

Trasformare le organizzazioni: perché le aziende falliscono

In base a qualsiasi misura oggettiva, l'entità del cambiamento significativo, spesso traumatico, nelle organizzazioni è cresciuta tremendamente negli ultimi due decenni. Qualcuno pronostica che la maggior parte dei progetti di reingegnerizzazione, ristrutturazione, fusione, ridimensionamento, qualità, rinnovamento culturale presto scomparirà; io penso invece che sia molto improbabile. Sono all'opera qui potenti forze macroeconomiche, che possono diventare ancora più intense nei prossimi decenni. Di conseguenza, un numero crescente di organizzazioni sarà spinto a ridurre i costi, a migliorare la qualità di prodotti e servizi, a identificare nuove opportunità di crescita e ad aumentare la produttività.

Finora, i grandi sforzi di cambiamento hanno aiutato alcune organizzazioni ad adattarsi in modo significativo a condizioni mutevoli, hanno migliorato la capacità competitiva di altre e hanno posizionato alcune per un futuro migliore; in tantissime situazioni, però, i miglioramenti sono stati deludenti e la carneficina è stata incredibile, con risorse sprecate e persone esaurite, spaventate o frustrate.

Fino a un certo punto, i lati negativi del cambiamento sono inevitabili. Ogni volta che le comunità umane sono costrette ad adeguarsi a condizioni mutevoli, la sofferenza è sempre presente, ma una quantità significativa dello spreco e dell'angoscia a cui abbiamo assistito nell'ultimo decennio è evitabile. Abbiamo commesso molti errori: vediamo ne i più comuni.

Errore 1: eccesso di compiacimento

L'errore di gran lunga più grande che si commette quando si cerca di modificare le organizzazioni è buttarsi a testa bassa senza instillare un senso sufficientemente forte di urgenza in manager e persone.

Questo errore è fatale, perché le trasformazioni falliscono sempre nel raggiungimento dei loro obiettivi, quando i livelli di compiacimento sono elevati.

Quando Adrien è stato nominato direttore della divisione sostanze chimiche speciali di una grande azienda, ha visto avvicinarsi all'orizzonte molti problemi e molte opportunità, la maggior parte dei quali erano il prodotto della globalizzazione del suo settore. Da executive esperto e fiducioso nelle proprie capacità, ha lavorato giorno e notte per avviare una decina di nuove iniziative e costruire business e margini in un mercato sempre più competitivo. Si è reso conto che poche altre persone nella sua organizzazione vedevano con la medesima chiarezza i pericoli e le possibilità, ma aveva l'impressione che non fosse un problema insormontabile: potevano essere stimolate, spinte o sostituite.

Due anni dopo la promozione, Adrien ha visto naufragare un'iniziativa dopo l'altra in un mare di compiacimento. Indipendentemente da allettamenti e minacce, l'implementazione della prima fase della sua strategia per i nuovi prodotti richiedeva così tanto tempo che le contromosse delle aziende concorrenti annullavano ogni beneficio importante. Non riusciva ad assicurare finanziamenti aziendali sufficienti per il suo grande progetto di reingegnerizzazione. Di una riorganizzazione si era parlato fino a non farne nulla, grazie all'abilità degli oppositori nel suo staff. Spinto dalla frustrazione, ha rinunciato al suo gruppo e ha acquisito un'azienda molto più piccola che stava già implementando con successo molte delle sue idee. Poi, in una battaglia sotterranea combattuta nell'arco di altri due anni, ha visto con stupore e orrore come le persone che facevano parte della sua divisione e avevano ben poco senso di urgenza non solo ignorassero tutti i grandi insegnamenti ricavabili dalla storia recente dell'acquisizione, ma in effetti annullassero la capacità della nuova unità di continuare a fare quello che aveva fatto tanto bene.

