Il cambiamento organizzativo
un inquadramento teorico

di Monica Ambrosini

Districarsi fra le fonti
Il cambiamento convive con la natura, con l'uomo e con i suoi artefatti da sempre, ma gli studi sul cambiamento e in particolare sul cambiamento delle organizzazioni muovono i primi passi solo una cinquantina di anni fa. Come spesso accade, varie ricerche, idee e ipotesi precedono e fungono da precursori a volte inconsapevoli di quello che poi diviene il momento d'inizio ufficialmente riconosciuto e condiviso.
Facciamo riferimento a Kurt Lewin, celebre pioniere della psicologia sociale, e alla sua teoria sul cambiamento, prima formulazione esplicita del tema, avvenuta nel 1947, sulla quale sono state costruite successive elaborazioni fino a dare il la al prolifico filone di studi denominato Sviluppo Organizzativo.

Diverse sono le discipline e gli studiosi che dopo Lewin hanno cercato di capire più approfonditamente il cambiamento per poterlo praticare e dominare con successo. Tra queste sicuramente la psicologia delle organizzazioni, la sociologia, gli studi di management, ma non meno rilevanti sono le contaminazioni della filosofia, della fisica, delle scienze naturali; si pensi alla influenza e alla rivoluzione portate dalla teoria dei sistemi, dalla teoria del caos, dalla teoria della complessità, dal concetto di auto poiesi di Maturana e Varela sulla nostra visione del funzionamento delle organizzazioni e le ricadute sui modelli di management.

Il risultato è una giungla di teorie (e di modelli) sul cambiamento organizzativo, nessuna esaustiva né sostitutiva delle altre, da trattare in modo complementare. Infatti, ciascun contributo poggia su specifici paradigmi di lettura e d'interpretazione e focalizza l'attenzione e mette in chiaro solo alcune dimensioni del cambiamento organizzativo. Solo per citarne alcuni, c'è chi si è occupato di definire i diversi tipi di cambiamento, chi di adottare modelli per l'analisi del cambiamento, chi di sviluppare regole e suggerimenti per la gestione del processo di cambiamento, chi della resistenza al cambiamento e a come farvi fronte, chi ancora ha messo in connessione apprendimento e cambiamento a livello individuale e collettivo, chi ha approfondito la leadership del cambiamento e gli strumenti per sostenerla.

Un perimetro al discorso
Come abbiamo detto ciascuno degli studiosi di cambiamento organizzativo ha orientato la propria attenzione su alcuni aspetti e non esiste ad oggi una teoria omnicomprensiva. Per semplificare e destreggiarsi in questa pletora di contributi può essere utile raggrupparli in funzione della loro capacità di rispondere alle domande chiave di chi affronta il cambiamento.
Vedi fig.1

Al primo quesito - *Come posso comprendere la complessità, la frammentazione e le interdipendenze della situazione nella quale opero e che vorrei cambiare)?* - la letteratura ha cercato di rispondere con modelli per facilitare la lettura della complessità dello scenario, per "mappare il territorio" con cornici interpretative e per metterne in luce le interdipendenze.

Al secondo quesito - *Perché cambiare?* - sono riconducibili le diverse analisi strategiche della concorrenza e di scenario che creano la piattaforma di partenza per "giustificare" il bisogno di un intervento.

Il terzo quesito - *Che cosa e chi cambiare?*- entra nel vivo del tema del change management e cerca di definire chi deve essere coinvolto, su cosa agire, come ottenere il commitment, come impostare il cambiamento a seconda del livello (individuale, gruppo o organizzazione), come preparare l'organizzazione al cambiamento, ecc.

L'ultimo quesito - *Come possiamo far accadere il cambiamento (e renderlo duraturo)?* - riguarda gli approcci all'implementazione. Dopo aver compreso la situazione, aver messo a fuoco dove intervenire, chi e cosa cambiare, come metto in atto il processo di cambiamento in modo da portare a casa i risultati che mi sono prefisso?

