parte II: in questa sezione esamineremo da vicino il prendere appunti interattivi e i media che potete usare subito, come i foglietti adesivi. Vi spiegherò anche quanto sia splendido questo modo di lavorare per costruire un rapporto in una situazione di vendita.

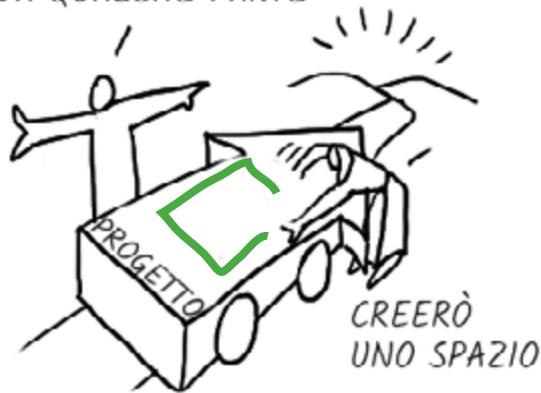
## Parte III: Grafica per il pensiero visuale

Raggiunto il coinvolgimento, voi e i vostri gruppi vorrete lavorare per dare un senso alle cose e trovare schemi rilevanti di conoscenza in tutte le informazioni che generate. La Parte III descrive in quali situazioni lavorare visualmente possa dare sostegno a far fare veri passi avanti nell'insight e nella comprensione. Sostengo che per pensare a qualcosa che abbia molte parti connesse le une alle altre bisogna visualizzarlo in qualche forma, per comprendere lo schema più ampio: qualcuno lo chiama "pensiero sistemico". Peter Senge sostiene che questa è la quinta disciplina di una vera organizzazione che apprende e a questa competenza ha dedicato il suo libro sulle organizzazioni che apprendono (si intitola appunto *The Fifth Discipline*). Pianificazione, mappe mentali, progettazione e formazione beneficiano tutte dal fatto che i gruppi comprendano grandi immagini (grandi per il formato ma anche perché sono quadri generali o di più ampia portata). Vi mostrerò come



*La visualizzazione interattiva è davvero notevole per il modo in cui coinvolge le persone che vedono disegnate le loro idee mentre parlano.*

SALIAMO SU QUESTO E ANDIAMO  
DA QUALCHE PARTE



ottenere questi effetti anche se non siete facilitatori di professione. Dovrete usare alcuni strumenti, ma sono ampiamente disponibili. Scoprirete anche che la potenza reale, in questa fase di qualsiasi processo, sta nel fare in modo che i vostri gruppi co-creino la propria comprensione delle cose. L'atto di creare mappe e diagrammi è già in sé una forma di pensiero, e non è tanto importante la qualità delle rappresentazioni visuali quanto il processo di costruzione. Queste pratiche corrispondono anche ai risultati di nuove ricerche: le persone sono molto più inclini ad accettare e implementare idee provenienti dal loro gruppo che quelle imposte dall'esterno, anche se avanzate da esperti.

#### **Parte IV: Grafica per mettere in atto i piani**

Il passaggio dalle idee all'azione è determinante per poter ottenere risultati dalle riunioni. La Parte IV vi mostrerà come usare le riunioni visuali per lanciare team, prendere decisioni, tenere traccia dell'andamento dei progetti e orientarlo, e guidare processi di cambiamento. Esistono molti strumenti di facile apprendimento che fanno una grande differenza in tutto il normale lavoro che dovete svolgere. Troviamo che l'azione di creare roadmap, Storymaps® di The Grove, prototipi e altre visualizzazioni che mostrano chi farà che cosa e quando, consente effettivamente ai gruppi di fare dei test delle azioni. Visualizzare e condividere piani d'azione diventa un passo nel processo fondamentale che porta dal pensiero all'azione.

#### **Parte V: Vedere che tutto torna**

Nella sezione finale affronteremo direttamente i sentieri ben battuti che portano alla competenza per gli operatori visuali. Esporrò alcune delle mie idee attuali su dove porta tutto questo, nel contesto dei media digitali e di Internet. Il libro si conclude con una panoramica delle risorse citate nel testo, per chi voglia saperne di più. Vi trovate anche un elenco ragionato di alcuni dei siti web ricchi di ulteriori informazioni e idee.

