



TRASFORMAZIONE VS CAMBIAMENTO

Comprendere la differenza, fa la differenza

Georg Hirschi

senior vice president of sales, marketing & innovation Emea at Lee Hecht Harrison

Rod Gutierrez

director leadership & organisational transformation at Lee Hecht Harrison

La rivoluzione digitale è soltanto uno dei fattori che innescano trasformazioni crescenti in tutti i settori e le aree geografiche. Tra gli altri fattori d'influenza troviamo una concorrenza più accanita, la globalizzazione e la mutevole domanda del mercato. Da un'indagine rappresentativa condotta su 432 persone nel dicembre 2015 risulta che l'85% degli intervistati prevedono altre e più ampie trasformazioni per il 2016 e gli anni successivi.

Il problema è rappresentato dal fatto che la maggior parte dei progetti di trasformazione non conseguono i risultati sperati e si dimostrano fallimentari sia

a breve che a lungo termine. L'indagine più recente condotta a livello globale da McKinsey su 1.946 persone dimostra tale affermazione: solo il 26% degli intervistati dichiara che le trasformazioni hanno avuto successo, sia riguardo al miglioramento delle prestazioni che alla dotazione di strumenti a sostegno di tali miglioramenti a lungo termine per l'azienda.

In base alla nostra esperienza, la causa principale di questi scarsi risultati risiede nel fatto che le aziende non adottano un approccio rigoroso per l'implementazione delle misure richieste a livello personale e aziendale, a garanzia di una trasformazione durevole.

Agio e disagio delle trasformazioni efficaci

Per produrre cambiamenti sostenibili nel complesso ambiente commerciale di oggi, è necessario prendere decisioni chiare su come realizzare la condizione futura auspicata (agio), mentre nel contempo si lavora per il riposizionamento (disagio). L'agio consiste nell'ottenere una rigenerazione e razionalizzazione dell'azienda, attenta ai mercati in crescita. Mentre il disagio è incentrato sul miglioramento delle prestazioni, sull'efficienza e sulla riduzione dei costi, tutti aspetti che comportano complessità decisionale. Per ottenere i risultati della trasformazione auspicati, devono essere apportate modifiche interattive che integrano tutte le azioni e i servizi di supporto alle iniziative di agio o disagio, in modo da ottenere una visione condivisa e un'azienda nuova. Realizzare questo equilibrio significa essere "sul pezzo" e conduce al successo la trasformazione!

7 PRINCIPI DELLA TRASFORMAZIONE SVILUPPATI DA LHH

- 1 CONOSCERE LA DESTINAZIONE E IL MOTIVO: SENZA UN LUOGO D'ATTERRAGGIO, SI RIMANE UNO DEI TANTI UCCELLI IN VOLO**
 - Qual è il grado di chiarezza del luogo di atterraggio per quando ci arriverete?
 - La stessa chiarezza è condivisa da tutta l'azienda, nella forma mentis delle persone sul luogo di lavoro?
- 2 OGNI CAMBIAMENTO È PERSONALE**
 - La trasformazione aziendale avrà un impatto sulle persone.
 - Di conseguenza, serve un impegno a livello individuale e personale.
- 3 L'ELEMENTO ALLA BASE DI OGNI TRASFORMAZIONE AZIENDALE È LA NECESSITÀ DI PROCEDERE IN MODO DIVERSO, INTERROMPENDO UN COMPORTAMENTO, INTRODUCENDOLO O FACENDO ENTRAMBE LE COSE**
 - Tendiamo a modificare strutture, processi e sistemi per convincerci che stiamo apportando trasformazione e cambiamento.
 - Per ottenere un risultato, le persone dovranno utilizzare queste strutture, processi e sistemi in modo costruttivo. Se ciò non avviene, non abbiamo apportato alcun cambiamento, alcuna modifica e noi siamo ancora gli stessi.
- 4 IL CAMBIAMENTO RICHIEDE ENERGIA: SI FATICA DI PIÙ A CAMBIARE CHE A RIMANERE UGUALI. AVERE PIÙ DI 7 PRIORITÀ VA OLTRE I NOSTRI LIMITI**
 - Gestire il cambiamento, convincere le persone, richiede tempo ed energia.
 - La mente traslascia la maggior parte delle cose: disattiva ciò che non è importante.
 - 7 più o meno 2 è il limite della nostra memoria di lavoro.
 - Se il piano di gestione del cambiamento contiene più di 7 elementi, non va bene.
 - È un problema di decisioni, di concentrazione e di ottenere risultati da quanto si fa.
- 5 NON È POSSIBILE GESTIRE LA TRASFORMAZIONE AZIENDALE CON LA MENTALITÀ DEI SOLITI AFFARI**
 - "Sul pezzo": quando avvengono cambiamenti interattivi, non si tratta dei soliti affari.
 - Devono essere prese decisioni specifiche e diversificate su come gestire l'attività commerciale in quel periodo.
- 6 NON TUTTI QUELLI CHE INIZIANO IL PERCORSO ARRIVERANNO ALLA FINE: È UNA QUESTIONE DI MASSA CRITICA**
 - Tutti devono prendere il treno, però ce ne sono due e hanno destinazioni diverse.
 - Come facciamo per far salire sul treno più persone possibile e come gestiamo quelli che non ce la fanno?
- 7 IL PRINCIPALE FATTORE DI SUCCESSO DELLA TRASFORMAZIONE NON È IL PROCESSO MA LA FORMA MENTIS**
 - La forma mentis è un approccio predefinito al mondo, determinato dalle nostre esperienze, dai nostri valori e comportamenti precedenti.
 - Qual è la forma mentis prevalente in un'azienda? E quale frena le persone?
 - LHH dedica il primo periodo del lavoro di trasformazione aziendale ad analizzare la forma mentis che blocca le persone dove sono e a individuare la forma mentis che serve per portarle dove devono andare.
 - Quando esiste armonia tra pensiero e azione, dalla forma mentis scaturiscono i giusti comportamenti.
 - Se non si cambia forma mentis non si possono cambiare i comportamenti; se non si cambiano i comportamenti, nulla cambia.