Data quindi la varietà e l'abbondanza dei contributi, abbiamo deciso di concentrarci prima su alcune questioni che fanno da cornice ai diversi approcci, poi scelto un modello di cui parlare in modo approfondito, quello di Edgard Schein. professore del MIT Sloan School of management e prolifico contributore del filone dello Sviluppo Organizzativo.

Come posso comprendere la complessità, la frammentazione e le interdipendenze della situazione nella quale opero?
- modello delle Six-Box – Weisbord
- modello delle 7S
- PESTELI
- Five Whys
- Content. Context and Process Model
- Process modeling (Diagramma di flusso, Diagrammi di influenza, Teoria dei vincoli)

Perché cambiare?

- SWOT analisi
- PESTELI
- Modello delle 7 S

Che cosa e chi cambiare?

- Analisi delle forze di campo
- Impegno, reclutamento e allineamento
- Fonti e potenza delle forze
- Adeguatezza e preparazione

Cambiamento a livello organizzazione:

- Total Quality Management
- Business Process Reeingenering

Cambiamento a livello di gruppo:

- Gruppi autodiretti

- Strutture parallele di apprendimento

Cambiamento a livello individuale:

- Ricerca sull'innovazione

- Cambio di comportamento individuale

Come possiamo far accadere il cambiamento?

- Sviluppo organizzativo

- Apprendimento organizzativo e Organizzazione che apprende

- Ricerca-Azione

- Project Management

Fig. 1 – Sono evidenziati alcuni degli approcci teorici riconducibili a ciascun raggruppamento.

I temi trasversali

Che idea di cambiamento ci guida?
Parlare di cambiamento implica, più o meno consapevolmente, fare riferimento ad una propria concezione del cambiamento organizzativo. Cosa significa cambiare? Perché occorre cambiare? Come avviene il cambiamento? Non sembri banale ma ognuno ha una teoria implicita per rispondere a queste domande. Ancora più importante è evidenziare quanto le teorie abbiano risentito dell'evoluzione delle risposte date di volta in volta, sapendo che in epoche diverse sono prevalse risposte diverse.

A grandi linee si possono individuare quattro concezioni del cambiamento delle organizzazioni che si sono succedute arricchendosi reciprocamente.
Le descriviamo sinteticamente:

1.*il cambiamento come risultato intenzionale della ricerca di una sempre maggiore ed efficace organizzazione tesa a mantenere una certa stabilità e continuità e a garantire un buon rendimento*

Questa visione, riconducibile al management classico, vede l'organizzazione come sistema chiuso, formula modelli teorici astratti, si occupa solo della gestione interna dell'organizzazione.

2. *Il cambiamento come processo adattativo razionale finalizzato a dare risposte soddisfacenti all'ambiente esterno in continuo mutamento che sollecita permanenti modificazioni*

Le teorie moderniste, dalla fine degli anni'50 fino ai primi anni'70, muovono critiche al modello classico razionale e introducono una nuova visione dell'interazione organizzazione-ambiente, dove l'organizzazione diventa sistema aperto, "oggettivamente" percepibile, separata dall'ambiente, ma da questo influenzata (es. teoria dei sistemi e teoria della contingenza).

3. *Il cambiamento come risultato dei processi dinamici continui volti a mantenere l'identità organizzativa che i valori e gli assunti condivisi socialmente hanno creato*.

La prospettiva simbolico - interpretativa, dalla fine degli anni '70 a seguire, vede l'organizzazione come costruzione sociale, dove i soggetti interagiscono, negoziano, danno un significato alle esperienze che fanno. Dell'organizzazione e della realtà i membri danno una lettura soggettiva, che è oggettivata e non oggettiva, nel senso che è costruita socialmente, in modo tale da farla sembrare oggettiva; il cambiamento è il risultato della continua costruzione e ricostruzione che i soggetti fanno dell'organizzazione e della realtà.

4. *il cambiamento come strumento di dominio per imporre la propria visione agli altri dove le teorie organizzative divengono giustificazioni per mantenere lo status quo*.

