



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Corso on line Valore PA INPS di 1° livello (bando 2020)

Gestione del cambiamento e sviluppo personale

Maggio-Giugno 2021

Gestione del cambiamento organizzativo tra passato e futuro

Martedì 4 maggio 2021, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00

Docente:

Laura Zanon

Senior Consultant nell'area HR. E' trainer, coach, counselor, assessor.

Change Maker certificata U Theory (MIT)

Chi sono

Luciana Zanon

Laureata in Sociologia della Comunicazione, ha seguito diversi master organizzati da Sda Bocconi, Tesi, Ismo. Certificata al Master Outdoor Management Trainer dell'Istituto Europeo Neurosistemica è Counselor diplomato al Centro Berne di Milano, facilitatrice Voice Dialogue, Change Maker U.lab.

Si occupa di analisi dell'organizzazione, formazione e assessment del personale, counseling individuale e di gruppo. Organizza laboratori di apprendimento utilizzando diverse metodologie didattiche su temi quali: comunicazione interpersonale, empowerment e motivazione, cultura del cambiamento, sviluppo manageriale, team work, stress nell'organizzazione.

Presta la sua consulenza anche in particolari momenti critici di trasformazione organizzativa seguendo e facilitando il processo di cambiamento a livello individuale e di gruppo.

Durante l'intervento avrà il compito di accompagnare i partecipanti in un percorso di change mindset e di co-creazione di significato rispetto a ciò che rappresenta gestire e guidare il cambiamento. Nel 2017 ha attivato l'hub U.lab in Impact Hub e nel 2019 presso TIM Cap, entrambe le esperienze a Milano.

[Profilo in linkedin](#)



Gestione del cambiamento organizzativo tra passato e futuro

L'attuale periodo di grande cambiamento ci ha fortemente colpito e disorientato, rendendo subito evidente la necessità di sviluppare nuove competenze individuali legate in particolare alla capacità di adattarsi senza lasciarsi travolgere, ma anche alla capacità di cogliere le opportunità che inevitabilmente ogni trasformazione presenta.

E' richiesto un grande lavoro su se stessi, sulla ridefinizione di obiettivi individuali, sullo sviluppo di nuove competenze al fine di mantenere una motivazione ed un engagement elevato, ricalibrando valori, senso e finalità del proprio lavoro.

Contemporaneamente è richiesta la capacità di saper cogliere le opportunità organizzative emerse per spostarsi verso un modo di lavorare che lasci andare il passato e sia proiettato verso il futuro, tra le quali:

- gestione per obiettivi, abbandonando la tradizionale cultura dell'adempimento basata su comando, controllo a vista, misurazione della prestazione incardinata sull'orario di lavoro, per transitare ad un modo di lavorare costruito su autonomia, responsabilità e fiducia;*
- programmazione fluida, adattabile flessibilmente ai cambiamenti e utile strumento di gestione, al posto di un formalismo che ingessa ulteriormente il lavoro;*
- capacità di relazionarsi, utilizzando le potenzialità della tecnologia che può allontanare ma può anche ridurre le distanze all'interno di uno spazio virtuale caratterizzato da collaborazione e scambio continuo di saperi ed esperienze;*
- capacità di osservare ed ascoltare le esigenze degli interlocutori, interni ed esterni all'organizzazione, per abbattere il muro dell'auto referenzialità e porre la qualità del servizio al centro dell'agire quotidiano;*
- capacità di risolvere i problemi, sempre più complessi, con un approccio mentale capace di superare gli schemi rigidi della tradizione puntando su un (auto)apprendimento alimentato dalla condivisione e da un contesto culturale che favorisce la fiducia.*

Gestione del cambiamento organizzativo tra passato e futuro

- ☆ Cosa è cambiato nelle organizzazioni pubbliche nell'ultimo anno e come siamo cambiati noi.
- ☆ Focus su vecchi e nuovi modi di lavorare.
- ☆ Lo smart working: limiti e opportunità nella Pubblica Amministrazione.

Gestione del cambiamento organizzativo tra passato e futuro

Esercizio in coppia

- ❖ Qual'è il mio punto forte?
- ❖ Qual'è il mio punto debole?
- ❖ Da 1 a 10 quanto mi valuto?
- ❖ Il mio obiettivo per la giornata di oggi è.....



