

Dentro il Cambiamento: come trasformare le organizzazioni partendo dalle persone. *(tratto da Intelligenza Emotiva dentro il cambiamento, J.Freedman-M.Ghini, Il Sole24Ore, 2010.*



Il problema.

Il cambiamento è un problema in crescita. La percentuale di Ceo che si aspettano cambiamenti sostanziali nel prossimo futuro è più alta che mai: siamo infatti passati dal 65% nel 2006 all'83% nel 2008. Mentre la necessità di cambiamento aumenta, la percentuale di insuccesso dei processi di change management rimane altissima.

Nel 1996, John Kotter pubblicò il suo best seller *Leading change* dove affermò che il 70% dei tentativi di cambiamento fallisce. Oggi, oltre dieci anni più tardi, nonostante l'esponentiale aumento della letteratura sul tema e le numerose teorie esposte in libri e conferenze, constatiamo che la percentuale di fallimento resta pressoché invariata. Una ricerca di McKinsey del 2008, condotta su una popolazione di migliaia di persone, riporta che i due terzi degli sforzi orientati al cambiamento non raggiungono l'obiettivo. Nello studio di Ibm del 2009 "Making change work", condotto su più di 1500 leader impegnati nella gestione di processi di cambiamento, si riporta che il 60% dei cambiamenti organizzativi fallisce.

Chiaramente il cambiamento non è un processo facile. Come mai? Cosa lo rende così difficile? E come sono vissuti questi problemi dai manager che ogni giorno devono, loro malgrado, confrontarsi con questa difficoltà?

Alcuni mesi fa anche noi di Six Seconds abbiamo condotto la nostra indagine invitando numerosi leader a identificare le principali sfide che, a loro parere, si trovano ad affrontare più frequentemente in azienda. L'indagine "Workplace Issues" espone il parere della business community, (composta essenzialmente da team leader ed executive manager appartenenti ad aziende di piccole, medie e grandi dimensioni).

L'indagine ha evidenziato che:

- Problemi "soft" come il cambiamento e la leadership sono tre volte più comuni di problemi "hard" come quelli riguardanti la finanza.
- Il 50% dei leader teme di fallire nella gestione del cambiamento.
- Le dinamiche emozionali di persone, team e in generale dell'organizzazione sono la componente più critica da affrontare.
- Solo il 9% degli intervistati dice di essere stato formato per gestire efficacemente le sfide attuali. Si naviga a vista e servendosi esclusivamente del "sesto senso"

Quest'ultimo punto è assolutamente inquietante: basti pensare che solo negli Stati Uniti, in un anno, le aziende hanno investito 130 miliardi di dollari per promuovere l'apprendimento e lo sviluppo (Burke, 2010), ma, stando a quanto dicono i nostri intervistati, meno di una persona su dieci ritiene di ricevere la formazione che realmente le è utile (tradotto in termini didattici, questo vuol dire che gli argomenti trattati non corrispondono ai reali bisogni della persona). Qualcosa non torna!

Per comprendere meglio la questione, abbiamo condotto una seconda indagine (anche questa su scala mondiale). Abbiamo intervistato dozzine di team manageriali per identificare quali metodi ritenessero più importanti per rendere efficienti le loro società e abbiamo dato loro dieci minuti di brainstorming. Tutti i gruppi ne sono usciti con un set di risposte simili, tra cui: creare urgenza; coinvolgere le persone; sviluppare piani chiari; rendere i risultati visibili; ottenere vittorie veloci. È un ottimo inizio. Ciò che abbiamo capito osservando i gruppi è che i manager sono informati riguardo al cambiamento. Ma allo stesso tempo il 60-70% dei tentativi fallisce. Ancora una volta c'è qualcosa che non va! Scavando più a fondo, abbiamo capito che è proprio in questa capacità di tradurre la teoria in pratica che risiede il cuore del cambiamento.

La complessità sta aumentando a un ritmo sempre crescente. Non c'è dubbio che il cambiamento sia un problema estremamente pressante. Sappiamo che il cambiamento è importante e sappiamo che i problemi delle persone sono importanti e nonostante ciò continuiamo a seguire gli stessi vecchi processi e ad addestrare le persone nella solita vecchia maniera. Ciò probabilmente accade perché non abbiamo una vera alternativa e deve essere un serio allarme per le aziende. Stiamo vivendo tempi straordinari ma siamo bloccati su risposte ordinarie. Stiamo creando un mondo sempre più complesso e veloce e non sappiamo come gestirlo, a meno che non vogliamo accontentarci di un tasso di successo del 30-40%! Anche se capiamo cosa dovremmo fare, ci scontriamo con problemi di esecuzione. Considerando quanto denaro, tempo, impegno, tecnologia stiamo impiegando nel tentativo di gestire il cambiamento e i risultati che stiamo ottenendo, sarebbe forse il momento di riallocare i nostri investimenti su qualcosa che davvero funzioni!

Ostacoli al cambiamento: i miti da sfatare

È il momento di ridefinire il problema. Un buon ragionamento parte da una buona analisi e potrebbe essere quindi utile riflettere sui tre presupposti che sono al centro del nostro problema; solitamente, infatti, si pensa che:

- Il cambiamento deve essere lineare: il cambiamento ha un inizio e una fine dopo di che il suo ciclo di vita si completa.
- Nel cambiamento devi mettere da parte le emozioni: il cambiamento è un processo cognitivo, logico ed estremamente razionale, le emozioni offuscano la mente e vanno lasciate fuori.
- Il cambiamento organizzativo deve essere guidato da sistemi e logiche organizzative: il cambiamento inizia con strutture, politiche, modelli, pianificazioni ecc.

Riteniamo che questi presupposti siano errati e che sia necessario metterli in discussione, così da individuare un approccio originale e di frontiera al problema del cambiamento. Partendo proprio da queste tre assunzioni esporremo la base logica di un processo di cambiamento nuovo che noi chiamiamo Change Map, da qui passeremo a valutare nuove soluzioni e ad approfondirle insieme.

Il cambiamento deve essere lineare?

Un tempo le organizzazioni affrontavano in media un cambiamento ogni sei/otto anni, si agiva sulle operation aziendali e si aspettavano i successivi sei/otto anni per cambiare nuovamente; oggi il cambiamento è la norma. Uno degli spaccati di realtà più frequente è: “Sono passato attraverso cinque fusioni e acquisizioni in quattro anni e sto ancora facendo lo stesso lavoro sulla stessa scrivania per gli stessi clienti”.

È evidente che la realtà nella quale ci muoviamo oggi è assolutamente diversa, gli organigrammi sono piatti, le responsabilità aumentano, gli obiettivi di performance subiscono variazioni continue e il mercato è in costante evoluzione, in poche parole la vecchia idea di cambiamento lineare (con un inizio e una fine e un periodo di stabilità lungo diversi anni) non può più funzionare. Abbiamo bisogno di spostarci verso un modello circolare che può cambiare anch'esso, essere adattato e muoversi al passo con gli accadimenti, abbiamo bisogno di un modello flessibile.

Pensa all'approccio tradizionale al cambiamento come a un processo lineare del tipo “caricare-puntare-fuoco”. Nella fase “caricare” troviamo alcuni pianificatori (probabilmente un project team e alcuni costosi consulenti) impegnati nella definizione di un progetto di cambiamento mentre i dirigenti si preoccupano di allocare le risorse per realizzare questo piano. Dopo aver caricato si preparano a “puntare” ovvero passano settimane e mesi a discutere e micropianificare tutto avvalendosi di centinaia di slide e fogli Excel. A questo punto dopo aver caricato e puntato sono pronti a “far fuoco” e implementare il processo arrivando a coinvolgere “il resto del mondo”. È proprio in questo momento che arriva la battuta d'arresto e subentrano lo stupore e la sorpresa: il piano non funziona, si incontrano resistenze, difficoltà, emergono problemi che non erano stati considerati nella fase precedente e quindi il progetto cade nel dimenticatoio, vengono interpellati nuovi consulenti e si riparte per nuove avventure che avranno il 70% delle probabilità di concludersi allo stesso modo, ovvero fallire!

Come superare l'ostacolo.

Per spiegare perché i processi di cambiamento falliscano (nonostante siano stati costruiti seguendo principi logico-razionali inconfutabili) solitamente si dice: “È fallito perché le persone resistono al cambiamento”. Questo può essere a volte vero, ma l'esperienza ci insegna che le persone sono più propense a resistere ai processi che ritengono essere “sbagliati” piuttosto che al cambiamento di per sé. Il fatto è che siamo nati nel e per il continuo cambiamento: tutti noi cambiamo in continuazione per tutta la nostra vita, e la crescita è una delle opportunità più stimolanti e arricchenti dell'esperienza umana. Quindi non stiamo parlando di insegnare la polka ai dinosauri. Non è una situazione impossibile. Piuttosto, abbiamo bisogno di strutturare un processo che si basi sulle caratteristiche dell'uomo e che sia esso stesso oggetto di cambiamento. Nell'approccio “caricare-puntare-fuoco”, si è visto che i progetti tendono a bloccarsi soprattutto nella fase “caricare-puntare” e raramente arrivano al “fuoco”. Se si parte infatti dal presupposto che il processo debba essere perfetto in ogni sua parte, sin dall'inizio si aumenterà la percentuale di insuccesso generando dinamiche emotive non funzionali. Prova a immaginare: giorni e mesi impegnati in un progetto pachidermico, la necessità di definire si scontra con i leciti dubbi delle persone, non si arriva a una soluzione, il tempo passa e la frustrazione delle persone aumenta, finché qualcuno inizia a perdere motivazione.

Cosa accade? Presto detto: chi si trova a capo del processo, pur di uscire dal limbo spesso arriva a far “fuoco”, “fuoco”, “fuoco” oppresso a sua volta da direttive superiori o da semplice stanchezza e il processo deraglia, generando rassegnazione e sfiducia. Allora cosa possiamo fare? Quale strada possiamo seguire? Non serve bandire il processo “caricare-puntare-fuoco” ma variarlo, provare ad esempio a invertire l'ordine delle fasi.

Il cambiamento è un processo razionale?

A capo dei processi di cambiamento ci sono spesso ingegneri addestrati a scomporre la complessità in strutture razionali. Ma dove mettiamo le emozioni? Sfortunatamente razionalizzare non è sufficiente per garantirci il successo. Prova a pensare a cosa suscita in te la parola “cambiamento”. È una domanda che rivolgiamo spesso ai nostri clienti. Alcuni dicono di provare entusiasmo, altri paura, altri agitazione, altri ancora dubbio o ottimismo.

Parte del nostro problema è legato al “fardello” che ogni processo di cambiamento trascina con sé; ogni cambiamento infatti eredita i fallimenti passati, quindi parte da una posizione di assoluto svantaggio. Le persone “sanno” che questo nuovo cambiamento non funzionerà perché anche gli altri non hanno funzionato. Anche quando c'è un piano logico, anche quando c'è una bella presentazione, le persone hanno “già visto quel film” e la loro fiducia è inesistente. È necessario un salto qualitativo, i change agent hanno bisogno di integrare le loro presentazioni con una componente umana che sappia arrivare in maniera autentica alle persone per seminare fiducia.

C'è una vasta letteratura che si occupa del lato cognitivo del cambiamento: come riflettere sul cambiamento, come analizzare il cambiamento, come posizionare strategicamente i tentativi di cambiamento. Non c'è dubbio che tutto questo sia importante, ma non è sufficiente, perché il cambiamento non è semplicemente un'esperienza cognitiva. Sarebbe più facile se le persone fossero solo razionali: “È meglio per te se ti eserciti”, e la gente si eserciterebbe! Se questo fosse vero potremmo pensare di eliminare gli “sprechi” dell'azienda in tempi rapidissimi, ma chi ha sperimentato l'introduzione del lean management nella propria organizzazione sa che non è possibile! Le persone non sono solo razionali, quindi dobbiamo affiancare alla razionalità anche la comprensione delle dinamiche emotive.

Le emozioni sono la chiave del cambiamento? La ricerca ci sta arrivando: per esempio, uno studio effettuato su 615 persone di aziende pubbliche e private australiane coinvolte in cambiamenti organizzativi su vasta scala ha riportato che il 44% della resistenza al cambiamento è dovuto alle emozioni e alle convinzioni e credenze delle persone (Bovey e Hede, 2001). Un secondo studio ha individuato quali driver possono favorire il cambiamento: il fattore predominante è stato il coinvolgimento emotivo (42,3%), seguito dalla storia di cambiamenti di successo (26,7%). Il coinvolgimento emotivo è quindi doppiamente importante rispetto a ogni altro fattore. I riconoscimenti monetari non erano neppure statisticamente significativi (Devos et al., 2002).

Come superare l'ostacolo

La differenza possiamo farla solo se riusciremo a essere più intelligenti con le emozioni. L'intelligenza emotiva (IE) fornisce la capacità di individuare e comprendere accuratamente le dinamiche emotive, e di creare quindi soluzioni efficaci.

Chiunque abbia provato a perdere peso sa tutto questo, ma per molte persone l'obesità rimane un problema. Come diceva Bruce Lee: “Sapere non è abbastanza, devi applicarti; volere non è abbastanza, devi fare”. Cosa serve per passare dal sapere all'azione? Le emozioni sono l'anello mancante, a casa e al lavoro, sono l'ingrediente critico per spingere le persone ad agire. Quando il tuo capo ti dice: “Dobbiamo cambiare”, gli credi? Robert Hurley ha intervistato 450 executive manager di trenta aziende a livello internazionale e ha scoperto una cosa molto preoccupante: la metà dei manager non si fida dei propri leader (Hurley, 2006). Hurley cita una seconda ricerca a firma di Golin Harris che mostra come il 69% degli intervistati abbia concordato con l'affermazione “Non so più di chi fidarmi”. Se vogliamo che le persone ci seguano il giorno del cambiamento, dobbiamo lavorare sulla fiducia. Se prendiamo la fiducia come indicatore, ovvero la “moneta emotiva” che ci serve per poter conquistare il successo, ci servono leader autentici ed emotivamente intelligenti invece che colpi a effetto.

Per cambiare basta un nuovo organigramma?

I progetti di cambiamento organizzativo sono solitamente pianificati e strutturati a livello sistemico per poi distruggersi inesorabilmente al livello umano. Nella sua fondamentale ricerca sul cambiamento, McKinsey ha trovato che il vero problema è legato alle persone: la resistenza al cambiamento e la mancanza di esempio da parte della dirigenza e dei manager. In altre parole, cambiare un'organizzazione non significa scrivere un nuovo organigramma o ridefinire la missione del gruppo; significa aiutare le persone a cambiare. Una ricerca Ibm ha ottenuto risultati simili: il cambiamento fallisce innanzitutto per dinamiche emotive. Oltre il 60% dei leader indica come reale problema il cambiamento del comportamento delle persone, e il 49% pensa che la vera sfida sia cambiare la cultura organizzativa.

Come superare l'ostacolo

Una strategia deve iniziare e finire con le persone. Jeff Immelt, Ceo di General Electric, in una recente intervista alla “Harvard Business Review” ha dichiarato: “Il mio lavoro è guidare il cambiamento e sviluppare altri leader”. Per farlo ha creato un programma di cambiamento chiamato Lig (Leadership, Innovation and Growth) in cui per la prima volta tutti i membri senior del business management team venivano formati assieme. Il risultato è stato eccellente; i ricavi derivanti dalla crescita interna sono aumentati del 9% nel 2007, sorpassando l'obiettivo di Immelt per il terzo anno di fila. La domanda è: cosa ha fatto la differenza? Il corso ha permesso ai manager di creare e condividere vocabolari e conoscenze, riflettere sulle barriere al cambiamento, e lavorare sul modo in cui le persone cambiano, definendo poi un piano di azione per arrivare a cascata sui collaboratori e il resto dell'azienda. Immelt ha creato commitment nel team manageriale. Il Ceo conclude l'intervista con queste parole: “Devo sempre spingere gli altri, e credo che sarà sempre così. Ma ora ci sono altre persone che spingono con me”.

Questa è una parte cruciale del cambiamento, quando una persona va in una direzione e ha imparato per anni un certo approccio, è molto difficile reindirizzarla. Pensa a questo come un problema di fisica: per cambiare la direzione di un vettore, bisogna applicare a esso una nuova forza. Moltiplica questo effetto per dieci nel caso di un team, e per mille o ancor di più per un'intera azienda. Un cambiamento difficile richiede un enorme impegno, che può arrivare solo da un gruppo coeso. Quindi, se vogliamo veramente cambiare un'organizzazione dobbiamo capire come le persone cambiano. Ma le persone possono cambiare?

Le persone possono cambiare?

Quando gli interessi sono alti e ci sono in gioco conseguenze importanti (questioni di vita o di morte per esempio) è facile indurre le persone a cambiare, giusto? Alan Deutschman, una delle firme di punta di "Fast Company", è rimasto sorpreso scoprendo che la risposta è "no". Deutschman stava seguendo una conferenza sul futuro dell'assistenza sanitaria quando il preside della John Hopkins University fece un intervento riguardo a ciò che accade ai malati di cuore quando viene loro detto di cambiare stile di vita per non morire. Partendo da quanto diceva il relatore, Deutschman svolse un'analisi approfondita del cambiamento personale e organizzativo che ebbe una conclusione sorprendente: anche se il cambiamento è possibile (quindi una persona può cambiare), l'approccio convenzionale non funziona, non conta il cosa ma il come. Quando il medico se ne sta in piedi con l'autorità del suo camice, ti scuote il dito in faccia e ti dice tutte le ragioni che hai per cambiare stile di vita se non vuoi morire, sta affidandosi a un preciso paradigma, quello tragicamente viziato del "buon senso comune" secondo cui le persone cambiano a causa di tre fattori: forza, fatti e paura. Quando le persone si sentono pressate, oppongono resistenza. Serve solo un approccio differente.

Molte ricerche hanno mostrato che il cambiamento di successo inizia con una relazione emotivamente significativa. Negli anni Cinquanta gli psicologi della John Hopkins University hanno dato il via a una serie di studi per comprendere quali psicoterapie fossero più efficaci. La conclusione fu sorprendente: tutte erano più o meno appropriate perché non era il sistema a essere determinante. Il successo del cambiamento è determinato dalla relazione: una relazione che crei speranza (Freedman, 2007b). Il sentimento di speranza è essenziale, ed esso viene in parte dal lato razionale (come vedere dei risultati) ma la maggior parte dipende da fattori non tangibili.

Quando tutto va bene è difficile che le persone pensino al cambiamento. Solitamente ci si focalizza sul cambiamento quando le cose stanno precipitando. Peggiora la situazione e più urgentemente le persone cercheranno il cambiamento, peggio si mettono le cose e più le persone perderanno la speranza. Il pessimismo è una naturale conseguenza delle continue scosse della vita aziendale. Potresti facilmente sentirti recitare dai middle manager il ritornello "ecco che ci risiamo" nel momento in cui l'ultima di un'incessante serie di cambiamenti piomba loro addosso. Come dire: condannati prima ancora di iniziare. L'antidoto non lo troviamo migliorando la logica del piano di cambiamento ma lavorando sugli aspetti relazionali. Ciò che ci serve è un leader che possa darci "speranza", farci intravedere il cambiamento.

Per concludere

Il cambiamento è una sfida. William Bridges, autore di *Managing transition*, parla del concetto di "transizione" per gestire le dinamiche emotive suscitate dai processi di cambiamento. Useremo anche noi questo concetto e da queste riflessioni partiremo per portare le persone al centro del cambiamento. Una "splendida strategia" povera della componente emotiva farà rientrare le persone sui binari della resistenza. La resistenza è il principale predittore dell'insuccesso di un cambiamento organizzativo. Un cambiamento che non può più essere visto come qualcosa di saltuario ma deve essere considerato come una costante della vita aziendale.