

Raccontare il cambiamento.

La narrazione come strumento formativo nel change management

Di Stefano Celi¹



Premessa

Questo articolo illustra la fase di ideazione di un percorso formativo finalizzato a supportare un cambiamento organizzativo, seguendo le linee-guida definite da John Kotter e utilizzando prevalentemente lo strumento della narrazione.

Le linee-guida di John Kotter per il *change management*

Tra le numerose teorie sulla gestione dei cambiamenti organizzativi, risulta di particolare interesse il contributo di John Kotter², che individua le seguenti otto fasi da applicare in un processo di *change management* :

1. **Creare una sensazione di urgenza:** significa spiegare con chiarezza, ai membri del gruppo, i motivi per cui è importante mettere in atto un'azione di cambiamento e perché è meglio agire subito (minacce esterne, scenari futuri migliori, individuazione di nuove opportunità da sfruttare, ecc.).
2. **Riunire il gruppo direttivo:** bisogna costruire un team che guiderà il cambiamento. Una squadra compatta con ottime competenze analitiche e motivazionali, credibile, con capacità comunicative e con una forte leadership.
3. **Sviluppare la *vision* e la strategia di cambiamento:** creare una *vision*, così da comprendere come il futuro sarà diverso dal passato e come ci si muoverà al fine di far diventare quella visione realtà.

¹ Consulente pedagogico e Formatore Junior, ha completato nel 2020 il Master "Esperto di Sviluppo delle Risorse Umane – HR Specialist" della Scuola Romana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, con una tesi da cui è tratto questo articolo. Mail: celistefano.88@gmail.com

² Professore alla Harvard Business School, esperto di Change Management, autore di molti libri sul tema, tra i quali: *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership* – Etas Libri, 1998

4. **Comunicare la *vision* del cambiamento:** una volta individuate la *vision* e le strategie da adottare, dovranno essere comunicate e occorrerà assicurarsi che vengano comprese e accettate da quante più persone possibili.
5. **Rimuovere ostacoli:** riconoscere, anche pubblicamente, le persone che supportano il cambiamento, ma molto importante risulta anche identificare chi è contrario, capirne i motivi e confrontarsi per risolverli, eliminando tutto ciò che potrebbe ostacolare il cambiamento.
6. **Generare successi a breve termine:** niente motiva più del successo, per questo bisogna individuare degli obiettivi a breve termine, ben visibili ed inequivocabili, che accompagnino tutto il processo di cambiamento.
7. **Non riposare sugli allori:** dopo i primi successi, non mollare la presa, ma insistere con ancora più determinazione.
8. **Creare una nuova cultura:** una volta messi in atto dei cambiamenti, non è raro che si ripresentino vecchie metodologie d'azione con il rischio di tornare al punto di partenza. Bisogna perseverare nell'applicare le nuove prassi, controllare che stiano attecchendo fino a che non abbiano rimpiazzato completamente le vecchie abitudini.

Secondo Kotter³, per aumentare la motivazione e l'entusiasmo verso il cambiamento, più che le analisi razionali, ricoprono un ruolo di vitale importanza le esperienze emotivamente coinvolgenti. Inoltre, un ruolo cruciale per aiutare le imprese a gestire i mutamenti è ricoperto dai dipendenti più giovani o da quelli più bassi nella gerarchia dell'organizzazione, soggetti spesso invece non considerati dal management.

Con il romanzo "Il nostro iceberg si sta sciogliendo"⁴, Kotter fornisce indicazioni molto utili per supportare la realizzazione di un cambiamento, mettendo in pratica gli otto passi precedentemente individuati. Quella che a prima vista può sembrare una favola per bambini, è in realtà un manuale sul *change management*, che trova la sua efficacia nelle teorie della letteratura, secondo le quali, l'apprendimento e la crescita individuale dei soggetti sono facilitati dall'uso di strumenti narrativi.

Le narrazioni in formazione

Le narrazioni all'interno della nostra vita svolgono un'importante funzione epistemologica del mondo. Bruner⁵, infatti, le considera il primo strumento interpretativo e conoscitivo utilizzato dall'uomo. Attraverso di esse riesce a dare significato al suo agire, costruendosi le prime strutture conoscitive che lo guideranno nel corso della vita. Tutte le esperienze non elaborate dal pensiero narrativo, non producono conoscenza funzionale a vivere nel proprio contesto, ma rimangono semplici avvenimenti privi di significato, non inseriti in una trama in grado di spiegare l'agire umano e quindi destinati a scomparire dalla memoria.

³ Kotter J.- Cohen D. – *Al cuore del cambiamento* – Etas Libri, 2003

⁴ Kotter J.- Rathgeber H. – *Il nostro iceberg si sta sciogliendo* – Sperling & Kupfer, 2014

⁵ Bruner J. – *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale* – Bollati Boringhieri, Torino 1992

I percorsi formativi che adoperano le narrazioni, pur avendo possibilità innumerevoli di essere strutturati, presentano determinati elementi in comune, che devono essere ben chiari al formatore, al fine di realizzare un percorso veramente significativo per i partecipanti. Notoriamente, il primo aspetto da prendere in considerazione è la costruzione del clima d'aula ovvero di un particolare spazio relazionale, quello che G. Bompiani⁶ chiama "spazio narrante", un luogo in cui non ci siano solo narrazioni di fatti, ma una dimensione particolare nella quale si verifica l'incontro tra le voci narranti e il desiderio di ascoltarle.

