



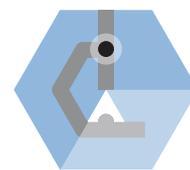
RICERCHE

## Riscrivere le regole delle trasformazioni aziendali

Come innescare le cinque leve del cambiamento per rendere le persone parte attiva di una trasformazione di successo

di Sharon Archetti

Darkdiamond67 - Shutterstock



RICERCHE

“Non c’è nulla di più difficile da affrontare, più pericoloso da condurre o più incerto nel suo successo che prendere l’iniziativa nell’introduzione di un nuovo ordine”. Queste parole di Niccolò Machiavelli, sebbene pronunciate più di 500 anni fa, non sono mai state così attuali.

Nel contesto di un mercato globale altamente competitivo, dove i modelli di business sono costantemente messi alla prova, la trasformazione diventa un imperativo. Otto amministratori delegati italiani su dieci prevedono di trasformare le proprie aziende nei prossimi due anni, sia per superare cambiamenti improvvisi, sia per stare al passo con evoluzioni tecnologiche o pressioni macroeconomiche. Tuttavia, il successo in queste trasformazioni non è sicuro. Secondo la ricerca Porsche Consulting inclusa nel white paper “Change Management Compass” che ha coinvolto oltre 100 aziende leader italiane, sia grandi imprese che PMI, la metà delle iniziative di trasformazione fallisce.

Lo studio Porsche Consulting offre una visione chiara sulla situazione attuale delle trasformazioni aziendali in Italia e fornisce un’analisi dettagliata per navigare con successo in questo percorso.

### Percorsi diversi, stessa sfida

In un mercato costantemente mutevole, caratterizzato da cambiamenti rapidi e imprevedibili, anche le priorità di investimento delle imprese sono soggette a continue evoluzioni. È sempre utile osservare dove si orientano le tendenze di mercato. Tuttavia, il sondaggio rivela un aspetto curioso: esiste una netta divergenza tra le strategie adottate dalle grandi imprese e quelle delle PMI. Le grandi aziende privilegiano un approccio fortemente orientato verso la tecnologia (96%) e la sostenibilità (85%), in linea con i grandi trend globali. Le PMI, d’altra parte, tendono a concentrarsi sul miglioramento dell’efficienza interna (84%) e sull’esplorazione di nuovi mercati attraverso prodotti e servizi innovativi (82%).

Nonostante queste divergenze nei driver del cambiamento a seconda delle dimensioni aziendali, un dato rimane costante: il tasso di fallimento delle iniziative di trasformazione. Indipendentemente dall’area di investimento o dalla grandezza dell’impresa, solo la metà di queste iniziative di cambiamento raggiunge i risultati sperati.

Guardando ai settori, le aziende legate alla filiera della mobilità hanno evidenziato un tasso di fallimento maggiore rispetto alla media (64%) mentre quelle legate al life science o farmaceutico un’incidenza decisamente inferiore rispetto

alla media (27%). Il dato non stupisce visto che nell’automotive la disruption portata dalla spinta verso l’elettrificazione, la softwarizzazione e un nuovo tipo di mobilità rappresentano una trasformazione radicale. Ancora, nelle bevande chi fa alcolici ha dovuto pensare a linee con zero alcool, chi fa cibo a partire da una base animale deve pensare a produrlo a partire da una base vegetale. Altri settori come il life science invece stanno vivendo una trasformazione meno radicale e più incrementale.

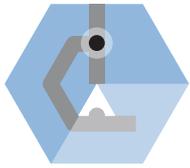
### Dall’intenzione all’azione

Nei percorsi di cambiamento la leadership ha un ruolo fondamentale: l’82% delle aziende che hanno completato con successo la trasformazione attribuisce il merito all’efficace guida del proprio CEO. Invece, il 79% delle iniziative che non hanno raggiunto gli obiettivi prefissati evidenzia una mancanza di direzione chiara e di adeguata delega da parte dei leader. Il punto di rottura, quindi, non si verifica nella fase di analisi o nella definizione della strategia, ma si radica nella difficoltà di molti team dirigenziali di mobilitare le persone verso i cambiamenti necessari.

È particolarmente significativo il gap di competenze rilevato tra i leader delle PMI, che raggiunge l’82%, indicando una significativa carenza nelle capacità richieste per guidare il cambiamento. Nei contesti delle grandi imprese, invece, è tra i dipendenti che si rileva un deficit di competenze (85%), il che si traduce in una mancanza di preparazione e in una ridotta capacità di navigare il processo di trasformazione. Un ulteriore ostacolo, comune sia nelle grandi imprese che nelle PMI, è la resistenza al cambiamento. Molte organizzazioni non riescono a superare il gap tra l’intenzione e l’azione a causa della riluttanza al cambiamento e della mancanza di percorsi di riqualificazione adeguati.

### I nudge: tra mente e cambiamento

Identificare il problema è solo il primo passo; il successivo è trovare la soluzione. In questo caso la risposta risiede nella comprensione del cervello umano. Gli ultimi anni hanno visto notevoli progressi in ambito di scienza comportamentale e psicologia cognitiva, in particolare con la teoria dei “nudge”. Grazie al lavoro dei premi Nobel Daniel Kahneman, Richard Thaler e Cass Sunstein, abbiamo assistito a una vera e propria rivoluzione nell’architettura delle scelte, che ha fornito spunti significativi su come applicare queste scoperte nella gestione del personale.



INNOVAZIONE

La teoria del nudge si fonda sull'idea di incentivare delicatamente le persone verso determinate scelte, attivando sia la parte razionale che quella istintiva del cervello, senza eliminare altre opzioni e senza imporre costi elevati per quelle scelte non desiderate. I nudge non sono comandi, piuttosto incitamenti discreti. Come evidenziato dall'esempio tratto dal libro *Nudge - La spinta gentile*, posizionare la frutta davanti agli occhi è un nudge, vietare il cibo spazzatura non lo è.

Nel contesto delle trasformazioni aziendali, un dipendente che si trova improvvisamente a dover rivedere tutto il proprio sistema di lavoro, senza aver chiaro il motivo o percepire un incentivo al cambiamento, incontrerà naturalmente resistenza. Le abitudini radicate sono difficili da scardinare, specialmente se il cambiamento è percepito come un'imposizione.

È quindi cruciale comprendere i meccanismi della mente per guidare efficacemente una trasformazione aziendale. L'esperienza e la teoria economica da sole non bastano; per avere successo, la gestione del cambiamento deve integrare i nudge per allineare le azioni quotidiane degli individui agli obiettivi aziendali. Un approccio efficace al cambiamento deve pertanto coinvolgere sia il pensiero razionale sia quello istintivo delle persone.

### Trasformare con successo: le cinque leve di Porsche Consulting

Basandoci sui risultati di sondaggi e ricerche, sui principi dell'economia comportamentale, sulla nostra esperienza come società di consulenza e sulle testimonianze di aziende che hanno realizzato con successo le loro trasformazioni, abbiamo identificato **cinque leve** chiave per pianificare una gestione strategica del cambiamento che tenga conto di tutti gli aspetti dell'organizzazione e del suo ecosistema.

**Leadership.** La gestione del cambiamento deve diventare una priorità per ogni CEO attivamente impegnato in un processo di trasformazione strategica. I dati rivelano che nelle aziende dove il cambiamento è stato un successo, l'82% dei CEO si è impegnato personalmente nel processo. Al contrario, nelle aziende dove la trasformazione non ha raggiunto gli obiettivi prefissati, solamente il 39% dei CEO ha dimostrato un livello di impegno comparabile. Questo evidenzia l'importanza dell'esempio che i leader devono fornire ai loro dipendenti, ai team di gestione e all'intera forza lavoro. Il ruolo del middle management è altrettanto fondamentale nell'incanalare e diffondere la visione del CEO attraverso l'organizzazione. La comunicazione deve partire dalla cima e fluire attraverso l'organigramma

Figura 1 – **Pensiero razionale e istintivo nel change management**



Figura 2 – Le cinque forze del cambiamento



aziendale per conferire autorità e legittimità al messaggio. Se i manager non possiedono le competenze necessarie, è probabile che la trasformazione non abbia successo. In contrasto con l'approccio tradizionale al cambiamento, che spesso si appoggia a un senso di urgenza e può generare paura, risulta più efficace promuovere un ambiente di sicurezza psicologica. L'85% dei leader di trasformazioni riuscite considera fondamentale fornire una direzione chiara per favorire cambiamenti significativi. I CEO di successo ispirano i loro team verso il futuro piuttosto che spingerli a fuggire dai pericoli. È essenziale che i dirigenti non solo spingano attivamente verso il cambiamento, ma lo guidino con passione. Questo entusiasmo diventa una forza motivante che attrae tutto il personale dell'azienda verso l'obiettivo condiviso della trasformazione.

**Comunicazione.** Per garantire il successo di una trasformazione aziendale, è cruciale che le comunicazioni partano dal vertice. I dirigenti devono essere al centro delle strategie comunicative, per coinvolgere efficacemente ogni individuo e tutti i team nell'impresa. Solo il top management possiede la credibilità, l'autorità e l'influenza necessarie per adempiere a questo compito. È essenziale sfruttare una varietà di canali comunicativi, come dimostra il 64% delle trasformazioni riuscite, per trasmettere messaggi chiave che formano un quadro omogeneo e comprensibile per tutti i collaboratori. Questi messaggi devono essere diretti, con informazioni chiare e concise. Inoltre, in linea con i principi della scienza comportamentale, è importante ripetere il messaggio più volte per rafforzare la narrazione, fino a 10 volte, ma con modalità diverse.

**Linee guida e politiche.** Per realizzare la visione aziendale, i dirigenti devono modellare il contesto normativo in modo che promuova comportamenti positivi e allineati con i nuovi obiettivi. Le persone tendono a operare in base a incentivi personali e se tali incentivi non sono sincronizzati con gli obiettivi di trasformazione, possono compromettere il processo. È quindi fondamentale allineare obiettivi e incentivi per motivare i dipendenti ad abbracciare il cambiamento. Un dato emerso dal sondaggio è che il 79% delle aziende il cui cambiamento non è andato a buon fine non aveva definito chiaramente gli obiettivi né aveva delegato sufficientemente l'autorità. Questa mancanza di direzione e autonomia può essere cruciale per il successo di una trasformazione. In risposta a ciò, una guida efficace richiede di abbandonare un approccio basato su regole rigide, burocrazia eccessiva e micromanagement. Invece, è consigliabile adottare linee guida comportamentali chiare e identificabili che permettano ai dipendenti la flessibilità di rispondere a situazioni impreviste e di prendere decisioni in linea con gli obiettivi di trasformazione. Facilitando l'autonomia decisionale, i leader possono costruire un ambiente organizzativo in cui il cambiamento non è solo accettato, ma è anche sostenuto attivamente dal comportamento quotidiano dei dipendenti.

**Nuovi modi di lavorare.** Per navigare con successo attraverso il dinamismo di una trasformazione, è essenziale adottare metodi di lavoro agili, sostituendo le vecchie modalità di collaborazione con approcci più flessibili e reattivi. I dirigenti hanno il compito di strutturare spazi di lavoro, sia

fisici che digitali, che sostengano questo cambiamento, creando ambienti che favoriscano risposte rapide ed efficaci alle mutevoli esigenze del mercato e degli stakeholder. La libertà di movimento dei dipendenti all'interno dell'organizzazione consente la formazione di team interfunzionali capaci di attingere a personale temporaneo per affrontare priorità aziendali urgenti. Questa diversità di prospettive può incrementare la capacità di innovazione e la qualità del processo decisionale in momenti cruciali. Si nota che oltre la metà dei manager promuove un'estensione dell'autorità insieme a nuove modalità di lavoro che conferiscono maggiore flessibilità ai dipendenti nella scelta di orari, luoghi e contesti di lavoro, aumentando così la loro soddisfazione e produttività. Mentre l'aumento di libertà e responsabilizzazione si rivela un elemento chiave per il successo delle trasformazioni, è importante evitare un approccio troppo permissivo, privo di direzione. È fondamentale mantenere un monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi e delle tappe intermedie per assicurare che il focus e gli sforzi rimangano allineati con la visione aziendale.

**Competenze future.** Anche la mission aziendale più convincente e gli ambienti di lavoro più innovativi perdono di efficacia se i dipendenti non sanno come applicarli concretamente. Al centro di ogni processo di trasformazione ci sono la volontà e la capacità dei collaboratori. I dirigenti, quindi, hanno il compito cruciale di aggiornare e migliorare le competenze del personale. Le ricerche evidenziano che l'acquisizione

di competenze specifiche è ancor più cruciale di una generica propensione al cambiamento. Di conseguenza, è responsabilità dei CEO garantire che la maggior parte della forza lavoro, in particolare all'interno dei loro team di gestione, sia dotata delle abilità necessarie. Un mezzo efficace per assicurare che i dipendenti acquisiscano le competenze richieste è offrire opportunità di upskilling autonomo. La metà dei leader ritiene che i programmi di apprendimento rigidi dovrebbero cedere il posto a percorsi formativi autodiretti; tuttavia, l'aggiornamento e la riqualificazione della forza lavoro possono avere un impatto limitato, o persino controproducente, se non si presta attenzione agli altri quattro catalizzatori del cambiamento.

Le trasformazioni aziendali rappresentano una sfida, ma, attivando le cinque leve del cambiamento, è possibile delineare un percorso verso il successo. Divergendo dai metodi tradizionali ed abbracciando approcci innovativi si possono mobilitare efficacemente le persone, che sono la chiave di qualsiasi cambiamento.

Visione condivisa, leadership decisa, competenze e riqualificazione, comunicazione frequente e attraverso canali differenti. Il cambiamento inizia dalla cultura aziendale e ha le sue radici nel contributo che ciascuno dà perché crede ed abbraccia con convinzione il purpose aziendale. ☺

 **SHARON ARCHETTI**, Associate Partner Porsche Consulting.



## MASTERCLASS

### CON ENRICO RUGGERI E GINO SALADINI: DALL'INTUIZIONE A UN PROGETTO VERO

Un pomeriggio e una prima serata nella splendida cornice del Teatro dei Filodrammatici nel cuore di Milano.

Gino Saladini, medico, scrittore, coach e criminologo: Come le Neuroscienze possono supportare la creatività.

Enrico Ruggeri: la propria esperienza come insieme di spunti per le aziende, le tecniche di organizzazione dei progetti, gestione dell'intuizione e cura dei dettagli.

Alla formazione farà seguito il concerto-intervista di Enrico Ruggeri. Masterclass organizzata in collaborazione con Accapierre.

Scrivi a: [info@federmanageracademy.it](mailto:info@federmanageracademy.it)



**MILANO**  
Teatro Filodrammatici



**15 marzo**  
2024