

*A mia moglie Cristina e ai miei genitori
per il loro supporto ed esempio nel cambiamento,
per il conforto e sostegno, per il sincero amore.*

*Per tutte le persone in cammino.
Perché riusciamo sempre a riconoscere e a valorizzare in noi stessi
la luce che illumina i nostri passi e quelli di chi ci sta vicino.*

Il manager del cambiamento

Gian Carlo Manzoni / Luca Marcolin

Il manager del cambiamento

Autori: Gian Carlo Manzoni - Luca Marcolin

Collana:



Publisher: Fabrizio Comolli

Progetto grafico: escom - Milano

ISBN: 978-88-8233-647-9

Copyright © 2008 **Edizioni FAG Milano**

Via G. Garibaldi 5 – 20090 Assago (MI) - www.fag.it

Finito di stampare: nel mese di febbraio 2008 da escom - Milano

Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende. L'autore detiene i diritti per tutte le fotografie, i testi e le illustrazioni che compongono questo libro.



Sommario

GLI AUTORI	9
PREFAZIONE	11
MICROSOFT AULAPMI	13
INVITO ALLA LETTURA	15
UFFICIO STAMPA: UN LAVORO MAI UGUALE A SE STESSO - IL CASO D.A.G. COMMUNICATION	17
INTRODUZIONE.....	19
1. IL MANAGER DEL CAMBIAMENTO	21
Scopo del capitolo	21
1. Il ciclo di vita.....	22
2. L'evoluzione e la tendenza attualizzante	25
3. L'evoluzione e la scala di Maslow	28
4. I livelli logici e il cambiamento	29
5. Rigidità e resistenze al cambiamento.....	33
Sintesi	36
Esercizi e spunti di riflessione.....	38
2. GESTIRE IL CAMBIAMENTO	39
Scopo del capitolo	39
1. La visione e gli obiettivi.....	42
2. La comunicazione e il coinvolgimento	45

3. Il feedback.....	48
4. Gestione dei conflitti e mediazione	52
Sintesi.....	57
Esercizi e spunti di riflessione.....	58
3. VISIONI DI CAMBIAMENTO	59
Scopo del capitolo	59
1. La strategia delle visioni.....	60
2. Momenti di sosta e di tempo assiale	62
3. Ritrovare lo scopo.....	66
4. Domande significative.....	70
Sintesi.....	76
Esercizi e spunti di riflessione.....	76
4. FACILITARE IL CAMBIAMENTO.....	77
Scopo del capitolo	77
1. Gruppi nello spirito del cambiamento	78
2. Un percorso di sviluppo individuale.....	87
3. Dare, ricevere e costruire la fiducia.....	95
4. Facilitare una leadership affidabile.....	102
5. Farsi domande intelligenti.....	111
Sintesi.....	118
Esercizi e spunti di riflessione.....	119
5. PASSAGGI E VIE VERSO IL CAMBIAMENTO	121
Scopo del capitolo	121
1. Esplorare gli obiettivi per il cambiamento	122
2. Esplorare i problemi e le opportunità per il cambiamento	126
3. Counseling per gestire il cambiamento	129
4. Leadership per fluire nel cambiamento.....	133
5. Aprire spazi al cambiamento.....	139
6. Scenari di consapevolezza di cambiamento.....	145
7. Riprogettare il cambiamento.....	148
8. Riconvertirsi nel cambiamento	155
Sintesi.....	157
Esercizi e spunti di riflessione.....	158

CONCLUSIONE.....	159
L'IMPORTANZA DELLA FACILITAZIONE IN AZIENDA E NELLA VITA.....	161
BIBLIOGRAFIA	163
PERCORSO MANAGER DEL CAMBIAMENTO.....	167
Corsi propedeutici.....	167
Corsi a libera scelta correlati	168
Lezione in aula.....	170



