

AC ASSOCHANGE

Gruppo Soci Individuali



INTERVISTE
SULLA FIGURA DEL

**CHANGE
MANAGER**

REPORT

Milano, febbraio 2021

PRESENTAZIONE

1. INTRODUZIONE

- 1.1 Finalità delle interviste sulla figura del Change Manager e loro modalità
- 1.2 Struttura del Report e valore “qualitativo” di quanto emerso dalle interviste

2. LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLE INTERVISTE EFFETTUATE

- 2.1 Inquadramento della funzione e del ruolo
- 2.2 Percorso di formazione dei Change Manager intervistati
- 2.3 Modello / metodologie di gestione del cambiamento utilizzate
- 2.4 Attività prevalenti svolte
- 2.5 Conoscenze e Competenze specifiche del Change Manager
- 2.6 Le 3 caratteristiche principali di un “buon” Change Manager
- 2.7 Valutazioni sulla diffusione della figura del Change Manager
- 2.8 “Key learning” degli intervistati

3. CONCLUSIONI

4. APPENDICE: Riferimenti Assochange

PRESENTAZIONE

Il gruppo dei Soci Individuali Assochange, a partire dal 2019, ha avviato un percorso volto ad approfondire, a livello associativo, la figura del Change Manager nelle aziende italiane.

Tale iniziativa, ogni anno, è contraddistinta dalla rilevazione dei dati attraverso alcune domande specifiche inserite nel questionario dell'Osservatorio sul Change Management condotto da Assochange in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Nel corso del 2020 si è voluto allargare la ricognizione in merito alla figura del Change Manager anche attraverso una serie di interviste sul campo ovvero presso aziende che potevano mettere a disposizione la loro esperienza unitamente alle proprie considerazioni su questo tema.

Alle persone di queste aziende che hanno dato la loro disponibilità alle interviste che si sono poi confrontate con noi apertamente e approfonditamente su tutti gli aspetti che rientravano nella ricognizione, va il nostro più sentito ringraziamento.

Questo Report è il frutto di un lavoro corale. Sinceri ringraziamenti vanno a coloro che, con entusiasmo e impegno, hanno contribuito alla realizzazione delle interviste, dalla definizione della traccia dei temi da toccare all'effettuazione del confronto con i Change Manager delle aziende.

Inoltre, i ringraziamenti vanno anche a coloro che hanno contribuito alla raccolta delle informazioni, all'elaborazione delle informazioni raccolte e alla redazione del Report.

1. INTRODUZIONE

1.1 Finalità delle interviste sulla figura del Change Manager e loro modalità

In questo Report sono raccolte alcune considerazioni emerse dalle interviste effettuate con un numero ristretto di referenti, prevalentemente Change Manager, appartenenti ad alcune aziende iscritte ad Assochange o che hanno partecipato all'iniziativa dell'Osservatorio, e che si sono rese disponibili per un confronto sulla figura del Change Manager.

Lo scopo delle interviste è stato quello di comprendere lo stato dell'arte circa la **figura** del Change Manager ed i suoi eventuali sviluppi futuri.

Si sono volute raccogliere le esperienze dirette, come Change Manager, nella gestione di "cambiamenti" nell'azienda attuale o in altre aziende in cui le persone intervistate hanno lavorato.

Per Change Management come processo intendiamo un percorso strutturato di transizione verso un nuovo stato che un'organizzazione compie attraverso un programma (insieme di progetti) sfruttando alcune metodologie utili a definire e attivare diversi processi: pianificazione, programmazione, progettazione, realizzazione, comunicazione, formazione, monitoraggio. Il perimetro d'azione può riguardare solo una singola area organizzativa così come tutta l'organizzazione nel suo complesso.

Per Change Manager non abbiamo definito con precisione cosa intendiamo e quindi ci siamo riferiti al Change Manager parlando prevalentemente di **figura**, qualche volta di **ruolo** e raramente di **posizione**.

Poiché **"si può giocare un ruolo senza occupare una posizione ma non si può occupare una posizione senza giocare un ruolo"**, presentiamo che cosa intendiamo in generale per **posizione** e per **ruolo**.

Posizione (job description): Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo che l'organizzazione si aspetta dal titolare della posizione.

