

## L'Impatto del Cambiamento a Livello Organizzativo

 *Il cambiamento non riguarda solo le persone, ma anche l'intera struttura aziendale.*

Quando un'organizzazione attraversa un cambiamento, possono emergere diverse **sfide**:

### 1. Cambiamento della cultura aziendale

- Se i valori e le abitudini dell'azienda non si allineano al cambiamento, ci sarà resistenza.
- Esempio: un'azienda che passa da una cultura gerarchica a una agile potrebbe incontrare difficoltà se i leader non promuovono il cambiamento.

### 2. Impatto sui processi e sulle performance

- Un nuovo software, una nuova strategia o una ristrutturazione possono **temporaneamente ridurre l'efficienza** prima di portare benefici.
- È fondamentale avere un **piano di transizione** per minimizzare l'impatto.

### 3. Impatto sui team e sulla collaborazione

- I team devono adattarsi a nuovi modi di lavorare.
- Se la comunicazione non è chiara, si rischiano frustrazione e inefficienza.

### Esempio di un cambiamento aziendale mal gestito

#### Caso Nokia:

- Nel 2000 era il leader mondiale della telefonia mobile.
- Con l'arrivo degli smartphone, non ha saputo adattarsi.
- **Non ha gestito il cambiamento internamente**, e il risultato è stato il crollo della leadership di mercato.

#### Caso Apple:

- Quando Steve Jobs tornò alla guida nel 1997, trovò un'azienda in crisi.
- Ha rivoluzionato la cultura aziendale, ha ridotto i prodotti e ha investito sull'innovazione.

- **Il cambiamento è stato comunicato e gestito in modo efficace**, e Apple è diventata il gigante che conosciamo oggi.

 **Lezione chiave:** Le aziende che non gestiscono il cambiamento in modo strategico **rischiano di perdere il loro vantaggio competitivo.**

### **SEZIONE 3: Come Gestire l'Impatto del Cambiamento**

Ora che sappiamo quali effetti ha il cambiamento, vediamo **come possiamo gestirlo al meglio.**

#### **1. Creare un piano di Change Management chiaro**

- Qual è il problema?
- Qual è l'obiettivo finale?
- Quali passi servono per arrivarci?

#### **2. Monitorare l'impatto del cambiamento**

- Quali KPI (Indicatori di Performance) possiamo usare per misurare il successo?
- Come raccogliere feedback e correggere la rotta?

#### **3. Supportare le persone e minimizzare la resistenza**

- Ascolto attivo e coinvolgimento.
- Coaching e formazione.
- Creazione di una cultura del cambiamento positivo.

### **Ricapitolando**

#### **Ricapitoliamo:**

- ✓ Il cambiamento ha un **forte impatto emotivo** sulle persone.
- ✓ A livello aziendale, può influenzare **processi, team e cultura organizzativa.**
- ✓ **Gestire il cambiamento con metodo** riduce la resistenza e massimizza i benefici.

## Analisi dei Modelli di Change Management

Abbiamo compreso cos'è il Change Management e il suo impatto sulle persone e sulle organizzazioni. Ora ci focalizziamo su un aspetto chiave: **quali sono i principali modelli di Change Management e come possono aiutarci a gestire il cambiamento in modo efficace.**

Nel mondo del Change Management esistono diversi approcci. Oggi ne analizzeremo tre tra i più utilizzati:

- ◆ **Il Modello di Kotter** – Basato su 8 step chiave per il cambiamento.
- ◆ **Il Modello ADKAR** – Focalizzato sulle fasi individuali del cambiamento.
- ◆ **La Teoria U** – Un approccio più profondo e trasformativo al cambiamento.

Conoscere questi modelli ci aiuterà a **scegliere quello più adatto alla nostra realtà e a implementare un cambiamento in modo strutturato e vincente.**

### SEZIONE 1: Il Modello di Kotter – 8 Step per il Cambiamento

 *Il metodo di Kotter è uno dei più utilizzati nelle aziende per gestire cambiamenti complessi.*

Il **Prof. John Kotter**, esperto di leadership e cambiamento, ha sviluppato un processo in **8 step** per guidare le aziende attraverso il cambiamento in modo strutturato.

#### **Gli 8 Passaggi del Modello di Kotter:**

##### **1 Creare un senso di urgenza**

- Spiegare perché il cambiamento è necessario.
- Motivare le persone facendo capire le conseguenze di non agire.

##### **2 Costruire una coalizione guida**

- Coinvolgere leader e influencer aziendali per sostenere il cambiamento.