Gli autori

Gian Carlo Manzoni

Ingegnere Elettronico e gestionale (Politecnico di Milano) e Orientatore Familiare (Università di Navarra), Master in Ipnosi Ericksoniana e Programmazione Neurolinguistica a livello clinico, è Trainer Counselor Privato e Aziendale a orientamento Gestaltico, iscritto e certificato SICO (Società Italiana di Counseling), Trainer in Programmazione Neurolinguistica (R. Dilts, NLP University, Università della California, Santa Cruz), Master Advanced e partner dell'istituto europeo NLPUnion. È iscritto alla Global NLP Training and Consulting Community ed è Facilitatore Professionista Certificato (CFP) dalla IAF (International Associations of Facilitators). Ha fatto parte dell'associazione di Ipnosi Ericksoniana Phoenix Ipnosi ed è ipnologo e responsabile editoriale di ipnosi.it. È formatore aziendale in sviluppo manageriale, comunicazione e cambiamento e managing partner di E-consultant. È practitioner accreditato e partner Insights Discovery®. consulente dell'Università degli Studi di Bergamo nell'area marketing e business technologies (Docente di pianificazione di marketing nel Master in Business Strategy & Competitive Technologies) nonché di altre università italiane. Con una significativa esperienza aziendale multinazionale in area marketing, tecnologia e web, e in attività di business development lato Internet (Microsoft Italia, Indicod-Ecr, Cegos Italia, NEC CI, Packard Bell), è Master in marketing dei media digitali ed esperto di marketing multicanale e digitale, customer service e direct sales. È stato tra i soci fondatori di www.jobcafe.it, divenuto in pochissimo tempo il primo sito on-line per il mondo del lavoro e per questo acquistato da www.stepstone.it.

Luca Marcolin

Laureato in Economia Aziendale, ha sviluppato una lunga esperienza aziendale in realtà multinazionali italiane e straniere assumendo responsabilità nelle aree del controllo di gestione, dell'internal auditing, dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane. Più recentemente ha sviluppato Persone & Organizzazioni, una realtà che maturato una approfondita esperienza consulenziale in ambito organizzativo, nella formazione e nella facilitazione di gruppi.

È counselor rogersiano, certificato dalla scuola IACP fondata da Carl Rogers e Alberto Zucconi, e Master Practitioner di Programmazione Neurolinguistica, formatosi con Robert Dilts e Judith De Lozier presso la NLP University in Santa Cruz, California.



Prefazione

Quando iniziammo la collaborazione con l'AulaPMI di Microsoft Italia, ci chiedemmo come le aziende italiane e soprattutto le medie e piccole imprese avrebbero colto i messaggi e i percorsi formativi che stavamo cominciando a proporre.

Sapevamo e sappiamo che in Italia ci sono moltissime piccole aziende con un comportamento molto dinamico e che la loro sopravvivenza è continuamente a rischio a causa della loro limitata capacità d'investimento.

Decidemmo quindi di partire sapendo che potevamo fare qualcosa di utile per le piccole e medie imprese, soprattutto quelle che potevano riconoscere nella formazione on-line un prezioso strumento competitivo. Spronati quindi dall'intuizione di Glauco Ferrari, che in Italia era Direttore del Mercato Piccole Imprese di Microsoft, all'interno della Divisione Soluzioni e Partner PMI, iniziammo a utilizzare la piattaforma Microsoft LiveMeeting®, primi in Italia, per fornire strumenti di supporto per lo sviluppo delle risorse umane e per la pianificazione delle attività all'interno delle piccole e medie imprese.

L'esperienza è stata un successo per la motivazione che ci ha spinto e che ha spinto chi ha lavorato con noi sul progetto, soprattutto gli "studenti" dei nostri seminari on-line: dopo più di 20 corsi erogati, ormai diventati percorsi strutturati e articolati, abbiamo verificato che la motivazione prima, durante e dopo la partecipazione a un percorso formativo on-line è la vera molla per rendere possibile il mantenimento dell'interesse di una comunità di "studenti regolari" fino al coinvolgimento operativo direttamente in aula.

Il libro qui presentato ne è il giusto epilogo: da un lato descrive contenuti dei singoli workshop formativi, dall'altro li estende in un percorso strutturato e più ampio, rendendoli strumenti non solo studiati e adattati alle esigenze tipicamente aziendali, ma anche utili a ogni esperienza di sviluppo personale e professionale.

Ringraziamo quindi tutti quelli che hanno permesso questo, da Alberto Mari, Small Business Portal Manager, e Francesca Rizzo, Small Business Portal Web Editor, che ci hanno seguito e ci seguono in questo percorso, al loro staff tecnico, ai nostri colleghi, anche scomparsi, che hanno permesso, con il loro impegno e la loro attenzione, la realizzazione di questo approccio integrato all'e-learning; infine, ringraziamo Microsoft Italia e l'editore, che hanno consentito, compreso e auspicato, la continuità operativa necessaria alla realizzazione del libro.

Rimangono le nostre attese per una buona lettura, la nostra motivazione e soddisfazione per il lavoro svolto e l'augurio di una buona scelta per un buon percorso.

