

## Le resistenze al cambiamento

di Paolo Macchioni<sup>1</sup>

### Premessa

Di resistenze al cambiamento se ne parla, in Italia, da almeno quarant'anni, più o meno da quando tutte le aziende (private e pubbliche) hanno cominciato a convivere con i cambiamenti continui, necessari per fronteggiare le turbolenze esterne.

Da allora, uno dei termini più usati nel lessico organizzativo è *change management*, che nei primi tempi alcuni (non conoscendo l'inglese o volendo ironizzare sul tema) interpretarono come necessità di sostituire Dirigenti, Quadri, ecc...

E' vero tuttavia che i cambiamenti aziendali riguardano non solo strategie, strutture, ruoli, meccanismi operativi ma soprattutto la cultura organizzativa e ogni *change* è destinato al fallimento quando non si realizzano coerenti cambiamenti individuali.

Ma il cambiamento, spesso, lo vogliono tutti purché riguardi qualcun altro e la gestione delle resistenze al cambiamento rappresenta perciò da molti anni un pilastro della formazione manageriale.

In questo articolo vengono ripercorse le linee-guida più seguite in alcuni interventi formativi.

### Il *change management*

La vita di ciascuno di noi è un susseguirsi di cambiamenti e basterebbe riflettere su come li abbiamo gestiti in passato, a volte inconsapevolmente, per motivarci ad affrontare serenamente ogni nuova situazione che incontriamo.

---

<sup>1</sup> Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: [paolo.macchioni@alice.it](mailto:paolo.macchioni@alice.it)

E invece siamo tutti un po' conservatori e anche quando condividiamo razionalmente l'esigenza di un cambiamento, istintivamente siamo portati a continuare a fare come prima.

La resistenza al cambiamento è infatti un fenomeno fisiologico che riguarda tutti, indipendentemente dall'età, dal background culturale, dal ruolo organizzativo .....

Cominciamo a "resistere" fin dai primi mesi di vita: basti pensare alla fatica che fanno molti genitori, nella fase dello svezzamento, per somministrare le prime pappe al bambino, che invece vorrebbe continuare ad alimentarsi solo con il latte. Anche durante tutta l'infanzia, il bambino cerca continuamente di difendere le proprie tendenze istintive dalle "forzature" di chi si prende cura della sua educazione.

Ma, mentre ordini e divieti sono spesso indispensabili per ottenere un cambiamento da chi è troppo piccolo per riuscire a comprenderne le ragioni, con gli adulti le imposizioni generano a volte una maggiore resistenza e non c'è dubbio che spetta a chi promuove un cambiamento convincere (vincere-con) gli interessati della necessità di attuarlo.

I cambiamenti aziendali sono quasi sempre dettati dalla necessità di reagire a condizioni negative presenti nello scenario (economico, istituzionale, commerciale, tecnologico, ecc...) o dalla volontà di cogliere alcune opportunità favorevoli. E' certamente insensato tentare di realizzare un cambiamento solo per seguire qualche "moda" o imitare qualche altra organizzazione, senza un reale bisogno. Ma anche quando l'esigenza è evidente, c'è molto da lavorare per convincere tutti i dipendenti e supportarli nell'attuazione di quanto gli è richiesto.

A fronte di piccole modifiche operative (ad esempio, l'introduzione di una nuova procedura) o di grandi cambiamenti (strategici, strutturali, ...) è facile riscontrare una distribuzione "gaussiana" degli atteggiamenti delle persone coinvolte: su dieci dipendenti, ce ne saranno due o tre favorevoli, metà incerti e due o tre contrari.

Gli "incerti" vanno conquistati con i fatti e supportati da un *management* capace di ottenere il loro consenso attraverso la chiarezza e la trasparenza delle informazioni.

Anche i "contrari", se il cambiamento non lede interessi personali (per cui *non vogliono* cambiare) vanno gestiti con adeguati investimenti informativi e formativi. Spesso nascondono, infatti, lacune conoscitive sulle finalità del cambiamento (*non ritengono di dover* cambiare), timore di non farcela (*non sanno* cambiare) o vincoli che li condizionano (*non possono* cambiare).

