

Progettare il cambiamento culturale

Gabriella Piccolo

MACRO-AREA CULTURA

Connettere Prospettive

20-21 Novembre 2018

Fabbrica delle «e» Corso Trapani, 91b, Torino.

L'idea di progresso e la necessità di cambiamento

L'idea del progresso ha forzato la società a cambiare con una velocità sempre più rapida.

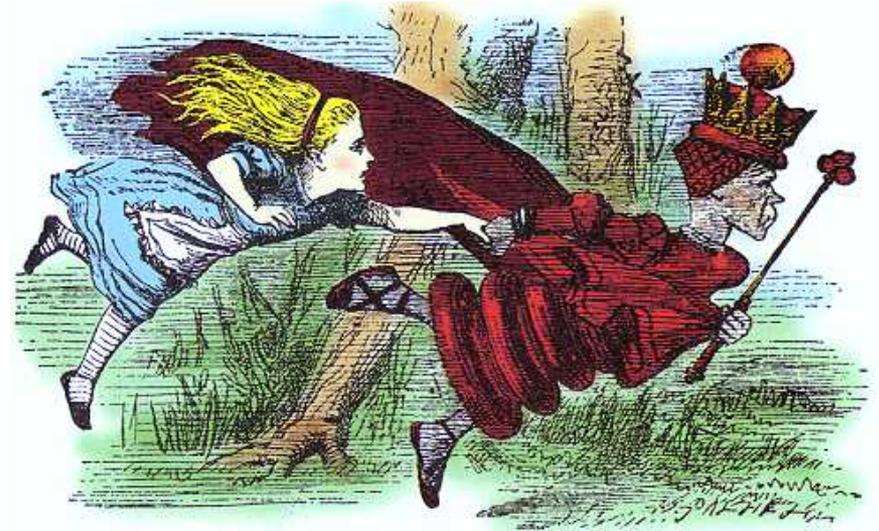
Il cambiamento è diventato dunque un **valore** imprescindibile nella società contemporanea.



Rimanere competitivi in un mercato in continua evoluzione

Le organizzazioni per sopravvivere sono obbligate alla **competizione**, una partita senza sosta, che le spinge a cambiare.

www.airbnb.com



Q Try "Shanghai"

Become a host

What can we help you find, Gabriella?



Homes



Experiences



Restaurants

Gap culturali

Il cambiamento causa dei gap culturali, tra un elemento dell'azienda che cambia velocemente (es. digitalizzazione di pratiche prima manuali) e un altro che cambia lentamente (es. sviluppo di nuove skill dei dipendenti).



La cultura aziendale è il modo in cui lavoriamo

Quello che funziona, si ripete.

E continuiamo a farlo finché non diventa un'abitudine.

-> fanno risparmiare tempo

-> riducono le incertezze

-> forniscono le linee guida di comportamenti di successo

E quello che non funziona?

www.unsplash.com



Cosa rende possibile il cambiamento culturale?

A disposizione c'è un'ampia gamma di strumenti, che deve focalizzarsi su 4 aree tematiche precise.

Struttura <ul style="list-style-type: none">➤ Modello operativo➤ Catena del valore➤ Regole & Riti➤ Risorse/supporto	Leadership <ul style="list-style-type: none">➤ Allineamento agli obiettivi strategici➤ Valori/comportamenti/atteggiamenti➤ Identità sociale condivisa
Persone <ul style="list-style-type: none">➤ Skills/competenze➤ Conoscenze➤ Riconoscimenti	Motivazione <ul style="list-style-type: none">➤ Identità condivisa➤ Rinforzo positivo➤ Conseguenze negative

Il cambiamento culturale non è un evento, ma un processo.

ALLINEARE

- Collegare il cambiamento culturale agli obiettivi culturali: creare il “fuoco del cambiamento”
- Allineare il vertice sull’esigenza del cambiamento
- Creare una struttura e assegnare le responsabilità
- Creare i KPI per misurare i successi

ANALIZZARE

- Diagnosi della cultura di oggi vs quella voluta
- Stabilire gli standard dei comportamenti e atteggiamenti
- Valutare la capacità delle persone a cambiare
- Identificare i “sostenitori del cambiamento”

MOTIVARE

- Costruire e implementare un piano che supporti gli obiettivi e la visione della nuova cultura
- Stabilire il “baseline” su cui misurare i cambiamenti
- Sviluppare workshop e investire in sviluppo manageriale per velocizzare il cambiamento

RINFORZARE

- Misurare i cambiamenti e i miglioramenti (survey, 360°, pulse check, ecc).
- Aggiustare i processi o sistemi per rinforzare i cambiamenti
- Comunicare costantemente utilizzando storie di successo per sostenere i nuovi modi fare e i comportamenti

HR digital and data transformation

Principali evidenze emerse dalle
interviste con gli stakeholder

giugno - novembre 2017

Metodologia

1. Ricerca qualitativa: interviste



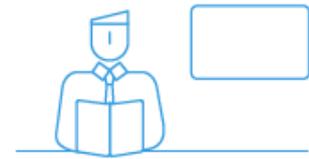
La ricerca qualitativa mira a studiare in modo approfondito un certo contesto analizzandone le varie sfumature e raccogliendo informazioni da diverse fonti. Le interviste consentono di raccogliere resoconti verbali rispetto all'oggetto di studio della ricerca. Vengono effettuate in modo semi strutturato, seguendo un protocollo predefinito che serve a guidare la conversazione e toccare tutti i punti d'interesse.

