

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

# Harvard Business Review



ITALIA

marzo 2007 n.3

I LEADER CHE RIESCONO  
A TRASFORMARE LE LORO  
AZIENDE FANNO BENE OTTO  
COSE (E LE FANNO NEL  
GIUSTO ORDINE).

## Guidare il **cambiamento**

Perché gli sforzi di trasformazione possono fallire

di JOHN P. KOTTER

**I LEADER CHE RIESCONO  
A TRASFORMARE LE LORO  
AZIENDE FANNO BENE OTTO  
COSE (E LE FANNO NEL  
GIUSTO ORDINE).**

# Guidare il **cambiamento**

## Perché gli sforzi di trasformazione possono fallire

di JOHN P. KOTTER

**Negli ultimi dieci anni**, ho osservato più di 100 aziende che hanno provato a rinnovarsi per migliorare significativamente la loro competitività. Tra esse c'erano organizzazioni grandi (Ford) e piccole (Landmark Communications), aziende con base negli Stati Uniti (General Motors) e in altri Paesi (British Airways), società in crisi (Eastern Airlines) e altre con buoni profitti (Bristol-Myers Squibb). I loro sforzi sono stati fatti in nome di svariati concetti: total quality management, reengineering, ridimensionamento, ristrutturazione,

cambiamento culturale e risanamento. Ma, in quasi tutti i casi, l'obiettivo ultimo era lo stesso: cambiare in modo sostanziale il modo di dirigere l'azienda per fronteggiare meglio un mercato nuovo e più impegnativo.

Alcuni di questi sforzi di cambiamento aziendale hanno avuto molto successo, altri sono stati veri fallimenti. La maggior parte si colloca tra i due estremi, con una distinta preponderanza verso i gradini più bassi della scala. Le lezioni che si possono trarre sono interessanti e probabilmente si potranno estendere anche ad

altre organizzazioni nell'ambiente sempre più competitivo del prossimo decennio.

In generale, la lezione che si può apprendere dai casi vincenti è che il processo del cambiamento attraversa una serie di fasi che, complessivamente, richiedono un tempo considerevole. Saltare delle fasi crea solo un'illusione di velocità, ma non produce mai un risultato soddisfacente. Una seconda lezione, molto generica, è che commettere errori critici in una qualsiasi fase può avere un impatto devastante, rallentando lo slancio e azzerando dei guadagni duramente

**Nota dell'editore.** *Guidare il cambiamento può essere il test più difficile per un leader: nessuna impresa può sopravvivere a lungo termine se non è in grado di reinventarsi. Eppure, la natura umana fa sì che i grandi cambiamenti siano spesso osteggiati proprio dalle persone più interessate: le truppe che si trovano nelle trincee dell'impresa. Così, dirigere il cambiamento è al tempo stesso essenziale e incredibilmente difficile.*

*Forse nessuno sa comprendere l'anatomia del cambiamento organizzativo meglio di John P. Kotter, professore della Harvard Business School, ora in pensione. Questo articolo, pubblicato originariamente nella primavera del 1995, fu un assaggio del libro di Kotter del 1996, *Leading Change* (Ed. It. *Guidare il cambiamento: rinnovamento e leadership*, Etas 1998). Delinea otto fattori critici per il successo: dall'introduzione di un senso dell'urgenza eccezionale, alla creazione di vittorie a breve termine, al cambiamento della cultura (il *modus operandi*). Leggendolo vi sembrerà familiare, anche perché contiene quel genere di verità che si riconosce immediatamente, come se l'avessimo sempre conosciuta. Dieci anni dopo, il suo lavoro sulla direzione del cambiamento è sempre attuale.*

ottenuti. Forse perché si ha un'esperienza relativamente scarsa nel rinnovare le organizzazioni, anche le persone più capaci spesso commettono almeno un grosso errore.

### **Errore 1: non stabilire un sufficiente senso di urgenza**

La maggior parte degli sforzi per i cambiamenti di successo inizia quando degli individui o dei gruppi cominciano ad analizzare la situazione competitiva, la posizione di mercato, le tendenze tecnologiche e la performance finanziaria di un'azienda. Si concentrano sul potenziale crollo dei ricavi alla scadenza di un importante brevetto, sulla tendenza quinquennale del calo dei margini in un'attività chiave, o su un mercato emergente che tutti sembrano ignorare. Trovano dei modi per comunicare queste informazioni in modo allargato e plateale, citando soprattutto crisi, potenziali crisi o grandi opportunità da cogliere al volo. Il primo passo è fondamentale, perché anche solo per avviare un programma di trasformazione ci vuole la cooperazione intensa di molti individui. Senza motivazioni, le persone non collaborano, e gli sforzi non vanno da nessuna parte.

In rapporto ad altre fasi del processo di cambiamento, la prima fase sembra facile, ma in realtà non lo è. Ben più del 50% delle aziende che ho osservato fallisce proprio in questa prima fase. Quali sono i motivi del fallimento? A volte i dirigenti sottovalutano quanto può essere duro spingere le persone a uscire da una nicchia in cui si sentono a proprio agio. A volte sopravvalutano grossolanamente il fatto di essere già riusciti ad aumentare il senso di urgenza. A volte non

hanno pazienza: «Basta con i preliminari: partiamo!» In molti casi, i dirigenti si paralizzano davanti alla possibilità di effetti negativi: si preoccupano che i dipendenti più anziani si mettano sulla difensiva, che il morale crolli, che si perda il controllo degli eventi, che i risultati a breve termine siano a rischio, che le azioni affondino e soprattutto di essere incolpati di aver creato una crisi.

