



**BACK TO BASICS.** I classici del management riletti ai nostri giorni

# Il cambiamento non ha fine

**Di tutti gli approcci, quello in otto fasi di Kotter è il più valido. Ma attenzione perché non tiene conto del fatto che oggi il change management è un flusso continuo**

di Alessandro Cravera

**E**veramente difficile trovare un autore di management che non abbia dedicato almeno un capitolo del proprio libro al cambiamento, sia esso riferito alle dinamiche evolutive dell'ambiente competitivo esterno, oppure alla necessità di trasformare il funzionamento (in senso ampio) dell'organizzazione. In questo secondo caso il termine che viene utilizzato è *change management*. Data la pervasività del tema, si potrebbe immaginare che esistano decine di modelli. Con ogni probabilità sono molti gli approcci proposti; tuttavia, solo uno tra i molti ha avuto la forza di imporsi e diventare *mainstream*: le otto fasi del cambiamento proposte dal docente della Harvard University John Kotter nel suo celebre testo del 1996, *Leading Change*.

**1. Stabilire un senso di urgenza:** le persone sono tendenzialmente resistenti al cambiamento, soprattutto quando non ne avvertono la necessità stringente. Il primo step di un progetto dovrebbe quindi sensibilizzare sui rischi dello *status quo*, comunicando le ragioni alla base del cambiamento.

**2. Creare una coalizione guida:** un processo di cambiamento non può avere successo se non è supportato all'interno dell'azienda. La coalizione guida dovrebbe essere costituita da un gruppo di manager direttamente impegnati nella trasformazione aziendale. Oltre a sponsorizzare il cambiamento, la coalizione guida ha il compito di monitorarne le diverse fasi e di progettare iniziative di rinforzo.

**3. Sviluppare una visione chiara:**

ogni cambiamento ha bisogno di una direzione strategica chiara, quindi di una *vision*.

**4. Condividere la *vision*:** la *vision* non deve essere nota solo al management, bensì diffusa all'interno dell'organizzazione per liberare le energie di tutte le persone coinvolte nel cambiamento.

**5. Eliminare le principali incongruenze:** per accrescere la credibilità del cambiamento, la coalizione guida deve impegnarsi nell'eliminazione di tutto ciò che può essere considerato incongruente e quindi rappresentare un ostacolo alla trasformazione aziendale (processi, procedure, meccanismi operativi ecc.).

**6. Celebrare le piccole vittorie:** spesso il cambiamento è un processo lungo, che deve essere pungolato da alcune vittorie, ovvero obiettivi intermedi del percorso di *change* che, se ben comunicati, possono rinforzare il processo e la convinzione delle persone.

**7. Non mollare la presa:** il penultimo step è simile al n. 5. In sostanza, occorre dare visibilità ai cambiamenti in atto e potere alle persone affinché identifichino le criticità che possono ostacolare la trasformazione dell'azienda e si attivino per eliminarle.

**8. Consolidare il cambiamento:** l'ultima fase della trasformazione consiste nel far diventare parte della cultura aziendale le prassi connesse al cambiamento.

Come si può notare l'approccio proposto da Kotter è solido e strutturato. Vi è però un aspetto che tende a sottovalutare. Kotter concepisce il cambiamento come un processo che

ha un inizio e una fine: vi è un momento di detonazione del cambiamento, alcune fasi evolutive e una parte conclusiva, che "congela" l'avvenuta trasformazione. Questo modo di vedere il cambiamento aziendale lo pone in analogia con un trasloco: tutti gli sforzi sono concentrati nello spostamento da una casa all'altra ma, una volta completato, il processo è terminato e si possono godere i "benefici" del cambiamento. È innegabile che molti processi di change management possano essere assimilati a "traslochi", in cui il raggiungimento di un nuovo *status quo* consente di ottenere vantaggi competitivi prima inarrivabili per l'organizzazione. È però altresì innegabile che questo non è né l'unico né il più frequente caso di change management. Chi vive la realtà aziendale di tutti i giorni sa bene che il cambiamento ormai è un processo continuo, che non ha inizio e non ha fine. È un continuo adattarsi all'ambiente competitivo o il tentativo di modificarlo. Questo genere di cambiamento non assomiglia a un trasloco, ma a un'esplorazione migratoria, a una sorta di nomadismo perpetuo. Per questo secondo tipo di cambiamento, oggi molto diffuso, l'approccio di Kotter, nella sua concezione lineare e top-down, appare solo parzialmente adeguato. C'è quindi spazio per un "cambiamento" negli approcci manageriali al cambiamento. ■



**Alessandro Cravera**  
è partner Newton  
Management Innovation