

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

MODULO 3

Lezione 1



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Sommario

Condividere un possibile framework per la gestione del cambiamento organizzativo	2
Obiettivi della video-lezione	2
Gestire il cambiamento	2
Il metodo Kotter: 8 passi per gestire il cambiamento	3
Le sfide future	8

Condividere un possibile framework per la gestione del cambiamento organizzativo

Docente: Fabio Bocchi, Associate Partner - P4I - Partners4Innovation

Obiettivi della video-lezione

Questa video-lezione ha l'obiettivo di condividere un modello per guidare il cambiamento nell'implementazione dello Smart Working in un'Amministrazione. Più in dettaglio, gli obiettivi specifici sono:

- Condividere un possibile framework per la gestione del cambiamento organizzativo;
- Definire modalità efficaci per comunicare una visione, creare coinvolgimento e superare le resistenze al cambiamento.

Gestire il cambiamento

Per gestione del cambiamento, o ***change management***, si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nelle organizzazioni o nelle società, per realizzare, accompagnare o supportare la transizione da un assetto corrente a un futuro assetto desiderato.

Dal punto di vista di un'organizzazione, la transizione può essere rappresentata, ad esempio, da un nuovo tipo di tecnologie da acquisire, da un nuovo modello organizzativo, oppure da un cambiamento culturale da diffondere al proprio interno. L'implementazione dello Smart Working nelle Amministrazioni interessa tutti e tre questi ambiti: si tratta di implementare un nuovo modello organizzativo, adottare nuove tecnologie di comunicazione e modificare la cultura e i comportamenti di capi e collaboratori. Dunque, nell'implementazione di un progetto di Smart Working in un'Amministrazione è necessario governare al meglio la trasformazione: tanto più grande e tanto più profondo è il cambiamento, tanto maggiore saranno lo sforzo e l'attenzione necessari per governarlo e indirizzare le persone verso la meta.

Esistono numerosi modelli e approcci di *change management*, alcuni più adatti a gestire il cambiamento individuale, altri più adatti al cambiamento nelle organizzazioni o nella società. Quello che vi proponiamo oggi è stato

sviluppato da John Kotter, un professore della Harvard Business School, autore del libro **“Leading Change”**. Il professor Kotter è autore di circa venti libri, dodici dei quali diventati best seller manageriali e molto noti al grande pubblico. Tra questi, quello più noto ha un titolo emblematico: “Il nostro iceberg si sta sciogliendo” e contiene la metafora perfetta della gestione del cambiamento. In questo libro Kotter descrive i tentativi del Pinguino Fred di lanciare l'allarme nell'intera colonia sull'imminente scioglimento dell'iceberg. Per Fred e per un piccolo gruppetto di animali non sarà facile, ma alla fine riusciranno a convincere l'intera colonia che per sopravvivere è necessario adattarsi al cambiamento e accettare la sfida. Il libro è la sintesi perfetta del metodo Kotter, creato per realizzare cambiamenti rapidi e duraturi e per vincere le sfide in un mondo in perenne mutazione.

Il metodo Kotter: 8 passi per gestire il cambiamento

Guardando il metodo più nel dettaglio, Kotter identifica **otto passi fondamentali** in un processo di gestione del cambiamento raggruppati nelle tre fasi di preparazione, sviluppo e consolidamento.



Il **passo numero 1** consiste nello sviluppare un senso di urgenza. Affinché il cambiamento progettato possa avvenire nella realtà è necessario che l'organizzazione lo voglia davvero e che si crei un senso di necessità e di urgenza. Occorre, quindi, spiegare con trasparenza ciò che sta succedendo e ciò che bisogna fare per modificare l'organizzazione e migliorarla. Occorre evidenziare le minacce

del non cambiamento e il bisogno di cambiare al più presto. È inoltre necessario descrivere gli scenari e le forze che agiscono per le mutate condizioni.

Se si pensa all'implementazione dello Smart Working nelle Amministrazioni, sviluppare un senso di urgenza significa ad esempio:

- Identificare eventuali minacce che provengono dall'ambiente esterno: cosa potrebbe succedere se non si implementa lo Smart Working nell'Amministrazione;
- Ipotezzare possibili scenari futuri negativi: come vogliamo che non sia la nostra Amministrazione nei prossimi cinque anni;
- Identificare le opportunità che potrebbero essere sfruttate implementando lo Smart Working nell'immediato;
- Fare in modo che le persone possano parlare liberamente e confrontarsi sul cambiamento del modo di lavorare;
- Far rafforzare le vostre argomentazioni da testimoni chiave, ad esempio stakeholder o opinion leader, anche esterni all'organizzazione.