Quando l'alta dirigenza è paralizzata, spesso ci si ritrova ad avere troppi manager e troppo pochi leader. Il compito del management è minimizzare i rischi e mantenere funzionante il sistema corrente. Il cambiamento, per definizione, esige di creare un nuovo sistema, che a sua volta richiede una leadership. La prima fase di un processo di rinnovamento non decolla finché un numero sufficiente di leader «veri» non viene promosso o assunto per incarichi di alto livello.

Spesso le trasformazioni iniziano, e iniziano bene, quando un'organizzazione ha un capo che è un buon leader e vede la necessità di un importante cambiamento. Se il rinnovamento coinvolge l'intera azienda, il CEO è fondamentale. Se il cambiamento riguarda una sola divisione, allora il ruolo chiave spetta al general manager della divisione. Se non ci sono nuovi leader, grandi leader, o esperti del cambiamento, la fase uno può diventare una grande sfida.

Il cattivo andamento degli affari può essere, nella prima fase, sia un bene che un male. L'aspetto positivo è che perdere dei soldi non attira l'attenzione della gente, quello negativo è che si ha meno spazio di manovra. Quando invece i risultati economici sono buoni vale il contrario: convincere le persone che serve un cambiamento è più difficile, ma ci sono più risorse da investire per i cambiamenti.

Che il punto di partenza sia una performance buona o cattiva, nei casi di maggior successo di cui sono testimone c'è sempre un individuo o un gruppo che apre una discussione onesta sui possibili risvolti spiacevoli: nuovi con-

correnti, margini in calo, quota di mercato in contrazione, profitti stagnanti, nessuna crescita dei ricavi o altri indicatori significativi di una posizione competitiva in declino. Poiché è umano prendersela con chi porta cattive notizie, specie se il capo dell'organizzazione non è esperto di cambiamenti, i dirigenti di queste aziende spesso si affidano a esterni per comunicare le informazioni scomode. Analisti di Wall Street, clienti e consulenti possono tornare utili sotto questo aspetto. Lo scopo di tutta questa attività, secondo le parole di un ex CEO di una grossa società europea, è «far sembrare lo status quo più pericoloso di un salto nel buio».

In qualcuno dei casi aziendali che hanno avuto l'esito migliore, sono state addirittura confezionate delle crisi. Un CEO aveva deliberatamente progettato la più grave perdita finanziaria nella storia dell'azienda suscitando, durante il processo, forti pressioni da parte di Wall Street. Un presidente di divisione aveva commissionato per la prima volta dei sondaggi sulla soddisfazione dei clienti, ben sapendo che i risultati, una volta resi pubblici, sarebbero stati disastrosi.

Apparentemente, queste mosse possono sembrare piuttosto rischiose. Eppure c'è un rischio anche nell'andare troppo sul sicuro: quando il tasso di urgenza non è abbastanza alto, il processo di trasformazione non può avere successo, e il futuro a lungo termine dell'azienda è messo a repentaglio.

Quando il tasso di urgenza è abbastanza alto? Da quel che ho visto, quando circa il 75% dei dirigenti di un'azienda è veramente convinto che lo stato corrente dell'attività sia totalmente inaccettabile. Al di sotto di questa soglia, possono sorgere problemi molto gravi nelle fasi successive del processo.

### **Errore 2: non creare una coalizione-guida sufficientemente potente**

I programmi importanti di rinnovamento di solito iniziano con una o due per-

#### **John P. Kotter**

è stato Konosuke Matsushita Professor di Leadership presso la Harvard Business School di Boston. Attualmente, smesso l'insegnamento, è in pensione.

sone soltanto. Nei casi in cui gli sforzi di trasformazione hanno successo, la coalizione che guida il processo cresce con il passare del tempo. Ma tutte le volte in cui non viene raggiunta una dimensione minima nelle prime fasi dello sforzo, non avvengono cose degne di nota.

Spesso si dice che un cambiamento importante sia impossibile a meno che il capo dell'organizzazione non ne sia un attivo sostenitore. Ciò di cui sto parlando va ben oltre. Nelle trasformazioni di successo, il presidente o general manager di divisione si riunisce con

altre 15 o 50 persone per sviluppare attraverso il rinnovamento l'impegno condiviso di una performance eccellente. Per mia esperienza, in questo gruppo non rientrano mai tutti i più alti dirigenti dell'azienda, perché alcune persone non sono disposte a parteciparvi,

## Cambiare, ma rispettando l'anima dell'azienda

di **Franco Moschetti** / CEO Amplifon Group

>> John P. Kotter pone una domanda sul perché i tentativi di riposizionamento sul mercato di molte aziende operanti in settori diversi e con diversa performance economica (da quelle in stato pre-fallimentare a quelle molto profittevoli) in una buona parte dei casi possono fallire. Nell'elencazione delle otto cose che, a suo avviso, si dovrebbero fare correttamente per poter essere poi nella posizione di affrontare in maniera vincente un mercato sempre nuovo e sempre più esigente non sono sicuro di condividere la «gerarchia» dei diversi punti, o anche il peso specifico che Kotter sembra attribuirgli.

