

GUIDA INFINITY

VERSIONE 2.3

Infinity, un sistema di evoluzione continua

Al servizio dell'Adattabilità Organizzativa

"Consenti alla tua organizzazione di evolversi, in modo autonomo e a lungo termine."

« La semplicità è la massima sofisticazione »

Leonardo da Vinci



Qualsiasi utilizzo commerciale richiede l'autorizzazione dell'autore -

Scritto da Rafik MEKKI
e revisionato dal Club Infinity | 26 maggio 2026

Immaginate di scoprire una mappa che non descrive dettagliatamente ogni singolo passo del percorso, ma vi mostra qualcosa di ben più prezioso : la prova dell'esistenza di un altro territorio.

Questa guida è proprio questa mappa.

Per anni ho assistito al ripetersi della stessa scena. Organizzazioni brillanti, composte da persone di grande intelligenza, intraprendono trasformazioni ambiziose. E nel 70% dei casi, il risultato è deludente. Non per mancanza di metodi o strumenti, ma perché si cerca di trasformare le organizzazioni senza metterle in condizione di trasformarsi autonomamente.

Ho quindi esplorato una semplice domanda : e se lo facessimo in modo diverso ?

Infinity è nato da questa esplorazione. È la storia di un modo alternativo — un modo di pensare alla trasformazione, non più come un evento che si verifica ogni 2-3 anni, ma come una capacità permanente installata nel cuore del sistema.

In queste pagine scoprirete :

- Perché le trasformazioni non raggiungono l'obiettivo e quali sono i punti ciechi che nessuno sta prendendo in considerazione
- Il principio di un sistema bimodale in cui coesistono esecuzione e adattamento
- I 3 pilastri di Infinity, comprese le 7 regole che ne garantiscono la coerenza

Cosa non troverete qui :

- Un piano d'azione dettagliato con modelli e passaggi numerati
- Studio approfondito di casi
- Una guida per facilitare i vostri primi lavori

Perché ? Perché la mia intenzione non è dirvi "ecco come si fa" : significherebbe riprodurre il problema che sto cercando di risolvere. La mia intenzione è di mostrarvi : **"Esiste un altro modo. Eccone le fondamenta."**

Infinity è nata da questa tensione tra la necessità di produrre e la necessità di imparare a lavorare in modo diverso.

Infinity crea uno spazio protetto per l'adattamento, in cui le squadre possono far evolvere le proprie modalità di lavoro mentre l'organizzazione continua a produrre.

Questa guida non prescrive un metodo di lavoro predefinito. Crea piuttosto le condizioni affinché i team possano imparare a sviluppare autonomamente il proprio modo di lavorare.

Altre risorse le arricchiranno. Ma prima, bisognava piantare un seme. Questa guida è quel seme. Il seme non è una pratica da applicare, ma un punto di partenza per esplorare e sviluppare il nostro modo di lavorare.

Se, dopo averlo letto, qualcosa ti colpisce — un'intuizione, una frustrazione riconosciuta, un "sì, è proprio così" — allora sei pronto per quello che verrà dopo.

Grazie a tutti coloro che hanno contribuito al Club Infinity e benvenuti nella guida Infinity.

Rafik Mekki

A chi è rivolta questa guida ?

Forse guidate un'organizzazione consolidata che ha già sperimentato diverse soluzioni, riorganizzazioni successive, iniziative fallite, soffocate dalla routine quotidiana. Avete persone brillanti che sanno esattamente cosa deve cambiare. Ma i compartimenti stagni persistono, le innovazioni non si concretizzano mai. E vi chiedete : "Perché è così difficile creare un ambiente in cui le buone idee possano davvero prosperare ?"

Forse gestisci una startup in rapida crescita e stai iniziando a sentire i primi segnali di allarme. Decisioni che prima richiedevano ore ora ne richiedono settimane. I team che collaboravano in modo naturale si stanno frammentando. Stai assistendo all'emergere delle stesse disfunzioni che riscontravi nelle organizzazioni da cui sei fuggito. E stai pensando : "Ci deve essere un'altra soluzione".

Oppure forse sei un coach, un facilitatore o un agente di cambiamento che ha visto troppi tentativi fallire, troppi volontari sfiniti da sistemi che non li tutelano. Stai cercando un'altra strada, una che liberi l'intelligenza collettiva, si basi sul volontariato e si evolva senza distruggere tutto.

Questa guida è pensata per te se :

Sei un leader visionario che crede che sia possibile un'altra strada, una strada più umana e intelligente. Desideri creare una capacità di adattamento ed evoluzione continua, non lanciare l'ennesimo estenuante piano di trasformazione.

Sei pronto a fare una scommessa audace : credere che le persone che vivono all'interno del sistema siano le più adatte a cambiarlo, a patto che abbiano il tempo, la protezione e l'autorità necessari per farlo. Accetti che ciò richieda coraggio : il coraggio di sospendere i titoli in certi ambiti, di affidarsi al volontariato, di lasciar andare per raggiungere un adattamento collettivo.

Questa guida non fa per te se :

State cercando una soluzione rapida che trasformi tutto in tre mesi. Volete un manuale dettagliato che vi dica esattamente cosa fare (quelle risorse arriveranno, ma questa non è la guida). Non siete

pronti a proteggere il tempo e le decisioni di un sistema adattivo dalle emergenze della vita quotidiana.

Infinity funziona in organizzazioni di ogni dimensione e in tutti i settori. Il contesto non è importante. Ciò che conta è un impegno autentico nel dare alle persone gli strumenti per far evolvere i propri sistemi.

Se dopo aver letto questa guida qualcosa ti colpisce — un'intuizione, una frustrazione riconosciuta, un "sì, è proprio così" — allora sei pronto per quello che verrà dopo.

SOMMARIO

A chi è rivolta questa guida ?

1. Perché cambiare il cambiamento ?
2. La soluzione : un sistema bimodale vivente
3. L'istanza di governance Infinity
4. Le 4 Leghe : motori dell'adattabilità
5. Le 7 regole d'oro : il quadro minimo

Conclusione

Domande frequenti

Glossario

Bibliografia chiave

1. Perché cambiare il cambiamento ?

La scoperta

Il 70% delle trasformazioni aziendali fallisce (McKinsey, BCG, Agile State Report, ecc.). Non per mancanza di metodi o strumenti, ma perché si cerca di trasformare le organizzazioni **senza trasformarne la cultura**. E la cultura è la cosa più difficile da cambiare.

