

Come favorire il cambiamento

Quante volte nel corso della vita ci sentiamo sconfitti, frustrati, avviliti di non essere riusciti a portare a buon fine un cambiamento nella nostra organizzazione, cambiamento che avevamo progettato in ogni suo minimo particolare dai finanziamenti necessari, agli acquisti di impianti e macchinari, magari ci eravamo accaparrati i migliori esperti esistenti sul mercato, però, non ostante tutto ciò, il cambiamento non è giunto in porto nei modi e nei tempi previsti!

Il problema di fondo che causa l'insuccesso di un cambiamento organizzativo risiede nel fatto che molto spesso il progettista ha "dimenticato" di porsi una domanda fondamentale per la riuscita del proprio lavoro: **“Come posso far sì che un intero gruppo di persone si orienti verso un progetto di cambiamento organizzativo?”**

Non dimentichiamo che è l'equipaggio ad agire per effettuare le manovre per i cambi di rotta di qualsiasi imbarcazione, e non l'imbarcazione stessa!

Ne deriva la necessità di tenere sempre ben presente che per realizzare compiutamente un cambiamento organizzativo, la parte più delicata è sempre quella che concerne le Risorse Umane.

Agire sulle persone

L'obiettivo di fondo è quello di orientare psicologicamente i collaboratori a comprendere che il progetto di cambiamento è utile per la soluzione dei problemi che al momento presente e nel prossimo futuro, limitano il benessere dell'individuo, del gruppo di lavoro e dell'azienda nel suo insieme.

Ricordiamo che la resistenza al cambiamento è meno sentita dagli individui quando:

- sono consapevoli dell'esistenza di un problema, riconoscono e comprendono le conseguenze per l'azienda, il gruppo e loro stessi, se si opponessero al cambiamento
- sono disposti ad accettare alcune responsabilità relative alla necessità del cambiamento e si sentono quindi coinvolti o partecipi;
- sentendosi partecipi all'individuazione del problema, all'elaborazione e alla valutazione delle soluzioni alternative, al processo decisionario e alla gestione del cambiamento, sviluppano un senso di paternità, possesso e controllo del medesimo;
- sono sicuri di possedere o di essere in grado di procurarsi rapidamente le competenze necessarie ad affrontare in modo efficiente la nuova situazione.

Ecco le principali azioni che il responsabile di un processo di cambiamento può intraprendere per facilitare l'intero processo. Sono le azioni da intraprendere se si è convinti che la propria organizzazione **non** è un insieme di carri merci da trascinare da una posizione ad un'altra, ma un **seme** che possiede tutte le potenzialità necessarie alla propria trasformazione, se ben "coltivato" ? (vedi PMI n° 6 – pag. 36 – “Comandare o capire?”)

Azioni per favorire il cambiamento

1. Creare un clima per il cambiamento
2. Creare aspettativa (sistema incentivante)
3. Dare fiducia
4. Operare con sensibilità
5. Accettare il rischio
6. Diffondere una visione del futuro
7. Rinnovare lo stile di management
8. Comunicare
9. Addestrare
10. Assistere
11. Creare uno spirito di corpo
12. Motivare
13. Disporre di tempo e risorse
14. No alla coercizione

Analizziamole:

1. Il clima

È auspicabile che colui che gestisce il cambiamento si occupi, con il massimo anticipo possibile, degli effetti del cambiamento sugli individui e sui gruppi nonché delle loro reazioni

Anche quando non c'è alcun cambiamento specifico in vista, gli individui vanno incoraggiati ad essere innovativi. L'innovazione continua deve diventare uno stile di vita all'interno del gruppo e dell'azienda e trasformarne di conseguenza il modo di operare.

Stimolate i vostri collaboratori ad un comportamento indipendente, ad assumere iniziative proprie, a prendere decisioni, a sperimentare, a creare, innovare.

Diamo all'individuo maggior spazio e clima per vivere la responsabilità, più discrezionalità, più autonomia.

A tutto ciò deve anche accompagnarsi una maggiore tolleranza per gli errori.

L'individuo prova e agisce se si sente consapevole di poter prendere dei rischi ed eventualmente sbagliare.

Sebbene l'individuo futuro verrà sempre motivato da fattori economici e di carriera, l'autodeterminazione, la libertà d'iniziativa, diventano elementi di motivazione sempre più forti.