In un contesto che è sempre in continua evoluzione, la prima cosa che occorre capire è come si evolverà il mercato nel quale si opera: interpretare il futuro prima degli altri è condizione essenziale per poter trarre dal cambiamento vantaggi competitivi adeguati. Riprendendo gli esempi citati da Kotter mi pare difficile si possa iniziare un processo di cambiamento in Landmark senza capire come si evolverà il mercato delle comunicazioni, di General Motors senza avere un'idea chiara su quello delle auto, di British Airways sul trasporto aereo o di Bristol Myers Squibb su quello del farmaco.

Nessuno naturalmente ha la sfera di cristallo, ma oggi occorre capire i bisogni emergenti della collettività, le nuove attitudini al consumo (quasi sempre per segmenti di mercato specifici) prima di intraprendere qualunque processo di cambiamento. Il Terzo millennio, pur non brillando per grandissimi investimenti in R&S ma, grazie ad alcune innovazioni tecnologiche sta rimettendo in discussione tutta una serie di punti di riferimento dati per acquisiti. Per utilizzare gli stessi esempi citati, pensiamo all'impatto di Internet sul modo della comunicazione, dei nuovi mercati emergenti su quello delle auto, delle compagnie low-cost nel trasporto aereo o delle biotecnologie nel mondo del pharma.

Altra premessa fondamentale a un processo di cambiamento deve essere, a mio avviso, l'orizzonte temporale. La stragrande maggioranza dei manager, pressati dall'azionista o dall'investitore, motivati da programmi di stock option di breve periodo, spesso dimentica la funzione etica della propria missione, che è quella di creare valore per le generazioni successive e non per gli azionisti dei prossimi 3/5 anni.

È chiaro che chi riesce a soddisfare queste due esigenze (interpretare il futuro prima degli altri e in un'ottica di medio/lungo periodo) si ritrova a parlare un linguaggio spesso incomprensibile per il resto dell'azienda. Rispetto a quello che Kotter chiama l'errore numero 1, ovvero «la mancata creazione di un senso di urgenza sufficientemente efficace», è sicuramente più difficile convincere le persone della necessità del cambiamento in un'azienda che sta andando bene rispetto a quella che è sull'orlo del fallimento. Spesso però è più urgente cambiare nel primo caso che nel secondo. Quando un CEO è convinto dell'urgenza del cambiamento, non deve «deliberatamente generare la più grande perdita che l'azienda avesse mai sofferto nella sua storia di attività» per ottenere forti pressioni da Wall Street per accelerare il processo o «commissionare analisi di soddisfazione del cliente» se già si sa che i risultati saranno orribili. È più rapido e più efficace cambiare gli uomini (o le donne) delle funzioni chiave che si oppongono al cambiamento. Nei processi di cambiamento competere anche con il tempo è essenziale.

Come è essenziale poter contare (sempre e comunque) su un team di guida sufficientemente forte. Chi riuscirebbe oggi a realizzare un grande progetto, di qualunque genere e di qualunque natura, da solo? Sia che si parli di cambiamento, sia che si parli della «normale» gestione di un'azienda (vincente) che abbia l'eccellenza,

per lo meno non all'inizio. Comunque, nei casi di maggiore successo, la coalizione è sempre piuttosto potente in termini di cariche, informazioni e competenze, reputazioni e rapporti.

Nelle organizzazioni, grandi e piccole, nel primo anno del rinnovamento

un team-guida di successo può essere formato anche solo da tre-cinque persone. Ma nelle aziende più grandi, prima di poter passare alla terza fase e oltre, la coalizione deve allargarsi e comprendere dalle 20 alle 50 persone. Il nucleo del gruppo è sempre formato

dagli alti dirigenti, ma a volte si trovano membri del CdA, un rappresentante di un cliente importante, o persino un potente leader sindacale.

Poiché la coalizione-guida comprende dei membri che non fanno parte dell'alta dirigenza, tende per definizio-

non solo economica ma anche organizzativa, come obiettivo la squadra è un aspetto fondamentale. Non parlo soltanto della squadra di vertice. Il mio concetto è che chi gioca nella mia squadra deve essere poi coach della propria utilizzando, con rigore, gli stessi schemi (per utilizzare un esempio calcistico). Questo fa sì che, scendendo di livello, anche la comunicazione venga facilitata e la ricerca del consenso ne tragga ulteriori livelli di vantaggio.

Ma la visione, come ho già accennato in precedenza, è l'aspetto fondamentale e prioritario di qualunque processo di cambiamento. Non sono del tutto certo che sia relativamente semplice da comunicare e che attragga «automaticamente» i clienti, tutte le persone coinvolte e gli stessi dipendenti. Quando la visione è basata sull'interpretazione del futuro, sull'identificazione dei bisogni emergenti della collettività e dei comportamenti dei consumatori di domani spesso non è facile non solo da comunicare, ma sicuramente da condividere. Quanti CEO vengono da subito «bollati» come visionari. Il cambiamento, spesso anche da parte dei manager considerati più innovativi, è considerato un trauma, ma la visione resta a mio avviso fattore chiave di successo di un processo di cambiamento. E per «comunicare la visione a qualcuno in cinque minuti o meno e ottenere una reazione che manifesti comprensione e interesse», è importante saper scegliere il primo a cui comunicarla e costruire immediatamente una squadra che la adotti come propria «bibbia» di riferimento occupandosi poi di diffonderla con un approccio multileverage (player in una squadra, allenatore della propria).