Ruolo (descrizione di competenze): Insieme delle competenze personali (soft skills) e professionali (hard skills) che sono richieste al titolare della posizione (se esiste) e che soddisfano le esigenze dell'organizzazione.

Il target che avevamo selezionato per effettuare questa ricognizione era costituito da un panel di aziende che avevano partecipato all'Osservatorio

di Assochange del 2019 e che avevano dichiarato di avere già, all'interno della propria organizzazione, la **figura** del Change Manager o di prevederla a breve. Quindi si era pensato di rivolgerci ad un campione "mirato" di aziende, con presenza "certa" della **figura** del Change Manager.

Purtroppo, l'emergenza sanitaria, legata alla pandemia Covid-19 con tutte le sue relative conseguenze, ha condizionato sia il lavoro del gruppo dei soci individuali sia la disponibilità reale delle aziende per l'effettuazione delle interviste, che sono state realizzate tutte via web e prevalentemente nel periodo tra **settembre e novembre 2020**. Alla luce di questa situazione, le interviste effettuate si sono fermate a **12 aziende**.

Nondimeno, vogliamo comunque sottolineare il valore qualitativo di quanto emerso nel confronto e nello scambio di opinioni che hanno caratterizzato tutte le interviste effettuate.

A tutte le Aziende intervistate era stato notificato che le informazioni e i dati raccolti mediante le interviste stesse sarebbero stati utilizzati per finalità strettamente connesse e strumentali allo svolgimento delle attività previste sul Change Management promosse da Assochange. Inoltre, i dati contenuti nel report garantiscono il totale anonimato a tutti i rispondenti.

Le aziende intervistate sono per metà Industriali e per metà di Servizi, quasi tutte di grandi dimensioni (alcune migliaia di dipendenti) e le rimanenti medio-grandi (alcune centinaia di dipendenti).

Le interviste hanno coinvolto sia direttamente i "Change Manager" sia i loro responsabili funzionali; in alcuni casi hanno partecipato entrambi all'intervista.

Le interviste hanno avuto una durata di 60 - 90 minuti e hanno toccato vari aspetti della **figura** del Change Manager, quali: la sua **posizione** nell'organizzazione, il **ruolo** "reale", le attività prevalenti, il suo percorso formativo e gli strumenti di aggiornamento, le metodologie di gestione del cambiamento utilizzate, gli ambiti in cui è stato coinvolto, le competenze e le lezioni che ha imparato.

1.2 Struttura del Report e valore "qualitativo" di quanto emerso dalle interviste

In questo Report sono raccolti gli spunti emersi dalle interviste fatte. Considerando il numero limitato delle interviste, questi spunti vanno considerati in termini "qualitativi", come frutto delle esperienze di chi ha seguito diversi progetti di cambiamento e si sta occupando di questi temi da alcuni anni.

Nelle interviste sono state toccate diverse tematiche. Per quegli aspetti che sono stati affrontati anche dall'Osservatorio Assochange 2020, riteniamo opportuno far riferimento ai risultati "quantitativi" dell'Osservatorio stesso, che sono riportati in un apposito Report (disponibile sul sito Assochange per le aziende associate e per le aziende che hanno partecipato all'Osservatorio).

Le evidenze "qualitative" emerse dalle interviste sono strutturate nei seguenti punti:

- Inquadramento della **funzione** e del **ruolo**
- Percorso di formazione dei Change Manager intervistati
- Modello / metodologie di gestione del cambiamento utilizzate
- Attività prevalenti svolte
- Conoscenze e Competenze specifiche del Change Manager
- Le tre caratteristiche principali di un "buon" Change Manager
- Valutazioni sulla diffusione della figura del Change Manager
- "Key learning" degli intervistati

2. LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLE INTERVISTE FATTE

2.1 Inquadramento della funzione e del ruolo

- Non tutte le aziende sentite hanno una **posizione** denominata “Change Manager”, tutte hanno **figure** che seguono il Change Management. Le altre denominazioni citate sono: Transformation Manager, Change & Innovation Manager, Responsabile dei processi di Change Management e Comunicazione interna, Responsabile di Organizzazione e Change Management, Learning & Development Director.
- Normalmente è una **funzione** stabile (non temporanea) con risorse interne
- La necessità di creare una **figura** di Change Manager nasce da varie esigenze / cause, alcune delle quali sono: supportare il miglioramento dei processi aziendali, coniugare le leve soft e hard di riorganizzazioni, promuovere la cultura del cambiamento, ...
- Tendenzialmente, nelle aziende sentite, la **figura** e il **ruolo** di Change Manager esistono da meno di 5 anni, ma ci sono alcuni casi superiori ai 5 e ai 10 anni
- mentre le persone intervistate svolgono il **ruolo** di Change Manager e si occupano di Change Management da più di 5 anni (in media circa 7 anni).
- prevalentemente la **funzione** dipende dalla **funzione** HR (6 casi), in qualche caso dal Chief Digital Officer / ICT e solo in un caso dalla Direzione Generale
- Nei 4 casi in cui abbiamo rilevato una risposta in merito, il Change Manager segue anche altre aree (ad es, Organizzazione, Sviluppo organizzativo, Workforce planning, Recruiting).
- la dimensione della **funzione** dipende da quella dell’azienda e dalle aree coperte, si va da 1 a 30 persone, ma in prevalenza il numero di persone va da 1 a 7.
- poche aziende, per la precisione 4, hanno una **Job description della posizione** del Change Manager e qualcuna pensa che le job description siano “superate”
- l’impegno personale degli intervistati relativo al **ruolo** di Change Manager (dalla strategia di Change alla comunicazione, dalla gestione dei progetti al loro monitoraggio) è vicino al 100%, solo in pochi casi (3 aziende) è tra il 30 e 50%

- tutti gli intervistati hanno segnalato un’esperienza significativa nella gestione di cambiamenti (nel Change Management); hanno seguito molti progetti (>10), sia di media durata (7–12 mesi) sia di maggior durata (18–24 mesi).

2.2 Percorso di formazione dei Change Manager intervistati

- Gli intervistati presentano diversi tipi di Laurea e di Master (prevalenti Ingegneria e Studi umanistici)
- di regola hanno seguito corsi con società esterne su Change Management, Organisational Design, metodologie specifiche, approcci Six Sigma o Kaizen
- l’aspetto più interessante è il percorso di sviluppo all’interno dell’azienda; un fattore comune è l’aver lavorato in diverse **funzioni** (ad es. Vendite + Acquisti + Business Development, Commerciale + Manutenzione + Innovazione + Knowledge Management, Innovation Manager + Organizzazione + HR). Si potrebbe dire che non deve essere un “super-specialista” ma una persona quanto più possibile a 360° e che abbia vissuto diversi progetti di trasformazione
- tra gli strumenti di aggiornamento i più citati sono: in prevalenza i corsi di formazione tenuti da terze parti e le conferenze internazionali, poi la ricerca e lettura di pubblicazioni sui temi connessi al Change, le attività di Assochange, i collegamenti con le Università.

2.3 Modello / metodologie di gestione del cambiamento utilizzate

- Le aziende intervistate, pur avendo preso a riferimento ed aver utilizzato nel tempo approcci e metodologie specifiche (Lean, Business Integration Methodology, Six Sigma, PROSCI – ADKAR, “On the mark”, Kaizen, Kotler, Herrero), talvolta supportate da terze parti, affermano di aver messo a punto un “modello proprio”, costruito internamente, che oggi funge da riferimento. Tale modello ha una struttura in fasi (tendenzialmente 4) ed un set di tool a supporto
- gli intervistati aggiungono che anche questi modelli aziendali vanno poi adattati di volta in volta al progetto, alle persone, alle esigenze specifiche
- citiamo come esempio quanto ci è stato detto da un intervistato: “non credo che ci sia una soluzione unica nel Change Management, ogni azienda deve trovare la sua strada e le sue modalità”.

