

Alessandra Favazzo

Cambiare per essere competitive Fattore “cultural change” per le Pmi

Serve una leadership partecipativa, che consenta un coinvolgimento dei collaboratori anche nella progettazione del come affrontare le nuove sfide del mercato. Le Pmi di solito, prima di cambiare, attendono segnali forti, ma quando lo fanno, riescono a concludere questo processo più velocemente perché hanno una dimensione imprenditoriale più forte. Leggi il decalogo

Le imprese italiane sono chiamate ad affrontare sfide globali – dalla digitalizzazione alla transizione sostenibile –, che richiedono di ripensare la struttura stessa delle aziende, dall'organizzazione alle competenze del personale. Per fare questo occorre **implementare un vero e proprio cambiamento culturale**, ovvero relativo a usi, abitudini e routine, modi di essere e di operare che fanno parte di una realtà imprenditoriale e che spesso, almeno fino a oggi, ne hanno rappresentato anche il motivo del successo sul mercato. Quindi perché cambiare? Ne abbiamo parlato con **Barbara Quacquarelli, associata di Organizzazione aziendale dell'Università degli Studi di Milano Bicocca**.

Professoressa Quacquarelli, perché è necessario innovare anche un business che già funziona?

Secondo un'antica definizione, la cultura sta alle organizzazioni come la personalità agli individui. Per un'organizzazione particolare come l'impresa, un substrato culturale può essere profittevole finché l'ambiente in cui opera – i mercati, ma anche i clienti, i fornitori, i suoi stessi dipendenti – è stabile. In un determinato momento

storico, come quello che stiamo vivendo, quando queste forze mutano una cultura aziendale radicata e uguale a sé stessa nel tempo impedisce di adattarsi, non è più fonte di vantaggio competitivo ma può essere il limite che non consente alle organizzazioni di evolvere. Se il cambiamento culturale è un concetto di ampio respiro e che richiede un tempo lungo per realizzarsi, a livello più pratico si parla di cambiamento organizzativo, cioè che riguarda le stesse strutture organizzative, ovvero chi fa che cosa e chi decide che cosa, e il modo in cui i dipendenti si coordinano e collaborano.

E da dove si può iniziare?

Innanzitutto, ripensando il concetto di leadership: è impensabile affrontare novità epocali – come la digitalizzazione o a transizione sostenibile – con una logica top-down, cioè pensando che vi sia un'unica mente progettuale che indichi il punto di arrivo e il percorso attraverso cui raggiungerlo. Dobbiamo piuttosto immaginare una leadership partecipativa, che consenta un coinvolgimento dei collaboratori anche nella progettazione del come affrontare queste sfide. In questa fase il vertice, che sia imprenditoriale

Barbara Quacquarelli
associata di Organizzazione aziendale dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.



o manageriale, avvia delle iniziative per costruire il futuro attraverso processi che devono essere gestiti in modo differente da come lo sono stati fino a oggi. Serve dunque un cambiamento della leadership che porti con sé un cambiamento di mentalità.

Come si pongono le piccole e medie imprese italiane rispetto al cambiamento culturale? Quali gli ostacoli in questo percorso?

La resistenza al cambiamento è in qualche modo qualcosa di connotato all'uomo. In generale, possiamo affermare che le multinazionali risultano esposte a più mercati sempre in evoluzione, quindi hanno una propensione alla reazione più immediata. Per una strutturale avversione al rischio, invece, le Pmi aspettano di più prima di reagire, perché attendono segnali forti dal mercato, ma quando lo fanno, riescono a concludere questo processo più velocemente perché hanno una dimensione imprenditoriale più forte. Quando l'imprenditore comprende che la sopravvivenza del suo business dipende dall'evoluzione della sua organizzazione, si muove molto in fretta. In questo il digitale può essere un driver importante, in grado di abbattere gli ostacoli al cambiamento.

Per questo è così importante che le Pmi implementino processi di digitalizzazione?

Certamente. A volte le piccole e medie imprese italiane credono – sbagliando – di poter affidare questi processi all'esterno, a consulenti o a business Angel. Oggi qualsiasi business per sopravvivere deve digitalizzarsi perché è l'unico modo per rafforzare le proprie posizioni competitive e penetrare più facilmente in nuovi mercati, ma bisogna fare in modo che il digitale sia trasversale all'organizzazione e non sia semplicemente una funzione aziendale ancella del core business. Deve avere un impatto su tutta l'azienda, cambiare i processi e coinvolgere tut-

to il personale.

Può raccontarci alcuni esempi di interventi relativi a cambiamenti organizzativi che ha in mente?

Ne citerei due. Il primo riguarda una media impresa manifatturiera italiana, con un livello di artigianalità molto alto, tipico del made in Italy. L'obiettivo era quello di avviare processi digitali per la produzione, cercando di coinvolgere nel cambiamento il personale composto da operai iperspecializzati, con un'età media abbastanza elevata e una cultura digitale basilare. I dipendenti erano spaventati dalla possibilità di fare degli errori nell'utilizzo del nuovo sistema in cui andavano inseriti digitalmente i dati; per questo l'azienda temeva il blocco o il rallentamento della produzione. Visto che in questo caso il sistema top-down avrebbe fallito, è stato implementato un progetto di cambiamento organizzativo, a partire dalla costituzione di piccoli team, all'interno dei quali uno dei lavoratori veniva formato sul sistema e diventava a sua volta un formatore. Agli operai poi è stato concesso un periodo di "prova", in cui sperimentare il sistema e condividere, senza giudizi, i propri sbagli, in modo da familiarizzare con il nuovo processo e imparare dagli errori.

La seconda esperienza invece ha al centro una piccola azienda manifatturiera, che intendeva implementare un processo di transizione verso la sostenibilità ambientale, sociale e in termini di governance. Spesso l'idea della sostenibilità è stata vissuta come una sovrastruttura rispetto al business, in realtà non deve essere intesa come un traguardo ma come un percorso. Abbiamo impostato iniziative di coprogettazione con i dipendenti, mediante workshop nei quali – stabiliti gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo – sono stati coinvolti i lavoratori sul come raggiungerli. Le idee raccolte sono state poi vagliate con l'imprenditore.

UN DECALOGO PER LE PMI CHE VOGLIONO AVVIARE UN CAMBIAMENTO CULTURALE IN AZIENDA:



Osservare come evolvono i mercati di riferimento



Ripensare il concetto di leadership e l'approccio top-down



Non affidare il cambiamento solo all'operato di consulenti esterni



Coinvolgere da subito dipendenti e collaboratori



Raccogliere le idee dei lavoratori attraverso brainstorming



Implementare iniziative di co-progettazione delle attività



Investire sulla formazione del personale



Rafforzare le competenze delle risorse interne



Dare ai dipendenti la possibilità di sbagliare in un contesto protetto: si apprende anche attraverso il metodo trial & error



Unire le prospettive del vertice e dei dipendenti per costruire il futuro