I postmodernisti, che non hanno prodotto una visione unica, tendono a vedere la conoscenza in modo frammentato, criticano i modernisti per la loro ricerca di una teoria unitaria, basata su principi e leggi universali; secondo questa prospettiva la realtà esiste solo perché se ne da una rappresentazione narrativa, la conoscenza è potere e quindi per liberarsi dei pensieri totalizzanti suggeriscono la decostruzione degli assunti generali. Invitano, inoltre, a chiarirsi e a chiarire cosa si da per scontato e come si teorizza sull'organizzazione e sul suo modo di funzionare; negano il mito del progresso e vedono le organizzazioni come luoghi e strumenti per il mantenimento delle posizioni di potere e auspicano la creazione di una democrazia dell'**enactment** in cui il processo di costruzione sociale sia libero e accessibile a tutti facendolo diventare parte di un discorso pubblico.

Fatta eccezione della prima, quella classica, le altre prospettive convivono e nessuna ha integralmente sostituito le precedenti. I modernisti contemporanei hanno integrato elementi della prospettiva simbolico - interpretativa introducendo nel loro quadro elementi di maggiore dinamismo, di apertura e di soggettività.
La messa in discussione dei post-modernisti degli assunti razionali dei modernisti invita al disvelamento delle ipotesi di fondo delle nostre teorie, delle nostre pratiche e della gestione del potere, incoraggiando lo sviluppo della auto riflessività. Esplicitare le assunzioni (strategiche e organizzative) dialogare su di esse consente alle organizzazioni di poter sviluppare un cambio di prospettiva e intravedere futuri scenari e ipotizzare possibili cambiamenti.

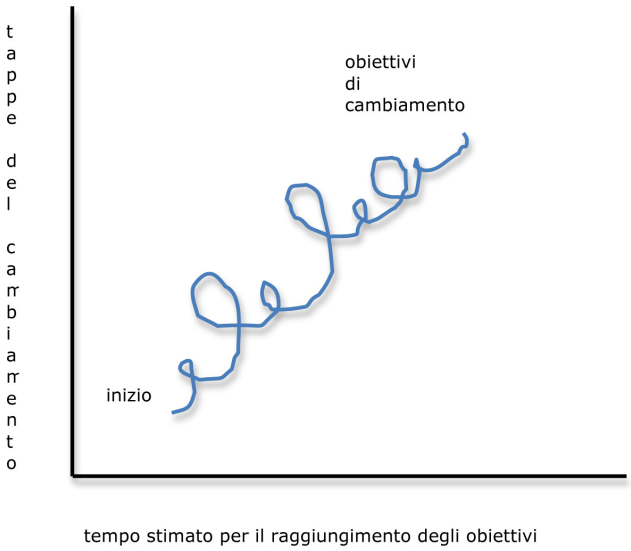
Quali tipi di cambiamento?
Ampio spazio è stato dedicato da parte degli studiosi a definire cosa s'intenda per cambiamento e quali tipi di cambiamento possano essere individuati.
Nonostante la polisemia del termine e le differenze riscontrabili, la definizione di Quaglino ci sembra rappresenti ragionevolmente il minimo denominatore comune:
il cambiamento è il passaggio da uno stato presente A collocato al tempo t1 ad uno stato futuro B collocato nel tempo t2, a fronte della rilevazione di una discrepanza, di un malfunzionamento, di una situazione critica che

si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente. Questo intervento può riguardare aspetti tecnici e/o sociali.

Questa definizione rinvia a due concetti: a) che il cambiamento è un mutamento pianificato e deliberato; b) che esiste un agente del cambiamento che deve avere capacità di diagnosi e di capacità tecnica per promuovere e sostenere il processo di cambiamento.
Inoltre si tenderebbe a concludere che si può parlare di cambiamento organizzativo quando questo è pianificato e non quando è accidentale.

La letteratura distingue i cambiamenti lungo tre dimensioni: come si manifesta, la frequenza con cui accade, la portata dell'intervento.

