

**POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT**

DIGITAL TRANSFORMATION EXECUTIVE PROGRAM - SACE

# LEADING CHANGE IN DIGITAL TRANSFORMATION

# Obiettivi del modulo

- Illustrare i principi della gestione del cambiamento e le principali filosofie per la sua gestione
- Fornire modelli concettuali per analizzare una situazione di cambiamento scegliere coerentemente gli approcci alla sua gestione e lo stile di leadership da adottare
- Presentare strumenti pratici e tecniche per una gestione efficace del cambiamento
- Discutere le dinamiche organizzative e psicologiche legate alla resistenza al cambiamento a livello organizzativo e individuale e all'Engagement
- Illustrare le particolarità della gestione del cambiamento nei processi di Digital Transformation

# LE ORGANIZZAZIONI DI FRONTE AL CAMBIAMENTO

# Le organizzazioni di fronte al cambiamento: innovare o perire!

- L'unico elemento di stabilità nell'evoluzione delle organizzazioni è diventato il cambiamento, l'unica certezza l'incertezza
- Le organizzazioni, grandi o piccole, falliranno se non saranno in grado di adattarsi ai cambiamenti nel mercato, nella tecnologia e nella concorrenza

MA...

- Il cambiamento organizzativo non è semplice: soltanto una delle 250 imprese che erano presenti nell'indice Dow Jones delle maggiori imprese nel 1900 lo era ancora nel 2000

# Cosa c'è di nuovo?

Il cambiamento non è più evento sporadico, ma realtà quotidiana: le organizzazioni devono saper coniugare

## *Efficacia operativa*

La capacità di soddisfare le richieste attuali del cliente

## *Capacità di innovazione*

La capacità di sviluppare nuovi prodotti e soluzioni, e sviluppare l'organizzazione che sarà in grado di prevenire e soddisfare le richieste dei clienti di domani

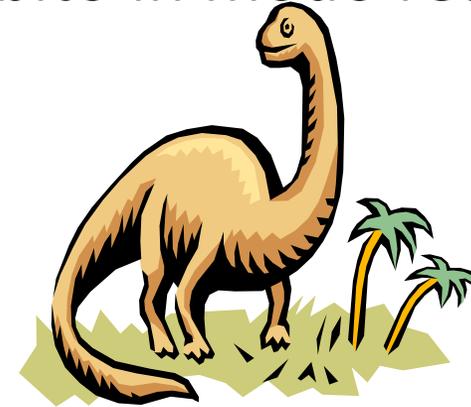
*'When we look at the world of organizing ... you do not see "either/or" choices. Instead you see "both/and" choices. Successful organizations - that is, continually innovative organizations - cannot choose between tight, formal control systems and structures on the one hand and loose, informal systems that provoke learning on the other ... they must do both at the same time ' (Stacey 1992)*

# Di fronte al cambiamento le imprese non sono tutte uguali!

- Organizzazioni **dinosauro** che hanno subito in modo reattivo il cambiamento ...

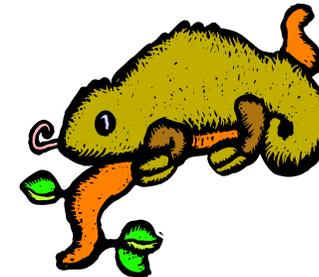
- Georges Meyer&Co. (anni '60)
- Ford (anni '50)
- Levi Strauss (anni '90)

PERCHÉ?



- ... ed organizzazioni **camaleonte** che lo hanno anticipato proattivamente

- General Motor (anni '30)
- Shell (anni '60)
- Chaparral Steel (anni '80)
- Nokia (anni '90)
- Zara (anni '00)



# Il problema chiave

Le organizzazioni (e gli individui) hanno **diversa capacità di percepire, comprendere, anticipare e gestire tempestivamente il cambiamento**

## La sindrome della Rana bollita (P. Senge)



[Senge et al., 2014]

# Gli individui di fronte al cambiamento: ...innanzitutto i capi

- I capi intermedi gestiscono tradizionalmente la **stabilità**
- Per loro il cambiamento comporta sempre dei **rischi**:
  - Perdita di delega dall'alto
  - Perdita di potere rispetto a consulenti o agli staff
  - Perdita di autorità/ruolo verso il nucleo operativo e gli esperti

Allora.....  
perché cambiare?

IL CAMBIAMENTO È **COME UN'AUTO IN CORSA...**  
...PUOI ESSERE **L'UOMO AL VOLANTE...**  
...O QUELLO **TRAVOLTO SULLA STRADA!**



# La possibile (l'unica?) risposta per imprese e individui

- Aumentare la **consapevolezza** e la visione strategica del cambiamento da parte dei manager
- Migliorare la loro capacità di **coinvolgere** le risorse umane e **guidare** il processo di cambiamento



# Cosa vuol dire gestire il cambiamento?

## *Change Management*

**Il governo dei processi di cambiamento attraverso lo *sviluppo integrato delle persone, della cultura, dei processi organizzativi, dei metodi gestionali e delle tecnologie, con l'obiettivo di***

*“far accadere le cose”*

**PERCHE' INNOVAZIONE E' (Edison):**

- *1% Inspiration ...*
- *...99% Perspiration*

# LE FILOSOFIE MANAGERIALI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

# Il Business Process Reengineering

- Le origini Hammer e Champy (1990, 1993)
  - Hammer, M., 1990, "Reengineering Work: Don't Automate! Obliterate.", Harvard Business Review, July-August, pp. 104-112.
  - Hammer, M., e Champy, J., 1993, Reengineering the Corporation, Nicholas Brealey Publishing, London.

## BUSINESS PROCESS REENGINEERING

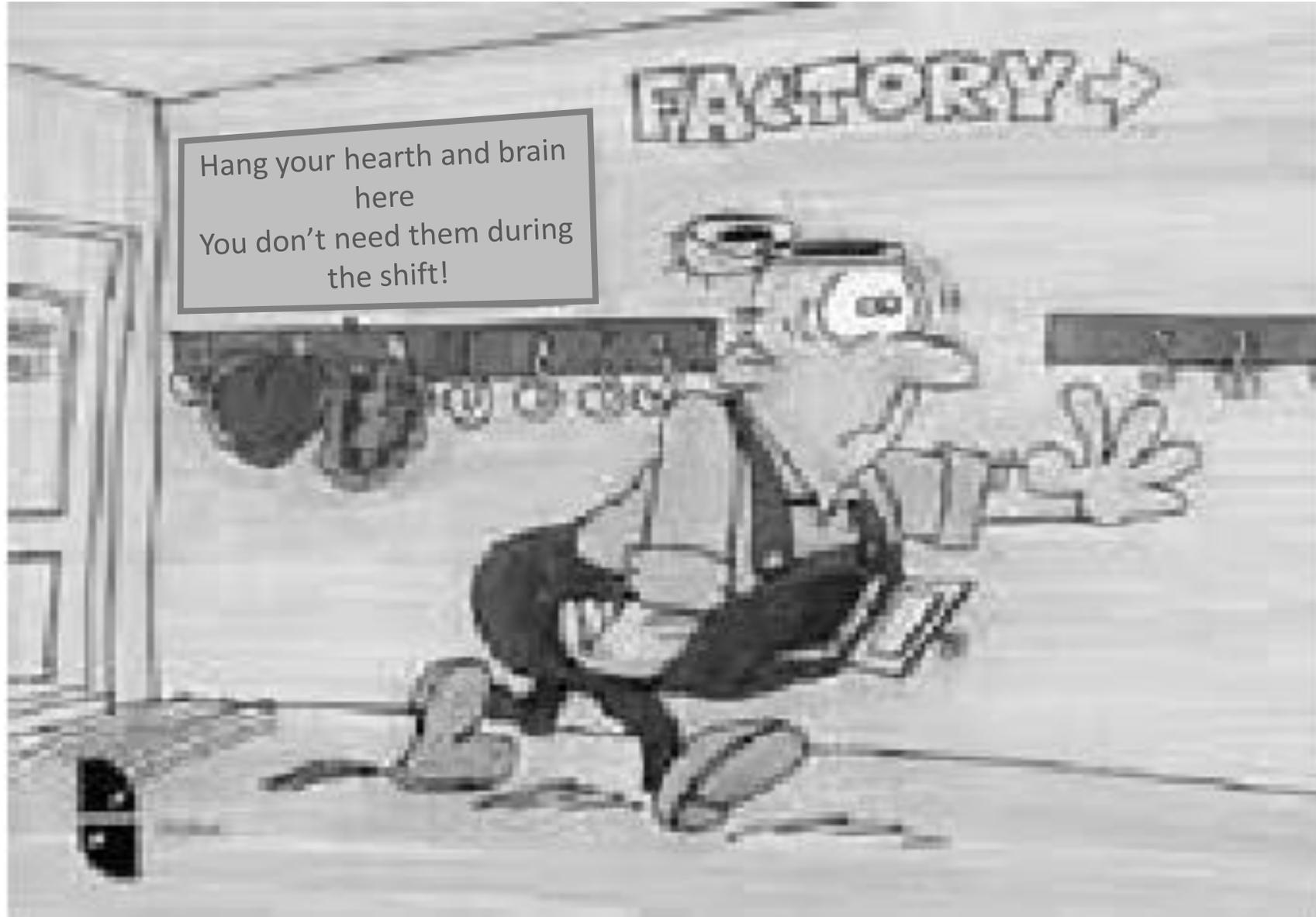
*Riprogettazione radicale dei processi di business, per ottenere **drastici** miglioramenti nelle loro prestazioni*

# Il Miglioramento Continuo

*Processo esteso all'intera azienda di cambiamento continuo e incrementale, focalizzato e orientato dal management, ma che vede nelle persone a livello operativo il proprio centro propositivo e propulsivo*

- Le origini:
  - US: Deming W.E., 1986, *“Out of the Crisis”*, MIT Press, Cambridge, MA.
  - JAP: Imai, M., 1986, *kaizen, the key to japanese success*, Random House, NY.
  - EU: Bessant, S., Caffyn, S., and Gilbert, Y., 1994, *Rediscovering continuous improvement*", *Technovation*, Vol.14, N°.1, 17-29.

# Il ruolo dei lavoratori





Nella tua esperienza quale di questi due approcci al cambiamento risulta più efficace?

Business Process Reengineering     Continuous Improvement



# L'analisi del contesto: analisi dell'urgenza del cambiamento

<b>URGENZA DEL CAMBIAMENTO</b> 1= completo disaccordo $\leftrightarrow$ 5 = completo accordo	<b>Punteggio</b>
1. La situazione attuale mette a rischio il successo e la sopravvivenza	
2. L'orizzonte di tempo a disposizione per il cambiamento è breve	
3. Il cliente chiede all'organizzazione di cambiare	
4. I concorrenti stanno già cambiando in questa direzione	

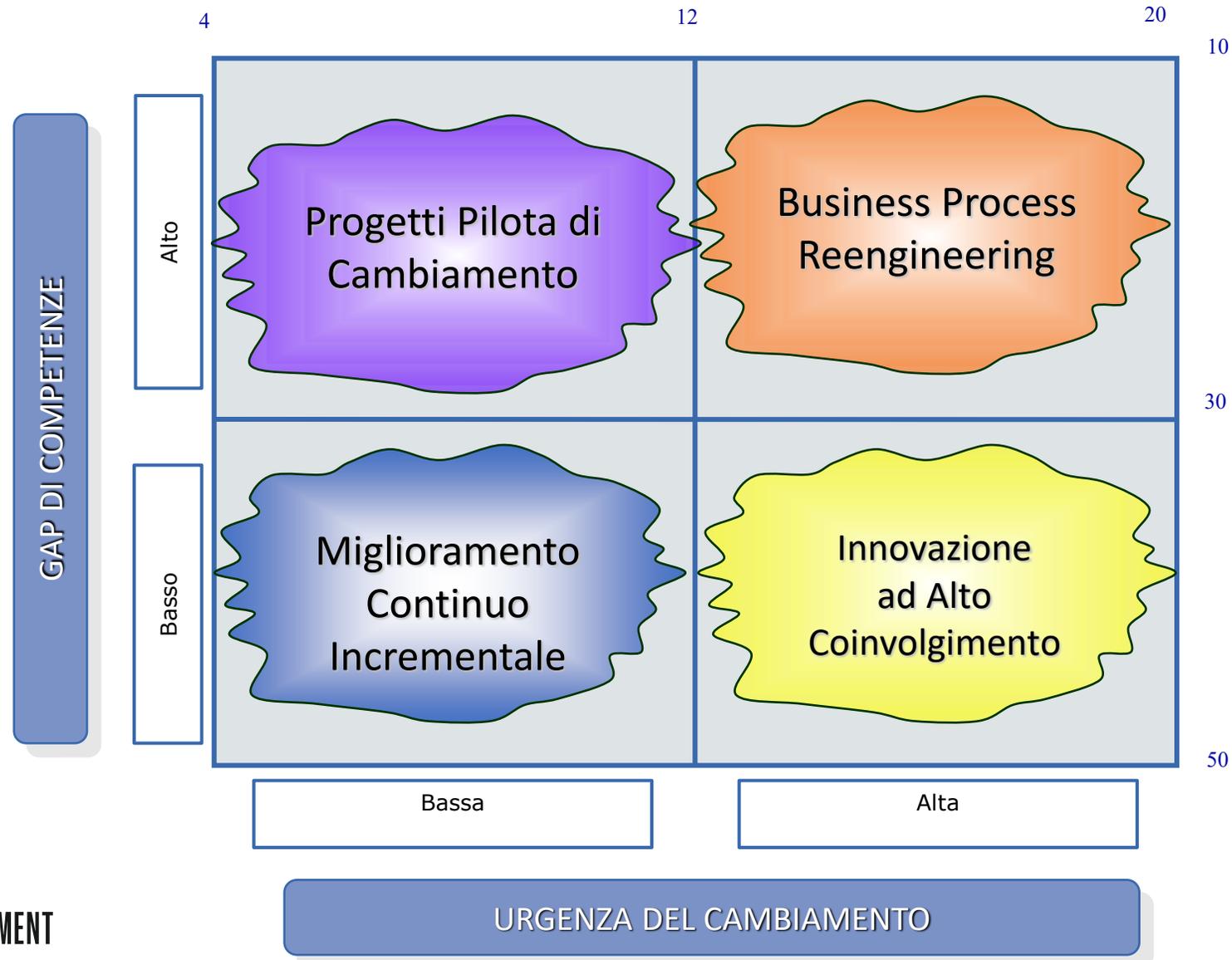
# L'analisi del contesto: analisi dell'apertura al cambiamento