Il **passo numero 2** nella fase di preparazione al cambiamento è quello di costruire il team guida che guiderà il cambiamento. Si tratta di individuare le persone giuste che possono guidare questo percorso, allargando il più possibile la squadra identificando i cosiddetti agenti del cambiamento. Se si deve convincere l'organizzazione dell'assoluta necessità di un cambiamento bisogna essere compatti; dirigenti e persone chiave dell'Amministrazione dovranno remare nella stessa direzione esercitando la loro leadership verso il medesimo obiettivo. Per costruire il team che guiderà l'implementazione dello Smart Working nella vostra Amministrazione è bene prestare attenzione ad alcuni punti chiave. Innanzitutto, si tratta di:

- Identificare un team ristretto di agenti del cambiamento, assicurando un giusto mix di persone provenienti da aree diverse e con esperienze diversificate;
- Individuare le persone giuste all'interno dell'Amministrazione che possono collaborare con il team ristretto e con le quali costruire delle alleanze. Solitamente in questo caso si individuano i leader naturali, quelli che possono aiutare il team a sostenere il cambiamento;
- Coinvolgere queste persone anche da un punto di vista emozionale, facendo leva su quelli che possono essere i vantaggi del cambiamento;
- Individuare delle aree deboli della squadra che state costruendo ed eventualmente porvi rimedio, ampliandola e integrandola con altri elementi.

Il **passo numero 3** nella fase di preparazione al cambiamento consiste nel creare una visione chiara e nitida. Le persone hanno bisogno di vedere

concretamente ciò che intendete fare: fornite esempi, usate illustrazioni, cercate di far immaginare chiaramente dove volete arrivare. Questa immagine simbolica in letteratura manageriale è chiamata la “cartolina della destinazione”. L'idea di fondo è quella di creare consapevolezza sul tema dello Smart Working all'interno delle Amministrazioni, al fine di sviluppare le leve operative e manageriali efficaci per gestire le organizzazioni dinamiche, flessibili e orientate ai risultati, in un momento di trasformazione verso processi e modelli di servizio più spinti verso il digitale. Se pensiamo all'implementazione dello Smart Working nella vostra organizzazione potreste ad esempio:

- Determinare i valori chiave che saranno centrali nel processo di cambiamento;
- Riassumere ciò che volete fare in un sommario efficace, in un paio di frasi ad effetto o in un'immagine ben studiata;
- Descrivere brevemente, ma efficacemente, il futuro che vi immaginate dopo l'implementazione dello Smart Working;
- Creare una strategia di comunicazione per mettere in atto la vostra visione e collegarla a pochi punti facili da ricordare;
- Assicurarvi che le persone siano in grado di assumere un nuovo modo di lavorare e che lo faranno in pochi minuti (5 minuti o meno);
- Cercare di essere il più visuali possibili nelle vostre descrizioni.

Passando alla fase di sviluppo, il **passo numero 4** nella gestione del cambiamento è comunicare la visione. Non basta che la visione sia chiara a voi e al gruppo di agenti del cambiamento, ma è fondamentale comunicarla efficacemente ai collaboratori a tutti i livelli dell'Amministrazione. Questa comunicazione dovrà distinguersi dalle tante comunicazioni che vengono fatte quotidianamente ed è quindi importante che il messaggio venga ricordato frequentemente e con molta enfasi. Più importante ancora di ciò che direte, sarà ciò che farete e come vi comporterete. Inoltre, conformemente a ciò che avete definito e delineato come visione, mostrate agli altri cosa volete fare, allineandovi ai principi del cambiamento che volete stimolare: sarà il modo migliore per rendervi credibili. Nell'implementazione dello Smart Working nelle Amministrazioni, è bene ricordare che la spinta all'innovazione e al cambiamento organizzativo non può partire dall'alto, cioè da obblighi istituzionali o indicazioni normative, ma sono le persone che compongono le Amministrazioni, che le vivono e che le guidano ad essere chiamate a mettersi

in gioco per avviare questi progetti innovativi, innescando le leve del cambiamento. Per questa ragione, durante l'implementazione dello Smart Working nella vostra Amministrazione è bene:

- Parlare spesso della vostra visione sullo Smart Working
- Ascoltare con attenzione le persone che sono preoccupate a causa di questo cambiamento
- Progettare dei percorsi di sensibilizzazione per l'intera organizzazione
- Investire sulle persone per farle crescere attraverso dei percorsi formativi che sappiano trasmettere un approccio e un pensiero innovativo
- Guidare le persone tramite il vostro esempio

Il **passo numero 5** del metodo Kotter consiste nel rimuovere gli ostacoli. Si tratta, da un lato di riconoscere pubblicamente le persone che supportano il cambiamento in modo positivo, rinforzando i comportamenti positivi, dall'altro di prestare particolare attenzione a chi si frappone tra l'idea di cambiamento e la sua realizzazione, ovvero agli scettici, ai disfattisti e a coloro che non siete riusciti a convincere. Una volta messe in campo tutte le forze per sostenere il cambiamento, rimuovere tutti gli eventuali ostacoli vi garantirà di raggiungere la visione e di aiutare le persone a sostenervi lungo questa strada. In questa fase di implementazione dello Smart Working nella vostra organizzazione potrete, ad esempio:

- Riconoscere pubblicamente le persone che supportano il cambiamento e che considerano lo Smart Working come un'opportunità;
- Identificare chi, al contrario, non lo supporta e cercare di capirne i motivi, parlandone apertamente e cercando di risolvere eventuali problemi. Potreste farvi aiutare dagli opinion leader che avete identificato nelle fasi precedenti;
- Rimuovere in fretta tutte le barriere, di qualunque tipo esse siano, ed eventualmente isolare scettici e contrari che non vogliono accettare il cambiamento.

