

# Change Education: imparare a cambiare secondo strategia

**Giorgio Del Mare** (g.delmare@methodos.com)  
*Amministratore Delegato Methodos spa*

**Marco Fadda** (m.fadda@methodos.com)  
*Consulente di Direzione Methodos spa*

**Rendere attiva l'energia e la motivazione delle persone all'interno di una organizzazione che cambia**

## Il cambiamento: da esigenza contingente a nuovo equilibrio strategico

Da oltre un decennio le grandi organizzazioni stanno vivendo una stagione di profondi cambiamenti, spinti dalla necessità costante di rinnovare il proprio vantaggio competitivo, continuamente eroso da un sistema di "attori" sempre più complesso, mutevole e agguerrito.

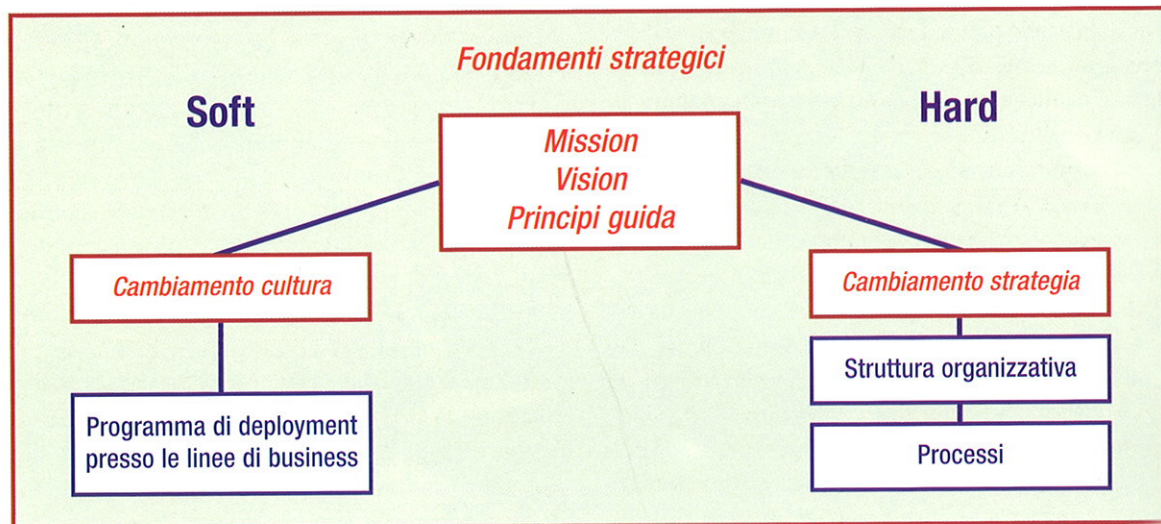
In questo contesto è necessario condurre la fase evolutiva nel modo più strutturato e "scientifico" possibile, facendo della gestione del cambiamento una pratica organizzata, in grado di presidiare le dinamiche in gioco in una delle fasi di vita più critiche per l'organizzazione. Non sono stati pochi, infatti, i processi di cambiamento il cui esito economico si è rivelato inferiore alla situazione di partenza.



Ecco perché, in questi ultimi anni, stiamo assistendo a una sempre crescente attenzione al Change Management, la disciplina che presiede alla serie di attività programmate per stimolare e governare sistematicamente gli effetti del cambiamento organizzativo, non soltanto "strutturale" ma anche e soprattutto "culturale", minimizzando gli impatti negativi del "nuovo" e valorizzando al massimo la consapevolezza a tutti i livelli delle ragioni strategiche del cambiamento.

## Il fattore destabilizzante del cambiamento culturale: Leading Change

Il cambiamento è innanzitutto un fenomeno destabilizzante, una condizione di disagio che sovverte l'ordine delle cose. Ciascun individuo – e ogni organiz-



zazione, come sua estensione – tendono al mantenimento dello *status quo*, in cui ottimizzare le energie spese, trarre il massimo vantaggio dai processi noti e standardizzati, valorizzare approcci mentali già percorsi e sperimentati con successo (*comfort zone*).

