

Umberto Frigelli

prefazione di Pier Luigi Celli

Guidare il cambiamento organizzativo

Potere, razionalità, emozioni

Titolo

Guidare il cambiamento organizzativo
Potere, razionalità, emozioni

Autore

UMBERTO FRIGELLI

ISBN 9788867632077

Edizioni FS è il marchio editoriale di

SIPISS di Giuseppe Ferrari & C. snc

© 2017 Sipiss S.n.c.

Direttore Editoriale: Giuseppe Ferrari



Tutti i diritti riservati, è vietata qualsiasi riproduzione anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non autorizzata.

2017 - Edizioni FerrariSinibaldi - Via Ciro Menotti, 9 - 20129 Milano
www.edizionifs.com

Prima edizione: Dicembre 2017
Finito di stampare nel mese di dicembre 2017
da DigitalPrint S.r.l. - Segrate (Milano)

A mio padre

GUIDARE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Potere, razionalità, emozioni

Umberto Frigelli

Prefazione di Pier Luigi Celli	9
Premessa.....	13
Introduzione	21
Capitolo 1 - Cambiamento organizzativo.....	25
1.1 Elementi del cambiamento individuale.....	27
1.2 Elementi del cambiamento organizzativo	32
1.2.1 Il fattore tempo nel cambiamento.....	36
1.2.2 Alcune dinamiche del cambiamento.....	38
1.3 Motivazioni al cambiamento delle organizzazioni.....	42
1.4 Modelli di sviluppo e cambiamento organizzativo	50
1.4.1 Successo ed insuccesso nelle azioni di sviluppo organizzativo ..	51
1.4.2 Modelli consolidati di cambiamento organizzativo	54
1.4.3 Un format per il cambiamento organizzativo	56
1.5 Dal cambiamento pianificato alla change platform.....	59
1.6 Riduzione dei costi operativi e partecipazione delle persone	61
1.7 Razionalità, potere, emozioni.....	63
Osservazioni di sintesi.....	66
Capitolo 2 - Potere.....	71
2.1 Distinguere tra rappresentazione e realtà del potere.....	73

6 Guidare il cambiamento organizzativo

2.2 Conoscere la visione.....	77
2.3 Definire i gruppi di interesse.....	80
2.4 Saper vivere a corte.....	83
2.5 Assicurarsi il potere di cambiare	87
2.6 Coinvolgere il management intermedio	93
2.7 Saper indicare obiettivi e dare significato	95
Osservazioni di sintesi.....	97
Capitolo 3 - Razionalità.....	101
3.1 Pensare le parti ed il tutto.....	103
3.2 Ristrutturare e rifocalizzare il business.....	112
3.3 Definire misure e indicatori.....	115
3.3.1 KPI e KAI	117
3.3.2 Benefit case e benefit tracking.....	119
3.4 Integrare ed innovare	122
3.5 Cambiare attraverso la tecnologia	128
3.6 Valorizzare le competenze di project management.....	141
Osservazioni di sintesi.....	145
Capitolo 4 - Emozioni.....	149
4.1 Comprendere ansie e difese nel cambiamento	150
4.2 Conoscere i meccanismi di difesa più comuni	154
4.3 Precisare il concetto di resistenza.....	158
4.4 Definire i meccanismi di difesa nelle organizzazioni.....	160
4.4.1 Contenere le ansie e promuovere l'esame di realtà	164
4.4.2 Identificare le rappresentazioni	170
4.4.3 Tollerare lo stress da cambiamento	175
4.4.4 Distinguere le legittime resistenze.....	181
Osservazioni di sintesi.....	190

Capitolo 5 - Guidare il cambiamento organizzativo	195
5.1 Scegliere la modalità di intervento	197
5.2 Definire una buona analisi della domanda	202
5.3 Approfondire con l'analisi preliminare.....	207
5.4 Disegnare e implementare strutture organizzative	216
5.4.1 Esempi di ridisegno delle strutture organizzative.....	218
5.4.2 Indicazioni per il ridisegno delle strutture organizzative.....	231
5.4.3 Indicazioni per l'implementazione della nuova struttura organizzativa.....	235
5.5 Mappare e ridisegnare processi	238
5.5.1 Indicazioni per la revisione dei processi organizzativi.....	241
5.6 Guidare cambiamenti di grandi dimensioni	251
5.6.1 Strumenti utili per gestire complessità e coinvolgimento.....	255
5.7 Progettare la formazione come leva strategica del cambiamento ..	262
5.8 Utilizzare nuove forme di comunicazione nei processi di cambiamento	268
Conclusioni.....	273
Ringraziamenti	277
Autore.....	279

Prefazione

Dichiaro da subito un pregiudizio che forse mi renderebbe inadatto a presentare questo lavoro di Frigelli con la distanza necessaria per una riflessione neutrale sui temi trattati: la convinzione, per aver attraversato quarantacinque anni di impresa, che il cambiamento nelle organizzazioni soffra di un eccesso di analisi e di strumentazione e di una modesta storia di risultati.

