

Importanza di pianificare il cambiamento nello studio e nell'impresa

Molti professionisti e imprenditori tendono a considerare il cambiamento come un evento, un punto di svolta, un passo da affrontare nel minor tempo possibile. Questo è un errore, poiché esso è in realtà un processo, composto da diverse fasi, le quali possono richiedere più tempo di quello che si crede. Nella stragrande maggioranza dei casi il processo di cambiamento fallisce per la mancanza di sufficiente preparazione e supporto da parte della direzione o dei responsabili.



Chi attribuisce la causa di tali fallimenti alla resistenza alle novità da parte del personale sbaglia di nuovo. Infatti, questa resistenza è da considerarsi l'ipotesi iniziale, una condizione naturale di ogni realtà che si accinge ad affrontare una modifica dello status quo.

Tale resistenza, non può in nessun modo essere confusa con la causa principale della sconfitta. Sarebbe come dire: la valle è stata allagata a causa di una falla nella diga, diamo la colpa all'acqua per gli ingenti danni che sono stati provocati! Suonerebbe di sicuro strano. È infatti il naturale corso degli eventi che spinge l'acqua verso la valle, o meglio la forza di gravità. L'errore sta a monte, nella diga! Per questo motivo non si può incolpare il personale che fa resistenza, perché quest'ultima è una reazione assolutamente attesa. Occorre, piuttosto, gestire correttamente il processo a monte.

Nel percorso di R-Evoluzione tratteremo vari aspetti fondamentali per migliorare il proprio sistema di controllo di gestione interno ed eventualmente poterlo offrire come servizio ai clienti.

In questo sesto articolo ci proponiamo di affrontare il ruolo della gestione del cambiamento all'interno del si-

stema di pianificazione e controllo, ponendo la gestione delle risorse umane come area assolutamente vitale e propedeutica all'efficacia del sistema di controllo stesso, con particolare riferimento all'attuale situazione di crisi causata dalla pandemia di Covid-19.

RISORSE UMANE



Da tematica confinata alle grandi realtà, la gestione del personale sta acquisendo sempre più importanza anche nella piccola/media impresa e nello studio professionale, in particolar modo quando si lega al tema del cambiamento.

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO



La gestione del cambiamento, spesso sottovalutata, risulta spesso fondamentale affinché il controllo di gestione possa portare i risultati pianificati.

CICLO DI RISPOSTA



Quando un evento esterno non previsto di grande portata, come il Covid-19, si manifesta, tutti dovranno attraversare un ciclo di risposta, dal privato cittadino alle imprese. Il cambiamento sarà il tema ricorrente attraverso le diverse fasi.

PROCESSO



Il cambiamento in azienda non è mai un evento isolato, ma un vero e proprio processo di trasformazione che vede coinvolte diverse figure chiave.

Il ruolo inedito del responsabile delle risorse umane nello studio professionale e nella PMI

Nelle sedi centrali delle aziende multinazionali troviamo interi piani dedicati alla gestione delle risorse umane. Vantando una tra le posizioni più ambite dell'intero organigramma aziendale, l'HR (abbreviazione di Human Resources) si occupa di diversi aspetti, a volte rinunciando volutamente alla sostanza in favore della forma, senza tuttavia ridursi mai a mera funzione di supporto.

La gestione delle risorse umane è una tematica di grande interesse in ambito aziendale, spesso oggetto di numerose iniziative interne: giornate di team building, gite organizzate, programmi dedicati.

Sebbene il mondo sia profondamente cambiato, una cosa è rimasta la stessa: il ruolo delle persone nell'influenzare il successo di un'azienda.

Una corretta gestione delle persone all'interno di un'organizzazione è di vitale importanza. Per di più, è molto interessante scoprire come il suo peso non diminuisca con la dimensione dell'impresa, pur assumendo diversi connotati.

Pertanto, ci proponiamo di comprendere come la gestione delle persone sia di grande rilevanza, anche e soprattutto nel mondo degli studi professionali e delle piccole e medie imprese.

