

## Change Management e cambiamento culturale

Per Change Management si intende il set completo di processi utilizzati in un progetto che possano assicurare che i cambiamenti vengano implementati in modo ordinato, visibile, e controllato. Il Change Management è dunque un set di attività programmate per governare sistematicamente gli effetti del cambiamento organizzativo. Il Change Management è la pratica con cui si amministra il cambiamento con l'aiuto di metodi e tecnologie testate per evitare errori e minimizzare gli impatti del cambiamento. Il Change Management è focalizzato quindi sull'obiettivo di gestire le resistenze vissute dalle persone e dall'organizzazione quando vengono introdotti cambiamenti rilevanti di strategie e strutture e nuovi processi.

## L'importanza del change management culturale e i suoi obiettivi

La cultura di una azienda, come sistema di significati valoriali e di comportamenti agiti, se è coerente con le strategie, è una leva forte di competizione e può costituire una fonte straordinaria di energia sui risultati:

- Più facilità e velocità nel raggiungimento degli obiettivi
- Minor conflittualità interna
- Maggiore produttività
- Permanente contrasto alle spinte disgreganti (in fasi di ristrutturazione e ridimensionamento, cambi di mercato e di normativa)
- Rigenerare fiducia e ottimismo
- Ottenere propositività e impegno
- Favorire l'integrazione e la cooperazione interna
- Stimolare confronto aperto e costruttivo
- Incrementare la cultura della delega, della responsabilizzazione e del risultato
- Accelerare la presa delle decisioni
- Trasformare la tensione al cambiamento in energia positiva

## Resistenze al cambiamento

- In genere tutti i cambiamenti provocano delle resistenze.
- Le persone non sono propense a cambiare e creano delle barriere.
- La resistenza al cambiamento non è superabile, ciò che si deve fare è gestirla.
- Le motivazioni più frequenti per cui le persone oppongono resistenza:
  - Paura dell'ignoto per mancanza di informazione

- Mancanza di skill e competenze richieste
- Nessuna percezione di benefici
- Minaccia della propria posizione
- Paura del fallimento
- Scarsa fiducia nell'organizzazione
- Relazioni e comunicazione poco solide



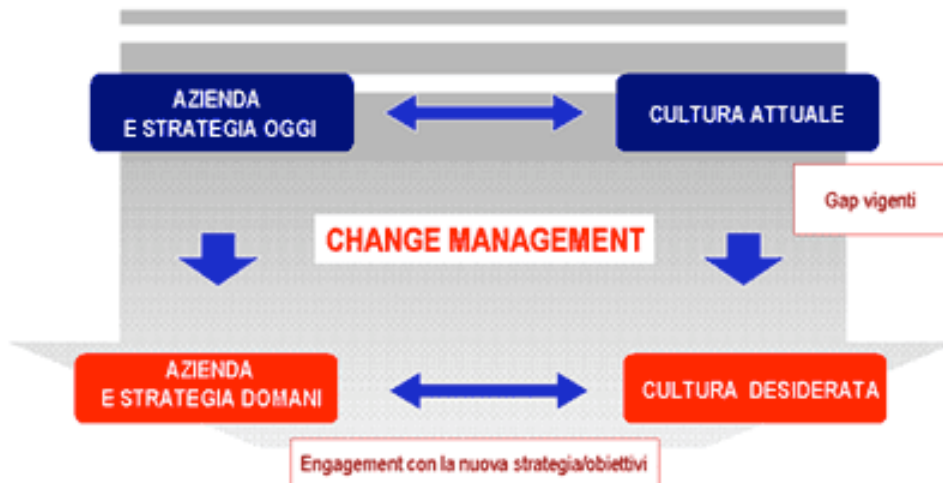
*Le "popolazioni" del cambiamento*

## Fattori critici di successo

Identificazione preventiva della cultura esistente e delle principali possibili "aree di resistenza" al cambiamento culturale; cultural gap. Il progetto si adatta alle condizioni di partenza.

Analisi delle Criticità percepite dalla linea manageriale (anche come forma di cooptazione di tutta la prima Linea nel progetto).

Definizione di un Modello culturale e di Leadership coerente con il cambiamento da realizzare e da utilizzare come filtro per leggere il business e la propria attività professionale: decidere, agire e realizzare.



Leadership come responsabilità dei singoli manager (sia la propria sia quella espressa dalla squadra).

## Impianto generale di programma

Meccanismo rapido di estensione e di contagio a cascata (10, 500, 1000, ...) del Modello culturale e di Leadership attraverso:

un processo di diffusione testimoniata direttamente dai Responsabili dei vari livelli (assistiti dalla consulenza attentamente in fase di preparazione e tuning e affiancati nei momenti chiave),  
 un package solido e attraente di gestione degli incontri di deployment (presentazione, input di lavoro e raccolta dei feedback),

l'attivazione immediata e visibile di cambiamenti concreti (Cantieri del Cambiamento) che testimoniano l'applicazione reale del Modello culturale e di Leadership al business, all'organizzazione, alle relazioni interne/esterne,

un programma di iniziative promosse da HR, oltre a quelle formative specifiche, che insistono sul rinforzo della responsabilizzazione individuale e sullo stimolo a riflettere sui Principi del Modello. Lo scopo primario è la tensione continua di tutti sul Modello,

inserimento degli indicatori del Modello nel sistema di valutazione (partecipare ai programmi proposti da HR favorisce il miglioramento della propria leadership).

*Visione d'insieme di un programma di cambiamento culturale*



## Ruoli di governance e strumenti adottati

Un programma di Change management culturale richiede l'attivazione completa delle figure chiave dell'organizzazione in modo da garantire una presa di responsabilità e una architettura di gestione le più distribuite e consapevoli possibile.

Nelle esperienze eccellenti di Change Management culturale, alcuni tipici organismi di governance nei programmi di change management sono i seguenti.

### Team di Progetto

È emanazione del vertice aziendale e raggruppa esponenti chiave delle funzioni aziendali più direttamente coinvolte nel programma di cambiamento. Fornisce la sponsorship politica al progetto e ne definisce gli obiettivi strategici rispetto a quelli di business. Verifica lo stato di avanzamento del programma e si interfaccia con i componenti delle task force operative.

### Task forces/project team

Sono i team di gestione e coordinamento tecnico del programma di change management culturale e hanno la responsabilità di presidio di specifiche aree di miglioramento. Impostano piani di attività integrati tra loro, con l'obiettivo di raggiungere determinati risultati.

### Gruppi interfunzionali

Rappresentano il braccio operativo delle task force e hanno il mandato di implementare concretamente gli specifici piani di miglioramento. Hanno una struttura trasversale rappresentativa delle diverse funzioni aziendali, integrate per poter dare valore aggiunto alle specifiche aree di miglioramento.

*L'architettura di governance di un programma di cambiamento culturale*





*Consulenza di Direzione*

[www.methodos.com](http://www.methodos.com)  
[methodos@methodos.com](mailto:methodos@methodos.com)

*Sedi in Milano e Roma*

*20123 Milano - Via San Vittore, 39 - Tel. +39.02.48011219 - Fax. +39.02.48193369  
00153 Roma - Viale Piramide Cestia, 1/B - Tel. +39.06.57288469 - Fax +39.06.57250484*

*Methodos è membro Assoconsult*