Ma, per aver condiviso con l'autore quella che lui richiama con passione l'età d'oro della consulenza in alcune aziende che lo hanno visto protagonista, ho anche la sensazione precisa di quanto il lavoro di ricerca, formazione, progettazione di quei pionieri italiani a cavallo tra psicologia, sociologia e business abbiano contribuito a rendere meno opachi i processi che nelle imprese arrugginivano le modalità di lavoro e annebbiavano l'aspirazione a innovare.

Per queste ragioni, e per una tributo di riconoscenza a quanti in quegli anni hanno aiutato me e tanti altri ad amare il mestiere manageriale, mi sembra giusto sottolineare qui la qualità della fatica dell'autore che ha saputo rivestire di 'storia' vissuta e di passione professionale quello che altrimenti avrebbe potuto apparire un contributo con taglio manualistico.

Cambiare è imperativo che non richieda troppe spiegazioni se si pensa a come la vita inevitabilmente evolva abbandonando via via forme, modalità, sentimenti, progetti, rapporti che trascinano con sé il farsi e il disfarsi delle cose, il nostro rapporto con noi stessi e col mondo; e poi il senso stesso con cui guardiamo a quello che ci circonda e ci coinvolge.

Eppure, quando affrontiamo il processo del cambiamento e lo collochiamo in ambiti organizzati cominciamo subito ad avvertire il disagio come di qualcosa che stride, quasi che la normalità che impone la natura alla trasformazione di ogni organismo vivente trovasse nei sistemi strutturati artificialmente un attrito che crea intoppi, rallen-

tamenti e un disorientamento che ha bisogno di un supplemento di giustificazione.

Forse, allora, si tratterebbe di fermarsi a riflettere se i modi con cui le imprese hanno imparato, e poi confermato, certi assetti, con le regole adottate per governarli, siano oggi, più che in passato, degli assunti all'altezza dei compiti che caratterizzano i business e abbiano coscienza delle potenzialità degli uomini chiamati a interpretarli.

La mia opinione (ma anche qui dichiaro il pregiudizio di un anarchico che ha maturato negli anni un forte sospetto verso l'eccesso di razionalità strumentale data spesso per scontata) è che sia opinabile poter parlare di cambiamento organizzativo se non si rimette in discussione il rapporto tra la persona e le strutture che le persone le 'inglobano', quasi sempre a prescindere dal loro modo di ragionare, dalle loro aspirazioni, dalla ridondanza dei loro saperi, curricolari o esperienziali.

Perché senza coinvolgere direttamente anche gli attori "minori", o pregiudizialmente ritenuti tali, in una storia che li comprenda come, in qualche forma, protagonisti, non c'è nessuna ragionevole speranza di innescare un cambiamento vero, né tantomeno di portarlo a compimento.

Le organizzazioni sono realtà sociali, vivono di ruoli e di regole ma anche di relazioni identificanti, richiedono riconoscimenti reciproci, scambiano anche beni non posizionali, sono percorse da emozioni, correnti di giudizi e di pregiudizi, che attraversano confini artificiali e strumentali: vivono, insomma.

Un "mondo" non è sacrificabile oltremisura in uno schema, anche perché gli schemi non esauriscono la trama del racconto che una avventura, per quanto lavorativa, è in grado di produrre se ben condotta.

Ecco perché tanti progetti di cambiamento falliscono: non hanno anima.

L'articolazione delle azioni da mettere in campo non può scorrere su un deserto di motivazioni condivise, là dove certe strutture asfittiche e codificate eccitano, quando va bene una miriade di individualisti tribali in cerca di protezione o di accreditamento fidelizzante.

E non basta il richiamo allo spirito di corpo se tra il sopra e il sotto delle organizzazioni, tra il dichiarato e i comportamenti a corso libero, la divaricazione è spesso così evidente da gelare speranze e credibilità.

Io credo che bisogna fermarsi a riflettere su quanti disagi e quanta sofferenza strutture organizzate secondo logiche ancora gerarchico-funzionali, con tutto il loro carico di processi spesso farraginosi, hanno creato nei dipendenti a cui oggi si chiede "di condividere".

