



Workshop su La Gestione del Cambiamento Organizzativo

Marzo 2006

I temi del Workshop

Perché riuscire a cambiare è un percorso impegnativo.

Ragioni strutturali e psicologiche delle resistenze al cambiamento.

Le risorse che possono favorire la transizione verso una migliore organizzazione.

Il ruolo dell'Agente di Cambiamento nel Team di governo e nella propria struttura.

Sommario

- *Le dimensioni del Cambiamento organizzativo*
- *Linee guida per la Gestione del Cambiamento*
- *L'impatto del Cambiamento nelle fasi della transizione*
- *I ruoli del Cambiamento*
- *L'Agente del Cambiamento in azione: comprensione e intervento sulle resistenze*
- *Risorse personali e tecniche di supporto e facilitazione.*

Le dimensioni del Cambiamento organizzativo

Le questioni del Cambiamento organizzativo

Tensione continua tra stabilità e innovazione

Distanza – distacco tra alti e bassi livelli delle strutture

Disallineamento tra linee guida strategiche e applicazioni locali

Conflitti tra settori più pronti e meno reattivi al cambiamento

I diversi tipi di cambiamento

PROFONDITA' del cambiamento:
"livello di impatto sulle variabili organizzative"

A
L
T
A

Settoriale

Radicale

B
A
S
S
A

Marginale

Adattivo

BASSA

ALTA

AMPIEZZA del cambiamento:
"area organizzativa impattata"

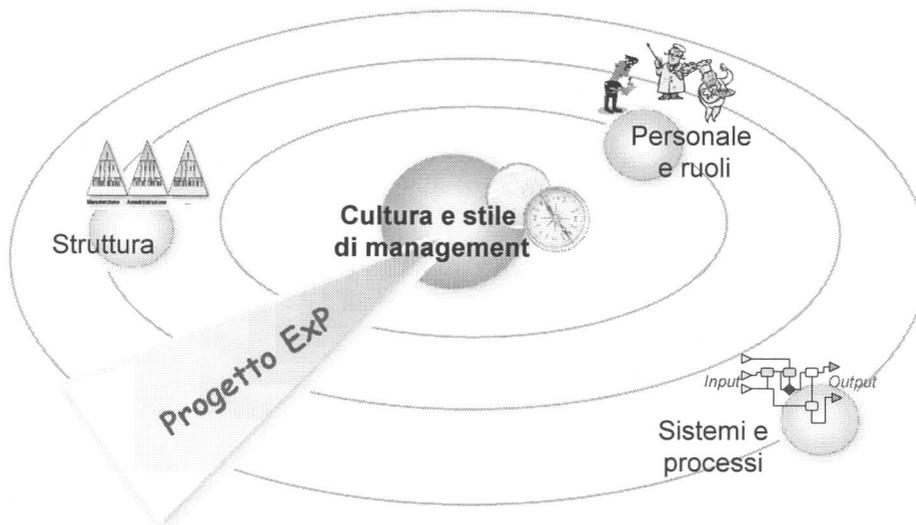
Profondità del cambiamento: le variabili organizzative



M. Bernardini

Pag. 7

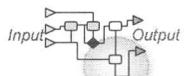
Gli impatti del Progetto EXP sulle variabili organizzative



M. Bernardini

Pag. 8

Gli impatti del Progetto EXP sulle variabili organizzative



Sistemi e processi

- Gestione centralizzata acquisti libri, periodici e banche dati
- Assistenza studenti
-



