



2^a EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO SUL **CHANGE MANAGEMENT** IN ITALIA

Dicembre 2015

SHORT REPORT

ASSOCHANGE
Associazione Italiana di Change Management

In collaborazione con **AIDP**
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

INDICE DEL REPORT

1. INTRODUZIONE	3
1.1 Chi è Assochange	
1.2 Perché l'indagine	
2. HIGHLIGHTS: LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA SECONDA EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO	5
3. IL CAMBIAMENTO E LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO: LA CHANGE PLATFORM	18
4. GRUPPO DI LAVORO	24



1. INTRODUZIONE

1.1 - CHI È ASSOCHANGE

Costituita nel 2003, Assochange - Associazione Italiana per il Change Management è il principale punto di riferimento in Italia (e una delle prime realtà a occuparsi specificamente di questo argomento anche a livello internazionale)

per organizzazioni italiane e professionisti interessati alla gestione e al governo del Cambiamento. Assochange è quindi luogo di incontro e confronto, oltre che di scambio di conoscenza e know how, nato per aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento. In questo modo, inoltre, Assochange vuole contribuire a generare una cultura del cambiamento che permei imprese, istituzioni pubbliche e mondo della formazione, valorizzando e interpretando le migliori esperienze del nostro Paese.

Assochange annovera tra i suoi soci sia organizzazioni (imprese, università, Istituti di Formazione, Associazioni Scientifiche e di Categoria, Pubblica Amministrazione ed Enti) sia professionisti iscritti a livello individuale (Manager, imprenditori, consulenti, docenti universitari). A costoro, l'Associazione fornisce opportunità di partecipazione e servizi gratuiti.

Per esempio frequenza gratuita al Modulo formativo istituzionale: "Le basi del Change Management" e al nuovo Modulo formativo, "Change Management e Comunicazione", entrambi tenuti da esperti Assochange. L'Associazione consente la partecipazione a Gruppi di lavoro, predisposizione di eventi pubblici in cui i soci possono portare le proprie esperienze, possibilità di utilizzare le conoscenze e la documentazione prodotta, accesso a siti web e social network dove condividere informazioni. Nel corso degli anni, si sono iscritti ad Assochange oltre 250 tra aziende, enti, università e professionisti del cambiamento.

Il programma degli eventi Assochange è particolarmente ricco: ogni mese, infatti hanno luogo incontri chiamati "Mercoledì di Assochange", che offrono ai soci una tribuna per presentare esperienze vissute di gestione del cambiamento

e progetti di trasformazione. In giugno, inoltre, ha luogo ogni anno il Convegno Nazionale (giunto nel 2015 alla XIma edizione), mentre in dicembre si tiene un secondo Convegno istituzionale, durante il quale ha luogo la consegna del Premio Assochange all'azienda selezionata per la gestione recente di un importante cambiamento e vengono presentati e analizzati i risultati dell'Osservatorio sul Change Management.

1.2 - PERCHÉ L'INDAGINE

L'attività di Assochange è quella di aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento attraverso la partecipazione attiva degli associati e lo sviluppo di competenze e conoscenze.

L'indagine qui presentata, è il risultato di uno sforzo ed impegno di Assochange che l'associazione vuole mettere a disposizione dei soci e della comunità unitamente alla promozione della cultura della gestione del cambiamento in Italia.

L'Osservatorio intende raccogliere, analizzare e valorizzare periodicamente le esperienze di cambiamento delle aziende italiane promuovendo occasioni di scambio e confronto rivolte all'intera comunità interessata.



2. HIGHLIGHTS: LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA SECONDA EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO

PREMESSA: OBIETTIVI E METODOLOGIA

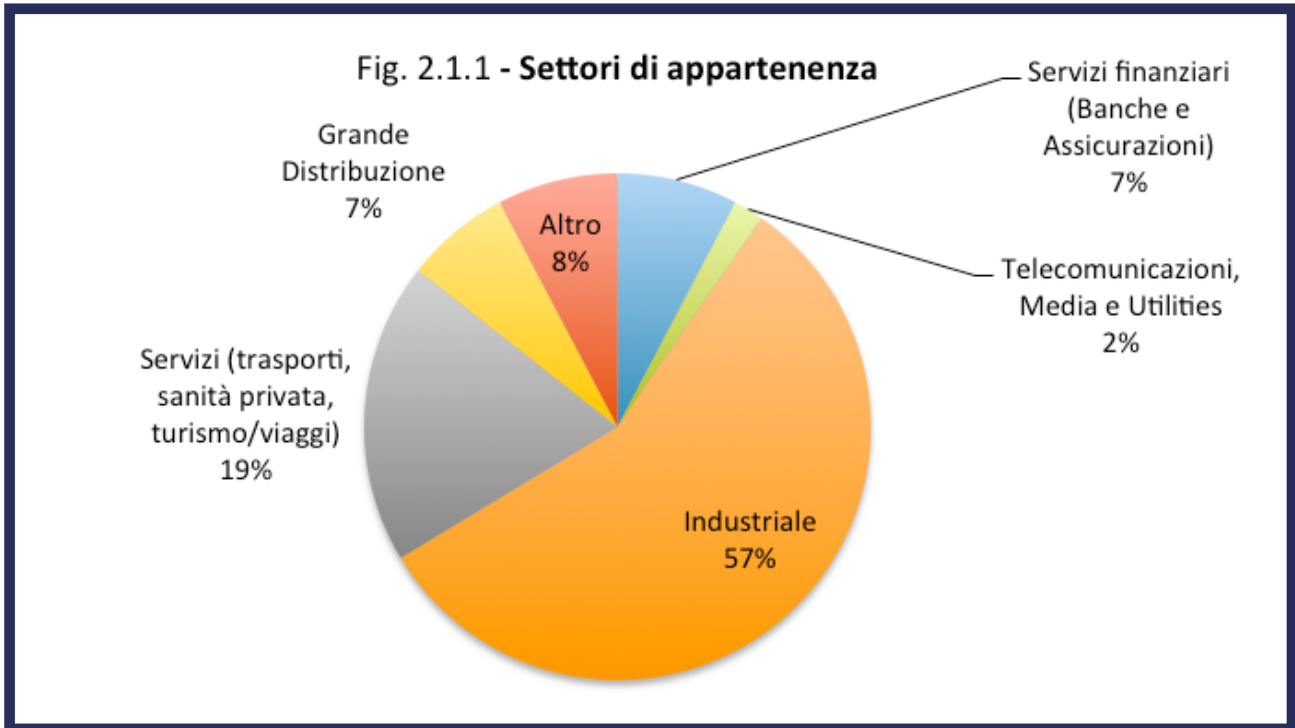
Lo scopo della seconda edizione dell'Osservatorio, realizzata in collaborazione con AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), è stato quello di identificare il livello di maturità delle tematiche legate al Change Management nelle organizzazioni sul territorio italiano e di approfondire alcuni temi chiave emersi nell'edizione del 2014: la comunicazione, i vari ruoli agiti nel cambiamento, la cultura del cambiamento e le resistenze, il monitoraggio e la tesaurizzazione dell'esperienze.

Il questionario online è stato lanciato a luglio 2015. I dati raccolti sono stati elaborati e analizzati nell'autunno 2015. Il risultato finale si concretizza in questo report. Il questionario è composto da 34 domande, di cui l'80% a risposta chiusa. Le domande aperte erano destinate alla raccolta di informazioni circa le lessons learned del cambiamento e circa le prospettive future.

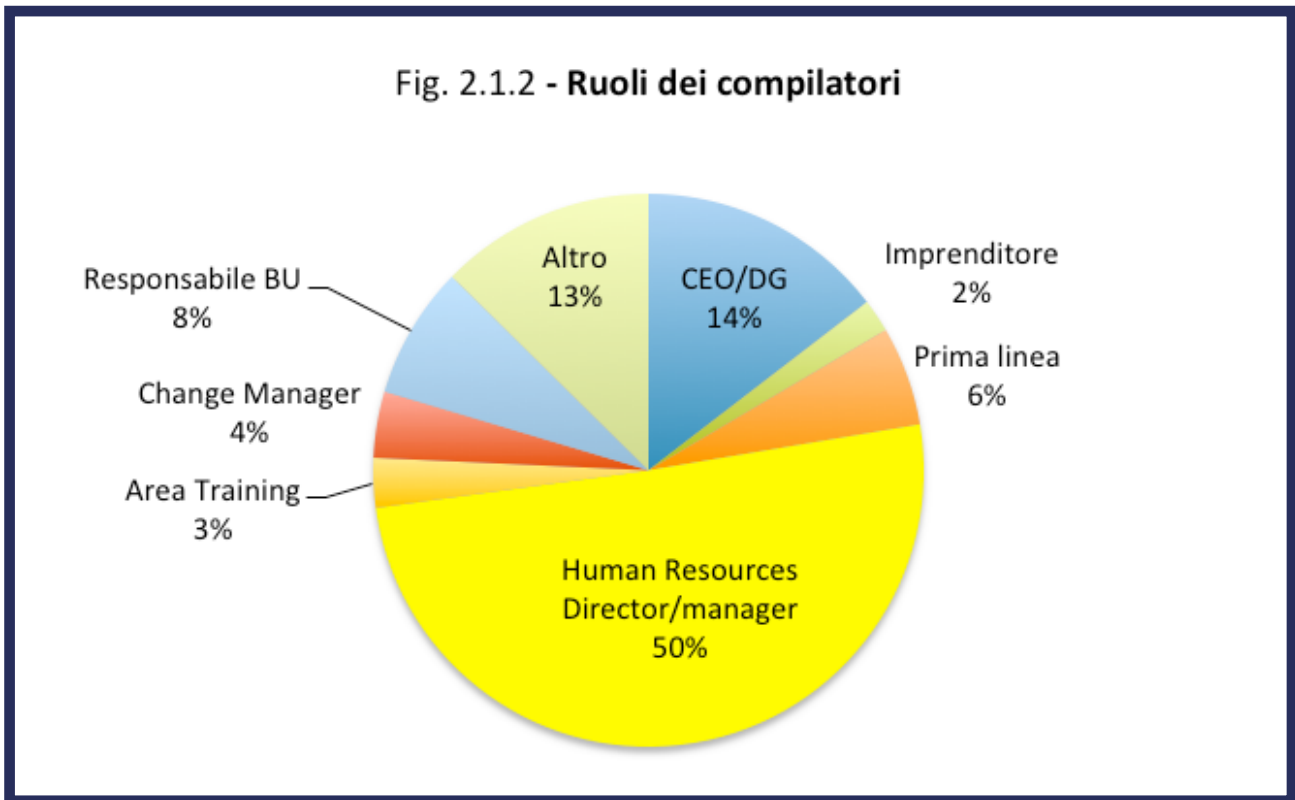
Il questionario online era rivolto a specifiche figure di grandi, medie e piccole organizzazioni, con focus specifico su alcuni ruoli: Imprenditore, CEO, DG, Human Resource Manager/ Director, Responsabili di BU che hanno preso in esame i cambiamenti occorsi all'interno della loro organizzazione.

