

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]



**CAMBIAMENTO PER
MIGLIORARE**

**LA FORMAZIONE SULLA RESILIENZA MIGLIORA I
RISULTATI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.**

A woman in a dark sleeveless top and glasses stands at the front of a room, gesturing towards a whiteboard. She is addressing a group of people whose backs are to the camera. The room has a brick wall and a whiteboard. The image is split diagonally, with the top-left portion being a darker, reddish-tinted version of the same scene.

INTRODUZIONE

Abbiamo già tutti fatto questa esperienza. Annunciano che presso la vostra azienda ci sarà un cambiamento. Questo cambiamento può manifestarsi sotto diverse forme: adeguamento strategico, riallocazione delle risorse e riorganizzazione dei reparti. In realtà, però, si manifesta come un disturbo psicologico e di stress. Se siete un dirigente, forse vi è stato anticipato che sta per arrivare un cambiamento organizzativo. Non solo siete responsabili della vostra parte relativa al cambiamento, ma dovete anche affrontare la vostra squadra e spiegare loro il nuovo piano. E voi temete questo momento.

CHE CI PIACCIA O NO, IL CAMBIAMENTO È INEVITABILE

Le organizzazioni possono scegliere tra due opzioni: lasciare che siano le forze esterne a determinare il loro futuro o abbracciare e persino guidare il cambiamento per il loro bene. I vostri leader e dipendenti hanno le capacità per affrontare e creare il cambiamento? Se la risposta è affermativa, le prospettive di successo a lungo termine sono buone. Nel caso contrario, rischiereste di perdere la vostra posizione di mercato.

RESILIENZA & CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

La formazione per diventare più resilienti ci permette di sviluppare le competenze necessarie per superare i pregiudizi che tutti noi abbiamo e che si rivelano controproducenti. Questi pregiudizi ci spingono a temere il cambiamento e incidono sulla nostra produttività sul posto di lavoro. La resilienza è la capacità di affrontare i cambiamenti e di vedere le sfide come opportunità di crescita. Oggi più che mai, in un mondo in cui il cambiamento è costante e inevitabile, le capacità resilienti sono fondamentali.

QUESTO WHITE PAPER TRATTA I SEGUENTI PUNTI:

- La necessità aziendale per le competenze sulla resilienza
- Come la formazione alla resilienza supporta il cambiamento organizzativo
- Il superamento del pregiudizio di negatività





L'EFFETTO DEL CAMBIAMENTO SULLE PERSONE

Nel mondo del lavoro moderno non è più opportuno dire che il cambiamento è “normale”. Le aziende sono sottoposte continuamente a cambiamenti che spesso comportano un riallineamento fondamentale della strategia e dell'operatività. Purtroppo, tuttavia, per molte di queste aziende, gli sforzi di cambiamento massicci non sono garanzia di successo. Più di qualche azienda si è trasformata da gigante redditizio a una azienda quasi dimenticata. Si pensi a: Blackberry, NOKIA ecc.

Pur riferendosi a esempi recenti, non sono certo gli unici. Si stima che almeno il 50% delle iniziative di cambiamento organizzativo superi il preventivo di spesa, le tempistiche iniziali o non rispetti gli obiettivi previsti¹. Nonostante questa triste statistica, il cambiamento è pervasivo all'interno delle organizzazioni e lo studio del cambiamento organizzativo è una delle principali colonne portanti del mondo accademico e dei programmi MBA. Tuttavia, il fattore umano è spesso trascurato nelle iniziative di cambiamento, e questo è uno dei motivi principali per cui spesso falliscono.

Se da un lato il cambiamento può essere necessario, dall'altro è anche dirimponte e le iniziative di cambiamento su larga scala sono spesso travolgenti per i dipendenti che hanno il compito di attuarle. Secondo quanto riportato in un rapporto dell'American Psychological Association, “gli americani che segnalano di aver subito o di essere attualmente coinvolti in un cambiamento hanno dichiarato tre volte più spesso di non fidarsi del proprio datore di lavoro e la probabilità di dichiarare l'intenzione di cercare un impiego al di fuori dell'organizzazione entro il prossimo anno è maggiore di tre.”³

È un dato di fatto che il ritmo del cambiamento non si arresterà. I cambiamenti sono fonte di stress. Tuttavia, possiamo insegnare ai dipendenti a gestire meglio lo stress e il cambiamento. Questo è esattamente ciò che la formazione sulla resilienza intende raggiungere.