Gestione del cambiamento organizzativo tra passato e futuro

Il mio obiettivo per oggi:

- ❖ Pierluigi: stimolare cambiamento nel team
- ❖ Yoshi: capire come contattare le persone più n alto per prendere decisioni
- ❖ Giuseppe: sviluppare la propria formazione professionale
- ❖ Michela: gestire il cambiamento in primis su me stessa e poi nello smart working, gestire alternanza far smart e lavoro in presenza.
- ❖ Grazia: avere un approccio al cambiamento sul lungo periodo.
- ❖ Barbara: capire come applicare in organizzazione PA piccola
- ❖ Gaetano: la fattibilità del cambiamento, freni e paletti che ci possono essere.
- ❖ Dominique: comprendere i meccanismi della PA e verso dove stiamo andando.
- ❖ Rosario: evitare procrastinazione e quindi ansia. Migliorare le tempistiche.
- ❖ Paola: rallentare e attendere il momento giusto, capire i tempi dell'altro
- ❖ Oronzo: gestione delle priorità
- ❖ Patrizia: superare la timidezza nel confronto degli altri
- ❖ Ernesto: conoscenze per gestire situazioni del tutto nuove, nuovo modo affrontare la relazione
- ❖ Giusy: come essere change maker



Uno sguardo lontano

Cosa mi ha colpito?



Uno sguardo lontano

- ❖ Cosa mi ha colpito
- ❖ Se giro la camera verso la mia vita, la mia organizzazione, la mia comunità...
- ❖ La mia intenzione



Cogliere il futuro

Saper cogliere i segnali del futuro già presenti non è facile.

E' necessario allenare un nuovo modo di guardare e ascoltare la realtà.

Saper percepire il diverso, il nuovo punto di vista è la strada maestra per avviare il cambiamento e la trasformazione (di sé e del mondo circostante).

Ascoltare in modo evoluto è una delle competenze chiave del Leader del futuro.