Lo schema del fallimento è sempre lo stesso : trasformazioni imposte senza un obiettivo condiviso, leader scollegati dal contesto operativo e mancanza di risposte alle seguenti tre domande fondamentali :

- Come possiamo coinvolgere davvero le persone ?
- Come possiamo creare cambiamenti profondi e duraturi nei comportamenti ?
- Come possiamo ispirare le persone a migliorarsi continuamente ?

Oggi, tutte le organizzazioni aspirano all'innovazione, all'adattabilità e alla resilienza. Ma rimangono intrappolate tra questo desiderio e la realtà dei fatti.

La domanda che ha ispirato Infinity è semplice :

Quante organizzazioni dedicano effettivamente tempo, energie e spazi ben definiti e strutturati all'evoluzione continua della propria struttura ?

Molto poco.

Queste dimensioni sono immerse nel sistema operativo, assorbite dalla routine quotidiana : emergenze, risultati, report.

Risultato : pochissimi cambiamenti profondi, duraturi e significativi.

Il punto cieco dell'adattamento

Le organizzazioni eccellono nell'esecuzione : produzione, consegna, gestione. **Ma la maggior parte non riesce a sviluppare una vera capacità di evoluzione continua.**

Sintomi classici :

- Silos che persistono nonostante le riorganizzazioni
- Retrospective, sessioni di feedback, che girano in tondo da mesi, identificando sempre gli stessi sintomi, i problemi
- Innovazioni e iniziative che muoiono prima ancora di arrivare sul campo
- Mancanza di tempo ed energia necessari per migliorare ed evolversi
- Decisioni che richiedono settimane, mentre il mercato ne richiede giorni
- I metodi applicati meccanicamente senza comprenderli veramente o adattarli al contesto sono inefficaci, o al contrario, così ben adattati da diventare irriconoscibili e inefficaci

Perché il miglioramento continuo tradizionale non è sufficiente ?

- **Mancanza di reale autorità** : i team individuano problemi e malfunzionamenti, ma non hanno il potere di risolverli.
- **Visione frammentata** : ogni dipartimento ottimizza a livello locale senza una visione sistemica.
- **Approccio operativo** : miglioriamo "come fare meglio" senza chiederci "dovremmo continuare così?".
- **Isolamento dei ruoli chiave** : Project Manager, Product Owner, Product Manager, Tech Lead, Manager, ecc. prendono decisioni che hanno un impatto sull'intero sistema in completa autonomia.
- **Emergenze quotidiane** : non c'è tempo per veri cambiamenti. Tutte le energie organizzative sono dedicate alle attività operative.

Infinity NON promuove il cambiamento fine a se stesso. L'obiettivo è sviluppare una capacità di adattamento che si attivi quando necessario : **in presenza di un ambiente in evoluzione, di un problema identificato o di un'opportunità individuata.**

Infinity consente all'organizzazione di osservare, rilevare e quindi agire quando opportuno. Azione intesa come cambiamento e adattamento.

Oggi le organizzazioni non devono solo cambiare ; devono anche acquisire la capacità di attuare tali cambiamenti in modo rapido, sostenibile e frequente.

La questione fondamentale si può riassumere in una sola parola : **sopravvivenza**.

« Non c'è bisogno di cambiare : la sopravvivenza non è obbligatoria »

E. Deming.

2. La soluzione : un sistema bimodale vivente

Il principio fondamentale

Infinity propone di far evolvere il sistema organizzativo aggiungendo una seconda modalità operativa :

- **Modalità 1** : Il sistema esistente che produce valore quotidianamente (operazioni, progetti, esecuzione) diventa il primo sottosistema.
- **Modalità 2** : Il nuovo sottosistema di evoluzione continua (la capacità evolutiva) — dedicato esclusivamente alla domanda : "**Cosa dobbiamo cambiare nel nostro modo di fare le cose ?**"

Questi due sottosistemi, insieme, costituiscono il vostro nuovo sistema organizzativo.

Coesistono in una tensione creativa ma equilibrata e collaborano grazie a un quadro di protezione esplicito che regola le loro interazioni al servizio dell'adattabilità.

Cosa non è Infinity :

- Un nuovo sistema operativo che sostituisce il sistema esistente
- Ruoli ed eventi aggiuntivi che si sommano a quelli già esistenti
- Un modello obiettivo che stabilisce come l'organizzazione deve funzionare
- Una trasformazione decretata dall'esterno

Cos'è Infinity :

- **Un sistema di evoluzione continua** : non sostituisce le vostre pratiche — installa la capacità che manca loro, quella di riconfigurarsi quando l'ambiente lo richiede.
- **Un approccio** che permette all'organizzazione di far evolvere ciò che esiste, creare ciò che non esiste e diventare veramente adattabile.
- **Un approccio guidato da volontari** e tutelato dai responsabili delle decisioni.
- **Una capacità di evoluzione permanente**, insita nel cuore dell'organizzazione.

Infinity è un'innovazione organizzativa : un modo inedito di strutturare la capacità di un'organizzazione di innovare continuamente, dall'interno.

Infinity : panoramica

Affinché le idee possano nascere, crescere e prendere vita all'interno di un'organizzazione, sono essenziali e inseparabili due fondamenti. Senza uno dei due, il sistema non può funzionare. Si estingue silenziosamente.

- **Leadership adattiva — la condizione per la durata.** La leadership non guida l'evoluzione ; protegge le condizioni in cui essa può emergere. Senza una leadership capace di sospendere il proprio titolo, di garantire il regolare svolgimento delle leghe, di difendere le decisioni evolutive e di salvaguardare il tempo della Modalità 2 dalle emergenze quotidiane, Infinity non funzionerà.
- **Il sistema di comunicazione — la circolazione della vita in continua evoluzione.** Leghe, circoli di lavoro, ICT, regole di apertura e regolarità : tutto ciò costituisce la rete attraverso cui nascono, si testano, si condividono e si trasformano in sviluppi concreti iniziative e innovazioni. Senza questa rete strutturata, le buone idee rimangono isolate e muoiono.

La Piattaforma senza Leadership è uno spazio vuoto. La Leadership senza la Piattaforma non ha spazio per esprimersi. Insieme, formano il sistema vivente che permette ad un'organizzazione di evolversi da sé — in modo sostenibile.

Dal punto di vista tecnico, Infinity si basa su 3 pilastri complementari che insieme formano il sistema :

1. L'organo di governo — La protezione del sistema

L'attore o il collettivo potente che protegge esplicitamente il sistema Infinity all'interno dell'organizzazione. Ovvero, il tempo, il budget e le decisioni della Modalità 2 di fronte alle emergenze della Modalità 1.

