

Capitolo 11 - "INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO"

Oggi ogni azienda deve cambiare e innovarsi per sopravvivere. Le nuove scoperte ed invenzioni sostituiscono i metodi tradizionali di operare, molte aziende già consolidate non riescono ad innovarsi e cercano modi per incoraggiare il cambiamento al fine di stare al passo con i cambiamenti dell'ambiente esterno.

Innovare o perire: il ruolo strategico del cambiamento

Le organizzazioni devono correre velocemente per tenere il ritmo dei cambiamenti che si verificano intorno a loro. Le organizzazioni attuali devono trovare le energie per innovare e cambiare, soprattutto per sopravvivere in un mondo, dove la competizione è molto alta.

L'adozione di gruppi auto-diretti e strutture orizzontali che facilitano la comunicazione e la collaborazione, che abbattano frontiere di spazio e tempo attraverso l'e-commerce ne sono la principale risposta, altre organizzazioni invece seguono la via delle joint venture e dei consorzi per sfruttare le opportunità ed estendere le attività o i mercati a livello internazionale.

Le organizzazioni moderne devono fare fronte alle necessità di un cambiamento strategico e culturale di vasta portata e di applicare innovazioni rapide e continue nella tecnologia, nei servizi, nei prodotti e nei processi.

Cambiamento incrementale e cambiamento radicale

I cambiamenti intrapresi per adattarsi all'ambiente possono essere di due tipi:

- ✓ Il **cambiamento incrementale** riguarda una **serie continua di progressi che mantengono l'equilibrio generale dell'organizzazione e ne influenzano solo una parte**. Questo cambiamento si verifica nell'ambito della struttura e dei processi di gestione consolidati e può comprendere miglioramenti di prodotto, o miglioramenti tecnologici. [Esempio: la creazione di team di vendita all'interno dell'unità di marketing].
- ✓ Il **cambiamento radicale** è un'opera di **rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione, trasformandola interamente**. Questo cambiamento comporta la creazione di una nuova struttura e di nuovi processi di gestione. La nuova tecnologia è fortemente innovativa e i nuovi prodotti creati danno vita a nuovi mercati. [Esempio: il passaggio dell'intera organizzazione da una struttura verticale ad una struttura orizzontale, con tutti i dipendenti che lavorano su specifici processi chiave in gruppi].

Tipologie strategiche di cambiamento

I manager possono focalizzarsi su quattro tipi di cambiamento, nell'ambito delle organizzazioni, per conseguire un vantaggio strategico:

- ✓ **Cambiamenti tecnologici** sono variazioni nel processo produttivo di un'organizzazione, compresa la sua base di conoscenza e capacità, che **permettono di creare una competenza distintiva e sono progettati per rendere la produzione più efficiente o per riuscire a ottenere un volume di output maggiore**. I cambiamenti tecnologici riguardano le tecniche utilizzate per realizzare prodotti o servizi e comprendono metodi di lavoro, macchinari e flusso del lavoro;
- ✓ **Cambiamenti di prodotto e di servizio** riguardano gli output di un'organizzazione in termini di prodotto o servizio. I nuovi prodotti **possono risultare da piccole modifiche di prodotti esistenti o derivare da linee di prodotto completamente nuove**. I nuovi prodotti e servizi sono **generalmente progettati per aumentare la quota di mercato o per raggiungere nuovi mercati, consumatori o clienti**;
- ✓ **Cambiamenti di strategia e struttura** sono relativi alla sfera amministrativa di un'organizzazione, che riguarda la supervisione e gestione dell'organizzazione. Tali

cambiamenti riguardano la **struttura organizzativa**, la **gestione strategica**, le **politiche**, i **sistemi di ricompensa**. Solitamente i *cambiamenti di struttura e di sistemi avvengono dall'alto al basso*, mentre i *cambiamento di prodotto e tecnologia emergono spesso dalla base dell'organizzazione*;

- ✓ **Cambiamenti culturali** si riferiscono a **cambiamenti nei valori**, nelle **attitudini**, nelle **aspettative**, nelle **opinioni**, nelle **capacità** e nel **comportamento dei dipendenti**. Essi consistono in **modifiche nel modo di pensare dei dipendenti** e sono quindi di approccio mentale piuttosto che di tecnologie, struttura o prodotti.

