



Adecco

GESTISCI IL CAMBIAMENTO PER STARE AL PASSO CON I TEMPI

I nostri consigli
per affrontare le
trasformazioni nella
tua azienda in modo
efficace

La parola “**trasformazione**” è entrata con decisione nella vita di ogni organizzazione.

Le aziende di ogni dimensione hanno dovuto imparare a gestire crisi finanziarie e sanitarie, cambiamenti nel mercato di loro pertinenza (dall'aumento del prezzo delle materie prime all'introduzione di nuove tecnologie) e ancora rivoluzioni nei modelli organizzativi (come l'aumento del numero di lavoratori ibridi o da remoto).

La gestione di queste trasformazioni è un percorso articolato che parte da una necessità: **mettere le persone al centro di ogni processo di cambiamento**. Introdurre, infatti, nuove tecnologie e processi, senza prima lavorare sulla mentalità, sui comportamenti e sulle competenze dei lavoratori, rischia di non portare ai risultati sperati.

Per riuscirci, molte aziende hanno messo in campo azioni di **change management** (gestione del cambiamento). Il change management parte dalla risposta a tre domande.

Qual è lo stato di salute dell'azienda?

Qui il management deve valutare i punti di debolezza dell'organizzazione sui quali occorre intervenire nell'immediato e gli ambiti da innovare nel medio e lungo periodo).

Quali sono gli obiettivi da conseguire?

Ogni processo di cambiamento deve avere degli obiettivi misurabili. L'aumento delle performance e una maggiore efficienza dei processi sono in genere i due traguardi che accomunano le organizzazioni che adottano strategie di change management.

Come raggiungere gli obiettivi?

Qui il management deve decidere in che modo vuole favorire il cambiamento: es. introduzione di nuove tecnologie, cambiamenti nello staff, corsi di formazione ecc.



I 4 AMBITI DI UN CAMBIAMENTO

Le aziende introducono e gestiscono i cambiamenti per diversi scopi. Lo fanno, per esempio, **per restare competitive**, sviluppare internamente nuove competenze, velocizzare processi, liberarsi della troppa burocrazia o ancora per espandersi in altri mercati.

Entrando nello specifico, le organizzazioni possono apportare dei cambiamenti principalmente in 4 ambiti:

01 STRATEGIA AZIENDALE

Ci sono diversi elementi che possono essere inclusi all'interno di un cambiamento di strategia aziendale. Un'organizzazione può decidere di cambiare il suo modello di business, rivedere i suoi processi, apportare novità nella sua offerta di prodotti o servizi e aprire filiali in nuovi mercati.

02 TECNOLOGIE

L'introduzione di nuove tecnologie è un cambiamento che le aziende affrontano, in genere, per **aumentare l'efficienza** dei processi e liberare i collaboratori da lavori che sono percepiti come noiosi o ripetitivi.

03 MODELLI ORGANIZZATIVI

Un altro ambito sul quale si concentrano gli sforzi di cambiamento delle aziende riguarda i modelli organizzativi. Le aziende possono, per esempio, lavorare per apportare modifiche nei ruoli e nelle mansioni dei singoli dipartimenti, **introdurre modalità di lavoro ibride o da remoto**, gestire la comunicazione interna in modo differente con nuove modalità e strumenti.

04 COMPETENZE

Cambiare significa, altresì, introdurre nuove competenze in azienda, come avviene oggi soprattutto in ambito digitale.

Come, per esempio, gli analisti dei dati che permettono alle aziende di **interpretare i dati dei clienti** per ottenere dei vantaggi competitivi.

I NUMERI DEL CAMBIAMENTO

Cambiamento è sinonimo di innovazione. Le aziende sanno che devono innovarsi per sopravvivere di fronte a una concorrenza sempre più aggressiva.

Una ricerca Istat¹ mostra come le aziende italiane innovano, in che settori e quali sono gli ambiti principali di intervento dei cambiamenti:

Attività

50,9%

le aziende che hanno svolto attività innovative, nel triennio in esame

Progetti

58,5%

le imprese del settore industriale coinvolte in progetti di innovazione di successo. Seguono i servizi (47,2%) e infine le costruzioni (38,2%).