Persone intelligenti come Adrien non riescono a creare un sufficiente senso di urgenza all'inizio di una trasformazione di business per molti motivi, diversi ma interrelati. Sovrastimano quanto possono forzare grandi cambiamenti in un'organizzazione e sottovalutano quanto sia difficile spingere le persone a uscire dalla loro zona di sicurezza. Non si rendono conto di quanto le loro azioni, senza volerlo, possano rafforzare lo status quo. Non hanno pazienza: "Basta con i preliminari, mettiamoci al lavoro". Vengono paralizzati dalle possibilità negative associate con la riduzione del compiacimento: le persone si mettono sulla difensiva, il morale cala e i risultati di breve termine scivolano via. *Oppure*, ancora peggio, confondono l'urgenza con l'ansia e, facendo crescere quest'ultima, spingono le persone ad arroccarsi ancora di più e creano ancora più resistenza al cambiamento.

Se il compiacimento fosse basso nella maggior parte delle organizzazioni, il problema sarebbe poco importante, ma è vero il contrario. Troppo successo in passato, una mancanza di crisi visibili, standard di performance bassi, feedback insufficiente dall'esterno e altro ancora si sommano e diventano "Sì, abbiamo problemi, ma non sono poi così terribili e io me la cavo bene nel mio lavoro", oppure "Certo abbiamo grandi problemi, ma sono ovunque". Senza un senso di urgenza, le persone non produrranno lo sforzo in più che spesso è essenziale, non faranno i sacrifici necessari; invece si aggrapperanno allo status quo e resisteranno alle iniziative calate dall'alto. Così la reingegnerizzazione si impantana, le nuove strategie non sono implementate bene, le acquisizioni non sono assimilate in modo adeguato, i ridimensionamenti non arrivano alle spese meno necessarie e i programmi della qualità diventano discorsi burocratici superficiali più che vera sostanza di business.

Errore 2: non creare una coalizione guida abbastanza potente

Si dice spesso che i grandi cambiamenti non sono possibili, a meno che chi è alla testa dell'organizzazione ne sia un sostenitore attivo. Quello di cui parlo qui va ben oltre. Nelle trasformazioni di successo, presidente, general manager di divisione o responsabili di reparto, più altre cinque, quindici o cinquanta persone veramente convinte della necessità di migliorare le performance convergono e vanno a formare un team. Questo gruppo raramente include tutte le persone di livello più elevato, perché alcune semplicemente non si lasceranno convincere, almeno inizialmente. Nei casi di maggior successo, però, la coalizione è sempre potente, in termini di titoli formali, informazioni e competenze, reputazione e relazioni e capacità di leadership. Le singole persone, per quanto possano essere competenti o carismatiche, non hanno mai tutte le risorse necessarie per vincere la tradizione e l'inerzia, tranne in organizzazioni molto piccole. I comitati deboli di solito sono ancora meno efficaci.

Iniziative che non hanno alle spalle una coalizione guida sufficientemente potente possono fare qualche progresso apparente per un po', la struttura organizzativa può essere modificata o può essere avviato uno sforzo di reingegnerizzazione; ma, prima o poi, le forze contrarie riescono a minare quelle iniziative. Nella lotta dietro le quinte fra un/a executive o un comitato debole da una parte e la tradizione, gli interessi di parte e cose simili dall'altra, quest'ultima vince sempre. Il cambiamento strutturale non riesce a produrre il necessario cambiamento comportamentale. La reingegnerizzazione è stroncata dalla resistenza passiva di persone e manager. I programmi della qualità vengono trasformati in fonti di ulteriore burocrazia invece che di soddisfazione per i clienti.

Responsabile delle risorse umane per una grande banca con sede negli Stati Uniti, Claire era ben consapevole che la propria autorità era limitata e che non era in una buona posizione per guidare iniziative al di fuori della sua funzione. Ciononostante, sempre più frustrata per l'incapacità della sua azienda di rispondere alle nuove pressioni competitive se non con i licenziamenti, accettò l'incarico di dirigere una task force per il "miglioramento della qualità". I due anni successivi sarebbero stati i meno soddisfacenti di tutta la sua carriera.