Elementi per un cambiamento di successo

Possono essere individuati diversi stadi dell'innovazione, che si manifestano sottoforma di una sequenza di eventi. Per **cambiamento organizzativo** si intende l'adozione da parte di un'organizzazione di un nuovo concetto o comportamento.

L'**innovazione organizzativa** consiste nell'adozione di un concetto o di un comportamento che nuovo per il settore, il mercato o l'ambiente generale relativi a un'organizzazione. La prima organizzazione a introdurre un nuovo prodotto è considerata **l'innovatore**, mentre le altre organizzazioni che lo copiano sono dette organizzazioni che adottano un cambiamento.

Le innovazioni sono tipicamente **assimilate** da un'organizzazione attraverso una serie di passi o elementi:

1. **Idea**: consiste in un nuovo modo di fare le cose; può essere rappresentata da un nuovo prodotto o servizio, da un nuovo concetto di gestione o da una nuova procedura per il lavoro comune all'interno dell'organizzazione. Le idee possono venire dall'interno o dall'esterno di questa ultima. La **creatività** è l'insieme delle idee nuove che possono soddisfare le esigenze percepite e rispondere a opportunità.
2. **Bisogno**: le idee non sono generalmente considerate seriamente a meno che non ci sia una necessità percepita di cambiamento, la quale si verifica quando i manager osservano nell'organizzazione un divario tra le prestazioni effettive e le prestazioni desiderate. Essi provano a creare un senso di urgenza in modo che gli altri capiscano la necessità di operare un cambiamento;
3. **Adozione**: si verifica quando chi detiene il potere decisionale sceglie di portare avanti un'idea che era stata proposta. I manager chiave e i dipendenti devono essere in accordo per poter sostenere il cambiamento;
4. **Implementazione**: si verifica quando i membri dell'organizzazione utilizzano una nuova idea, tecnica o comportamento. Può esservi la necessità di acquistare materiali e apparecchiature ed è possibile che i lavoratori debbano essere formati adeguatamente per sfruttare tale nuova idea. Se le persone non utilizzano la nuova idea, allora nessun cambiamento è avvenuto;
5. **Risorse**: per realizzare un cambiamento sono necessarie energie e attività umane. Il cambiamento richiede tempo e risorse sia per creare sia per realizzare una nuova idea. La maggior parte delle innovazioni richiedono dei finanziamenti speciali.

Cambiamento tecnologico

Qualsiasi azienda che non sviluppa, modifica, acquista nuove tecnologie si troverà con ogni probabilità fuori dal business, nel giro di poco tempo. Un **organizzazione innovativa** è caratterizzata da **flessibilità**, **responsabilizzazione dei dipendenti** e **assenza di regole di lavoro rigido**. Il cambiamento è di solito associato a un'organizzazione organica e informale, che è considerata la forma migliore di organizzazione per l'adattamento a un ambiente caotico.

La **flessibilità** di un'organizzazione organica è attribuita alla **libertà delle persone di creare e introdurre nuove idee**, che scaturiscono dai dipendenti dei livelli intermedi e inferiori, perché a essi viene data la libertà di proporre idee e fare esperimenti. Una **struttura meccanica** soffoca l'innovazione attraverso l'enfasi sulle regole, ma spesso è la struttura migliore per realizzare efficientemente prodotti di routine.

Per raggiungere entrambi gli aspetti del cambiamento tecnologico, **molte organizzazioni utilizzano “l’approccio ambidestro”**.

Approccio ambidestro

La generazione del cambiamento tecnologico che invece ha a che fare con la l'innovazione anche con la capacità di apprendere cose nuove, viene sviluppata in unità organizzative che per far questo riescono a farlo meglio se hanno strutture più orizzontali, più organiche; in questo caso l'approccio consigliato è di distinguere le unità che utilizzano la tecnologia dalle unità che la generano, la sviluppano.

