

Il cambiamento è un compito erculeo

“Per i miracoli si deve pregare, per il cambiamento lavorare”
(Tommaso d’Aquino)

Markus Weishaupt

Esperto di imprese familiari, è socio fondatore e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia.
È consulente per lo sviluppo strategico e organizzativo e la gestione del personale di imprese familiari
di medie-grandi dimensioni, in genere operanti a livello internazionale





La maggior parte delle volte, almeno così sembra, quando i cambiamenti avvengono nelle aziende, essi sono sofferti piuttosto che attesi dai collaboratori di tutti i livelli gerarchici. In questo i vertici e i dirigenti non si differenziano fundamentalmente dai collaboratori ordinari. Di nuovo qualcosa di nuovo! Nuovi mercati, nuovi colleghi, nuovi prodotti, clienti, canali di vendita, nuovi posti di lavoro o, peggio, nuovi software, un nuovo organigramma, un nuovo ruolo con un nuovo biglietto da visita, o anche un nuovo capo. La routine quotidiana ha senza dubbio il suo fascino e nella sua noia, routine e prevedibilità permette persino un costante lamento per le ingiustizie con cui uno ha finalmente imparato a vivere, perché nessuno in azienda si impegna seriamente per la loro soluzione. Quindi ci si indegna un po' per i mali generali, ma non troppo forte, in modo che le soluzioni non possono davvero venire. Non sorprende quindi che la stra-

grande maggioranza delle persone, secondo gli studi, tra i due terzi¹ e il novanta per cento² di tutti i dipendenti, siano insoddisfatti e infelici, si lamentano meno dello stress e più della noia sul lavoro. Invece noi sappiamo: la vita è cambiamento. Forse la resistenza al cambiamento e l'eccessiva aderenza alle ragioni abituali sono colpevoli di questa diffusa infelicità dei lavoratori del nostro tempo?

“Chi vuole essere sempre felice, deve cambiare spesso”, insegna Confucio. Questa è una delle vecchie saggezze sul tema del cambiamento, ampiamente dif-

(1) FAZ, <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/studie-zeigt-zwei-drittel-aller-beschaeftigten-sind-unzufrieden-14921533.html>

(2) <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/interview-90-prozent-sind-mit-ihrem-job-unzufrieden/3128360.html?ticket=ST-2146754-t4peTh0vdeYiWf6n2s7e-ap2>

fuso nei social media. Milioni di persone concordano con le sagge citazioni con i loro rapidi “mi piace”, per poi cliccare sui rimanenti “aggiornamenti” e i detti di un attimo fa evaporano nella velocità dello Zeitgeist. Resta il fatto che il cambiamento non è un'opzione, né per le imprese, né per le persone, sia professionalmente che privatamente. “Panta rhei”, tutto scorre, tutto è in movimento, tutto cambia. Probabilmente non è mai stato così vero come oggi.

Ciò che sta per cambiare cambierà presto in modo visibile.

Naturalmente viviamo in un periodo di crescente digitalizzazione dei processi delle aziende e dei loro modelli di business con evidenti effetti sulla vita quotidiana delle persone. Tuttavia, le sfide attuali non sono così nuove. John Maynard Keynes scrisse già nel 1930: “...stiamo soffrendo, non per i reumatismi della vec-

chiaia, ma per i dolori crescenti di cambiamenti troppo rapidi, per il dolore del riadattamento tra un periodo economico e l'altro. L'aumento dell'efficienza tecnica è stato più rapido di quanto possiamo affrontare con il problema dell'assorbimento del lavoro..."³ Considerazioni che difficilmente possono essere superate nella loro attualità.