<b>APERTURA AL CAMBIAMENTO</b> 1= completo disaccordo $\leftrightarrow$ 5 = completo accordo	<b>Punteggio</b>
1. La creatività è incoraggiata	
2. Alle persone è permesso percorrere strade diverse per raggiungere gli stessi risultati	
3. Alle persone è dato tempo di perseguire idee creative	
4. L'organizzazione riconosce pubblicamente e ricompensa coloro che innovano	
5. La nostra organizzazione è flessibile e aperta al cambiamento	

# L'analisi del contesto: analisi della chiusura al cambiamento

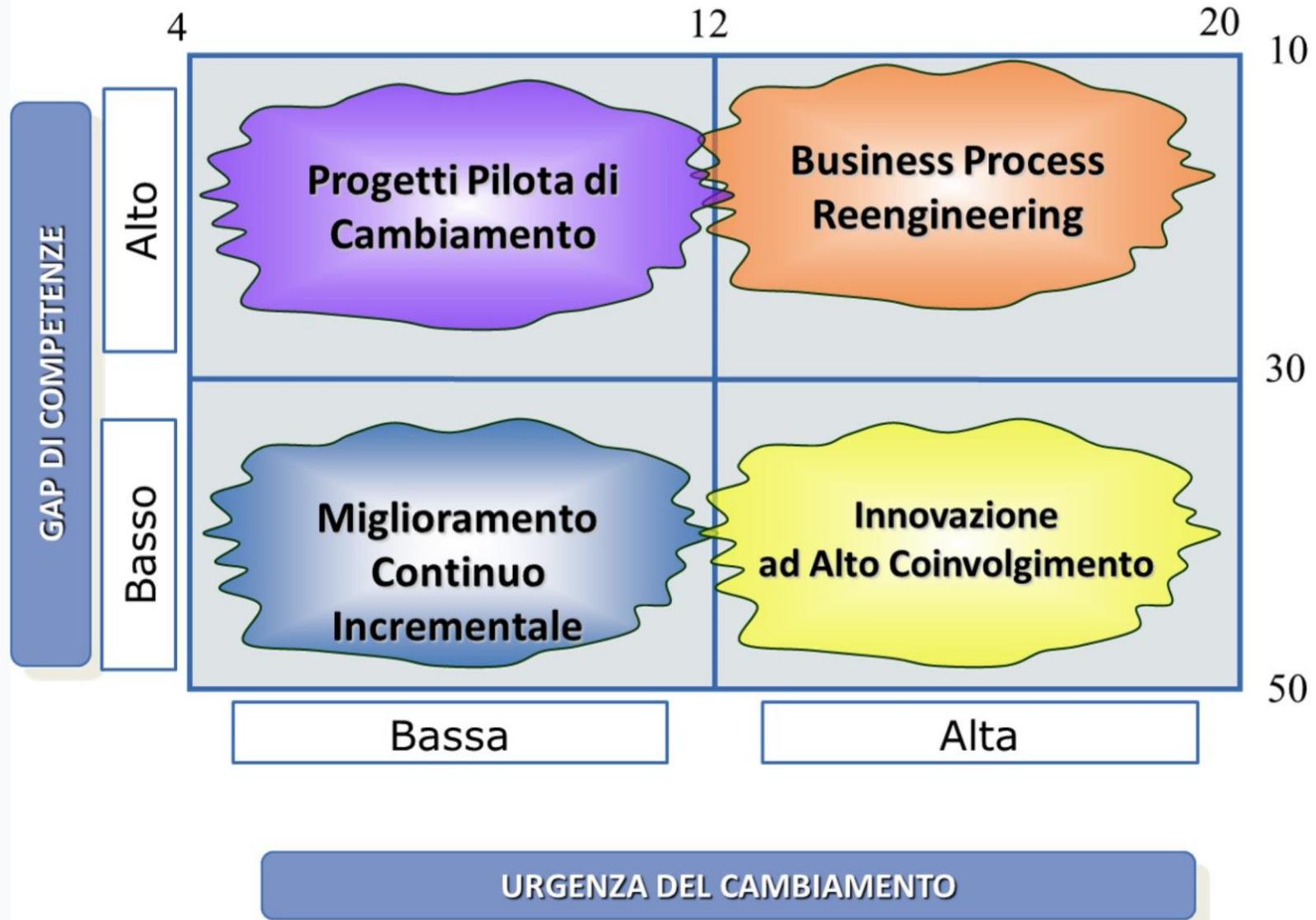
<b>CHIUSURA AL CAMBIAMENTO</b> <b>1= completo accordo ↔ 5 = completo disaccordo</b>	<b>Punteggio</b>
6. Il lavoro fondamentale delle persone qui è eseguire gli ordini dall'alto	
7. Il modo migliore di andare avanti è guardare gli altri ed imitarli	
8. Questo posto sembra essere più attento a garantire lo status-quo che il cambiamento	
9. Le persone sono più apprezzate quando non sollevano grane	
10. Le idee nuove vanno bene, non abbiamo però abbastanza persone/denaro per seguirle	

# Definizione contesti di cambiamento





In quale situazione contingente si colloca il cambiamento?



# Stili di leadership



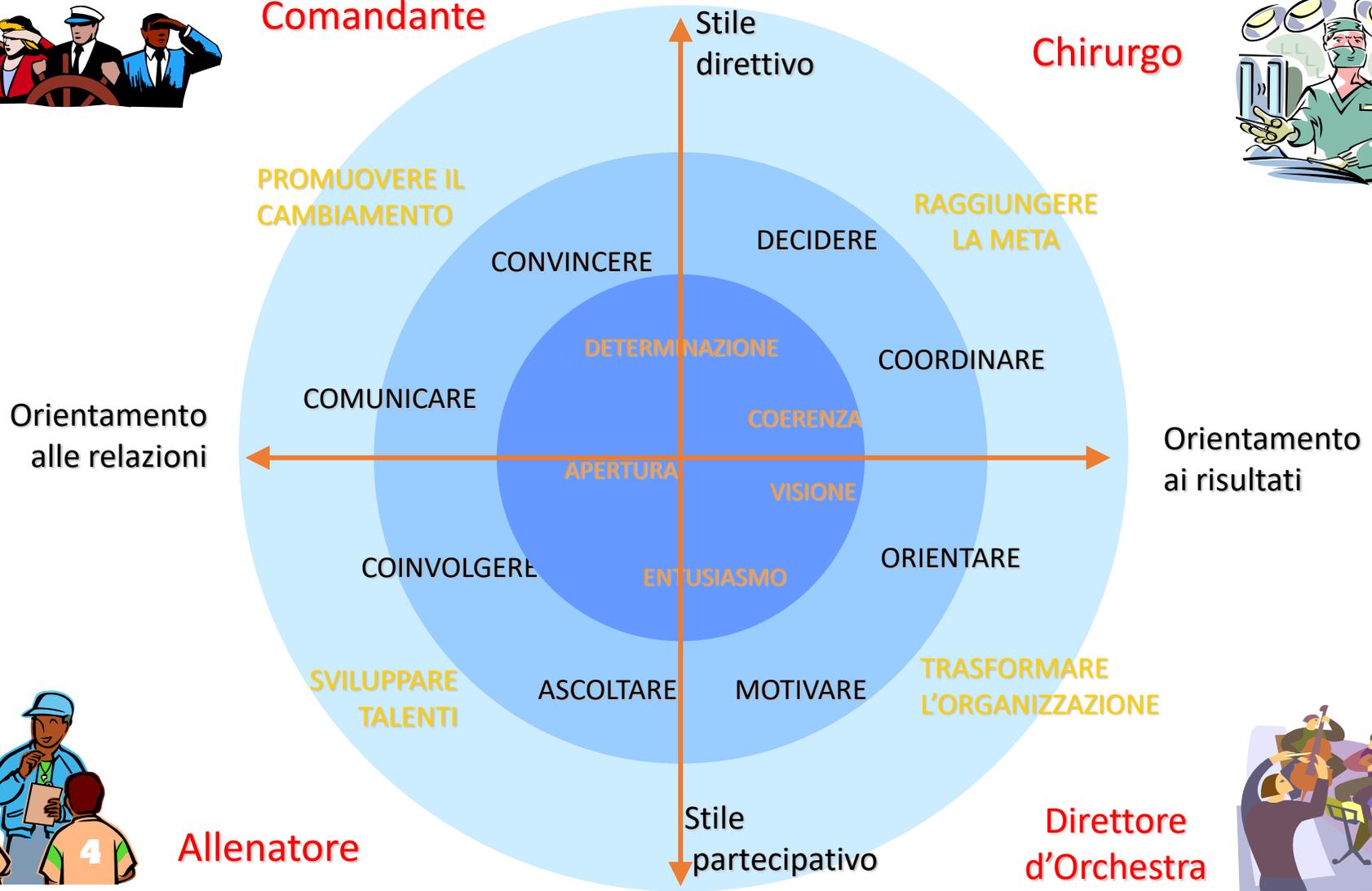
# Stili di leadership: doti del leader, azioni, risultati



**Comandante**



**Chirurgo**



**Allenatore**



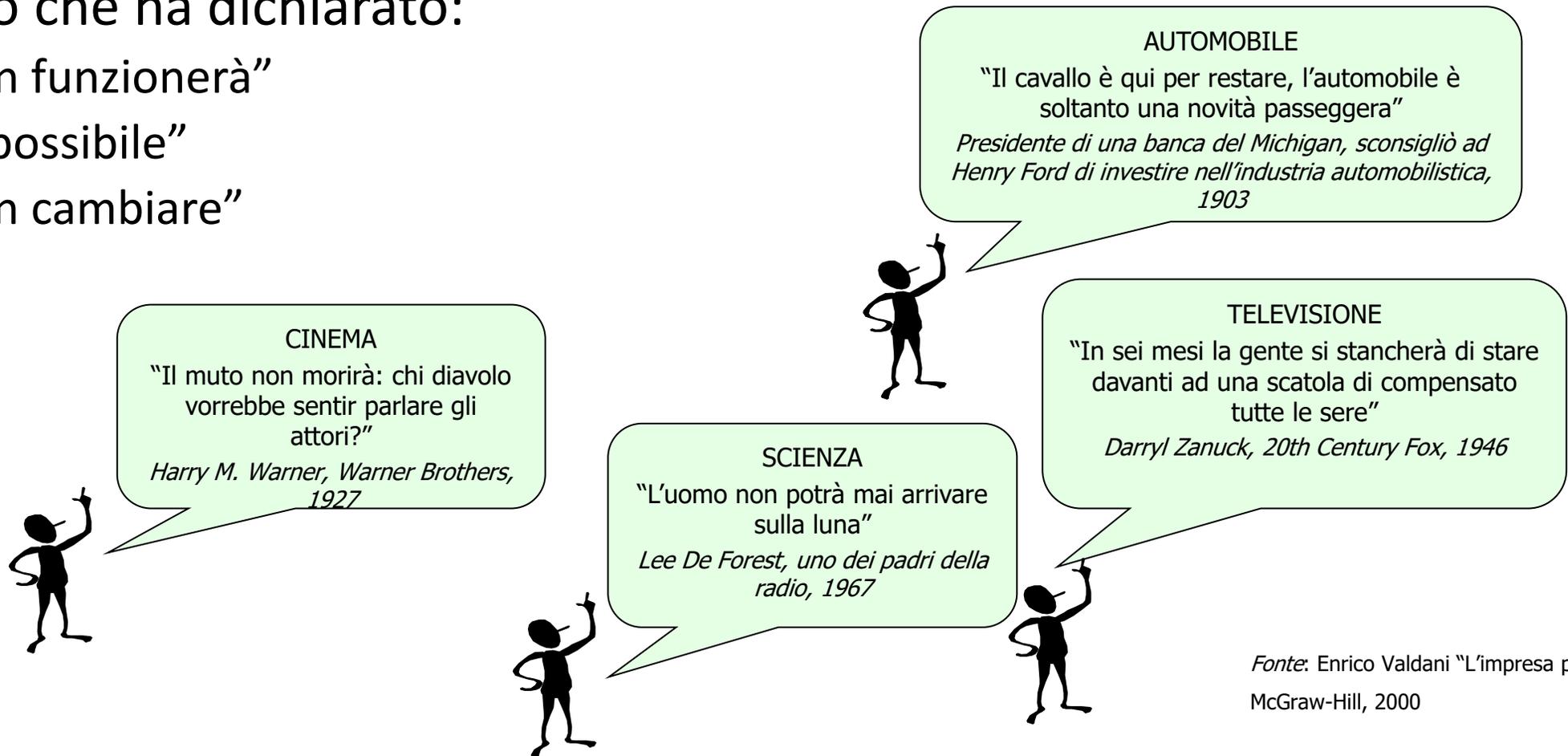
**Direttore d'Orchestra**

# GESTIRE IL FATTORE UMANO NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO

# Inerzia e resistenze: una componente immancabile di qualsiasi innovazione

In ogni cambiamento o innovazione rilevante c'è sempre stato qualcuno che ha dichiarato:

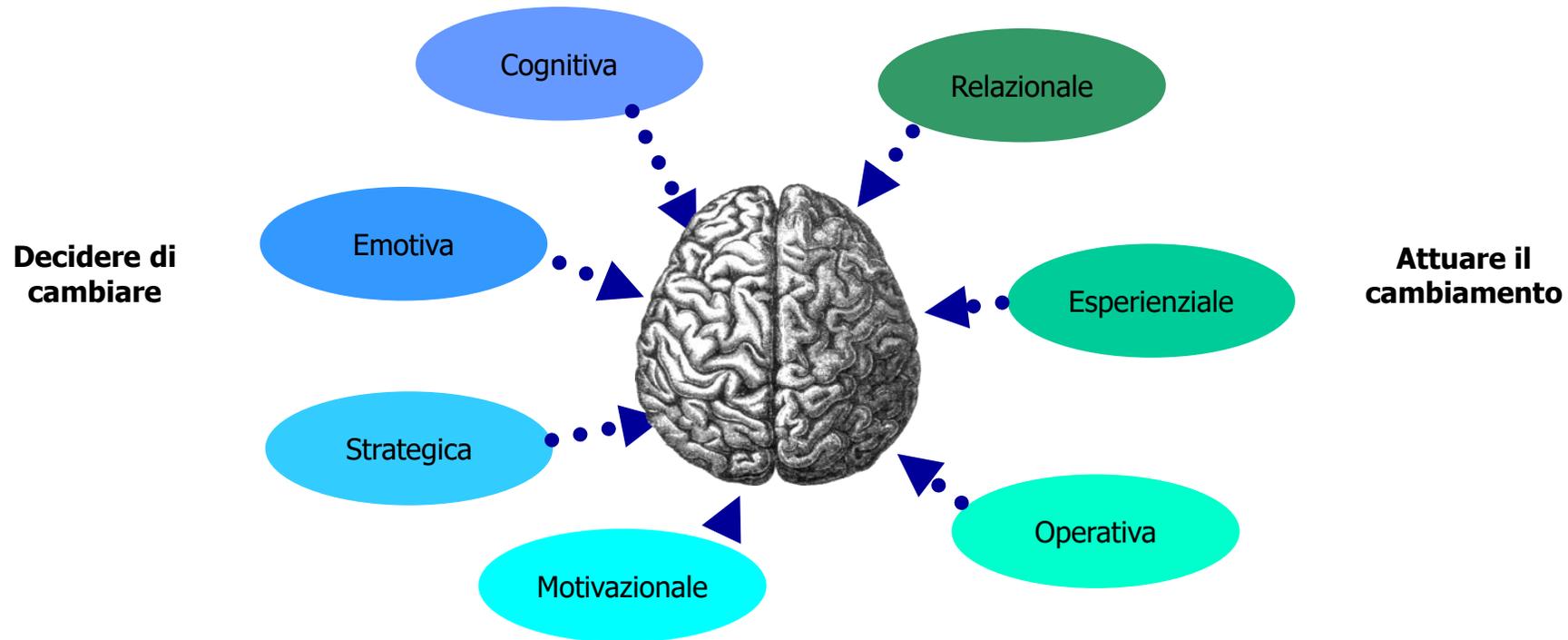
- “Non funzionerà”
- “Impossibile”
- “Non cambiare”



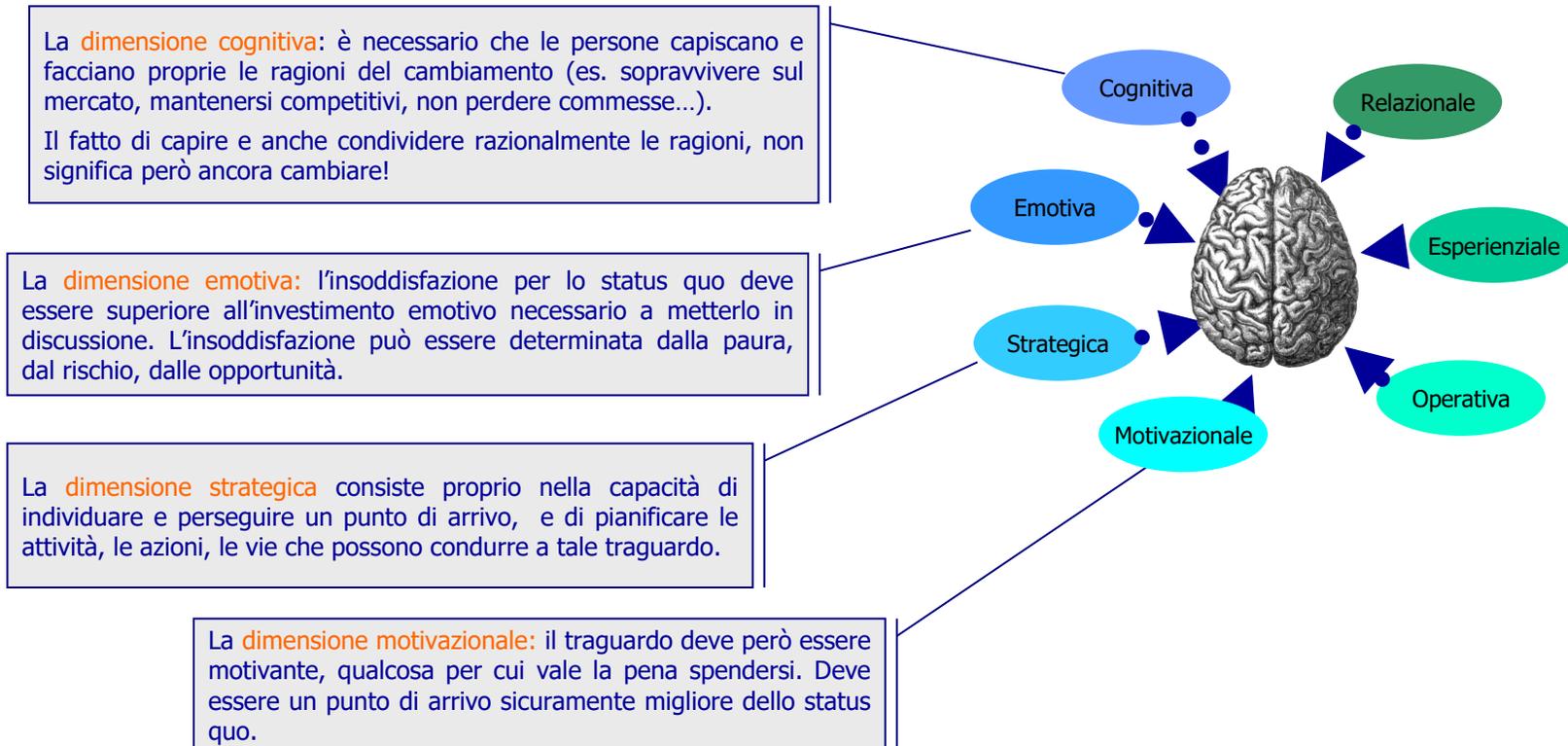
Fonte: Enrico Valdani “L'impresa pro-attiva”, McGraw-Hill, 2000

# Le 7 dimensioni psicologiche del cambiamento

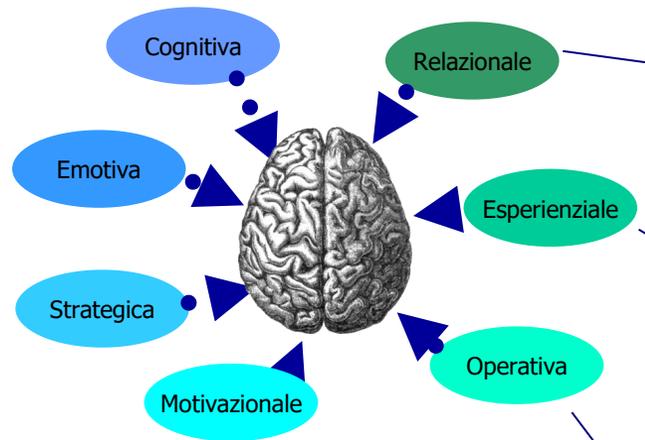
In ogni cambiamento il comportamento degli individui è interpretabile alla luce di sette dimensioni psicologiche fondamentali:



# Le 7 dimensioni psicologiche del cambiamento: decidere di cambiare



# Le 7 dimensioni psicologiche del cambiamento: attuare il cambiamento



La **dimensione relazionale** riguarda il proprio contesto organizzativo e sociale. Il cambiamento non avviene in modo individuale ed autonomo ma nell'ambito delle proprie relazioni organizzative: il gruppo, i colleghi, il proprio capo, i propri clienti possono ostacolare o facilitare il cambiamento. I loro ruoli cambiano, così come cambia l'importanza delle relazioni; la ricerca di un nuovo equilibrio, per quanto necessaria, non deve rompere gli equilibri esistenti in modo traumatico.

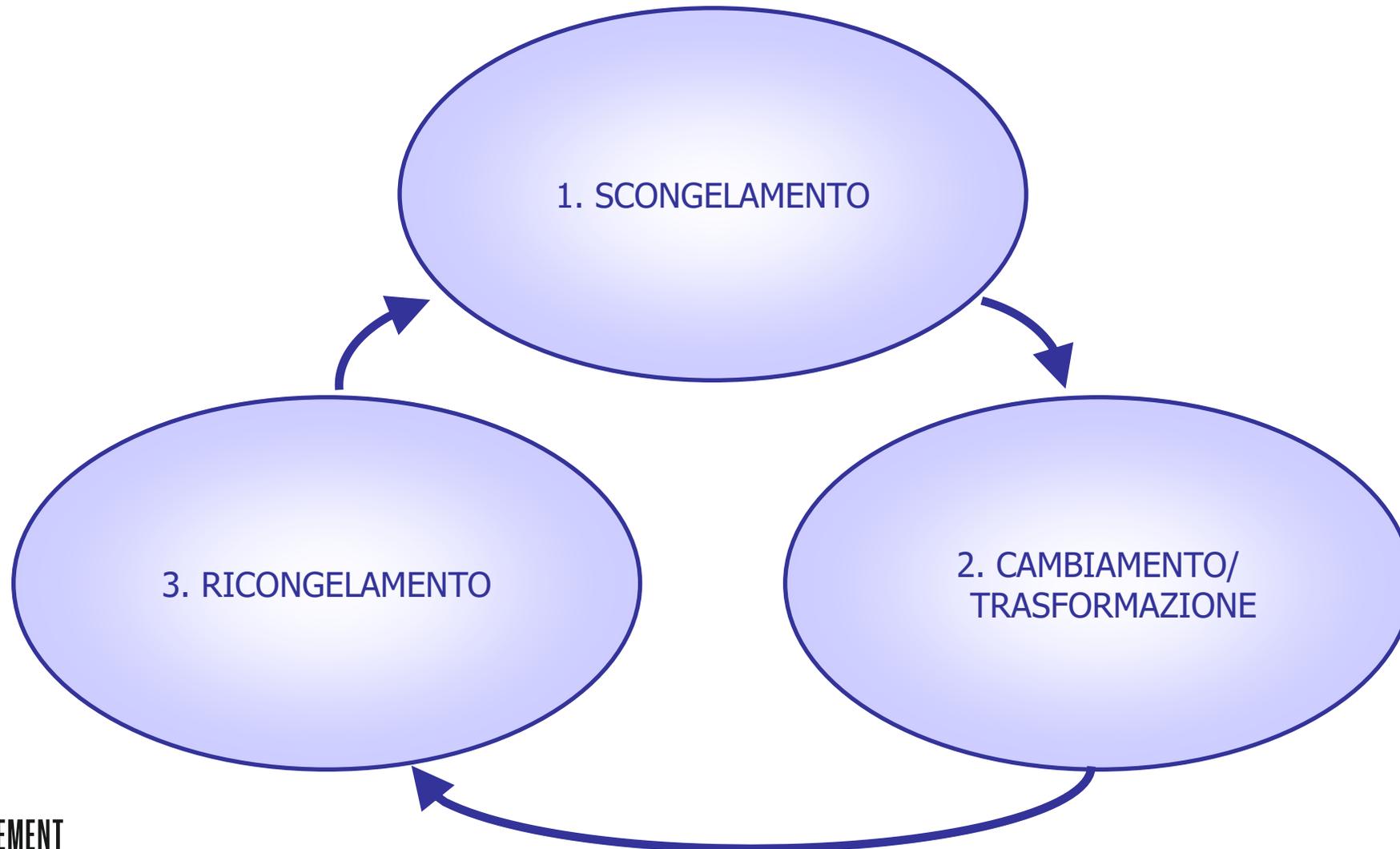
La **dimensione esperienziale** rimanda all'esigenza di trovare riscontro concreto delle proprie azioni nell'esperienza, avere dei feedback positivi su quanto si sta facendo, capire che le cose vanno proprio nella direzione attesa. Per quanto il punto di arrivo possa essere noto, raggiungerlo di solito richiede diversi mesi (alcuni anni per i cambiamenti organizzativi più rilevati), è difficile mantenere l'energia e la rotta se non si hanno riscontri e feedback positivi dall'esperienza.

