

Una manager nel cambiamento: intervista ad Alessandra Zocca

a cura di Francesca Oliva

[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'!