



# DIGITAL Convention AiFOS 2021

17-18 GIUGNO 2021  
dalle 9.30 alle 13.00

**Una rete di idee**  
#restiamoconnessi

Relatore: **Andrea Pallante**



## MANAGING IN A VUCA WORLD

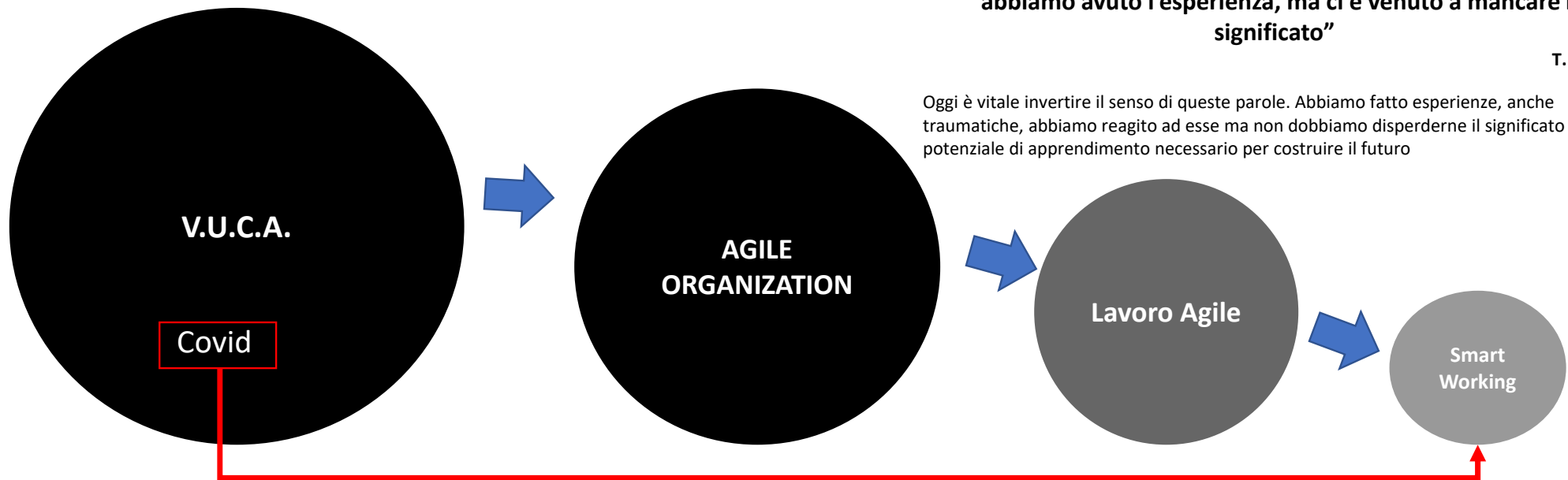


## PERCHE' L'ORGANIZZAZIONE AGILE E IL LAVORO AGILE

“abbiamo avuto l’esperienza, ma ci è venuto a mancare il significato”

T. S. Eliot

Oggi è vitale invertire il senso di queste parole. Abbiamo fatto esperienze, anche traumatiche, abbiamo reagito ad esse ma non dobbiamo disperderne il significato, il potenziale di apprendimento necessario per costruire il futuro



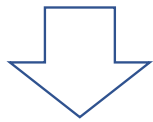
VUCA sta per **volatilità, incertezza, complessità e ambiguità**. Descrive la situazione di cambiamento costante e imprevedibile che ora è la norma in alcuni settori e aree del mondo degli affari

VUCA richiede di evitare approcci **tradizionali e obsoleti alla gestione e alla leadership e al lavoro quotidiano**. Questi sono solitamente troppo lenti e limitati per essere efficaci in un ambiente turbolento

**Processi più nuovi, più agili e pragmatici sono la chiave per la gestione nel mondo VUCA**. Visione, Comprensione, Chiarezza e Agilità sono i principi guida per contrastare le minacce di VUCA e trasformarle in vantaggi competitivi

