skillAED SKILLS ADVANCEMENT IN EDUCATION

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

LINEE GUIDA DIDATTICHE

Advancement in Education - Leadership, empowerment, management skills for teachers and teachers-leaders

2018 - 1 - UK01 - KA201 - 047904
Erasmus+ - KA201 Innovation

IO2 TEACHER LEADERS
e-course for aspiring teacher leaders

UNIT 5
Change Management

ENOROSCONSULTING

The SKILLAED project has been funded with support from the European Commision. This publication reflects the views only of the author, and the Comission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Onageb centro de estudios · create partnership trust · Progetto Marconi Ente di Formazione, Lavoro e Sviluppo · PONTOPR INOVAÇÃO DIGITAL

Unit 5:

Gestione del cambiamento

A SINTESI DELL'UNITA'

La gestione del cambiamento è l'insieme del processo, gli strumenti e le tecniche per gestire il lato umano del cambiamento e raggiungere il risultato di business richiesto. La gestione del cambiamento guarda agli strumenti chiave che possono essere utilizzati dagli aspiranti leader per aiutarli a sostenere le persone a compiere con successo le transizioni personali derivanti dall'adozione e dalla realizzazione del cambiamento nella loro organizzazione. Esplorerà anche il concetto e la pratica di una leadership flessibile nelle organizzazioni che sono soggette a continui cambiamenti come parte del loro ciclo di vita aziendale.

B RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Completando questo modulo i partecipanti saranno in grado di:

- Descrivere gli aspetti chiave della gestione del cambiamento e il suo ruolo sul posto di lavoro
- Discutere le aree di cambiamento e di transizione che attualmente incidono sul loro ruolo lavorativo e su quello del loro team, compresi i fattori di cambiamento interni ed esterni
- Spiegare come le tecniche di leadership flessibile possono essere applicate per supportare il personale che sperimenta il cambiamento nel proprio ambiente di lavoro
- Discutere di comunicazione, impegno e collaborazione in una leadership flessibile
- Spiegare come un leader può sostenere e influenzare l'adattabilità del personale a un ambiente in continuo cambiamento

C CONTENUTI DELL'UNITA'

1. Cos'è la gestione del cambiamento?
2. Gestire il cambiamento nella vostra organizzazione
3. Attività di gestione del cambiamento e adattabilità
4. Cos'è una leadership flessibile e come si collega ad una buona leadership
5. I 9 principi di una leadership flessibile
6. L'importanza del coaching e del mentoring durante i periodi di cambiamento e di transizione

Contenuto del Corso

Introduzione

La globalizzazione e la tecnologia hanno esercitato un'enorme pressione sulle organizzazioni accademiche e commerciali perché cambiassero. Le organizzazioni imprenditoriali sono in concorrenza con le organizzazioni straniere e stanno entrando loro stesse in nuovi mercati. La tecnologia ha rivoluzionato il modo in cui le organizzazioni vengono gestite creando maggiore efficienza, ottimizzando sistemi, processi e strutture. Ha anche portato alla delocalizzazione della manodopera in tutto il mondo.

Anche l'ambiente scolastico ha dovuto affrontare molti cambiamenti. Le innovazioni tecnologiche hanno creato aspettative dei genitori per quanto riguarda l'efficienza operativa e i servizi. L'esposizione degli studenti alle innovazioni tecnologiche ha influenzato il loro stile di apprendimento e le loro aspettative sulle strutture che dovrebbero essere messe a loro disposizione. La globalizzazione ha internazionalizzato l'istruzione, soprattutto nell'istruzione superiore. I meccanismi di garanzia della qualità, l'accreditamento e le classifiche spingono le istituzioni accademiche a continuare a valutare e a migliorare se stesse.

In questo ambiente mutevole i leader educativi possono rispondere e sostenere il processo di adattamento della loro organizzazione al cambiamento e sostenere la loro forza lavoro attraverso questo processo.

1.1 Cos'è la gestione del cambiamento?

Quando la vostra organizzazione intraprende progetti o iniziative per migliorare le prestazioni, cogliere le opportunità o affrontare questioni chiave, spesso richiedono cambiamenti; cambiamenti nei processi, nei ruoli lavorativi, nelle strutture organizzative e nelle tipologie e negli usi della tecnologia.

Tuttavia, sono in realtà i dipendenti della vostra organizzazione che in ultima analisi devono cambiare il modo in cui svolgono il loro lavoro. Se questi individui non hanno successo nelle loro transizioni personali, se non abbracciano e non imparano un nuovo modo di lavorare, l'iniziativa fallirà. Se i dipendenti abbracciano e adottano i cambiamenti richiesti dall'iniziativa, l'iniziativa produrrà i risultati attesi. Le organizzazioni non cambiano, le persone sì.

La gestione del cambiamento è la disciplina che guida il modo in cui prepariamo, attrezziamo e sosteniamo le persone per riuscire ad adottare il cambiamento al fine di guidare il successo e i risultati dell'organizzazione. Mentre tutti i cambiamenti sono unici e tutti gli individui sono unici, decenni di ricerche dimostrano che esistono delle azioni che possiamo intraprendere per influenzare le persone nelle loro transizioni individuali. La gestione del cambiamento fornisce un approccio strutturato per supportare gli individui nella vostra organizzazione a passare dal loro stato attuale al loro stato futuro.