Personale e ruoli

- Riunificazione di incarichi
- Riallocazione di personale
-

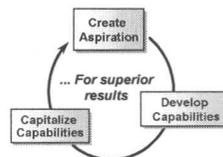
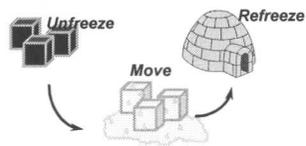
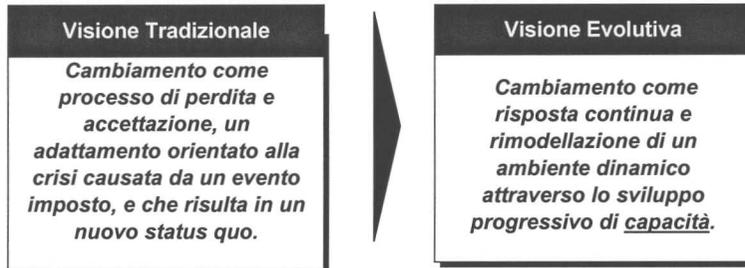


Struttura

- Nuove Ripartizioni
- Staff della Direzione Amministrativa
-

Linee guida per la Gestione del Cambiamento

Diversi approcci al Cambiamento

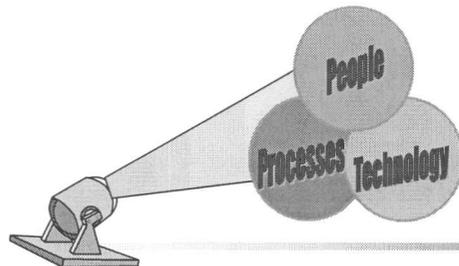


La visione è basata su un sottostante modello di business dell'organizzazione vista come "sistema", piuttosto che come "macchina".

Ambito e focus del "Change Management"



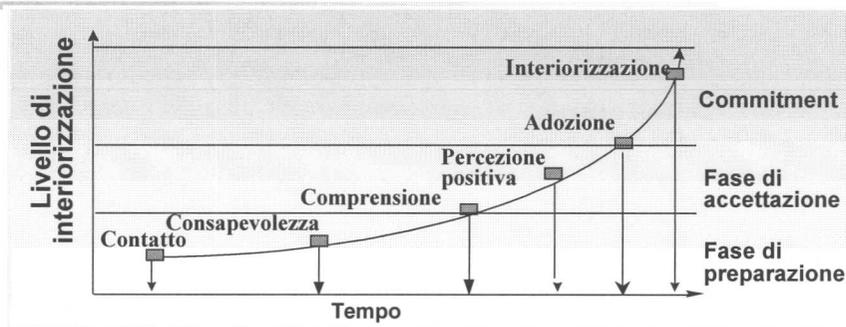
CHANGE MANAGEMENT



La metodologia di Change Management



I diversi livelli di adesione al cambiamento



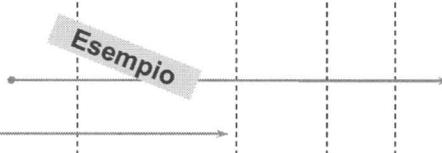
STAKEHOLDER

□ Prime Linee

□ Operativi

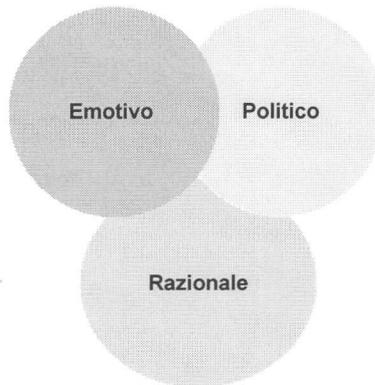
LEGENDA

● "Da dove partono" → "Dove devono arrivare"



Tre dimensioni chiave del cambiamento

- Curare la comunicazione, scelta di simboli creazione di messaggi
- Mobilitare energie e figure carismatiche
- Utilizzo di "allarme e rassicurazione"



- Favorire vittorie personali per gli attori chiave
- Lavorare sulla rete delle influenze
- Creare alleanze, amici e campioni

- Strategie
- Strutture
- Processi

L'impatto del Cambiamento nelle fasi della transizione

Percepire l'impatto del progetto EXP sulle persone



- Ogni progetto di cambiamento suscita negli individui reazioni positive o negative che dipendono da quanto il **cambiamento è noto, voluto, prodotto** dagli individui stessi.
- Quanto meno il cambiamento è noto, voluto, prodotto tanto più le persone esprimono **RESISTENZA** attraverso i loro **COMPORTAMENTI** di lavoro e di relazione.