L'abilità del leader sarà quella di creare un clima nel quale il collaboratore si senta a suo agio nel dire: "faccio da me", "questa è la mia soluzione", "non sono d'accordo con voi". Il leader mostrerà un interesse così intenso per i suoi collaboratori, da stabilire un legame di fiducia reciproca, di forte impegno emotivo e di gran lealtà.

2. Aspettativa

È bene creare una grande aspettativa fra i collaboratori, dando una valenza molto elevata alla "performance", richiedendo cioè prestazioni (sia risultati sia sviluppo di competenza) costantemente ai livelli più alti e riconoscendo lealmente i meriti.

Pretendere di debellare la paura per i cambiamenti senza migliorare i sistemi di valutazione e d'incentivazione è decisamente irrealistico.

Cercare di introdurre un modo diverso di dirigere l'azienda per meglio predisporla ai cambiamenti, senza modificare contemporaneamente i sistemi retributivi e senza sviluppare percorsi di carriera attrattivi, è semplicemente assurdo.

Questi due punti sono essenziali per una buona riuscita del progetto!

3. Fiducia

L'agente di cambiamento dovrà diffondere fiducia tra i propri collaboratori, dar loro la certezza di saper prevedere e saper affrontare e gestire "in proprio" i cambiamenti. Una percezione più fiduciosa e preveggente del mondo in via di cambiamento è indispensabile. La messa a fuoco di un mondo che cambia continuamente è dinamica, non statica; è un modo radicalmente diverso di guardare la realtà cui bisogna fare l'abitudine.

Poiché il cambiamento o la sola eventualità di doverlo affrontare spaventa, è necessario rassicurare i propri collaboratori, soprattutto quelli di cui si avrà più bisogno al momento dell'impatto, affinché vi facciano fronte con fiducia e non in stato di panico o con leggerezza. Si cercherà di metterli a proprio agio spiegando che il cambiamento verrà affrontato e gestito con buon senso, con prudenza e secondo un piano razionale (Drucker, 1969).

Grande è l'importanza che ha per l'individuo la preservazione dell'equilibrio e del controllo della propria posizione di potere, al cui raggiungimento ha dedicato tempo e notevole dispendio d'energie; non va dimenticato o trascurato il fatto che la percezione di una minaccia a tale posizione induce l'individuo ad assumere atteggiamenti difensivi caratterizzati ed influenzati da ansia e riluttanza che spesso portano ad un anticipo o ad un'accentuazione delle reazioni al cambiamento.

È necessario un dialogo aperto e franco che consenta una reciproca conoscenza e fiducia, indispensabili per un'obiettiva analisi costi-benefici.

Bisogna illustrare continuamente le finalità, le politiche, le direttive, le strategie e le aspettative del cambiamento perché, come abbiamo visto, l'individuo ha bisogno di sapere cosa sta succedendo e a che scopo, per continuare a conservare un certo grado di controllo della situazione, soprattutto se non è un attore attivo e partecipe del processo in atto. Bisogna chiarire il rapporto esistente tra innovazione e stabilità, sottolineando come spesso l'unico mezzo per conservare la propria stabilità sia proprio l'introdurre qualche innovazione che consenta l'adattamento ai mutamenti indotti dalla sempre più veloce ed imprevedibile dinamica ambientale.

Bisogna introdurre il cambiamento gradualmente; è necessario che quanto è stato mutato in una prima fase di introduzione del cambiamento sia stato accettato ed assimilato prima che abbia inizio la fase successiva, occorre dare all'individuo tempo sufficiente per capire, adattarsi ed assimilare le caratteristiche della nuova situazione. È importante cercare di ridurre al minimo quegli effetti del cambiamento che possono turbare la situazione di equilibrio dell'individuo, facendo in modo che le modifiche che l'innovazione comporta

- sulle capacità professionali,

- sui rapporti di potere e
- sui rapporti sociali

Siano introdotte

- con gradualità (possibilmente una per volta)
- tenendo presente la relazione diretta esistente fra
 - entità del cambiamento,
 - ansia indotta e
 - resistenza al cambiamento,
- mutando il meno possibile
 - le denominazioni delle mansioni,
 - gli orari di lavoro,
 - la distribuzione del personale negli uffici
 - ed in genere tutti quegli aspetti di struttura e quei meccanismi operativi il cui mutamento potrebbe far percepire all'individuo di essere "oggetto" del cambiamento invece di potervi partecipare attivamente.