2.4 Attività prevalenti svolte

- Le attività prevalenti indicate dai Change Manager intervistati come tipiche del ruolo sono:
 - a consulenza interna / coaching sui progetti
 - La formazione
 - Le attività di ascolto e di comunicazione
 - Il supporto nella definizione della strategia del change e del relativo piano
 - L'analisi della cultura interna e dei diversi stakeholder
 - L'analisi ed il miglioramento dei processi
- Nello sviluppo dei diversi progetti di cambiamento, gli ambiti in cui i Change Manager hanno dichiarato di essere stati più coinvolti personalmente sono:
 - La comunicazione
 - La formazione (ma in alcune realtà è un'attività svolta da altri)
 - L'engagement delle persone
 - Lo sviluppo di una cultura aperta al cambiamento
 - Il supporto alla pianificazione delle attività / dei progetti
 - Il monitoraggio e controllo dei progetti e dei risultati (anche in questo caso in alcune aziende sono coinvolti altri enti)
 - Il supporto alla sponsorship del Top management
- Alcuni degli intervistati hanno sottolineato il ruolo svolto nello sviluppo dei progetti di cambiamento da altre figure quali gli Ambassador o Change Agent o Champion, che possono essere figure istituzionalizzate o meno, ma che, pur non avendo ruoli gerarchici definiti, si mettono in gioco e fanno da supporto per alcune attività tra quelle citate, per l'autorevolezza loro riconosciuta da molti.
- D'altro canto il ricorso a queste figure non è generalizzato tra le aziende intervistate, anzi non risulta così frequente. In qualche caso ciò sembra essere frutto di una cultura aziendale in cui **se un ruolo non è "visibile e riconosciuto in qualche modo" non ha "valore" e quindi la persona non ha "influenza"**.

2.5 Conoscenze e Competenze specifiche del Change Manager

- Dai risultati dell'Osservatorio Assochange 2020 emerge che le conoscenze e le competenze che un Change Manager deve possedere sono, nelle prime posizioni, le stesse emerse nel 2019 e cioè:
 - Comunicazione efficace
 - Ascolto
 - Attitudine all'innovazione
 - Team Working
- A fronte dell'emergenza legata alla pandemia, le principali conoscenze e competenze richieste al Change Manager, restano quindi quelle già individuate in epoca pre COVID19 con l'enfatizzazione di una skill iconica quale la resilienza, che guadagna invece notevoli posizioni, attestandosi al quarto posto.
- Oltre a quelle già elencate nella lista proposta nel questionario dell'Osservatorio Assochange 2020 (per il dettaglio delle quali rimandiamo allo specifico report) nelle interviste fatte con i Change manager sono state citate altre 17 conoscenze / competenze, di cui circa un terzo circa sono di tipo "hard" e le altre sono di tipo "soft".
- Riportiamo qui di seguito le conoscenze / competenze aggiuntive citate:
 - "Soft"
 - Conoscere bene la propria organizzazione/ azienda
 - Reputazione (social connectivity)
 - Social connection/ capacità relazionale
 - Imprenditorialità
 - Capacità realizzativa
 - Essere veloce
 - Integrazione trasversale di diverse funzioni (esperienza in più funzioni)
 - Pazienza
 - People centricity
 - Inclusione
 - Learning agility
 - Focus sui risultati
 - "Hard"
 - Capacità di analisi (anche di dati)
 - Lean / Fast innovation method
 - Capacità di definire correttamente le metriche
 - Risk management techniques
 - User experience / service design

2.6 Le 3 caratteristiche principali di un “buon” Change Manager

- Gli intervistati avevano la possibilità di citare fino ad un massimo di tre caratteristiche. Quelle maggiormente citate sono:
 - Elevata capacità relazionale ed empatica a tutti i livelli (per coinvolgerli e creare relazioni di fiducia)
 - Visione sistemica e completa del business, saper gestire la complessità
 - Capacità di articolare l’opportunità di cambiamento in una vision e in un piano reale (cioè essere una ruota di trasmissione tra idea e realizzazione)
 - Mentalità aperta / trasversale e flessibilità
 - Capacità di creare un ecosistema aperto al cambiamento

2.7 Valutazioni sulla diffusione della figura del Change Manager

- I risultati dell’Osservatorio Assochange 2020 indicano che il 72% delle aziende che hanno risposto al questionario non ha il ruolo di Change Manager e non prevede di definirlo nei prossimi 12 mesi. Questa percentuale è stabile rispetto al 2019. La figura del Change Manager, come ruolo, resta quindi ancora poco diffusa anche se alcune aziende pongono in evidenza, nei commenti, il tema dell’importanza di un **approccio orientato al Change diffuso all’interno delle Organizzazioni**.
- i Change Manager intervistati fanno notare che c’è poca consapevolezza e visibilità, mentre servirebbe una maggiore diffusione anche perché il cambiamento è sempre più veloce. Servirebbe quindi **creare una vera cultura di fondo sul Change Management**.
- tutti gli intervistati ritengono che il ruolo del Change Manager abbia un trend in sviluppo e, in alcuni casi, che ci sia anche una tendenza verso una figura più orientata all’innovazione ovvero una integrazione tra Change Manager e Innovation Manager.
- l’aspetto più significativo secondo gli intervistati è che il cambiamento sarà il “new normal” e bisognerà essere pronti. Quindi il Change Management deve diventare / essere una “competenza / cultura condivisa” (“le persone sanno che il cambiamento è di ognuno”).

