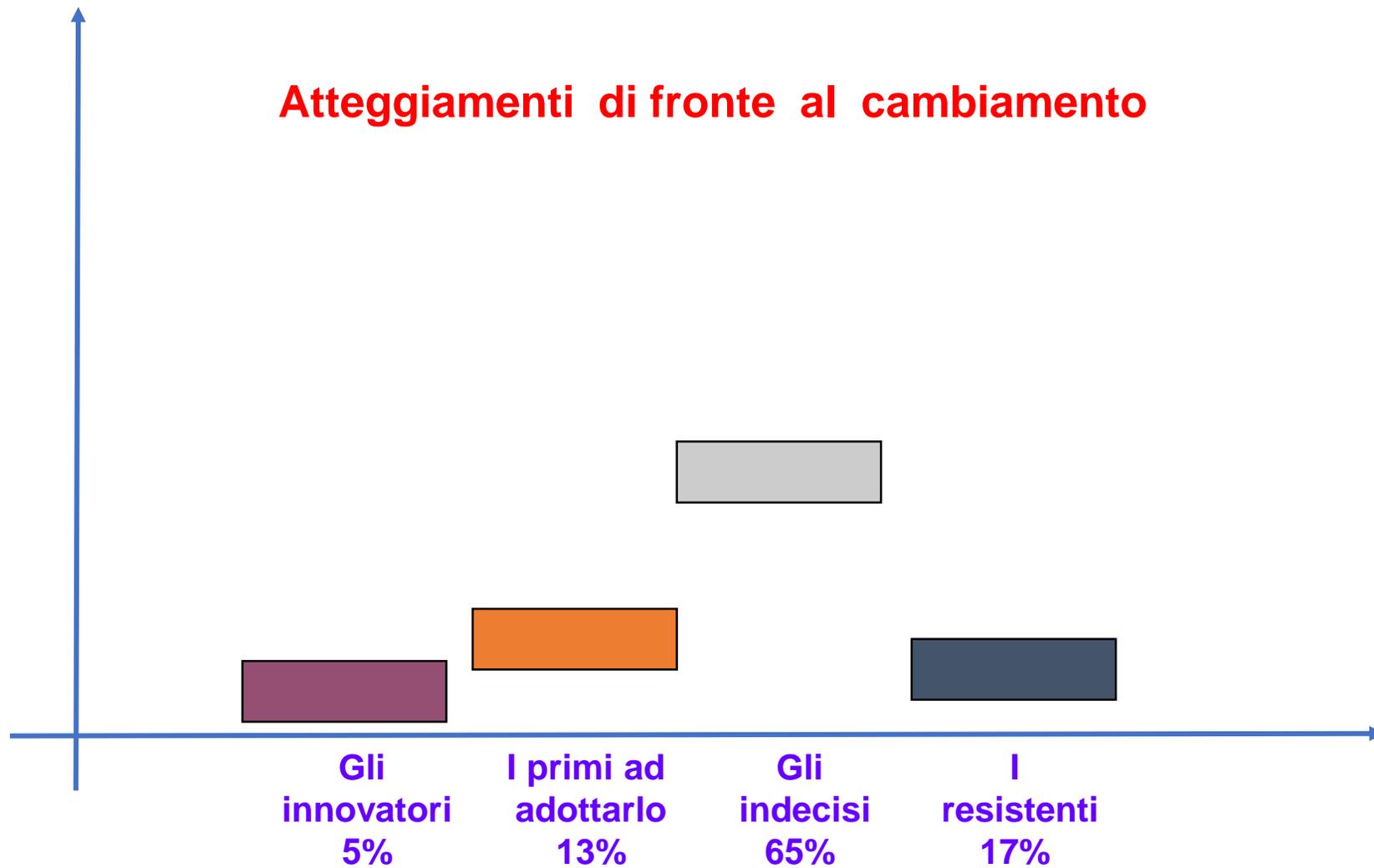


Il cambiamento

## La sfida del cambiamento

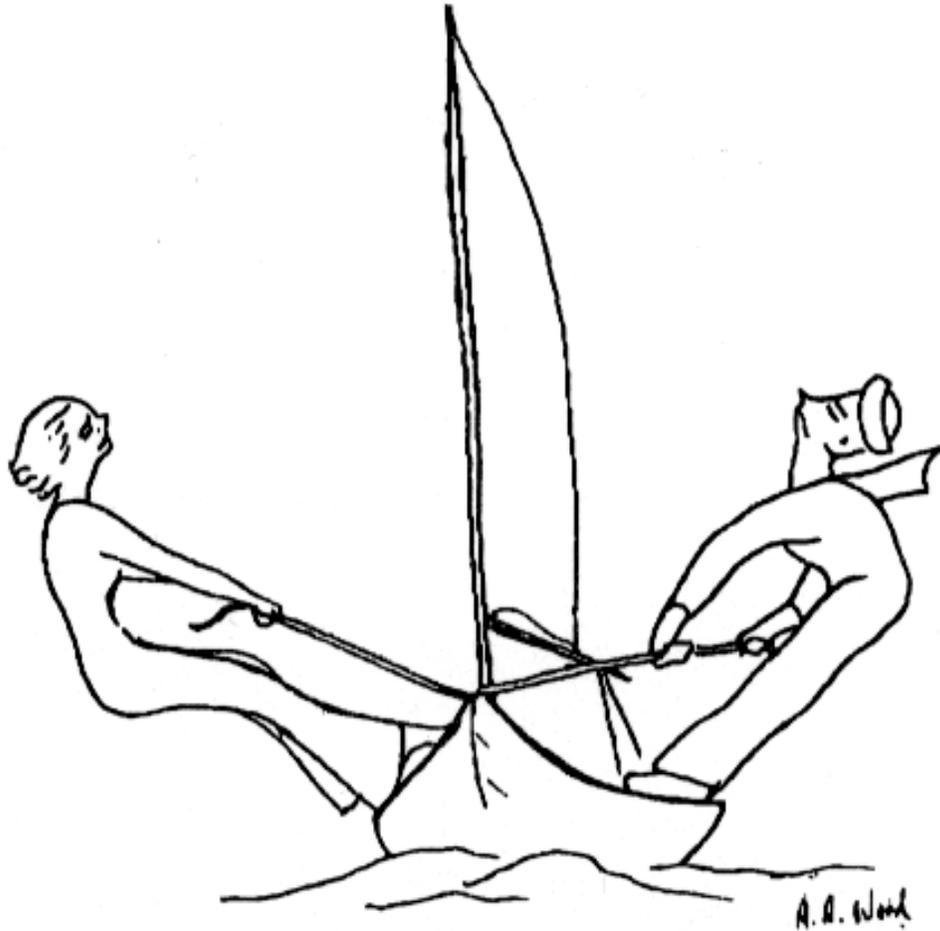
1. Rifiuto di comprendere
2. Resistenza
3. Scoraggiamento
4. Rassegnazione
5. Integrazione “culturale” e “comportamentale”

# Personne et Changement



\* Tratto dallo studio di Rogers sulle categorie adottanti

# La resistenza al cambiamento



La resistenza al cambiamento  
è una reazione emotiva/comportamentale  
a fatti reali o immaginari  
che minacciano  
lo status quo,  
la cultura prevalente.

