ASSOCHANGE

3ª EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO SUL **CHANGE MANAGEMENT DIGITAL & SOCIAL CHANGE**

dicembre 2016

INTRODUZIONE e LA VISTA ASSOCHANGE

In collaborazione con

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Indice

1. INTRODUZIONE **3**

1.1. Chi è Assochange 3

1.2. Perché l'indagine 3

1.3. Ringraziamenti 3

2. LE AZIENDE E LE PERSONE DI FRONTE ALLA SFIDA TECNOLOGICA E DI MERCATO PROMOSSA DALLO SVILUPPO DIGITALE E DALL'EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI SOCIAL. LA VISTA ASSOCHANGE **4**

1. Introduzione

1.1 Chi è Assochange

Costituita nel 2003, Assochange - Associazione Italiana per il Change Management è il principale punto di riferimento in Italia (e una delle prime realtà a occuparsi specificamente di questo argomento anche a livello internazionale) per organizzazioni italiane e professionisti interessati alla gestione e al governo del cambiamento. Assochange è quindi luogo di incontro e confronto, oltre che di scambio di conoscenza e know how, nato per aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento. In questo modo, inoltre, Assochange vuole contribuire a generare una cultura del cambiamento che permei imprese, istituzioni pubbliche e mondo della formazione, valorizzando e interpretando le migliori esperienze del nostro Paese.
Assochange annovera tra i suoi soci sia organizzazioni (imprese, università, Istituti di Formazione, Associazioni Scienti che e di Categoria, Pubblica Amministrazione ed Enti) sia professionisti iscritti a livello individuale (manager, imprenditori, consulenti, docenti universitari). A costoro, l'Associazione fornisce opportunità di partecipazione e servizi gratuiti. Per esempio, frequenza gratuita al modulo formativo istituzionale: "Le basi del Change Management" e al nuovo modulo formativo, "Change Management e Comunicazione", entrambi tenuti da esperti Assochange. L'Associazione consente la partecipazione a Gruppi di lavoro, predisposizione di eventi pubblici in cui i soci portano le proprie esperienze, possibilità di utilizzare le conoscenze e la documentazione prodotta, accesso a siti web e social network dove condividere informazioni. Nel corso degli anni, si sono iscritti ad Assochange oltre 250 tra aziende, enti, università e professionisti del cambiamento. Il programma degli eventi Assochange è particolarmente ricco: ogni mese, infatti, hanno luogo incontri chiamati "Mercoledì di Assochange", che offrono ai soci una tribuna per presentare esperienze vissute di gestione del cambiamento e progetti di trasformazione. In giugno, inoltre, ha luogo ogni anno il Convegno Nazionale (giunto nel 2016 alla XIIma edizione), mentre in dicembre si tiene un secondo Convegno istituzionale, durante il quale ha luogo la consegna del Premio Assochange all'azienda selezionata per la gestione recente di un importante cambiamento e vengono presentati e analizzati i risultati dell'Osservatorio sul Change Management.

1.2 Perché l'indagine

L'attività di Assochange è quella di aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento attraverso la partecipazione attiva degli associati e lo sviluppo di competenze e conoscenze. L'indagine qui presentata è il risultato di uno sforzo e impegno che l'associazione vuole mettere a disposizione dei soci e della comunità, unitamente alla promozione della cultura della gestione del cambiamento in Italia. L'Osservatorio intende raccogliere, analizzare e valorizzare periodicamente le esperienze di cambiamento delle aziende italiane promuovendo occasioni di scambio e confronto rivolte all'intera comunità interessata.

1.3 Ringraziamenti

Questo Osservatorio è il frutto di un grande lavoro corale. Sinceri ringraziamenti vanno a coloro che, a vario titolo, ma sempre con grande entusiasmo e impegno, hanno contribuito alla costruzione del questionario, alla promozione e diffusione della survey, alla elaborazione e analisi dei dati e alla redazione del report.
Grazie quindi a: Fabio Bordigoni, Luciano Cerrone, Daniela Clerici, Marco Diotalevi, Maria Vittoria Mazzarini, Anna Laura Perfetto, Maria Sireci, Alessio Vaccarezza, Salvatore Zappalà. Si ringrazia AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), in particolare Umberto Frigelli e Antonio Locati.
Si ringraziano anche: Laura Carli, Giovanni Francesco Delle Cave, Filippo Romanini, Andrea Pallante, Silvia Piccoli, Giorgio Roveri, Elisabetta Tosini, Guido Uglietti.
Inoltre, un sentito ringraziamento va a Maurizio Cosco e Giovanni Sgalambro per il capitolo 2 "*Le aziende e le persone di fronte alla sfida tecnologica e di mercato promossa dallo sviluppo digitale e dall'evoluzione delle relazioni social. La vista Assochange*".