# COME CONVIVERE CON VUCA

Vshvvr # #fhud#g #du#hyryhuh#d#sursub#  
 rujdq1} }d}lrqh#qwgxfhggr #sI #r#p hqr#  
 p dvlydp hqwh/#wuxp hqwh#h#p hwrq #dg#hv1#d#  
 p hwrgr#vfxp #pxryh#wuxwuh/#pxry#uxrd# #  
 rssxuh#v#frwlv#frqr#hdp #g#dyrur#  
 lqwhuixq}lrqdd#g#dxwqrp #Ekh/#shu; #ulvfk bqr#g#  
 qrq#qwhj udw#frq#duhwr#g#h#rujdq1} }d}lrqh#  
 yhqhggr#duj hwdw/#q#q#h#qhudqgr #g#  
 frqvjh xhq}d/#d#udvirup d}lrqh#d#hyr#}lrqh#  
 ghvlghudw



R ffruh#j xdugdh#d#rujdq1} }d}lrqh#  
 frp h#v#lwhp d#shu#j xlgd#h#hdd} }d#h#  
 judgxdp hqwh/#h#udvirup d}lrq#  
 qhfhvvdul1  
 R ffruh#dyhuh#xq#p rghor#g #ulihup hqwr

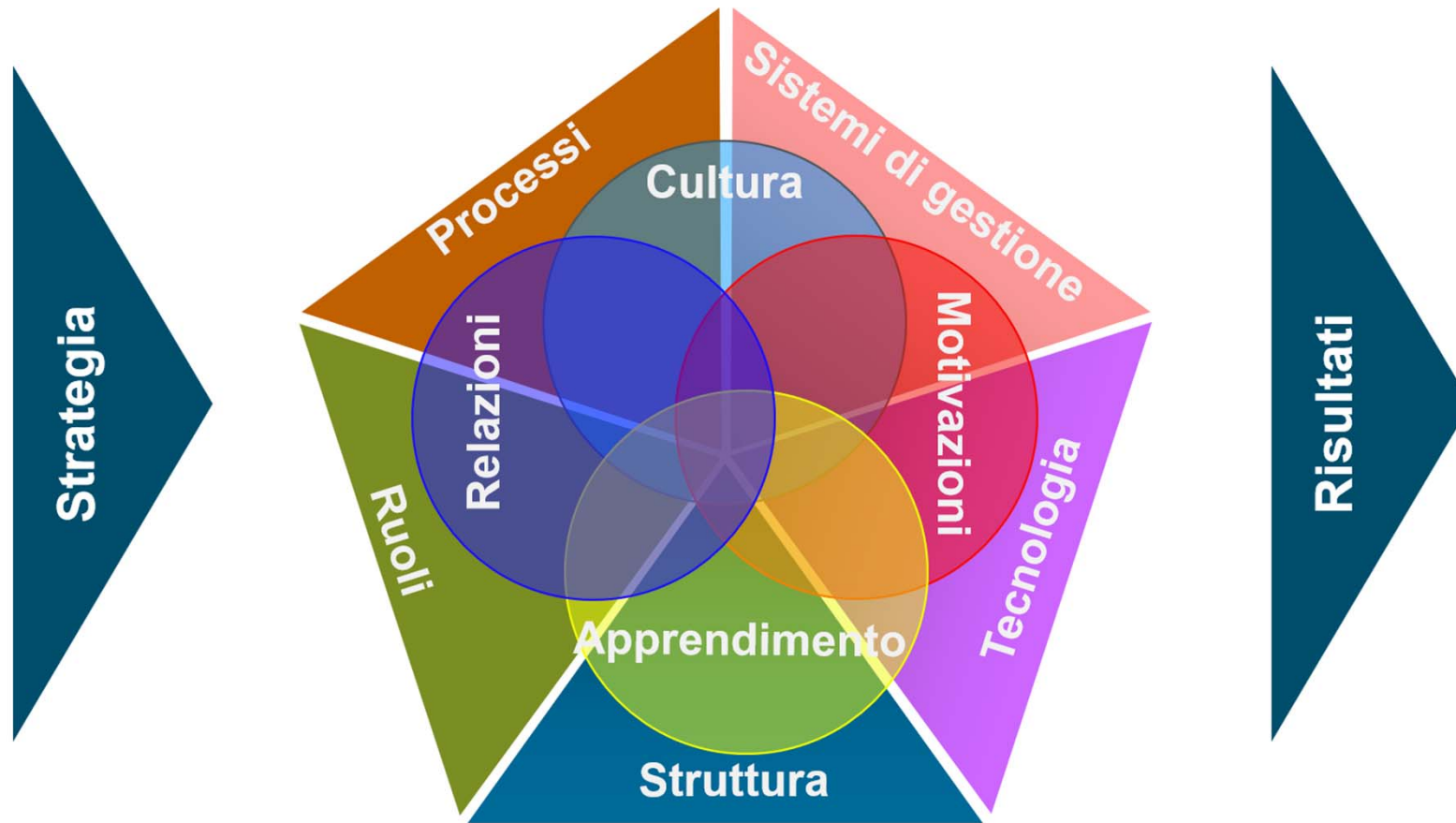
Modello per la lettura sistemica di una organizzazione