*Ing. Gian Carlo Manzoni
Managing Partner*



Microsoft AulaPMI

Era la primavera del 2005 quando, per la prima volta, iniziammo a parlare di workshop online. E-consultant da un lato con la competenza formativa, Microsoft PMI dall'altro con la tecnologia e il grande pubblico collegato on-line, decidemmo di provare l'esperimento. Il progetto prese subito il nome di AulaPMI.

I primi webcast, realizzati su piattaforma Microsoft LiveMeeting®, e le prime vere e proprie lezioni in diretta on-line, ci vedevano ancora un po' a disagio, sia da un lato sia dall'altro della cattedra. Certo, di e-learning se ne parla ormai da anni su Internet, ma sono comunque poche le persone che hanno effettivamente partecipato a eventi in diretta, con un docente che presenta la lezione e la possibilità di fare domande dal vivo. Con l'arrivo dei primi commenti da parte del pubblico, ogni imbarazzo scomparve: erano entusiasti. Il webcast coniugava in un'unica esperienza la comodità di fruizione di una soluzione formativa on-line con l'efficacia di una lezione in diretta tipica degli eventi in aula. Un pubblico prevalentemente professionale, poco propenso ad assentarsi per periodi prolungati dall'ufficio, trovò subito comoda la soluzione di un appuntamento su Internet: due ore di lezione, senza tempi di spostamento e senza ritardi, possono essere sfruttate al massimo.

Oggi, dopo decine di webcast erogati e migliaia di utenti collegati in diretta, l'approccio a questa soluzione formativa è molto più disinvolto, sia da parte dei docenti sia da parte del pubblico. Le domande sono cambiate: non più difficoltà tecniche a prendere dimestichezza con l'ambiente ma molte più domande sulla lezione stessa, meno interazione con la tecnologia e più interazione tra allievi e docente. Per scelta non abbiamo mai parlato di e-learning per riferirci ad AulaPMI. A torto o a

ragione il termine e-learning è andato caricandosi di aspettative e connotazioni più grandi di quelle che normalmente è in grado di restituire. Più semplicemente abbiamo parlato di lezioni on-line, o di workshop. Appuntamenti con un docente in aula, con la sola differenza che l'interazione è mediata da Internet.

Vedere oggi AulaPMI approdare alla carta stampata riempie di soddisfazione: nata completamente on-line, l'iniziativa ha raggiunto popolarità e completezza tali da meritare uno spazio in libreria. Non sono molti i progetti che hanno fatto questo percorso, solitamente l'on-line è l'ultima manifestazione di iniziative che prendono il via sulla carta o su altri media. È tempo, quindi, di chiudere il computer e tornare a leggere.

Alberto Mari

Small Business Portal Manager

Microsoft

Maggio 2007

“Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi!”. Così Tancredi comunica al principe la decisione di unirsi alle truppe piemontesi nel *Gattopardo* di Giuseppe Tomasi di Lampedusa. Una frase spesso usata in un'ottica negativa, conservatrice. Interpretandola dal punto di vista del manager in un'azienda del terzo millennio, d'altro canto, potremmo dire che per continuare ad avere successo bisogna cambiare continuamente. Quella che deve rimanere costante è la propria capacità di gestire con efficacia un business in continua evoluzione. Bisogna essere, o imparare a essere, manager del cambiamento. Buona lettura.

Andrea Rigon

Small Business Portal Manager

Microsoft Italia

Gennaio 2008



Invito alla lettura

Agli inizi del terzo millennio la sfida dell'innovazione – forse la sfida maggiore che oggi le piccole e medie imprese italiane si trovano a fronteggiare – richiede un nuovo modo di fare impresa e, quindi, di ripensare il lavoro.

Da sempre le aziende vincenti dedicano ingenti risorse alla formazione degli uomini d'impresa a tutti i livelli: gli imprenditori, i manager, gli impiegati e gli operai.

Oggi ancora più di ieri la società e il mondo delle aziende hanno bisogno di stili dinamici, capaci di misurarsi anche in contesti estremamente volatili o troppo normativi che possono frenare l'azione imprenditoriale. E un'impresa innovativa è un'impresa che, prima di tutto, propone nuovi modi di formare il proprio personale: l'iniziativa di e-learning di Microsoft AulaPMI ed E-consultant è un buon esempio di come si possa innovare la formazione nell'epoca della rivoluzione digitale.

Ogni processo innovativo è frutto dell'energia messa in circolo dalle persone e dalle relazioni, dalla loro comunicazione e dalle loro energie per il cambiamento.