4. Sensibilità

Promuovere il cambiamento richiede sensibilità, pazienza e la scrupolosa determinazione a diventare "agente di cambiamento". Ci vuole la sincera volontà di rompere con il passato, con la tradizione ed accettare una filosofia riformatrice.

Occorre incitare i collaboratori a diventare essi stessi degli agenti del cambiamento.

La tentazione di imporre il cambiamento può essere fortissima, specie quando incombono mutamenti repentini. Il top management deve dare l'esempio nell'avvistare il cambiamento, nel richiamare l'attenzione di tutti, nel sollecitare l'impegno a prepararsi, ma non deve dettare soluzioni pre-elaborate, lasciando invece ai membri dell'organizzazione la possibilità di cimentarsi, di ricercare, di studiare e di proporre le soluzioni che ritengono migliori per l'organizzazione.

Orchestrare il cambiamento, non forzarlo! Favorire il cambiamento attraverso l'influenza che può essere esercitata dal contenuto e/o dalla struttura di un particolare messaggio; in altre parole si cerchi di stimolare comportamenti coerenti con il cambiamento con elementi di pressione sul sistema psicologico che determina il comportamento della persona. Lo scopo principale è quello di riuscire a stimolare l'attenzione e l'interesse per un dato problema e la conseguente necessità di cambiamento senza però anticiparne il contenuto ed altri elementi che potrebbero allarmare l'individuo, evidenziando gli aspetti negativi ed innescando i meccanismi di difesa che inducono la resistenza al cambiamento. E ciò sia quando il problema non è stato ancora evidenziato e non ne siano ancora stati connessi i sintomi a possibili cause, sia quando il problema è stato diagnosticato, ma non gli si è ancora data importanza prioritaria.

In questi casi lo scopo è quello di convincere il soggetto dell'esistenza del problema e/o della necessità di affrontarlo e di eliminare preconcepite riluttanze.

Ciò sarà ancor più vero quanto più il cambiamento è percepito come rischioso e complesso, quanto più la sua natura impedisce un'implementazione per gradi o con prove ed esperimenti pilota, quanto più forte è l'impatto previsto dagli individui e le relazioni interpersonali, quanto

meno evidenti sono i vantaggi che il cambiamento offre, quanto minore è la considerazione di cui gode la sorgente o l'agente di cambiamento.

5. Accettare il rischio

Il rischio deve essere accettato come l'altra faccia d'ogni opportunità. L'atmosfera di fiducia, il vincolo che unisce il capo ai suoi collaboratori, devono promuovere il consenso, l'unità d'intenti nei confronti del nuovo, dell'imperscrutabile.

La situazione ottimale sarebbe che i collaboratori partecipassero alla formulazione degli obiettivi e dei piani d'attuazione, alla suddivisione dei compiti e che ci fosse spontaneo aiuto reciproco nell'affrontare situazioni nuove.

Fondamentale è l'atmosfera umana esistente fra le persone che cercano di introdurre la trasformazione e gli individui e i gruppi che a quella sono soggetti. Se non vi è mutua fiducia e stima, la forza della resistenza sarà notevolmente accresciuta dal sospetto, diffidenza, conflitti effettivi o presunti, da fantasmi e spettri di fini o pensieri che ciascun individuo "proietta" nelle azioni degli altri.

Occorre fare tutto il possibile per sviluppare un reciproco sentimento di fiducia, condizione indispensabile per avere un proficuo dialogo e scambio d'informazioni sul cambiamento.

Malintesi, paure, riluttanza ad ascoltare i consigli o la proposta della controparte, preconetti e false percezioni sono spesso causa di resistenza al cambiamento che possono essere facilmente evitate se si instaura un reciproco senso di stima e fiducia.

6. Visione

Un ulteriore importante aiuto che il manager può dare ai suoi collaboratori perché reagiscano in modo più positivo e meno drammatico ai cambiamenti, è quello di "contagiare" la cultura aziendale o del gruppo con la propria "visione" del mondo e del futuro, stimolandoli a trovare a loro volta ispirazione dalla "visione" del capo.

Avere visione, saper anticipare la venuta, la natura e l'entità del cambiamento: i leader d'organizzazioni di successo possiedono quest'abilità di anticipare il futuro, di avere per primi la visione che è tempo di cambiamento, spesso con un anticipo così ampio da avere difficoltà ad essere creduti nella loro.

