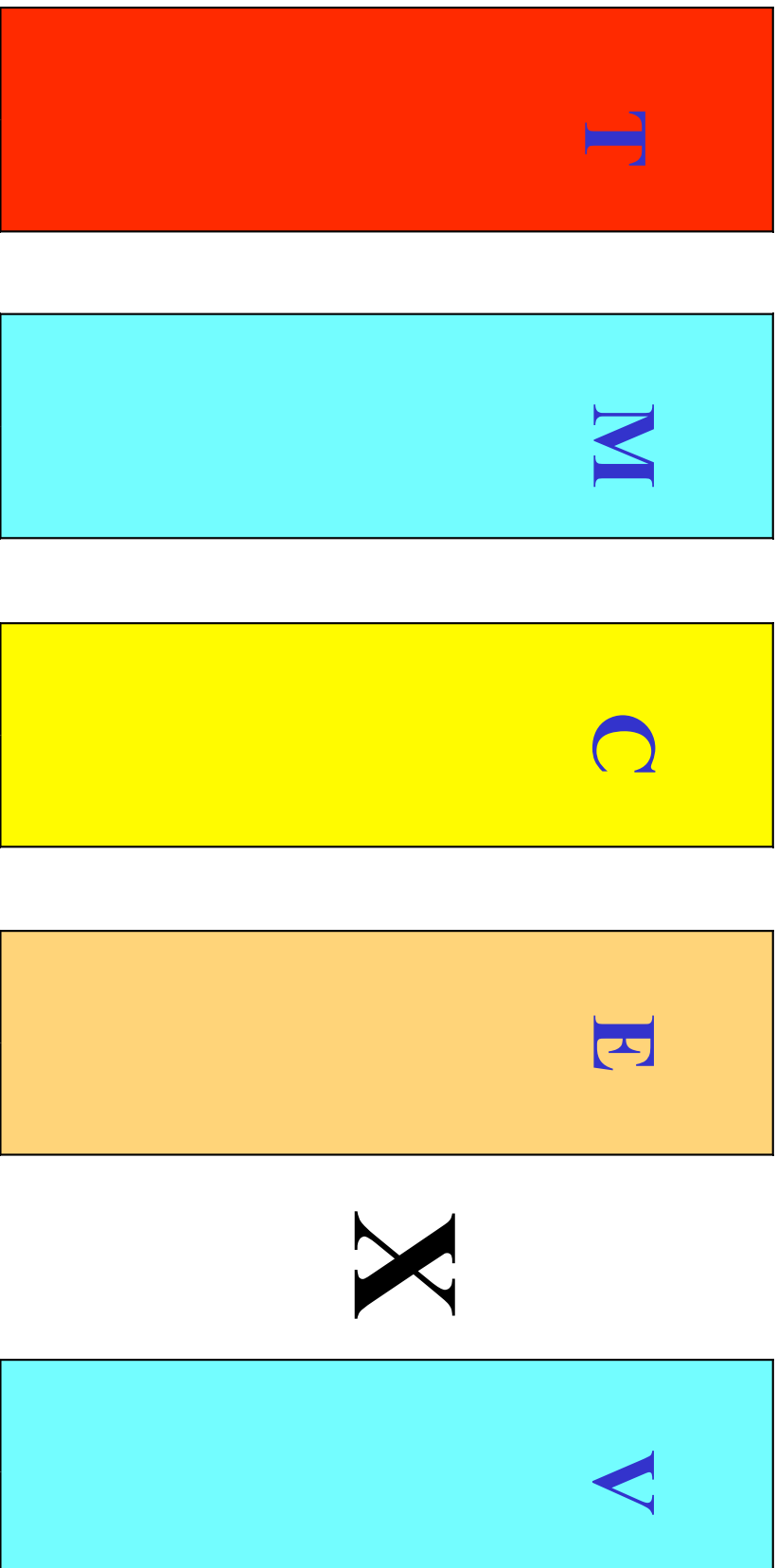


Leadership, competenze e sviluppo organizzativo

Change Management

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

I pilastri del cambiamento



Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Perché l'essere umano tende a resistere al cambiamento

Per sopravvivere l'uomo apprende ad affrontare l'ambiente che lo circonda in modo da assicurarsi il soddisfacimento quanto più pieno possibile delle proprie esigenze.

L'uomo stabilisce un “rapporto di scambio” quanto più favorevole, acquisendo capacità, tecniche e competenze.

La capacità dell'individuo di stabilire rapporti di scambio più o meno favorevoli con l'ambiente circostante dipende dal grado e dal perfezionamento delle varie competenze acquisite.

Alla continua ricerca dell'equilibrio ...

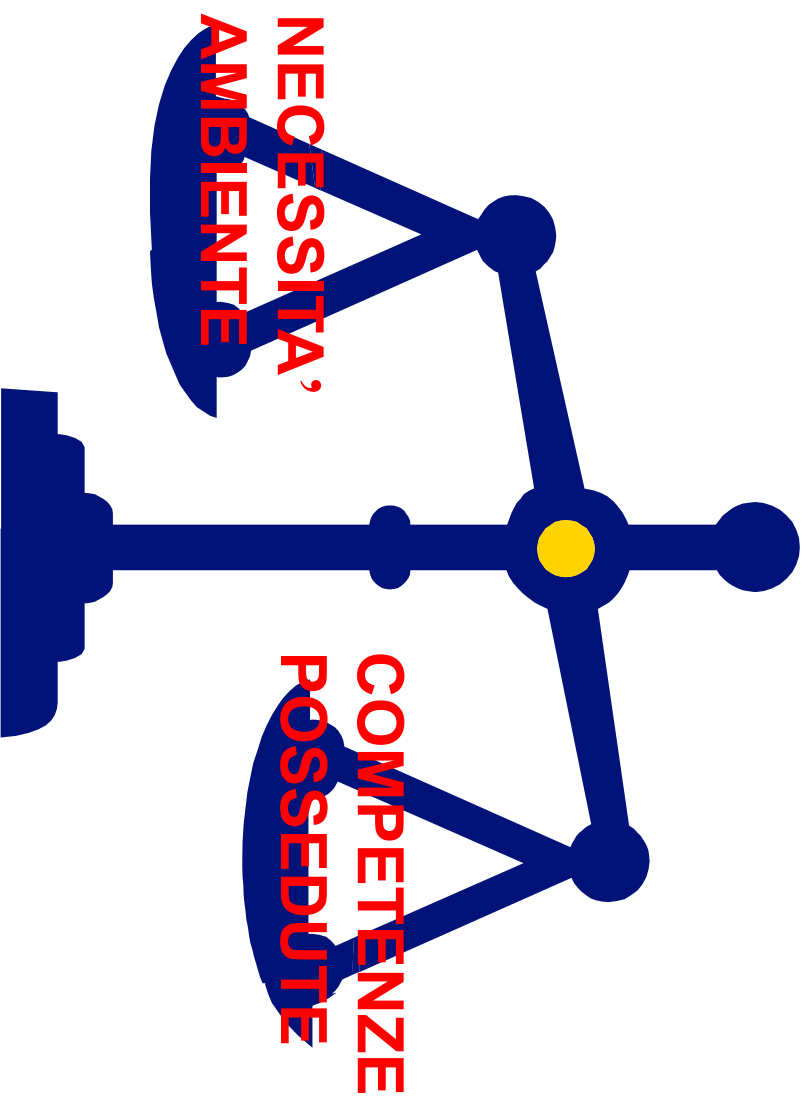
... attraverso vasti e prolungati investimenti in

TEMPO

ed

ENERGIA

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato



Quando le competenze appaiono inadeguate alle necessità, l'individuo avverte una sensazione di pericolo e di ansietà.

Perché cambiare?

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

*Alla base della resistenza
al cambiamento vi è
spesso un problema di
percezione.*

Quali sono, dalla sua esperienza, i 5 principali motivi di resistenza al cambiamento osservati/osservabili nei collaboratori di front-line?

Quali sono, dalla sua esperienza, i 5 principali motivi di resistenza al cambiamento osservati/osservabili nel middle management?

