

**PERSONE E
CAMBIAMENTO
IN TEMPI DI
INCERTEZZA**

MASSIMILIANO GHINI

**PROFESSORE DI HR MANAGEMENT@UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIRECTOR MGMTLAB.EU - PEOPLE INTELLIGENCE**

**Quante cambiamenti
falliscono?**

70%

Principali cause



MANAGEMENT STRATEGICO



Sign on wall of Ford's Strategy War Room:

CULTURE
EATS
STRATEGY
FOR BREAKFAST

Not sure if ford is cool... but the sign is! As after 4 yrs of Management Consultant, I agree



TEAMING @ DISNEY

OLD VS NEW

	DISNEY ANIMATION prima del 2010	NEW DISNEY ANIMATION
Struttura del team	Stabile e gestita dai manager	Team fluidi, partecipazione a più team, matrice organizzativa
Natura del lavoro	Differenti competenze/ruoli chiari, Interdipendenza sequenziale. Scarso utilizzo di tecnologia – Talento artistico al centro. Arte e produzione separate	Persone con skill che si sovrappongono, interdipendenza reciproca, high tech, comprensione delle diverse expertise
Ruolo dei manager	Strutturare e valutare. Responsabili del lavoro	Coach e sviluppo delle persone
Team governance	Gestita dai manager che non erano coinvolti nel lavoro operativo	Basata sui membri e con il coinvolgimento del leader
Processi	Ruoli e procedure chiari	Flessibili
Office design	Uffici separati	Open space
Cultura	Gerarchica, manager responsabili dei risultati, intolleranza al fallimento	I membri del team responsabili dei risultati, tolleranza sui fallimenti intelligenti per l'innovazione

BURNS E STALKER (1961)

	SISTEMA MECCANICO	SISTEMA ORGANICO
<i>Ambiente</i>	Stabile	Instabile (mercato e/o tecnologia)
<i>Obiettivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficienza ▪ Prodotto standard 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione ▪ Risposta al mercato
<i>Organizzazione del lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mansioni ben definite ▪ Specializzazione ▪ Standardizzazione di processi ed output ▪ Supervisione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scarsa formalizzazione ▪ Teamwork ▪ Attenzione alle competenze ▪ Mutuo adattamento
<i>Tipo di autorità</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerarchia definita formalmente ▪ Importanza della <i>seniority</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorevolezza ▪ Importanza di capacità e competenze
<i>Comunicazioni</i>	Secondo le vie gerarchiche	Relazioni orizzontali e libere
<i>Impegno dei dipendenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabili delle proprie mansioni ▪ Fedeltà ed obbedienza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impegno nel raggiungimento dell'obiettivo ▪ Capacità di gestire l'incertezza

A close-up photograph of a complex mechanical system, likely a watch movement or a small engine. The image is dominated by numerous brass gears of various sizes, some with intricate cutouts. A prominent red hand crank with three spokes is visible on the right side. The background is a soft, out-of-focus grey, making the metallic components stand out. The overall tone is industrial and precise.