Uscire dalla *comfort zone*, per la persona come per l'impresa, significa dunque prima di tutto essere in grado di ricostruire le coordinate del proprio sistema di riferimento, ridefinire le regole del gioco, in cui ripensare il proprio ruolo in termini di attore proattivo del cambiamento: *Leading Change*.

### Il Change Management come risposta strutturata alla "crisi da cambiamento"

È possibile gestire le resistenze vissute dalle persone e dall'organizzazione, soltanto se si è in grado di ancorare il cambiamento a un sistema simbolico forte, ad alta capacità evocativa per i protagonisti diretti della trasformazione: i principi guida del cambiamento, che rappresentano di fatto quello che manca oggi e che serve per cambiare (vedi figura).

Identificare un paradigma valoriale del cambiamento, che sia riconoscibile, condiviso e universalmente riconosciuto, significa ottenere una serie di risultati fondamentali per il successo dell'azienda che sta mutando pelle:

- rigenerare fiducia e ottimismo, ottenendo positività e impegno;
- favorire l'integrazione e la cooperazione interna, stimolando un confronto aperto e costruttivo;
- incrementare la cultura imprenditiva del risultato, accelerando la presa delle decisioni e l'assunzione di responsabilità a tutti i livelli.

### Impostazione strategica di un Change Management culturale

La progettazione di un piano di Change Management, che abbia l'obiettivo di ri-orientare la cultura organizzativa in modo da renderla del tutto coerente con le nuove strategie di business e col nuovo contesto passa necessariamente attraverso quattro capisaldi:

1. L'identificazione preventiva dei tratti dominanti della cultura esistente, da "leggersi" come possibili punti di forza o punti di debolezza rispetto ai *desiderata* del progetto di cambiamento e delle principali plausibili "aree di resistenza" al cambiamento culturale.
2. L'analisi delle criticità percepite dalla Linea manageriale rispetto agli obiettivi di business fissati dall'azienda. Questa seconda analisi ha il vantaggio di focalizzare più da vicino le criticità specifiche di settore ma è efficace anche come forma di cooptazione di tutta la prima Linea nel progetto (fattore critico di successo del Change Management).

HR Stories®



by pranti

"Formazione e Retention"

HR Stories® gennaio 2008

... E CON QUESTA GIORNATA ABBIAMO TERMINATO IL CORSO DI FORMAZIONE DI INGRESSO IN AZIENDA.



HR Stories® gennaio 2008

... VI ABBIAMO TRASMESSO I NOSTRI VALORI, LA NOSTRA STRATEGIA, I NOSTRI PIANI D'AZIONE. CI SONO DOMANDE?



HR Stories® gennaio 2008

DOVE SI TROVA IL MODULO PER DARE LE DIMISSIONI?

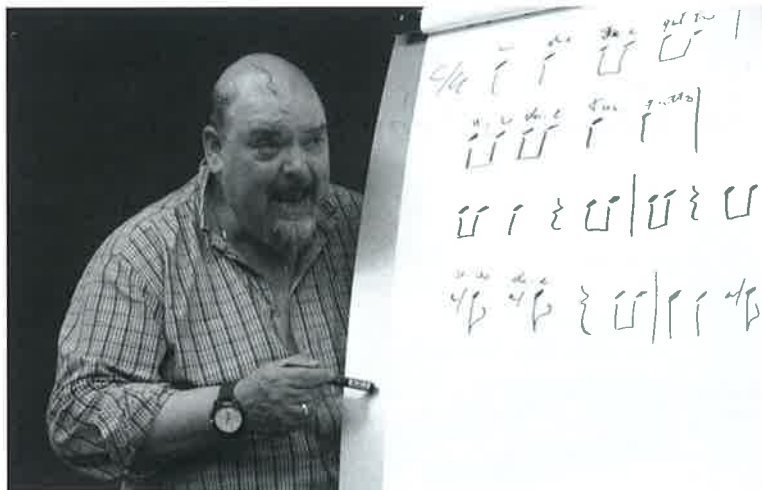


HR Stories® gennaio 2008

3. La definizione di un modello culturale comportamentale, un Leadership Model coerente con il cambiamento da realizzare che deve essere utilizzato per ri-leggere il business e la propria attività professionale nelle sue espressioni: decidere, agire e realizzare.
4. La promozione di una cultura della leadership come responsabilità prioritaria dei singoli manager: leading change. La capacità di guidare il cambiamento, ognuno al proprio livello organizzativo