##### **3 Sviluppare una visione e una strategia**

- Definire chiaramente **dove vogliamo arrivare e come faremo per arrivarci.**

#### 4 **Comunicare la visione del cambiamento**

- Creare messaggi chiari, motivanti e trasmetterli con costanza.

#### 5 **Rimuovere gli ostacoli e agire sui blocchi**

- Identificare i principali freni al cambiamento e risolverli rapidamente.

#### 6 **Creare vittorie a breve termine**

- Mostrare piccoli successi per generare fiducia e motivazione.

#### 7 **Consolidare i miglioramenti e spingere ulteriori cambiamenti**

- Mantenere l'energia del cambiamento e integrare i progressi.

#### 8 **Ancorare il cambiamento nella cultura aziendale**

- Fare in modo che il cambiamento diventi parte dell'identità aziendale.

#### **Caso pratico:**

Un'azienda che introduce lo smart working può seguire gli 8 passi di Kotter per garantire che i dipendenti accettino e adottino il cambiamento senza resistenze.

### **SEZIONE 2: Il Modello ADKAR – Il Cambiamento Individuale**

 *Se il modello di Kotter si focalizza sulle organizzazioni, il modello ADKAR si concentra sulle persone.*

Il **modello ADKAR**, sviluppato da **Jeff Hiatt**, identifica **5 fasi che ogni individuo attraversa quando affronta un cambiamento**.

#### **Le 5 Fasi del Modello ADKAR:**

##### **1 A – Awareness (Consapevolezza)**

- Capire **perché** il cambiamento è necessario.

##### **2 D – Desire (Desiderio di cambiare)**

- Le persone devono **volere** il cambiamento per poterlo accettare.

##### **3 K – Knowledge (Conoscenza)**

- Devono ricevere **informazioni e formazione** per attuare il cambiamento.

#### 4A – Ability (Capacità di attuare il cambiamento)

- Devono sentirsi **pronti e in grado** di applicare il cambiamento nella pratica.

#### 5R – Reinforcement (Rinforzo del cambiamento)

- Il cambiamento deve essere **consolidato con azioni di supporto e monitoraggio**.

#### **Caso pratico:**

Se un'azienda implementa un nuovo CRM, non basta installare il software: i dipendenti devono **capire perché (Awareness), desiderare il cambiamento (Desire), ricevere formazione (Knowledge), imparare a usarlo (Ability) e ricevere supporto nel tempo (Reinforcement)**.

### **SEZIONE 3: La Teoria U – Il Cambiamento Trasformativale**

 *Mentre Kotter e ADKAR si concentrano su processi strutturati, la **Teoria U** di Otto Scharmer propone un approccio più profondo e trasformativo al cambiamento.*

Secondo Scharmer, **il cambiamento non si impone, ma si scopre** attraverso un processo di ascolto e co-creazione.

#### **Le 3 Fasi della Teoria U:**

##### 1 Osservazione senza pregiudizi

- Ascoltare senza giudicare, comprendere la situazione con mente aperta.

##### 2 Presencing (connettersi con il futuro emergente)

- Lasciare andare il passato e connettersi con nuove possibilità.

##### 3 Azione consapevole

- Agire con una chiara visione del futuro, senza rimanere ancorati a vecchi schemi.

#### **Caso pratico:**

Un'azienda che vuole passare a un modello di business più sostenibile può

usare la **Teoria U** per ascoltare i dipendenti, i clienti e il mercato, invece di imporre una soluzione dall'alto.

## SEZIONE 4: Quale modello scegliere?

 *Ogni modello ha il suo punto di forza. Quale scegliere?*

 **Kotter** → Perfetto per cambiamenti complessi a livello organizzativo.

 **ADKAR** → Ideale per il cambiamento individuale e il coinvolgimento delle persone.

 **Teoria U** → Adatto ai cambiamenti trasformativi e culturali.

### **Esercizio di auto-riflessione:**

- Qual è il cambiamento più grande che hai affrontato nella tua organizzazione?
- Quale modello si adatta meglio a quella situazione?

## CONCLUSIONE

### **Ricapitoliamo:**

✓ Esistono diversi approcci al Change Management, ognuno con le sue caratteristiche.

✓ Il **modello di Kotter** è strutturato e aiuta nei cambiamenti organizzativi.

✓ Il **modello ADKAR** si focalizza sulle fasi individuali del cambiamento.

✓ La **Teoria U** è utile per cambiamenti profondi e culturali.