Nel dettaglio, cerchiamo di capire come la gestione delle persone assuma un ruolo assolutamente vitale all'interno della pianificazione e del controllo di gestione, soprattutto in attesa del "nuovo normale" che seguirà la pandemia di Covid-19.

La gestione del cambiamento è certamente una prerogativa di chi si occupa di risorse umane, specialmente nelle imprese di grandi dimensioni.

A grandi linee, i manager si occupano di gestire il *capitale umano* dell'azienda, lavoro che in ambienti estremamente competitivi come spesso sono le MNEs (Multinational Enterprises) si concretizza, soprattutto nella gestione, secondo criteri di valutazione talvolta del tutto estranei al reale contesto lavorativo, dei talenti come fattore critico di successo.

In secondo luogo, si dedica alla *selezione*, valutando i candidati con colloqui individuali e di gruppo, test psicologici e simulazioni varie.

Infine, si occupa della *formazione* e della programmazione, coinvolgendo i lavoratori su tematiche quali la sicurezza sul posto di lavoro, motivazione, ambizioni individuali e molto altro.

Dopo questa carrellata, verrebbe quasi istintivo simpatizzare per i manager più tradizionalisti, che guardavano con diffidenza tutte queste mansioni.

Bisogna però prendere atto che l'importanza di queste funzioni è cresciuta esponenzialmente e la loro gestione ha acquisito un ruolo strategico in ogni grande impresa. Dobbiamo tuttavia distinguere quello che le risorse

umane significano per aziende come Ferrero o Banca Intesa, rispetto a quello che può rappresentare per mondi a noi più familiari, come lo studio professionale e la piccola-media impresa.

Una figura come il consulente di direzione, all'interno di queste realtà più "a portata d'uomo" (chi scrive lo fa di lavoro), ha apparentemente molto più a che fare con aspetti produttivi, con costi e ricavi dell'impresa, con le marginalità delle business unit, piuttosto che con la gestione delle persone e dei comportamenti individuali.

Il suo ruolo è, infatti, quello di consigliare riguardo la migliore strategia per raggiungere obiettivi prefissati di medio-lungo termine, che solitamente sono obiettivi di fatturato.

Tuttavia, con il passare del tempo, ci si rende conto che per raggiungere tali fini, non si può fare a meno di scontrarsi con problematiche relative ai comportamenti e alla gestione di aspetti puramente legati alle persone, che siano queste dipendenti dell'azienda o membri della direzione.

Preso atto di questo, il consulente di direzione deve imparare a gestire e controllare anche questi aspetti per raggiungere l'obiettivo che si è posto con l'impresa cliente.

Questo non significa naturalmente diventare psicologi, ma piuttosto conoscere e saper intercettare alcuni comportamenti comuni, dinamiche ricorrenti e sapere esattamente come affrontarle.

Inoltre, nello studio professionale, il peso di queste dinamiche "umane" è ulteriormente accentuato dal fatto che nello studio la produzione consiste nell'erogazione di un servizio svolto dalle persone.

La gestione di quest'ultime diventa quindi un tassello imprescindibile di qualsiasi percorso di miglioramento interno.

Si scopre, dunque, che la gestione delle risorse umane è vitale per la coesione e la sostenibilità dell'impresa e che lo stesso vale, a maggior ragione, per lo studio professionale, che altro non è che un particolare tipo di azienda di servizi.

Quando si affronta un sistema di controllo di gestione si dovrà necessariamente interpretare il comportamento delle persone.

Partendo, infatti, da un dato oggettivo e numerico, economico o quantitativo, si cerca di capire, nel caso in cui questo si manifesti in uno scostamento inatteso, quale comportamento umano abbia generato tale devianza. In sintesi, la gestione delle persone è insita nel controllo di gestione stesso.

Quest'ultimo non potrebbe essere di alcuna utilità se non fosse affiancato da una competenza specifica nel gestire il personale e i comportamenti più ricorrenti, nell'interpretare le dinamiche organizzative e, soprattutto,

to, nel sapere come gestire la fase più difficile di tutte: il cambiamento.

