POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

DIGITAL TRANSFORMATION EXECUTIVE PROGRAM

LEADING CHANGE IN DIGITAL TRANSFORMATION

Obiettivi del modulo

- Illustrare i principi della gestione del cambiamento e le principali filosofie per la sua gestione
- Fornire modelli concettuali per analizzare una situazione di cambiamento scegliere coerentemente gli approcci alla sua gestione e lo stile di leadership da adottare
- Presentare strumenti pratici e tecniche per una gestione efficace del cambiamento
- Discutere le dinamiche organizzative e psicologiche legate alla resistenza al cambiamento a livello organizzativo e individuale e all'Engagement
- Illustrare le particolarità della gestione del cambiamento nei processi di Digital Transformation
- Analizzare l'effetto della Pandemia sulla gestione del cambiamento

LE ORGANIZZAZIONI DI FRONTE AL CAMBIAMENTO

Le organizzazioni di fronte al cambiamento: innovare o perire!

- L'unico elemento di stabilità nell'evoluzione delle organizzazioni è diventato il cambiamento, l'unica certezza l'incertezza
- Le organizzazioni, grandi o piccole, falliranno se non saranno in grado di adattarsi ai cambiamenti nel mercato, nella tecnologia e nella concorrenza

MA…

- Il cambiamento organizzativo non è semplice:
  soltanto una delle 250 imprese che erano presenti nell'indice Dow Jones delle maggiori imprese nel 1900 lo era ancora nel 2000

Cosa c'è di nuovo?

Il cambiamento non è più evento sporadico, ma realtà quotidiana: le organizzazioni devono saper coniugare

Efficacia operativa

La capacità di soddisfare le richieste attuali del cliente

Capacità di innovazione

La capacità di sviluppare nuovi prodotti e soluzioni, e sviluppare l'organizzazione che sarà in grado di prevenire e soddisfare le richieste dei clienti di domani

'When we look at the world of organizing … you do not see "either/or" choices. Instead you see "both/and" choices. Successful organizations – that is, continually innovative organizations – cannot choose between tight, formal control systems and structures on the one hand and loose, informal systems that provoke learning on the other … they must do both at the same time ' (Stacey 1992)

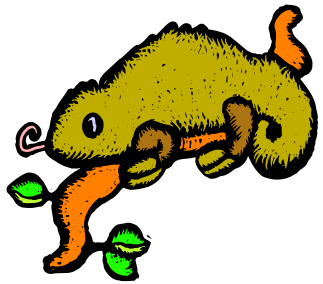
Di fronte al cambiamento le imprese non sono tutte uguali!

- Organizzazioni **dinosauro** che hanno subito in modo reattivo il cambiamento …
  - Georges Meyer&Co. (anni ‘60)
  - Ford (anni ‘50)
  - Levi Strauss (anni ‘90)

PERCHÉ?



- … ed organizzazioni **camaleonte** che lo hanno anticipato proattivamente
  - General Motor (anni ‘30)
  - Shell (anni ‘60)
  - Chaparral Steel (anni ‘80)
  - Nokia (anni ‘90)
  - Zara (anni ‘00)



Il problema chiave

Le organizzazioni (e gli individui) hanno **diversa capacità di percepire, comprendere, anticipare e gestire tempestivamente il cambiamento**

La sindrome della Rana bollita (P. Senge)

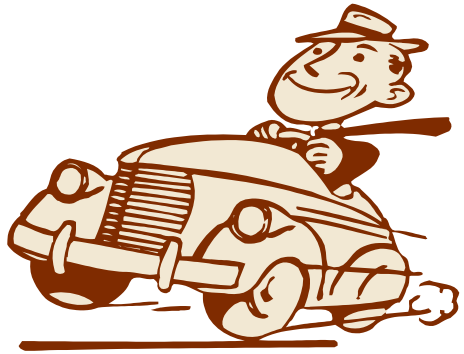


[*Senge et al., 2014*]

Gli individui di fronte al cambiamento: …innanzitutto i capi

- I capi intermedi gestiscono tradizionalmente la **stabilità**
- Per loro il cambiamento comporta sempre dei **rischi**:
  - Perdita di delega dall'alto
  - Perdita di potere rispetto a consulenti o agli staff
  - Perdita di autorità/ruolo verso il nucleo operativo e gli esperti

Allora….
perché cambiare?



IL CAMBIAMENTO È **COME UN'AUTO IN CORSA…**

…PUOI ESSERE **L'UOMO AL VOLANTE…**

…O QUELLO **TRAVOLTO SULLA STRADA!**

La possibile (l’unica?) risposta per imprese e individui

- Aumentare la **consapevolezza** e la visione strategica del cambiamento da parte dei manager
- Migliorare la loro capacità di **coinvolgere** le risorse umane e **guidare** il processo di cambiamento



Cosa vuol dire gestire il cambiamento?

Change Management

Il governo dei processi di cambiamento attraverso lo *sviluppo integrato* **delle** *persone*, **della** *cultura*, **dei** *processi* **organizzativi, dei** *metodi gestionali* **e delle** *tecnologie*, **con l'obiettivo di**

"far accadere le cose"

PERCHE' INNOVAZIONE E' (Edison):

- *1% Inspiration …*
- *…99% Perspiration*

LE FILOSOFIE MANAGERIALI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Il Business Process Reengineering

- Le origini Hammer e Champy (1990, 1993)
  - Hammer, M., 1990, "Reengineering Work: Don't Automate! Obliterate.", Harvard Business Review, July-August, pp. 104-112.
  - Hammer, M., e Champy, J., 1993, Reengineering the Corporation, Nicholas Brealey Publishing, London.

BUSINESS PROCESS REENGINEERING

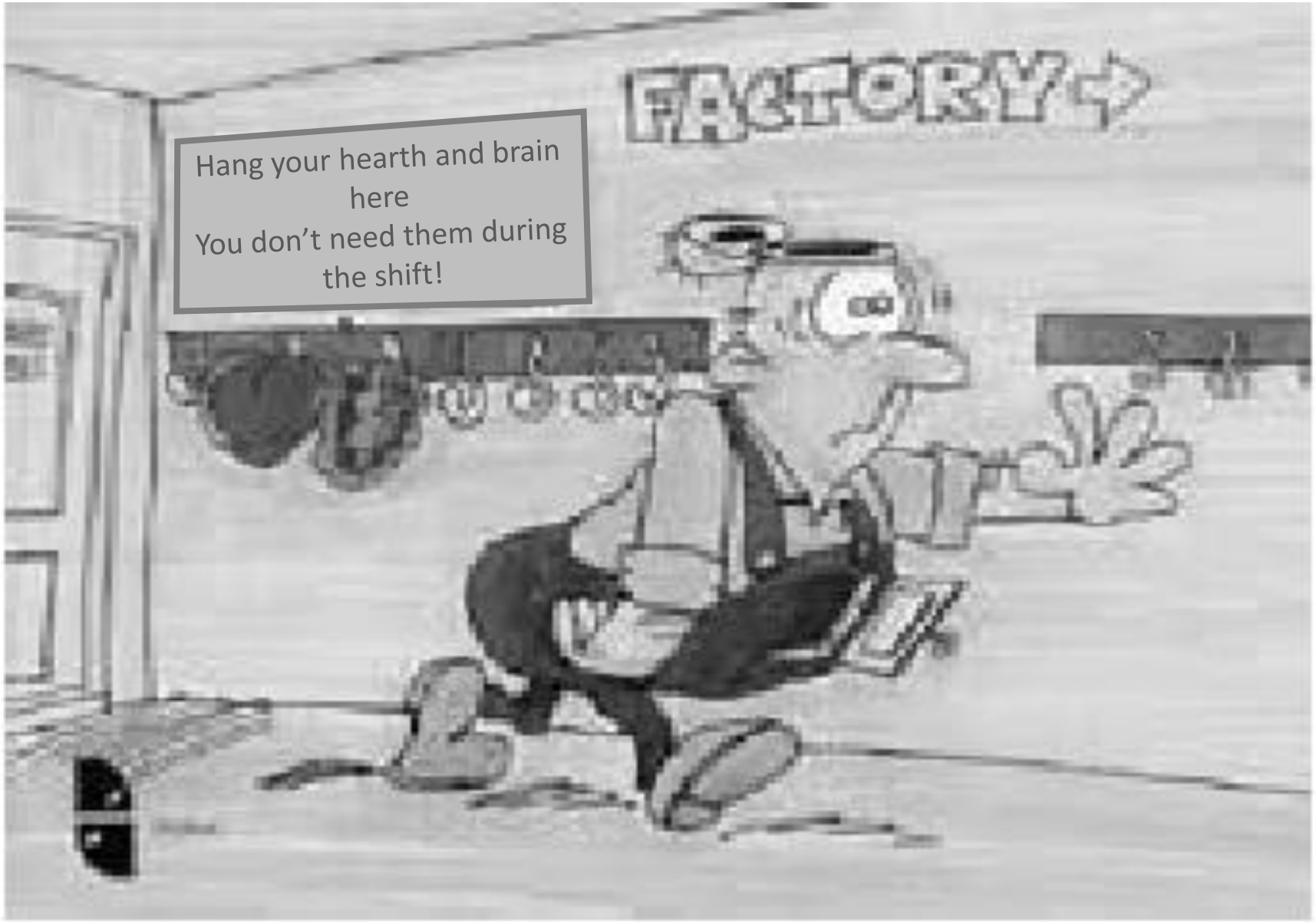
*Riprogettazione radicale dei processi di business, per ottenere **drastici** miglioramenti nelle loro prestazioni*

Il Miglioramento Continuo

Processo esteso all'intera azienda di cambiamento continuo e incrementale, focalizzato e orientato dal management, ma che vede nelle persone a livello operativo il proprio centro propositivo e propulsivo

- Le origini:
  - US: Deming W.E., 1986, "*Out of the Crisis*", MIT Press, Cambridge, MA.
  - JAP: Imai, M., 1986, *kaizen, the key to japanese success,* Random House, NY.
  - EU: Bessant, S., Caffyn, S., and Gilbert, Y., 1994, Rediscovering continuous improvement", *Technovation*, Vol.14, N°.1, 17-29.

Il ruolo dei lavoratori



L’analisi del contesto:
analisi dell’urgenza del cambiamento

URGENZA DEL CAMBIAMENTO 1= completo disaccordo, 5 = completo accordo	Punteggio
1. La situazione attuale mette a rischio il successo e la sopravvivenza	
2. L’orizzonte di tempo a disposizione per il cambiamento è breve	
3. Il cliente chiede all’organizzazione di cambiare	
4. I concorrenti stanno già cambiando in questa direzione	

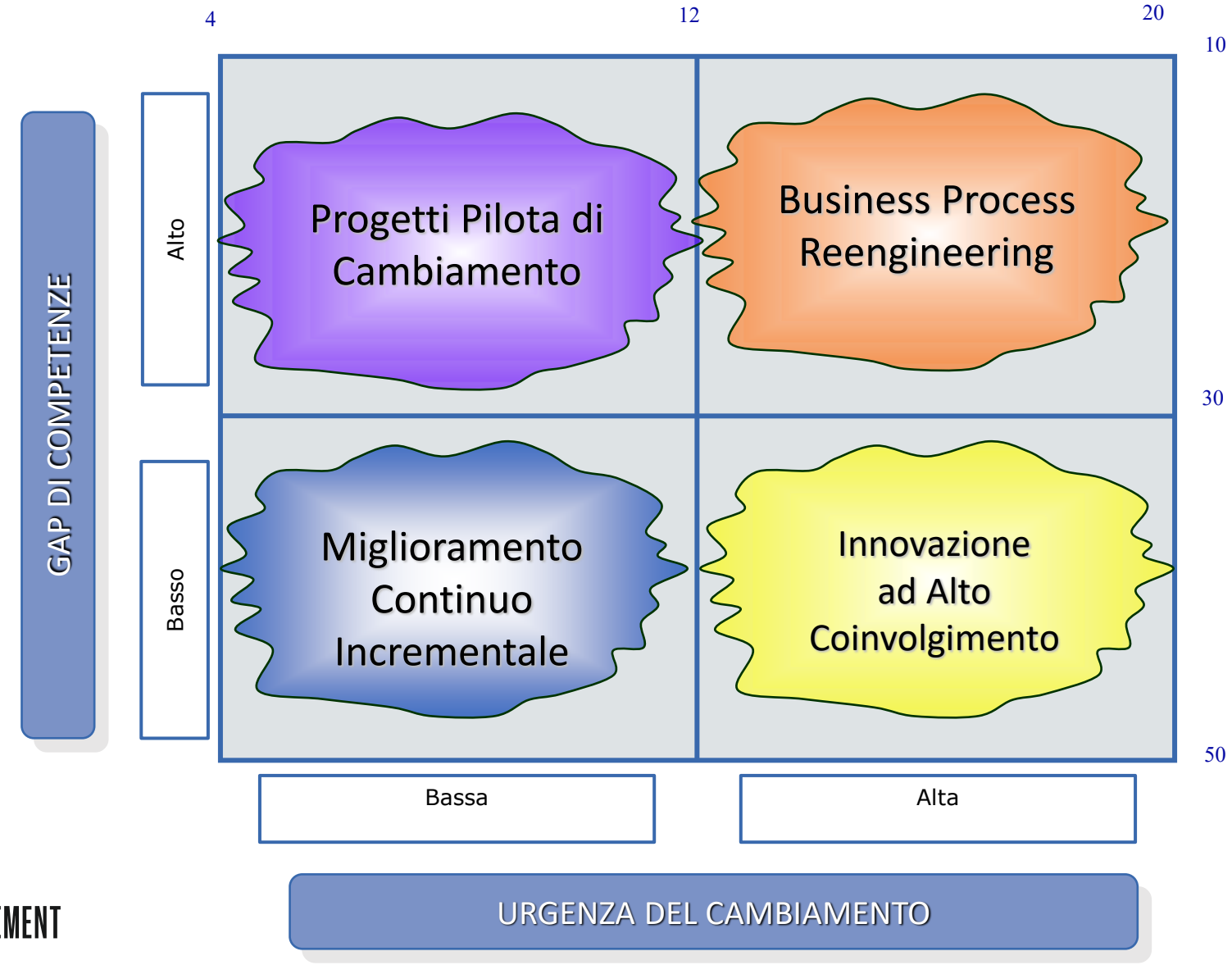
L’analisi del contesto:
analisi dell’apertura al cambiamento