MA I COMPORAMENTI SONO SOLO LA PUNTA DI UN ICEBERG

Le persone di fronte al cambiamento



La parte più profonda e meno accessibile dell'iceberg

QUADRO DI RIFERIMENTO

Schema mentale che si struttura negli anni
costituito da **convinzioni di base sul mondo,**
su se stessi e sugli altri

Proviene dal **sedimentarsi delle**
esperienze e dai tratti della personalità

Tende a rimanere
stabile negli adulti

**POCO
INFLUENZABILE!**



La parte visibile dell'iceberg

COMPORTAMENTI

Linguaggio

Gesti

Azioni

Ciò che è **osservabile** di un individuo ed è **determinato dalle**
sue percezioni e atteggiamenti nei confronti del cambiamento



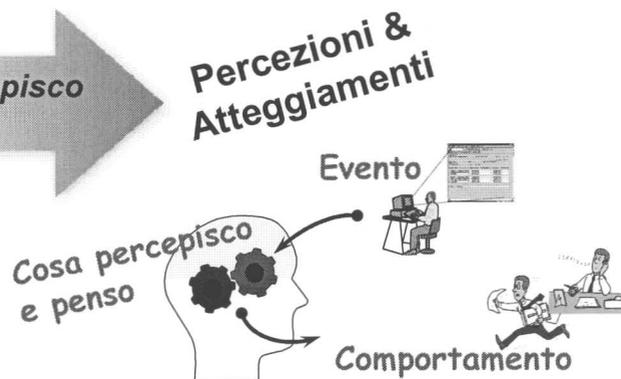
E' influenzabile a condizione
che si sappia intervenire sul ...

La parte dell'iceberg sotto il pelo dell'acqua

RESISTENZA/ADESIONE

...“motore” dei diversi comportamenti

- *Ciò che percepisco*
- *Cosa penso*



Le dimensioni degli Atteggiamenti

... nei confronti del “fumo”

- **Affettivi:** è piacevole, è rilassante, irrita i non fumatori,...
- **Comportamentali:** accendere una sigaretta, buttarla via, offrirla, comprarla, avere intenzione di smettere,...
- **Cognitivi:** nuoce ai polmoni, aguzza l'attenzione, distrae, inquina l'aria,...

Nel processo di cambiamento gli individui sviluppano una serie di atteggiamenti



M. Bernardini

Pag. 23

Comprendere gli atteggiamenti

PERCEZIONE POSITIVA

Aspettativa

Il soggetto è molto motivato perchè crede che il cambiamento sia necessario e utile ed è convinto che la fase d'implementazione avverrà in modo molto semplice

Tende a sopravvalutare le opportunità

PERCEZIONE NEGATIVA

Rifiuto

Il soggetto considera il cambiamento inutile o addirittura sbagliato

Avverte un senso di minaccia e prova tensione

M. Bernardini

Pag. 24

Comprendere gli atteggiamenti

PERCEZIONE POSITIVA

Bilico

Il soggetto si rende conto che il cambiamento comporta confusione; egli oscilla tra il pessimismo e l'ottimismo

Si domanda se valga la pena impegnarsi di fronte alle difficoltà impreviste

PERCEZIONE NEGATIVA

Rifugio nel passato

Il soggetto fa leva sui ritardi e le difficoltà del progetto per tentare il recupero delle precedenti modalità di lavoro

Può assumere atteggiamenti disinteressati o tentare di portare altri sulle sue posizioni

M. Bernardini

Pag. 25

Comprendere gli atteggiamenti

PERCEZIONE POSITIVA

Verifica

Il soggetto comincia a padroneggiare la complessità del cambiamento, esplora il suo nuovo ruolo

Le aspettative diventano più realistiche ed è più fiducioso

PERCEZIONE NEGATIVA

Addio al passato

Il soggetto è portato a riconoscere che il processo di cambiamento procede ed è irreversibile e comincia a fare pratica con le nuove modalità di lavoro

Si limita a "sopportare" il cambiamento

M. Bernardini

Pag. 26

Comprendere gli atteggiamenti

PERCEZIONE POSITIVA

PERCEZIONE NEGATIVA

Adesione

Accettazione

Il soggetto percepisce i benefici e il valore aggiunto del cambiamento e, non solo vi aderisce con convinzione, ma favorisce negli altri consapevolezza e coinvolgimento.