Come dialoga il controllo di gestione con il responsabile delle risorse umane?

La stragrande maggioranza degli studi sul nostro territorio è di piccole dimensioni e solitamente non supera le cinque persone.

Questo numero è talmente basso da far pensare che le dinamiche organizzative legate alle persone abbiano un ruolo secondario.

Non c'è nulla di più sbagliato in questa credenza.

Anche in realtà poco dimensionate le persone sono il fulcro dell'attività produttiva e il loro operato influisce in maniera diretta sul risultato.

Questo è un fatto che trova immediato riscontro quantitativo nella tematica dei costi: nel mondo dei servizi, infatti, il costo del personale rappresenta la voce significativamente più rilevante dei costi diretti (vedi articoli precedenti sul tema dei costi su *R-Evoluzione*).

Ciò significa che tutti gli altri costi, in quanto indiretti, passeranno attraverso delle logiche di ripartizione, accettando alcune ipotesi di fondo.

Capiamo, dunque, come le persone abbiano il maggior impatto in termini di costi nello studio e nell'azienda di servizi.

Lo scopo del sistema di controllo di gestione è quello di alimentare un meccanismo di monitoraggio che faccia emergere le criticità su cui lo studio/azienda dovrà lavorare.

Intercettati i valori anomali, ha inizio un lavoro di indagine e ricerca di quelle che sono le cause.

Queste spesso sono riconducibili a motivazioni interne (endogene) allo studio/azienda e sono le prime su cui il management può iniziare a lavorare per migliorare i risultati della gestione, in quanto originate dalla struttura stessa.

I problemi possono essere i più disparati: tecnologici, commerciali, logistici e non è raro che possono avere a che fare con il personale.

Gli esempi sono molteplici: troppo tempo per eseguire una mansione, attriti tra personalità dominanti, qualità del lavoro, il mancato raggiungimento di obiettivi individuali, problemi disciplinari, problemi a lavorare in team ecc.

Il controllo di gestione, naturalmente fedele alla sua logica di recupero ciclico (vedi Ciclo di Deming), ha come obiettivo la costruzione di azioni correttive strategiche che facciano rientrare i valori anomali, che riportino i picchi nella media.

Come farlo senza gestire i problemi legati alle persone?

Alcuni scostamenti evidenziati dal sistema di controllo riguarderanno necessariamente problematiche specifiche legate alle persone e che dovranno essere affrontate.

L'obiettivo è cambiare un certo tipo di comportamento. Il tema del cambiamento e la sua gestione, change management in inglese, diventa dunque cruciale ed è oggi una tematica molto in voga.

La letteratura al riguardo si spreca, ma quel che a noi interessa in questa sede è applicare la gestione del cambiamento alla realtà dello studio e della piccola-media impresa, evidenziandone soprattutto le implicazioni pratiche. Il punto di partenza è estremamente semplice: per naturale predisposizione, quando siamo costretti a modificare qualcosa rispetto a un contesto sicuro e familiare, tutti tendiamo a reagire nello stesso modo: resistendo.

Il cambiamento ai tempi del Covid-19

Quando si pensa al cambiamento nello studio, viene subito in mente la trasformazione digitale e il temutissimo cambio del software gestionale. È vero, si tratta di una modifica di una situazione a regime e di uno stravolgimento di procedure. Tuttavia, il cambiamento può essere inteso anche in un senso più profondo, come, ad esempio, una modifica della metodologia di lavoro in senso lato.

La pandemia mondiale Covid-19 rappresenta uno spunto di riflessione.

Essa ha rappresentato per tutti un evento inaspettato, totalmente estraneo a ogni controllo e previsione.

Un ciclone che ha investito tutti, privati e imprese, professionisti e dipendenti.

Un evento dalle conseguenze sociali ed economiche a breve termine di portata mondiale. Affrontare un evento di questo tipo ha portato la comunità a reagire, ad affrontare un ciclo all'interno del quale ci troviamo tutti e dove la gestione delle persone e del cambiamento risulta cruciale per la sostenibilità dell'attività futura.