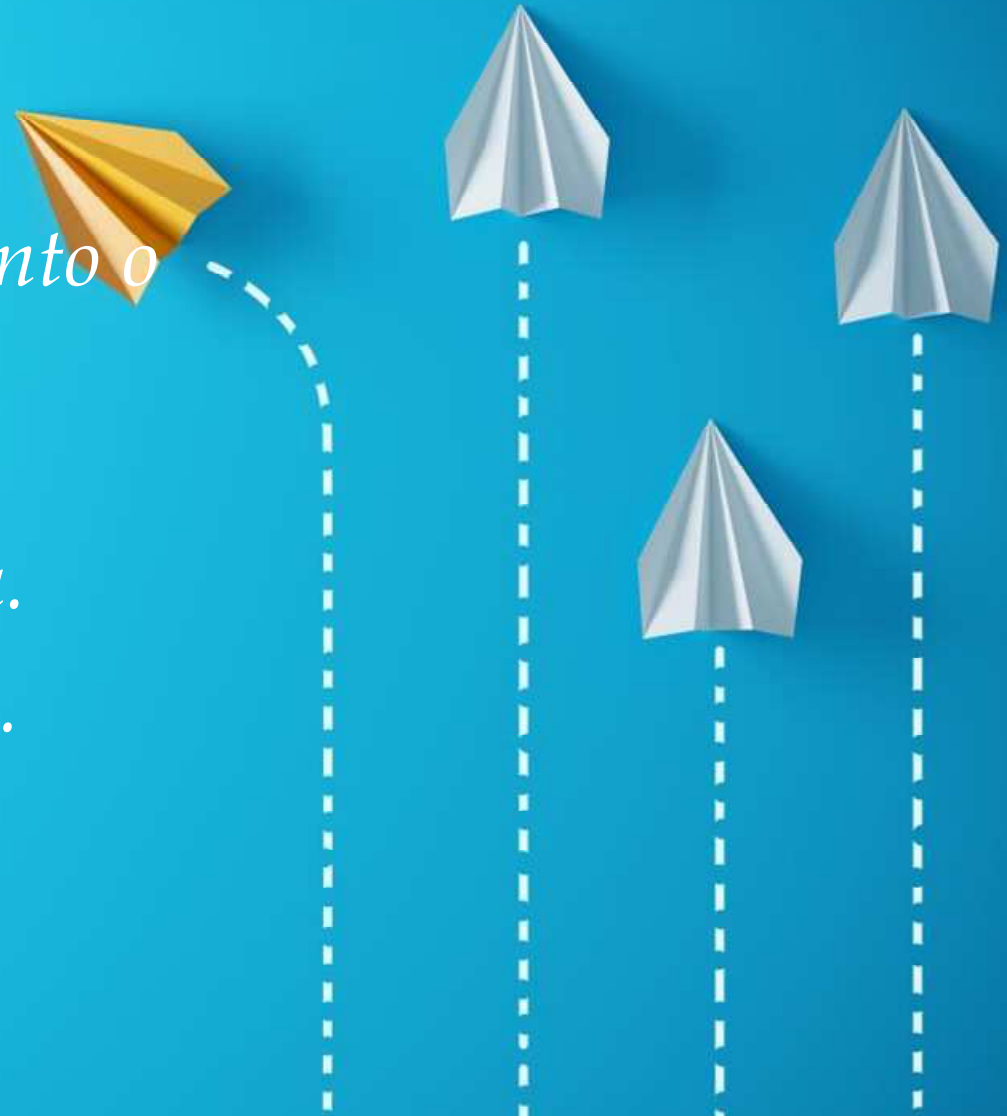


Cambiamento

*Adattarsi al cambiamento o
promuovere il
cambiamento?*

Quale la differenza.

Dove mi posiziono.



Cambiamento



Cambiamento



Cambiamento



Naufrago

É la vittima, priva di controllo, senza potere, “qualcuno mi ha fatto ...”, colpevolizza sempre qualcun altro. E' immobilizzata dalle reazioni di **rifiuto, shock** e **paura**.



Sopravvissuto

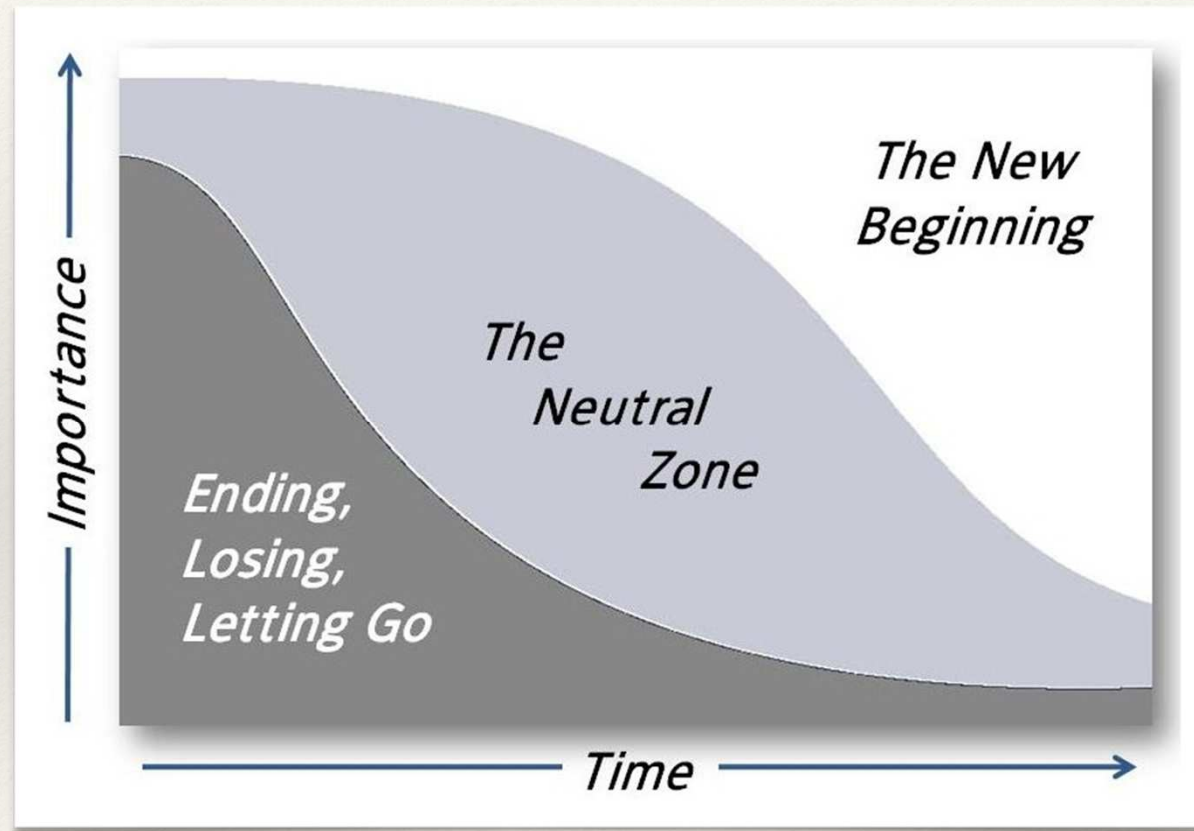
Si **aggrappa lasciandosi portare**. E' attento, reattivo anche creativo, ma dipendente. Si adatta bene alla situazione. **Il suo destino è nelle mani di altri**.



