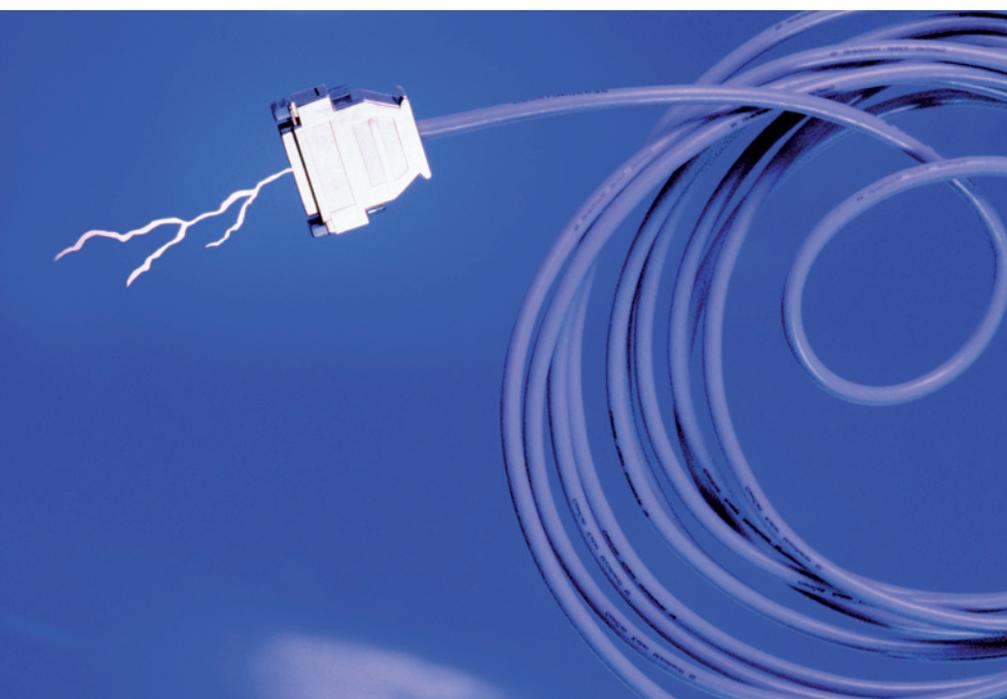


# LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO



di S. Dalla Via, B. Vicarietti

- Stefano Dalla Via (consulente di direzione aziendale)
- Bruno Vicarietti (direttore Risorse Umane di Sirap Gema SpA)

Dopo il mantra del change management, per cui il cambiamento andava gestito come un processo e secondo una visione sistemica, una nuova promessa si sta facendo strada nelle comunità di business: la leadership del cambiamento. Un caso aziendale aiuta a metterne a fuoco il reale significato evitando pericolose interpretazioni

## INELUTTABILITÀ E AVVERSIONE AL CAMBIAMENTO

Nell'ultimo decennio, a livello globale, s'è riversato nel mondo del lavoro circa un miliardo di persone, la popolazione attiva di Cina, India e Brasile, tutta manodopera caratterizzata da un basso reddito e dal desiderio di entrare a pieno titolo nell'economia dei consumi.

Basterebbe un tale scenario a spiegare perché questi dieci anni, ben oltre la crisi

mondiale del 2008, siano stati testimoni di forti cambiamenti in tutti i settori industriali. Vanno comunque aggiunte, come ulteriori fattori, quanto meno le quattro seguenti considerazioni:

■ **Maturità dei mercati:** prodotti e servizi subiscono da tempo una sindrome da banalizzazione, clienti esperti esigono maggiore funzionalità, ma la riduzione del potere d'acquisto dei consumatori implica anche prezzi inferiori, spingendo ad alchimie sempre più complicate.

■ **Dinamica demografica:** i paesi ricchi contrastano i flussi migratori e subiscono un costante invecchiamento della popolazione, con impatti nel breve periodo sui bilanci dei governi e, nel medio termine, ancor più pesantemente sui consumi e sui modelli di welfare.

