



CHANGE MANAGEMENT

CAMBIARE PER EVOLVERE



PREMESSA

Il cambiamento è l'unica legge che resta immutata nel tempo.

Un'organizzazione aziendale che vuole perseguire la propria *vision* ed adempiere alla propria *mission* ha solo un modo per rimanere costantemente alla guida del proprio mercato: cambiare.

Il motivo è semplice: perché è il mercato stesso a cambiare. E cambia ad una velocità che era impensabile solo pochi anni fa.

E paradossalmente sono le aziende più piccole e snelle a competere in modo più efficace. Riescono a sfruttare l'assenza di pesanti catene burocratiche per adattarsi agilmente alle mutevoli condizioni di mercato. Se prima le grandi aziende dovevano temere solo competitors altrettanto grandi, ora devono temere chiunque. Anche un team di pochi professionisti dotati di una buona idea e di grandi competenze può conquistare rapidamente fette importanti di mercato e spaventare le grandi.

Il loro modello di business e il *mindset* dei loro fondatori fanno la differenza, e riescono con agilità e prontezza a raggiungere mete per le quali le grandi aziende strutturate impiegherebbero tempi troppo lunghi.

L'alternativa quasi obbligata che le grandi aziende avrebbero per continuare ad essere competitive sui rispettivi mercati è trasformarsi. Trasformazione che interesserebbe non solo l'organizzazione interna ma anche il *mindset* di impiegati e manager.

Trasformazioni così radicali richiedono direzioni aziendali che siano costituite al tempo stesso da manager e da leader. *Manager* in grado di amministrare le risorse sia tangibili e intangibili dell'azienda e *Leader* in grado di ispirare l'intera organizzazione e di guidarla verso il futuro.

Le aziende che hanno un management forte, in verità, risultano più produttive e competitive di quelle che non lo hanno e lo sono ancor più se il management è messo in condizioni di agire al meglio, slegato da distorti rapporti meramente fiduciari e più legato ad una oggettiva valutazione della sua capacità di far competere e crescere l'azienda.

Nelle aziende italiane si assiste ad un fenomeno molto più accentuato che nel resto delle aziende europee. La scala professionale o "carriera" comincia da profili tecnici per terminare in ruoli manageriali. Quindi bravi tecnici diventano tecnici ancora più bravi che poi diventano super tecnici e che poi diventano manager.

Quest'ultimo passaggio è il più delicato, in quanto gli skills che fanno di un manager un bravo manager sono radicalmente diversi da quelli che fanno di un tecnico un bravo tecnico. Le conseguenze di questa fondamentale - se pur sottile - differenza possono essere anche catastrofici per una azienda che vuole competere ai massimi livelli sulle scene nazionali e internazionali.

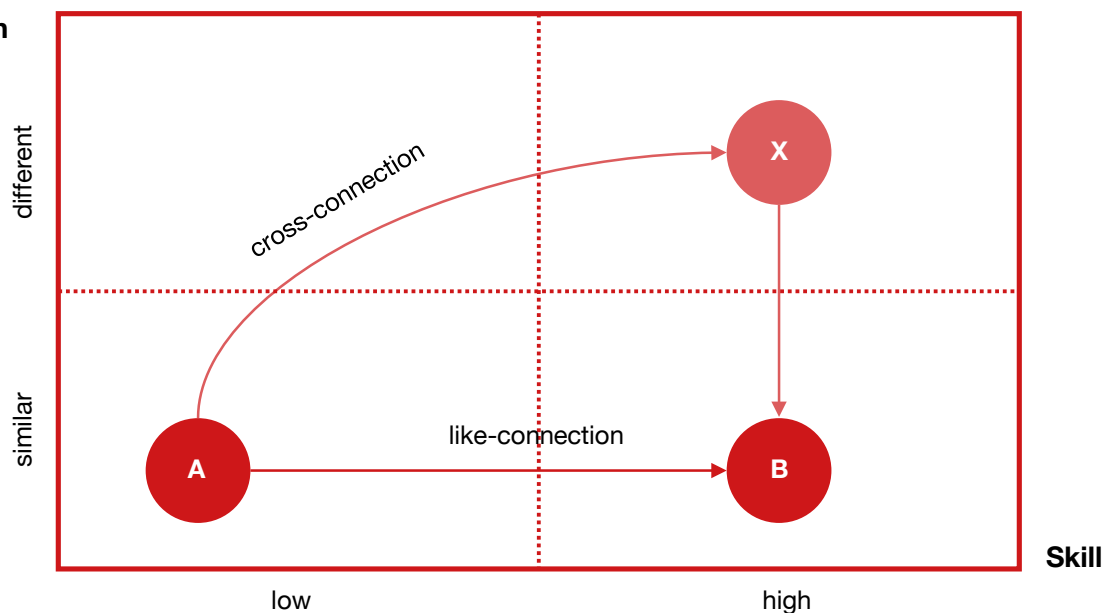
L'APPROCCIO DI QHAOSING

Per portare la trasformazione di cui abbiamo appena parlato, occorre mettere in campo tecniche altrettanto radicali e innovative, poiché esse devono non solo fare breccia nel momento in cui vengono eseguite, ma devono radicarsi nei comportamenti base.

