

# Cosa funziona (e cosa no) nelle trasformazioni e nei **cambiamenti culturali**



Di Sergio Dosdá

Oggi sono poche le organizzazioni che non siano immerse in uno o più processi di trasformazione culturale: nuovi modi di lavorare in organizzazioni più snelle e adattive, miglioramenti nella cultura della sicurezza, orientamento al cliente, trasformazioni delle funzioni commerciali, miglioramento dell'eccellenza operativa, solo per citarne alcuni. Ed è qui che sorge una delle domande fondamentali: **è possibile cambiare la cultura di un'organizzazione?** E, se sì, **come?**

Per trovare una risposta a queste domande, che spesso ci vengono poste dai nostri clienti e su cui si è accumulata molta esperienza, vorrei condividere ciò che in BTS abbiamo imparato negli ultimi 38 anni su cosa funziona e cosa no (almeno finora, perché quando si parla di cambiamenti culturali non si smette mai di imparare).

La buona notizia è che la risposta alla domanda se sia possibile cambiare la cultura di un'organizzazione è sì. La difficoltà sta nel rispondere alla seconda: come?

## Un progetto? Un'iniziativa?

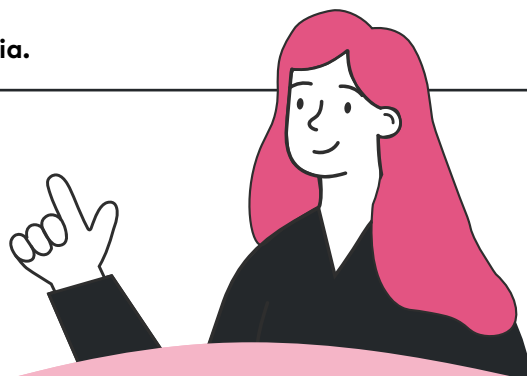
Un aspetto importante da tenere presente è che i processi di cambiamento o trasformazione culturale non sono un progetto con un inizio e una fine, bensì sono processi in continua evoluzione e questo talvolta genera tensione nelle organizzazioni, spesso abituate a un approccio basato su progetti.

## Cosa è critico e spesso viene ignorato?

Esistono una serie di elementi che, se presi in considerazione e utilizzati correttamente, rendono gli sforzi di trasformazione molto più efficaci. Purtroppo, però, spesso vengono ignorati.

### Tali elementi critici sono:

- **Coinvolgere le persone:** più persone a tutti i livelli vengono coinvolte nella trasformazione, maggiori sono le probabilità che mettano in pratica i cambiamenti richiesti.
- **Per comprendere il cambiamento è necessario renderlo concreto e viverlo in prima persona:** questo significa collegare il quadro teorico alle azioni di tutti i giorni.
- **Tutti i cambiamenti comportano aspetti positivi, ma anche impatti negativi:** spiegare il quadro completo con trasparenza è fondamentale.
- **Cambiare la cultura richiede tempo:** implica identificare e modificare i mindset e le strutture quotidiane (simboli) che definiscono il modo in cui vengono fatte le cose all'interno dell'organizzazione.
- **La cultura deve essere strettamente connessa alla strategia.**





Di Sergio Dosdá

## Come consigliamo di strutturare i processi di cambiamento culturale?

Il nostro approccio si articola in quattro fasi: definire i risultati, creare leader del cambiamento, integrare i cambiamenti chiave e consolidare i nuovi modi di lavorare.

### 1 | Definire i risultati

Il primo passo in qualsiasi processo di trasformazione è definire risultati chiari. È fondamentale individuare i fattori trainanti della trasformazione e definire i risultati desiderati, in modo da raggiungere un reale allineamento a livello esecutivo. Man mano che si procede, è necessario mettere in relazione scopo e visione, avendo chiaro il punto di partenza, la situazione attuale e la direzione verso cui si vuole evolvere. Inoltre, è essenziale allineare la trasformazione agli obiettivi dell'organizzazione.

Alcune azioni rilevanti di questa fase sono:

Raccolta di informazioni (interviste, focus group, visite sul campo, ecc.)