## La mia speranza e il mio sogno

Mi sono divertito così tanto, e ho avuto così tanto successo nel condurre riunioni visuali nel corso degli anni, da sperare e sognare che le persone possano rivendicare un po' di questo modo di comunicare, naturale e universale. Sono stato colpito negli anni da quanto siano affascinante le persone da immagini disegnate a mano, anche molto semplici, indipendentemente dall'età e dalla cultura. Alcune culture hanno incorporato il pensiero visuale nella loro stessa lingua: i caratteri usati nel cinese, nel giapponese, nel coreano e in molte altre lingue asiatiche sono nati come piccole immagini create perché le persone potessero comunicare superando le barriere dei diversi dialetti parlati. In qualche modo The Grove e la sua rete di operatori visuali hanno ricreato una forma moderna di kanji per il lavoro organizzativo ma, a differenza del kanji, il linguaggio grafico, del tipo descritto in questo libro, è un'integrazione volontaria di testo e immagine. Nel mondo odierno parole e immagini coesistono nello stesso sistema di riferimento visuale, che siano grafici, visualizzazioni con foglietti adesivi o mappe di idee. Questo è uno sviluppo ampiamente sostenuto e amplificato dalla comunicazione multimediale che tutti stiamo imparando ad apprezzare.

Il mio sogno è che, leggendo questo libro, possiate vedere oltre le tecnologie i metodi semplici e potenti che gli esseri umani possono usare per lavorare visualmente. Per molti è un'esperienza illuminante rendersi conto che creatività e produttività non sono poli opposti, ma partner in un modo di lavorare nuovo e ludico. È anche un'esperienza che ispira ottimismo vedere persone che imparano a cooperare superando le differenze, perché hanno imparato ad ascoltarsi a vicenda, a esplorare insieme il significato delle proprie metafore e arrivano a immagini di successo che operano a un nuovo livello di integrazione e complessità. Se avete mai sentito un po' di rimorso per aver abbandonato la creatività sperimentata da bambini, sarete felici di scoprire che non solo potete rivendicarla, ma può anche aiutarvi ad accedere ad alcuni dei metodi più potenti per le riunioni.



## **Ringraziamenti**

Questo libro non sarebbe stato possibile senza lo stupendo sostegno che ricevo dalla mia compagna di vita, poetessa/insegnante, Susan, e dal team di The Grove Consultants International. Grazie alla mia assistente Megan Hinchliffe per aver gestito le interferenze, poiché ho scritto questo libro mentre lavoravo; ai designer Bobby Pardini e Tiffany Forner per aver influenzato profondamente la mia estetica; ai miei colleghi consulenti Laurie Durnell e Tomi Nagai-Rothe, esperti professionisti visuali, per essere stati alfieri dell'accessibilità e delle buone pratiche; al nostro team di assistenza ai clienti, Noel Snow e Andrew Underwood, per i feedback dei clienti su quello che funziona; a Eddie Palmer per le sue riflessioni sulla tecnologia; a Donna Lafayette perché sa che cosa funziona nella formazione, e a Thom Sibbet per essere stato mio partner nel creare una vera impresa editoriale e di servizi.

Non sarei mai entrato in questo campo se non avessi avuto come mentore Michael Doyle, cofondatore della Interaction Associates, e non fossi stato motivato da Geoff Ball e Fred Lakin, due co-creatori della Group Graphics® negli anni Settanta, che hanno visto arrivare la rivoluzione della visualizzazione. Agli inizi, due ex colleghi che hanno sostenuto la trasferibilità di questi approcci sono stati Jennifer Hammond Landau e Howell Thomas. In quei primi tempi avevamo anche un gruppo di Image Exchange che andava a scoprire tutte le strategie di visualizzazione che venivano sviluppate sulla West Coast. Ne facevano parte David Reardon, Lanier Graham, Carol Sanford, Geoff Ball, Sandra Florstedt, Sherrin Bennett e Ed Beyeler. Un grazie speciale a Geoff e Sandra per aver tenuto il primo Group Graphics Workshop pubblico con me nel 1980, a Sandra per avermi fatto conoscere la Organization Development Network, e a Lanier per aver alimentato il mio interesse per i diari visuali.

Nel corso degli anni Ottanta e Novanta il lavoro di The Grove si è ampliato, e così è stato per il nostro team di consulenti. Suzanne Otter, Joan McIntosh, Diana Arsenian, Christina Merkley, Deirdre

Crowley e Kayla Kirsch hanno lavorato con me per anni e poi hanno sviluppato proprie attività professionali fiorenti, in molti casi continuando a lavorare con noi come associate. Erano un gruppo molto talentuoso e mi hanno insegnato molto. Sono molto grato ai miei colleghi consulenti di strategia: Ed Claassen per averci incoraggiato a sviluppare le Graphic Guides per quelli che non disegnano bene, Rob Eskridge per avermi insegnato la pianificazione strategica e David Cawood, Mary O'Hara Devereaux e Meryem Le Saget per le applicazioni interculturali. Sono grato inoltre agli associati di The Grove, perché sono stati una vera comunità di pratica a stretto contatto, in particolare Tom Benthin, Steven Wright, Bill Bancroft, Konrad Knell, Maketa Wilborn, Cheryl Nigro, Sue Nenneman, Karen Stratvert, Eliska Meyers, Teri Kent, Emily Shepard, Scott Wheeler e Sunni Brown. Un grazie speciale a Kara Nichols, recente direttrice marketing di The Grove, per avermi aiutato ad abbracciare più attivamente la leadership di pensiero di The Grove in questo campo.