# La piramide della resistenza al cambiamento



# La piramide della resistenza al cambiamento



# Le resistenze

- sono naturali in tutti i processi di cambiamento
- riguardano singoli individui, gruppi o l'organizzazione nel suo insieme
- Hanno origini organizzative (cultura organizzativa e struttura di potere) e personali

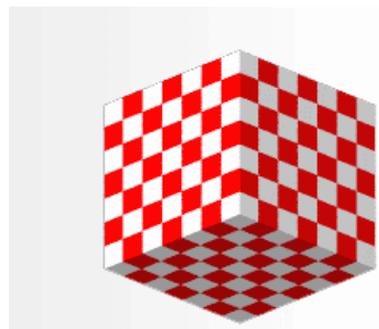
FILMATO: “RICOMINCIO DA CAPO”



# Il Cambiamento

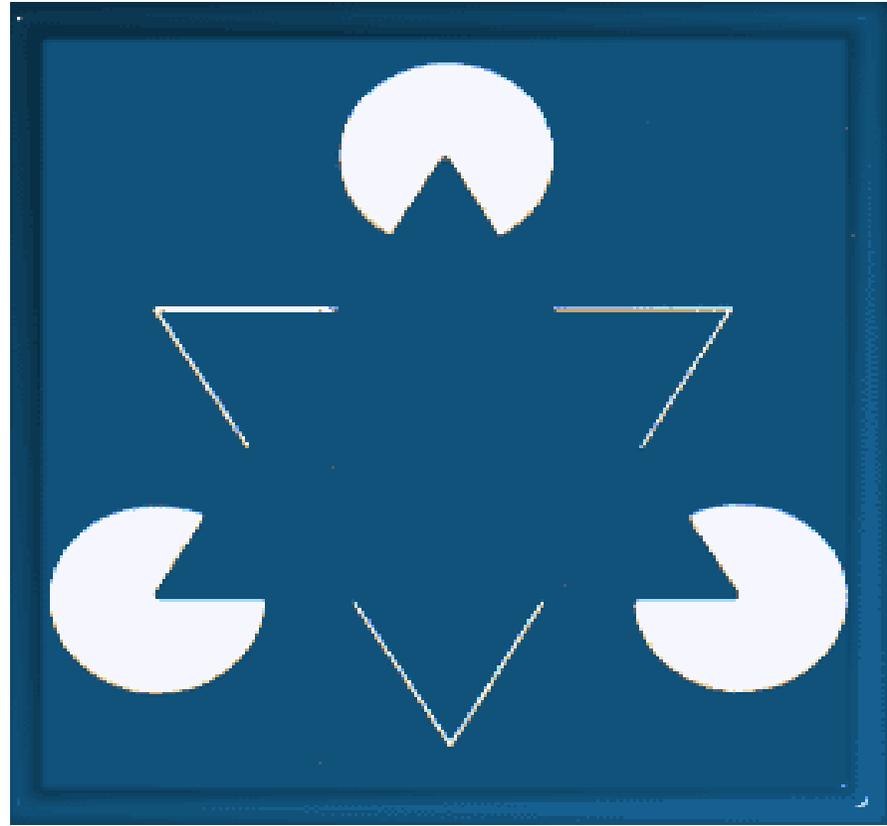
- Ci abituiamo alle situazione, fino a diventare insensibili
- Quello che ci scuote e ci mette in crisi è la necessità di far fronte a cambiamenti
- Ma cos'è cambiamento?

