Persone e risultati: cambiare i comportamenti nelle organizzazioni

di Andrea Magnani (*)

Le aziende investono costantemente in asset che possano supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Spesso la difficoltà di realizzare il cambiamento dipende dalla resistenza opposta dalle persone. In questo articolo si ripercorrono gli step fondamentali necessari ad un progetto di change management e i criteri per realizzarlo in modo efficace, al fine di orientare le persone a realizzare i risultati desiderati.

Persone e risultati

Per raggiungere i propri obiettivi le imprese investono continuamente in *asset* di ogni tipo: tecnologie più evolute per la produzione, processi logistici e organizzativi, strategie di *marketing* e comunicazione, sistemi più innovativi ed efficaci di gestione dei dati e delle informazioni ecc.
Appare evidente, in ogni caso, quanto i risultati di ciascuna delle azioni intraprese dall'azienda dipendano, in fondo, dai comportamenti effettivi delle persone. In alcuni casi poi, l'influenza esercitata dalla componente umana è così determinante da far sì che un progetto abbia successo o, al contrario, fallisca.
Per allineare i comportamenti umani agli obiettivi, le organizzazioni si sono sempre avvalse di una serie di processi codificati: dall'adozione di sistemi premianti più o meno complessi, alla condivisione di discorsi motivazionali e sessioni formative, fino a interventi più strutturati di sviluppo organizzativo.
Recenti ricerche hanno evidenziato come la maggior parte dei processi di cambiamento aziendale tenda a fallire. Stando ai dati statistici in possesso di chi scrive, circa i tre quarti non producono i risultati sperati e, addirittura, più della metà di essi non vanno mai oltre la fase iniziale. Le ragioni del fallimento sarebbero da ricercare nel fatto che le persone, invece di attuare le strategie di riorganizzazione suggerite dal *top management*, restano saldamente ancorate alle proprie abitudini e consuetudini perché è ciò che conoscono meglio e praticano quotidianamente in sicurezza.
Scopo dell'articolo è fornire Linee guida per realizzare processi efficaci di cambiamento comportamentale che permettano di raggiungere gli obiettivi di *business* desiderati.

Un approccio integrato al change management

Per definire le Linee guida fondamentali di un processo di cambiamento efficace, si inizia con il descrivere il processo stesso di *change management*.
Per fornire una direzione e un senso di priorità al processo di cambiamento, è necessario innanzitutto definire l'obiettivo da raggiungere (impatto) e comunicarlo a tutti/e gli/le *stakeholder*.
Il secondo momento fondamentale è costituito dalla precisa definizione dell'insieme di comportamenti, azioni, compiti, abilità applicate, (comportamenti *target*) cui sarà necessario ricorrere per conseguire quell'obiettivo.
Una volta definito l'impatto e i comportamenti *target*, affinché un comportamento possa manifestarsi, è necessario che il contesto organizzativo lo supporti e non lo ostacoli; esattamente come se si volesse piantare un seme, si dovrebbe verificare che il terreno sia ricco di

Nota:
(*) Psicologo, Amministratore Delegato di LAM Consulting e esperto di Change Management