### Diffondere il cambiamento in modo "contagioso": la "Change Education"

Una volta definiti gli obiettivi e la strategia del piano di Change Management, è necessario predisporre un meccanismo rapido di estensione e di "contagio" a cascata del modello culturale di comportamento e del Leadership Model, un vero e proprio dispositivo di "Change Education".



La chiave del successo di un piano di cambiamento risiede infatti nella capacità dell'organizzazione di coinvolgere e motivare tutta la popolazione interna sul cambiamento necessario, attraverso l'attivazione di tutti i possibili canali a disposizione.

Ne sono un esempio i "Cantieri Operativi", creati a tutti i livelli, che hanno il compito di trovare in modo rapido ed efficace soluzioni alle criticità individuate e agli aspetti dell'organizzazione non coerenti col nuovo modello.

È importante inoltre la testimonianza diretta in prima persona dei responsabili dei vari livelli, meglio se col supporto di un *package* istituzionale (un *presentation kit* ad alto impatto comunicazionale) di gestione degli incontri di *deployment* del progetto di Change Management.

Un ruolo fondamentale nel processo di Change Education è ricoperto dalla Direzione HR, che ha il compito di attivare un programma di iniziative formative che, attraverso un piano di "sviluppo culturale inter-

no" insistano sul rinforzo della responsabilizzazione individuale a fare propri i Principi che guidano il cambiamento e a riconoscerne la corretta applicazione nelle prestazioni professionali quotidiane.

L'esperienza nella gestione di numerosi progetti di Change Management ci ha insegnato che le leve strategiche che hanno maggiore efficacia nel processo di Change Education sono raggruppabili in quattro macro-categorie:

- a. Iniziative formative propriamente dette: aule e workshop di riflessione dedicati all'illustrazione e diffusione del Change Management
- b. Momenti relazionali caldi: macro-eventi dedicati
- c. Strumenti cartacei: diffusione di leaflet e booklet didattici, creazione di una newsletter dedicata, campagna di affissione di poster dei Principi Guida, articoli e interviste su House Organ, ...
- d. Strumenti on-line: web community (diretta a famiglie professionali specifiche), video-interviste, special su web tv interna e soprattutto una sezione dedicata al progetto all'interno del portale intranet aziendale con un set di strumenti di aggiornamento e auto-formazione/auto-sviluppo, materiali informativi, aggiornamenti sullo stato dell'arte dei "Cantieri Operativi" e sui progetti attivati, delle *libraries* dedicate e degli strumenti di auto-diagnosi ed instant-check. Sarà inoltre fondamentale, da parte della Direzione HR, l'inserimento nel sistema di valutazione di indicatori di performance che facciano capo ai Principi Guida del modello culturale e di leadership.

### Il ROI della Change Education per i risultati di business

In conclusione, un'azienda ottiene successo quando tutte le persone che vi lavorano hanno piena consapevolezza di obiettivi e strategie di breve e di medio/lungo termine, a maggior ragione in momenti di cambiamento, quando i vecchi punti di riferimento per le persone, tendono a venir meno sino alla comparsa dei nuovi.

È in questo contesto che il ruolo della Direzione HR diventa particolarmente critico: deve avere la capacità di coordinare e assicurare la realizzazione di tutte le attività di "tenuta" e ri-orientamento che consentono di portare a buon fine la manovra e di arrivare nei tempi e nei modi convenuti alla meta. Le esperienze di successo evidenziano come le attività di Change Education abbiano indubbiamente contribuito a sviluppare la consapevolezza diffusa della necessità di cambiare, utile a confrontarsi efficacemente con nuove situazioni organizzative. Per citare l'economista austriaco Joseph Schumpeter, l'organizzazione è votata ad una continua "distruzione creativa" di se stessa. Se resta identica... ha già perso il treno!