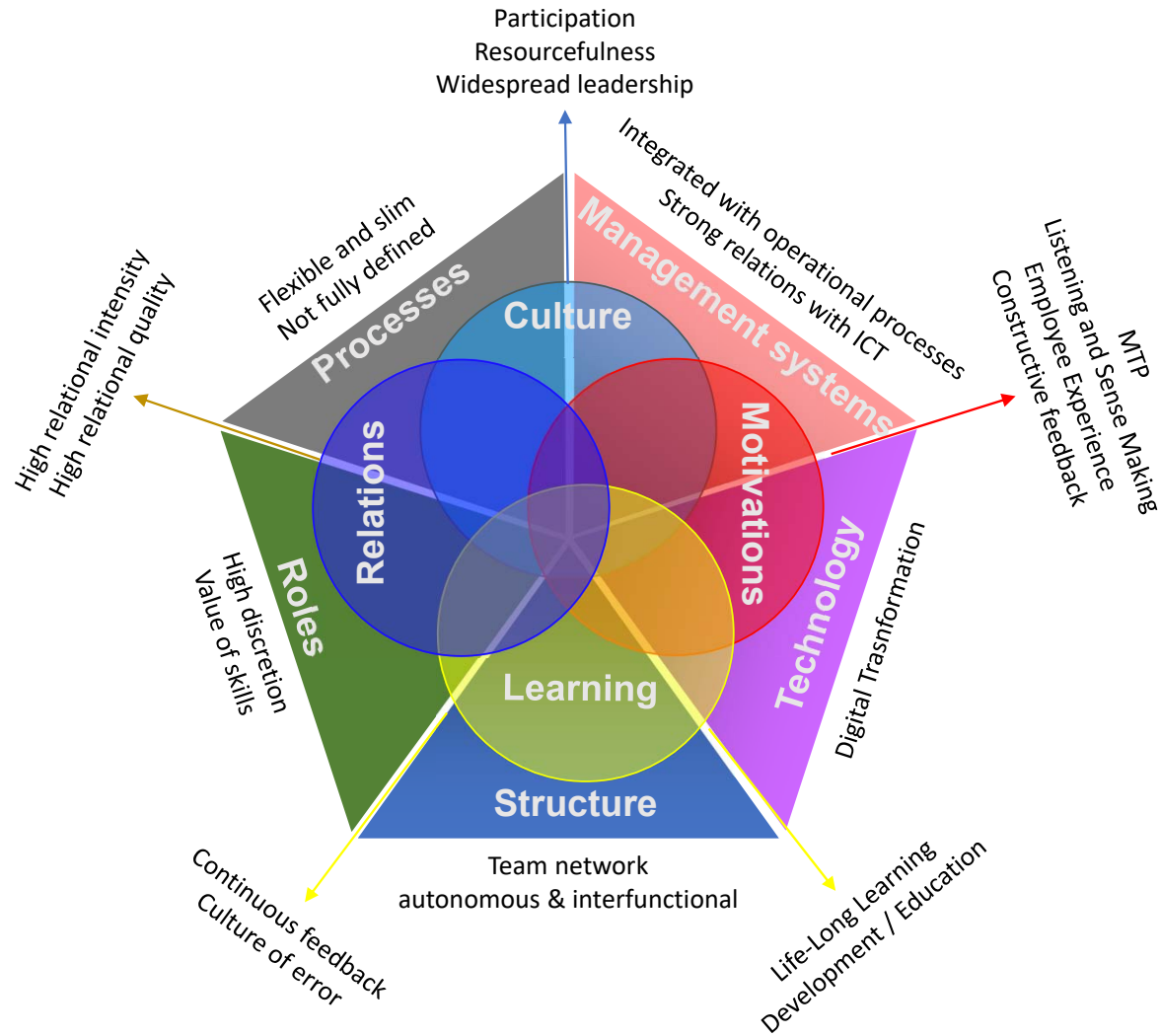
Frq#d#r#byroj p hqr#g#h#s#ulq#f#s#d#s#urwdj rqlw#  
 gh#rujdq1} }d}lrqh#v#h#h#j#hudqgr#fulwfdp hqwh#v#d#h#  
 yduide l#sI #k#dug#surfhvvl#uxrd#wuxwuh#v#lwhp l# #Ekh#  
 txhoh#sI #vrw#fxoxud#h#d}lrq1#frp srudp hqwh#  
 p rwyd}lrq1#q#p rgr#g#d#g#g#ly#lxduh#f#dp e#lp hqwh#g#  
 undd} }d#h#q#p rgr#v#lwhp l#fr #d#xp hqwdqgrqh#g# #frqvjh xhq}d#  
 l#dyhor#g #d#w#e#l#w#h#g #x#ffhvr