Tre livelli di Gestione del Cambiamento

- Gestione del Cambiamento Individuale: Mentre la naturale reazione psicologica e fisiologica degli esseri umani è resistere al cambiamento, siamo in realtà creature abbastanza resilienti. Quando siamo sostenuti in tempi di cambiamento, possiamo essere meravigliosamente adattivi e di successo.
  La gestione individuale del cambiamento richiede la comprensione di come le persone vivono il cambiamento e di cosa hanno bisogno per cambiare con successo. Richiede anche sapere cosa aiuterà le persone a fare una transizione di successo: quali messaggi le persone hanno bisogno di sentire, in che momento e da chi, quando è il momento ottimale per insegnare a qualcuno una nuova abilità, come allenare le persone ad attuare nuovi comportamenti, e cosa fa sì che i cambiamenti "aderiscano" al lavoro di qualcuno. La gestione del cambiamento individuale attinge a discipline come la psicologia e le neuroscienze per applicare quadri di riferimento che possano essere applicati al cambiamento individuale.

- Gestione del Cambiamento nell'orgnizzazione/iniziativa: Mentre il cambiamento avviene a livello individuale, spesso è impossibile per un team di progetto gestire il cambiamento persona per persona. La gestione del cambiamento a livello organizzativo o di iniziativa ci fornisce i passi e le azioni da intraprendere a livello di progetto per sostenere le centinaia o migliaia di individui che sono coinvolti in un progetto.

  La gestione del cambiamento organizzativo comporta innanzitutto l'identificazione dei gruppi e delle persone che dovranno cambiare, e in che modo, come risultato del progetto. La gestione del cambiamento organizzativo comporta poi la creazione di un piano personalizzato per garantire che i dipendenti interessati beneficino della consapevolezza, della leadership, del coaching e della formazione di cui hanno bisogno per cambiare con successo. La guida di transizioni individuali di successo dovrebbe essere il fulcro centrale delle attività di gestione del cambiamento organizzativo.

  La gestione del cambiamento organizzativo è complementare alla gestione del progetto. La gestione del progetto assicura che la soluzione del vostro progetto sia progettata, sviluppata e realizzata, mentre la gestione del cambiamento assicura che la soluzione del vostro progetto sia effettivamente abbracciata, adottata e messa in opera.

- Capacità di Gestione del Cambiamento Aziendale: La gestione del cambiamento aziendale è una competenza fondamentale dell'organizzazione che fornisce una differenziazione competitiva e la capacità di adattarsi efficacemente al mondo in continuo cambiamento. Una capacità di gestione del cambiamento aziendale significa che una gestione efficace del cambiamento è integrata nei ruoli, nelle strutture, nei processi, nei progetti e nelle competenze di leadership della vostra organizzazione. I processi di gestione del cambiamento sono applicati in modo coerente ed efficace alle iniziative, i leader hanno le competenze per guidare i loro team attraverso il cambiamento e i dipendenti sanno cosa chiedere per avere successo.

  Il risultato finale di una capacità di gestione del cambiamento aziendale è che gli individui abbracciano il cambiamento in modo più rapido ed efficace, e le organizzazioni sono in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato, abbracciare iniziative strategiche e adottare nuove tecnologie in modo più rapido e con un minore impatto sulla produttività. Questa capacità non è però casuale e richiede un approccio strategico per integrare la gestione del cambiamento all'interno di un'organizzazione.

Gestione del Cambiamento Case Study: Santander Bank

Quando nel 2008 Santander ha voluto stabilire una roccaforte nel settore bancario britannico, la sua strategia è stata quella di acquisire un portafoglio di istituzioni finanziarie del Regno Unito incentrate sul patrimonio - Abbey National, Bradford e Bingley, e Alliance e Leicester. Il presidente del Grupo Santander, Emilio Botin, ha tuttavia ritenuto che l'eredità di queste istituzioni finanziarie britanniche, risalente al 1849, le avesse rese incapaci di cambiare e, quindi, incapaci di evolversi e di crescere. Nell'acquistare queste tradizionali istituzioni finanziarie britanniche e nell'unificarle sotto il proprio marchio, Santander mirava ad abbattere i loro processi scolpiti e a trasformarle.

Per fare questo, avrebbero avuto bisogno di un modello bancario veloce e guidato dai sistemi. Solo questo poteva portare chiarezza, efficienza e buone pratiche alle istituzioni che si erano totalmente radicate nel 'loro modo' di fare le cose.

Per il nuovo CEO di Santander UK, António Horta-Osório, il suo obiettivo sarebbe stato quello di garantire che tutte le parti interessate comprendessero il valore di abbandonare i "vecchi metodi" e di abbracciare la nuova era nel settore bancario - una rivoluzione, piuttosto che un'evoluzione.

Durante il programma di cambiamento ci sono state molte occasioni di incomprensioni culturali.

Ciò può essere particolarmente evidente quando le somiglianze nazionali o linguistiche danno una falsa illusione di comunanza. In realtà, le culture delle acquisizioni britanniche erano molto diverse, si erano sviluppate come società edilizie regionali e le loro impronte, i loro portafogli e le loro basi di clienti erano uniche e particolari. Ciò significava che sarebbe stata necessaria una gestione vigorosa e attenta per integrare i sistemi, i processi e le persone nelle diverse organizzazioni.

Coloro che sarebbero stati colpiti dal cambiamento sono stati pienamente informati; i rischi e i problemi sono stati discussi e mitigati. I team interni, ad esempio, sono stati preparati per una varietà di risposte ai clienti durante la fase di transizione. Anche a coloro che non sarebbero stati colpiti dalle consolidazioni sono stati forniti chiarimenti sul futuro. Lo scopo di questo processo era quello di assicurarsi che non solo comprendessero il cambiamento, ma che lo abbracciassero.