Alla base di tutto c'è un capitale personale e sociale che costituisce la vera intelligenza produttiva: se questo capitale viene messo in circolo e condiviso, se viene esposto e valorizzato, ogni azienda, impresa, sistema locale e/o distretto entra in un "circolo virtuoso" che aiuta a valorizzare le migliori esperienze proprie e altrui, mettendole a sistema.

Alcune di queste risorse possono essere già presenti sul territorio, altre trovarsi in associazioni o network di riferimento, altre addirittura in rete, come l'iniziativa di Microsoft AulaPMI e di E-consultant qui raccolta in forma di volumi.

Solo sviluppando forme e risorse efficienti e ragionate di formazione e di investimento, messe a disposizione delle persone, delle comunità e dei territori, infatti, si possono individuare percorsi sostenibili di sviluppo e di crescita per ogni attore coinvolto.

Occorre abilitare queste risorse, da un lato in noi stessi, dall'altro nei collegamenti che si stabiliscono tra i diversi attori del sistema innovazione.

Questa collana ne è un esempio, facilitando la costruzione di relazioni e di collegamenti e attingendo e condividendo quelle conoscenze che possono permettere di creare valore economico.

Rimane poi all'imprenditore o all'imprenditore di se stesso avere quella visione e quella capacità di assumere i rischi che ogni scelta, anche innovativa, comporta. Questo, in poche parole, mi pare l'obiettivo (raggiunto) di questa collana.

Giorgio D'Amore

Presidente Giovani Imprenditori Assolombarda



Ufficio stampa: un lavoro mai uguale a se stesso - Il caso D.A.G. Communication

Quando ho iniziato a lavorare nel settore dell'ufficio stampa nel 1995 il mondo era decisamente diverso: si scrivevano i comunicati stampa da mandare a quotidiani, periodici, radio e TV (i portali Internet di fatto non esistevano), si sceglievano i giornalisti a cui inviarli, si stampavano in un numero di copie sufficiente e si spedivano via posta.

Gli uffici stampa più attrezzati spedivano i comunicati via fax: questi due ultimi ingrati compiti erano il tipico incarico della stagista di turno.

Oggi di quel processo sono rimasti solo i primi due passaggi (scrittura e scelta del mailing dei giornalisti), peraltro con significativi cambiamenti: oggi, infatti, non si può fare ufficio stampa prescindendo dai portali (basti pensare che www.corriere.it può contare su una media di 1,3 milioni di visite al giorno, mentre il Corriere della Sera vende 666 mila copie), dai blog, dalle community. Allo stesso modo, scrivere un comunicato stampa non basta più: la multimedialità che Internet si è portata dietro implica l'esigenza di preparare non solo un testo scritto, ma anche video, Mp3 ecc.

La trasmissione dei comunicati, ovviamente, avviene via mail e viene spesso corredata da mini-siti in cui vengono raccolte tutte le risorse multimediali che accompagnano il comunicato.

In 15 anni, quindi, il nostro settore non ha vissuto un cambiamento, ma un totale stravolgimento: sono cambiati gli strumenti, ma soprattutto sono cambiati gli obiettivi, i referenti, il modo stesso di lavorare.

E ciò che è elettrizzante e al tempo stesso spaventoso è che probabilmente ciò che abbiamo visto è solo la punta dell'iceberg.

Come ha reagito DAG Communication a tutto questo? A volte con entusiasmo, più spesso con fatica. E questo nonostante la giovane età dei miei collaboratori.

Con fatica perché rimettere in gioco le proprie competenze, la certezza che il lavoro vada svolto in un certo modo, implica una grande sicurezza interiore, una notevole umiltà e una spiccata curiosità.

Quelle che in genere sono messe in discussione dal cambiamento sono cioè caratteristiche che riguardano le competenze personali, non le capacità tecniche: vanno perciò formate, accompagnando il professionista nel proprio sviluppo umano oltre che professionale.

Con fatica perché a volte è persino difficile rendersi conto che le cose stanno cambiando: presi dal "produrre" il servizio non ci si rende conto che ciò che si offre al cliente è ormai obsoleto, o non più rispondente alle aspettative che i vari stimoli provenienti dall'esterno hanno generato in esso.