sostanze nutritive e non contenga erbacce o addirittura sostanze che possano uccidere la nuova pianta.
Avere un buon terreno non è però sufficiente. Per farla crescere bisogna prendersene cura, dandole la giusta quantità di nutrienti. Allo stesso modo, il rinforzo nel tempo dei comportamenti *target* è certamente un tassello fondamentale se si vuole creare un processo di cambiamento efficace.
A questo punto è necessario domandarsi se le persone che si hanno intenzione di coinvolgere sono già in possesso delle competenze necessarie ad attuare quei comportamenti in modo efficace oppure se, al contrario, dovranno apprenderle. Nel primo caso sarà sufficiente "nutrire" e valorizzare le specifiche competenze possedute, motivando le persone a coltivarle. Nel secondo caso si avrà l'esigenza di attivare un processo di apprendimento, che aiuti le persone ad acquisire le competenze necessarie.
Può sembrare uno schema di riferimento ovvio, ma ad uno sguardo più attento esso mette in luce alcuni temi carichi di significato, se si riflette su quanti tentativi falliscono.
Alcuni esempi cominciando dalla fine: quante volte si avviano dei percorsi di formazione senza che vi sia, all'interno dell'organizzazione, un sistema che rinforzi nel tempo i comportamenti desiderati?
Quante volte si delega ad un corso di formazione, magari della durata di un giorno o due, la responsabilità di attivare le persone verso un cambiamento quando invece il problema non riguardava l'apprendimento, ma la mancanza di un sistema di *management* efficace.
Quanti obiettivi di cambiamento sono comunicati durante una convention o attraverso un intervento ispirazionale, mentre sarebbe stata necessaria una palestra ben più impegnativa che agisse sulle competenze?
In quanti casi, infatti, ci si lamenta del fatto che i comportamenti funzionali sono presenti a "macchia di leopardo"?
Ad un'osservazione più accurata, dunque, questo schema (ripotato in Tavola 1) offre già di per sé una mappa di riferimento per verificare se i passi fondamentali siano stati presi in considerazione. Nel prossimo paragrafo, invece, verranno approfonditi i criteri con cui metterli in atto nel modo più efficace.

Change management: i 7 pilastri del processo

In oltre quindici anni di lavoro e ricerca chi scrive ha definito sette criteri che permettono alle aziende di tradurre gli obiettivi strategici di *business* in comportamenti efficaci e consolidati. Il desiderio ora è di condividerli con l'augurio che possano diventare Linee guida utili per guidare le imprese verso scelte e investimenti più consapevoli e proficui.

Allineare il processo di cambiamento agli obiettivi di business

Molti processi di cambiamento vengono comunicati portando l'attenzione su ciò che occorre cambiare e non sull'impatto che si vuole generare. Ad esempio: "Utilizzate il nuovo CRM", ma quanti saprebbero elencare i KPI sui quali si vuole incidere? In quanti corsi sulla *leadership trainer* e partecipanti conoscono i KPI su cui stanno lavorando? Molti progetti di cambiamento falliscono perché si perde lungo la strada la connessione con l'impatto che si desidera generare. In assenza di tale connessione e di un coinvolgimento diretto del *top management* nella valutazione dei KPI, l'intero processo è destinato a fallire, in quanto risulta difficile stabilirne la reale priorità rispetto a

Tavola 1 - Gli elementi del change management

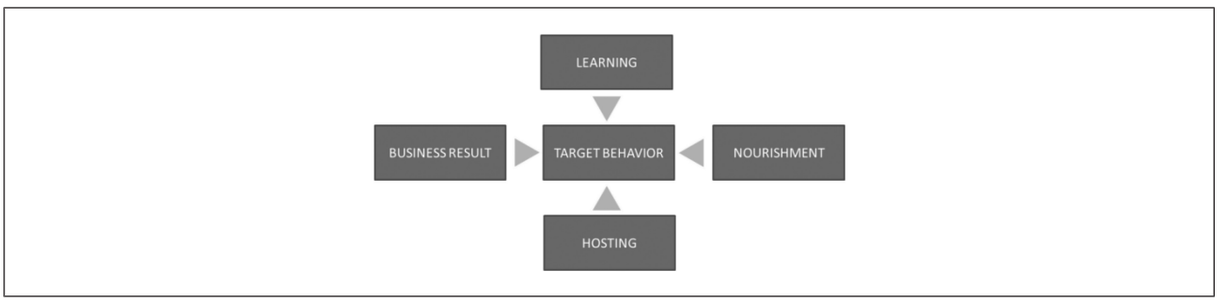
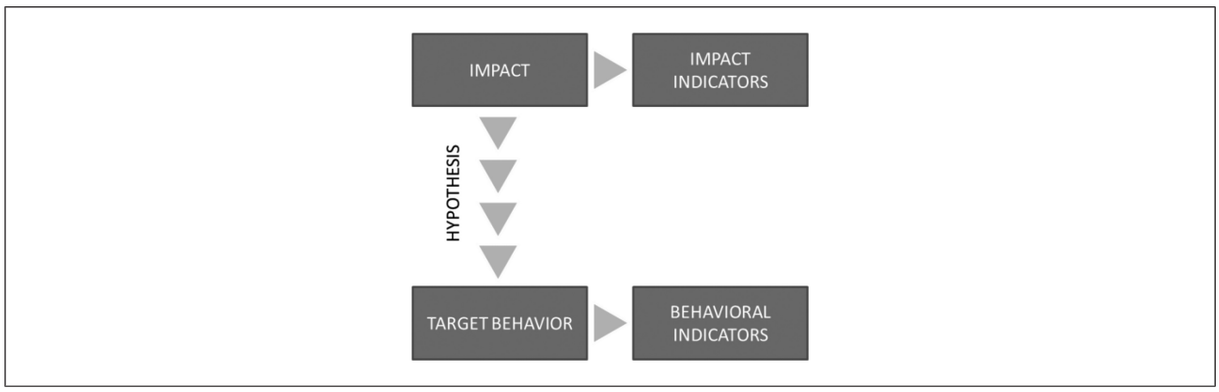