E poiché i cambiamenti incombono a ritmi sempre più rapidi, il manager dovrà possedere in futuro più visione che nel passato per riuscire a far fronte a tanti eventi disparati e pressoché imprevedibili.

Non c'è di che preoccuparsi, se non si nasce "visionari", si può sempre acquisire successivamente lo stato mentale che apre l'individuo al cambiamento, lo allerta, lo predispone!

L'abilità del manager è

- di prevedere l'avvicinarsi di un'onda di cambiamento,
- di farla propria,
- di riuscire a farlo con sufficiente anticipo per dar modo
 - a sé e ai suoi
 - di studiarla,
 - d'abituarsi,
 - di dissipare la paura che accompagna la sua imminenza,

- di consentire un lasso di tempo
 - per discuterne,
 - per fare dei piani ed affrontarla con una saggia strategia anziché farsi travolgere.

E molto importante tenere presente come ci sia una profonda differenza tra percepire un problema e percepire la necessità di un cambiamento per risolverlo!

Per ottenere tutto questo il manager si avvarrà di una cultura partecipativa, guiderà i collaboratori con sicurezza lungo il cammino concordato e avrà il coraggio di "scatenarli" nella corsa al conseguimento di nuovi traguardi.

Quanto più l'atmosfera in cui vive ed opera l'impresa è caratterizzata dal cambiamento, maggiore è la necessità di una forte leadership. Il cambiamento è tanto più traumatico e doloroso, quanto più è improvviso ed imprevisto. Ecco perché il poterlo prevedere con sufficiente anticipo rende più facile accettarlo e il prepararsi rende meno paurosa l'esperienza.

Per favorire la visione manageriale le condizioni sono:

- flessibilità mentale,
- uno spirito libero da preconcetti e da modelli stereotipati e
- persino un pizzico d'eccentricità!

7. Stile di management

Modificare lo stile di management per predisporre al cambiamento, prima che questo c'investa.

Le tecniche di management devono essere rinnovate ed adattate alle nuove situazioni. Questo non significa necessariamente il completo abbandono dello stile di management fin qui usato, ma il saper adattare il proprio stile alle diverse circostanze.

Essere un manager aperto, disposto ad accettare le idee altrui, capace di incoraggiare e di gestire una conflittualità costruttiva, di sollecitare il contributo indipendente e originale dei propri collaboratori, specie di quelli particolarmente interessati dal cambiamento o chiamati a gestirlo.

Quando le organizzazioni non sono in pericolo o non navigano in acque agitate, tendono a diventare pigre, negligenti, ad assegnare risorse soltanto per inerzia o perché "si è sempre fatto così" o per evitare decisioni spiacevoli.

L'organizzazione va tenuta snella e con muscoli forti, capace di muoversi rapidamente e di non lasciarsi sfuggire le opportunità.

Il processo tecnologico ha luogo più in organizzazioni appiattite, piccole e composte da generalisti. È perciò opportuna una rivalutazione continua delle risorse, dei metodi e delle strategie; un confronto della performance attuale con gli standard di sopravvivenza in condizioni ambientali turbolente, per verificare di frequente se l'azienda è effettivamente preparata ad intraprendere una navigazione difficile, fra gli iceberg che non si avvistano sufficientemente in tempo. Tali verifiche vanno effettuate con rigore: le azioni dimostrate inadeguate dovranno essere scartate, gli individui più adatti e preparati dovranno presidiare le posizioni chiave. È difficile per qualsiasi organizzazione staccarsi dal suo passato! Occorre agire con decisione per impedire che vecchie abitudini e comportamenti errati tornino a prevalere.

Nel futuro sarà necessario che le strutture organizzative, commerciali, finanziarie, siano quanto più possibile elastiche, facilmente convertibili e modificabili in modo da poter essere rapidamente adattate alle esigenze della situazione contingente.

8. Comunicare

È importante comunicare in abbondanza e con chiarezza.