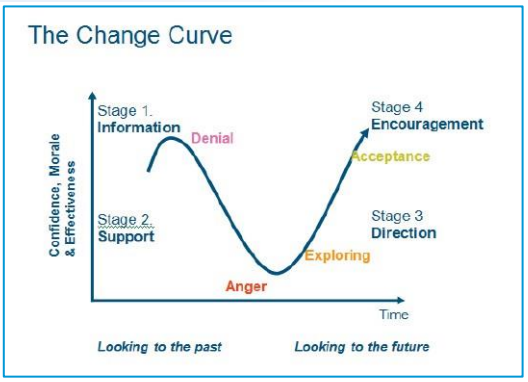
Nel gennaio 2010, Santander UK è stata lanciata contro i feroci venti contrari dell'economia e delle banche.

Entro il 2013, è diventata una delle principali banche del Paese e uno dei maggiori fornitori di risparmio e di mutui.

2.0 Gestire il Cambiamento nella tua Organizzazione

Le teorie su come le organizzazioni cambiano attingono a molte discipline, dalla psicologia e dalle scienze comportamentali, all'ingegneria e al pensiero dei sistemi. Il principio di fondo è che il cambiamento non avviene in modo isolato - ha un impatto sull'intera organizzazione (sistema) che la circonda, e su tutte le persone che ne sono toccate.

Per gestire con successo il cambiamento, è quindi necessario occuparsi degli impatti più ampi dei cambiamenti. Oltre a considerare gli impatti tangibili del cambiamento, è importante considerare l'impatto personale su coloro che ne sono colpiti, e il loro percorso verso il lavoro e l'adattamento al cambiamento.



La curva del Cambiamento

La curva del cambiamento è un modello popolare e potente utilizzato per comprendere le fasi di transizione personale e di cambiamento organizzativo. Aiuta a prevedere come le persone reagiranno al cambiamento, in modo da poterle aiutare a compiere le proprie transizioni personali e assicurarsi che abbiano l'aiuto e il sostegno di cui hanno bisogno.

La gestione del cambiamento è, quindi, un campo molto ampio e gli approcci alla gestione del cambiamento variano molto, da organizzazione a organizzazione e da progetto a progetto. Molte organizzazioni e consulenti aderiscono a metodologie formali di gestione del cambiamento. Queste forniscono kit di strumenti, liste di controllo e piani generali di ciò che deve essere fatto per gestire con successo i cambiamenti.

La Gestione del Cambiamento si ocncentra sulle Persone

Quando si ha il compito di "gestire il cambiamento" (indipendentemente dal fatto che si sottoscriva o meno un particolare approccio di gestione del cambiamento), la prima domanda da considerare è cosa significa effettivamente gestione del cambiamento nella propria situazione. La gestione del cambiamento si concentra sulle persone, e consiste nel garantire che il cambiamento sia attuato in modo completo, senza intoppi e che sia duraturo. E per sapere cosa significa esattamente nella vostra situazione, dovete scavare più a fondo per definire i vostri obiettivi specifici di gestione del cambiamento.

In genere, questi copriranno:

- Sponsorizzazione: garantire una sponsorizzazione attiva per il cambiamento a livello di senior executive all'interno dell'organizzazione e coinvolgere questa sponsorizzazione per ottenere i risultati desiderati.
- Buy-in: ottenere il buy-in per i cambiamenti da parte dei soggetti coinvolti e interessati, direttamente o indirettamente.
- Coinvolgimento: coinvolgere le persone giuste nella progettazione e nell'attuazione dei cambiamenti, per assicurarsi che vengano effettuati i cambiamenti giusti.
- Impatto: valutare e affrontare il modo in cui i cambiamenti influenzeranno le persone.
- Comunicazione: comunicare i cambiamenti a tutti coloro che ne sono interessati.
- Prontezza: preparare le persone ad adattarsi ai cambiamenti, assicurandosi che abbiano le giuste informazioni, la formazione e l'aiuto necessari.

Guidare attraverso il cambiamento

Come leader uno dei momenti più impegnativi per guidare gli altri arriva durante una difficile fase di transizione o di cambiamento. L'incertezza crea un'atmosfera di paura, un morale basso e fa emergere il peggio delle persone.

D'altra parte, i leader che affrontano con successo il cambiamento organizzativo - immediatamente e con tatto - possono minimizzare i suoi effetti negativi sulla forza lavoro. Ecco cosa fare di fronte al cambiamento:

- Informate i vostri dipendenti. Dite loro tutto quello che potete, il prima possibile. Chiarite loro i pro e i contro. La chiave è non nascondere e consegnare sorprese in seguito. Devono saperlo il prima possibile.
- Rassicurate i vostri dipendenti. Consegnate loro i fatti e come si inseriscono nel quadro, ma incoraggiateli e mantenete le vibrazioni positive. Chiedete il loro contributo. Cosa pensano di questo cambiamento?
- Fornite le cattive notizie in modo diplomatico e con tatto. Scegliete bene il vostro tempismo e il vostro approccio. Concentratevi sulla comunicazione dei progressi e sul tenerli aggiornati durante tutto il processo di cambiamento.
- Definite i risultati attesi e gli standard di prestazione continuativi durante il cambiamento. Devono ancora avere obiettivi e aspettative fissate o ridefinite. Se ci sono altri cambiamenti all'orizzonte, fateglielo sapere in anticipo per prepararli.
- Il cambiamento è difficile, per cui fornite elogi e riconoscimenti in modo che si sentano apprezzati durante una transizione difficile.