APERTURA AL CAMBIAMENTO 1= completo disaccordo, 5 = completo accordo	Punteggio
1. La creatività è incoraggiata	
2. Alle persone è permesso percorrere strade diverse per raggiungere gli stessi risultati	
3. Alle persone è dato tempo di perseguire idee creative	
4. L’organizzazione riconosce pubblicamente e ricompensa coloro che innovano	
5. La nostra organizzazione è flessibile e aperta al cambiamento	

L’analisi del contesto:
analisi chiusura al cambiamento

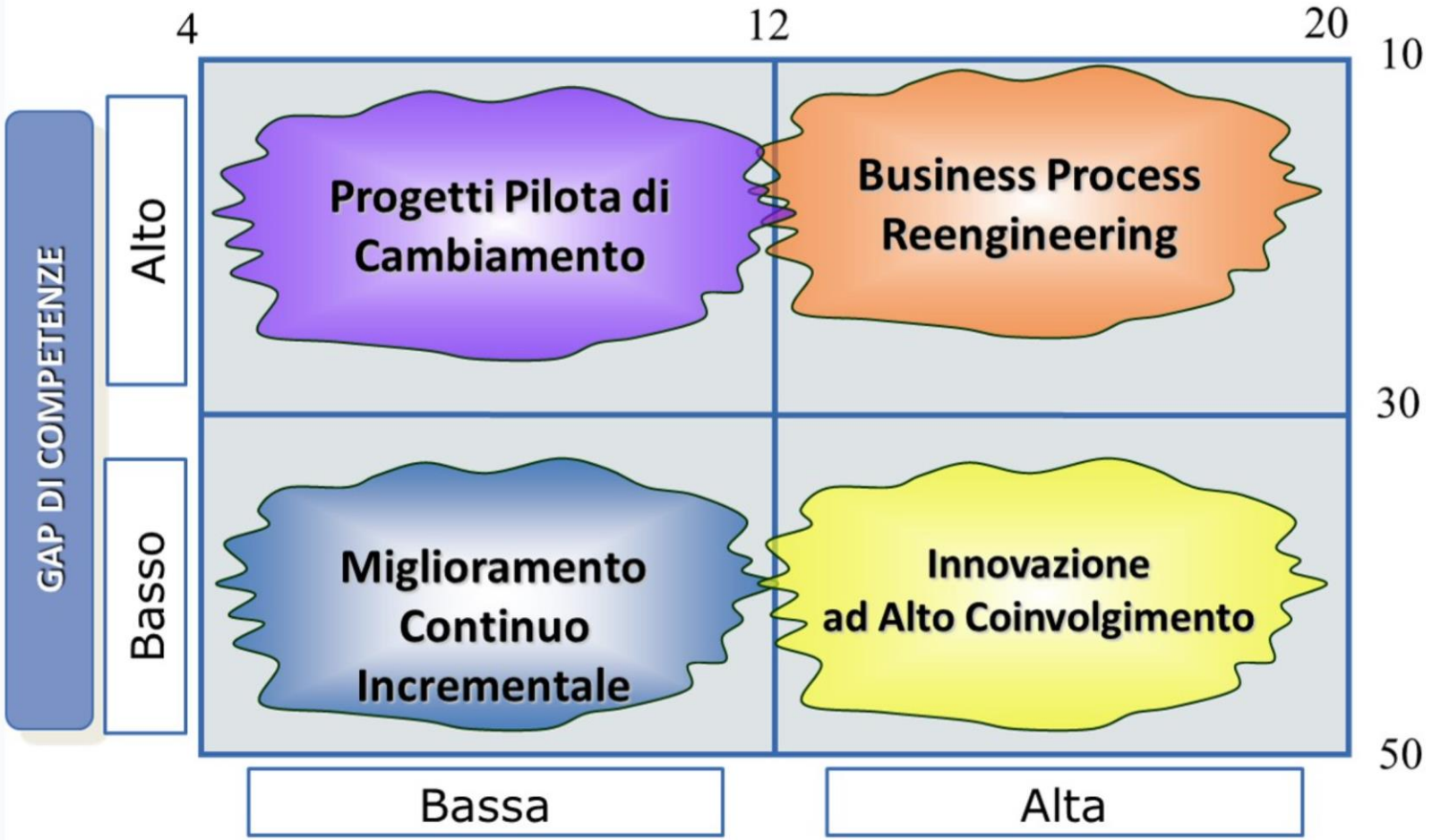
CHIUSURA AL CAMBIAMENTO 1= completo accordo, 5 = completo disaccordo	Punteggio
6. Il lavoro fondamentale delle persone qui è eseguire gli ordini dall’alto	
7. Il modo migliore di andare avanti è guardare gli altri ed imitarli	
8. Questo posto sembra essere più attento a garantire lo status-quo che il cambiamento	
9. Le persone sono più apprezzate quando non sollevano grane	
10. Le idee nuove vanno bene, non abbiamo però abbastanza persone/denaro per seguirle	

Definizione contesti di cambiamento



Join by Web PollEv.com/mcorso

In quale situazione contingente si colloca il cambiamento?



Stili di leadership



Stili di leadership: doti del leader, azioni, risultati



Comandante

Stile direttivo

Chirurgo



PROMUOVERE IL CAMBIAMENTO

RAGGIUNGERE LA META

CONVINCERE

DECIDERE

DETERMINAZIONE

COORDINARE

COMUNICARE

COERENZA

Orientamento alle relazioni

Orientamento ai risultati

APERTURA

VISIONE

COINVOLGERE

ENTUSIASMO

ORIENTARE

SVILUPPARE TALENTI

ASCOLTARE

MOTIVARE

TRASFORMARE L'ORGANIZZAZIONE



Allenatore

Stile partecipativo

Direttore d'Orchestra

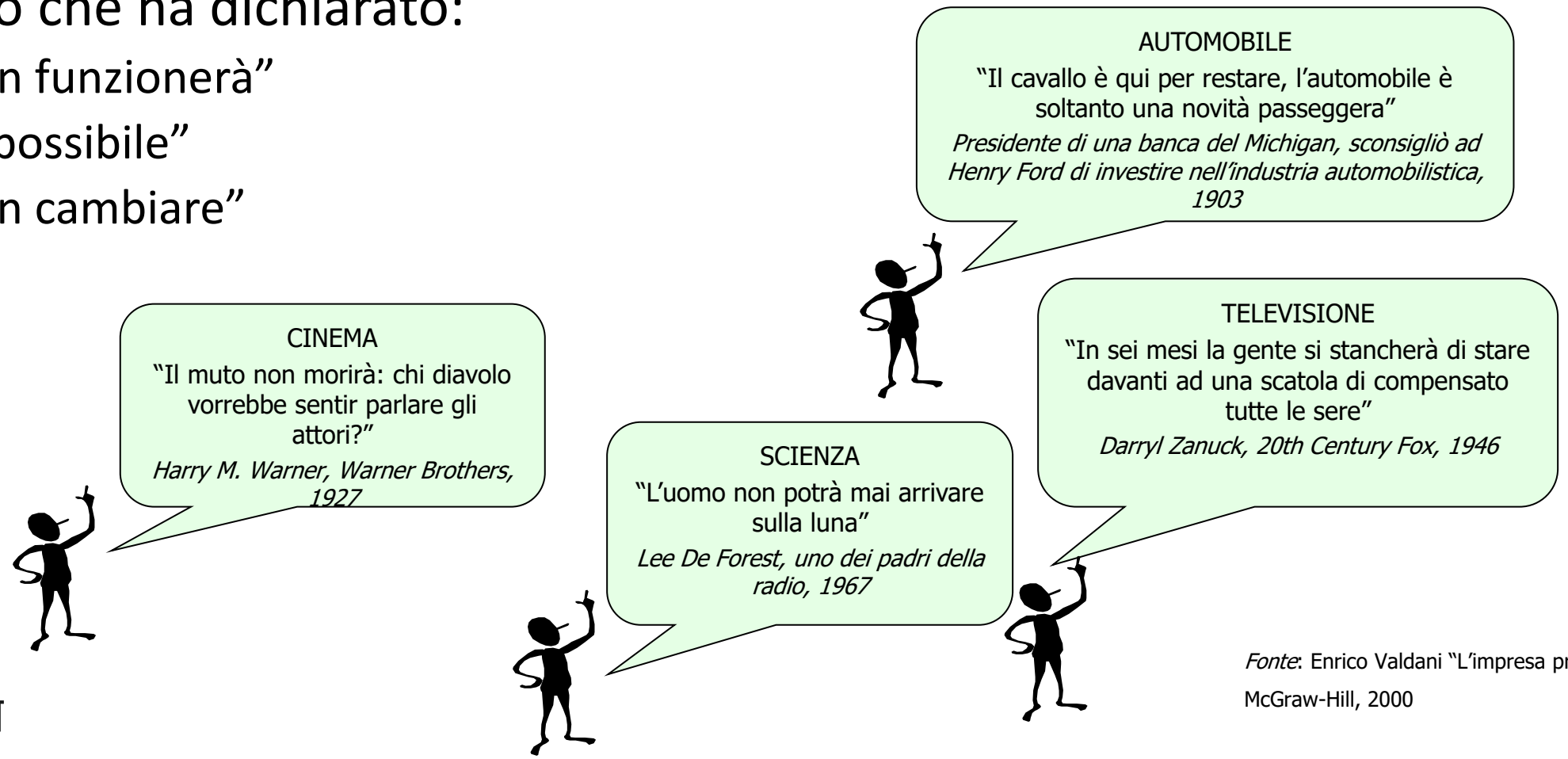


GESTIRE IL FATTORE UMANO NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO

Inerzia e resistenze: una componente immancabile di qualsiasi innovazione

In ogni cambiamento o innovazione rilevante c'è sempre stato qualcuno che ha dichiarato:

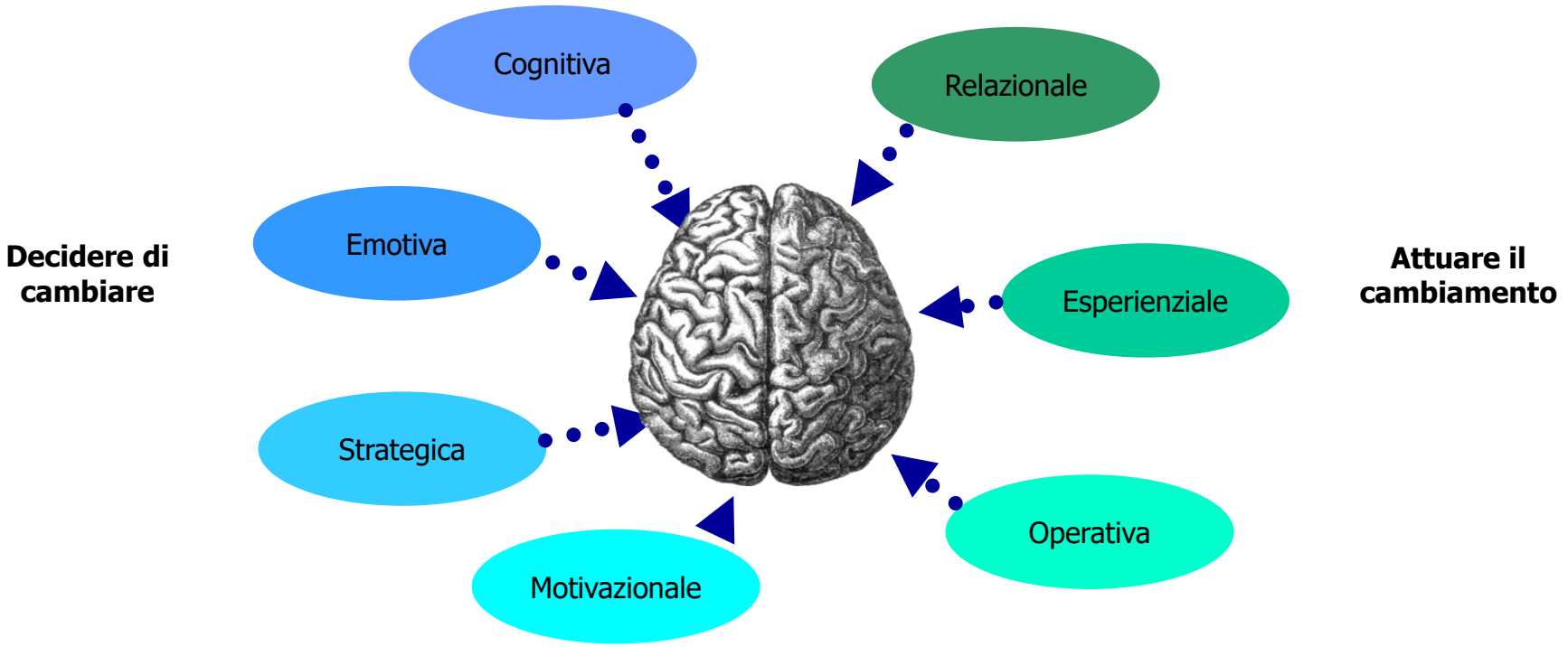
- "Non funzionerà"
- "Impossibile"
- "Non cambiare"



Fonte: Enrico Valdani "L'impresa pro-attiva", McGraw-Hill, 2000

Le 7 dimensioni psicologiche del cambiamento

In ogni cambiamento il comportamento degli individui è interpretabile alla luce di sette dimensioni psicologiche fondamentali:



Le 7 dimensioni psicologiche del cambiamento: decidere di cambiare

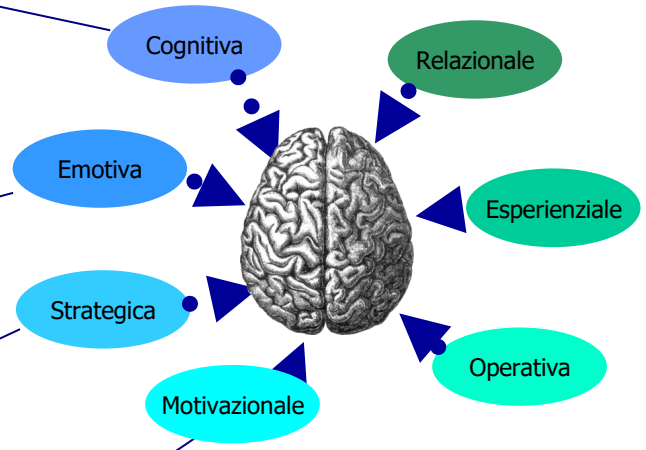
La dimensione cognitiva: è necessario che le persone capiscano e facciano proprie le ragioni del cambiamento (es. sopravvivere sul mercato, mantenersi competitivi, non perdere commesse…).

Il fatto di capire e anche condividere razionalmente le ragioni, non significa però ancora cambiare!

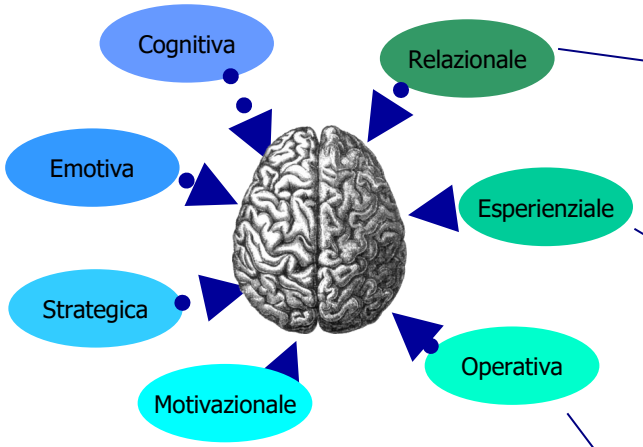
La dimensione emotiva: l'insoddisfazione per lo status quo deve essere superiore all'investimento emotivo necessario a metterlo in discussione. L'insoddisfazione può essere determinata dalla paura, dal rischio, dalle opportunità.

La dimensione strategica consiste proprio nella capacità di individuare e perseguire un punto di arrivo, e di pianificare le attività, le azioni, le vie che possono condurre a tale traguardo.

La dimensione motivazionale: il traguardo deve però essere motivante, qualcosa per cui vale la pena spendersi. Deve essere un punto di arrivo sicuramente migliore dello status quo.



Le 7 dimensioni psicologiche del cambiamento: attuare il cambiamento



La dimensione relazionale riguarda il proprio contesto organizzativo e sociale. Il cambiamento non avviene in modo individuale ed autonomo ma nell'ambito delle proprie relazioni organizzative: il gruppo, i colleghi, il proprio capo, i propri clienti possono ostacolare o facilitare il cambiamento.

I loro ruoli cambiano, così come cambia l'importanza delle relazioni; la ricerca di un nuovo equilibrio, per quanto necessaria, non deve rompere gli equilibri esistenti in modo traumatico.

La dimensione esperienziale rimanda all'esigenza di trovare riscontro concreto delle proprie azioni nell'esperienza, avere dei feedback positivi su quanto si sta facendo, capire che le cose vanno proprio nella direzione attesa.

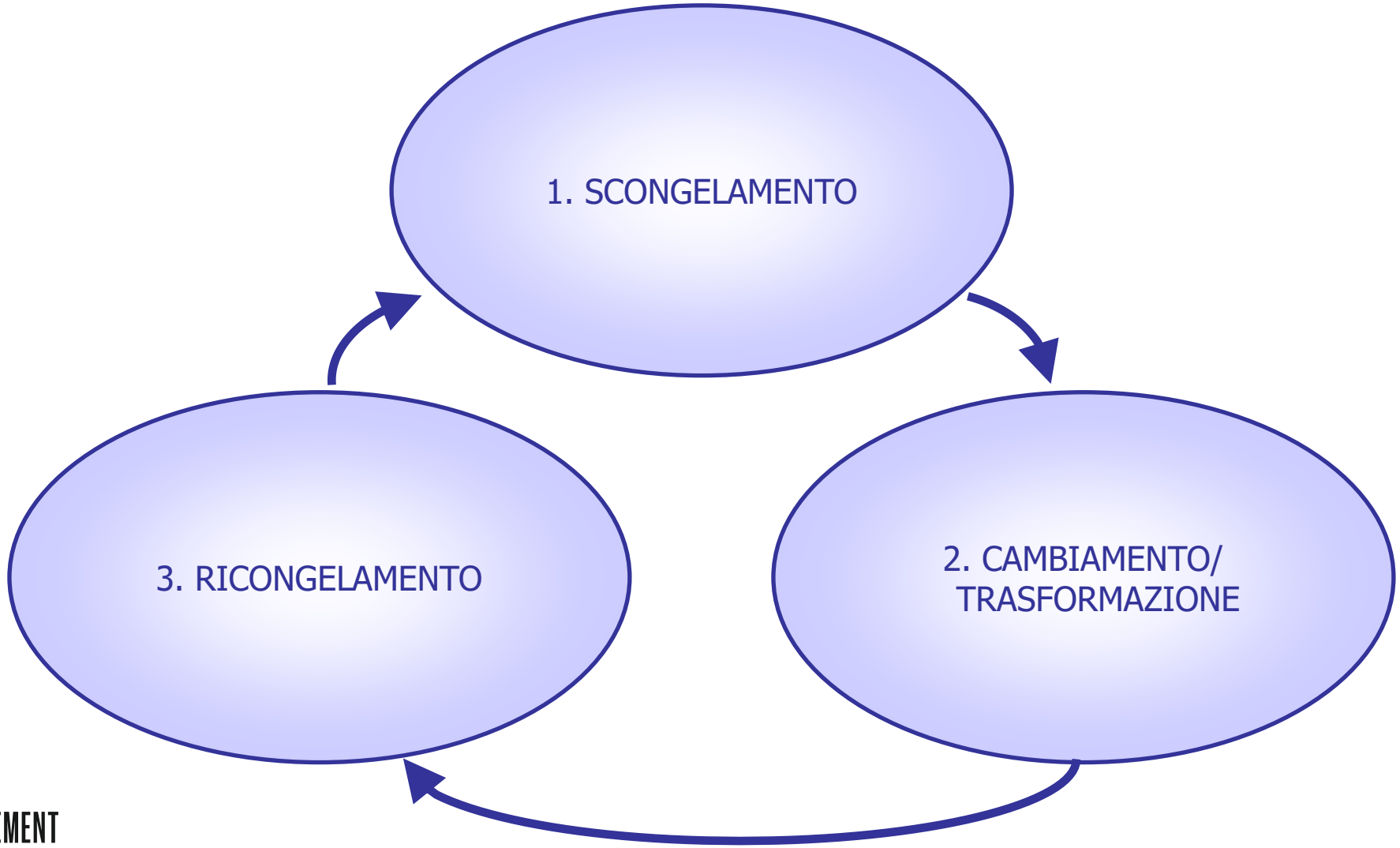
Per quanto il punto di arrivo possa essere noto, raggiungerlo di solito richiede diversi mesi (alcuni anni per i cambiamenti organizzativi più rilevati), è difficile mantenere l'energia e la rotta se non si hanno riscontri e feedback positivi dall'esperienza.

La dimensione operativa significa saper tradurre il traguardo ed il percorso nelle azioni e nelle fatiche del day-by-day; saper "stare sul pezzo" con rigore e sistematicità.

STRUMENTI E METODI PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO

Il modello di Lewin

Il modello delle tre fasi di Kurt Lewin



Il modello di Kotter

Preparare il terreno

1. Creare un senso di urgenza
2. Formare il team guida
3. Sviluppare visione e strategia di cambiamento

Far accadere le cose

4. Comunicare per creare coinvolgimento
5. Affrontare e superare le resistenze
6. Creare quick win e dimostrare i vantaggi

Consolidare i risultati

7. Valutare e consolidare i risultati
8. Creare una nuova cultura

Tratto da John Kotter

La mappa del coinvolgimento

Attori chiave	Resistenza	Indifferenza	Supporto	Traino
1.	X → ✓			
2.			X ✓	
3.		X ✓		
4.		X → ✓		
5.		X ✓		
6.	X → ✓			
7.			X ✓	
8.		X → ✓		
9.				X ✓
10.			X → ✓	

X - Livello attuale

✓ -Livello desiderato

Il ruolo della comunicazione nella gestione del cambiamento

- Il ruolo della comunicazione è fondamentale nella gestione del cambiamento
- La comunicazione deve essere strutturata secondo un piano che definisca messaggi e contenuti da trasmettere ai diversi destinatari nel tempo, al fine di mettere in grado le persone di:
  - *Sapere* quali cambiamenti sono in atto
  - *Conoscerne* gli obiettivi e gli impatti “personali”
  - *Capire* e *saper utilizzare* gli eventuali nuovi strumenti/nuove procedure se richiesto dal proprio ruolo
  - *Ottenere risposta* alle proprie domande, perplessità, preoccupazioni

