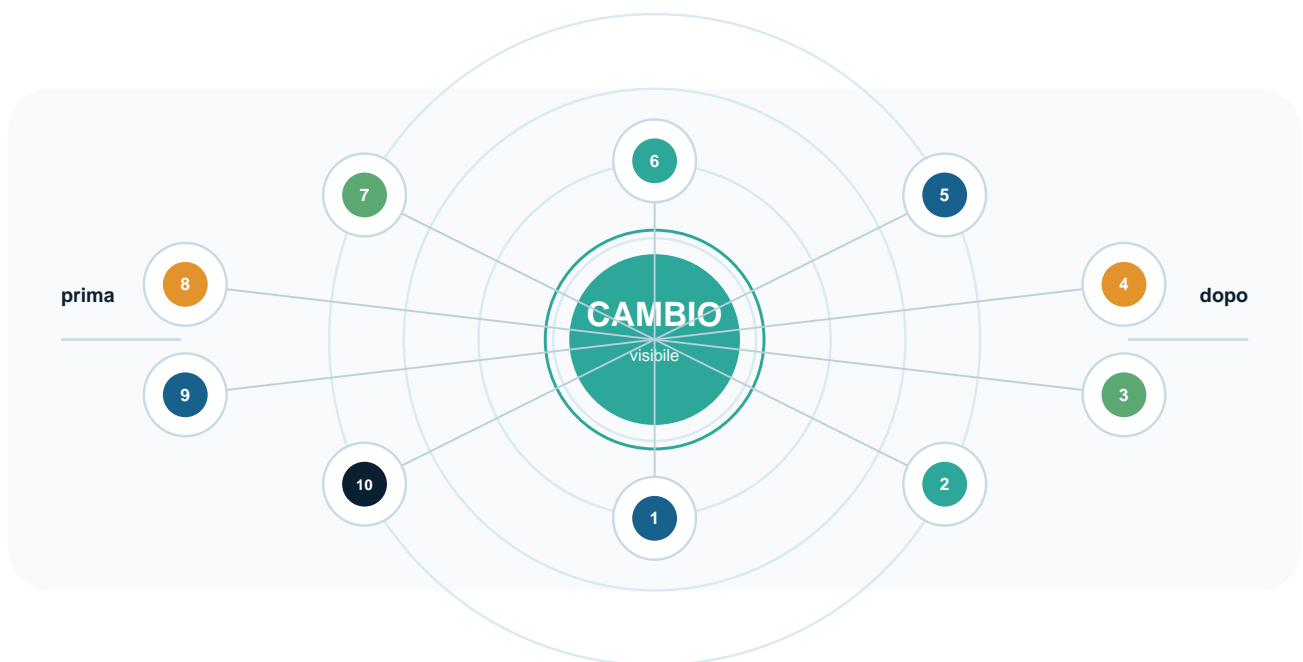


DIECI PRINCIPI DA OSSERVARE PRIMA DEL CAMBIAMENTO

Una breve guida per vedere ciò che conta prima di trasformazione, ristrutturazione, integrazione post-fusione o cambiamento strategico.



Il cambiamento spesso inizia con un piano, un metodo, un mandato o un senso di urgenza. Ma prima di progettare il cambiamento, i leader devono vedere le condizioni che il cambiamento incontrerà.

Questi dieci principi non sono una formula. Sono lenti di osservazione - aiutano i leader a guardare pattern, capacità, logiche decisionali e condizioni organizzative prima di agire.

I principi non sostituiscono il giudizio. Orientano l'attenzione verso ciò che dovrebbe diventare visibile prima del cambiamento.

Perché i principi contano prima del cambiamento

Il cambiamento non incontra una pagina vuota. Incontra routine esistenti, storie, convinzioni, percorsi decisionali, rapporti di potere, capacità, vincoli e modi informali di lavorare.

- Una strategia può essere chiara mentre l'organizzazione non è ancora pronta a sostenerla.
- Una trasformazione può essere ambiziosa mentre il punto di partenza resta frainteso.
- Una ristrutturazione può semplificare l'organigramma lasciando intatto il lavoro reale.
- Una fusione può unire asset senza rendere visibili le capacità di management delle due parti.
- Un'iniziativa culturale può richiedere nuovi comportamenti mentre vecchie routine continuano a produrre il vecchio pattern.