Nel caso in cui lo scenario peggiore diventasse realtà. Non tutti i cambiamenti saranno facili da realizzare. Quando la crisi colpisce e ti trovi a dover prendere quelle decisioni difficili che hanno un impatto sul business, ricordati di vivere secondo queste regole:

- Prendi un'azione rapida e decisiva. Non siate incerti sulla vostra decisione.
- Siate onesti e agite con integrità.
- Non cercate di conquistare o di fare pace con il vostro staff. Questo non è il momento. Offrite soluzioni valide o passi successivi chiaramente definiti.
- Fate quello che potete con le persone che avete.
- Questo è un brutto momento per farsi prendere dal panico o lasciar spazio alle proprie emozioni. Mostrate compassione per la situazione e per le persone coinvolte, rimanete composti e calmi. Questo gioverà alla vostra squadra.

3.1 Attività e Adattabilità di gestione

Una volta considerati gli obiettivi e la portata della gestione del cambiamento, è necessario considerare anche i compiti specifici. Anche in questo caso, la gamma di attività possibili è ampia. Si tratta di capire cosa vi aiuterà meglio ad affrontare la sfida del cambiamento, così come l'avete definita nei vostri obiettivi e nella vostra portata, e come lavorare a fianco delle attività e delle responsabilità di altre persone e di altri progetti.

L'essenza di tutto questo è identificare i compiti necessari per dare al cambiamento le maggiori possibilità di successo. Da ciò deriva che le attività coinvolte nella gestione del cambiamento possono comprendere:

- Assicurare che vi sia una chiara espressione delle ragioni del cambiamento e facilitarne la comunicazione.
- Identificare gli "agenti del cambiamento" e altre persone che devono essere coinvolte in specifiche attività, come la progettazione, i test e la risoluzione dei problemi, e che possono poi fungere da ambasciatori del cambiamento.
- Valutare tutti gli stakeholder e definire la natura della sponsorizzazione, del coinvolgimento e della comunicazione che sarà necessaria.
- Pianificare il coinvolgimento e le attività di progetto degli sponsor del cambiamento.
- Pianificare come e quando i cambiamenti saranno comunicati e organizzare e/o consegnare i messaggi di comunicazione.
- Valutare l'impatto dei cambiamenti sulle persone e sulla struttura dell'organizzazione.
- Pianificare le attività necessarie per affrontare gli impatti del cambiamento.
- Assicurare che le persone coinvolte e interessate dal cambiamento comprendano il processo.
- Assicurare che le persone coinvolte o interessate abbiano aiuto e supporto durante i periodi di incertezza e di sconvolgimento.
- Valutare i bisogni formativi guidati dal cambiamento e pianificare quando e come questo sarà attuato.
- Identificare e concordare gli indicatori di successo del cambiamento, e assicurarsi che siano regolarmente misurati.

Ricordate, queste sono solo alcune tipiche attività di gestione del cambiamento. Altre possono essere richieste nella vostra situazione specifica. Allo stesso modo, alcune di queste potrebbero non essere di vostra competenza, quindi pianificate con attenzione e coordinatevi con le altre figure coinvolte.

Adattabilità

I leader delle organizzazioni può spesso esprimere il desiderio che la loro forza lavoro sia più adattabile. Le loro ragioni variano. Alcuni lavorano in un ambiente con risorse limitate (ad esempio, devono affrontare limitazioni di personale, budget e altre risorse necessarie per completare il loro lavoro). Altri vedono il loro personale ostacolato da vincoli di carattere culturale e da un comportamento che non si presta alla condivisione delle informazioni. E tutti cercano di stare al passo con le tendenze in evoluzione del loro settore. In definitiva, tutte queste organizzazioni sono alla ricerca di un personale in grado di adattarsi ai continui cambiamenti mentre lavorano per adempiere alla loro missione e fornire un servizio impeccabile ai loro clienti.

Ecco alcuni modi per rafforzare l'adattabilità come competenza centrale della vostra organizzazione.

- Favorire le connessioni interorganizzative e la condivisione delle conoscenze: Non è facile muoversi verso un ambiente di lavoro collaborativo che adotti pratiche di comunicazione aperte e trasparenti, ma quando le informazioni vengono condivise sporadicamente o esclusivamente tra i membri del team, ciò che si conosce diventa per lo più determinato dal proprio network di conoscenze. Le organizzazioni corrono allora il rischio di duplicare gli sforzi, di prendere decisioni senza considerare l'impatto che avranno sugli altri gruppi interni e di perdere l'opportunità di superare le aspettative dei propri clienti.

  La necessità di un approccio più collaborativo al lavoro offre l'opportunità di riflettere su come costruire relazioni personali tra colleghi che normalmente non lavorano a stretto contatto e creare legami più forti tra i reparti organizzativi. Man mano che il vostro staff trascorre più tempo con persone di diversi reparti, arriva a comprendere l'ambiente più ampio in cui vengono prese le decisioni e a capire come ogni gruppo stia contribuendo collettivamente allo scopo dell'organizzazione. Costruiscono una comprensione più olistica di come l'organizzazione opera e imparano a riporre maggiore fiducia nei loro colleghi, rendendoli in ultima analisi più empatici nei confronti delle esigenze degli altri gruppi.

- Perseguire l'apprendimento e le opportunità di sviluppo: La chiave è il modo in cui le organizzazioni creano, gestiscono, utilizzano e condividono le conoscenze e le informazioni per migliorare la loro crescita. Fondamentale per massimizzare la loro efficacia è dare maggiore importanza alla formazione e all'apprendimento permanente e allo sviluppo professionale che fornisce al personale la prospettiva e le competenze necessarie per adattarsi alle tendenze in evoluzione nella loro area di competenza e all'interno della loro organizzazione, oltre a migliorare la loro produttività e la qualità del loro lavoro.