La comunicazione verso l’insieme di impatto

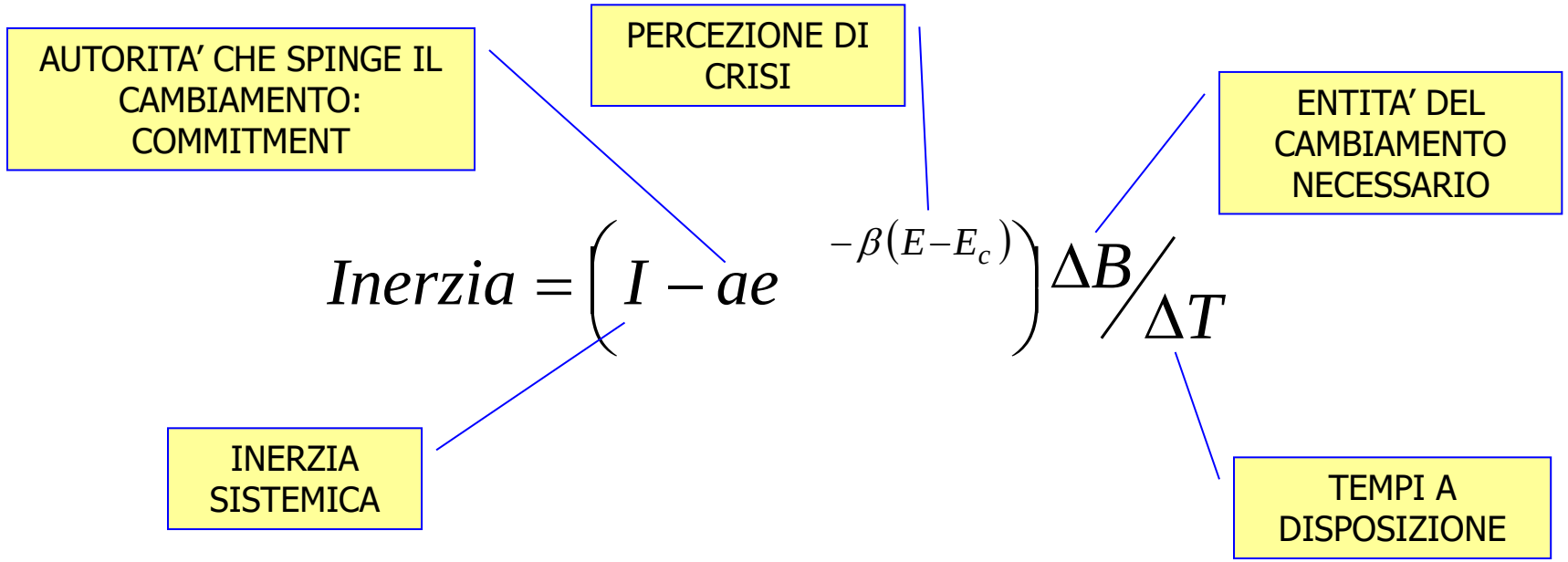
- Caratteristiche di una comunicazione efficace
  - Breve e concisa
  - Tempestiva anticipa e non lascia spazio all’ansia
  - Fornisce motivazioni strategiche e senso di direzione
  - Chiarisce gradualità
  - Definisce chi viene coinvolto e come
  - Definisce risultati attesi e benefici per gli attori
  - Esplicita ciò che non verrà modificato

Fonti tipiche di resistenza al cambiamento organizzativo

- Mancanza di fiducia nell'organizzazione
- Powerlessness degli individui
- Stili di leadership inadeguati
  - Comunicazione e coinvolgimento inadeguato (fairness: Kim and Mauborgne)
  - Manager troppo intrusivo (covert leadership: Mintzberg)
- Difficoltà a valutare i benefici

L’inerzia al cambiamento: il modello di Ansoff

- Definire i confini dell’insieme di impatto e selezionare le persone
- Cercare il commitment del top-management
- Creare percezione di crisi
- Procedere per gradi nell’implementazione



Lavoro di gruppo

Con riferimento al caso descritto nell'articolo:

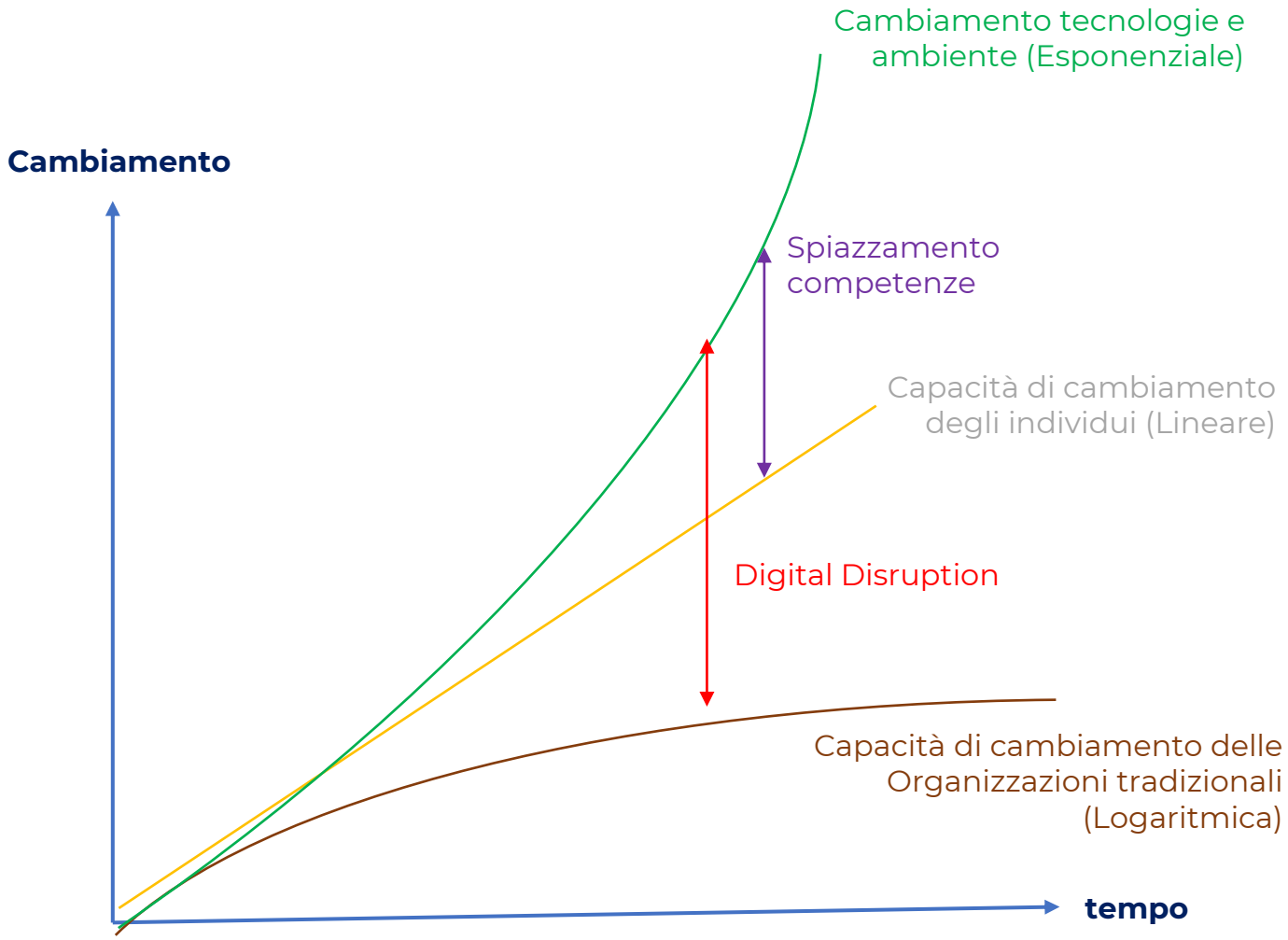
- Con riferimento al modello di Kotter, in che fase del cambiamento ci troviamo? Come valutate l'operato fino ad ora di Mercedes O'Bannon?
- Come agireste da adesso in poi nei panni di Mercedes O'Bannon? In particolare chi coinvolgereste e con che azioni? (matrice del coinvolgimento)
- Quali inerzie vi aspettate nella implementazione e come cerchereste di superarle? (Condizioni Psicologiche e/o Modello di Ansoff)
- Che caratteristiche dovrebbe avere il leader di questo processo di cambiamento?

GESTIRE DEL CAMBIAMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

La rivoluzione Digitale
è un vortice di trasformazione
che sta inghiottendo il mondo



Capacità di cambiamento, Digital Disruption e spiazzamento delle competenze (legge di Martec)



Le **tecnologie** e il **contesto** cambiano **più velocemente**...



...delle **organizzazioni**, ma anche delle **persone**

Non abbiamo ancora visto niente!



Nuove tecnologie convergenti stanno rivoluzionando interi settori…

INTERNET OF THINGS & SMART CITY



ARTIFICIAL INTELLIGENCE & BIG DATA



METAVERSE & AUGMENTED REALITY



SHARING ECONOMY & PLATFORMS



- TRASPORTI E LOGISTICA
- DISTRIBUZIONE E RETAIL
- SERVIZI FINANZIARI E ASSICURATIVI
- SALUTE
- DIFESA E SICUREZZA
- TURISMO E OSPITALITÀ
- MEDIA AND ENTERTAINEMENT

Cambiano lavori e professionalità!

Agente di viaggio



Avvocato



Industrial Designer



Manutentore di Robot



Venditore telefonico



HR Manager?



Digital HR Manager?



