



ing. Luciano Travaglia
Consulente, esperienze da
dirigente sia in multinazionali
che in aziende a partecipazione
pubblica

ltravaglia54@gmail.com

UN ESERCITO DI PECORE COMANDATO DA UN LEONE SCONFIGGERÀ UN ESERCITO DI LEONI COMANDATO DA UNA PECORA

Fondamenti della leadership organizzativa in un mondo che cambia

Il contesto economico e sociale in cui le nostre aziende sono tenute a lavorare con lo scopo di soddisfare i bisogni dei clienti esterni ed interni (*stackholder*) attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici e/o servizi è in continua trasformazione.

Questa trasformazione, che per molti aspetti ha avuto un'accelerazione negli ultimi anni, riguarda essenzialmente **la globalizzazione dei mercati, la rapidità dell'innovazione tecnologica, la competizione sempre più accentuata, la clientela sempre più esigente** e da ultimo **l'irrompere dell'intelligenza artificiale e la recente pandemia Covid-19**. Ciò sta mettendo in crisi i classici schemi di organizzazione del lavoro che oggi conosciamo ed obbliga, per il futuro prossimo, a considerare le trasformazioni una costante della "nuova normalità lavorativa".

Come si affrontano le trasformazioni?

In genere non si superano con l'immobilismo rimanendo in attesa dietro una poltrona ad aspettare che le cose accadano, né con la resistenza, ma **richiedono cambiamenti organizzativi adeguati**. Nella visione tradizionale del passato i manager migliori hanno,

essenzialmente, affrontato le trasformazioni di contesto operando cambiamenti organizzativi che avevano una finalità prettamente gestionale, ossia con:

- **Innovazioni tecnologiche**, degli impianti, delle macchine, del processo produttivo con l'obiettivo ultimo di ottenere una maggior produttività e/o minori costi di produzione;
- **Innovazioni di prodotto e/o servizio** con lo sviluppo ex novo di nuovi prodotti e/o il miglioramento di quelli esistenti per meglio soddisfare specifiche esigenze dei clienti;
- **Innovazioni di strategia e struttura organizzativa** con cambiamenti imposti dal management (*top-down*) che hanno, soprattutto, riguardato l'ambito della supervisione e della gestione dell'organizzazione (struttura, gestione strategica, sistemi di controllo, politiche aziendali).

“ CONSIDERARE LE
TRASFORMAZIONI UNA COSTANTE
DELLA “NUOVA NORMALITÀ
LAVORATIVA

ADV DIGI PROGECT

IN GENERALE QUESTI CAMBIAMENTI, CHE POSSIAMO DEFINIRE HARD, NEL CONTESTO FUTURO NON SARANNO PIÙ SUFFICIENTI E QUINDI DOBBIAMO “CAMBIARE IL MODO DI CAMBIARE”.

In generale questi cambiamenti, che possiamo definire *hard*, nel contesto futuro non saranno più sufficienti e quindi dobbiamo “cambiare il modo di cambiare”.

Cosa devono fare le organizzazioni per superare le trasformazioni con successo?

La risposta è stata indicata da Albert Einstein quando disse: “*La misura dell'intelligenza è data dalla capacità di cambiare quando è necessario*”. Quindi, l'unica soluzione per affrontare le trasformazioni dovute a continui cambiamenti degli ambienti di business è quella di implementare nell'organizzazione una forte capacità di adattamento (detta pure adattività) ed operare cambiamenti di valori e comportamenti. Solo proiettandosi in avanti e definendo la nuova organizzazione e il nuovo modo di operare, **incentrato molto più sulle persone e sul loro coinvolgimento**, sarà possibile identificare e pianificare gli aspetti chiave

del processo di cambiamento. Sarà opportuno quindi pianificare “come deve avvenire il cambiamento ipotizzato” e definire le azioni necessarie a contrastare i possibili ostacoli che possono sorgere durante il percorso. Basta guardarsi intorno e si rileva che le aziende che in questo momento registrano performance positive hanno trasformato la loro attività, talvolta rivoluzionandola, creando agilità operativa (adattività). Queste organizzazioni, con strumenti e metodi di seguito sintetizzati, sono state in grado di ridurre i rischi, ottimizzare le prestazioni e creare vantaggi concorrenziali.

Come implementare l'adattività e agilità operativa?