■ **Coscienza sociale:** lo sfruttamento delle risorse naturali ma soprattutto l'attenzione che le nuove generazioni ripongono nella conservazione dell'ambiente, impone normative sempre più severe che si abbinano alle campagne a sostegno della sicurezza e della salute dei lavoratori.

■ **Instabilità finanziaria:** lo spostamento del baricentro dell'economia da occidente a oriente, fino a oggi, ha interessato solo la sfera economica mentre quella finanziaria, centrata ancora su dollaro ed euro, nasconde un futuro inevitabile riequilibrio.

Nessuno di questi trend sembra si possa invertire nei prossimi anni, al contrario è prevedibile che la loro miscela tenda a porre sfide sempre più ardue e numerose. In definitiva, quei cambiamenti che ora ci stupiscono per la loro intensità e portata, sono destinati in futuro a farsi ancora più rilevanti e frequenti con inevitabili riflessi sulle curve della domanda e dell'offerta e sui modelli di business da queste sottesi. "Produrre di più con meno" è destinata a diventare una parola d'ordine ineludibile, col risultato di mettere in gioco di continuo le scelte e gli assetti delle organizzazioni.

Peraltro, questa spinta al cambiamento non è scevra di rischi ed è soprattutto

TABELLA 1

## Perché le persone resistono al cambiamento

*Perché è una scelta razionale:* a fronte di una situazione certa e dagli effetti immediati ancorché non del tutto soddisfacenti, e di una incerta e dagli effetti lontani nel tempo, per quanto positivi, è ragionevole scegliere la prima ipotesi.

*Perché è una scelta emotiva:* quello che è stato fatto nel passato vincola il futuro (in modo irrazionale e talvolta inconsapevole) e cambiare viene interpretato come contraddire se stessi. Oltre a superare questa forma di disagio, occorre risolvere la discrepanza tra aspettative e capacità, per cui la modifica di un processo contiene in sé la possibilità del fallimento (meglio evitare la sfida se questa può comportare una sconfitta e giustificarlo con l'inutilità del cambiamento).

*Perché agiscono numerosi fattori di rinforzo:* i comportamenti attuali, in particolare, sono soggetti a:

- le euristiche e le abitudini consolidate che comportano continui feedback rassicuranti;
- la consonanza cognitiva data dallo stare bene con le persone e con se stessi in un ambiente che si conosce e che è prevedibile;
- lo spirito di autoconservazione che conferma lo status quo attraverso critica e scetticismo;
- le dinamiche di gruppo che si riconducono al conformismo, ad aberrazioni del termine lealtà e al senso di appartenenza.

## SICUREZZA E PRODUTTIVITÀ

Il gruppo Sirap Gema rappresenta una consolidata realtà industriale che, dagli anni Cinquanta, opera nei mercati del packaging alimentare e dell'isolamento termoacustico. Con più di 1.500 dipendenti, 13 stabilimenti e circa 250 milioni di euro di giro d'affari, il gruppo è presente in tutta Europa tramite una propria organizzazione commerciale. Negli ultimi anni, Sirap Gema ha investito molto sulla sicurezza dei lavoratori, creando un ufficio centrale di coordinamento e avviando diverse campagne, sia di bonifiche e investimenti di carattere tecnico, sia di sensibilizzazione e formazione del personale.

Nel 2010, tuttavia, è emerso un plafond difficile da aggredire: la quota più consistente di infortuni e quasi infortuni si riconduceva a cause legate unicamente all'organizzazione del posto di lavoro (Fig. 1).

In particolare, i dati raccolti indicavano nella mancanza di ordine e pulizia i

avversata dalle persone, sia in termini emotivi che razionali (Tabella 1). Per risolvere la contraddizione tra la necessità da una parte e la resistenza al cambiamento dall'altra, le teorie del *change management* tentano di introdurre un processo, degli strumenti, delle buone prassi.

Attualmente questa sfida viene colta anche in termini di leadership, ma la parola stessa può essere fuorviante: se di leadership si deve parlare non sarà quella del capo carismatico che, da solo, con la forza delle proprie idee, trascina l'organizzazione, ma sarà un'idea diffusa, socialmente condivisa di ciò che si deve fare per vincere (o sopravvivere) in un mercato sempre più asfittico. Riteniamo che questo caso ne sia un esempio.

