

RENATO VOTTA

CAMBIAMENTO CAPILLARE E RUOLO DEL MIDDLE MANAGEMENT *

L'attenzione alle risorse umane nel cambiamento

Il cambiamento organizzativo si è presentato come cruciale per sostenere, negli anni Ottanta del secolo scorso, le molteplici incorporazioni aziendali di quel periodo e nei successivi primi anni Novanta, nei ridimensionamenti e ristrutturazioni di imprese. La maggior parte di queste nelle incorporazioni, ridimensionamenti e ristrutturazioni avevano curato esclusivamente gli aspetti tecnici, economici ed operativi, trascurando il lato umano. In molti casi, gli sforzi di cambiamento hanno incontrato relazioni sindacali difficili, perdita di personale di talento, realizzando pochi o nessun beneficio.

Per centrare l'obiettivo del cambiamento organizzativo è necessario affrontare due livelli di esso: il livello strategico e quello di diffusione capillare. Tutti e due i termini caratterizzano uno sforzo di cambiamento all'interno di una organizzazione. Il primo livello, cambiamento strategico, indica lo sforzo del team di vertice teso a sviluppare una prospettiva esterna, e tende soprattutto a definire le direttrici del cambiamento. Il secondo livello, invece, sviluppa la prospettiva interna e tende prevalentemente a creare la spinta necessaria per cambiare.

Nella fase del cambiamento strategico vengono usati strumenti analitici e tecnici. Quelli analitici riguardano l'analisi dei costi e dei benefici, l'analisi dei costi unitari, la determinazione dei costi per attività, l'analisi del tempo di ciclo, il rilevamento del tasso di errore, i diagrammi di flusso, sondaggi, interviste, benchmarking (la misurazione e confronto quantitativo dei processi della propria organizzazione rispetto a quelli di altre organizzazioni al fine di acquisire informazioni utili per migliorare la propria performance aziendale), e così via. Non ci soffermiamo su tutto ciò, bensì sul come gestire gli aspetti umani del cambiamento e per creare la spinta iniziale. In particolare su approcci e percorsi virtuosi che possono essere usati per costruire una visione del futuro dell'organizzazione, dello sviluppo e dell'attuazione di una strategia di comunicazione, per identificare i collegamenti tra cultura aziendale e i cambiamenti programmati e definire lo sviluppo delle capacità di leadership necessarie per un processo efficace.

* Copyright (c) Brain Cooperation (2009) - Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



La capillarità del cambiamento

Il cambiamento capillare spinge il processo fino ai livelli più bassi delle organizzazioni. Vengono, a riguardo, esaminati gli strumenti e le tecniche utilizzate dal middle management per realizzare il cambiamento negli ambiti da loro controllati; determinazione dei traguardi, misurazioni, coaching e feedback, compensi e riconoscimenti.

La differenza tra cambiamento strategico e cambiamento capillare sono nella misura dello sforzo, nel tipo di personale più coinvolto e nei risultati programmati per ciascun livello di cambiamento. Il processo strategico, come si è già detto, spetta ai livelli più alti dell'organizzazione. Spesso sono utilizzati piccoli gruppi (team) di persone selezionate supportate da consulenti. Attraverso diagnosi ed analisi generali, unite al benchmarking esterno ed interno, questi gruppi tracciano un percorso, danno indirizzi e creano la spinta innovatrice.

Il cambiamento capillare, invece, coinvolge un numero molto più alto di persone. La conduzione del processo spetta ai dirigenti di ogni livello. Durante il suo verificarsi si fissano obiettivi per individui e team; si istituisce e allena (coaching) il personale alle nuove tecniche, procedure e tecnologie; si provvede al consolidamento.

E' utile a questo punto mostrare un modello del processo di gestione del cambiamento. Questo – non importa se focalizzato su procedure operative, processi produttivi, ristrutturazioni organizzative, total quality management, processi finanziari, riduzione delle spese generali - deve procedere per più fasi. Gli stadi identificati sono generalizzabili a molti e differenti tipi di sforzo di cambiamento. La durata di ciascuna fase è quella richiesta dagli sforzi più importanti e cioè quelli che coinvolgono più funzioni o aree di una organizzazione. Gli stadi possono richiedere diversi mesi di tempo; la durata varia a seconda della portata e della complessità dello sforzo.

Nella prima fase si dimostra la necessità di cambiare e cioè far capire al personale le ragioni del cambiamento (p.e. il desiderio di leadership su mercati e/o altre organizzazioni concorrenti, la necessità di rispondere alle aspettative della clientela, di ridurre il tempo di ciclo e i costi, ecc.). E' evidente che bisogna spiegare le conseguenze cui si va incontro nel caso si rinunci a cambiare.