5 principali motivi di resistenza osservati nei collaboratori di front-line:

- 1. I collaboratori non erano consapevoli della necessità di cambiare;**
- 1. Sono stati annunciati tagli al personale come parte del cambiamento;**
- 1. I collaboratori temevano di non possedere le competenze necessarie per operare con successo nella nuova situazione;**
- 1. Le persone si trovavano bene nella situazione corrente;**
- 1. I collaboratori credevano che fosse loro richiesto di fare più con meno o fare di più con la stessa retribuzione.**

5 principali motivi di resistenza osservati nel middle management:

- 1. Timore di perdere potere e controllo ;**
- 1. Sovraccarico di responsabilità;**
- 1. Mancanza di consapevolezza della necessità di cambiare;**
- 1. Mancanza delle competenze richieste per gestire il cambiamento e le resistenze;**
- 1. Paura, incertezza e dubbi.**

Cambiamento autodiretto

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Cambiamento autodiretto

Le persone decidono **cosa e come** cambieranno.

Le persone imparano quello **che vogliono** imparare.

**Ciò che si apprende
contro voglia e nelle
situazioni di paura,
anche se è acquisito
temporaneamente
si dimentica subito.**

**“Sembra che la maggior
parte dei cambiamenti
realizzabili sia
intenzionale.”**

Richard Boyatzis

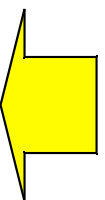
**Il cambiamento *auto*-diretto
consiste in un cambiamento
volontario di una parte di quello
che siamo (*realtà*) o di quello che
vorremmo essere (*l'ideale*).**