2.1 I NUMERI DELL'OSSERVATORIO

Oltre 100 aziende partecipanti, il 60% operano a livello multinazionale o globale e il 40% a livello nazionale. Il 45% ha più di 1000 dipendenti e un terzo ha un fatturato superiore al miliardo di €. Più della metà appartiene al settore industriale, l'altra metà si distribuisce tra altri settori (servizi finanziari, gdo e altri servizi) (Figura 2.1.1).



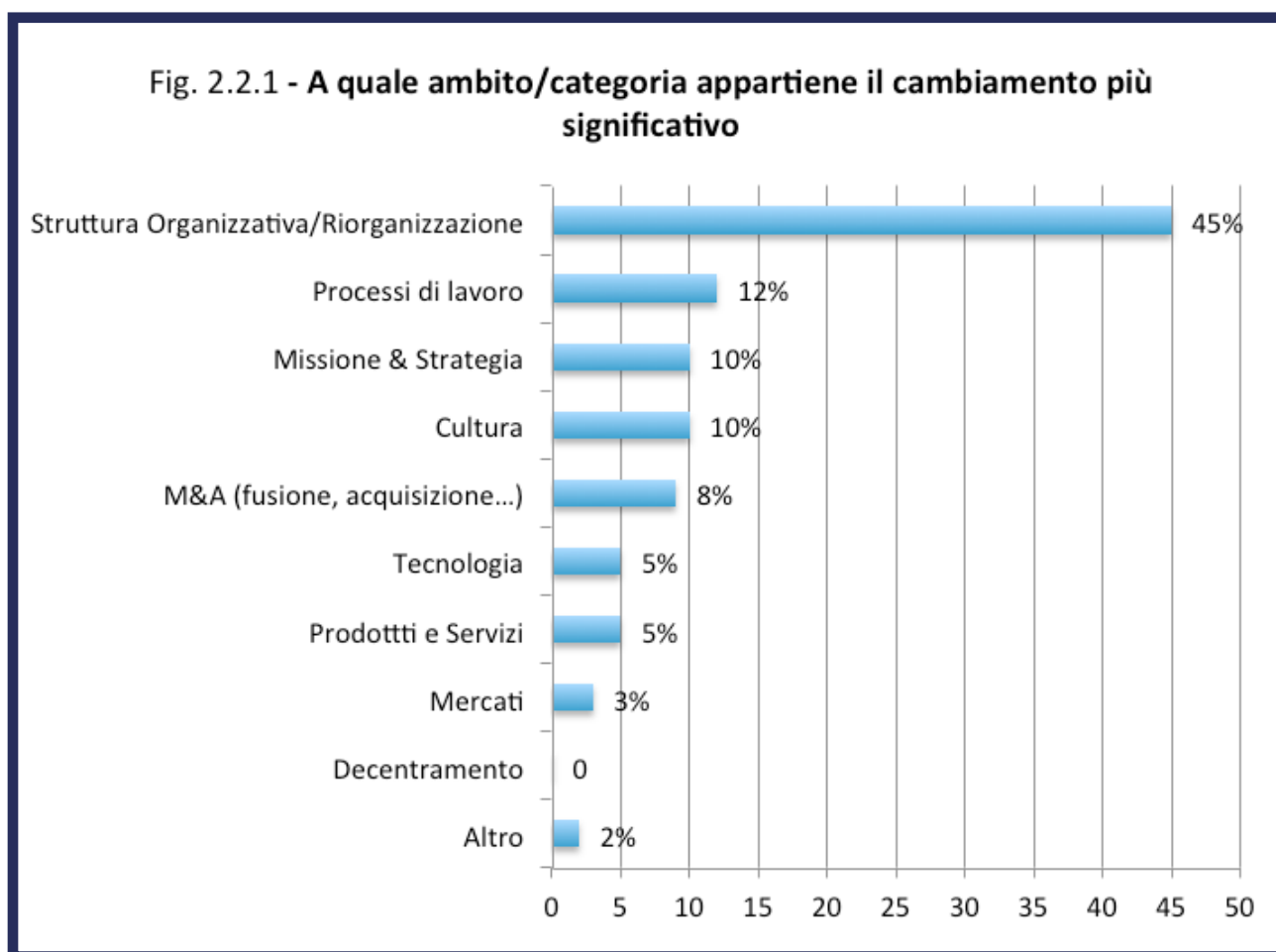
Il profilo dei rispondenti è molto elevato: il 48% è parte della C- suite, il 16% sono CEO/ DG o Imprenditori. Se si considerano insieme i capi del personale, gli HR Manager e il personale dell'area training, l'area HR raggiunge il 53%. (Figura 2.1.2).





2.2 LE MOTIVAZIONI DEL CAMBIAMENTO E LA DIFFUSIONE

Negli ultimi 3 anni le imprese hanno dovuto affrontare grandi e molteplici sfide che hanno imposto alle stesse di ripensarsi attraverso: la modificazione del proprio assetto organizzativo (tema che ha coinvolto quasi la metà delle aziende partecipanti), lo sviluppo di processi di lavoro più efficaci ed efficienti (12%), la trasformazione della cultura dell'organizzazione per renderla più coerente rispetto alle sfide del contesto in cui operano (10%) e la ridefinizione della propria mission o strategia (10%) (Figura 2.2.1).