La prima fase con cui ci si confronta è quella della **reazione**: nei giorni in cui i numeri della pandemia erano drammatici, lo Stato ha dovuto mettere in atto pesantissime misure restrittive per cercare di soddisfare il bisogno primario di ogni essere umano: la sopravvivenza. Tramite il distanziamento sociale, la diffusione del morbo è stata lentamente arginata.

Le scuole hanno dovuto reagire con nuove metodologie di didattica a distanza, i servizi di ristorazione hanno dovuto organizzare le consegne a domicilio, almeno dove erano consentite dai regolamenti regionali.



Gli studi professionali hanno predisposto procedure di smart-working, in molti casi mai sperimentate prima.

Le aziende che potevano rimanere aperte hanno dovuto mettere in sicurezza i lavoratori per prevenire il contagio. I supermercati hanno dovuto gestire l'approvvigionamento attraverso una catena debole e vulnerabile. Il cittadino privato ha dovuto stravolgere e sradicare le sue abitudini.

Insomma, ogni singola realtà ha dovuto reagire, ha dovuto cambiare. In maniera del tutto forzata.

Un cambiamento brusco, imposto con la forza, è stato naturalmente mal sopportato da tutti.

Si è dovuto resistere, entrando così nella fase successiva, quella della **resilienza**. Il termine resilienza indica la particolare proprietà di un materiale di subire urti, in questo caso tensione finanziaria, psicologica e sociale, senza rompersi.

In un periodo di grande smarrimento, i professionisti e gli imprenditori sono stati chiamati ad assumere quella che probabilmente rappresenta la migliore attitudine di un leader in un tempo di paura e incertezza: mostrarsi positivo ma realista, mantenere alta la concertazione dei propri collaboratori senza però illuderli con false speranze.

In attesa del **ritorno alla normalità**, l'attuale fase è estremamente delicata, poiché rappresenta una situazione temporanea, ancora non definita e caratterizzata da numerose incognite e dubbi: il rischio di ricaduta del virus, l'assenza di un vaccino, il difficile trade-off tra danni sanitari dovuti a una riapertura e i danni economici dovuti ad una troppo prolungata chiusura.

Una situazione pesantemente in bilico, che deve ispirare una successiva fase di **valutazione**: proprio qui intervengono gli strumenti di pianificazione e controllo, di gestione del cambiamento, che nelle mani del professionista e imprenditore rappresentano un supporto alle decisioni strategiche per costruire il nuovo futuro.

La situazione sarà particolarmente marcata nelle piccole

e medie imprese e per gli imprenditori che devono riattivare l'intera supply chain, magari globalizzata, tra paesi ancora in lockdown e altri che ne stanno uscendo.

Si dovranno fare valutazioni di costi e prendere decisioni strategiche.

Non mancano le realtà che affrontano pesanti scompensi competitivi rispetto a chi è riuscito a non interrompere l'attività durante i giorni di blocco.

Gli studi professionali si trovano a gestire un carico di lavoro anche

più pesante rispetto al passato, dovendo fare i conti con i numerosi e confusi decreti emergenziali emanati dal governo, spesso senza il corretto supporto tecnologico che consente di gestire in modo agile lo stato di avanzamento dei lavori, aggravato ulteriormente dallo smart working.

Quelle elencate sono tutte dinamiche particolari e contingenti che richiamano il tema del cambiamento, necessario e propedeutico alla successiva e ultima fase che ci consegnerà un nuovo normale, forse molto simile a quello precedente, forse molto diverso.

Come sempre la verità tenderà a stare nel mezzo.

L'importante è disporre oggi gli strumenti per controllare il cambiamento, ora più che mai vitali per il successo del proprio business.

PREPARARE IL FLUSSO DEL CAMBIAMENTO

Come abbiamo sperimentato nella fase della reazione all'emergenza sanitaria, seppur assolutamente giustificato, un cambiamento imposto, non preparato, totalmente calato dall'alto, brusco, non piace a nessuno.