La **dimensione operativa** significa saper tradurre il traguardo ed il percorso nelle azioni e nelle fatiche del day-by-day; saper "stare sul pezzo" con rigore e sistematicità.

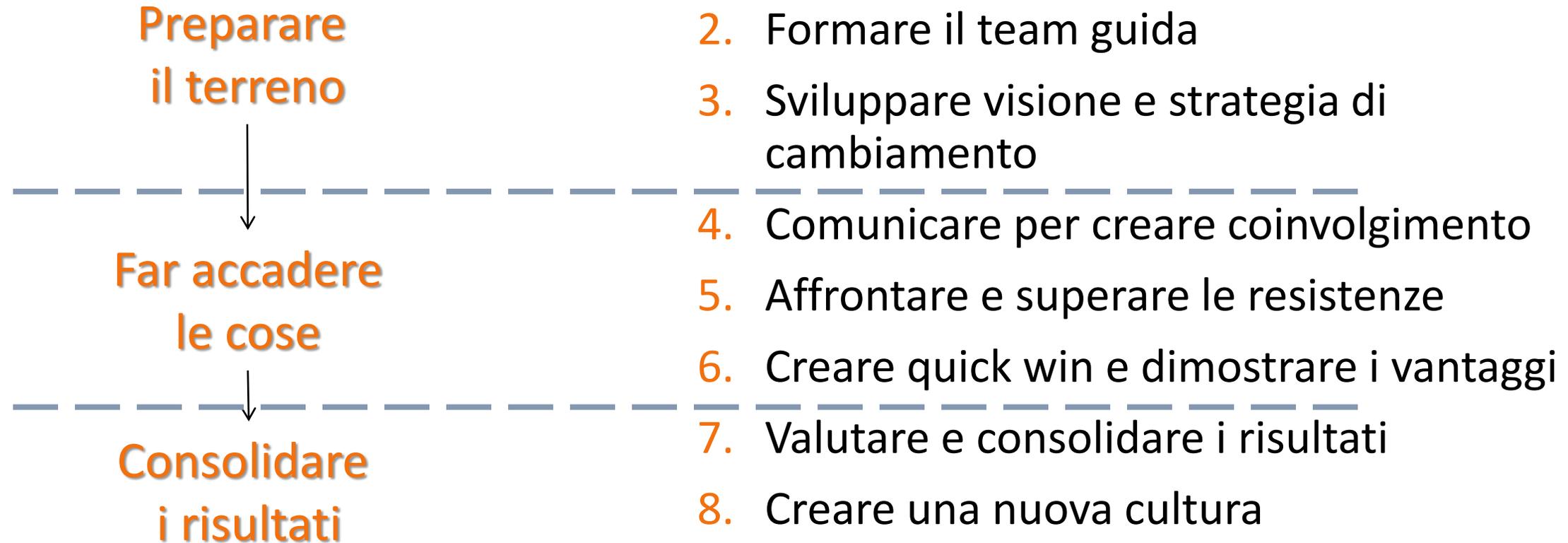
# STRUMENTI E METODI PER GESTIRE IL CAMBIAMENTO

# Il modello di Lewin

## Il modello delle tre fasi di Kurt Lewin



# Il modello di Kotter



# La mappa del coinvolgimento

Attori chiave	Resistenza	Indifferenza	Supporto	Traino
1.	X → ✓			
2.			X ✓	
3.		X ✓		
4.		X → ✓		
5.		X ✓		
6.	X → ✓			
7.			X ✓	
8.		X → ✓		
9.				X ✓
10.			X → ✓	

X - Livello attuale

✓ - Livello desiderato

# Il ruolo della comunicazione nella gestione del cambiamento

- Il ruolo della comunicazione è fondamentale nella gestione del cambiamento
- La comunicazione deve essere strutturata secondo un piano che definisca messaggi e contenuti da trasmettere ai diversi destinatari nel tempo, al fine di mettere in grado le persone di:
  - *Sapere* quali cambiamenti sono in atto
  - *Conoscere* gli obiettivi e gli impatti “personali”
  - *Capire e saper utilizzare* gli eventuali nuovi strumenti/nuove procedure se richiesto dal proprio ruolo
  - *Ottenere risposta* alle proprie domande, perplessità, preoccupazioni

# La comunicazione verso l'insieme di impatto

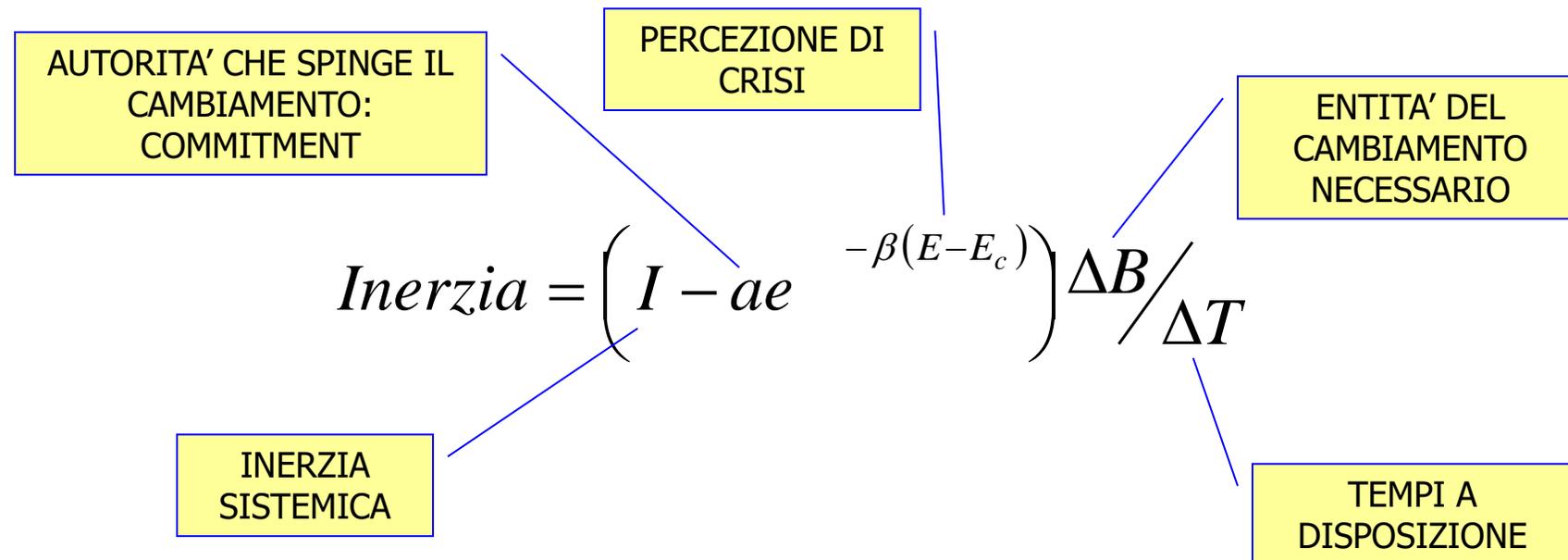
- Caratteristiche di una comunicazione efficace
  - Breve e concisa
  - Tempestiva anticipa e non lascia spazio all'ansia
  - Fornisce motivazioni strategiche e senso di direzione
  - Chiarisce gradualità
  - Definisce chi viene coinvolto e come
  - Definisce risultati attesi e benefici per gli attori
  - Esplicita ciò che non verrà modificato

# Fonti tipiche di resistenza al cambiamento organizzativo

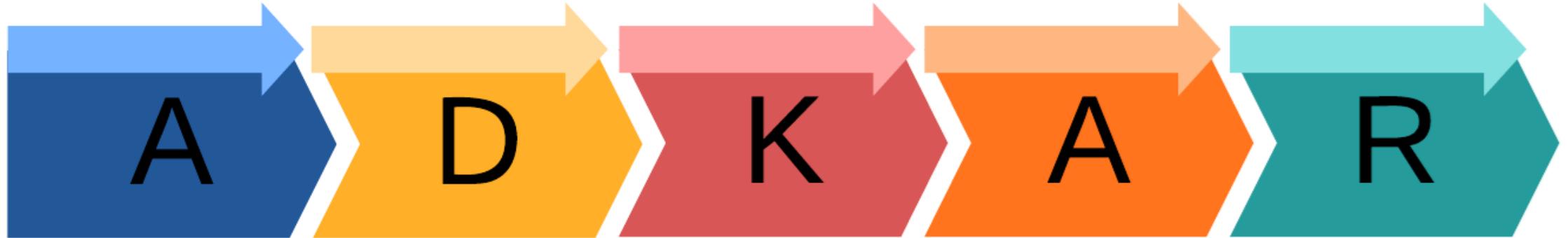
- Mancanza di fiducia nell'organizzazione
- Powerlessness degli individui
- Stili di leadership inadeguati
  - Comunicazione e coinvolgimento inadeguato (fairness: Kim and Mauborgne)
  - Manager troppo intrusivo (covert leadership: Mintzberg)
- Difficoltà a valutare i benefici

# L'inerzia al cambiamento: il modello di Ansoff

- Definire i confini dell'insieme di impatto e selezionare le persone
- Cercare il commitment del top-management
- Creare percezione di crisi
- Procedere per gradi nell'implementazione



# Il modello ADKAR di cambiamento individuale (Jeff Hiatt )



## Awareness

- Announce the change to employees well ahead of time.
- Explain your reasoning behind the change, including current pain points and potential ROI of the new solution.
- Give employees an opportunity to ask questions and make suggestions.

## Desire

- Gauge employees' reactions to the change.
- Identify champions.
- If employees are resistant or indifferent, address their concerns or show them how the change benefits them personally.

## Knowledge

- Provide training or coaching to show what employees need to do after the change takes place.
- Address any skill gaps.
- Offer resources, such as process flowcharts, that employees can reference later on.

## Ability

- Schedule practice runs before the change is fully implemented.
- Monitor performance immediately following the change and provide constructive feedback.
- Set reasonable goals and metrics at the start.
- Adjust processes as necessary.

## Reinforcement

- Monitor the change over time to ensure it fulfills your desired outcome.
- Use positive feedback, rewards, and recognition to encourage employees to keep following the new process.

Enablement zone

Engagement zone

# Lavoro di gruppo

Con riferimento al caso descritto nell'articolo:

- Con riferimento al modello di Kotter, in che fase del cambiamento ci troviamo? Come valutate l'operato fino ad ora di Mercedes O'Bannon?
- Come agireste da adesso in poi nei panni di Mercedes O'Bannon? In particolare chi coinvolgereste e con che azioni? (matrice del coinvolgimento)
- Quali inerzie vi aspettate nella implementazione e come cerchereste di superarle? (Condizioni Psicologiche e/o Modello di Ansoff)
- Che caratteristiche dovrebbe avere il leader di questo processo di cambiamento?