2. Le aziende e le persone di fronte alla sfida tecnologica e di mercato promossa dallo sviluppo digitale e dall'evoluzione delle relazioni social. La vista Assochange.

Il contesto

Letteratura, eventi, white paper, governanti, capi azienda, ecc.. ci segnalano con insistenza da qualche anno almeno, la necessità di prendere coscienza e di procedere verso una trasformazione del proprio modello di business e del modo di fare azienda come conseguenza dei mutamenti generati ed attesi dallo sviluppo tecnologico.

Si tratta di un'evoluzione - trasformazione differibile, compresa, ben valutata e ben presentata alla popolazione aziendale italiana ? Il contesto culturale sociale, aziendale ed industriale, è sensibile e pronto a cavalcare questo ennesima trasformazione che appare radicale e totalizzante al pari dell'ottocentesca rivoluzione industriale ?

Sono evidenti l'ampiezza e la portata del tema che afferisce alla capacità del nostro paese di far evolvere ed indirizzare il suo futuro assetto socio-economico-industriale. Tutto ciò riguarderà anche il posizionamento futuro della nostra industria (latu sensu) nello scenario competitivo globale e l'appartenenza o meno del nostro Paese al novero delle società più avanzate del prossimo futuro.

Come Assochange e come comunità interessata a leggere le evoluzioni del contesto socio economico del nostro paese e dell'economia in genere, non potevamo non essere attenti a questo processo di cambiamento su cui sembra giocarsi buona parte del futuro del nostro paese e su cui potrebbe costruirsi un nuovo assetto di relazioni tra Istituzioni, Aziende ed Individui.

Se la ragion d'essere del change management è quella di facilitare l'azienda nel gestire processi di trasformazione rilevanti per il proprio sviluppo, ne consegue che siamo molto sensibili alla portata di questa discontinuità.

Ma di quale cambiamento si tratta e quali i punti di arrivo attesi ? Questa domanda chiave (specie per gli addetti ai lavori del change management) pone

in evidenza due aspetti di per se critici per l'impostazione di un qualunque progetto di gestione del cambiamento, ovvero:

- Si tratta di un cambiamento discontinuo forte di cui, però, si fa fatica a definire un ambito gestibile ed omogeneo. E', infatti, al tempo stesso un cambiamento strategico, ma anche gestionale ed operativo. Dalla valenza e dimensione fin troppo ampia(necessariamente da "spezzettare e prioritizzare") che va a toccare in contemporanea aspetti hard (sistemi, politiche, scelte) e soft (cultura, adesione, coinvolgimento) afferenti sia a viste esterne (sistema, settore, player terzi) che interne (vertice, quadri intermedi, popolazione tutta).
- Altra difficoltà è, poi, la mancanza di un "traguardo / approdo ideale di arrivo" cui tendere e verso il quale indirizzare ogni sforzo. E' noto agli addetti ai lavori che l'individuazione di una "meta" anche difficile e lontana, ma perseguibile, è un grande aiuto per agire il cambiamento e per promuoverne l'adesione.
  Ebbene, nel caso dell'evoluzione in questione, lo scenario di arrivo cui tendere non è ancora né ben definito né sostenuto da "casistiche e soluzioni" note e testate nei loro risultati e valenza.
  Ci sono, certo, molti casi di "new player digital disruptive" che evidenziano nuovi modelli di far business e che manifestano tassi di sviluppo enormi (ma non senza criticità rispetto al passato: per tutte la dimensione e la qualità stessa dell'occupazione generata rispetto alle grandi corporate della seconda metà del secolo scorso), ma di modelli di riferimento di aziende strutturate che debbano trasformare il loro business model, c'è poca casistica.