**Consapevolezza di chi sono
e chi vorrei essere**

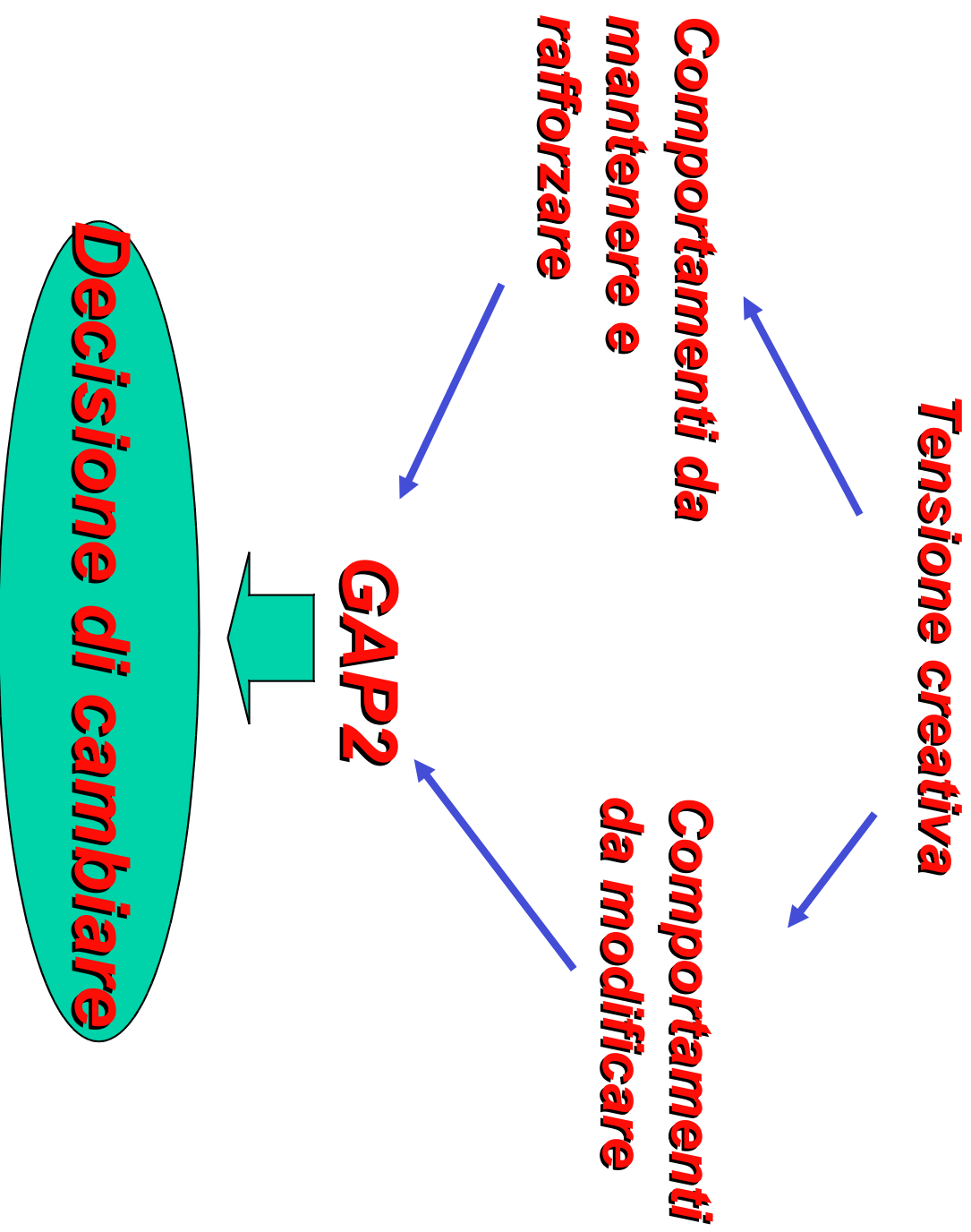
Se ideale

Se reale

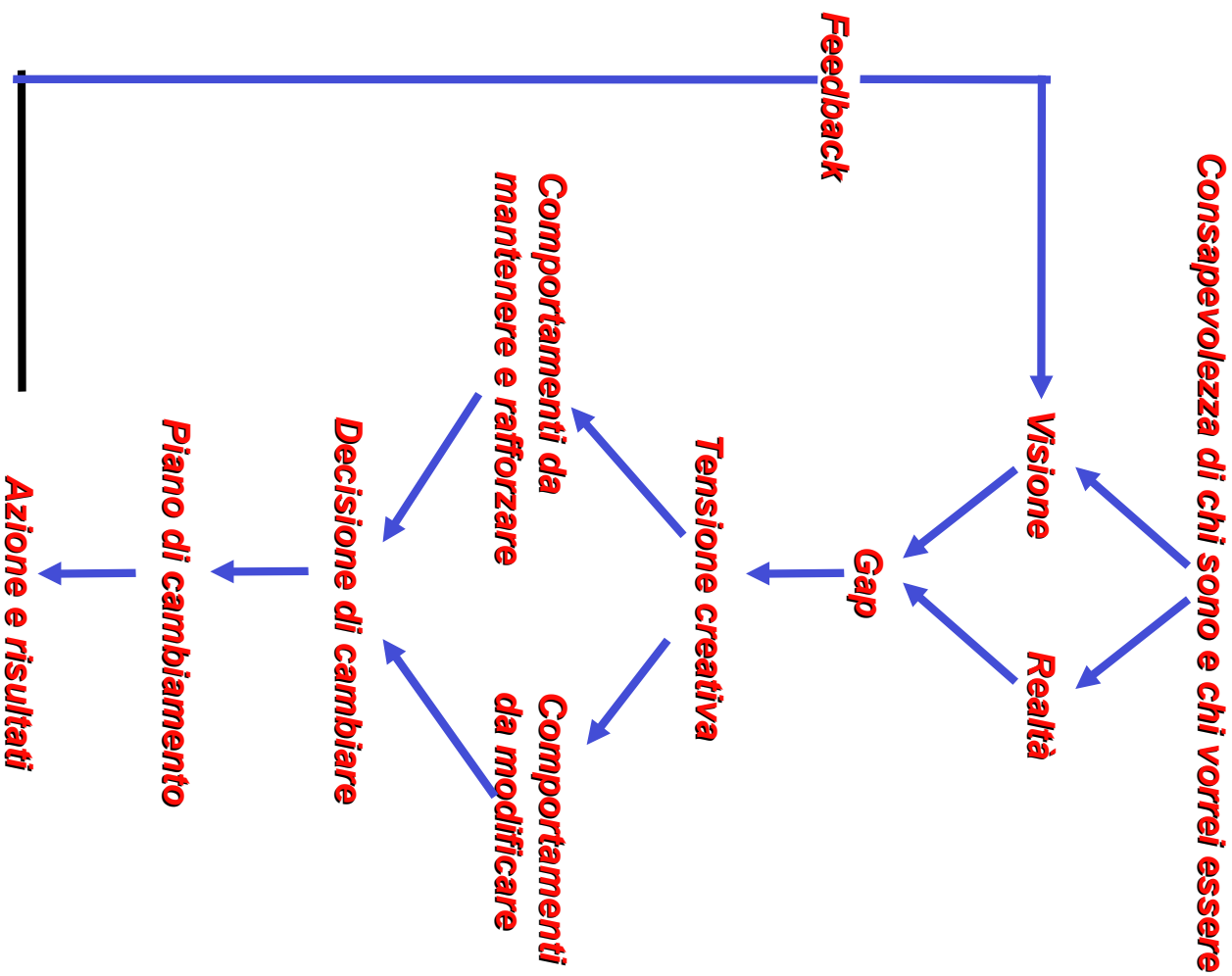
GAP1



Tensione creativa



Processo di cambiamento



Inizio del processo di cambiamento



Qualsiasi momento



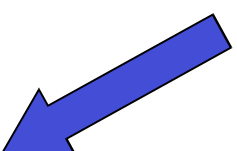
**Momento di discontinuità che
produca un risveglio della
consapevolezza unito ad un
senso dell'urgenza**

Prima discontinuità

Due dimensioni legate al sé



quello che si è



**quello che si vorrebbe
essere**

Sé reale

Sé ideale

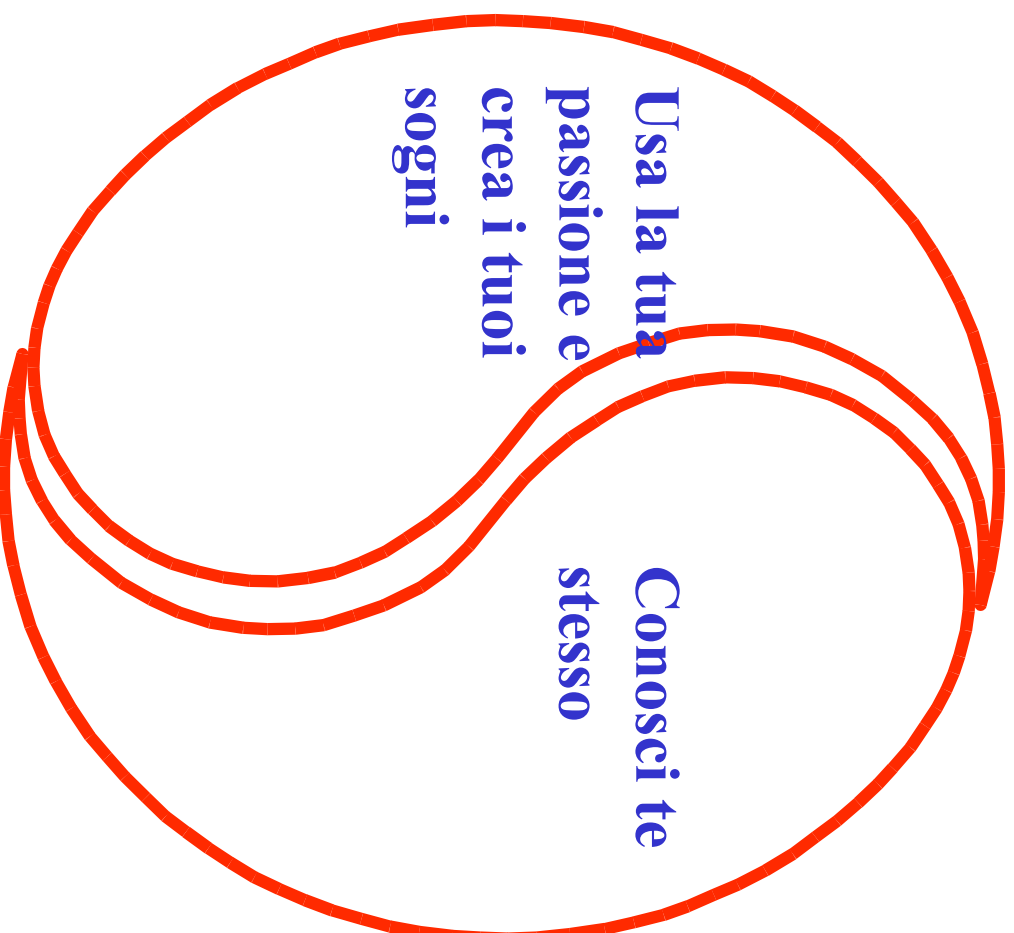
Sé ideale

Chi vorremo essere

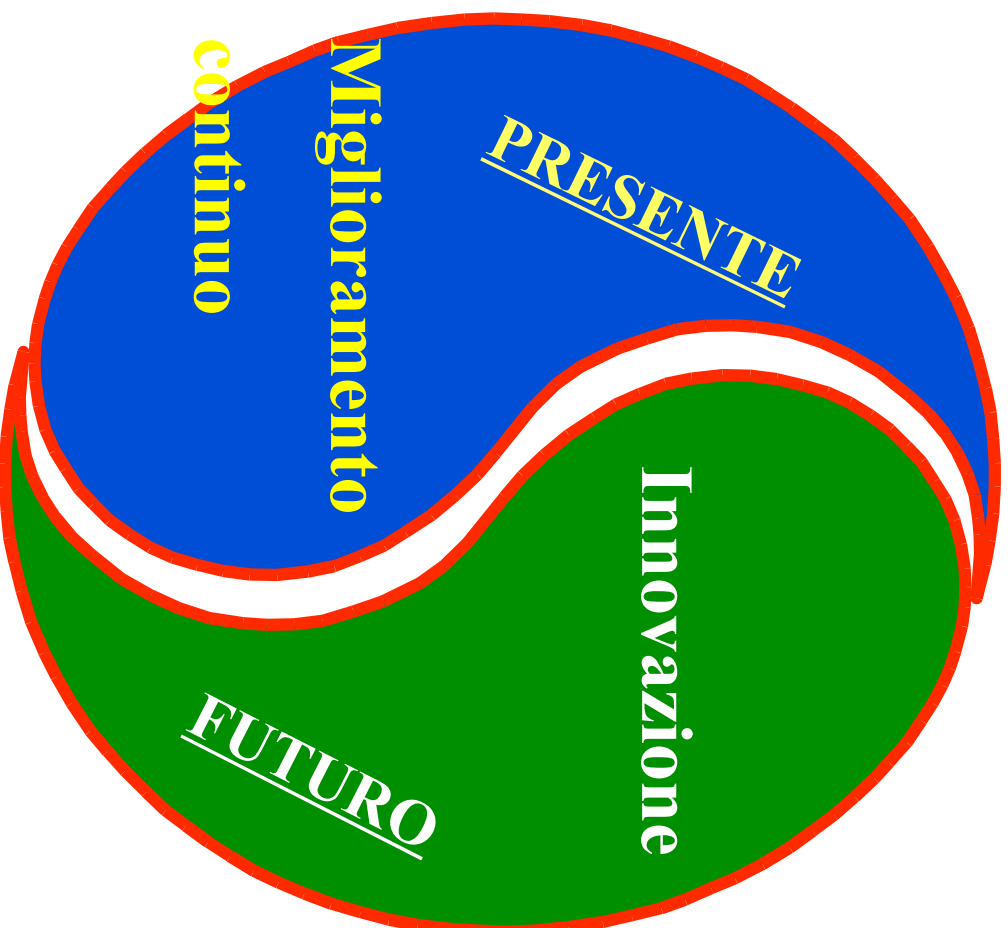
**Emerge dai
sogni
valori
motivazioni
aspirazioni**

Sé reale

**La persona che gli altri vedono e
con cui interagiscono**



Continuità e cambiamento



Seconda discontinuità'

Definizione dell'equilibrio tra aspetti che vogliamo preservare e aspetti che vogliamo cambiare.