2. Le 4 Leghe e i loro circoli — Spazi trasversali per l'adattamento

Spazi in cui i volontari **stanno cambiando il modo in cui lavoriamo e innovano** nel loro settore, senza intaccare le attività quotidiane.

- **Lega Valore :** In evoluzione : come rileviamo / definiamo le priorità / creiamo valore
- **Lega Costruzione :** In evoluzione : come progettiamo / testiamo / consegniamo
- **Lega Processo :** In evoluzione : come collaboriamo / impariamo / interagiamo
- **Lega Leadership :** In evoluzione : come decidiamo / sosteniamo / proteggiamo

3. Le 7 regole d'oro — Il quadro minimo obbligatorio

Questi sono gli unici vincoli di Infinity. Tutto il resto si adatta al tuo contesto. Essi garantiscono che il sistema rimanga robusto senza diventare rigido.

Questi tre pilastri costituiscono l'approccio, il Meta-Framework : Infinity non sostituisce nulla, ma orchestra la continua evoluzione di ciò che già esiste. Analizzeremo nel dettaglio ciascuno di questi tre pilastri concreti.

3. L'istanza di governance Infinity

Il Problema : senza una protezione esplicita, la Modalità 2 (adattamenti) muore, soffocata dalla Modalità 1 (operazioni). Le emergenze quotidiane assorbono il tempo delle Leghe. Le loro decisioni vengono ignorate.

La soluzione : L'Infinity Core Team (ICT) — Il team o collettivo che funge da **custode del sistema bimodale**. Deve essere composto da **decisori visionari con reale autorità** : sponsor esecutivo, membri della Lega Leadership o un gruppo di manager incaricati dalla leadership.

Le sue missioni critiche :

- Tutelare il tempo dei membri della Lega.
- Garantire il budget (formazione, strumenti, sperimentazione).
- Sostenere e difendere pubblicamente le decisioni delle Leghe.
- Dirimere i conflitti tra la Modalità 1 e la Modalità 2.
- Mantenere la visibilità dei risultati.

Il test di protezione : un manager può impedire a un membro della Lega di partecipare alle riunioni senza conseguenze ? Se sì → l'"Infinity Core Team" non esiste davvero.

4. Le 4 Leghe : motori dell'adattabilità

Le Leghe vengono definite "motori" perché generano il movimento per l'adattamento. Senza di esse, le intenzioni di cambiamento rimangono semplici illusioni. Grazie ad esse, l'energia collettiva si trasforma in cambiamenti concreti all'interno del sistema.

Cos'è una Lega ?

Una Lega è uno spazio trasversale che riunisce volontari per **trasformare il modo di lavorare** in un settore specifico.

Il principio fondamentale : cambiamenti di Livello 1 e Livello 2

Nella teoria dei sistemi, distinguiamo due livelli di cambiamento :

- **Livello 1 :** Cambiare all'interno del sistema → migliorare ciò che già viene fatto senza mettere in discussione il modo in cui le cose vengono fatte.
- **Livello 2 :** Cambiare il sistema → far evolvere il modo stesso di fare le cose, cambiare le regole del gioco.

Esempio : Livello 1 = "Migliorare il nostro attuale metodo di prioritizzazione". Livello 2 = "Adottare un nuovo metodo di prioritizzazione".

Le Leghe operano da una posizione Meta.

Non si occupano del lavoro operativo. Lavorano **sul** lavoro — su come lavorare.

Da questa posizione, **propongono modifiche di Livello 1 e/o Livello 2** al sottosistema operativo nel loro ambito di competenza :

- **Livello 1 :** Migliorare ciò che esiste (ottimizzare un processo, perfezionare una pratica).

- **Livello 2** : Subire un cambiamento profondo (modificare i metodi di lavoro, adottare un nuovo modello).

Esempio per la Lega Processo :

- Livello 1 : "Migliorare le nostre riunioni di coordinamento esistenti".
- Livello 2 : "Sostituire le nostre riunioni settimanali con un sistema decisionale asincrono".

In entrambi i casi, è la Lega a sviluppare il sistema di collaborazione, non a presiedere le riunioni quotidiane.

Ogni Lega si concentra su una domanda centrale : "Cosa dobbiamo cambiare oggi nel nostro settore affinché domani sia migliore ?"

Le 4 Leghe coprono le dimensioni essenziali della trasformazione organizzativa :

- **Lega Valore :** Come far evolvere i nostri prodotti, i nostri servizi, il nostro impatto e i nostri clienti
- **Lega Costruzione :** Come far evolvere i nostri metodi e le nostre tecniche di produzione
- **Lega Processo :** Come far evolvere le nostre procedure, il nostro modo di collaborare, agire e interagire
- **Lega Leadership :** Come possiamo sviluppare, far crescere e supportare le nostre risorse umane ?

Ciascuna Lega si concentra su **come cambiare il proprio modo di operare** nel proprio settore, innovando nella propria area di intervento affinché l'organizzazione nel suo complesso rimanga rilevante.

Infinity si basa su due dinamiche complementari : le Leghe guidano l'evoluzione del sistema, mentre i Circoli sperimentano e implementano azioni.

Esaminiamo ora nel dettaglio ciascuna di queste leghe con esempi concreti.

Lega Valore (Prodotti / Servizi)

Questa Lega si impegna a cambiare il modo in cui l'organizzazione sceglie ciò che conta davvero e ne misura l'impatto.

Domanda centrale : cosa dobbiamo cambiare nel modo in cui rileviamo, diamo priorità e convalidiamo il valore per massimizzare il nostro impatto ?

Missione : Adattare continuamente il modo in cui l'organizzazione scopre ciò che conta davvero, stabilisce le priorità delle proprie scelte e verifica che queste generino valore.

Chi può partecipare ? Tutti coloro che sono interessati a questa missione, oltre a coloro che all'interno dell'organizzazione hanno autorità su di essa : responsabili di prodotto / offerta,

responsabili di progetto, responsabili di programma, esperti in materia, direttori dell'innovazione...

Esempi di adattamenti :

- Definire un nuovo quadro di riferimento condiviso per la definizione delle priorità
- Organizzare sessioni mensili di ascolto dei clienti / utenti
- Evolvere il processo di pianificazione strategica
- Definire nuovi criteri di misurazione dell'impatto

Importante : la Lega Valore NON decide quale progetto o iniziativa dare priorità questa settimana (questo è compito operativo). Il suo ruolo è quello di definire le modalità con cui l'organizzazione identifica, assegna priorità e convalida il valore.