2.8 Alcuni “Key learning” degli intervistati

Riportiamo qui di seguito alcuni “insegnamenti”, ricavati dalle esperienze vissute, che sono stati citati durante le interviste e che ci sembrano di stimolo, oltre che di interesse, per un continuo sviluppo del ruolo del Change Manager:

- Chiarire e comunicare la Vision (spesso ed in modo forte)
- Creare Organisational Design che supporti la Strategia. L’Organisational Design è un vantaggio competitivo, non è solo una distribuzione delle risorse
- Chiarire Governance e Responsabilità. La responsabilità deve essere allineata al potere decisionale
- Identificare anche i rischi del cambiamento e usarli come punto di partenza per costruire il piano di attività
- Cominciare a creare la giusta cultura aziendale (top down e bottom up)
- Competenze, Change e Comunicazione si devono sempre muovere assieme, altrimenti nascono problemi
- “Massaggiare” in continuo gli interlocutori (tutti, prima i Senior leader), per assicurare che rimangano “a bordo”
- il Change Manager deve avere la capacità di leggere le caratteristiche organizzative – culturali dell’azienda
- Il Change Manager deve saper creare un ecosistema aperto al cambiamento
- Il Change Manager deve essere al “centro”, è molto importante come viene vissuto dall’organizzazione.
- Creare network di persone che possono aiutarti (esperti, capi, colleghi) e che vogliono ascoltarti quando perdi ogni speranza
- Il Change Manager deve dare valore, deve essere un aiuto, una “ruota di trasmissione” tra piano e realizzazione
- il Change Manager deve “dare” (aiutare, supportare, far crescere)
- il Change Manager deve mantenere “l’armonia” all’interno dell’organizzazione nel suo trasformarsi. Il benessere interno dell’organizzazione è fondamentale per il successo
- il Change manager deve “amare le persone”, perché il cambiamento si fa attraverso le persone
- Bisogna capire le leve di motivazione di ciascuno, perché il processo di cambiamento ha sempre alti e bassi, mentre chi deve gestire (il Change Manager) deve essere sempre motivato
- Il successo deve essere di tutta l’organizzazione, perché così si crea cultura
- Attenzione: molto dipende dal Change Manager, da come vuole che il suo ruolo venga percepito.

3. CONCLUSIONI

Gli aspetti emersi durante il confronto con le 12 aziende sono quindi risultati particolarmente variegati e ricchi di stimoli a testimoniare come, intorno alla figura del Change Manager, nulla sia completamente definito o standardizzato. La nostra ricognizione potrebbe quindi essere sintetizzata nella seguente affermazione: «*La gestione **armoniosa** della faccia **razionale** e della faccia **relazionale** contraddistinguono coloro che si occupano di Change Management, unitamente alla capacità di amalgamare gli aspetti **tecnici** con quelli **umani**» e, come ricorderebbe Gary Kaplan, “*Change Management is Management and Management is Change Management*”.*

4. APPENDICE: Riferimenti Assochange

Costituita nel 2003, Assochange è l'**unica associazione**, sia in Italia che a livello europeo, ad essere **luogo di incontro, confronto, acquisizione e diffusione di conoscenza sul Change Management** volto ad aiutare le organizzazioni a raggiungere gli obiettivi di cambiamento.

L'obiettivo di Assochange è lo **sviluppo di una cultura condivisa sul cambiamento nelle organizzazioni**, attraverso il **confronto di esperienze**, lo **sviluppo di modelli** e l'**analisi di casi di successo**.

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).

Il programma annuale degli eventi Assochange è particolarmente ricco. Si invita a visitare il **sito www.assochange.it** e a **contattare la Segreteria Generale** (email: Segreteria@assochange.it) per ulteriori informazioni su modalità di adesione ed attività associative.