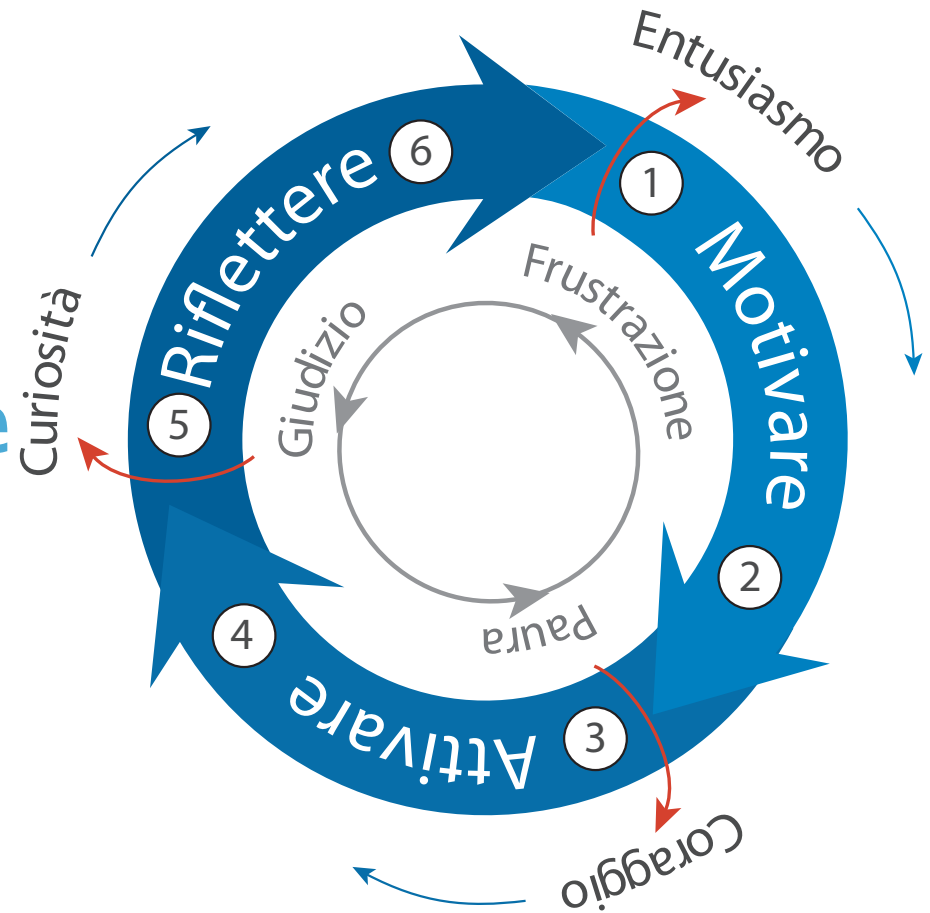
**I SISTEMI
SUPPORTANO IL
CAMBIAMENTO, NON
LO CREANO!**

La change MAP

Come muovere le persone?

Come posso attivare l'apprendimento?

Come riflettere sul cambiamento?



TRANSIZIONE: da GIUDIZIO a CURIOSITA'

TRANSIZIONE: da FRUSTRAZIONE a ENTUSIASMO

COSA DEVO FARE?

12. GUARDA AVANTI:

- cosa possiamo fare di più?
- come posso dare senso al nuovo "giro"?

11. CONSOLIDA IL PROCESSO

- cosa hanno imparato le persone?
- come impatta quello che è successo?

10. CONDIVIDI L'ESPERIENZA

- cosa provano le persone?
- come puoi celebrare i successi?

9. FAI IL PUNTO

- in che modo puoi rendere visibili i primi risultati?
- come discutere i risultati con le persone?

8. MANTIENI IL FOCUS:

- come ottenere feedback?
- come tenere tempo in agenda?

7. PASSA ALL'AZIONE:

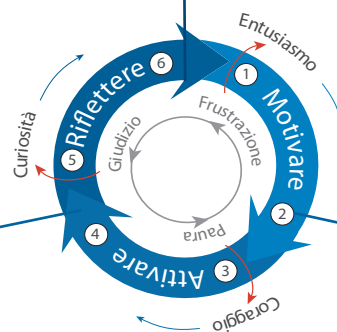
- come provare il cambiamento?
- come puoi usare l'eventuale fallimento?

6. PREPARATI A PARTIRE:

- cosa interessa alle persone?
- puoi iniziare dai punti di forza?

5. ALLARGA GLI ORIZZONTI:

- Cosa si aspettano le persone?
- cosa serve per avere successo?



COSA DEVO FARE?

COSA DEVO FARE?

1. INDIVIDUA I DRIVER:

- com'è lo stato d'animo delle persone?
- come posso incuriosirli?

2. CONDIVIDI IL SENSO:

- che visione/senso do alle persone?
- questo cambiamento mi entusiasma?

3. TRACCIA IL PERCORSO:

- quali sono 3 obiettivi concreti da raggiungere?
- qual'è il feedback delle persone?

4. INVITA AL CAMBIAMENTO:

- quale impegno ti aspetti?
- chi vuole partecipare?

Tratto da Freedman e Ghini, Intelligenza Emotiva dentro il cambiamento, Ilsole24ore, 2010.

TRANSIZIONE: da PAURA a CORAGGIO

COME ATTIVARE IL CAMBIAMENTO?



MASSIMILIANO GHINI
MASSIMILIANO.GHINI2@UNIBO.IT