Molto di quello che so sui risultati che si possono ottenere con le riunioni visuali viene dai miei clienti, che spesso sono diventati colleghi co-creativi. Le esperienze della creazione della Apple University negli anni Ottanta; del lavoro al Groupware Users Project con l'Institute for the Future fra gli Ottanta e i Novanta; della guida di un team di consulenza interno alla National Semiconductor nei primi anni Novanta; dell'aver insegnato agli associati della Mars in tutto il mondo come facilitare graficamente, e del lavoro con la Hewlett Packard negli anni Novanta sono state particolarmente formative e meritano una citazione

Ranny Riley, Jim Kouzes e io siamo stati consulenti esterni quando John Scully ha assunto la guida della Apple e ha iniziato a orientare al business la sua cultura indisciplinata. Noi e Dorothy Largay e Sue Cook, i manager HR con cui abbiamo lavorato a più stretto contatto, abbiamo co-creato la Apple Leadership Experience e sperimentato tutti i tipi di metodi di visualizzazione. Lì ho conosciuto Lenny Lind, caro amico e collega, fondatore di CoVision, che poi ha condiviso gli uffici con noi a The Grove

e ci ha fatto conoscere la fotografia multimediale, la produzione video, il software per il supporto alle decisioni e quel che potevano fare. Jim Ewing è stato un altro membro del nostro team che è rimasto un buon amico. Ha creato molti splendidi strumenti visuali per lavorare con la valutazione della leadership e la strategia. In seguito Christina Hooper e Jim Sporer agli Apple Advanced Technology Labs mi hanno fatto conoscere il pensiero multimediale e la mappatura georeferenziata.

Kevin Wheeler, direttore della National University, ha sponsorizzato le prime Storymaps lunghe otto metri per il programma Vision and Leading Change della National. Questo ha portato a quattro anni di lavoro con oltre 16 divisioni, che hanno usato la pianificazione visuale per gestire e portare a buon fine la trasformazione. David Kirjasoff, Kathy Ureda e Sharadon Smith sono diventati abili nella pianificazione visuale e hanno collaborato ad applicazioni di reingegnerizzazione, allineamento degli obiettivi, formazione e miglioramento dei processi. La NSC ha sponsorizzato i primi manuali di formazione per facilitatori, che alla fine sono diventati il testo *Graphic Facilitation*.

Ringrazio Patricia Moore per avermi chiamato a insegnare facilitazione grafica alla HP nel 1985. In seguito, Vivian Wright è diventata un'abile operatrice interna. Srinivas Sukumar, responsabile strategico degli HP Labs, e Barbara Waugh, direttrice HR dei Labs, hanno collaborato ad alcune delle applicazioni pionieristiche delle riunioni visuali per l'innovazione nell'high-tech che hanno portato al lavoro serio con i grandi template grafici.

Alla Mars ho lavorato a contatto con Joan Scarrott ed Eileen Matthews nel definire la loro formazione globale alla facilitazione. Entrambe sono diventate formatrici certificate e hanno dato un contributo enorme all'ampliamento delle buone pratiche per le riunioni visuali. Una seconda ondata di formatrici, Ingrid Uden e Katherine Woods, si sono certificate e infine hanno costituito la Meeting Magic, società di consulenza con sede a Londra dedicata alle riunioni visuali, partner stretta di The Grove.

Per tutti gli anni Novanta, The Grove e l'Institute for the Future di Palo Alto sono stati partner strategici nel mappare il terreno e le implicazioni per le organizzazioni della tecnologia orientata ai gruppi. Abbiamo usato tecniche delle riunioni visuali in tutto il progetto con un successo tale che sono diventate una caratteristica distintiva dell'Istituto. Un grande riconoscimento va a Bob Johansen, Paul Saffo, Stephanie Schacter, Robert Mittman, Mary O'Hara Devereaux e Andrea Saveri, miei colleghi nei primi anni del progetto, quando stavamo creando le nostre idee fondamentali sul groupware.