2. Elaborazione dei dati



I dati raccolti vengono poi elaborati in modo da definire i punti chiave per lo sviluppo del progetto. In un primo momento viene fatta una sintesi di quanto detto durante le interviste, per delineare *findings*, criticità (*pain point*) e opportunità rispetto a ciascun partecipante. È così possibile definire degli *insight* che rispecchiano quanto emerso complessivamente.

3. Sintesi



Nella fase di sintesi, gli *insight* vengono clusterizzati in tematiche di rilievo rispetto allo sviluppo del progetto per strutturare l'esposizione dei risultati della ricerca. In fase di sintesi ci si può anche avvalere di strumenti grafici, come ad esempio mappe, diagrammi ed infografiche. Questi vengono scelti a seconda dell'audience a cui verrà esposta la ricerca e dello sviluppo futuro del progetto.

Panoramica delle interviste



Le interviste rappresentano il primo step del percorso di trasformazione digitale dell'HR. **Adottare il punto di vista degli utenti** dei servizi HR e **degli stakeholder** permette di comprendere come organizzare le successive fasi di riprogettazione delle prassi e degli strumenti, mettendo le persone al centro della progettazione.

Risultati della ricerca

Le informazioni raccolte durante le interviste hanno permesso di estrarre una serie di *insight*: osservazioni, commenti ed opinioni che ciascun intervistato ha potuto esprimere partendo dal proprio punto di vista. L'insieme degli *insight* è stato organizzato in **3 aree tematiche, che descrivono gli ambiti di azione e di impatto che l'HR Digital e Data Transformation** dovrà perseguire e conseguire per il Gruppo Intesa Sanpaolo.

Gli insight sono stati poi stati sintetizzati in insiemi coerenti per ciascuno dei 4 gruppi professionali intervistati.

Queste aree tematiche sono:

HR Data
management

come implementare dati e strumenti per conoscere meglio le persone

Strategy
enablement

come supportare le persone e le strutture del gruppo

Culture and
change
management

come abilitare il cambiamento e la condivisione culturale

Culture and change management

Abilitare il cambiamento e la condivisione culturale



Top Manager

- 1 Accelerare su **nuove modalità di lavoro**, *anywhere anytime anyhow*
- 2 Identificare e alimentare **comunità professionali e meccanismi di collaborazione** trasversali alle strutture organizzative
- 3 Agevolare la **diffusione di una cultura aziendale** incentrata su valori condivisi, anche al fine di migliorare la nostra attraction sul mercato del lavoro esterno



Line Manager

- 1 **Identificare le nuove professionalità** e competenze necessarie per la Banca del futuro, **partendo dall'ascolto** delle strutture del Gruppo ed **esplorando i trend ed il mercato esterno**
- 2 Fornire **strumenti a supporto di nuove modalità di lavoro**, condiviso e a distanza, per andare meglio incontro alle esigenze delle persone
- 3 Favorire la **scambio di idee e competenze** all'interno dell'azienda attraverso la **creazione di comunità professionali e d'interesse**
- 4 **Diffondere i valori del Gruppo** e garantire un clima aziendale di dialogo, capace di **attrarre le migliori competenze e professionalità**



HR specialist

- 1 Fornire una **full digital experience** (processi paperless) garantendo **semplicità d'utilizzo, velocità e flessibilità degli strumenti**, che dovranno essere accessibili anche da mobile
- 2 Fornire **nuovi strumenti in grado di far collaborare** le persone e **gestire il lavoro a distanza**
- 3 Identificare e **promuovere comunità professionali e modalità di collaborazione trasversali** alle strutture organizzative per favorire il **superamento dell'effetto silos**
- 4 Diffondere la **cultura del feedback** continuo tra responsabili e collaboratori, per monitorare ed indirizzare le performance



Utenti

- 1 **Semplificare e rendere paperless servizi chiave** e ricorrenti (Travel, Presenze e Assenze, ...) con una **user experience** pari a quella dei tipici servizi digitali
- 2 Fornire **strumenti di condivisione, di collaborazione e di maggior supporto al lavoro da remoto** e da punti operativi diversi.
- 3 Agevolare **nuovi modelli di lavoro e modalità collaborative** che contribuiscano alla contaminazione delle competenze e allo **scambio di idee** tra le persone