Nella seconda fase (sviluppo e diffusione di una visione del cambiamento) si disegna il quadro della futura organizzazione ex post. Una chiara visione d'insieme è utile al personale per capire gli obiettivi dell'organizzazione. Questa visione deve essere espressa in modo tale che il personale possa comprenderla facilmente, che possa collegarla al proprio lavoro e ai propri interessi e capire il proprio ruolo nella sua realizzazione. La selezione delle persone da coinvolgere nello sviluppo della visione dipende dalla portata del cambiamento. Per gli sforzi che interessano l'intera organizzazione la visione deve essere approfondita e condivisa dal gruppo direttivo; per quelli più strettamente focalizzati, la visione è sviluppata a livello di divisione o di unità operativa. La visione si allarga al crescere della portata e dell'importanza dell'evento, a seconda che si tratti di miglioramento della qualità (cambiamento incrementale), di riorganizzazione del processo di business (cambiamento radicale a livello aziendale), di fatturato e trasformazione organizzativa (apprendimento continuo



nell'intera organizzazione). Una volta sviluppata, tutta l'organizzazione deve essere informata della visione, affinché i dirigenti e i dipendenti la comprendano e la accettino. A questo scopo si può far ricorso agli annunci dall'alto e al dialogo personale. L'annuncio è utile nelle grandi organizzazioni o in quelle in cui il personale è già impegnato nel processo in corso. L'approccio interattivo è invece utile quando il processo di cambiamento non è accolto con entusiasmo o nelle piccole organizzazioni, dove è possibile una maggiore interazione del personale con la direzione. Spesso risulta efficace l'applicazione di tutti e due i tipi di approccio.

Nella terza fase si effettuano le diagnosi e le analisi delle procedure correnti e si procede al confronto dei risultati con la visione del cambiamento. Le tecniche di diagnosi e analisi sono varie e di larga applicazione. Le organizzazioni possono fornire al personale le conoscenze e le skill necessarie utilizzando vari strumenti didattici: manuali, formazione interna e addestramento, training e tutoraggio. Un'analisi esaustiva fornisce le informazioni utilizzabili durante il cambiamento strategico in tre modi principali:

- l'analisi evidenzia i processi che possono essere migliorati mediante rielaborazione, eliminazione, consolidamento e automazione per poi giungere ai due stadi successivi del modello: generazione di idee ed elaborazione delle direttive;
- le informazioni raccolte possono essere utilizzate per sostenere il bisogno di cambiamento;
- le informazioni possono essere usate come termine di riferimento o di confronto quando si va alla valutazione dell'effetto dei cambiamenti apportati.

Si tenga presente comunque che una raccolta eccessiva di dati ostacola i progressi e rende meno significativi i risultati complessivi. La fase dell'analisi è anche il momento opportuno per avviare il cambiamento capillare, che coinvolge tutto il personale. Si può chiedere ai dipendenti di collaborare alla raccolta dei dati e partecipare alle inchieste, alle interviste, ai focus group (gruppi selezionati di persone formate per ottenere informazioni e proposte) e alle riunioni. Nelle grandi organizzazioni è difficile che possano partecipare tutti i dipendenti, ma alcuni loro rappresentanti possono essere i pionieri ed i trainer dello sforzo di cambiamento.

Nella quarta fase si elaborano le direttrici operative dello sforzo in atto e nascono le proposte intese a migliorare, eliminare, fondere e sviluppare nuovi processi. Questa fase dà libero spazio alla creatività. Gli stessi dipendenti possono partecipare al processo creativo mediante questionari scritti, interviste o focus group. Il coinvolgimento dei dipendenti nel processo di creazione di idee rafforza il processo di cambiamento capillare.

Elaborate le direttive, nella quinta fase è necessario definire i dettagli, quali i costi, la disponibilità di attrezzature, sistemi e programmi, le competenze, l'addestramento e simili. In queste fasi si valutano le idee in termini di entità dei costi, tempi di realizzazione, tecnologia disponibile e così via.

Nella sesta fase si passa al test pilota, e la capillarità del processo assume importanza preminente. Alcuni cambiamenti non si prestano al test, come, ad esempio, la riorganizzazione di un'intera divisione o la riprogettazione di un intero processo: è possibile testare le parti chiave del miglioramento. Il test pilota consente di curare i miglioramenti prima di estenderli a tutta



l'organizzazione e spesso permette anche di anticipare i tempi. Inoltre, con i test pilota si possono confrontare le varie opzioni di miglioramento; offrono l'opportunità di realizzare miglioramenti tangibili e immediati, idonei a dare una vigorosa spinta acceleratrice e servono ad avviare il cambiamento capillare in quanto coinvolgono, fin dalle prime fasi, numerose persone. Il maggior rischio del test pilota è che le persone possano pensare ad un fenomeno limitato e temporaneo, considerato che il test ha una portata limitata.

Nella settima fase si sviluppa un processo adattivo dell'intera organizzazione. Può verificarsi, ad esempio, che il test pilota richieda la necessità di rivedere i metodi e gli strumenti didattici o di potenziare le tecnologie usate o di perfezionare i metodi di misurazione del successo.