Il soggetto continua a familiarizzarsi col nuovo sistema, ne riconosce alcuni aspetti positivi e finisce per accettare anche quelli che non gli sono congeniali.

La Paura si avvicinò alla casa del Coraggio e bussò alla sua porta.

Il Coraggio sentì bussare alla porta e andò ad aprire, ma non trovò nessuno.

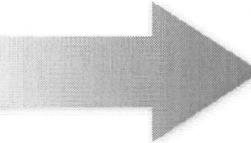
M. L. King

Comprendere gli atteggiamenti



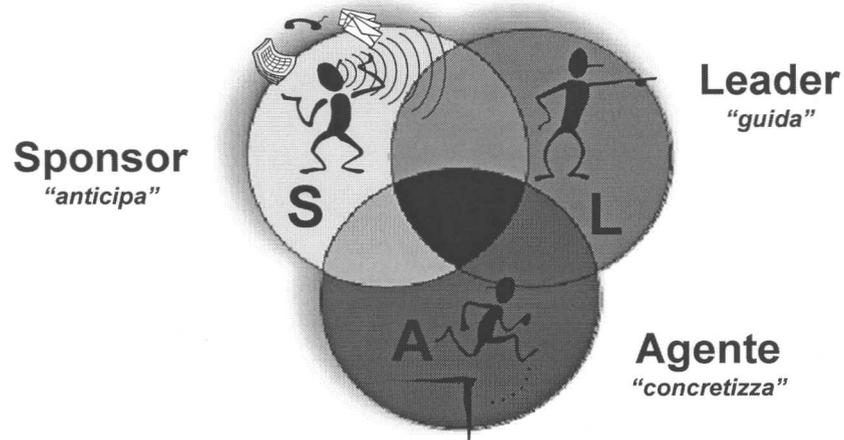
la resistenza al cambiamento è **NORMALE...**

...in ogni progetto. Servono perciò alcuni **ruoli** per agevolare il processo di cambiamento e sostenere le persone nel periodo di transizione



I ruoli del cambiamento

I ruoli che contribuiscono al cambiamento



La meta comune



Aiutare le persone a comprendere i motivi e i traguardi del cambiamento

- Chiarire gli scopi del cambiamento e le condizioni necessarie per realizzarlo.
- Sottolineare i benefici che si attendono e i costi / rischi della non attuazione.

I diversi ruoli: gli Sponsor del cambiamento



Gli **Sponsor** svolgono il loro ruolo quando:



- **Riconoscono** in anticipo **caratteristiche e conseguenze** del processo di cambiamento
- **Diffondono** i **messaggi chiave** e li indirizzano alle popolazioni di dipendenti più coinvolte nelle fasi attuative del cambiamento **avviando** un procedimento **“a cascata”**
- **Individuano**, quali “sensori” privilegiati, le **potenziali criticità** e rilevano le “sacche” di resistenza al cambiamento
- **Facilitano** e monitorano il **trasferimento di informazioni** tra i ruoli del cambiamento

I diversi ruoli: i Leader del cambiamento



I **Leader** svolgono il loro ruolo quando:



- **Traducono le informazioni del Progetto** in messaggi e iniziative funzionali al proprio contesto operativo
- **Indirizzano** i comportamenti e **valorizzano** i risultati in modo coerente con le linee guida del cambiamento
- **Individuano e sostengono** le figure che possono svolgere il ruolo di Agenti del cambiamento
- Si pongono **in ascolto** dei vissuti dei collaboratori per attuare **interventi di motivazione**