Prodotti

26,8%

le aziende che hanno innovato i prodotti

Processi

43,6%

le imprese che hanno avviato dei cambiamenti nei processi aziendali.

Nello specifico, tra le innovazioni dei processi aziendali più frequenti rileviamo che:

25,6%

ha introdotto nuovi sistemi informativi

24,3%

ha innovato l'organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane

21,4%

ha trasformato i processi di produzione

16,3%

si è focalizzato sulla logistica, distribuzione e fornitura di prodotti

1 I dati fanno riferimento alle imprese che tra il 2018 e il 2020 hanno efficacemente introdotto innovazioni di prodotto o di processo https://www.istat.it/it/files/2022/05/REPORT_INNOVAZIONE-IMPRESE_2018_2020.pdf



Dai dati Istat emergono poi altri spunti che aiutano a fotografare la propensione all'innovazione delle aziende italiane.



LE AZIENDE GRANDI PIÙ INNOVATRICI

I dati mostrano una correlazione tra la grandezza dell'azienda e la sua capacità di innovare: dal 48,4% nella classe 10-49 addetti, al 65,7% in quella 50-249 addetti e al 76% nelle imprese con 250 addetti e oltre.



LE COLLABORAZIONI ESTERNE

Molte aziende ricorrono a enti esterni per favorire l'innovazione. Il 17% delle grandi imprese acquista nuovi prodotti o servizi dalle università o dal mondo della ricerca, mentre il 10,5% acquista nuovi prodotti o servizi da altre aziende (PMI innovative o startup).



UN CALO RISPETTO AL PASSATO

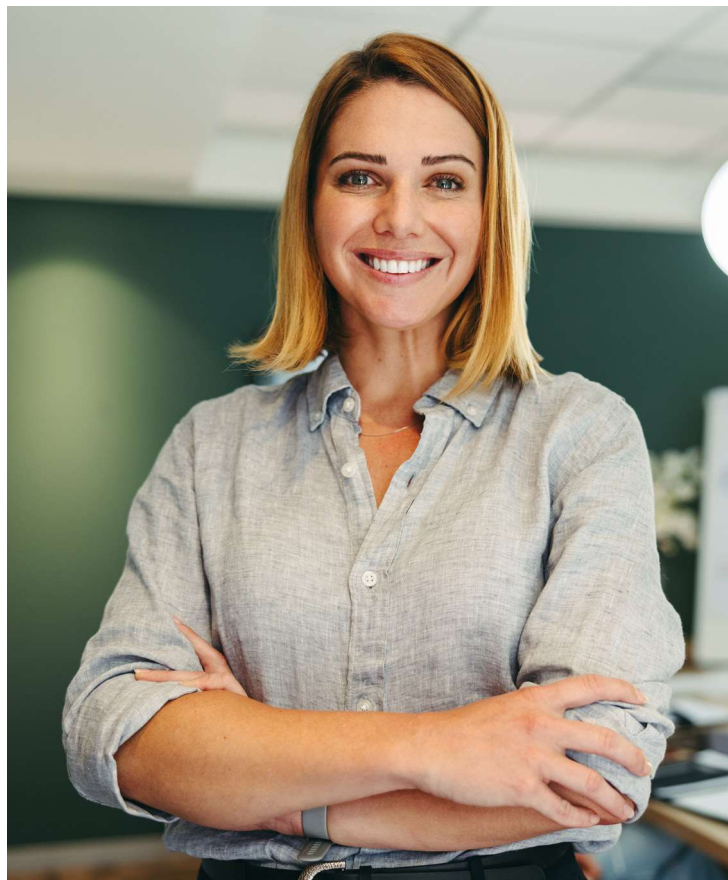
Rispetto al triennio 2016-2018, l'Istat registra un calo di circa 5 punti percentuali delle aziende che hanno svolto attività innovative. L'emergenza sanitaria è la causa principale, che ha portato alla riduzione degli investimenti in innovazione, soprattutto per le imprese più piccole, nel 66,7% dei casi analizzati.