La fase di sviluppo del cambiamento termina con il **passo numero 6**, che consiste nel creare piccoli successi nell'immediato. Infatti, per mantenere motivate le persone è importante progettare qualche vittoria a breve termine, i cosiddetti "Quick Wins", che abbiano una ricaduta immediata in fatto di visibilità

e di risultati ottenuti. Risultati veloci da sottoporre all'attenzione di tutti aiuteranno a mantenere il focus sul *change management* e a convincere chi è ancora scettico. Non c'è niente che motivi di più del successo. Fate quindi assaporare alla vostra Amministrazione qualche caso di successo e i collaboratori vi seguiranno lungo tutto il percorso tracciato per il cambiamento, oltre a convincere chi è ancora scettico. Durante questa fase di implementazione dello Smart Working nella vostra Amministrazione potreste, ad esempio:

- Effettuare un'analisi per comprendere qual è l'area organizzativa più pronta a partire con lo Smart Working. Non necessariamente deve essere quella più importante, ma quella dove sono presenti stili manageriali connotati da una delega maggiore, dove vige una cultura di apertura alla novità e al cambiamento, dove è più elevata la capacità di utilizzo delle tecnologie di comunicazione. Si tratta dunque di scegliere come progetto pilota proprio quelle aree più pronte e ricettive all'implementazione dello Smart Working, a partire da quelle unità organizzative dove si hanno più pro che contro;
- Definire un set di indicatori per misurare l'efficacia dell'implementazione dello Smart Working e utilizzare queste informazioni per rafforzare il successo dell'iniziativa nel piano generale di comunicazione.

Da qui in poi inizia la fase di consolidamento. Il **passo numero 7** consiste nel non mollare la presa. Un cambiamento efficace ha bisogno di tempo e di sostegno continui; obiettivi facili da raggiungere e che diano soddisfazione sono solo delle avvisaglie di un cammino più lungo e complicato. È importante non cadere nella trappola, ben segnalata da Kotter, del “cantare vittoria troppo presto”. Per non mollare la presa durante l'implementazione dello Smart Working nelle vostre Amministrazioni è indispensabile, ad esempio:

- Monitorare costantemente il progetto pilota, cercando di evidenziare ciò che è andato bene e ciò che bisogna migliorare;
- Ridefinire eventualmente le modalità di implementazione e gli obiettivi iniziali, per impedire che il cammino verso l'adozione di un modello di Smart Working si areni o subisca dei rallentamenti non previsti;
- Valutare se è il caso di fornire energie fresche anche al team di implementazione, per trasmettere un continuo e nuovo entusiasmo

all'interno della squadra, alternando e ampliando il numero degli agenti di cambiamento.

Siamo arrivati alla fine del processo di cambiamento: resta **l'ultimo passo** che spesso viene sottovalutato e trascurato, ovvero mantenere in futuro i cambiamenti implementati sedimentando il cambiamento nella cultura organizzativa. È normale, infatti, che quando si spinge un'Amministrazione a cambiare, facendole adottare nuovi modelli di lavoro come lo Smart Working, questa non sedimenti il cambiamento acquisito e torni allo stato di partenza, poiché il cambiamento non è stato interiorizzato all'interno della cultura organizzativa. Dunque, una volta terminato il processo di implementazione dello Smart Working, chi lo ha guidato dovrà continuare a vigilare sulla sua attuazione per scongiurare il pericolo che l'Amministrazione possa tornare indietro. Per sedimentare lo Smart Working nella cultura della vostra Amministrazione potreste, ad esempio:

- Monitorare periodicamente l'iniziativa in modo strutturato, attraverso delle indagini periodiche oppure delle analisi più informali e più frequenti;
- Sottolineare, ogni volta che sarà possibile, i progressi fatti attraverso la visualizzazione dei vantaggi dello Smart Working;
- Includere lo Smart Working nel pacchetto formativo dei nuovi assunti, per renderli partecipi del cambiamento avvenuto e testimoni del fatto che non si può più lavorare come prima.

Le sfide future

Siamo giunti alla fine di questa video-lezione finalizzata a trasferire un modello per guidare il cambiamento nell'introduzione dello Smart Working in un'Amministrazione. Le sfide del futuro ci chiederanno sempre più spesso di cambiare pelle, di modificare la nostra cultura organizzativa, di accompagnare nuove esperienze e di accogliere nuove conoscenze. La consapevolezza della natura complessa e spesso paradossale dei fenomeni legati al cambiamento, che non amano essere aggrediti con la forza, ci può guidare in questo viaggio. Se vogliamo avere successo, al nostro fianco dobbiamo avere persone motivate a intraprendere questi cambiamenti, dobbiamo essere in grado di padroneggiare un framework strutturato di *change management* e dobbiamo essere in grado di individuare dei metodi efficaci per comunicare una visione,

dove vogliamo andare e qual è il percorso necessario per arrivarci. Dobbiamo anche essere abili nel coinvolgere le persone e nel superare le resistenze che inevitabilmente sorgeranno.