Comunicare

- i fatti,
- le premesse,
- illustrare la situazione prima che la necessità del cambiamento incomba

In tal modo il cambiamento non appare come una minaccia, ma piuttosto come un'opportunità da cogliere, che il gruppo non può lasciarsi sfuggire. Il capo porrà l'accento costantemente sulla necessità di trasformazione e di rinnovamento. Bisogna convincersi che lo "status quo" indebolisce e poi uccide l'organizzazione! Si deve accettare dunque il cambiamento come un evento normale, di tutti i giorni, con il quale poter convivere. Il manager cercherà di gettare un ponte tra il passato, la tradizione, il know-how posseduto e il futuro, le incertezze che comporta, i cambiamenti che si renderanno indispensabili e le nuove opportunità che si schiuderanno per l'impresa, per il gruppo e per il singolo. Parlando apertamente di tutto questo, si offre sufficientemente tempo ai nostri collaboratori per abituarsi all'idea e per prepararsi ad assimilare le conseguenze del cambiamento sul loro futuro, su quello dell'azienda e della società in generale.

Perché individui e gruppi accettino nuove idee o metodi, si deve fare in modo che essi

- capiscano le ragioni della trasformazione;
- considerino che per loro la trasformazione sarà positiva.

Solo dopo che individui e gruppi hanno capito le ragioni della trasformazione e il significato che essa avrà per loro, si potrà richiedere loro nuovi tipi di comportamento.

Le persone devono essere il più possibile informate delle conseguenze di una proposta di cambiamento, siano esse positive o negative. Ciò consente innanzitutto di evitare malintesi e risentimenti che danno spesso origine alla resistenza; in secondo luogo offre l'opportunità di spiegare quali interventi saranno intrapresi per aiutare il sistema e gli individui a continuare ad operare efficacemente anche nella nuova situazione; in terzo luogo chiarisce i motivi e gli obiettivi del cambiamento. A questo fine i sistemi d'informazione e di comunicazione esistenti hanno un'importanza fondamentale perché il grado di consapevolezza e di fiducia che si può indurre dipende principalmente dalla disponibilità di canali di comunicazione ed informazione fra le parti interessate dal cambiamento.

La percezione di non essere in grado di influenzare e controllare l'ambiente circostante produce ansia che si evolve generalmente in resistenza al cambiamento ed in altre reazioni negative al cambiamento.

Per cercare di alleviare tale ansia si devono sviluppare nell'organizzazione i canali di comunicazione dal basso verso l'alto per consentire facili contatti tra individui interessati al cambiamento e management, soprattutto per consentire a quest'ultimo l'immediata individuazione d'eventuali sintomi di resistenza che possono essere manifestati dagli individui in difficoltà. La natura stessa del cambiamento fa sì che il momento critico si abbia nel futuro, quando si diffondono i suoi effetti nel sistema; questa caratteristica del cambiamento rende il feedback un elemento cruciale non solo per la valutazione dei risultati ottenuti, ma anche e soprattutto per la gestione del processo.

Infine è importante considerare che il messaggio può essere percepito negativamente, come un tentativo di comperare la rinuncia al cambiamento e tale tentativo di "corruzione" può divenire anch'esso motivo di resistenza. Si capisce quindi com'è necessario valutare attentamente l'opportunità ed il contenuto dei messaggi che s'invisano: si deve evitare che tali sforzi per facilitare l'adozione di un cambiamento siano male interpretati e finiscano con lo stimolare forze e motivi di resistenza.

9. Addestrare, formare, educare

Un fattore critico nella fase di preparazione al cambiamento, sarà

- l'addestramento che il capo impartirà ai suoi a proposito
 - dei perché
 - di quando e
 - in che modo si dovrà affrontare un cambiamento e
 - di come liberarsi della paura delle sue conseguenze.

Compito del leader è quello di accrescere

- la consapevolezza e
- la preparazione professionale dei propri collaboratori

quando debbano affrontare i cambiamenti.

L'addestramento deve quindi essere rivolto a quest'importante aspetto:

- all'ambiente in cui opera il gruppo
- l'organizzazione,
- l'azienda di cui si fa parte

Non ultimo il management deve offrire ai propri collaboratori ogni possibilità ed occasione per acquisire le nuove conoscenze ed abilità che occorrono per operare efficacemente nella nuova situazione indotta dal cambiamento; in particolare, prima di introdurre l'innovazione, si dovrebbe:

- aggiornare i collaboratori su quanto sta avvenendo nel loro campo
- coinvolgere gli individui in quelle situazioni che gli consentirebbero di aggiornarsi circa i nuovi sviluppi e le nuove scoperte, quindi distribuire letture, invitarli a partecipare a conferenze e seminari, inviarli presso altre aziende, tenere corsi di aggiornamento, ecc.
- preavvisare con largo anticipo delle innovazioni che si prospettano, in modo che l'individuo abbia il tempo di cercare il metodo migliore per ottenere ed assimilare le nuove conoscenze che il cambiamento esige

