

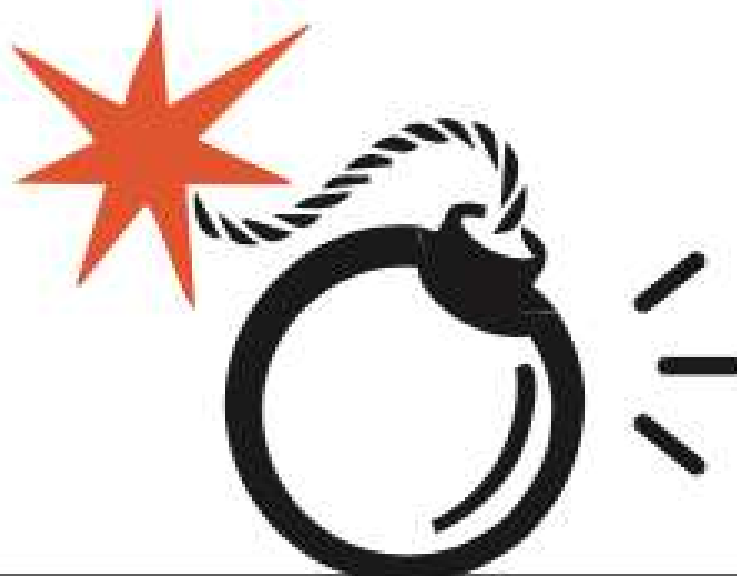
# YOUR CHANGE

A1

---

## IL SENSO DI URGENZA

---



Autore

**Alessandro Lotto**

[www.yourchange.info](http://www.yourchange.info)



# YOUR CHANGE

A1

## IL SENSO DI URGENZA



La responsabilità  
è più importante  
dell'urgenza  
pragmatica?

Alessandro Lotto



Autore

**Alessandro Lotto**

[www.yourchange.info](http://www.yourchange.info)





## 03

## INTRODUZIONE

**Landscape Your Change** nasce dallo sviluppo di un progetto di ricerca che ho condotto per la *Henley Business School (University of Reading)*, avente come target imprenditori e management delle PMI, dal titolo originale:

*"Impact of storytelling in the effectiveness of change management projects in a context of corrosive energy".*

Lo scopo della ricerca è stato quello di dimostrare che all'interno di un progetto di cambiamento organizzativo, soprattutto se caratterizzato da "ostili" al cambiamento stesso, esiste sempre una **forte connotazione narrativa** ed, in particolare, sono sempre ravvisabili gli elementi del cosiddetto **monomito** o **viaggio dell'eroe** teorizzato da *Joseph Campbell*.

Il progetto ha consentito di realizzare un **framework** che, pur mantenendo un alto livello di rigore, fornisce uno strumento di rappresentazione "**narrativa**" del cambiamento favorendo il dialogo tra imprenditori e management.

## 04

## DOVE SI COLLOCA

la **card A1** è posizionata all'incrocio fra la colonna della **chiamata all'azione** e la linea della **realtà**.

## ASSE VERTICALE

La **chiamata all'azione** corrisponde al momento in cui una o più persone realizzano che è necessario un cambiamento per avviarsi in un percorso di crescita ormai inevitabile.

Prima che colui che è chiamato possa effettivamente rispondere e poi agire, deve averla percepita e compresa come tale: è necessario, dunque, che consapevolezza e volontà di cambiare cooperino nella chiarificazione del senso della chiamata.

In questo modo, vale a dire attraverso il consapevole voler udire, sarà possibile intravedere una nuova strada ed affrontarla con una visione più chiara e profonda.

## 05

## ASSE ORIZZONTALE

L'asse della **realtà** corrisponde alla linea del **racconto tecnico**, che è quella tipica vissuta dal *management*, i quali tendono a rappresentare la realtà attraverso i dati.

Il loro consueto percorso inizia con un numero di bilancio che crea un senso di urgenza.