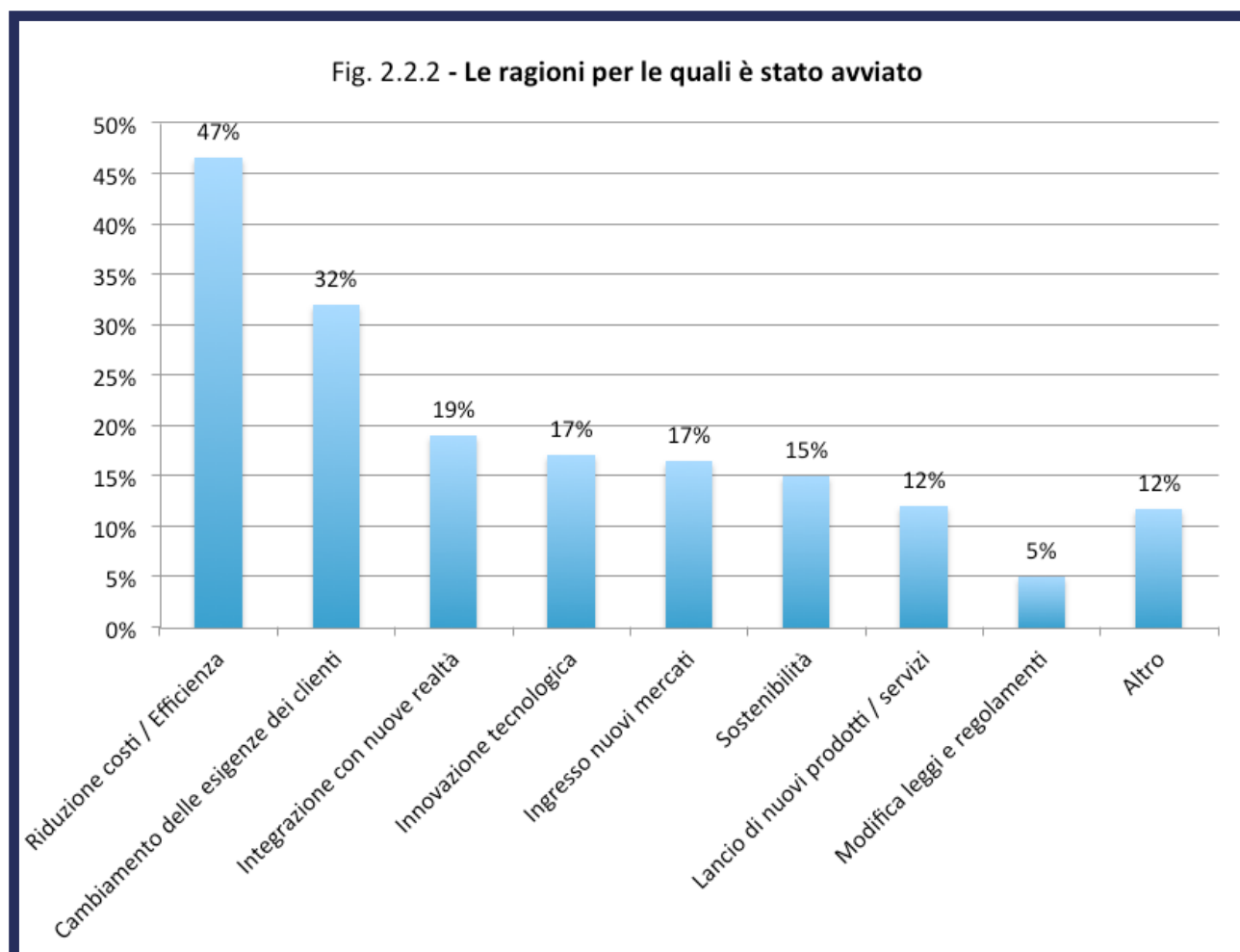


È stato chiesto alle aziende partecipanti di focalizzarsi su un cambiamento specifico tra i vari affrontati negli ultimi tre anni e di identificare le ragioni più significative del cambiamento. È emerso che le necessità che hanno generato e riorientato i diversi progetti di cambiamento sono stati nella metà dei casi la riduzione dei costi/il miglioramento dell'efficienza.

Si tratta di un aspetto che rimane predominante su tutte le altre motivazioni a conferma

della primaria esigenza di ritrovare un equilibrio aziendale sostenibile ma al contempo in significativa diminuzione rispetto alla rilevazione e campione del 2014 (71% 2014 vs 47% 2015).

Nelle posizioni seguenti a breve distanza (32%) troviamo la voce del cambiamento delle esigenze dei clienti (che si conferma rispetto al 2014), seguita dall'integrazione con nuove realtà (19% vs 34% 2014) (Fig 2.2.2).

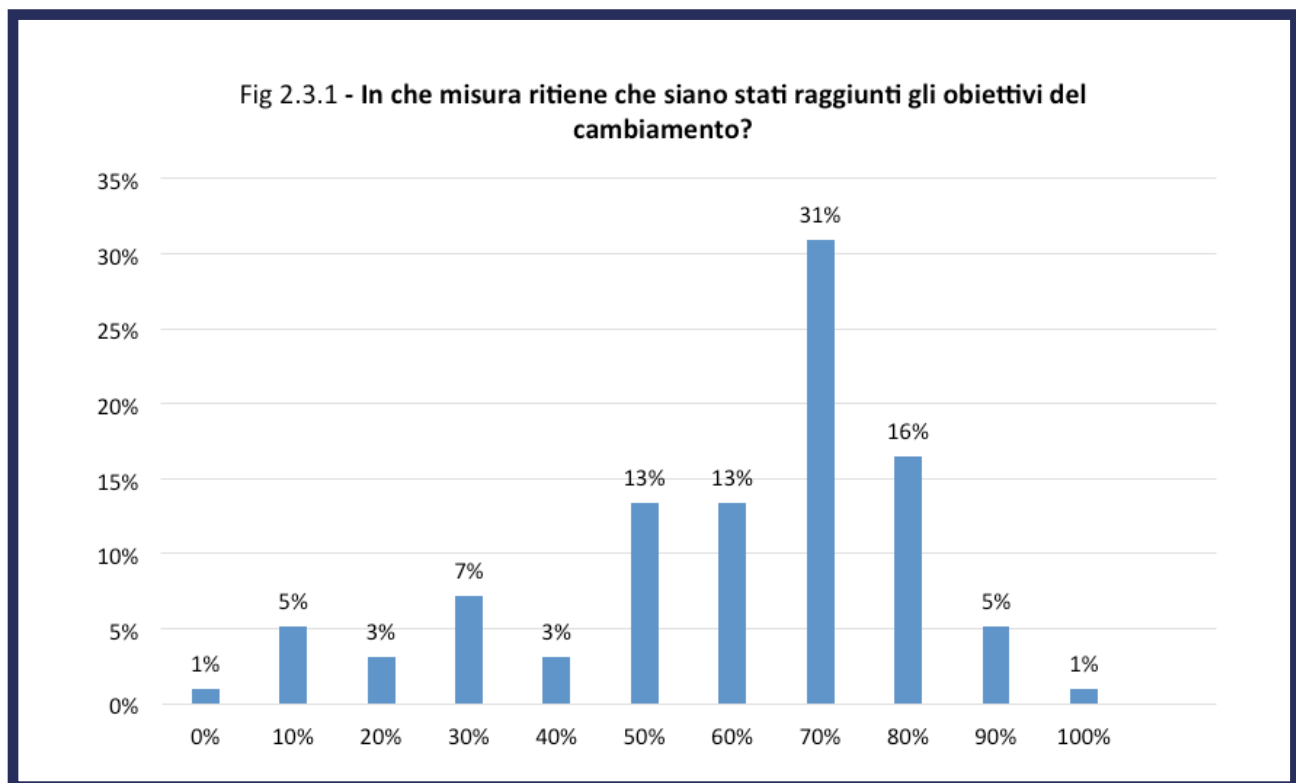


Le sfide di cambiamento che sono state considerate dalle aziende sono caratterizzate da una forte trasversalità di funzioni, o business unit, o tra più società (in caso di gruppo), qualificandoli così come casi di alta rilevanza e pervasività. Si tratta di cambiamenti importanti che hanno richiesto, in quasi la metà dei casi, una durata superiore al previsto, che per il 71% era superiore a 12 mesi.



2.3 I RISULTATI DEL CAMBIAMENTO

Come emerso in altre ricerche e nella prima edizione dell'Osservatorio, le aziende italiane evidenziano grosse difficoltà nell'affrontare con efficacia i cambiamenti desiderati e a raggiungere gli obiettivi che si pongono: solo il 6% delle aziende intervistate ha raggiunto totalmente o quasi gli obiettivi del cambiamento (nel 2014 erano il 16%). Si raggiunge il 22% se includiamo in una valutazione positiva anche le aziende che hanno raggiunto l'80% degli obiettivi attesi (Figura 2.3.1).

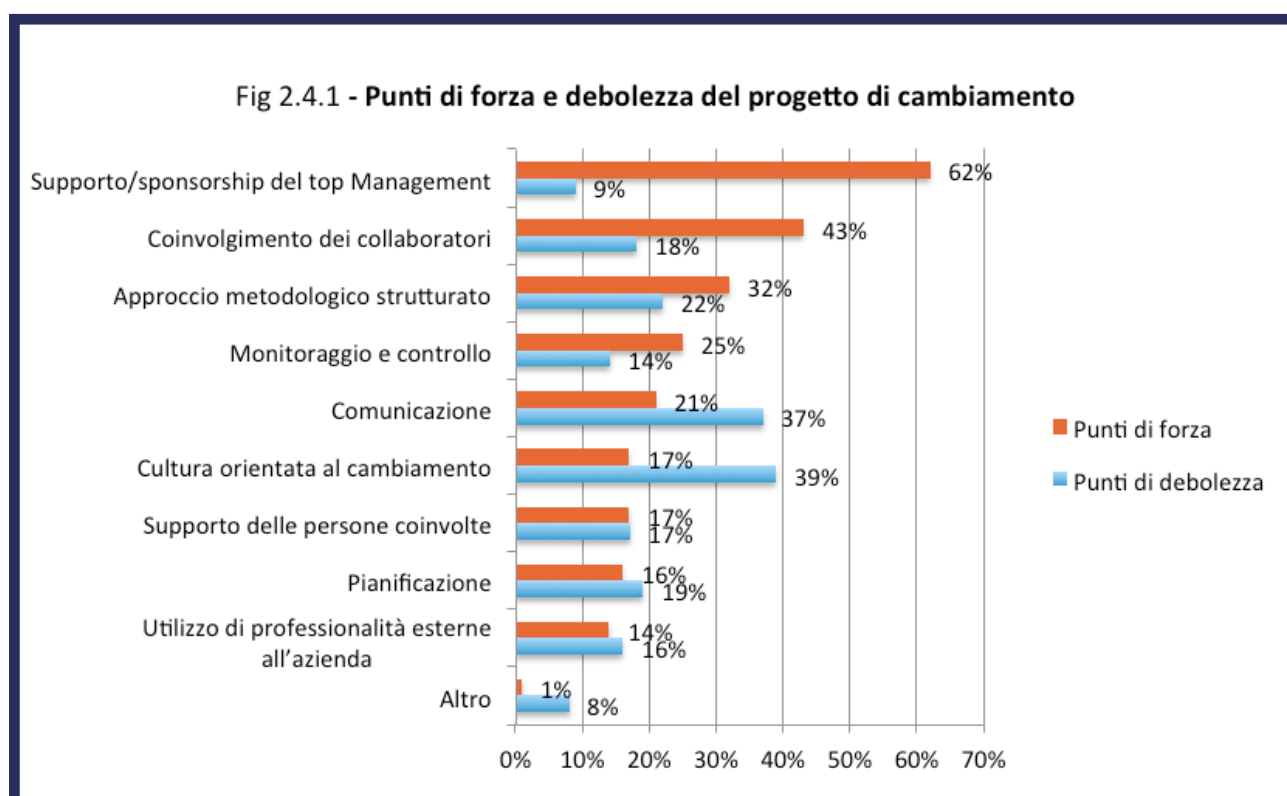


2.4 COME LE AZIENDE AFFRONTANO IL CAMBIAMENTO

I maggiori punti di forza del progetto di cambiamento indicati dalle aziende partecipanti (Fig 2.4.1) sono il supporto/sponsorship del Top Management (62%) e il coinvolgimento dei collaboratori (43%). Ciò è in linea con il fatto che il Vertice e il Top Management siano stati

indicati, come vedremo nel capitolo dedicato, come ruoli fondamentali lungo tutto il percorso di cambiamento rispetto ad altri ruoli, quindi dalla progettazione del piano alla sua implementazione e consolidamento.