Information Security Analyst



Traduttore



Addetto alle paghe



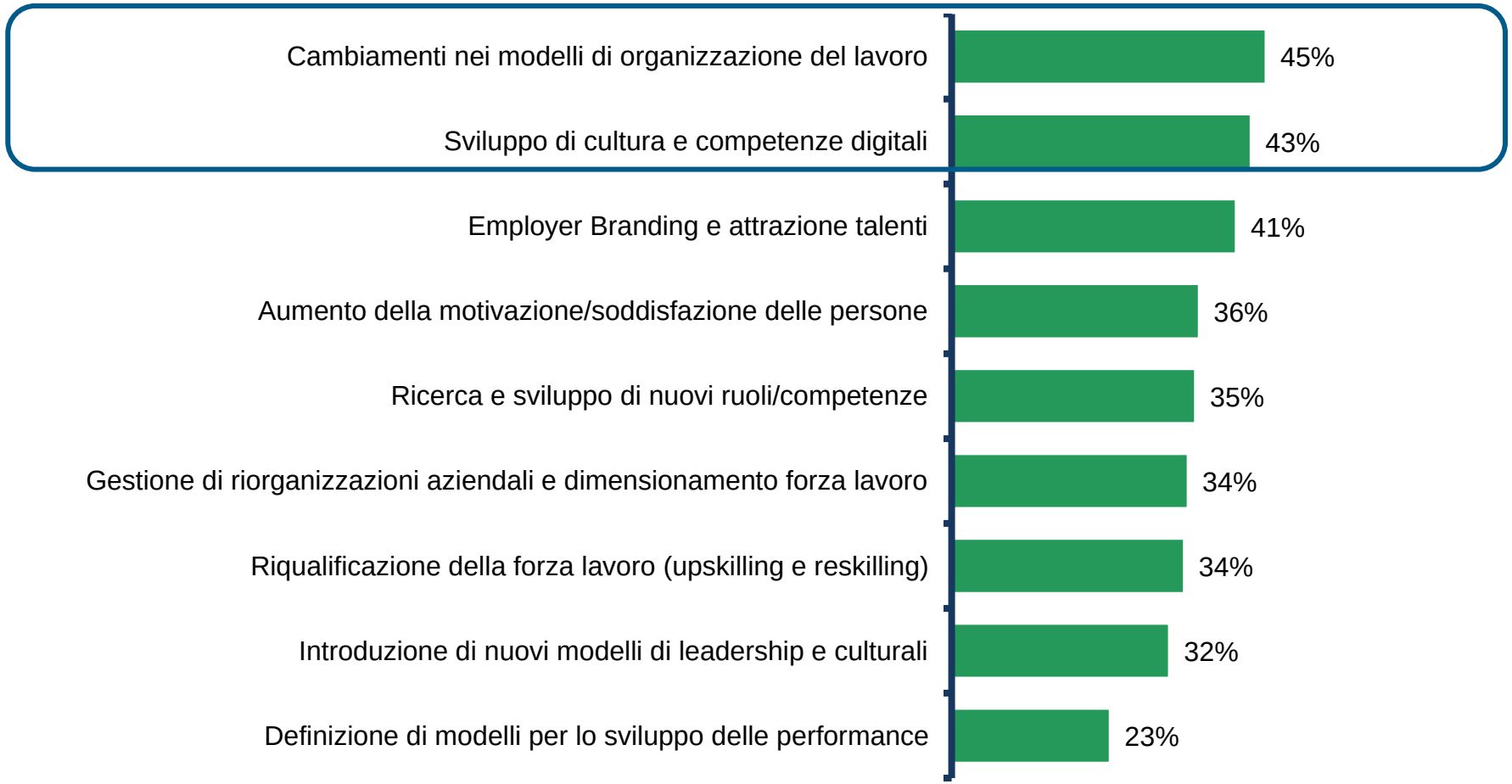
Digital Learning Specialist



Data Scientist

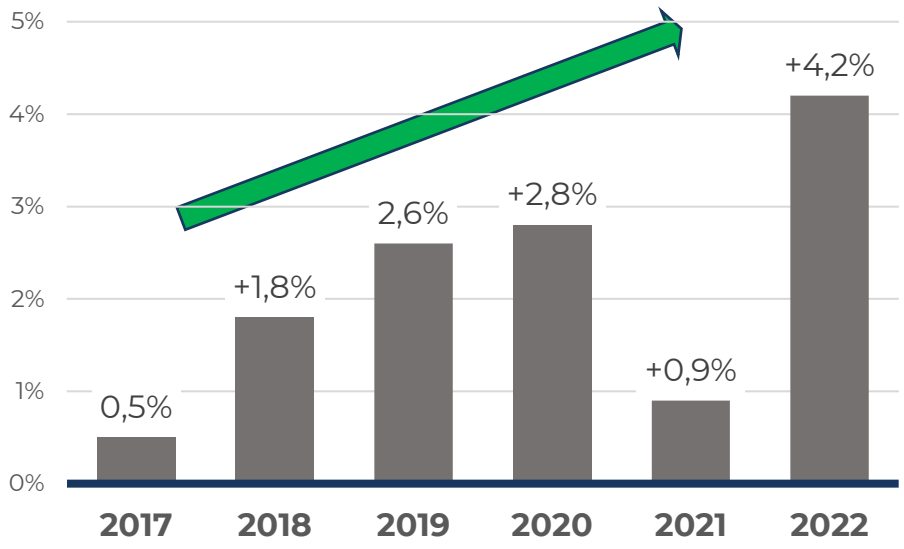


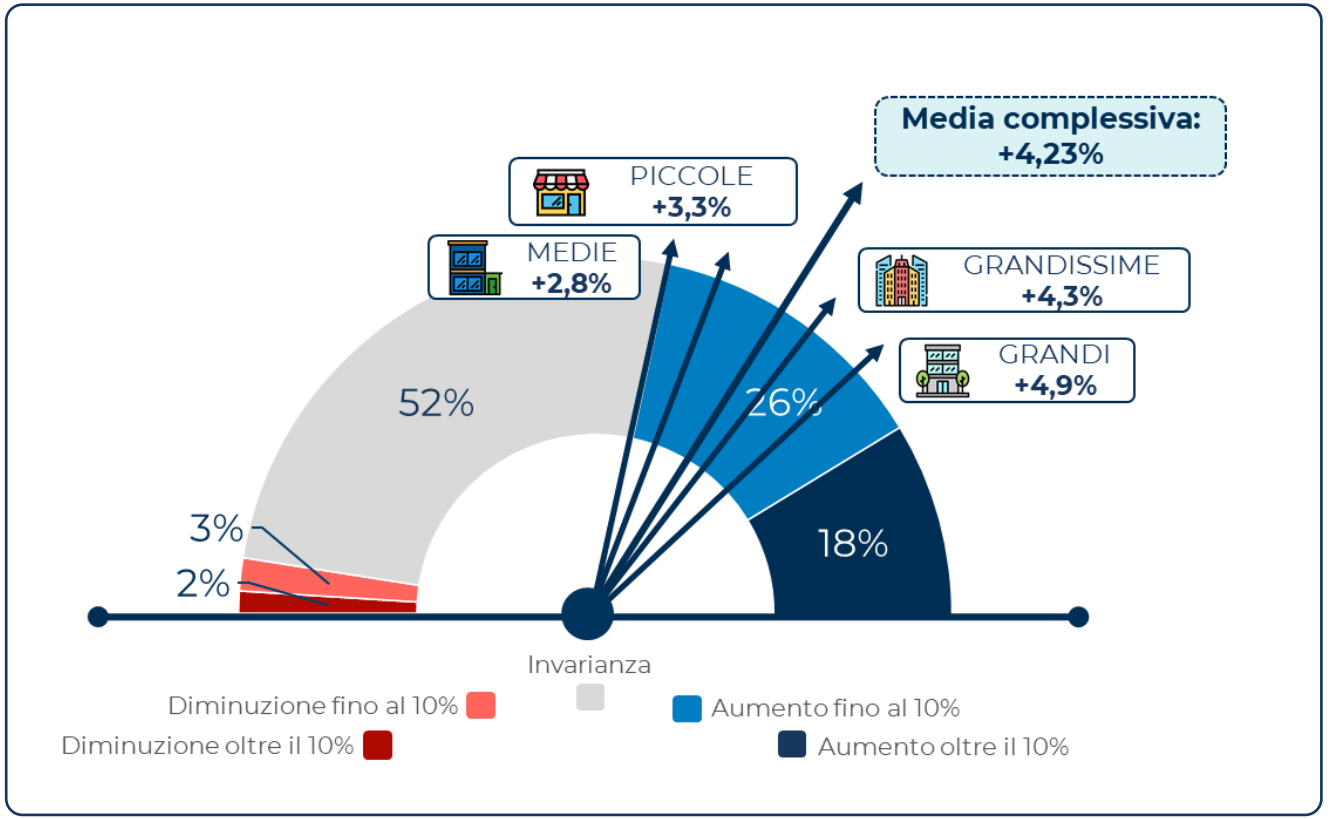
Le aziende ne sono sempre più consapevoli



Campione: 187 HR Manager
Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano

Gli investimenti in digitale crescono!





…ma tutto questo non basta!



Il rischio di fallimento è elevato



Bisogna creare le condizioni per il successo

Join by Web **PollEv.com/mcorso**

Quale sarà l'impatto della *Digital Transformation* sulle professioni e sulle competenze nel vostro settore?

Cambiamento significativo per tutti i profili

0%

Cambiamento significativo per alcuni profili in particolare

0%

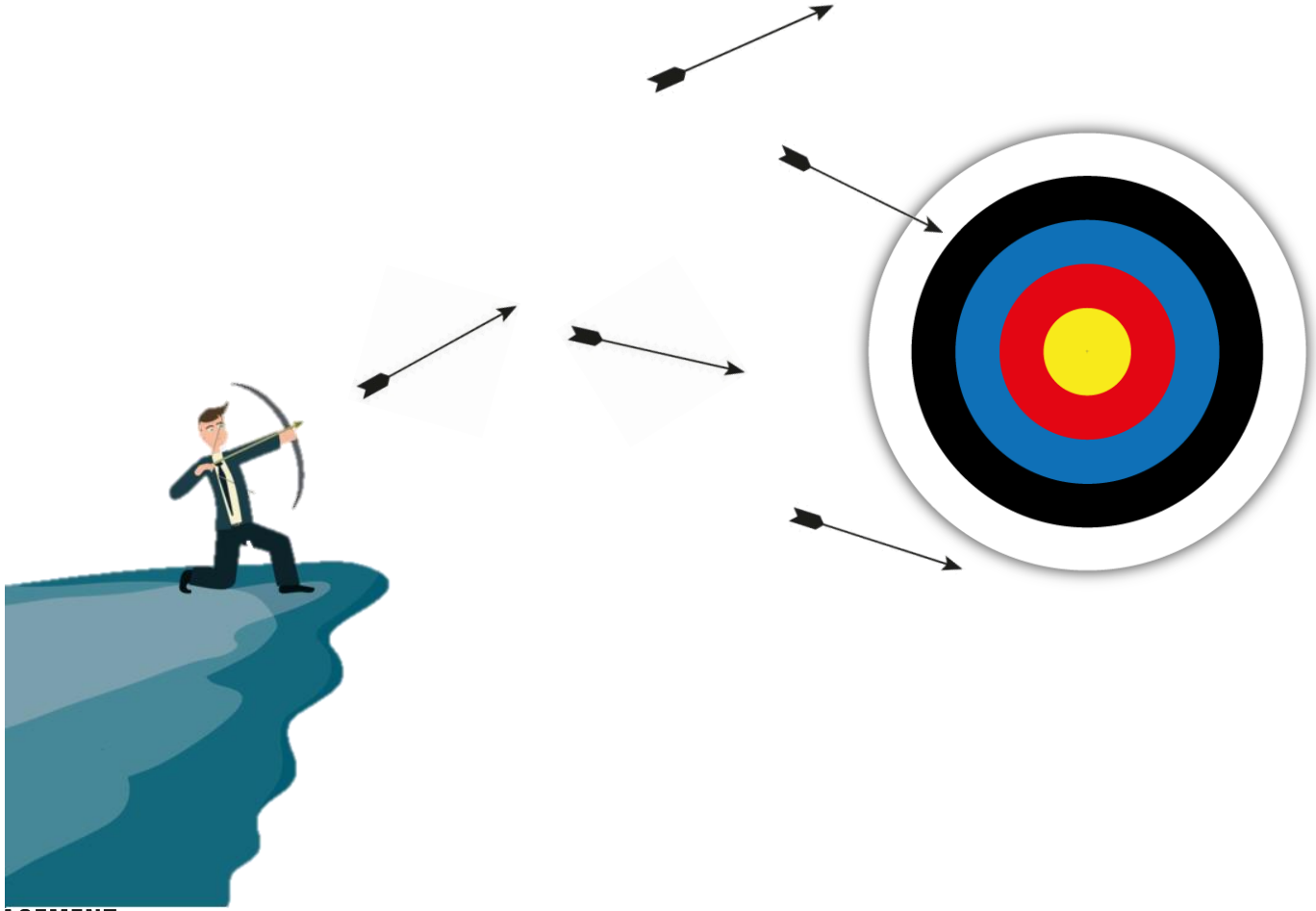
Cambiamento moderato e non per tutti i profili

0%

Nessun cambiamento

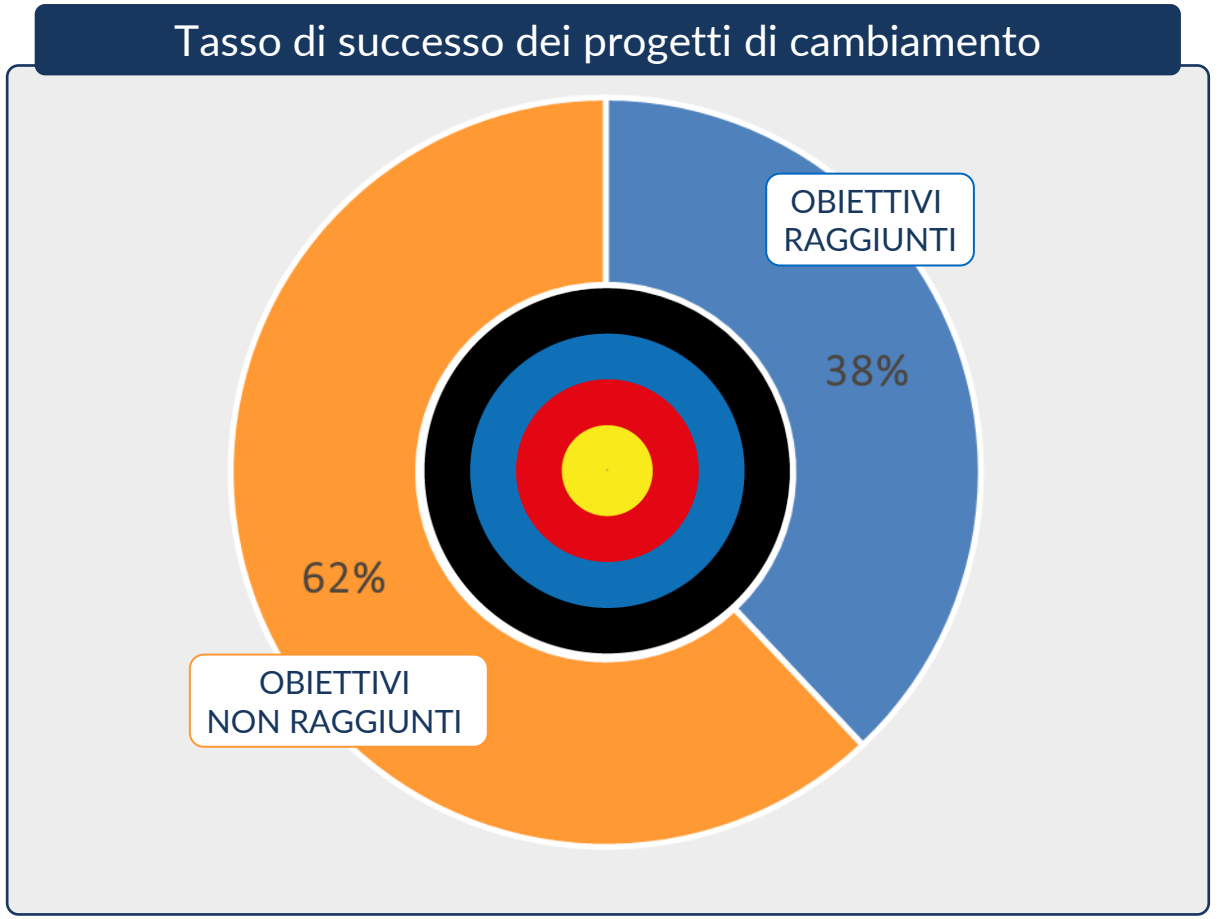
0%

Quanti cambiamenti sono di successo?