Cominciando da come accade, si distingue fra cambiamento **pianificato ed emergente**, dove quest'ultimo avviene in modo non voluto a seguito di una serie di decisioni non correlate fra loro a livello conscio oppure a fronte dell'azione di fattori esterni o interni, fuori dal controllo dei manager, che intervengono sul cambio di direzione. Mentre quello pianificato è appunto intenzionale e programmato.
Quello che la recente teoria organizzativa e la letteratura di management ha mostrato è che i processi di cambiamento organizzativo non sono mai lineari e fissi ma contengono sempre importanti elementi emergenti. Questo rappresenta **il paradosso del cambiamento pianificato** di cui se ne da una rappresentazione nella figura 2.



Un altro modo di analizzare i diversi tipi di cambiamento è distinguere fra cambiamento **episodico** e **continuo**.
Il primo, secondo Weick e Quinn, è poco frequente, discontinuo e intenzionale. Chiamato anche radicale o di secondo livello, comporta la revisione di una strategia o di un programma.
Il cambiamento **continuo** definito anche incrementale o di primo livello è evolutivo, cumulativo e continuativo. Una sistematica adozione di molti piccoli cambiamenti incrementali può provocare cambiamenti rilevanti, tuttavia ci sono circostanze in cui il cambiamento radicale prevede un cambio di paradigma, un mutamento delle coordinate di riferimento spesso possibile solo con un insight o con una **ristrutturazione cognitiva**.
La sopravvivenza di molte aziende è stata minacciata dal rimanere bloccati nella logica esclusivamente incrementale, e quindi di non riuscire a compiere quel cambio di coordinate per vedere con occhi nuovi. L'organizzazione è rimasta "locked –in" dalla propria stessa cultura e dalle proprie abilità eccellenti.

Da ultimo, il cambiamento può essere letto in relazione alla portata dello stesso. Ackerman ha distinto tre tipi: **evolutivo, di transizione e trasformativo**.

Il cambiamento **evolutivo** può essere sia pianificato che emergente, è incrementale e riguarda la revisione di aspetti esistenti di una organizzazione, si focalizza sul miglioramento di una competenza o di un processo.

Il cambiamento di **transizione** cerca di raggiungere uno stato diverso da quello esistente, è episodico, pianificato e radicale. Su questo tipo di cambiamento poggia la maggior parte della letteratura sul cambiamento organizzativo è trova le sue origini nel modello a tre fasi di Lewin, arricchito da Schein 30 anni dopo. Richiede una ristrutturazione cognitiva.

Il cambiamento **trasformativo** è radicale e richiede un cambio di paradigma, delle ipotesi di fondo da parte dell'organizzazione e dei suoi manager. Può dare seguito alla creazione di un'organizzazione che opera in modalità evolutiva, cioè apprende, si adatta e si migliora in modo continuativo.

Quale livello di cambiamento organizzativo?
Il cambiamento è stato analizzato a 3 livelli: individuale, di gruppo e dell'organizzazione.
Questi rappresentano i diversi punti di vista con cui si può leggere il cambiamento e nel contempo i punti da dove può prendere avvio il cambiamento.
Osservando il fenomeno con questa lente è possibile identificare per ciascun livello quali sono le situazioni tipo, sia evolutive sia rivoluzionarie, le reazioni/ resistenze al cambiamento e le strategie per affrontarlo.

Questa separazione in 3 livelli è una semplificazione della realtà, perché gli individui fanno parte di gruppi e questi sono parte dell'organizzazione.

Cambiamento a livello individuale: riguarda quelle situazioni nelle quali l'intervento di cambiamento è focalizzato sul singolo individuo. Burke individua 3 situazioni tipo: reclutamento, selezione, sostituzione o spostamento. Per far fronte a queste attività individua come sostegno al cambiamento la formazione e sviluppo, il coaching e il counseling.
Lo studioso nei suoi approfondimenti elenca una serie di risposte individuali al cambiamento, descrive le forme di resistenza messe in campo e propone attività per aiutare le persone ad abbracciare il cambiamento e a gestire la fase di transizione.

Cambiamento a livello di gruppo: si riconosce l'importanza del gruppo sia come unità di funzionamento delle organizzazioni sia come strumento di cambiamento. Diversi approfondimenti sono dedicati dalla letteratura al tema della costruzione del team, alle dinamiche di gruppo, alla correlazione tra le caratteristiche dei team e le prestazioni, all'analisi delle risposte di gruppo al cambiamento.