  Senza un apprendimento continuo, la competenza del personale su un argomento diminuirà.

  Il lavoro quotidiano e le barriere organizzative possono impedire al personale di trarre vantaggio dalle opportunità di apprendimento, per cui è importante che i leader lavorino per ridurre al minimo o rimuovere queste barriere.

- Dare spazio alle persone per adattarsi: È importante creare una cultura dell'apprendimento, dell'adattamento e della resilienza nella vostra organizzazione. La flessibilità è un metodo e una mentalità verso il miglioramento continuo, e uno dei suoi principi fondamentali insegna ai team a riflettere su come diventare più efficaci, e quindi ad adeguare il proprio comportamento di conseguenza.
  Su un dato progetto, una comunicazione coerente e punti di contatto regolari all'interno dei team consentono ai dipendenti di garantire che siano sulla giusta traiettoria e di fare perno, quando necessario, sulle nuove richieste, sui cambiamenti dei requisiti e sul feedback generale. I punti di contatto regolari, come le retrospettive, danno alle persone lo spazio non solo per discutere i miglioramenti che vogliono apportare a un progetto specifico, ma forniscono anche un forum per discussioni generali. Indipendentemente dal modo in cui vengono implementati, fornire forum e costruirli in tempo per consentire alle persone di parlare tra loro è fondamentale per creare un ambiente e una cultura di continuo sviluppo.
  Se state cercando di creare una maggiore trasparenza in tutta la vostra organizzazione, promuovete una cultura di apprendimento e feedback continui e costruite la capacità di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze degli stakeholder.

4.0 Cos'è una leadership flessibile e come si collega ad una buona leadership?

F Per molte organizzazioni, sopravvivere e prosperare nell'ambiente odierno dipende da una trasformazione fondamentale per diventare più flessibili. Coloro che compiono la transizione con successo stanno ottenendo sostanziali miglioramenti in termini di prestazioni e salute: crescita, redditività, soddisfazione dei clienti e coinvolgimento dei dipendenti. Più di ogni altro fattore, la chiave per una trasformazione agile e di successo è che i leader, in particolare i senior leader, sviluppino mentalità e capacità sostanzialmente nuove.

Caratteristiche delle organizzazioni tradizionali e flessibili

In parole povere, il modello organizzativo tradizionale dominante si è evoluto principalmente per la stabilità in un ambiente ben noto. Si basa sull'idea di un'organizzazione come macchina, con una gerarchia statica, strutturale, che opera attraverso una pianificazione e un controllo lineare per eseguire uno o pochissimi modelli di business.

Organizzazioni flessibili: sono viste come sistemi viventi, si sono evolute per prosperare in un ambiente imprevedibile e in rapido cambiamento. Queste organizzazioni sono sia stabili che dinamiche. Si concentrano sui clienti, si adattano fluidamente ai cambiamenti ambientali e sono aperte, inclusive e non gerarchiche; si evolvono continuamente e abbracciano l'incertezza e l'ambiguità. Riteniamo che tali organizzazioni siano molto più attrezzate di quelle tradizionali in vista del futuro.

Pur essendoci molte forme diverse di flessibilità aziendale, esse condividono alcuni fattori comuni.

Leadership nelle organizzazioni flessibili: Questo nuovo tipo di organizzazione flessibile richiede un tipo di leadership fondamentalmente diverso. Una recente ricerca conferma che la leadership e il modo in cui la leadership plasma la cultura sono le maggiori frontiere e i maggiori fattori di successo delle trasformazioni più agili.

Le organizzazioni devono quindi iniziare sia ad estendere che a trascendere le competenze che in passato hanno reso i loro leader di successo. I leader hanno bisogno di tre nuove serie di capacità per contribuire ad agili trasformazioni.

- In primo luogo, devono trasformarsi per far evolvere nuove mentalità e comportamenti personali.
- In secondo luogo, devono trasformare le loro squadre per lavorare in nuovi modi.
- Terzo, è essenziale sviluppare le capacità di trasformare l'organizzazione incorporando la flessibilità nella progettazione e nella cultura dell'intera impresa.

Trasformare se stessi: Per trasformarsi completamente, saranno necessari diversi turni di lavoro e i leader dovranno effettuare questi cambiamenti in modo disciplinato.

Passando da una mentalità reattiva a una mentalità creativa: Cambiare la nostra mentalità - o adattarla al nuovo contesto - non è un compito facile, ma sviluppare questa " flessibilità interiore " è essenziale per liberare il nostro potenziale di condurre una trasformazione agile.

Le mentalità reattive, o socializzate, sono un modo di vivere il mondo basato sulla reazione alle circostanze e alle altre persone. Le mentalità creative hanno un modo di sperimentare il mondo basato sulla creazione della realtà attraverso lo sfruttamento del nostro autentico sé, della nostra passione e del nostro scopo principale.

Trasformare il proprio team: è importante imparare ad aiutare i team a lavorare in modi nuovi e più efficaci. In che modo i leader possono aiutare i team a lavorare in modi nuovi e più flessibili? E cosa richiede ai leader questo nuovo modo di lavorare? Ci sono tre requisiti essenziali per la leadership.

- In primo luogo, i leader devono imparare a costruire team piccoli, diversificati, potenti e collegati tra loro.
- In secondo luogo, i leader devono permettere e incoraggiare i team flessibili a lavorare a cicli rapidi per consentire loro di fornire più valore in modo più efficiente e più rapido.
- In terzo luogo, i leader devono mantenere i team flessibili concentrati sul cliente e sulla creazione di valore per i clienti, comprendendo e affrontando le loro esigenze non soddisfatte, e potenzialmente anche non riconosciute.

