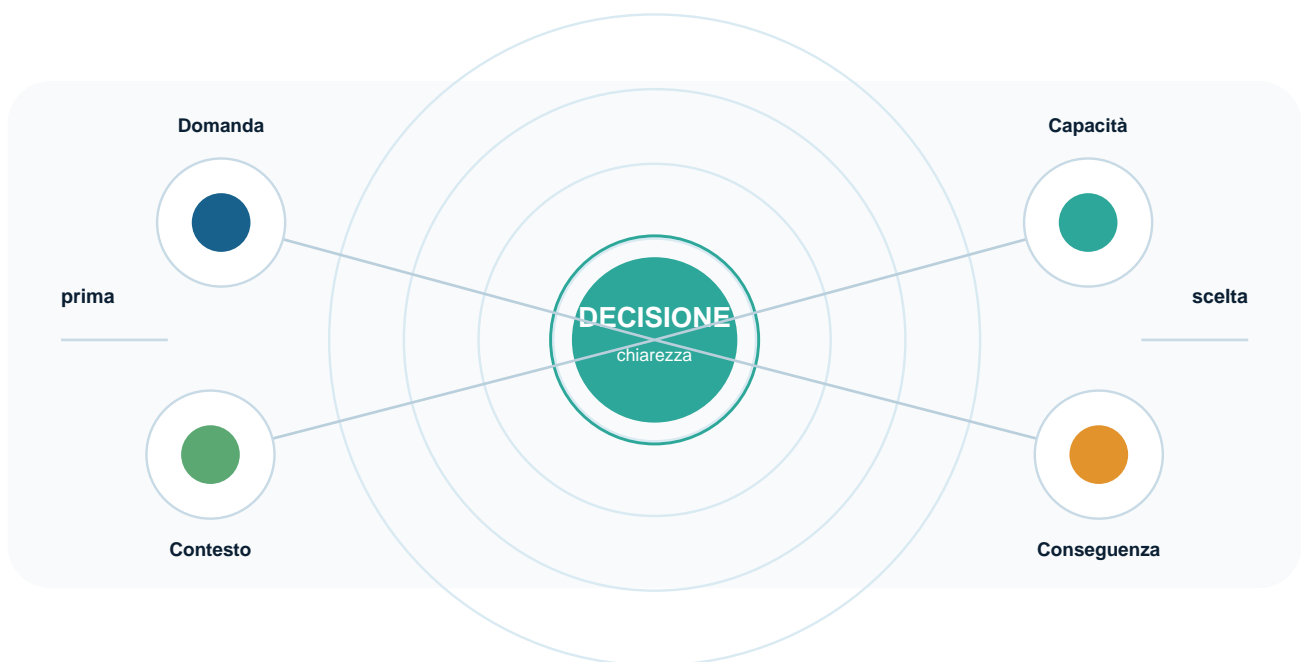


# PRIMA DELLA DECISIONE

Una breve guida per leader che hanno bisogno di chiarezza prima di scelte importanti.



Le decisioni importanti spesso arrivano prima che la situazione sia chiara. Un consiglio deve dare una risposta. Una trasformazione deve essere approvata. Una ristrutturazione, un investimento o una mossa strategica non possono più aspettare.

Prima della decisione è il momento di chiedere che cosa deve essere visto, non solo che cosa deve essere fatto. Clarity Before Change aiuta i leader a creare sufficiente orientamento condiviso per scegliere in modo più responsabile.

Le decisioni migliori iniziano prima del punto di scelta - quando i leader rendono la situazione abbastanza visibile per il giudizio.

# Perché le decisioni hanno bisogno di chiarezza

Molte decisioni importanti non falliscono perché ai leader manca coraggio. Falliscono perché il punto di partenza resta troppo stretto, frammentato o dato per scontato.

