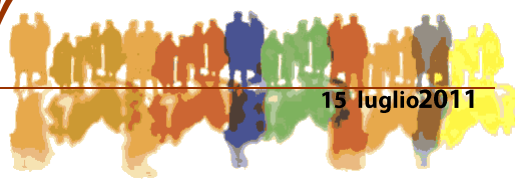


News letter

Numero 14

15 luglio 2011



Editoriale

Cambiamento, una parola magica

Puoi condurre il cammello alla fonte, ma non puoi costringerlo a bere (antico proverbio arabo)

Pare che stare fermi sia diventato il male assoluto della nostra epoca: di contro la parola cambiamento viene ripetuta come un mantra da tutti, indipendentemente dal ruolo e dalla posizione sociale. Ad essa si associa "miglioramento", nella convinzione che il cambiamento inneschi comunque un processo positivo tendente a un futuro migliore, ma anche "resistenze" che con un'accezione negativa designano gli ostacoli che bloccano il percorso, alimentati da paure a volte irrazionali, a volte giustificate. Le esperienze nelle organizzazioni che abbiamo condotto in questi ultimi anni ci fanno pensare che non basti pronunciare la parola magica: il cambiamento organizzativo si annoda infatti a bisogni e sogni, speranze e delusioni, successi e fallimenti. Mette in moto quindi moltissime forze, a volte contrapposte e richiede una solida capacità di governo.

Abbiamo riflettuto molto sulle esperienze e questa newsletter ha l'ambizione di proporre alcune questioni ed anche alcune ipotesi di intervento.

La metodologia che abbiamo pensato e sperimentato, ORSA ©, rimanda alle parole organizzare, responsabilizzare, sostenere, allineare; ci sembra uno strumento utile per chi si sperimenta in un progetto di cambiamento. Manovrare il delicato sestante che da un lato punta sulle esigenze e gli obiettivi dell'azienda e dall'altra sulle persone per dare senso alle azioni e favorire identificazione nei progetti e coinvolgimento nelle attività ci sembra la sfida difficile, ma interessante che può disegnare le condizioni di un successo nel rinnovamento.

Sommario

[Cambiamento, una parola magica](#)

[Per un approccio sistemico](#)

[ORSA© una mappa per orientarsi](#)

[Una manager nel cambiamento: intervista ad Alessandra Zocca](#)

[Recensione di "Storia della mia gente" Premio Strega 2011](#)



SLO
Sviluppo Lavoro Organizzazione

SLO Srl
Via S. Tomaso, 10
20121 Milano

info@slosrl.it
www.slosrl.it

© Copyright 2008 SLOsrl

Al sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo. In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto 'cancellami dalla list' al seguente indirizzo: info@slosrl.it

Per un approccio sistemico

Per governare il cambiamento la nostra esperienza ci insegna a porre attenzione su alcuni aspetti fondanti all'interno dei quali è indispensabile tracciare il proprio percorso. Siamo convinti che gli strumenti siano importanti ma che vadano utilizzati attentamente quindi:

- **ATTENZIONE AL CONTESTO**

Primo obiettivo per produrre cambiamenti è la modifica dei contesti in cui si opera, anche leggera purchè percepibile, il che richiede di andare ad agire su pratiche consolidate e di sperimentarne di nuove, favorendo la nascita di culture organizzative dove si modificano le mentalità dei gruppi e delle persone.

L'intervento consulenziale e formativo, all'interno di questo processo, ha il compito di sostenere l'organizzazione e l'individuo in una riflessione orientata a pianificare un progetto di cambiamento ma molte volte e mobilitare le energie necessarie per produrre modifiche sostanziali.

E' cruciale utilizzare una metodologia capace di individuare risultati intermedi ma significativi nel processo di cambiamento, scalini raggiungibili a piccoli passi nel percorso in salita, per assicurare la persona o il gruppo circa la propria capacità produttiva. Attraverso la gratificazione si aumenta l'autostima e ciò riduce la tendenza difensiva che riporta a galla comportamenti inefficaci.