Anche per quanto sopra e ponendo particolare attenzione al tessuto delle medie e grandi aziende strutturate che vogliano affrontare questo processo di trasformazione, pensiamo che il tema centrale del "cambiamento" sia allora quello di accompagnare il sistema e le singole realtà verso i nuovi modelli digitali e sociali.

Assochange a questi temi - evoluzione social e digital - ha dedicato concretamente l'istituzione di un gruppo di lavoro - di particolare significatività per

qualità dei partecipanti e per la durata di sviluppo - di cui diremo ulteriormente al termine di questo paragrafo.

Le aziende di fronte alla sfida digital & social

Ma cosa è cambiato e cambierà di sostanziale per cui le aziende (ed il Sistema Italia tutto) debbano prendersi carico di una trasformazione così radicale?

Sappiamo dalla letteratura e dai numerosi studi pubblicati che lo sviluppo della tecnologia e dei sistemi informatici - si possono fare più cose e più agevolmente rispetto al passato attività più complesse ed innovative – offrono oggi ed in prospettiva, ambiti di analisi ben più accurati e tempestivi. Lo sviluppo del trattamento e dell'utilizzo del dato / informazione su profili di utenti, tra l'altro spesso conosciuti e tracciati, apre scenari di attività, vendita, servizio del tutto nuovi e facilmente fruibili. Questa è certamente una frontiera di "business" da percorrere e su cui costruire competenza e servizi distintivi per i prossimi anni.

A quanto sopra - già di per se rilevante – va poi affiancata la piena comprensione ed adeguamento delle Aziende e Società ad un cambiamento profondo e radicale a livello sociale e comportamentale di contesti evoluti quale quello italiano che ha subito anche più di altri paesi, lo sviluppo e gli impatti dei nuovi sistemi di comunicazione e (meno degli altri) dell'utilizzo della rete.

La diffusione degli smartphone, il boom di spesa in tecnologie, strumenti e connessioni (nonostante il periodo di crisi dei consumi) ha modificato non solo, ad esempio, le modalità di relazione e socializzazione tra le persone (generazioni "z" e millenials in primis) ma hanno promosso meccanismi di empowerment delle persone di grande portata. L'autonomia di scelta, la possibilità di confronto, le molteplici opzioni di acquisto, il risparmio economico unito ad una maggiore consapevolezza e power individuale e tanto altro, hanno generato delle attese e delle logiche di interazione del tutto nuove e più democratiche per una buona fetta della società italiana. E' noto il concetto, che il "power" si è trasferito dal produttore al consumatore.

L'abbinamento dell'evoluzione informatica ed il mutamento in atto dei consumatori / individui, hanno messo in crisi modelli di attività e relazione che oggi appaiono statici ed unidirezionali e favorito nuovi meccanismi di collegamento e relazione con nuove generazioni di interlocutori. Tutto ciò, schematizzando, si è tradotto in forti stimoli di rinnovamento generali e specifici per i settori economici più esposti all'evoluzione prima richiamata, in termini di:

- Nuovi meccanismi di relazione con il cliente;
- Miglioramento dei servizi offerti alla clientela;
- Attivazione di nuovi meccanismi di ascolto e relazione coi i clienti misurandone in tempo reale la relativa soddisfazione / reazione / ritorno.; Ecc…

Quanto sopra, genera impatti e tensioni a livello di modello di business da perseguire favorendo quella trasformazione non solo di business / marketing / servizio, ma ancor più richiedendo una modificazione nell'assetto culturale e nella vision di "come devono girare le cose" all'interno dell'organizzazione interna.

Come diceva Peter Drucker (HRB 9-10/1992): "ogni organizzazione deve realizzare la gestione del cambiamento all'interno della propria stessa struttura". In sostanza, non basta sforzarsi o dichiararsi di essere flessibili e customer oriented, se poi non si fanno i conti veri con l'inflessibilità e la rigidità di strutture e sistemi interni.

Il management quale attore chiave del processo di evoluzione da avviare e perseguire

In questa trasformazione / discontinuità in attivazione, risalta ancor maggiormente l'azione e l'intervento del Vertice e Management aziendale che per prima cosa deve intervenire su se stesso per essere capaci di guidare un cambiamento che richiede nuove leadership e capacità.

Saper mettere in discussione lo status quo ante senza "buttare il bambino con l'acqua sporca" non é certamente un compito da poco e che mette in forte discussione le qualità (anche e specie quelle morali e di credibilità e soft in genere) del vertice aziendale.