Oggi, tuttavia, non ci sono limiti alla nostra immaginazione: Chips impiantati, automobili con auto pilota, trasporto passeggeri con droni, capsule per la diagnosi sanitaria interna, robotica in tutti i settori della vita e molto altro ancora sono già più o meno realtà. Ma in futuro molte cose cambieranno molto più radicalmente e rapidamente. Un esempio di ciò che accadrà alle persone: Elon Musk, il fondatore di Tesla, sta attualmente lavorando con la sua azienda Neuralink sull'interfaccia Brain-computer, l'interfaccia tra cervello e computer. L'interfaccia Brain-computer sarà realizzata utilizzando elettrodi che verranno impiantati nel cervello. Si tratta quindi di una neuroprotesi invasiva, una cosiddetta estensione del corpo umano. Quella che era fantascienza solo cinque anni fa è ora l'attività di interesse aziendale.

La società sta vivendo un'epoca di mutamenti: i vecchi concetti di successo, prestazione e lavoro, su cui si basa la prosperità del dopoguerra, non sono più coerenti. "Molto lavoro e alte prestazioni non portano più al successo atteso", anche perché il successo non è più equiparato a "potere e denaro". I termini devono essere riempiti con nuovi contenuti e questo è un compito globale di Millennials, Y-Generation e X-Generation. Gli estremi della situazione finanziaria e dei redditi non sono più giustificabili, il capitalismo del passato raggiunge i suoi limiti e rischia di implodere grazie alle sue stesse regole. Si consideri che il volume dei derivati negoziati nel settore finanziario è di 600-700 trilioni di dollari, ma il PIL globale è di soli 60 trilioni di dollari. Dieci anni dopo Lehman Brothers, il settore finanziario sta ancora vivendo una "vita propria" separata, causa delle crisi degli ultimi decenni e probabilmente anche di quelle del futuro. Le perdite di posti di lavoro attualmente previste ricor-

(3) John Maynard Keynes, "Economic Possibilities for our Grandchildren." In: Nation and Athenaeum. Ottobre 1930.



dano gli anni Venti e Trenta, come descritto da John Maynard Keynes, ma ora a causa della digitalizzazione. Da qui la tassazione delle prestazioni lavorative dei nuovi schiavi, cioè macchine e robot, il reddito di base incondizionato, che deve salvare anche in futuro il mondo commerciale, se nessuno ha più lavoro, deve risultare quasi automaticamente. La settimana di quindici ore⁴ prevista da J.M. Keynes non è più così utopica come dieci anni fa. Le nostre giovani generazioni forse lo sperimenteranno. Tutto è in movimento, rapido e veloce: la società, la politica, l'economia, la scienza, il mondo intero.

Quanto sono rilevanti i "piccoli" cambiamenti nella vita aziendale quotidiana dei dipendenti nel contesto di questi cambiamenti fondamentali? In realtà, la

(4) John Maynard Keynes, "Economic Possibilities for our Grandchildren." In: Nation and Athenaeum. Ottobre 1930.

maggior parte dei cambiamenti che si verificano nelle aziende a causa del loro naturale sviluppo sono piuttosto insignificanti se non fosse per la "Sindrome di Zündel". In "Zündel se ne va" Markus Werner descrive in modo assurdo e comico di grandi e piccoli cambiamenti. Nel romanzo il cedimento di un dente del protagonista Zündel diventa sempre più importante di tutti i grandi problemi del mondo, perché "...ci si potrebbe ancora ribellarsi alle grandi tragedie, ma cosa aiuta contro i piccoli e per questo più insidiosi attacchi quotidiani, contro la solidità accertata del normale".

"Sii tu stesso il cambiamento che desideri per questo mondo"⁵

Ci sono nuove risposte alle vecchie domande: come vogliamo vivere? Che cos'è la felicità? Che cos'è la distribuzione del-

(5) Citazione di Mahatma Gandhi.