Apportati i miglioramenti suggeriti dal test pilota, si passa all'ottava fase, quella della diffusione. In questa si estendono più diffusamente le innovazioni sull'organizzazione. Nel corso di questo stadio si sviluppa una schedulazione, cioè un piano che precisa anche i tempi di esecuzione delle varie attività, di diffusione delle stesse, si mettono a disposizione strumenti, metodi ed attrezzature, ecc. Un errore frequente al termine del processo di diffusione è quello di non interessarsi più ai cambiamenti, che invece devono essere seguiti, anche dopo, se si vogliono realizzare i risultati programmati.

Si passa infine alla nona fase, nella quale si rafforza e si consolida il cambiamento capillare mediante misurazioni, correzioni e perfezionamenti. Le misurazioni riguardano i risultati ottenuti, l'induzione di nuovi dei comportamenti organizzativi tramite l'adattamento del sistema di retribuzioni, di premi e di riconoscimenti vari e/o processi di feedback. In base a questi si operano i perfezionamenti, che sono necessari per l'efficacia dei cambiamenti e per il successo economico dell'operazione.

I team per gestire il cambiamento

In uno sforzo di cambiamento vengono impiegati i team (squadre), la cui attività porta al successo solo se il loro utilizzo risulta mirato ed efficace. Per il processo nel suo complesso vanno creati team di miglioramento a tutti i livelli dell'organizzazione, dal vertice fino agli addetti di prima linea, per coinvolgere il maggior numero di persone. Se i gruppi sono ben organizzati e coordinati, il processo posto in essere porterà sicuramente al raggiungimento dei risultati desiderati. Si tratta quindi di creare un'infrastruttura a team, sin dalla fase di diagnosi ed analisi delle procedure correnti. Normalmente, l'ampiezza della struttura a team dipende dall'ampiezza della visione di cambiamento. Un progetto, ad esempio, riguardante una sola divisione o funzione, come finanza ed amministrazione, richiederà soltanto uno o due team con componenti della stessa funzione. Il cambiamento dell'intera organizzazione richiederà invece la creazione di team per ciascuna area funzionale.

Una tipica struttura a team, per un progetto di Change Management, richiede invece la creazione di team per ciascuna area funzionale. Una tipica struttura a team comprende un Comitato di guida, un team di coordinamento e un team di miglioramento per ciascuna delle aree dell'organizzazione. La creazione del comitato guida, incaricato di dirigere il processo di cambiamento e di assumere le

decisioni necessarie ed essenziali per il buon andamento dell'iniziativa, ha un'importanza fondamentale. Del comitato fanno parte alcuni membri della direzione, sia esponenti dell'alta direzione sia dirigenti di medio livello, nonché i rappresentanti dei dipendenti, dei clienti e dei sindacati. Il numero ideale del comitato, per essere efficace, non deve superare dieci persone. Il comitato avrà un leader designato, membri permanenti e un ruolo ben definito di supervisione, soluzione dei problemi e allocazione o approvazione delle risorse assegnate ai team di miglioramento. Il team di coordinamento è incaricato di identificare e risolvere i problemi comuni a due o più team di miglioramento. Esso è composto da tutti i leader dei team di miglioramento. Il leader dei team di miglioramento sarà un membro del comitato guida. Il team di coordinamento affronta inoltre i problemi non identificati dai team di miglioramento, ma ritenuti abbastanza importanti da ostacolare i progressi. Se il progetto in corso è notevole, il team si riunisce almeno una volta la settimana. Durante queste riunioni, oltre a risolvere i problemi comuni, i leader si occuperanno della comunicazione e dell'apprendimento riguardanti tutti i team e potranno scambiarsi informazioni e idee da comunicare al proprio team. I team di miglioramento si compongono generalmente di 4-6 persone. Il leader della squadra cura i processi concernenti i miglioramenti di ufficio, servizio, divisione ed organizzazione. I componenti sono quelli che lavorano per il cambiamento: eseguono le analisi, formulano proposte che presentano al comitato guida, dirigono i test pilota, perfezionano i cambiamenti per poterli estendere a tutta l'organizzazione e presiedono alla fase finale dello sforzo di cambiamento (la diffusione). I team devono orientarsi all'azione, essere focalizzati sui risultati ed essere muniti di lungimiranza, I team di miglioramento vengono sciolti ogni volta che i cambiamenti sono stati attuati, messi a punto e funzionanti nel modo desiderato. Per realizzare la massima efficacia, un team deve essere orientato ai risultati, anche e soprattutto quelli economici e fornire all'organizzazione un effettivo vantaggio competitivo. Gli obiettivi per esempio sono l'aumento del valore dei prodotti/servizi, la riduzione dei costi o l'aumento della soddisfazione del cliente. I team stimolano la creatività attraverso l'interazione e la partecipazione al processo di cambiamento. Essi devono coinvolgere le persone che eseguono di fatto il lavoro da modificare. Una larga partecipazione è la soluzione del cambiamento capillare.