Se i cambiamenti sono sempre più rapidi, se è necessario abbattere le forme di rigidità insite in modelli organizzativi ed in stili di leadership passati (che in altri contesti hanno ben funzionato essendo funzionali alle caratteristiche del mercato dell'epoca) e se, al contempo, occorre guidare l'indirizzo e l'evoluzione verso "nuovi lidi" gestionali ed organizzativi, allora si capisce bene che la prima trasformazione di pelle deve riguardare e deve partire proprio dalle figure di vertice delle aziende ed organizzazioni.

Applicare o meno logiche gestionali duali o binarie, sapere differenziare e segmentare politiche e sistemi in relazione ai diversi profili di popolazione aziendale, acquisire e guidare competenze tecnologiche trasversali per il business aziendale, generare cultura ed ambiente favorevole allo sviluppo e trattamento di conoscenze diffuse / allargate (interne ed esterne), rivedere logiche e meccanismi di gestione delle persone e delle attività, creare nuovi meccanismi di "liason ed ascolto" con i clienti, sono alcune delle grandi sfide connesse alla rivoluzione social e digital in atto.

La sfida è veramente enorme ed occorre, secondo buon senso e praticità, operare in base a priorità, focalizzazione e propedeuticità, cercando al contempo di costruire un quadro evolutivo di insieme solido e chiaro facilmente raccontabile alla struttura ed al mercato.

Le imprese sempre più della "conoscenza" richiedono una importante destrutturazione di approccio rispetto alle rigidità e certezze dei modelli passati e questa riconsiderazione va a toccare anche lo stesso modello di leadership, non più limitato alle sole figure di vertice aziendale.

In questo senso si parla di più leadership (tre secondo il noto studioso di organizzazione, William Bridges) che riguardano livelli ed ottiche differenti. Certo quella formale di visione ed integrazione complessiva sempre di pertinenza del top management, cui vanno agganciate e sollecitate molte e diffuse a livello di "progetti chiave ad hoc" ed una ancora più diffusiva relativa potenzialmente ad ogni membro di gruppi di progetto e/o dell'intera struttura.

In questo senso, spetta al management affrontare la vera sfida chiave della trasformazione digital & Social che non è tanto quella tecnologica quanto quella della costruzione di un'organizzazione dove leadership e meccanismi di relazione interna e di diffusione della conoscenza modificano e connettono in modalità nuova: uomini, processi, dati e cose. Il management, deve quindi aiutare le aziede a evolvere verso "piattaforme di interazione per la co-creazione intensiva di valore".

Come il CM aiuta questa trasformazione e come viene a sua volta impattato dall'evoluzione digital & social

Cambiando i modelli di business e di sviluppo delle Organizzazioni, anche la gestione del cambiamento ed i suoi meccanismi di attivazione e funzionamento, vedono prospettarsi modifiche di approccio ed enfatizzare nuove valenze.

Per quanto sopra, viene messa certamente in discussione la visione "statica e progettuale" del processo di cambiamento ben definito ed orientato nei suoi risultati attesi (la change vision e la "to be situation attesa"). Velocità di attuazione, destrutturazione dell'approccio e modelli di comunicazione e connessione sempre più pervasivi e bidirezionali e tanto altro, mettono in discussione le logiche di approccio proprie di progetti di change management dell'epoca precedente.

Quindi anche l'approccio al change deve evolvere secondo, per tutti, aspetti quali:

- La change vision non è più statica ed immobile. Il "moloch" della situazione finale attesa (post change) cambia anch'essa in linea con i forti cambiamenti di approccio (tecnologico e non) e di relazione (con i clienti, fornitori, mercato, dipendenti) che il sistema mette a disposizione;
- Nel contesto iper dinamico di cui sopra, anche il tema "della coerenza" complessiva, va in qualche modo rivisto nei suoi aspetti di rigidità, puntando a più frequenti riassestamenti di principi guida comportamentali e di azione di riferimento; L'evoluzione sopravanza ma non fa venire meno la coerenza delle linee guida di intervento impostate;
- La comunicazione, con la velocità e pervasività della sua diffusione, richiede la riconsiderazione di tempi e modalità a livello delle strutture di "change management officer" e/o di quanti si occupano di questi temi internamente;
- La "piattaforma di sostegno al cambiamento" da mettere in atto, deve aggiungere anche una visione di nuova leadership che crea nuovi campi di energia ed aggregazione e diffusione di nuovo knowledge funzionale per un business in perenne evoluzione.; …….