# GESTIRE IL CAMBIAMENTO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

# Innovare in un mondo BANI tra crisi e instabilità!

## BRITTLENESS

- Percezione di fragilità
- Caduta delle sicurezze
- Instabilità geo-politica
- Vulnerabilità a cyberattacchi

## NON LINEAR

- Disruption tecnologica
- Interdipendenza e effetto farfalla
- Cambiamento climatico



## ANXIETY

- Impotenza verso i grandi temi (es Guerra)
- Incertezza su salute (es. Pandemie)
- Pressioni sociali ed economiche

## INCOMPREHENSIBILITY

- Impatto ambiguo delle tecnologie (es., AI)
- Problemi sfaccettati
- Questioni etiche

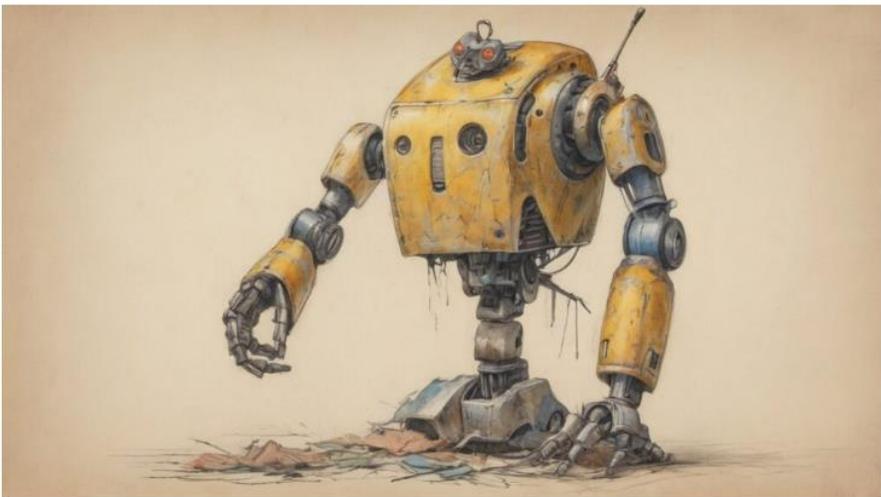
# Un contesto macroeconomico nazionale fragile e incerto...

**Bruxelles taglia le stime del Pil italiano nel 2024: 0,7%. "Il protezionismo minaccia il commercio mondiale"**

La Stampa, ottobre 2024

**Bce: vede inflazione al 2,5% nel 2024, 2,2% nel 2025 e 1,9% nel 2026**

Il Sole 24 Ore, settembre 2024



**INNOVAZIONE**

**Occupazione in crescita, produttività ferma: le sfide della trasformazione digitale in Italia**

di Gianluca Fiorindi

21 Gennaio 2025

**Le debolezze economiche secondo il**  
*"Rapporto sul futuro della competitività europea"* **di Mario Draghi**

- ▶ PRODUTTIVITÀ
- ▶ GOVERNO DELLE TECNOLOGIE
- ▶ INVESTIMENTI IN INNOVAZIONE
- ▶ DIPENDENZE ENERGETICHE E DI MATERIE PRIME
- ▶ RISCHIO SICUREZZA

...

# ...ed ora l'effetto Trump!



## PRESIDENZA USA Trump, ecco che cambia per il digitale e l'Europa: tutti i punti

Home > Cultura E Società Digitali

f in X e o

Deregolamentazione su tech, IA. Il ruolo di Elon Musk. Il pugno duro sui social a favore della libertà d'espressione "repubblicana". Laumentata distanza con l'Europa. Tanti gli scenari che si aprono sotto la nuova presidenza. Analizziamoli

Pubblicato il 8 nov 2024

**Stefano da Empoli**  
presidente dell'Istituto per la Competitività (I-Com)



**IN EVIDENZA** Baldini: «Guadagnavo un milione l'anno, ora sul conto ci sono 29 euro. Lo insultai in una intercettazione: Fiorelli»

- f
- X
- in
- e
- o
- o

## L'ORGANIZZAZIONE Trump chiederà ai Paesi della Nato di portare la spesa per la difesa al 5% del Pil

di Redazione Economia

Secondo quanto riferiscono fonti informate a FT, Donald Trump chiederà agli Stati membri della Nato di aumentare la spesa per la difesa al 5% del Pil, ma manterrà anche gli aiuti militari all'Ucraina



**CORRIERE TV**  
Mangiagalli, nella banca degli embrioni congelati: «Ne abbiamo 4.500, potrebbero restare qui per sempre»

Ascolta l'articolo 2 min **NEW**

## IL SOCIAL X Musk-Trump, il super duo stravolge tutto: in politica, nel digitale

Home > Cultura E Società Digitali

f in X e o

Fuga da X per le forti connessioni tra Musk e Trump, futuro presidente Usa. Eppure questo potrebbe essere solo il primo, temporaneo effetto. Le conseguenze di lungo periodo possono essere un aumentato potere per la piattaforma digitale. E per le big tech

Pubblicato il 14 nov 2024

**Antonino Mallamaci**  
avvocato, Co.re.com, Calabria



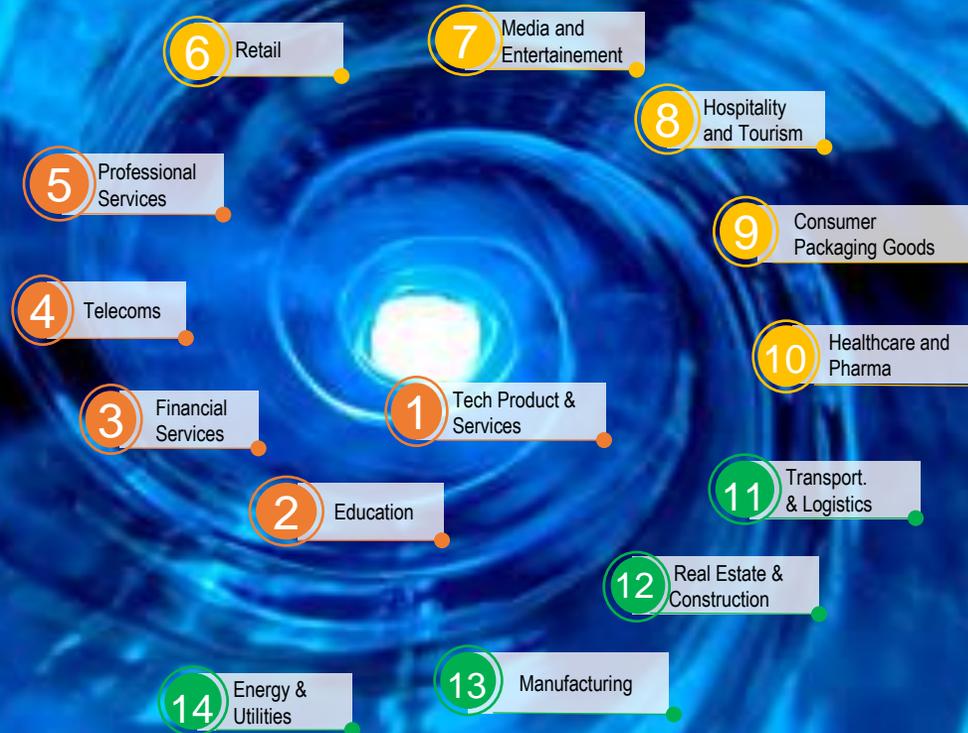
## Effetto Trump sull'economia dell'Italia: lo scenario

Il ritorno alla Casa Bianca fa scoppiare l'incertezza sui mercati, il nostro Paese e l'Europa potrebbero presto risentirne soprattutto a causa della politica protezionista Usa che si tradurrebbe in dazi sull'import

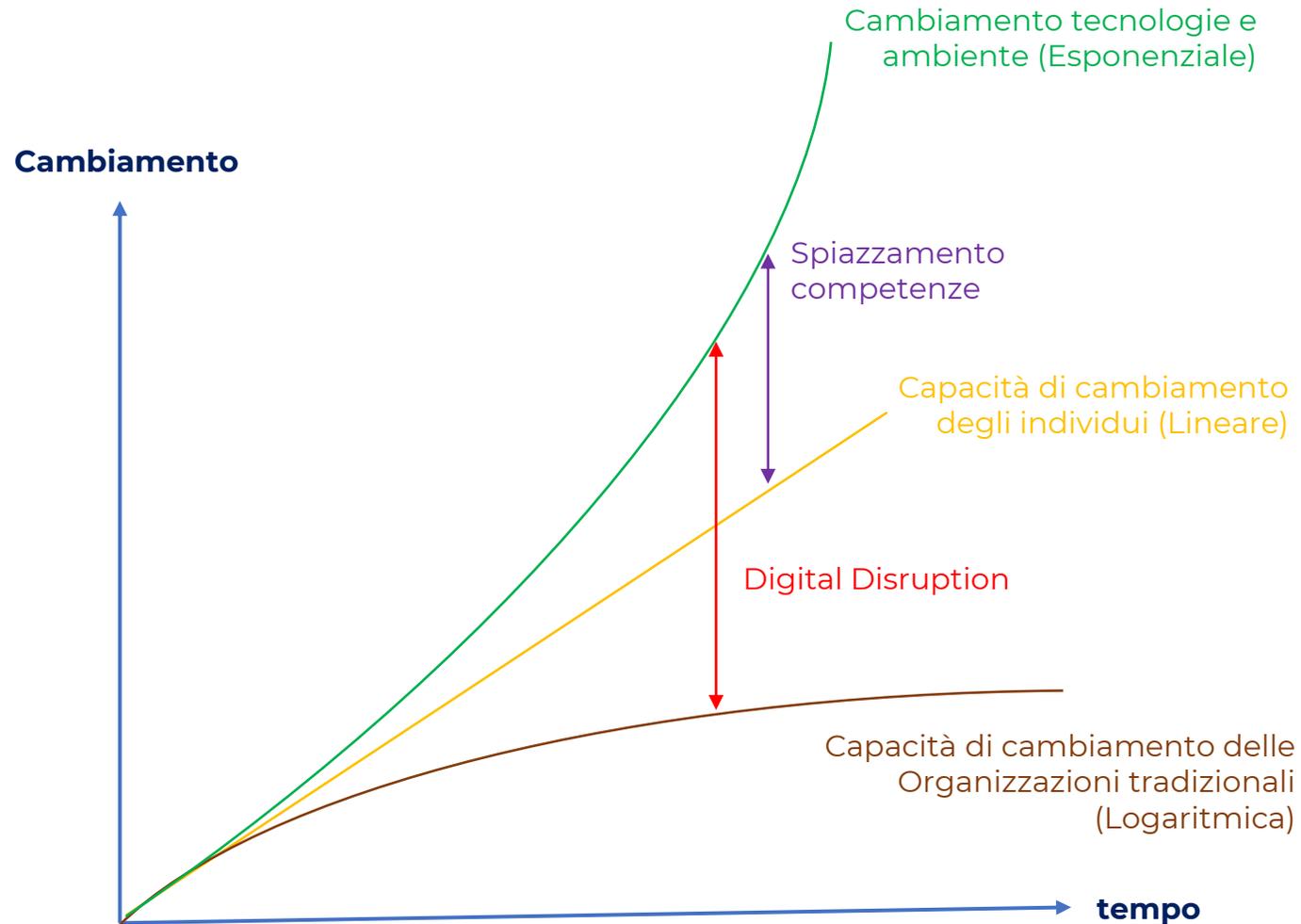


Donald Trump giurerà da presidente degli Stati Uniti il 20 gennaio (Ansa)

# La rivoluzione Digitale è un vortice di trasformazione che sta inghiottendo il mondo



# Capacità di cambiamento, Digital Disruption e spiazzamento delle competenze (legge di Martec)



Le **tecnologie** e il **contesto** cambiano **più velocemente...**



...delle **organizzazioni**, ma anche delle **persone**

Non abbiamo ancora visto niente!

Andrew McAfee  
MIT Research Scientist

# Nuove tecnologie convergenti stanno rivoluzionando interi settori...

**INTERNET OF THINGS & SMART CITY**



**ARTIFICIAL INTELLIGENCE & BIG DATA**



**METaverse & AUGMENTED REALITY**



**SHARING ECONOMY & PLATFORMS**



# Cambiano lavori e professionalità!

Agente di viaggio



Avvocato



Industrial Designer



Manutentore di Robot



Venditore telefonico



Manager?



Digital Manager?



