



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO

WEBINAR

IO GUARDO AL FUTURO

IL DONO DEL CAMBIAMENTO

Milano, 15 Aprile 2025



minuti di condivisione **I WEBINAR**



AGENDA

16:00 – INTRODUZIONE – IL CAMBIAMENTO COME DONO

16:10 – Le basi del Change Management

16:20 – Etica, identità e comunità nel cambiamento

16:30 – Strategie per il cambiamento reale

16: 40 – GUARDARE AL FUTURO

16.50 – QUESTIONS & ANSWERS

16.55 – SINTESI E CHIUSURA

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione **I WEBINAR**





Massimiliano Pappalardo

Filosofo del lavoro, Responsabile Area Sviluppo Manageriale e Docente Valeoin, consulente e saggista, è esperto di **temi** quali la **consapevolezza**, la **responsabilità**, il **pensiero critico** e il **linguaggio delle relazioni**, su cui tiene **corsi e seminari presso grandi gruppi** imprenditoriali in tutta Italia.

Oggi è **consulente aziendale freelance** dopo aver ricoperto **ruoli manageriali in contesti accademici**, da direttore responsabile e didattico del **campus Città Studi del Politecnico di Milano** e del **campus dell'Università Vita-Salute dell'Ospedale San Raffaele**, dove ha lavorato a stretto contatto con don Verzé.

In questi ruoli per oltre dieci anni si è confrontato con bisogni, desideri e competenze di almeno due generazioni di studenti.

Ha collaborato a lungo con la Fondazione Giorgio Gaber, promuovendone il pensiero sia nelle università, sia nelle scuole.

Autore di diversi libri e di canzoni, da maggio 2023 è **docente a contratto di Filosofia del Lavoro** presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'**Università di Catania**.



João Steinle

João Steinle ha **più di 30 anni di carriera** dirigenziale durante i quali ha ricoperto **incarichi di Vice Presidente e Direttore delle Risorse Umane con esperienza in Brasile, nelle Americhe e ha lavorato anche in Italia**.

Ha gestito e partecipato ad importanti processi di fusione e acquisizione e trasformazione organizzativa in aziende: Unilever, L'Oréal, GlaxoSmithKline, ThyssenKrupp CSA e Fibria.

Lavora su progetti di cambiamento organizzativo, progettazione e pianificazione di strategie organizzative ed è un **coach** per dirigenti aziendali in vari settori: tecnologia, intrattenimento, telecomunicazioni, edilizia e infrastrutture e oil & gas.

Ha un **master in Consulenza e Coaching per il Cambiamento presso HEC Paris e Oxford**, certificazione in coaching presso l'Erickson College, **certificazione in Change Management presso PMBOK** ed è un **ingegnere civile** presso l'Università Federale di São Carlos. Parla correntemente inglese e italiano.

ORGANIZZAZIONI, SISTEMI, CULTURA E CAMBIO: ALCUNI FONDAMENTI

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



“La caratteristica comune di tutti i sistemi complessi è che esibiscono organizzazione senza che venga applicato alcun principio organizzativo esterno.”

AMARAL, L. A. N., & OTTINO, J. M. - CITATO PER MICHAEL GAZZANICA EM “ WHO'S IN CHARGE?: FREE WILL AND THE SCIENCE OF THE BRAIN”

CAPACITÀ? INTELLIGENZA? FORZA?



“L'uomo è per natura un animale sociale”

ARISTOTELE

BISOGNO? TENDENZA?

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



LE ORGANIZZAZIONI SONO SISTEMI



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR**

VALEO+in
SCELTA E PERFORMANCE

www.valeoin.com

COS'É LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO?

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR**

VALEO+in
SCELTA E PERFORMANCE

Un caso reale e recente: una direttrice parlava riguardo le reazioni del suo team davanti ad una proposta di cambiamento, da una azienda acquistata da 3 mesi e, con un nuovo CEO...

"... e la gente ha reagito dicendo: 'LASCIA PERDERE, non è possibile... È TROPPO RISCHIOSO assumere formalmente questo impegno [nel Service Level Agreement (SLA)]... NON L'ABBIAMO mai fatto in questo modo...!'"

"... e, anche se ho spiegato che LA COSA GIÀ SI FA COSÌ, senza però LA FORMALITÀ dello SLA, e che il CEO si assume tutta la RESPONSABILITÀ DEL RISCHIO perché vuole vedere atteggiamenti in questa direzione, LA RESISTENZA È STATA FORTISSIMA... Continuano a pensare: 'non si può fare'..."

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



COS'È LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO?

DAL PUNTO DI VISTA DEL PROGETTO

Processo strutturato per guidare e supportare le persone nella transizione del modo di svolgere il lavoro e che sia chiaro su:

- Obiettivi (cosa? perché?)
- Piani e strumenti (come?)
- Risorse (con chi? con cosa?)

DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO

- Capacità di accelerare il raggiungimento degli obiettivi strategici
- Esercizio di Leadership nei momenti di rotture

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



COS'È LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO?



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO

PERCHÉ È IMPORTANTE?

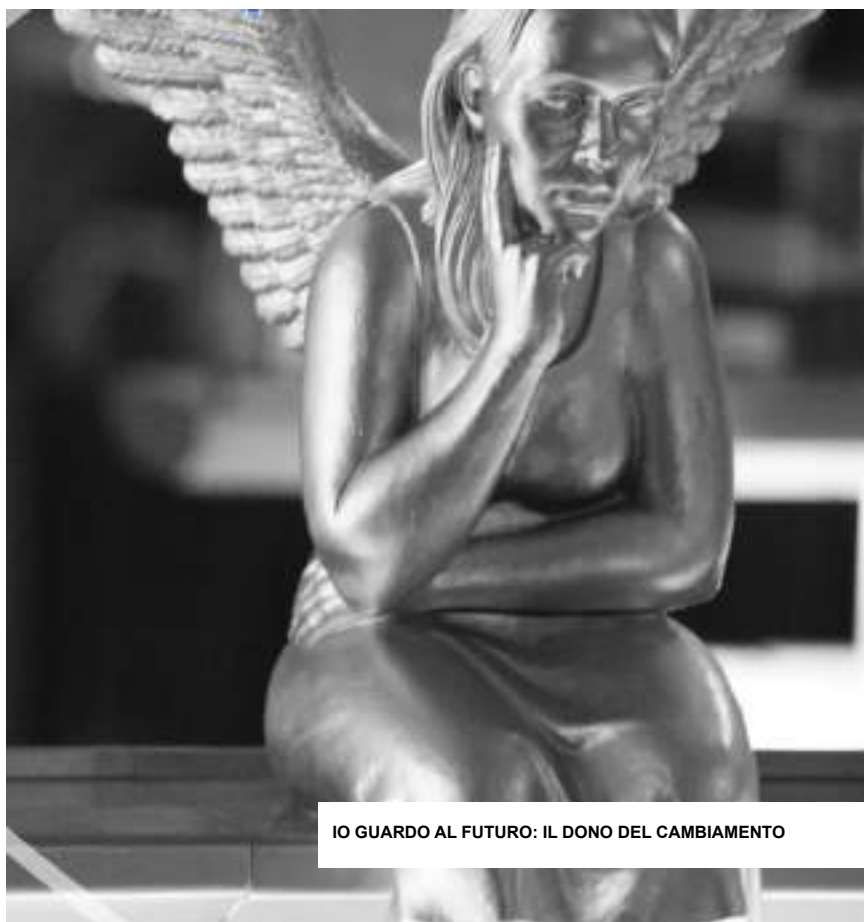
- Mitigare i rischi e le interruzioni del business
- Sfruttare, coinvolgere e ottimizzare le risorse umane dell'organizzazione
- Gestione dell'incertezza e clima organizzativo
- "Guidare" i pensieri e, in particolare, le emozioni nei momenti di incertezza
- Organizzazioni sono sistemi

COSA NON È C.O.?

- Una decisione/idea annunciata in una email nel lunedì mattina
- Un "progetto" da realizzare sulla base del "dai, andiamo", del "tirare avanti" e del "adesso è così"..."
- Un "programma formativo"...
- Una "consulenza"...
- Quello che fanno Elon Musk e Trump...



minuti di condivisione I WEBINAR



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO

Dobbiamo cambiare
finché è ancora una
scelta...

Quando diventa un
obbligo siamo già
intrappolati



minuti di condivisione I WEBINAR





IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione [I WEBINAR](#)



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione [I WEBINAR](#)