Se come appena detto, i modelli e gli approcci di change management devono evolvere ed adeguarsi alla mutevolezza del contesto ed alle sue nuove logiche e possibilità, al tempo stesso, non viene scalfito per nulla – ed anzi viene accresciuto

e di molto – il ruolo ed il suo peso nella gestione di questa epocale trasformazione delle realtà aziendali.

Forse per una trasformazione così radicale occorre adottare anche un gergo nuovo che richiama più alla complessità di gestione integrata di "programmi di cambiamento a supporto della strategia di trasformazione interna", rispetto alla visione più limitata di un singolo progetto di change.

Di conseguenza, sembra opportuno distinguere e integrare il processo di macro cambiamento / trasformazione tra un livello superiore che cura regia e vision complessiva (comunque, non statica) ed uno più circoscritto che affronta più piste tematiche omogenee quali: cultura e persone, sistemi informativi, organizzazione e processi, knowledge management, leadership e talent, ecc..).

Note finali sul gruppo di lavoro Assochange "Digital & Social change"

Chi scrive ha avuto il privilegio di coordinare e facilitare (affiancato dal past president Giovanni Sgalambro) lo svolgimento di un gruppo di lavoro dedicato che ha avuto ampia eco all'interno della nostra associazione. Ne é testimonianza l'ampiezza e qualificazione dei membri che hanno voluto unirsi allo sviluppo di brainstorming e confronto su proprie esperienze sul tema.

Tra i più assidui partecipanti segnaliamo: Barilla, Amadori, Datalogic, Industrie Cartarie Tronchetti, Manageritalia, SCS Consulting, UniBo, Network Consulting, Axential, cui si sono aggiunti più sporadicamente anche: Banca Popolare di Milano, Coop Nord Ovest, Methodos, Ernst & Young, Accenture, Smartive, Achieveglobal ed Eumetramr.

Molti degli spunti e delle esperienze discusse e trattate dal gruppo di lavoro sull'ambito più prettamente "digital" sono stati presentati in occasione dell'evento annuale 2016 dello scorso Giugno e molto del materiale presentato è stato messo a disposizione dei soci Assochange e del sito associativo. Si tratta, per lo più, di video presenti sul canale You Tube di Assochange.

Per quanto riguarda, invece, la vista più prettamente "Social" (afferente alla diffusione dei meccanismi di comunicazione ed interazione tra le persone ed ai collegati meccanismi di trasferimento di informazioni e conoscenza tra gruppi ed organizzazioni) verrà sviluppato entro fine anno del materiale apposito che verrà messo a disposizione sul sito Assochange. Spunti e prime segnalazioni, saranno, invece, presentate in occasione dell'evento del 1.12 p.v. di presentazione del 3° rapporto Assochange sul Change Management.

Maurizio Cosco

Titolare di Maurizio Cosco & Partners, Consulenza di direzione aziendale - ha sviluppato esperienza consulenziale più che ventennale in importanti progetti di riorganizzazione aziendale (M&A, Aziende in Crisi, Start-up, Lancio nuovi modelli organizzativi / commerciali, ecc..) presso primari clienti di differenti settori economici.

Si è occupato professionalmente di progetti di discontinuità manageriale e business, di interventi di sviluppo strategico e di processi di M&A operando, in particolare, in ambito: strategia, organizzazione, change mnt e HRmnt.

E' professore a contratto di change management presso la facoltà di Economia di UniFerrara. Speaker presso significative realtà italiane ed estere (ABI, Università, Master). Dopo la laurea in Economia presso l'Università di Bologna ha conseguito il Master in Business Administration in Bocconi. Ha lavorato per oltre 10 anni in Accenture (divisione Change Management) e per 3 anni nel Gruppo CRIF in qualità di direttore di due nuove Business Unit.

ASSOCHANGE

www.assochange.it

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

www.aidp.it

DATALOGIC

www.datalogic.com

METHODOS
THE CHANGE MANAGEMENT COMPANY

www.methodos.com