RESILIENZA PERSONALE & ORGANIZZATIVA

Alcune persone si adattano al cambiamento e alla fine si riprendono dalle difficoltà, ma questo non è sufficiente per il successo organizzativo. Sono necessarie invece persone che abbiano la capacità di abbracciare il cambiamento. Le persone resilienti non si limitano a seguire il flusso, ma cercano attivamente il cambiamento e trovano delle opportunità nelle sfide che devono affrontare. Invece di lasciarsi sopraffare dalle sfide, le persone resilienti le affrontano con successo e ne traggono insegnamenti. Le persone resilienti, inoltre, contribuiscono al successo delle aziende per cui lavorano.

Questo desiderio di affrontare i cambiamenti in modo proattivo si traduce in prestazioni straordinarie. Le ricerche indicano che i dipendenti resilienti sono giudicati significativamente più efficaci nel loro lavoro rispetto ai colleghi non resilienti e si impegnano maggiormente nelle loro organizzazioni⁴. Questo aspetto è rilevante, perché le persone che si impegnano nell'organizzazione in cui lavorano tendono a restarci, riducendo sensibilmente la fluttuazione dei collaboratori più preziosi e di coloro che contribuiranno al successo del programma di cambiamento.

La resilienza comporta anche dei benefici personali per i dipendenti. . Le persone resilienti sono meno soggette a situazioni di tensione e hanno una migliore integrazione tra lavoro e vita privata⁵. Riferiscono, inoltre, di godere di una salute fisica e di un benessere psicologico maggiore, come un umore migliore e una maggiore soddisfazione generale⁶. Questo aspetto è particolarmente rilevante se si considera che, secondo uno studio, la spesa sanitaria per i dipendenti con alti livelli di stress era superiore del 46% rispetto a quella dei dipendenti che non presentavano alti livelli di stress⁷. Sebbene i benefici della resilienza sono numerosi, forse l'aspetto più importante è che le persone possono modificare il pensiero del proprio cervello per diventare più resilienti. Qualsiasi iniziativa di cambiamento può trarre beneficio nell'aiutare i dipendenti non solo a capire i requisiti del programma del cambiamento, ma anche ad acquisire le competenze personali e le risorse psicologiche necessarie per portare efficacemente a termine il programma in questione. Aumentare la resilienza dei dipendenti è fondamentale per il successo dell'azienda.



LE PERSONE RESILIENTI ECCELLONO SUL POSTO DI LAVORO

TRACOM conduce ricerche per verificare in modo empirico il modo in cui le abilità di Intelligenza Sociale si collegano alle comuni responsabilità sul posto di lavoro. Un recente studio condotto su partecipanti al corso di formazione sulla resilienza ha messo a confronto le persone con un livello alto e un basso livello di resilienza. Sulla base dei dati di oltre 1.800 partecipanti, i soggetti con un'alta resilienza hanno costantemente superato quelli con una bassa resilienza.

Ad esempio, si chiedeva se una persona fosse "a suo agio nell'avviare un cambiamento se necessario". Il punteggio medio delle persone con bassa resilienza è stato di 4,532 e il punteggio medio delle persone con alta resilienza si situa a 5,441. Questa differenza rappresenta una differenza del 20% (su una scala di valutazione a 6 punti).

TRACOM - STUDI DI RICERCA:

<i>Misura di prestazione</i>	<i>Aumento percentuale delle capacità resilienti</i>
Le situazioni stressanti non hanno conseguenze personali	22%
Hanno un'influenza positivamente sugli altri nei momenti di cambiamento	21%
Se necessario, sono in grado di apportare delle modifiche	20%
Contribuisce a creare una cultura positiva	18%
Fornisce prestazioni costanti di alto livello	16%
Avvia azioni appropriate per affrontare le sfide sul lavoro	15%
Trova opportunità nelle sfide sul luogo di lavoro	15%
Sostiene attivamente il cambiamento quando si verifica	15%
Rimane impegnato al lavoro anche durante periodi di forte stress	14%
Abbraccia il cambiamento invece di porre resistenza	14%



SUPERARE IL PREGIUDIZIO DELLA NEGATIVITÀ

Il programma “Mentalità adattiva per la resilienza” di TRACOM è stato progettato per aumentare drasticamente la resilienza di individui e organizzazioni. Nel nostro cervello è all’opera un meccanismo, chiamato pregiudizio di negatività, pregiudizio che si è sviluppato per aiutarci a proteggerci dai pericoli.