Tavola 2 - Impatto, comportamenti e relativi indicatori



tutta quella quantità di emergenze che piove normalmente nella quotidianità di chi lavora.

Identificare il comportamento che desideri cambiare in termini osservabili

Lo schema (Tavola 2) prevede che dall'impatto si passi ad elaborare un'ipotesi su quelli che potrebbero essere i comportamenti *target*. Il tema che si vuol evidenziare riguarda la precisione con cui essi sono definiti. "Accogli cordialmente il cliente", "Comprendi i bisogni del cliente" sono indicazioni troppo generiche che finiscono per essere tradotte in una pluralità di comportamenti, molti dei quali distanti dall'efficacia attesa. Perché un comportamento sia funzionale al processo di cambiamento, dev'essere descritto in modo osservabile, così da togliere ogni ambiguità sulle aspettative. Senza questo livello di precisione diventa molto difficile e dispendioso progettare un piano di rinforzo, disegnare piani formativi che abbiano senso, attivare processi di *feedback* realmente utili e ingaggiare le persone in modo efficace.

Preparare il terreno

Per generare un cambiamento efficace è essenziale partire dalla preparazione del terreno. I nuovi comportamenti sono in contrasto con preesistenti procedure o con indicazioni fornite dalla direzione? In un progetto sull'efficientamento del proprio tempo, si suggeriva di non lavorare su più cose contemporaneamente e di non interrompere le proprie attività. In quella stessa organizzazione era però diffusa la cultura della "porta aperta" che spingeva ad accogliere immediatamente le richieste dei colleghi e delle colleghe. In quel caso era la cultura implicita a ostacolare il cambiamento atteso. Ma altri tipi di ostacoli sono sorprendentemente in agguato: cosa diranno i/le responsabili ai propri collaboratori e collaboratrici di ritorno da un corso di formazione? Confermeranno le nuove indicazioni o si porranno egocentricamente in antitesi con esse? Il cambiamento disturba gli interessi di qualcuno/a? Quanti processi di cambiamento ricadono contemporaneamente sulle stesse persone? Vi è realmente tempo, attenzione, senso di priorità verso quello che si sta introducendo? Se non si rimuovono gli ostacoli che il sistema frappone, il processo di cambiamento naufragherà.

Costruire il processo a partire dalla "resistenza al cambiamento"

Quando si progetta un processo per attivare nelle persone un determinato comportamento, è necessario agire sui reali motivi che lo impediscono. Si sono definiti quattro livelli di fattori ostacolanti (Tavola 3): il primo riguarda il piano del sapere, cioè le persone non si comportano in modo efficace perché non sanno come farlo. Un secondo livello esplicativo è costituito dal saper fare, nel senso che le persone sanno quello che dovrebbero fare ma non sono capaci di metterlo in pratica concretamente. È il classico divario che si può riscontrare anche in uno sport: sapere come si gioca a tennis non significa essere in grado di partecipare ad un torneo. Ai primi due, si aggiungono il terzo e quarto: a volte le persone sono già in possesso di una determinata competenza, ma la mancanza di motivazione (voler fare) fa sì che si ricada nei vecchi automatismi. Altre volte, infine, le persone vorrebbero il cambiamento, ma un blocco interno impedisce loro di essere massimamente efficaci - come nel caso