- Una scelta strategica può essere presa prima che l'organizzazione possa assorbirla.
- Una trasformazione può essere approvata prima che le capacità siano visibili.
- Una ristrutturazione può affrontare sintomi invece di pattern.
- Una decisione di leadership può essere plasmata da urgenza, politica o dati incompleti.
- Una scelta del consiglio può definire la direzione senza vedere le condizioni di esecuzione.

La qualità della decisione non dipende solo dall'analisi. Dipende da ciò che l'organizzazione riesce a vedere prima di impegnarsi.

In ogni caso, i leader possono essere pronti a scegliere mentre l'organizzazione non è ancora stata vista con sufficiente chiarezza.

## Lo spostamento che crea

Prima della decisione cambia la qualità della conversazione prima che una scelta venga fatta.



### CHE COSA I LEADER INIZIANO A CHIEDERE

- Qual è la vera decisione?
- Che cosa è visibile e che cosa resta assunto?
- Quali pattern stanno plasmando la situazione?
- Chi dovrà portare la decisione nell'azione?
- Quali condizioni organizzative modelleranno l'esito?

## Che cosa viene prima della decisione

### Da chiarire

#### La vera domanda

Di che cosa tratta davvero la decisione - oltre alla richiesta visibile o alla pressione immediata?

#### Il pattern organizzativo

Che cosa si ripete attraverso decisioni, team, iniziative o conversazioni di leadership?

#### La condizione di capacità

Che cosa può realisticamente assorbire, portare e sostenere l'organizzazione?

#### Il campo delle conseguenze

Che cosa questa decisione abiliterà, bloccherà, attiverà o renderà più difficile in seguito?

### Da evitare

#### Non è paralisi da analisi

L'obiettivo non è analisi infinita. È un punto di partenza migliore.

#### Non è un rituale di consenso

L'obiettivo non è accordo a ogni costo. È una visione condivisa migliore.

#### Non è ricerca di certezza

Le decisioni complesse raramente offrono certezza. Richiedono giudizio responsabile.

#### Non sostituisce il coraggio

La chiarezza non elimina la responsabilità. Rafforza la base della scelta.

## La sequenza della decisione

La chiarezza emerge quando i leader interrompono il passaggio automatico dalla pressione all'impegno e danno spazio a inquadramento, osservazione, verifica e scelta.



La domanda cambia: non solo "Che cosa decidiamo?", ma "Che cosa deve diventare visibile prima di scegliere?"

## I Dove conta prima della decisione

Prima della decisione è utile ovunque i leader affrontino scelte importanti in condizioni organizzative complesse.

- direzione strategica
- trasformazione o ristrutturazione
- integrazione post-fusione
- investimenti importanti
- decisioni di CEO, consiglio o proprietà
- cambiamenti del modello operativo
- interventi sulla performance
- allineamento del team di leadership

### Il ruolo dell'Organization Twin

L'Organization Twin sostiene la chiarezza decisionale rendendo visibili pattern selezionati in decision-making, management, leadership, organizzazione, capacità e contesto.

Il suo valore sta nel radicare la conversazione prima che una scelta diventi un impegno.

### Il ruolo delle Guided Clarity Sessions

Una Guided Clarity Session aiuta i leader a lavorare con ciò che diventa visibile. Non è una conversazione di vendita, una diagnosi consulenziale o una sessione di consigli. Aiuta i leader a vedere più chiaramente prima di scegliere.

## I Una prima riflessione

Prima della prossima decisione importante, considerate cinque domande:

1 Quale decisione stiamo davvero affrontando - e perché è importante?

2 Che cosa sappiamo e che cosa stiamo assumendo?

3 Quali pattern in decisioni, management, leadership e organizzazione plasmano la situazione?

4 Quali opzioni si aprono o si chiudono se guardiamo l'organizzazione nel suo insieme?

5 Che cosa deve diventare visibile prima di scegliere il prossimo passo?

**Prima della decisione, il compito non è rinviare la scelta.  
È rendere la situazione abbastanza visibile per un giudizio responsabile.**