



Il change management

la gestione del cambiamento: Introduzione

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

Come cambiare

- **Una recente analisi condotta a livello internazionale da una nota società di consulenza aziendale ha individuato i seguenti passi fondamentali per il cambiamento:**
 - **Accettare la necessità del cambiamento**
 - **Fissare gli obiettivi da raggiungere**
 - **Pianificare il processo del cambiamento da effettuare**
 - **Comunicare in modo trasparente con tutti gli interlocutori**

Un fallimento annunciato

- **Cambiare non è facile: quali sono le maggiori criticità in un processo di cambiamento?**
 - **Prestare attenzione ai soli aspetti strategici e dimenticare la realtà**
 - **Lavorare “a tavolino” e non prestare ascolto alla “line”**
 - **Mancare il “buy in” dei collaboratori**
 - **Perdersi nei molti dati**
 - **Cambiare direzione troppo facilmente e perdere la bussola**
 - **Farsi prendere dalla tentazione di “tornare indietro”**

“Ready to change” o “Change capable”?

- **Le tappe fondamentale della change capability:**

1. Attivare le capacità di cambiamento

- **Aumentare la consapevolezza della realtà del business e delle variabili che hanno portato alla necessità del cambiamento.**
- **Evidenziare i punti di forza valorizzando le persone e le attività che supportano il cambiamento.**
- **Crederne nella sperimentazione e aiutare le persone a imparare nuove e complesse attività e a superare le difficoltà.**

“Ready to change” o “Change capable”?

- **Le tappe fondamentale della change capability:**

2. Comunicare per ottenere risultati

- **Incoraggiare il coinvolgimento scegliendo con cura chi coinvolgere, quando e come per trarre il meglio da ciascuno.**
- **Fornire le informazioni di cui gli altri hanno bisogno, rendendo noto ciò che il cambiamento comporterà, con coerenza e credibilità.**
- **Incoraggiare un feedback imparziale e senza remore, per comprendere che cosa le persone realmente vogliono e sentono.**

“Ready to change” o “Change capable”?

- **Le tappe fondamentale della change capability:**

3. Monitorare le procedure e il clima interno

- **Rendere i progressi chiari a tutti e condividere le responsabilità, sia per le attività quotidiane sia per i risultati a lungo termine .**
- **Coordinare le risorse in ogni fase del cambiamento.**
- **Riconsiderare sistemi, prassi e politiche che rallentano le iniziative di cambiamento.**
- **Rispondere alle resistenze dei collaboratori e prestare attenzione ai segnali di opposizione, così da superarli con fermezza e comprensione.**

Origini e significato del “change management”

- Con il termine Change management si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile e guida la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato
- Il tema è dibattuto da lunga data ma nel significato odierno fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano di una transizione.

« E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza»

(Niccolò Machiavelli, Il Principe)

Gestire la transizione

- Dal punto di vista di un'organizzazione la transizione può essere necessaria a seguito di diverse situazioni:
 - Una nuova tecnologia da adottare
 - Il cambio dello scenario competitivo e l'introduzione di una nuova strategia
 - L'acquisizione dell'azienda da parte di una nuova proprietà
 - La necessità di integrarsi con un'altra realtà (fusione)
- In generale un'organizzazione per garantire il raggiungimento dei propri obiettivi ha necessità di governarne al meglio la trasformazione necessaria
- Tanto più grande e tanto più è profondo il cambiamento, tanto maggiore sarà lo sforzo e l'attenzione necessaria per governarlo e indirizzarlo verso la meta.

I modelli della resistenza al cambiamento

- **Conservatorismo Dinamico delle Organizzazioni (Modello di Schön):**

Questo modello esplora la natura tendenzialmente conservativa delle organizzazioni (in analogia al principio di conservazione di una specie) che le induce ad auto proteggersi dai cambiamenti non originati dalla propria volontà.

- **La resistenza al cambiamento (formula di Gleicher)**

$$D \times V \times F > R$$

Ove:

- D = Dissatisfaction (insoddisfazione per la situazione attuale)
- V= Vision (capacità di definire la situazione futura)
- F = First steps (i primi passi concertati nella direzione del cambiamento)
- R = Resistance (resistenza incontrata dal cambiamento)

La formula di Gleicher

- La formula, creata da Richard Beckhard e David Gleicher, esprime il concetto fondamentale che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone
- Da un altro punto di vista riesce a cambiare soltanto chi è sufficientemente consapevole delle energie necessarie a farlo ed è disposto a sostenere il proprio cambiamento con una forte volontà (o un forte mandato), piuttosto che chi è costretto a farlo travolto dalle proprie difficoltà e non è in grado di gestire le proprie emozioni