Cambiamento a livello di organizzazione:
i cambiamenti che riguardano interi sistemi spesso partono da unità più semplificate, da un individuo, da un gruppo o da una parte della organizzazione, in particolare se questa è grande e complessa. Il cambiamento a livello individuale o quello di gruppo costituiscono la piattaforma per cambiamenti allargati.
Per semplificarne la lettura sono suggeriti tre ordini di cambiamento, inteso come target definitivo del cambiamento; ad esempio di **primo ordine** sono i cambiamenti che riguardano un sottosistema dell'organizzazione che in qualche modo è "isolato" e che ci si aspetta abbia modeste ricadute sul resto del sistema. Di **secondo ordine** è quel cambiamento che riguarda un gruppo o un sottosistema cruciale e nodale dell'organizzazione che ci si aspetta possa poi contaminare altre parti del sistema. Da ultimo il cambiamento di **terzo ordine** quando si interviene su molti fattori che influenzano un processo causale fino al raggiungimento di un obiettivo finale e che a prescindere da dove viene fatto ha un effetto ampio sull'intero sistema.

Cambiamento e apprendimento organizzativo?
Un'altra metafora sull'organizzazione e sul cambiamento è quella dell'**organizzazione che apprende**. Sebbene gli studi sull'apprendimento organizzativo risalgano al '78 nelle formulazioni di Argyris e Schön, agli anni '90 nelle proposte di Senge e nella seconda formulazione di Argyris e Schön, è da circa una decina d'anni che l'apprendimento organizzativo è diventato il leitmotiv delle tematiche organizzative.

Siamo nell'era della conoscenza: le risorse strategiche di una organizzazione risiedono nella conoscenza e nella sua capacità di acquisirla, integrarla, diffonderla e ricombinarla in modi non convenzionali.
A sostegno ulteriore dell'importanza attribuita all'apprendimento organizzativo e alla connessa capacita di cambiamento viene addotta la riconosciuta e condivisa complessità del contesto in cui molte aziende operano oggi. L'evoluzione del mercato quindi ha portato a valorizzare maggiormente l'apprendimento organizzativo come risorsa per attuare un processo di adattamento funzionale e di trasformazione.

Le organizzazioni, unità sociali intenzionalmente progettate con scopi comuni, status e ruoli differenziati, operano attraverso l'impiego di gruppi di lavoro permanenti e ad hoc. Le persone al loro interno operano continue transazioni, scambi simbolici e materiali, effettuano scelte, prendono decisioni, risolvono problemi, valutano risultati, individualmente e collettivamente, ciascuno con diverso grado di responsabilità.
La vita stessa delle organizzazioni si fonda su reiterati atti di scelta e decisione. Ogni scelta rinvia implicitamente ad una conoscenza individuale e collettiva, ogni verifica, ogni risultato va a comporre, rettificare, arricchire un comune deposito di sapere individuale e aziendale, un repertorio di pratiche, di comportamenti, di tecniche e di significati. Pensiero ed azione sono inestricabilmente legati nella presa di decisioni e nel problem solving organizzativo.
L'organizzazione vive, respira, si sviluppa, si progetta attraverso continui atti di apprendimento ad opera delle persone che la popolano e per effetto degli scambi condivisi messi in campo, delle conversazioni e delle interazioni agite.

