

## GESTIONE

# COME GESTIRE IL CAMBIAMENTO CON SUCCESSO



Antonio Angioni

**C'**è chi, non potendo fare a meno di datare comunque l'origine degli eventi, si ricollega al 1989, data del crollo del muro di Berlino, per segnare l'inizio di quel tumultuoso processo che ha modificato e continua a modificare il contesto geopolitico, anche attraverso catalizzatori come i social media che, come mostrano i recenti episodi nel Nord Africa, sono utilizzati per modificare sistemi politici ritenuti sino a poco tempo prima inossidabili.

In realtà, senza voler diminuire la portata degli eventi, non c'è niente di nuovo sotto il sole. Da sempre chi gestisce l'impresa, sia esso imprenditore o manager, è chiamato quotidianamente a misurarsi nel contesto dinamico del mercato, a impostare strategie che garantiscano il consolidamento dell'impresa e/o la sua sopravvivenza. Esiste, però, una variabile che, rispetto al passato, si è sensibilmente modificata: la variabile tempo. Oggi non è possibile per esempio indugiare a lungo nel decidere la strategia di prodotto, perché il livello di competitività nella dimensione globale è tale che ogni esitazione può avere effetti negativi. È degna di nota l'affermazione di un manager che ci faceva recentemente partecipe delle ansie aziendali, riferendoci che, mentre ci stavamo confrontando, non era sicuro che da un'altra parte del mondo non stesse per essere lanciato sul mercato un prodotto capace di soppiantare, nel giro di pochi mesi, il prodotto di punta dell'azienda. Chi invece ha sinora operato in contesti impermeabili o protetti, dovrà velocemente rivedere la propria strategia per non essere marginalizzato.

Niente di nuovo quindi, per chi da sempre si misura con il mercato, anche se poi sempre difficile e complesso si è sempre rivelato trasferire e sviluppare nel resto dell'organizzazione aziendale l'urgenza e l'orientamento al cambiamento. Ed a questo proposito non rileva la complessità della struttura aziendale: l'esperienza maturata in questi ultimi anni nella gestione del change management ci porta a dire che piccola, media, grande impresa sono accomunate dallo stesso problema: come ridurre quella viscosa inerzia che rallenta i processi, che impedisce che le idee si possano rapidamente trasformare in risultati tangibili. Proprio dall'esperienza si desiderano trarre alcuni spunti, non per offrire soluzioni miracolistiche o per fornire l'ennesima codificazione dell'ovvio, ma per presentare la sequenza delle iniziative al fine di gestire con successo il cambiamento.

**Riconoscere e fare propria la necessità del cambiamento:** rappresenta la prima fase del processo, che vede coinvolti l'imprenditore e/o il manager in prima persona chiamati a decodificare i molteplici segnali che emergono dal contesto nel quale operano, a definire quali aspetti della cultura aziendale modificare per trasformarli in risultati. È una fase delicata proprio perché viene messa in gioco la leadership, la capacità di visione strategica, in un contesto altamente competitivo che non offre sicurezze di medio lungo termine.

**Definire l'agenda del cambiamento:** implica la delimitazione del perimetro, la verifica, anche attraverso l'eventuale utilizzo di strumenti diagnostici, non solo dello status quo ma anche la simulazione di quanto si vorrebbe

Riconoscere  
necessità  
cambiamento

Agenda  
del  
cambiamento

Coinvolgere  
le  
persone

Radicare  
il  
cambiamento

Orientare  
ai  
risultati

Comunicare

## GESTIONE

realizzare, il reperimento delle risorse finanziarie, la stesura di un piano, la modifica della cultura aziendale, l'identificazione delle persone e dei ruoli chiave da coinvolgere nel processo. Un'attenta e rigorosa pianificazione non riduce i rischi ma rappresenta un'adeguata metodologia per affrontare la gestione del cambiamento.

**Coinvolgere le persone:** comporta riuscire a creare il senso dell'urgenza, a mobilitare le persone, a renderle partecipi della necessità e dell'ineluttabilità del cambiamento.

**Fondamentali si rivelano:** l'identificazione degli stakeholders (in funzione della capacità di influenzare con il loro comportamento le reazioni delle persone), la comunicazione del cambiamento (che non può limitarsi ad apodittiche affermazioni, ma che deve tradursi nell'adozione di un appropriato paradigma), la formazione (per colmare eventuali gap), la predisposizione di strumenti per motivare al cambiamento (rivedendo e/o introducendo soluzioni legate all'eccezionalità della fase), la gestione delle reazioni e della resistenza (inevitabile ma non per questo impossibile da gestire).

**Radicare il cambiamento nell'organizzazione:** una coerente gestione del cambiamento richiede che tutta l'organizzazione aziendale ne venga investita attraverso l'adeguamento (in funzione dell'entità del processo) della struttura e dei processi, l'adozione di una sistematica verifica dello stadio di avanzamento, anche per far fronte rapidamente alle varianti rispetto al piano, il mantenimento di un elevato livello di coinvolgimento a livello personale e di team, lo sviluppo delle competenze.

**Orientare ai risultati:** non si tratta solo di adottare una metodologia per garantire l'execution, ma di saper predisporre interventi e modelli (che sappiano focalizzare ed enfatizzare le performance), controllare risultati ed assicurare action plan, garantire follow up.

**Comunicare di continuo:** sostenere il coinvolgimento, l'orientamento ai risultati, il raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano si può realizzare con

una comunicazione efficace, proprio perché continua. Un calo di tensione alimenta l'inerzia e rallenta pericolosamente il processo, se non arriva addirittura a depotenziarlo. Comunicare significa anche celebrare i successi, gli obiettivi raggiunti, ma anche utilizzare gli insuccessi come ulteriori occasioni per motivare. Analizzando i diversi processi di cambiamento adottati dalle imprese in questi ultimi anni, abbiamo riscontrato spesso che il coinvolgimento delle risorse e la comunicazione sono le fasi meno presidiate e, proprio questa minore attenzione spiega le difficoltà lamentate dalle imprese ed, in ultima analisi, anche i maggiori costi che vengono affrontati per raggiungere gli obiettivi prefissi. Purtroppo sembra che la Service-profit chain sia relegata ai seminari di management o alle dotte citazioni, anziché essere una costante nella gestione delle risorse. D'altro canto si pecca spesso di presunzione dando per scontato che siano sufficienti le informazioni offerte, dimenticando che il processo di comunicazione è un driver fondamentale per coinvolgere, condividere, orientare. I dati che ci vengono presentati in questo periodo dalle aziende relativi i risultati delle surveys interne, concotte nel 2011, sono significativi e confermano come la corporate identity sia stata erosa in questi anni di recessione proprio dalla scarsa attenzione prestata a fronte di problemi ritenuti più gravi. Mentre è comprensibile come alcune aree siano passate in secondo piano perché ritenute non prioritarie, non altrettanto può dirsi per la mancata attenzione dedicata alle risorse umane. I costi per recuperare la fiducia, per associarla con successo ai processi di cambiamento continui ai quali sono e saranno esposte le imprese, rischiano di essere rilevanti soprattutto in un periodo in cui il talento comincia a diventare una risorsa volatile, a tal punto da poter autorizzare che ci si stia muovendo in un'epoca in cui agli ismi del passato segua il talentism, a sottolineare la criticità delle risorse umane. ■