la ricchezza? Quali valori e principi sono importanti per una buona vita? Che importanza ha il lavoro nella vita? Senza mettere in discussione i punti di vista personali, senza cercare e trovare nuovi approcci, senza la convinzione più profonda che il cambiamento è una parte normale di ogni essere umano e che il cambiamento significa soprattutto e principalmente lavorare su se stessi e in se stessi, le persone lo troveranno molto difficile in futuro. Il principio “tutti vogliono il cambiamento, ma nessuno vuole cambiare” è diventato obsoleto, perché coloro che non sono attivamente coinvolti subiranno ogni piccolo e grande adattamento. Naturalmente, per definizione, non tutti i cambiamenti sono positivi e giusti. Ciò rende ancora più importante affrontare gli argomenti in dettaglio, coinvolgerli, lavorarci sopra, plasmarli, modellarli e contribuire a configurare i cambiamenti in modo che raggiungano gli obiettivi desiderati e producano

risultati. Ciò vale sia nel contesto privato che in quello professionale e imprenditoriale. Nei processi di cambiamento non abbiamo bisogno di brontoloni, ma di spiriti liberi costruttivi che non vogliono essere parte del problema ma parte della soluzione, che non trovano un problema in ogni soluzione e che vogliono plasmare attivamente il futuro invece di soffrire il presente come condizione permanente.

Il cambiamento è un compito comune

Anche se il cambiamento deve avere le sue radici nell’atteggiamento positivo dell’individuo, è sempre un percorso comune. Chi inizia il cambiamento ha anche il compito di conquistare le persone, ispirarle e accompagnarle attivamente sulla strada del cambiamento. Nelle aziende, questo è ovviamente un compito dei dirigenti. Più i manager che si occupano di processi di cambiamento improvvisano, sono ignoranti, frivoli e incompetenti,

meno efficace sarà il risultato. Il cambiamento appartiene al repertorio delle competenze di ogni dirigente che vuole gestire in modo efficace ed efficiente dipartimenti e aziende. Alcuni errori ricorrenti dovrebbero essere evitati a tutti i costi.

1. Obiettivi poco chiari: Se gli obiettivi del processo di cambiamento non sono chiari, nemmeno i dipendenti possono impegnarsi nei loro confronti. La mancanza di chiarezza negli obiettivi porta al disorientamento, all’incertezza e alla paura del futuro. Questi obiettivi non devono nemmeno essere molto dettagliati e possono assomigliare a un corridoio di destinazione piuttosto che al punto rosso centrale di un obiettivo.

2. Mancanza di convinzione da parte del management: si potrebbe pensare che non sia possibile. Al contrario. Molti processi di cambiamento falliscono perché la direzione generale non condivide il cambiamento e non è convinta della sua bontà. In questo caso, l’obiettivo non sarà mai raggiunto. Niente funziona senza il cosiddetto “buy-in” del management.

3. Lotte di potere: le aziende sono abusate dai manager di tutti i livelli gerarchici per lotte di potere, in alcune organizzazioni di più, in altre di meno. Nuovi progetti che significano “change” si offrono per queste lotte territoriali e di ruolo. Se l’attenzione del cambiamento si sposta dall’oggetto alle persone che agiscono, o addirittura è stato creato solamente per esso, allora il progetto non solo è inutile, ma anche distruttivo per il clima aziendale.

4. È sbagliato etichettare la resistenza come negativa.

Sappiamo che la reazione umana ad un cambiamento inaspettato è di solito la negazione. Solo in assenza di resistenza, cioè di negazione, si può intraprendere un percorso costruttivo che non porta direttamente, ma in un periodo di disorientamento, allo stato di cambiamento del futuro, che si prevede carico di energia. Chi non vede la resistenza come una risorsa importante per il processo di cambiamento e sa come usarla sottovaluta di conseguenza il

potere della negazione e l'aspetto positivo in questo stato percepito negativamente.

5. Ma perché lo facciamo? Chi troverà la motivazione in un progetto per il quale non sono evidenti le ragioni che hanno portato all'avvio del progetto? In ogni progetto di cambiamento si dovrebbe rispondere alla seguente domanda: "Qual è il problema a cui il progetto di cambiamento è la risposta?" Se la risposta non è plausibile, il progetto fallirà di propria iniziativa.

6. Fare senza le risorse necessarie: per avviare qualcosa di nuovo servono sempre risorse di tempo e soldi. Il cambiamento senza pianificazione e senza fornire le risorse necessarie non è né equo né efficace. Nessuna macchina funziona

senza carburante, nessuna macchina di produzione senza energia. Se manca l'input necessario, il risultato non può essere buono.