A volte le resistenze non sono esplicitate ma si nascondono dietro:

- indecisioni (o decisioni più volte procrastinate);
- eccessi di analisi (per cercare di prevedere un successo che, per definizione, non potrà mai essere dimostrato);
- rinvii ripetuti (un primo rinvio può essere necessario ma tanti rinvii nascondono quasi sempre una non volontà di procedere);
- regressioni alle prime difficoltà (mentre invece problemi o errori sono spesso inevitabili e non giustificano un immediato "indietro tutta");



Molto più evidenti sono le resistenze espresse con richiami alla saggezza di qualche proverbio (come: “*chi lascia la strada vecchia per la nuova .....*”) o con frasi come:

- “*si è sempre fatto così*” (la più diffusa in tutte le organizzazioni);
- “*non c'è tempo per ...*” (privilegiando l'operatività quotidiana);
- “*sono altre le cose da fare*” (tipica del “benaltrismo”);
- “*non è di mia competenza*” (con un'interpretazione passiva del proprio ruolo);
- “*si può fare di più ... o meglio ...*” (nella presunta ricerca della perfezione);
- “*chi me lo fa fare ?*” (frase tipica degli svogliati, dei pigri e dei demotivati);
- “*tanto non se ne farà nulla ...*” (per la sfiducia legata ad esperienze passate).

## La gestione delle resistenze

Il ruolo del *management*, in particolare del *middle management*, è determinante per la buona riuscita di un qualsiasi cambiamento aziendale. Molte ristrutturazioni, anche se fortemente sponsorizzate dal Vertice, falliscono quando non c'è una *leadership* diffusa in tutti i rami dell'organizzazione. Chi promuove un cambiamento deve prima di tutto assicurarsi il consenso convinto di tutti i ruoli manageriali, perché solo attraverso la loro piena collaborazione si potranno gestire le inevitabili resistenze.

Le principali responsabilità manageriali nei processi di cambiamento riguardano la gestione delle informazioni e dei supporti.

Le prime sono uno strumento prezioso sia per favorire la comprensione di scopo e logiche del cambiamento sia per poterne seguire l'evoluzione. Vanno pubblicizzate tutte le iniziative coerenti con il cambiamento, tutte le esperienze positive e non vanno nascoste le difficoltà.

Per quanto riguarda i supporti, occorre fornire aiuto, sia operativo che “morale” a tutti, anche a chi manifesta scetticismo, diffidenza, incredulità, atteggiamenti che vanno gestiti proprio attraverso ascolto, interventi formativi e richiami continui alla necessità ed ai vantaggi del cambiamento.

Il cammino di un processo di cambiamento può essere a volte molto lungo ed è perciò importante saper mantenere la tensione verso il traguardo finale, superando critiche, ostacoli, momenti di sconforto, voglia di rinunciare.

In tal senso sono importanti anche i piccoli risultati, purché visibili e concreti, proprio perché incoraggiano ad andare avanti.

Ma il fattore decisivo per il successo di un cambiamento aziendale è la coerenza da ricercare costantemente in tutte le parti che costituiscono il “sistema” organizzativo<sup>2</sup>.

## La gestione del cambiamento nelle aule di formazione

Il *change management*, negli interventi formativi, viene affrontato sia per gli aspetti aziendali che per quelli individuali.

---

<sup>2</sup> cfr. MACCHIONI P. – *L'approccio sistemico* – AIF LEARNING NEWS febbraio 2016

Da un punto di vista aziendale, si cerca di far acquisire ai partecipanti una maggiore consapevolezza dell'evoluzione dello scenario e delle ragioni del cambiamento, attraverso la condivisione di documenti aziendali, l'elaborazione di *SWOT analysis* o l'interscambio informativo con testimoni esterni o interni.

Da un punto di vista individuale, si supportano i partecipanti nella focalizzazione delle competenze necessarie per sostenere il cambiamento aziendale, nella diagnosi (o autodiagnosi) delle competenze da "allineare" (sia tecnico-professionali che trasversali), nella definizione delle priorità e nella formulazione di piani di sviluppo coerenti. Tali piani potranno comprendere, per ogni competenza, interventi della Funzione Risorse Umane (soprattutto della Formazione), dei rispettivi capi (ad esempio, attraverso affiancamenti, "*training on the job*", ecc.), oppure di auto-sviluppo. Alcuni interventi formativi (sia "istituzionali" che "*on demand*") saranno certamente più incisivi nella dimensione *one-to-one*<sup>3</sup> (*coaching, counselling, pratica filosofica, bilancio delle competenze, mentoring*). Il coinvolgimento dei capi sarà opportuno anche per il monitoraggio dei piani di auto-sviluppo (realizzabili attraverso letture, corsi *e-learning*, ricerche, analisi, sperimentazioni, confronti di esperienze ...), indispensabili per velocizzare e rendere efficace qualsiasi processo di apprendimento.

### **Breve bibliografia**

DAFT R., *Organizzazione aziendale* (Apogeo, 2004)

GRETA S., *Dentro la crescita dell'impresa* (F. Angeli, 2000)

MACCHIONI P., *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012)

QUAGLINO GP., *Leadership e cambiamento* (F. Angeli, 2007)

---

<sup>3</sup> cfr. GIANGIACOMO M. – *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012)