Information Security Analyst



Traduttore



Addetto alle pagine



Digital Learning Specialist



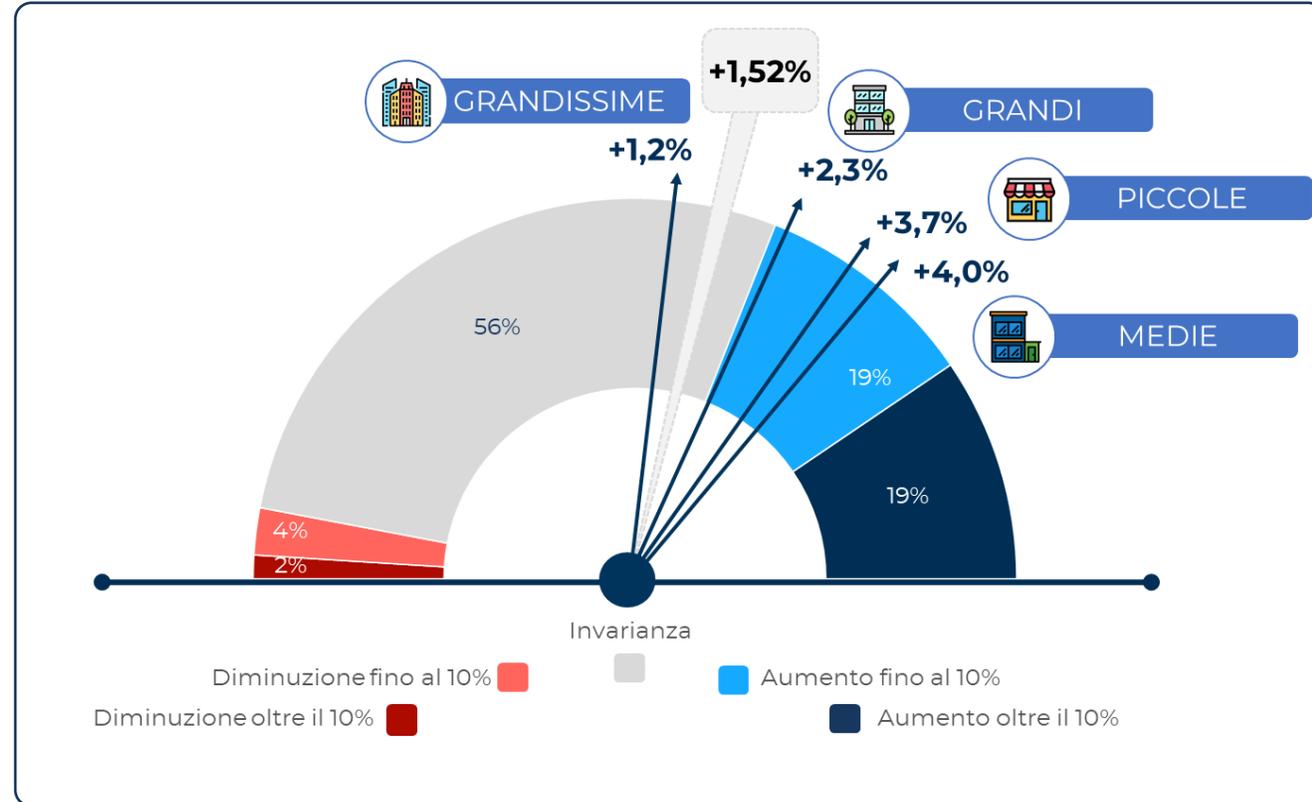
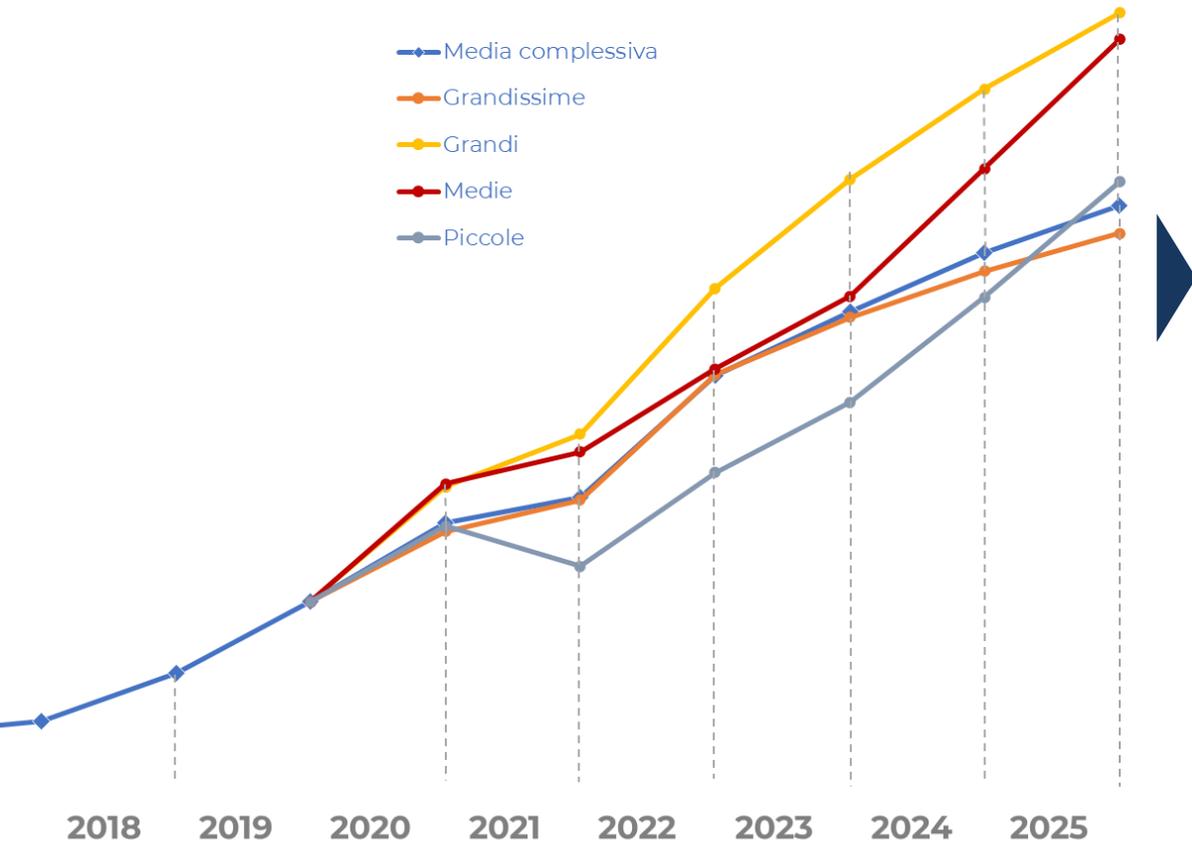
Data Scientist



# Le aziende sono sempre più consapevoli dell'esigenza di trasformazione digitale



# Gli investimenti in digitale finalmente crescono!



...ma tutto questo non basta!

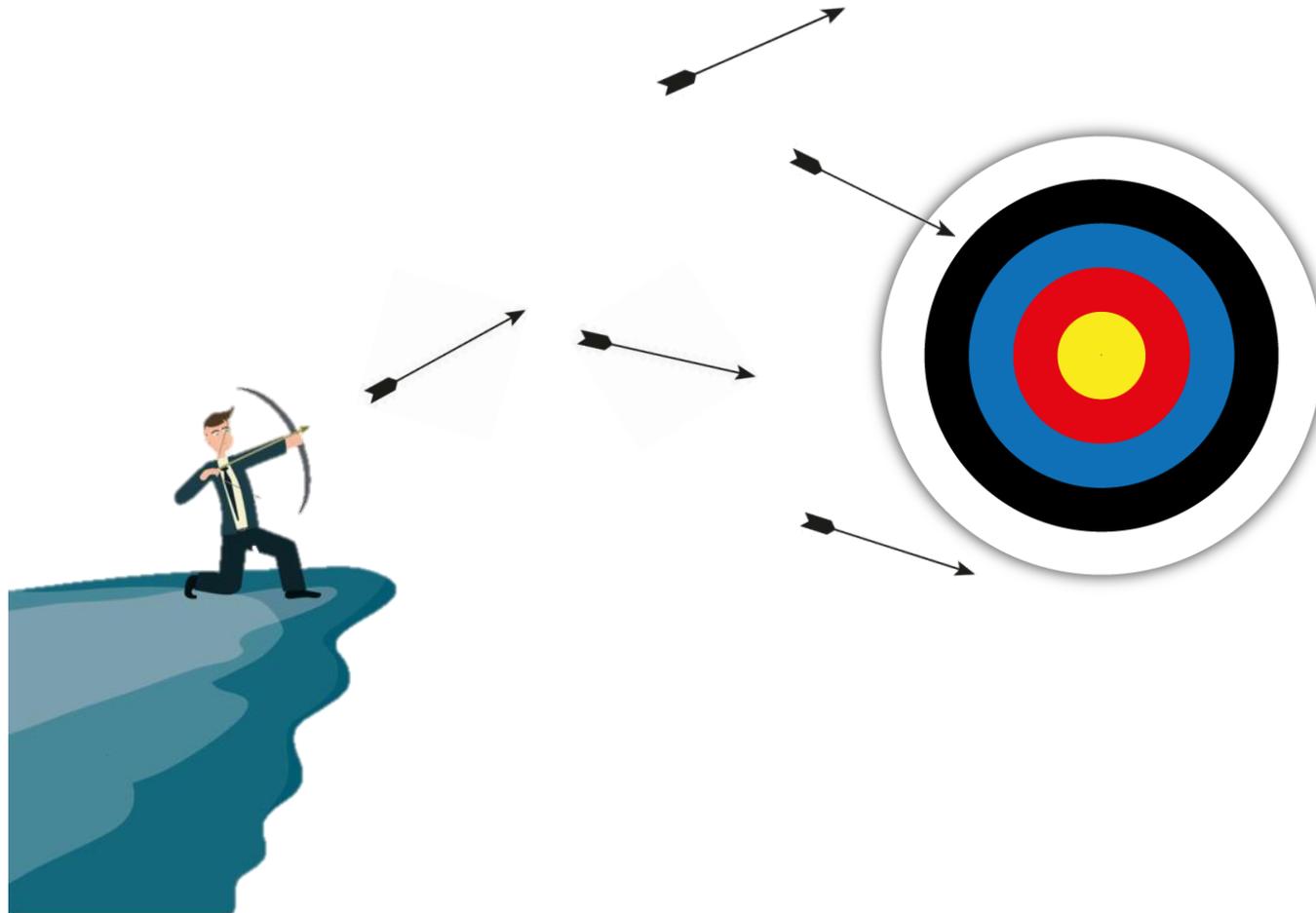


Il rischio di fallimento è elevato



Bisogna creare le condizioni per il successo

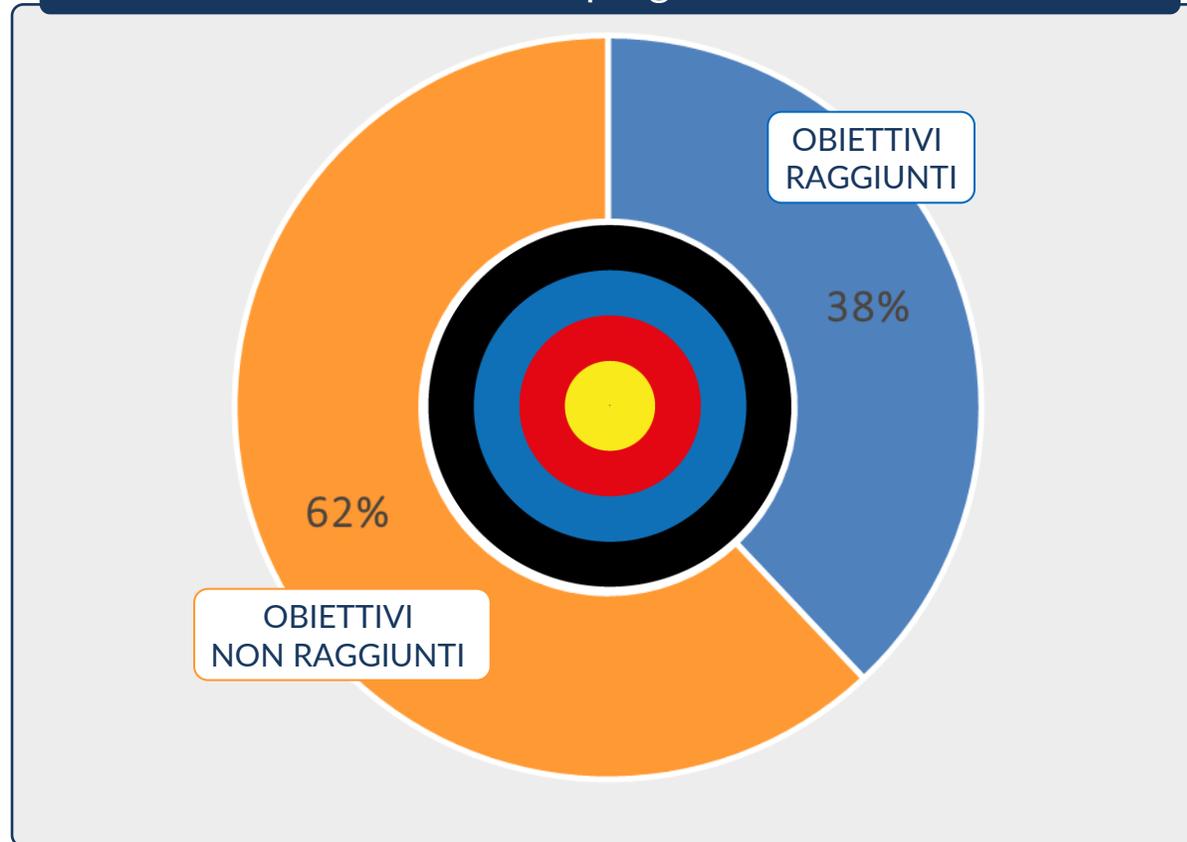
# Quanti cambiamenti sono di successo?



