

Fronteggiare il cambiamento nei servizi alla persona: modelli teorici in tempi di Covid-19

Author : Emanuela Capotosto

Date : 30 Settembre 2020



La nuova logica del *change management* si basa su tre elementi essenziali: la capacità di innovare, la qualità piuttosto che la quantità, *l'empowerment* delle risorse umane. Questi elementi possono essere considerati le linee direttrici che muovono i cambiamenti all'interno delle organizzazioni.

Kotter definisce il processo di **cambiamento organizzativo** come articolato in otto fasi:

- 1) creazione di un senso di necessità e urgenza;
- 2) creazione di un gruppo di agenti di cambiamento;
- 3) creazione di una visione comune del cambiamento;
- 4) comunicazione degli obiettivi e modalità del cambiamento;
- 5) rimozione delle resistenze e ostacoli;
- 6) puntare alle mete più facilmente raggiungibili e poi passare a quelle più ambiziose;
- 7) costruire sui primi successi;
- 8) consolidare i cambiamenti ottenuti.

In sintesi, sostiene Lewin, “*scongelare, costruire, ricongelare*”. Nella clinica dell'organizzazione quanto teorizzato si traduce in: gestione dei [fattori psicologici](#) che influenzano il cambiamento e le possibili resistenze; gestione dei processi di apprendimento che accompagnano tutto il percorso di cambiamento; ridefinizione del workplace, dei ruoli, delle funzioni e responsabilità associate; misurazione delle performance del processo di cambiamento. Ciò significa tradurre la gestione del cambiamento in un [progetto di miglioramento e/o riassetto organizzativo](#) proprio com'è stato necessario in tempo di Covid.

Il contesto, l'organizzazione e i processi, il *management* e le capacità manageriali, la cultura organizzativa, il gruppo e il *team building* (Frassetto, 2003), sono considerati capaci di costituire barriera o leva del cambiamento. Primo passo è conoscere, accogliere e ridefinire la **resistenza al cambiamento**, di ciascuno e del team, in un'ottica di convergenza organizzativa. E?, infatti, di gran lunga preferibile una situazione conosciuta, per quanto non soddisfacente, piuttosto che una situazione incerta, anche se questa si prospetta come vantaggiosa. Molte ricerche sperimentali dimostrano la propensione umana alla paura dell'incertezza e dell'ignoto. L'energia necessaria per contraddire tale principio è, spesso, superiore a quella necessaria per

assecondarlo. Cos'è che sostiene l'attivazione e la progressione del processo di cambiamento promuovendo il superamento delle resistenze psicologiche? L'attivazione dei processi cognitivo-esperienziali legati all'aumento della consapevolezza e alla spinta motivazionale individuale e interindividuale.

Quindi, le azioni previste nel progetto di miglioramento e/o riassetto organizzativo, devono mirare a: promuovere la consapevolezza sul problema e sui benefici di un eventuale cambiamento; sperimentare ed analizzare le reazioni emotive in relazione alla configurazione degli esiti del cambiamento; considerare se, quanto ed in che modo, il risultato atteso è coerente con i valori personali e con quelli del team rispetto allo *status quo*; riconoscere e valutare, sul piano cognitivo ed emotivo, gli effetti che lo *status quo* e il cambiamento hanno sull'ambiente e sulle persone; analizzare e implementare pensieri e azioni che supportino il cambiamento.

Ma come si affrontano a livello emotivo i cambiamenti? I ricercatori americani Don Kelley e Daryl Conner (1979) hanno evidenziato il **ciclo emotivo del cambiamento** (*Emotional Cycle of Change*), composto da cinque diverse fasi, ognuna delle quali caratterizzata da un preciso stato emotivo:

- 1) ottimismo ingiustificato;
- 2) pessimismo giustificato;
- 3) realismo incoraggiante;
- 4) ottimismo giustificato;
- 5) celebrazione del cambiamento.

Appena si decide di cambiare ci si sente invincibili, pronti ad affrontare qualsiasi cosa, perché la **motivazione** è molto alta. Di solito è una fase che dura poco perché alle prime difficoltà si ha la sensazione di sbattere sempre contro il solito muro che impedisce di andare avanti. Questa è di solito la fase in cui si torna indietro, si desiste dal cambiare. Se però si riesce a superare questo momento, dandosi magari degli obiettivi precisi e più specifici, la probabilità di avere successo cresce enormemente. Raggiunti i primi obiettivi i progressi diventano sempre più visibili. Quanto e

in che modo questi modelli teorici sono rintracciabili nella gestione del cambiamento organizzativo imposto dal Covid-19?