I diversi ruoli: gli Agenti del cambiamento



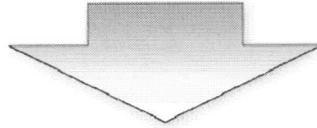
Gli **Agenti** svolgono il loro ruolo quando:



- **Rilevano** i problemi e si **responsabilizzano** nella soluzione
- **Si impegnano** ad attuare **in prima persona** il cambiamento
- **Danno supporto** ai colleghi con chiarimenti ed aiuti e ne raccolgono suggerimenti e richieste.
- Trasferiscono **ai leader le percezioni dei colleghi** affinché possano prendere iniziative adeguate

**L'Agente del cambiamento
in azione:
comprensione e intervento sulle
resistenze**

L'obiettivo dell'Agente del cambiamento



Aiutare le persone a comprendere i motivi del cambiamento e a riconoscere che esso è necessario, utile e può dare benefici concreti alle persone e all'organizzazione.

Le azioni per favorire il cambiamento

Comprendere le resistenze



Intervenire sulle resistenze reali



Fissare traguardi e tappe intermedie

Adesione al nuovo modo di operare

Cosa genera resistenza al cambiamento

Incertezza sullo
stato futuro



1

Perdita del controllo
delle situazioni e
senso di inadeguatezza



2

Convinzione che il
cambiamento e' sbagliato
e controproducente



3

Cosa sta accadendo?



1

*"A cosa serve, dove stiamo andando?!
Non capisco dove
porterà tutto questo!"*

Incertezza sullo stato futuro

- Il soggetto :** → Non riesce a **comprendere le scelte strategiche dell'Ateneo** (scenario esterno, missione, modello organizzativo).
- Non ha sufficienti **informazioni per prevedere** tempi e modalità del progetto di cambiamento.
- Ha ricevuto **messaggi confusi e contraddittori sul suo ruolo** e su quello dei colleghi.

Ce la farò?



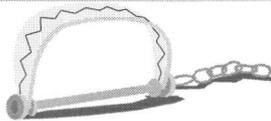
“..non sarò in grado
né mi aiuteranno”

2

Perdita del controllo delle situazioni e senso di inadeguatezza

- Il soggetto :**
- Avverte già o prevede un aumento di carichi di lavoro, di vincoli operativi, una diminuzione di risorse.
 - Immagina di essere carente di capacità.
 - Non si sente né protagonista né partecipe del processo in atto.

Ci rimetterò



“..alla fine
ci rimetto io!!!”

3

Convinzione che il cambiamento è sbagliato e controproducente

- Il soggetto :**
- Non ha mai vissuto, in passato, esperienze di cambiamento.
 - Pensa che il cambiamento sia inutile o addirittura dannoso.
 - Ha alle spalle esperienze negative di cambiamento.

L'intervento sulle resistenze

L'Agente del cambiamento, se ha individuato la causa della resistenza al cambiamento, può:

Colmare i gap di conoscenza

2

Tradurre i messaggi
Chiave in linguaggio adeguato ai destinatari

1

Enfatizzare i benefici ottenibili e chiarire le condizioni per ottenerli

3

Risorse personali e tecniche di supporto e facilitazione

Rilevare e verificare le resistenze

I rischi della non comprensione

- Giudizi sbagliati
- Risposte affrettate
- Incomprensioni e fraintendimenti
- Tensioni

Cosa è utile fare!

- Osservare il comportamento
- Proporre un colloquio e utilizzare le tecniche di ascolto
- Acquisire il punto di vista dei colleghi
- Favorire il confronto tra colleghi

Ascolto: la condizione per favorire il dialogo

Una buona capacità di ascolto è una delle chiavi per ridurre le resistenze attraverso alcuni comportamenti:

- recepire ogni tipo di considerazione proveniente dai collaboratori, anche quelle che a prima vista sembrano esagerate o fuori luogo
- chiarire le espressioni ambigue, portare in superficie i veri problemi
- verificare frequentemente la comprensione dei messaggi ricevuti e inviati

Capire le resistenze: L'ASCOLTO

Alcuni *errori* nell'ascolto



- Ingigantire il problema
- Interrompere
- Interpretare il pensiero
- Distrarsi o essere impazienti
- Incalzare, spingere alla conclusione
- Sminuire l'importanza del problema/esigenza

Cosa significa Ascolto Attivo?