Di converso, i principali punti di debolezza (Fig 2.4.1) indicati dalle aziende sono la mancanza di una cultura orientata al cambiamento (39%), la comunicazione (37%) e la mancanza di un approccio metodologico (22%).



Rispetto al coinvolgimento dei vari ruoli nel processo di cambiamento si segnala:

- Un coinvolgimento solo parziale dell'HR Manager nella progettazione del piano di cambiamento. L'elaborazione segnala, infatti, che è coinvolto solo in un terzo dei casi.
- Ancora più evidente, il basso "utilizzo" (1 caso su 4) del responsabile della comunicazione interna nell'azione di coinvolgimento degli stakeholder e nell'elaborazione ed attuazione di un piano di comunicazione ad hoc.
- Come anche nella rilevazione dello scorso anno, le carenze rispetto ai fattori "culturali" connessi al cambiamento risultano una condizione estremamente diffusa nell'organizzazioni.

In generale, come è facile immaginare, i ruoli dedicati alla supervisione degli aspetti tecnici sono il Change Manager e il Project leader; l'HR Manager, il Vertice e il Change Manager sono le figure che prestano maggiore attenzione alle persone durante il processo di cambiamento.



2.5 COME LE AZIENDE COMUNICANO IL CAMBIAMENTO

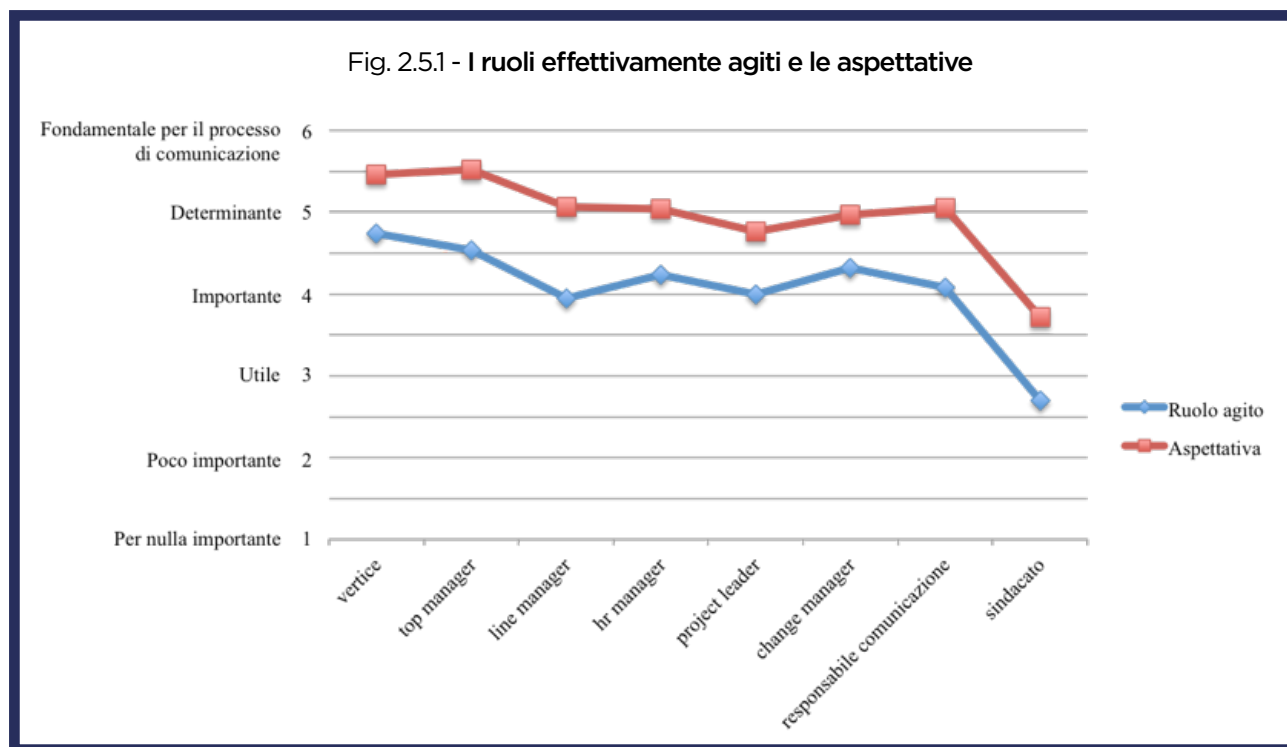
Una significativa parte del questionario è stata dedicata al tema della comunicazione nei processi di cambiamento, emersa deficitaria sia nell'edizione del 2014 sia nell'edizione del 2015. Nonostante i contenuti maggiormente veicolati nella comunicazione siano “le ragioni del cambiamento” (71%) e “gli obiettivi del cambiamento” (68%), è rilevante notare che, ribaltando le percentuali, ancora il circa il 30% degli intervistati non renda noti tali contenuti ai suoi dipendenti. Tra i contenuti meno veicolati, se si aggregano i due che riguardano la comunicazione dei “Risultati a cambiamento avvenuto” e dei “Risultati conseguiti durante il percorso”, si raggiunge una percentuale del 24%. Data la durata dei cambiamenti (superiore a 12 mesi) e l'importanza di avere persone che sostengano la sfida, sorprende la poca attenzione a generare engagement e fiducia delle persone attraverso la condivisione dei risultati durante il processo di cambiamento. Meno di un'azienda su 10 comunica internamente i “Cambiamenti nei comportamenti e atteggiamenti richiesti”. Infine, la comunicazione di “Cosa pensano i dipendenti” e “Cosa pensano gli stakeholder” risulta irrilevante. Anche in questo caso il disinteresse per ciò che pensano gli attori chiave del cambiamento è abbastanza sorprendente, soprattutto nella misura in cui questa sensibilità e approccio al contrario potrebbero rappresentare un'ottima opportunità per identificare gli aspetti su cui far leva per coinvolgere maggiormente le persone.

Gli attori della comunicazione che hanno esercitato una maggiore influenza sono stati il Vertice, la sua prima linea e il Change Manager; bisogna però considerare che mentre il Vertice aziendale e la sua prima linea sono stati citati come presenti nel processo di comunicazione dal 90% dei partecipanti, il Change Manager è stato citato da circa il 30%. In altre parole quando c'è il Change Manager la sua influenza nella comunicazione è alta, il Vertice aziendale c'è sempre e la sua influenza nella comunicazione è certamente alta.

È interessante notare che al responsabile della comunicazione, quando viene citato (circa 45% dei casi), non viene assegnata un'influenza dello stesso livello, ma sensibilmente inferiore.

Il questionario ha poi voluto raccogliere le opinioni degli intervistati sulle aspettative e sul ruolo effettivamente agito dalle diverse figure nella comunicazione rispetto al cambiamento effettuato. Su questo aspetto, il Line Manager e il responsabile della comunicazione sono le due figure che spiccano maggiormente. Il primo ottiene il punteggio più basso rispetto al ruolo agito laddove di converso l'aspettativa era molto alta (Fig 2.5.1). Per quanto si mostrerà anche successivamente, sembra ravvisarsi nel Line Manager la figura più resistente al cambiamento. Riguardo al responsabile della comunicazione, è da sottolineare il fatto che non abbia avuto un ruolo

predominante nel processo comunicativo, infatti, si attesta tra i valori più bassi insieme al Line Manager e al Top Manager. Ciò ad evidenziare una discrasia tra la debolezza della comunicazione agita e un'alta aspettativa rispetto a questo ruolo.



2.6 CULTURA DEL CAMBIAMENTO: LA CHANGE READINESS E LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

Dai risultati della prima edizione dell'Osservatorio emergeva come tema da approfondire la "cultura del cambiamento", indicata dal 54% dei partecipanti come il più importante punto di debolezza per la realizzazione del cambiamento. Quindi, nell'indagine di quest'anno si è deciso di indagare il livello di disponibilità delle organizzazioni al cambiamento (change readiness), le resistenze emerse e le azioni messe in atto per facilitare la cultura del cambiamento. Per quanto riguarda il primo punto, soltanto un terzo delle aziende ha proceduto alla valutazione della change readiness (cioè della "cambiabilità" dell'organizzazione) prima di avviare il cambiamento, mentre il 74% dei rispondenti ha messo in atto attività di coinvolgimento del Vertice e del Top Management per facilitare l'introduzione di tale cultura. Se dall'analisi dei dati emerge che solo una minoranza di chi attiva processi di cambiamento cerca di sondare quanto l'organizzazione sia pronta, colpisce anche il fatto che solo una piccola parte dei rispondenti (22%) cerchi di affrontare le resistenze attivando un piano di engagement specifico, utilizzando invece di nuovo come leva prevalente



il coinvolgimento del Vertice e del Top Management. Ciò porterebbe a dire che una valutazione antecedente al cambiamento sulla prontezza delle persone e sulla loro volontà di realizzarlo può essere un approccio significativamente funzionale a facilitare il cambiamento.

