



**CHANGE MANAGEMENT.** I nuovi paradigmi della IV rivoluzione industriale. Prima puntata

# Come gestire il *future shock*

**Se in passato nell'organizzazione bastavano uno o pochi *change agent* per favorire il processo di cambiamento, oggi questo ruolo deve essere condiviso da tutti e diventare una componente fondamentale della cultura aziendale**

di Antonio Angioni

**A**ffrontare e gestire oggi un processo di cambiamento implica confrontarsi con temi, paradigmi, tempi decisamente diversi rispetto al periodo precedente la lunga crisi. Nel giro di pochi anni è cambiato radicalmente il contesto, sono comparsi nuovi *drivers* che stanno avendo un impatto che investe le aziende come le organizzazioni a ogni latitudine, ridisegnando il mercato e le regole competitive. In passato si attivava un processo di *change management* per far fronte a una *business disruption* eccezionale, che doveva essere governata utilizzando paradigmi sperimentati. Oggi diventa una scelta permanente da gestire con modelli nuovi o da verificare sul campo. Il nostro intento è quello di offrire un contributo costruito sulla base delle esperienze maturate e in corso con le aziende clienti (che appartengono prevalentemente al settore industriale), attingendo proprio da queste per tentare di disegnare dei modelli empirici utili per leggere il contesto e per gestire i processi di cambiamento.

## Il *breakdown* previsto 50 anni fa

Desideriamo, intanto, precisare che non tutti i paradigmi del passato sono da considerare superati, ma che devono essere riletti alla luce del contesto che stiamo vivendo per selezionare quelli ancora attuali; ce ne sono alcuni, per esempio che non solo continuano ad essere attuali ma che hanno acquisito una valenza maggiore. Sono passati 47 anni dalla prima edizione di *The third wave* di Alvin Toffler, salutata a quel tempo più come un best seller di una futurologia di maniera piuttosto che come uno studio attento delle principali variabili,

che avrebbe conosciuto negli anni a seguire l'umanità di consensi. Rileggere oggi quelle pagine, soprattutto quelle dedicate a identificare gli aspetti distintivi del *future shock*, permette non solo di apprezzare, sia pure *ex post*, la genialità delle previsioni ma anche di poter disporre di paradigmi attuali più che mai e forse oggi più comprensibili di ieri. *Transience, novelty, diversity*, caratterizzano sicuramente il volatile contesto odierno. Quel contesto che anni fa Toffler prevedeva poter diventare *so ephemeral, unfamiliar and complex as to threaten millions with adaptive breakdown*. E il *breakdown* definito da Toffler come il *future shock* non è forse quello che le aziende stanno affrontando?

## La nuova dimensione temporale

Proprio dal confronto con le aziende emerge chiaramente come quattro siano le variabili con le quali i leader e i manager si trovano a doversi confrontare:

1. il tempo per pianificare il cambiamento si è ridotto drasticamente. La velocità imposta dalle nuove applicazioni, dall'IoT, ossia dall'*Internet of things*, dall'AR ossia dall'*Augmented Reality* impone una reattività elevata per evitare di ritrovarsi marginalizzati nel mercato, rischio di cui spesso, come ci ha riferito di recente un nostro cliente del settore meccatronico, si ha la piena consapevolezza quando è ormai troppo tardi;
2. non è più sufficiente il tempo per coinvolgere, convincere e orientare al cambiamento tutte le persone, riducendone la naturale resistenza e inerzia, anche se poi paradossalmente è difficile fare a meno delle professionalità, visto il *mismatch* esistente fra quanto richiesto



**Antonio Angioni** è senior partner di Poliedros Management Consulting

e quanto reperibile sul mercato del lavoro;

3. l'esiguità temporale riduce anche gli spazi per sperimentare, per trovare soluzioni innovative, scontando un notevole gap rispetto ad altre economie vista la prevalenza dell'orientamento allo *short term*;
4. risulta poi difficile potersi imporre rispetto a competitors che abbiano nel frattempo sviluppato un vantaggio competitivo e barriere all'ingresso.

