

# Personae e pianificazione in tempi di incertezza

**Massimiliano Ghini**

Professore di HR Management@Università di Bologna

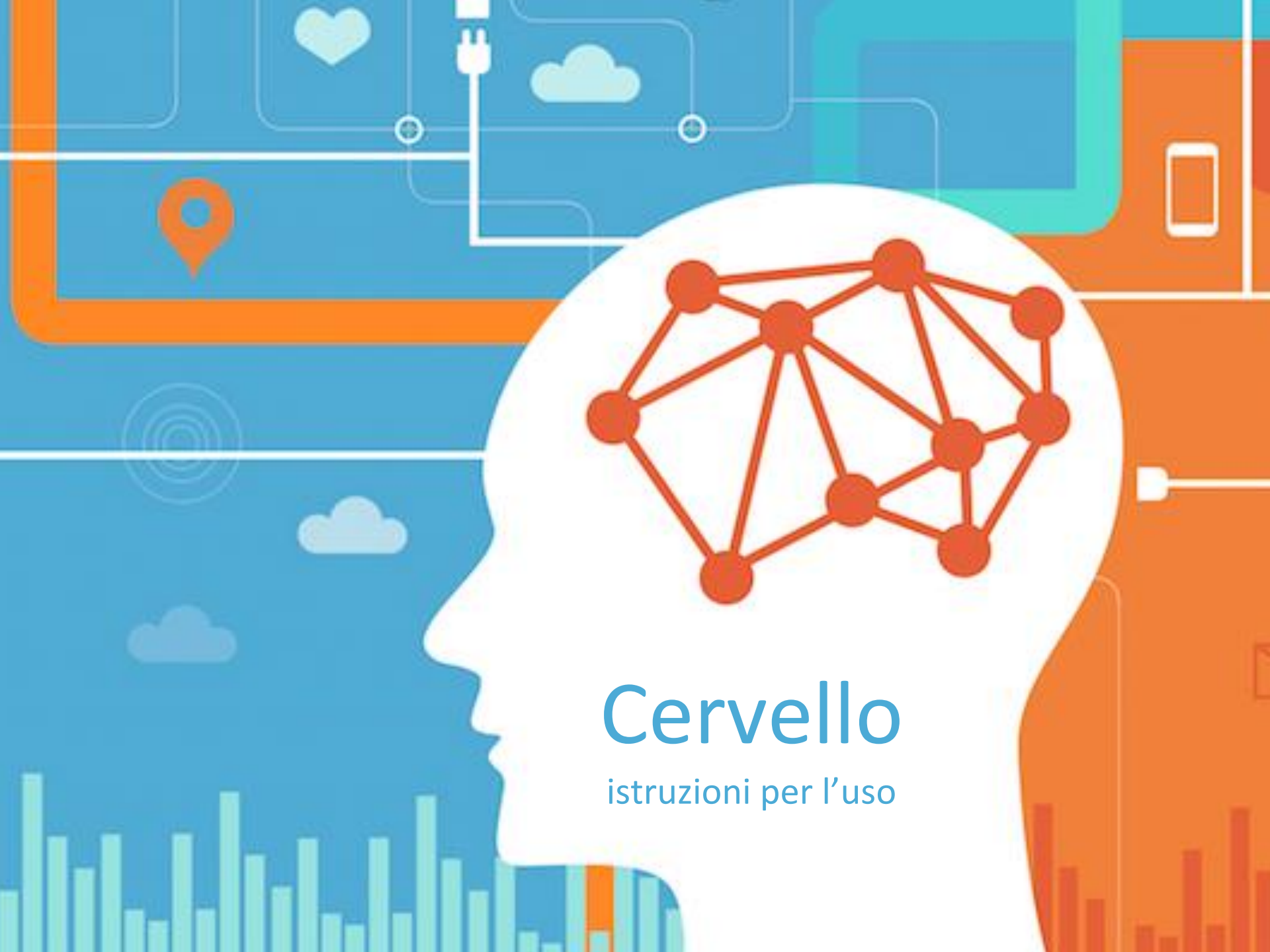
Director MGMTLAB.eu - People Intelligence

**Quante pianificazioni  
falliscono?**

**70%**

# Principali cause





# Cervello

istruzioni per l'uso



**Sign on wall of Ford's Strategy War Room:**

**CULTURE**  
**EATS**  
**STRATEGY**  
**FOR BREAKFAST**

Not sure if ford is cool... but the sign is! As after 4 yrs of Management Consultant, I agree

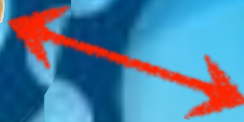
EMOZIONI

APPRENDIMENTO

AMIGDALA

IPPOCAMPO

MEMORIA DI LAVORO



# IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE È CICLICO


CARICARE – FUOCO – PUNTARE







PIANIFICARE NON È SOLO UN  
PROCESSO RAZIONALE!

