

## Introduzione

«I veri misteri del mondo sono  
le cose più visibili.»  
*A. Einstein*

«È molto più difficile parlare  
di una cosa che farla.»  
*O. Wilde*

«Cambiamento» è un termine ricorrente. Nella rappresentazione comune evocata dai media, spesso unito alla parola «innovazione», «cambiamento» trova spazio abbondante nella discussione quotidiana delle persone. Benché la maggior parte delle volte non venga nominato, il suo significato è contenuto nel senso dei discorsi che comunemente facciamo, sia al lavoro sia nella vita privata: «sei un abitudinario», «devi pensare in modo differente», «si può sperimentare un nuovo modo di fare vacanza» sono solo alcuni degli esempi, tratti dalla vita quotidiana, in cui viene evocato il concetto di «spostarsi» da un qualche «stato», consueto e conosciuto, verso un qualche altro «stato» meno conosciuto e più lontano dalle proprie abitudini.

All'interno della vita organizzativa, come in quella inter-organizzativa, questa parola è talmente frequente da lasciare sconcertati: sembra quasi che il senso della continuità operativa, caratterizzata dalla classica concezione dell'impresa come flusso *ottimizzato*, normale rappresentazione simbolica dell'organizzazione sino a un paio di decenni fa, abbia lasciato il posto a una visione in cui dominano i concetti di «inseguire» qualche cosa o di «costruire» qualche cosa di differente da quello che l'organizzazione è nel «qui e ora».

Ma allora, che cosa scrivere sul cambiamento?

Che cosa insegnare sul cambiamento?

Qual è il valore aggiunto di un libro sul cambiamento?

## 1 La pragmatica: un obiettivo

Gehlen, ripreso da Savater (Savater, 2003), afferma che l'essere umano è *prassico*, cioè *agisce*. L'azione umana, su cui sono state spese molte articolate riflessioni, sembra essere però particolare: «Agire non significa solo attivarsi per soddisfare un istinto, bensì portare a compimento un progetto che va oltre la sfera istintiva, fino al punto da renderla irriconoscibile o da supplirne l'assenza» (Savater, 2003).

Non è forse così anche nella vita organizzativa? L'organizzazione, entità di difficile definizione (si vedano per un'interessante trattazione sul concetto di organizzazione Bodega, 2002, pp. 1-24, e ancora Rugiadini, 1978, e Grandori, 1995), è costretta all'azione ma sicuramente non la si può considerare guidata esclusivamente dall'istinto (collettivo), ma anzi (Weick, Roberts, 1993) proprio da una *mente collettiva*. Le organizzazioni non sono entità naturali, bensì artificiali, la cui vita non si mantiene spontaneamente ma viene costruita dall'inter-azione quotidiana di una moltitudine di componenti sociali e tecniche. Ecco allora il nostro primo obiettivo: in questo testo si cercherà di fornire una *pragmatica*, cioè una guida all'azione, individuale e organizzativa, per la costruzione, gestione ed esecuzione di un progetto di cambiamento.

## 2 Approccio scientifico: un'esigenza pratica

Nelle imprese sovente si sentono affermazioni quali «si deve essere pratici», «sì, ma questa è teoria, poi in pratica...»: succede in particolare quando vengono affrontati temi che hanno a che fare con le persone, i gruppi, il comportamento. Se provate ad approfondire le conoscenze *tecniche* possedute dalla persona che ha appena mostrato una così grande saggezza, riguardo ai processi di apprendimento, al comportamento, alle strutture organizzative che favoriscono oppure ostacolano il cambiamento, alla relazione tra la strategia di un'impresa e i suoi modelli organizzativi e di governance – lista molto limitata – scoprirete che il nostro saggio manager non possiede nemmeno un vocabolario adeguato a esprimere questi fenomeni, oggetto del suo «essere pratici».

Per essere pratici e comprendere come occorra dismettere una volta per tutte questa fraseologia da «artigianato manageriale», quando qualche persona, mentre gli esponiamo una metodologia che si fonda su studi scientifici, ci propone affermazioni di questo tipo, poniamogli la seguente domanda: «Voleresti a bordo di un aeroplano il cui pilota *non* conosca nulla della dinamica del volo, dell'avionica, del comportamento del velivolo nelle varie condizioni – cioè della *teoria* – ma sia perfettamente addestrato a condurlo utilizzando tutti i comandi e gli automatismi di cui esso dispone?». Se non tutto è perduto, dovremmo almeno avere la percezione che qualche dubbio stia comparso sul volto del nostro interlocutore.

Questo atteggiamento superficiale che si manifesta quando trattiamo di persone, ma anche di gestione d'impresa, origina in realtà da due elementi: la nostra visione *positivista* della realtà, che ci spinge a cercare sempre relazioni di causa-effetto dirette (Montefusco, 2007), sino a generare vere e proprie *distorsioni cognitive*, che tratteremo più avanti e di cui gli studiosi hanno fornito chiare classificazioni (Kahneman, Tversky, 2000) e interessanti spiegazioni (Taleb, Nassim, 2008), e un'abitudine ad agire nei contesti sociali che ci fa apparire sufficiente il buonsenso. Nessuno di noi immaginerebbe di condurre un aeroplano a «buonsenso», o di utilizzarlo per progettare una struttura in cemento armato o un impianto elettrico: i fenomeni che caratterizzano questi ambiti ci appaiono immediatamente come *complessi*, generando in noi un senso di disagio quando ci apprestiamo ad affrontarli senza la dovuta preparazione non solo *teorica*, ma anche di *pratica della teoria*; non affidereste il progetto di un grattacielo al neo-ingegnere, seppure laureato con pieni voti e lode, e non fareste condurre un jet di linea con passeggeri a bordo al neo-pilota commerciale.

Diversamente, noi siamo immersi nella vita sociale, tanto che buona parte del lavoro manageriale consiste nel cercare di interpretare e indirizzare comportamenti di singoli e gruppi, così come lo sviluppo di una strategia d'impresa consiste nel cercare di prevedere non solo i comportamenti della concorrenza, ma addirittura le sue potenziali reazioni alle «mosse» che noi faremo per aumentare il nostro spazio nel mercato, similmente a una partita a scacchi. Non solo: anche nella vita privata siamo «costretti» a interpretare

e influenzare i comportamenti dei figli, degli amici, delle persone con cui viviamo e condividiamo spazi sociali.

È naturale che ciò avvenga in modo *inconsapevole*: non possiamo progettare le nostre relazioni, istante per istante della vita quotidiana, con chiavi di lettura di natura psicologica. Però quando siamo chiamati a governare l'impresa, in particolare per generare *transizioni*, modifiche a una sua stabilità acquisita nel tempo, l'agire *inconsapevole* diventa pericoloso. Occorre divenire *consapevoli* dei fenomeni che sono implicati nei processi che abbiamo necessità di attivare e governare, al fine di indirizzare lo sviluppo dell'impresa di cui facciamo parte in una direzione ben precisa, sia che questo origini da un'azione proattiva interna o da esigenze di reazione a modifiche significative del contesto esterno (Montefusco, 2007, 2006; Gavetti, Rivkin, 2007).

Questo testo ha quindi un secondo obiettivo: costruire la consapevolezza dei fenomeni che occorre comprendere – *analizzare* – e indirizzare – *governare* – per condurre il cambiamento organizzativo verso specifiche direzioni. Per farlo cercheremo di utilizzare i risultati della ricerca in tre ambiti scientifici differenti: la psicologia, con particolare attenzione agli studi sui fattori che determinano il comportamento e l'apprendimento di individui e gruppi; l'organizzazione aziendale, focalizzandoci sugli aspetti che caratterizzano i fenomeni evolutivi delle strutture organizzative e le modalità per governarli; la teoria dei sistemi, che ci permette di interpretare i fenomeni complessi in modo «non banale», evitando così pericolose ingenuità e proteggendoci dalle analogie troppo semplicistiche, anche se spesso utilizzate comunemente.

### 3 L'ambito del cambiamento

Se affrontassimo il tema del cambiamento adottando questi tre fondamenti – psicologia del comportamento e dell'apprendimento, organizzazione aziendale e teoria dei sistemi – senza limitare con precisione un ambito, giungeremmo a un trattato di dimensioni davvero imponenti, poco fruibile dalla maggior parte dei lettori. Occorre compiere scelte precise, consapevoli che così facendo al-

cuni temi importanti saranno esclusi, trattati solo marginalmente o appena enunciati. Partendo dal concetto che un libro è sempre diretto a una persona, anche se può essere concepito per influenzare e indurre a riflettere una collettività di individui, questo lavoro è indirizzato a persone che all'interno di organizzazioni vivono, sia con responsabilità diretta sia come attori organizzativi o *agenti*, il problema espresso con chiarezza da Barnard nel 1938 e ripreso da Bodega (Bodega, 2002): «Coordinare un insieme di numerosi attori – con interessi potenzialmente divergenti, in condizioni di incertezza e instabilità del contesto ambientale – verso un obiettivo comune».

In questa definizione del problema del controllo, che coinvolge direttamente la sfera della leadership (Bodega, 2002), è contenuto in modo intrinseco il problema del cambiamento organizzativo: se da un lato occorre costantemente mantenere il treno organizzativo sui binari dell'efficienza e della produttività, dall'altro lato occorre fornire un sistema per costruire, con il treno in corsa, altri binari, altre tratte ferroviarie, altre rotte. Ma in questa dimensione si ritrova ancora più elevato il rischio della divergenza: parafrasando Shakespeare potremmo affermare «individuo o organizzazione, questo è il problema».

Nella visione *positivista* dell'organizzazione il tema del cambiamento viene affrontato con modalità *ingegneristica*: partendo da un disegno strategico che ridefinisce gli obiettivi dell'organizzazione, origina un processo di ristrutturazione organizzativa finalizzato ad attuarlo. Sebbene questa visione sia ancora dominante, specie nel mondo della consulenza volta ai processi e sistemi informativi, essa ha portato spesso a risultati incompleti quando applicata ai progetti di cambiamento organizzativo. Nel 2008 IBM Global Services ha condotto la ricerca *Making Change Work* (IBM, 2008) che si è rivelata interessante perché, intervistando 1500 persone definite *change practitioners* – costituita da project leader, sponsor, project manager e change manager (IBM, 2008, p. 1) –, ha cercato di misurare due elementi, l'esigenza di cambiamento *percepita* nel futuro e la percezione attuale della propria (*del practitioner*) capacità di gestire i cambiamenti attesi, ponendoli in relazione alla percentuale di successo dei cambiamenti gestiti nel passato. Emergono alcuni dati interessanti:

1. la percentuale di successo dei cambiamenti organizzativi varia dal 54 per cento di organizzazioni (practitioner) classificate come *under performer* da IBM, al 66 per cento di organizzazioni (practioner) definite da IBM come *out performer*. È importante notare come il 15 per cento dei progetti fallisca completamente, cioè non raggiunga alcun obiettivo di quelli definiti alla partenza (IBM, 2008, p. 10);
2. il gap percepito sulla capacità di gestione dei cambiamenti attesi varia dal 29 per cento (*underperf*) al 19 per cento (*outperf*);
3. le imprese con maggiori competenze specifiche di gestione del cambiamento hanno ottenuto una percentuale di successo maggiore rispetto alle altre (IBM, 2008, pp. 10-11).

I dati sono chiari e devono farci riflettere. Il primo afferma che da *un terzo* alla *metà* dei cambiamenti che le imprese hanno cercato di compiere – e gli individui di gestire – *sono falliti*. Il secondo afferma che l’aspettativa di disporre delle competenze per gestire i cambiamenti che gli intervistati si attendono di dover fronteggiare nei prossimi anni oscilla da *uno su cinque* a poco più di *uno su tre*. Il terzo e ultimo elemento conferma che la preparazione tecnica alla gestione del cambiamento porta a risultati significativamente migliori.

La ricerca ha anche misurato la percezione di quali siano le reali *sfide* (minacce) da affrontare per ottenere un cambiamento di successo. Emergono undici elementi (IBM, 2008, p. 12), ma qui riportiamo solo i primi otto, in ordine di frequenza dei rispondenti, divisi da noi in tre insiemi:

- Fenomeni sociali, economici e di comportamento:
  - Modificare il quadro mentale e le attitudini (58 per cento)
  - Cultura dell’impresa (49 per cento)
  - Sottostima della complessità (35 per cento)
- Elementi di governance
  - Mancanza di risorse (33 per cento)
  - Mancanza di commitment del top management (32 per cento)

- Elementi di management
  - Mancanza di competenze sul cambiamento (20 per cento)
  - Mancanza di trasparenza per informazioni errate o scarse (18 per cento)
  - Mancanza di motivazione dei lavoratori coinvolti (16 per cento)

Questi tre insiemi sono connessi in modo indissolubile: la mancanza di conoscenza sul cambiamento – come ci aspettavamo indicata solo al 6° posto – determina sia l’incapacità di modificare il quadro mentale e le attitudini (1°) sia l’impossibilità di sfruttare e modificare la cultura dell’impresa (2°), nonché una sottostima della complessità (3°). Si cerca di utilizzare il buonsenso ove sarebbe necessario adottare precise tecniche, compiere determinate analisi, giungere consapevolmente a specifici comportamenti e azioni manageriali.

Da qui, parzialmente, nasce poi la mancanza di commitment del top management: anche se non può essere elogiato per questo, esso è soprattutto attento agli elementi costo ed efficienza, per cui occorre presentare con una logica ordinata le azioni necessarie per il cambiamento. In mancanza di competenze, adottando quindi solo il buonsenso, sarà difficile contrastare il continuo gioco al ribasso sugli investimenti – perché di questo necessariamente si tratta – necessari per ottenere risultati significativi per i primi due punti. Da ultimo, anche la mancanza di trasparenza – purtroppo parzialmente normale per la gestione della complessità politica dell’impresa – diventa una minaccia: non avendo chiari i fenomeni da governare, è difficile comunicare in modo efficace e preciso. Riguardo alla motivazione, partendo dal presupposto che molto spesso i cambiamenti non sono ragionevolmente apprezzabili da alcuni gruppi di individui nell’organizzazione, è bensì vero che pur non potendo immaginare di raggiungere complessi obiettivi di cambiamento aziendale basandosi solo sulla motivazione delle persone, essa tuttavia può giocare un ruolo importante se e solo se si è in grado di comprendere il primo insieme di elementi, cioè i fenomeni sociali, economici e di comportamento.

## 4 Il quadro di riferimento

Il percorso che cercheremo di sviluppare passa quindi per tre momenti, che ricorreranno ciclicamente nei vari argomenti trattati: la *comprensione dei fenomeni* sociali, economici e psicologici implicati nella trasformazione delle imprese; l'apprendimento delle *tecniche analitiche* volte alla classificazione dei fenomeni e all'individuazione delle tecniche di intervento; l'apprendimento delle *tecniche di intervento*.

In questo modo il lettore dovrebbe progressivamente costruirsi un quadro di riferimento che gli permetta di:

- Gestire i fenomeni sociali, economici, psicologici:
  - modificare il quadro di riferimento a livello sia individuale sia di gruppo;
  - comprendere la cultura dell'impresa, sia per modificarla sia per impostare il progetto di cambiamento sfruttando al massimo le attitudini naturali delle persone e dei gruppi;
  - tenere in considerazione, attraverso modelli scientifici, la complessità dei fenomeni senza esserne sovrastato.
- Abilitare una robusta governance del cambiamento:
  - ottenendo risorse e commitment dal top management attraverso una dialettica pragmatica, fondata su precise richieste in relazione a specifici obiettivi di governo dei fenomeni del cambiamento e alle relative azioni manageriali richieste.
- Gestire gli aspetti manageriali:
  - costruire adeguati processi di comunicazione e condivisione;
  - fare leva sulle differenze tra gli individui e i gruppi per sfruttare la motivazione e mitigare le resistenze.

## 5 Un regista e un attore del cambiamento consapevoli

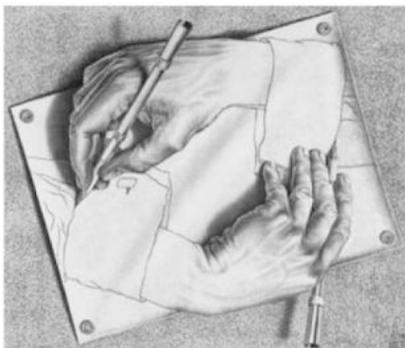
Questo libro dovrebbe aiutare il lettore a costruire un percorso di apprendimento personale: come vedremo più avanti proprio trattando il tema dell'apprendimento, «imparare» non può mai essere una semplice operazione che ci permette di acquisire competenze

passivamente, ma è necessariamente un percorso di ricostruzione del nostro modo di interpretare la realtà e interagire con essa. Il lettore allora dovrebbe, nelle nostre intenzioni, trovare in questo testo gli elementi chiave per riesaminare le proprie esperienze alla luce del materiale qui presentato, per *costruirsi* – la parola «costruire», come vedremo, è qui utilizzata tecnicamente – una personale visione del tema *cambiamento*.

Una domanda non può a questo punto essere elusa: questo testo serve per chi *vive* il cambiamento in prima persona oppure per chi deve «solo» *gestire il cambiamento*? La risposta è chiara: questo testo è senza dubbio fondamentale per chi deve *gestire*, ma particolarmente utile per chiunque *vive* il cambiamento in prima persona. Peraltro, nelle imprese, queste situazioni per lo più sono unite inscindibilmente: persone della funzione a cui «si chiede di cambiare» sono – dovrebbero! – essere anche coinvolte nel progetto di gestione del cambiamento, dunque frequentemente il «gestore» del cambiamento ne è anche attore protagonista.

Certamente quando ci si trova in questa situazione gli aspetti paradossali che, come vedremo, sono sempre presenti in ogni processo di cambiamento sia individuale sia organizzativo sono accentuati: la situazione è simile al famoso «Mani che disegnano» di Escher (Figura 1) in cui le mani si disegnano reciprocamente. Nel cambia-

**Figura 1** Il celebre disegno di Escher «Mani che disegnano»: una raffigurazione efficace della condizione degli individui nei processi di cambiamento



mento esiste sempre una componente del progetto che richiede alle persone coinvolte la modifica del proprio essere, del proprio ruolo, della propria relazione con l'impresa, i clienti e il mercato. Questo aspetto è complesso da governare per qualunque persona: mancando il riferimento esterno, occorre cercare di comprendere come lavorare su se stessi; questa condizione porta gli individui in situazioni descritte dalla logica come *autoreferenziali* e ben rappresentate dal disegno di Escher: l'attore del cambiamento deve scrivere parte della trama della sua «rappresentazione», perché qualunque modello organizzativo, per quanto ben pensato, richiede necessariamente un adattamento alla specifica organizzazione, allo specifico contesto, alle specifiche persone, nello specifico momento. Chi vive il cambiamento non può che esserne – talvolta solo in parte minima – anche il progettista; e in perfetta dualità chi progetta il cambiamento non può che esserne anche in parte l'attore, almeno nella fase di transizione verso il nuovo modello.

