



L'EFFICACIA DEL COACHING NEI PROCESSI DI RISTRUTTURAZIONE

Mai come in questo periodo si sente sempre più spesso all'interno delle aziende il termine ristrutturazione come risposta efficace alla crisi.

La ristrutturazione riguardo qualsiasi cambiamento per rilanciare l'attività, migliorare processi o superare impasse o crisi.

La maggior parte delle teorie e delle pratiche più diffuse nel settore della ristrutturazione ripone un'attenzione minima sulle preoccupazioni e sui timori delle persone coinvolte nella sua realizzazione.

Non è difficile parlare di turbolenze e di inesorabile progresso nell'intera attività. Tuttavia, parlare degli effetti dello sconvolgimento e del cambiamento nei singoli dirigenti e dipendenti risulta meno semplice, visto il carico di timori e di disappunto.

La sfida è già stata descritta da Niccolò Machiavelli:

Si dovrebbe ricordare che non esiste nulla di più difficile da organizzare e di più incerto, per quanto riguarda il successo, e di più pericoloso da realizzare che iniziare dei cambiamenti nella costituzione di uno stato. L'innovatore trasforma in nemici tutti coloro che nell'ordine precedente prosperavano e soltanto un tiepido sostegno è disponibile da parte di coloro che prospereranno in quello nuovo.

La ristrutturazione non implica soltanto un'analisi dei processi ed una riformazione delle aziende.

Esistono molti esempi della cosiddetta ristrutturazione dei processi aziendali che, dopo tutto, ritengono troppo difficile cambiare la cultura e le persone.

Di conseguenza, vengono trasformati soltanto i processi ed i sistemi.

Risulta molto più semplice riprogettare le procedure e inserirvi qualche nuova tecnologia piuttosto che affrontare la lunga ed ardua lotta per trasformare gli atteggiamenti, le convinzioni ed i valori degli individui.

Il cambiamento, se deve funzionare, deve coinvolgere e MODIFICARE le percezioni ed il comportamento degli individui.

Il lungo elenco dei cambiamenti e dei programmi di qualità che sono falliti è il testamento della generale incuria nei confronti degli individui da parte di tali iniziative e, laddove venga individuata, del fallimento delle aziende nell'affrontare tale aspetto.

L'individuazione del bisogno di cambiamento è alquanto semplice, a causare i veri problemi è riuscire a fare in modo che esso abbia successo.

Per essere efficace, il cambiamento deve trascinare con sé gli individui. Il 'tiepido sostegno' descritto da Machiavelli fermerà di colpo ogni programma di cambiamento.

Un programma che sembra valido in consiglio di amministrazione può rimanere un ideale teorico se gli individui non si impegnano nel processo di cambiamento.

La ristrutturazione non è da meno. Anzi, i cambiamenti che intende realizzare travalicano le trasformazioni

normalmente contemplate dai programmi per la qualità totale o da iniziative simili.

I programmi di ristrutturazione si sono immediatamente concentrati ad affrontare le questioni 'concrete', come ad esempio i sistemi ed i processi.

Anzi, la ristrutturazione viene spesso preceduta dall'espressione 'processo aziendale' per indicare che i processi costituiscono l'inizio e la fine del programma. Tuttavia, essi sono soltanto una parte della battaglia. Le questioni 'intangibili', ossia gli individui, la capacità, il comportamento, la cultura ed i valori, sono almeno ugualmente critiche, spesso anche di più: anche loro hanno un lato concreto.

Il coaching è quindi lo strumento ed il supporto concreto per

- trasformare gli atteggiamenti, le convinzioni ed i valori degli individui
- coinvolgere e MODIFICARE le percezioni ed il comportamento
- trasformare in successo il cambiamento.