Quali processi di apprendimento sono quindi più utili alle organizzazioni nel contesto odierno?
Argyris e Schön individuano tre tipi di apprendimento:
- **a circuito singolo** (single loop learning), correzione cognitiva e comportamentale nell'ambito dello stesso paradigma, schema di riferimento, quindi senza modificare le policy, le ipotesi e gli scopi
- **a circuito doppio** (double loop learning), intervento correttivo che prevede il cambio di paradigma e quindi delle ipotesi sottostanti, degli obiettivi e delle policy
- **deutero learning**, apprendere come apprendere

Secondo la letteratura sull'apprendimento organizzativo l'enfasi va posta sulla creazione di una learning organisation, cioè di un'organizzazione che apprende, che sviluppa intenzionalmente delle pratiche e dei processi orientati a facilitare la costruzione di conoscenza, il trasferimento delle competenze in una

prospettiva di adattamento continuo alle perturbazioni dell'ambiente e di riprogettazione di se stessa.
Perché ci sia trasformazione, adattamento continuo all'interno di un ambiente perturbato occorre mettere in campo processi che facilitano il double-loop learning e il deutero learning. Occorre creare le condizioni perché siano messe in discussione, investigate opportunamente, le assunzioni di fondo, gli schemi interpretativi consolidati, i punti di vista dominanti per generare un pensiero innovativo e generare il cambiamento.

Un modello di cambiamento organizzativo

Il modello di Schein
Schein ha adattato il modello del cambiamento sociale di Kurt Lewin elaborandolo in più riprese per adattarlo ai tipici processi di cambiamento dei sistemi sociali che i manager e i consulenti si trovano ad affrontare.

Per Schein il cambiamento è un processo che si compone di fasi. Le fasi si sovrappongono e possono avere durata anche breve ma sono tuttavia concettualmente distinte.
Le tre fasi sono:
1. Scongelamento
2. Cambiamento
3. Ricongelamento

In ogni fase ci sono processi interpersonali critici che vanno gestiti dai vari agenti di cambiamento. Ogni fase poi richiede ruoli chiave distinti e non è la stessa persona che deve coprirli. Il modello deve poter facilitare chi si occupa di cambiamento per sapere in quale fase ci si trovi e quale ruolo debba essere svolto.

Fase 1 – Scongelamento
Scongelare, significa creare una motivazione e una disponibilità a cambiare. Spesso occorre che ci sia una qualche sofferenza o squilibrio. Cambiare nei sistemi sociali e individuali inoltre implica imparare qualcosa di nuovo ma anche scartare un vecchio comportamento o credenza o percezione. E disimparare è la parte più difficile, perché comporta il disagio di rinunciare a qualcosa cui si è legati; la perdita minaccia l'immagine della persona e comporta lo stare in uno stato d'incertezza e d'instabilità mentre si apprende il nuovo comportamento.

Per essere disposti a disimparare per imparare qualcosa di nuovo, tre condizioni devono essere soddisfatte:

<u>La ritrattazione o la mancanza di conferma</u>

Si cerca il cambiamento solo quando ci si trova davanti ad un problema, cioè viene disattesa un'aspettativa. La smentita può arrivare da informazioni dall'esterno o da qualcuno posto a un livello gerarchico superiore.
La prima ritrattazione avviene nella mente di una persona, ad esempio un manager, ma occorre che questa venga comunicata ad altri per creare anche in loro la medesima situazione.
Già in questa comunicazione si attivano dinamiche individuali e interpersonali che minacciano il passaggio e l'adozione della informazione.
Chi comunica non vuole perdere la faccia, chi ascolta non vuole sentire notizie spiacevoli. Si attivano pratiche difensive da entrambe le parti.

Fase 1	**Scongelamento**
	Creare motivazione e disponibilità al cambiamento tramite: a) ritrattazione o mancanza di conferma b) induzione di senso di colpa o ansietà c) creazione di sicurezza psicologica
Fase 2	**Cambiamento tramite ristrutturazione cognitiva**
	Aiutare a vedere, giudicare, sentire e reagire in modo differente, sulla base di un nuovo punto di vista ottenuto tramite: a) identificazione b) esplorazione
Fase 3	**Ricongelamento**
	Aiutare a integrare il nuovo punto di vista tramite: a) ricongelamento personale b) ricongelamento relazionale

Fig. 3 – Modello a 3 fasi del processo di cambiamento

In aggiunta alla mancanza di conferma occorrono altre due condizioni, cominciamo dalla prima.