La pandemia ha rappresentato un fattore scatenante, di tipo esogeno, che - dall'esterno dei servizi - ha comportato un potente, inatteso e dirompente impatto sulle persone e sugli assetti organizzativi inducendo a realizzare, in breve tempo e con consapevolezza solo parziale dei processi intercorrenti, quanto teorizzato da Kotter. Analogamente a quanto accade in ambito militare, l'**elemento sorpresa** rappresenta quanto di più potente possa essere agito verso il nemico, come già il filosofo e generale cinese Sun Tzu scriveva nel VI sec. a.C. e, di converso, la condizione che può consentire l'emersione e l'esercizio delle più elevate capacità di conduzione dei propri collaboratori da parte di chi "subisce" l'attacco sapendo reagire prontamente con determinazione.

Per dirla con le parole di Lewin, Covid-19 ha imposto, a sorpresa, di “scongelare, costruire e ricongelare” in un tempo senza tempo.

Tutto questo a scapito della consapevolezza cognitiva ed emotiva necessarie a superare la normale e pressochè innata resistenza al cambiamento. Considerando il ciclo emotivo del cambiamento di cui sopra, proviamo a individuare le principali dimensioni psicologiche, cognitive ed emotive, che la pandemia sta sollecitando, che potrebbero rappresentare resistenza al cambiamento, per quanto necessario, e i relativi “antidoti” che i leader possono impiegare per condurre e motivare i propri collaboratori in considerazione dei modelli sopra esposti.

Paura

Conduce alla prudenza ma, nei suoi eccessi, al timore di sbagliare, al senso di inadeguatezza e alla paralisi lavorativa. In relazione a tale vissuto il leader è chiamato a verificare il proprio livello di sicurezza personale e di allineamento ai valori di base per i quali percepisce il senso del proprio esserci e del proprio lavoro. L'allineamento dovrà avvenire tra i sei livelli di pensiero e di interazione con l'ambiente individuati da Dilts: il proprio scopo, l'identità, le convinzioni, l'abilità, le abitudini e l'ambiente. A fronte di tale coerenza personale tra i sei livelli il leader potrà trovare una forza psicologica e motivazionale per creare, coinvolgendo gli altri, un clima supportivo di fiducia, sostegno e attenzione alle persone nel quale sia possibile, da parte del team, esternare i timori, le difficoltà e le fragilità che non dovranno rimanere confinate in un sé nascosto ma, bensì, alimentare momenti di confronto e discussione capaci di generare senso condiviso.

Inadeguatezza

Quando i collaboratori si trovano a dover cambiare improvvisamente abitudini, processi e modalità di lavoro consolidate nel tempo è probabile che il senso di autostima creato negli anni “sapendo cosa c'è da fare” venga minato dal fatto che sia necessario dimostrare rapidamente di cambiare ed adattare le azioni e le metodologie di lavoro in accordo a nuove prassi e standards.

Quali sono, invece, le dimensioni psicologiche comuni ai leaders in grado di sostenere i processi cognitivi ed emotivi di *change management*? Quali, verosimilmente, le caratteristiche dei leader e delle organizzazioni che hanno retto alla dirompenza del virus?

Resilienza

La capacità di adattarsi in modo flessibile agli stress interni ed esterni, di fronteggiare difficoltà e problemi, di mantenere un sufficiente livello di controllo in condizioni di rischio psicosociale. Il soggetto che riesce a superare le avversità, mantenendo un valore positivo di sé nonostante gli eventi negativi, crede nelle proprie capacità e le utilizza traendone il massimo dei benefici possibili.

Autoefficacia

Convinzione di possedere delle abilità richieste per un determinato compito. Il soggetto valuta in modo personale le sue capacità di poter affrontare un certo compito con successo. L'analisi e l'approfondimento di questi costrutti sicuramente aiutano la persona a collocarsi adeguatamente nel contesto e trovano riscontro positivo nel successo delle proprie azioni.

Flessibilità

Il leader flessibile è colui che fa propri gli insegnamenti di Kenneth H. Blanchard circa la “**leadership situazionale**” (1984) secondo la quale lo stile di *leadership* non è valido sempre a prescindere dai collaboratori ma, al contrario, dovrà adattarsi ad essi in funzione delle due dimensioni da considerarsi: il loro livello di autonomia nel compito e il loro livello di maturità emotiva raggiunto.