A partire dalla fine degli anni Novanta, una rete sempre più estesa, l'International Forum of Visual Practitioners, è stata una comunità di pratica a cui devo molto a proposito dell'enorme gamma di applicazioni che la visualizzazione può avere per le riunioni. Ci sono troppi amici e colleghi per citarli tutti, ma meritano di essere citate almeno Leslie Salmon Zhu, Susan Kelly e Lynn Kearny, fondatrici della rete. Gordon Rudow ed Emily Shepard hanno mostrato che cosa fosse possibile con questo medium alla Bonfire, un gruppo di consulenza per la comunicazioni ispirato dal lavoro di visualizzazione. Christine Valenza ha contribuito molto a documentare la crescita del campo. Lynn Carruthers ha introdotto la registrazione grafica nella pianificazione di scenari della Global Business Network. Dozzine di altri bravi facilitatori grafici stanno sviluppando ulteriormente il campo. Apprezzo in particolare Ulric Rudebeck, Jonas Kjestrand e Roy Bartilson, che hanno collaborato nel portare il visioning strategico in Svezia negli anni Novanta, e Vagn Strangaard e Ole Qvist Sorenson per essere stati nostri partner nel portare questi strumenti in Danimarca. Ringrazio Gabriella Melano per averci tenuti aperti alle opportunità in America latina e ad Arinya Talerngsri dell'APM Group per averci portati in Thailandia. Tamio Nakano e il suo gruppo Hakuhodo Original Workshop in Giappone mi hanno convinto di quanto potessero diventare potenti le riunioni visuali in quella cultura.

Per le idee fondamentali alla base della Group Graphics® Keyboard ho un'inestimabile gratitudine per il mio maestro Arthur M. Young e il gruppo di studio sulla Teoria del processo all'Institute

## A PROPOSITO DI QUESTO LIBRO

Questo libro è una testimonianza dell'evoluzione degli strumenti di produzione grafica.

Ho sempre lavorato con gli strumenti disponibili per dimostrare che cosa fosse possibile a chiunque avesse motivazione e interesse. Dal primo Mac SE ho sognato la possibilità di una scrittura completamente fluida con testo e grafica, e con questo libro è successo.

Ho scritto *Riunioni visuali* sul mio MacBook Pro collegato a un tablet Wacom Cintiq, e così ho potuto disegnare e scrivere come mi pareva, integrando testo e grafica. Poi ho trasferito i file al mio nuovo iMac dotato di Adobe InDesign e ho impaginato per vedere quale aspetto avrebbero potuto avere le pagine. Poi ho potuto tornare indietro, riscrivere, ridisegnare e manipolare a mio piacere i contenuti, tutto in tempo reale. Ringrazio la Wiley per la sua flessibilità e per avermi consentito sia di progettare sia di scrivere il libro. Abbiamo scelto un formato ad album per poter inserire le doppie pagine panoramiche che ogni tanto illustrano le grandi idee del libro. Per la maggior parte i disegni sono miei, gli altri sono stati inclusi con autorizzazione degli autori.

Grazie a Sunni Brown, mia ex assistente e ora alla Brightspot Consulting, per aver fatto da modello della studentessa appassionata. Cosa che era ed è.

for the Study of Consciousness, a cui ho partecipato seriamente per oltre sei anni negli anni Settanta con Jack Saloma, Frank Barr, Jack Engstrom, Chris Payne, Michael Buchele e Joan Schliecher.

Mi hanno aiutato ad approfondire la mia conoscenza di questa teoria e delle sue applicazioni.

Per quanto riguarda il campo più generale del pensiero visuale sono stati di ispirazione Bob Horn, caro amico e collega, fondatore di Information Mapping e studioso dei metodi visuali di simulazione e di pensiero sin dagli anni Sessanta. La sua consulenza per questo libro è stata molto utile.

Jim Channon, designer diventato comunicatore straordinario per l'esercito degli USA, mi ha convinto a uscire dal pensiero visuale bidimensionale con il suo 3D Advanced Visual Language.

Stewart Silverstone, creatore della Graphic News Network, è stato una guida preziosa al mondo dell'information design. Più recentemente Tom Wujec, Autodesk Fellow, e David Gray, fondatore di XPlane, sono stati colleghi molto influenti nel dimostrare come il pensiero visuale stia rivoluzionando il business.

Negli ultimi anni mi sono immerso nelle riunioni virtuali e nel lavoro sul dialogo profondo, due cose che hanno amplificato nella mia mente il valore delle riunioni visuali. Vorrei ringraziare il New Media Consortium per avermi indirizzato a Second Life, dove The Grove ora ha un'isola, e a una cerchia di amici consulenti che sono stati sostenitori incrollabili della stesura di questo libro. Grazie a Pele Rouge, Firehawk Hulin, Diego Navaro, Gary Merrill, Michelle Paradis, Cheryl DeSantis, Amy Lenzo, Peter Garn, Susan Christy, Barbara Waugh e Brian Dowd.

Un'ultima nota di gratitudine al mio editor Richard Narramore, senza il quale non ci sarebbe stato un libro pubblicato da John Wiley & Sons. La sua prospettiva di rendere questo lavoro accessibile a chiunque tenga riunioni è stata la mia ispirazione.