LE BASI DI UN'ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE

Cambiare significa soprattutto sapersi adattare velocemente al mutare degli scenari di mercato.

Alle aziende oggi non basta introdurre un cambiamento in base a un'esigenza temporanea, ma hanno bisogno di creare delle strutture flessibili che sappiano adattarsi costantemente alle trasformazioni finanziarie, tecnologiche, ambientali, sanitarie o di altra natura, che incontreranno nel loro cammino.

La vera sfida del management è allora trasformare il DNA dell'azienda, lavorando sui 5 pilastri che caratterizzano le organizzazioni flessibili.



FIDUCIA

Questo sentimento è favorito dalla capacità del management di **stabilire obiettivi misurabili** e di celebrare anche i piccoli risultati. Alcune aziende hanno l'abitudine, per esempio, di premiare i primi che hanno aperto la strada a un cambiamento in azienda.

MISURAZIONE

Ogni progetto di innovazione (di prodotto o di processo) deve essere costantemente **misurato e testato**, secondo degli indicatori che possano in modo univoco spiegarne il successo o il fallimento.

CONFRONTO

Per lanciare nuovi progetti di innovazione, le aziende devono creare **gruppi di lavoro con competenze eterogenee** e permettere loro di incontrarsi almeno due volte al mese, per ragionare sugli avanzamenti, su eventuali correzioni di rotta e per chiarire eventuali dubbi.