La definizione di queste due componenti e del loro equilibrio determina la misura in cui siamo pronti a cambiare.

**Per capire quali parti vuoi cambiare
devi capire quali parti vuoi
mantenere e possibilmente
sviluppare.**

**In questo modo il cambiamento
non implica**

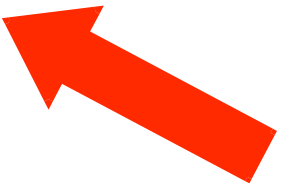
“la morte”, ma l’evoluzione del sé.

▼ **Identifica i tuoi punti di forza ed i gap tra il sé reale e quello ideale**

▼ **Fai attenzione ad entrambe le cose, non concentrarti solo su una delle due**

Terza discontinuità

Decisione di cambiare



Stabilire obiettivi



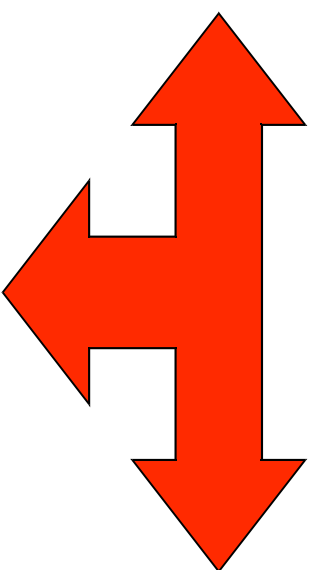
Pianificare

Quarta discontinuità'

**Sperimentare e
praticare i
cambiamenti desiderati**

Sperimentazione efficace

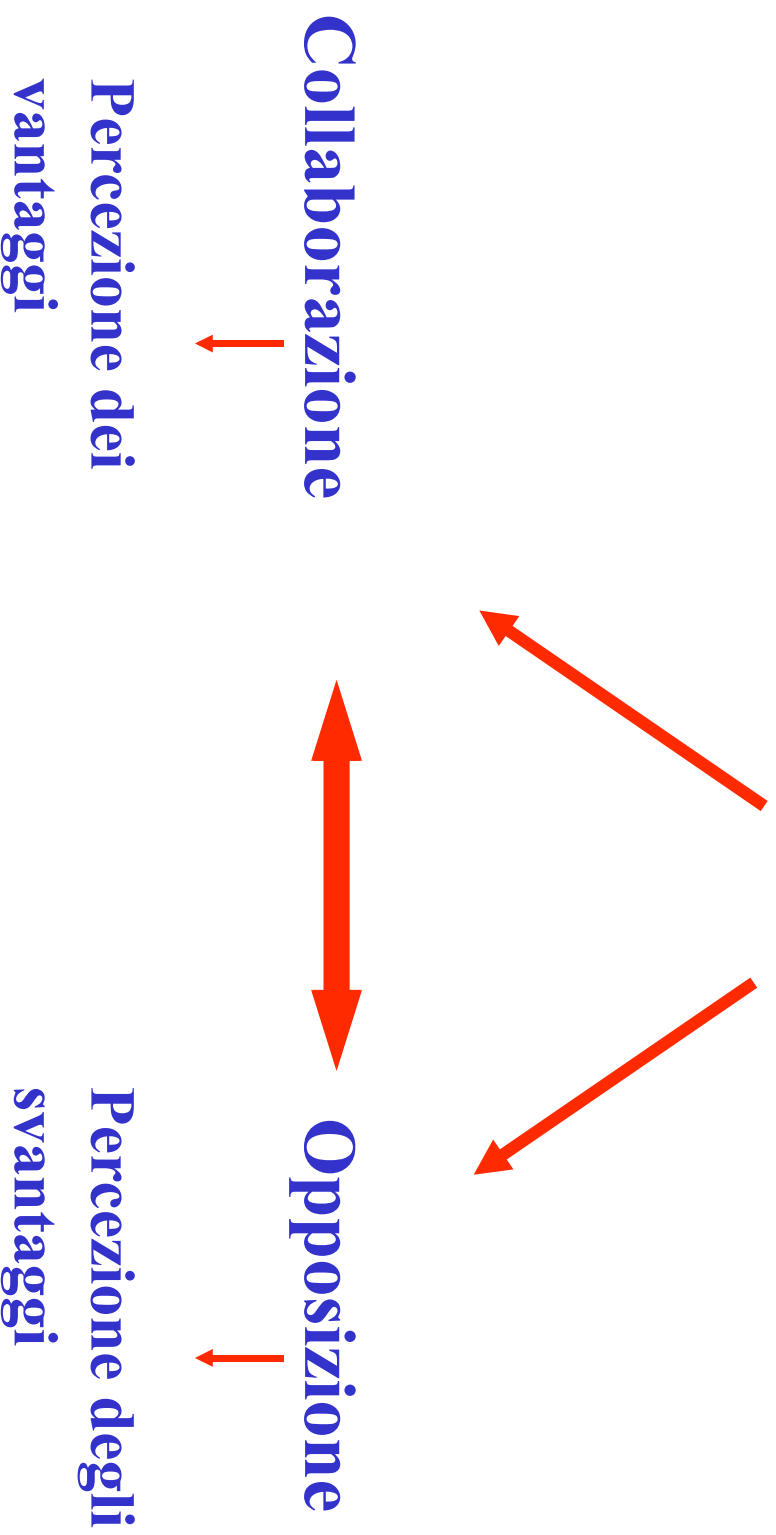
**Ambiente
protetto**



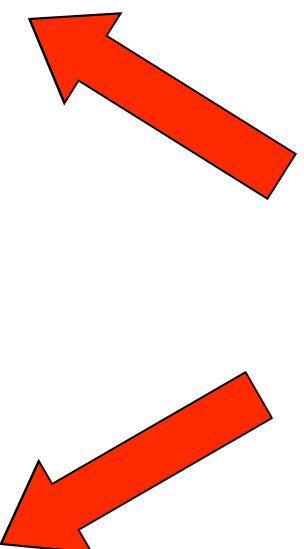
**Rischio
moderato**

**Mancanza di
punizione**

Reazioni al cambiamento



Cambiamento



Reattivo

Proattivo

Creare la coalizione di governo

Non si può fare a meno di una coalizione di governo forte, caratterizzata da una giusta composizione, una credibilità adeguata e un obiettivo comune.

Una coalizione di governo efficace:

- **posizione di potere;**
- **competenza;**
- **credibilità;**
- **leadership.**

Sviluppare la meta e la strategia

Meta: **Creare un'immagine del futuro che intendiamo creare con qualche notazione sul perché è importante lottare per creare quel futuro.**

La resistenza al
cambiamento riguarda per
80% il perché e
solamente per il 20% il
cosa ed il come.

Impegno trasformatore

Un'azione che toglie la possibilità della permanenza nello status quo. La sua forza deriva dalla capacità di imbrigliare con azioni credibili, chiare e coraggiose, il comportamento delle persone.

Mettere sul piatto una alternativa chiara rispetto alla formula del successo consolidata.

*L'impegno trasformatore richiede
coraggio e determinazione, volontà
di farla finita con la formula
esistente invece di migliorarla.*

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Nessuno viene ricaricato dalla
mediocrità o dal tentare un
qualcosa di solo un po' più
impegnativo. Dare la carica ad altri
significa lanciare una sfida chiara,
non una garbata richiesta.

Esempi di meta

“Vogliamo divenire l’impresa leader del nostro settore entro 5 anni.

Per noi leader significa avere, rispetto a ogni altro concorrente, più ricavi, più profitti, più innovazione al servizio al cliente, e luoghi di lavoro più gradevoli. Il conseguimento di tale meta richiederà una crescita a due cifre di ricavi e profitti, richiederà che la nostra Società divenga meno focalizzata negli USA, più orientata all’estero, sensibilmente meno burocratizzata, connotata come fornitrice di soluzioni più che di prodotti.”