Esempio : non decide "Avviamo il progetto X prima del progetto Y", ma "Adottiamo un quadro di prioritizzazione basato sul valore per il cliente e sul costo del ritardo".

Lega Costruzione (Produzione / Realizzazione)

Questa Lega si dedica a cambiare il modo in cui l'organizzazione produce, testa e distribuisce i suoi prodotti o servizi.

Domanda centrale : cosa dobbiamo cambiare nel modo in cui progettiamo, testiamo e distribuiamo per accorciare i cicli di feedback e migliorare la qualità ?

Missione : Far evolvere il modo in cui le soluzioni vengono progettate, testate e fornite, al fine di migliorarne la qualità e ridurre i tempi di immissione sul mercato.

Chi può partecipare ? Tutti coloro che sono interessati a questa missione, oltre a coloro che all'interno dell'organizzazione hanno autorità su questa missione : responsabili di produzione, ingegneri, esperti di qualità, responsabili tecnici, specialisti di settore...

Esempi di adattamenti :

- Implementare nuovi processi di controllo qualità
- Definire standard di lavoro condivisi
- Organizzare sessioni per condividere le migliori pratiche
- Gestire sistematicamente i problemi strutturali

Importante : la Lega Costruzione NON produce beni o servizi (questa è la sua attività operativa). Sviluppa il sistema di produzione che consente di costruire meglio e più velocemente.

Esempio : non si tratta di realizzare il "prodotto X", bensì di "implementare un nuovo processo di validazione della qualità" o "definire gli standard tecnici da rispettare per tutti i progetti".

Lega Processo (Organizzazione / Collaborazione)

Questa Lega si dedica a cambiare il modo in cui l'organizzazione collabora, condivide le informazioni e apprende collettivamente.

Domanda centrale : cosa dobbiamo cambiare nel modo in cui collaboriamo, condividiamo informazioni e impariamo per rimanere flessibili e allineati ?

Missione : Trasformare le nostre modalità di lavoro — riunioni, flussi di informazioni, metodi di collaborazione — per mantenere fluidità e coerenza.

Chi può partecipare ? Chiunque sia interessato a questa missione, oltre a coloro che all'interno dell'organizzazione hanno autorità su questa missione : facilitatori, manager, responsabili delle risorse umane, coordinatori, esperti di metodologia...

Esempi di adattamenti :

- Creare nuovi formati per il coordinamento interdipartimentale
- Installare un sistema di condivisione delle conoscenze
- Evolvere le modalità di lavoro organizzative
- Adattare i rituali lavorativi esistenti

Importante : la Lega Processo NON facilita le riunioni operative quotidiane (quelle sono operative). Il suo scopo è quello di far evolvere il sistema di collaborazione dell'organizzazione.

Esempio : non facilita "la riunione settimanale del dipartimento X", ma "crea un nuovo formato di coordinamento mensile tra tutti i dipartimenti" oppure "installa una piattaforma collaborativa per ridurre le riunioni".

Lega Leadership (Gestione / Sviluppo delle risorse umane)

Questa Lega si concentra sull'elemento umano : cambiando il modo in cui l'organizzazione gestisce, supporta e sviluppa i propri dipendenti.

Domanda centrale : cosa dobbiamo cambiare nel modo in cui guidiamo e formiamo le persone per promuovere autonomia, motivazione e audacia ?

Missione : Promuovere pratiche manageriali e di leadership per creare un ambiente in cui siano possibili autonomia, sperimentazione e sviluppo umano.

Chi può partecipare ? Tutti coloro che sono interessati a questa missione, oltre a coloro che hanno autorità su di essa all'interno dell'organizzazione : manager, direttori, responsabili delle risorse umane, coach interni, dirigenti...

Esempi di adattamenti :

- Formazione dei manager sul feedback costruttivo e sul coaching
- Evolvere le valutazioni individuali e annuali delle prestazioni
- Adattare le pratiche di gestione alle nuove generazioni (Generazione Z)
- Sviluppare l'intelligenza emotiva e relazionale dei manager
- Trasformare l'approccio manageriale dal "controllo" allo "sviluppo"

Importante : la Lega Leadership NON prende decisioni operative quotidiane. Si concentra sul cambiamento delle modalità di gestione e sviluppo delle persone.

Nota critica : il miglioramento delle decisioni strategiche (migliore allocazione del budget, decisioni più pertinenti, governance più fluida) è una **conseguenza** di manager meglio formati che sanno come prendere decisioni migliori, non l'obiettivo diretto di questa Lega.

Esempio : non decide "Destiniamo 50.000 € a questo progetto", ma "Formiamo tutti i manager al processo decisionale basato sul consenso" oppure "Arricchiamo le revisioni annuali con colloqui di sviluppo continuo".

I Circoli Infinity sono team agili creati dalle Leghe Infinity per raggiungere specifici obiettivi strategici. **Ecco come funzionano :**

- **Dimensioni ridotte :** facilitano la comunicazione e il processo decisionale.
- **Obiettivo prefissato :** Scioglimento o nuova missione una volta raggiunto l'obiettivo.
- **Autonomia :** libera determinazione dei metodi, con responsabilità nei confronti della Lega.
- **Collaborazione e agilità :** mettere in comune le competenze per un approccio flessibile o basato sul flusso.

Trasformano la visione strategica delle Leghe in azioni concrete e misurabili.

Principio di interconnessione

Le Leghe funzionano come un sistema dinamico a due livelli :

1. Interconnessione tra le Leghe

Le Leghe non lavorano mai in silos. Un adattamento in una Lega ha sempre un impatto sulle altre.

Esempio : La Lega Valore cambia il processo di definizione delle priorità → la Lega Processo deve adattare i rituali di coordinamento → la Lega Costruzione adegua i suoi cicli di consegna → la Lega Leadership forma i manager sul nuovo modello.

Questa interdipendenza riconosciuta è ciò che conferisce forza al sistema.

2. Interconnessione con il sistema operativo

Le Leghe (Modalità 2) non possono funzionare senza essere connesse al sistema operativo (Modalità 1). Questa connessione avviene tramite **l'Istanza di Governance**, che descriveremo in dettaglio nella sezione successiva.

È questo che permette agli adattamenti proposti dalle Leghe di concretizzarsi all'interno dell'organizzazione.

