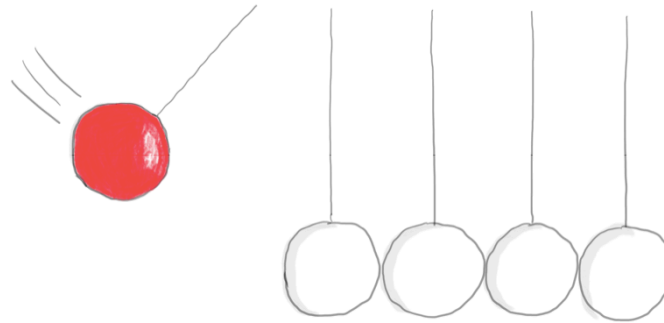


Qual è l'indice di trasformazione della vostra azienda? Ecco come si calcola e come ci aiutano a stabilire le giuste priorità per il futuro!

23.11.2020, David Fiorucci



Pendolo di Newton

La vostra azienda è in grado di cambiare?

Il mondo in cui viviamo è in continua evoluzione. Noi e i nostri collaboratori dobbiamo essere in grado di adattarci, giocare d'anticipo ed evolverci. Solo in questo modo potremo affrontare le sfide attuali e future. Ma siamo in grado di farlo e la nostra azienda è pronta al cambiamento?

Partiamo da Isaac Newton per scoprire la formula «LP3 Momentum®»: vi servirà a misurare l'indice di trasformazione della vostra azienda e a stabilire le priorità per garantirne la durevolezza.

Nella situazione attuale, caratterizzata dalla perdita di controllo, da insicurezza e nuove tensioni sociali, è ancora più importante riuscire a trasmettere uno slancio positivo, ripristinare la fiducia e rafforzare i legami tra le persone. Più è necessario ricorrere al distanziamento sociale, più le persone provano un senso di solitudine e sentono il bisogno di contatto, di progetti comuni, di scambio, di leadership. Per affrontare le nostre paure dobbiamo poter prendere coscienza della nuova realtà e cogliere i segni tangibili che stiamo andando nella giusta direzione.

Guardando il pendolo di Newton, tutto mi è apparso chiaro. Tutto ciò che avevo messo in atto, realizzato e sviluppato negli ultimi anni nell'accompagnamento della trasformazione di aziende e team ha assunto un nuovo significato. Per creare lo slancio positivo dobbiamo agire tramite impulsi (esterni e interni) collegati ai cambiamenti e alla trasformazione che desideriamo ottenere. (Leggete anche: L'aberrazione «gestione del cambiamento»: il cambiamento non si gestisce, si accompagna).

Sono partito dalla formula dell'impulso di Newton: $P = m \cdot v$

«Isaac Newton (*Principia Mathematica*): *Quantitas motus est mensura ejusdem orta ex velocitate et quantitate materiae conjunctim*».

L'impulso (**P**) è uguale alla massa (**m**) per la velocità (**v**)

In una trasformazione l'indice di trasformazione **P** è uguale alla massa (grado di inerzia legato alle persone) per la velocità (grado di agilità).

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

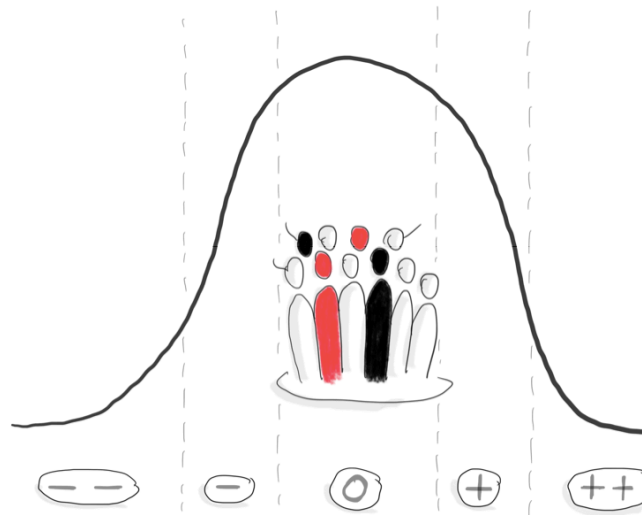
david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