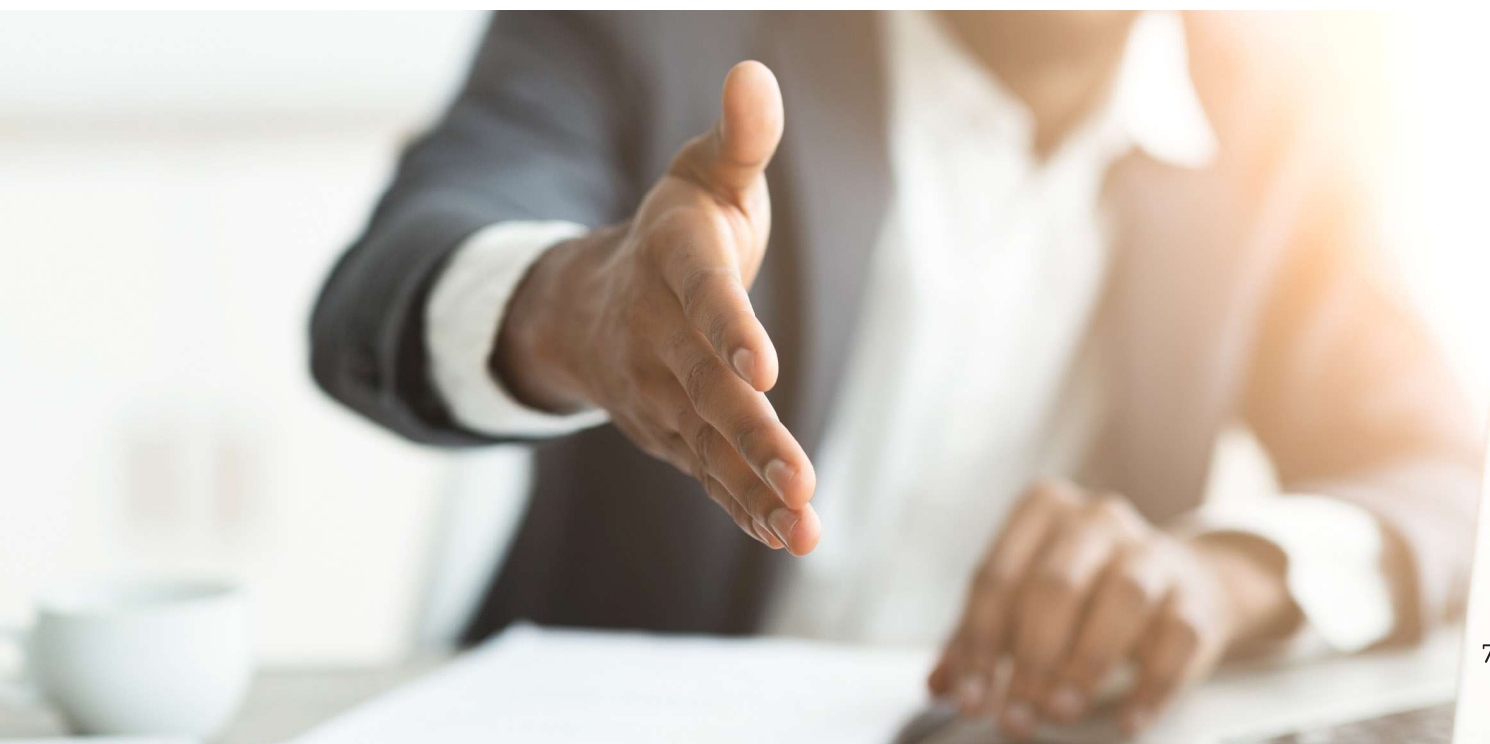
RESPONSABILITÀ

Un'organizzazione flessibile funziona se l'azienda può contare su persone ricettive alle nuove tecnologie e che abbiano voglia di prendersi la **responsabilità di fungere da primi utilizzatori**. Questi vanno selezionati per ognuno dei dipartimenti dell'azienda, nell'ottica che non esiste un settore che non necessita di essere migliorato con l'apporto di nuove tecnologie e processi.



Un senso di responsabilità deve caratterizzare soprattutto le azioni del top e del middle management durante un processo di trasformazione. Devono abbracciare il cambiamento e sostenerlo in prima persona. Inoltre, devono impegnarsi per far sentire la loro presenza sul campo, osservando i comportamenti dei collaboratori e capendo quali aspetti funzionano e quali meno e ottimizzarli nel tempo. Infine, trasmettere il messaggio che, malgrado le complicazioni che comporta, un cambiamento conduce sempre al raggiungimento di risultati tangibili

Silvia Girardi, Head Of Change Management - The Adecco Group



I 4 PILASTRI DEL CHANGE MANAGEMENT

Affinché un cambiamento non venga percepito solo come l'introduzione di nuove tecnologie, le aziende devono sviluppare delle strategie focalizzate sulla creazione delle competenze che aiutano le persone ad adattarsi ai nuovi strumenti e ai modelli organizzativi moderni (per esempio, lavoro da remoto o ibrido).

Per riuscirci, le organizzazioni devono ragionare sull'importanza di **4 pilastri che sono le basi di ogni strategia di gestione del cambiamento** (change management).

1 PERSONE



La gestione di ogni trasformazione parte da un lavoro sulla mentalità delle persone. Secondo un'indagine di McKinsey², il 70% dei progetti di innovazione in azienda non raggiunge i suoi obiettivi, soprattutto a causa della **naturale resistenza al cambiamento delle persone**.

Prima di avviare un progetto innovativo diventa allora utile avere una fotografia chiara dei collaboratori e comprendere quelli che sono più pronti al cambiamento, rispetto a chi presenta maggiore resistenza alle novità.

Per lavorare sulla mentalità delle persone, è importante gestire più efficacemente la comunicazione interna sul cambiamento. Per riuscirci, **l'azienda deve rispondere a 3 domande**, che ogni persona del team potrebbe porsi di fronte alla trasformazione del proprio lavoro:

- Perché avviene un cambiamento?
- Cosa questo cambiamento significa per il mio lavoro?
- Quali sono i risultati che questo cambiamento porterà all'organizzazione?

La comunicazione deve essere realistica sul tempo e gli sforzi necessari per attuare il cambiamento e su quali sono le forme di supporto garantite alle persone (formazione, tecnologie o altro).

² <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>

2 PROCESSI



Per un'efficace introduzione e gestione del cambiamento le aziende devono accertarsi che i procedimenti interni non presentino ostacoli e frizioni.

