

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

520

ANNO XLVII - N. 1

GENNAIO 2011 - TORINO

- Mario Saverio Di Martiis*
Un medico sociale del Settecento.
Bernardino Ramazzini:
innovatore del rapporto tra lavoro e salute

- Enrico Rovelli*
Principi di genetica organizzativa

- Chiara Bottini*
Change management: pianificare e diffondere
il cambiamento organizzativo

ISPER

CORSO DANTE 124/A - 10126 TORINO



CHIARA BOTTINI

Esperta in comunicazione e sviluppo dei processi formativi

Change management: pianificare e diffondere il cambiamento organizzativo

Riflettere sul cambiamento organizzativo, oggi, sembra diventato un controsenso: da anni, ormai, il tessuto produttivo, sociale, culturale è così “fisiologicamente” investito da mutamenti costanti, di grande dinamismo, che, per la Direzione Risorse Umane sembrerebbe più utile sviluppare un’attitudine ad affrontare continue emergenze (una specie di perenne unità di crisi) piuttosto che favorire un “rallentamento”, un fermarsi a delineare e reperire le nuove risorse manageriali in grado di produrre strategie dal più ampio respiro.

Una significativa parte della letteratura ha sostenuto che, come un *organismo vivente*, l’azienda sarebbe stata in grado di generare naturalmente e quasi spontaneamente quegli aggiustamenti indispensabili alla propria sopravvivenza. Non vi è dubbio che ogni sistema in comunicazione con l’ambiente esterno riceva da esso sollecitazioni alla revisione e alla metamorfosi, ma non è ben chiaro se, seguendo la logica dello schema proposto da *Kurt Lewin*, alle fasi di *scongelo* e *cambiamento*, faccia ancora seguito una di *ricongelamento* effettivo o se ci si trovi piuttosto in una specie di “blob” strutturale che non può del tutto stabilizzarsi perché, a breve, seguirà una nuova trasformazione.

Il tempo economico della “*rete*”, con le sue infinite connessioni, accresce un’inevitabile “*Butterfly effect*”: fenomeni che fino

Fenomeni che fino a non molti anni fa risultavano apparentemente irrilevanti e lontani, oggi si trasformano in meteoriti vaganti che l'imprenditore o il manager dovranno guardarsi bene dal trascurare.

La pianificabilità del cambiamento organizzativo dipende anche molto dal livello di complessità del fenomeno.

a non molti anni fa risultavano apparentemente irrilevanti e lontani, oggi si trasformano in meteoriti vaganti che l'imprenditore o il manager dovranno guardarsi bene dal trascurare. Diventa, quindi, anche complesso formalizzare con precisione azioni e strumenti di change management in grado di farci affermare che, sì, è possibile governare, e non subire, l'impatto di continue evoluzioni.

Se, da un lato, l'approccio lineare - deterministico del cambiamento aziendale è stato messo in discussione (anche solo grazie alla semplice presa di coscienza che è improbabile avere una visione olistica di tutte le variabili coinvolte nel processo), dall'altro è anche chiaro che abbandonare l'idea di intervenire attivamente, con azioni organiche di sostegno, risulta piuttosto rischioso, specialmente perché l'*organismo-azienda* non pare trasformarsi con la tempestività, né la convinzione richieste dai fattori di tensione strategica esterni.

Certo, la pianificabilità del cambiamento organizzativo dipende anche molto dal livello di complessità del fenomeno: introdurre miglitorie timidamente incisive sulle abitudini e sui flussi procedurali consolidati è ben diverso che ristrutturare completamente le aree di business, la mission aziendale o la cultura predominante.

In ogni caso, però, va rilevato che gestire le imprese e le persone che in esse trovano soddisfazione a molteplici bisogni significa sempre di più comprendere in che modo questi bisogni sono cambiati e in che modo le energie da essi sprigionati possano essere catalizzate positivamente.

In questo senso, la nuova (o vecchia?!) *sfida dell'Area HR*, in una logica di change management, si potrebbe tradurre soprattutto:

- 1) in un'attività di diagnosi sistematica dei vincoli, ma anche delle opportunità che l'instabile può generare, aiutando ad avere una vision più precisa di "cosa si guadagna", non solo di cosa si rischia;
- 2) in una capacità di individuare e presidiare costruttivamente gli agenti che diffondono il cambiamento.

Vincoli e opportunità

Qualsiasi mutamento è influenzato dalla possibilità di trovare rapidamente dei punti fermi, di comprendere diffusamente "*dove stiamo andando, cosa faremo e con quali modalità*", non soltanto per un'ovvia questione di gestione dello stress, ma anche per trovare i giusti stimoli ad abbandonare progressivamente schemi di pensiero ritenuti per lungo tempo validi.

La resistenza al cambiamento, specie quando strisciante e non dichiarata apertamente, rende difficile la giusta elaborazione dei timori o dei dubbi che qualsiasi nuova fase genera.