# Cosa vedi?



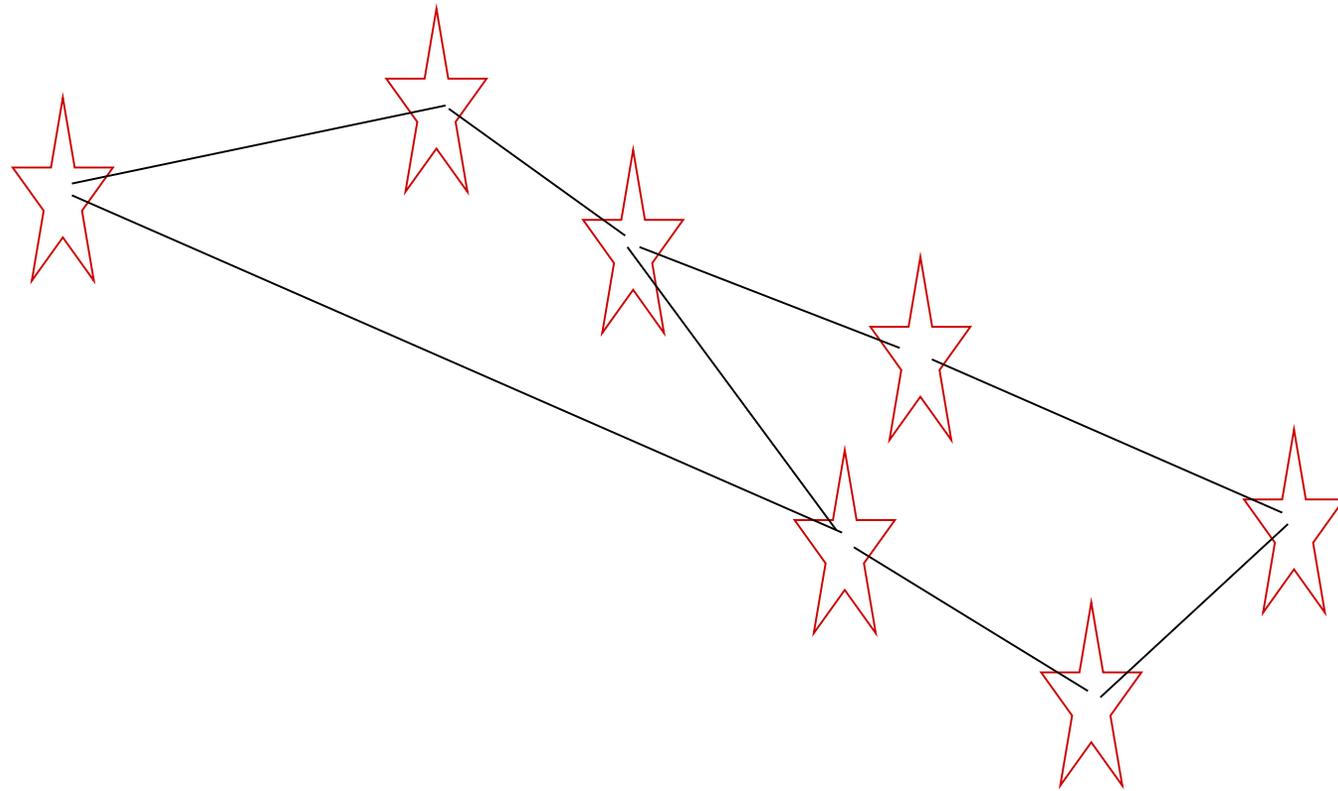
PERCEZIONI AMBIGUE

Cosa vedi? - segue

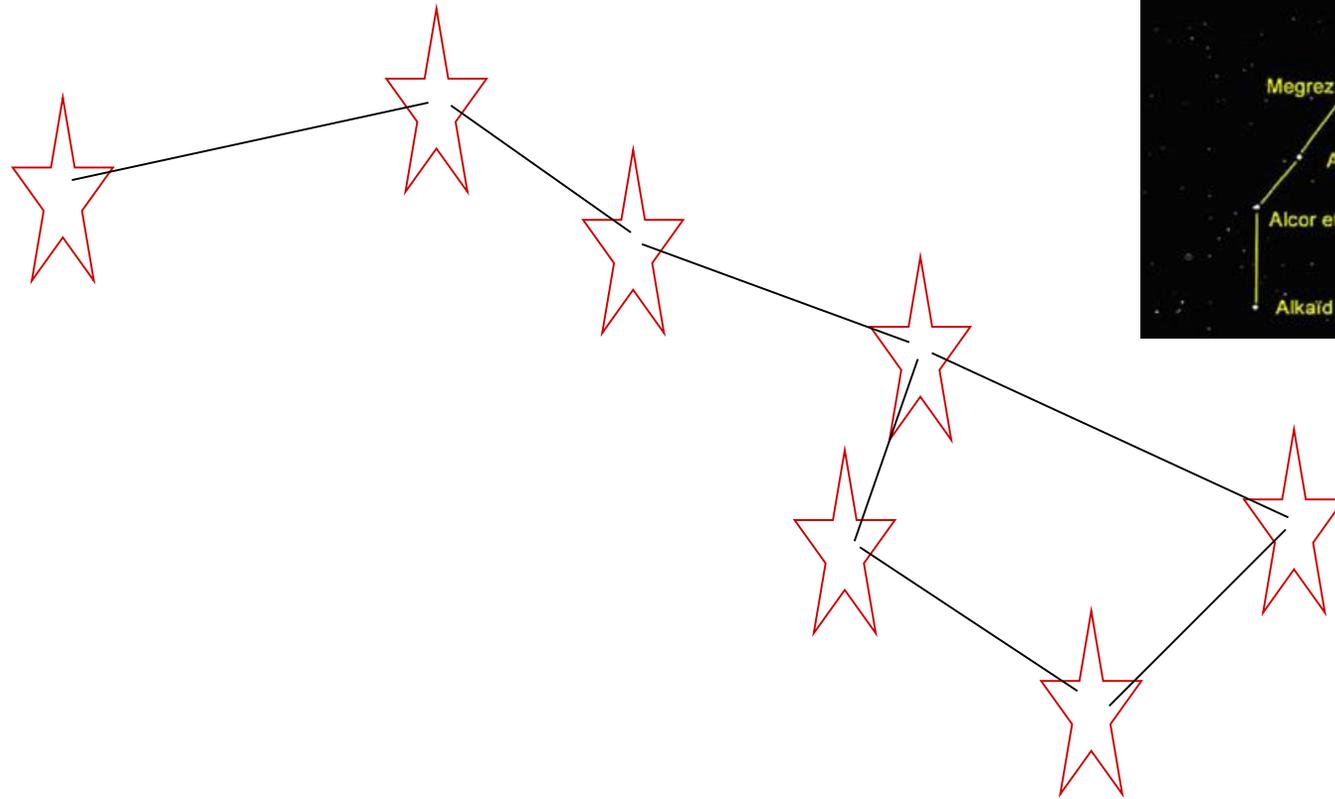


PERCEZIONI ILLUSORIE

Un oggetto sconosciuto?



... forse no!



Cosa vedi?



il giocatore d'azzardo



**TTCCCTTCCCTT**

# La rappresentatività

In una scuola superiore ci sono due sezioni. Nella sezione A i ragazzi sono