“Abbiamo bisogno di conservare i vantaggi conferiti dalle economie di scala e al tempo stesso accelerare i processi decisionali e liberarli dalle pastoie burocratiche, allo scopo di conservare i clienti acquisirne di nuovi in un ambiente economico difficile.”

Comunicare la meta del cambiamento

- *Semplicità*: si devono evitare tutte le espressioni complesse e i fronzoli tecnologici.
- *Metafore e analogie*: un efficace quadro verbale ottenuto mediante questi mezzi espressivi vale molto di più di lunghi discorsi descrittivi.
- *Molteplicità degli ambiti di comunicazione*: riunioni grandi e piccole, memorie e giornali aziendali, interazioni formali e informali, sono altrettanti efficaci mezzi di diffusione dei discorsi.
- *Ripetizione*: la parola raggiunge gli strati profondi della coscienza solo dopo essere stata udita parecchie volte.

***"The problem with
communication ... is
the ILLUSION that
it has been
accomplished"***

George Bernard Shaw

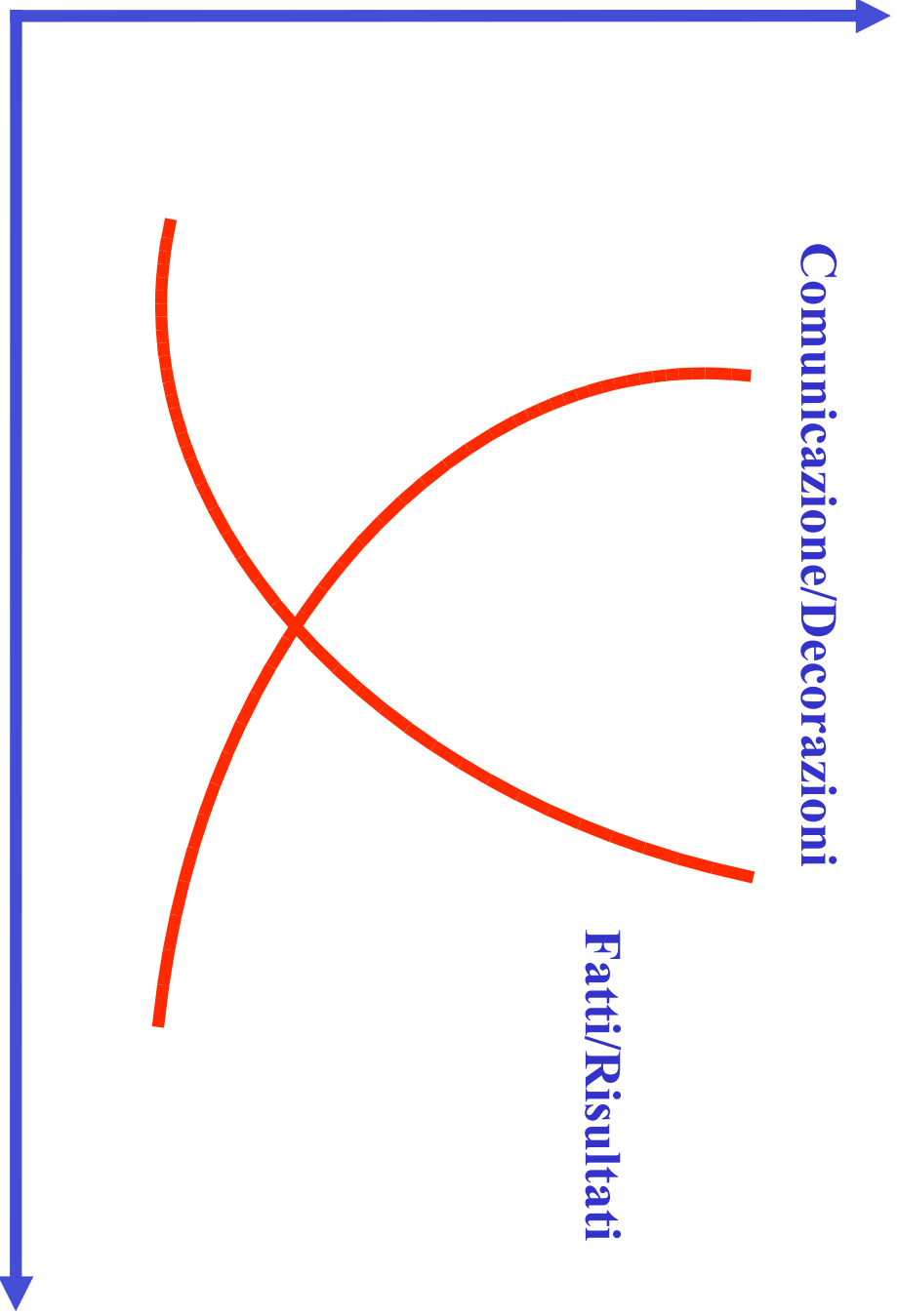
- ▶ **E' molto difficile fare accettare una visione prima che il top management possa esprimerla nei fatti.**
- ▶ **Seguire attentamente il comportamento del management, onde poter individuare ed affrontare le incongruenze tra parole e fatti.**

*Per la comunicazione di una
visione di cambiamento,
nulla è più dannoso
di un comportamento che
appare in contraddizione
con la visione stessa.*