- **ATTENZIONE AL SIGNIFICATO**

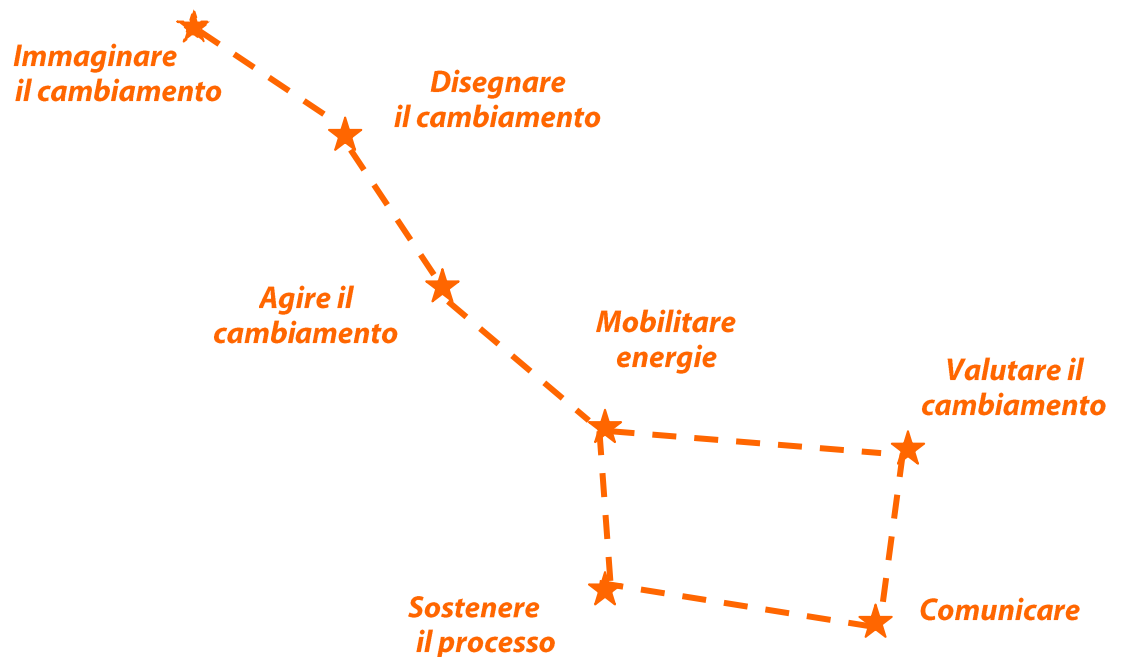
Verso che meta stiamo camminando? Quale è la direzione? E' fondamentale costruire con le persone coinvolte il senso del cambiamento, orientando attraverso l'informazione e la partecipazione energie e comportamenti organizzativi che trasformano gli spettatori in attori.

La via principale per sostenere un cambiamento significativo è costituita dalla possibilità di imparare a leggere diversamente la propria situazione organizzativa e lavorativa. E questo si può fare fornendo sia ai gruppi sia alle singole persone strumenti e mappe cognitive per pensare diversamente le proprie routine e intravedere il cambiamento possibile.

- **ATTENZIONE ALLE COERENZE**

Prestare attenzione alle coerenze è fondamentale per essere credibili: il cambiamento rischia di restare uno slogan se non si valuta la coerenza tra messaggi, pratiche e comportamenti.

La coerenza del progetto non significa che tutte le modifiche e gli scostamenti rispetto al disegno iniziali devono essere considerati come inefficienze (la logica della "one best way"), ma i segnali che ci arrivano durante il percorso devono essere ascoltati e valutati per arrivare a risultati sostenibili e coerenti con gli obiettivi.



ORSA © è uno strumento di supporto ai processi di cambiamento organizzativo, prevede sette passi che aiutano ad orientarsi ed a uscire con successo dagli eventi critici.

Non necessariamente le fasi sono sequenziali, anzi dalle nostre esperienze i vari temi si intrecciano e si integrano. E' importante però capire sempre a che punto si è arrivati e quali sono le leve da muovere per mantenere la rotta.

Immaginare il cambiamento

E' la prima fase, quella in cui si mobilita la parte creativa, ma anche quella emotiva. Importante l'aspetto "visionario" per far emergere da tutti i contesti le attese e le informazioni, ma anche le immagini del cambiamento. Su questo patrimonio si costruisce una prima mappa orientativa che permette al team di orientarsi e iniziare a lavorare.

Disegnare il cambiamento

La fase più delicata è la rielaborazione razionale del molto materiale raccolto nello step precedente: l'uso di uno strumento come il piano operativo può incanalare il lavoro richiedendo al gruppo di definire i fattori critici di successo, le azioni necessarie ad attivare il cambiamento, i ruoli e le responsabilità, i tempi, gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Il piano operativo disegna il processo ma permette al gruppo che ci lavora di costituirsi come tale, mettendo in comune "la meta finale", ma anche difficoltà e speranze.

Agire il cambiamento

Mettere in pratica il cambiamento richiede un avanzamento deciso ma anche attento: si tratta di navigare seguendo la mappa predisposta, ma sapendo che si possono presentare nuove difficoltà, ostacoli non previsti. Di grande aiuto è la definizione dei flussi operativi e dei progetti, che permettono di agire su un percorso conosciuto. Altrettanto importante è attivare da subito piccoli cambiamenti per coinvolgere le persone e far vedere le possibilità di successo.