Anche prima della turbolenza attuale, molte aziende erano consapevoli che l'agilità era diventata un requisito operativo indispensabile e l'approccio moderno alla pianificazione era la chiave per raggiungere tale obiettivo. In sintesi il percorso di implementazione di un modello di pianificazione che porta all'adattività e agilità operativa comprende la:

- **Valutazione dello “status quo”.** Infatti, prima di scegliere la direzione da intraprendere, bisogna capire dove ci si trova e prendere atto dello stato attuale dell'organizzazione, includendo un'analisi degli ostacoli che possono impedire il successo del percorso da intraprendere. La valutazione dello stato attuale richiede un approccio orientato all'analisi dettagliato dei seguenti aspetti: Qual'è lo stato degli attuali processi aziendali? Di quali gap tecnologici l'azienda soffre? Quali carenze presenta la pianificazione della forza lavoro? Le risposte a queste domande individuano le aree ove è indispensabile lavorare per il cambiamento: aspetti che, probabilmente, saranno associati a persone, processi o tecnologie, o a una combinazione di questi.
- **Costruzione di una rete di adesioni in azienda.** Farsi promotore del cambiamento non è un compito facile. Per questo si dovrà costruire una task force di sostenitori - rappresentanti delle diverse funzioni aziendali (HR, Finance, Operations, Sales e ITT) che considerino l'obiettivo dell'adattività un obiettivo imprescindibile.
- **Implementare il piano in tutta l'azienda.** L'implementazione del modello di cambiamento adattivo non può prescindere, nel suo sviluppo, dall'identificare alcuni risultati “ottenibili facilmente” e in tempi brevi. L'elemento chiave di questa fase è rafforzare la comunicazione e la collaborazione tra i reparti aziendali. È importante, quindi, organizzare incontri collettivi ma anche individuali con gli stakeholder comunicare quanto ottenuto, evidenziare opportunità per altre soluzioni e miglioramenti e congratularsi con chi lo ha reso possibile.



Il “cambiamento organizzativo” (*change management*) nel suo complesso comprende la modifica del linguaggio, delle consuetudini, dell’etica manageriale, della responsabilità sociale e tutti quei valori che caratterizzano l’organizzazione. L’adattività non è una singola competenza, non si riferisce ad un preciso ruolo e neppure ad una specifica funzione, bensì rappresenta quella capacità aziendale di crescere, svilupparsi, evolversi e rispondere rapidamente ai cambiamenti improvvisi dell’ambiente imprevedibile rivisitando continuamente la propria struttura in termini di ruoli, performance, operations, processi. Rendersi “adattivi” assume perciò la configurazione di obiettivo obbligatorio al punto di trasformare l’organizzazione in “un organismo vivente”: è un obiettivo sfidante ma non semplice in quanto ha un impatto sulle abitudini delle persone, che per natura generalmente mostrano resistenza al cambiamento.

Quali sono le competenze necessarie alla gestione efficace dei cambiamenti?

Il change management può essere definito come la **capacità di un “manager-capo” di accettare il cambiamento e poi guidare in modo efficace le persone** attraverso il processo di **trasformazione**. Questa **abilità** è a sua volta **composta da diverse caratteristiche** che possono essere sviluppate o, se acquisite, allenare. Per questa ragione, la **gestione del cambiamento** rientra sempre più nella *job description* dei **ruoli manageriali**. A seconda dei **ruoli** e delle **responsabilità**, la competenza si concretizza in **comportamenti** diversi tra loro: un *senior mana-*

ger agirà da *sponsor* mentre, nel caso più frequente, i capi di gruppi di lavoro più piccoli aiuteranno le loro persone nel quotidiano, attuando il *coaching* e accompagnandoli nel percorso di trasformazione.

Il cambiamento organizzativo richiede una nuova gestione della risorsa umana.

Può succedere che chi si occupa del cambiamento organizzativo sia animato da entusiasmo e da buoni propositi, al punto da chiudersi notte e giorno in uno stanzino e lavorare a testa china, ma che non consideri pienamente l’impatto sulla risorsa più preziosa dell’ambiente di lavoro: le persone. Conseguenze di ciò sarà che **progetti di cambiamento organizzativo top-down, non promossi con comunicazioni a tutti i livelli e non supportati da coerenti comportamenti dei manager, porteranno all’insuccesso generando costi, conflittualità e forti resistenze anziché i benefici auspicati**. Ogni anno la rivista americana *Fortune* elenca le 500 aziende di maggior successo al mondo: ve ne sono di tutti i tipi e settori merceologici, situate in tutti i continenti. Nell’ultimo report si

RENDERSI “ADATTIVI” ASSUME PERCIÒ LA CONFIGURAZIONE DI OBIETTIVO OBBLIGATORIO AL PUNTO DI TRASFORMARE L’ORGANIZZAZIONE IN “UN ORGANISMO VIVENTE”:

LA LORO ECCELLENZA STA NEL MODO IN CUI GESTISCONO LE PERSONE AL LORO INTERNO, LE COINVOLGONO E NE MANTENGONO VIVA LA MOTIVAZIONE, L'ENGAGEMENT E LA PASSIONE PER IL LAVORO.