Stoccolma, 3 settembre, 1967



L'INDIVIDUO, IL GRUPPO E IL CAMBIAMENTO

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR**



L'INDIVIDUO E IL GRUPPO

Convivo...
dunque esisto*

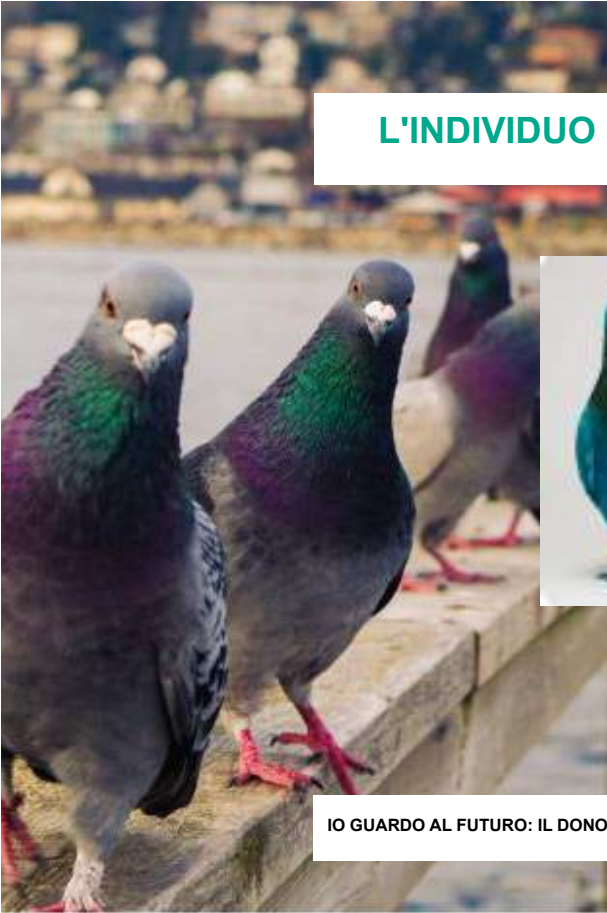
*Con il dovuto ringraziamento a Descartes

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR**





L'INDIVIDUO E IL GRUPPO

**Il gruppo trasforma l'io
in noi** e, per comprendere
meglio l'io, dobbiamo
comprendere il noi, le sue
dinamiche e le sue "norme"...

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione **I WEBINAR**



L'INDIVIDUO E IL GRUPPO

Alcuni esperimenti sul
comportamento dell'individuo nel
gruppo:

- Formazione di norme
- Coesione
- Come si forma la cultura organizzativa?

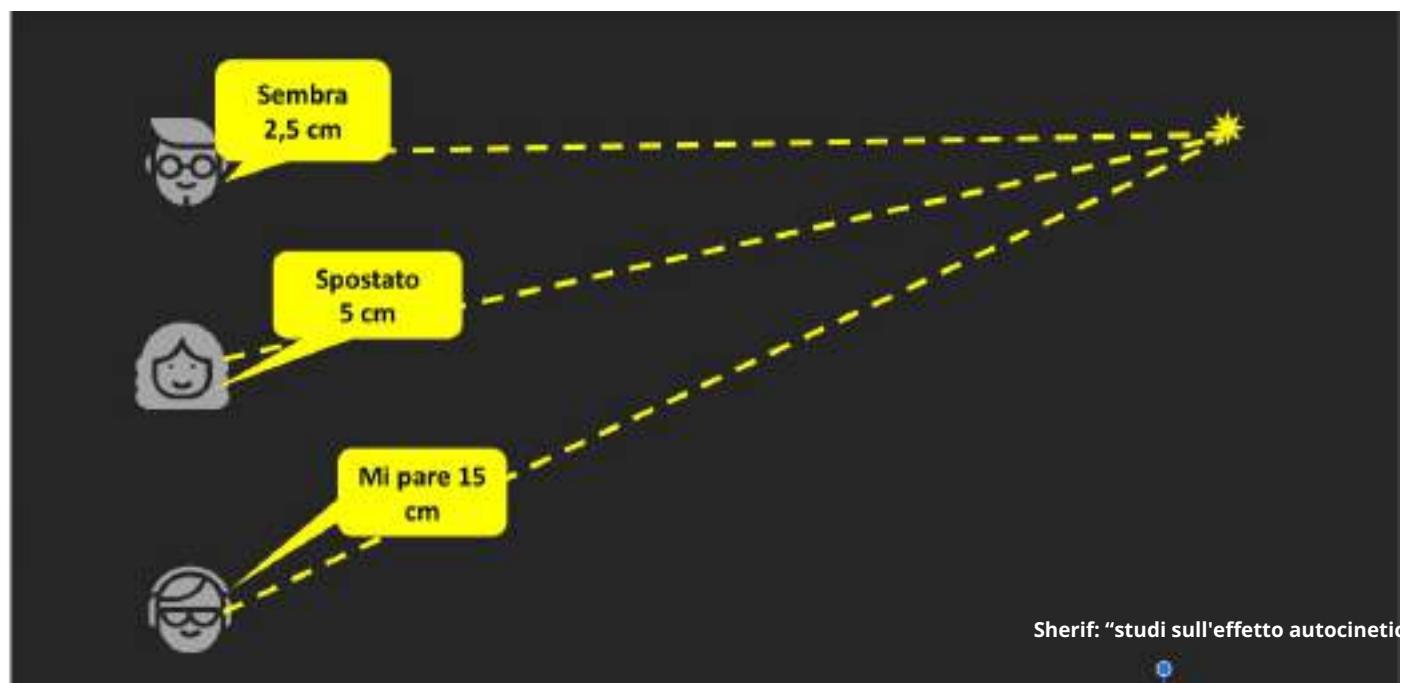
IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione **I WEBINAR**



...e se fatto nel gruppo ed ad alta voce?