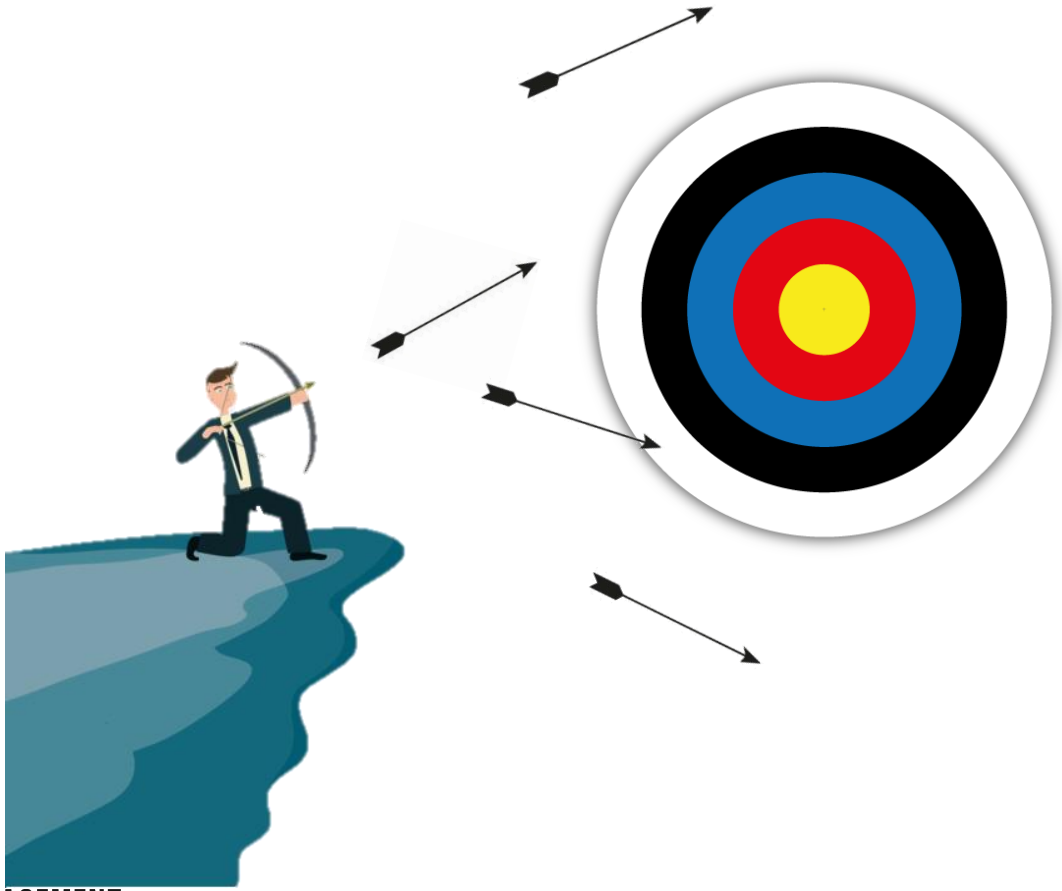
I cambiamenti spesso falliscono





Campione: 179 rispondenti

Perché i cambiamenti falliscono?



Scarso engagement delle persone	44%
Cultura non aperta al cambiamento	41%
Scarsa sponsorship del top management	35%
Capacità degli agenti di cambiamento interni	30%

Campione: 179 rispondenti

Cosa fare?

Tre suggerimenti per aumentare le chance di successo:

1) Investire in un'organizzazione agile
2) Coinvolgere le persone nel cambiamento
3) Creare urgenza, ma ridurre paura ed ansia



PEOPLE ENGAGEMENT E LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO NEI MOMENTI DI CRISI

Poi è arrivato il Covid!



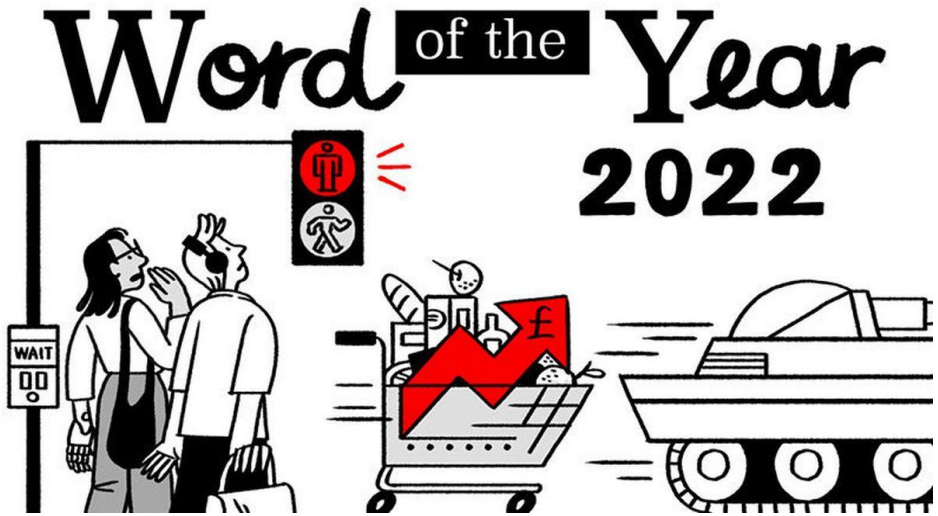
Dopo la Pandemia attendavamo una nuova normalità…



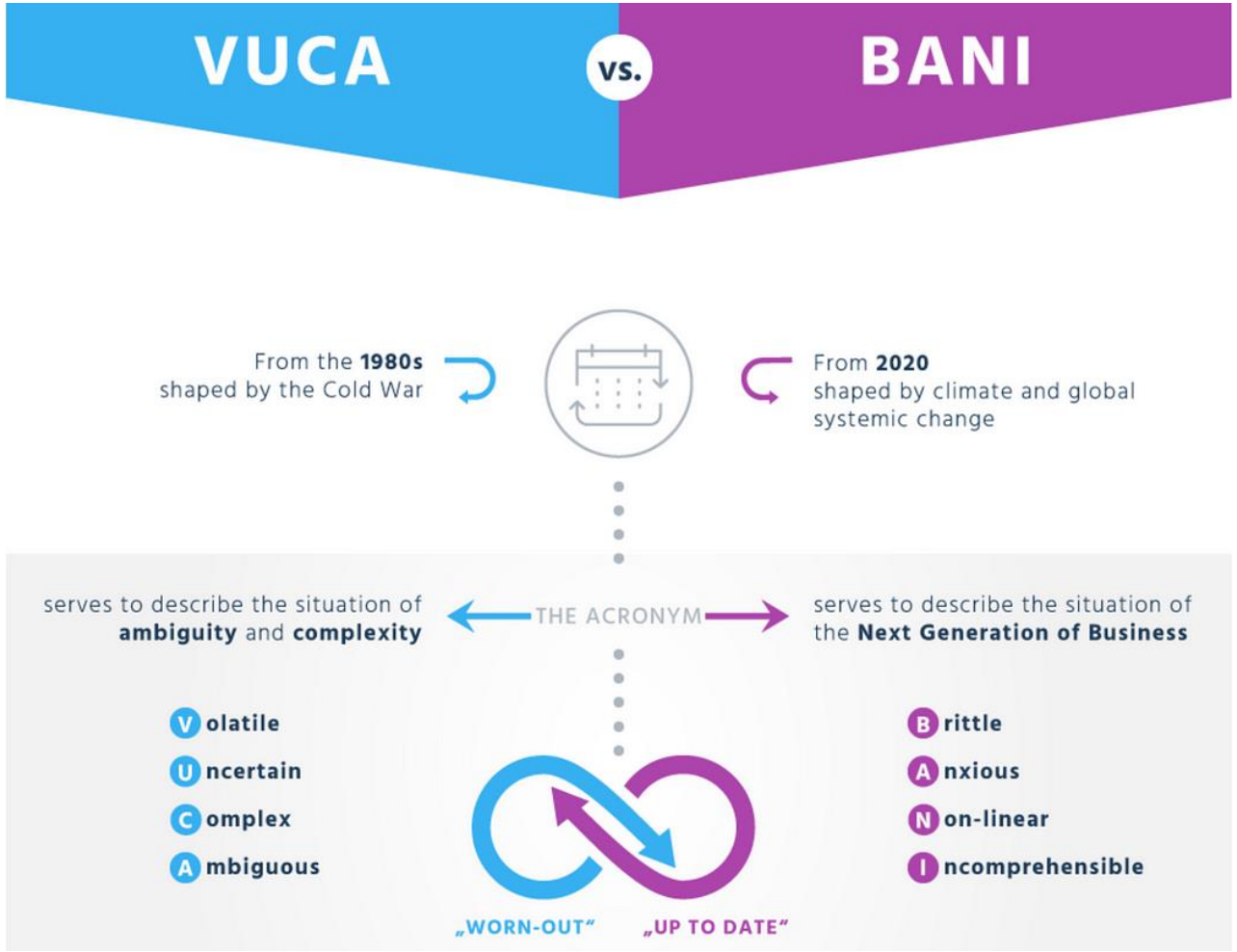
Non vogliamo tornare alla normalità, perchè proprio la normalità era il problema!

Hong Kong durante la pandemia

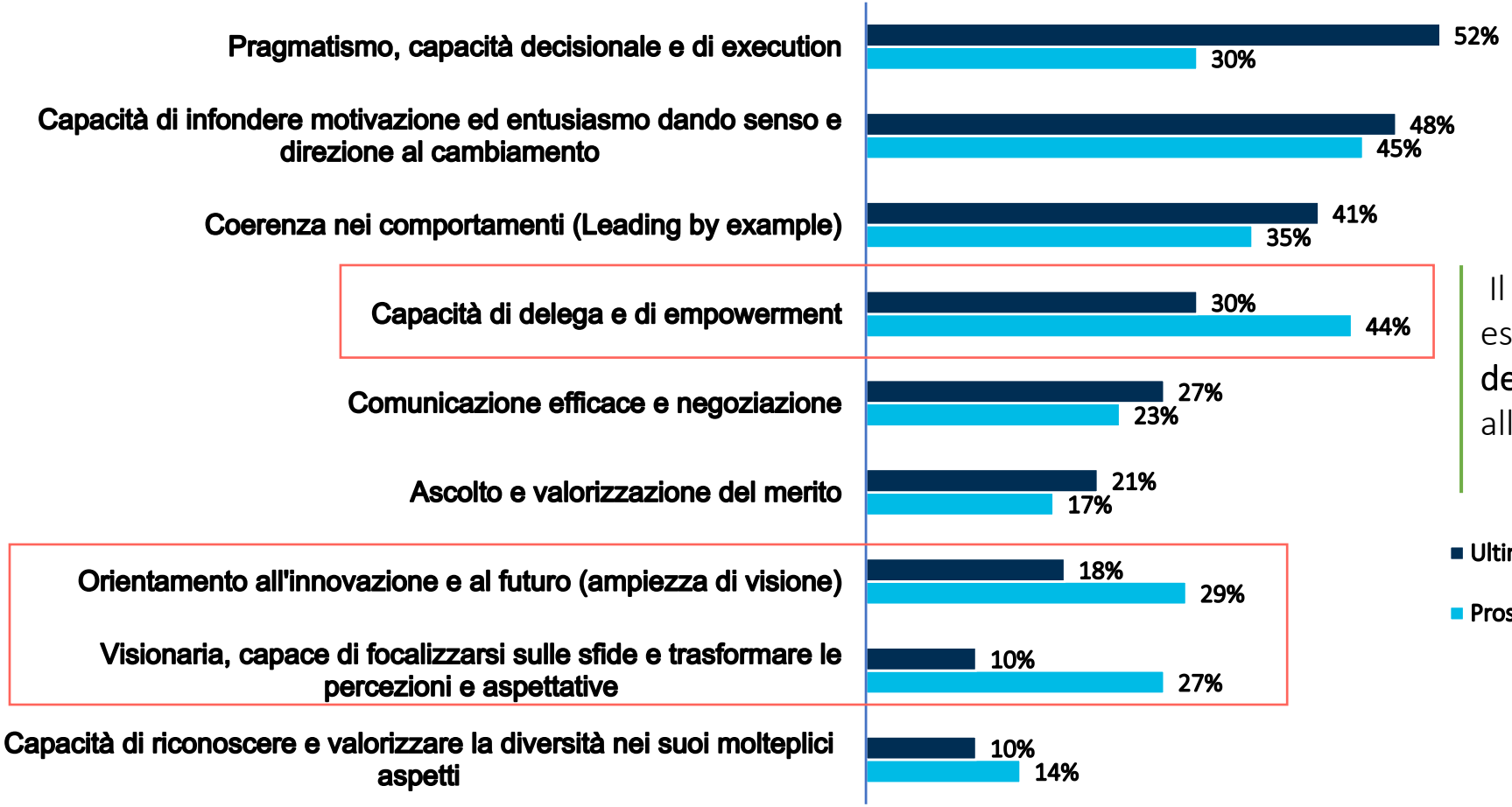
… ma l’instabilità continua!