I principi aiutano i leader a passare dall'attività di cambiamento alla visibilità organizzativa. Rendono più discutibile il punto di partenza.

L'obiettivo non è rallentare il cambiamento. È renderlo più responsabile, più fondato e meno dipendente da supposizioni.

Lo spostamento dell'attenzione

Prima del cambiamento, i leader hanno bisogno di una diversa qualità dell'attenzione.



CIÒ CHE I LEADER DOVREBBERO OSSERVARE PRIMA

- Che cosa sta accadendo davvero?
- Che cosa si ripete?
- Che cosa va protetto?
- Che cosa può assorbire l'organizzazione?
- Da dove dovrebbe iniziare il cambiamento?

I dieci principi

Utilizzate i principi come lenti di osservazione. Non dicono ai leader che cosa fare. Chiariscono che cosa dovrebbe essere visto prima che i leader decidano dove e come intervenire.

- 1 Vedere il punto di partenza**
 Che cosa accade davvero prima che prevalga la narrazione del cambiamento?
- 2 Chiarire la scelta reale**
 A quale decisione dovrebbe servire il cambiamento - e perché proprio ora?
- 3 Leggere il pattern ricorrente**
 Che cosa ritorna tra team, progetti, riunioni o funzioni?
- 4 Osservare le routine di management**
 Quali sistemi, review, obiettivi e conversazioni guidano l'attenzione?
- 5 Ascoltare l'organizzazione**
 Dove le persone sperimentano attrito, energia, confusione o sovraccarico?
- 6 Verificare la capacità**
 Che cosa può sostenere realisticamente l'organizzazione continuando a operare?
- 7 Osservare il decision-making**
 Come vengono prese, ritardate, escalate o evitate le decisioni?
- 8 Proteggere ciò che funziona**
 Quali punti di forza, relazioni o routine non devono essere danneggiati?
- 9 Creare orientamento condiviso**
 Che cosa devono vedere insieme i leader prima di aspettarsi allineamento?
- 10 Scegliere il prossimo passo responsabile**
 Qual è il passo utile più piccolo a partire da ciò che ora è visibile?

Come leggere i principi

Ogni principio indica un campo di osservazione. Insieme aiutano i leader a vedere l'organizzazione come un sistema che lavora - non solo come una lista di problemi da risolvere.



Come utilizzare i principi

I dieci principi sono particolarmente utili prima che i leader si impegnino su un percorso di cambiamento. Possono essere usati in una conversazione di leadership, in una discussione del board, in una strategy review, nella progettazione di una trasformazione o in una Guided Clarity Session.

- Iniziare con l'osservazione, non con la prescrizione.
- Chiedere quali principi sono già visibili e quali mancano.
- Notare dove i leader vedono la stessa situazione in modi diversi.
- Collegare i problemi visibili a decision-making, management, leadership e organizzazione.
- Tradurre ciò che diventa visibile nel prossimo passo responsabile.

Il ruolo dell'Organization Twin

L'Organization Twin aiuta i leader a vedere questi principi attraverso pattern visibili. Porta osservazioni selezionate su decision-making, management, leadership, organizzazione, capacità e contesto in una vista strutturata.

Non prescrive il cambiamento. Aiuta i leader a comprendere quale organizzazione il cambiamento incontrerà.

Il ruolo di una Guided Clarity Session

Una Guided Clarity Session aiuta i leader a lavorare con ciò che diventa visibile. Trasforma i principi in una conversazione strutturata prima di consulenza, design o azione.

Una prima riflessione

Prima della vostra prossima iniziativa di cambiamento, cinque domande possono aiutare:

1 Qual è il vero punto di partenza - non solo il problema dichiarato?

2 Quali pattern si ripetono nell'organizzazione?

3 Che cosa può assorbire realisticamente l'organizzazione in questo momento?

4 Che cosa dovrebbe essere protetto prima che qualcosa venga cambiato?

5 Se guardiamo ciò che ora è visibile: da dove dovrebbe iniziare un'azione responsabile?

Non iniziate con il cambiamento. Iniziate con ciò che i leader devono vedere prima. I principi aiutano a trasformare l'urgenza in orientamento e l'orientamento in azione informata.