Insomma per meglio accostarsi e gestire il cambiamento occorre che l'individuo adotti una forma mentis che raffiguri il cambiamento come un processo d'apprendimento, non solo di nuove conoscenze (informazione) o capacità (addestramento), ma di qualcosa che tocca la globalità dell'individuo ossia nei suoi comportamenti, emozioni, valori (educazione). (Vedi PMI n°6 2001- pag. 38 –Tavola 1)

10. Assistere

Offrire appoggio e sostegno per risolvere qualunque tipo di problema,

- sia organizzativo

- sia tecnico
- psicologico,

che possa costituire un ostacolo al cambiamento e/o una causa di resistenza ad esso.

Tale appoggio è poi fondamentale per indurre cambiamenti particolarmente innovativi e rivoluzionari o quando lo si debba inserire in ambienti particolarmente conservativi o riluttanti a causa di precedenti esperienze negative.

(Sotto quest'aspetto nelle organizzazioni che hanno gestito con successo importanti momenti di cambiamento, abbiamo quasi sempre riscontrato (o fatto introdurre) alcune figure e/o strutture che svolgevano una funzione d'assistenza, d'accoglimento e sostegno dell'individuo in difficoltà, svolta con varie modalità e denominazioni oggi raccolte sotto le frequenti etichette di tutoring, coaching, mentoring, self-empowerment.

Il nodo di tale figura-funzione sta nel far sentire all'individuo che la sua "debolezza" è prevista, accettata, normale, non penalizzata dall'organizzazione, ma anzi addirittura auspicata in quanto possibile segnale di qualcosa di sbagliato nel processo o nel progetto.)

11. Spirito di corpo

Sviluppare il senso d'appartenenza e lo spirito di corpo. È fondamentale per un comportamento razionale dell'individuo che i suoi obiettivi non contrastino con quelli dell'organizzazione in cui e per cui lavora. Un tale contrasto può essere evitato o ridotto se l'individuo assegna un elevato valore all'appartenere all'azienda e/o al gruppo, valore per cui spesso rinuncia a obiettivi o comportamenti particolari per poter continuare a partecipare al perseguimento degli obiettivi del gruppo.

Andando ad esaminare in particolare come il gruppo possa influenzare il processo di cambiamento, si noterà come l'agente di cambiamento possa utilizzare il gruppo come strumento. Si può attribuire al gruppo il ruolo d'agente del cambiamento, in pratica assegnargli il compito di introdurre e gestire il cambiamento e tutte le eventuali complicazioni e conseguenze. Questo tipo d'approccio sembra ottenere ottimi risultati perché presuppone la partecipazione dei membri del gruppo all'intero processo di cambiamento e questo sembra essere una condizione che ne favorisce l'introduzione. Ovviamente la sua validità è limitata al gruppo ed ai cambiamenti che lo riguardano perché a livello di intero sistema organizzativo il ruolo di agente di cambiamento assegnato ad un particolare gruppo può sollevare una serie di altri problemi (p. es. l'idea che i membri del gruppo saranno in futuro "ricompensati" con posizioni organizzative alte, innesca a volte resistenza al cambiamento da parte, non tanto dei colleghi di pari grado o livello, ma da parte del management di livello più alto, che vede minacciati i suoi privilegi).

12. Motivare

La motivazione e l'incentivazione sono fra i primi fattori che favoriscono un approccio positivo al cambiamento. Sarà compito del leader incoraggiare i propri collaboratori a scoprire e a sfruttare appieno quei vasti potenziali che risiedono in se stessi e nel futuro, infondendo un senso di fiducia, rendendoli coscienti del fatto che possono loro stessi contribuire a plasmarlo.

Adottando quest'approccio "attivo" nei confronti del futuro, esso potrà essere affrontato con un piano di evoluzione continua dell'organizzazione o dell'impresa e il cambiamento verrà percepito non come un evento minaccioso per lo status quo, ma come un processo naturale che consente nuove prospettive e nuove opportunità.

Le aspirazioni dell'individuo devono quanto più sovrapporsi agli obiettivi dell'azienda ed essere altamente complementari. Se l'impresa deve essere preparata ad affrontare le turbolenze epocali, avrà pur bisogno di tutta la flessibilità creativa possibile e della totale partecipazione dei suoi componenti.