5.1 Nove principi di leadership flessibile

Gandhi disse, "Sii il cambiamento che vuoi vedere"

1. I fatti parlano più delle parole

Leadership flessibile non significa solo guidare e promuovere il cambiamento, ma anche essere il cambiamento. Chi guida con l'esempio e si impegna attivamente nel proprio sviluppo, ispira le persone. Ciò avviene attraverso i fatti piuttosto che con le parole; i Leader flessibili si sviluppano per essere umili ed empatici dimostrando virtù come la compassione, la gentilezza e la cura per i loro colleghi. I leader ispiratori lavorano prima su se stessi e poi sugli altri.

2. Una migliore qualità di pensiero porta a risultati migliori

I leader flessibili apprezzano un pensiero di alta qualità che si traduce in azioni significative.
I leader flessibili vedono i problemi da diverse angolazioni. Accettano input da coloro che sono più vicini al problema e questo va in qualche modo a garantire che siano in contatto con la realtà piuttosto che affidarsi esclusivamente alle informazioni elettroniche per informare il loro processo decisionale. Questo significa anche lasciare del tempo per pensare e concentrarsi sulle priorità in ogni momento.

3. Le organizzazioni migliorano grazie a un feedback efficace

Ricevere un feedback può spesso essere percepito come un'esperienza negativa, per cui un leader flessibile guida la strada sollecitando coraggiosamente feedback significativi, utili e tempestivi da parte dei colleghi.
Mentre richiedere un feedback è importante, i leader flessibili si prendono il tempo necessario per assicurarsi di rispondere in modo chiaro ai suggerimenti dei loro colleghi, così da chiudere il ciclo del feedback. Il leader flessibile fornisce un feedback efficace, aperto, onesto e rispettoso.

4. Le persone hanno bisogno di un significato e di uno scopo per rendere il lavoro appagante

I leader flessibili si concentrano sulla costruzione e la condivisione di una comprensione e di uno scopo comune. C'è una visione del cambiamento che è significativa e applicabile all'organizzazione. Il lavoro del leader è quello di essere consapevole di ciò che sta a cuore e ciò che passa nella mente dei colleghi, per poi unificare e orientare questi valori ad un'azione stimolante.

5. L'emozione è il fondamento per migliorare la creatività e l'innovazione

I leader flessibili ispirano gli altri a dare il meglio di sé nel loro lavoro. Capiscono che l'emozione è una parte importante dell'esperienza umana, e quando gli individui lavorano con le loro emozioni, raggiungono un maggiore potenziale.
L'innovazione e la creatività contano molto sul rispetto che il leader infonde essendo accessibile, aperto, onesto e trasparente e aspettandosi lo stesso dagli altri.

6. La leadership pervade l'organizzazione

La leadership flessibile dovrebbe permeare tutti gli aspetti di un'organizzazione o di un'iniziativa di cambiamento. Realizzare il potenziale di leadership di tutto il personale aiuta ad accelerare la capacità di apprendimento e di adattamento dell'organizzazione. Il lavoro di un leader flessibile è quello di sviluppare la capacità di leadership dell'organizzazione fornendo opportunità al propri personale. Il mentoring dei leader di domani nei principi e nelle pratiche della leadership getta il seme per far prosperare una cultura flessibile.

7. I leader delegano il potere e l'autorità necessari

I leader flessibili riconoscono che le persone lavorano meglio quando sono abilitate, impegnate e stimolate. L'empowerment delle persone è un'abilità necessaria per il leader, in quanto bilancia le esigenze emergenti e le tensioni dell'organizzazione. I leader flessibili riconoscono che l'empowerment non è un concetto di "tutto o niente".
Al contrario, è un continuum di comportamenti di leadership che risponde al contesto attuale di cambiamento.

The 3C's of Agile Leadership	Principle	Guidance For
Communication	1	Developing
	2	Reflecting
	3	Learning
Commitment	4	Inspiring
	5	Engaging
	6	Unifying
Collaboration	7	Empowering
	8	Achieving
	9	Innovating

8. Le comunità collaborative ottengono di più dei singoli individui

I leader flessibili costruiscono comunità basate sulla fiducia, sul rispe
quello di fornire a queste comunità tutto ciò di cui hanno bisogno pe
funzionare autonomamente all'interno dei loro confini.
Il leader flessibile capisce che il perdono, la positività, la generosità e la gratitudine sono parti importanti di un ambiente di lavoro sano. Il sano funzionamento del gruppo e la conservazione della sicurezza psicologica permettono al leader di incoraggiare l'apprendimento e lo sviluppo, bilanciando al tempo stesso i risultati e le prestazioni sostenute a beneficio dell'organizzazione.

9. Le grandi idee possono venire da qualsiasi parte dell'Organizzazione

Le persone che sono vicine a un problema di solito hanno idee migliori su come risolverlo. I leader flessibili si permettono di essere aperti all'influenza e alle idee degli altri, indipendentemente dal loro status o dalla loro posizione. A tal fine, il leader si ferma, ascolta e si concede il tempo di ascoltare realmente i pensieri e le idee di miglioramento dei propri colleghi. Anche se alcune idee non vengono utilizzate, il leader incoraggia un flusso continuo di creatività aiutando le persone a capire quali idee sono state utili e quali no.

6.0 L'importanza del coaching e del mentoring durante i periodi di cambiamento e di transizione

Il coaching ha attirato molto l'attenzione negli ultimi anni come metodo per lo sviluppo di senior leader e dirigenti. Il coaching è anche uno strumento popolare per sviluppare il potenziale dei dipendenti e le prestazioni lavorative. Il coaching è ora visto come un ingrediente essenziale per migliorare l'impegno dei dipendenti nelle organizzazioni.