del panico da palcoscenico. Quando questi fattori non vengono tenuti in considerazione, si incorrono grossi problemi nella progettazione degli interventi, come ad esempio cercare di risolvere un problema motivazionale coinvolgendo le persone in un corso di formazione che parla di competenze. Solo l'identificazione della leva causale giusta permette di disegnare un intervento efficace e di evitare investimenti in false soluzioni.

Costruire il processo considerando la neuroplasticità dell'adulto

Per far sì che un processo di cambiamento sia efficace e duraturo è necessario che si attivino cambiamenti a livello profondo nei soggetti coinvolti. In sostanza, il nuovo comportamento deve diventare un repertorio acquisito che sostituisce le vecchie abitudini. Viene definita neuroplasticità la capacità del cervello di modificarsi nel corso del tempo in risposta all'esperienza vissuta. Negli adulti si attiva quando si presentano precise condizioni e non è sufficiente essere immersi in un determinato contesto "didattico" o lavorativo. Serve invece mantenere il *focus* sul cambiamento unitamente all'attivazione del nostro sistema nervoso: come quando si è sotto stress per risolvere un problema impellente e importante. Specifici neuromodulatori - acetilcolina ed epinefrina - si devono attivare. Inoltre, per la creazione di nuovi schemi comportamentali è fondamentale l'esperienza di prove ed errori attraverso la ripetizione; l'errore è uno degli elementi chiave in quanto crea quella perdita di equilibrio ai nostri schemi consolidati che stimola il sistema nervoso a riaprirsi al cambiamento. Così come è necessario un periodo di riposo tra una sessione di apprendimento e quella successiva. Spesso i processi di cambiamento falliscono perché le persone non si trovano in un contesto che facilita la neuroplasticità: argomenti troppo teorici e avvertiti come poco rilevanti, posizione di apprendimento passivo, scarso coinvolgimento, nessuno spazio per gli errori, sessioni troppo lunghe e sovraccariche di contenuti, per descrivere i problemi più frequenti.

Rinforzare i comportamenti target collegandoli alle attività quotidiane

Il cambiamento non avviene dall'oggi al domani. Consolidare nuove abitudini richiede tempo, pazienza ed un rinforzo quotidiano. Le persone devono poter attuare i nuovi comportamenti nel proprio ambiente di lavoro e trarre, dalla pratica e dal confronto costante con gli altri e le altre, soddisfazione e conferma sociale. Per questi motivi, da un lato dovremmo verificare se esiste la possibilità di integrare quei comportamenti con i processi e gli strumenti di lavoro. Dall'altro, strutturare un sistema di rinforzo sociale. Per quanto riguarda il primo aspetto, esiste la possibilità di collegare il comportamento atteso a dei processi informativi, a degli strumenti operativi? - un po' come accade naturalmente quando il nuovo repertorio consiste proprio nel saper utilizzare un nuovo macchinario. Il rinforzo sociale, d'altro canto, può essere attivato in molteplici modi: dall'attivazione di un sistema di *feedback* centrato sul cambiamento, a una pratica di *continuous performance management*, all'attivazione di un sistema di *social learning* e di supporto reciproco. Ogni caso è diverso e merita una progettazione mirata

