

Gestione del cambiamento

Formez **PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



Autore: Stefano Cera, Roberta Chiappe

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Gestione del cambiamento

Questa video-lezione è **focalizzata sul cambiamento e, soprattutto, sulle sue dinamiche e le attività per superare la resistenza ad esso, negli individui come nelle organizzazioni.**

In particolare, attraverso alcune scene, prenderemo in esame alcuni elementi molto importanti relativi alla **gestione efficace del cambiamento** come, ad es. gli **aspetti negativi legati alla resistenza al cambiamento** all'interno delle organizzazioni, i **benefici dell'ampliamento dei punti di vista** e della **differenza di prospettiva** e alcuni esempi di azione efficace per superare la resistenza al cambiamento.

Iniziamo dal primo aspetto

[Scena tratta dal film *L'Attimo Fuggente*]

Nella prima parte della scena (tratto dal film, *L'Attimo Fuggente*, 1989, regia di Peter Weir), il Professor Keating (interpretato da Robin Williams) porta gli studenti nel cortile della scuola e vediamo tre di loro passeggiare, dapprima con andatura libera e poi via via sempre più guidata, quasi al ritmo di una marcia militare.

L'insegnante a questo punto introduce il tema di questa lezione "all'aperto": **il conformismo e la difficoltà di mantenere le proprie convinzioni di fronte agli altri.**

La metafora "esperienziale" utilizzata dall'insegnante è molto interessante perchè chiede ai ragazzi di **scegliere il proprio "modo di camminare"** nel cortile che sia tutto loro, **senza preoccuparsi di quello che diranno gli altri.**

Uscendo dalla metafora della scena, il **conformismo** può essere interpretato anche come **resistenza più o meno "naturale" al cambiamento** nel contesto organizzativo, come difficoltà di uscire dalla propria sfera di comfort nelle situazioni e/o attività usuali.

In questo senso, il superamento della resistenza al cambiamento pone l'esigenza di rifocalizzarsi rispetto ad un contesto che cambia ed a situazioni nuove e questo significa, in qualche modo, trovare un nuovo "proprio modo di camminare" adatto a quel contesto ed a quella situazione.

L'esigenza di rifocalizzarsi rispetto ad un contesto che cambia rappresenta l'antidoto contro un fenomeno tipico che si verifica nei contesti organizzativi, il c.d. "*Groupthink*" (Pensiero di gruppo), identificato da William Whyte nel 1952 e ripreso dagli studi di Irving Janis negli anni '70.

Il fenomeno spiega la **difficoltà nella gestione "pro-attiva" del cambiamento** all'interno di un gruppo causata:

- da un lato dalla **ricerca** dell'unanimità e del **consenso** all'interno del gruppo stesso
- e dall'altro dalla **resistenza** a riflessioni e modelli provenienti **dall'esterno**.

"Trovare il proprio passo", pertanto, secondo il suggerimento di Robin Williams in questa scena, è il modo per ricordare a chi fa parte di un contesto organizzativo di **non opporsi al cambiamento solo perché è qualcosa che ci fa uscire dalla nostra "zona di comfort"** (le nostre abitudini consolidate) o ci fa assumere la **responsabilità di pensarla in modo diverso** dall'opinione dominante.

Infatti, dalle differenze di opinione e dai tanti "passi personali" derivano benefici per tutto il gruppo e tanti spunti importanti per una gestione pro-attiva del cambiamento.

Passiamo ora ad un'altra scena, per mettere in evidenza altri aspetti del cambiamento.

[Scena tratta dal film *Qualcosa di speciale*]

Nella scena che abbiamo visto, tratta dal film *Qualcosa di speciale* (2009, regia di Brandon Camp), il protagonista Burke Ryan (interpretato da Aaron Eckhardt), scrittore e formatore di successo, durante un seminario fa uscire i partecipanti in strada, chiedendo loro di dire ciò che sentono e vedono.

Successivamente, li porta sul tetto dell'edificio ponendo la stessa domanda. Le risposte delle persone, nelle due situazioni, sono del tutto differenti: in strada dicono di sentire i clacson delle macchine, le sirene, rumori di martelli pneumatici e di vedere il traffico, le luci di stop, immondizia, ecc. In breve, scene e rumori legati al caos ed alla confusione.

