

# (Perché) Come cambiare

Michele Lanzinger

Museo Tridentino di Scienze Naturali, Via Calepina, 14. I-38100 Trento. E-mail: michele.lanzinger@mtsn.tn.it

## RIASSUNTO

I processi di cambiamento sono una conseguenza non eludibile per ogni tipo di organizzazione. Il "perché" si cambia è legato alle forze che dall'esterno si proiettano verso l'organizzazione che, per questo motivo, si trova costretta ad ideare risposte adattative. Il "come" questo avviene è il risultato dei rapporti tra la forza della tradizione dell'istituzione e la tensione all'innovazione. Le energie che entrano in gioco nel processo di cambiamento sono riconducibili alle componenti soggettive che riflettono i valori dell'organizzazione a partire dalla sua storia e che solitamente sono riconducibili a comportamenti ispirati alla dipendenza, indipendenza e interdipendenza. Quest'ultima modalità è quella preferibile in quanto capace di creare un continuo feed back all'interno dell'organizzazione. In termini operativi è opportuno che il processo di cambiamento proceda per obiettivi e che questi siano perseguiti mediante l'istruzione di progetti i quali siano riconducibili alla traiettoria obiettivo \_ risorse \_ azione \_ risultati. Adottando uno slogan comunemente usato per la sua facile memorizzazione, un obiettivo deve poter essere definito dai seguenti caratteri: Specifico, Misurabile, Attuabile, Realistico, Tempificato (SMART).

Parole chiave:

Organizzazioni, cambiamento, interdipendenza, obiettivi.

## ABSTRACT

*(Why) How to change*

*No organization, of any kind, can avoid change. "Why" one changes can be ascribed to the external forces acting on the organization, making it respond by adaptation. "How" this occurs depends on the interplay between the strength of the institution's tradition and its drive towards innovation.*

*The energies involved in the change process depend on characteristic elements that reflect the organization's values, starting from its history, and which can be linked to conduct inspired by dependence, independence and interdependence. This last attitude is most desirable, as it generates a continuous feedback within the organization. In practical terms, change should be goal-oriented, and goals should be pursued by establishing projects structured in a set of steps: goal \_ resources \_ action \_ results. To use a slogan that is easy to remember, a goal should be: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely (SMART).*

Key words:

Organizational change, interdependence, targets (goals).

## L'ORGANIZZAZIONE CHE CAMBIA

La presente riflessione nasce dalla lettura del testo "Counseling per Manager. Modelli, esperienze e metafore per gestire il cambiamento" (Folchini et al., 2005). In virgolettato le parti riproposte del citato testo.

Nelle organizzazioni professionali il cambiamento è un accadimento non evitabile e perlopiù necessario. Si deve cambiare a fronte di risultati non confortanti dal punto di vista professionale o di risultato, si deve cambiare perché è il mondo attorno a noi che cambia e ciò ci costringe ad adeguarci, si cambia perché in fondo ognuno di noi ha qualcosa di nuovo e di personale da dire e questo ha impatti con i paesaggi operativi che abbiamo trovato già disegnati.

Ovunque si operi, nell'ambito di un'azienda o di un'istituzione culturale come un museo, c'è l'idea che il cambiamento organizzativo, quello legato alle variabili hard, non possa avvenire realmente se non viene

accompagnato da mutamenti più profondi, immateriali, soft. Tra questi, indubitabilmente, vi è la sua storia. Infatti, cambiare vuole dire confrontarsi con il presente dell'organizzazione. Il presente tuttavia, oltre che costituire il ponte e la necessaria base su cui operare verso i cambiamenti futuri, è anche il risultato e il legame con il passato. Un archivio di successi e di errori, di difficoltà e di meccanismi di difesa, che fanno la storia, la memoria e l'identità di ogni struttura vitale. Pertanto, possiamo rendere reale e sostenibile il cambiamento solo se immaginiamo il nostro futuro, anche concretamente, nella consapevolezza di quello che è stata la nostra storia e con l'auspicio (ragionevole) di non tradirlo. Per questi motivi, il problema non è tanto cosa fare per cambiare, il problema è stabilire come vogliamo cambiare, noi con la nostra storia. Così, per essere real-

mente efficace, il modello di cambiamento non può ridursi a una forma di "razionalità organizzativa", ma deve tener conto di tutte le componenti "soggettive" che caratterizzano e rendono vivo il museo, con la sua immagine, il suo brand, la sua personalità. In altri termini e ancora una volta, la sua storia. Queste componenti soggettive sono quasi sempre nel-

## L'ORGANIZZAZIONE CHE SI RIORGANIZZA

In molti casi, i limiti alla capacità di raggiungere nuove mete, siano esse il raggiungimento di uno specifico obiettivo organizzativo o un adeguamento strutturale dell'ente alle mutate "condizioni ambientali", oppure un nuovo progetto, derivano dal conflitto tra due modalità relazionali che vengono vissute come potenziali poli antagonisti: la dipendenza e l'indipendenza. "I gruppi sociali orientati alla dipendenza sono caratterizzati da un livello minimo di assunzione di responsabilità, da una notevole passività nella gestione delle situazioni critiche, da una modalità comunicativa orientata al vittimismo.