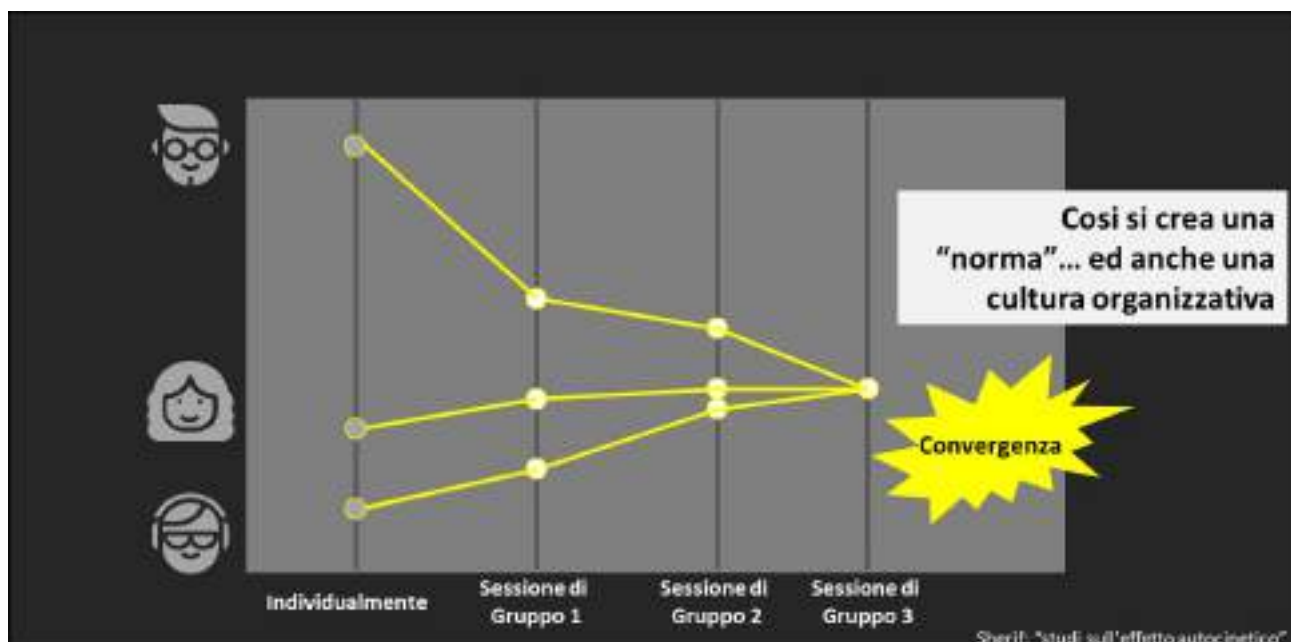


IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR VALEO+in

Inizialmente differiscono, ma dopo alcune sessioni convergono



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR VALEO+in

CULTURA ORGANIZZATIVA

È un insieme di **NORME**, lezioni apprese, accordi espliciti e soprattutto impliciti che apportano (la percezione di) stabilità e prevedibilità nel vivere e lavorare in gruppo e, che influenzano fortemente il nostro comportamento



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR** | VALEO

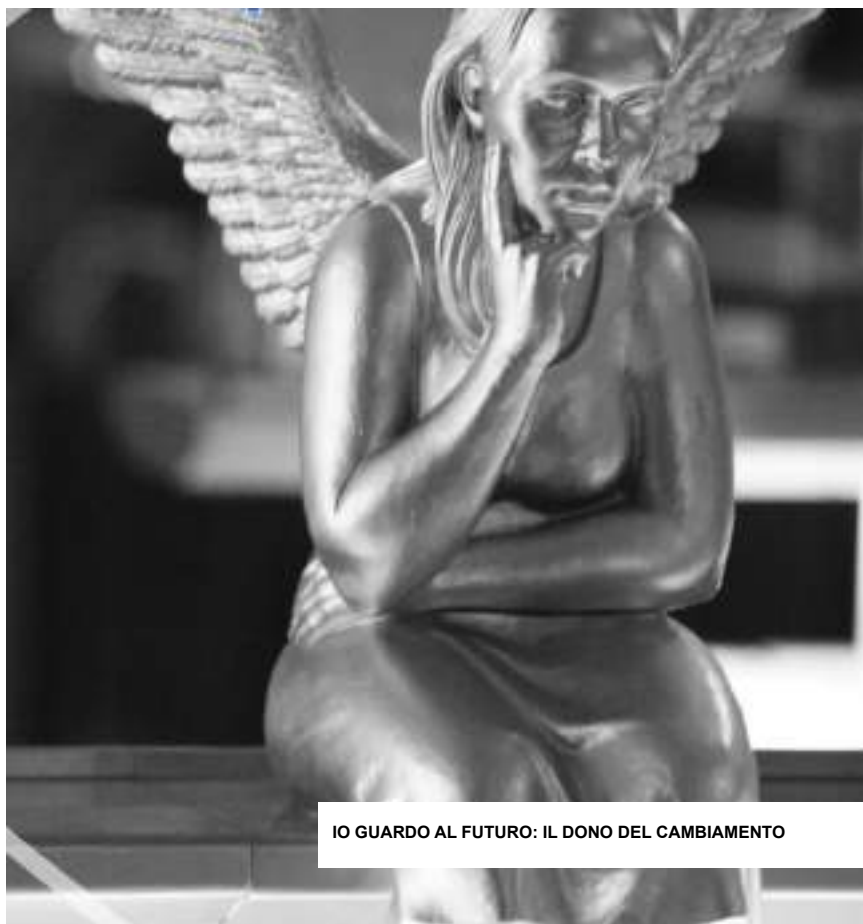
FORMAZIONE, COESIONE, PERFORMANCE E NORME