Un modello per la costruzione del cambiamento: il modello ADKAR

- **Uno dei modelli più noti per la messa a punto di un programma di Change Management è rappresentato dal modello ADKAR**
- **E' stato sviluppato con la collaborazione di più di 1000 aziende di 59 paesi diversi**
- **Il modello individua i cinque mattoni fondamentali da utilizzare per la costruzione di un programma di Change Management**
- **Si tratta in pratica di un utile strumento per verificare la presenza nell'organizzazione di tutti i mattoni fondamentali per poter attuare l'iniziativa di Change Management con successo**

I mattoni del metodo ADKAR

- **Awareness** (consapevolezza): spiegare perché è necessario cambiare
- **Desire** (desiderio/determinazione): attivare l'adesione proattiva delle persone coinvolte
- **Knowledge** (conoscenza/pratica): conoscere come attuare il cambiamento
- **Ability** (abilità/attitudine): costruire i nuovi profili e i nuovi comportamenti
- **Reinforcement** (sostegno/supporto): sostenere e consolidare il cambiamento

Tecniche di analisi

- **Esistono diverse tecniche per analizzare un contesto, individuarne le criticità e trovare delle soluzioni:**
 - **Brainstorming**
 - **Dialogo di Bohm / Learning Organization**
 - **Indagine apprezzativa / Teoria U**

Quando il cambiamento è “agevolato”?

- La cultura e le prassi esistenti di Change Management forniscono un quadro d'insieme e degli strumenti per governare l'impatto della trasformazione sulle persone coinvolte e, viceversa, aiutare gli individui a orientarsi e muoversi all'interno dei cambiamenti del mondo circostante che si trasforma
- Vi sono però delle condizioni particolari che fanno sì che il cambiamento sia una naturale evoluzione di una situazione?
 - 1) C'è consapevolezza che ci si trova in un momento “topico” nel ciclo di vita dell'organizzazione
 - 2) Viene introdotta una nuova “vision” forte, che comporta un chiaro cambio di strategia da parte del management

Strategia ed organizzazione

- **Vi sono casi evidenti (teorizzati da Porter nel 1980) in cui una chiara vision e la conseguente strategia facilitano la transizione di un'organizzazione verso un cambiamento naturale:**
 - **Vision: leadership di costo**
 - **Strategia: ricerca di efficienza, economie di scala, controllo dei costi**
 - **Tipo di organizzazione “naturale”: struttura funzionale, standardizzazione dei processi, supervisione diretta**

 - **Vision: differenziazione di prodotto/servizio**
 - **Strategia: ricerca dell'innovazione, apporto tecnologico**
 - **Tipo di organizzazione “naturale”: struttura flessibile, standardizzazione delle competenze, mutuo adattamento**

L'importanza di vision e strategia

- Le modalità di interfaccia organizzativa è un importante strumento nelle mani del management per realizzare la strategia e raggiungere la vision desiderata**
- Il cambiamento verso una diversa gestione deve essere dunque spinto da una nuova vision e da nuovi driver strategici (centralità del cliente, time competition,...)**
- Vi sono celebri esempi: il caso Poste Italiane**