Kotter dice nel suo articolo di aver osservato tre modelli di comunicazione. Non entro nel merito delle technicality di ognuno, perché sul come comunicare ciascuno è convinto di avere una sua formula magica. Io mi limito a dire che comunicare significa avere la certezza che il nostro interlocutore abbia recepito in modo corretto il messaggio che volevamo trasmettere e lo spirito con il quale lo volevamo fare. Conosco tanti colleghi che, a mio avviso, comunicano più per la loro soddisfazione intellettuale piuttosto che avere la certezza che chi li ascolta abbia capito esattamente cosa vogliono dire.

Se vogliamo che in un processo di cambiamento le persone decidano di contribuire accettando magari di fare sacrifici sul breve periodo, se vogliamo che assumano un atteggiamento favorevole, se vogliamo catturare il cuore e la mente delle truppe, occorre poterli convincere che il cambiamento sia veramente utile. Non utile solo e soltanto a soddisfare gli appetiti degli investitori o ad arricchire le stock option dei senior manager, ma utile in quell'ottica di medio periodo che significa creazione di ricchezza e di opportunità per le generazioni future.

So quanto sia difficile, ma in ogni caso occorre riuscire a trasmettere il «valore sociale» anche dei cambiamenti che richiedono nel breve riduzioni di posti di lavoro. È chiaro che in questo contesto valori di equità, di credibilità del team di direzione, di disponibilità al buon esempio da parte di questo diventano fattori chiave di successo. Tutti siamo disponibili a fare dei sacrifici quando abbiamo la certezza che siano finalizzati a un interesse superiore e collettivo. Può sembrare paradossale, ma anche il dipendente licenziato deve sentirsi protagonista del processo di cambiamento e non soltanto una pedina manovrata da altri.

In questa ottica è fondamentale poter mostrare dei risultati tangibili anche nel breve periodo: aiuta a creare ulteriori livelli di consenso e quindi a dare credibilità a tutto il processo. In questi processi «non si vince mai». L'innovazione e il cambiamento non devono arrivare soltanto quando l'azienda è in difficoltà o nel momento in cui, pur avendo una buona performance, si intravedono minacce all'orizzonte. L'innovazione e il cambiamento devono essere parte integrante della cultura aziendale, far parte del «codice genetico» dell'azienda e consentire quindi nel quotidiano tutte le operazioni di «fine tuning» (visione, modello organizzativo, innovazione di prodotto ecc.) che ne consentano il successo in un'ottica di lungo periodo.

Personalmente ritengo l'azienda non una entità giuridica astratta, ma un'insieme di persone. Credo quindi che ogni azienda abbia un'anima. C'è un nono errore che Kotter non cita ma che a mio avviso non bisogna fare: io credo che fallirebbero tutti i processi di cambiamento che non rispettino l'anima dell'azienda. <

ne a operare al di fuori della normale gerarchia. Ciò può creare disagio, ma è necessario. Se la gerarchia esistente funzionasse bene, non ci sarebbe la necessità di una grande trasformazione. Ma poiché il sistema corrente non funziona, il cambiamento generalmente richiede un'attività al di fuori di confini formali, aspettative e protocolli.

Un alto senso dell'urgenza tra le fila manageriali è di enorme aiuto quando si deve formare una coalizione-guida, ma di solito non basta. Ci vuole qualcuno che metta insieme queste persone, che le aiuti a sviluppare una valutazione condivisa dei problemi e delle opportunità dell'azienda e che crei un livello minimo di fiducia e comunicazione. I ritiri di due o tre giorni fuori città sono un metodo diffuso per ottenere questo scopo. Ho visto molti grup-

una forte leadership di linea non ottengono mai il potere che invece è richiesto.

Gli sforzi che non sono sostenuti da una coalizione-guida abbastanza potente possono progredire per qualche tempo, ma prima o poi si creerà una forza d'opposizione che fermerà il cambiamento.

### **Errore 3: non sviluppare una visione**

In tutte le trasformazioni di successo che ho visto, la coalizione-guida sviluppa un quadro del futuro relativamente semplice da comunicare e che sia interessante per clienti, azionisti e dipendenti. Una visione va sempre oltre i numeri che si trovano normalmente nei piani quinquennali. Una visione dice qualcosa che aiuta a chia-

anche l'idea di diventare preminenti in alcune attività. Ma un'idea centrale della versione finale – uscire dalle attività con basso valore aggiunto – arrivò solo dopo una serie di discussioni durate diversi mesi.

Senza una visione razionale, uno sforzo di trasformazione può facilmente dissolversi in un elenco di progetti confusi e incompatibili che può portare l'organizzazione nella direzione sbagliata o addirittura da nessuna parte. Senza una visione solida, il progetto di reengineering nel reparto contabilità, la nuova valutazione di performance a 360 gradi dal reparto risorse umane, il programma di qualità dello stabilimento, il progetto di cambiamento culturale nella forza vendita non assumeranno un significato coerente nel contesto.

Nelle trasformazioni fallite, spesso si trovano piani, direttive e programmi in abbondanza, ma non si trova una visione. In un caso, un'azienda distribuì dei rapporti densi di pagine che descrivevano lo sforzo di cambiamento. Con un grado di dettaglio esasperato, i volumi sciorinavano procedure, obiettivi, metodi e scadenze, eppure da nessuna parte si leggeva un'affermazione chiara e convincente di dove tutto ciò doveva portare. Dunque non sorprende che la maggior parte dei dipendenti con cui abbiamo parlato si sentissero confusi o straniti. I rapporti, pesanti e voluminosi, non li avevano smossi né avevano ispirato in loro il cambiamento. Anzi, probabilmente hanno prodotto proprio l'effetto contrario.