L'**approccio ambidestro** consiste nell'**incorporare strutture e processi di gestione che sono appropriati sia per la creazione sia per l'utilizzo dell'innovazione**. L'**organizzazione può così comportarsi in modo organico, quando la situazione richiede l'avvio di nuove idee, e in modo meccanico, per implementare e utilizzare le idee stesse**. [*Esempio: la Honda e la Canon hanno adottato un approccio ambidestro. Esse assegnano il lavoro di progettazione a un tema composto da persone giovani, sottoposti alla guida di una persona matura, e sono incaricati di fare qualsiasi cosa necessaria per sviluppare idee e prodotti nuovi*].

Tecniche per incoraggiare il cambiamento tecnologico

Alcune tecniche utilizzate dalle aziende per mantenere un approccio ambidestro sono: **strutture mutevoli, unità creative separate, venture team e imprenditorialità aziendale**.

Strutture mutevoli. Per **strutture mutevoli** si intende che un'organizzazione crea una struttura organica nel momento in cui una di questa si rende necessaria per l'avviamento di nuove idee.

Unità creative. In molte organizzazioni l'avviamento di una innovazione è affidato a **unità creative separate**. **Unità di staff**, come ricerca e sviluppo, l'engineering, la pianificazione organizzativa e l'analisi dei sistemi, **creano cambiamenti che vengono adottati in altre unità**. **Le unità che si incaricano di avviare il cambiamento sono strutturate organicamente** per agevolare la generazione di nuove idee e nuove tecniche, **mentre quelle che utilizzano tali innovazioni tendono ad avere una struttura meccanica** adatta a una produzione efficiente.

L'**incubatore di idee** è un **modo diffuso per facilitare lo sviluppo di nuove idee**, costituisce un **luogo protetto ove le idee provenienti da tutta l'organizzazione possono essere sviluppati** senza interferenza da parte della burocrazia o delle politiche aziendali.

Venture Team. I **venture team** sono una **tecnica utilizzata per dare libero sfogo alla creatività all'interno delle organizzazioni**. Spesso ai venture team **vengono assegnati luoghi di lavoro e strutture separate**, in modo che non siano limitati da **procedure organizzative**. Una venture team **assomiglia a una piccola azienda all'interno di una grande azienda**.

Un particolare tipo di venture team è lo **“Skunkworks”** (gruppo divergente), ossia un piccolo **gruppo separato, informale, dotato di ampia autonomia e spesso caratterizzato da segretezza che si concentra sulle idee più innovative per il business**. Una variazione del concetto di venture team è il **“new-venture fund”**, che **fornisce risorse finanziarie perché i dipendenti possano sviluppare nuove idee, prodotti o business**;

Imprenditorialità aziendale interna. L'**imprenditorialità aziendale interna** mira a sviluppare uno spirito imprenditoriale e una struttura che producano un numero di innovazioni superiori alla media. Essa implica l'utilizzo delle unità creative e dei venture team, ma tenta anche di liberare l'energia creativa di tutti i dipendenti dell'organizzazione.

Il risultato più importante consiste nell'**agevolare i “champion intellettuali”** i quali vengono indicati come **fattori, imprenditori o agenti di cambiamento**; questi mettono a disposizione il tempo e l'energia

necessaria per fare in modo che le cose accadano, e lottano per superare la naturale resistenza al cambiamento e per convincere gli altri alla nuova idea.

I champion intellettuali si dividono in due tipologie: il **campione tecnico o di prodotto**, è la persona che genera o adotta e sviluppa un'idea relativa a un'innovazione tecnologica e si dedica ad essa, anche fino a rischiare la propria posizione o il proprio prestigio, e il **campione gestionale**, che agisce come sostenitore e sponsor dell'idea, per proteggerla e promuoverla all'interno dell'organizzazione; riconosce le potenziali applicazioni dell'idea e a il prestigio e l'autorità per assicurarle una sufficiente visibilità e l'allocazione di risorse.

I campioni tecnici e gestionali lavorano spesso insieme, dal momento che un'idea di carattere tecnico avrà maggiori possibilità di successo se si trova un manager che lo sponsorizzi (NOKIA).

Nuovi prodotti e servizi

I nuovi prodotti sono progettati per essere venduti nell'ambiente, l'incertezza sulla rispondenza alle necessità e sul successo di un'innovazione è molto alta.