Nota : queste 4 Leghe non sono né esaustive né obbligatorie. Puoi iniziare con 1 o 2 Leghe, crearne altre in base al tuo contesto o adattare i confini alla tua realtà.

5. Le 7 regole d'oro : il quadro minimo

Infinity non è un sistema prescrittivo

Infinity **non vi dice come lavorare**. Non vi impone riunioni, strumenti o processi. Rispetta il vostro contesto e la vostra autonomia.

Ma come ogni sistema vivente e autonomo, necessita di un minimo di regole per funzionare.

Senza queste regole, la coerenza del sistema non può essere mantenuta. Le Leghe si separerebbero. La Modalità 2 verrebbe assorbita dalla Modalità 1. L'adattamento morirebbe, soffocato.

Ciascuna regola qui imposta è essenziale — o per ragioni logiche comprensibili a tutti, o perché è in linea con i valori fondamentali di Infinity (volontariato, uguaglianza temporanea, trasparenza).

L'adattamento richiede energia

È un principio biologico : l'adattamento richiede risorse, tempo e attenzione. Non si può chiedere a un'organizzazione di adattarsi continuamente senza proteggere esplicitamente quel tempo e quelle risorse.

La conclusione è chiara : se i dipendenti non hanno tempo per partecipare a Leghe e Circoli, se non viene stanziato alcun budget, se le decisioni delle Leghe non sono sostenute dalla dirigenza, allora Infinity non può esistere. Non dovrebbe essere lanciato.

Queste 7 regole garantiscono tale protezione. Creano le condizioni minime affinché l'adattamento diventi reale e duraturo.

Regola 1 : Volontariato e Libertà

La regola : l'impegno non può essere imposto. L'adesione alle Leghe si basa su una sincera motivazione al cambiamento. Chiunque può lasciare una Lega senza stigma né giustificazioni. Questa libertà si fonda sull'assertività : la capacità di esprimere chiaramente la propria posizione e di sostenere le proprie scelte ("Mi impegno" o "Preferisco non partecipare") senza aggressività o sensi di colpa. Questo atteggiamento franco e rispettoso tutela sia l'energia individuale che quella collettiva della Lega.

Perché questa regola ? Infinity si basa su un principio fondamentale : **l'energia intrinseca**. Le trasformazioni durature non derivano mai da un obbligo, ma da un impegno autentico. Questa regola incarna il valore dell'autonomia che è al centro di Infinity.

Cosa porta :

- Membri veramente impegnati che sostengono con convinzione gli adattamenti
- Energia collettiva positiva e creativa
- Decisioni prese da chi è informato e ci crede veramente
- Un segnale chiaro all'organizzazione : il sistema può essere influenzato, se lo si desidera

Cosa succede se non viene rispettata ? I membri, nominati o costretti, distruggono la Lega dall'interno. Partecipano per obbligo, non offrono suggerimenti, ostacolano le decisioni e creano un'atmosfera tossica. La Lega diventa solo un altro fardello burocratico. L'adattamento muore.

Regola 2 : Intento chiaro per ogni Lega

La regola : ogni Lega deve avere una motivazione formulata in modo comprensibile che ne dimostri l'intento, visibile a tutti e regolarmente rivista.

Perché questa regola ? Senza un obiettivo chiaro, una Lega va alla deriva. I membri non fanno più perché ne fanno parte. Le discussioni girano a vuoto. Le decisioni mancano di coerenza. **L'obiettivo è la bussola che guida tutti gli adattamenti proposti.**

Cosa porta :

- Una direzione chiara che guidi tutte le decisioni della Lega
- Un criterio di rilevanza : "Questo adattamento è funzionale al nostro scopo ?"
- Coerenza nel tempo, anche quando la composizione cambia
- Un messaggio chiaro per l'organizzazione : "Ecco a cosa serve questa Lega"

Cosa succede se non viene rispettata ? La Lega si trasforma in un gruppo di discussione senza una direzione precisa. I membri parlano di tutto e di più. Le proposte di adattamento si disperdono in tutte le direzioni. L'organizzazione non comprende lo scopo della Lega. Alla fine, essa si estingue per la sua percepita inutilità.

Regola 3 : Zero titoli nelle Leghe

La regola : durante le riunioni della Lega, i titoli gerarchici vengono sospesi. Le discussioni si svolgono su un piano di parità, basato sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Le decisioni vengono prese collettivamente dall'intera Lega.

Attenzione : questa è spesso la regola più difficile da seguire e quella che più cambia la vita. Il titolo ti spetta non appena lasci la Lega.

Perché questa regola ? I titoli gerarchici soffocano la libertà di parola e la sperimentazione. Un membro junior non oserà mettere in discussione l'idea di un direttore. Chi prende le decisioni tenderà a "tagliare i nodi" piuttosto che a collaborare. Questa regola crea uno **spazio temporaneo di uguaglianza**, essenziale per la creatività collettiva e per abbattere i compartimenti stagni. Fornisce la necessaria sicurezza psicologica.

Cosa porta :

- Libertà di espressione : tutti i membri osano proporre, mettere in discussione, contestare
- Decisioni più complete, basate su tutte le prospettive
- Vera intelligenza collettiva anziché convalida gerarchica
- Un segnale forte : "Qui conta la rilevanza, non la posizione"

Cosa succede se non viene rispettata ? La Lega riproduce la gerarchia esistente. I dirigenti parlano, tutti gli altri ascoltano. Le decisioni vengono prese "come al solito". Le idee audaci vengono soffocate. La Lega diventa solo un'altra riunione di comitato. L'innovazione muore.

Regola 4 : Appartenenza multipla consentita

La regola : una persona può appartenere contemporaneamente a più Leghe. Questo è un punto di forza, non un problema. Il passaggio tra le Leghe è incoraggiato.

Perché questa regola ? Infinity esiste per abbattere i compartimenti stagni organizzativi, non per crearne di nuovi. Se le Leghe si isolano l'una dall'altra, riproduciamo proprio il problema che stiamo cercando di risolvere. Le persone che si muovono tra spazi diversi creano ponti naturali. Diffondono idee, individuano incongruenze e creano coerenza sistemica.