## MODELLO PER LA LETTURA SISTEMICA DI UN'ORGANIZZAZIONE



# UN MODELLO DI LETTURA DI DELL'ORGANIZZAZIONE AGILE



# COME PREPARARE LA TUA ORGANIZZAZIONE A VUCA



01

Rileggere criticamente l'organizzazione con un modello di riferimento che indichi le caratteristiche di una organizzazione agile

02

Costruire una **Mappa dei cambiamenti** da apportare per rendere più agile la tua organizzazione

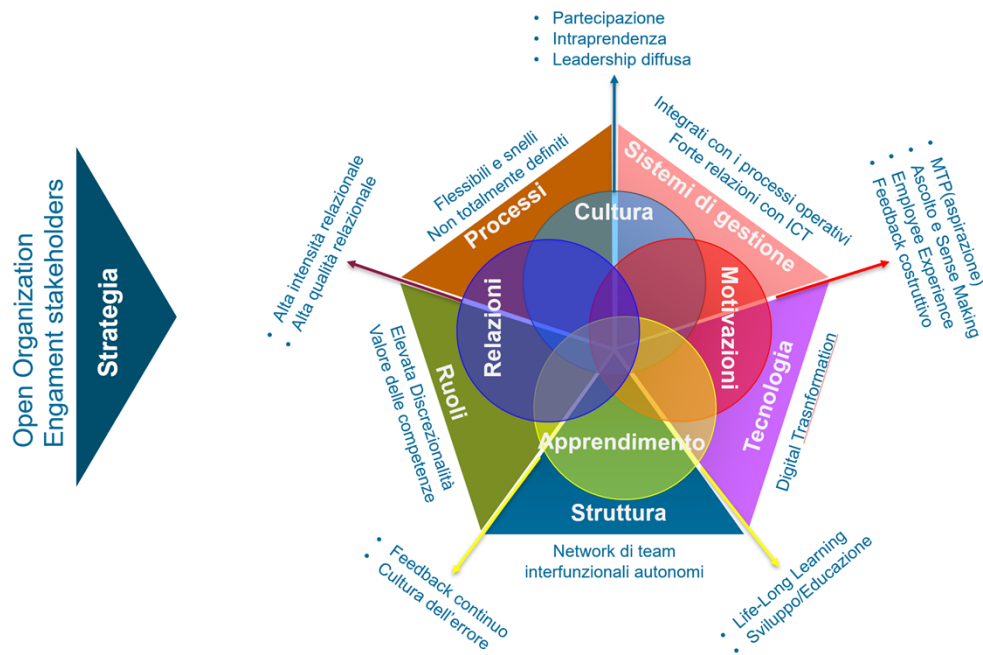
03

Costituire un **Change Plan Integrato** con gli eventuali supporti necessari ad una sua efficace implementazione