Il metodo tradizionale di apprendimento e di change management si basa sulle *"Like-connections"*, che consiste nel portare all'attenzione dell'individuo "learner" esempi o casi della stessa categoria ma di performance superiore. Ad esempio un manager che vuole diventare un manager migliore, impara da manager con più anni di esperienza o con esperienza in aziende più grandi.

L'approccio Qhaosing si basa invece sul concetto di *"Cross-connections"*, che consiste nel portare all'attenzione dell'individuo esempi di eccellenza lontani dal suo campo di applicazione. Il coinvolgimento dell'individuo in un'esperienza lontana dal suo usuale perimetro di intervento, ovvero lontano dalla sua zona di comfort, lo induce ad un approfondimento verticale di uno o più skill specifici che si rivelano poi strategici per la propria attività.

Application



OBIETTIVI DELL'APPROCCIO QHAOSING AL CHANGE MANAGEMENT

L'obiettivo generale dell'intervento è rafforzare nei partecipanti gli skills chiave e nel prepararli al processo di cambiamento. Cambiamenti come quelli conseguenti ad un cambio generazionale o ad una promozione di ruolo (appunto da un ruolo tecnico ad uno manageriale) o ad una fusione aziendale sono eventi sporadici nella vita di un impiegato o di un manager: è dunque plausibile che i "muscoli" del cambiamento non siano stati esercitati adeguatamente. E in un momento di percezione di forte instabilità, men che mai si vorrebbe incontrare qualcuno in aula che da una cattedra dispensi distillati di insegnamenti teorici.

L'approccio Qhaosing si basa su due concetti:

1. la necessità di rinforzare i «muscoli atrofizzati», ovvero degli skills chiave per gestire il cambiamento con successo;
2. connettere i soggetti interessati con i «champions» di quegli skills, indipendentemente dal settore di provenienza.

Ad esempio attraverso un'analisi preliminare si potrebbe concludere che i neo-manager ovvero coloro da cui si aspetta la gestione di un nuovo tessuto organizzativo abbiano particolare bisogno di allenare "muscoli" o skills specifici per fronteggiare delle specifiche paure.



Paura 1. Paura di dover provare che si conosce tutto

In questo caso, si dovrebbe lavorare sulla capacità del manager di costruire esperti anziché provare di esserlo.

Paura 2. Paura di dover dimostrare di avere potere

In questo caso si dovrebbe lavorare sulla capacità di guidare con l'esperienza e con il supporto anziché con l'autorità, creare un clima di fiducia anziché di freddo rispetto della gerarchia.

Paura 3. Paura di dover dimostrare che si è determinanti

Alcuni neo promossi manager risultano ossessionati dal dover dimostrare che è capaci di apportare un cambiamento radicale. Il rischio è che si producano cambiamenti laddove le cose già funzionavano per il meglio.

In questo caso si dovrebbe lavorare sulla capacità di segmentare gli interventi e di calarli sulla realtà organizzativa di cui si è appena preso il controllo.

Paura 4. Paura di non controllare gli effetti di un cambiamento

Al contrario del punto precedente, in questo caso, alcuni manager possono rimanere letteralmente immobilizzati dalla paura di non conoscere le conseguenze di una loro azione di cambiamento.

In questo caso, si dovrebbe lavorare sulla capacità di lavorare per progetti e "workstreams"

Paura 5. Paura di non riuscire a gestire i collaboratori più difficili

In questo caso si dovrebbe lavorare sulla capacità del manager di agire da coach nei confronti del collaboratore

Paura 6. Paura di non essere all'altezza

E' forse il timore principale che racchiude tutti i precedenti, il neo-manager non sa dove cominciare, teme di essere troppo invasivo o troppo poco incisivo. Non riesce a gestire bene il proprio tempo perché prova a risolvere tutto autonomamente senza delegare. Non riesce a ritagliarsi il tempo necessario per tessere relazioni politiche con i propri pari di altri dipartimenti. Teme dunque di rimanere isolato e immobile.