Intensità

Comunicazione/Decorazioni

Fatti/Risultati



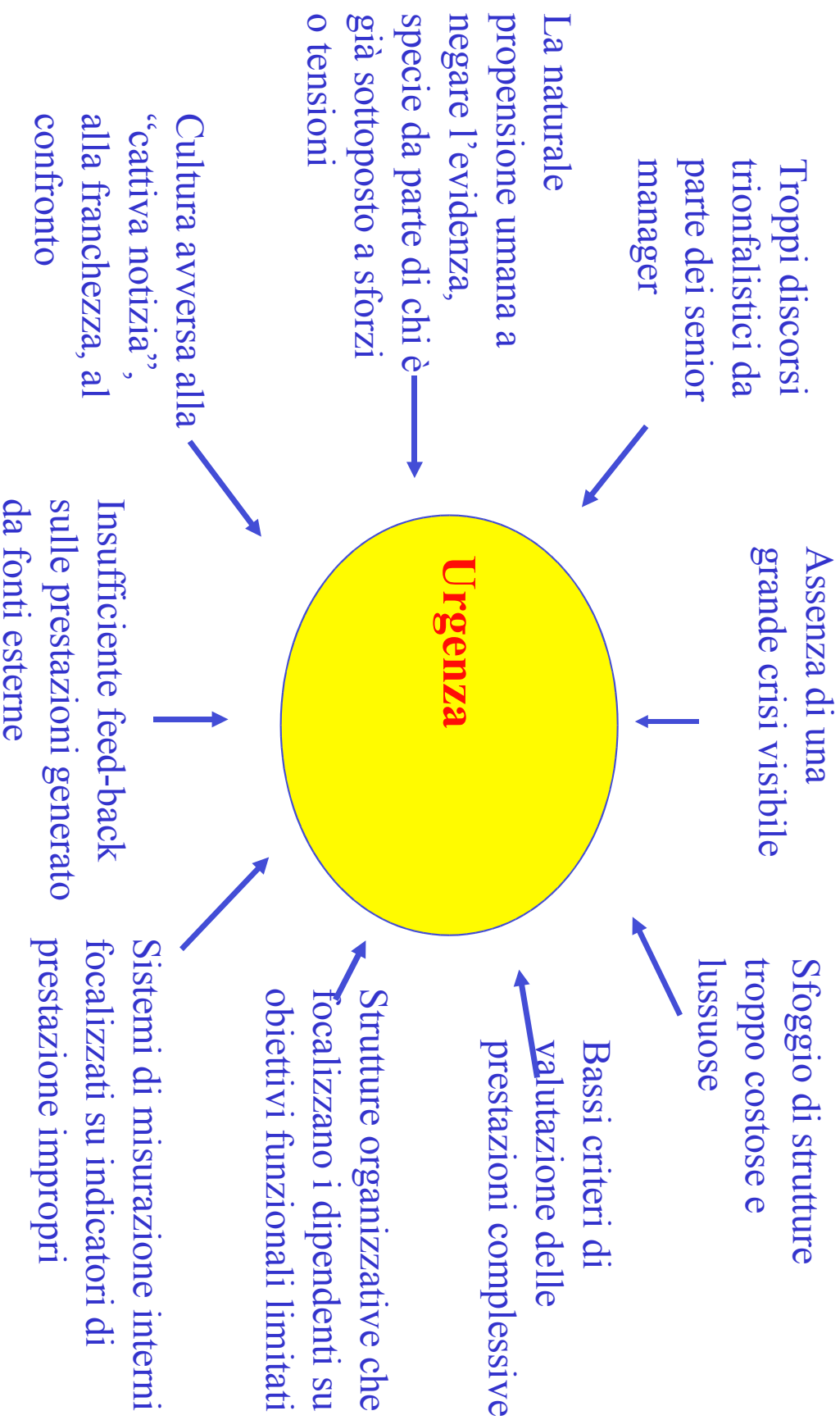
**Inizio del
processo di
cambiamento**

**Stato di avanzamento del
processo di cambiamento**

Tempo

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Creare il senso dell'*urgenza*



Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Autoconhecimento

**Il compiacersi di se
stessi; l'essere
soddisfatti dei risultati
raggiunti.**

URGENZA

- **Necessità impellente**
- **Situazione che richiede un intervento immediato**

All'origine del vero senso
dell'urgenza ci sono una serie
di sensazioni, una forte
determinazione ad agire e a
vincere, adesso.

Accrescere il vero senso di urgenza

**Creare un modo di agire eccezionalmente
vigile , orientato verso l'esterno, diretto
incessantemente alla vittoria, a fare
continui progressi e a sfondare le attività a
basso valore aggiunto.**

Portare l'esterno all'interno

- Mettere a disposizione dati ed informazioni
- Confrontarsi con i clienti ed il mercato

Comportarsi con urgenza ogni giorno

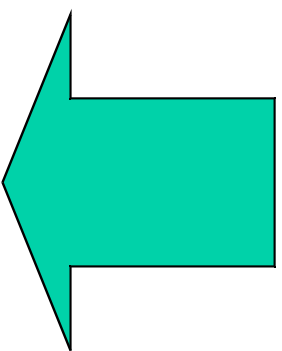
- Mostrare sempre il proprio senso di urgenza durante le riunioni, gli e-mail.
- Non agire mai guidati da autocompiacimento

Affrontare i NoNo

- Eliminare o neutralizzare tutti gli implacabili killer dell'urgenza, non gli scettici, ma quelli determinati a mantenere lo status quo

**Coinvolgere i NoNo non funziona
quasi mai.**

Mai ignorare un NoNo



Affrontare il problema

- **Distrarre i NoNo**
- **Liberarsi di loro**
- **Renderli innocui grazie alle pressioni sociali**

Auto-compiacimento

**Auto compiacersi di se
stessi: l'essere soddisfatti
dei risultati raggiunti**

Conferire il potere

**Conferire ad un'ampia base
di persone il potere:**

Competenze

Tempo

Persone

Soldi

**di intervenire per rimuovere
il maggior numero di ostacoli al
cambiamento.**

Ostacoli al conferimento di potere

Le strutture formali rendono difficile agire



I capi
scoraggiano le
azioni volte ad
attuare la nuova
visione

I dipendenti comprendono
la nuova visione e vogliono
metterla in pratica, ma
sono bloccati

La mancanza
delle capacità
necessarie mina
l'azione



I sistemi di gestione del personale e i sistemi
informativi rendono difficile agire

LA VISIONE

LA STRUTTURA

- **E' focalizzata sul cliente**
- **Ma l'organizzazione frammenta risorse e responsabilità relative a prodotti e servizi**
- **Dà più responsabilità ai dipendenti di livello inferiore**
- **Ma vi sono fasce di manager intermedi che mantengono riserve e criticano i dipendenti**
- **Incrementa la produttività e favorisce la produzione a basso costo**
- **Ma un ampio organico in forza alle direzioni centrali è costoso e avvia incessantemente procedure e programmi dispendiosi**
- **Accelera tutto**
- **Ma le “sacche” strutturali non comunicano tra loro e quindi rallentano tutto**

Dare competenze ad una ampia base di persone per realizzare il cambiamento

- *Comunicare la visione e coinvolgere le persone: se le persone condividono l'idea della finalità del cambiamento, sarà più facile avviare delle iniziative per realizzarla.*
- *Rendere le strutture compatibili con la visione: le strutture bloccano iniziative indispensabili.*

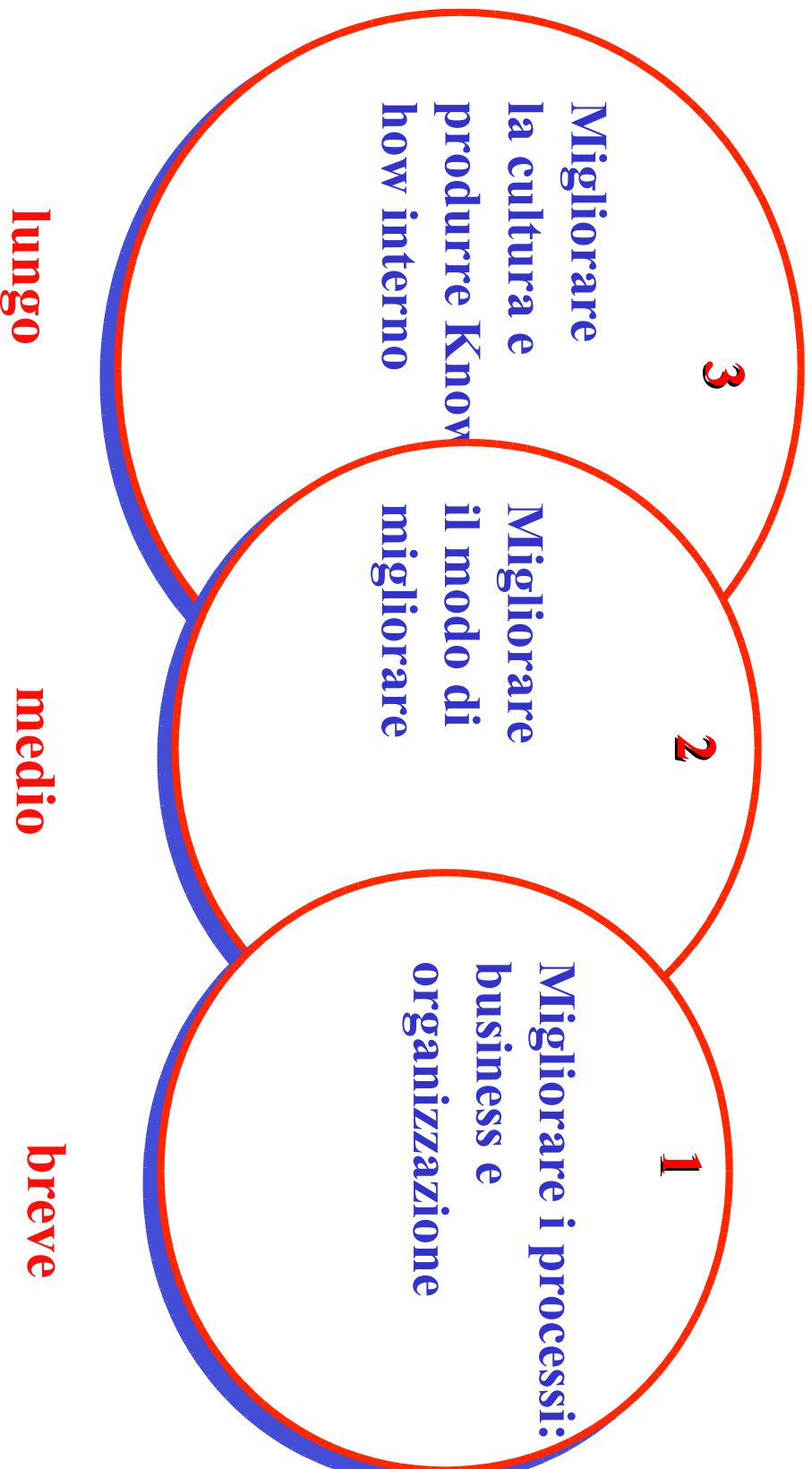
- ***Assicurare la necessaria formazione: senza capacità e attitudini adeguate, le persone si sentono impotenti.***
- ***Allineare con la visione i sistemi della gestione del personale e i sistemi informativi: anche i sistemi disallineati bloccano iniziative indispensabili.***
- ***Confrontarsi con i capi che ostacolano cambiamenti necessari: nulla più di un cattivo capo può demotivare e deresponsabilizzare i dipendenti.***

