

CHANGE MANAGEMENT: gli errori più comuni nell'attuazione del processo

The plan was sound; its execution, faulty. Il piano era ben costruito, la sua esecuzione piena di difetti. E' quello che spesso accade con il Change Management. La parte più difficile è realizzare i cambiamenti necessari per raggiungere i miglioramenti previsti.

Ogni organizzazione ha le sue peculiarità ed incontra i suoi problemi nell'attuazione del Change Management. In tutte però esiste un ostacolo fondamentale: il management ed i collaboratori vedono il cambiamento in modo diverso. La direzione vede in generale il cambiamento come una opportunità per migliorare la posizione dell'organizzazione ed allineare le operazioni con la strategia, come un'ulteriore sfida. Per molti collaboratori, incluso spesso il management intermedio, il cambiamento è qualcosa di non auspicabile e distruttivo di posizioni acquisite.

Uno studio su più di cento organizzazioni che hanno intrapreso il processo di Change Management ha prodotto dei risultati interessanti. Gli obiettivi del processo sono naturalmente diversi da organizzazione ad organizzazione. In generale però si intraprende un con un fine preciso: operare dei cambiamenti radicali sulla conduzione del business in modo da poter affrontare con più efficienza ed efficacia i cambiamenti nel mercato.

La lezione più importante da apprendere dai casi di successo è che il processo di Change Management va portato avanti per tappe successive. La pianificazione delle tappe deve essere accurata e senza errori. Gli errori più comuni sono:

1. Non riuscire a stabilire e di conseguenza far avvertire e trasmettere un grande senso di urgenza.

E' il primo step del processo e sembra facile, ma non lo è per niente. E' necessario convincere tutti della necessità del cambiamento. Generalmente non vogliamo sentire le brutte notizie e questo è un grande ostacolo nell'accettare che il cambiamento è necessario. E' quindi necessario far comprendere che andare avanti come se niente fosse è più pericoloso che andare incontro a qualcosa che non si conosce. Il numero da tener presente è 75. Vuol dire che se il 75% dell'organizzazione è convinta della necessità di intraprendere il processo del Change Management un primo passo è stato fatto.

2. Non creare all'interno dell'organizzazione un gruppo guida abbastanza forte

Il gruppo leader del processo deve essere abbastanza forte in termini di ruolo, di knowledge, ovvero competenza, di esperienza e reputazione. E' in questo gruppo guida del cambiamento che il senso di urgenza deve essere molto forte.

3. Non riuscire a programmare una *vision* chiara

Il gruppo leader deve sviluppare una visione del futuro relativamente facile da comprendere e comunicare a tutti: clienti, *shareholders*, collaboratori e dipendenti. Senza una chiara *vision* gli sforzi per la trasformazione possono risolversi in una serie di progetti non coerenti tra loro e quindi portare l'organizzazione nella direzione sbagliata oppure da nessuna parte. Un modo per verificare che la *vision* sia chiara è quello di provare a comunicarla in meno di tre minuti. Un sistema è anche quello di provare a spiegarla in modo esaustivo a qualcuno incontrato al piano terra in ascensore, prima di giungere al quinto piano.

4. Mantenere inconsistenza tra comunicazione e azione

La comunicazione avviene sia con le parole sia con i fatti e le azioni. Il secondo modo di comunicare è sicuramente il più efficace. L'esempio dell'impegno nel processo da parte del management è quindi lo strumento migliore per perseguire lo scopo. Se questo manca il risultato

non sarà assolutamente buono. Niente risulta più dannoso per il processo di cambiamento del comportamento del management non consistente con le comunicazioni verbali.

5. Non rimuovere gli ostacoli alla *vision*

Il cambiamento richiede la rimozione degli ostacoli al cambiamento stesso. Gli ostacoli possono risiedere nella struttura organizzativa, nel sistema dei compensi e degli incentivi, nel sistema di misura delle performance. Si tratta di una serie di ostacoli che fanno in modo che le persone debbano scegliere tra la nuova *vision* ed i loro personali interessi. Il peggio che può capitare è il middle management che rifiuti il cambiamento o faccia richieste inconsistenti con lo sforzo complessivo.

All'inizio del processo spesso non ci sono le risorse per rimuovere tutti gli ostacoli. Quelli più evidenti devono in ogni caso essere rimossi per sostenere la credibilità del processo di cambiamento nella sua interezza.

6. Non pianificare in modo corretto creando tappe intermedie

Un reale cambiamento ha bisogno di tempo, ed è possibile perdere la motivazione a procedere se non ci sono tappe intermedie da raggiungere per, in un secondo momento, "festeggiare". In un processo di cambiamento ben condotto è necessario trovare momenti di soddisfazione per risultati raggiunti in modo da evitare che quelli che hanno accettato il processo non si sentano frustrati e si aggiungano agli scettici ed ai "resistenti" al cambiamento.

7. Dichiarare vittoria troppo presto

Mentre ritenersi soddisfatti per i risultati raggiunti è buona cosa, non bisogna dichiarare vittoria troppo presto. Il cambiamento ha bisogno di tempo per radicarsi nella cultura di una organizzazione.

Esistono altri errori che si possono commettere nel processo di Change Management. I sette che abbiamo elencato sono i più comuni e certamente i più gravi.

Ing. Giuseppe Monti