Cosa porta :

- Un flusso di informazioni senza intoppi tra le Leghe
- Individuazione precoce di dipendenze e tensioni
- Decisioni più coerenti in tutto il sistema
- Una maggiore valorizzazione dei profili interfunzionali (che spesso risultano isolati negli organigrammi tradizionali)

- Un'accelerazione naturale nella diffusione degli adattamenti

Cosa succede se non viene rispettato ? Le Leghe diventano compartimenti stagni. Ognuna ottimizza il proprio ambito senza considerare l'impatto sugli altri. Gli adattamenti si contraddicono a vicenda. Le decisioni creano incongruenze. Il sistema perde la sua forza sistemica e riproduce esattamente ciò che cercava di distruggere.

Regola 5 : Riunioni regolari e aperte

La regola : ogni Lega si riunisce regolarmente secondo un calendario definito e rispettato. Le riunioni sono aperte : chiunque può assistere (previo accordo). Le decisioni e le lezioni apprese vengono documentate e condivise con l'organizzazione.

Perché questa regola ? Il ritmo è il battito del sistema. Senza regolarità, l'adattamento si soffoca. Riunioni poco frequenti uccidono lo slancio. Riunioni a porte chiuse creano compartimenti stagni e alimentano la sfiducia. La trasparenza è un prerequisito per la legittimità. Ogni riunione della Lega è anche un'opportunità per celebrare gli adattamenti che sono stati attuati, o anche quelli che non hanno avuto successo ma da cui il sistema ha imparato. I successi e gli impatti condivisi ispirano, rafforzano la fiducia e attraggono nuovi volontari.

Cosa porta :

- Un sistema che rimane vivo e attivo nel tempo
- La visibilità del lavoro svolto contribuisce a rafforzare la fiducia nell'organizzazione
- Una memoria collettiva documentata accessibile a tutti
- Un'opportunità per gli altri di comprendere e unirsi alle Leghe
- Un segnale d'allarme precoce : se le riunioni cessano, la Lega è in pericolo

Cosa succede se non viene rispettato ? Le riunioni vengono annullate "per mancanza di tempo". I membri perdono il filo. Non si prendono più decisioni. Si perde lo slancio. O peggio, le Leghe diventano circoli chiusi e opachi che alimentano voci e sfiducia. L'organizzazione rifiuta il sistema.

Regola 6 : Statuto della Lega sotto Intervisione

La regola : ogni Lega elabora congiuntamente uno statuto operativo (che definisce le modalità di comunicazione, i processi decisionali e le procedure di feedback) e lo sottopone al vaglio di un'altra Lega per ottenere un punto di vista esterno. Tale statuto viene rivisto periodicamente.

Perché questa regola ? Una Lega che opera in isolamento diventa cieca ai propri pregiudizi e alle loro conseguenze. L'intervisione (la prospettiva di un'altra Lega) è una salvaguardia

essenziale. Rileva ciò che i membri non vedono più : punti ciechi, norme implicite tossiche, esclusioni involontarie.

Cosa porta :

- Un quadro normativo esplicito che garantisce la sicurezza delle interazioni (tutti sanno come funziona)
- Una struttura di governance chiara, creata congiuntamente dai membri (non imposta)
- Una prospettiva speculare che evita gli eccessi (dominio di una sola persona, esclusione, burocratizzazione)
- Un miglioramento continuo della Lega stessa
- Coerenza tra le Leghe, pur nel rispetto delle loro specifiche caratteristiche

Cosa succede se non viene rispettato ? La Lega opera sulla base di norme implicite. I nuovi arrivati non capiscono "come funzionano le cose qui". Sorgono disfunzioni (una persona è al comando, le decisioni non vengono mai attuate, l'atmosfera si deteriora) e nessuno reagisce. La Lega diventa tossica o inefficace senza che nessuno se ne renda conto.

Regola 7 : Circoli di Lavoro Agile

La regola : per ogni problema complesso individuato, la Lega crea un piccolo gruppo di lavoro (massimo 3-5 persone) con una durata limitata (time-box da 2 a 8 settimane). I gruppi inattivi o che hanno raggiunto il loro obiettivo vengono sciolti o accorpati.

Perché questa regola ? Far lavorare un'intera Lega su ogni questione è inefficiente e paralizzante. I circoli più piccoli consentono rapidi progressi su argomenti specifici, mantenendo al contempo la Lega come spazio di coordinamento e di processo decisionale collettivo. Le Leghe implementano i cambiamenti di Livello 1 e Livello 2, mentre i Circoli sperimentano e mettono in pratica le azioni.

Cosa porta :

- Velocità aumentata : i piccoli gruppi si muovono più velocemente
- Massima efficienza : solo chi è coinvolto / competente si occupa dell'argomento
- Un carico di lavoro meglio distribuito : non tutti lavorano su tutto
- Un sistema vivente che si adatta : i cerchi nascono, lavorano e muoiono a seconda delle necessità
- Un limite naturale della burocrazia : non esistono circoli viziosi eterni che si autoalimentano

Cosa succede se non viene rispettato ? La Lega cerca di affrontare ogni questione nelle riunioni plenarie. Gli argomenti si accumulano. Le riunioni diventano interminabili. I membri si disinteressano ("troppe chiacchiere, poca azione"). O peggio, vengono creati gruppi di lavoro che non vengono mai sciolti, trasformandosi in mini-burocrazie permanenti.

I 3 pilastri : un sistema indivisibile

Ora conosci i 3 pilastri di Infinity :

Le 4 Leghe generano adattamenti concreti nei rispettivi ambiti. **Le 7 Regole** assicurano che queste Leghe operino in modo coerente e sostenibile. **L'Organo di Governance** protegge il sistema dalle pressioni quotidiane.

Questi 3 pilastri sono inseparabili.

Senza le Leghe, non c'è adattamento. Senza queste regole, le Leghe si allontanano dalla norma o muoiono. Senza l'Organo di Governance, il sistema viene soffocato prima ancora di poter produrre risultati.

Infinity è un sistema vivente in cui ogni parte alimenta le altre.

Conclusion

Einstein lo esprime in modo diverso, ma il principio rimane lo stesso : non si può risolvere un problema con lo stesso modo di pensare che lo ha creato.

Questo è esattamente ciò che molte organizzazioni stanno vivendo oggi : team motivati intrappolati in un sistema che non permette loro più di evolversi.

Eppure, di fronte al fallimento delle nostre trasformazioni, persistiamo. Lanciamo un altro piano di trasformazione. Ci riorganizziamo ancora una volta.

E rimaniamo sorpresi di ottenere sempre gli stessi risultati : fallimenti, team esausti, innovazioni non concretizzate, compartimenti stagni persistenti. Le organizzazioni si impoveriscono e l'energia si affievolisce.

È ora di fare le cose in modo diverso.