Le spiegazioni in merito sono disponibili in un video di 6' (lingua francese): <https://youtu.be/QLv-sJ7z1gQ>

Grado di inerzia (m)

Nel contesto di un'azienda o di un'organizzazione la massa è definita dalle persone. Esse formano il grado di inerzia, rappresentato nel grafico della curva di Gauss. Diversi studi hanno dimostrato che nei progetti di cambiamento, di trasformazione, come nell'introduzione di nuovi prodotti o innovazioni, le persone si possono suddividere lungo la curva di Gauss in 5 categorie.



Ci sono:

- (++) persone molto positive, che fungono da propulsori, che vogliono la trasformazione e la sostengono
- (+) persone positive, che guardano avanti e sostengono attivamente il processo
- (0) una grande massa neutra al centro, che, se ben accompagnata, andrà nella giusta direzione e riuscirà ad adattarsi
- (-) persone riluttanti, che si mettono sulle difensive
- (--) e infine persone decisamente contrarie, che possono essere o sono un ostacolo per la trasformazione

Se pensate alla vostra azienda, noterete che i membri della direzione, i dirigenti e i collaboratori si lasciano distribuire facilmente in queste categorie. Disponete le singole figure lungo la curva e indicate le percentuali (%).

Una volta completato questo esercizio, su cosa si focalizza o si concentra la vostra attenzione? Su cosa dovrete soffermarvi invece?

Sfortunatamente, spesso ci si concentra sulle persone (-) e (--), con un notevole dispendio di energia. Non voglio dire che tali persone non debbano essere prese in considerazione, perché è importante ascoltare le «paure» che entrano in gioco (articolo sul coraggio). Tuttavia è importante sapere che, per creare lo slancio positivo di cui parlavo sopra, l'attenzione deve essere focalizzata sulle persone (+) e (++). Sono queste le persone che creano il movimento («momentum») e che riusciranno ad attirare dalla propria parte sempre più i collaboratori «neutri» (0).

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

Nel considerare il grado di inerzia, è importante non solo analizzare la posizione delle persone sulla curva, ma anche osservare dove esse stesse si collocano e farlo per le diverse categorie (direzione, dirigenti e collaboratori).

In questo modo vedrete se la percezione tra autovalutazione e valutazione da parte degli altri coincide.

Posso già dirvi che molto spesso qui risulta una discrepanza.

E la discrepanza è dovuta al divario tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto, a ciò che mostrano le nostre decisioni e soprattutto ai nostri comportamenti.

Quindi, per creare lo slancio positivo, dovete agire sui comportamenti. Per cambiare la cultura bisogna cambiare il comportamento in modo visibile. In questa prospettiva è necessario definire alcuni comportamenti chiave, classificarli secondo il grado di priorità e attuarli in modo coerente e congruente. (Leggete anche: Perché non otteniamo l'impatto desiderato?)

Per quanto riguarda i principi di comportamento, ecco alcune regole da considerare:

(leggete anche: Come creare un forte spirito di squadra).

Un principio di comportamento inizia con la prima persona e comprende un verbo attivo e un solo tema alla volta. Si tratta di frasi brevi come: «Mi assumo delle responsabilità», «Ascolto in modo attivo», «Fornisco dei feedback costruttivi».

Osservare e misurare i singoli comportamenti deve essere facile.