# I cambiamenti spesso falliscono

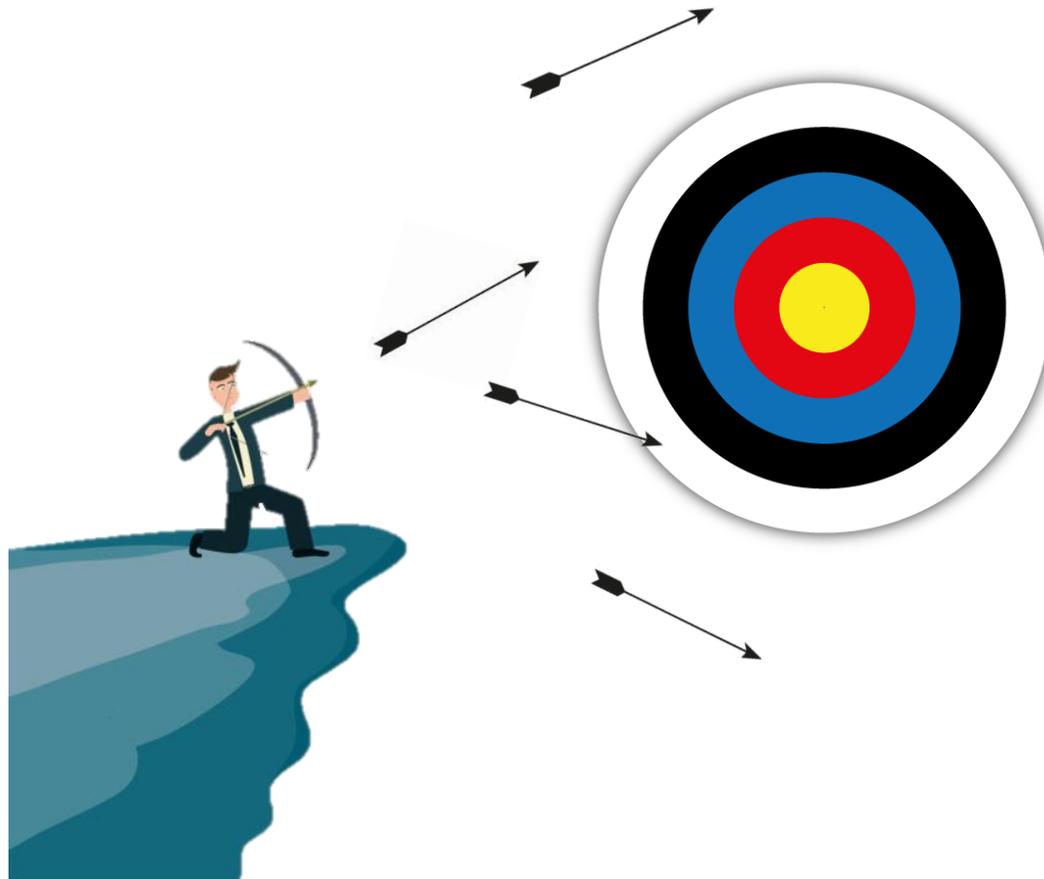


Tasso di successo dei progetti di cambiamento



Campione: 179 rispondenti

# Perché i cambiamenti falliscono?



Scarso engagement delle persone

44%

Cultura non aperta al cambiamento

41%

Scarsa sponsorship del top management

35%

Capacità degli agenti di cambiamento interni

30%

Campione: 179 rispondenti

# Cosa fare?

Tre suggerimenti per aumentare le chance di successo:

- 1) Investire in un'organizzazione agile
- 2) Coinvolgere le persone nel cambiamento
- 3) Creare urgenza, ma ridurre paura ed ansia



# L'ingrediente nascosto di una leadership di successo?



**ENGAGEMENT** è un sentimento di adesione a un **purpose**, di condivisione di obiettivi e priorità, di **sicurezza psicologica** e **fiducia nel futuro**, che induce **comportamenti** positivi: impegno, lealtà, **propensione al cambiamento** e creatività

# L'ingrediente nascosto di una leadership di successo?



## Dimensioni dell' **ENGAGEMENT**:

1. Vigor: l'energia e l'entusiasmo
2. Dedication: lealtà e commitment
3. Absorption: concentrazione e passione

# A che punto siamo? Qualche dato

➔ I Millennials sono leggermente meno ingaggiati dei Baby boomers...

Ma è una questione di Leadership: la probabilità che un lavoratore sia ingaggiato è 12 volte maggiore se si fida del proprio team leader



**85%** I dipendenti Disengaged  
a livello globale



La bassa % di lavoratori *Fully Engaged*  
testimonia che le iniziative intraprese finora non  
sono state efficaci

(Fonte: ADP, «The Global Study of Engagement Technical Report», 2019)



# BARBARA

THE MOST ENGAGED EMPLOYEE IN THE WORLD

# Engagement: a che punto siamo? Qualche dato

*Che caratteristiche hanno  
i lavoratori più ingaggiati*

??



1) →

Lavorano in un TEAM di cui  
si sentono parte

2) →

Hanno un rapporto di FIDUCIA con il  
proprio capo

3) →

Hanno AUTONOMIA e rispondono dei  
RISULTATI

4) →

Non temono di mostrare le proprie  
CARATTERISTICHE e PASSIONI

(Fonte: ADP, «The Global Study of Engagement Technical Report», 2019)

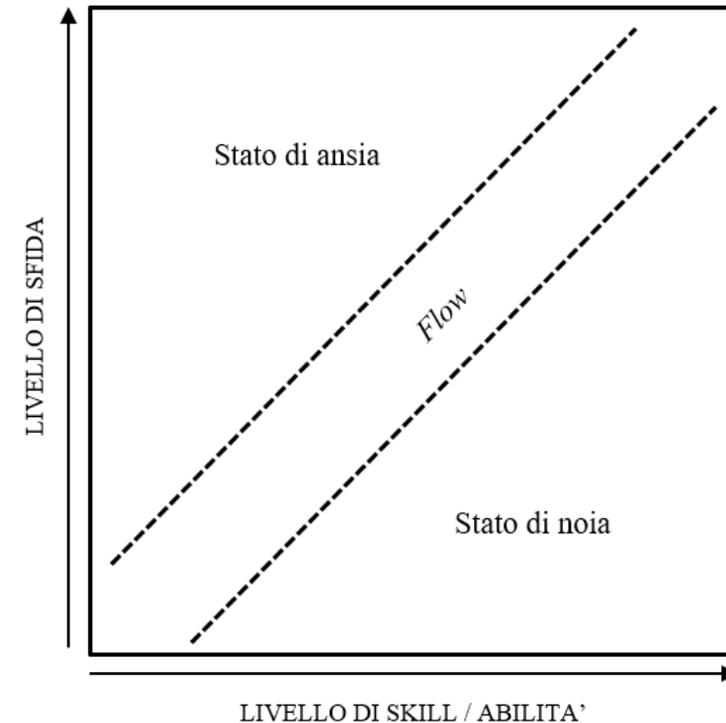
# Migliorare l'Engagement

## Il concetto di Flow (Csikszentmihalyi)

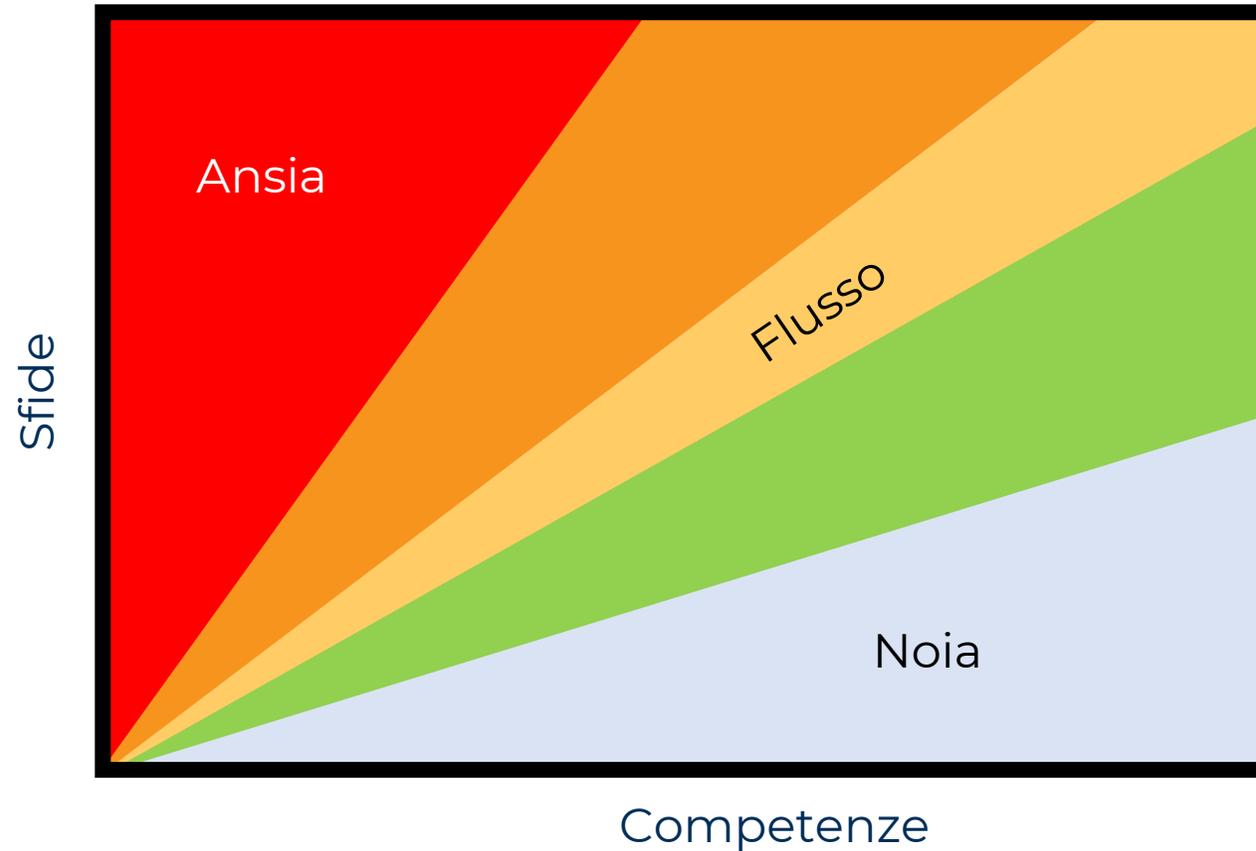
Il **Flow** è uno stato di completa **focalizzazione** sull'attività che si sta svolgendo e di totale **assorbimento** in questa, che si presenta in situazioni dove esiste un equilibrio percepito tra le sfide che una persona è chiamata ad affrontare e la valutazione di possedere le risorse adeguate per fronteggiarle (skills). Il Flow è un'esperienza ottimale e **intrinsecamente motivante**.

Csikszentmihalyi, 1990

Lo stato di Flow non solo migliora le performance individuale e organizzativa, ma aumenta anche il benessere dei lavoratori