Se utilizzato in modo appropriato, il coaching può essere un approccio allo sviluppo economicamente vantaggioso, focalizzato su individui specifici e sulle loro esigenze di sviluppo. La necessità di reclutare nuovi dipendenti può essere ridotta sviluppando le competenze dei dipendenti esistenti. Il coaching può anche migliorare la motivazione, portando ad una riduzione del turnover del personale. Esso invia un messaggio positivo ai dipendenti, dimostrando che l'organizzazione apprezza il proprio personale e crea un senso di realizzazione sia per coloro che agiscono come coach sia per coloro che ricevono il supporto. Il coaching è più efficace quando è condotto in un'atmosfera di fiducia e rispetto.

Il coaching si differenzia dal mentoring in quanto si occupa di compiti e competenze specifiche che possono essere padroneggiate e misurate; il mentoring si concentra sullo sviluppo a lungo termine o sul progresso all'interno di un'organizzazione.

Come il coaching sosterrebbe il cambiamento

I diversi tipi di coaching possono tutti avere un impatto diretto sul cambiamento. Alcuni esempi sono:

- Il coaching individuale può aiutare i singoli leader a tutti i livelli a chiarire il loro ruolo in un'iniziativa di cambiamento; sviluppare un'argomentazione convincente per il cambiamento; affrontare la resistenza; affrontare il cambiamento organizzativo per diventare un modello o un campione; costruire relazioni e assicurarsi l'accordo dei principali stakeholder; sviluppare piani di comunicazione per influenzare gli altri a cambiare.

- Il peer coaching può accelerare l'acquisizione di competenze e aiutare il personale ad applicare nuove conoscenze o competenze o comportamenti in un passaggio a un nuovo ruolo, a un nuovo prodotto o a un nuovo orientamento al cliente in seguito a un cambiamento organizzativo. I manager che adottano uno stile manageriale di coaching possono aiutare il proprio personale a comprendere l'importanza di un cambiamento pianificato, come questo può influire su di loro e cosa possono fare per aiutare e sostenere il cambiamento.

- Il team coaching può aiutare una squadra a capire dove si trova in relazione a ciò che la renderà efficace. Ciò comporta spesso un'attenzione particolare da parte del team su due aspetti: In primo luogo, i difficili imperativi aziendali, come la chiarezza degli obiettivi e dei ruoli in relazione al miglioramento della produttività, all'innovazione o al cambiamento organizzativo; la pianificazione delle azioni a sostegno del cambiamento; e la disciplina del team. In secondo luogo, le questioni più delicate che includono la fiducia reciproca, l'impegno e la responsabilità per il successo e il fallimento del team, i modi di lavorare insieme e le relazioni dei membri del team con il leader.

Come muovere il tuo personale attraverso la curva del cambiamento

La curva del cambiamento mostra un movimento positivo verso il cambiamento dove l'accettazione è il risultato finale. Tuttavia, a meno che la vostra organizzazione e i vostri leader non contribuiscano attivamente a far muovere il vostro personale attraverso le varie fasi della curva, allora gli individui possono rimanere bloccati in qualsiasi fase, rendendo così il cambiamento più difficile (se non impossibile). Quindi, come guidarli attraverso il cambiamento in modo positivo ed efficace?

Ognuno ha preferenze diverse per quanto riguarda il modo in cui desidera essere informato e il modo in cui elabora le informazioni, quindi avere una comprensione dei diversi tipi di personalità all'interno del vostro team può avere un impatto enorme sul modo in cui potete supportarli nel processo di cambiamento.

Se trovate che un individuo è bloccato in una delle prime tre fasi della curva, considerate se gli sono state date tutte le informazioni di cui avrebbe bisogno per accettare il cambiamento e per considerarlo necessario e positivo per se stesso, per il suo team o per l'organizzazione. Potrebbero anche voler sapere che i rischi intrinseci del cambiamento sono stati presi in considerazione e che vale la pena di cambiare lo status quo con il quale potrebbero sentirsi più a proprio agio.

Hanno avuto il tempo sufficiente per accettare il cambiamento. Potrebbero aver bisogno di più tempo, ma passeranno all'accettazione a un ritmo costante.

Se si scopre che un individuo attraversa tutte le fasi rapidamente, ma poi ritorna alla confusione, si consideri se è così: sono così eccitati dall'idea che hanno saltato l'attenzione ai dettagli e la comprensione che il cambiamento comporta. Questo potrebbe significare che all'inizio hanno superato le tappe velocemente, ma sappiate che una volta che la confusione è tornata, potreste aver bisogno di seguire di nuovo le informazioni e il coaching che sono già stati offerti per far sì che il cambiamento sia a lungo termine.

Se scoprite che una persona è bloccata proprio nella fase 2 (Incolpare gli altri) e lo sta facendo in modo molto esplicito, allora potrebbero sentire che il cambiamento è stato imposto loro come un fatto dall'alto senza consultazione. Se non sono stati coinvolti nella pianificazione del cambiamento, allora chiedete loro di fornire un feedback per ottenere il loro supporto. Potreste ritrovarvi con delle nuove grandi idee!

Coaching individuale attraverso la curva del cambiamento:

- Stage 1 e 2 - Incolpare se stessi e gli altri. Questo è facile da individuare. Lo stile da usare qui è quello di ascoltare semplicemente... non siate tentati di saltare alle conclusioni e risolvere il problema, non offrite soluzioni, e non siete d'accordo con loro, ascoltate e basta. Guardate come si muovono

- Stage 2 di nuovo, devi solo ascoltare. Questo può richiedere un po' di tempo, ma bisogna lasciarli sfogare. Qui la chiave è spesso la pazienza!