Tasso di successo per i nuovi prodotti

Vi è molta incertezza associata allo sviluppo e alla commercializzazione di nuovi prodotti, i quali spesso si rivelano un fallimento, ma fa tutto parte del business di ogni settore.

Le aziende di prodotti alimentari confezionati spendono miliardi nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, ma molti di essi falliscono ogni anno. Le organizzazioni corrono questo rischio perchè **l'innovazione di prodotto è uno dei modi principali con cui esse si adattano ai cambiamenti che si verificano nei mercati, nelle tecnologie e nel gioco competitivo.**

Per essere definito di successo, il nuovo prodotto deve superare tre stadi di sviluppo: completamento tecnico, commercializzazione e successo di mercato.

Ragioni alla base del successo di un nuovo prodotto

Il successo di un'innovazione è legato alla collaborazione tra le unità tecniche e di marketing. I nuovi prodotti erano tecnologicamente solidi e davano maggiore attenzione verso i consumatori.

Gli aspetti fondamentali quindi sono:

- ✓ una migliore **comprensione della necessità del cliente e molta più attenzione agli aspetti di marketing,**
- ✓ un **uso più efficace di tecnologia e aiuti esterni,** anche se svolgevano un parte del lavoro all'interno e
- ✓ un **supporto da parte della direzione generale** proveniente dai manager con maggiore competenza e autorevolezza

Modello di collegamento orizzontale

La progettazione organizzativa, per l'ottenimento di un'innovazione di prodotto, coinvolge tre aspetti: **specializzazione** a livello di unità organizzative, **ruoli di confine,** e **collegamenti orizzontali.**

Specializzazione. Le unità chiave nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto sono la ricerca e sviluppo, il marketing e al produzione. Il personale di tutte e tre queste unità deve essere estremamente competente circa i propri compiti, in quanto le varie unità hanno competenze, obiettivi e attitudini appropriati alle loro specifiche funzioni;

Ruoli di confine. Ogni unità coinvolta nei nuovi prodotti deve avere un ottimo collegamento con i settori rilevanti dell'ambiente esterno. Il personale del marketing è strettamente collegato con i bisogni dei consumatori; i dipendenti di questa unità ascoltano ciò che i clienti hanno da dire e analizzano i prodotti

dei concorrenti e i suggerimenti dei distributori.

Collegamenti orizzontali. Questo aspetto si traduce nel fatto che il personale delle unità tecniche, di marketing e di produzione condivide idee e informazioni cooperando tra di loro. La decisione di lanciare un nuovo prodotto è in definitiva una decisione congiunta di tutte e tre le unità. La maggior parte delle aziende si sforza di promuovere un alto livello di comunicazione e coordinamento sin dall'inizio della progettazione del prodotto e del processo di sviluppo.

Ottenere un vantaggio competitivo: la necessità di essere rapidi

La rapidità nello sviluppo di nuovi prodotti sta diventando una delle principali armi strategiche nel mutevole mercato internazionale. Le aziende trasformano le idee in prodotti e servizi nuovi velocemente.

La **concorrenza basata sul tempo** prevede che i prodotti e i servizi vengano consegnati più rapidamente dei concorrenti, ottenendo un vantaggio competitivo.

Un altro aspetto è quello di **progettare prodotti che possano competere su scala globale e commercializzarli con successo a livello internazionale.** Molti team di sviluppo di nuovi prodotti sono globali perché sviluppano prodotti che soddisfano le esigenze dei consumatori di tutto il mondo [Esempio: Ford Motor Company utilizza intranet e sistemi di tele – conferenza globale per collegare i team di progettazione di auto sparsi in tutto il mondo, per formare un gruppo unificato].

Cambiamenti strategici e strutturali

Tutte le organizzazioni hanno avuto la necessità di operare cambiamenti radicali nella strategia, struttura e nei processi di gestione, per adattarsi a nuove esigenze competitive.

Molte aziende stanno decentrando il processo decisionale, eliminando i livelli di management. C'è uno spostamento verso strutture orizzontali, con team di personale di front line, con la responsabilità di prendere decisioni e risolvere i problemi autonomamente.