‘Permacrisis’: The Collins Dictionary word of the year



Come deve cambiare la leadership nel post pandemia



Il **leader del futuro** dovrà essere sempre più capace di **delegare**, orientato all'**innovazione** e **visionario**

Campione: 123 organizzazioni

L’ingrediente nascosto di una leadership di successo?



L’ingrediente nascosto di una leadership di successo?



A che punto siamo? Qualche dato

I Millennials sono leggermente meno ingaggiati dei Baby boomers…

Ma è una questione di Leadership: la probabilità che un lavoratore sia ingaggiato è 12 volte maggiore se si fida del proprio team leader



85% I dipendenti Disengaged a livello globale

La bassa % di lavoratori *Fully Engaged* testimonia che le iniziative intraprese finora non sono state efficaci

(Fonte: ADP, «The Global Study of Engagement Technical Report», 2019)


Harvard Business Review
BARBARA
THE MOST ENGAGED EMPLOYEE IN THE WORLD
Harvard Business Review

Engagement: a che punto siamo? Qualche dato

Che caratteristiche hanno i lavoratori più ingaggiati

??



1) → Lavorano in un TEAM di cui si sentono parte

2) → Hanno un rapporto di FIDUCIA con il proprio capo

3) → Hanno AUTONOMIA e rispondono dei RISULTATI

4) → Non temono di mostrare le proprie CARATTERISTICHE e PASSIONI

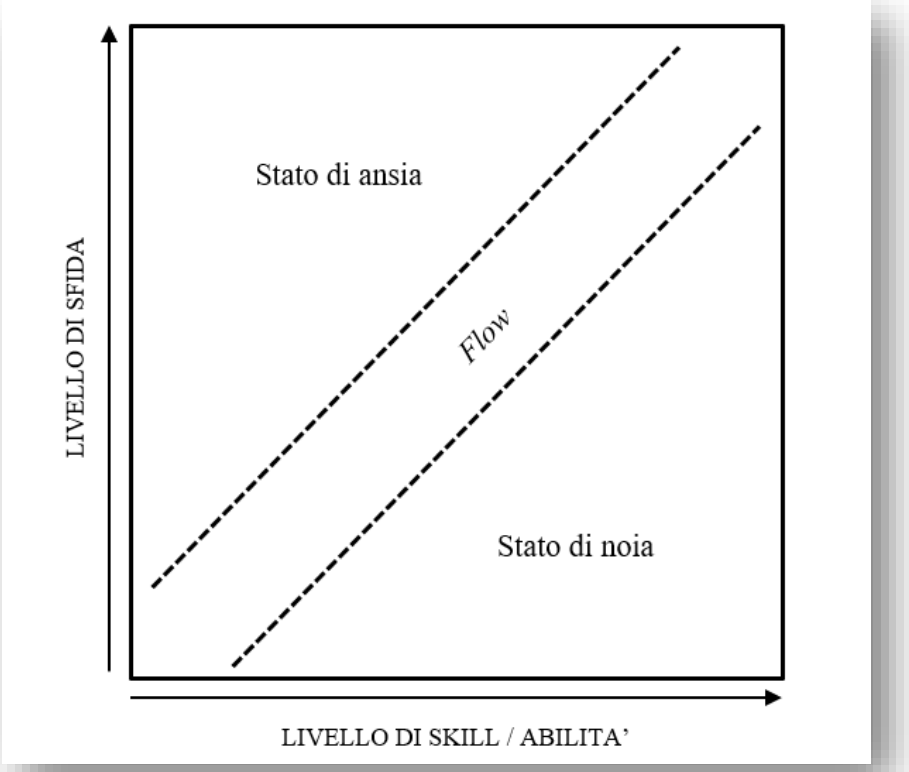
(Fonte: ADP, «The Global Study of Engagement Technical Report», 2019)

Migliorare l'Engagement
Il concetto di Flow (Csikszentmihalyi)

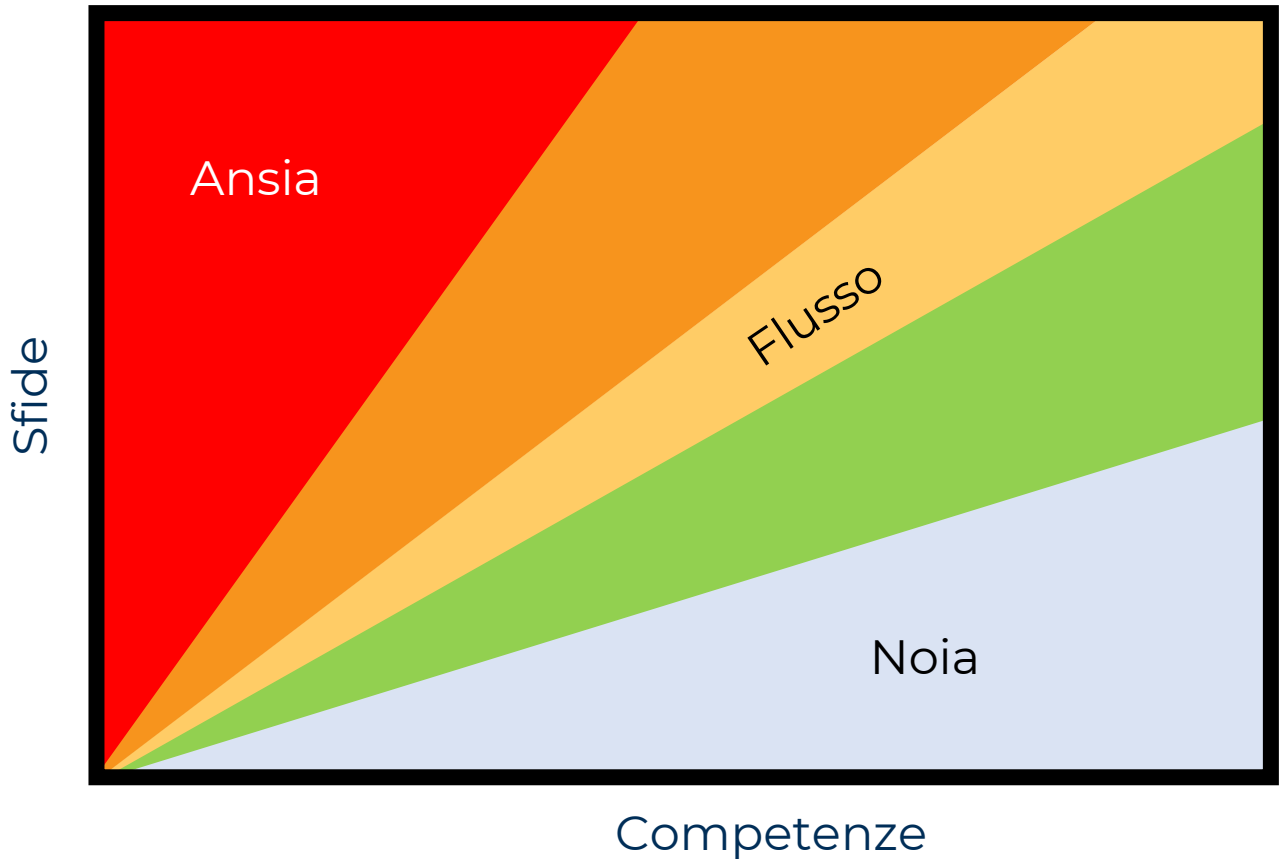
Il ***Flow*** è uno stato di completa **focalizzazione** sull'attività che si sta svolgendo e di totale **assorbimento** in questa, che si presenta in situazioni dove esiste un equilibrio percepito tra le sfide che una persona è chiamata ad affrontare e la valutazione di possedere le risorse adeguate per fronteggiarle (skills). Il Flow è un'esperienza ottimale e **intrinsecamente motivante**.

Csikszentmihalyi, 1990

Lo stato di Flow non solo migliora le performance individuale e organizzativa, ma aumenta anche il benessere dei lavoratori



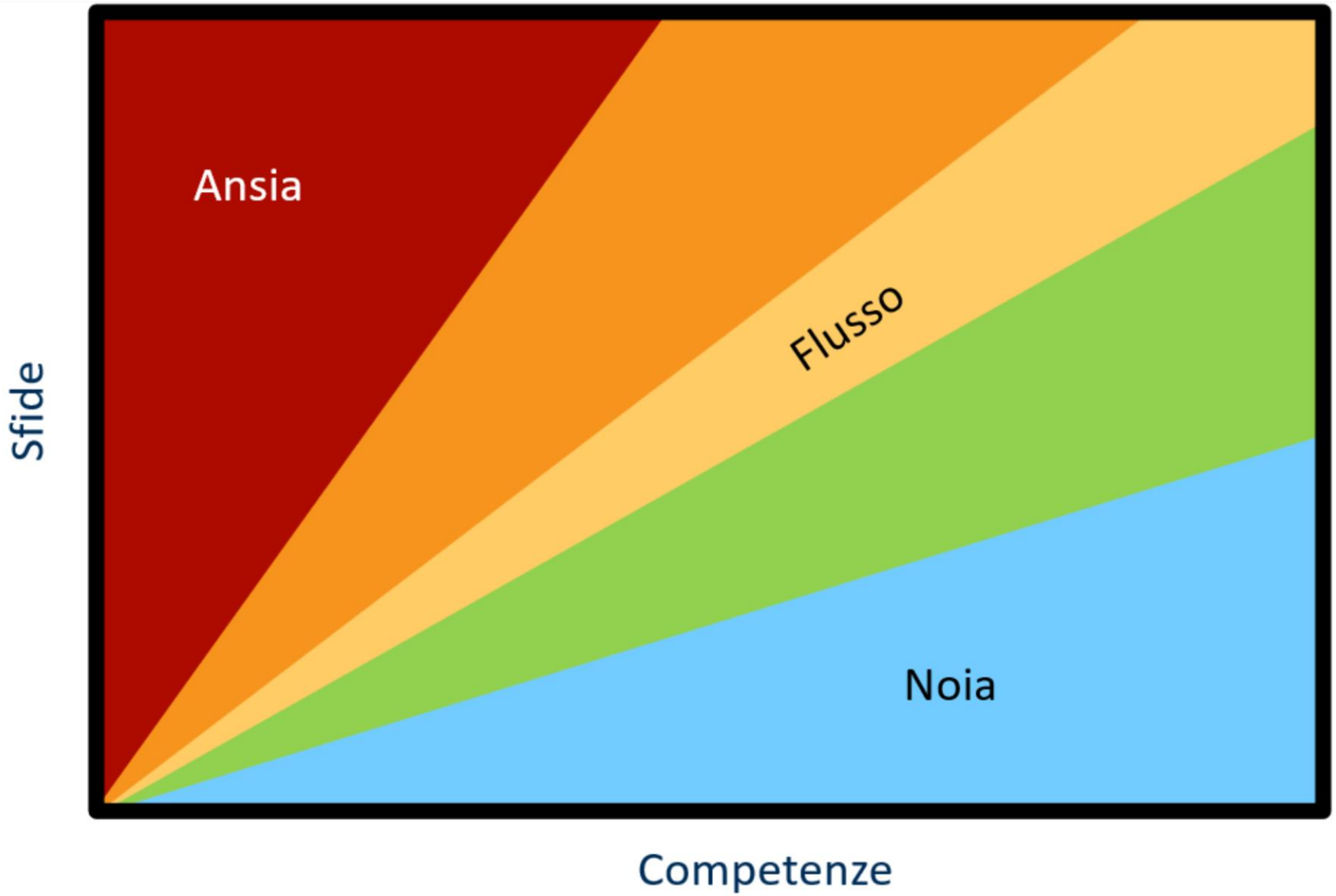
Creare e mantenere uno stato di Flow: richiede un delicato bilanciamento



