



Gianfranco Reborà

www.gianfrancorebora.org



Viviamo tempi che pongono sfide continue alle organizzazioni di tutti i tipi.

I manager, i professionisti e gli studiosi che si occupano di cambiamento organizzativo ne sono pienamente consapevoli. Il volume 2013 di *Research in Organizational Change and Development*, pubblicazione edita annualmente da Emerald, consente di fare il punto sullo stato di avanzamento della teoria e della pratica internazionale in questo campo. Un esteso sondaggio che ha coinvolto quasi 400 *OD practitioners* (a cura di Amanda Shull, Allan Church e Warner Burke) evidenzia che mentre si cercano risposte nuove e più efficaci, si comprende anche che il patrimonio di esperienza e conoscenze accumulato a partire dagli anni '40 del precedente secolo mantiene intatto il proprio valore. Se tutto cambia, almeno il nucleo centrale delle competenze dei professionisti di gestione del cambiamento sembra restare stabile, all'interno di una visione ottimistica sulle prospettive future che appare largamente maggioritaria nell'ambito dei rispondenti a questa indagine.

Già da almeno 20 anni si manifesta del resto un più forte orientamento all'efficacia degli interventi di cambiamento e sviluppo organizzativo, e quindi soprattutto all'impatto sul business e sui risultati economici e competitivi, che trova qui conferma. Ciò corrisponde a un progressivo indebolimento dello spirito 'missionario' delle origini, ispirato da valori umanistici. Tuttavia, la tradizione umanistica e di impegno sociale riaffiora oggi nel sentimento fortemente diffuso di contrapposizione rispetto all'uso scorretto e distorto delle posizioni di potere e autorità. Nel periodo più recente continua anche la tendenza verso la specializzazione dei professionisti in specifiche aree di competenza, mentre il *coaching* viene ormai riconosciuto come pratica completamente integrata nel campo dello sviluppo organizzativo.

Oggi però gli agenti del cambiamento organizzativo sono chiamati a rispondere a una sfida centrale, quella della complessità; un'altra ricerca, proposta in questo stesso volume da Ron Ashkenas, Wes Siegal e Markus Spiegel, affronta questo tema, individuando quanto sia insidiosa la 'trappola della complessità': si constata che le tipiche risposte ai cambiamenti ambientali □ quali sono le innovazioni nelle strutture organizzative, nei portafogli di prodotti e servizi, nei processi operativi – troppo spesso non riescono a generare gli esiti desiderati. Ciò dipende da soluzioni imposte dall'alto che non riescono a integrare le novità nel flusso delle operazioni aziendali di routine; questo tipo di innesto consuma troppe risorse organizzative che vengono distolte da altre attività più fertili nel generare valore. Di tutto questo risentono gli stessi processi e comportamenti manageriali, che si ritrovano appesantiti e orientati in direzioni non essenziali. Secondo gli autori, ci sono dei rimedi possibili: prima di tutto uno sforzo consapevole rivolto a eliminare complicazioni organizzative non necessarie e a 'elaborare regole semplici di fronte a problemi complessi'. Ma vi sono anche soluzioni più sofisticate, come l'avvio di 'semi-strutture', operanti in orizzontale, con obiettivi e tempi definiti ma modalità di lavoro flessibili e adattive; come anche l'adozione di un approccio sperimentale e pragmatico nel gestire le innovazioni, oppure di un metodo *pilot & scale*, dove si estende progressivamente la scala di pratiche operative inizialmente progettate e testate in ambiti ristretti.

Anche qui non si tratta certo di novità assolute, ma della riproposta in un contesto più sistematico di pratiche manageriali diffuse anche in passato.

Le aziende più evolute oggi si rendono conto che non si può tenere il passo della complessità indotta dai mercati, dalle tecnologie e dagli stessi modelli mentali e cognitivi delle persone riflettendone tutte le molteplici dimensioni nelle strutture, nei sistemi operativi e nei processi. Occorre trovare vie più semplici e meno onerose per rispondere in modo coordinato alla incertezza, variabilità e volatilità che caratterizzano il mondo di oggi.

Alcune imprese si stanno muovendo in questo senso anche attivando ruoli e responsabilità esplicitamente dedicati al *change management*. L'Associazione Italiana di Change Management (Assochange) nel convegno del suo decennale (4 dicembre 2013) dedica una specifica sessione alla discussione di questo argomento. La scommessa è che queste figure di riferimento sappiano animare e catalizzare le risposte organizzative e manageriali alla complessità, evitando invece di divenire esse stesse elemento di complicazione e di dispersione di risorse.