

Cambiamento generazionale e gerarchico

di Claudia Crescenzi

Da sempre il tema del cambiamento ha accompagnato la mia vita professionale. Nel mio passato di dipendente, ho avuto modo di vivere fasi di cambiamento aziendale, prima come collaboratrice e poi come responsabile di un team. Nel presente come imprenditrice, come gestore di persone e come executive coach a supporto di passaggi generazionali di imprese medio-piccole.

Il primo che ricordo – da collaboratrice – è stato un cambiamento di natura gestionale: riguardava un cambio di proprietà, o meglio un passaggio dei poteri di firma (poteri decisionali strategici ma soprattutto economici) dalla vecchia proprietà (i fondatori) alla nuova proprietà (i continuatori). Il “solito” caso di **passaggio generazionale** da genitori a figli. Durante uno degli ultimi colloqui con il responsabile delle risorse umane, mi fu detto che l’azienda stava attraversando un momento “particolare” perché era in corso un transito generazionale. Alla mia richiesta di maggiori spiegazioni mi risposero: *“oh non si preoccupi, a lei non cambierà nulla. I fondatori dell’azienda hanno deciso di lasciare spazio ai giovani della famiglia per lanciare l’azienda nel mercato internazionale. Sarà un passaggio semplice e veloce”*.

Avvenne tutt’altro. I responsabili di struttura facevano fatica ad avere e di conseguenza a dare direttive, per cui parlavano con i loro team in modo non chiaro; spesso erano in riunione con la proprietà (nuovi e vecchi, fondatori e continuatori). A volte le attività iniziate e terminate dovevano essere ri-fatte in modo diverso perché la proprietà (quale??) aveva deciso così. La percezione che avevo io, come altri miei colleghi, era di caos, poca chiarezza e tanto nervosismo. Del mercato internazionale, neppure l’ombra.

Risultato: poca produttività e clima aziendale teso.

Il secondo cambiamento vissuto – come responsabile di un team – ha riguardato un ampliamento del management in azienda a seguito di una privatizzazione. La proprietà decise di rilanciare l’azienda inserendo diversi manager di nazionalità non italiana: Spagna, Francia, Portogallo, Inghilterra. L’obiettivo strategico dichiarato – per tale

scelta - era: integrare nuove aree di business con quelle esistenti e consolidate (tipicamente italiane) e rendere l’azienda un punto di riferimento per il mercato europeo. Sostanzialmente il fenomeno si è tradotto in un ingresso di circa il 20% del nuovo management non italiano. Se in principio, alla presentazione del disegno strategico, la reazione del “management italiano” è stato quello di apprezzamento e di curiosità, durante l’ingresso dei manager europei avvenuto in un periodo di circa 18 mesi, successivamente divenne sempre più difensivo e guardingo.

I fattori che concorsero al cambiamento di clima furono :

- poche informazioni sul progetto finale
- poche informazioni sul processo di inserimento di nuove funzioni
- scarsa attenzione all’inserimento dei manager
- nessuna attenzione a creare integrazione tra i vecchi e i nuovi
- zero attenzione ai modelli comportamentali dei nuovi

Gli effetti derivanti furono :

- poca comunicazione se non quella strettamente necessaria tra tutto il management
- meccanismi di difesa a tutela della propria carriera
- team di lavoro “verticali”
- persone che lavoravano esclusivamente all’interno della loro funzione per ordine del loro manager
- lavoro proiettato sul ciò che devo fare e non su quello che è utile per l’intero processo.

All’apparenza i due casi raccontati sembrano molto diversi, in effetti la risultante è la stessa: **poca comunicazione, clima teso, scarsa produttività, basse performance**.

Se proviamo ad analizzare i casi notiamo che la focalizzazione in entrambi i casi è stata su ciò che doveva essere fatto (COSA) e chi (CHI) concorreva al processo. Il come (COME) e quali fattori (CON COSA) potevano facilitare o rendere difficoltoso il progetto è stato lasciato in secondo ordine.

Aziende sull'orlo di una crisi di nervi

Se riflettiamo sul fatto che il 50% delle imprese familiari scompaiono alla seconda generazione, il 15% svaniscono alla terza generazione, circa 80.000 imprenditori l'anno sono coinvolti nel passaggio generazionale, ci rendiamo conto che il fenomeno in Italia è piuttosto significativo (quasi il 92% del mercato è fatto da imprese familiari) e che il successo del cambiamento generazionale ha un forte impatto sulla economia italiana. Oltre a ciò, se pensiamo che il 9% del mercato è rappresentato da società di capitali e che il principio di internazionalizzazione è uno dei temi affrontati nel business, ci rendiamo conto che la gestione dell'integrazione di diverse modalità comportamentali e culturali è fondamentale per il continuo progresso dell'economia di tali società.

Entrambi sono fenomeni sottesi che non portano business immediato (e quindi non rappresentano il core business delle imprese), ma certamente concorrono in modo significativo a facilitare il continuo progresso delle imprese stesse.

Ma allora cosa può facilitare e supportare tali processi di cambiamento?

Guardando le due esperienze con occhi da coach, mi sono resa conto che ciò che è mancato principalmente è stata la preparazione di coloro che vivevano il cambiamento come soggetti spettatori. Le dinamiche comportamentali ed emotive di coloro che potevano contribuire a facilitare il processo di cambiamento non sono state prese in considerazione.

Come coach a supporto di PMI ho trovato fondamentale l'allenamento individuale e di team dei fondatori e dei continuatori, e del management committente del cambiamento manageriale per le aziende di capitali. Il coaching come metodo di rafforzamento, sviluppo ed accompagnamento durante le fasi del processo.

Ovviamente il processo di cambiamento è complesso e va preparato con un progetto che deve avere almeno le seguenti caratteristiche :

mirato, sintetico, condiviso, di medio termine, dettagliato e analitico.

Si tratta di un progetto da sviluppare in più livelli ed esattamente in :

Progetto d'impresa: in base al mercato, in che direzione andrà l'azienda?

Auto-progetto junior: in base alla vision aziendale, qual è il percorso che la persona junior dovrà sviluppare per diventare domani il nuovo imprenditore?

Auto-progetto senior: quale sarà il nuovo ruolo dell'imprenditore senior, sia esso in azienda o meno?

Il progetto verte su un tempo di medio/lungo termine che potrebbe avere in sé diversi progetti aziendali di breve/medio termine legati alla gestione quotidiana delle attività aziendali. In media un processo di cambiamento e di trasmissione di un'impresa può durare tra i 5 e i 10 anni.

Vediamo nel dettaglio. Se parliamo di

Progetto d'impresa : in tema di continuità d'impresa è opportuno comunicare. È fondamentale quindi coinvolgere e informare, al fine di rassicurare.

Ciò che occorre è la qualità della comunicazione e delle relazioni, ovvero un rafforzamento attraverso un percorso formativo.

Per quanto attiene a:

Auto-progetto senior: occorre un accompagnamento del senior nella gestione del cambiamento.

La soluzione è un percorso di transformational coaching.

Ed infine :

Auto-progetto junior: occorre definire e riconoscere quali sono le abilità che servono per affrontare il ruolo di imprenditore, per renderlo leader dell'azienda.

Modelli di leadership, individuazione obiettivi e strategie aziendali, ovvero una consulenza coaching oriented.

In sintesi suggerisco :

l'utilizzo del transformational coaching, accompagnato dal supporto di un percorso formativo mirato e personalizzato e infine la consulenza coaching oriented.

di Claudia Crescenzi*