7. Una cultura aziendale saturo, compiacente e arrogante è un veleno per cambiamenti importanti. Non per niente si dice: "Date al vostro concorrente trent'anni di successo affinché possa distruggersi da solo". Vigilanza, curiosità, apertura mentale, costante messa in discussione delle proprie prestazioni, reale attenzione al cliente e la consapevolezza che il successo precedente non è garanzia di successo futuro sono gli elementi costitutivi di una cultura aziendale attenta che vive il cambiamento come un'opportunità.

8. Mancanza di celebrazione dei "quick-wins": alcune misure possono essere

attuare relativamente facilmente e rapidamente in qualsiasi progetto. Queste sono le cosiddette "quick wins" o "vittorie rapide". Sono elementi fondamentali del processo di cambiamento. Soprattutto all'inizio del processo non bisogna dimenticare di implementare rapidamente questi "quick-wins", per quanto piccoli e insignificanti possano sembrare nel contesto generale, e di celebrare il risultato. Le "Vittorie rapide" sono segnali positivi e possono diventare simboli che indicano che il percorso scelto è quello giusto.

9. Tempo: Una piccola élite pensa per settimane e mesi su come affrontare al meglio una sfida o un problema. Ad un certo punto, emerge una soluzione. I collaboratori vengono quindi informati brevemente e concisamente sul problema e





sulla relativa soluzione in occasione di un evento organizzato per i collaboratori. Le reazioni iniziali sono poi di solito abbastanza positive, soprattutto a causa della messa in scena attraente, ma già al buffet si comincia a criticare e mettere in discussione, a tormentare e infine a rifiutare in modo distruttivo. Il potere della negazione ha colpito di nuovo. Non c'è niente di sbagliato in questo. Le cose si mettono male solo quando la fase in cui le persone sono occupate con i cambiamenti annunciati non ha abbastanza tempo. Solo coloro che vedono il problema parteciperanno ad una possibile soluzione. Troppo spesso non c'è abbastanza tempo da dedicarglielo.

10. Mancanza di conoscenze di base sui processi di cambiamento: La gestione del cambiamento è un settore di competenza che non deve essere costruito solo con l'intuizione e l'esperienza pratica. Perché ogni manager a ridosso dei colla-

boratori e dell'azienda dovrebbe voler rendere il processo di cambiamento un'esperienza nuova se vi sono conoscenze di base opprimenti sull'argomento? Questo non è né intelligente né economicamente sensato. L'aiuto può essere trovato nella letteratura specializzata, nei seminari e anche tra colleghi che hanno già seguito una formazione continua e che hanno acquisito la loro esperienza. La formazione sul tema del cambiamento non è un'opzione, ma appartiene all'ABC dei manager efficaci, perché processi di cambiamento mal gestiti consumano motivazione e tempo. Entrambi si riflettono nei bilanci.

I processi di cambiamento nelle aziende sono così complessi perché contengono non solo un contesto strategico, ma anche un'importante componente psicologica. Da un lato, è importante anticipare e riconoscere gli aspetti futuri dell'azienda che sono rilevanti per il suc-

cesso, raccogliarli e plasmarli oggi in termini di sostenibilità, dall'altro lato, non c'è cambiamento senza le persone che li vogliono anche per renderli possibili e attuarli. Un compito erculeo in cui purtroppo si commettono troppi errori, soprattutto perché in questo complesso campo non sono disponibili sufficienti conoscenze e la necessaria comprensione. Il cambiamento dovrebbe accompagnarci in un futuro migliore o almeno altrettanto buono, in modo da trovare la nostra strada in esso e riconoscere realmente ciò che T.S. Eliot esprime in modo appropriato:

“Non smetteremo di esplorare, e la fine di tutta la nostra esplorazione, sarà arrivare dove abbiamo iniziato e conoscere il luogo per la prima volta.”⁶

(6) Extract from Little Gidding V, the last of T.S. Eliot's Four Quartets, (1943),