Se si analizza il ruolo delle varie figure aziendali nell'esprimere o meno le resistenze al cambiamento, si noterà che in generale, queste tendono a diminuire nel tempo per tutti i ruoli tranne che per gli operativi; ciò ad indicare che se i loro capi (Line Manager) non credono fortemente nel cambiamento, ne derivano "deleterii" trasferimenti di incertezze anche ai loro collaboratori. Infatti, nella fase di implementazione del cambiamento un Line Manager su 5 è resistente e conseguentemente la percentuale delle resistenze degli operativi passa dal 36% al 46%, anziché diminuire nel tempo come per gli altri ruoli.

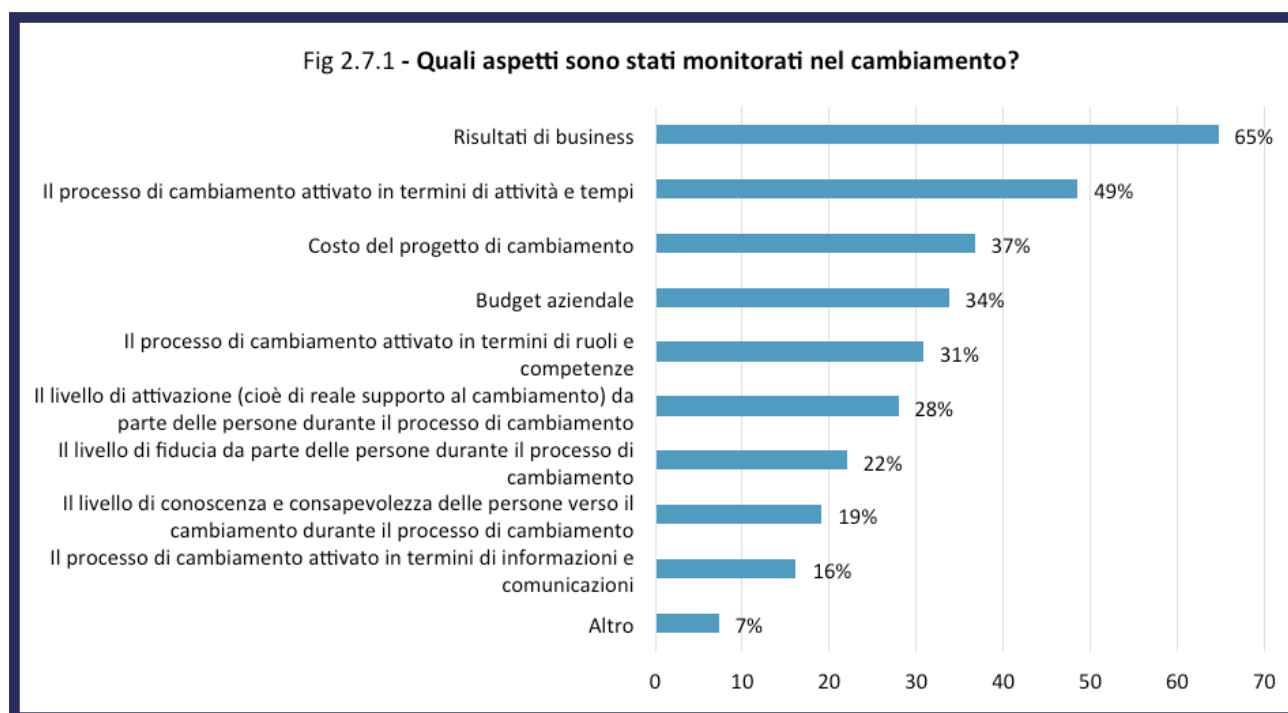
Un forte attaccamento al vecchio modo di fare le cose rappresenta una delle maggiori resistenze incontrate dalle aziende rispondenti. Questo dato è particolarmente significativo per gli operativi. Cambiare le abitudini e uscire dalla propria zona di comfort sono da sempre riconosciute come tra le azioni più difficili da compiere, anche se razionalmente si accetta il cambiamento quando ci si trova in situazioni complesse o a lavorare sotto stress si tende a replicare i vecchi modelli. Possiamo però ipotizzare un'altra motivazione legata a questo tipo di resistenza: a seguito dell'analisi dei dati riguardanti la comunicazione è emerso che solo nel 7% i contenuti dei messaggi comunicativi riguardavano i nuovi comportamenti e atteggiamenti richiesti. Forse se alle persone non viene indicato esplicitamente come agire continuano a replicare i modelli che hanno utilizzato fino a quel momento.

2.7 MONITORAGGIO E TESAURIZZAZIONE

Tra gli aspetti da approfondire emersi dalle indicazioni dell'Osservatorio del 2014, dopo la "Cultura del cambiamento" e la "Comunicazione", emergeva il "Monitoraggio e controllo del cambiamento", indicato dal 28% dei partecipanti, come terzo punto di debolezza per la realizzazione del cambiamento.

Dall'indagine di quest'anno emerge che il monitoraggio del cambiamento è stato previsto dal 66% dei rispondenti (in aumento rispetto al 2014), che lo hanno progettato e realizzato solo con risorse interne nella maggioranza dei casi. In parallelo emerge però che solo un terzo dei partecipanti abbia deciso di monitorare il cambiamento mettendo in piedi indicatori specifici (oltre a quelli gestionali "standard").

Le dimensioni del cambiamento che sono state monitorate in prevalenza (Figura 2.6.1) risultano essere: i risultati di business (65%), il processo di cambiamento attivato in termini di attività e tempi (49%), il costo del progetto di cambiamento (37%), mentre risultano più staccate “il processo di cambiamento attivato in termini di ruoli e competenze” (31%) ed il “livello di attivazione (cioè di reale supporto al cambiamento) da parte delle persone durante il processo di cambiamento” (28%).



Solo una quota minoritaria, il 18% dei rispondenti, dichiara di aver avuto difficoltà nell’identificare i criteri di misurazione, e le risposte prevalenti sono legate alla non capacità/non abitudine a saper individuare criteri di misurazione validi (forse perché non sono chiari gli obiettivi del cambiamento) e alla mancanza di dati affidabili o oggettivi.

Inoltre un’azienda su 3 tra quelle che hanno monitorato il cambiamento ha poi avviato iniziative non previste precedentemente proprio a seguito delle indicazioni emerse dal monitoraggio ed il 90% di queste (cioè coloro che hanno attivato iniziative non previste precedentemente) ritiene che sia stato molto importante o fondamentale attivarle. Tra queste iniziative citiamo come frequenti: formazione specifica, tutoring a team/Line Manager, revisione del piano attività e maggior comunicazione.

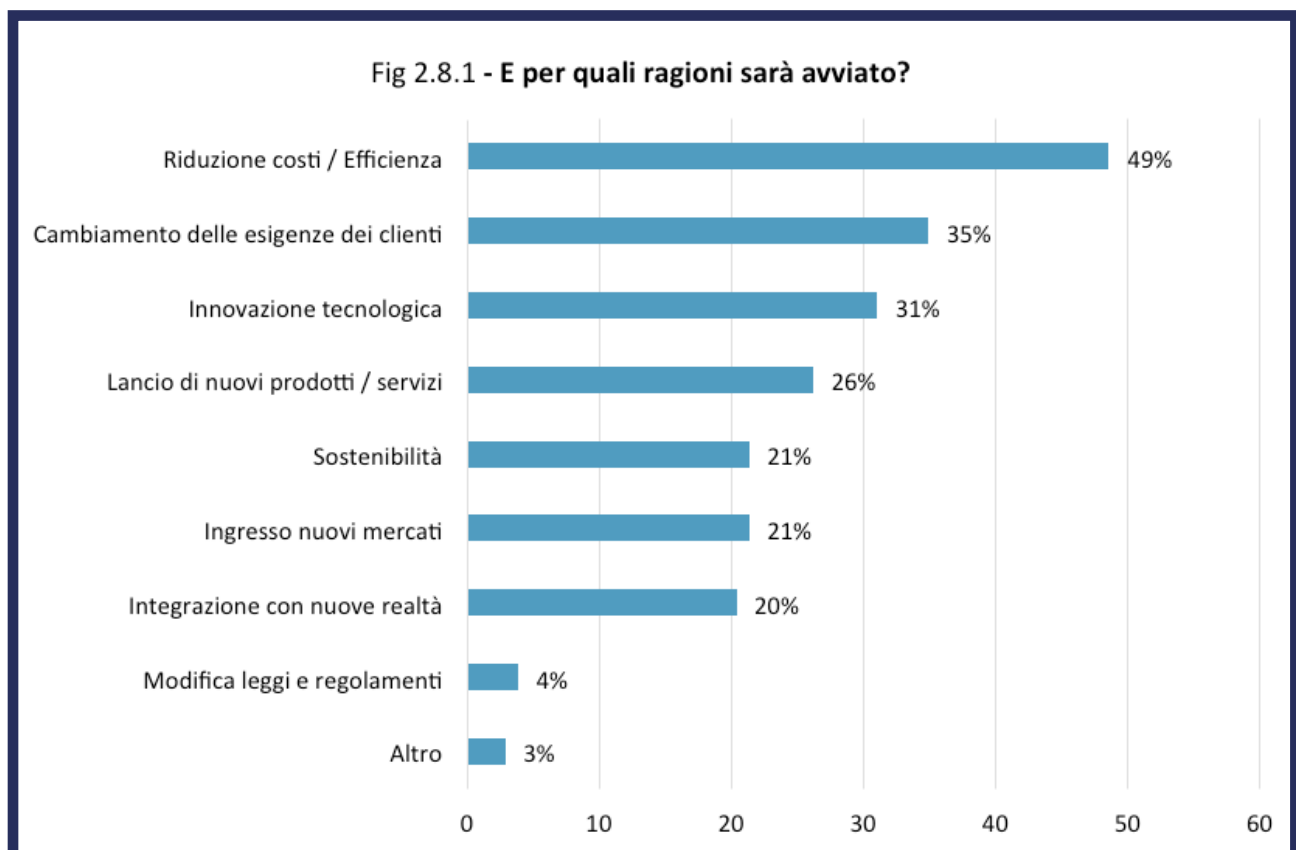
Relativamente alla “tesaurizzazione delle esperienze” fatte, il 63% degli intervistati ammette di non aver sistematizzato né la raccolta né di aver riutilizzato l’insieme delle lesson learned dal cambiamento messo in atto, e solo il 25% ha risposto affermativamente circa la loro



