

Il giusto *mix* del cambiamento

di Gianfranco Rebor
Università Cattaneo - LIUC

Il segreto della trasformazione organizzativa risiede in un <i>mix</i> ben dosato di potere, apprendimento e risorse
--

Nel tempo attuale processi importanti di cambiamento organizzativo sono richiesti e invocati con forza in tutti i settori dell'economia e della società; nell'industria e nella finanza per cercare risposte efficaci alla crisi; nei servizi per migliorare la qualità; nella pubblica amministrazione per portare maggiore attenzione ai cittadini e alle imprese. Nel prossimo periodo arriveranno alla fase attuativa la riforma del Ministro Brunetta, e le altre che toccano il federalismo fiscale, l'università e la scuola.

Molti affacciano il dubbio che resistenze e inerzie di vario tipo siano però destinate a prevalere in un paese come l'Italia.

La chiave di lettura del Gattopardo "dobbiamo cambiare se vogliamo restare gli stessi" viene spesso citata a sproposito come forma emblematica di chiusura mentale, o di resistenza furbesca al cambiamento; in realtà esprime un meno banale istinto vitale, che la parola "vogliamo" rivela, una consapevolezza del cambiamento sociale come processo ambiguo e politico nella sua essenza, una riflessione di portata strategica.

Per il presidente Mao il cambiamento viaggiava "sulla canna de fucile". Per lui, il potere era la leva essenziale del cambiamento. Abbiamo visto però come è finita per le sue idee. Per altri, più idealisti, per cambiare si deve soprattutto aprirsi ad imparare concetti e comportamenti nuovi. Però già Goethe nel Faust scriveva: "il tempo d'imparare passa presto. E ad insegnar, mi avvedo, voi siete bell'e pronto". A loro volta, gli economisti sollevano un problema di risorse: secondo la *resource based view* contano investimenti in R&S, competenze accumulate nel tempo, capitale intellettuale ben sedimentato. Ma sappiamo che quasi sempre gli economisti sbagliano le previsioni, e se si guardano le cose a posteriori si scopre che le più grandi innovazioni vengono da dove non ci si attende, dai garage più che dai laboratori organizzati.

Se parliamo di cambiamenti nelle organizzazioni, le radici del problema stanno nella loro stessa natura; il loro mestiere non è il cambiamento e possono solo accettarlo per necessità, o quando c'è chi sa proporlo in modo adeguato.

A mio modo di vedere, il segreto della trasformazione organizzativa risiede in un *mix* ben dosato di potere, apprendimento e risorse. Ci vogliono tutte e tre le cose nelle proporzioni giuste.

Ma chi può garantire il corretto dosaggio? Qui c'è un problema di individuare gli attori, i così detti "agenti del cambiamento". Questi non possono essere solo i grandi leader, i Marchionne, i Profumo, o i Brunetta della situazione, che pure sono indispensabili per avviare e sostenere i processi.

I responsabili di queste grandi riforme, ma anche i leader di molte imprese di tutti i settori, si pongono in genere un problema di comunicazione; di indirizzare messaggi chiari alle persone coinvolte, dentro e fuori le organizzazioni interessate, sui contenuti desiderati del cambiamento. Ci si preoccupa di rimuovere il rischio di ambiguità.

Ma questo può degenerare, se assume toni troppo univoci e semplificati; per chi le ascolta stando ai “piani bassi” comunicazioni troppo unidirezionali suonano male, sono percepite come propagandistiche, oppure generano frustrazione perché rivelano distacco e ignoranza dei vertici rispetto alla realtà quotidianamente vissuta alla base.

Ai piani alti ci si accorge solo “dopo” che aspetti decisivi per la riuscita dei progetti sono stati trascurati. Oppure che si sono affidati aspetti delicatissimi, che hanno impatti di lungo periodo a persone che li affrontano in modo opportunistico, subordinando l’innovazione ad altri obiettivi, di consenso, di influenza, di operatività immediata o efficienza di breve periodo.

Non servono quindi solo nuove idee e leader capaci nelle posizioni di comando, ma anche professionalità specifiche per il *change management* ai diversi livelli delle organizzazioni.

I processi veri del cambiamento passano per le linee intermedie, richiedono un atteggiamento attivo dei *middle manager*, un coinvolgimento diffuso degli attori organizzativi.

Su questo si giocherà in gran parte il successo delle riforme e delle ristrutturazioni aziendali annunciate.