Continua con la raffigurazione di una nuova organizzazione, nella quale il problema è risolto, rappresentato con un set di indicatori numerici.

Gli Ostili che incontrano durante il cambiamento hanno il ruolo di svelare, in modi più o meno rudi, elementi di verità.

Il viaggio continua guidato dai numeri che determinano la strada percorsa e quella da percorrere, fino al ritorno a casa definito nel momento in cui la nuova organizzazione ritorna ad essere un luogo abituale e riconoscibile.





## 07



Il **senso di urgenza**, dato per esempio da risultati economici negativi, è spesso considerato l'unica forza motrice per il cambiamento in grado di allineare tutto il personale di un'azienda verso un futuro comune, necessario e migliore.

Vedremo come questa posizione, teorizzata in particolare da Kotter, sia accompagnata da una **corrente accademica contraria** che contesta il senso di urgenza per il fatto che molto spesso giustifica azioni non etiche ed eccessivamente rivolte al breve termine; azioni che possono compromettere in particolare, nel medio e lungo termine, il commitment delle persone dell'organizzazione.

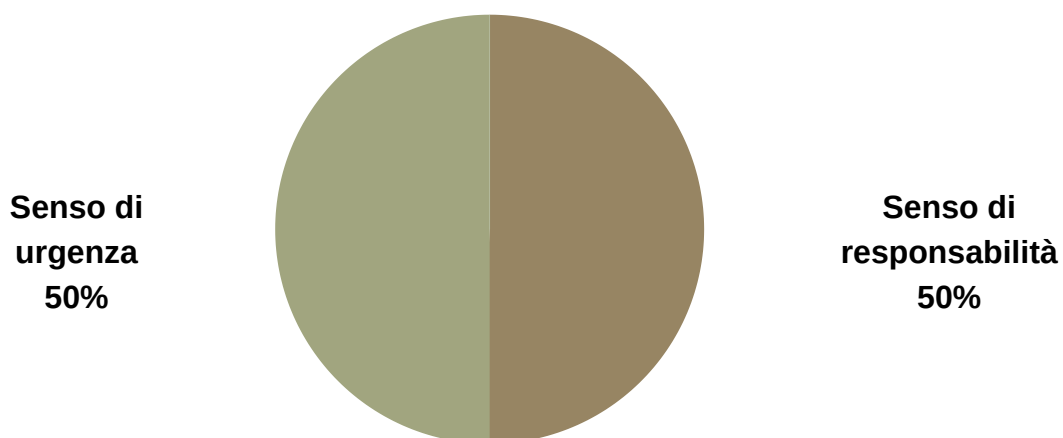


# 08

Spesso sono i manager leader del cambiamento stesso che cadono nella **trappola "narrativa"** del senso di urgenza e, sebbene non faccia parte della loro natura, adottano stili di leadership eccessivamente autoritari ritenendoli necessari ed adeguati al contesto di urgenza.

Il progetto di ricerca ha previsto delle **interviste** a manager responsabili di importanti cambiamenti organizzativi i quali forniscono elementi di conferma a quanto discusso in ambito accademico.

Ai manager in particolare è stato chiesto quanto il senso di urgenza abbia avuto un ruolo determinante nel far accettare loro la chiamata all'azione e farsi parte attiva (e responsabile) in un progetto di cambiamento: i risultati sono stati che solo il 50% degli intervistati ha confermato che il motivo è stato in effetti quello di dover rispondere ad una sollecitazione esterna (senso di urgenza) mentre il restante 50% ha fatto riferimento ad un **senso di responsabilità** nei confronti delle persone che va oltre al senso di urgenza in sè.



Questo **senso di responsabilità è ritenuto più importante dell'urgenza pragmatica** per la sua caratteristica di includere le esigenze di breve termine (quindi il senso di urgenza) e quelle di medio-lungo termine (quindi il rispetto delle persone).