Navigatore

Sa guardare avanti è un leader creativo e proattivo. Partecipa attivamente alla scoperta e alla progettazione del futuro. Il suo destino è nelle sue mani.

Cambiamento



Guidare il cambiamento

- È importante **accettare la resistenza delle persone e comprendere le loro emozioni**. Concedi loro il tempo di accettare il cambiamento e di lasciarlo andare; aiuta tutti a parlare di ciò che sentono. In queste conversazioni, assicurati di **ascoltare in modo empatico** e di comunicare apertamente su cosa accadrà.
- **Enfatizza il modo in cui le persone saranno in grado di applicare le loro abilità, esperienze e conoscenze** una volta implementato il cambiamento. Spiega come darai loro ciò di cui hanno bisogno (ad esempio, formazione e risorse) per lavorare efficacemente nel nuovo ambiente.
- Spesso **le persone temono ciò che non capiscono**, quindi più le puoi educare su un futuro positivo e comunicare in che modo le loro conoscenze e abilità sono una parte essenziale dell'arrivo, più è probabile che passino allo stadio successivo.

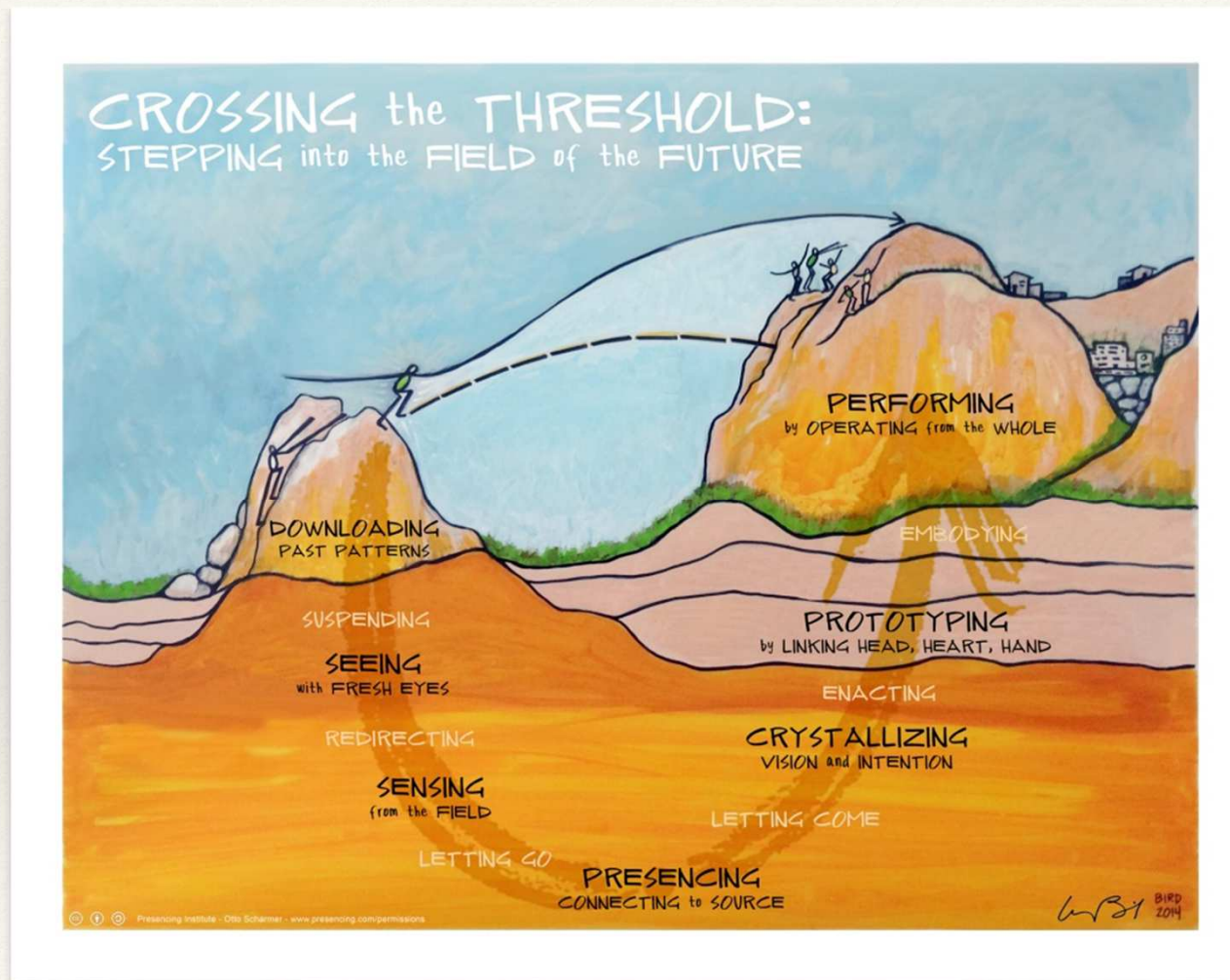
Guidare il cambiamento

- In questa fase, **le persone sono spesso confuse, incerte e impazienti**. A seconda di quanto bene stai gestendo il cambiamento, potrebbero anche sperimentare un carico di lavoro più elevato man mano che si abituano ai nuovi sistemi e ai nuovi modi di lavorare.
- La tua guida è incredibilmente importante: questo può essere un periodo di disagio, perché può essere improduttivo e può sembrare che siano stati fatti pochi progressi.