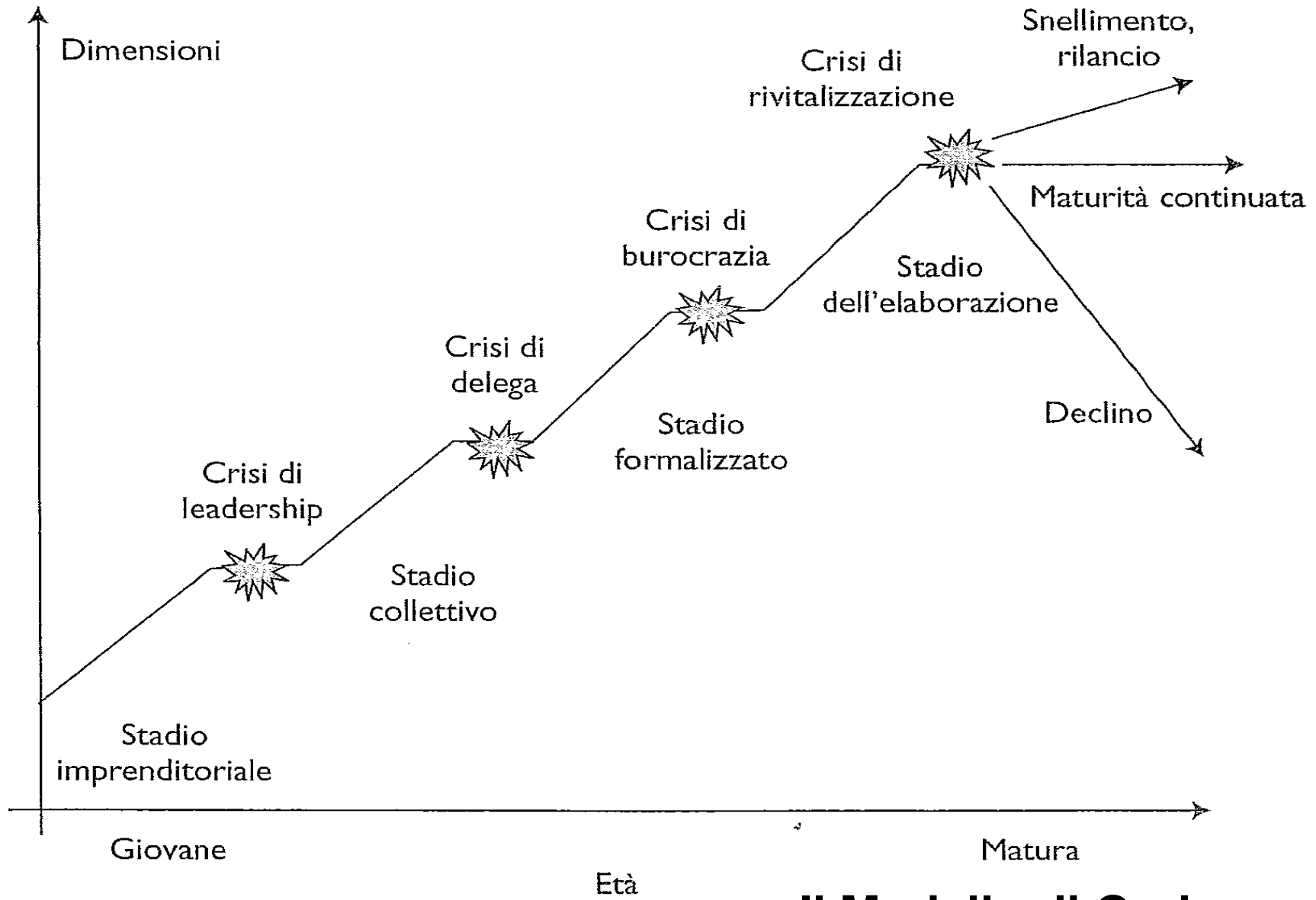
Case study: Poste Italiane

- **Quale era la situazione del gruppo negli anni '90?**
- **Cosa non funzionava?**
- **Quali sono stati i capisaldi del piano strategico?**
- **Quali è stato l'impatto sul piano organizzativo?**

Il ciclo di vita delle aziende

- **Le modalità gestionali sono anche influenzate da fattori anagrafici, quali dimensione, età, posizionamento nel ciclo di vita dell'azienda**
- **Le spinte verso la crescita implicano cambiamenti organizzativi rilevanti:**
 - **Le PMI hanno strutture semplici, bassa formalizzazione, coordinamento informale, attenzione al prodotto, privilegiano la flessibilità, il presidio delle nicchie**
 - **Le grandi aziende sono invece caratterizzate dalle economie di scala, dalla specializzazione delle persone, dalle strutture funzionali, dalla burocrazia**
- **Il processo di crescita segue diversi stadi come spiegato dal Modello di Greiner (1972)**

Figura 6.5 IL CICLO DIVITA DELLE ORGANIZZAZIONI



Fonte: adattato da Greiner (1972).

Il Modello di Greiner

Gli stadi della crescita

1. Stadio imprenditoriale

- **Creatività e focalizzazione sul prodotto**
- **Termina con la necessità di una leadership manageriale per poter crescere**

2. Stadio collettivo

- **Il personale sviluppa entusiasmo e senso di appartenenza**
- **Termina con l'esigenza del personale di essere investito delle necessarie deleghe**

3. Stadio formalizzato

- **Procedure e regole vengono introdotte per gestire in modo delegato e delocalizzato**
- **Termina con una struttura burocratizzata ed elefantiaca**

Gli stadi della crescita

4. Stadio dell'elaborazione

- **Recupero dello spirito di squadra, lavoro di gruppo, micro culture locali, senso di appartenenza**
- **Termina quando nasce il bisogno di un nuovo sviluppo a seguito di un qualche evento che ne rivela l'inadeguatezza: una crisi di settore, di mercato, congiunturale, economica generale.**
- **In tal caso è necessario rivedere la rotta, recuperare lo slancio (è il caso di Fiat negli anni 2000)**
- **Due realtà a confronto: i casi Mobiltekna e ABL**

Case Study: ABL e Mobiltekna

- **Lo stesso settore ma realtà molto diverse, le due aziende si differenziano per:**
 - **Cliente**
 - **Fase del ciclo di vita**
 - **Organizzazione interna**
 - **Modalità gestionali**

Case Study: ABL e Mobiltekna

- **L'evoluzione delle due aziende per l'immediato futuro sarà probabilmente diversa:**
 - **Mobilteckna: l'espansione su mercati nuovi porterà al problema di gestire una crescita controllata**
 - **ABL: dovrà difendere il suo brand da nuovi competitor puntando su un re-engineering che la porterà a rivedere:**
 - le sue modalità organizzative
 - la sua struttura costi
 - la sua gamma di prodotti