in maggioranza (65%) mentre nella sezione B essi sono in minoranza (45%). In ciascuna delle sezioni c'è lo stesso numero di classi.

Supponete di entrare in una classe scelta in maniera casuale e di osservare che il 70% degli studenti sono ragazzi.

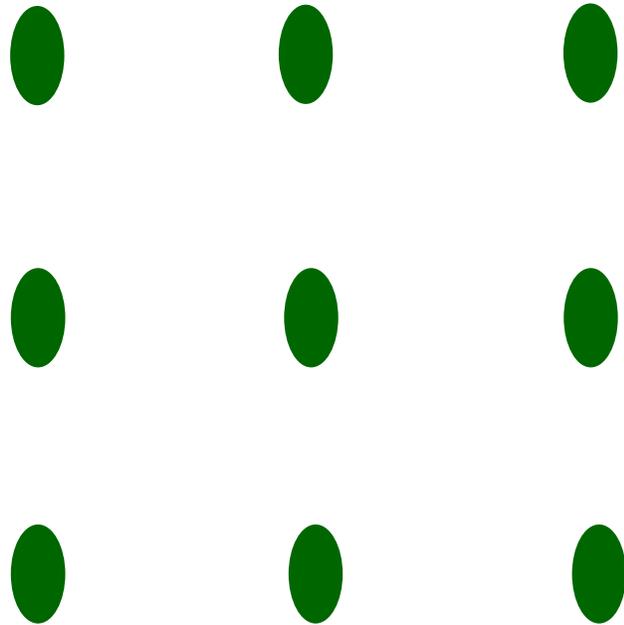
È più probabile che voi siate entrati in una classe della sezione A o B?