Grado di agilità (v)

Ho riassunto il grado di agilità nella combinazione di 6 fattori che dovrete valutare da 1 a 10 (10 è il migliore punteggio possibile = tutto bene, molto bene)

Questi 6 fattori sono:

- **l'esemplarità (role model)**, l'atteggiamento (posizione) dei dirigenti e dei membri della direzione. Naturalmente questo vale anche per tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici: tutti sono tenuti a dare l'esempio. Tuttavia, l'impatto dei membri della direzione e dei dirigenti è maggiore. Per questo motivo prestiamo particolare attenzione al carattere esemplare di queste persone.
- **Il sistema**
Il sistema è favorevole al cambiamento o al contrario rappresenta un freno?
È coerente, congruente e, soprattutto, permette abbastanza libertà o è molto rigido e gerarchico?
- **Gli strumenti e i metodi «agili».**
Spesso questi metodi sono già in uso e sono accompagnati da competenze interne. Le competenze interne sono visibili? I buoni esempi vengono comunicati, presentati, spiegati? E i metodi sono aggiornati?
A questo proposito, vorrei citare alcuni strumenti e metodi molto interessanti e utili:
JIRA, Trello, Github, Google Analytics, Amplitude, Miro, Aha, Clicktale, Google Form, Survey Monkey, Slack, Microsoft Teams, Confluence, Lean, Scrum, Kanban, ma anche Brainstorming, World café.
Un metodo che consiglio e metto in pratica è descritto nel libro «Simplicity» di Michael Hartschen, Jiri Scherrer e Chris Brügger. Qui trovate 5 principi e 13 strategie per semplificare processi, servizi e

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

prodotti. Alla fine del libro trovate anche la descrizione di uno scenario per un workshop di semplificazione.

- **L'autonomia e l'adattabilità** delle persone
Non tutti hanno le risorse e il desiderio di prendere decisioni e di assumersi forti responsabilità, compresa la responsabilità delle conseguenze.
È importante svilupparsi e far crescere questa autonomia così come le capacità di adattamento. Qual è la situazione nella vostra organizzazione?
- **Siate coerenti!**
Sottolineo questo punto molto importante. Le persone all'interno dell'azienda o dell'organizzazione, a tutti i livelli, sono coerenti?
Un esempio: se utilizziamo un nuovo strumento, il vecchio strumento o metodo viene eliminato o rimane in uso?
Quando viene presa una decisione, essa viene sistematicamente messa in atto e monitorata?
- **L'apprendimento organizzativo.** Infine, il sesto fattore tiene conto delle nozioni di condivisione, collaborazione e apprendimento. Chris Argyris aveva sviluppato la nozione di apprendimento organizzativo già nel 1977 e aveva messo in evidenza i principi dei cicli di apprendimento. Uno dei suoi allievi, Peter Senge, in seguito ha approfondito queste riflessioni nel suo libro «La quinta disciplina».
Questi elementi sono sistematicamente incoraggiati e sostenuti?
E che dire, ad esempio, del diritto di commettere errori? (Articolo sul diritto all'errore)

Dopo aver valutato il grado di inerzia e il grado di agilità, otterrete i due elementi che rappresentano l'indice di trasformazione della vostra organizzazione o azienda. Da un lato potrete constatare se è necessario impiegare molta energia per creare slancio positivo e dall'altro vi renderete conto di quali siano i settori e i temi a cui assegnare maggiore priorità.

Per raggiungere la meta, ricordate di

1. coinvolgere tutti i collaboratori (tutti devono sentirsi parte del progetto);
2. essere trasparenti e avere un canale chiave per la comunicazione in relazione alla trasformazione;
3. avere il coraggio di stabilire delle priorità e di non strafare. È meglio definire da 3 a 5 principi di comportamento e attuarli in modo coerente, piuttosto che lanciare 15 progetti in parallelo;
4. essere visibili e soprattutto comportarvi in maniera esemplare;
5. avere una visione che comprenda tappe intermedie chiaramente definite. La prima di queste tappe deve essere fissata a 3 mesi o al massimo a 6 mesi di tempo.
6. Infine, una volta raggiunti i primi risultati, condivideteli e celebrateli. Questo darà fiducia ai collaboratori e soprattutto dimostrerà loro che quanto state facendo è importante e non si tratta di una farsa!

Vi auguro una buona riuscita e soprattutto tanto slancio positivo nel trasformare la vostra azienda o organizzazione.

A proposito, cominciate da voi stessi: assumete da subito un atteggiamento positivo!

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325