- Stage 3 – Confusione. Anche in questo caso è facile da individuare. Probabilmente sentirete dei sentimenti come: "Cosa dovrei fare con il mio lavoro?", "Forse dovrei guardare altrove", o "Non sono sicuro di niente di tutto questo". Lo stile qui è quello di iniziare a dare indicazioni, iniziare a dirigerle e dare un po' di contesto al modo in cui le cose sembrano. Il vostro ruolo è ora quello di "vendere" i benefici dei processi di cambiamento, le persone, il futuro e il valore del business.

- Stage 4 – Accettazione, Razionalizzazione. Qui le cose cominciano a diventare più facili. Questo è un buon momento per far sì che il vostro team inizi a fare brainstorming di idee, soluzioni e a fargli sapere che lo state sostenendo. Osservate gli individui che possono scivolare nella confusione quando si rendono conto di non essere completamente sicuri di ciò che è appena successo.

- Stage 5 – Problem Solving. Come sopra, qui assumono la titolarità del cambiamento. Smettono di concentrarsi su ciò che hanno perso e cominciano a lasciarsi andare e ad accettare i cambiamenti. Cominciano a testare ed esplorare cosa significano i cambiamenti, e così imparano come devono adattarsi. È qui che si stabilizza il cambiamento.

- Stage 6 – Andare avanti. Qui la domanda d'oro da porsi è: "Cosa hai imparato su te stesso e sul processo che hai attraversato? In questa fase, non solo accettano i cambiamenti, ma cominciano anche ad abbracciarli e cominciano a ricostruire il loro modo di lavorare. Ora dovreste vedere alcuni benefici derivanti dal cambiamento.

Condurre o gestire il cambiamento con i team e le organizzazioni, le stesse tecniche si applicano ai team e alle organizzazioni:

- Stage 1, 2 and 3: Ascoltate il vostro personale, uno ad uno, lasciateli sfogare, non reagite, mantenete la calma. Non fornire una base per entrare in un "pensiero di gruppo" (cioè considerare se lanciare o meno il cambiamento in un incontro). Scrivete invece a tutti spiegando cosa succederà e la logica di business che sta dietro al cambiamento e i benefici di tale cambiamento. Invitate le persone a venire a trovare voi o il loro manager. Mostrate loro i dettagli.
- Stage 4 and 5: Organizzare workshop sul cambiamento per elaborare o mostrare i processi coinvolti e l'esatto dettaglio dei ruoli. Brainstorming per ottenere l'impegno.
- Stage 6: Stabilizzare e cogliere l'apprendimento. Iniziare a cercare i benefici del cambiamento che si ripercuotono sul team o sull'organizzazione.

Essendo colui che ha il compito di apportare cambiamenti all'interno della vostra organizzazione, la sfida non è solo quella di mettere a posto i sistemi, i processi e le strutture, ma anche di aiutare e sostenere le persone attraverso queste transizioni individuali, che a volte possono essere intensamente traumatiche e comportare la perdita di potere e di prestigio. Più facile è fare questo viaggio per le persone, prima la vostra organizzazione ne trarrà beneficio e più probabilità avrete di avere successo.

D AUTOVALUTAZIONE

Autovalutazione per l'Unità 5:

Gestione del Cambiamento

	D'accordo	Abbastanza d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Disaccordo	Fortemente in disaccordo
So quali sono gli aspetti chiave della gestione del cambiamento e il suo ruolo sul posto di lavoro					
Posso identificare le aree di cambiamento e di transizione che attualmente influiscono sul mio ruolo lavorativo e sul mio team, compresi i fattori di cambiamento interni ed esterni					
So quali sono i fattori chiave e come essi influenzano l'intelligenza organizzativa					
Capisco come la comunicazione, l'impegno e la collaborazione siano importanti per una leadership flessibile					
So come, in qualità di leader, posso sostenere e influenzare l'adattabilità del personale ad un ambiente che cambia					

E TASKS

5.1 Delinea i fattori chiave, sia esterni che interni, che scatenano la necessità di un cambiamento nel modo in cui la tua organizzazione adempie alla sua missione e ai suoi obiettivi chiave.

5.2 Esplora una lettura più ampia relativa alla gestione del cambiamento nel settore dell'istruzione nel tuo paese.

5.3 A) Prepara un rapporto che identifichi i principali fattori di cambiamento che prevedi avranno un impatto sulla tua organizzazione in futuro e come questo avrà un impatto diretto sulle responsabilità nella tua area di lavoro e su quelle dei team di cui sei a capo.

B) Identifica alcune idee su come potresti mitigare gli impatti del cambiamento imminente e inizia ad adattarti per soddisfare le future esigenze dell'organismo come leader del tuo team.

F BIBLIOGRAFIA

- Leveraging coaching for organisational change: A paper from IES Perspectives on HR 2015 by Alison Carter, IES Principal Associate
- The efficacy of executive coaching in times of organisational change AM Grant - Journal of Change Management, 2014 - Taylor & Francis
- Agile management: Leadership in an agile environment Á Medinilla - 2012
- The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability CS Burke, SM Fiore, E Salas - … the hows and whys of leadership, 2003
- Organisational change management: A critical review R Todnem By - Journal of change management, 2005
- Change management—or change leadership? R Gill - Journal of change management, 2002
- The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership B Griffith Cooper, K King - Performance Improvement, 2007
- Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations RM Hechanova, R Cementina-Olpoc - The Asia-Pacific Education 2013