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR** | VALEO



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO

Si... dobbiamo
cambiare finché è
ancora una scelta...
ma, cosa fare?
Come fare?



minuti di condivisione | **WEBINAR**



VALEO
SOLUZIONI E TRASFORMAZIONE

www.valeoin.com



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | **WEBINAR**



VALEO
SOLUZIONI E TRASFORMAZIONE

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: MACROPROCESSO



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | [WEBINAR](#)



VALUTARE LA PRONTEZZA



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | [WEBINAR](#)



PRONTEZZA: OBIETTIVI

- Allineare il top team su “obiettivi e cosa cambia”
- Capire il livello di coinvolgimento del top team nel processo
- Discutere e valutare le percezioni sul clima organizzativo e sui fattori critici di successo per il progetto
- Discutere e garantire le risorse
- Discutere apprendimenti dai progetti precedenti

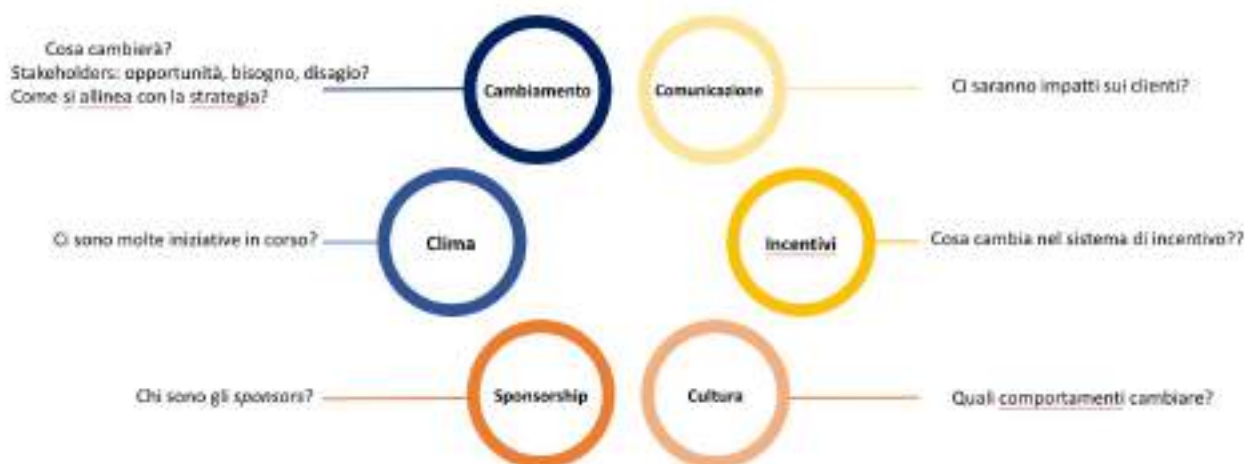
IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | WEBINAR

