



CHANGE MANAGEMENT. Come gestirlo al meglio con l'aiuto del pensiero sistemico

Percorsi di cambiamento

Senza condivisione nulla cambia in modo sostenibile e duraturo. Cinque discipline e un metodo per trasformare una necessità quotidiana in un'opportunità di crescita

di **Guido Granchi**

La frase del filosofo greco Eraclito «Nulla è costante tranne il cambiamento» è ancora molto attuale. La globalizzazione, la delocalizzazione, la crescita per linee esterne attraverso fusioni e acquisizioni impongono continui cambiamenti per poter sopravvivere e crescere all'interno del mercato. Come viene affrontato dalle aziende italiane questo tema così delicato e strategico?

Nella nostra esperienza di consulenti abbiamo più volte toccato con mano come il cambiamento venga sottovalutato o spesso affrontato con molta buona volontà ma senza un metodo con cui gestire seriamente le diverse fasi di un processo altamente complesso. Il pensiero sistemico rappresenta un'efficace bussola per orientarsi nel mare continuamente in movimento dei mercati e rendere il cambiamento davvero sostenibile e duraturo nel tempo.

Le cinque discipline

Nel suo famoso libro *La quinta disciplina*, Peter Senge, uno dei massimi esperti mondiali in materia, illustra e descrive nel dettaglio le cinque discipline delle organizzazioni che eccellono nell'arte del change management: padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa, apprendimento di gruppo, pensiero sistemico.

La **padronanza personale** è la disciplina che consiste nel chiarire e approfondire la nostra visione personale, i nostri valori e gli obiettivi che ci prefiggiamo. Le persone che la vivono quotidianamente presentano caratteristiche specifiche e distintive: amano apprendere continuamente e non si sentono mai "arrivate" anche se raggiungono obiettivi eccellenti. Vivono il cambiamento in maniera proattiva come strumento per

raggiungere le proprie mete, hanno fiducia nelle loro capacità e trovano soluzioni creative agli ostacoli che incontrano lungo il cammino.

I **modelli mentali** riguardano invece le nostre convinzioni, ciò che riteniamo giusto o sbagliato. Le fonti delle convinzioni sono gli eventi che ci capitano, le azioni e i risultati che otteniamo. Le nostre credenze sono inoltre molto influenzate dall'ambiente in cui viviamo e dagli insegnamenti che abbiamo appreso nei contesti significativi della nostra vita (famiglia, scuola e comunità). In ambito aziendale i modelli mentali trovano la loro naturale espressione nella cultura dell'organizzazione: aziende molto ancorate alla tradizione e imprese orientate all'innovazione esprimono ovviamente culture e atteggiamenti molto differenti. Sono sempre i modelli mentali che, spesso inconsapevolmente, influenzano il clima aziendale che in alcuni casi può essere formale e "ingessato" e in altri informale e più aperto al cambiamento.

La **visione condivisa** riguarda il futuro che desideriamo creare e al quale vogliamo dare il nostro contributo. È difficile pensare a qualsiasi organizzazione che abbia raggiunto nel tempo un elevato livello di eccellenza in assenza di obiettivi definiti



Guido Granchi
è amministratore
Granchi & Partners Srl
www.granchiepartners.it

Le cinque discipline di Peter Senge



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013



e di una visione condivisa. Molti imprenditori hanno creato dal nulla le loro aziende perché animati e ispirati da una forte visione che nel tempo sono riusciti a tradurre in realtà nonostante i numerosi ostacoli incontrati sul cammino.

Ogni processo di cambiamento sostenibile nel tempo non può poi essere portato avanti da un singolo ma necessita il coinvolgimento profondo di tutte le risorse in azienda, attraverso un continuo lavoro di squadra. L'**apprendimento di gruppo** facilita lo sviluppo dell'intelligenza collettiva, che supera le capacità dei singoli membri attraverso una collaborazione generativa: quando i gruppi effettivamente apprendono producono risultati straordinari e le capacità delle singole persone crescono molto rapidamente. La disciplina dell'apprendimento di gruppo implica la padronanza delle pratiche di dialogo e discussione. Nel dialogo le persone si ascoltano reciprocamente in maniera attenta e profonda e sospendono il proprio punto di vista personale per mettersi nei panni degli altri membri della squadra. Nella discussione invece vengono presentate e difese opinioni diverse e si ricerca il punto di vista migliore per sostenere le decisioni che vanno prese in un determinato momento. Nei gruppi che apprendono dialogo e discussione devono essere bilanciati e complementari: il dialogo serve per creare un clima di fiducia libero da pregiudizi, la discussione aiuta a trovare un punto di vista condiviso per prendere decisioni strategiche. La quinta disciplina è rappresentata dal **pensiero sistemico** definito come un modo di pensare che privilegia le connessioni e le relazioni tra le parti di un sistema, per comprenderne la struttura profonda (come abbiamo visto nella serie di articoli pubblicati nel corso del 2012 su "L'Impresa"). La quinta disciplina integra le altre e fa sì che tutte si sviluppino coerentemente