Il chiamare a partecipare ed a concordare la soluzione di un dato problema costituisce un mezzo per soddisfare i bisogni d'autoconsiderazione e riconoscimento sociale che giocano un ruolo fondamentale nel sistema psicologico dell'individuo: il sentirsi importanti è motivo di soddisfazione e l'intera situazione psicologica sarà più tranquilla e serena anche in presenza di tutte le ansietà e i turbamenti comunque indotti dall'introduzione di un qualsiasi cambiamento.

Anche quando non è possibile ottenere l'unanimità, perché c'è bisogno di una decisione rapida ed il tempo a disposizione non è sufficiente, l'azione di gruppo può ugualmente essere utile.

13. Tempo e risorse

La disponibilità di tempo e di risorse, non solo finanziarie, sufficienti, sono due elementi molto importanti per affrontare il cambiamento.

Una limitazione temporale dell'uso di una data risorsa può inibire la partecipazione al processo di cambiamento, in quanto si riduce la possibilità di elaborare alternative che potrebbero interessare persone diverse, e quindi in pratica ne riduce l'efficacia.

14. No alla coercizione

Se le persone non mutano il loro modo di comportarsi, niente cambia! Ma vi sono individui che malgrado tutto l'aiuto, non riescono o non vogliono affrontare il cambiamento. Compito del manager è di trasferire o sostituire coloro che non riescono ad integrarsi. La sostituzione di alcune persone chiave può in effetti favorire grandemente il clima di rinnovamento.

Ho già espresso il mio dissenso rispetto all'uso dell'autorità per introdurre il cambiamento; l'unico fattore che a mio parere ne giustifica l'uso è il fattore tempo.

Quando il cambiamento deve essere introdotto nel sistema il più rapidamente possibile, non c'è il tempo per programmare il processo e corredarlo di tutte le opportune strategie di supporto, per cui l'unico metodo è l'uso dell'autorità. In questo caso, il capo potrà intervenire di persona, non tanto imponendo i comportamenti necessari richiesti (ammesso e non concesso che siano già stati identificati), ma costringendo l'individuo ad una "scelta di campo" rispetto a quanto richiesto dal cambiamento.

Il collaboratore si vedrà di fatto assegnato un obiettivo e i relativi parametri di misura del risultato sul quale potrà scegliere fra due alternative "ci sto" o "non ci sto".

Tale soluzione va però considerata solo in fase di realizzazione di un cambiamento non potendo il capo ordinare d'avere idee, e comunque va adottata in casi limite dopo aver già consumato altre opzioni.

15. No alle punizioni

Un ultimo rapido suggerimento: non fare mai seguire all'innovazione l'applicazione di sanzioni e punizioni, perché si rischia di compromettere l'intero clima organizzativo. Infatti se il comportamento che viene punito ha una anche pur minima connessione con il processo di cambiamento o è stato influenzato dall'alterazione dello stato psicologico dell'individuo che segue sempre ad uno stato di cambiamento, questo viene percepito come la causa della punizione subita: dato che nessuno sarà mai disposto ad accettare passivamente qualcosa che comporti inutili ed evitabili fastidi, è ovvia e scontata la reazione in termini di resistenza al cambiamento.

Concludendo...

Le organizzazioni altamente competitive sanno che la continua innovazione è la chiave del successo e sono quindi costantemente alla ricerca di vie nuove per armonizzare le loro attività con il mondo esterno. Queste organizzazioni sono guidate da leader innovativi che stabiliscono obiettivi ambiziosi per sé e per i propri collaboratori, obiettivi che costringono l'impresa a rinnovarsi.

I leader innovativi non sono necessariamente loro stessi dei creativi, ma sono fortemente aperti al rinnovamento, uno stato mentale che si può acquisire. Il leader spinge l'organizzazione ad essere più aggressiva, più disposta al rischio, più pronta a cambiare.

Cominciano ad esserci organizzazioni che stanno riorientando i propri processi di valutazione dei risultati e di sviluppo delle carriere, spostando l'enfasi dai parametri di produttività veri e propri (il sistema degli obiettivi, ecc.) a parametri legati allo sviluppo delle competenze intese come nuove capacità (e capacità di cose nuove!)

In questi contesti il leader svolge un'importantissima funzione di stimolo e sostegno alla "risorsa che studia" per inventare o acquisire nuova competenza.