# RILEGGERE CRITICAMENTE L'ORGANIZZAZIONE CON UN MODELLO DI RIFERIMENTO

Una serie di workshop, coordinati dalla consulenza, in cui il management individua le linee di azione organizzativa da intraprendere per il prossimo futuro utilizzando il seguente **modello di riferimento...**

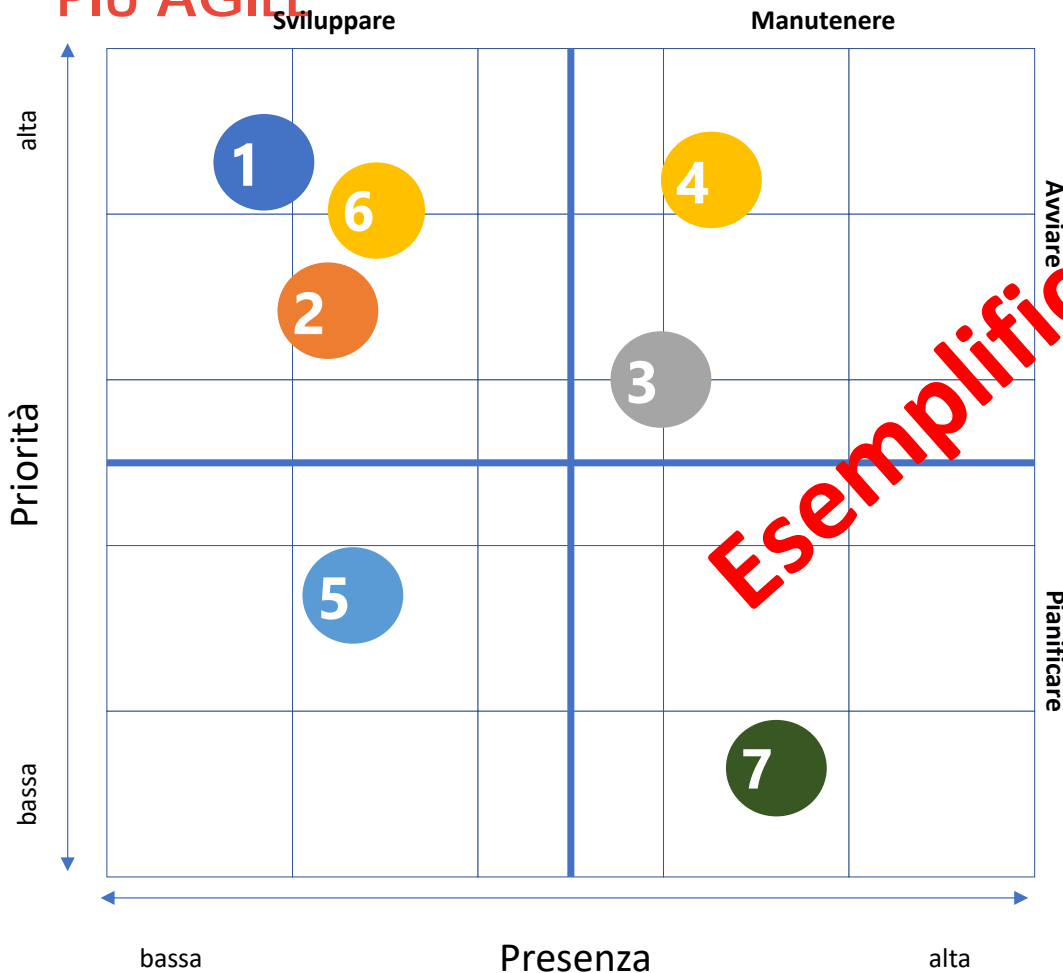
... e la seguente scheda per la raccolta delle esigenze di cambiamento così come valutate dai diversi gruppi di lavoro durante i workshop