Infinity non è una garanzia di successo. Non è una formula magica. **Ma è un'alternativa credibile**, basata su esperienze concrete e testata in diversi contesti.

È una scommessa sull'intelligenza collettiva. Una scommessa sul fatto che le persone che vivono all'interno del sistema siano le più adatte a farlo evolvere, a patto che vengano forniti loro i mezzi, il tempo e la protezione necessari.

Può funzionare. Funziona già, nelle organizzazioni che hanno osato provarci.

Infinity può aiutarti a trasformare la stanchezza derivante da trasformazioni successive in una capacità di adattamento continuo, abbattendo i silos creando ponti interfunzionali guidati da volontari e dando vita alle innovazioni dal basso verso l'alto anziché dall'alto verso il basso. In definitiva, ti aiuta a passare da miglioramenti incrementali a un'evoluzione che riconfigura il sistema.

Infinity ridefinisce il modo in cui le organizzazioni cambiano. Non ti dice come lavorare, ma ti dà la possibilità di creare la tua capacità di evoluzione continua.

È scomodo. È impegnativo. Richiede coraggio : il coraggio di mettere da parte i titoli, di proteggere il proprio tempo, di fidarsi dei volontari. Ma è facendo le cose in modo diverso che otteniamo risultati diversi.

Quindi la domanda non è più "funziona ?"

La domanda è : sei pronto a provare ?

Obiezioni e domande frequenti

Ecco le obiezioni e le domande più frequenti che le organizzazioni si trovano ad affrontare quando scoprono Infinity.

O1 : È simile a quello che abbiamo già provato : circoli, comunità di pratica, gruppi di lavoro.

La differenza è strutturale. Queste iniziative esistevano senza un vero mandato, senza una leadership che le proteggesse, senza canali di comunicazione, senza regole sistemiche che le vincolassero e impedissero loro di deviare dalla rotta. Infinity non è una nuova iniziativa — è il quadro sistemico che mancava alle precedenti. Ma qui, le vere domande da porsi sono : cosa avete testato concretamente ? Come e con chi ?

O2 : La leadership non giocherà mai veramente.

Quindi non lanciate Infinity. Non si tratta di ammettere un fallimento — è una valutazione lucida. Infinity senza la protezione di una leadership forte è una promessa che non può essere mantenuta. È meglio affrontare prima questo problema piuttosto che creare un'ulteriore delusione. Ma le vere domande da porsi sono : qual è la strategia dell'organizzazione per il miglioramento e l'evoluzione ? Quanta energia siete disposti a dedicarle ?

O3 : Non abbiamo tempo.

Questo è precisamente il sintomo a cui Infinity si rivolge. Un'organizzazione che non ha mai tempo per migliorarsi è un'organizzazione il cui tempo è interamente assorbito da emergenze che avrebbe potuto evitare. Il tempo non è un prerequisito — è questo continuum spazio-temporale che Infinity protegge. Ma le vere domande da porsi sono : quanto è importante e prioritaria per la vostra organizzazione l'adattabilità ? Come vi state evolvendo ?

D1 : È compatibile con il nostro sistema operativo attuale ?

R : Sì, assolutamente. Infinity non sostituisce NULLA. È un sistema, un meta-framework che si sovrappone alle tue pratiche attuali.

Esempio : Utilizzate un metodo operativo specifico per allineare i vostri team digitali ? Questa è la Modalità 1 (operazioni quotidiane). Infinity = Modalità 2 (adattamento del sistema). Le due coesistono.

Infinity potrebbe cambiare il modo in cui applichi il tuo metodo operativo attraverso la Lega Processo.

D2 : In che modo si differenzia dalle comunità di pratica ?

R : Una comunità di pratica esiste per **condividere conoscenze e imparare insieme**. Una Lega esiste per **trasformare il sistema**.

Differenze chiave :

- Una comunità dice "ecco cosa potremmo fare". Una Lega decide "ecco cosa faremo" e lo mette in pratica.
- Una comunità non ha il mandato di cambiare l'organizzazione. Una Lega ha l'autorità (tramite l'Infinity Core Team) di far evolvere il sistema.
- Una comunità funziona bene anche senza un obiettivo formalizzato. Una Lega senza un obiettivo chiaro (Regola 2) è destinata a sbandare.

Le due cose possono coesistere. Alcune organizzazioni trasformano le loro comunità esistenti in Leghe, aggiungendo uno scopo e un mandato d'azione ben definiti.

D3 : Quanto tempo ci vuole prima di vedere i risultati ?

R : Occorrono almeno dai 3 ai 6 mesi per ottenere risultati strutturali. I primi adattamenti concreti possono comparire entro i primi 2-3 mesi, ma stabilire una vera capacità di adattamento richiede tempo. Si tratta di un investimento a lungo termine.

D4 : È assolutamente necessario creare le 4 Leghe ?

R : No. Inizia con 1 o 2 Leghe a seconda delle tue priorità o delle sfide che devi affrontare.

Debito critico di qualità → Costruzione + Processo. Disallineamento strategico → Valore + Leadership. Trasformazione culturale → Leadership + Processo.

Aggiungi altre Leghe quando la necessità diventa evidente. Due Leghe attive sono meglio di quattro Leghe inattive.

D5 : Chi può aderire a una Lega ?

R : Qualsiasi **volontario** interessato alla missione della Lega, oltre a coloro che hanno autorità su tale missione all'interno dell'organizzazione. Il volontariato (Regola 1) non è negoziabile.

D6 : Qual è il ruolo della leadership in Infinity ?

R : La leadership ha tre ruoli fondamentali :

- **Proteggere il sistema** : tramite l'ICT, difendere il tempo, il budget e le decisioni delle Leghe.
- **Partecipare alla Lega Leadership** : far evolvere le pratiche manageriali, lo sviluppo umano, la governance.
- **Dare il buon esempio** : rispettare la Regola 3 (Zero titoli) nelle Leghe, dimostrando che il cambiamento parte anche dall'alto.

Senza una leadership dedita, Infinity muore. Ma la leadership non dovrebbe dirigere le Leghe — dovrebbe proteggerle e co-creare con esse.

Ma la leadership non dirige le Leghe — **protegge lo spazio in cui esse possono far evolvere il sistema.**

D7 : Cosa succede se nessuno si offre volontario ?

R : Questo è un segnale d'allarme sullo stato della vostra organizzazione. Rivela una mancanza di fiducia ("il mio contributo non conta"), un sovraccarico eccessivo o una cultura in cui proporre cambiamenti è percepito come rischioso.