## 09

## ARGOMENTAZIONI ACCADEMICHE

**Kotter** (Leading Change, Harvard: HBR Press, 1996) attribuisce a questo passo una grande importanza affermando che *il più grande errore che le persone commettono quando cercano di cambiare le organizzazioni è farle precipitare senza instillare un senso di urgenza abbastanza alto nei dirigenti e dipendenti. L'errore è fatale perché le trasformazioni falliscono quando il livello di condivisione non è alto.*

La necessità di una crisi teorizzata da Kotter è criticata da **Collins** (Good to Great - Why Some Companies Make the Leap and others Don't, 2009) che così si esprime: *aziende che hanno a che fare con il cambiamento non hanno un nome per la loro trasformazione e assolutamente nessun programma. Non si scatenano, né si scatenano, per una crisi e non ne producono una dove non esiste.*

Se diversi autori sostengono che l'invito all'azione non ha bisogno di un forte atto esterno, Stephen **Denning** aggiunge che ogni cambiamento inizia con le persone dell'organizzazione che si muovono nella direzione stabilita, ma per fare in modo che il processo si compia con successo devono avere una buona ragione per farlo.

Ecco il potere del **trampolino di lancio** che innesca la conoscenza nell'ascoltatore al fine di costruire la propria narrazione personale del cambiamento: *solo così gli ascoltatori potranno mantenere il proprio senso di identità e di integrità in quanto hanno generato la propria storia da soli* (Denning, Effective storytelling: Strategic business narrative techniques - Strategy & Leadership, 2006).

**Sebbene contestato, il testo di Kotter rimane una pietra miliare del management moderno ed è quindi doveroso riportare di seguito un approfondimento del suo punto di vista sul tema del Senso di Urgenza e del Framework nel quale si colloca.**







# FONTE SCIENTIFICA SELEZIONATA

## *Leading Change*

### *Why Transformation Efforts Fail*

*John P. Kotter*

Dalla letteratura emerge un obiettivo di base comune a tutte le aziende che si trovano in uno **stato di crisi** o di **ristagno**: apportare cambiamenti fondamentali nel modo organizzativo e nelle modalità di gestione dei business per aiutare a far fronte a un nuovo ambiente di mercato sempre più competitivo.

La lezione da trarre dai casi di maggior successo è che il processo di cambiamento passa attraverso una serie di fasi che richiedono generalmente un periodo di tempo considerevole: saltare i passaggi crea solo l'illusione della velocità e non produce mai un risultato soddisfacente.

Una seconda lezione importante è che gli errori critici in una qualsiasi delle fasi possono avere un impatto devastante, rallentando lo slancio e annullando i guadagni conquistati duramente. Probabilmente questo accade perché non è facile rinnovare le organizzazioni ed anche coloro che hanno molta esperienza spesso commettono qualche errore.





## 12

## EVIDENZE

**Uno fra gli errori più frequenti è quello di non stabilire un senso di urgenza sufficiente.**

La maggior parte dei processi di cambiamento che hanno successo, inizia quando alcune fra le persone dell'azienda cominciano a guardare la situazione competitiva, la posizione di mercato, le tendenze tecnologiche e le prestazioni finanziarie di un'azienda.

Questo primo passo è essenziale perché l'avvio di un programma di trasformazione richiede la collaborazione di molte persone.

Rispetto ad altri passaggi del processo, la fase uno può sembrare semplice, ma così non è: infatti, molto spesso, i dirigenti sottovalutano quanto possa essere difficile scacciare le persone dalle loro *comfort zone*; alle volte sopravvalutano gravemente il successo ottenuto con un'urgenza crescente; in altri casi vengono paralizzati dalle possibilità al ribasso.

Temono, ad esempio, che i dipendenti più anziani diventeranno difensivi, che il morale dei collaboratori s'incupisca, che gli eventi sfuggiranno al loro controllo, che i risultati commerciali a breve termine saranno compromessi con conseguente calo di azioni e/o titoli.

# 13

L'immobilismo dirigenziale spesso è provocato dal fatto di avere, fra le persone presenti in azienda, un esubero di manager senza però, di fatto, un leader assoluto.

Dato che il mandato della direzione è minimizzare il rischio e mantenere operativo il sistema attuale ed il cambiamento richiede, per sua definizione, la creazione di un nuovo e rinvigorito sistema, la fase uno di un processo di rinnovamento non va da nessuna parte fino a quando non vengono promosse o assunte figure manageriali capaci di comprendere il bisogno di un effettivo cambiamento.

Una delle strategie più utilizzate dalle grandi realtà aziendali per convincere la direzione della necessità di un cambiamento radicale nella *governance* dei processi, è quella di far sembrare lo *status quo* più pericoloso rispetto al salto nel buio, l'ignoto.

Una mossa di questo tipo può apparire senza dubbio rischiosa ma, quando il tasso di urgenza non viene pompato abbastanza, il processo di trasformazione può non avere successo e il futuro a lungo termine dell'organizzazione viene messo in pericolo.



# 14

**Esistono anche altri tipi di errore che rischiano di minare il successo di un determinato processo di cambiamento.**

## **Non creare una potente coalizione/guida**

Le fasi iniziali del processo di rinnovo, generalmente, iniziano con solo una o due persone, ma un grande cambiamento aziendale è impossibile a meno che il capo dell'organizzazione non ne diventi un sostenitore attivo.

Lo scopo, affinché la trasformazione avvenga, è quello di costruire una coalizione di leadership duratura, capace di riunire le figure presenti nell'organizzazione, aiutarle a sviluppare una valutazione condivisa dei problemi e delle opportunità, creando un livello minimo di fiducia e comunicazione.

## **Mancanza di una visione**

Una visione va sempre oltre i numeri che si trovano nei piani quinquennali. Avere una visione significa chiarire la direzione verso cui un'organizzazione deve muoversi e, sulla base di questa, verrà organizzata una strategia per rispondere agli obiettivi che si sono prefissati. Senza una visione sensata, dunque, uno sforzo di trasformazione può facilmente dissolversi in un elenco di progetti confusi e incompatibili che possono portare l'organizzazione nella direzione sbagliata o, addirittura, fuori strada.

# 15



## **Scarsa comunicazione della visione**

La trasformazione è impossibile a meno che buona parte delle figure presenti in azienda non siano disposte ad aiutare, spesso al punto da fare sacrifici a breve termine. I dipendenti non faranno sacrifici, anche se non sono soddisfatti dello status quo, a meno che non credano che un cambiamento utile sia possibile. Senza una comunicazione credibile, le truppe non verranno mai catturate.

È bene, dunque, che i dirigenti utilizzino tutti i canali di comunicazione esistenti per trasmettere la visione aziendale, trasformando le noiose newsletter o le ritualistiche riunioni trimestrali in occasioni di reciproca condivisione.

## **Non rimuovere gli ostacoli alla nuova visione**

La comunicazione della visione non è mai sufficiente da sola. Il rinnovo, infatti, richiede anche la rimozione di ostacoli.

In alcuni casi, l'ostacolo è nella testa della persona e la sfida è convincere l'individuo che non esiste alcun ostacolo esterno, ma nella maggior parte dei casi, i bloccanti sono reali come, ad esempio, la struttura organizzativa. All'inizio, nessuna organizzazione ha lo slancio o il potere di sbarazzarsi di tutti gli ostacoli, ma quelli più grandi devono essere affrontati e rimossi: l'elemento bloccante dovrà essere trattato in modo equo e coerente con la nuova visione per mantenere la credibilità dello sforzo di cambiamento.