La prima reazione è rifiutarlo, continuare per inerzia sulla vecchia strada, pur sbagliando.

E la realtà dei fatti lo ha dimostrato.

Dobbiamo partire da un concetto molto semplice, già citato nell'incipit.

Il cambiamento è percepito frequentemente come un evento, un punto di svolta. In azienda esso è invece un vero e proprio processo, un flusso, che avanza a piccoli passi e può impiegare mesi o anni per diventare una nuova normalità.

Cerchiamo ora di calarci nella realtà dello studio professionale, per fare un esempio concreto.

Abbiamo più volte sottolineato, nel corso di precedenti articoli, l'importanza gestionale della rendicontazione delle attività (timesheet), oggi ulteriormente enfatizzata dalla diffusione del lavoro smart.

Nella maggior parte degli studi, questo sistema non esi-

ste. Implementarlo significa indubbiamente cambiare e questo processo deve essere attentamente costruito.

Si pensi a uno studio che non lo ha mai fatto in anni di attività: a meno che non sia guidato in un preciso processo di trasformazione, difficilmente il titolare prenderà autonomamente la decisione di iniziare a tracciare le attività, pur magari comprendendo l'utilità di questa azione. Esiste, infatti, la naturale tendenza, da parte dell'operatore medio, a mantenere le cose invariate.

Questo è un esempio di trasformazione non facile: si tratta di modificare una modalità di lavoro che probabilmente va avanti da anni nello stesso modo.

Ci si è accorti nel tempo che quando una struttura è opportunamente preparata alla trasformazione, per esempio spiegandone l'utilità, tutto diventa più facile.

Questo ci fa capire che il cambiamento necessita di una fase preparatoria. Non esiste un momento in cui si cambia, ma esiste un percorso.

Nel caso del timesheet, sarebbe un errore pensare che nel giorno in cui si fa la formazione sul software, la trasformazione sia effettivamente avvenuta.

Non esiste, dunque, un prima e un dopo, ma un divenire graduale verso l'obiettivo finale.

Intuiamo che il cambiamento, in quanto processo, sarà composto da una *parte di sviluppo* e una *parte di implementazione*, separate tra loro dall'*annuncio del piano*.

Ognuna di queste due parti è composta da diverse fasi trasversali, che tendono per natura a sovrapporsi.

In tal senso, potranno coesistere fino a quando non si considereranno totalmente esplicitate.

Nella figura si sintetizzano le quattro fasi principali, che si completano e si alimentano attraverso la realizzazione dei seguenti punti fondamentali, integrati da alcuni spunti pratici per lo studio e la piccola impresa.

1. Stabilire un appropriato senso di urgenza.

L'obiettivo è creare le condizioni per generare nelle persone la percezione che lo stato attuale è più pericoloso del "salto" che si sta per fare.

Nella piccola realtà è fondamentale che sia il titolare a essere il promotore di questo messaggio, per evitare che esso non sia preso sul serio.

Si possono usare alcuni accorgimenti: può essere necessario "forzare" la situazione, facendo trapelare informazioni, più o meno realistiche, riguardo agli scenari negativi e non certo piacevoli che si delineerebbero con il perpetrare dello stato attuale delle cose: diminuzione delle retribuzioni, mancata crescita di fatturato, nuova pericolosa competizione esterna, declino nella posizione competitiva dell'azienda e il rischio di non sostenibilità del business sono solo alcuni esempi.

Per qualche motivo le persone reagiscono in maniera più decisa e concreta alle cattive notizie che, fondate o meno, creano la leva giusta per comunicare che il cambiamento è urgente e assolutamente necessario.