FIGURA 2

Mantova – Settembre 2010  
**Significato delle 5S**

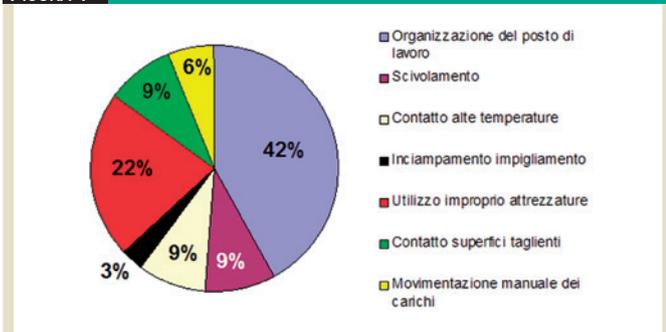
Il metodo delle 5S, utilizzato per ridurre gli sprechi, si basa su cinque parole giapponesi che traducono in pratica concetti semplici anche se, talvolta, di non facile applicazione:

- *Separare (Seiri)*: censire ogni oggetto si trovi nell'area di lavoro eliminando ciò che è inutile
- *Sistemare (Seiton)*: mettere ordine tra quanto selezionato dandogli un'ideale collocazione
- *Spazzare (Seiso)*: mantenere pulito il posto di lavoro verificando lo stato degli impianti
- *Standardizzare (Seiketsu)*: formalizzare le modalità di lavoro e comunicarle in modo semplice e visivo
- *Sostenere (Shitsuke)*: diffondere e rivedere gli standard, contrastandone la naturale deriva

Queste cinque attività rappresentano altrettante forze messe in campo a livello operativo per:

- organizzare ogni stazione di lavoro mantenendo solo gli oggetti (strumenti, materiali, utensili, attrezzi) essenziali, dando loro una chiara collocazione e preservando la postazione di lavoro da ogni inquinante (polveri, trucioli, cascami ma anche informazioni non veritiere o norme superate);
- fissare delle regole comuni per conservare i risultati raggiunti in termini di ordine e pulizia;
- agire in modo coordinato per rivedere e migliorare le condizioni ottenute.

FIGURA 1



“Produrre di più con meno” è destinata a diventare una parola d'ordine ineludibile, col risultato di mettere in gioco di continuo le scelte e gli assetti delle organizzazioni

FIGURA 3



principali ostacoli all'ulteriore rafforzamento delle condizioni di sicurezza. La direzione, nel corso della seconda metà dell'anno, decise quindi di lanciare un progetto 5S di sistemazione e conservazione dei luoghi di lavoro (Fig. 2), partendo da uno stabilimento pilota per poi estendere a tutti i siti produttivi le metodologie messe a punto e rodiate secondo le specificità del proprio business. I progetti 5S prevedono, di norma, un team coordinato da un facilitatore e costituito dalle persone chiave che impattano sulle performance dell'area su cui si opera. Stabilire però un gruppo di lavoro fisso, avrebbe escluso dall'iniziativa la gran parte delle persone che operano in reparto. Pur nell'impossibilità di far partecipare al progetto tutti i lavoratori interessati, con la rotazione dei membri del team si è cercato, invece, di coinvolgere quante più risorse possibili. In tal modo si è conciliata la necessità di fare efficienza con una maggiore efficacia di comunicazione e, soprattutto, si è estesa la base decisionale a una discreta quota del nucleo operativo sfruttando la relativa semplicità del metodo. L'aspetto della sicurezza, di certo non minacciante per le persone, insieme alla praticità delle decisioni che andavano prese (cosa tenere sul posto di lavoro, dove riporre gli oggetti ritenuti utili, con quale frequenza e in che modo pulire e ispezionare gli impianti), ha generato consenso e mobilitazione, creando interesse anche in chi, pur non partecipando al team, interveniva con proposte e idee solo all'atto dell'applicazione.