La composizione e il funzionamento dei team per il cambiamento

Un team si compone del leader del gruppo, di un rappresentante della direzione, di alcuni dipendenti e di un facilitatore. Quest'ultimo deve essere abile ed efficace nella conduzione delle riunioni, nell'uso delle tecniche e degli strumenti analitici e nell'applicazione delle procedure del processo decisionario. Il leader del team si occupa della distribuzione e dell'esecuzione dei compiti. I componenti devono conoscere il processo da cambiare, ma non è necessario che siano degli esperti. Il livello dei componenti varia a seconda della lunghezza del raggio di azione del team (Reparto, Divisione, intera organizzazione). I rappresentanti della direzione di reparto, divisione, organizzazione danno al team una prospettiva strategica del processo. I dipendenti, che eseguono di fatto il lavoro da cambiare o



modificare sono utili per le loro conoscenze pratiche e quindi per la loro esperienza. Come si è detto, oltre al leader e ai membri ordinari, è necessaria anche la presenza di un facilitatore con i compiti già sopra indicati. Il facilitatore può essere un consulente esterno, una persona che lavora in un'altra area dell'organizzazione, oppure un componente del team stesso. In quest'ultimo caso egli deve operare con cautela, senza prevaricare gli altri.

Nella prima riunione, i team discutono e approfondiscono i motivi per cui essi si sono costituiti. Una volta definito l'obiettivo, il team può comunicare con il resto dell'organizzazione per spiegare lo scopo della sua attività. L'obiettivo può essere comunicato attraverso i canali assegnati all'iniziativa di cambiamento cui partecipa il team. Iniziare con la comunicazione è importante perché aiuta la squadra ad attingere a tutte le risorse dell'organizzazione ed a coinvolgere gli altri nel suo lavoro. Può cominciare così la fase di diagnosi/analisi del processo di cambiamento; si definisce il piano di lavoro relativo ai processi, dall'inizio alla fine, identificando le aree su cui intervenire e cioè quelle con costi elevati, lungo tempo di ciclo e scarsa qualità. Le varie fasi del processo aiutano ad identificare le opportunità di miglioramento, ordinando e disponendo secondo ragione il lavoro programmato. Definito il processo, il team comincia a generare le idee proponendo soltanto miglioramenti possibili e non da mettere subito in pratica (in questa fase è utile il compito del facilitatore di mantenere il team focalizzato sulle linee guida dell'intero processo). Il facilitatore deve fare in modo che il team sia libero nella sua creatività per garantire il maggior numero possibile di idee. Al termine del processo creativo, il team passa all'esame delle idee generate per valutare la fattibilità di ciascuna proposta. Alcuni criteri di valutazione sono, ad esempio, il costo, il tempo di realizzazione, il personale richiesto, i materiali, le attrezzature necessarie. Comunque, un team non deve scartare un'idea solamente perché la sua realizzazione presenta delle difficoltà; queste devono essere esaminate attentamente al fine di cercare un modo creativo per poterle eliminare, aggirare o superare.

Definiti i miglioramenti spesso è necessario fare una proposta scritta da presentare al Comitato Guida. Se il team non ha pieni poteri, sarà necessaria anche una autorizzazione a procedere. La proposta di miglioramento deve essere sufficientemente dettagliata per consentire al Comitato Guida di prendere una decisione consapevole. Approvate le proposte, il team passa al test pilota, se i cambiamenti sono sperimentabili, altrimenti si procede direttamente alla diffusione. Il test può avvenire in più modi, compreso quello ristretto ad alcune parti dell'organizzazione o le simulazioni al computer. I membri del team devono assumersi la responsabilità di conduzione e coordinamento della comunicazione, tempi, addestramento, supporto dei sistemi, approvvigionamenti e attrezzature, trasferimento fisico e così via. Durante il test o la trasformazione il team deve monitorare i progressi del processo per provvedere ai necessari aggiustamenti. Come già si è detto, il team deve avere un metodo per misurare il successo. Il criterio può essere l'aumento della produttività, la riduzione dei costi o del tempo di ciclo, l'aumento del fatturato, la soddisfazione del cliente ecc.



La comunicazione a supporto del cambiamento

Per gestire efficacemente la comunicazione non sono sufficienti gli annunci, una circolare o un video. E' necessaria una strategia attentamente studiata, che deve cominciare contemporaneamente al processo di cambiamento e deve continuare per tutti gli stadi di esso, fino al termine del cambiamento capillare e oltre. Un piano di comunicazione per essere efficace deve attenersi ad alcune regole fondamentali:

- i messaggi devono riferirsi all'obiettivo strategico dell'iniziativa di cambiamento. Ad esempio, se lo scopo è la riduzione dei costi, bisognerà spiegare i motivi e gli obiettivi di tale iniziativa, e cioè quali sono i vantaggi e a chi saranno diretti. Così operando, è facile dimostrare la necessità di cambiare, dando motivazione al personale e rendendo attendibile e remunerativa l'iniziativa;
- la comunicazione deve essere veritiera e sincera, tacere gli aspetti negativi significa convincere i destinatari che i messaggi non sono credibili. Indicare parametri, limiti ed obiettivi dello sforzo di cambiamento aiuta ad evitare che il personale faccia subito previsioni di sciagura;
- la comunicazione deve essere non reattiva: deve quindi essere programmata in anticipo ed essere data a cominciare fin dalle prime fasi del processo, evitando che essa sia fornita o cose fatte o, ancora peggio, per rispondere alle proteste del personale, se colpito dall'iniziativa;
- i messaggi devono essere ripetuti costantemente attraverso canali differenti. Un annuncio dall'alto, ad esempio, viene spesso male interpretato, in quanto le persone lo ricevono attraverso filtri gerarchici, che impediscono di comprendere tutte le sfumature del messaggio. Fra questi filtri si possono citare: il desiderio di evitare il cambiamento; essere distratti da alcuni aspetti negativi o dal timore per la propria situazione personale. I messaggi provenienti da differenti canali consentono invece alle persone di ascoltare il messaggio intero ed assimilarlo. Fra i canali da usare sono i messaggi della direzione, video, circolari, newsletter e riunioni per piccoli gruppi. Infine, è necessario attuare una comunicazione reciproca creando meccanismi di feedback (controllo e scambio di considerazioni e commenti fra le parti interessate).

Il feedback è necessario in tutte le fasi del processo. I meccanismi di questo debbono focalizzarsi sui seguenti elementi; durante la progettazione si devono focalizzare sugli interessi degli stakeholders (persone che hanno interesse nello sforzo di cambiamento), su ciò che già funziona e su ciò che deve essere ancora perfezionato; durante la diffusione, devono potersi determinare se gli obiettivi del cambiamento saranno realizzati; dopo la diffusione, la comunicazione deve riguardare le lezioni apprese e che potranno essere applicate a future iniziative di cambiamento.

La cultura aziendale

Gli obiettivi degli sforzi di cambiamento non sempre sono realizzati per il fatto che il processo è focalizzato sui cambiamenti materiali di operazioni, sistemi e procedure – che sono più facilmente



identificabili. Per l'efficacia dello sforzo è necessario collegare anche tutti i cambiamenti alla cultura aziendale. Il vantaggio è che il cambiamento dura nel tempo e si centrano gli obiettivi prefissati (riduzione dei costi, aumento dei ricavi, migliori servizi, riduzione degli errori e del tempo di ciclo).

I cambiamenti programmati devono essere passati attraverso un filtro che trovi il modo migliore di realizzarli e di incorporarli nell'organizzazione. La cultura aziendale è un insieme di elementi correlati. Interagendo quotidianamente all'interno dell'organizzazione le singole componenti creano la cultura aziendale. Un dirigente, ad esempio, può essere considerato un autoritario, se comanda continuamente i suoi dipendenti, ma questo non significa che la cultura di tutta l'organizzazione sia autoritaria. In pratica molti altri dirigenti della medesima organizzazione possono sempre sentire i loro subordinati al momento di assumere determinate decisioni. In definitiva, sono i dirigenti che contribuiscono a creare una cultura partecipativa.

Le componenti della cultura aziendale sono: regole e politiche, obiettivi e misure, abitudini e norme, formazione, cerimonie ed eventi, comportamenti dei dirigenti, compensi e riconoscimenti, comunicazioni, ambiente fisico, strutture organizzative. Spesso, nella pratica, il gruppo direttivo e gli alti dirigenti stentano ad attuare i cambiamenti, non sapendo come renderli interessanti e importanti per i dipendenti. Una grande azienda, ad esempio, si rese conto che la crescita del fatturato non reggeva a confronto di quella di un'altra impresa concorrente, perché il servizio offerto alla clientela era di gran lunga di qualità inferiore rispetto a quello offerto dalle concorrenti. L'azienda comunicò al suo interno che un servizio scadente non sarebbe stato più tollerato. Furono impiegati risorse e tempi di formazione senza riuscire, purtroppo, ad educare il personale ai nuovi comportamenti di servizio. Risulta evidente che per attuare e sostenere nel tempo il cambiamento non è sufficiente, come nel nostro caso, puntare solo su poche componenti della cultura aziendale e cioè la comunicazione e la formazione. La nostra azienda avrebbe dovuto incorporare l'alta qualità del servizio nella cultura, gestendo un maggior numero di quelle componenti sopra indicate. Come si vede, i cambiamenti voluti devono essere fatti passare attraverso un setaccio culturale, in modo da identificare tutti gli elementi della cultura aziendale di cui servirsi per attuarlo e sostenerlo.