Valutare il cambiamento

Capire come reagisce l'organizzazione e le sue diverse componenti, definire in principio degli indicatori di risultato per poter valutare lo stato di avanzamento del progetto, misurare il clima in cui si svolge l'azione: sono tutte attenzioni utili a capire dove si sta andando.

Bastano pochi indicatori su cui misurarsi, meglio se piccoli, per non appesantire il processo e per garantire risultati positivi e mantenere la motivazione. E anche tener d'occhio i fattori di criticità predisponendo man mano un piano di azioni correttive.

Sostenere il processo

Un percorso così arduo richiede una regia che abbia fra i suoi compiti sostenerlo: ci deve essere nel nucleo dirigente una competenza specifica che aiuti a mantenere l'attenzione sull'intero processo, a monitorarlo e che sostenga le persone attraverso strumenti diversificati (dalla formazione al training, dal coaching ai laboratorio formativo consulenziale dove coinvolgere i gruppi di lavoro) per far assumere i nuovi ruoli e per attivare le nuove modalità operative.

Comunicare

Quanto più si riesce a diffondere l'informazione su ciò che sta avvenendo tanto più si combattono i fantasmi reattivi. E tanto più si mantiene il coinvolgimento. Vale la pena di sottolineare che l'azione di comunicazione deve essere finalizzata a creare un canale comunicativo che funzioni in entrambi i sensi e quindi trasmetta ma anche recepisca, integri idee e suggerimenti con azioni e risultati, crei quindi il tessuto di cui è fatto il senso comune del cambiamento.

Mobilizzare energie

Il carburante del cambiamento è fornito dalla capacità della leadership di mobilitare energie, cosa che certamente non si fa con un'imposizione o con un'esibizione di allettanti novità. L'investimento avviene se ognuno si sente parte attiva, protagonista del cambiamento e ne intravede un'utilità, un miglioramento, anche solo in termini di accettazione della sua propositività e della sua partecipazione.

[Alessandra Zocca](#) si è occupata con successo di cambiamento e riorganizzazione in aziende multinazionali in Italia e all'[estero](#) (dove attualmente risiede). Le abbiamo chiesto di raccontarci la sua esperienza di 'change management'.

D. Hai sempre avuto una vocazione al cambiamento?

Per gran parte della mia vita professionale ho gestito programmi di cambiamento e integrazione in aziende multinazionali appartenenti a settori diversi, sia in veste di consulente, sia come direttore (bisogna provare, a mio avviso, i due lati della medaglia).

Nonostante sia stata per anni una fervente sostenitrice della necessità di affinare gli approcci e le strategie di gestione del cambiamento, dopo ven'anni di expertise, ho avuto una specie di folgorazione sulla via di Damasco e mi sono chiesta quanto sia realmente possibile affermare di 'gestire' il cambiamento o se ci illudiamo semplicemente di farlo. Perché è inevitabilmente il cambiamento a gestire noi.

Cambiare ... non si tratta forse di un processo 'naturale', come vivere/sopravvivere o evolvere, che nessuno di noi può veramente controllare? Anche le aziende, come gli individui, cambiano per evolvere, per essere più competitive, per sopravvivere ... Sarebbe più il caso di dire "convivere" col cambiamento e sappiamo che ci si può convivere bene, ma anche male. Il cambiamento in azienda risulta spesso doloroso e molto più difficile di quanto pianificato in partenza.

Apparentemente, i passi per gestire il cambiamento seguono una logica molto semplice: definire gli obiettivi di business, lanciare un programma con una serie di progetti, monitorare il progresso stressando più o meno le risorse, valutare i risultati e mettere in atto appropriate azioni correttive. E invece, dopo tanti anni di letteratura e pratica, secondo me rimangono ancora dilemmi da risolvere...

D. A che problemi ti riferisci in particolare?

In primo luogo decidere se avviare una struttura di progetto creata ad hoc o lasciare che siano le singole funzioni a gestire il loro specifico progetto all'interno del programma di cambiamento. Una struttura separata assicura risorse dedicate, facilita il controllo dell'andamento del progetto e una puntuale valutazione dei costi/benefici e consente di dare grossa enfasi all'interno di tutta l'azienda.

D'altra parte, delegare le iniziative di cambiamento alle singole funzioni permette di coinvolgerle maggiormente, garantisce un maggiore buy-in da parte del management, nonché maggiore flessibilità delle persone nell'utilizzo del tempo tra attività di progetto e quelle legate alla loro posizione di lavoro.

