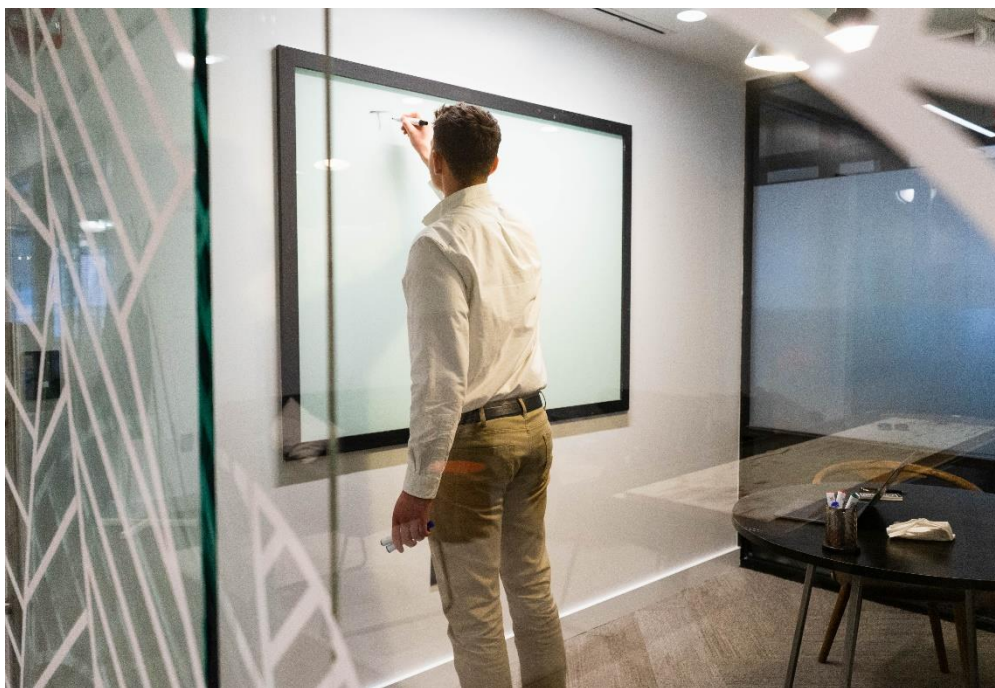




Promozione della capacità imprenditoriale

Appunti su

La gestione del processo di cambiamento in azienda





La gestione del processo di cambiamento in azienda*

Il contesto socio economico dal 2008 (anno nel quale si è generata la crisi finanziaria mondiale) ad oggi, ha creato le condizioni per una crescita delle istanze di cambiamento organizzativo, per rispondere in modo efficace ed efficiente, e quindi in tempi rapidi, ai mutamenti del mercato.

Nella definizione del processo di gestione del cambiamento (**Change Management**) è necessario prendere in considerazione due concetti ad esso correlati: la definizione di **Cambiamento** e il **Project management**.

Il **Cambiamento** è uno stato di transizione che richiede la pianificazione di strategie, “via da” o “verso”, per il raggiungimento di uno stato desiderato. Lo studio dei processi di transizione riguarda le caratteristiche soggettive e strutturali, i processi decisionali, motivazionali, e la capacità delle organizzazioni di essere flessibili e adattarsi in tempi rapidi alla mutabilità dei contesti.

Il cambiamento comporta una risposta a richieste, opportunità, stimoli, esterni o interni all’azienda. Motivazioni di processi come “divenire maggiormente competitivi”, “rispondere alle esigenze della clientela/del mercato”, “divenire più efficienti”, devono essere tradotti in strategie che impattano su tutti i livelli dell’organizzazione, dai processi, alle strutture e ai ruoli.

La transizione si configura come una situazione critica (crisi), di per sé non necessariamente negativa, che comporta un cambiamento (Sarchielli, 2003): dal greco *krisis*, il significato della parola crisi rimanda ad un momento di rottura, che separa un modo di essere, di fare, da altri differenti.

Nella parola stessa quindi convivono il concetto di problema e la sua soluzione, in qualcosa di diverso e in questo senso recentemente si fa sempre più spesso riferimento alla crisi come opportunità.

Spesso a questo proposito sentiamo citare una frase attribuita a Albert Einstein: «Follia è fare le sempre le stesse cose aspettandosi risultati diversi».

Parafrasando questa citazione, in un mercato che è cambiato, se facendo le cose che abbiamo sempre fatto non otteniamo risultati, dobbiamo essere pronti a fare qualcosa di diverso.

Sta al soggetto in transizione decidere di essere protagonista del cambiamento recuperando il senso di auto-determinazione del proprio destino e sostenendo l’introduzione di comportamenti utili alla gestione efficace del cambiamento.

Introdurre il cambiamento in azienda vuol dire creare un sistema, una struttura, in grado di generare il cambiamento e ottenere i risultati desiderati.