Analisi della cultura organizzativa

Definizione delle aspettative (Leadership Profiles)



### 2 | Creare leader del cambiamento

In BTS riteniamo che tutti i leader siano anche leader del cambiamento. Adottare un mindset da "leader del cambiamento" richiede che i leader sperimentino e comprendano ciò che ci si aspetta da loro. Fin dall'inizio, è fondamentale promuovere l'azione attraverso il "lavoro reale", come definire nuove priorità e comunicare in modo trasparente ed efficace. È necessario coinvolgere i leader nel cambiamento, sia sul piano razionale sia su quello emotivo, e aiutarli a capire come possono influenzare la cultura attraverso le azioni di tutti i giorni.

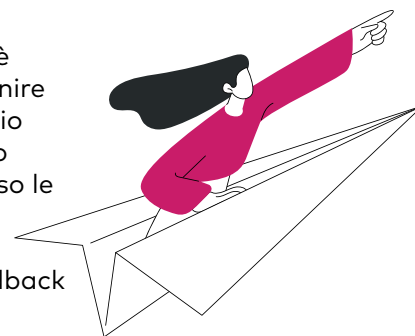
Infine, è essenziale garantire un supporto continuo per i cambiamenti di mindset e comportamento più complessi, raccogliendo al contempo feedback su ciò che funziona e ciò che va adattato in questa fase.

Alcune azioni rilevanti di questa fase sono:

Sviluppo di playbook per ruoli critici

Implementazione di programmi di leadership e cambiamento

Cicli di feedback con i livelli esecutivi





Di Sergio Dosdá

## 3 | Integrare i cambiamenti chiave

Per realizzare un cambiamento significativo, è fondamentale partire dai modelli mentali esistenti e introdurne di nuovi in linea con lo stato desiderato. Allo stesso tempo, è importante creare routine e simboli che rendano il cambiamento concreto e individuare processi, pratiche, eventi o norme ancora ancorati ai vecchi modi di lavorare. Co-creare nuovi modi di operare, attivabili fin da subito, aiuta a consolidare il cambiamento. Nel tempo, diventa poi essenziale intervenire anche su sistemi e processi, affinché supportino e rafforzino i nuovi comportamenti, garantendo così risultati sostenibili nel lungo periodo.

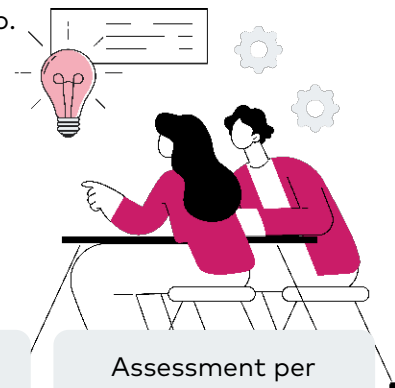
Alcune azioni rilevanti di questa fase sono:

Coaching ai leader

Attivare sprint culturali

Diffondere il cambiamento al resto dell'organizzazione

Assessment per misurare i cambiamenti comportamentali



## 4 | Consolidare i nuovi modi di lavorare

Il cambiamento non è solo uno sforzo individuale, ma anche un fenomeno sociale e proprio per questo è importante attivare le reti sociali necessarie a sostenere i cambiamenti di mindset e comportamento. Offrire un supporto mirato nei momenti chiave e per i ruoli più critici, insieme all'integrazione dei nuovi modi di lavorare, aiuta a dare continuità al cambiamento. Infine, risulta essenziale utilizzare i dati per capire cosa funziona e cosa va migliorato, così da poter adattare nel tempo gli interventi e le azioni di supporto.

Alcune azioni rilevanti di questa fase sono:

Integrazione dei playbook nei processi di gestione dei talenti

Pratica quotidiana dei nuovi comportamenti con bot potenziati dall'IA

Creazione di una struttura dedicata al monitoraggio del cambiamento e alla definizione di nuove azioni

Progettazione e lancio di Comunità di Pratica (CoP)



## L'importanza di essere pazienti e impazienti allo stesso tempo

I processi di trasformazione culturale sono tra le sfide più complesse, poiché non esiste mai una ricetta unica. Nei processi di trasformazione è fondamentale saper essere strategicamente pazienti, mantenendo chiari i risultati da raggiungere ed evitando cambi di direzione bruschi, e al tempo stesso tatticamente impazienti, agendo nelle diverse fasi, osservando cosa funziona e cosa no per cambiare rotta e correggere il tiro. L'approccio in quattro fasi supporta questo equilibrio, permettendo di trasformare questi percorsi in un'esperienza di valore per l'organizzazione e non in qualcosa di doloroso che lascia un segno nella memoria collettiva.