Join by Web **PollEv.com/mcorso**

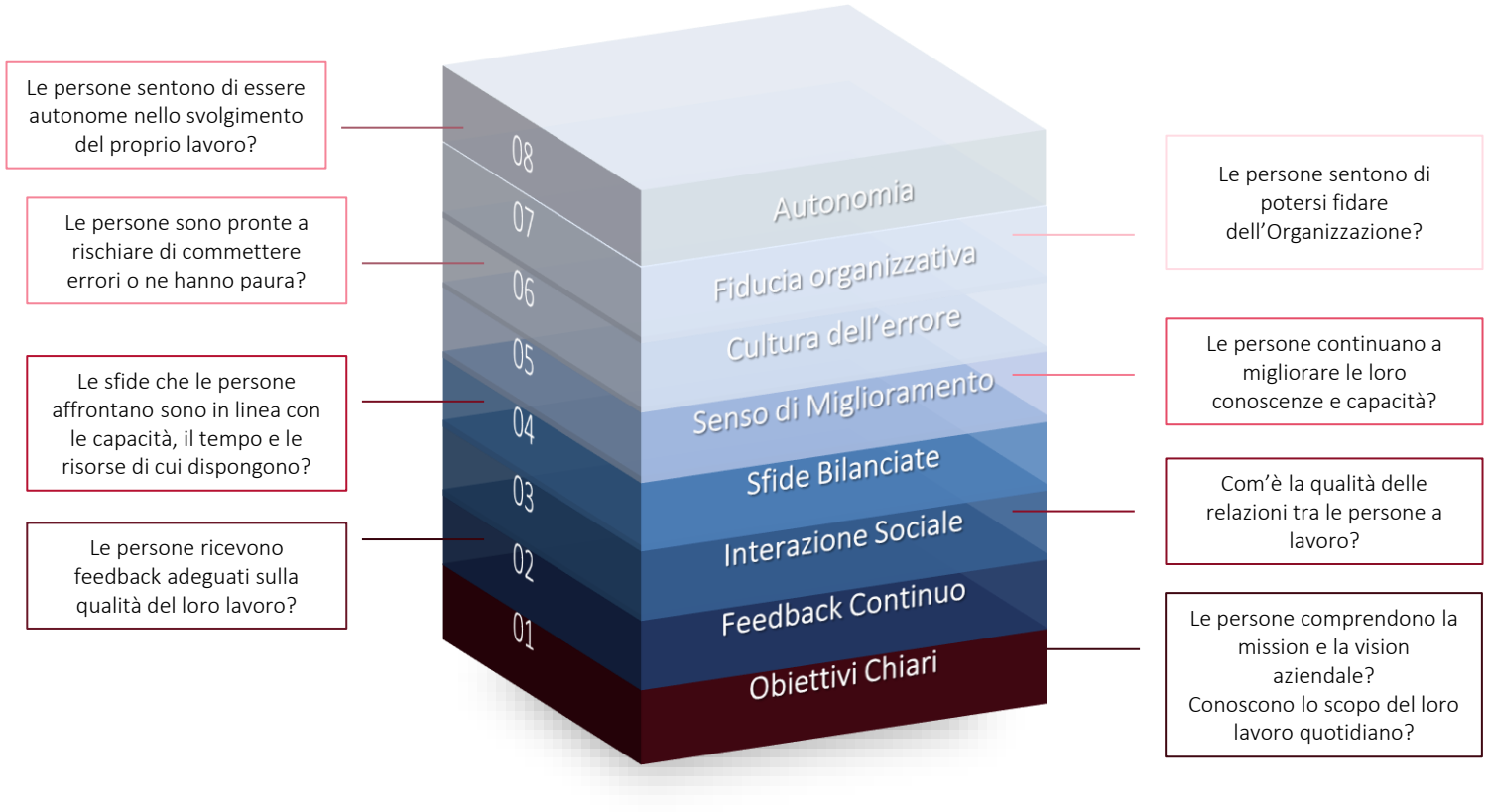
Dove collocheresti il tuo team nella mappa del Flusso?

0



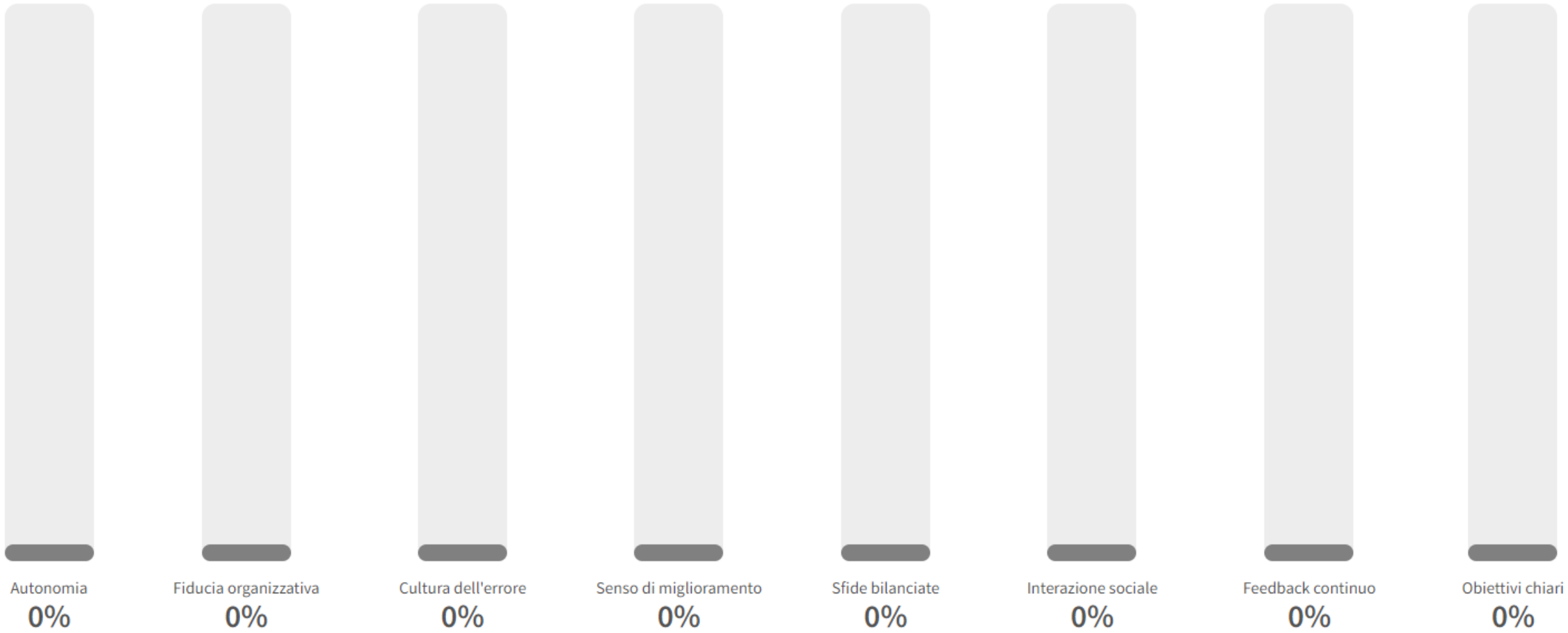
Gli 8 pilastri dell'Engagement

- I 7 pillars che caratterizzano la motivazione intrinseca, ovvero quell'insieme di sensazioni positive che spingono i comportamenti delle persone sulla base del desiderio e dalla soddisfazione di raggiungere un obiettivo



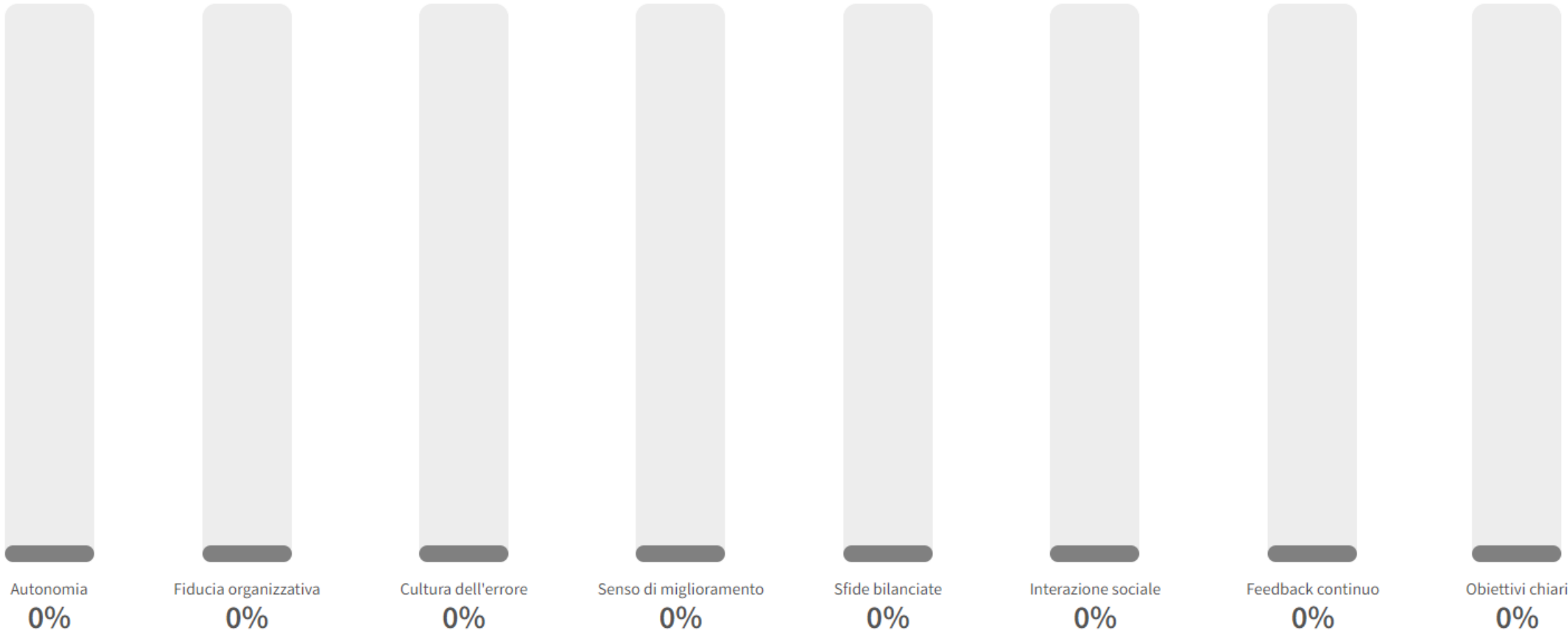
Join by Web **PollEv.com/mcorso**

Quali tra gli 8 pilastri ritieni punti di forza all'interno del tuo team? (max 3)



Join by Web **PollEv.com/mcorso**

Quali tra gli 8 pilastri ritieni aree di miglioramento all'interno del tuo team? (max 3)



I fattori che influenzano la motivazione e l'engagement delle persone



Manager o leader per l'organizzazione del futuro? Quattro metafore per i leader del futuro

Architetti di significato e appartenenze



Personal trainer delle performance



Broker di flessibilità



Orchestratori di stranezze





La trasformazione Digitale può avere successo solo se accompagnata da un approccio Umano!

Occorre accompagnare le persone a riscrivere il proprio DNA!

Riferimenti Bibliografici

- Corso M., (2020) "*Crisi delle imprese e leadership: c'è ancora bisogno di una classe manageriale?*" in "Popolo ed élite - Come ricostruire la fiducia nelle competenze", Marsilio ISBN 978-88-297-0385-2.
- Kotter J., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S. (2006) *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*, New York (NY): St. Martin's Press
- Kotter J. P. (2012), *Leading Change*, HBS Press.
- Kreitner R., Kinicki A. (2013) *Organizational Behavior (10th Edition)*, New York (NY): McGraw-Hill
- Lewin K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, *Human Relations*, 1(1): 5–41
- Kromme C. (2017) *Humanification: Go Digital, Stay Human*, The Choir Press.
- Mueller-Ebestein M. (2012) Lead and Be the Change. *TEDXRainer*, http://j.mp/TED_Mueller_2012
- Senge P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York (NY): Doubleday Business
- Sinek S. (2009) How Great Leaders Inspire Action, *TEDXPugetSound*, http://j.mp/TED_Sinek_2009
- Sirkin H.L., Leenan P., Jacson A. (2005) The Hard Side of Change Management, *Harvard Business Review*, 83(10): 1–10

THANK YOU

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

- CONTACT INFORMATION
- LEGAL NOTES