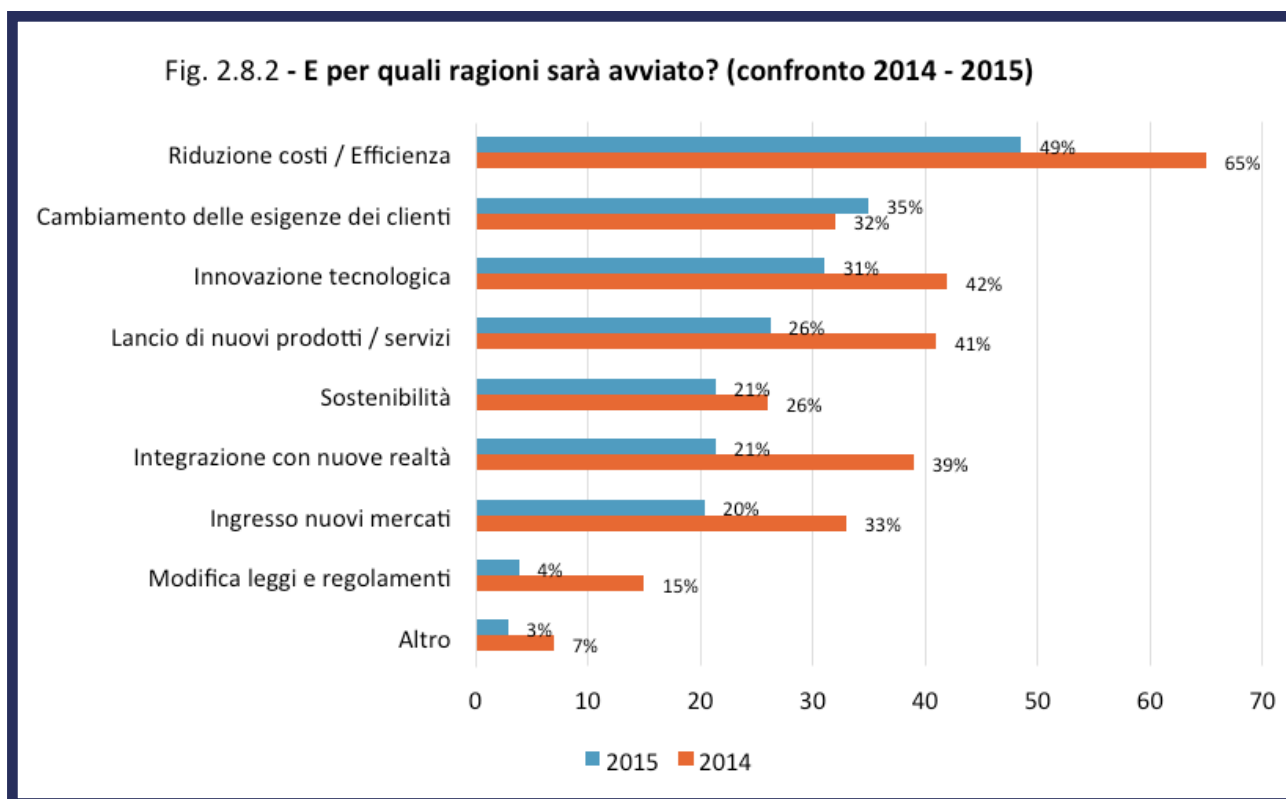
formalizzazione. A rafforzare la scarsa propensione alla tesaurizzazione, dall'indagine emerge che anche la diffusione delle best practice (via intranet, via mail o per comunicazione diretta dei capi) è effettuata solo dal 38% dei rispondenti.

2.8 GUARDANDO AL FUTURO...

Anche in questa seconda indagine le domande di chiusura hanno esplorato le dinamiche del cambiamento di lungo periodo delle organizzazioni rispetto alle sfide future e alle priorità. Dal campione analizzato, emerge che, pensando al futuro, le aziende ritengono che i cambiamenti più significativi riguarderanno la struttura organizzativa/le riorganizzazioni (42%), la cultura del cambiamento (33%), la Missione e la strategia dell'azienda (33%) e i processi di lavoro (28%). I "change driver" sottostanti (Figura 2.8.1) sono legati alla riduzione dei costi/efficienza (49% dei rispondenti), al cambiamento delle esigenze dei clienti (35%) e all'innovazione tecnologica (31%). La sfida più importante che le aziende devono affrontare è legata ancora al bisogno di ridurre i costi e di efficientamento complessivo; tale sfida è sicuramente legata alla crisi economica, ma anche alla necessità di identificare ambiti interni in ottica di miglioramento e di innovazione continua, organizzativa e di processo.



È però interessante notare che, confrontando i dati dell'Osservatorio 2014 con quelli del 2015, le motivazioni dei cambiamenti si stiano leggermente modificando (Figura 2.8.2).



La riduzione dei costi/efficienza rimane saldamente al primo posto come “reason why” del cambiamento ma subisce una forte riduzione passando dal 65% (2014) al 49% (2015). Scala posizioni il cambiamento delle esigenze dei clienti che passa dal sesto al secondo posto e cresce dal 32% al 35%. Perdono posizioni, invece, l’innovazione tecnologica (da seconda nel 2014 a terza nel 2015 passando dal 42% al 31%), così come il lancio di nuovi prodotti/servizi (dal terzo al quarto posto con una percentuale che scende dal 41% al 26%).

Sembrerebbe quindi che le esigenze dei clienti siano sempre più una priorità da soddisfare ed in continua evoluzione. Ciò comporta anche sforzi/esigenze di cambiamento dovute alla saturazione dei mercati con conseguente necessità di lancio di nuove prodotti/servizi ed alla forte innovazione tecnologica necessaria.

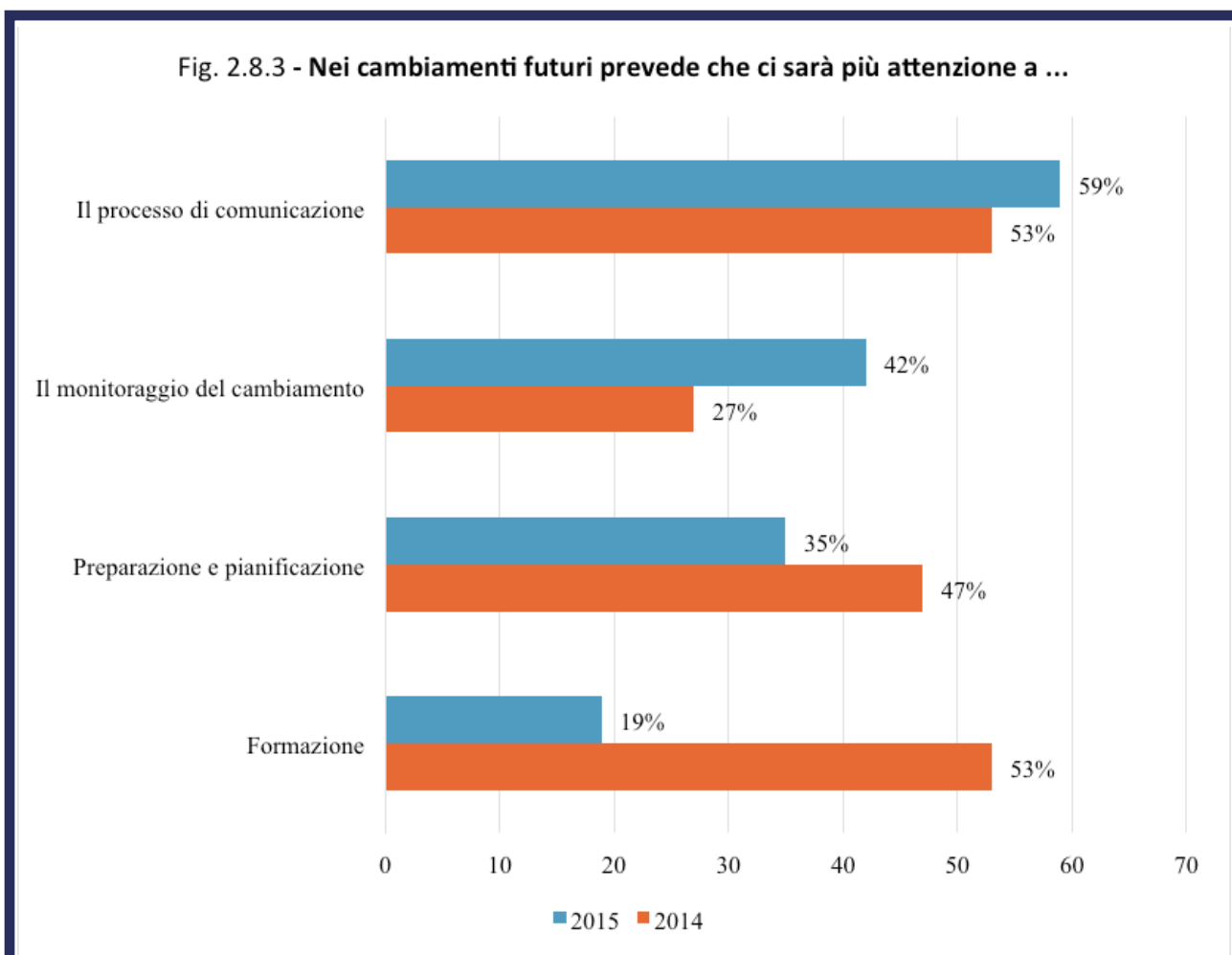
Ritornando alla prima voce, ossia la riduzione dei costi/miglioramento efficienza, sembra essere non più un’opzione quanto piuttosto una necessità costante ed un modo d’essere delle aziende, anche stimolato dall’evolvere del mercato e dalla dirompente innovazione tecnologica.