È in questo contesto che la Direzione Risorse Umane ha la

La Direzione Risorse Umane ha la necessità di supportare le trasformazioni attivando canali di comunicazione e scambio particolarmente convincenti.

necessità di supportare le trasformazioni attivando canali di comunicazione e scambio particolarmente convincenti: dalle attività di *sensivity training* alle piattaforme di *knowledge sharing* fino alla riscoperta della più “classica” indagine di clima. Le priorità sono “ascoltare” e “capire”.

La diffusione della conoscenza acquista, quindi, una valenza sempre cruciale: il senso di astrazione, di limitato coinvolgimento o la mancata offerta degli strumenti operativi adatti, spingono le risorse a percepire un “impoverimento” che nutre l’inerzia organizzativa anche laddove l’intenzione manageriale sia delle più lodevoli.

Già *Nonaka* parlava del “BA”, del “luogo” (sempre più spesso virtuale) presso il quale catalizzare il know how organizzativo “...implicito, non codificato e di proprietà dei singoli.”¹ L’idea è quella di gestire il caos capitalizzando le esperienze individuali, non istituzionali o formali e di renderle fruibili, in diverse forme, innescando meccanismi di confronto continuo.

Un esempio interessante si rintraccia nelle piattaforme di *knowledge sharing* grazie alle quali è possibile reperire informazioni, ricevere assistenza su specifici quesiti da parte di colleghi più esperti, beneficiare di iniziative di *e-tutoring* o *training on the job*, aderire ad una comunità di pratica, accedere ad un forum o, nei casi più avanzati, partecipare alla redazione di un vero e proprio servizio giornalistico interno, solo per citare alcuni esempi.

La condivisione del know how rimane un’ottima base di collaborazione e un ottimo terreno di intesa. Coltivando questo humus, che va a decentrare il sapere (e, quindi, il potere) il cambiamento diventa accattivante, oltre che necessario: è più semplice mobilitare le energie intellettuali se non ci si percepisce come meri osservatori, ma, piuttosto, veri protagonisti.

Agenti di cambiamento

Per quel che riguarda il secondo punto, seguendo le suggestioni di *Malcom Gladwell*², può essere utile ricordare che non necessariamente i grandi mutamenti sono innescati da eventi eclatanti: ciò che fa davvero la differenza è la componente “virale”, la contagiosità.

Pur riconoscendo che le figure apicali costituiscono importanti motori e amplificatori dei fenomeni organizzativi, questi non sono gli unici agenti di cambiamento in grado di garantire la propagazione del nuovo e non sono, quindi, gli unici da coinvolgere, coordinare, motivare.

¹ Nonaka I., Konno N., “The Concept of “ba”. Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, 1998

² M.Gladwell, “The tipping point. How little things can make a big difference”, Little Brown, 2000

Non necessariamente i grandi mutamenti sono innescati da eventi eclatanti: ciò che fa davvero la differenza è la componente “virale”, la contagiosità.

Vi sono tre tipologie di agenti di cambiamento: i connettori,

Esistono individui che, per capacità personali, vissuti e per il numero di contatti e relazioni all'interno del contesto organizzativo, hanno il dono di "collegare", "contaminare" e rendere, quindi, più rapida la divulgazione di una nuova idea o un nuovo comportamento. Gladwell li definisce "**connettori**": opinion leader d'azienda, socializzatori che sanno mettere in comune pensieri, visioni, atteggiamenti. I connettori sono ritenuti intenditori e competenti, pur non potendosi definire specialisti in senso stretto. La loro forza sta nell'abilità di influenzare un significativo numero di individui senza che, per questo, vengano accusati di manipolare le coscienze.

Oltre ai connettori, possiamo distinguere altre due tipologie di agenti del cambiamento: gli "**esperti**" e i "**venditori**".

gli esperti

I *primi* conoscono le novità tempestivamente, le cercano, le controllano, sono portati a sperimentarle personalmente per poi tradurle in applicazioni pratiche e consigli da dispensare agli altri. Gli esperti amano condividere le proprie conoscenze solo per il gusto di farlo, senza perseguire particolari obiettivi personali.

e i venditori.

I *secondi*, i venditori, sono soggetti disposti a "metterci la faccia", a diventare dei veri e propri sponsor, poiché è nell'esercizio di un certo livello di leadership e influenza sul prossimo che trovano la propria realizzazione, a prescindere dalle finalità specifiche del ruolo ricoperto. Sono dotati di un carisma particolare e sanno sintonizzarsi rapidamente sulla linea d'onda degli interlocutori per convincerli della bontà di qualcosa. Identificare questi soggetti all'interno del sistema e farne conduttori del cambiamento (ovviamente deve essere ben chiaro cosa si desidera diffondere) è probabilmente più efficace che tentare un'imposizione top down, supportata da numeri, grafici e previsioni catastrofiche.

Va, infine, sempre considerato che, anche laddove programmati, i cambiamenti non saranno mai lineari, ordinati o sequenziali e si potrà avere sovente la sensazione che "per ogni passo fatto in avanti, sembra che si torni indietro di due"³.

Una visione cristallina delle prospettive future potrà costituire l'antidoto alla dispersione degli sforzi sostenuti, aiutando il sistema a recuperare, di volta in volta, la giusta direzione.

³ W. Warner Burke, "Il cambiamento organizzativo", Franco Angeli, 2008