

GESTIRE IL CAMBIAMENTO O SUBIRLO?

La Gestione del Cambiamento (Change Management)

Di Poce Donato



Come incipit di questo intervento, voglio proporvi alcuni aforismi famosi sull'argomento per introdurre un dibattito avvincente e attualissimo: il cambiamento...che come suggerisce il titolo di questo articolo, forse è meglio gestirlo che subirlo...

"Alcuni cambiamenti sono così lenti che non te ne accorgi, altri sono così veloci che non si accorgono di te"

Ashleigh Brilliant (vignettista)

"Anche se siete sulla strada giusta, resterete travolti dagli altri se vi siederete ad aspettare"

Arthur Godfrey (intrattenitore televisivo e radiofonico)

"Basarsi sull'esperienza, sull'intuizione e sull'istinto è il modo migliore di aumentare sprechi ed inefficienze"

Katsuya Hosotani (esperto di Controllo Qualità)

"Bisogna cambiare tutto per non cambiare niente"

Giuseppe Tomasi di Lampedusa (scrittore)

"Cambia prima di essere costretto a farlo"

Jack Welch (ex CEO General Electric)

Al giorno d'oggi il **cambiamento** è la sola costante all'interno di ogni contesto individuale, sociale e aziendale. Per questo il saper gestire il cambiamento(anche nell'ottica di un miglioramento continuo) è divenuta una capacità fondamentale. La gestione di una fase di cambiamento richiede molta preparazione psicologica, culturale, attenzione ad aspetti legati alla comunicazione, al saper capire il contesto e le ragioni degli altri, al saper infondere fiducia, al saper trasmettere un atteggiamento positivo, al riuscire a trovare soluzioni creative per stimolare un senso di partecipazione e responsabilità a tutti i livelli aziendali.

Spesso il cambiamento è così improvviso, violento e inaspettato che non solo crea danni irreversibili, collaterali e gravissimi, ma trova spesso impreparati individui, lavoratori, sindacati, manager, e non sempre per mancanza di volontà, ma per deficit culturali/comunicazionali ed etici. Se possibile il cambiamento andrebbe previsto, condiviso e cogestito. Il cambiamento richiede una spiegazione chiara e sintetica sul perché sta avvenendo ed è essenziale essere in grado di articolare le ragioni di questa spiegazione.

Il cambiamento è devastante se imposto dall'alto e subito per ragioni spesso non etiche, se non si valutano strategie alternative e si cercano scorciatoie troppo facili e a senso unico(operazioni di

spin off, chiusure di stabilimenti, licenziamenti coatti senza nemmeno valutare strategie alternative, riorganizzazioni aziendali, riconversioni industriali, riconversioni professionali, percorsi cogestiti di formazione e ricollocazioni, outplacement incentivati, etc...).

In ogni caso è importante capire se il cambiamento è imposto dal mercato, dalla tecnologia, da eventi imprevedibili, da innovazioni di prodotto/servizio o di processi, o semplicemente da accentramenti di funzioni strumentali a delocalizzazioni e licenziamenti, o punizioni sindacali, vendette "mafiose" e personali, o altre demenzialità che questo paese troppo spesso mette in pratica.

In generale ogni cambiamento è analizzabile facendo riferimento a due aspetti: 1) **che cosa** specificamente sta cambiando 2) **come** riuscire a vincere il senso emotivo e psicologico di vuoto legato alla perdita di vecchie, tradizionali maniere di agire. Il cambiamento può essere riferito ad un ruolo, ad un luogo di lavoro, alle responsabilità di un lavoro, e può anche essere di ampia portata; comunque, in tutti questi casi un elemento importantissimo e costante è il modo in cui reagiamo e gestiamo il cambiamento. Le attività di cambiamento che hanno avuto più successo hanno tenuto conto dei due aspetti fondamentali sopra indicati.

Uno dei modelli base più affermati che schematizza il processo di cambiamento nelle sue fasi fondamentali è lo schema di Kurt-Lewin. Tale modello è utile alla comprensione dei processi di base che un'organizzazione può impostare per ottenere un efficace cambiamento. Tali processi sono spesso il risultato di pressioni organizzative causate da conflitti organizzativi, da pressioni politiche interne o esterne, o da differenti bisogni. Le fasi qui descritte sono tre: scongelamento (Unfreezing), trasformazione (Changing), ricongelamento (Freezing).

Lo scongelamento di un sistema implica che si provveda a creare, attraverso opportune azioni di comunicazione dirette al personale ed al management, una motivazione diffusa e una disponibilità a cambiare lo status quo. La trasformazione è l'insieme delle modifiche che l'organizzazione deve implementare affinché si realizzi il progetto di cambiamento. Infine, il cambiamento viene reso permanente attraverso il processo di ricongelamento. Al termine del processo viene costituito un nuovo punto di equilibrio e i fattori ed i cambiamenti introdotti entrano a far parte della organizzazione in modo organico e permanente.

Una buona gestione del cambiamento deve tener conto sia delle **resistenze al cambiamento** (spavento, rifiuto, Conflitti di potere, Abitudine (sicurezza della routine), deficit cognitivi, Timore del futuro, Cultura avversa all'incertezza, Mancanza di coordinamento, Mancata percezione dei benefici, Eccessiva attenzione ai costi, terrorismo psicologico, disinformazione, vuoti legislativi, disincentivi economici/morali), che delle **leve per il cambiamento**(formazione permanente, agenti e facilitatori del cambiamento, psicologia del cambiamento, il ruolo delle RU, il contesto, premi e incentivi, leadership carismatica e visione di lungo periodo, condivisione e visibilità dei risultati, processi di coinvolgimento strategico di tutte le persone (Vision), l'organizzazione e i processi, il management e le capacità manageriali, la cultura organizzativa, il gruppo e il team building). E nella maggior parte dei casi è proprio l'ignoranza e la non previsione, conoscenza e gestione di questi due fattori che genera problemi irreversibili, morali, economici, organizzativi e d'immagine aziendale.

Dal punto di vista del miglioramento personale(argomento che andrebbe approfondito in un contesto più specifico), il cambiamento assume caratteristiche più volontaristiche e positive andando a toccare sfere più intime, personali, intangibili. Il cambiamento sotto questo punto di vista genera valore, accrescimento, stimola capacità critiche e autocritiche, spinge all'azione, genera comportamenti creativi, assertivi, causativi e alla realizzazione di progetti e obiettivi passando dall'idea all'azione spesso attraverso un bagno di umiltà, un'analisi del proprio vissuto e una ridefinizione strategica degli obiettivi della propria vita personale e professionale.

Spero di avervi dato qualche spunto di riflessione...aspetto i Vostri interventi e commenti...