Change Management quando cambiare è necessario

di ***Gianluca Di Girolamo***
direttore tecnico Argo Consult

Le imprese sono chiamate oggi, a fronte della forte crisi internazionale, a ripensare globalmente le proprie strategie e il modo stesso di pianificare e realizzare i propri processi di business. Anche le persone che vi lavorano sono costrette a rivedere i propri comportamenti e orizzonti lavorativi. Se questo sarà un bene o un male dipenderà solo da noi.

È da tempo che alla ribalta del dibattito nazionale (e non soltanto) è assurta l'idea che la crisi che stiamo vivendo debba necessariamente comportare un cambiamento radicale nella visione del mondo, e con esso quello relativo a un nuovo modello di sviluppo e organizzazione.

Per troppo tempo le nostre imprese, con le dovute eccezioni, hanno commesso l'errore di guidare guardando lo specchietto retrovisore, senza una vera pianificazione del futuro, pensando sempre più ai risultati di breve periodo e sempre meno a una prospettiva robusta con una progettualità innovativa, in grado di condurre verso un orizzonte costruito sulla capacità di fare business in modo meno aggressivo e più maturo e consapevole.

Noi tutti, trovandoci ad operare nel mondo delle imprese, ci siamo incrostati su una mentalità e una cultura poco aperte al cambiamento, troppo radicate su obsolete forme di organizzazione e gestione, incentrate sull'idea di "impresa solo economica" che punta esclusivamente agli affari e all'efficienza (senza neanche ben capire dove questa si fosse rintanata), senza considerare tutti gli altri aspetti che avrebbero potuto dipingere meglio la strada: sviluppo sostenibile, capacità di riorientare velocemente le scelte, crescita sociale, innovazione.

Questa sorta di miopìa organizzativa (anche se non da sola) ci ha condotto allo stato attuale, che tutti ben conosciamo.

Oggi siamo di fronte ad un bivio. Dobbiamo scegliere cosa fare di noi e di quello che siamo in grado di preparare per le generazioni che crescono, e dobbiamo assumerci una nuova responsabilità. Dobbiamo riscoprire la possibilità di ripensarci organicamente, di riorganizzare i nostri modi di operare, di saper cogliere in maniera fruttuosa tutte le nuove possibilità che abbiamo davanti.

E questo può concretizzarsi soltanto attraverso un forte e deciso cambiamento di rotta. In attesa di quello che potrebbe interessare la politica, vista come funzione guida per la propria collettività, fatta di persone, organizzazioni, sistemi complessi di gruppi di individui che devono orientare le scelte, dobbiamo iniziare da noi, dagli atteggiamenti che possiamo influenzare, dalle vere possibilità di crescita e differenziazione.

L'impresa deve rivedersi in maniera diversa, più capace di porsi le sfide del futuro perseguendo una più forte competitività sui mercati, la necessità dell'internazionalizzazione, lo sviluppo della conoscenza, il dialogo con tutti i portatori di interesse, nessuno escluso. Tutti gli attori devono tornare protagonisti.

Per fare questo occorre che ciascuna persona che fa parte del gruppo dell'organizzazione, qualsiasi ruolo svolga, oggi affronti un personale percorso di riflessione, di lavoro, di sperimentazione individuale e di gruppo per gestire un adattamento evolutivo e per supportare una crescita continuativa verso un nuovo stato di cose. È quello che chiamiamo "*change management*". Consiste nell'insieme delle attività e degli strumenti per il governo sistematico dei processi di cambiamento attraverso lo sviluppo integrato, e costantemente monitorato, delle persone, della cultura, dei processi organizzativi, delle strutture, delle tecnologie.

ARGOCONSULT
passione d'impresa

da sinistra: Pierluigi Pace, Gianluca Di Girolamo e Gaetano Lanza Volpe, i tre soci della Argo Consult

Argo Consult Srl si occupa di consulenza e formazione alle imprese e nasce nel 2011 credendo in un approccio al mondo delle aziende basato su partnership continuative con tutte le organizzazioni, siano esse clienti o partner, al fine di creare il valore aggiunto in grado di sostenere lo sviluppo proprio e del territorio. È una società di professionisti che hanno già condiviso un' esperienza lavorativa ultradecennale di consulenza e formazione integrando le loro competenze in team di intervento diversificati.

Argo Consult
Corso Italia n.177 - 66020 San Giovanni Teatino (CH)
Via Roma n.175 - 63082 Castel di Lama (AP)
www.argoconsult.it - info@argoconsult.it

Non si tratta di una formula miracolosa, nè del tocco di una bacchetta magica di soloni che forniscono i propri consigli, e neanche di un progetto definito e strutturato di cui si conoscono appieno i risultati.

Si tratta invece dello sforzo profuso da persone che riescono a credere in un nuovo senso della sfida, partendo da loro stesse. Iniziamo a cambiare noi prima di chiedere agli altri di farlo. Unilateralmente.

Impariamo ad ascoltarci, a capire cosa desideriamo e a ricercare il cambiamento che possa costruire, con gli altri (e quindi nell'ambito di qualsiasi forma di organizzazione), un progetto di rinascita culturale, gestionale, operativa.

Troppo difficile? Forse, ma necessario. È passato il tempo in cui tutto ciò rappresentava un elemento di differenziazione. Oggi costituisce un elemento di sopravvivenza.

Per fare tutto questo è quindi giunto il momento che le imprese, e con loro chi le anima, siano in grado di allenare e sviluppare una nuova dimensione di efficacia, dando la giusta importanza alle prospettive organizzative, sociali, comportamentali, sostenibili. E questo attraverso una reingegnerizzazione di poteri e saperi, una comunicazione integrata forte, una condivisione delle scelte, una formazione continuativa e determinata. Puntare gli obiettivi, crederci, giocare assieme per capire che solo il gruppo vince.

La nuova leva competitiva delle imprese sono le persone che ci lavorano dentro. Devono essere capaci di acquisire consapevolezza dei propri ostacoli verso una apertura mentale al nuovo, combattendo gli alibi e rinsaldando le fila, mediante una attenta e meticolosa quanto tenace ricerca dei risultati, di un modo migliore di operare, della qualità dei dettagli, del rinnovamento di se stessi.

Parliamo di un nuovo ruolo da svolgere, sganciandosi dalle vecchie logiche gerarchico-funzionali d'impresa, dai privilegi consolidati, per arrivare a comportamenti e competenze congeniali ad una diversa fase della vita lavorativa. Le imprese devono necessariamente puntare a sostenere la motivazione al cambiamento, lasciando da parte i comportamenti disfunzionali e rafforzando quelli efficaci. L'impresa deve saper coniugare al meglio la direzione da dare a tale coinvolgimento delle persone, così come il livello di intensità e la persistenza, ovvero la continuità di fronte a difficoltà, insuccessi momentanei e imprevisti.

Siamo consapevoli delle difficoltà che si incontrano nel corso di questo processo evolutivo, fatto inizialmente di negazione e incertezza. Ma è l'unica via per far risorgere dinamiche competitive personali e aziendali che oggi appaiono fortemente offuscate. Bisogna sottolineare sempre di più l'importanza della proattività delle risorse, della loro creatività, fino a perseguire un vero stato di "*empowerment*", ovvero di potenziamento, dove le persone sono in linea con gli orientamenti di business dell'azienda e comprendono i confini delle loro prestazioni, in modo da assumersi responsabilità e ricercare miglioramenti.

Non si raggiungono risultati se non sappiamo affrontare anche il cambiamento personale. Le variabili da modificare non sono più gli altri, siamo noi.