- Perché le persone potrebbero sentirsi un po' perse, **fornisci loro un solido senso dell'orientamento. Ricordagli gli obiettivi della squadra e incoraggiali a parlare di ciò che sentono**.
- **Incontra spesso le persone per dare un feedback su come stanno agendo, specialmente riguardo al cambiamento. È anche importante impostare obiettivi a breve termine durante questa fase, in modo che le persone possano sperimentare alcune vittorie veloci; questo aiuterà a migliorare la motivazione e dare a tutti una percezione positiva dello sforzo di cambiamento.**

Guidare il cambiamento

- Quando le persone iniziano ad adottare il cambiamento, è essenziale che tu li aiuti a sostenerlo. **Utilizza tecniche come Management by Objectives per collegare gli obiettivi personali delle persone agli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione e evidenzia regolarmente le storie di successo determinate dal cambiamento.**
- Prenditi del tempo **per celebrare il cambiamento che hai vissuto e premia la tua squadra per tutto il loro duro lavoro.** Tuttavia, non compiacerli troppo: ricorda che non tutti raggiungeranno questo stadio allo stesso tempo e che le persone possono tornare ai livelli precedenti se pensano che il cambiamento non funzioni.

U Theory



U Theory

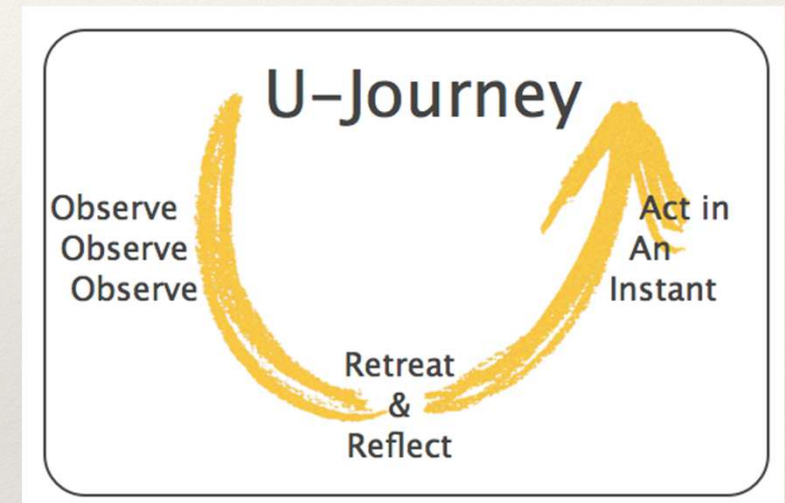
La Teoria U ideata da Otto Scharmer del MIT (Massachusetts Institute of Technology), viene proposta a quelle organizzazioni che intendono innescare al loro interno un processo di trasformazione.