L'approccio duale

L'**approccio duale** al cambiamento organizzativo mette a confronto i cambiamenti di natura amministrativa, che riguardano la progettazione e la struttura dell'organizzazione (processi di ristrutturazione, gruppi di lavoro, sistemi di controllo...), e quelli di natura tecnica.

I **cambiamenti amministrativi** si verificano con meno frequenza di quelli tecnici, e si verificano in risposta a vari settori ambientali e seguono un processo interno diverso da quello che caratterizza i cambiamenti tecnologici.

Le organizzazioni (scuole, ospedali, governi cittadini, enti assistenziali, imprese) possono essere viste come dotate di due nuclei, uno *tecnico* ed uno *amministrativo*.

Il **nucleo amministrativo** è in una posizione superiore rispetto al nucleo tecnico. La responsabilità del nucleo amministrativo include la struttura, il controllo e il coordinamento dell'organizzazione nel suo complesso e riguarda le sfere ambientali del governo, delle risorse finanziarie, delle condizioni economiche generali, delle risorse umane e dei concorrenti dell'azienda.

Il **nucleo tecnico** ha a che fare con la trasformazione delle materie prime in prodotti e servizi e coinvolge le sfere ambientali relative ai clienti e alla tecnologia.

La progettazione organizzativa per la realizzazione di un cambiamento amministrativo

Una **struttura organizzativa meccanica** è adatta a frequenti cambiamenti amministrativi compresi i

cambiamenti negli obiettivi, nella strategia, nella strutture, nei sistemi di controllo e nel personale. Queste sono aziende caratterizzate da un tasso di personale amministrativo maggiore, da grandi dimensioni e sono centralizzate e formalizzate in confronto a organizzazioni che adottano molti cambiamenti tecnici [Esempio: adozione di politiche anti-fumo, politiche contro le molestie sessuali o nuove procedure di sicurezza]. Le organizzazioni che devono adottare cambiamenti amministrativi frequenti tendono ad utilizzare un processo dall'alto verso il basso e una struttura di tipo meccanico.

In una **struttura organica**, i dipendenti dei livelli inferiori hanno maggiore autonomia e libertà e possono opporre resistenza alle iniziative prese dall'alto e trasmesse agli altri livelli dell'organizzazione. Questo tipo di struttura è adatta per frequenti cambiamenti tecnologici e sui prodotti.

I **cambiamenti tecnici**, avvengono nelle tecniche di produzione e nella tecnologia per l'innovazione e la creazione di nuovi prodotti, **risultano facilitati da una struttura organica**.

Le aziende innovative dal punto di vista tecnico possono trovarsi improvvisamente nella necessità di provvedere a una ristrutturazione, ridurre il numero di dipendenti, modificare i sistemi di ricompensa, sciogliere team e formare divisioni. La risposta a queste esigenze sta nell'utilizzare un processo di cambiamento di tipo top-down.

Alcuni cambiamenti realizzati dall'alto verso il basso, quelli correlati alla ristrutturazione e al ridimensionamento, possono essere dolorosi per i dipendenti, per cui i top manager dovrebbero agire rapidamente e in modo autorevoli per renderli il più possibile attenti al fattore umano.

I top manager dovrebbero rammentare che un cambiamento di tipo **top-down** significa che l'idea viene avviata dai livelli superiori e implementata nell'ambito di quelli inferiori, non si può prescindere quindi dall'informare i dipendenti dei livelli inferiori del processo di cambiamento o che non è loro permesso di partecipare.

Cambiamento culturale

Le organizzazioni sono formate dalle persone e dai rapporti che queste hanno le une con le altre.

Cambiare la cultura aziendale modifica il modo in cui viene svolto il lavoro in un'organizzazione e conduce a un impegno e una responsabilizzazione rinnovati da parte dei dipendenti e ad un legame più forte tra azienda e clienti.

Le forze del cambiamento culturale

Alcuni fattori che richiedono un cambiamento nella cultura e nella mentalità dei dipendenti sono: il reengineering, lo spostamento verso forme organizzative orizzontali, una maggiore diversità di dipendenti e il passaggio alla learning organization.