VALEO+in
VALORI & PERFORMANCE

PRONTEZZA: ALCUNE DOMANDE FONDAMENTALI



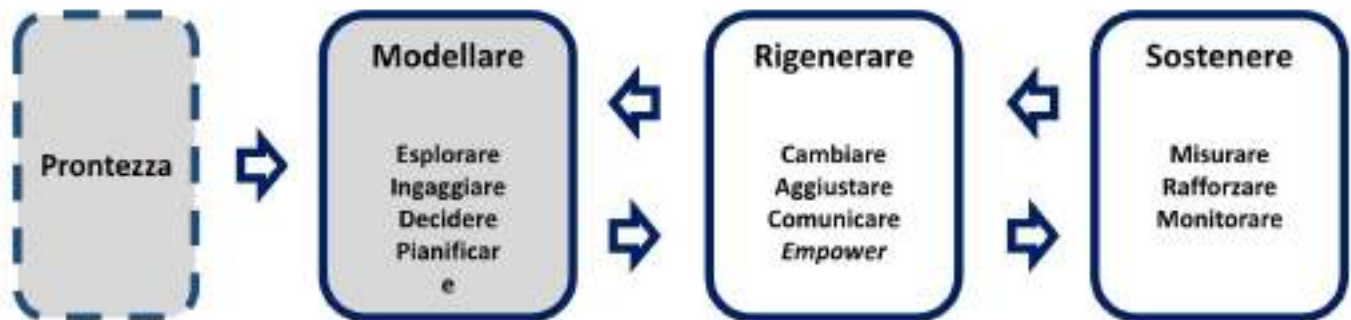
IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | WEBINAR

VALEO+in
VALORI & PERFORMANCE

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: MACROPROCESSO



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | [WEBINAR](#)



Modellazione: dove vogliamo andare?

Perché?

Cosa
"portiamo" con
noi?

Cosa vogliamo
"essere"?

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | [WEBINAR](#)



MODELLAZIONE: FATTORI DA CONSIDERARE



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



ESEMPIO: ELEMENTI DELLA CULTURA ATTUALE - CREDENZE E PRESUPPOSTI

Facilitatori

Limitatori

• Superamento Eccellenza nella consegna	• Inclusione e diversità Appartenere Si percepisce già qualche miglioramento	Resultati • Mancanza di collaborazione tra le aree • Rilavorazione • Frustrazione	• L'innovazione nasce sempre dalle stesse teste • Valutazione inadeguata delle opportunità di miglioramento • Perdere opportunità di apprendimento • Perdere l'opportunità di competere in una rete • Scarsa conoscenza dell'intera istituzione
• Flessibilità Autoapprendimento Impegno	• <u>Guidare il cambiamento</u> <u>Guidare priorità</u>	Comportamenti • Risolviamo qualsiasi problema • "Fallo e basta" • Arroganza • Microgestione • Discorso vs. pratica	• Non diamo spazio all'innovazione da parte del team • Comunicazione incompleta • Non guardiamo fuori
• Risolviamo qualsiasi problema • Libertà di proporre e suggerire • Elevate conoscenze tecniche	• <u>Offre opportunità</u> <u>Celebrazioni</u> <u>"Tutto ciò che è importante ha un budget"</u> <u>Le persone sono la chiave per la sostenibilità della azienda</u>	Cause • Controllo e bassa autonomia • Illusione di avere autonomia • "Trova un modo di fare e non rompere le..." • Silvio è il responsabile • "Il back office è sovraccarico" • Non puoi dire di no	• L'ambiente non favorisce l'innovazione • Siamo autosufficienti • Sopravalutazione dell'eccellenza • Arroganza • Scarsa pubblicità delle offerte e delle storie di successo

"Accordo" "Divergenza" "Autorità del Consiglio di Amministrazione"

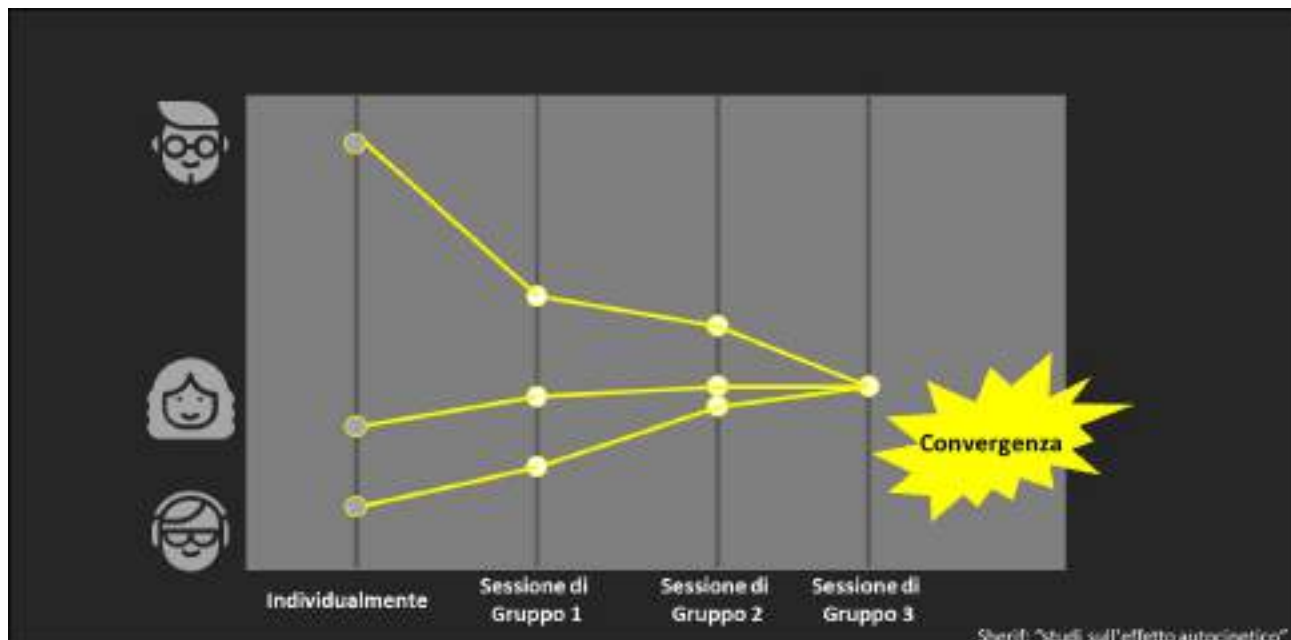
IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