A close-up photograph of a complex mechanical system, likely a watch movement or a similar precision instrument. The image is dominated by numerous brass gears of various sizes, some with intricate cutouts. A prominent red hand crank is visible on the right side. The overall scene is a dense, intricate assembly of metal parts.

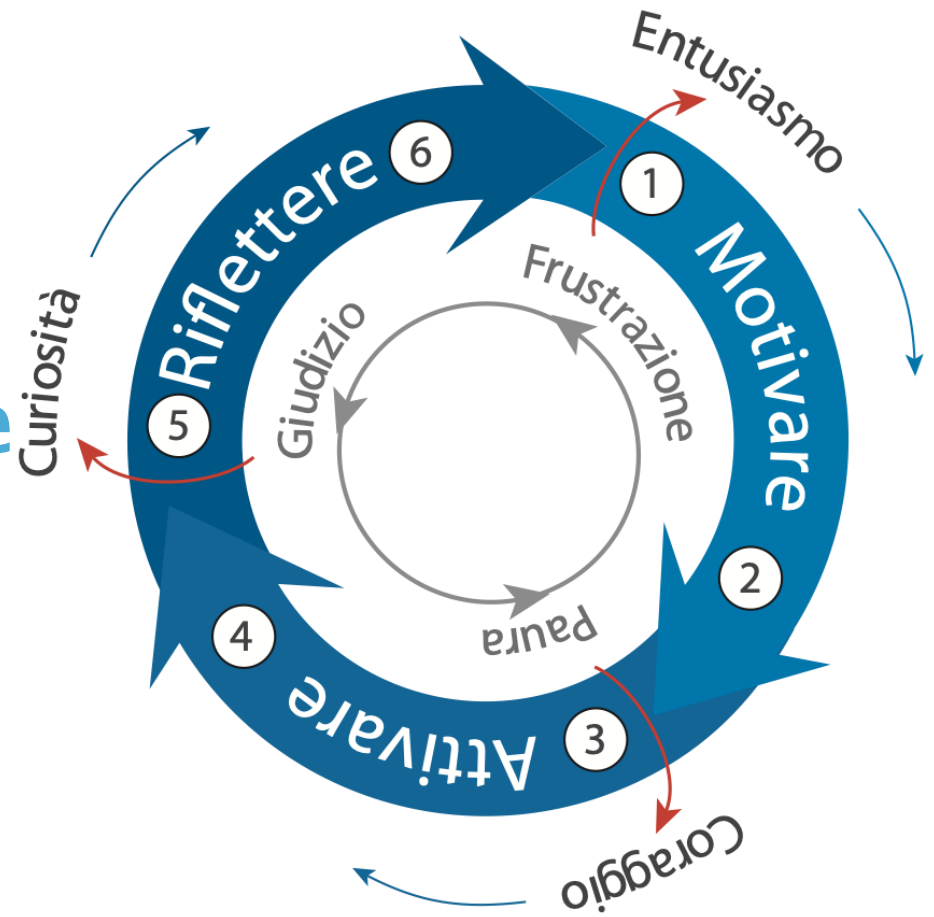
I SISTEMI SUPPORTANO IL  
CAMBIAMENTO, NON LO  
CREANO!

# La change MAP

Come muovere le persone?

Come posso attivare l'apprendimento?

Come riflettere sul cambiamento?



# COME RIFLETTERE SUL CAMBIAMENTO?

# COME MUOVERE LE PERSONE?

TRANSIZIONE: da GIUDIZIO a CURIOSITA'

TRANSIZIONE: da FRUSTRAZIONE a ENTUSIASMO

COSA DEVO FARE?

COSA DEVO FARE?

12. GUARDA AVANTI:
- cosa possiamo fare di più?
  - come posso dare senso al nuovo "giro"?

1. INDIVIDUA I DRIVER:
- com'è lo stato d'animo delle persone?
  - come posso incuriosirli?

11. CONSOLIDA IL PROCESSO
- cosa hanno imparato le persone?
  - come impatta quello che è successo?

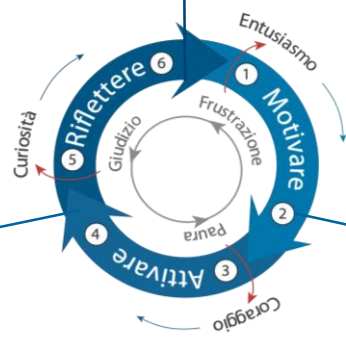
2. CONDIVIDI IL SENSO:
- che visione/senso do alle persone?
  - questo cambiamento mi entusiasma?

10. CONDIVIDI L'ESPERIENZA
- cosa provano le persone?
  - come puoi celebrare i successi?

3. TRACCIA IL PERCORSO:
- quali sono 3 obiettivi concreti da raggiungere?
  - qual'è il feedback delle persone?

9. FAI IL PUNTO
- in che modo puoi rendere visibili i primi risultati?
  - come discutere i risultati con le persone?

4. INVITA AL CAMBIAMENTO:
- quale impegno ti aspetti?
  - chi vuole partecipare?



COSA DEVO FARE?