Forme di misconoscimento che rattrappiscono gli apporti individuali

e frustrano la naturale propensione delle persone alla collaborazione in contesti soddisfacenti.

Si dice, ed è plausibile, che le nuove tecnologie, la digitalizzazione e tutti i dispositivi di accelerazione delle informazioni, stanno cambiando le mappe organizzative, e lo faranno con una accelerazione inevitabile. Questo però richiederebbe una riflessione meno generica: quanto si può ancora conservare una architettura largamente *tailoristica* nella sua formulazioni ordinativa quando i nuovi strumenti, rendendo largamente disponibili, nella pratica quotidiana, informazioni e relazioni che corrono in orizzontale, alimenta una nuova cultura della ‘disponibilità’ delle risorse e della voglia di ‘esserci’, di stare ‘dentro’?

Forse è arrivato il momento, se si vuole legittimare il cambiamento, di considerare che non si può organizzare il lavoro con modalità che sono contro-dipendenti rispetto al modo con cui funzionano le teste, di quanti sono chiamati ad agire il cambiamento, e che invece sono strutturalmente sociali e relazionali.

Ecco perché, il richiamo appassionato nel testo di Frigelli alle responsabilità del management, acquisisce in prospettiva un valore strategico.

Non c’è alcuna possibilità di cambiare se non si parte dall’attribuzione di valore a ciascuno di quelli che sono chiamati a condividere un progetto strategico per l’azienda, rifuggendo dalla tentazione di esaurire gli sforzi e di puntare sulla revisione formale dei processi, come se la bellezza del disegno e la sua razionalità fosse di per sé una ragione evidente per tutti per alimentare la sua desiderabilità.

Creare “senso” per quello che si prospetta richiede prima di tutto un lavoro di accreditamento di coloro che hanno la responsabilità nell’indicare il percorso e gli obiettivi, con il corollario di rendere evidente che la testimonianza sul fatto di crederci passa dal cambiamento di relazioni tra chi comanda e chi è chiamato ad eseguire.

L’autorità, di per sé, non è più una leva che può funzionare in assenza di credibilità.

E qui viene l’occasione per fare anche un riferimento ai criteri della “performance”, richiamati così spesso nella mistica manageriale come un mantra in grado di quantificare, qualificandoli su base numerica, gli apporti individuali alla realizzazione di un progetto.

Va ricordato che la “performance” è un termine di derivazione teatrale, ambiente in cui ha un significato abbastanza preciso che attiene alla “rappresentazione”.

In azienda “performance” indica il “risultato”, la capacità oggettivata di contribuire alla realizzazione di un compito.

In realtà, nel tempo, molto spesso il degrado di criteri e di pratiche,

specie ai livelli alti, ha finito per teatralizzare la ‘performance’ aziendale, privilegiando la rappresentazione più che il risultato.

E questo ha contribuito al deficit di credibilità che ha accompagnato tanti progetti di cambiamento vissuti come specchio deformante di una realtà che cambia solo a parole, nelle slides dei consulenti, o nelle ricorrenti liturgie che affidano al cambio di organigrammi e di ordini di servizio l’illusione di un mutamento di passo che è spesso solo un mutamento di stile.

Chi vuole guidare un cambiamento effettivo deve offrire la percezione visibile che si cambia in alto prima di chiedere la fiducia a quelli a cui si chiede di cambiare in basso: abbandonando metodi che non “risuonano” più, sapendo che bisogna dedicare tempo personale per far accadere le cose, mescolandosi al di là dei ruoli e delle posizioni.

Soprattutto rendendosi conto che senza innescare il racconto di una storia che dia a tutti la possibilità di giocare un ruolo coinvolgente, nessun cambiamento potrà andare lontano.

Pier Luigi Celli

Pier Luigi Celli

Laureatosi in Sociologia all’Università di Trento, è stato dirigente per le maggiori aziende italiane, tra cui Eni, Omnitel, Olivetti, Enel, Ipse 2000 e Unicredit.

È stato Direttore Generale della RAI e dell’Università LUISS Guido Carli di Roma, Presidente di ENIT, Senior Advisor di Unipol Gruppo Finanziario e di Poste Italiane. Attualmente è Presidente Sensemakers, membro del consiglio di amministrazione di La Perla, Illy e della Giuseppe Zanotti Spa.

Ha svolto, e svolge, attività di docenza presso corsi di laurea e master di diverse Università. È autore di numerosi libri di saggistica e narrativa, nonché saggi e articoli su riviste e quotidiani nazionali.

Premessa

Se volete che una coincidenza significativa cambi la storia della vostra vita, vagabondate a caso per il mondo e siate pronti ad accogliere qualsiasi cosa la vita vi offra.

Robert H. Hopcke, Nulla succede per caso

Quando le persone si fermano a riflettere sul loro percorso di vita, soprattutto se in età matura, spesso colgono i segni del cambiamento, che non si riflette solo sul corpo, ma anche sulla visione del mondo, le convinzioni, i valori, le speranze e le competenze. Seppure il *puer* continua a vivere nell'adulto alimentando le esperienze ludiche e creative, esso si è trasformato in generatività ed equilibrio. Dello sviluppo e del cambiamento individuale se ne sono occupate in particolare la pedagogia, la psicologia, la filosofia, oltre che la medicina. Le imprese e le organizzazioni in genere seguono percorsi di cambiamento solo in parte simili a quelle individuali, poiché sono sollecitate da una continua ricerca di equilibrio con l'ambiente esterno. Che da una parte porta a piccoli adattamenti continui ed evolutivi, ma dall'altra necessita di grandi sforzi di volontà e di impegno per superare le crisi o per far vivere e imporre i propri servizi e prodotti sul mercato. Temi che sono stati approfonditi dalla economia, dalla sociologia, dallo studio del management, ma anche dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Questo volume parla delle dinamiche del cambiamento nelle organizzazioni ed è rivolto a studenti e professionisti delle risorse umane e dello sviluppo organizzativo e a chi si occupa di consulenza nelle imprese o ha responsabilità manageriali che consentono loro di decidere e influenzare il cambiamento nelle organizzazioni.

È il seguito naturale de *Il governo dei processi* pubblicato nel 2001. L'occasione per scrivere questo testo nasce da alcuni cicli di seminari sul Cambiamento Organizzativo, che, a partire dal 2015, ho tenuto alla Facoltà di Psicologia della Università Cattolica di Milano e al Master

in Project Management e Gestione dell'Innovazione del Dipartimento di Ingegneria Industriale della Università degli Studi di Padova e da alcuni seminari svolti, ultimamente, per Dirigenti e Direttori Generali sul tema del cambiamento organizzativo.

La tesi di base è che gestire il cambiamento organizzativo ha bisogno di un approccio multidisciplinare, che rimanda ai saperi di più materie: economia, sociologia, psicologia, management.

Nel mondo del lavoro e delle organizzazioni, in un contesto organizzativo, il rapporto di lavoro, prima che dal contratto psicologico, è regolato da un contratto sindacale, legale, uno scambio di denaro a fronte di una prestazione. La consapevolezza dei dati di realtà strutturali è fondamentale per affrontare il mondo delle organizzazioni e anche per affrontare motivazioni e dinamiche del mondo interno delle persone, specie in momenti di cambiamento o in situazioni in cui si lavora per il cambiamento.

D'altro canto, molti fenomeni, episodi, decisioni, successi ed insuccessi nelle e delle organizzazioni sono il frutto di dinamiche interpersonali, quando non di manifestazioni dell'inconscio degli attori organizzativi. Le organizzazioni sono costituite da persone che agiscono in base al loro mondo interno. Dati di realtà e mondo interno sono in continua interazione sia nella vita personale sia mentre si lavora.

Per me il passaggio alla psicologia del lavoro è avvenuto grazie al contributo della psicoanalisi, che poi Luigi (Gino) Pagliarani definirà Psicosocioanalisi. La Psicosocioanalisi prende le mosse dal pensiero di Elliott Jaques¹.

La trasmigrazione tra quello che è un modello di interesse individuale a quello che è un modello organizzativo appare naturale nel pensiero di Jaques, dove l'organizzazione diventa il contenitore difensivo delle ansie e angosce di base descritte da Melania Klein. Lo stesso Pagliarani esercitava sia il mestiere di psicoanalista che quello di formatore e consulente. La mia formazione, prima universitaria e poi professionale, è nata così, nel trasferire quelli che erano i costrutti della psicologia clinica, del profondo, nel mondo della organizzazione. Questo apprendimento è stato facilitato da un incontro precoce con maestri professionali e con il mondo del lavoro e mi ha permesso di capire che il mondo del lavoro e dell'organizzazione sono un mondo del fare, che va affrontato, prima di tutto, con metodo. Avere metodo e un approccio pragmatico è una competenza importante per operare all'interno delle organizzazioni. Avere metodo vuol dire seguire passaggi consolidati per risolvere un

1 Elliott Jaques, medico canadese che visse e lavorò in UK, fu uno psicologo sociale e del lavoro e uno psicoanalista di formazione kleiniana.

problema, affrontare una situazione partendo dall'analisi del contesto, cogliendone i presupposti di partenza, ponendosi delle domande. Lavorare con metodo permette di gestire la propria discrezionalità all'interno di limiti prescritti, così come la definizione di *lavoro* di E. Jaques suggerisce: "*Il lavoro è esercizio di discrezionalità entro limiti prescritti*". Il punto di vista sviluppato in questo volume è dunque quello di un uno sguardo diagnostico e di un agire, che sia pragmatico ma anche olistico. Non possiamo pensare che la realtà esterna sia separata per discipline. La separazione del mondo per discipline aiuta l'approfondimento specialistico nella ricerca, ma può essere un ostacolo nella misura in cui bisogna guidare cambiamenti.

Un'attenzione pragmatica alla soluzione dei problemi, alla ricerca di soluzioni, che era già presente nella discussione di casi che avevo con Pagliarani e sarebbe stata fondamentale negli anni successivi e nel lavoro di consulente. Da questo punto di vista sono, professionalmente, un prodotto del "*so what*": l'analisi è perfetta, ma ora che cosa proponi di fare? Un approccio che ha caratterizzato sia le mie sedute di analisi dei casi con Pagliarani che il lavoro nei progetti di *change management* in Gemini Consulting.

La formazione universitaria in Italia, purtroppo, non sempre sembra non dare ai giovani la possibilità di acquisire un metodo di lavoro, ma delega questo alle esperienze successive e alla formazione sul lavoro. Alla facoltà di Psicologia dell'Università di Padova non c'era obbligo di frequenza e il mio rapporto con l'Accademia si limitava nel sostenere gli esami. La decisione di frequentare gli ambienti di lavoro legati alla psicologia fu presa anche perché il grande numero di studenti che seguivano le lezioni (a volte anche in qualche cinema) mi aveva convinto che difficilmente avrei potuto, senza un rapporto più personale, imparare una professione. Iniziai così a fare l'educatore, già mentre frequentavo l'Università, in un contesto che comunque mi consentiva di frequentare psicologi e colleghi più anziani. Nel frattempo sperimentavo corsi e seminari, sino a che non incontrai Pagliarani e la psicosocialisi: un rapporto durato circa dieci anni e che certamente ha segnato la mia vita professionale (e forse anche quella personale). In quegli anni di formazione, ho frequentato anche una lunga psicoanalisi classica e ho seguito pazienti (con supervisione). Nel frattempo lavoravo in azienda, occupandomi di formazione. Via via cresceva il desiderio di fare il consulente e la consapevolezza che la mia strada era la psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Quando mi si presentò l'occasione che reputavo adeguata, lasciai l'azienda per la consulenza, malgrado molti fossero gli stimoli e le proposte per rimanere nelle organizzazioni come dipenden-

te. Anche io dunque mi riconosco una vocazione per il mestiere, come altri hanno saputo brillantemente raccontare (Lo Bianco, 2009).

La prima società di consulenza in cui mi inserii organicamente, Poliedros, era una *boutique* che si occupava prevalentemente di formazione, valutazione, analisi di clima, progetti di sviluppo. Devo molto, professionalmente, sia ai due partner, Achille Cartoccio e Guido Di Stefano, che ai molti colleghi più esperti con cui ho avuto la fortuna di lavorare in quegli anni, che erano anche anni di grande sviluppo della consulenza in Italia.

Negli anni '90, una parte della *boutique* italiana di consulenza, per la quale stavo lavorando, si integrò in Mac Group-Gemini Consulting, cercando un partner internazionale, mentre Mac Group stava cercando un partner italiano che la aiutasse ad inserirsi nel mercato nazionale. Ho potuto così lavorare diversi anni in una società di consulenza strategica internazionale, per poi diventare un dirigente di Hewitt Associates in Italia. Senza l'integrazione di quel gruppo di consulenti in Gemini Consulting, difficilmente avrei pensato di ottenere un'occasione di sviluppo professionale in un ambiente simile, né avrei avuto i requisiti di partenza per accedervi. Anche se, una volta entrato, le competenze che esprimevo furono pienamente compatibili con le richieste dei progetti a cui venivo assegnato. Alcuni aspetti nascosti del mondo della consulenza strategica internazionale, sono stati brillantemente descritti da Lewis Pinault (2001), in un libro noto nell'ambiente, in cui Gemini Consulting viene citata.

Malgrado alcuni dubbi elementi di carattere etico, che alcune volte quegli ambienti possono nascondere² e la elevata capacità di gestire lo stress che bisogna possedere per sostenere i ritmi di lavoro e assolvere i compiti professionali propri di quei contesti, l'esperienza in una società di consulenza strategica fu fondamentale. Mi consentì di accedere a metodi, strumenti, meccanismi e visioni del funzionamento organizzativo, che un approccio di intervento specialistico, soprattutto se limitato alla formazione o alla valutazione del personale, non mi avrebbe permesso di avere. In Gemini, poi, ero coinvolto sempre nelle fasi implementative dei progetti, quelle che seguivano alle analisi preliminari e di fattibilità, duravano diversi mesi di lavoro interno alla azienda, con team congiunti, internazionali, formati da professionisti interni ed esterni. Le fasi implementative servivano ad accompagnare il cliente nella sperimentazione e nella attuazione delle soluzioni proposte. Necessariamente

2 Come racconta anche la serie televisiva *House of Lies*, basata sul romanzo del 2005 *House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time*, scritto da Martin Kihn.

dovevi confrontarti con la applicabilità delle soluzioni e con gli aspetti non solo razionali delle dinamiche organizzative. La sensibilità che già allora Gemini Consulting aveva nei confronti delle dinamiche culturali, comportamentali, relazionali e difensive che si agitano in un processo di cambiamento, oltre che ai necessari presupposti economici, è alla base dei modelli di analisi e intervento che mi hanno poi guidato negli anni successivi e delle riflessioni sviluppate in questo volume (Gouillart & Kelly, 1995).

Da quella esperienza ho tratto la consapevolezza che il consulente ed il manager dovrebbero, nei processi di cambiamento organizzativo, sapere cogliere sempre la *razionalità*, propria delle discipline economiche e ingegneristiche, la *dinamica politica*, di *potere*, che rimanda alla sociologia e le *emozioni e percezioni*, proprie dei costrutti psicologici, presenti nella situazione. Le organizzazioni funzionano e raggiungono risultati se hanno logiche che rimandano alla razionalità economica e al principio di realtà: organigrammi, funzioni, processi chiave, controllo di gestione, produzione e distribuzione di prodotti, quote di mercato. Le organizzazioni, sia che abbiano la missione di fare profitti, sia che siano *no profit*, devono essere efficienti, ed è quindi fondamentale avere consapevolezza degli aspetti economici sia nelle analisi che nelle decisioni.

Un approccio razionale e fondato su dati di realtà è indispensabile se si vuole operare come consulente di direzione. Nell'ambito della consulenza di direzione non è un caso se, soprattutto nelle grandi società di matrice anglosassone, tra i requisiti per poter esser assunti vi sia una laurea in Economia o in Ingegneria e un master, meglio se in America. Questo perché *“il lavoro della consulenza ha sempre maggiori riferimenti con gli aspetti quantitativi dei fenomeni e dei problemi da esaminare”* (Lo Bianco, 2009).

Quegli anni sono stati eccezionali dal punto dell'apprendimento e della possibilità di completare una preparazione che sino ad allora era stata rivolta ad apprendere soprattutto *soft skill*. Il mio profilo, quando entrai in Gemini Consulting, era quello di uno specialista di formazione, con esperienze nella valutazione e nell'analisi di clima, con una buona formazione psicologica, che aveva già avuto modo di lavorare in diversi contesti aziendali, anche gestendo progetti di una certa complessità. Per dirla con Claudio Antonelli (1989), più un “funzionalista” che aveva maturato una buona esperienza nell'area del personale, che un “business consultant”.

Curiosamente anche Antonelli, delineando il profilo del modello di consulente che propone, identifica il presidio di sei dimensioni:

- Tecnica, che fornisce contributi specialistici.
- Globale, che opera con una visione generalista.

- Business, focalizzato sull'obiettivo, esprime creatività con un atteggiamento imprenditivo.
- Lavoro di squadra, ossia in grado di fare sinergia in team interfunzionali.
- Politica, che si adatta al contesto e comprende la situazione specifica.
- Servizio, mette a disposizione le sue capacità per ottenere il successo del cliente.

La dimensione interdisciplinare di un ruolo che partecipa alla risoluzione del problema del cliente, emerge dunque tra molti di coloro che hanno attivamente sperimentato il mestiere. Ma un consulente esperto sa che oltre agli aspetti economici, razionali, tecnici, le organizzazioni sono anche identità, relazioni, rapporti con i capi, i colleghi, i clienti, emozioni e percezioni, cultura organizzativa, contratto psicologico. Sono rappresentazioni dell'immagine di ciascuno, momenti di tensione per decisioni da prendere e relazioni da gestire, azioni e decisioni spesso ingannate da *bias cognitivi* più che da evidenze di razionalità. Le organizzazioni, infine, sono luoghi in cui si giocano rapporti di potere, che possono facilitare o ostacolare i cambiamenti.

Oltre a questa visione sistemica, nella mia esperienza, sono stato via via guidato dalla sensibilità di passare dalla diagnosi all'applicazione. Il mio punto di vista è stato di comprendere quale fosse il risultato e il servizio che si chiedeva, per poi definire il metodo per arrivarci. Per fare delle analogie, sentirsi di volta in volta un architetto che doveva disegnare la casa immaginata dal cliente, all'interno dei vincoli e delle risorse date, ed eventualmente un ingegnere, direttore dei lavori, se poi vi era anche la fase esecutiva. Così come nella terapia individuale, anche nelle organizzazioni la funzione del consulente è quella di fare in modo che il sistema si attivi e le persone cambino. Diverse però sono le strade e le tecniche attraverso cui si può arrivare a questo scopo. Nei casi migliori, negli incontri professionali più riusciti, come un allenatore, il consulente porta metodo, senso di urgenza e leadership nel team di cambiamento. Il cliente mette la conoscenza dell'organizzazione, la capacità di fare network con il vertice politico, le risorse e le decisioni necessarie.

Uno sguardo multidisciplinare, o meglio, una sensibilità ad una pratica non solo specialistica, caratterizzano dunque i percorsi segnati in questo volume, che vuole condurre, attraverso casi ed esempi applicativi, ad evidenziare modelli e metodi per accompagnare il cambiamento nelle organizzazioni. In questo senso, lo studente ed il consulente di formazione psicologica potranno trovare nel volume elementi che rimandano alla razionalità economica e all'efficienza necessaria e approcci alla

revisione dei processi e delle strutture. Il manager e il consulente di formazione economica o ingegneristica saranno sollecitati a rivedere e ripensare agli aspetti umani e sociali, che così spesso sono la vera fonte di resistenza e di difficoltà nel cambiamento. E chi, per esperienza ed attitudine, è abituato a considerare le organizzazioni solo un teatro dei rapporti di forza, potrà trarre qualche spunto per rivedere il suo punto di vista.

Bibliografia

- Antonelli C. (1989) *L'uomo a sei dimensioni- il consulente d'impresa*. Greco e Greco Editori, Milano.
- Gouillart F. J. e Kelly J. (1995) *Transforming the organization*. McGraw-Hill, Milano.
- Hopcke R.H. (2011) *Nulla succede per caso*. Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Lo Bianco N. (2009) *Volevo fare il consulente. Mezzo secolo di capitalismo visto da dentro*. Il sole 24 ore, Milano.
- Pinault L. (2001) *Diavolo d'un consulente*. Rizzoli Etas, Assago.

Introduzione

Non credo che la vita reale abbia divisioni come religione, estetica o scienza, più di quanto una linea divida l'emisfero settentrionale da quello meridionale. Questa linea vi dice qualcosa sulla mente umana. Queste categorie vi dicono qualcosa sul modo in cui degli esseri umani sofisticati pensano; ma è dubbio che dicano qualcosa sulle cose in sé.

Wilfred R. Bion, *Il cambiamento catastrofico*

Sarebbe uno sforzo enciclopedico superare e integrare le diverse discipline (sociologia, ingegneria, economia, psicologia, management,...) che a vario titolo si sono occupate del fenomeno dell'analisi organizzativa e del cambiamento organizzativo. Il punto di osservazione di questo volume nell'analisi dei contesti organizzativi e nella strutturazione di metodi per supportare il cambiamento organizzativo è però quello ben rappresentato da Morgan (1989) *“se si vuole affrontare l'analisi organizzativa in maniera realistica, bisogna partire dal concetto che le organizzazioni rappresentano più cose nello stesso momento”*. Per estensione, essendo le organizzazioni più cose nello stesso momento, anche nell'affrontare con metodo il processo di cambiamento, bisogna vederne e gestirne più aspetti contemporaneamente.

Il libro è articolato secondo un percorso che vuole anche essere una guida all'intervento.

Il capitolo uno mette in luce quali sono le motivazioni che spingono al cambiamento, ed evidenzia alcune dinamiche del cambiamento stesso, in modo che siano d'aiuto nel leggere i contesti in cui ci si trova ad operare. A partire da alcune delle principali teorie sul cambiamento organizzativo, introduce le logiche ed il pensiero che sostengono questo volume, ed evidenzia i punti di attenzione che chi guida il cambiamento organizzativo deve avere e che saranno approfonditi nei capitoli successivi.

Il capitolo due pone l'accento sulla necessità di essere sostenuti da au-

torità, autorevolezza e risorse che solo il potere può dare per effettuare cambiamenti efficaci. Pur trattando di un argomento che ha in sé molte potenziali ambivalenze, mette in luce la necessità di costruire un'alleanza con chi detiene il potere nelle organizzazioni e suggerisce alcuni accorgimenti per affrontare in modo realistico la dimensione del potere nel cambiamento organizzativo.

Il capitolo tre evidenzia come un processo di cambiamento nelle organizzazioni ha bisogno di approcci strutturati, metriche, valutazioni che rimandano fundamentalmente sempre alle risorse tempo e denaro. Chiarisce gli elementi di razionalità necessari a governare la complessità propria delle organizzazioni, invita ad avere sempre un pensiero sistematico e si sofferma a considerare come la tecnologia e la digitalizzazione stiano modificando le organizzazioni.

Il capitolo quattro analizza gli elementi psicologici ed emotivi che inevitabilmente ogni cambiamento porta con sé e che vanno gestiti se si vuole conciliare la produttività con il benessere delle persone e si vogliono contenere gli inevitabili effetti delle ansie e delle difese nei confronti del cambiamento. Esso invita a leggere le dinamiche interpersonali e intrapersonali per sapere gestire le resistenze, a volte anche legittime, che ogni cambiamento tende ad attivare.

Il capitolo cinque, infine, tratta di alcune modalità di intervento nelle organizzazioni e fornisce alcune indicazioni operative e metodologie che possono supportare nei processi di *change management*. Nel capitolo si introducono tecniche utili ad affrontare il processo di cambiamento, a partire dal contatto iniziale con il sistema organizzativo, fino alle diverse modalità di implementazione. Con lo sguardo di chi ha come obiettivo la soluzione dei problemi pratici dei clienti, vengono presentate alcune linee guida e strumentazioni operative.

Naturalmente, non sempre sarà possibile avere tutte le conoscenze e competenze specialistiche per affrontare tutti gli aspetti presenti in situazioni particolari o complesse. Poiché uno psicologo non può sostituirsi ad un esperto in economia e viceversa, né un esperto di economia ad ingegnere di produzione, a quel punto, la soluzione migliore è quella di operare, anche per i leader del cambiamento, in team. Se il cambiamento organizzativo è un fenomeno complesso, la risposta deve spesso essere una competenza del team, più che del singolo.

Alcuni casi e aneddoti aiutano a leggere il volume anche come una guida pratica, che non potrà mai sostituire il sapere tacito dato dall'esperienza, ma può aiutare a costruirlo e ad affrontare i problemi con metodo. Anche se nessuno potrà mai imparare a gestire processi di cambiamento organizzativo solo sui libri, esistono molti aspetti riconducibili a principi chiave che vengono esposti, anche con l'aiuto di casi.

Aneddoti e casi sono tratti dall'esperienza dell'autore, ma si è preferito lasciarli anonimi, per comprensibili ragioni di tutela della riservatezza dei clienti. Dove possibile, si è seguito una logica che ricalca quella del modello di apprendimento di Kolb: si è partiti dalla concreta esperienza del caso per fare un'analisi, osservare e riflettere, poi, anche con l'aiuto di teorie, si sono formulati concetti, per poi trarre conclusioni operative che possano essere d'aiuto nuovamente in nuove esperienze.

Il testo è un libro di management perché, oltre che agli studenti e agli specialisti, si rivolge a chi ha il potere di operare cambiamenti in organizzazioni dotate di personale e a chi, come *change agent*, deve strutturare, dirigere e cambiare organizzazioni creando valore (Malik, 2007). Non ha però l'ambizione di proporre un modello da aggiungere ai già molti che costituiscono oggi la disciplina del cambiamento organizzativo, ma solo quello di offrire il contributo di un punto di vista tecnico, formatosi sia nello studio, sia nella pratica professionale. Un contributo di esperienza che vuole rispondere alla domanda "*so what?*": e allora, come si fa?

Bibliografia

- Bion W.R. (1981) *Il cambiamento catastrofico*. Loescher Editore, Torino.
- Malik F. (2007) *Il management come professione*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Morgan G. (1989) *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Franco Angeli, Milano.