Priorità (1 - 5)		Livello di presenza di queste caratteristiche nella propria organizzazione					
		Per nulla	1	2	3	4	5
Processi	Flessibili e snelli (Non totalmente definiti)	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Ruoli	Con elevata discrezionalità	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Strutture	Basata su network di team interfunzionali ed autonomi	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Sistemi di gestione	Integrati con i processi operativi	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Tecnologia	processi altamente digitalizzati	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Cultura	Leadership diffusa - partecipazione - intraprendenza						
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Relazioni	alta qualità ed intensità delle relazioni funzionali e	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Apprendimento	cultura dell'errore e feedback continuo	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						
Motivazioni	alto livello di coinvolgimento delle persone	1	2	3	4	5	
	quali cambiamenti si ritiene di poter dover inserire rispetto a questa variabile dell'organizzazione						



# MAPPA DELLE ESIGENZE DI CAMBIAMENTO VERSO UN'ORGANIZZAZIONE PIÙ AGILE



1

## Leadership diffusa e Capacità di coinvolgimento

potenziare la leadership personale dei professional sia la capacità gestionale, di coinvolgimento e motivazione del management.

2

## Cultura dell'errore e del feedback

E' necessario intervenire sulla cultura dei manager che sono spesso "paralizzati" dalla paura dell'errore, timore che si riscontra molto meno presso i collaboratori. Sul feedback continuo è necessaria una vera e propria rivoluzione poiché solo in rarissimi casi si osserva questo comportamento.

3

## Autonomia e Discrezionalità

dare maggior autonomia e discrezionalità al middle management in modo da velocizzare il processo decisionale e diffondere la responsabilità delle scelte. Manca la disponibilità alla discrezionalità del ruolo del singolo volta a colmare eventuali gap dell'organizzazione (facendo esercizio di flessibilità). Rivedere di alcuni «ruoli chiave»

4

## Comunicazione funzionale ed interfunzionale

Indispensabile intervenire per migliorare le relazioni e le comunicazione funzionali ed interfunzionali

5

## Cultura dell'interfunzionalità

Del tutto da migliorare il clima relazionale tra diverse funzioni stimolando la collaborazione e anche tramite momenti informali di scambio di vedute utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