In alcuni dei casi meno fortunati che ho seguito, la dirigenza aveva una idea della direzione da prendere, ma troppo complicata o confusa per essere efficace. Recentemente, ho chiesto a un dirigente di una media impresa di descrivere la sua visione, e in cambio ho ricevuto una conferenza di 30 minuti a malapena comprensibile. Sepolti nella sua risposta erano ravvisabili gli elementi di base di una visione solida. Ma erano *profondamente* sepolti.

Un'utile regola generale: se non riuscite a comunicare la visione a qual-

**Se non riuscite a comunicare la visione a qualcuno in meno di cinque minuti e a ottenere una reazione di comprensione e interesse, non avete raggiunto il vostro scopo.**

pi, da 5 a 35 dirigenti, partecipare nell'arco di qualche mese a più di un incontro di questo tipo.

Le aziende che falliscono nella fase due normalmente sottovalutano le difficoltà di produrre il cambiamento e quindi l'importanza di una coalizione-guida potente. A volte non hanno un'esperienza pregressa di lavoro di squadra e per questo non colgono l'importanza di questo tipo di coalizione. Altre si aspettano che il team sia diretto da un responsabile delle risorse umane, della qualità o della pianificazione, anziché da un manager di linea. Per quanto capace o impegnato sia il responsabile di reparto, i gruppi che non hanno

rire la direzione in cui deve muoversi un'organizzazione. A volte la prima bozza arriva quasi tutta da un singolo individuo. Spesso è un po' confusa, almeno all'inizio, ma dopo che la coalizione ci lavora per tre, cinque, o anche dodici mesi, dal severo pensiero analitico e da qualche sogno emerge qualcosa di gran lunga migliore. Alla fine, viene sviluppata anche una strategia per realizzare questa visione.

In una media impresa europea, la prima versione approvata di una visione conteneva due terzi delle idee fondamentali del prodotto finale. Il concetto di raggio d'azione globale si trovava nella visione fin dall'inizio, e così

cuno in meno di cinque minuti e a ottenere una reazione di comprensione e interesse, non avete ancora risolto questa fase del processo di trasformazione.

#### Errore 4: **comunicare poco e male la visione**

Ho visto profilarsi tre schemi di comunicazione, tutti molto comuni. Nel primo, un gruppo sviluppa una visione di trasformazione abbastanza buona e poi la comunica indicando una sola riunione o inviando una sola comunicazione. Il gruppo si allarma quando solo poche persone sembrano comprendere il nuovo approccio, eppure ha usato solo lo 0,0001% della comunicazione interna annuale dell'azienda. Nel secondo schema, il capo dell'organizzazione investe un tempo considerevole nel tenere discorsi a gruppi di dipendenti, eppure la maggior parte delle persone non coglie il messaggio (non sorprende, dal momento che alla visione è dedicato solo lo 0,0005% della comunicazione annuale dell'azienda). Nel terzo schema, i comunicati e i discorsi sono molti di più, ma alcuni dirigenti molto in vista si comportano ancora in modi antitetici alla visione. Il risultato finale è che aumenta il cinismo tra il personale, mentre cala la fiducia nella comunicazione.

La trasformazione è impossibile a meno che centinaia o migliaia di persone siano disposte a collaborare, spesso al punto di fare dei sacrifici a breve termine. I dipendenti non faranno sacrifici, nemmeno se sono scontenti dello status quo, a meno che credano davvero che un cambiamento utile sia possibile. Senza una comunicazione credibile e abbondante, i cuori e le menti del personale non saranno mai conquistati.

Questa quarta fase è particolarmente difficile se tra i sacrifici a breve termine è compresa una riduzione dei posti di lavoro. Guadagnare comprensione e supporto è arduo quando nella visione si parla di ridimensionamento. Per questo motivo, le visioni di successo normalmente includono nuove pos-

sibilità di crescita e l'impegno a trattare con equità chiunque veda interrotto il proprio rapporto di lavoro.

I dirigenti che sanno comunicare bene fanno passare i messaggi in tutte le loro attività. In una discussione di routine su un problema di business, parlano di come le soluzioni proposte si allineino o meno nel quadro più am-

pio del cambiamento. In una regolare valutazione di performance, parlano di come il comportamento del dipendente aiuta o minaccia la visione. In una revisione trimestrale della performance di una divisione, parlano non solo di numeri ma anche di come i dirigenti della divisione contribuiscono alla trasformazione. In una sessione di do-