E' una metodologia flessibile e adattabile alle esigenze che scaturiscono dal mandato. Si articola in tre momenti chiave

Osservare: la propria realtà con occhi diversi, andando oltre i propri modelli mentali abituali. Allenare la capacità di cogliere i segnali del cambiamento e del futuro che è già qui.

Riflettere: cosa vogliamo lasciare indietro del nostro passato, cosa siamo disposti a lasciar arrivare dal futuro. Riguarda la trasformazione di sé, del ruolo, del gruppo, dell'organizzazione.

Agire: apprendere insieme e creare modi pratici, alternativi e radicali per far funzionare un sistema complesso. Lavorare su cose concrete, utilizzando la logica del prototipo per imparare a co-creare, coinvolgendo le intelligenze di tutti.



TEORIA U

downloading

Passato

Futuro

Futuro

APRI
LA MENTE

1. ascoltare
oltre gli schemi e
giudizi del passato

APRI
IL CUORE

2. osservare
la realtà oltre
i pregiudizi

intelligenza
emotiva,
sociale,
sistemica

APRI
LA VOLONTÀ

3. sentire
il particolare
nell'insieme,
cominciare ad agire

intelligenza
profonda,
intuizione

7. eseguire
per creare insieme
il nuovo e ottenere
risultati

6. prototipare
applicazioni
pratiche

5. cristallizzare
l'energia intorno al
gruppo di lavoro
rinnovato

lasciar uscire
il futuro

4. presenziare
la sorgente profonda del sé:
chi sono io? e il mio lavoro?

lasciar andare
il passato

Vantaggi - Svantaggi smart worker

Giornata miglior organizzazione
Minori spostamenti
Si litiga di meno
Conciliazione con esigenze familiari
Sviluppo autonomia, più responsabili
Maggiore concentrazione
Conoscenza del digitale



Meno relazioni umane
Più stress
Meno ambizioni lavorative
Aumento stress domestico
Difficoltà a disconnettersi (orario dilatato e non remunerato)
Meno cura della persona
Meno input formativi
Spese in più (per dotazioni informatiche)

Vantaggi - Svantaggi organizzazione

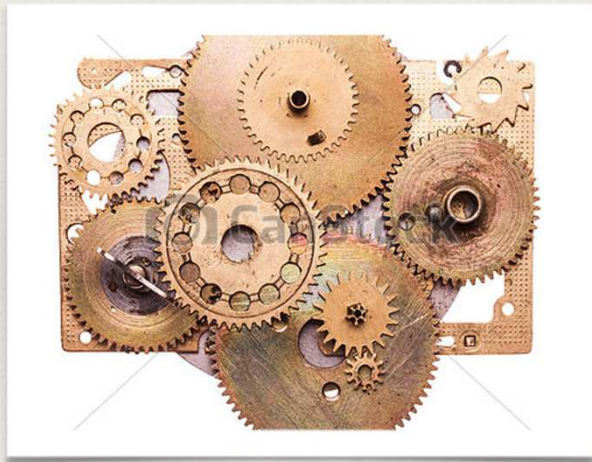
Minor costi (trasferta, carta, energia, pulizie, riscaldamento, buoni pasto)
Maggiore digitalizzazione
Maggiore flessibilità del lavoro
Più razionalizzazione dei processi lavorativi
Meno domande di trasferimento?
Gestione più razionale dell'utenza



