



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

# Il Change management come strategia permanente

**Per rispondere in modo efficace all'urgenza come dimensione costante in cui viviamo, le aziende devono rivedere il commitment, la strategia, il focus sull'operatività, le competenze e i processi in una nuova ottica**

di Antonio Angioni

**D**opo aver analizzato, nei contributi pubblicati nei numeri precedenti, il contesto, l'impatto del cambiamento sulle persone, come comunicare e motivare al cambiamento, si impongono alcune considerazioni mutate anche dall'esperienza diretta nel supporto fornito alle aziende clienti proprio nella gestione dei processi di cambiamento. È importante, al termine di un programma di change, consolidare i risultati raggiunti, avviando una verifica finalizzata a: analizzare le conseguenze del cambiamento all'interno dell'organizzazione, riconoscere tangibilmente quanti hanno maggiormente contribuito al raggiungimento dei risultati, identificare le ulteriori aree di miglioramento adottando velocemente anche le opportune iniziative di messa a regime. Questa sorta di *post-implementation review* offre l'opportunità sia di valutare il comportamento, a tutti i livelli dell'organizzazione, delle persone coinvolte sia di disegnare la strategia da seguire per il futuro.

## Tre comportamenti ricorrenti

Abbiamo riscontrato come in molti casi il comportamento delle persone sia stato influenzato dall'attrattiva degli *outcomes* e dalle aspettative personali concernenti l'impegno richiesto dal cambiamento e le performance realizzabili. Tre sono le situazioni più ricorrenti che abbiamo registrato in queste *post-implementation review*. Le persone o i team hanno mostrato maggiore resistenza al cambiamento quando non hanno percepito di poter influire positivamente sui risultati richiesti. Le persone o i team hanno mostrato una resistenza minore quando si sono convinti di poter influire sui risultati. Le persone o i team hanno garantito il pieno raggiungimento del risultato quando si sono sentiti protagonisti del cambiamento. Tre diverse reazioni che mostrano come sia importante sapere pianificare e prevenire, coinvolgendo le risorse nel processo.

**Come gestire il senso di urgenza**  
I risultati di questo assessment si rivelano utili per impostare la strategia successiva e per sapere reagire a un contesto nel quale il change management è destinato ormai a diventare un paradigma permanente. Che non si tratti di una conclusione di maniera è confermato dal confronto con il passato. Mentre nel secolo scorso l'andamento ciclico dei mercati e del contesto competitivo erano molto più prevedibili sia nelle tendenze sia nei ritmi, non altrettanto si può affermare per i primi anni del XXI secolo nel corso dei quali abbiamo assistito e stiamo assistendo all'affermarsi di un *fast moving world*, dove la velocità del cambiamento non solo distrugge schemi e teorie consolidate, ma impone, per evitare di essere marginalizzati, di saper reagire e di accettare di competere in un contesto che impone un persistente senso di urgenza.

## L'impatto sulle dimensioni organizzative

Non abbiamo ancora un campione significativo ma da tempo, nell'assistere le aziende clienti, stiamo raccogliendo



Antonio Angioni è senior partner di Poliedros Management Consulting

dati ed esperienze per seguire e analizzare l'evoluzione che, nel contesto che stiamo vivendo, hanno alcune dimensioni organizzative quali: la definizione degli obiettivi, la gestione del potere, l'organizzazione ottimale, la vision, la struttura, il concetto stesso di entità aziendale, il perimetro di riferimento, l'organizzazione del lavoro, le procedure e i processi, gli assets, i ruoli, la reattività, la motivazione, la gestione dei talenti. Non vogliamo affrettarci a trarre conclusioni e a elaborare teorie di facile obsolescenza, ma per ognuna di queste dimensioni stiamo raccogliendo conferme dell'ampiezza e dell'intensità del cambiamento, nonché dell'impatto che tale cambiamento impone alle persone, a tutti i livelli di un'organizzazione aziendale. Questo scenario conferma come l'impostazione adottata per gestire un cambiamento non possa essere abbandonata, ma debba diventare una costante leva gestionale.

#### Gli step del percorso di cambiamento

Volendo disegnare una sorta di *change management pathway*, sono da considerare: il commitment, la strategia, il focus sull'operatività, le competenze, i processi, tutti steps che meritano di essere passati rapidamente in rassegna.

**Commitment:** chi è chiamato a promuovere e a gestire il cambiamento deve saper testimoniare con il proprio stile personale e ingaggiare tutte le risorse, condividendo obiettivi e problemi, identificando i fattori critici di successo e gli ostacoli, tracciando la direzione.

**Strategia:** in un contesto come quello odierno è necessario saper adattare di continuo la strategia, mantenendo ferme le priorità ma sapendo adottare soluzioni flessibili sulle quali creare il consenso.

**Focus sull'operatività:** essenziale diventa il coinvolgimento delle risorse chiave, la razionalizzazione delle azioni da intraprendere, la capacità di assicurare un'execution rapida e di qualità.

**Competenze:** il successo è assicurato da high performance team e questi si creano, si consolidano, sviluppando di continuo le competenze, soprattutto in un contesto come quello attuale di *high learnability*.

**Processi:** competere in un simile scenario richiede di sapere innovare i processi, mo-

nitorare i risultati, utilizzare i dati utili per innovare.

Se si accettano quelli descritti come elementi costitutivi di un *change management pathway*, per intraprendere con successo questo percorso sono necessarie alcune skill particolari, non sempre reperibili e che spiegano le difficoltà (ma anche gli insuccessi) lamentate da molte aziende: una presenza continua e una reale capacità di ascolto, il saper definire un contesto chiaro e stimolare l'operatività, gestire le situazioni di ansia, saper razionalizzare e selezionare soluzioni adeguate.

#### La svolta della cultura manageriale

Non si tratta di vivere nell'emergenza continua, come ci è stato contestato da qualcuno, ma di assumere l'urgenza come una dimensione costante, per eliminare l'autocompiacimento (si è sempre fatto così) e sviluppare fra le persone una genuina ricerca delle soluzioni, in omaggio al principio *do it now*. Ma non solo, perché l'ostacolo più grande (e più difficile) da rimuovere è rappresentato dal proprio background e dalla incapacità di guardare al prodotto, al mercato, con un approccio completamente nuovo, non influenzato dal passato. Ancora una volta, confrontandoci con esperienze concrete abbiamo capito il senso di quanto affermava Toffler a proposito dell'analfabetismo di ritorno quando asseriva che: *«The illiterate of the 21<sup>st</sup> century will not be those who cannot read and write but those who cannot learn, unlearn and relearn»*. Sta proprio qui in questa incapacità o difficoltà di *learn, unlearn and relearn* l'ostacolo maggiore per sviluppare una cultura manageriale adeguata alle sfide di un *fast moving world*. ■

### Il Change Management nella IV rivoluzione industriale

1. I nuovi paradigmi del Change Management  
Su "L'Impresa" n. 12/2017
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 questo numero