Tavola 3 - I quattro fattori causali

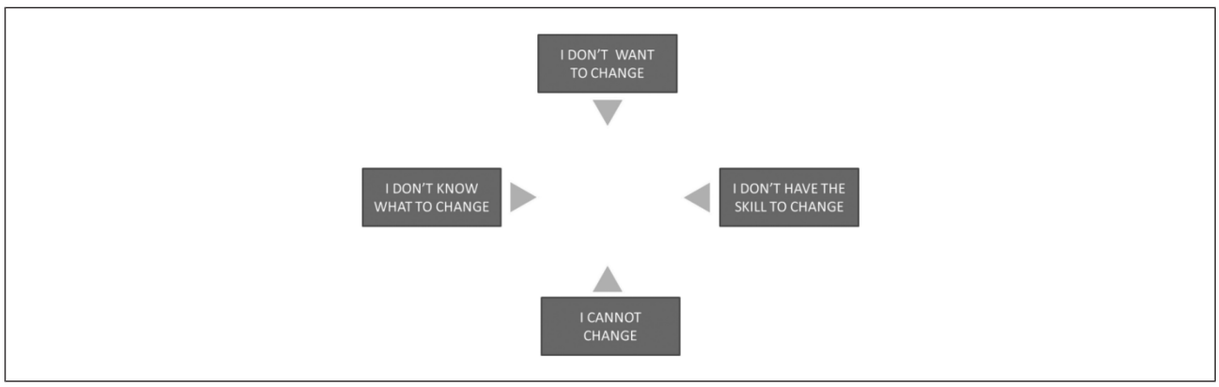


Tavola 4 - Risorse per l'apprendimento

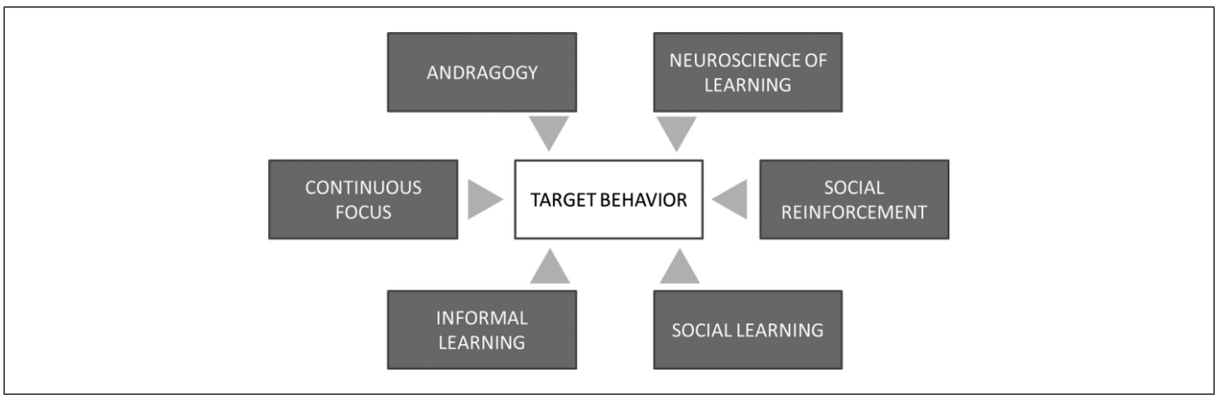
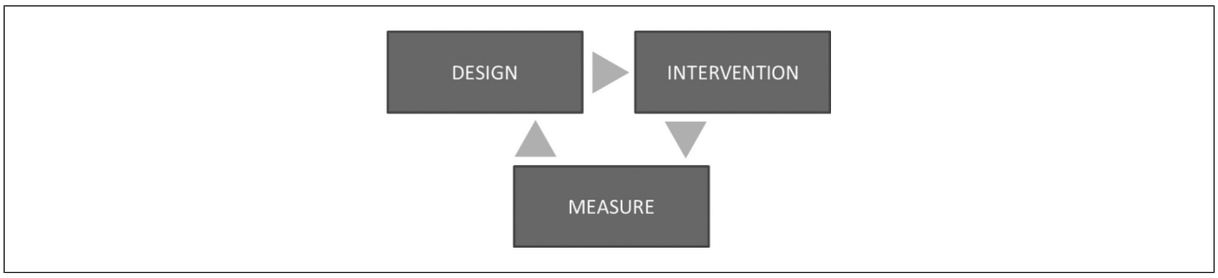


Tavola 5 - La ricerca-intervento



(Tavola 4) per far sì che i nuovi comportamenti non svaniscano fagocitati dall'abitudine e dalle emergenze quotidiane.