6. Generare successi a breve

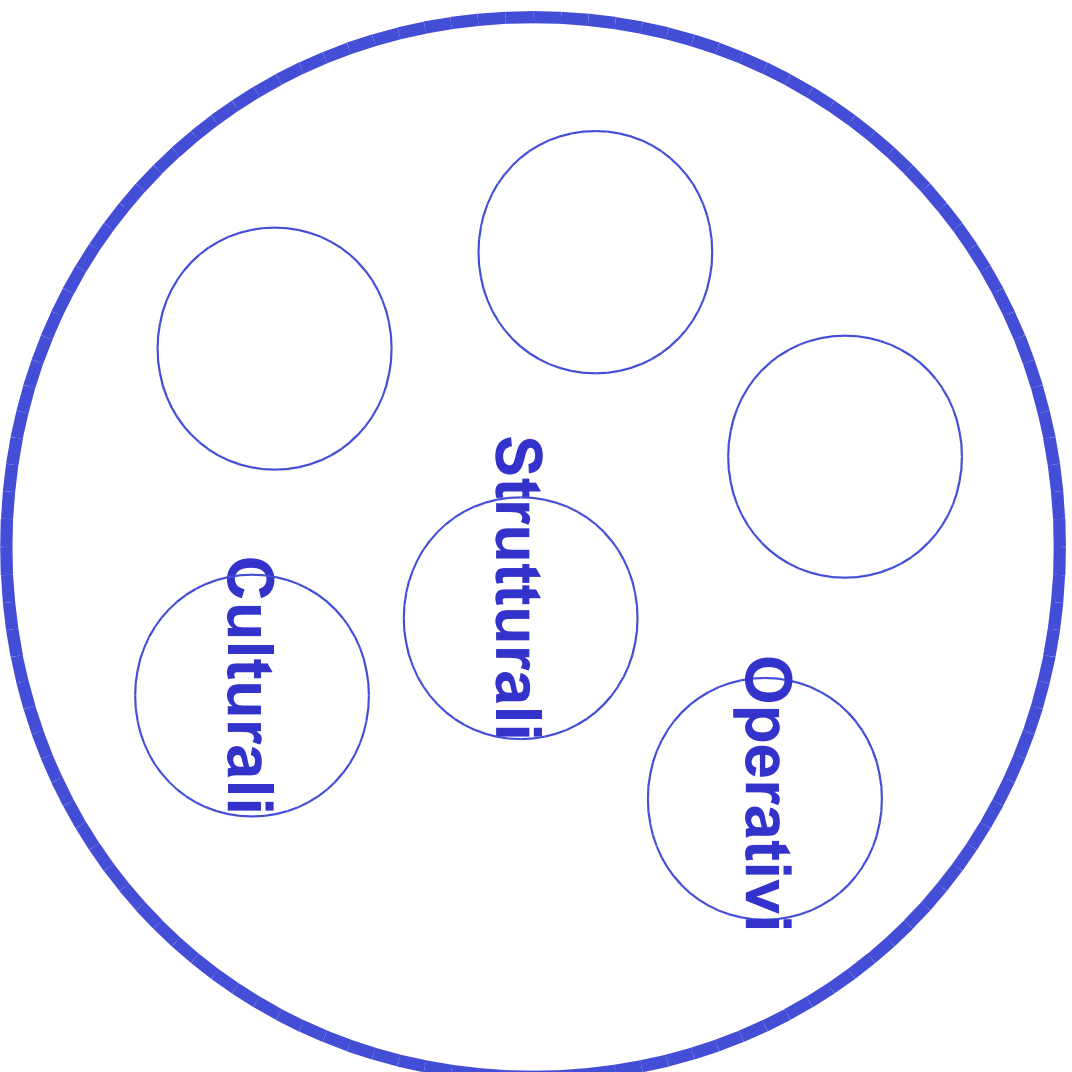
- *Dimostrano che vale la pena di fare dei sacrifici: i successi sono di grande aiuto nel giustificare i costi a breve termine.*
- *Gratificano gli agenti del cambiamento: dopo tanto duro lavoro, un feedback positivo eleva il morale e le motivazioni.*
- *Servono a mettere a punto la visione e le strategie: i successi a breve termine danno alla coalizione di governo elementi concreti per giudicare la validità delle sue idee.*

- ***Indeboliscono gli scettici e gli oppositori opportunisti: un chiaro miglioramento dei risultati rende più difficile bloccare i cambiamenti desiderati.***
- ***Mantengono l'appoggio dei capi: dimostrano al vertice gerarchico che la trasformazione procede.***
- ***Danno slancio: trasformano gli indifferenti in sostenitori, i sostenitori svogliati in partecipanti attivi ecc.***

Processo di cambiamento



Progetti nel progetto cambiamento



7. Consolidare il cambiamento

***Far diventare il
cambiamento la cultura
aziendale.***

Il processo di cambiamento efficace

- **creare un senso dell'urgenza;**
- **costruire la coalizione di governo;**
- **sviluppare la meta e la strategia;**
- **comunicare la meta e la strategia;**

- **dare potere/competenze ad un'ampia base di persone;**
- **conseguire successi a breve;**
- **consolidare i cambiamenti;**

Cambiamento e cultura

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Cultura organizzativa

L'insieme delle convinzioni comuni, dei valori, delle storie, dei riti e dei miti, nonché del linguaggio che crea una identità comune ed un senso di comunità.

La "colla sociale" che tiene uniti tutti coloro che appartengono ad una organizzazione.

**La cultura aziendale è prodotta ogni
giorno, anche inconsciamente, dalle
persone che lavorano insieme.**

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

*Come i leader radicano
culturali*

i fattori

Meccanismi primari di radicamento

- Gli elementi a cui i leader prestano attenzione, quello che valutano e controllano regolarmente
- Il modo in cui i leader reagiscono a situazioni critiche
- I criteri utilizzati per la ripartizione delle risorse
- I criteri utilizzati per l'assegnazione di premi e status
- I criteri attraverso i quali i leader reclutano, selezionano, promuovono, allontanano i membri dell'organizzazione

La cultura è stabile e difficile da cambiare perché rappresenta le lezioni via via apprese da un gruppo, i modi di pensare, i sentimenti e le percezioni del mondo che hanno portato al successo del gruppo.

*Impossibilita' dell'assenza
della cultura*

**Un gruppo sociale ha sempre
una dimensione culturale,
anche se non esplicita
e non dichiarata.**

**IO NON HO la cultura di.....
IO HO la cultura DI NON.....**

Corporate Culture



How we work sets us apart. We encourage hands-on innovation, involving those closest to a project in decision making. Teams organize around opportunities and leaders emerge.

Our founder, Bill Gore created a flat lattice organization. There are no chains of command nor pre-determined channels of communication. Instead, we communicate directly with each other and are accountable to fellow members of our multi-disciplined teams.

How does all this happen? Associates (not employees) are hired for general work areas. With the guidance of their sponsors (not bosses) and a growing understanding of opportunities and team objectives, associates commit to projects that match their skills. All of this takes place in an environment that combines freedom with cooperation and autonomy with synergy.