Saliti in cima all'edificio cambia completamente lo scenario: infatti, vedono l'oceano, un fiume, alberi, grattacieli, il sole, ecc. Il significato di questa esperienza è che, cambiando prospettiva (in questo caso, passando dalla confusione alla quiete), si cambiano anche le cose che si riescono a vedere e sentire.

Questa è una scena molto efficace sul c.d. “**reframing**” (che si può tradurre con il termine “ristrutturazione” o “riformulazione”), ossia il processo che permette di **cambiare il modo di percepire una situazione e di conseguenza anche il significato**.

Questo è uno spunto molto interessante per **presentare la differenza di prospettiva ed il suo ruolo nella gestione del cambiamento**.

Infatti, quando, metaforicamente, si parla di “**salire le scale**” per vedere la situazione da una prospettiva differente, in qualche modo si suggerisce che **rispetto al cambiamento** esiste:

- un **punto di vista di breve periodo** (quello che si nota immediatamente), che comporta l’impatto sulle nostre abitudini consolidate
- ma anche quello più ampio (magari di **medio e lungo periodo**) che ci offre invece l’opportunità per affrontare una situazione o un contesto con strumenti e/o modalità diverse.

Quando qualcosa cambia, siamo spesso focalizzati sull’**impatto immediato** che ha nei confronti delle nostre attività e magari, come conseguenza di questo, siamo portati a dire che “è cambiato tutto!”, come se questo dovesse necessariamente significare un peggioramento della situazione.

Ed è per questo che **il cambiamento va affrontato cambiando prospettiva**, per **accogliere tutti i nuovi potenziali punti di vista** che tuttavia arriveranno solo se siamo disposti a metterci su un piano di “ascolto” della nuova situazione e/o del nuovo contesto, per coglierne le opportunità.

Dobbiamo solo metaforicamente, “salire le scale” per trovarle...

Se con la prima scena abbiamo messo in evidenza i meccanismi negativi della resistenza al cambiamento, con la seconda abbiamo invece iniziato a ragionare sulla differenza di prospettiva per coglierne gli aspetti positivi.

A questo punto, nel percorso di gestione del cambiamento facciamo un passo ulteriore attraverso due scene tratte da un bellissimo film di Clint Eastwood del 2010, *Invictus*, con Morgan Freeman nei panni di Nelson Mandela alle prese con la costruzione della nuova nazione sudafricana dopo il trauma dell’apartheid.

Iniziamo dalla prima

[Scena tratta dal film *Invictus - L'invincibile*]

Come abbiamo visto, Mandela arriva alla sede del Consiglio nazionale per lo Sport dove, pochi minuti prima, era stato deciso, all'unanimità, di cambiare il nome, il colore e l'emblema della nazionale di rugby del Sud-Africa.

Il motivo è legato al fatto che il nome "Springboks" era considerato dalla popolazione di colore uno dei simboli più importanti della popolazione bianca afrikaner, protagonista del regime dell'apartheid.

Mandela interviene assertivamente nell'Assemblea per cambiare la decisione perché, come sottolinea nel suo intervento, nei suoi 27 anni di prigionia i suoi carcerieri erano tutti Afrikaner ed aveva avuto modo di studiarli, aveva imparato la loro lingua, letto i loro libri ritenendo la conoscenza della loro cultura fondamentale ai fini della vittoria e della fine del regime (come poi in effetti è avvenuto).

Vediamo la scena successiva

[Scena tratta dal film *Invictus - L'invincibile*]

Ora, invece, la situazione è diversa e non si tratta più di vincere o perdere. Gli Afrikaner, infatti, non sono più "il nemico"; sono -sottolinea Mandela- i nostri "fratelli sudafricani".