## OTTO FASI PER TRASFORMARE LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE

- 1 Stabilire un senso di urgenza**
  - Esaminare il mercato e le realtà competitive
  - Identificare e discutere crisi reali o potenziali o opportunità importanti
- 2 Formare una potente coalizione-guida**
  - Assemblare un gruppo con sufficiente potere per guidare il cambiamento
  - Incoraggiare il gruppo a lavorare insieme come un team
- 3 Creare una visione**
  - Creare una visione che aiuti a dirigere gli sforzi del cambiamento
  - Sviluppare strategie per raggiungere tale visione
- 4 Comunicare la visione**
  - Usare ogni veicolo possibile per comunicare la nuova visione e le nuove strategie
  - Insegnare nuovi comportamenti attraverso l'esempio della coalizione-guida
- 5 Conferire ad altri il potere di agire secondo la visione**
  - Sbarazzarsi degli ostacoli che impediscono il cambiamento
  - Cambiare i sistemi o le strutture che minacciano seriamente la visione
  - Incoraggiare l'assunzione di rischi e idee, attività e azioni non tradizionali
- 6 Pianificare e creare sistematicamente vittorie a breve termine**
  - Pianificare miglioramenti di performance visibili
  - Realizzare tali miglioramenti
  - Riconoscere e ricompensare i dipendenti coinvolti nei miglioramenti
- 7 Consolidare i miglioramenti e produrre ancor più cambiamento**
  - Usare la maggiore credibilità per cambiare i sistemi, le strutture e le politiche non conformi alla visione
  - Assumere, promuovere e curare lo sviluppo dei dipendenti che possono implementare la visione
  - Rinviare il processo con nuovi progetti, temi e agenti di cambiamento
- 8 Istituzionalizzare i nuovi approcci**
  - Articolare i collegamenti tra i nuovi comportamenti e il successo dell'azienda
  - Sviluppare i mezzi per assicurare lo sviluppo e la successione della leadership

mande e risposte con i dipendenti, ricolligano le loro risposte agli obiettivi del rinnovamento.

Negli sforzi di trasformazione più riusciti, i dirigenti utilizzano tutti i canali di comunicazione esistenti per trasmettere la visione. Trasformano i comunicati aziendali, noiosi e mai letti, in animati articoli sulla visione. Tramutano le tediose e sempre uguali riunioni trimestrali del management in entusiasmanti discussioni sulla trasformazione. Scartano molta della formazione aziendale generica del management e la sostituiscono con corsi mirati ai problemi di business e alla nuova visione. Il principio guida è semplice: usare ogni canale possibile, specialmente quelli che vengono sprecati per informazioni non importanti.

del team che aveva creato la visione fu d'aiuto, così come tutta la comunicazione, che continuava a ricordargli il comportamento ideale, e tutto il feedback di colleghi e subordinati, che lo aiutavano ad accorgersi quando non si stava impegnando in tale comportamento.

La comunicazione è fatta di parole e di fatti, e questi ultimi sono spesso la forma più potente. Nulla minaccia il cambiamento più di un comportamento incoerente delle persone importanti rispetto a ciò che dicono.

#### **Errore 5: non rimuovere gli ostacoli per la nuova visione**

Le trasformazioni di successo iniziano a coinvolgere grossi numeri di persone a mano a mano che il processo progredisce.

In alcuni casi, l'elefante è nella testa della persona, e la sfida è convincere l'individuo che non esistono ostacoli esterni. Ma nella maggior parte dei casi i problemi sono decisamente reali. A volte l'ostacolo è la struttura organizzativa: le categorie ristrette in cui ricadono gli incarichi possono minacciare seriamente gli sforzi per aumentare la produttività o addirittura rendere molto difficile il fatto di pensare ai clienti. A volte i sistemi di retribuzione o di valutazione della performance mettono le persone nella condizione di scegliere tra la nuova visione e il proprio interesse personale. Peggio che mai, a volte ci sono nuovi capi che rifiutano di cambiare e che fanno richieste incoerenti con lo sforzo generale.

Un'azienda iniziò il suo processo di trasformazione con molta pubblicità e riuscì a progredire bene nella quarta fase. Poi gli sforzi si arrestarono perché il capo della maggiore divisione dell'azienda ebbe la possibilità di boicottare quasi tutte le nuove iniziative. A parole sosteneva il processo, ma in realtà non cambiò il suo comportamento, né incoraggiò i suoi manager a cambiarlo. Non ricompensò in alcun modo le idee innovative invocate dalla visione. Non fece nulla per cambiare i sistemi delle risorse umane, sebbene fossero chiaramente incoerenti con i nuovi ideali. Penso che le motivazioni del capo-divisione fossero complesse. In parte, non credeva che l'azienda avesse bisogno di un grosso cambiamento. In parte, si sentiva minacciato personalmente dal cambiamento. Inoltre, temeva che il cambiamento non avrebbe funzionato e che non sarebbero nemmeno giunti i risultati operativi attesi. Ma nonostante gli altri capi-divisione avessero sostenuto gli sforzi di rinnovamento, non fecero praticamente nulla per fermare l'unico oppositore. Anche qui, i motivi erano complessi. L'azienda storicamente non aveva mai avuto problemi del genere. Alcune persone erano intimidite dal capo-divisione. Il CEO era preoccupato di poter perdere un dirigente di talento. Il risultato finale fu un di-

## **La maggior parte dei dirigenti che ho visto nei casi di grosse trasformazioni di successo imparano a «essere ciò che dicono». Tentano consapevolmente di diventare un simbolo della nuova cultura aziendale.**