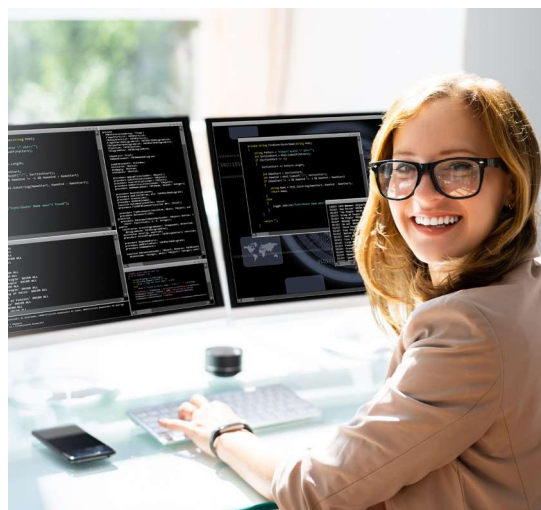
La creazione di team con piena responsabilità e autonomia sui progetti di innovazione riduce, per esempio, il numero di passaggi per ottenere un'approvazione, velocizzando i tempi di avvio delle attività.

Inoltre, diviene fondamentale l'introduzione delle tecnologie. Pensiamo agli strumenti di comunicazione a distanza per facilitare la collaborazione e il confronto sui progetti.

3 STRUMENTI

Le piattaforme e gli strumenti tecnologici sono strettamente legati ai processi. Le aziende devono introdurli se sono in grado di facilitare la comunicazione interna ed esterna, snellire i processi amministrativi e burocratici e avere un impatto sul medio periodo sulla produttività.

C'è oggi, per esempio, una grande varietà di piattaforme che facilitano la realizzazione di progetti, definendo il numero di ore previsto per ogni commessa o progetto, per poi inviare ai manager e ai responsabili del personale notifiche sullo stato e avanzamento dei lavori.



4 SPAZI DI LAVORO



I cambiamenti sono favoriti anche dagli spazi di lavoro, che devono essere ri-progettati.

In ufficio devono poi esserci spazi diversi pensati per favorire la concentrazione (con luoghi silenziosi e attenti alla privacy), insieme a spazi comuni, ovvero luoghi aperti nei quali favorire la condivisione di progetti in presenza o virtualmente.

L'ACCETTAZIONE DEL CAMBIAMENTO

I leader aziendali hanno una grande responsabilità nei confronti del cambiamento delle loro organizzazioni. In particolare, devono **impegnarsi su 3 fronti** che vanno dal miglioramento della comunicazione alla capacità di diversificare gli obiettivi per ogni team, in base alle sue caratteristiche, e soprattutto virare in modo deciso sulla formazione.

LA CHIAREZZA SU TRAGUARDI E ASPETTATIVE

I leader aziendali devono essere **chiari sui benefici economici, organizzativi e culturali** che si aspettano dal cambiamento introdotto e comunicare quali sono le loro aspettative nei confronti dei loro collaboratori e specialmente dei top performer.

Per farlo, non è sufficiente un solo incontro, ma organizzare più appuntamenti, soprattutto nei primi mesi, sia di gruppo che individuali.



STRUMENTI PER IL COINVOLGIMENTO

Il management deve prevedere il rilascio di strumenti per favorire il confronto e lo scambio di idee in azienda, aumentando il **coinvolgimento dei lavoratori nei processi di cambiamento**.

Come, per esempio, software di collaborazione, per scambiare messaggi e partecipare ai progetti in modo sicuro, immediato, anche a distanza.

O ancora piattaforme di e-learning per offrire la possibilità ai lavoratori di arricchire le proprie competenze in autonomia.

FORMAZIONE

Secondo i dati dell'Osservatorio sul Change Management 2021³, il 14% dei progetti di innovazione ha buon esito grazie a una cultura aziendale pronta a recepire le trasformazioni.

La formazione diviene un elemento fondamentale per permettere la diffusione della cultura del cambiamento. Una formazione che deve essere mirata, coinvolgente e adattata alle caratteristiche specifiche di ogni collaboratore.