In ultima analisi ed in linea con quanto già emerso nel 2014, si evidenzia quindi che la sfida irrinunciabile che tutte le imprese devono affrontare per sopravvivere e per svolgere la loro



missione, diventa dunque saper gestire il cambiamento per tramutarlo in opportunità. È stato poi chiesto su quali aspetti della gestione del cambiamento verrà posta maggiore attenzione in futuro: il 59% dei rispondenti ha indicato il processo di comunicazione come aspetto di maggior attenzione, seguito dal monitoraggio del cambiamento (segnalato dal 42%) e dalla preparazione e pianificazione dei cambiamenti (segnalato dal 35%).

Confrontando anche in questo caso i dati dell'Osservatorio 2014 con quelli del 2015 (Figura 2.8.3) si nota che l'attenzione agli aspetti della comunicazione hanno una crescita sensibile (rispetto al 53% del 2014 salgono al 59%), il monitoraggio del cambiamento passa da essere stato segnalato dal 27% dei rispondenti nel 2014 al 42% del 2015, la preparazione e pianificazione dei cambiamenti scende dal 47% nel 2014 al 35% di quest'anno. Infine è interessante notare che la formazione, indicata nel 2014 dal 53% dei rispondenti scende nel 2015 al 19% (dal primo al sesto posto).



3. IL CAMBIAMENTO E LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO: LA CHANGE PLATFORM

Aldilà dell'abuso, praticamente in tutti gli ambiti dell'operare umano, della parola "Change", ci troviamo a elaborare alcune riflessioni e a fornire alcuni spunti sulla gestione del cambiamento all'interno delle moderne organizzazioni aziendali.

Le aziende si confrontano ormai da tempo in un contesto sempre più volatile e instabile rendendo fondamentale la necessità di gestire con successo i cambiamenti in atto.

Temi quali la globalizzazione, il bisogno di innovare, aggiornare e riorientare costantemente le competenze, si intersecano con aree e fenomeni quali la diffusione capillare e distribuita delle tecnologie digitali, la comunicazione in forma collaborativa e condivisa della conoscenza, le modalità innovative di formazione legate alla gamification e di simulation. Le aziende, poi, continuano nel loro sforzo ossessivo di riduzione dei costi lavorando costantemente per una migliore efficienza operativa. Non ultima, infine, viene la sempre più alta attenzione a tematiche ambientali, etiche e di diversity.

Il contesto è quindi complesso. Per non sentirsi disorientati e spiazzati di fronte a queste sfide, diventa essenziale dedicare risorse specifiche e un'attenzione nuova e sistematica ai processi di cambiamento.

Il Change Management, tema certamente non nuovo, è prepotentemente ritornato alla ribalta a seguito proprio dei fenomeni citati e soprattutto per la velocità e grado di complessità con cui si attuano.

Sbocciano di conseguenza articoli, studi, ricerche che inquadrano il tema e lo rinnovano "attualizzandolo" alle necessità odierne e, soprattutto future, delle organizzazioni.

Il contesto esterno complesso impone quindi continue trasformazioni all'interno delle aziende che devono quindi rispondere non più in termini reattivi e su progettualità singole ma lavorare contemporaneamente su più fronti di trasformazione. Si assiste quindi a una necessità di evolvere in termini di governo del cambiamento, sviluppando e/o acquisendo capacità stabili e permanenti.

Si parla quindi in letteratura, accademica e nei centri di ricerca delle società di management consulting, di "infrastruttura del change", di "Change Platform", di "Change Capability".

Come, allora si può procedere in tal senso, al fine di introdurre tale capability?



Assochange ha avviato un tavolo di lavoro su tale argomento, ancora di frontiera nella maggior parte delle aziende, come si evince dai risultati dell'Osservatorio, ma che comincia a prendere forma soprattutto tra le aziende multinazionali e di grande dimensione. Il gruppo di lavoro Assochange costituito a inizio 2015 ha cominciato a dare delle prime indicazioni su quali elementi prestare maggiormente attenzione e le prime istanze sono state presentate nel corso del Convegno Nazionale Assochange del Giugno 2015 "Il Cambiamento: da Progetto a Cultura diffusa".

Di seguito, in figura 3.1, in maniera molto sintetica vengono ripresi i 7 punti che rappresentano i "pezzi" principali del mosaico che Assochange suggerisce per la creazione di una Piattaforma del Change all'interno delle organizzazioni.

Fig. 3.1 - I sette punti per la creazione della Piattaforma del Change



Vediamoli più in dettaglio:

1) **Allineamento alle Strategie aziendali**

Il progetto di cambiamento deve avere un indirizzo allineato a più ampi obiettivi strategici aziendali e far in modo che esso sia comunicato in maniera chiara gestendo al meglio le aspettative dei vari stakeholder in modo che ci sia un continuum di obiettivi tra azienda, unità organizzative coinvolte e persone.

2) **Sviluppo e ruolo della Leadership**

Un elemento chiave è valorizzare e attuare una leadership chiara, con il Vertice dell'azienda (il capo) che agisca come faro, il Top Management che guidi formalmente il cambiamento nel corso delle diverse fasi della vita del progetto e il middle management, che agisca come cerniera di unione dell'intera organizzazione aiutandola nella comprensione, nell'attuazione e nell'accettazione del cambiamento.

3) **Rendere le persone “accountable” e responsabili**

Il tema è far comprendere alle persone cosa cambierà e in che modo la vita aziendale nel futuro (processi, funzioni, procedure, sistemi a supporto, ruoli...) e come ciò impatterà sulla loro vita professionale. Inoltre al fine di accelerare l'accettazione, l'azienda deve introdurre e utilizzare forme di incentivazione, premio e riconoscimento per premiare coloro che meglio si adopereranno nel cambiamento.

4) **Diffondere una cultura sul change management**

Fare change management significa sviluppare competenze e conoscenza strutturata sulla tematica. Questo può essere raggiunto ricorrendo alla formazione sulle basi del change management da indirizzare agli stakeholder coinvolti, focalizzando lo sforzo tra coloro che dovranno essere parte pro-attiva dei cambiamenti (il cosiddetto change network). Tra la popolazione da coinvolgere, poi, segnaliamo la possibilità di rendere fruitori di tali skill i cosiddetti “talenti” che potranno poi successivamente adoperarsi in altri ruoli e altri programmi all'interno della azienda.

5) **Definire una governance organizzativa**

Un tema molto attuale è quello di creare una struttura organizzativa ad hoc, con una chiara mission, coordinata da un Change Management Director/Officer, struttura che può riportare al CEO, o al COO, o al CHRO e che sia visibile all'interno dell'azienda. In tale struttura



troveranno posto persone con skills specifici di Program/Project Management, di Change Management, di Tutoring e al suo interno può essere gestita, su base transitoria, anche lo sviluppo professionale sul campo dei cosiddetti “talenti”.

6) Definire tool, metodologie, checklist

La Change Platform passa dalla introduzione di una serie di strumenti, checklist, modalità strutturate e pianificate di impostare i programmi di cambiamento. Questi elementi “metodologici” permettono di ridurre drasticamente i tempi di set-up, poter impostare monitoraggi e confronti su variabili omogenee e rendere più pervasiva una cultura permanente orientata al cambiamento.

SISTEMI DI MONITORAGGIO DEI PROGRAMMI DI CHANGE

Se non si misurano i risultati si corre il rischio di non avere una chiara comprensione sul reale raggiungimento (o meno) dei benefici attesi. Ma la rilevazione dei KPI “hard”, più legati alle performance di business attese dal programma di cambiamento, è una condizione importante ma non sufficiente; è importante unire anche la rilevazione di KPI “soft” più legati alle variabili di gestione del progetto di cambiamento (es. leadership, comunicazione, accountability, formazione).

3.1 CULTURA AZIENDALE E CLIMA ORGANIZZATIVO

I risultati degli studi meno recenti (John Kotter) e quelli di questi ultimi anni (McKinsey ad IBM) sono purtroppo allineati: il 70% dei cambiamenti organizzativi è destinato al fallimento, nonostante l'aumento esponenziale di letteratura sul tema, e il proliferare di teorie e modelli. Sappiamo che il change management non è lineare, con un inizio e una fine, che non è un mero processo cognitivo, logico e razionale, guidato solo da sistemi o logiche organizzative. Abbiamo imparato che il paradigma secondo il quale le persone cambiano a causa di tre fattori: forza, fatti e paura è sbagliato e che il consenso attivo di tutti gli operatori coinvolti, insieme al senso di urgenza sono fattori o meglio variabili fondamentali nella definizione di change management organizzativo.