Misurare e progetta con agilità

L'ultimo criterio si applica trasversalmente agli altri sei. Quando si progetta un processo di cambiamento, lo si fa ragionando su ipotesi. Non si potrebbe mai avere la certezza che quell'azione specifica porterà i risultati desiderati. Il grado di complessità è talmente alto che solo la valutazione e la misurazione dei risultati ottenuti in corso d'opera permetterà di correggere, se necessario, la direzione dell'intervento, ricalibrandola in funzione di ciò che le scelte fatte fino ad allora hanno prodotto (Tavola 5). La pratica più sostenibile, quindi, non consiste nel progettare l'intero intervento e nel realizzarlo ad occhi chiusi, ma nel procedere gradualmente nella progettazione, uno passo alla volta, lasciando che le fasi successive siano definite sulla base di quanto raccolto in quelle precedenti. Potrebbe sembrare un approccio insoddisfacente per chi cerca di avere il controllo totale sul processo; in realtà, muovendosi in contesti complessi e imprevedibili, questo modo di procedere permette di ottenere il massimo in termini di efficacia, contenendo i costi ed evitando di disperdere risorse.

Conclusione

Il cambiamento avviene continuamente in natura, così come nella vita delle persone e delle organizzazioni. Accade anche quando non ce ne si accorge e quando non lo si desidera. La vera sfida sta nel saper condurre e guidare quel cambiamento verso la direzione desiderata, superando le difficoltà che possono nascondersi sotto la superficie ed individuando con lungimiranza gli elementi che possono trasformarsi in un ostacolo piuttosto che in una risorsa.

D'altra parte, bisognerebbe ricordarsi che gran parte dei problemi con i processi di cambiamento derivano dal tentativo di applicare un approccio di previsione e controllo che poco si adatta ai sistemi complessi. Mentre per una "macchina", per quanto complicata essa sia, è

possibile sempre utilizzare un paradigma lineare per cui collocando ogni pezzo al posto giusto, spingendo le leve corrette e inserendo il giusto carburante, si può farla muovere come desiderato, l'organizzazione aziendale è più simile ad una pianta. Difficile è pensare di farla crescere "forzandola", tirandola per la cima. La sua crescita avverrà favorendo i processi naturali, prendendocene cura e stimolandola a svilupparsi in una certa direzione.
L'idea integrata del *change management* e i setti principi con cui metterla in atto sono proprio da intendere in questo senso, non come delle chiavi ordinate per il controllo totale del processo di cambiamento, ma come una mappa per orientarsi e solcare il mare della complessità.

LIBRI

Tesoreria e finanza operativa

di Fabio Carletti, Davide Giovanelli e Fabrizio Masinelli
III Edizione, Ipsoa Editore, 2021, pagg. 576, € 45,00

La tesoreria e la finanza d'impresa hanno un ruolo centrale al fine di garantire il corretto e duraturo sviluppo dell'azienda, in quanto hanno come obiettivo la gestione di una risorsa fondamentale: la cassa.
Questo volume vuole poter offrire a chi si occupa di tesoreria e finanza le conoscenze, le possibili **soluzioni ed esempi operativi** da utilizzare nella pratica quotidiana, soprattutto in un contesto economico e finanziario in notevole evoluzione.
Nell'opera vengono trattati temi di assoluta novità quali il **Codice della crisi di impresa** ed i risvolti sulla tesoreria, le nuove possibilità offerte dalle **fintech** e dall'**open-banking**, senza dimenticare quelle che sono le **attività tipiche** della tesoreria, quali la pianificazione finanziaria, il cash management e la gestione del passivo, la definizione del rating ed il ruolo fondamentale della comunicazione finanziaria nel rapporto banca-impresa.
Particolare rilievo è dato anche al tema del **Cyber Crime**: è sempre più importante potersi difendere da possibili "attacchi", dotandosi di policy e procedure di tesoreria che consentano non solo di operare con attenzione nel rispetto di ruoli e responsabilità, ma che permettano perfino di conseguire la **certificazione delle attività di tesoreria** secondo la prassi UNI/PdR 63:2019.

Per informazioni e acquisti
- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- ***shopwki.it***