all'interno di un'organizzazione che deve affrontare un processo di cambiamento. Costruire una visione condivisa stimola i singoli a esprimere la propria visione e a riflettere sui valori personali, superando e arricchendo i propri modelli mentali grazie all'esplorazione dei punti di vista degli altri. L'apprendimento di gruppo sviluppa, attraverso il dialogo e la discussione, la capacità delle persone di guardare all'immagine più grande che integra e valorizza i punti di vista dei singoli. Il pensiero sistemico insegna alle persone a focalizzarsi sul medio e lungo periodo e a valutare le conseguenze di azioni e decisioni non solo verso se stessi ma concentrandosi sugli effetti collaterali che generano nei nostri contesti di riferimento.

Change manager e approccio integrato

Il modello delle cinque discipline rappresenta un valido quadro di riferimento per l'azienda che desidera realizzare un cambiamento sostenibile e duraturo nel tempo che porti a una profonda modifica della cultura dell'organizzazione. In particolare è molto utile allo sponsor del cambiamento (change manager) in quanto l'approccio integrato consente normalmente di ridurre le fisiologiche resistenze al processo di cambiamento e raggiungere così in modo più veloce gli obiettivi prefissati. I due principali errori che riscontriamo all'inizio del processo di cambiamento sono la mancanza di visione e l'imposizione della visione dall'alto. Nel primo caso, il change manager non ha ben definito la direzione del cambiamento nel medio-lungo periodo ma è più concentrato sugli aspetti strategici e tattici di breve termine. Un'eccessiva concentrazione nel breve spesso comporta che, dinanzi ai primi problemi, si cada nella tentazione di mettere in atto soluzioni che aggrediscono

il sintomo del problema, senza affrontare la vera causa. È la tipica situazione descritta dall'archetipo sistemico "Soluzioni che falliscono" ("L'Impresa" n. 4/2012) che spesso porta a un fallimento del cambiamento. Nel secondo caso il change manager ha formulato la visione del cambiamento ma questa non è condivisa, bensì "imposta" a tutta l'organizzazione. L'integrazione delle cinque discipline insegna invece che una visione condivisa sostenibile nel tempo deve essere il più possibile allineata alle visioni individuali, espresse attraverso la padronanza personale. Quando la visione è calata dall'alto i dipendenti sono di solito poco interessati a capirla e vogliono solo sapere cosa ci si aspetta da loro: si tratta di un tipico atteggiamento reattivo che ostacola il vero impegno a creare un futuro al quale desideriamo appartenere. Il change manager illuminato incoraggia le visioni personali a incominciare da quelle dei suoi più stretti collaboratori e li stimola affinché, a loro volta, facciano lo stesso con le risorse che gestiscono. Anche se l'azienda è di grandi dimensioni è possibile raccogliere attraverso momenti formali e informali i punti di vista dei singoli per evitare che la visione del cambiamento rifletta solo quanto immaginato da pochi: una delle principali attività che distingue un leader da un manager è un allineamento alla visione condivisa attraverso l'ascolto e il dialogo. È un processo che spesso richiede molto tempo ma che genera un'identità comune tra persone molto diverse e stabilisce obiettivi per i quali vale davvero la pena di impegnarsi.

Modelli mentali molto radicati possono far naufragare il processo di cambiamento e limitare l'apprendimento di gruppo. Il change leader deve imparare a riflettere sui propri modelli mentali e convinzioni e considerarli sempre



come uno dei possibili punti di vista “soggettivi”, senza confonderli con i fatti “oggettivi”. Buona parte della resistenza al cambiamento è generata dai modelli mentali diversi e dalla scarsa propensione che spesso dimostriamo nell'accogliere convinzioni differenti dalle nostre. Una grande sfida che attende il change leader nel processo di cambiamento è quella di superare i propri modelli mentali e accogliere e valorizzare la diversità di pensiero come fondamento della cultura aziendale e come buona prassi del lavoro in team. Nei gruppi che apprendono il team leader è spesso un facilitatore che non impone la propria visione ma valorizza la diversità di pensiero in relazione al cambiamento attraverso la flessibilità e il dialogo continuo.