Le aziende stanno diventando sempre più consapevoli dell'importanza di prevedere un ruolo vero e proprio al loro interno, formando nuove professionalità in grado di fare da ponte tra chi decide il cambiamento, lo sponsor, e chi lo “subisce”, facendo leva da un lato su capacità tecniche organizzative, dall'altro su capacità di relazione o di comunicazione, finalizzate all'allineamento dei comportamenti delle persone rispetto al raggiungimento dei risultati.

Tuttavia allineare costa, in termini di tempo e di denaro e il costo dell'attività di influenza è pure molto alto.

La previsione del nuovo ruolo di Change Manager Officer , per quanto sia un primo doveroso passo in avanti per le aziende che affrontano il cambiamento (quindi per tutte), non è tuttavia sufficiente.

È necessario agire sulla creazione di una capacità di cambiamento interno, per portare la comprensione e gestione del cambiamento a tutti i livelli aziendali. La sfida è dunque quella di creare una organizzazione capace di cambiare, di adattarsi costantemente, per essere in grado di cogliere le opportunità di mercato e non solo di rispondere ad esse.

Innanzitutto creando un terreno favorevole. In questo senso la risposta più scontata alla domanda “come farlo?” è “agendo sulla cultura aziendale”.

Ma la cultura aziendale è fatta di valori, convinzioni, simboli e significati che definiscono standard, norme e aspettative sul modo di pensare e sui comportamenti; si basa su assunzioni profondamente radicate, forgiate dalle modalità in cui l'impresa è nata e si è evoluta e perciò ha caratteristiche di esclusività e di unicità. È impossibile da riprodurre se non ripercorrendo la stessa storia e le stesse vicissitudini aziendali.

La risposta corretta è in verità quella di agire sul clima organizzativo, che è la manifestazione principale della cultura aziendale. Il clima organizzativo è fatto di modelli di comportamento, di atteggiamenti e sensazioni che caratterizzano la vita dell'organizzazione.

Una volta creato un terreno fertile, il secondo passo è quello di formare al cambiamento a tutti i livelli, in modo tale che ci siano esperti non solo vicino a chi decide ma anche vicino a dove si agisce. È necessario creare una rete capillare di sostenitori e attori di cambiamento, mettendo finalmente le persone al centro del cambiamento.

Il clima aziendale potrebbe quindi essere considerato il “fattore scatenante” della motivazione verso il cambiamento, ma dovrebbe poi esser seguito - o meglio, accompagnato - da modifiche persistenti negli altri sottosistemi aziendali che altrimenti che in poco tempo potrebbero, con la loro forza, rendere vani gli sforzi compiuti.

Mi riferisco in modo particolare ai sistemi di rewarding, monetari e sociali, in grado di veicolare messaggi molto potenti e determinanti, capaci essi stessi di cambiare il clima aziendale.

E poi i sistemi di relazione fra le persone, soprattutto quelli di tipo gerarchico, anche loro



in grado di condizionare fortemente i comportamenti delle persone in senso opposto rispetto al cambiamento.

L'approccio al cambiamento diventerebbe sistemico non solo a parole a nei fatti.

Sappiamo dalle nostre indagini che uno dei motivi di fallimento dei cambiamenti organizzativi è la mancanza di collaborazione dei capi intermedi: in generale sono proprio i responsabili gerarchici ad opporre, di fatto, le resistenze più forti. Il vertice investe sul clima e sulla motivazione cercando di coinvolgere tutta la popolazione aziendale, ma senza azioni specifiche e forti sul management intermedio le decisioni di routine continuano ad inviare alle persone messaggi ambigui o addirittura contrastanti con il progetto di cambiamento in atto. Ne discende un consiglio concreto: meglio restringere il numero di persone da coinvolgere nelle attività di change e concentrarsi proprio sui capi intermedi. Se loro si approprieranno del cambiamento e lo trasformeranno in decisioni operative e meccanismi di rewarding coerenti, il resto della struttura si adeguerà.

Si tratta di effettuare un investimento in organizational capabilities, intese come le capacità dell'organizzazione di sfruttare produttivamente un insieme di risorse (fattori tecnico/economici e relazionali/sociali) che operano insieme sulla base di un approccio integrato. Solo così un cambiamento diventerà tecnicamente possibile, accettato e persistente nel tempo.

4. IL GRUPPO DI LAVORO



Fabio Bordigoni

Consulente Manageriale, formatore e fondatore di Axential Consulting (2004), aiuta le organizzazioni nella definizione delle strategie, nel cambiamento e nello sviluppo organizzativo e della relazione con il mercato.

Qualificato Apco-CMC (Certified Management Consultant), collabora con ICMCI - ISO per la realizzazione del primo Standard mondiale sul Management Consulting. È docente nel percorso "Professione Management Consultant" di Apco (Associazione Professionale Consulenti di Management) ed autore di articoli pubblicati su Meta-Harvard Business Review. È stato Vice Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria La Spezia e di APCO.

L'azione professionale, basata principalmente sull'approccio Socio-Tecnico, è finalizzata a rendere le organizzazioni più efficaci ed efficienti e a creare ambienti di lavoro partecipati e soddisfacenti.



Luciano Cerrone

Executive Consultant Partner in Sillor Consulting, è laureato in Pedagogia (indirizzo psicologico, Torino); Specializzazione in Psicosociologia dell'Organizzazione; ICF Associate Certified Coach (ACC) e Palladium Kaplan - Norton Balanced Scorecard Certified Graduate Esperto nello sviluppo della Leadership, del Talent Management, della Strategy Execution e del Change Management. Ha conoscenza dei sistemi e degli strumenti sviluppati dalla Lominger (a Korn/Ferry Company) di cui è Associato.



Daniela Clerici

Dal 2013 è socia di Assochange, dove ha partecipato all'organizzazione dei convegni 2014 e 2015. Fa parte del gruppo di progettazione dei percorsi formativi offerti ai soci e dal 2015 eroga per Assochange il corso "Change management e comunicazione".

Dopo aver lavorato nel settore organizzazione di una società di consulenza industriale e ingegneria, da oltre 20 anni è consulente e coach nelle aree Change Management, Formazione e Sviluppo delle R.U.. È uno dei tre soci fondatori di Leap Lab srl.

Laureata in Scienze Politiche ad indirizzo Economico Internazionale, ha frequentato i Master in "Gestione Risorse Umane" e "General Management e Imprenditorialità" in Istud, dove ha seguito un percorso di Formazione Formatori coordinato da G.P. Quaglino e C. Piccardo. Ha inoltre frequentato il Master triennale organizzato da Fedro per diventare Coach.



Marco Diotalevi

Laureato in Ingegneria Chimica presso il Politecnico di Milano, dopo una breve esperienza in una multinazionale chimica ha sempre operato come Consulente di Direzione in diverse società: prima, per più di vent'anni, nel Gruppo Galgano, come Partner; poi, sempre come Partner, per 4 anni in PriceWaterhouseCoopers Consulting, infine per 8 anni come Partner nei servizi di consulenza di IBM Global Business Services - Italia.

È libero professionista dal luglio 2011.

Durante la sua esperienza ha lavorato presso importanti aziende e gruppi nazionali ed internazionali, prevalentemente nel settore industriale, operando sia in Italia che all'estero. Ha gestito e coordinato lo sviluppo di numerosi progetti di analisi organizzative e revisione della struttura, di integrazione post M&A, ridisegno dei processi primari e di supporto, di revisione di piani industriali.



Umberto Frigelli

Consulente presso Mading, professore presso Università Cattolica del Sacro Cuore, Coordinatore Nazionale Centro Ricerche AIDP, membro del Comitato Scientifico AIDP.



Maria Vittoria Mazzarini

Laureata in Scienze del comportamento e delle relazioni sociali presso l'Università di Bologna, ha proseguito gli studi conseguendo il Master in Work, Organizational and Personnel Psychology presso le Università di Bologna e Valencia.

Consulente Methodos per progetti di Change Management e Smart Working. È certificata LIFO®.



Silvia Piccoli

Laurea in Ingegneria Chimica e dei Processi Industriali conseguita all'Università degli Studi di Padova con tesi sperimentale svolta presso il Royal Institute of Technology di Stoccolma. Trasferita a Milano, ha iniziato il suo percorso professionale nel 2013 entrando nel mondo della consulenza con un Graduate Program di IBM - Global Business Services. Da un anno in Accenture nel ruolo di Analyst in progetti di trasformazione ERP per aziende nel settore Consumer Goods.



Alessio Vaccarezza

Vicepresidente di Assochange e Responsabile della practice Cultural Change Management di Methodos. Dal maggio del 2003 opera in Methodos come Manager di progetti di change management, formazione e comunicazione e come direttore del personale di Methodos.



Salvatore Zappalà

È Professore Associato di Psicologia delle Organizzazioni presso l'Università di Bologna, dove insegna, tra l'altro, "Cambiamento e Sviluppo Organizzativo". Attualmente sta svolgendo ricerche su: la 'readiness to change' di personale ospedaliero e dipendenti di PA, il clima di servizio, e i fattori che favoriscono il buon funzionamento dei gruppi di governo di reti tra imprese. È stato membro del Comitato Esecutivo dell'European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) dal 2009 al 2015.