La nostra ricerca ha identificato sei tipi distinti di pregiudizi di negatività:

- Interiorizzare
- Catastrofizzare
- Assumere
- Ingrandire
- Incolpare
- Confrontare

I programmi formativi di TRACOM identificano il principale pregiudizio negativo di ogni persona e insegnano strategie pratiche per comprenderlo e superarlo. Il risultato è una risposta più produttiva al cambiamento e prestazioni più elevate.





CONCLUSIONE

I cambiamenti sono faticosi e il cambiamento organizzativo su larga scala è uno degli eventi più stressanti della vita di una persona. Non si può evitare che il cambiamento avvenga, ma è possibile gestire le conseguenze negative. Anzi, è essenziale per la crescita e la prosperità di un'azienda. Ciò che può essere influenzato però è l'atteggiamento e il comportamento delle persone nei confronti del cambiamento. Focalizzando su programmi formativi che supportano e rafforzano il successo del cambiamento, le organizzazioni possono preparare i propri dipendenti e aumentare notevolmente l'efficacia dell'implementazione delle iniziative di cambiamento.

I partecipanti al programma formativo "Adaptive Mindset for Resiliency®" di TRACOM sviluppano un nuovo modo per affrontare il cambiamento acquisendo le competenze pratiche per renderlo un successo. Registrano cambiamenti fondamentali nei loro atteggiamenti e nei loro comportamenti.

RIFERIMENTI

1. Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (78)3, 133-141. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. London: Nicholas Brearley. Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business School Press. Senturia, T., Flees, L. & Maceda, M. (2008). *Leading change management requires sticking to the plot*. Bain and Company. Accessed at www.bain.com.
2. Metlife. (2010). Working caregivers and employer health care costs. Retrieved from <http://www.metlife.com/assets/institutional/services/insights-andtools/ebts/Employee-Benefits-Trends-Study.pdf>
3. Galinsky, E., Bond, J. T., Kim, S. S., Backon, L., Brownfield, E., & Sakai, K. (2005). Overwork in America: When the way we work becomes too much. Families and Work Institute. Retrieved from <http://familiesandwork.org/site/research/summary/overwork2005summ.pdf>
4. American Psychological Association. (2009). Stress in America 2009. Retrieved from <http://www.apa.org/news/press/releases/stress-execsummary.pdf>
5. Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
6. Siu, O., Hui, C., Phillips, D. R., Lin, L., Wong, T., & Shi, K. (2009). A study of resiliency among Chinese health care workers: Capacity to cope with workplace stress. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 770-776.
7. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.





L'AUTORE

CASEY MULQUEEN, P.h.D.

Nel suo ruolo di Direttore Senior della Formazione e dello Sviluppo (L&D) per TRACOM Group, il Dr. Casey Mulqueen è responsabile di guidare l'azienda e i clienti nello sviluppo e nell'implementazione di soluzioni di apprendimento che riflettono le più recenti conoscenze scientifiche nel campo della psicologia organizzativa.

A tal scopo, il Dr. Mulqueen ha collaborato con aziende di tutto il mondo per sviluppare squadre più efficaci, processi di vendita e modelli di cambiamento su larga scala. Ha sviluppato programmi personalizzati ed è stato relatore professionale per organizzazioni come Ernst & Young, PepsiCo, Environmental Defense Fund, Reed Elsevier ed ExxonMobil. Il suo lavoro comprende lo sviluppo e la convalida di valutazioni individuali e organizzative, tra cui il Social Style Model® di TRACOM, famoso in tutto il mondo.

Il Dr. Mulqueen ha conseguito il dottorato in ricerca presso l'Illinois Institute of Technology ed è stato membro aggiunto del Dipartimento di Psicologia della Colorado State University. È membro dell'American Psychological Association, della Society for Industrial & Organizational Psychology e dell'International Association of Applied Psychology.

TRACOM® GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®

Forniamo alle persone delle esperienze "AHA" che spiegano come e perché agiscono e interagiscono con il mondo circostante e nel modo in cui lo fanno. Lo facciamo insegnando alle persone gli elementi base di un individuo: il suo comportamento, le sue emozioni, il modo di pensare e l'impatto che questi elementi hanno su di loro ogni giorno. Chiamiamo questi elementi fondamentali Intelligenza sociale. La maggior parte delle persone non è assolutamente consapevole dell'impatto che questi elementi hanno su di loro ogni giorno nel modo in cui interagiscono con gli altri e nel modo in cui inquadrano ciò che accade nel mondo circostante.

INFO: info@patraeus.ch / WWW.PATRAEUS.CH / T: (+41.91.940.29.00)