“Arrivare a comprendere i contenuti dei messaggi e le emozioni di un'altra persona”



- Facilitare l'esposizione dell'interlocutore con domande e cenni di assenso (*“si capisco..” “e poi?”*)
- Motivare eventuali interruzioni (*“ti interrompo perché è più urgente verificare che...”*)
- Verificare la comprensione dei passaggi più complessi attraverso la parafrasi dei messaggi ricevuti (*“vediamo se ho capito, mi stai dicendo che.....”*)
- Mantenere un atteggiamento interessato

La tecnica dell'Ascolto Attivo

1. Manifestazioni dell'interesse
2. Segnali di comprensione
3. Invito a fornire maggiori informazioni
4. Verifica della comprensione

M. Bernardini

Pag. 49

Il feedback per guidare la comunicazione

Il **feedback** è la reazione ad un comportamento/comunicazione, è il "messaggio di ritorno"

Tramite il feedback possiamo indirizzare i comportamenti successivi.



M. Bernardini

Pag. 50

Criteria per il Feedback "costruttivo"

COSTRUTTIVO

- **Tempestivo**

Immediato o fornito con tempi molto ravvicinati rispetto all'evento / messaggio al quale viene riferito.

- **Specifico**

- su fatti, situazioni puntuali
- su comportamenti, azioni, atteggiamenti
- in funzione di criteri di valutazione o accordi decisi in precedenza.

- **Responsabilizzante**

- chiedere il parere dell'altro
- dichiarare aspettative, esigenze; fornire indicazioni per il futuro.

DISTRUTTIVO

- **Troppo tardi**

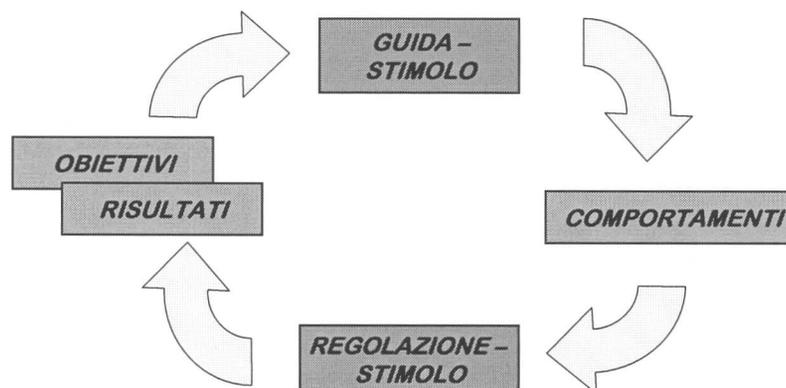
- **Generico**

- Generalizza la valutazione (sempre/mai), estremizza il giudizio (tutto/niente)
- su criteri di valutazione estemporanei o strumentali.

- **Colpevolizzante**

- Insiste sull'errore,
- Attacca la persona

Il "ciclo" del Comportamento manageriale



Il "circuito" del Comportamento manageriale

- **Comportamenti orientati alla "guida":**
decidere, definire obiettivi e standard, attribuire compiti, fissare regole, essere portavoce.
- **Comportamenti orientati allo "stimolo":**
addestrare, incoraggiare, stressare le competenze per superare gli standard, conferire "valore" ai traguardi da raggiungere, delegare e dare autonomia.
- **Comportamenti di "regolazione":**
controllare e comunicare avanzamenti, supervisionare attività, mediare i conflitti, valutare le performance, fornire feedback su competenze e comportamenti.