Reengineering e organizzazioni orizzontali. Per **reengineering** si intende la riprogettazione di un'organizzazione verticale lungo il suo flusso di lavoro orizzontale. Tale trasformazione modifica il modo in cui manager e dipendenti devono capire lo svolgimento del lavoro e richiede una maggiore attenzione verso l'empowerment dei dipendenti, la collaborazione, la condivisione delle informazioni e il soddisfacimento delle esigenze dei clienti. I manager considerano i dipendenti come colleghi e i dipendenti si abitano ad avere un grado più alto di autonomia e responsabilità;

Diversità. La **diversità** è un dato di fatto, e molte organizzazioni stanno adottando nuovi metodi di assunzioni, promozione, programmi di formazione alla diversità, severe politiche contro le molestie sessuali e la discriminazione razziale e nuovi programmi di benefit in risposta ad una forza lavoro varia.

La learning organization. La **learning organization** richiede l'abbattimento delle barriere all'interno

dell'organizzazione e tra organizzazioni diverse per creare aziende concentrate sulla condivisione della conoscenza e sull'apprendimento continuo.

Vi sono poche regole da seguire nello svolgimento dei compiti e la conoscenza e il controllo dei compiti sono affidati ai dipendenti anziché ai supervisori. Le informazioni sono ampiamente condivise anziché essere concentrate nelle mani dei top manager.

Una learning organization non esiste senza una cultura aperta, che pone l'attenzione sull'uguaglianza, l'adattabilità e la partecipazione dei dipendenti.

Interventi di sviluppo organizzativo per il cambiamento culturale

Un metodo per raggiungere un cambiamento culturale è rappresentato dallo "**sviluppo organizzativo**" (*organization development, OD*) che si concentra sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione, come strumenti per migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e risolvere i problemi.

Lo sviluppo organizzativo enfatizza i valori dello sviluppo umano, dell'equità, dell'apertura, della libertà dalle costrizioni e dell'autonomia individuale. Utilizza la conoscenze e le tecniche dalle scienze del comportamento per creare un ambiente di apprendimento attraverso il rafforzamento della fiducia, il confronto aperto sui problemi, la responsabilizzazione e la partecipazione dei dipendenti, per apportare cambiamenti negli atteggiamenti individuali e nelle relazioni interpersonali.

Vi sono varie tecniche utilizzate per il miglioramento delle competenze degli individui attraverso l'OD.

Interventi su grandi gruppi. Le primissime attività di OD coinvolgevano gruppi di piccole dimensioni e si concentravano su cambiamenti di tipo incrementale, mentre recentemente le tecniche OD si rivolgevano a gruppi più numerosi, idonei a realizzare trasformazioni o cambiamenti radicali nelle organizzazioni che operano in ambienti complessi. L'**approccio dell'intervento su grandi gruppi** riunisce membri di ogni parte dell'organizzazione in un contesto esterno all'organizzazione per discutere problemi e opportunità e pianificare il cambiamento.

Team building. Il **team building** promuove l'idea che le persone che lavorano insieme possono operare come un gruppo di lavoro, creato per occuparsi di aspetti relativi a conflitti emersi, obiettivi, al processo decisionale, alla comunicazione, alla creatività e alla leadership. Tale attività aumenta la comunicazione e la collaborazione e rafforzano la coesione dei gruppi organizzativi.

Attività trans-unità. Rappresentanti di varie unità vengono riuniti in un unico luogo per far emergere i conflitti, diagnosticarne le cause e studiare i miglioramenti nella comunicazione e nel coordinamento. Questo tipo di intervento è stato applicato a conflitti tra sindacati e management, tra sede centrale e uffici locali, tra unità organizzative diverse e tra aziende in casi di fusione.

Strategie per la realizzazione del cambiamento

La fase di realizzazione del cambiamento è la parte più importante del processo ma anche la più difficile, in quanto il cambiamento comporta trasformazioni impegnative e costituisce motivo di disagio per i manager e per i dipendenti.