Indurre il senso di colpa o di ansietà

Perché l'informazione della smentita sia accolta, si rivela utile che il mancato conseguimento dell'obiettivo sia importante o che violi un ideale, provocando ansietà o senso di colpa. Ci deve essere un impegno da parte di chi è chiamato a cambiare o ad avviare un processo di cambiamento, altrimenti l'informazione viene ignorata perché ritenuta non significativa.
Tuttavia, secondo Schein non basta, occorre una terza condizione.

La creazione di sicurezza psicologica

L'accettazione della ritrattazione non deve umiliare la persona, il senso di colpa o l'ansietà generati non devono essere tali da far sentire la persona inutile, non va minacciata la stima personale o fatti intervenire dei meccanismi di difesa che deformano o distruggono l'informazione. L'aspetto più difficile in questo ambito è saper comunicare l'informazione di smentita. Ci sono diverse tecniche di comunicazioni suggerite, in ogni caso è una fase delicata e non ci sono ricette magiche. Quello che è consigliato da Schein è di evitare di minare l'autoefficacia e l'auto fiducia della persona. Un altro aspetto che Schein rileva è che può capitare a chi avvia il cambiamento e lo promuove di assumere un ruolo paterno, cioè di assorbire in parte l'ansietà e rafforzare le persone rassicurandole per creare un clima di sicurezza psicologica che consente di compensare il disagio di dover lasciare andare vecchi comportamenti per apprenderne di nuovi.

Fase 2. Cambiamento tramite la ristrutturazione cognitiva
Con lo scongelamento si cerca di liberare le persone dai loro schemi mentali e di predisporle ad accettare nuove informazioni o concetti per guardare la situazione con occhi nuovi, cioè di realizzare una ristrutturazione cognitiva.
I modi che Schein segnala per ristrutturare il modo di percepire sono l'**identificazione**, cioè individuare un modello con cui identificarci oppure l'**esplorazione**, attraverso l'esame dell'ambiente per localizzare nuove possibilità.

L'identificazione

Identificarsi in un modello, sia esso un superiore, una guida, un amico, ecc è una delle strade per aprire la mente a nuove prospettive e considerare le cose dal punto di vista della persona che vorremmo emulare. Chi opera

di vista della persona che vorremmo emulare. Chi opera
come agente del cambiamento può assumere questo ruolo purché garantisca di operare in modo coerente al modello che si vuole perseguire.

L'esplorazione

In alternativa e in assenza di modelli identificatori si può stimolare un'attività di ricerca per ampliare le vedute e ricercare nuove idee e concetti. Questo processo è più lento e più difficile di quello precedente ma ha il merito di orientare verso le cose che effettivamente servono.
In entrambi i casi, dice Schein, quello che conta è aver dedicato tempo ed energie alla fase di scongelamento, perché solo se sussiste una reale disponibilità, le persone sono capaci di identificare e valutare nuove idee. Se invece non sono state "scongelate" bene, anche le migliori idee non vengono accolte, per quanto promosse e presentate al meglio.

Fase 3 – Ricongelamento
Il ricongelamento è quella parte del processo che incorpora i nuovi punti di vista sia nel mondo interno della persona sia nelle relazioni tra la persona e i principali interlocutori.
Spesso, se si salta questa fase, si rischia di avere effimere adesioni ai nuovi concetti e alle nuove opinioni e si retrocede ai vecchi punti di vista rapidamente.

Ricongelamento personale

Il nuovo punto di vista per potersi radicare deve collocarsi in modo armonico nella nuova immagine di sé della persona e in modo congruente con il resto della sua personalità.
Solo quello che viene accettato e scelto da chi deve cambiare ha la più alta probabilità di durare.

Ricongelamento relazionale

L'integrazione conveniente a livello personale deve essere affiancata dall'integrazione anche degli attori sociali coinvolti. Occorre che anche gli altri facciano loro il nuovo punto di vista.
Il processo è oneroso, lungo e richiede spesso un programma di cambiamento che coinvolga queste persone per ripercorrere l'intero processo insieme.
Non c'è niente di automatico ci allerta Schein, si richiede gestione attenta, paziente se si vuole che le nuove percezioni, i nuovi atteggiamenti e i nuovi comportamenti sopravvivano.