Non forzare mai nulla. Concentrati prima sulla costruzione della fiducia, della sicurezza psicologica e sul sovraccarico del sistema. Non lanciare Infinity senza almeno 5-8 volontari affidabili.

D8 : Chi prende la decisione finale ?

R : Le Leghe propongono e implementano modifiche al sistema. I Circoli sperimentano e mettono in pratica le azioni. Le decisioni che hanno un impatto sull'organizzazione vengono validate dall'Infinity Core Team, che protegge l'equilibrio tra produzione (Modalità 1) e adattamento (Modalità 2).

Glossario

Questo glossario offre alcune linee guida per chiarire i termini utilizzati in questa guida.

Evoluzione continua : la capacità di un'organizzazione di adeguarsi, adattarsi, evolversi e trasformarsi in modo proattivo e regolare, senza attendere crisi o trasformazioni imposte.

Assertività : la capacità di esprimere i propri bisogni, le proprie scelte e i propri limiti in modo chiaro e rispettoso, senza aggressività o sottomissione. In Infinity, l'assertività permette ai membri di entrare o uscire dalle Leghe in modo trasparente.

Circolo di lavoro : piccolo gruppo di 3-5 persone creato da una Lega per affrontare una questione specifica, con una durata limitata (time-box di 2-8 settimane).

Cambiamento di Livello 1 : in un approccio sistemico, si tratta di migliorare ciò che già viene fatto senza mettere in discussione il modo in cui le cose vengono fatte. Esempio : migliorare una riunione esistente.

Cambiamento di Livello 2 : in un contesto sistemico, trasformare il modo stesso in cui le cose vengono fatte, cambiare le regole del gioco. Esempio : sostituire un tipo di riunione con un altro formato.

Comunità di pratica : un gruppo di persone che condividono conoscenze e apprendimenti in uno spazio comune. Si distingue da una Lega, che trasforma il sistema.

Assenso (Decisione favorevole a) : un metodo decisionale in cui una proposta viene adottata se nessuno solleva obiezioni valide e motivate. Più veloce del consenso.

Consenso (Decisione favorevole a) : un metodo decisionale in cui tutti devono essere d'accordo. È spesso lento e può nascondere falsi accordi.

Struttura di lavoro : un insieme strutturato che definisce ruoli, eventi e strumenti per organizzare il lavoro.

Infinity Core Team (ICT) : un team o collettivo incaricato che funge da custode del sistema bimodale. Protegge esplicitamente tempi, budget e decisioni. Coordina l'implementazione e la manutenzione di Infinity.

Interconnessione : principio secondo il quale le Leghe funzionano come un sistema : un adattamento in una Lega ha sempre un impatto sulle altre.

Intervisione : pratica in cui una Lega fa esaminare il proprio statuto da un'altra Lega per evitare isolamento e punti ciechi (Regola 6).

Le 7 Regole d'Oro : l'UNICO quadro di riferimento obbligatorio di Infinity : Volontariato, Intenzione Chiara, Zero Titoli, Affiliazione Multipla, Riunioni Regolari e Aperte, Statuto sotto Intervisione, Circoli di Lavoro Agile.

Lega : spazio trasversale che riunisce volontari per trasformare il modo di lavorare in un campo specifico, da una prospettiva Meta.

Meta-framework : un livello di orchestrazione che si sovrappone ai sistemi operativi esistenti per strutturare il modo in cui l'organizzazione apprende ed evolve. Infinity non sostituisce le vostre pratiche — crea la capacità di evoluzione continua di cui queste sono prive.

Modalità 1 : il sottosistema operativo : produzione di valore giornaliera (le tue operazioni, i progetti, l'esecuzione).

Modalità 2 : il sottosistema adattivo : evoluzione continua (la tua capacità di evolverti).
Strutturato in Leghe.

Approccio Meta : lavorare SUL lavoro piuttosto che NEL lavoro. Osservare e far evolvere il sistema invece di produrre direttamente.

Retrospettiva : una riunione periodica del team per identificare cosa funziona e cosa necessita di miglioramenti. Spesso limitata all'ambito del team, senza la possibilità di modificare il sistema.

Silos : compartimentalizzazione tra dipartimenti / team che impedisce il flusso di informazioni e crea ottimizzazioni locali contraddittorie.

Sottosistema : parte di un sistema globale. In Infinity, la Modalità 1 (operativa) e la Modalità 2 (adattiva) sono i due sottosistemi che costituiscono il nuovo sistema organizzativo.

Sistema bimodale : modalità operativa composta da due sottosistemi coesistenti : Modalità 1 (produzione giornaliera) + Modalità 2 (evoluzione continua).

Tensione creativa : uno stato di equilibrio dinamico tra la Modalità 1 e la Modalità 2, in cui la loro coesistenza genera attrito produttivo anziché distruttivo.

Time-box : una durata fissa e limitata assegnata a un'attività. Utilizzato per i Circoli di Lavoro (2-8 settimane).

Interfunzionale : che coinvolge più dipartimenti, team o professioni. Le Leghe sono progettate per essere interfunzionali al fine di abbattere i compartimenti stagni.

Bibliografia chiave

Trasformazioni fallite

- Boston Consulting Group (2020). "The Best Strategy for Digital Transformation"
- McKinsey & Company (2021). "The 'how' of transformation" — il 70% delle trasformazioni organizzative fallisce

Pensiero sistemico e complessità

- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization*
- Morin, Edgar (2005). *Introduction à la pensée complexe*
- Snowden, Dave & Boone, Mary E. (2007). "A Leader's Framework for Decision Making", *Harvard Business Review* — Cynefin Framework

Adattabilità organizzativa

- Getz, Isaac & Carney, Brian M. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*
- Kotter, John P. (2014). *Accelerate : Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*
- Laloux, Frédéric (2014). *Reinventing Organizations*

Motivazione e impegno

- Pink, Daniel H. (2009). *Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us*
- Edmondson, Amy C. (2018). *The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace*
- Gallup (2024). *State of the Global Workplace Report* — 8% di impegno attivo in Francia, 12% in Europa

Governance, trasformazione e leadership

- Logan, Dave, King, John & Fischer-Wright, Hallee (2008). *Tribal Leadership*
- Appelo, Jurgen (2011). *Management 3.0 : Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*
- Robertson, Brian J. (2015). *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*
- Fonteneau, Julien. *La Métadiscipline (2025) : Une discipline de coaching en entreprise*