è analizzato se ed eventualmente cosa le accomuna davvero. Il risultato è stato che non i prodotti o la loro tipologia, nè le tecnologie o le strategie di mercato: **le accomuna il tipo di rapporto instaurato con i loro dipendenti.** La loro eccellenza sta nel modo in cui gestiscono le persone al loro interno, le coinvolgono e ne mantengono viva la motivazione, l'*engagement* e la passione per il lavoro.

A livello nazionale è stata recentemente condotta un'analisi che ha coinvolto più di 1.000 aziende di successo che hanno intrapreso il cambiamento organizzativo per capire le attività implementate ed i risultati ottenuti. In sintesi, è emerso che le azioni di cambiamento implementate sono state quelle di:

- **stabilire i fabbisogni quantitativi e qualitativi di competenze professionali necessari;**
- **generare figure professionali del tutto nuove**, prima inimmaginabili, che rispondono all'esigenza di fronteggiare e gestire i processi di trasformazione pur nella difficoltà di inserire tali figure "flessibili" negli attuali sistemi di inquadramento giuridico (non riscontrabili nei mansionari e declaratorie dei C.C.N.L. attuali);
- **attuare programmi di formazione**, continua, che coinvolgono tutti i lavoratori in primis i capi sviluppando la loro *leadership* e gli interventi di *team building*;
- **rendere i loro organigrammi meno verticali e più "piatti"**, riducendo il numero dei livelli gerarchici (*lean organization*);
- **comunicare con il personale in modo diretto e bilaterale** in modo che la loro voce arrivi più facilmente e senza filtri al vertice dell'organizzazione.

Volendo concentrarsi sulla "nuova gestione del personale", che può essere d'aiuto per superare la naturale, spontanea, fisiologica **resistenza al cambiamento**, sono emersi i seguenti aspetti:

- i lavoratori cercano un lavoro che non entri in conflitto con la propria vita privata. Quindi bisogna coniugare gli interessi delle organizzazioni con gli interessi delle persone ove il loro benessere, come individui e come collettività, si trasforma



quasi sempre in benessere dell'organizzazione, mentre non è sempre vero il contrario;

- **le organizzazioni devono ricercare ed adottare un sistema retributivo meritocratico.** Ciò richiede di "affiancare" le voci salariali fisse uguali per tutti, previste dagli attuali C.C.N.L., con sistemi salariali legati alla qualità delle prestazioni e agli obiettivi raggiunti, sempre più personalizzati e differenziati, creando situazioni "di maggior favore" rispetto ai C.C.N.L.: il successo di ciò risiede nel creare sistemi di valutazione delle prestazioni trasparenti e conosciuti;
- **le organizzazioni devono attuare un vero e diffuso coinvolgimento delle persone** in modo da permettere loro di "dare senso" alla loro presenza dentro l'organizzazione e li spinga a fare ciò che la sola incentivazione economico-monetaria non potrà mai fare. Ciò permette, come l'industria Giapponese ha dimostrato già negli anni ottanta, di beneficiare del loro fattivo contributo (migliora-



mento continuo dal basso e dall'interno);

- **le organizzazioni devono lavorare per creare team competenti e affiatati**, ove si sviluppa fiducia reciproca, senso di collaborazione e di responsabilità collettiva. Quindi non servono "prime donne", "scienziati" o tecnici e manager risolutori solitari: **vince la squadra (team) che potrà** portare risultati validi e duraturi nel *problem solving* e nel *decision making*;
- **le organizzazioni devono prestare una particolare attenzione alla gestione dei "millennians"**, lavoratori più scolarizzati e preparati, che appaiono con tratti caratteriali nuovi e spesso inafferrabili, certamente meno docili e fedeli all'azienda: non fare ciò porta ad essere esposti a *turnover* elevato.

In conclusione si desidera sottolineare come le aziende virtuose ritengano attore *fondamentale per il cambiamento organizzativo* il capo inteso *sia come il vertice*

apicale (l'imprenditore stesso e i suoi manager) sia il responsabile intermedio, ovvero chiunque abbia anche un solo collaboratore. Il capo è il primo soggetto da cambiare, curare e formare perché egli stesso è quotidianamente "un formatore" (coach) sul luogo di lavoro ed ha grandissima influenza sul benessere (e malessere) delle persone: responsabilità etica ancor prima che organizzativa. Quindi, è fondamentale insegnare ai nostri capi come trasformarsi in leader e cosa significa esercitare la leadership per gestire in modo negoziale problemi e conflitti, prendere decisioni, mantenere elevata la motivazione della squadra e come prendersi cura del benessere dei singoli collaboratori. ■

• **I LAVORATORI CERCANO UN LAVORO CHE NON ENTRI IN CONFLITTO CON LA PROPRIA VITA PRIVATA**