La produttività viene poi come conseguenza dell'attività svolta perché:

- gli strumenti di lavoro non devono essere cercati, dato che segnali visivi

richiamano la loro ricollocazione a ogni utilizzo;

- lo spazio creatosi con la selezione, ha consentito, per esempio in officina (Fig. 3), di gestire meglio i flussi razionalizzandoli e riducendo le movimentazioni;
- i materiali di consumo vengono ripristinati a esaurimento dagli alimentatori di linea su ubicazioni fisse, senza bisogno di essere richiamati o cercati dagli operatori;
- gli attrezzi per i set up, verificati e puliti dopo l'uso, sono organizzati e pronti prima dell'arresto della macchina;
- gli utensili di frese e torni, in officina, sono controllati e riposti dopo ogni lavorazione così da essere sempre disponibili al bisogno;
- l'ispezione delle macchine a fine turno evidenzia le possibili anomalie (spifferi dell'aria compressa, perdite del sistema idraulico, vibrazioni di pompe e mulini ecc.) prima che queste provochino fermate o riduzioni della velocità.

Soluzioni brillanti e di costo irrilevante come le liste in acciaio per bloccare le bobine (lasciando libere le vie di fuga) o i sistemi boccola/prigioniero per impedire l'interferenza tra l'aspo in uso e quello di ripristino (limitando allo stesso tempo lo spazio d'accumulo occupato) hanno mostrato le potenzialità dell'intelligenza collettiva. Le persone, infatti, in un ambiente privo di pressioni e in cui esprimersi liberamente, hanno potuto costruire sulle idee degli altri, imparando a distinguere i comportamenti da chi li agiva, riducendo critica e negatività e apprezzando le diversità di opinioni e di

FIGURA 4



punti di vista. I tempi lunghi con cui si è proceduto nelle fasi decisionali, cercando il consenso e non la compiacenza, hanno poi permesso una rapida esecuzione, contenendo ragionevolmente l'estensione del progetto (tre mesi di lavoro su uno stabilimento di circa un centinaio di persone).

Soprattutto la definizione degli standard (frequenze, modalità, responsabilità, controlli) demandata a chi deve poi condurre il lavoro, s'è dimostrata essere una chiave essenziale per mobilitare le risorse e motivarle ai cambiamenti. Standardizzare, infatti, significa definire delle regole operative su:

- come lasciare il proprio posto di lavoro, elencando, tramite opportune check list e promemoria, le azioni che vanno eseguite a fine turno o con cadenza giornaliera piuttosto che settimanale;
- come valutare, settimana per settimana e in base al giudizio di un capoturno e di un operatore, lo stato generale delle aree e degli impianti, dando un punteggio a una serie di osservazioni e di posizioni di controllo;

■ come segnalare le anomalie riscontrate e intervenire per rimuoverle informando il personale dell'area interessata. La forza di queste regole sta nelle modalità, ovvero nella logica di autodeterminazione con cui vengono fissate.

È interessante soffermarsi su questo punto perché riflette il paradosso illustrato dal racconto morale dell'*eggs and bacon* (Tabella 2): troppo spesso i manager (che sono solo coinvolti nelle decisioni) estendono il campo delle loro responsabilità laddove è il personale di reparto (che nelle stesse decisioni è fortemente implicato) ad avere migliore visibilità e titolo alla scelta. Questo modo di operare mostra un principio ereditato dal taylorismo che vedeva l'uomo come un componente omogeneo al resto dell'impianto e in quanto tale da ottimizzare, un principio che non ha più diritto di cittadinanza in un ambiente dove, nelle persone, si riconosce un valore umano e tecnico e dove è far leva su tale valore a creare vantaggio competitivo.

Si riassume così la natura della leadership sperimentata in Sirap: capacità diffusa di cogliere le criticità, trovare soluzioni soddisfacenti (non necessariamente ottime), confrontarsi in gruppo, spiegandone e sostanziandone i vantaggi, realizzare le idee in tal modo distillate e conservarne nel tempo la funzionalità.