COSA DEVO FARE?

8. MANTIENI IL FOCUS:
- come ottenere feedback?
  - come tenere tempo in agenda?
7. PASSA ALL'AZIONE:
- come provare il cambiamento?
  - come puoi usare l'eventuale fallimento?

6. PREPARATI A PARTIRE:
- cosa interessa alle persone?
  - puoi iniziare dai punti di forza?
5. ALLARGA GLI ORIZZONTI:
- Cosa si aspettano le persone?
  - cosa serve per avere successo?

Tratto da Freedman e Ghini, Intelligenza Emotiva dentro il cambiamento, Ilsole24ore, 2010.

TRANSIZIONE: da PAURA a CORAGGIO

TRANSIZIONE: da PAURA a CORAGGIO

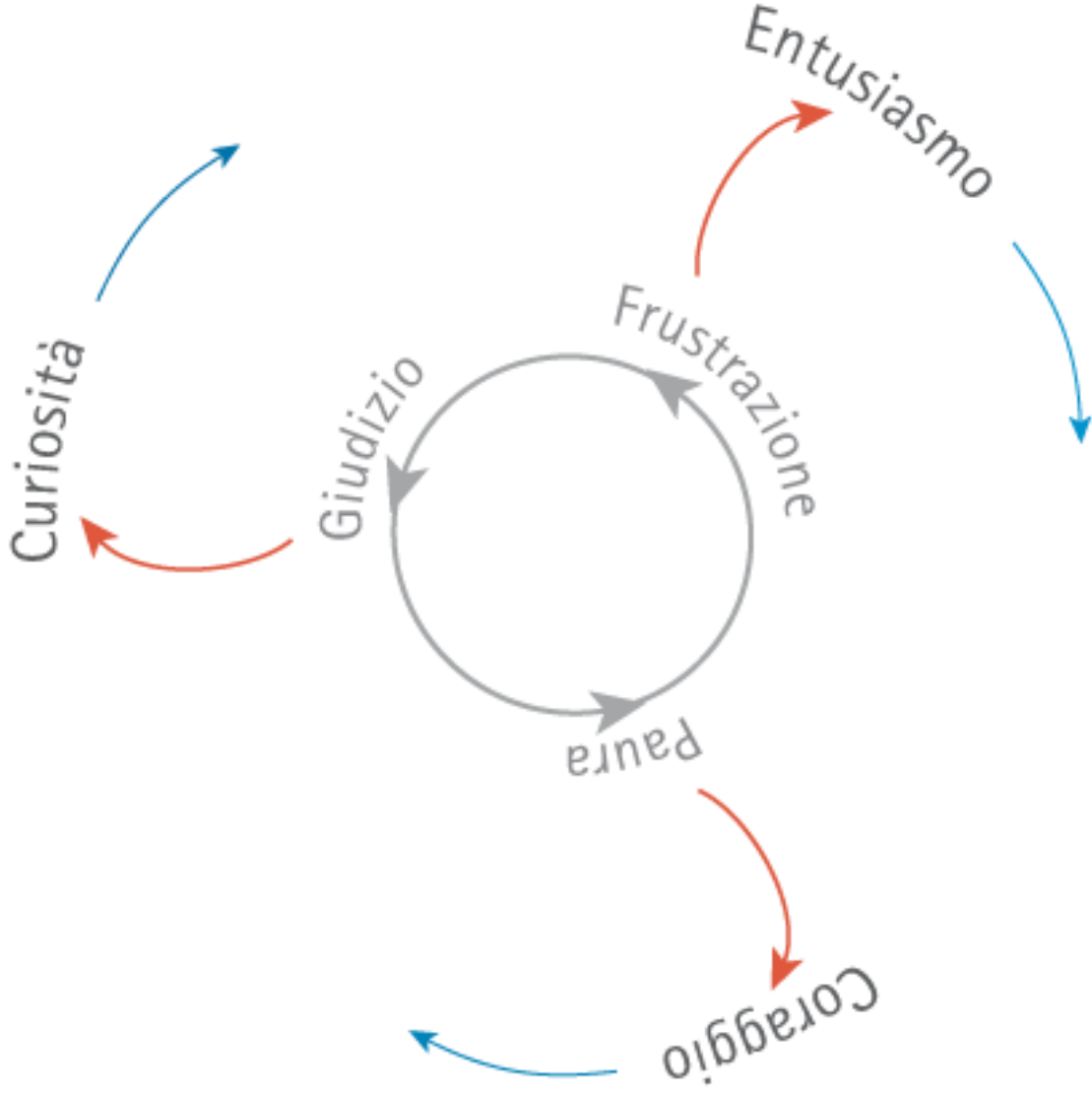
# COME ATTIVARE IL CAMBIAMENTO?





**Massimiliano Ghini**  
massimiliano.ghini2@unibo.it

# Il ciclo della resistenza



# La matrice delle emozioni