# Le preferenze fallaci

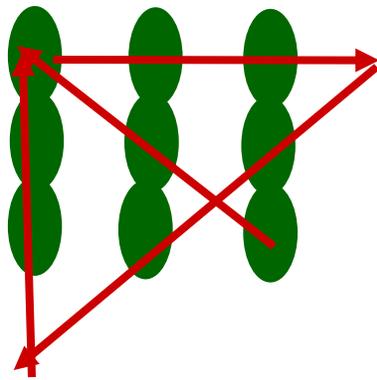
Il tasso di mortalità dopo l'intervento, nell'arco dei sei mesi successivi, è del 10 %

Il tasso di sopravvivenza, nell'arco dei sei mesi successivi l'intervento, è del 90 %

I nove punti



I nove punti



# La lettera mancante...

Completate la sequenza:

<b>U</b>	<b>D</b>	<b>T</b>
<b>Q</b>	<b>C</b>	<b>S</b>
<b>S</b>	<b>O</b>	

La soluzione:

<b>U</b>	<b>D</b>	<b>T</b>
<b>Q</b>	<b>C</b>	<b>S</b>
<b>S</b>	<b>O</b>	

Qual è la regola applicata?

# Riproviamo...

Completate la sequenza:

<b>U</b>	<b>D</b>	<b>T</b>
<b>Q</b>	<b>C</b>	<b>S</b>
<b>S</b>	<b>O</b>	

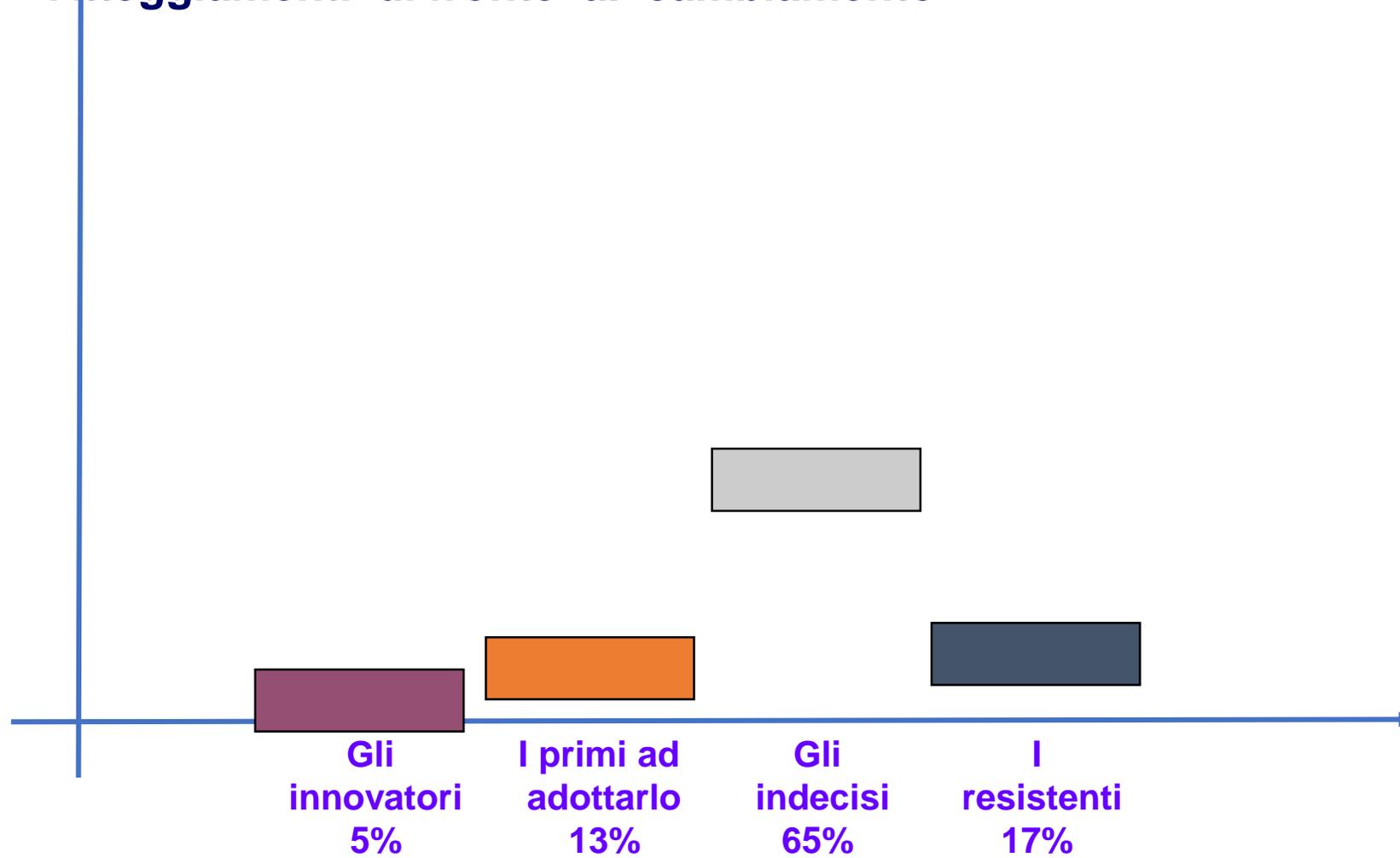
La soluzione:

<b>U</b>	<b>D</b>	<b>T</b>
<b>Q</b>	<b>C</b>	<b>S</b>
<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>

Qual è la regola applicata?

# Il cambiamento

## Atteggiamenti di fronte al cambiamento

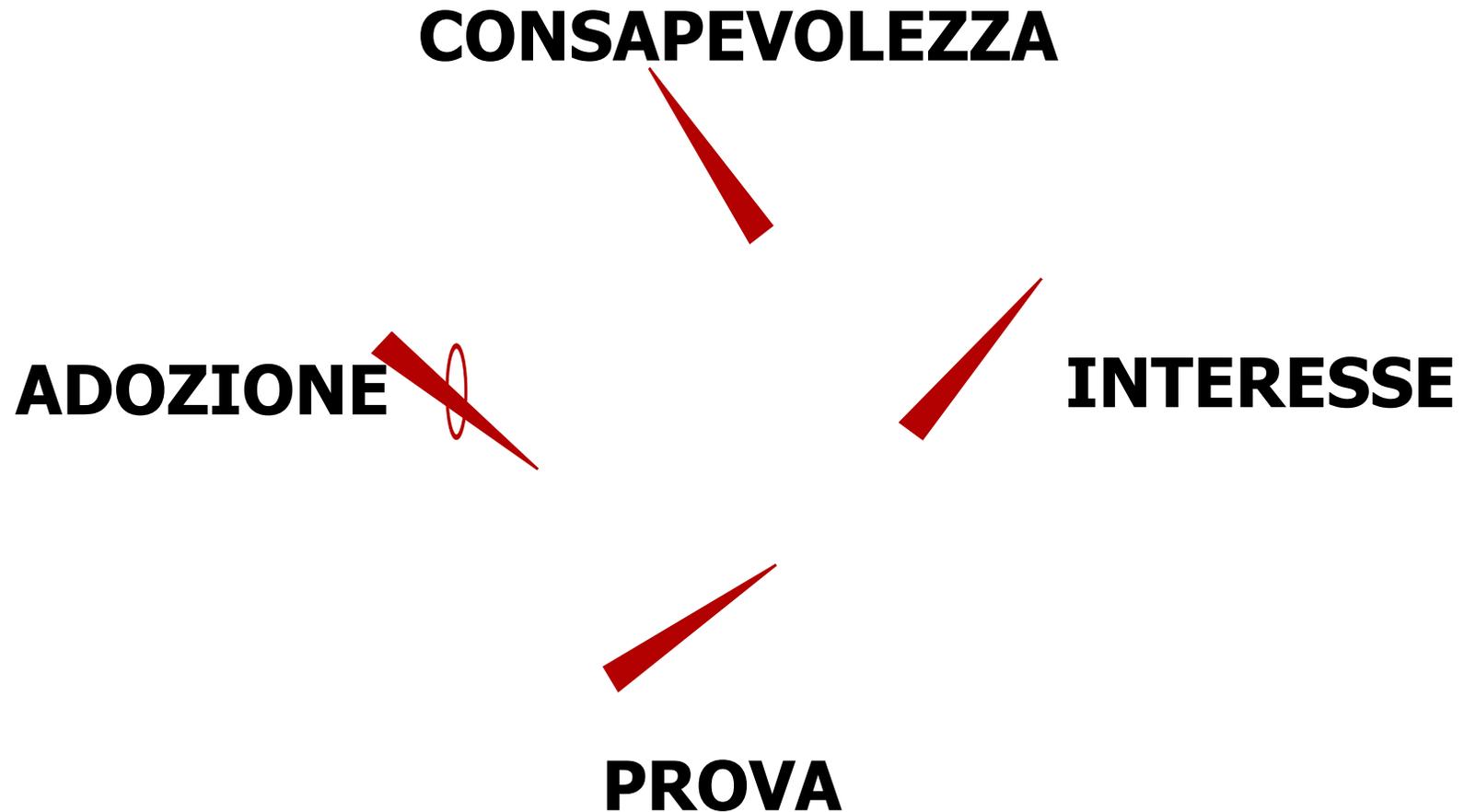


\* Tratto dallo studio di Rogers sulle categorie adottanti

# La piramide della resistenza al cambiamento



## La gestione del cambiamento



\* Tratto dal modello del processo di adozione di Rogers e Shoemakers

In sintesi....

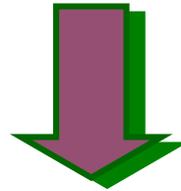


\* Rielaborazione del modello di MindMap di Tony Buzan



# Quando abbiamo un problema?

- Prima del problema c'è la percezione di un **disagio**, di una **carenza**. C'è un **bisogno** da soddisfare. C'è uno **stato ansioso** di fronte a minacce indefinite. C'è una generica **difficoltà**:
  - un risultato che non riusciamo ad ottenere
  - un cambiamento di processo o di struttura nella nostra organizzazione, ai quali non riusciamo o non sappiamo bene come adeguarci
  - un collaboratore o collega che non riusciamo a gestire
  - ... ..



**QUALCOSA CHE "NON FUNZIONA" O NON FUNZIONA PIU' COME DOVREBBE**

## Affrontare i problemi: alcune trappole

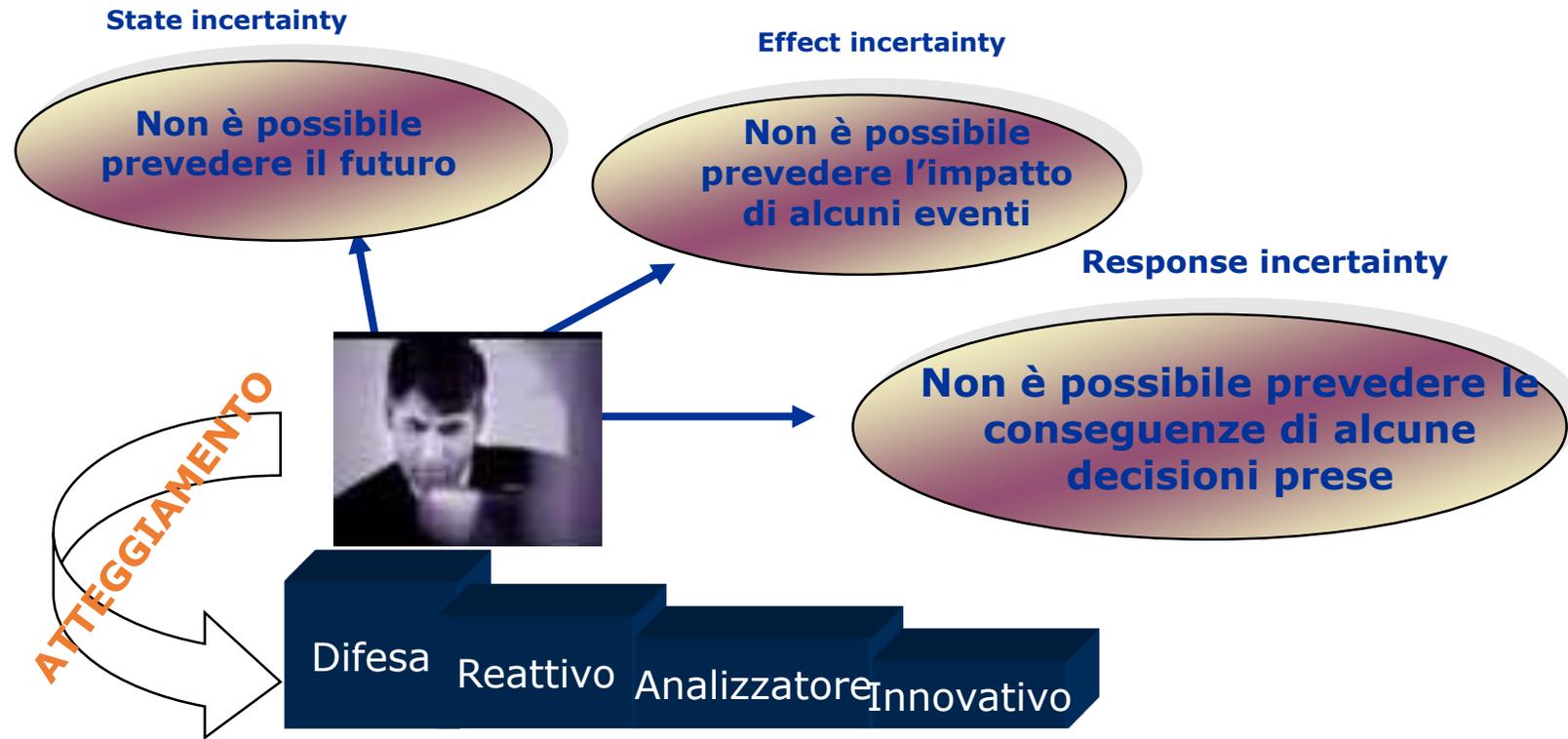
- Non percepire / vedere il problema
  - Si è sempre fatto così
- Scambiare la soluzione per il problema
  - Ci servirebbero più persone
- Accontentarsi di una formulazione generica
  - Stiamo spendendo troppo
- Porsi dei limiti non esistenti (vincoli autoimposti)
  - Non ci concederanno mai questo extra budget per la formazione
  - Se non ha funzionato l'anno scorso, non funzionerà neanche stavolta...
- Confondere problemi risolvibili con problemi insolubili
  - Non riconoscere vincoli reali (es.: limiti fisici di una macchina; normativa)
- Non chiedere aiuto per affrontarli e risolverli

Anche se il metodo che esamineremo può essere applicato individualmente, il Problem Solving dà i migliori risultati quando è condotto da un **gruppo** di persone.

# Saper decidere

- Saper operare in autonomia
- Fare scelte anche in presenza di rischi, incertezze, carenza di informazioni
- Prestare adeguata attenzione sia alla velocità che alla qualità delle decisioni prese

# La responsabilità di prendere decisioni



**Prestare attenzione sia alla velocità che alla qualità della decisione.**

**Valutare le conseguenze e assumersi la responsabilità**

**Applicarle nel sistema e mantenerle.**

# L'incertezza di Milziade

“Gli Ateniesi misero a disposizione dello stesso Milziade una flotta di settanta navi perchè portasse la guerra a quelle isole che avevano aiutato i barbari.

Durante questa missione ne costrinse molte a tornare all'obbedienza, alcune le prese con la forza.

Fra queste non riusciva convincere con i negoziati l'isola di Paro orgogliosa della sua potenza; allora fece sbarcare truppe dalle navi, cinse con opere d'assedio la città e la tagliò fuori da ogni approvvigionamento: poi piazzate vigne e testuggini si accostò alle mura.

Quando stava per impadronirsi della città, lontano sul continente, un bosco che si vedeva dall'isola, non so per quale accidente, di notte prese fuoco.

Quando le fiamme furono viste dagli assediati e dagli assalitori, ad entrambi venne il sospetto che si trattasse di un segnale mandato dai marinai del re.

Ne conseguì che i Parii non vollero più saperne di arrendersi e Milziade temendo che si avvicinasse la flotta del re, incendiate le opere d'assedio che aveva predisposto, con le stesse navi con cui era partito tornò ad Atene, con grande disappunto dei suoi concittadini.

# L'incertezza di Milziade

Fu quindi accusato di tradimento perchè, pur potendo espugnare Paro, se ne era andato senza portare a termine l'impresa, in quanto corrotto dal re.

In quel tempo era sofferente per le ferite che aveva riportato nell'assalto alla città; così, non essendo egli in grado di difendersi personalmente, parlò per lui il fratello Stesagora.

Fatto il processo, assolto dalla pena capitale, fu condannato a una multa che fu stabilita di cinquanta talenti, esattamente la somma impiegata per allestire la flotta.

Siccome non era in grado di pagare sul momento questo denaro, fu gettato nelle carceri dello Stato e lì morì.”

# Il costo della NON decisione

- Personale
- Oggettivo
- Sociale

# Quando prendiamo decisioni

- Cerchiamo la collaborazione e la condivisione
- Cambiamo punto di vista, valutando le priorità e il reale obiettivo
- Scegliamo una strada che lascia il più ampio spazio possibile alle decisioni future
- È necessario decidere in tempi brevi, valutando le diverse alternative
- Scegliamo l'alternativa che offra maggiori possibilità di collaborazione con gli altri e apra lo spazio a maggiori alternative
- Valutiamo le reali priorità e obiettivi, specialmente quando siamo sotto pressione

# Comportamenti Automatici

- "le prime cose che ci sono venute in mente"
- "quelle che abbiamo fatto tante volte in passato"
- "perche' quelli attorno a noi si comportano cosi'"
- ecc...

=

**mancanza di un vero processo decisionale consapevole**

# Percezione

- I giudizi e le scelte dipendono dalla percezione che abbiamo del cambiamento e della situazione che stiamo vivendo e da quello che stiamo affrontando
- Le percezioni si focalizzano sui cambiamenti e sulle differenze
- Se lo stato o i valori vengono mantenuti per un certo periodo di tempo, diventiamo insensibili

# Emozioni e decisione

- Guidano alla ricerca e acquisizione di informazioni, aiutandoci a scegliere quali informazioni esaminare con maggiore attenzione
- Facilitano la valutazione
- Orientano la scelta

Le emozioni guidano nell'attribuire un valore *personale* alle diverse alternative di scelta (virtualmente infinite)

# La tempestività

- Ogni occasione è unica e irripetibile
- Non può essere rivissuta
- Il vincolo del tempo ci sottolinea la competizione tra le varie alternative e l'irrevocabilità della decisione



lettura