Skill 1: Resilienza personale

Questa è particolarmente richiesta in situazioni di operazioni di cost-saving: le risorse a disposizione scarseggiano, e i team devono imparare velocemente a lavorare con minori risorse pur mantenendo inalterate le performance. A tutti sembrerà impossibile, per questo occorre tanta resilienza

Skill 2. Ricostruzione della fiducia

La velocità del cambiamento di solito è direttamente proporzionale al livello di fiducia che le persone hanno nei loro manager. Gli impiegati guardano i loro manager come esempi, e cercheranno di scoprire come il cambiamento che loro professano influenzerà il loro lavoro in primis. Guidare con l'esempio diventa quindi fondamentale per riconquistare fiducia

Skill 3. Networking

Costruire relazioni di fiducia con altri line manager è essenziale per creare un clima di collaborazione in cui coinvolgere il resto dei dipendenti. Un clima del genere aiuterebbe a portare più rapidamente i problemi in superficie

Skill 4. Tendere verso la chiarezza accettando l'incertezza

Questo è uno skill molto importante e complesso da praticare: i manager devono essere in grado di lavorare nell'incertezza e di far accettare l'incertezza come una cosa positiva, ma allo stesso tempo mantenere chiarezza in ogni comunicazione. Ci potrebbero essere casi in cui i messaggi sembrano contraddittori. Sarà cura del manager far rientrare i messaggi in una "storia" chiara e che abbia senso.

Skill 5. Coaching

I manager e i coordinatori dovrebbero essere dei bravi coach in ogni fase della vita professionale, ma questo skill si mostra essenziale in una fase di cambiamento così forte come quella di una fusione o di una acquisizione. Saper osservare il comportamento dei propri riporti e saper dar loro dei feedback costruttivi è dunque fondamentale in questa fase.

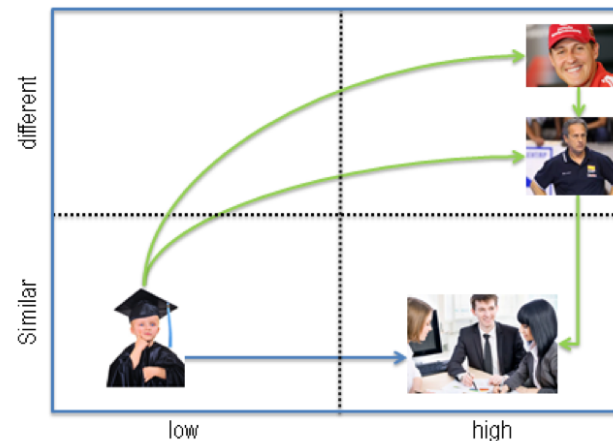
Skill 6. Mantenere il ritmo

Creare un piano, portarlo in esecuzione e monitorarlo con regolarità maniacale.

L'obiettivo generale dell'intervento è dunque rinforzare uno o più skill necessari a sconfiggere queste paure (o altre, nel caso in cui emergano altre necessità) attraverso le "cross-connection", ovvero coinvolgendo "champion" di un determinato skill.

Ad esempio, supponiamo che uno skill - che si ritiene fondamentale accrescere - sia la capacità di fare networking per costruire un clima di fiducia. In tal caso, l'approccio Qhaosing prevede di avvicinare i manager o i coordinatori a dei "champion" in tal senso. Quanto più profonda sarà la competenza del champion di quel particolare skill tanto efficace sarà il trasferimento di questa competenza ai manager.

Example: team management



Alla fine dell'intervento, una volta rafforzati i muscoli necessari al cambiamento, ci si attende sensibili miglioramenti in termini di:

- Efficacia
- Efficienza
- Motivazione
- Consapevolezza del proprio contributo
- Produttività

CHANGE MANAGEMENT - QHAOSING: VANTAGGI

Il modello che qui si propone, come già evidenziato, presenta molteplici vantaggi sia per l'azienda che per gli individui (siano essi *manager* o *coordinatori*)

Per i manager:



Accrescimento della motivazione



Accrescimento della consapevolezza di come una stessa attività può essere svolta in modalità diverse



Accrescimento del senso di appartenenza



Capacità di pensare in maniera allargata

Per l'organizzazione integrata:



Accrescimento della produttività (intesa come aumento di efficacia ed efficienza)



Minore conflittualità e più idee/collaborazione



Maggiore valorizzazione dei talenti



CESOP HR CONSULTING COMPANY
BOLOGNA, VIA SAN FELICE 13
MILANO, CORSO GARIBALDI 24

AREA TRAINING
ANNA ELISA TANCREDI
TEL: 051272441
TRAINING@CESOP.IT

WWW.CESOP.IT