6

## Definizione dei processi

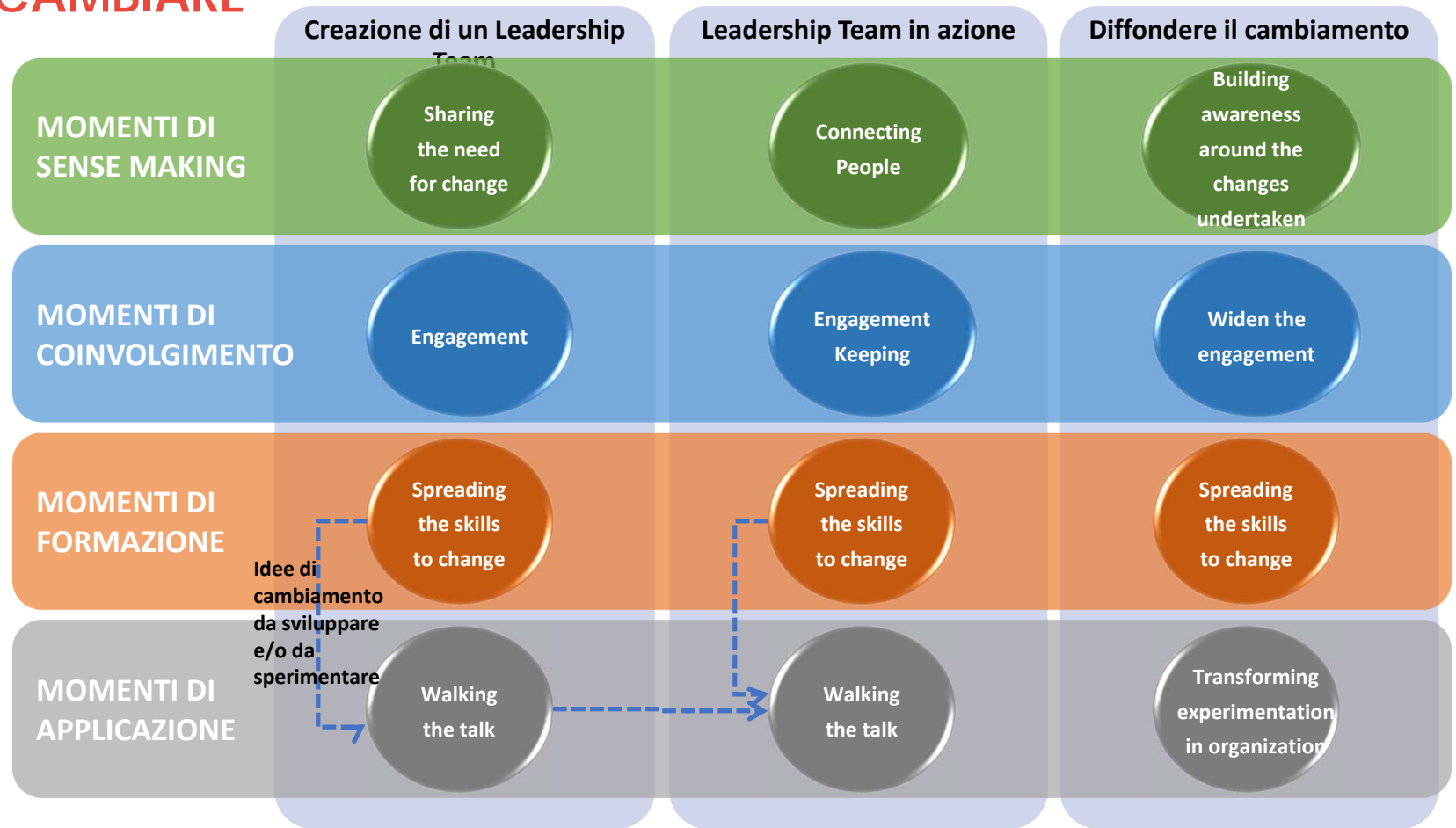
Selezionare i processi chiave per definirli in maniera tale per cui risultino snelli e flessibili (oggi i processi non sono definiti e la flessibilità che si rileva su base non continuativa è frutto di questa mancanza di definizione degli stessi).

7

## Maggior utilizzo dei sistemi esistenti + Digitalizzazione

diffondere maggiore conoscenza di questi sistemi presso tutti gli enti aziendali per favorire una crescente integrazione con i processi  
La digitalizzazione dei processi è un capitolo tutto da scrivere...

# IL SISTEMA DI AZIONI: REALIZZARE IL CAMBIAMENTO SVILUPPANDO LA CAPACITÀ DI CAMBIARE





# Grazie per l'attenzione

Indirizzo mail  
[elena.meneguzzo@ismo.org](mailto:elena.meneguzzo@ismo.org)



DIGITAL  
**Convention**  
**AiFOS2021**