



CHANGE MANAGEMENT. I nuovi paradigmi della IV rivoluzione industriale. Seconda puntata

# L'impatto del cambiamento sulle persone

In funzione della tipologia del cambiamento, l'impatto sull'organizzazione e le reazioni delle differenti generazioni in azienda sono diversi. Ecco come gestirli

di Antonio Angioni



Antonio Angioni è senior partner di Poliedros Management Consulting

Una delle variabili più significative, da prendere in considerazione nell'impostare e gestire un processo di cambiamento, è quella culturale, ovvero sia la reazione delle persone che operano all'interno dell'organizzazione coinvolta da tale processo. Al di là della componente psicologica che porta l'essere umano a privilegiare sempre lo *status quo*, tendenza questa che può assumere diverse sfumature passando dal mero compiacimento (la *complacency*) a forme di resistenza più o meno passive quali l'inerzia (la *sluggishness*), è necessario considerare che: esiste oggi in molte imprese una popolazione variegata in termini di età; la natura e la causa del cambiamento hanno un impatto significativo sulla reazione delle persone.

## Il nuovo contesto organizzativo

Mentre in passato esisteva un *turn over* che portava all'esistenza all'interno delle imprese di due generazioni, oggi, per effetto principalmente della riforma delle pensioni, ma non solo visto che il fenomeno non è relegato all'Italia ma investe molte economie occidentali, in una stessa organizzazione convivono: la generazione dei *baby boomers* (nati fra la fine degli anni 40 e la metà degli anni '60), la generazione X (nati fra la seconda metà degli anni '60 e la fine degli anni '70), la generazione Y (nati fra gli inizi degli anni '80 e gli inizi degli anni '90), la generazione Z (nati a partire dalla seconda metà degli anni '90). Ciascuna di queste generazioni si è sviluppata in contesti storici, economici,

valoriali diversi per cui se per certi versi la prima e la seconda generazione sono abbastanza simili e prevedibili in termini di comportamenti e di reazioni, non altrettanto si può dire per le ultime due, che si sono sviluppate nell'era digitale.

## Quattro tipologie di cambiamento

Senza voler fare né analisi sociologiche né superficiali generalizzazioni, allorché si imposta un processo di cambiamento, non si potrà non tener conto delle diverse reazioni che potranno emergere dalle persone in funzione della generazione di appartenenza e non solo: questa molteplicità di reazioni sarà condizionata anche dalla causa e dalla natura del cambiamento. Facendo tesoro delle esperienze passate e di quelle in via di realizzazione con i nostri clienti, si possono delineare a questo proposito quattro diverse, rilevanti tipologie di cambiamento: cambiamento strutturale, cambiamento determinato da un'operazione di *merger and acquisition*, cambiamento culturale, cambiamento imposto da una revisione dei processi It (digitalizzazione). In funzione della natura del cambiamento si registrano poi impatti, di portata più o meno diversa, nella struttura organizzativa, nella gestione dei processi, nella cultura, nell'attività commerciale e nella relazione con i clienti. Solo con la piena consapevolezza di questi fattori si può procedere a pianificare il processo di cambiamento, a gestire le dinamiche reattive delle persone per rispettare i tempi e, soprattutto, il Roi del processo.



### Le 8 fasi di Kotter nel contesto odierno

Ci è capitato di recente di dover assistere un'azienda nella quale, essendo stati trascurati questi elementi, il processo di cambiamento non solo ha avuto una falsa partenza ma ha rischiato di arenarsi con pesanti conseguenze economiche. Avendo presenti le caratteristiche del contesto odierno, affrontate nell'articolo precedente (v. "L'Impresa" n. 12/2017), questa diagnosi preliminare costituisce una sorta, volendo attingere alla terminologia immaginifica del Censis, di ricentraggio per gestire e modulare le otto fasi, a suo tempo identificate da Kotter, nelle quali si declina un processo di cambiamento: *Creare il senso di urgenza, Costruire una coalizione, Definire una visione strategica con adeguate iniziative, Comunicare la visione, Ingaggiare e motivare le persone, Pianificare e riconoscere i progressi, Consolidare i risultati raggiunti e sviluppare nuove opportunità di cambiamento, Istituzionalizzare nuovi approcci.*