Ogni cambiamento avviene prima a livello individuale. Sono le persone la prima e più importante leva di un processo di trasformazione. Bisogna coinvolgere nella progettazione del cambiamento. Questo significa comunicare loro il perché di una trasformazione, la sua urgenza, ma anche la visione complessiva, la direzione verso cui sta andando. Necessario poi anche mostrare loro quali sono gli strumenti tecnologici e didattici che avranno a disposizione per realizzare il cambiamento. Più saranno informate e formate, più affronteranno il processo di transizione con serenità

Alessandro Proietti - Customer Experience and Innovation Director
- The Adecco Group



La formazione è la porta d'ingresso di ogni processo di cambiamento. Per supportare i suoi clienti nei processi di change management, The Adecco Group ha lanciato Mylia, società che si occupa di formazione e sviluppo per individui e aziende. **Clicca qui per saperne di più.**

3 <https://assocchange.it/wp-content/uploads/2022/02/2021-OSSERVATORIO-Le-risposte-del-questionario.pdf>



GLI ERRORI DA EVITARE

Ogni cambiamento non ha una sola direzione possibile e per questo deve essere sottoposto a test e a un continuo monitoraggio. È infatti facile sbagliare e non è esclusa la possibilità di dover tornare sui propri passi per cambiare o ottimizzare i processi.

I due manager di The Adecco Group, **Silvia Girardi** e **Alessandro Proietti** avvertono su quali sono gli errori più comuni da evitare in un progetto di trasformazione in azienda.

01

NO A SITUAZIONI IBRIDE PER LUNGI PERIODI

In un processo di transizione, soprattutto tecnologico, può succedere che si dia la possibilità ai lavoratori di usare sia i vecchi strumenti che i nuovi. Questo permette loro di prendere confidenza gradualmente con le nuove modalità di lavoro.

Tuttavia, le situazioni ibride possono risultare pericolose se si propongono per lunghi periodi: per abitudine, le persone potrebbero prediligere i vecchi strumenti, senza familiarizzare con i nuovi.

I leader devono essere allora coraggiosi e decisi nell'operare le proprie scelte, sgomberando il campo dal vecchio per favorire il nuovo.

02

ATTENZIONE AI TEMPI DEL CAMBIAMENTO

Un altro errore da non commettere è attuare strategie di cambiamento solo sulla base di un trend tecnologico o di un'urgenza, come è successo con la Pandemia. O ancora aspettarsi risultati nel breve periodo.

Un cambiamento non ha una scadenza e un'organizzazione deve lavorare su una cultura aziendale in grado non solo di recepire il cambiamento, ma di promuoverlo.

03

LASCIARSI INGANNARE DAI PRIMI RISULTATI

I leader devono lavorare per portare tutte le persone, anche quelle che mostrano più resistenza, ad accettare un cambiamento.

Tuttavia, anche quando pensano che una persona abbia imparato a usare un nuovo strumento e/o ad accettare un'altra modalità di lavoro, non possono pensare che il loro lavoro sia finito.

Se non continuamente stimolate, le persone rischiano di tornare nella loro comfort zone e vanificare i risultati ottenuti.

5 CONSIGLI DA SEGUIRE

01

Assicurati che i progetti di trasformazione siano comunicati in modo efficace a tutta la popolazione aziendale.

02

Sviluppa attività come focus group, incontri e survey, per rendere le persone protagoniste dei cambiamenti in azienda.

03

Lavora allo snellimento della burocrazia e all'introduzione degli strumenti digitali, eliminando possibili frizioni.

04

Pianifica strategie, nel medio e lungo termine, per raccogliere i frutti del cambiamento.

05

Getta le basi di un'organizzazione flessibile, moltiplicando le occasioni di confronto e scambio di idee in azienda.





Come la tua azienda sta affrontando i cambiamenti? Quanto sono coinvolti i tuoi dipendenti?

Per favorire il cambiamento serve introdurre in aziende nuove competenze e talenti. Adecco è accanto alle aziende, di qualunque dimensione, per aiutarle ad affrontare i cambiamenti del mondo del lavoro e dei mercati, grazie alle sue soluzioni HR per il mondo del lavoro, come servizi di ricerca e selezione, formazione, consulenza organizzativa, head hunting, somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato, soluzioni in outsourcing e outplacement. Tutto questo è Adecco.

Clicca qui per essere ricontattato dal consulente più vicino a te o visita il sito www.adecco.it/servizi-per-le-aziende