Passato al setaccio culturale il cambiamento ritenuto necessario e selezionate le componenti culturali più adatte, si procede alla progettazione delle azioni specifiche da porre in essere per ciascuna componente. Si prepara poi il piano di azione, che deve focalizzarsi sul più appropriato uso di ciascuna componente culturale, in modo da attuare e sostenere nel tempo i miglioramenti voluti. Il piano deve indicare le persone coinvolte, i tempi dell'attuazione e le risorse da impiegare. Un'organizzazione impegnata deve attuare rigorosamente i piani di azione per ciascuna componente culturale: deve misurare gli effetti e continuare a gestire le stesse componenti culturali, L'esecuzione di queste fasi, prima, durante e dopo la messa in opera dei cambiamenti voluti contribuirà a consolidarli nel tempo.



Sviluppo delle capacità necessarie per condurre il cambiamento (leadership)

Per garantire il successo di uno sforzo di cambiamento organizzativo, le persone chiave di tutti i livelli, dai membri dell'alta direzione, al middle management di tutti i livelli, debbono dirigere il processo di cambiamento con impegno e competenza. L'impegno a dirigere un'iniziativa di Change Management deve essere accettato da quei dirigenti idonei ad acquisire ed usare le capacità necessarie per realizzarli.

L'aspetto comportamentale della conduzione è tra i più problematici, ma la conduzione efficace è un elemento "chiave" del cambiamento strategico. Se le caratteristiche di leadership del dirigente efficace sono la creatività, l'orientamento al team, la capacità di ascoltare, il coaching, la responsabilità e la capacità di apprezzare e di attribuire compensi e riconoscimenti, nel contesto del cambiamento il termine responsabilità in particolare significa che il leader deve assumersi in proprio l'impegno di portare a termine, e con successo, l'iniziativa. Se il dirigente resta in disparte ad osservare, non fa altro che rafforzare una cultura del ristagno, una cultura in cui le persone aspettano che siano gli altri a realizzare il cambiamento. Quelli che si sentono responsabili, partecipano ed offrono un contributo positivo, idee per migliorare il cambiamento e soluzioni innovative ai problemi che inevitabilmente si presentano lungo il percorso e così contribuiscono a creare e rafforzare una cultura di apprendimento e di crescita organizzativa. Le capacità di apprezzare consente al leader di compensare e riconoscere gli sforzi dei dipendenti. I leader efficaci non aspettano che il cambiamento sia realizzato per esprimere il loro apprezzamento. I dipendenti hanno bisogno di sapere che i loro sforzi sono notati e che essi stessi sono valutati per il lavoro che stanno facendo. Riconoscere questi sforzi significa far sapere ai dipendenti che i dirigenti li apprezzano. Per diventare leader del cambiamento i dirigenti devono acquisire e rafforzare le qualità richieste. Il primo passo del processo di modifica del comportamento è essere consapevoli: il dirigente deve essere certo che può migliorare un certo comportamento o acquisire una determinata skill. Il passo successivo è sviluppare il desiderio di cambiare. Sono numerosi i fattori che possono creare questo desiderio: feedback da subordinati o colleghi che dimostra la necessità di cambiare; riflessione sull'effetto che il proprio comportamento ha sulle persone con cui si lavora; incentivi che legano obiettivi, misurazione, feedback, compensi e riconoscimenti alle skill di leadership e così via. Un buon esempio è quello di una grande azienda di telecomunicazioni che legò obiettivi, misure, feedback e incentivi monetari non solo ai risultati economici, ma anche all'abilità di dirigere e sviluppare i subordinati.

Il successivo passo è acquisire nuove skill. Il leader deve avere opportunità di imparare praticamente le skill di lavoro di gruppo: conduzione di riunioni interattive, sollecitazione di proposte e feedback da parte degli altri, sviluppo degli obiettivi del team, misurazione della performance del team rispetto agli obiettivi, partecipazione dei dipendenti, dei clienti e fornitori al problem solving. L'apprendimento di queste e di altre skill di leadership può cominciare dall'addestramento pratico focalizzato sullo sviluppo e sull'esercizio delle skill, piuttosto che sulla teoria.



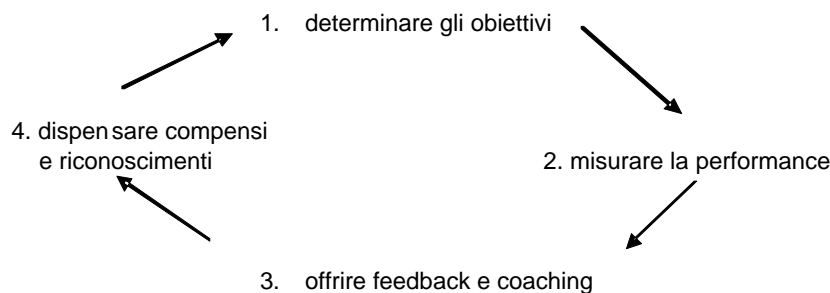
La determinazione degli obiettivi

Il cambiamento capillare porta il cambiamento dentro il corpo dell'organizzazione attraverso la sua messa in opera a livello locale. L'obiettivo primario è quello di attuare il processo e sostenerlo nel tempo. La differenza tra il cambiamento strategico e quello capillare sta nella portata, nel personale che viene coinvolto e negli obiettivi di ciascun livello.