Della task force non faceva parte nemmeno uno dei tre principali manager di linea della società. Dopo aver fatto una gran fatica a programmare la prima riunione (c'era chi lamentava di essere eccezionalmente occupato), capì subito di essere nei guai e dopo di allora non molto è migliorato. La task force divenne una caricatura di tutti i cattivi comitati: lenta, piena di manovre politiche, esasperante. La maggior parte del lavoro veniva svolta da un piccolo sottogruppo impegnato, ma altre persone e i principali manager di linea mostravano poco interesse per gli sforzi del gruppo e per capirli, e quasi nessuna delle raccomandazioni formulate fu implementata. La task force andò avanti zoppicando per diciotto mesi e poi svanì nell'oblio.

Il fallimento qui di solito è associato a una sottovalutazione delle difficoltà che si incontrano nel produrre il cambiamento e quindi nell'importanza di una forte coalizione che lo guidi. Anche se il compiacimento è relativamente basso, le aziende con poca storia di trasformazione o di lavoro in team spesso sottovalutano che un team sia necessario o danno per scontato che possa essere guidato da un executive di staff delle risorse umane, della qualità o della pianificazione strategica invece che da un manager di linea. Non importa quanto sia capace o dedito al suo compito un capo di staff, le coalizioni guida prive di una forte leadership di linea sembra non acquisiscano mai il potere necessario per vincere quelle che spesso sono fonti enormi di inerzia.

Errore 3: sottovalutare il potere della vision

Urgenza e un team guida forte sono condizioni necessarie ma non sufficienti per un grande cambiamento. Fra gli altri elementi che si trovano sempre nelle trasformazioni che vanno a buon fine, nessuno è più importante di una *vision* sensata.

La vision ha un ruolo fondamentale nel produrre un cambiamento utile perché contribuisce a dirigere, allineare e ispirare le azioni da parte di un gran numero di persone. Senza una vision appropriata, uno sforzo di trasformazione può facilmente dissolversi in un elenco di progetti confusi, incompatibili, che fanno perdere tempo e vanno

nella direzione sbagliata o non vanno proprio da nessuna parte. Senza una vision corretta, il progetto di ristrutturazione nel reparto contabilità, il nuovo sistema di *performance appraisal* a 360 gradi messo a punto dall'ufficio risorse umane, il programma qualità della fabbrica e il cambiamento culturale nella forza vendita o non si sommeranno in modo sensato oppure non metteranno in moto il tipo di energia necessario per implementare correttamente ciascuna di queste iniziative.

Percependo la difficoltà di produrre il cambiamento, ci sono persone che cercano di manipolare gli eventi senza fare rumore dietro le quinte ed evitano espressamente qualsiasi discussione pubblica della direzione futura. Senza una vision che guidi i processi decisionali, però, ogni scelta che le persone devono affrontare può dissolversi in un dibattito interminabile. Le minime decisioni possono generare conflitti accesi che assorbono energie e distruggono il morale. Scelte tattiche insignificanti possono dominare le discussioni e far sprecare ore preziose.

In molte trasformazioni fallite, si trovano piani e programmi che cercano di prendere il ruolo della vision. In quanto cosiddetto "zar della qualità" per una società di comunicazione, Conrad ha speso molto tempo e denaro nella produzione di blocchi di appunti alti dieci centimetri che descrivevano la sua iniziativa di cambiamento in dettagli certosini: procedure, obiettivi, metodi e scadenze erano tutti elencati minuziosamente, ma da nessuna parte c'era una dichiarazione chiara e convincente di dove il tutto andasse a parare. Quando ha distribuito centinaia di quei quaderni, la reazione della maggior parte delle persone è stata di confusione o di allontanamento. Quei corposi manuali non hanno mai ottenuto un consenso generale né hanno ispirato il cambiamento. In effetti, probabilmente hanno avuto proprio l'effetto opposto.

Nei tentativi di trasformazione che non hanno successo, il management a volte ha un senso della direzione, ma troppo complicato o troppo sfocato per poter essere utile. Recentemente ho chiesto a un executive di una media azienda manifatturiera inglese di descrivermi la sua vision e in risposta mi ha tenuto una lezione di mezz'ora, a malapena comprensibile. Mi ha parlato delle acquisizioni che sperava di concludere, di una nuova strategia di marketing per uno dei prodotti, della sua definizione di "prima il cliente", dei piani per attrarre dall'esterno un nuovo executive di livello senior, delle ragioni per chiudere l'ufficio a Dallas e molto altro. Nascosti in mezzo a tutto questo c'erano gli elementi fondamentali di una corretta direzione per il futuro, ma erano proprio sepolti in profondità.

Una regola empirica utile: se non siete in grado di descrivere la vision che guida un'iniziativa di cambiamento in cinque minuti o meno e di ottenere una reazione che indichi sia comprensione che interesse, vi aspettano solo guai.

Errore 4: sottocomunicare la vision di un fattore 10 (o 100 o addirittura 1000)

Di solito un grande cambiamento è impossibile, a meno che la maggior parte delle persone non sia disposta a dare una mano, spesso al punto da fare qualche sacrificio di breve termine. Le persone però non fanno sacrifici, anche se non sono felici dello status quo, a meno che non pensino che i potenziali benefici del cambiamento siano attraenti e a meno che non credano realmente nella possibilità di una trasformazione. Senza una comunicazione credibile (e tanta comunicazione), i cuori e le menti delle persone non saranno coinvolti.

Sono comuni tre schemi di comunicazione inefficace, tutti alimentati da abitudini sviluppate in tempi di maggiore stabilità. Nel primo, un gruppo sviluppa effettivamente un'ottima vision della trasformazione e poi procede a "venderla" tenendo solo qualche riunione oppure facendo circolare solo qualche memorandum. Le persone che fanno parte del gruppo, avendo utilizzato così solo una minima parte della comunicazione interna all'azienda, reagiscono stupite quando le altre persone sembra non capiscano il nuovo approccio. Nel secondo schema, chi è a capo dell'organizzazione dedica una quantità di tempo considerevole a tenere discorsi a gruppi di persone, ma la maggior parte dei/delle manager è praticamente muta. Qui la vision sfrutta una parte maggiore della comunicazione totale, rispetto al primo caso, ma il volume è ancora miseramente inadeguato. Nel terzo schema, gran parte dell'impegno va in newsletter e discorsi, ma alcune persone in posizioni molto visibili si comportano ancora in modi antitetici alla vision e il risultato netto è che fra le truppe lo scetticismo aumenta mentre la fiducia nel nuovo messaggio cala.

Uno dei migliori CEO che conosco ammette di aver fallito, da questo punto di vista, agli inizi degli anni Ottanta. "A quell'epoca", mi dice, "sembrava che stessimo dedicando moltissimo impegno nel tentativo di comunicare le nostre idee. Qualche anno dopo, però, abbiamo potuto vedere che la strada che avevamo fatta era ben poca. Peggio ancora, ogni tanto abbiamo preso decisioni che altre persone vedevano come incoerenti con la nostra comunicazione. Sono sicuro che molte persone pensassero che eravamo una banda di idioti ipocriti".

La comunicazione avviene mediante parole ma anche con i fatti e quest'ultima in generale è la forma più potente. Nulla mina il cambiamento più del comportamento tenuto da persone importanti, che sia incoerente con la comunicazione verbale, eppure succede regolarmente anche in alcune aziende molto stimate.

Errore 5: permettere agli ostacoli di bloccare la nuova vision

Per implementare qualsiasi tipo di grande cambiamento è necessaria l'azione di un gran numero di persone. Le nuove iniziative falliscono molto spesso quando le persone, anche se abbracciano una nuova vision, si sentono impediti da ostacoli enormi sul loro cammino. Ogni tanto, quegli ostacoli sono solo nella testa delle persone e la sfida è convincerle che in realtà non esistono barriere esterne, ma, in molti casi, gli impedimenti sono del tutto reali.

A volte l'ostacolo è la struttura organizzativa. Categorie lavorative ristrette possono minare gli sforzi di aumentare la produttività o di migliorare il customer service. Sistemi di retribuzione o *performance appraisal* possono costringere le persone a scegliere fra la nuova vision e l'interesse personale. La cosa peggiore di tutte sono responsabili che rifiutano di adattarsi a nuove circostanze e avanzano richieste che non sono coerenti con la trasformazione.

Un elemento di blocco ben posizionato può fermare un'intera iniziativa di cambiamento. Lo ha fatto Ralph. I suoi collaboratori, presso una grande azienda di servizi finanziari, lo chiamavano "The Rock", un nomignolo che ha scelto di interpretare in una luce positiva. Ralph a parole si diceva favorevole ai grandi sforzi di cambiamento dell'azienda, ma non faceva nulla per modificare il proprio comportamento o per incoraggiare i/le manager a cambiare. Non ricompensava le idee necessarie nella vision del cambiamento. Ha lasciato che i sistemi delle risorse umane rimanessero intatti, anche se erano chiaramente in contraddizione con i nuovi ideali. Con queste azioni, Ralph sarebbe stato un elemento di disturbo in qualsiasi posizione manageriale, ma la sua non era una posizione manageriale qualsiasi, era l'executive numero tre nella sua azienda.

Ralph ha agito in quel modo perché non credeva che la sua organizzazione avesse bisogno di un grande cambiamento e perché temeva di non poter produrre il cambiamento e anche i risultati operativi che ci si aspettava da lui. Se l'è cavata con quel comportamento perché nell'azienda non c'era una storia di problemi fra executive, perché alcune persone avevano paura di lui e perché il suo CEO non voleva perdere una persona di talento. Il risultato netto però è stato disastroso. I/le manager di livello inferiore hanno dedotto che il management di livello più alto avesse mentito sul proprio impegno alla trasformazione, lo scetticismo è aumentato e tutta l'iniziativa ha perso ogni slancio.

Ogni volta che persone intelligenti e con le migliori intenzioni evitano di affrontare gli ostacoli, tolgono potere ai loro collaboratori e minano alle fondamenta il cambiamento.

Errore 6: non riuscire a creare vittorie sul breve termine

Le trasformazioni reali richiedono tempo. Sforzi complessi per cambiare strategie o ristrutturare aziende rischiano di perdere tutto lo slancio, se non vi sono obiettivi di breve termine da raggiungere e festeggiare. La maggior parte delle persone non affronterà la lunga marcia, a meno che non veda, nell'arco dei sei-diciotto mesi, prove convincenti del fatto che il viaggio stia producendo i risultati attesi. Senza vittorie sul breve termine, molte persone gettano la spugna o entrano attivamente nelle fila della resistenza.

Creare vittorie di breve termine è diverso dallo sperare in vittorie di breve termine: il secondo è passivo, il primo attivo. In una trasformazione di successo, il management cerca attivamente modi per ottenere miglioramenti evidenti delle performance, stabilire obiettivi nel sistema di pianificazione annuale, raggiungere quegli obiettivi e gratificare le persone coinvolte con riconoscimenti, promozioni o premi in denaro. Nelle iniziative di cambiamento che falliscono è molto meno comune uno sforzo sistematico di garantire vittorie non ambigue nell'arco dei sei-diciotto mesi. I/le manager o si limitano a dare per scontato che succederanno cose buone o si fanno prendere così tanto da una vision grandiosa da non preoccuparsi molto del breve periodo.

Nelson era per natura una persona da “grandi idee”. Con l'assistenza di due colleghi, aveva sviluppato un'idea di come il suo gruppo di controllo del magazzino potesse usare una nuova tecnologia per ridurre radicalmente i costi di magazzino senza rischiare di aumentare i casi di rottura di stock. I tre manager si sono dedicati all'implementazione della loro vision per un anno, poi due. In base ai loro standard, avevano ottenuto molto: erano stati sviluppati nuovi modelli di controllo del magazzino, era stato acquistato nuovo hardware, era stato scritto nuovo software. Per gli standard degli scettici, specialmente il controller di divisione, che volevano vedere un grande calo nel magazzino o qualche altro beneficio finanziario che compensasse i costi, i tre manager non avevano prodotto nulla. Se veniva chiesto loro qualche chiarimento, spiegavano che i grandi cambiamenti richiedono tempo. Il controller ha accettato questa spiegazione per due anni, poi ha tolto la spina al progetto.

Ci sono persone che spesso lamentano di essere costrette a produrre risultati di breve termine, ma nelle circostanze giuste questo tipo di pressione può essere un elemento utile in un processo di cambiamento. Quando diventa chiaro che programmi qualità o sforzi di cambiamento culturale richiedono molto tempo, i livelli di urgenza di solito calano. L'impegno a produrre risultati di breve termine può contribuire a evita-

re il disinteressamento e a incoraggiare il pensiero analitico dettagliato che può chiarire o rivisitare utilmente le visioni di trasformazione.

Nel caso di Nelson, quella pressione avrebbe potuto spingere a effettuare qualche correzione di rotta che facesse risparmiare denaro e ad accelerare l'implementazione parziale dei nuovi metodi di controllo del magazzino. Con un paio di vittorie di breve termine, quel progetto, effettivamente molto utile, probabilmente sarebbe sopravvissuto e sarebbe stato d'aiuto per l'azienda.

Errore 7: cantare vittoria troppo presto

Dopo qualche anno di duro lavoro, le persone possono essere tentate di cantare vittoria, in un grande sforzo di cambiamento, quando si verifica il primo importante miglioramento delle performance. Celebrare una vittoria va bene, ma l'idea che il compito sia stato pressoché portato a termine in genere è un terribile errore. Finché i cambiamenti non si insediano saldamente e in profondità nella cultura, il che per un'intera azienda può richiedere da tre a dieci anni, i nuovi assetti sono fragili e soggetti a regressione.

Nel passato recente, ho visto una dozzina di iniziative di cambiamento condotte sotto il tema della "reingegnerizzazione". 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, nonostante vi fosse scarsa o nulla evidenza che fossero stati raggiunti gli obiettivi originali o che i nuovi approcci fossero accettati da tutte le persone. Dopo pochi anni, i cambiamenti utili che erano stati introdotti hanno iniziato lentamente a dissolversi. In due casi su dieci, è difficile trovare oggi qualche traccia del lavoro di reingegnerizzazione.

Recentemente ho chiesto alla responsabile di una società di consulenza che si occupa di reingegnerizzazione se questi casi fossero inusuali, e mi ha risposto: "Niente affatto, purtroppo. Per noi è enormemente frustrante lavorare per qualche anno, ottenere qualcosa e poi vedere l'iniziativa interrotta prematuramente. Eppure, succede fin troppo spesso. La finestra temporale per molte grandi aziende è troppo breve per concludere questo tipo di lavoro e fare in modo che attecchisca".

Negli ultimi decenni, ho visto lo stesso tipo di cose accadere per progetti della qualità, iniziative di sviluppo organizzativo e altro ancora. Normalmente i problemi iniziano presto nel corso del processo: il livello di urgenza non è abbastanza intenso, la coalizione guida non è abbastanza potente, la visione non è abbastanza chiara. La celebrazione

prematura della vittoria però blocca ogni spinta e le forze associate alla tradizione, con tutta la loro potenza, prendono il sopravvento.

Ironicamente, spesso il problema è creato da una combinazione di persone idealiste che danno il via al cambiamento e di persone opportuniste, che si oppongono al cambiamento. Nel loro entusiasmo per un chiaro segno di progresso, quelle che hanno promosso il cambiamento si esaltano; poi vi si accodano le resistenti, che riescono rapidamente a individuare un'occasione per minare alla base il tentativo: dopo la celebrazione, sbandierano la vittoria come un segno che la guerra è finita e che le truppe debbano rientrare alla base. Le truppe logorate si lasciano convincere di aver vinto e, una volta rientrate alla base, le fanterie sono riluttanti a tornare al fronte. Subito dopo il cambiamento si ferma e le tradizioni irrilevanti si intrufolano di nuovo sotto banco.

Dichiarare vittoria troppo presto è come imbattersi in una dolina lungo la strada verso un cambiamento significativo. Per molti motivi, anche le persone più in gamba non solo inciampano nella buca, ma a volte ci saltano dentro a piedi uniti.

Errore 8: trascurare di ancorare saldamente i cambiamenti alla cultura aziendale

In ultima analisi, il cambiamento attecchisce solo quando diventa “il modo in cui facciamo le cose qui”, quando filtra nella stessa “circolazione sanguigna” dell'unità di lavoro o del corpo aziendale. Finché i nuovi comportamenti non sono radicati in norme sociali e valori condivisi, sono sempre soggetti al degrado non appena le pressioni associate a uno sforzo di cambiamento non si fanno più sentire.

Due fattori sono particolarmente importanti per ancorare i nuovi approcci nella cultura di un'organizzazione. Il primo è un tentativo consapevole di mostrare alle persone come comportamenti e atteggiamenti specifici abbiano contribuito a migliorare le performance. Se le persone devono trarre da sole i collegamenti, come accade spesso, possono facilmente creare connessioni non accurate. Poiché il cambiamento è avvenuto durante il periodo in cui è stata responsabile del reparto la carismatica Coleen, molte persone hanno collegato i miglioramenti di performance al suo stile effervescente e non alla nuova strategia “prima il cliente” che ha fatto in realtà la differenza. Di conseguenza, il principio che è stato incorporato nella cultura è “Apprezza le manager estroverse” e non “Ama il tuo cliente”.

Per radicare il cambiamento è necessario anche lasciare un tempo sufficiente per assicurarsi che la generazione successiva di manager personifichi realmente la nuova impostazione. Se non si ridefiniscono i cri-

teri di promozione (un altro errore comune), raramente le trasformazioni sono durature. Una cattiva decisione sulla successione alla testa di un'organizzazione può minare alla base un decennio di duro lavoro.

Cattive decisioni sulla successione ai livelli più alti delle aziende sono probabili quando i consigli di amministrazione non sono parte integrante dell'iniziativa. In tre casi che ho visto di recente, gli alfieri del cambiamento erano CEO sulla strada del pensionamento. Anche se i loro successori non erano fra le persone che avevano opposto resistenza, non erano neanche leader del cambiamento. Poiché i consigli di amministrazione semplicemente non comprendevano le trasformazioni in modo dettagliato, non erano in grado di vedere il problema generato dalla loro scelta. In un caso, l'executive che andava in pensione ha cercato, senza successo, di convincere il consiglio a scegliere un candidato più giovane, che personificasse meglio i nuovi modi di lavorare dell'azienda. In altri casi, gli executive non si sono opposti alle scelte dei consigli di amministrazione perché erano convinti che le loro trasformazioni non potessero essere revocate, ma si sbagliavano. Negli giro di pochi anni solamente, i segni di una nuova organizzazione, più forte, hanno iniziato a scomparire in tutte le tre aziende.

Anche le persone più in gamba non centrano il bersaglio se non sono sensibili ai problemi culturali. Le persone del settore finanza, orientate agli aspetti economici, e le persone con formazione ingegneristica, orientate all'analisi, possono trovare il tema delle norme sociali e dei valori troppo "soft" per i loro gusti. Perciò ignorano la cultura, a loro rischio e pericolo.

Gli otto errori

Nessuno di questi errori relativi al cambiamento sarebbe troppo costoso in un mondo che si muovesse più lentamente e fosse meno competitivo. Gestire rapidamente le nuove iniziative non è una componente del successo in ambienti relativamente stabili o in condizioni simili a quelle di un cartello. Il problema per noi oggi è che la stabilità non è più la norma e la maggior parte delle persone esperte è concorde: nei prossimi decenni l'ambiente di business diventerà ancora più volatile.

Commettere uno degli otto errori comuni nelle iniziative di trasformazione può avere conseguenze serie (vedi la Figura 1.1).

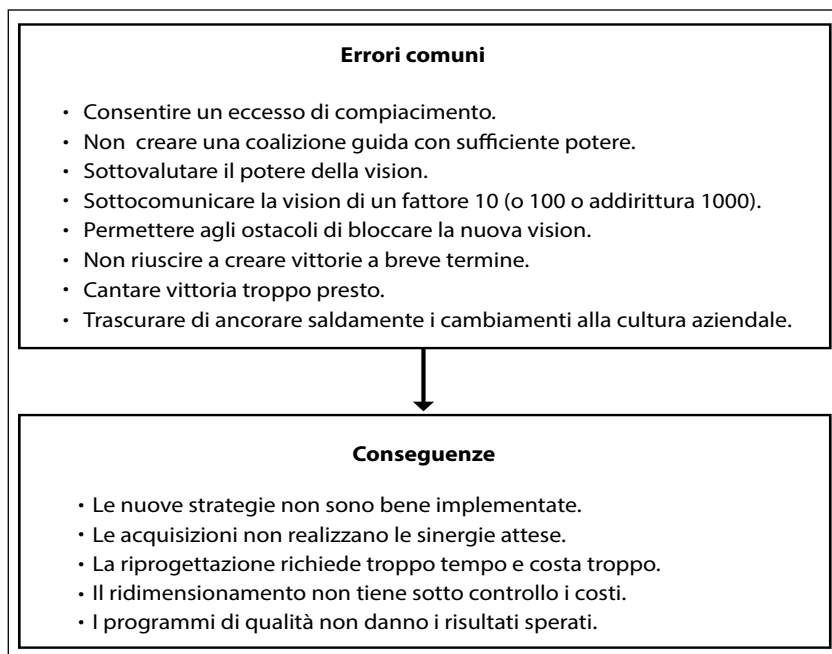


Figura 1.1 *Otto errori comuni nelle iniziative di cambiamento organizzativo e le loro conseguenze.*

Nel rallentare le nuove iniziative, nel creare resistenza non necessaria, nel frustrare incessantemente le persone e a volte nel soffocare completamente il necessario cambiamento, qualunque fra questi errori può far sì che un'organizzazione non riesca a offrire i prodotti o i servizi che la clientela vuole, ai prezzi che può permettersi. A quel punto i budget si contraggono, le persone vengono licenziate e quelle che restano sono sottoposte a un grande stress. L'impatto su famiglie e comunità può essere devastante. Nel momento in cui scrivo queste pagine, il fattore paura generato da questa attività disturbante sta addirittura insinuandosi nella politica presidenziale.

Questi errori non sono inevitabili. Con un po' di consapevolezza e di competenza, possono essere evitati o almeno fortemente mitigati. La chiave sta nel comprendere perché le organizzazioni oppongono resistenza ai cambiamenti necessari, che cosa sia esattamente il processo in più fasi che può avere la meglio sull'inerzia distruttiva e, soprattutto, come la leadership necessaria per guidare quel processo in un modo socialmente sano significhi molto più che buon management.