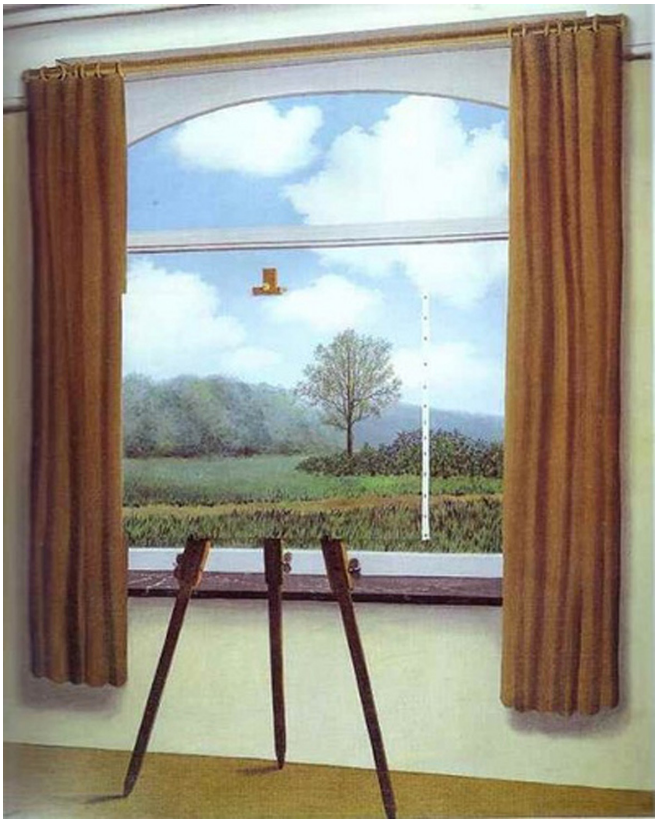
In sintesi
Schein, formulatore della consulenza di processo, raccomanda di prestare moltissima attenzione al processo, di non dare niente per automatico, di consentire alle persone di aderire ai nuovi punti di vista con i tempi necessari, di creare la "burning platform" per scongelare le persone e predisporle all'ascolto.
Racconta che spesso i programmi di change management, sia gestiti da manager sia da consulenti, falliscono nel loro intento o perché si concentrano quasi esclusivamente su cosa cambiare (la fase diagnostica e ideativa), oppure anche quando dedicano risorse alla fase implementativa lo fanno frettolosamente, senza la consapevolezza della dinamica dello scongelamento. Dicono, comunicano e si aspettano che le persone cambino, imputando loro cattiva volontà o ostruzionismo se le cose non vengono appoggiate immediatamente. Non tutti e non sempre affiancano il processo fino alla fine con il ricongelamento, che trattano come superfluo.

Tiriamo le fila
Nella giungla teorica sul cambiamento organizzativo abbiamo estratto alcuni temi trasversali da tenere presente sullo sfondo:
- le concezioni del cambiamento organizzativo
- le tipologie di cambiamento e le definizioni
- i livelli di cambiamento nelle organizzazioni
- il cambiamento e l'apprendimento organizzativo e le connessioni possibili

Abbiamo poi esposto il modello di cambiamento di Schein.

Decalogo di concetti chiave

1. Dal contenuto al processo, da che cosa cambiare a come avviene e come sostenerlo.
2. Le diverse dimensioni e i livelli da tenere insieme.
3. Il cambiamento è sistemico.
4. E' un processo iterativo, azione e pensiero sono intrinsecamente connessi.
5. Il tempo è variabile strategica.
6. Nel cambiamento c'è sia pericolo che opportunità.
7. La resistenza è normale, ha una sua logica, va accettata.
8. Rispettare il ciclo di accettazione, adesione delle persone e verificare in quale fase del processo si trovano.
9. Portare a bordo un numero sufficientemente adeguato, non sforzarsi di convincere tutti.
10. Occorrono due capacità della leadership: la prima diagnosticare e ideare il cambiamento, la seconda comunicarlo, accompagnarlo e sostenerlo.



René Magritte - La Condition Humaine