Dall'altra parte, l'indipendenza è organizzata attorno a presupposti completamente diversi: massima proattività nella gestione personale delle problematiche rilevanti, ricerca delle informazioni significative, ma

## IL LINGUAGGIO DEL CAMBIAMENTO

Queste premesse portano ad affermare che un processo di cambiamento deve procedere nella consapevolezza del proprio passato, non riguarda solo i manager o i consulenti d'azienda, ma deve essere un processo partecipato da tutta l'organizzazione museale, in un contesto di forte interdipendenza.

L'oggetto del cambiamento, infine. È fondamentale inquadrare un processo di cambiamento attraverso la definizione di obiettivi strategici significativi, e che questi possano essere compresi e partecipati da tutta l'organizzazione museale.

Come criterio generale ed orientativo, tutta la vita organizzativa di un ente deve poter essere tradotta in obiettivi.

Ve ne sono alcuni standard, ripetitivi, che, una volta individuate azioni necessarie al raggiungimento non abbisognano altro che di verifiche periodiche per valutare il mantenimento del loro grado di corrispondenza alle esigenze che le hanno generate, oppure per stimare l'opportunità di intervenire con adeguamenti tecnologici; infine, per operare periodiche valutazioni tra l'efficienza del servizio prestato e l'efficacia nell'uso delle risorse impiegate per raggiungerlo.

Viceversa, alcuni obiettivi invece sono specifici, contingenti, legati ad uno specifico progetto. Essi sono una sorta di "commessa" che coinvolge l'organizzazione museale e la costringe a fare i conti con un

la testa delle persone che nell'organizzazione operano e che sono riconducibili ai valori che dell'organizzazione stessa. Questi valori vanno fatti emergere, devono essere tradotti in comportamenti e su questi ultimi deve operare, e condividere, il processo di cambiamento. Il cambiamento, anche se abrupto, è un atto di relazione, non è un accadimento assoluto.

anche tendenza all'accentramento e all'individualismo professionale."

Una terza via è quella dell'interdipendenza, intesa come... "la consapevolezza delle rete di collegamenti "sottili" che caratterizzano un sistema. Essere orientati all'interdipendenza significa dunque comprendere la relazione tra le parti del sistema e creare un processo costante di feedback che consenta la libera circolazione di risorse, informazioni, messaggi, tale da permettere alle singole parti di comprendersi all'interno di cornici più ampie. Un gruppo caratterizzato da interdipendenza sarà portato a ridefinire in continuazione il quadro delle relazioni e delle norme di riferimento condivise. L'interdipendenza ci permette di capire che nei gruppi sociali, più che altrove, il tutto va al di là della semplice somma delle parti."

insieme di variabili riconducibili alla traiettoria: obiettivo → risorse → azione → risultati (una riflessione sulla gestione dei progetti e sul project management sarà oggetto di un successivo approfondimento).

In entrambi i casi, che siano funzioni standard o di progetto, è opportuno pensare a un obiettivo nei seguenti termini:

- Specifico: un obiettivo posto in maniera troppo generale non ci dice nulla delle reali problematiche alle quali si tenta di dare risposta.
- Realizzabile: si tratta di definire obiettivi che tengano conto dei vincoli e delle opportunità presenti all'interno del contesto in cui si opera.
- Sfidante: un obiettivo deve essere qualcosa che attivi le potenzialità di un singolo o di un gruppo in relazione a un risultato che viene considerato di eccellenza. Il perseguimento dell'obiettivo presenta rapporti con l'autorealizzazione proprio quando ci porta ad esplorare nuove aree di potenzialità.
- Ecosistemico: un approccio ecosistemico mira a formulare obiettivi che non tengano conto solo di una delle variabili del contesto, ma che si confrontino con l'impatto che si può avere su tutti i livelli del sistema (ambiente e spazi, persone, processi).
- Espresso in termini propositivi: definire quello che si vuole raggiungere, non limitarsi a descrivere quello che si vuole evitare.

- Verificabile e dimostrabile: attraverso indicatori qualitativi e quantitativi (e temporali) di responsabilità primaria rispetto alle persone coinvolte.

Ciascun componente del gruppo di progetto interessato al perseguimento di un determinato obiettivo deve sentirsi pertanto completamente coinvolto e responsabile per il raggiungimento dello stesso obiettivo - progetto - processo.

Adottando una griglia più semplice e di più facile memorizzazione, possiamo anche dire che un obiettivo deve essere SMART, vale a dire: Significativo, Misurabile, Attuabile, Realistico, Tempificato (que-

sta definizione è presente in numerose guide di "consultazione rapida" sulle tecniche di management). Accettare la sfida del cambiamento vuol dire fare i conti con i limiti, le potenzialità e, soprattutto, interpretare le esigenze, espresse o ancora inesprese, dell'organizzazione di appartenenza. Senza la motivazione e l'energia del management, i progetti di cambiamento non arrivano neanche alla linea di partenza. Senza la partecipazione di tutto lo staff del museo, i progetti di cambiamento, per bene che vada, si fermano lì.

## BIBLIOGRAFIA

Folchini E., Gaiarin N., Rinaldi A., 2005. *Counseling per Manager. Modelli, esperienze e metafore per gestire il cambiamento*. Guerini e associati, Milano, 188 pp.