Everyone can quickly earn the credibility to define and drive projects. Sponsors help associates chart a course in the organization that will offer personal fulfillment while maximizing their contribution to the enterprise. Leaders may be appointed, but are defined by 'followership.' More often, leaders emerge naturally by demonstrating special knowledge, skill, or experience that advances a business objective.

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato



Kyosei

Kyosei è la filosofia aziendale di Canon ed è alla base del nostro marchio, dell'azienda e delle attività di sponsorizzazione. Il termine giapponese Kyosei vuol dire "vivere e lavorare insieme per il bene comune", un principio condiviso da tutti i dipendenti di Canon a tutti i livelli della nostra organizzazione. Tale principio è alla base della nostra missione, dei nostri valori e del nostro modo di rapportarci alle persone e al business



***Culture differenti producono
decisioni radicalmente differenti.***

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Cultura

Influenza fortemente il modo di



**Vedere - analizzare - dare priorità -
scegliere - decidere**

**La bontà di una cultura dipende dal
quanto gli assunti taciti comuni creano
il tipo di strategia e di organizzazione
funzionale all'ambiente nel quale
l'organizzazione opera.**

L'impatto degli assunti culturali

Sopravvivenza esterna:

- Missione, strategia, obiettivi
- Struttura, sistemi, processi
- Sistemi di valutazione (identificazione errori e correzione)

Integrazione interna:

- Linguaggio
- Confini e identità di gruppo
- Natura dell'autorità e delle relazioni
- Assegnazioni di premi e status

Assunti più profondi:

- Relazioni con l'ambiente
- Natura umana
- Relazioni umane
- Realtà e verità
- Tempo e spazio

*I came to see in my time at
IBM that culture isn't just
one aspect of the game it
is the game”*

Lou Gestner

Decifrare la cultura

- Partire dal “problema aziendale”
- Revisione del concetto di cultura
- Identificazione degli artefatti
 - Identificazione dei valori dell’organizzazione
- Confronto tra valori ed artefatti
- Evidenziare incoerenze
- Valutare assunti taciti

In sintesi

- **La cultura può essere pienamente valutata mediante interviste ed incontri**
- **La cultura non può essere pienamente valutata mediante sondaggi (difficile formulare domande esaustive)**
- **Non si può dire che “la cultura” sia un problema**
- **Il processo di valutazione della cultura deve portare ad identificare gli assunti culturali e stabilire se sono punti di forza o di costrizione in relazione al processo di cambiamento in atto**

Il modello di cambiamento trasformativo della cultura

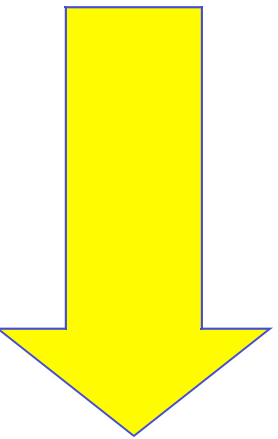
Stadio 1: Scongellare - creare le motivazioni per il cambiamento

Stadio 2: Imparare nuovi concetti e nuovi significati per concetti vecchi

Stadio 3: Ricongellare - interiorizzare nuovi concetti e significati

Stadio 1: Scongellare - creare le motivazioni per i cambiamenti

- Disconferma
- Creazione di ansia da sopravvivenza
- Creazione di sicurezza psicologica per superare l'ansia da apprendimento



**L'ansia da sopravvivenza deve essere più grande dell'ansia da apprendimento.
Si deve ridurre l'ansia da apprendimento piuttosto che aumentare l'ansia da sopravvivenza, attraverso la sicurezza psicologica**

Stadio 2: Imparare nuovi concetti e nuovi significati per concetti vecchi

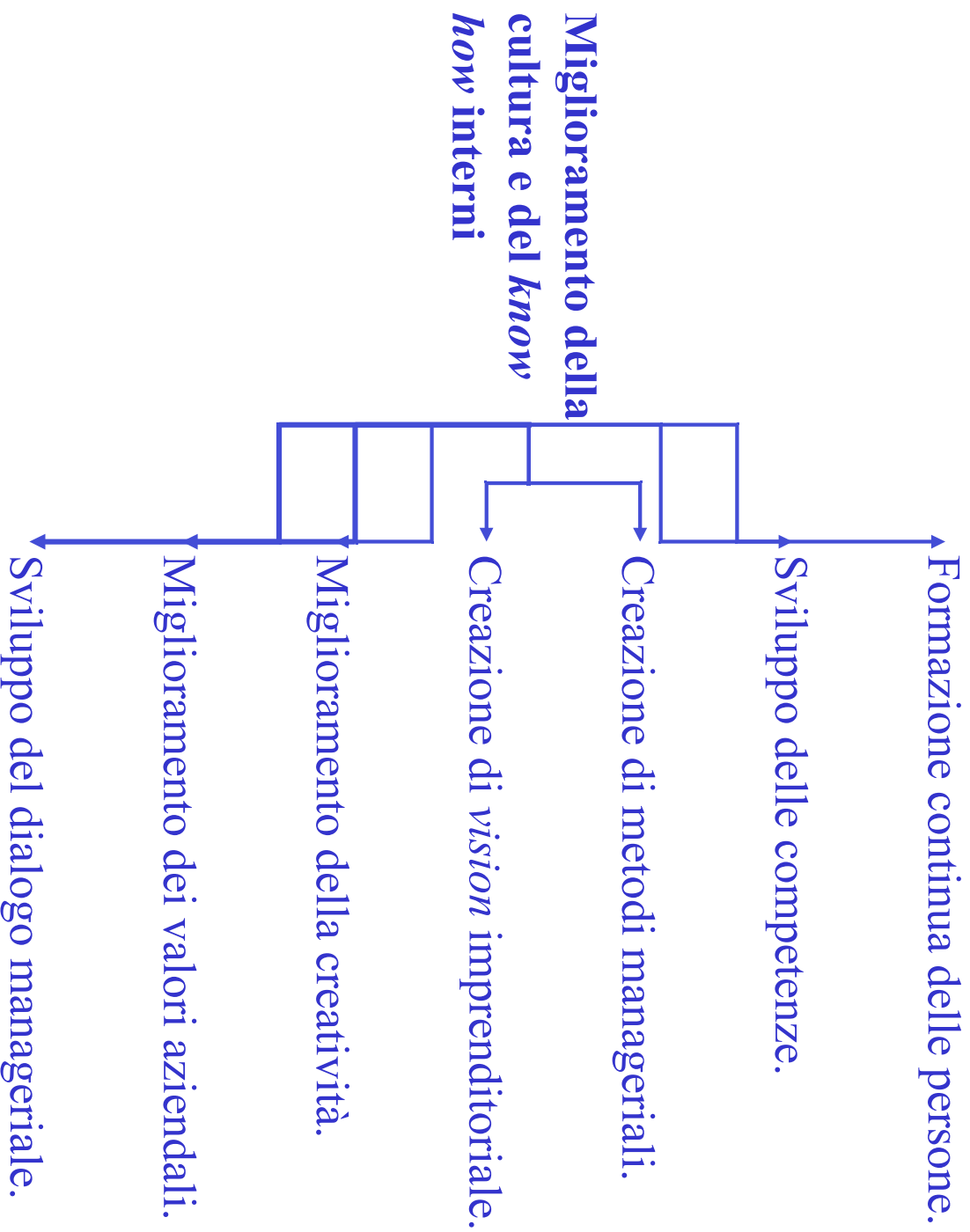
- Imitazione e identificazione con modelli di ruolo
- Analisi delle soluzioni e apprendimento per tentativo ed errore

Stadio 3: Ricongelare - interiorizzare nuovi concetti e significati

Se il comportamento si adatta alla persona ed è coerente con le aspettative del contesto sociale, allora diventa parte stabile.

Se il comportamento non si adatta alla persona o al gruppo, o si esce dal gruppo o si torna al comportamento precedente.

Come agire sulla cultura aziendale



Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato