



KapitaleUmano

Personalità' ed emozioni

Istruzioni per l'uso



Che paura cambiare!

La resistenza al cambiamento è una delle emozioni che causa più danni nelle organizzazioni. Integrare il change management nella pratica manageriale corrente è il primo passo da fare

di **Sergio Caredda**

Sebbene esista come una disciplina affermata da oltre cinquant'anni, il Change Management (o Gestione del Cambiamento) sembra non riscuotere grandi successi. Eppure è uno dei temi più studiati nell'ambito del management (una rapida ricerca su Amazon mi ha fatto trovare oltre 84.000 testi sull'argomento). Tuttavia, un recente studio ha messo in luce come oltre il 70% dei progetti di cambiamento fallisca non raggiungendo i risultati prefissati. E diciamolo, ci siamo passati tutti: il business case non realizzato, la riorganizzazione naufragata, la nuova strategia di vendita che non ha dato i suoi frutti... Dobbiamo quindi ripensare l'intero paradigma della gestione del cambiamento? Dire addio alle teorie di Kotter, di Blanchard e tutto ciò che abbiamo imparato su impegno, comunicazione, piccole vittorie, motivazione e così via? Certo, una parte importante del problema è che in molti progetti la "riga" *Change management* è la prima a essere eliminata durante l'approvazione del budget o alle prime difficoltà del progetto.

Il vero problema

Ma l'aspetto più importante del problema è che la gestione del cambiamento è rimasta una disciplina separata, non diventando parte della pratica manageriale corrente. Non ci si aspetta insomma che faccia parte della normale capacità di esecuzione di un manager. Così i manager de-responsabilizzati tendono a fare "outsourcing" del problema cambiamento, incaricando di volta in volta un consulente esterno o l'ufficio

Hr. Perché questo? Secondo un'altra indagine, il tema "Change Management" è il secondo più insegnato nei corsi di formazione manageriale in azienda, immediatamente dopo la Leadership. 9 manager su 10 affermano che la corretta gestione del cambiamento sia la principale chiave del successo di un progetto. Ma allora dove sta il problema? I manager di oggi sono certamente consci dell'importanza del cambiamento e sanno quanto sia importante gestirlo. Ma forse non hanno gli strumenti per una gestione diretta dello stesso. In molti casi sono i manager stessi a rendersi partecipi di quella paura di cambiare che è poi ciò che il *Change Management* vorrebbe "gestire". Un recente commento di un manager mi ha reso bene l'idea. Nonostante fosse uno dei principali sponsor di un progetto, non voleva "esporsi" nelle presentazioni dello stesso. Ho quindi cercato di capire il perché. "Almeno se il progetto va male non mi sono esposto troppo" è stata la risposta. La resistenza al cambiamento è una delle emozioni che causa più danni nelle organizzazioni. Siamo tutti in grado di identificare le resistenze negli altri. Ma per quanto ci riguarda? Siamo davvero capaci di cambiare? Oltre alle dichiarazioni di principio, all'annuire alle riunioni, riusciamo davvero a pensare positivamente al cambiamento? O fa paura anche a noi?

Saldi punti di riferimento

Chi parla di cambiamento non sempre aiuta. La comunicazione è spesso ansiogena. A furia di metafore marinare, molti manager si sentono davvero abbandonati come alla deriva

in una barca in preda alla tempesta. Senza punti di riferimento apparenti, il cambiamento diventa un fortissimo destabilizzante anche per chi dovrebbe essere uso alla sua "gestione". Figuriamoci per gli altri! A un manager è richiesto di essere una parte *attiva* nel contesto di cambiamento continuo nel quale viviamo. Ma questo può avvenire solo se sono chiari i *punti di riferimento*. Essere capaci di identificare questi punti saldi è fondamentale per riuscire a gestire il cambiamento con la flessibilità necessaria. *Embracing Change* è uno degli slogan più sentiti e spesso abusati nella comunicazione manageriale. Come facciamo ad abbracciare qualcosa che temiamo e che ci fa paura? La risposta non è semplice, perché comporta un mettersi in discussione di continuo. Ecco perché è fondamentale scoprire a quali punti fermi ci si possa aggrappare. Non è un caso che le aziende che meglio hanno resistito ai cambiamenti sono quelle che hanno una cultura forte, valori radicati e principi condivisi. Ma attenzione, non si vince la sfida del cambiamento con un budget dettagliato. Non possono essere procedure e processi il punto di riferimento cui affidarsi. Deve essere qualcosa di saldo, a cui poter aggranciare quella comunicazione, quella motivazione, quell'impegno, quelle piccole vittorie che sono la spina dorsale della gestione del cambiamento. Solo in questo modo possiamo vincere la paura di cambiare. Partendo da noi stessi. ■



Sergio Caredda
è manager | Human Capital,
Deloitte Luxembourg