Risignificare

Il mutevole contesto, che i sociologi definiscono «liquido» (Bauman, 2002), impone alle persone cambiamenti dinamici e nuove forme di pensiero: prima tra tutte, quella di saper imparare a essere proattive nell'interpretare e nell'attribuire significato al proprio lavoro e inserirlo all'interno di una cornice di senso più vasta nel quale l'io sia connesso a un “noi” rappresentato dagli altri, dalla società e dall'impatto che ogni nostra azione può avere sulla totalità.

In termini di **abilità socio-relazionali** diventano, invece, fondamentali, lo sviluppo e l'acquisizione di capacità, da parte dei leader, quali: osservare il livello fattuale e lavorare con le domande; ascolto attivo; collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali; identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti; collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione; dare suggerimenti e feedback; descrivere per immagini; caratterizzazione e leadership orizzontale.

Per poter **orientare** il cambiamento, sia esso pianificato o inatteso, come quello determinato dal Covid-19, è necessaria una profonda riflessione e riformulazione delle proprie basi teoriche e pratiche professionali. Scanagatta descrive un «ecosistema soggettivo» per indicare un territorio personale di conoscenza in cui il soggetto è chiamato a esercitare attivamente la propria capacità di governo. Questo esercizio di potere sulla propria realtà soggettiva non è delegabile, diventando un vero e proprio imperativo per tutte le persone che devono cercare una propria dimensione professionale nell'era della globalizzazione: *«Ciò che conta è prendere atto che dietro a questi aspetti vi è sempre una capacità di governo, che è la vera sostanza dell'identità sociale con cui la persona costruisce il proprio percorso di vita»* (Scanagatta, 2002).

Si tratta di promuovere una capacità - non banale e non semplice da apprendere - di direzione, di orientamento strategico e di «governo» della propria evoluzione professionale. Nell'approccio costruttivista proposto da Peavy, la finalità dell'orientamento è soprattutto esplorativa, legata all'esigenza di creare nuove conoscenze utili per dare senso al proprio progetto esistenziale.

Partendo dall'analisi delle dimensioni e funzioni dell'orientamento e riorientamento «emergenti» in tempo di crisi, prima fra tutte la funzione di accompagnamento, si privilegia un

approccio *empowering* alle attività di *career counseling* e formazione per lo sviluppo, volto ad aumentare il senso di padronanza e controllo sulla propria vita e a favorire il **processo di ampliamento delle possibilità** praticabili e disponibili al soggetto, attraverso la partecipazione e l'impegno assunto in prima persona nel costruire e far evolvere la propria vicenda consulenziale e formativa. Tutto ciò richiederà l'approfondimento e l'aggiornamento di pratiche di formazione all'interno delle organizzazioni che siano particolarmente adatte a rispondere, magari solo indirettamente e parzialmente, a una nuova esigenza di formazione «alla vita» che la complessità del mondo in cui viviamo e la rapida obsolescenza dei saperi rendono più concreta e indifferibile per tutti (Giangiacomo, 2012).

Bibliografia

Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002.

Butera F., *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1988.

Depolo M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Frassetto G.F., *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento*, Giappichelli, Torino, 2003.

Giangiacomo M.I. (a cura di), *Formazioni one-to-one. Indagine sulle pratiche di auto-trasformazione della persona*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Iannis G., *Orientamento e integrazione socio-lavorativa per soggetti svantaggiati*, Edizioni Del Cerro, Tirrenia, 2000.

Kotter JP & Schlesinger LA (1979). *Choosing strategies for change. Harvard Business review.*

Nemmo E., *Un modello europeo di organization development. Il CNR di fronte agli approcci convenzionali*, tesi di laurea, Università «La Sapienza», Roma, a.a. 2009-2010.

Peavy V., *Sociodynamic Counselling: A Constructivist Perspective for the Practice of Counselling in the 21st Century*, Trafford Publishing, Victoria, 1997.

Scanagatta S., *Socializzazione e capitale umano. La sociologia dell'educazione e le sfide della globalizzazione*, CEDAM, Padova, 2002.

Articolo a cura di **Emanuela Capotosto** e **Oscar Zanutto**