Leadership per il cambiamento

Le organizzazioni di oggi hanno bisogno di leader in grado di riconoscere chiaramente la necessità del cambiamento e far sì che questo si concretizzi realmente. I leader si rendono conto che il cambiamento non è indolore per i dipendenti e imparano a mettersi nei loro panni e a sviluppare rapporti di partnership che rendono possibile la realizzazione di un cambiamento efficace.

Un cambiamento ha successo solo quando i dipendenti sono disposti a dedicare il tempo e l'energia necessari per raggiungere nuovi obiettivi, e sopportare anche tensioni e difficoltà.

I leader si occupano di costruire un senso di impegno comune a livello dell'intera organizzazione,

facendo attraversare ai dipendenti i tre stadi del processo di sviluppo dell'impegno nei confronti del cambiamento:

- ✓ **preparazione**, dove i dipendenti conoscono il cambiamento attraverso promemoria, riunioni, discorsi ufficiali e si rendono conto che il cambiamento influirà sul loro lavoro;
- ✓ **accettazione**, dove i leader dovrebbero aiutare i dipendenti a sviluppare una comprensione dell'impatto complessivo del cambiamento e dei risultati positivi che possono derivare dalla sua realizzazione;
- ✓ **sviluppo del senso di impegno comune**, che prevede le fasi di insediamento, un processo di prova del cambiamento, che da ai leader l'opportunità di discutere i problemi dei dipendenti e di costruire una motivazione verso l'azione concreta, e di istituzionalizzazione, dove i dipendenti vedono il cambiamento non come qualcosa di nuovo, ma come parte normale delle attività organizzative.

Barriere al cambiamento

La resistenza delle persone è un fatto naturale, esistono diverse barriere al cambiamento, a livello sia individuale sia organizzativo:

- ✓ **l'eccessiva attenzione ai costi**, il management pensa che i costi rappresentano l'aspetto più importante, quindi non si concentrano sul fatto che l'importanza del cambiamento è focalizzata su altri aspetti, come la motivazione dei dipendenti o la soddisfazione dei clienti;
- ✓ **la mancata percezione dei benefici**, qualsiasi cambiamento significativo produrrà reazioni sia positive sia negative;
- ✓ **la mancanza di coordinamento e di cooperazione organizzativo**, il conflitto deriva spesso dalla mancanza di coordinamento adeguato per la realizzazione del cambiamento;
- ✓ **l'avversione all'incertezza**, è necessaria una comunicazione costante per eliminare l'incertezza;
- ✓ **il timore di privazioni a livello individuale**, i manager e i dipendenti possono temere la perdita di potere e status o anche del proprio posto di lavoro, quindi essi dovrebbero essere coinvolti il più possibile nel processo di cambiamento.

Tecniche per la realizzazione del cambiamento

Esistono diverse tecniche che possono essere utilizzate per realizzare un cambiamento con successo:

1. **diffondere un senso di urgenza e necessità al cambiamento**, quando i manager riscontrano una reale necessità di cambiamento;
2. **istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento**, i manager devono formare una coalizione di persone provenienti da ogni parte dell'organizzazione che abbiano il potere e l'influenza sufficienti a guidare il processo di cambiamento. Deve esserci il sostegno del top management per ogni progetto di cambiamento;
3. **creare una visione e una strategia per raggiungere il cambiamento**, i leader si concentrano sulla formulazione e l'articolazione di una visione convincente e di una strategia che guideranno il processo di cambiamento;
4. **trovare un'idea che risponda alla necessità**, che implica procedure di ricerca, come colloqui con altri manager, creazione di task force, con il compito di esaminare il problema;
5. **elaborare piani per superare la resistenza al cambiamento**, il manager deve riconoscere l'esistenza di conflitti, minacce e potenziali perdite percepite dai dipendenti. I manager possono utilizzare delle strategie per superare il problema della resistenza, come un allineamento alle necessità e a gli obiettivi degli utenti, includere gli utenti nel processo di cambiamento, comunicando e formando loro, fornire sicurezza psicologica e in rari casi forzare l'innovazione se è necessario;
6. **creare team di cambiamento**;
7. **incoraggiare i champion intellettuali**, chi si fa promotore di una nuova idea nella quale è coinvolto, si assicura che tutte le attività tecniche siano corrette e completate.