### La frattura della leadership

Ma a nostro avviso occorre aggiungere un'altra criticità, sulla quale molti preferiscono sorvolare: nell'attuale contesto è entrato in crisi un modello di leadership sino a oggi imperante, un modello gerarchico, top-down, più o meno abilmente mascherato da mission manipolatorie e scale valoriali ireniche. Per effetto dello sviluppo delle nuove tecnologie stiamo riscontrando come nelle aziende manifatturiere l'introduzione di nuovi sistemi stia modificando le gerarchie e i ruoli tradizionali. In alcune sessioni di assessment organizzativo che stiamo conducendo con imprenditori e general manager si riscontra un *mismatch* fra quanto ricercato e le difficoltà del presente, fra l'essere e il dover essere. Da una parte, viene avvertito il bisogno di accelerare nell'innovazione, nella produttività, in qualche caso nell'integrazione di nuove realtà da poco acquisite, nella ricerca di un'immediata reattività verso i clienti (anche attraverso l'utilizzo dei Big Data), mentre, dall'altra, sempre dagli stessi interlocutori, viene lamentata la mancanza in azienda di *change agent*, la permanenza di una struttura a silos, un compiacimento sulle buone e rassicuranti abitudini. Questa è una realtà solo apparentemente contraddittoria, perché esprime le difficoltà nel passaggio da un'impostazione organizzativa *piramidale*

a un'impostazione che vorremmo identificare come *molecolare*. Preferiamo, infatti, utilizzare questa espressione rispetto a quella più in voga di organizzazione *liquida* perché, con buona pace di Bauman, il liquido poi si disperde, mentre invece l'organizzazione molecolare esprime meglio il nuovo paradigma che si sta faticosamente affermando sul piano organizzativo.

### Confusione di ruoli tra leader manager

Due sono, a nostro avviso, le difficoltà ricorrenti: la confusione dei ruoli fra leader e manager da una parte e la nuova versione della leadership dall'altra. È singolare come sul piano terminologico si avverta spesso come gli interlocutori utilizzino indifferentemente le due espressioni quando in realtà si riferiscono a ruoli diversi. Senza addentrarsi in una meticolosa descrizione è sufficiente ricollegarsi ai due verbi: *to lead* e *to manage*, dove il primo evoca l'azione di indicare la direzione (*vision*) e il secondo la gestione (*execution*), declinando i quali si trovano le azioni distintive dei leader e dei manager. Forse, alla base dell'utilizzo indifferenziato delle due espressioni, c'è l'inconfessata convinzione che un ruolo sia più importante dell'altro, mentre in realtà proprio negli audit organizzativi emerge chiaramente come ambedue siano essenziali per l'azienda e come spesso la mancanza o la debolezza dell'uno sia alla base delle difficoltà dell'azienda stessa.

### Un nuovo modo di guidare

La quarta rivoluzione industriale in atto sta ridisegnando non tanto la mission quanto la natura della leadership. Per effetto dell'introduzione di nuovi sistemi, si impongono nuovi *operating model* che ridisegnano nelle aziende manifatturiere non solo il layout ma anche e, soprattutto, la stessa organizzazione e i ruoli con il passaggio da un'organizzazione gerarchica a un'or-

ganizzazione funzionale, con una prevalenza delle relazioni a matrice e un coinvolgimento di persone di funzioni e reparti diversi. Sta emergendo una leadership che trova la sua legittimazione non nel ruolo, ma nella capacità di orientare il processo e di impostare la strategia. Lo stesso concetto di strategia ha una valenza diversa rispetto a un passato in cui era più semplice pianificare, quando l'andamento ciclico dell'economia era più prevedibile. Nel tempo presente strategia implica capacità di creare e di realizzare ma, mentre nel passato queste erano parti di un processo sequenziale, oggi sono attività contemporanee e in certi casi istantanee. Alla luce delle considerazioni espresse, appare evidente come rispetto al passato sia mutata anche la stessa metodologia di gestione dei processi di *change management*. Mentre prima si raccomandava di identificare uno o più *change agent* all'interno dell'organizzazione per svolgere il ruolo di monitoraggio e di facilitator del processo, tale ruolo deve essere condiviso e gestito da più persone. La stessa propensione al cambiamento deve diventare una componente fondamentale della cultura aziendale, non più collegata a una *business disruption* ma oggetto di una costante ricerca da parte di tutti, per trasformarla in un vantaggio competitivo dell'impresa. ■

## Il Change Management nella IV rivoluzione industriale

1. I nuovi paradigmi del Change Management - Su questo numero
2. Gestire l'impatto del cambiamento sulle persone  
Su "L'Impresa" n. 2/2018
3. Comunicare il cambiamento e motivare al cambiamento  
Su "L'Impresa" n. 4/2018
4. Il Change Management come strategia permanente  
Su "L'Impresa" n. 6/2018