Responsabilità del lavoro degli altri
Difficoltà gestione presenze nella struttura (mantenere equilibrio con chi è a casa)
Surplus di lavoro per i responsabile
Mancanza di metodologie di controllo
Difficoltà accesso risorse
Individuazione attività da poter far da remoto.
Peggioramento del rapporto con il pubblico

Mindset industriale digitale

Mindset Industriale
Paradigma Comando e Controllo



Mindset Sistemico Digitale
Paradigma Fiducia e Impegno



Da ambiente STABILE a INSTABILE

STRUTTURE	Gerarchiche Specializzate Accentrate	Funzionali per progetti Decentrate
COMPORTAMENTI	Dipendenza, Prudenza, Compartimenti stagni Orientamento al presente	Lavoro con gli altri Autonomia / delega Problem solving Orientamento al futuro
SISTEMA PREMIANTE	Fedeltà Anzianità Rispetto norma e prescrizioni	Risultati Capacità di cambiamento continuo (Auto)Coordinamento

Cambiamento di paradigma

- ✿ *Un “paradigma” è un insieme di conquiste scientifiche che formano un modello di interpretazione del mondo.*
- ✿ *Copernico propose un nuovo modello, in sostituzione del sistema tolemaico, di interpretazione dell’Universo.*
- ✿ *Paradigma organizzativo Tayloristico ancora sopravvive.*
- ✿ *Paradigma emergente fra cultura analogica e cultura digitale.*
- ✿ *Comportamenti analogici in una cultura digitale.*



Mindset industriale digitale

Mindset Industriale
Paradigma Comando e Controllo



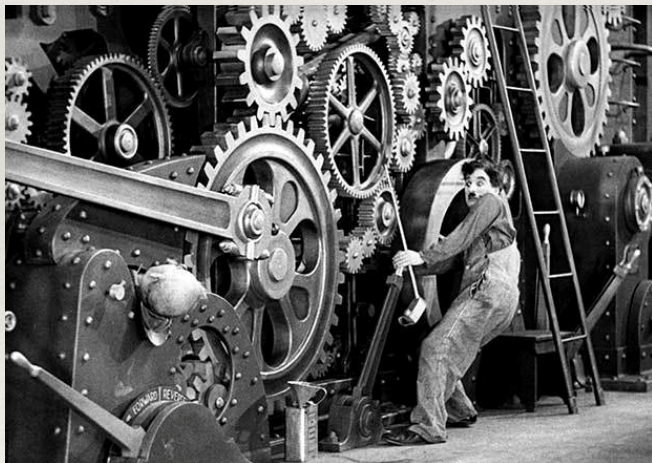
Mindset Sistemico Digitale
Paradigma Fiducia e Impegno



Mindset industriale digitale

Motivazione 2.0 : Sistema Industriale

- * Controllo
- * Spingere le persone a fare le cose in modi prestabiliti
- * Accettazione dell'incarico
- * Ottimo per compiti di routine



Motivazione 3.0: Sistema Digitale

- * Autonomia
- * Promuovere la padronanza, ovvero il desiderio di migliorare
- * Condivisione dello scopo
- * Ottimo per attività intelligenti



Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Sono saltati i **sociogrammi**: le persone che prima erano punti di riferimento magari sono andate in crisi (PAURA). Persone che non lo erano sono diventati punti di riferimento.

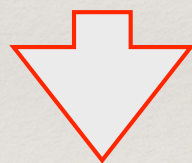
Le emozioni hanno ancora di più influenzato i ruoli



LEADERSHIP più vicina all'umanità, capace di comprendere le emozioni e aggiustare ruoli

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

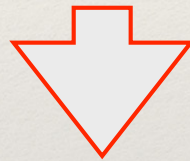
Sono aumentate le connessioni con soggetti interni ed esterni (AUSL, fornitori, associazioni, volontariato) grazie all'uso diffuso della tecnologia da remoto (che ha avvicinato) ma anche alla necessità di coprogettare con privati e altri enti la revisione dei contratti in essere (sospesi...ripartiti su altri presupposti)



Sviluppo della RETE e caduta dell'idea di ente come monade.