Qualsiasi somiglianza non è una mera coincidenza...



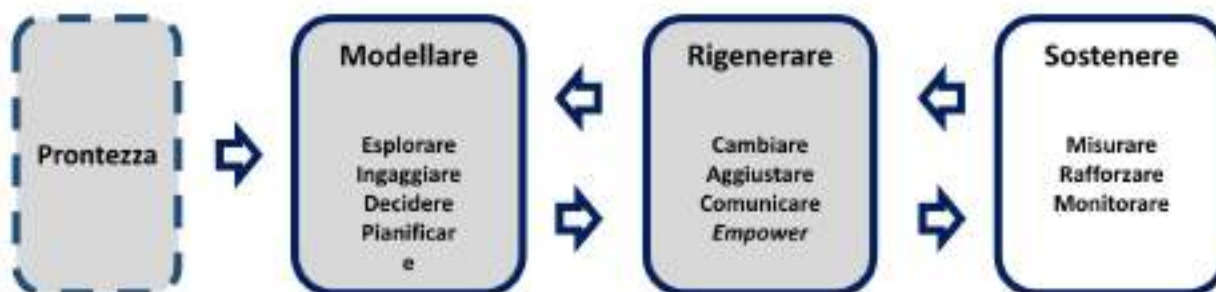
IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR

VALEO in

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: MACROPROCESSO



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR

VALEO in



RIGENERARE

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | WEBINAR



RIGENERARE: CREARE UN “NUOVO ALGORITMO”



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione | WEBINAR



CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: "SHOULD I STAY OR SHOULD I GO?"

Perchè le persone resistono al cambiamento, anche se sanno che la "nuova strategia" sarà migliore per il business?

- Incertezza (cosa succederà a me?)
- Assenza di informazione (ma, dove andiamo?)
- Diffidenza (la leadership sta realmente dentro?)
- Improvviso (le cose cambiano troppo!)
- Ansietà (paura)
- ...

Cosa fa la gente abbracciare il cambio?

- Leadership ingaggiata (sa dove andare e perché)
- Comunicazione & Informazione consistenti
- Infrastruttura & Risorse
- Piani chiari & Esecuzione consistente
- Coinvolgimento
- ...

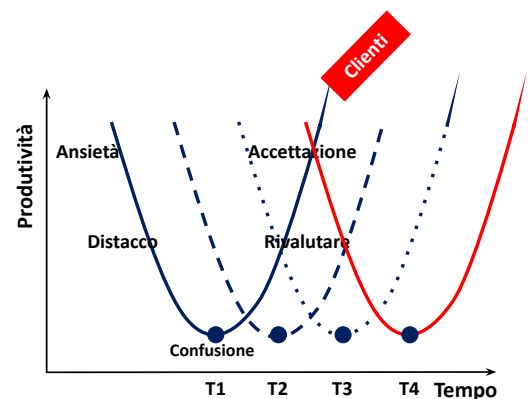
IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR VALEO+in

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: I RISCHI DELLE DISSONANZE

La curva del
cambiamento si
può spiegare così:



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR VALEO+in

Perché fare un piano di cambio?

- Identificare e mitigare rischi & Rassicurare la continuità del business (produzione, qualità, vendite, logistica, ...)
- Pianificare risorse
- Creare ingaggio
- Ritenere persone chiavi
- ...



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



Noi stiamo
sempre a
pensare "come
mai...?"



IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR





SPUNTI DI RIFLESSIONE PER UN REALE CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR



1. **Employability come crescita: quali competenze?**
2. **Etica del cambiamento: il dovere e la responsabilità nel cambiamento, più contagio meno discorsi**
3. **Università come ponte: maggiore link tra Istituzioni e Impresa**
4. **Valori etici e comunità: dalle matrici alla comunità**
5. **Tecnologia e identità umana: governare il cambiamento con intelligenza, ragione, riflessione**
6. **Formazione e crescita individuale: più formazione, meno addestramento**

IO GUARDO AL FUTURO: IL DONO DEL CAMBIAMENTO



minuti di condivisione I WEBINAR





GENERARE COMPETENZA

AREA SVILUPPO MANAGERIALE FORMAZIONE IN AZIENDA

inSPIRE

6

**PERCORSI
FORMATIVI IN
AZIENDA
OUT OF THE BOX**





AREA SVILUPPO MANAGERIALE – FORMAZIONE IN AZIENDA

PERCORSO inSPIRE Io Guardo al Futuro

L'etimologia di “futuro” deriva dal latino “futurus” participio futuro del verbo “sum”, essere.

Significa ciò che sarà o accadrà in un tempo a venire; il tempo che verrà.

Io Guardo Al Futuro è un percorso formativo dedicato al **Change Management**, progettato per preparare le persone e i team a gestire con successo i cambiamenti organizzativi e aziendali. Il programma si concentra sullo sviluppo delle **competenze necessarie per guidare e supportare le trasformazioni** all'interno delle organizzazioni, affrontando temi quali la resistenza al cambiamento, la gestione dell'ansia e delle paure, stimolando le persone a guardare con fiducia il futuro cogliendo le opportunità dei cambiamenti.

3 MODULI



1° modulo
CONOSCERE E RICONOSCERE



2° modulo
SCOPRIRE E CAPIRE



3° modulo
AGIRE E CAMBIARE

AREA SVILUPPO MANAGERIALE

FORMAZIONE A CATALOGO

30 Corsi a Catalogo – 3 focus formativi



AREA SVILUPPO MANAGERIALE

FORMAZIONE A CATALOGO

IL POTERE DELLE ABITUDINI

SVILUPPARE PIENA CONSAPEVOLEZZA DELLE PROPRIE E ALTRUI ABITUDINI, COMPRENDERNE I RISCHI E LE OPPORTUNITÀ NELLA GESTIONE DI PERSONE



12 MAGGIO 2025

Corso erogato in presenza o Virtual Classroom

Il corso mira a fornire ai partecipanti una **panoramica completa delle dinamiche** fondamentali che **attivano un'abitudine**, fornendo loro le conoscenze e le competenze necessarie per **riconoscere e gestire l'incidenza** in un contesto organizzativo.

POSSIBILITÀ DI FORMAZIONE FINANZIATA
RICHIEDI INFORMAZIONI

AREA SVILUPPO MANAGERIALE

FORMAZIONE A CATALOGO

DECISION MAKING OLTRE I BIAS

MIGLIORARE IL PROCESSO DECISIONALE PER SUPERARE I BIAS CHE POSSONO OSTACOLARNE IL PROCESSO



4 GIUGNO 2025

Corso erogato in presenza o Virtual Classroom

Il corso mira a fornire ai partecipanti una **panoramica completa dei principali BIAS cognitivi** che ostacolano la presa di decisione o conducono a **commettere errori** tanto inconsapevoli quanto pericolosi nell'esercizio di ruoli di leadership e gestione in un contesto organizzativo.

POSSIBILITÀ DI FORMAZIONE FINANZIATA
RICHIEDI INFORMAZIONI

AREA SVILUPPO MANAGERIALE FORMAZIONE A CATALOGO

CHANGE MANAGEMENT

GESTIRE CON EFFICACIA IL CAMBIAMENTO



22-23 SETTEMBRE 2025

Corso erogato in presenza o Virtual Classroom

Questo corso mira a fornire ai partecipanti una **comprensione approfondita delle strategie e delle pratiche** necessarie per passare dal semplice cambio organizzativo al miglioramento delle performance attraverso **un efficace change management**. Gli obiettivi includono l'apprendimento delle migliori pratiche, lo sviluppo delle competenze necessarie e l'acquisizione di strumenti pratici per implementare e misurare il successo del change management.

POSSIBILITÀ DI FORMAZIONE FINANZIATA
RICHIEDI INFORMAZIONI



GRAZIE

PER L'ATTENZIONE

Joao Steinle

Formatore, Consulente, Coach esperto
di cambiamento organizzativo

E: joao.steinle@valeoin.com

M: +5521 98100 9097

www.valeoin.com

CONTATTI

Massimiliano Pappalardo

Filoso del Lavoro

Responsabile Area Sviluppo Manageriale

VALEOin

E: massimiliano.pappalardo@valeoin.com

M: +39 3455864799

www.valeoin.com