In questo modo il leader, nel suo monologo, tocca un tema fondamentale e dimostra di voler agire per facilitare il cambiamento lungo due direttrici fondamentali: 1) nei confronti degli afrikaner, la determinazione nel voler creare un impianto di governo che sia espressione di tutta la popolazione e non solo di una parte (come invece era stato negli anni dell'apartheid); 2) nei confronti della popolazione di colore, lavorando per **vincere la resistenza al cambiamento** all'interno della sua stessa popolazione, che ragionava ancora secondo la **dicotomia "amico-nemico"** ed una **logica di chiusura** ormai sopravanzata dalle esigenze legate al momento.

Il contesto politico e sociale era cambiato in Sud-Africa, ma non la mentalità. Così, ricorda Mandela, gli afrikaner acquistano un ruolo nuovo e fondamentale: diventano "concittadini in democrazia". Diventano uno dei pilastri per "costruire" (insieme) la nuova nazione sudafricana ed il nuovo contesto organizzativo.

Mandela infatti spiega che agli afrikaner stanno a cuore gli Springboks ed il rugby e, se si

colpiscono al cuore dei propri interessi sportivi (così come voluto e richiesto da tanti), l'effetto deleterio sarà quello di dare loro prova che la popolazione di colore intende comportarsi esattamente come sono i loro peggiori timori. E questo significherà perdere un contributo fondamentale, forse decisivo per il paese.

Il cambiamento (di cultura, di mentalità, ecc.) richiede che “noi dobbiamo essere migliori” e che “dobbiamo sorprenderli”. Ciò significa **essere pronti a pensare, dire e fare cose diverse rispetto a quelle pensate, dette e fatte fino ad allora.**

Quello che il **cambiamento richiede**, per Mandela, non è l'abbattimento di simboli e di “meschine vendette”, ma una **nuova cultura, basata sul dialogo, l'apertura verso gli altri e l'inclusione.** Il cambiamento richiede di costruire la nazione, usando “ogni singolo mattone che abbiamo a disposizione anche se è avvolto con i colori verde ed oro “ (che sono i colori della nazionale di rugby).

Vediamo adesso un'altra scena, sempre da *Invictus*

[Scena tratta dal film *Invictus - L'invincibile*]

In questa scena vediamo Mandela, a colloquio con la sua assistente, commentare positivamente l'esito della nuova votazione del Consiglio.

Il dialogo tra i due fa emergere più chiaramente l'aspetto strategico del lavoro di Mandela, che non intende “placare una minoranza” ma “tenere a bordo” nella costruzione della nuova nazione gli afrikaner, che hanno ancora in mano leve fondamentali per esercitare il potere nel paese, come polizia, esercito ed economia.

Il cambiamento, per Mandela, richiede “un calcolo umano” e non politico; le persone, sembra suggerire il leader, vanno considerate in ogni processo di cambiamento e non messe da parte. Per questo ogni azione del nuovo governo deve essere focalizzata all'inclusione e a sgombrare il campo dai sospetti che ancora divide la maggioranza di colore e la minoranza afrikaner.

Parafrasando Daniel Goleman, **servono leader** con carisma che facciano da “battistrada” per indicare agli altri la direzione, ma anche **inclusivi e collaborativi per non perdere nessuno durante il tragitto.**

Concludendo, la **gestione del cambiamento in un contesto organizzativo** richiede un processo di facilitazione che tenga conto dei contributi di ogni singolo. Per superare le modalità “resistenti” che lavorano secondo una logica “miope” di difesa dei propri interessi è **fondamentale un cambiamento di mentalità che permetta di vedere le opportunità di una nuova prospettiva.**

Questa nuova mentalità implica il non limitarsi a vivere il cambiamento sotto forma di adattamento, ma sceglierlo, promuoverlo e, soprattutto, indirizzarlo.

Filmografia di questa videolezione:

- *Invictus* - L'invincibile, (*Invictus*), 2009, USA/Sudafrica, regia di Clint Eastwood, Warner Bros-Spyglass Entertainment-Revelations Entertainment-Malpasso Productions.
- L'Attimo fuggente, (*Dead Poets Society*), 1989, USA, regia di Peter Weir, Touchstone Pictures.
- Qualcosa di speciale, (*Love Happens*), 2009, USA, regia di Brandon Camp, Universal Pictures.