L'utilizzo delle narrazioni in formazione alimenta una partecipazione non formale, facilitando la comunicazione tra i partecipanti e favorendo la nascita di nuovi racconti, anche attraverso l'uso di un testo letterario. Ricorrere ad un romanzo, ad esempio, consente di allontanarci da un mondo troppo spesso percepito come caotico, così da guardarlo da lontano con occhi diversi, con gli occhi dei personaggi. Consente di vivere altre vite immedesimandosi nei protagonisti e ci fa accedere ad una dimensione all'interno della quale è possibile fare esperienze senza correre rischi, senza conseguenze sulla realtà.

L'ideazione di un percorso formativo

Utilizzando come strumento principale le narrazioni e come riferimento teorico l'opera già citata di Kotter "Il nostro iceberg si sta sciogliendo", è possibile progettare un percorso formativo finalizzato a supportare il *change management*.

Il libro parla di una colonia di pinguini che, a seguito di problemi strutturali dell'iceberg sul quale vivono da sempre, sono costretti a cambiare sia la loro casa, sia il loro modo di vivere e le loro abitudini, consolidate nella loro cultura da generazioni. Per raggiungere il suo scopo, la colonia, guidata da una team forte e organizzato, applica gli otto punti della teoria del cambiamento di Kotter e il risultato è un grande successo per tutti i pinguini.

Gli obiettivi del progetto formativo sono quelli di rendere i partecipanti coscienti dell'importanza di saper leggere il contesto, interno ed esterno all'organizzazione, al fine di valutare l'eventualità di effettuare dei cambiamenti che possano apportare significativi miglioramenti all'azienda. Successivamente, facilitare riflessioni sul concetto stesso di cambiamento, far comprendere che, per quanto possa suscitare ansie e paure, che non devono essere ignorate, esistono strategie e modalità per renderlo un processo controllabile, aumentando così la possibilità di successo. Tutto questo richiede l'utilizzo di competenze specifiche, che si faranno sperimentare ai partecipanti, attraverso le attività proposte durante il percorso formativo.

L'intervento si articola in nove brevi moduli (indicativamente di due-tre ore ciascuno). Per ciascuno dei primi otto, verranno analizzate le otto fasi del cambiamento definite da Kotter. Il nono modulo (che potrà avere una durata maggiore) consentirà di

⁶ Bompiani G. – *Lo spazio narrante* – La Tartaruga, Milano, 1978

impostare un piano operativo per la realizzazione del cambiamento nel proprio contesto lavorativo.

Durante l'intervento, si affronta un passo per modulo e ognuno, partendo dagli spunti della storia guida, è accompagnato da un'esercitazione specifica. Ogni modulo o gruppo di moduli inizia con una sintesi di quello/i precedente/i, al fine di garantire la continuità del percorso. L'ottavo modulo, sull'ultimo punto del modello di Kotter, coinciderà con la conclusione della narrazione guida, aprendo la strada alla contestualizzazione dell'apprendimento, da sviluppare nell'ultimo modulo.

La progettazione del modulo introduttivo

A titolo esemplificativo, viene fornita una proposta di struttura del primo modulo dell'intervento formativo, erogabile a distanza o in presenza (durata tre ore):

TEMPI	CONTENUTI	MODALITÀ DI REALIZZAZIONE
30 min	Introduzione	Illustrazione obiettivi e contenuti del corso. Presentazione docente e partecipanti.
30 min	Individuazione esigenze di cambiamento	Partendo da una prima domanda introduttiva sul significato di "cambiamento", si avvia un brainstorming funzionale ad individuare l'esigenza di un cambiamento da attuare nel proprio contesto organizzativo (per respingere una minaccia oppure cogliere un'opportunità).
15 min	Presentazione de "Il nostro Iceberg si sta sciogliendo"	Dopo aver sintetizzato il contenuto del romanzo di Kotter, viene letto ad alta voce il capitolo relativo all'incontro del pinguino Fred con il Consiglio Direttivo.
30 min	Lavoro di gruppo sulle strategie di avvio di un cambiamento	Si formano due-tre sottogruppi finalizzati a indicare strategie utili per proporre al vertice aziendale l'avvio di un cambiamento organizzativo coerente (traendo spunto da quanto ha fatto il pinguino Fred per convincere il Consiglio Direttivo dell'imminente pericolo che incombe sulla colonia).
15 min	Pausa caffè	
30 min	Confronto output dei sottogruppi e individuazione di una strategia condivisa	I sottogruppi presentano le proprie conclusioni e, attraverso il confronto di punti forti e deboli delle rispettive considerazioni, si individua una strategia unica e condivisa da tutti i partecipanti.
20 min	Definizione delle linee-guida del cambiamento	Ipotizzando l'approvazione, da parte del vertice aziendale, della proposta formulata dai partecipanti, si definiscono le linee-guida del cambiamento da attuare, illustrando in sintesi gli otto passi indicati da Kotter ed

		evidenziando in particolare il primo (<i>“Creare una sensazione d’urgenza”</i>).
10 min.	Chiusura del primo modulo.	Anticipazione dei principali contenuti dei moduli successivi e feedback sull’esperienza svolta.

Conclusioni

E' certo che l'utilizzo di materiale narrativo ha una storia ormai consolidata nei processi formativi ed è di tutta evidenza che le modalità con cui vengono utilizzate le storie variano in base agli obiettivi che si desidera raggiungere e alle scelte del formatore.

L'intento del percorso suddetto non è solo quello di presentare esplicitamente il modello teorico di riferimento ma, attraverso un ragionamento induttivo, cercare di mettere i partecipanti nelle condizioni di arrivare autonomamente all'individuazione degli otto passi da seguire, per un cambiamento di successo.