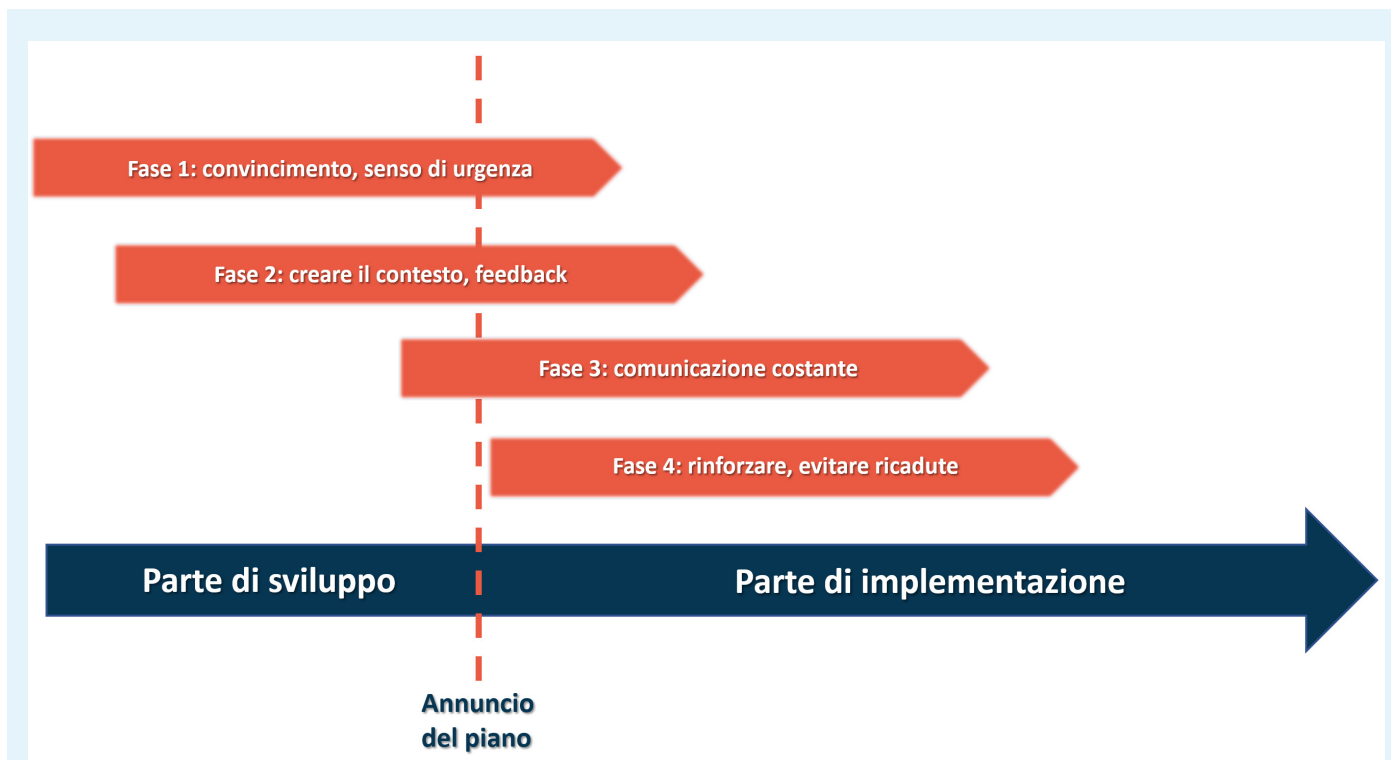


Figura n. 2 - Cambiamento come processo

2. Creare un team di riferimento o almeno un responsabile di progetto.

Non si pensi che i team dedicati a un progetto siano esclusiva delle grandi aziende. In qualsiasi struttura, dallo studio professionale alla piccola impresa, il titolare ha bisogno di alleati che credano nella sua visione.

La dimensione del team cambia a seconda dei casi. Per esempio, in una realtà di 25 persone, il team può essere composto da 2/3 individui.

Ma potrebbe essere sufficiente anche un singolo responsabile di progetto, a patto che sia adeguatamente preparato per assumersi da solo le responsabilità.

Questa nuova figura, con funzioni trasversali all'organigramma, deve sempre essere aggiornata e rappresentare, insieme al titolare, il punto di riferimento dell'intero processo per tutto il personale.

3. Costruire una visione chiara.

In tutti i processi di trasformazione il team di riferimento condivide la visione di quello che sarà il risultato finale. Questo agevolerà molto l'efficacia della comunicazione agli altri collaboratori.