In quello strategico la conduzione spetta ai livelli direttivi superiori. Spesso si tratta di piccoli team di persone scelte, che, usando strumenti diagnostici ed analitici unitamente alla misurazione e confronto dei processi della propria organizzazione rispetto a quelli di altre (Benchmarking), cominciano a disegnare un percorso, a formulare le raccomandazioni, a creare la spinta al cambiamento.

Quello capillare, come già si è detto, coinvolge le persone in numero molto maggiore. La conduzione spetta a tutti i livelli direttivi, dalla direzione aziendale fino ai capi intermedi di primo livello. Durante la fase "capillare" del piano si definiscono gli obiettivi di individui e team, si sviluppano le misure, si forma e si allena il personale alle nuove tecniche, procedure e tecnologie, si consolida il processo e si effettuano le innovazioni. Il cambiamento capillare compete ai dirigenti di linea: coloro che fabbricano i prodotti, supportano la linea o servono i clienti. Sono queste le persone che dovranno usare un nuovo sistema, seguire nuove procedure e realizzare un nuovo processo produttivo. Se le nuove procedure non attecchiscono, l'impegno profuso nel corso del cambiamento strategico non sarà ripagato.

Un modo diverso che può seguire la direzione aziendale è quello di imporre al personale di lavorare senza far domande. Un tale approccio presenta spiacevoli e gravi inconvenienti: morale basso, relazioni sindacali difficili, fuga di personale scelto ed inoltre mancata realizzazione dei risultati programmati. L'alternativa al cambiamento forzato è migliore in termini di motivazione, di spinta a lavorare e di capacità a realizzare i risultati desiderati. Questo approccio porta a focalizzarsi sulle persone che devono sostenere nel tempo i cambiamenti: dipendenti e dirigenti di linea. Esso viene illustrato nello schema che segue.



Sebbene il cambiamento capillare compete soprattutto ai dirigenti di medio livello e ai capi di linea, l'uso del modello attuativo è comunque responsabilità di tutti i dirigenti, nessuno escluso.

Quando si affrontano gli aspetti operativi, sono molteplici i motivi che rendono essenziale e prioritaria la determinazione degli obiettivi. Questi motivano le persone, le quali si sentono gratificate e sono

meglio disposte a risolvere i problemi e a superare gli ostacoli che si presentano durante il processo. Purtroppo, in itinere viene trascurato l'uso di obiettivi individuali e di team per dirigenti e capi di linea. La direzione, in questo caso, stabilisce gli obiettivi generali e i team lavorano di loro iniziativa. La determinazione, invece, di obiettivi specifici individuali e per team di dirigenti, supervisor e dipendenti, contribuisce a creare nella prima linea dell'organizzazione la motivazione ad attuare i cambiamenti nelle loro aree e a gettare le basi della realizzazione degli stadi finali del cambiamento: misurazione della performance, feedback e coaching, sistemi di ricompense e riconoscimenti.

La misurazione della performance

Vi sono due importanti ragioni per misurare la performance durante il processo di cambiamento.

La prima consiste nella necessità di stabilire quando sono stati realizzati gli obiettivi. Avendo capito quali sono gli obiettivi generali e specifici, le misurazioni consentono di determinare se sono stati effettivamente realizzati. L'organizzazione ha ridotto il servizio al cliente? O lo ha migliorato? E' rientrata nel budget? Ha migliorato il lavoro di gruppo? Senza misurazioni affidabili non è possibile dare risposte attendibili a queste domande. E' possibile fare soltanto delle supposizioni. Le misurazioni eliminano le supposizioni.

La seconda ragione è che la misurazione permette di seguire i progressi. Una misurazione periodica garantisce che il lavoro procede sulla strada giusta. La misurazione dei progressi verso gli obiettivi del cambiamento deve avvenire durante lo stadio del test pilota e lo stadio nove (misurare, consolidare e perfezionare i cambiamenti) del processo. Al momento di istituire e condurre il processo di misurazione è necessario seguire alcune regole: fissare aspettative specifiche e numeriche; scegliere misure semplici; nominare un responsabile delle rilevazioni; creare misure visibili; stabilire la frequenza delle misurazioni; sviluppare misure creative per aspetti immateriali come il lavoro di gruppo e la comunicazione. La determinazione degli obiettivi e la misurazione conducono insieme alla fase successiva del modello di attuazione del cambiamento: feedback e coaching.

Feedback e coaching

Nel coaching il feedback è necessario per dare alle persone la possibilità di sfruttare i propri punti di forza e di migliorare quelli di debolezza. Il feedback può essere positivo (per approvare); esempio: lodare un addetto al front line, perché accoglie il cliente con un buongiorno ed un sorriso, lo aiuta a sfruttare un suo punto di forza. Il feedback può essere costruttivo (per correggere); esempio: dire all'addetto del front line che se imparerà a ringraziare i clienti al termine di una transazione migliorerà il suo modo di lavorare è un esempio di feedback costruttivo.