# 16

## **Pianificazione non sistematica e creazione di vittorie a breve termine**

Una vera trasformazione richiede tempo e uno sforzo di rinnovamento rischia di perdere slancio se non ci sono obiettivi a breve termine da raggiungere e celebrare. Senza vittorie a breve termine, infatti, troppe persone potrebbero rinunciare o unirsi attivamente ai ranghi di quelle persone che hanno resistito al cambiamento. In tal senso, la pressione può essere un elemento utile in uno sforzo di cambiamento e aiuta a mantenere alto il livello di urgenza, imponendo un pensiero analitico dettagliato che può chiarire le visioni.

## **Dichiarare vittoria troppo presto**

Spesso è proprio la combinazione di promotori e oppositori al cambiamento a creare la celebrazione prematura della vittoria: nel loro entusiasmo, per un piccolo segno di progresso, gli iniziatori vanno in mare; a questi si uniscono poi gli oppositori, pronti a individuare qualsiasi opportunità per fermare il cambiamento.

Al termine della celebrazione, gli oppositori indicano la vittoria come segno che la guerra è stata vinta e che le truppe dovrebbero essere rimandate a casa; queste, stanche, si convincono della vittoria ma, una volta a casa, sono riluttanti a risalire sulle navi. È qui che il cambiamento si ferma e la tradizione ritorna.

I manager dovrebbero, dunque, usare la credibilità offerta dalle vittorie a breve termine per affrontare problemi più grandi.

## 17

**Non incorporare i cambiamenti nella cultura *corporate***

Il cambiamento attecchisce quando penetra nel flusso sanguigno del corpo aziendale.

Fino a quando i nuovi comportamenti non sono radicati nelle norme sociali e nei valori condivisi, sono soggetti al degrado non appena la pressione per il cambiamento viene rimossa.

Due fattori sono particolarmente importanti nell'istituzionalizzare il cambiamento nella cultura corale: il primo è un tentativo consapevole di mostrare alla gente come i nuovi approcci, comportamenti e atteggiamenti hanno contribuito a migliorare le prestazioni; il secondo è dare tempo alla cultura nuova di germogliare, per assicurarsi che la futura generazione del *top management* utilizzi davvero il nuovo approccio.



1

### **Creare un senso di urgenza**

- Esame del mercato e realtà competitive
- Individuare e discutere crisi, potenziali crisi o grandi opportunità

2

### **Formare una potente coalizione/guida**

- Assemblare un gruppo con abbastanza potenza per guidare il cambiamento
- Incoraggiare il gruppo a lavorare insieme come una squadra

3

### **Creare una visione**

- Creare una visione per aiutare a dirigere lo sforzo di cambiamento
- Sviluppare strategie per raggiungere quella specifica visione

4

### **Comunicare la visione**

- Usare ogni veicolo possibile per comunicare le nuove visioni e strategie
- Insegnare nuovi comportamenti con l'esempio della coalizione guida



### **Autorizzare gli altri ad agire allineati con la visione**

- Sbarazzarsi degli ostacoli al cambiamento
- Modifica di sistemi o strutture che compromettono la visione
- Incoraggiare l'assunzione di rischi e idee, attività e azioni non tradizionali

5

### **Pianificare e creare vincite a breve termine**

- Pianificazione e creazione di miglioramenti visibili delle prestazioni
- Riconoscere e premiare i dipendenti coinvolti nei miglioramenti

6

### **Consolidare i miglioramenti e produrre nuovi cambiamenti**

- Utilizzo della credibilità per cambiare sistemi/strutture non adatte alla visione
- Assumere, promuovere e sviluppare dipendenti in grado di attuare la visione
- Rinvigorire il processo con nuovi progetti

7

### **Istituzionalizzare i nuovi approcci**

- Articolare le connessioni tra i nuovi comportamenti ed il successo aziendale
- Sviluppare i mezzi per garantire lo sviluppo e la successione della leadership

8



# **YOUR CHANGE**

A cura di

**Alessandro Lotto | Temporary Manager**

[www.yourchange.info](http://www.yourchange.info)

[a.lotto@yourchange.info](mailto:a.lotto@yourchange.info)