Un caso tra i tanti: si offre, grazie a molto lavoro e molta professionalità, la possibilità di ottenere un bell'articolo di mezza pagina su Il Sole 24 Ore che decanta le virtù dell'azienda, ma il cliente in quel momento ha come obiettivo principale della sua comunicazione valorizzare il super evento che sta organizzando su Second Life. Un controsenso? Forse, ma certamente alla base vi è la capacità di percepire il cambiamento, anche nelle aspettative del cliente.

Credo quindi che la grande attenzione che oggi viene accordata al tema del cambiamento sia fondamentale: testi come questo prezioso volume di E-consultant, nostro partner nella formazione, hanno certamente la capacità di stimolare un momento di riflessione fondamentale per mantenere un'adeguata competitività, sia a livello aziendale sia a livello personale.

Elena Guzzella
Amministratore Delegato
D.A.G. Communication



Introduzione

Manager e Cambiamento. Google presenta al momento tre milioni di riferimenti alla parola cambiamento, quasi un miliardo e mezzo per la corrispondente parola inglese, *change*, e mezzo miliardo di riferimenti per la parola manager.

Parole usate e abusate per dare lezioni e ricette di gestione delle organizzazioni.

Spesso, però, il cambiamento è affidato ai leader, ai capi carismatici, mentre al manager è richiesto di essere efficace ed efficiente, di ottimizzare lo status quo.

Nel solco di un percorso iniziato con i volumi precedenti di questa collana, l'obiettivo di questo libro è sviluppare un approccio nuovo e integrale al cambiamento aziendale, che dia strumenti concettuali e operativi al manager e lo aiuti a vedere il cambiamento, a disegnarlo e a guidare se stesso e le persone a lui affidate nel suo perseguimento. Non è un compito facile: se affrontare da soli un percorso di cambiamento già di per se non è semplice, è ancora più difficile guidare e aiutare gli altri in un percorso di cambiamento organizzativo. Comprendere un gruppo organizzato, un sistema umano complesso, richiede la capacità di usare prospettive e approcci diversi. Questo libro accompagna il lettore attraverso un percorso di riflessione attorno al cambiamento e alle dinamiche personali e organizzative che lo contraddistinguono, proponendo una lettura non convenzionale di cosa sia e come si possa affrontare il cambiamento per poterlo gestire e non esserne oggetto passivo. Il cambiamento, infatti, è tutto intorno a noi, sia che si abbia la percezione che tutto cambi continuamente sia che si pensi che alla fine tutto sia immutabile. Il cambiamento è lo spazio

dell'evoluzione e della crescita, ma è anche lo spazio della stasi e del conseguente declino. Con il cambiamento abbiamo a che fare continuamente quando si ha a che fare con quei sistemi complessi che sono i sistemi che coinvolgono le persone.

Il primo capitolo di questo libro individua alcune chiavi di lettura del cambiamento, dalla dimensione della ciclicità alla dimensione evolutiva, passando per la soddisfazione dei bisogni e la congruenza dei livelli logici. Le diverse letture del cambiamento permettono allora di vederne anche i limiti e le resistenze.

Nel secondo capitolo il cambiamento viene visto nella sua dimensione operativa, nella concretezza della definizione della visione e degli obiettivi che si desidera raggiungere, nel coinvolgimento del gruppo di riferimento attraverso una corretta comunicazione, un adeguato ascolto e un'integrazione dei conflitti che naturalmente il cambiamento comporta.

Il terzo capitolo entra nel dettaglio dell'importanza della visione a livello personale per poter poi trasmettere l'energia della visione all'esterno. Sviluppare una visione è un processo creativo estremamente personale, che non può essere efficacemente maturato se non all'interno di una profonda riflessione, per poter convogliare su di essa tutte le energie della persona che voglia poi svilupparla e trasmetterla agli altri.

Il quarto capitolo si propone infatti di sviluppare consapevolezza e strumenti per la condivisione con il proprio gruppo della visione che il manager ha sviluppato e vuole diffondere ai suoi collaboratori. La creazione di relazioni collaborative all'interno del gruppo, la consapevolezza e la gestione dei processi relazionali nel gruppo e la guida verso gli obiettivi individuati diventano consapevolezze non più appannaggio di leader carismatici, ma di chiunque voglia coinvolgere e guidare un gruppo.

Con il quinto capitolo si arriva infine a una presentazione di strumenti e metodiche per mettere in atto operativamente i processi di cambiamento.

Cambiamento, quindi, non come fine a se stesso né come ineluttabile processo da subire, bensì come fenomeno da ispirare e guidare per il perseguimento di obiettivi utili e appropriati, ovvero, come direbbe qualcuno, ecologici.