

# LA "ROTTURA" DEL CAMBIAMENTO



Luca Signorin\*

Sentiamo continuamente parlare di argomenti come Digital Trasformation, Change Management, Business Transformation e la parola più usata e abusata in questi contesti è "cambiamento". Cerchiamo di capirne di più.

La discussione è aperta, trova spazio in diversi ambiti ed è la dimostrazione che il cambiamento non è più evento sporadico, un privilegio di qualche visionario o qualche incosciente ma una realtà quotidiana da cui non si può prescindere. Le organizzazioni ed in particolare le aziende, per essere competitive devono saper coniugare Efficacia Operativa, soddisfacendo le richieste degli attuali clienti, con la Capacità di Innovazione, ovvero essere in grado di sviluppare nuovi prodotti e soluzioni per anticipare e soddisfare i futuri clienti.

Ma come si raggiunge il cambiamento, l'output di tutti questi processi complessi?

Non è una risposta facile da dare e ci sono diverse tecniche di progettazione ed esecuzione di un percorso che porta da uno status quo (as-is) ad un nuovo status (to-be) desiderato come obiettivo finale.

Considerando il punto di vista personale, il Change Management non è altro che il modo con cui un individuo reagisce ai cambiamenti che lo riguardano in senso stretto e che possono essere di qualsiasi natura: personale, aziendale o sociale.

## Il modello di Kurt Lewin

Il padre di tutte le teorie è il modello di Kurt Lewin che descrive il cambiamento come un processo a 3 stadi ciclici chiamati "unfreezing", "changing" e "refreezing". Nel primo stadio si cerca di abbattere l'inerzia e si rompono gli schemi che vincolano il nostro essere; nel secondo stadio si esegue il passaggio e si contraddistingue per lo stato di confusione, insicurezza e instabilità causati dalla perdita di sicurezza; nel terzo stadio si consolida la nuova situazione e si raggiunge un nuovo stato di equilibrio.

Nelle organizzazioni e nello specifico nelle Aziende, il change management assume un ruolo più specifico e viene generalmente definito come l'insieme dei processi e degli strumenti che supportano le risorse umane nella transizione da uno stato iniziale ad uno finale. Tutti gli elementi costituiscono un approccio strutturato per supportare l'organizzazione nel governo della trasformazione.

## Il modello ASKAR

Un primo approccio che merita attenzione è il modello ADKAR di Prosci (Jeff Hiatt), che estende i concetti di Kurt Lewin ed articola il cambiamento in 5 fasi: Consapevolezza (Awareness), Desiderio (Desire), Conoscenza (Knowledge), Azione (Ability), Sostegno (Reinforcement). In poche parole il cambiamento si sviluppa partendo da una fase iniziale in cui vengono spiegate le motivazioni per cui è necessario cambiare, cui

segue il coinvolgimento delle persone e l'azione con cui si attua il cambiamento costruendo pervasivamente nuovi comportamenti organizzativi, fino allo stadio finale di sostegno in cui si consolida il cambiamento.

## Il modello Kotter a 8 step

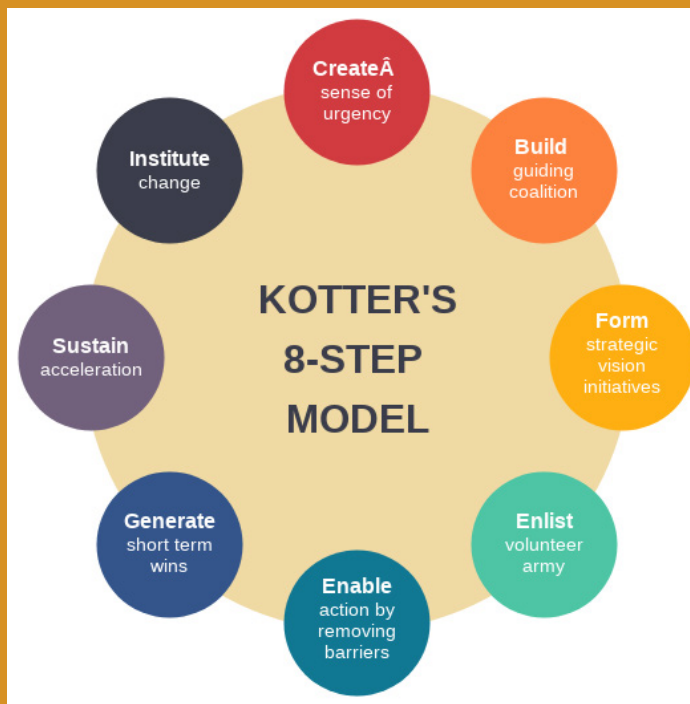
La metodica però più utilizzata e conosciuta è il modello di Kotter che nel 1996 ha proposto un framework di gestione del cambiamento organizzativo focalizzato sul ruolo chiave della leadership. Sono 8 le fasi che Kotter descrive con il suo studio sul cambiamento: inizialmente occorre decidere la strategia e sviluppare visione e modalità di cambiamento (1 step); successivamente si prepara il terreno e viene formato il team guida (2 step), creato il senso di urgenza (3 step) ed infine viene posta particolare attenzione alla comunicazione che deve essere efficace per creare coinvolgimento (4 step); nella fase di esecuzione si devono fare accadere le cose affrontando e superando le resistenze (5 step) e creando dei piccoli "quick win" (6 step) in cui vengono evidenziati i vantaggi del processo; infine arriva il momento del consolidamento in cui si verificano i risultati (7 step) e si congela la nuova cultura all'interno dell'organizzazione (8 step).

## La rottura degli schemi

Andando oltre questa piccola digressione didattica sul cambiamento, c'è una considerazione che vorrei fare. Tutti i modelli elencati, dal pioniere Kurt Lewin al "guru" Kotter, hanno un punto in comune che non viene mai evidenziato abbastanza ma è imprescindibile: la capacità di rompere gli schemi.

In realtà esistono domande che dovrebbero essere poste preventivamente e sono: "è possibile rompere gli schemi?", "quanto è difficile rompere gli schemi?", "è possibile progettare la rottura del proprio status quo?"

Riuscire nell'intento di liberarsi dalla sovrastruttura che rappresenta il recinto delle nostre azioni è un compito molto arduo. Soprattutto nelle organizzazioni troviamo schemi consolidati e circoscritti da procedure (a volte) rigide, congelati da un modo di pensare comune ed una cultura che è più orientata alla conservazione che al cambiamento radicale.



C'è del buono nel volersi liberare dalle proprie costrizioni. La teoria aiuta a comprendere e rendere evidente come avere successo, ma preferisco sottolineare come in tutti gli ambiti si possa raggiungere un nuovo equilibrio con una maggiore responsabilità delle proprie azioni, un maggior controllo delle emozioni ed una maggiore energia data dall'appagamento. Ecco perché rompere gli schemi ci permette di accogliere e promuovere il cambiamento e l'innovazione.

*"Per fare un passo avanti, serve perdere l'equilibrio per un attimo."*

**\*Luca Signorin**

Account Manager and Consultant



**luca\_signorin**