Ogni dirigente dovrebbe sviluppare il proprio stile di coaching. Chiunque può cominciare ad essere un nuovo coach sfruttando l'esperienza del coaching ricevuto da altri. Il ricordo di commenti, azioni e



consigli dei coach avuti in passato aiuta le persone ad apprendere e a creare. Fra i coach si possono includere i genitori, gli insegnanti, gli amici e così via. Le caratteristiche di un buon coach sono la credibilità, la costanza, la capacità di “mettersi nei panni” degli altri (empatia), la fiducia in sé e negli altri, la cordialità, la coerenza e la tendenza ad offrire commenti positivi e costruttivi. Importante è applicare e migliorare continuamente il proprio stile di coaching.

Il feedback ed il coaching devono essere offerti regolarmente nelle fasi sei e nove del processo di cambiamento. E' opportuno seguire alcune regole: chiarire subito che il coaching riguarda tutti; offrire il feedback tempestivamente; non criticare; offrire un coaching semplice ed informale; essere specifici nei consigli. Se dirigenti e capi intermedi affrontano il processo di feedback e coaching in questo modo e con regolarità e coerenza, potranno creare sia una cultura aziendale di supporto e di apprendimento sia migliorare il valore della performance nella realizzazione dei cambiamenti in programma.

Compensi e riconoscimenti

A conclusione dell'attuazione del cambiamento si passa all'offerta di compensi e riconoscimenti. Questi sono necessari per consolidare i comportamenti di coloro che lavorano con serietà e successo alla realizzazione del cambiamento e rappresentano anche un aiuto per sostenere nel tempo la realizzazione dei cambiamenti attesi. Un altro motivo per compensare e riconoscere l'impegno profuso dalle persone durante un processo di cambiamento è che così facendo le stesse persone saranno motivate ad impegnarsi anche in avvenire. Un terzo motivo è che compensi e riconoscimenti sono la dimostrazione alle persone che il loro lavoro è apprezzato.

Fra compensi e riconoscimenti esiste una differenza: i compensi sono quelli che si ottengono per aver portato a termine un compito o per aver realizzato un obiettivo. I compensi sono segni tangibili di apprezzamento per un lavoro ben fatto. Essi possono essere premi in danaro, indennità aggiuntive, diritti di opzione sulle azioni della società, viaggi-premio e così via. Il riconoscimento è un modo per esprimere alle persone che il loro lavoro è stato riconosciuto ed apprezzato. Il riconoscimento può avvenire anche a livello personale fra il leader ed il suo team.

Conclusione

E' necessario completare l'argomento rispondendo ad alcune domande che si pone il management e che riguardano il motivo per cui la propria organizzazione dovrebbe cambiare, il tempo d'interrompere lo sforzo di cambiamento, se non funziona ed i modi di affrontare l'istintiva tendenza delle persone a resistere al cambiamento.



- *Perché cambiare?* Le aziende sono oggi in una competizione che cresce giorno dopo giorno. In tutti i settori dell'economia si avvertono sempre maggiori il bisogno di apprendimento e di miglioramento. In tutte le organizzazioni sono in corso cambiamenti che si traducono in efficacia radicale del servizio, in consistenti riduzioni dei costi operativi ed in aumenti notevoli di ricavi ed apprezzamento da parte del mercato.
- *Quando interrompere uno sforzo di cambiamento in caso di insuccesso?* A tale domanda, che riguarda il momento d'interrompere uno sforzo di cambiamento, se non funziona, si deve rispondere che un'organizzazione non può annullare lo sforzo già in corso. Gli ostacoli vanno affrontati e superati sapendo che è impossibile accontentare tutti i membri dell'alta direzione, dirigenti, supervisor di linea, dipendenti, sindacati, azionisti, ecc. L'accettazione delle difficoltà, specialmente quelle inerenti al lato umano del cambiamento, è essenziale per continuare il difficile percorso intrapreso.
- *La terza domanda è: come affrontare l'istintiva tendenza delle persone a resistere al cambiamento?* Le regole suggerite in precedenza spiegano come procedere lungo il terreno disseminato di trabocchetti, come quelli connessi ai comportamenti delle persone nel cambiamento, in modo da realizzare una trasformazione durevole e tale da convincere il personale di ogni livello che il cambiamento è un fatto positivo per i singoli e per l'intera organizzazione. Si sono descritte tutte le azioni che i capi d'azienda possono attuare per gestire gli aspetti umani durante lo sforzo di cambiamento: l'uso del team per sviluppare e testare i cambiamenti; la formulazione e l'attuazione di una strategia di comunicazione della trasformazione; lo sviluppo delle attività e delle capacità necessarie al leader per condurre efficacemente le iniziative di cambiamento; la determinazione e la misura degli obiettivi, il feedback e il coaching; i compensi e i riconoscimenti.