Ma forse quel che conta di più è che la maggior parte dei dirigenti che ho osservato nei casi di grosse trasformazioni di successo imparano a «essere ciò che dicono». Tentano consapevolmente di diventare un simbolo della nuova cultura aziendale. Spesso questo non è facile. Un manager di stabilimento sessantenne che in quarant'anni ha passato pochissimo tempo a pensare ai clienti, non assumerà di punto in bianco una mentalità orientata alla clientela. Eppure in un caso sono stato testimone di un cambiamento personale di questo tipo, dove ha concorso un alto livello di urgenza. Anche il fatto che la persona facesse parte della coalizione-guida e

discute. I dipendenti sono più invogliati a provare nuovi approcci, a sviluppare nuove idee e a prendere il comando. L'unico vincolo è che le azioni rientrano all'interno dei parametri ampi della visione generale. Più persone sono coinvolte, migliore sarà il risultato. Per certi versi, una coalizione-guida dà ad altri il potere di agire semplicemente comunicando con successo la nuova direzione. Ma la comunicazione, da sola, non è mai sufficiente. Il rinnovamento richiede anche la rimozione di ostacoli. Troppo spesso, anche se un dipendente ha capito la nuova visione e vuole aiutare a renderla realtà, compare un elefante a bloccare la strada.

sastro. I manager di più basso livello conclusero che l'alta dirigenza avesse mentito in merito all'impegno per il rinnovamento, quindi il cinismo crebbe e tutti gli sforzi cessarono.

Nella prima metà di una trasformazione, nessuna organizzazione possiede lo slancio, il potere o il tempo per sbarazzarsi di tutti gli ostacoli, eppure i più grossi devono essere affrontati e rimossi. Se si tratta di una persona, è importante che venga trattata con equità e in modo coerente con la nuova visione. L'azione è essenziale, sia per dare potere agli altri sia per mantenere la credibilità generale dello sforzo per il cambiamento.

#### **Errore 6: non pianificare sistematicamente e non creare vittorie a breve termine**

Una trasformazione vera richiede tempo, e uno sforzo di rinnovamento rischia di perdere slancio se non ci sono obiettivi a breve termine da raggiungere e celebrare. La maggior parte delle persone non si imbarca per un lungo viaggio a meno che nel giro di 12 o 24 mesi cominci a vedere dei risultati. Senza vittorie a breve termine, moltissime persone si arrenderanno oppure si uniranno alle schiere dei contrari al cambiamento.

Dopo uno o due anni, in uno sforzo di trasformazione di successo si cominciano a vedere alcuni indicatori di qualità che salgono, o il calo delle entrate nette che si arresta. L'introduzione di alcuni nuovi prodotti comincia ad avere successo, o la quota di mercato cresce. La produttività si impenna notevolmente, o il tasso di soddisfazione dei clienti aumenta statisticamente. In qualunque caso, la vittoria non è ambigua. Il risultato non è un giudizio soggettivo che può essere screditato da chi si oppone al cambiamento.

Creare delle vittorie a breve termine è diverso da sperare in vittorie a breve termine. Le prime sono attive, le seconde passive. Nella trasforma-

zione di successo, i manager cercano attivamente dei modi per ottenere miglioramenti netti di performance, stabilire obiettivi nel sistema di pianificazione annuale, ottenere gli obiettivi e ricompensare le persone coinvolte con riconoscimenti, promozioni e anche denaro. Ad esempio, la coalizione-guida di un'azienda produttiva statunitense lanciò un nuovo prodotto di successo e ad alta visibilità solo 20 mesi dopo l'inizio dello sforzo di rinnovamento. Il nuovo prodotto era stato selezionato dopo sei mesi dall'inizio perché soddisfaceva diversi criteri: poteva essere progettato e lanciato in un periodo relativamente breve, poteva essere gestito da un team ristretto e fedele alla nuova visione, aveva un buon potenziale e il team di sviluppo prodotto poteva operare al di fuori della struttura di reparto senza problemi pratici. Poco era stato lasciato al caso, e la vittoria aumentò la credibilità del processo di rinnovamento.

I manager spesso si lamentano di essere obbligati a ottenere vittorie a breve termine, ma ho scoperto che la pressione può essere un elemento utile in uno sforzo per il cambiamento. Quando le persone sanno con chiarezza che il cambiamento richiederà molto tempo, i livelli di urgenza possono crollare. L'impegno nel produrre vittorie a breve termine mantiene alti i livelli di urgenza e impone un pensiero analitico particolareggiato che può chiarire o correggere le visioni.

#### **Errore 7: cantare vittoria troppo presto**

Dopo alcuni anni di duro lavoro, i manager potrebbero avere la tentazione di cantare vittoria al primo miglioramento manifesto della performance. Celebrare una battaglia vinta va bene, ma dichiarare la vittoria della guerra può essere catastrofico. Finché i cambiamenti non diventano profondamente radicati nella cultura aziendale, un processo può

richiedere da cinque a dieci anni, i nuovi approcci sono fragili e soggetti a regressione.

Nel passato recente, ho osservato una dozzina di sforzi di cambiamento operare sotto il tema del reengineering. In tutti i casi tranne due, è stata dichiarata la vittoria e i costosi consulenti sono stati pagati e ringraziati al completamento del primo grande progetto, dopo due o tre anni. Nel giro di altri due anni, i cambiamenti positivi che erano stati introdotti cominciarono lentamente a sparire. In due dei dieci casi, è difficile trovare traccia oggi del lavoro di reengineering.

Negli ultimi vent'anni, ho visto la stessa cosa accadere a grossi progetti di qualità, a sforzi di sviluppo organizzativo e altro ancora. I problemi iniziano di solito nelle prime fasi del processo: il livello di urgenza non è abbastanza intenso, la coalizione-guida non è abbastanza potente e la visione non è abbastanza chiara. Tuttavia, è la celebrazione prematura della vittoria che uccide lo slancio. Dopodiché, le potenti forze associate alla tradizione prendono il sopravvento.