Centralizzare la gestione ha dei vantaggi, ma si corre il rischio di dover gestire conflitti tra le funzioni che, vedendosi private del controllo sul budget di progetti che le coinvolgono, rischiano di essere ipercritiche e lente nei processi di approvazione, inoltre alla fine del progetto, dulcis in fundo, ci si ritrova con persone che devono essere riallocate, una questione spesso sottovalutata.

D. Allora meglio risorse interne o consulenti esterni?

Questo è un ulteriore dilemma del nostro change manager. I consulenti esterni dovrebbero garantire competenza ed esperienza; affidare all'esterno le attività di change management sottrae meno tempo alle risorse interne che possono continuare l'operatività quotidiana; risolve anche il problema di dover riallocare lo staff alla fine del processo di cambiamento.

I consulenti esterni tuttavia hanno una limitata conoscenza dell'azienda, della cultura, delle dinamiche e dei processi informali e il buy-in è più difficile. Per favorire il cambiamento bisogna sentirsi parte della soluzione, altrimenti le resistenze aumentano. Senza contare che i consulenti sono un costo... La gestione interna è più faticosa perché spesso costringe le persone ad occuparsi contemporaneamente della quotidianità e dei nuovi progetti, ma garantisce una adesione al cambiamento ed una contribuzione più diretta ed attiva, aiutando ad acquisire nuove competenze e a sperimentare nuovi ruoli.

D. Nei cambiamenti che hai seguito, che peso è stato dato alle componenti hard del cambiamento (infrastrutture, tecnologie, processi ecc.) e a quelle soft (persone, clienti, motivazione...)?

Secondo me è indispensabile – anzi cruciale - occuparsi prima della parte hard, è necessario avere processi e sistemi (un motore ben oliato che permetta alla macchina di funzionare) pronti prima di lanciare campagne motivazionali interne e pubblicitarie esterne. La buona volontà delle persone di abbracciare il nuovo crolla miseramente in breve tempo senza gli strumenti ed i processi adatti. E i clienti hanno ancora meno pazienza. Quindi direi che la parte soft (per es. comunicazione e il rewarding) è importante sì, ma come sostegno della componente hard.

D. Quali sono gli aspetti più critici che hai rilevato nelle tua esperienza di cambiamento?

In generale le aziende ci hanno messo un po' ad abituarsi a gestire il cambiamento, ormai sempre più veloce. Del resto mi sembra che i processi di apprendimento delle aziende siano anche rallentati dalla obsolescenza delle tradizionali strutture organizzative, inadeguate alla flessibilità richiesta dalla turbolenza del mondo globalizzato, incapaci di fare e disfare team temporanei di progetto senza impattare in modo pesante sulle persone. Sarebbero necessarie nuove funzioni aziendali, ma non vedo in giro molti modelli organizzativi innovativi... Senza contare che nuovi modelli organizzativi implicano anche nuovi profili professionali e nuove competenze mentre il nostro rigido e standardizzato mercato del lavoro per funzione non è di aiuto in questo senso!

Anche il ruolo del manager è costretto ad una metamorfosi: deve continuare a fare risultati, mantenendo però il cambiamento come una costante con cui dev'essere in grado di fare i conti. Un'evoluzione da 'homo sapiens' a 'homo project'!

**“Storia della mia gente”, di Edoardo Nesi, Bompiani
Overlook
Premio Strega 2011**

“Immaginate un prodotto che per trent’anni non ha bisogno di essere cambiato. Immaginate un’azienda che fabbrica solo quel prodotto e, se soffre di un problema, è quello di non riuscire a produrne abbastanza per soddisfare un mercato così ampio e vitale da rendere trascurabile l’impatto della concorrenza. Immaginate di poter rimettere gli orologi sulla puntualità con cui le fatture venivano pagate a dieci giorni, nessuna contestazione, nessuna trattenuta per reclami ingiustificati, nessun fallimento, con assegni che ogni mattina arrivavano per posta dentro letterine quadrate color pastello.”

Immaginatelo con uno spasmo di malinconia e seguite Edoardo Nesi nel suo viaggio dentro la sofferenza “da globalizzazione”, quello tsunami che si abbatte rovinosamente sul mondo ottimista della piccola imprenditoria, ma che coinvolge nel ciclone anche gli stranieri cinesi approdati silenziosamente a Prato, come in tutta Italia, e non esclude l’evocazione onirica ma molto realistica di un conflitto di etnie.

Un libro che è un regalo alla “sua gente” e a quegli imprenditori che, come lui, hanno creduto e continuano ostinatamente a credere nel lavoro, gente che non sa bene *“dove stiamo andando, ma di certo non siamo fermi”*..

Chissà che davvero, in questo scambussolato e scambussolante mercato globale, come Nesi fa dire ad un suo personaggio, *“alla fine, in qualche modo, l’economia soccomberà a un atto dell’immaginazione”*.