Un modello di cambiamento

Il modello delle cinque discipline ha ispirato negli ultimi dieci anni il nostro lavoro di consulenti e formatori nell'ambito del change management e ha avuto un ruolo fondamentale nella creazione del nostro modello denominato S.P.E+.E-.D.TM Change, che è l'acronimo di:

Stato presente

Percorso di cambiamento

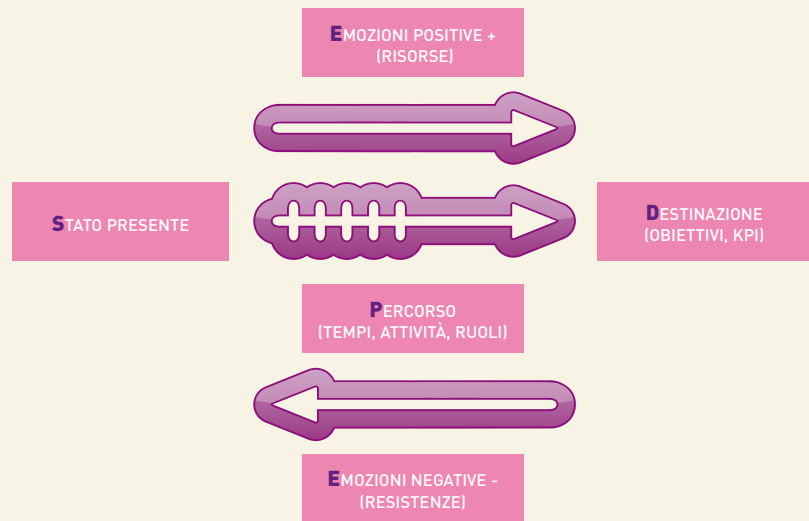
E+ emozioni positive (risorse)

E- emozioni negative (resistenze)

Destinazione.

Ogni processo efficace di cambiamento parte dall'analisi dello stato presente, ovvero dove l'azienda si trova, valutando le opportunità e le minacce dell'attuale posizionamento. A volte il top management coglie segnali provenienti dal mercato o dall'organizzazione interna ma non ha ancora maturato la consapevolezza di dover intraprendere il processo di cambiamento. In questo caso nell'analisi dello **stato presente** è importante capire e misurare l'intensità del senso di urgenza al cambiamento, senza il quale il processo molto spesso

Il modello S.P.E+.E-.D.TM



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

non si avvia. Quando invece il top management ha maturato la consapevolezza di dover cambiare (il “cosa”) ma necessita di strumenti operativi (il “come”), il modello aiuta attraverso l'approfondimento della **destinazione** e del **percorso**. La destinazione comprende infatti la visione condivisa, gli obiettivi di cambiamento e la definizione degli indicatori (Kpi), ovvero delle evidenze che fanno dire all'azienda di essere sulla strada giusta. L'analisi del gap tra stato presente e destinazione viene colmata attraverso il percorso che definisce in dettaglio i ruoli, le azioni e i tempi relativi al processo di cambiamento. In questa fase gioca un ruolo fondamentale l'apprendimento di gruppo e come i diversi team coinvolti nel cambiamento comunichino tra loro attraverso discussione, dialogo e collaborazione generativa.

Le due **componenti emotive** del modello (E+, E-) rispondono alla domanda «Perché dovremmo cambiare?» e sono correlate alle discipline della padronanza personale e dei modelli mentali. Quando la visione e le convinzioni delle singole risorse sono allineate alla visione condivisa e alla destinazione, le

persone manifestano entusiasmo per il cambiamento e diventano “ambasciatori” nei confronti dei colleghi meno coinvolti. Nel caso in cui la visione personale e le convinzioni soggettive non siano invece allineate al cambiamento, le risorse manifestano resistenze e l'organizzazione sovente entra nella dinamica descritta dall'archetipo sistemico “Limiti alla crescita” (“L'Impresa” 5/2012).

La grande dinamicità e la concorrenza sempre più agguerrita nei mercati fanno sì che dalla capacità di gestire in maniera efficace il cambiamento dipenda la sopravvivenza stessa dell'azienda: purtroppo questo fondamentale “bivio” viene sovente affrontato con supponenza, superficialità o mancanza di strategia. L'esperienza pratica invece ci porta a pensare che il change management sia un importante “momento della verità” per l'azienda e che l'integrazione delle cinque discipline con il modello S.P.E+.E-.D.TM Change rappresenti un valido ed efficace approccio per trasformare il cambiamento da pericolo a opportunità di crescita e di successo per tutta l'organizzazione. ■