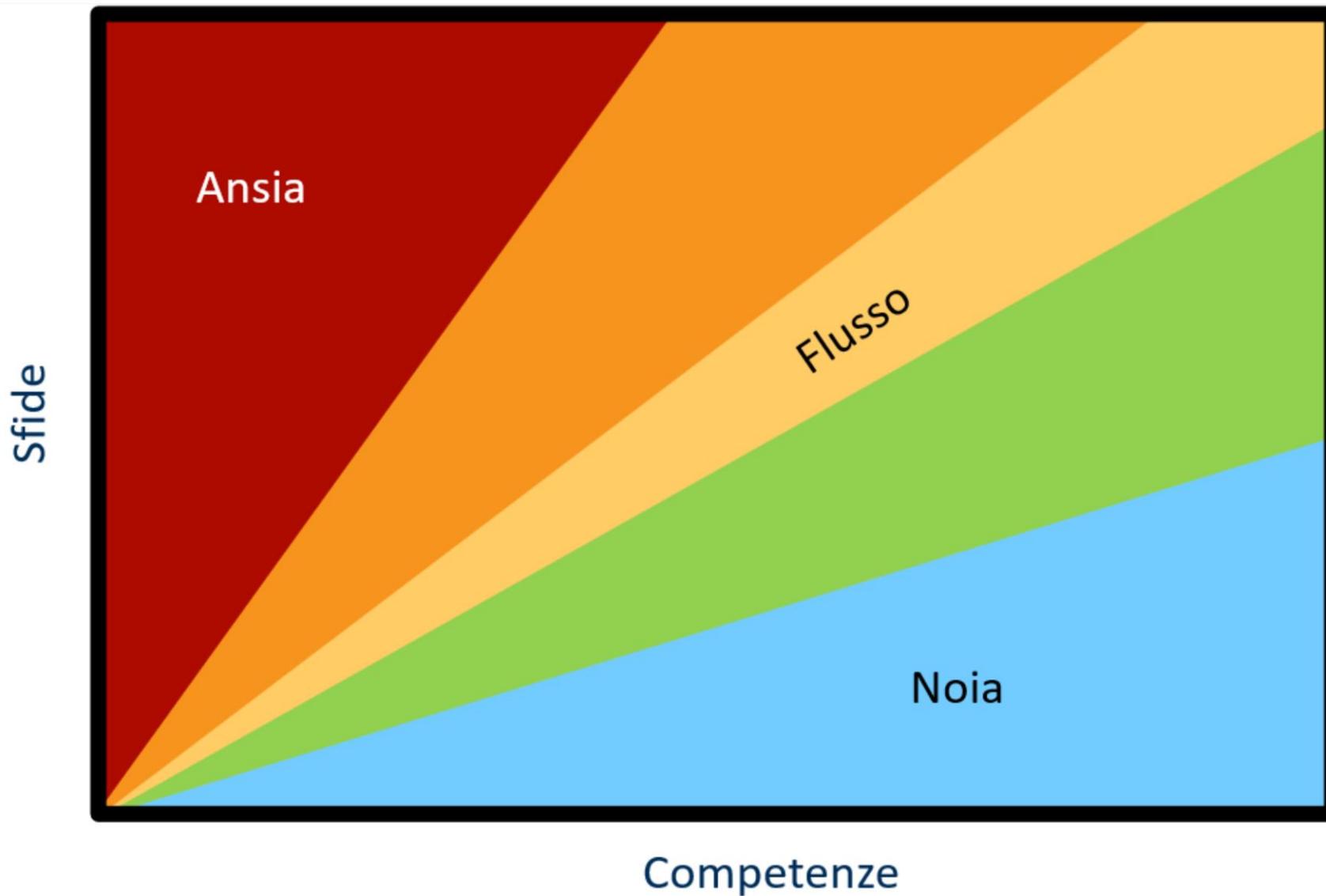


Creare e mantenere uno stato di Flow: richiede un delicato bilanciamento



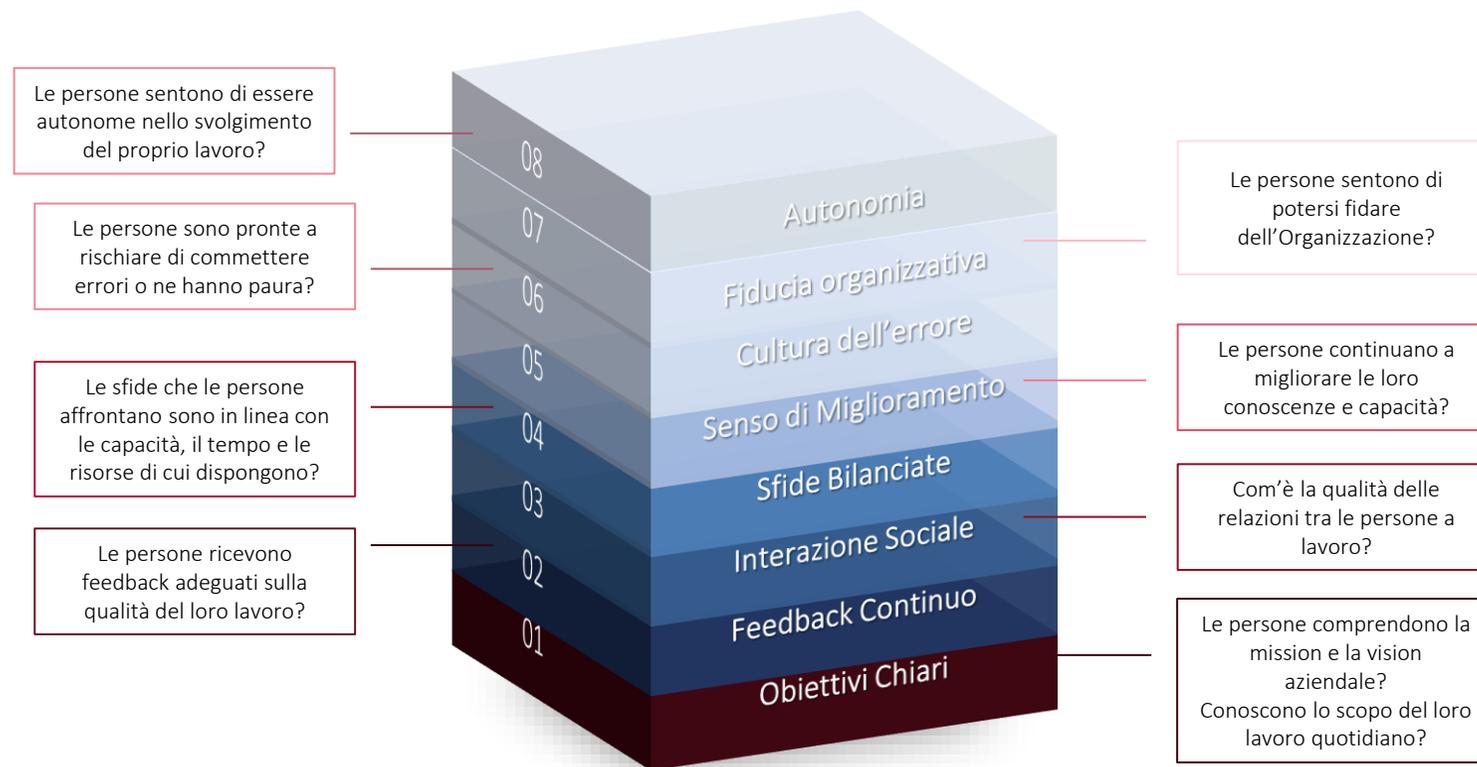


Dove collocheresti il tuo team nella mappa del Flusso?



# Gli 8 pilastri dell'Engagement

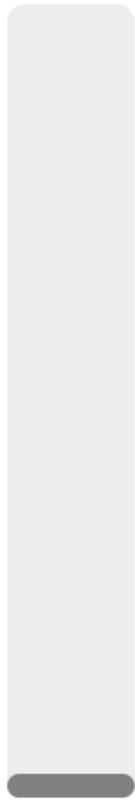
- I 7 pillars che caratterizzano la motivazione intrinseca, ovvero quell'insieme di sensazioni positive che spingono i comportamenti delle persone sulla base del desiderio e dalla soddisfazione di raggiungere un obiettivo



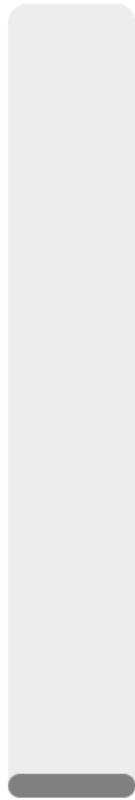
Join by Web [PollEv.com/mcorso](https://PollEv.com/mcorso)



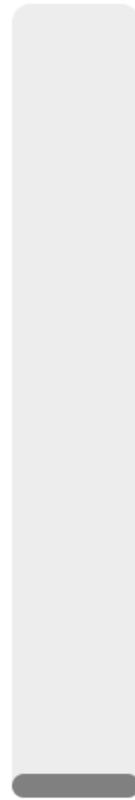
Quali tra gli 8 pilastri ritieni punti di forza all'interno del tuo team? (max 3)



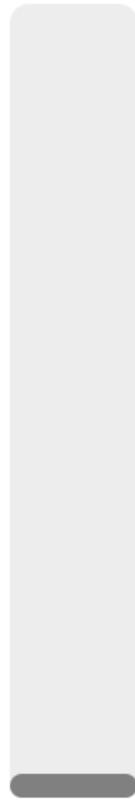
Autonomia  
0%



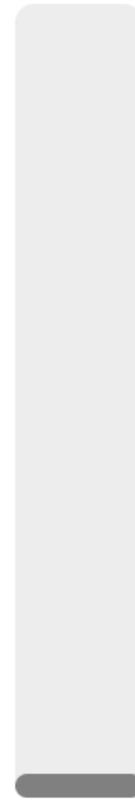
Fiducia organizzativa  
0%



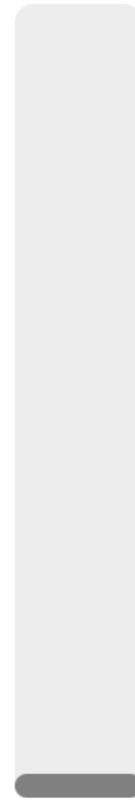
Cultura dell'errore  
0%



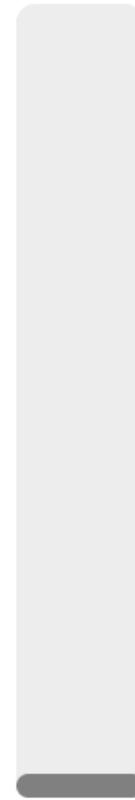
Senso di miglioramento  
0%



Sfide bilanciate  
0%



Interazione sociale  
0%



Feedback continuo  
0%

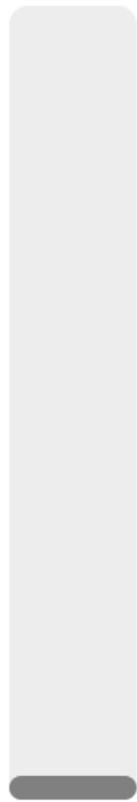


Obiettivi chiari  
0%

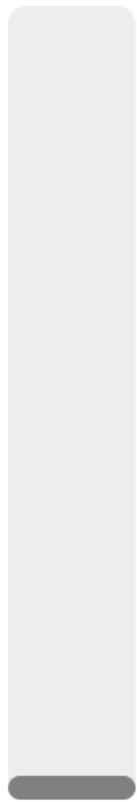
Join by Web [PollEv.com/mcorso](https://PollEv.com/mcorso)



Quali tra gli 8 pilastri ritieni aree di miglioramento all'interno del tuo team? (max 3)



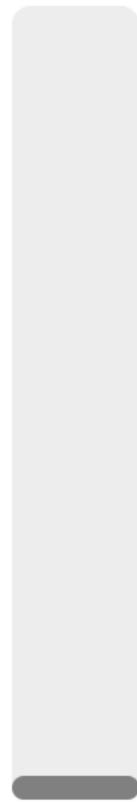
Autonomia  
0%



Fiducia organizzativa  
0%



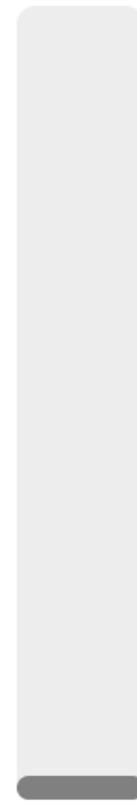
Cultura dell'errore  
0%



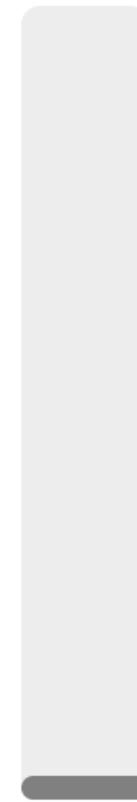
Senso di miglioramento  
0%



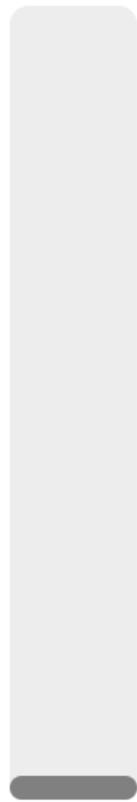
Sfide bilanciate  
0%



Interazione sociale  
0%



Feedback continuo  
0%



Obiettivi chiari  
0%

# I fattori che influenzano la motivazione e l'engagement delle persone



# Quattro metafore per i leader della Trasformazione Digitale

Architetti di significato  
e appartenenze



*Personal trainer  
delle performance*



Broker di  
flessibilità



Orchestratori di  
stranezze





***La trasformazione Digitale può avere successo solo se  
accompagnata da un approccio Umano!***

**Occorre accompagnare le persone  
a riscrivere il proprio DNA!**

# Riferimenti Bibliografici

- Corso M., (2020) *“Crisi delle imprese e leadership: c’è ancora bisogno di una classe manageriale?”* in “Popolo ed élite - Come ricostruire la fiducia nelle competenze”, Marsilio ISBN 978-88-297-0385-2.
- Kotter J., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S. (2006) *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*, New York (NY): St. Martin’s Press
- Kotter J. P. (2012), *Leading Change*, HBS Press.
- Kreitner R., Kinicki A. (2013) *Organizational Behavior (10<sup>th</sup> Edition)*, New York (NY): McGraw-Hill
- Lewin K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, *Human Relations*, 1(1): 5–41
- Kromme C. (2017) *Humanification: Go Digital, Stay Human*, The Choir Press.
- Mueller-Ebestein M. (2012) Lead and Be the Change. *TED<sup>x</sup>Rainer*, [http://j.mp/TED\\_Mueller\\_2012](http://j.mp/TED_Mueller_2012)
- Senge P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York (NY): Doubleday Business
- Sinek S. (2009) How Great Leaders Inspire Action, *TED<sup>x</sup>PugetSound*, [http://j.mp/TED\\_Sinek\\_2009](http://j.mp/TED_Sinek_2009)
- Sirkin H.L., Leenan P., Jacson A. (2005) The Hard Side of Change Management, *Harvard Business Review*, 83(10): 1–10

# THANK YOU