Per ironia della sorte, spesso è una combinazione di promotori e oppositori del cambiamento a creare la celebrazione prematura della vittoria. Nel loro entusiasmo per un segnale chiaro di progresso, i promotori oltrepassano la misura. Vengono subito raggiunti dagli oppositori, che fanno presto a individuare un'opportunità per fermare il cambiamento. Quando la celebrazione è finita, gli oppositori indicano la vittoria come segno che la guerra è stata vinta e le truppe devono essere mandate a casa. Le truppe stanche si lasciano convincere di aver vinto. Una volta a casa, i soldati sono riluttanti a imbarcarsi nuovamente. Poco dopo, il cambiamento si arresta, e la tradizione si insinua nuovamente nell'azienda.

Anziché cantare vittoria, i leader dei cambiamenti di successo usano la credibilità guadagnata con le vittorie

a lungo termine per affrontare problemi ancora più grandi. Danno la caccia ai sistemi e alle strutture che non sono coerenti con la visione della trasformazione e non sono ancora stati affrontati. Fanno molta attenzione a chi è stato promosso, a chi è stato assunto e allo sviluppo delle carriere. Includono nuovi progetti di reengineering di portata ancora maggiore rispetto a quelli iniziali. Capiscono che gli sforzi di rinnovamento non richiedono mesi, ma anni. In una delle trasformazioni meglio riuscite

ne del cambiamento non c'è più. Ci sono due fattori particolarmente importanti nell'istituzionalizzare il cambiamento nella cultura aziendale. Il primo è un tentativo evidente di mostrare alle persone come i nuovi approcci, comportamenti e atteggiamenti hanno aiutato a migliorare la performance. Quando le persone non sono guidate nel fare associazioni, spesso creano dei collegamenti molto imprecisi. Ad esempio, poiché i risultati sono migliorati mentre il capo era il carismatico Harry, i dipendenti

può mettere a repentaglio dieci anni di duro lavoro. Le cattive decisioni di successione si possono verificare quando i Consigli di Amministrazione non sono una parte integrante dello sforzo di rinnovamento. In almeno tre casi esaminati, l'esperto del cambiamento era un dirigente prossimo alla pensione, e anche se il suo successore non era un oppositore, non era nemmeno un promotore convinto. Poiché i CdA non capivano le trasformazioni in dettaglio, non potevano vedere che le loro scelte erano inadeguate. Il dirigente uscente in un caso tentò senza successo di parlare al Consiglio di un candidato con meno esperienza ma che impersonificava meglio la trasformazione. Negli altri due casi, i CEO non si opposero alle scelte del Consiglio, perché pensavano che la trasformazione non potesse essere annullata dai loro successori. Avevano torto. Nel giro di due anni, i segni del rinnovamento cominciarono a scomparire in entrambe le aziende.

**Dopo alcuni anni di duro lavoro, i manager potrebbero avere la tentazione di cantare vittoria al primo miglioramento manifesto della performance. Celebrare una battaglia vinta va bene, ma dichiarare di avere vinto la guerra può essere catastrofico.**

che ho visto, abbiamo quantificato la quantità di cambiamento avvenuto ogni anno in un arco di sette anni. Su una scala da 1 (poco) a 10 (molto), il primo anno ha ricevuto un 2, il secondo un 4, il terzo un 3, il quarto un 7, il quinto un 8, il sesto un 4 e il settimo un 2. Il picco si è registrato nel quinto anno, ben 36 mesi dopo la prima serie di vittorie visibili.

#### **Errore 8: non radicare il cambiamento nella cultura aziendale**

Nell'analisi finale, il cambiamento persiste quando diventa il *modus operandi*, quando penetra nel flusso sanguigno del corpo aziendale. Finché i nuovi comportamenti non sono radicati nelle norme sociali e nei comportamenti condivisi, sono soggetti a degradazione non appena la pressio-

associano al suo stile molto particolare i risultati, anziché vedere quanto sono stati importanti i loro miglioramenti al servizio clienti e alla produttività. Per aiutare le persone a vedere le associazioni giuste ci vuole comunicazione. Un'azienda è stata davvero inarrestabile, e i risultati sono stati grandissimi. A ogni riunione importante della dirigenza si dedicava del tempo a discutere i motivi per cui la performance migliorava. Il giornale aziendale sfornava articoli su articoli che mostravano come i cambiamenti avessero fatto lievitare i guadagni.

Il secondo fattore è prendersi sufficiente tempo per garantire che la successiva generazione dirigente incarni davvero il nuovo approccio. Se i requisiti per la promozione non cambiano, raramente il rinnovamento durerà. Una cattiva decisione di successione ai vertici dell'organizzazione

Ci sono ancora molti altri errori che vengono compiuti, ma questi otto sono i principali. Mi rendo conto che in un breve articolo tutto può suonare un po' troppo semplicistico. In realtà, anche i cambiamenti di successo sono confusi e pieni di sorprese. Ma proprio come serve una visione relativamente semplice per guidare le persone attraverso un cambiamento importante, anche una visione del processo di cambiamento può ridurre il tasso di errore. E meno errori possono significare la differenza tra successo e fallimento. <

**Ristampa n. 07008**