Si tratta, nei fatti, di sviluppare una sensibilità squisitamente commerciale: credere ciecamente nel prodotto che si sta vendendo rende più probabile la buona riuscita della trattativa.

La visione deve essere chiara, semplice.

Una regola d'oro: se non si è in grado di comunicare la visione in meno di cinque minuti e suscitare una reazione di comprensione o, ancora meglio, di interesse, allora significa che non si è pronti per convincere gli altri della bontà della trasformazione in atto.

4. Incentivare continuamente il processo.

I cambiamenti non andranno a buon fine finché la maggior parte dei collaboratori non saranno disposti ad aiutare, facendo anche dei sacrifici.

L'operatore medio difficilmente lo farà di sua spontanea volontà, anche se non risulta particolarmente soddisfatto dello stato attuale delle cose, a meno che non creda profondamente nell'utilità della trasformazione.

Questa condizione non potrà essere raggiunta se il team incaricato non sarà in grado di utilizzare una comunicazione efficace e costruttiva.

Motivo per cui la bontà della visione del punto 3 è essenziale.

Per rafforzare ulteriormente, essa potrebbe comprendere anche meccanismi incentivanti, includendo possibilità di crescita professionale.

Tutti i canali di comunicazione possibili devono essere sfruttati per comunicare la nuova visione delle cose.

Naturalmente, i responsabili devono sforzarsi di diventare i cosiddetti "simboli viventi" della nuova cultura.

Un esempio negativo è quando, nello studio professionale, si inizia a monitorare le attività e il primo a non farlo è il titolare: un messaggio profondamente distruttivo, che persuade subito tutti gli altri della poca importanza dell'iniziativa.

5. Rimuovere tutti gli ostacoli sulla strada.

Nonostante la comunicazione sia importante, essa non è sufficiente da sola.

La rimozione delle barriere diventa vitale, che siano queste immaginarie o reali.

Nel primo caso, la comunicazione è ancora un'arma potente, unita ad una buona dose di capacità di persuasione.

Nel secondo caso, invece, bisogna confrontarsi con la struttura aziendale, la quale non sempre sarà coerente con quella che deve essere la nuova normalità, in termini di interventi strutturali, layout, logistica, software ecc. Si può pianificare il più grande cambiamento, ma senza le condizioni e gli strumenti adeguati la visione sarà costretta a non realizzarsi.

6. Fissare e raggiungere degli obiettivi intermedi.

Creare traguardi intermedi è molto diverso dallo sperare di arrivarci. La prima azione è attiva, la seconda è passiva.

Nei processi di trasformazione di successo i responsabili stabiliscono piccoli successi, celebrandoli e premiando anche le persone per questi traguardi.

Questo peculiare meccanismo contribuisce a mantenere positiva la mentalità e a veicolare il messaggio che il lavoro che si sta facendo sta portando a risultati concreti.

7. Non dichiarare vittoria troppo presto.

Per non rischiare un calo della concentrazione è molto importante calibrare le comunicazioni ufficiali riguardo il raggiungimento effettivo dell'obiettivo finale, almeno fino a che il cambiamento non sia realmente diventato radicato e appartenga alla nuova normalità della gestione.

Non sono rari, infatti, episodi di ricaduta verso le vecchie abitudini.

Così come per le diete, il cambiamento non può essere interrotto per tornare sui vecchi passi.

Questo renderebbe il percorso di trasformazione uno spreco di tempo, energie e denaro.

8. Monitorare la nuova normalità.

Il cambiamento può essere considerato completo quando del passato non se ne sente nemmeno più il ricordo. È molto importante che direzione e responsabili mostrino come il processo abbia effettivamente migliorato la situazione dandone prova tangibile al personale, con risultati numerici ed evidenze grafiche.

Questo aiuta le persone a sentirsi parte del processo, a comprendere il ruolo avuto nella trasformazione e ad aumentare l'autostima, favorendo la proattività e creando le condizioni per la successiva trasformazione.