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

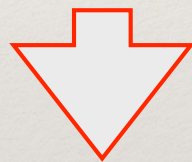
Ogni giorno/settimana necessità di **riprogrammare** l'attività tenendo conto dell'evoluzione del virus, dei decreti, delle chiusure



PROGRAMMAZIONE FLUIDA con superamento della programmazione di medio/lungo termine - strumenti rigidi e statici per la gestione dell'emergenze e del contingente

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Necessità di leggere **velocemente i bisogni del territorio** e del mercato e proporre **soluzioni rapide** (es. Riutilizzo per dare i PC ai bambini isolati - Buoni spesa per permettere alle famiglie in crisi di acquistare i beni alimentari, contratti di servizio, di fornitura....)



Sviluppare strumenti di ascolto e di partecipazione/cittadinanza attiva per essere nel territorio/avere le antenne

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Necessità e tentazione del capo di assumere misure forti ed immediate per rispondere velocemente all'emergenza e **fallimento delle risposte non condivise.**



LEADERSHIP - necessità di sviluppare la capacità di dare senso alle scelte, dividerle, non perdere la connessione con il gruppo.

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

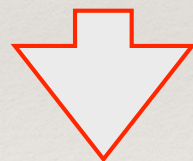
Incremento dell'engagement delle persone che grazie allo smart working e alla caduta, nell'emergenza, di barriere gerarchiche si sono sentite presenti, utili, responsabilizzate



Revisione delle leve di motivazione del personale, caduta di quelle classiche (incentivazione monetaria) e necessità di spostarsi verso responsabilizzazione, autonomia che implicano l'assegnazione di obiettivi chiari e di senso (goal setting)

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Sviluppo diffuso e veloce delle competenze digitali e di altre competenze specialistiche prima non possedute (es. sicurezza sui luoghi di lavoro, interpretazione della norma (analisi) e capacità di fare sintesi e di trovare soluzioni veloci (problem solving e decision maker) di lavorare con tanti soggetti (comunicazione, capacità relazionali....)



FORMAZIONE e sistemi di sviluppo - rivedere i piani formativi, introdurre nuovi percorsi per tutti....

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

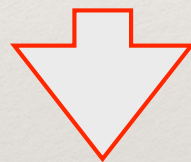
Velocizzazione delle risposte, **snellendo le procedure**, sburocratizzando pur nel rispetto della legalità i procedimenti (es. occupazione suolo pubblico, cedole librarie...)



Reengineering dei processi, spinta verso la digitalizzazione

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Eliminazione della carta e dei servizi “dal vivo” che coinvolgono l’utenza per impossibilità a recarsi fisicamente negli uffici (aumento pratiche on line servizi al cittadino, digitalizzazione cedole librerie...)



Digitalizzazione dei processi

Per una nuova leadership...?

- ✿ Quali strumenti servono o come devono evolvere quelli esistenti?
- ✿ Quali competenze, come leader, dobbiamo acquisire o sviluppare rispetto al passato per gestire il futuro?

Le competenze soft del Leader

- ❖ Comunicare il senso del cambiamento ai singoli e ai team, dando supporto, disponibilità all' ascolto, rappresentando un punto di riferimento
- ❖ Adottare un *mindset* aperto, non giudicante, prendendo nota dai fatti
- ❖ Ingaggiare le persone rispetto ad obiettivi e risultati, non più rispetto ad adempimenti e procedure
- ❖ Governare un *mixed team*, composto da persone che alternano e scambiano presenza fisica a lavoro da remoto e si relazionano attraverso virtualità e tecnologie; persone appartenenti ad Enti diversi

Le competenze soft del Leader

- ❖ Sostituire il controllo delle persone con il monitoraggio dei task lavorativi, concentrandosi sulle risorse e le strategie da mettere eventualmente in campo per risolvere criticità o rallentamenti
- ❖ Puntare su brevi ma più frequenti momenti di coordinamento di persone ed attività, su un efficace passaggio di informazioni
- ❖ Innovare a piccoli passi, lavorare sulle resistenze e le incertezze delle persone, per garantire che il nuovo si traduca in potenzialità e risultati incrementali.

RETROSPECTIVE WALL



Cosa ho imparato
di nuovo?



Cosa posso fare in
modo diverso?



Cosa posso
smettere di fare?

“Il cambiamento ispira fiducia solo dopo averlo effettuato, dopo di che i progressi saranno eccezionali. C'è un vantaggio a essere tenaci. Il rammarico scompare.”

I Ching (1150-249 A.C.)

