

Il tempo non esiste se non in virtù del cambiamento (Aristotele).

La storia è piena di giganti che non hanno saputo adattarsi. Così come è costellata da esempi di chi invece ha avuto il coraggio di osare o di cambiare rotta lungo il cammino.

La metafora del cambiamento è il serpente. Alla stessa stregua il dinosauro rappresenta la metafora della irreparabile incapacità a far fronte ai mutamenti.

Dal serpente ha origine l'espressione "cambiare pelle", esigenza legata alla sopravvivenza stessa e quindi fisiologica: mostrare flessibilità quando i rintocchi del cambiamento risuonano significa evitare l'estinzione.

Nessuno può negare che cambiare sia necessario. Il problema risiede nella capacità di sapersi preparare all'evento: il modo e il tempo diventano i due ele-

menti cruciali. Al "come" abbiamo già dedicato ampio spazio, ma il fattore tempo è analogamente molto critico.

Infatti, se la pelle nuova non è ancora pronta, il rischio di esposizione ad attacchi è elevato. Non c'è ancora una sufficiente protezione e il risultato può essere ancora più critico del rifiuto al cambiamento.

Se invece la pelle è pronta, ma per qualche motivo rimane abbandonata nell'angolo perché qualche agente esterno non permette il cambio? Il rischio è che quando verrà indossata sia già superata e logora non dall'uso, ma dal tempo.

Come fare a sapere quando è il momento giusto per evitare di impegnare risorse a vuoto perché troppo tempestive o in ritardo?

Proviamo a convertire in una formula gli elementi che determinano i tempi del cambiamento:

$$I + D + M > S$$

Il cambiamento può avere origine se oltre all'**insoddisfazione (I)**, che deve avere un buon livello, c'è una chiarezza nella **direzione da prendere (D)**.

Individuare con chiarezza la meta da raggiungere è fondamentale affinché le energie siano incanalate e non degenerino in frustrazione o cinismo.

Altro fattore importante è il **movimento (M)** che corrisponde alle azioni che fanno da motore verso la meta.

L'insieme di questi fattori deve essere superiore allo **status quo (S)** che corrisponde alla rigidità, alle posizioni preconcepite e consolidate.

L'insoddisfazione rappresenta quindi il primo passo. Deve però essere costruttiva. Solo così può rappresentare una fonte di suggerimenti creativi per promuovere la fiducia e rendere più forti i rapporti.

Il progetto, una volta avviato, potrà incontrare momenti di crisi del tutto fisiologici.

È importante quindi che le strategie adottate tengano in conto i possibili ostacoli. Teniamo sempre presente che nessuna vittoria garantisce il successo e che nessuna sconfitta è senza appello.

Alcuni ostacoli possono essere imputabili a carenze organizzative:

- scelta sbagliata delle persone designate alla guida del processo;

- mancanza di una visione chiara e trasparente;
- carenza di indicatori che permettono il monitoraggio del processo;
- erronea valutazione delle risorse necessarie.

Altri ostacoli sono attribuibili alla mancata valutazione della dimensione "sociale" del progetto:

- comunicazione carente;
- direzione latitante anziché di esempio per gli altri;
- mancato riconoscimento dei progressi del progetto;
- sottovalutazione delle resistenze;
- mancato collegamento fra il nuovo e i bisogni delle persone.

In ogni caso la conclusione del progetto deve essere suggellata da un riesame critico del modo in cui il progetto è stato gestito, sia nel caso di successo, sia di fallimento. In entrambi i casi occorre risalire ai fattori chiave per potere valorizzare questa esperienza in futuro.

La serie ISO 9000:2000 è molto più vicina alla dimensione operativa delle organizzazioni. Gli elementi caratterizzanti sono: l'approccio per processi, l'ottica sistemica, la misurazione e il miglioramento supportati da un forte ruolo della Direzione e da una marcata attenzione alle persone.

Oggi infatti, più che in passato, il bene primario delle organizzazioni è rappresentato dalle persone e dal loro bagaglio di conoscenze: il superamento nel 1992 da parte della Microsoft del valore di mercato della General Motors – così come altri recenti casi nel settore delle telecomunicazioni – ha segnato una svolta. È stato anche una conferma del fatto che la nascita della società post capitalista (come è stata definita da Peter Drucker) è caratterizzata da un patrimonio fondato sul sapere delle persone: il valore di mercato non è più legato a ciò che è tangibile, ma al sapere.

Quest'approccio può costituire il punto di partenza verso un assetto più ricco e complesso, che mira ad integrare componenti *hard* e *soft* dell'impresa. Le componenti *hard* sono le strategie, le strutture, e i sistemi – elementi quindi facilmente misurabili. Quelle *soft* comprendono i valori, gli atteggiamenti, i sen-

timenti, gli stati d'animo, il sapere, le competenze. Il passo successivo è quello di considerare l'organizzazione non solo come un sistema aperto, ma come un organismo unico, frutto appunto della coesistenza di elementi *hard* e *soft*.

L'organizzazione deve essere vista come il sistema che mantiene in equilibrio l'ambiente interno con quello esterno grazie a una costante attenzione verso ciò che è nuovo, che deve essere valutato e soppesato accuratamente.

Sia all'interno dell'azienda sia all'esterno niente rimane uguale nel tempo: la direzione del mutamento può portare verso un deterioramento o verso un miglioramento della situazione.

La capacità di rispondere ai cambiamenti, esterni ed interni, posa sulla flessibilità, elasticità e varietà interna. In altre parole: le differenze interne, che generano le diverse chiavi di lettura degli eventi, rappresentano anche il punto di forza dell'organizzazione e il fulcro dei cambiamenti. Il vertice deve promuovere un confronto con l'obiettivo di mettersi in discussione per non correre il rischio di fermarsi e compiacersi, senza guardare "oltre".



...E SQUAZZAVA FELICE SENZA ACCORGERSI CHE IL FUOCO ERA STATO ACCESO !











ADESSO SIETE PRONTI
PER LA VISION 2000 ?