Due discipline chiave nella gestione del cambiamento sono il **Project** e il **Change Management**, che riguardano le competenze, gli strumenti e le strategie utili per la realizzazione degli obiettivi di cambiamento:

- con il **Project Management** vengono delineati gli obiettivi, pianificate le procedure, eseguite e monitorate e valutati i risultati rispetto alle attese; l'obiettivo del Project management è quello di gestire efficacemente le risorse per implementare i processi, la struttura e i ruoli utili alla soluzione immaginata per generare i risultati desiderati;
- il **Change Management** prende in considerazione il punto di vista delle Persone, ovvero gli strumenti organizzativi che possono essere implementati per sostenere le persone nella fase di transizione e l'adozione di strategie funzionali agli obiettivi; l'obiettivo del Change Management è quello di supportare le persone coinvolte nel cambiamento per implementare e mantenere nel tempo comportamenti funzionali al cambiamento richiesto, richiesto dalla soluzione progettata.

Il **Coaching** si è dimostrato, da ormai 20 anni, una strategia di inestimabile valore nel supporto dei tre elementi presi in considerazione: Cambiamento – Project management e Change management.

Per definizione il Coaching supporta nella transizione da una situazione attuale percepita come non soddisfacente ad una situazione desiderata e risultati attesi.

L'uso sempre più diffuso del Coaching e la sua efficacia come strumento di supporto alle aziende (imprenditori, dirigenti, team) per la gestione di una varietà di problematiche correlate al cambiamento è rilevante anche nella letteratura accademica, attraverso lo studio di casi aziendali.

Già nel 2003 Wales, (Wales, *Journal of Change Management* 2003), riportava i risultati di una ricerca condotta su un gruppo di manager inglesi, che confermano l'efficacia del Coaching, e in particolare:

- aiuta i manager a tradurre delle intuizioni personali in una maggiore efficacia e infine sullo sviluppo organizzativo;
- supporta efficacemente altri interventi organizzativi e/o di formazione professionale, nel tradurre le conoscenze apprese in competenze professionali agite concretamente;
- i beneficiari dell'intervento di coaching (manager e impiegati) si sentono valorizzati e coinvolti e questo ha un forte impatto sulla ritenzione individuale permettendo di abbattere le resistenze al cambiamento.

Più di recente, nel *Journal of Business Research* (Rainieri, 2011) viene presa in analisi una vasta letteratura sui principali programmi di Change Management per individuarne i limiti e i motivi di fallimento. La ricerca conferma che le imprese utilizzano maggiormente CMPs nella fase di preparazione del cambiamento che nella fase di implementazione del cambiamento; i responsabili



delle fasi di preparazioni sembrano essere più attenti ad allocare risorse (strumentali e umane) nella fasi iniziali del processo di cambiamento, che nel prevedere e destinare risorse alle fasi di implementazione (e del loro supporto); la diagnosi organizzativa e la gestione delle fasi di preparazione, richiedono competenze analitiche per le quali i manager sono fortemente preparati, mentre le pratiche di attuazione (dalla comunicazione dei piani di cambiamento alla comprensione e gestione delle dinamiche dei gruppi implicati), richiedono una serie di competenze interpersonali sulle quali i manager presentano una distribuzione molto irregolare, che rientrano negli ambiti applicativi del Coaching per lo sviluppo delle competenze di Leadership e di Intelligenza emotiva. Grant (Grant A.M., *Journal of Change Management* 2013) offre una panoramica della letteratura sull'efficacia del Coaching nel Change Management, riportando diversi effetti positivi:

- miglioramento del pensiero orientato alla soluzione;
- sviluppo delle competenze di leadership;
- prontezza al cambiamento;
- efficacia della leadership;
- sviluppo della resilienza e riduzione degli stati depressivi, grazie al recupero del senso di auto-determinazione e di controllo degli eventi;
- aumento della soddisfazione lavorativa.

Le strategie di crescita centrate sulla Persone, unitamente al miglioramento dei processi aziendali, sono le chiavi per il successo dei processi di cambiamento. L'obiettivo del Coaching Organizzativo è quello di sviluppare performance di eccellenza in funzione di obiettivi definiti, implementando competenze strategiche, organizzative, gestionali, comunicative e relazionali.

La criticità del Cambiamento è quella di accompagnare l'organizzazione in tutte le fasi, dalla progettazione all'implementazione delle strategie di cambiamento, garantendo continuità ed efficacia del business. Questo è possibile preparando il cambiamento, con una formazione specifica affiancata ad una graduale implementazione del processo di cambiamento, supportati da interventi di coaching (individuali, di team e manageriali) che offrano supporto sul campo, garantendo l'adeguatezza delle strategie al contesto organizzativo.

* Materiale didattico di discussione utilizzato nei percorsi di Coaching rivolti al sistema imprenditoriale