#### LA LEZIONE APPRESA

Vogliamo riassumere gli elementi di maggiore interesse di questo progetto in sei brevi capitoli:

■ *Si può fare*: la complessità che ci si trova ad affrontare in azienda, è più spesso dovuta a numerosi piccoli problemi che non a questioni ponderose e di difficile soluzione. In questi casi a risolvere l'impasse sono il buon senso comune, un metodo e la chiarezza nella direzione da seguire. Nessun direttore di produzione (e nessun caporeparto) si potrà mai dar cura di dove riporre pinze e nastratrici, ma

TABELLA 2

### Il paradosso eggs and bacon

Un giorno galline e maiali decisero di mettersi in società per vendere prime colazioni a base di uova e pancetta. Ben presto però i maiali intuirono che lo scambio non avveniva alla pari ed era a loro sfavorevole. Quel giorno i maiali capirono la differenza tra l'essere coinvolti e l'essere implicati e quanto sia ingiusto che a decidere siano pariteticamente gli uni e gli altri.

quanto tempo, nel corso dell'anno, le persone perdono per cercarle?

■ *Potenza delle regole*: un membro del team, a chiusura del progetto, alla domanda su quale fosse il traguardo più importante tra quelli raggiunti ha indicato la definizione di chiare regole di comportamento. Aver scelto con quale frequenza pulire e controllare le macchine piuttosto che dove riporre materiali di consumo e prodotti finiti, averlo stabilito su fogli di controllo e verificato con audit e *walk around* ha dato una disciplina a cui, chi non si attiene, è richiamato dai suoi stessi colleghi.

■ *Partecipazione al cambiamento*: le persone non resistono al cambiamento (se vincessi un milione di euro non avrei difficoltà a cambiare la mia vita) ma alle minacce insite nel cambiamento. Un modo per superare queste minacce è far sì che gli attori, nel disegno del cambiamento, siano le persone che lo dovranno realizzare.

■ *Leadership*: come già accennato il leader carismatico, che vede le soluzioni e ne fa innamorare i collaboratori, accendendo in loro entusiasmo e volontà d'azione, è una figura poetica ma poco rappresentata nella realtà. La leadership si gioca a tutti i livelli ed è uno spreco non valorizzarla laddove serve.

■ *Cultura*: ogni ostacolo insormontabile è ricondotto, nella retorica aziendale, alla cultura dell'organizzazione che giustifica così fallimenti e mancati traguardi. In realtà, la cultura non è un dichiarato elenco di assiomi e assunti di base, ma

nasce dalle persone e dalle loro convinzioni, tramandate e consolidatesi nel tempo, su ciò che è giusto fare e su come farlo. È irrealistico pensare di cambiare questo tessuto di postulati e credenze (Fig. 5) riscrivendo una lista di valori (approccio "a scendere") che saranno invece il frutto di nuove attitudini e comportamenti, indirizzati da un chiaro intento strategico e poi selezionati, appresi e promossi dalla volontà dei membri dell'organizzazione (approccio "a salire").

■ *Lentezza*: ogni cambiamento richiede del tempo. Riteniamo che il modo migliore per mettere a frutto questo tempo sia impiegarlo per condividere soluzioni, prassi, nessi di causalità, ruoli e obiettivi esigendo poi una rapida attuazione. È la fase a monte, quella decisionale, che crea la base per il mantenimento e senza la quale si rischia un rapido degrado e la perdita d'ogni ispirazione creativa.

#### CONCLUSIONI

Se non esiste un'unica ricetta per garantire il successo di un'azione di cambiamento, esiste comunque una modalità che ne aumenta le possibilità di riuscita. La leadership su cui si basa non è, però, quella eroica del capo carismatico, ma quella silenziosa eppur presente nell'organizzazione e nelle persone che vi operano, nella loro onestà e disponibilità a mettersi in gioco, a esporsi e ad agire. Se questa leva verrà usata con discernimento, dando direzione e sostegno, il risultato sarà, in molti casi, superiore alle attese. □

FIGURA 5



“ ... troppo spesso i manager estendono il campo delle loro responsabilità laddove è il personale di reparto ad avere migliore visibilità e titolo alla scelta ”