### Come gestire l'impatto di una M&A

Lungi dal mettere in dubbio la sequenza, che a distanza di anni continua a rivelarsi efficace per affrontare e gestire i processi, riteniamo importante sottolineare, però, come ciascuna fase non possa prescindere sia dagli elementi del contesto, profondamente cambiato rispetto al 1995 quando Kotter disegnò il sistema, sia dalle implicazioni descritte. *Creare il senso di urgenza*, per esempio, non può esaurirsi solo nell'utilizzare particolari forme di comunicazione (che approfondiremo nel prossimo articolo), ma anche prevedere le diverse forme di percezione dell'urgenza da parte delle persone, a seconda della generazione di appartenenza e dell'impatto del cambiamento previsto. Nel caso di un'operazione di M&A, è

ovvio che le persone più senior, pur sentendosi maggiormente esposte ai rischi del cambiamento, hanno una maggiore stabilità che deriva loro dall'esperienza e dal background accumulato negli anni, mentre le generazioni più giovani possono sentire compromesso il contesto sul quale avevano iniziato a costruire e sviluppare la propria esperienza professionale ed essere tentati da proposte alternative (con il conseguente rischio di un depauperamento della pipeline dei talenti).

### Industria 4.0 deve coinvolgere tutti

Nelle ipotesi – peraltro sempre più numerose grazie alle facilitazioni normative per accelerare lo sviluppo dell'Industria 4.0 – in cui fossero pianificati investimenti per riconvertire i processi con l'introduzione delle nuove tecnologie, sarebbe riduttivo *costruire una coalizione e ingaggiare e motivare le persone* puntando solo sulle nuove generazioni perché più recettive e favorevoli. Queste scelte acuiscono la resistenza al cambiamento da parte di chi, non sentendosi coinvolto, percepisce il processo come una forma di esclusione/marginalizzazione. Creare aree di inerzia ostile rischia di rallentare e di complicare inutilmente il processo di riconversione che ha successo se si riesce a realizzare il coinvolgimento di tutte le persone. A conferma di ciò basti citare che nella recente Artificial Intelligence Exhibition di Boston, dei primi di Dicembre, abbiamo visto presentare diverse ed interessanti applicazioni realizzate nelle aziende, alla base delle quali è sempre stato enfatizzato il coinvolgimento globale delle persone. In molti casi questi interventi hanno modificato mansioni e ruoli degli addetti, imponendo forme di riconversione attraverso investimenti nella formazione, arricchendo ma non sostituendo

il lavoro degli addetti mentre, laddove l'hanno sostituito, hanno liberato energie e risorse utilizzate diversamente.

### L'impatto sulle Pmi

Sarebbe riduttivo immaginare che tali argomentazioni riguardino solo le imprese medio-grandi, oggi non esiste un'attività che non possa considerarsi esposta prima o poi al cambiamento.

Anzi nelle piccole dimensioni alcuni step sono anche più semplici, proprio perché l'essenzialità della struttura agevola la percezione dell'urgenza e, comunque, facilita il processo di confronto e di condivisione della necessità di cambiare comportamenti. Questa essenzialità della struttura nelle piccole imprese non agevola piuttosto la presa di coscienza dei trend, spesso arrivando tardi in un'epoca in cui gli spazi temporali per prendere decisioni sono esigui. Si tratta di un vero e proprio gap, alimentato dalla scarsa, endemica propensione a fare sistema (anche se esistono esempi di eccellenza in alcune filiere), ma può essere in parte ridotto con un confronto continuo attraverso la rete, che permette non solo di cogliere le opportunità ma di confrontarsi con la generalità di un mercato veramente globale. ■

## 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 questo numero
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