Vedremo più avanti che il successo del cambiamento, sia individuale sia organizzativo, dipende in modo rilevante da come vengono gestiti gli aspetti autoreferenziali del cambiamento, come ben evidenziato da Argyris e Schön (1998).

Ecco allora che questo libro si propone, poco umilmente, di essere utile alle persone per comprendere come dipanare la matassa dell'autoreferenzialità sia quando vengono chiamate – principalmente – al ruolo di *agenti* del cambiamento, cioè di «consulenti» che devono progettare le modalità di transizione verso il nuovo modello organizzativo, sia quando sono prevalentemente *attori* del cambiamento, cioè quando sono chiamate a contribuire alla concreta costruzione e attuazione di un modello organizzativo, secondo un *piano* ideato dagli agenti. Entrambe queste classi di persone dovrebbero essere aiutati a comprendere sia le *dinamiche* di comportamento «degli altri», sia le «proprie in relazione agli altri»: nessuno, in un cambiamento profondo come in ogni complessa relazione umana, può essere immerso in un contesto instabile senza entrare nelle dinamiche sociali che vi accadono e venirne coinvolto.

In assenza di questa consapevolezza è difficile gestire un processo di cambiamento senza commettere numerosi errori manageriali: qualunque individuo, per poter intervenire in modo incisivo, deve

inserirsi nel contesto sociale dell'organizzazione. Questa situazione non gli permetterà mai di avere su di essa una sguardo completamente oggettivo, che prescinderebbe da se stesso: ciò non è possibile nemmeno nei sistemi fisici, in cui ogni sperimentatore è consapevole della perturbazione che genererà nel sistema in cui agisce, cioè il sistema sotto osservazione; come è anche consapevole che il più delle volte anche il sistema sotto osservazione, malgrado le cautele, influenzerà a sua volta lo strumento di misura.

## 6 L'approccio

### *Costruzione e progettazione*

Queste due parole sono il punto di partenza – *costruzione* – e il punto di arrivo – *progett-azione* – del nostro approccio al cambiamento. Il motivo sarà chiarito nel corso del testo, in cui il concetto di costruzione (di un percorso) è metafora centrale, così come quello di progetto e progett-azione: per questo non vogliamo dilungarci in queste prime pagine.

D'altra parte ci sembra corretto chiarire che partiamo da un preciso approccio epistemologico: il nostro «sistema di regole» poggia in modo robusto sull'approccio *costruttivista* al comportamento umano, in cui (Castiglioni, Corradini, 2003; Montefusco, 2007) la realtà è soprattutto ciò che noi ci rappresentiamo, piuttosto che un elemento oggettivo esterno. In questo senso la realtà è una costruzione degli essere umani. Si presti attenzione: non si vuole sostenere che non c'è nulla di oggettivo, bensì che l'*oggettività relativa* che permette l'azione si costruisce attraverso «accordi» sociali su sistemi di regole e simboli condivisibili nella nostra comunità di appartenenza.

L'azione umana è *costruzione* che, partendo dalla ricombinazione e creazione talvolta assai complessa di simboli e significati individuali, progetta possibilità operative che vengono negozialmente adeguate attraverso un confronto con i vincoli «fisici» e organizzativi della collettività.

All'origine di questo approccio sta il concetto, già enunciato, che l'essere umano non agisce solo per sopravvivere rispondendo a

istinti, ma progetta nuovi modi di interagire con il mondo, identifica nuovi obiettivi e scopi, che cerca di perseguire attraverso modalità di azione individuale e sociale (Savater, 2003).

L'atto di *progettare* è quindi, non sempre ma frequentemente, antecedente all'*agire*. Non solo: progettare è anche un modo (l'unico?) non solo per rispondere a esigenze pratiche apprese attraverso successi ed errori, ma anche per colmare l'indeterminatezza relativa a ciò che ci attende nel domani. In questo senso, progettare è un'esigenza psicologica (Pagliarani, 1985, 1996, 2001), e dunque individuale, ma anche *psicosociale*, e quindi *organizzativa*.

A partire da queste considerazioni, il libro cerca di *co-struire* con il lettore un percorso, per sperimentare anche durante la lettura il concetto di *costruzione* da un lato e di *progett-azione* dall'altro.

Se l'esito sarà quello sperato, al termine della sua fatica il lettore avrà compreso alcune tecniche per la costruzione, gestione ed esecuzione di un progetto di cambiamento organizzativo in grado di gestire anche gli aspetti individuali: con «individuali» non si intende solo quelli personali del lettore, ma quelli della comunità di persone che insieme a lui, per obiettivi di progetto, di vicinanza operativa, di relazione gerarchica o altro, percorrerà la complessa e controversa fase di un cambiamento organizzativo.

### *Classificare e normare: antecedenti all'agire*

Classificare è un'esigenza pratica delle persone per risparmiare «energia psicologica». Gli scienziati cognitivi vedono l'essere umano come un soggetto in grado di interpretare la realtà attraverso classificazioni (Castiglioni, Corradini, 2003; Montefusco, 2007) che crescono di complessità a mano a mano che aumenta la conoscenza del soggetto. Sebbene presenti limitazioni importanti per i nostri scopi, questo approccio resta un ottimo punto di partenza per illustrare l'azione del singolo individuo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La maggiore critica portata dai costruttivisti ai cognitivisti è proprio la visione dell'essere umano come attore individuale: gli altri esseri umani fanno parte della realtà esterna in quanto soggetto da conoscere. In questo senso, secondo noi, non è possibile chiarire alcuni dei meccanismi fondamentali alla base del cambiamento, quali i processi di apprendimento che sono intrinsecamente sociali (Castiglioni, Corradini, 2003; Bruner, 1996).

Questo libro presenta alcune classificazioni che non sono le uniche possibili, ma sono coerenti con le ipotesi su cui il testo si fonda. Classificare equivale sempre a semplificare: solo sviluppando una competenza critica sulle ipotesi si può utilizzare in modo utile la semplificazione. Diversamente, l'approccio diventa *riduzionista*: al ristorante il menu è una buona rappresentazione semplificata del cibo, ma immaginiamo che sconsigliereste a chiunque di mangiarlo.

Se la classificazione supporta l'analisi, primo elemento del *piano di intervento*, è necessario identificare le tecniche su cui fondare l'azione di cambiamento. Identificare regole di intervento è più semplice nei sistemi scientifici *deterministici*, in cui – sotto specifiche ipotesi – sono costruibili relazioni di causa-effetto altamente ripetibili. Purtroppo nella materia che stiamo trattando siamo nel centro delle scienze umane, dove la spiegazione dei fenomeni è di estrema complessità anche per contesti estremamente semplificati<sup>2</sup>.

In questo testo però abbiamo operato la scelta di indicare alcune *norme*, cioè regole prescrittive da utilizzare nella gestione del cambiamento. Malgrado le norme operative siano costruite combinando in modo logico e puntuale le affermazioni e le ipotesi di misurazioni ed esperimenti condotti negli ambiti delle discipline scientifiche, economiche, sociali e psicologiche, il loro utilizzo deve sempre valutare tre aspetti:

1. *Le ipotesi*. Ogni modello ha validità nei limiti delle ipotesi su cui si fonda. Nell'applicare le norme è quindi fondamentale prestare attenzione alle ipotesi sulle quali esse si reggono. Si deve anche considerare che una completa valutazione delle ipotesi è frequentemente impossibile, sia per mancanza di dati sia per una loro eccessiva complessità.
2. *La validità «in media»*. Il comportamento del singolo individuo o del singolo gruppo ha elevata probabilità di differire dal comportamento medio. Le norme sono dunque da considerare come valide, ma occorre un'attenta e costante valutazione dei

---

<sup>2</sup> Per una trattazione generale su questo tema, si veda per esempio il testo a cura di Campaner (2004).

risultati: essi si distribuiranno in un intervallo e non saranno puntuali. La reazione di una specifica e singola persona a un certo tipo di evento è (talvolta) prevedibile in media: lo specifico individuo potrà discostarsi anche molto da quanto atteso. Per questo motivo è fondamentale, come verrà ripetuto in seguito, *misurare* i risultati e *comunicare a due vie* per ricevere un feedback costante riguardo al reale funzionamento dei modelli applicati, senza fidarsi della loro correttezza teorica. Inoltre, un'attenta osservazione mette al riparo anche da errori sulle ipotesi, sempre possibili come indicato al punto precedente.

3. *L'interpretazione.* Ogni modello andrà comunque interpretato alla luce dello specifico contesto. Ciò può essere fatto, quando possibile, attraverso il classico approccio detto comunemente *pilot test*:
  - a. individuazione di un campione significativo dell'intera popolazione oggetto del progetto di cambiamento;
  - b. applicazione della norma, sia che si tratti di uno strumento analitico o di un intervento;
  - c. valutazione della coerenza del risultato rispetto a quanto previsto in teoria;
  - d. aggiustamenti specifici;
  - e. applicazione all'intera popolazione aziendale (quando richiesto).

L'applicazione diretta e senza valutazione specifica di adeguatezza al contesto delle norme potrebbe costringerci a «digerire» il menu al posto di un pranzo saporito.

Per riassumere: la norma vuole affermare che, se sono verificate le ipotesi di partenza, a partire dalla classificazione è possibile definire specifiche azioni. A questo scopo occorre avere (almeno) tre accortezze:

- Le scienze sociali forniscono modelli la cui validità è «in media»: a differenza di una regola delle scienze fisiche, esiste una probabilità significativamente diversa da zero che in talune condizioni, in seguito all'incertezza del modello e all'impossibilità di precisare tutte le ipotesi, il modello stesso «fallisca» o produca risultati parziali.

- Occorre una rigorosa attenzione alle ipotesi: condizioni di partenza differenti anche di poco possono condurre a una completa divergenza dei risultati (effetti dinamici, discussi più avanti nel testo).
- A seguire, anche nell'applicazione occorre essere rigorosi: non si sostiene qui l'esigenza di un'applicazione acritica delle norme (modelli) proposte, ma una grande attenzione alla loro contestualizzazione. All'approccio «in media» si deve affiancare quello *clinico*: anche in medicina, parzialmente, esistono regole su base statistica (*stocastica*), ciononostante lo sforzo del medico è di costruire una specifica risposta al problema del singolo individuo. Questo approccio non comprende l'improvvisazione, ma la *ricombinazione* di conoscenze ed esperienze.

Se da un lato ci sentiamo di appoggiare l'affermazione che «l'economia non è un progetto degli uomini» ma una complessità che istante per istante accade (Terna *et al.*, 2006), crediamo dall'altro lato che alcuni meccanismi di funzionamento di individui e organizzazioni siano sufficientemente noti e ripetibili da 1) *non* poter essere ignorati, pena sforzi inutili di gestione e controllo e 2) *dover* essere utilizzati come regole ai fini dell'indirizzo ordinato dell'azione, all'interno del complesso sistema di negoziato di cui l'organizzazione si compone costruendo nell'oggi il «presente del futuro» (Montefusco, 2007; Gavetti, Rivkin, 2007).

## 7 Il percorso

Il percorso si articola in nove momenti, corrispondenti ai capitoli in cui è suddiviso il testo.

### *L'organizzazione come sistema complesso*

Una delle minacce identificata dagli intervistati dello studio IBM (IBM, 2008) è la sottovalutazione della complessità. Per mitigare questo rischio il percorso viene introdotto fornendo una descrizione dell'organizzazione come sistema complesso che offre la chiave di lettura iniziale. Sottovalutare la complessità è un errore dov-

to in parte all'ignoranza di alcuni concetti ben espressi dalla teoria dei sistemi, quali il significato di *dinamico* e quello, fondamentale per la comprensione dei fenomeni del cambiamento, di *stabilità/instabilità*. Nel Capitolo 1 si affronteranno questi temi in modo semplificato, per fornirci di un bagaglio minimo indispensabile alla costruzione di una robusta azione di cambiamento.

### *I fenomeni e i modelli base di rappresentazione del cambiamento*

È possibile modificare il proprio «quadro mentale»? La difficoltà a farlo è la prima minaccia al cambiamento secondo lo studio IBM (IBM, 2008). Per comprendere come superare questa difficoltà il Capitolo 2, partendo dal concetto di *organizzazione come sistema* introdotto in precedenza, illustrerà i principali modelli con cui è possibile rappresentare il cambiamento individuale e organizzativo. In questo capitolo affronteremo anche alcuni tra i «falsi miti» del cambiamento, mostrandone i pericoli.

### *Il ruolo della cultura*

La cultura è stata riconosciuta come la seconda minaccia dal campione IBM (IBM, 2008). Nel Capitolo 3 vedremo come la cultura può essere analizzata e «sfruttata» per impostare sia il modello di gestione del cambiamento sia le azioni operative, minimizzando le resistenze.

### *Il modello di intervento*

Il cambiamento implica fasi di incertezza e di «vuoto». Le persone in questi momenti devono essere sostenute; se ciò non viene fatto, l'organizzazione «scivola» verso equilibri che spesso sono lontani dagli obiettivi del progetto di cambiamento. Fornire un sostegno completo ha come antecedente manageriale l'individuazione e la condivisione di un *modello di intervento*. Il Capitolo 4 affronta questo tema, proponendo alcune chiavi di lettura operative.

### *Il cambiamento come gestione del paradosso: un caso*

Abbiamo già accennato al fatto che gestire il cambiamento comporta la necessità di riconoscere e gestire aspetti paradossali. A partire dal caso «Italia Comunica» il Capitolo 5 mostrerà che co-

sa significa in pratica, illustrando anche il fondamentale ruolo che l'analisi della cultura gioca nel governare i «normali paradossi» del cambiamento.

*Le competenze manageriali: il concetto di incertezza e il significato di decidere*

Qualunque progetto di cambiamento *non* è la semplice esecuzione di un piano, ma un continuo percorso di verifica critica dei risultati e riaggiustamenti dell'azione. Una delle caratteristiche manageriali fondamentali per governare il cambiamento è la capacità di governare le decisioni, limitando le distorsioni che la pressione temporale, sociale e politica inevitabilmente induce. Il Capitolo 6 illustrerà i concetti chiave della teoria delle decisioni, mostrando come nel cambiamento sia importante adottare alcune cautele. Qui il lettore incontrerà anche il primo solido motivo che spinge a utilizzare tecniche di cooperazione di gruppo per la gestione del cambiamento.

*Le competenze manageriali: il ruolo dei gruppi nel cambiamento*

Non solo come metodo per aumentare le capacità cognitive, ma anche per estendere i canali comunicativi, moltiplicando le possibilità di cogliere segnali deboli e intercettare difficoltà operative, il gruppo è leva del cambiamento per le sue capacità di rinforzare l'apprendimento e di costruire solide routine. Nel Capitolo 7 il lettore apprenderà quali sono i passi per costruire un gruppo, sfruttando le naturali fasi evolutive che una collettività di individui a cui sono assegnati obiettivi specifici attraversa durante il «lavoro di gruppo». Egli potrà così scoprire che «il gruppo» e il «lavoro in gruppo» sono purtroppo oggetto di molti falsi miti: basando la gestione del cambiamento su queste «conoscenze popolari» si corrono alcuni tra i peggiori rischi di fallimento.

*Le competenze manageriali: il cambiamento come progetto*

Esistono molti modi per gestire il cambiamento. Il testo propone l'approccio «per progetto». Nel Capitolo 8 il lettore scoprirà progressivamente come esista un'interpretazione del project management finalizzata alla progettazione, gestione e realizzazione del cambiamento organizzativo, che abbiamo da tempo battezza-

to *project change management* (Montefusco, 2006). Questo approccio, partendo dalle esigenze che gli individui manifestano durante un cambiamento, quali il supporto nell'affrontare l'incertezza, una frequente ricognizione degli obiettivi, una comunicazione chiara ma non eccessiva, la disponibilità di risorse almeno sufficienti, mostra come la progettualità estesa all'organizzazione «che cambia» offra risposte concrete a queste necessità. È una visione del project management particolare, in cui la parte quantitativa e razionale del piano di progetto viene costruita nell'ottica di governare processi di apprendimento individuale e organizzativo, finalizzati a ricostruire la stabilità operativa necessariamente interrotta durante il periodo di cambiamento.

### *Le competenze manageriali: le resistenze e il progetto*

Il mito delle resistenze è molto resistente. Ascoltando i discorsi delle persone, sia nella vita privata sia nelle imprese, e valutandoli da un punto di vista tecnico, si comprende come la conoscenza popolare in questo campo sia certamente una delle maggiori sorgenti di resistenza al cambiamento. Nel Capitolo 9 il lettore imparerà a porre in relazione alcuni segnali e atteggiamenti di normale reazione al cambiamento con le necessarie azioni di mitigazione. Ancora una volta la progettualità è proposta come «grimaldello» psicologico e operativo per mitigare le resistenze ad attuare un cambiamento stabile.

## **Bibliografia**

- Argyris C., Schön D.A. (1998), *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini e Associati, Milano.
- Bodega D. (2002), *Le forme della leadership*, Etas, Milano.
- Bruner J. (1996), *The Culture of Education*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Campaner R. (a cura di) (2004), *La spiegazione nelle scienze umane*, Carocci, Roma.
- Castiglioni M., Corradini A. (2003), *Modelli epistemologici in psicologia*, Carocci, Roma.

- Gavetti G., Rivkin J.W. (2007), «On the Origin of Strategy: Action and Cognition Over Time», *Organization Science*, vol. 18, n. 3, May-June, pp. 420-439.
- Grandori A. (1995), *Organizzazione e comportamento economico*, il Mulino, Bologna.
- IBM Global Services Business Change & Strategy (2008), *Making Change Work*, IBM Corporation.
- Kahneman D., Tversky A. (2000), *Choices, Values and Frames*, Cambridge University Press, New York.
- Montefusco A. (1997), «Possibilità della comunicazione e comunicazione dei possibili», *FOR Rivista AIF per la Formazione*, nn. 34-35, Franco Angeli, Milano.
- Montefusco A. (2006), *Per una pragmatica del cambiamento. Un'ipotesi di approccio costruttivo e normativo alla gestione dei processi di cambiamento organizzativo*, in Butera F., Reborà G. (a cura di), *Il change management nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni*, Ed. Aracne, Roma.
- Montefusco A. (2007), *Manager ad alta quota. Storie di volo ad uso dei leader di domani*, Guerini e Associati, Milano.
- Pagliarani L. (1985), *Il coraggio di venire*, Raffaello Cortina, Milano.
- Pagliarani L. (1996), *L'angoscia della bellezza*, video intervista de' La scuola di Ariele.
- Pagliarani L. (2001), *Educazione sentimentale*, Guerini e Associati, Milano.
- Rugiadini A. (1978), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Savater F. (2003), *El valor de elegir*, Ariel, Barcelona (ed. it. *Il coraggio di scegliere*, Laterza, Roma-Bari 2006).
- Taleb Nassim N. (2008), *Giocati dal caso. Il ruolo della fortuna nella finanza e nella vita*, Il Saggiatore, Milano.
- Terna P., Boero R., Morini M., Sonnessa M. (2006), *Modelli per la complessità. La simulazione ad agenti in economia*, il Mulino, Bologna.
- Weick K., Roberts K. (1993), «Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 3, September.