

Gestire il cambiamento in una situazione di crisi

Il ruolo delle risorse umane per lo sviluppo delle organizzazioni

di Daniela Pavoncello

Riassunto: la capacità di modificarsi, di adattarsi, di svilupparsi è un requisito da sempre indispensabile per la vita dell'impresa concepita nei suoi aspetti sempre più dinamici. I temi del cambiamento e dello sviluppo organizzativo non sono, quindi, una scoperta degli ultimi decenni, tuttavia, mai come in questo periodo storico sono all'attenzione del mondo accademico non meno che di quello produttivo e professionale. Il cambiamento è sempre esistito, è vero, ma a differenza del passato è più evidente come esso sia una necessità e non un'opzione per le aziende. A una consapevolezza delle organizzazioni e dei manager che le dirigono sull'imperativo del cambiamento non sempre corrisponde, però, un'eguale consapevolezza delle metodologie e degli strumenti per incentivare e poi gestire lo sviluppo dell'organizzazione nel migliore dei modi. A sfuggire, sotto la patina di facili razionalizzazioni, sono la complessità della realtà organizzativa e il numero di variabili che è indispensabile prendere in considerazione perché si possa apportare un cambiamento significativo, effettivo e stabile. La prima di queste variabili è l'individuo. Non è un caso che i temi legati alla gestione delle risorse umane riscuotano un crescente interesse ma, al contempo, nello sviluppo organizzativo il benessere delle risorse umane continui a essere piuttosto trascurato.

Parole chiave: Benessere psicosociale; Cambiamento organizzativo; Risorse umane

La felicità della tua vita dipende dalla qualità dei tuoi pensieri.

Marco Aurelio

Il cambiamento organizzativo: alcuni modelli interpretativi

Le organizzazioni per sopravvivere devono cambiare. La sopravvivenza di un'azienda è legata alla sua capacità di adattarsi all'ambiente esterno, di migliorare i suoi processi interni, e di influenzare più che di subire il mercato circostante rispondendo adeguatamente ai fabbisogni sociali, economici e produttivi (Nemmo, 2010).

Si può parlare di cambiamento organizzativo ogni qualvolta siamo di fronte a una modifica dell'architettura dell'organizzazione, delle procedure e dei sistemi, dei ruoli, dei comportamenti. Si tratta di considerare i processi organizzativi come un insieme di attività mutevoli che tendono a cercare strutture di interdipendenza compatibili con gli interessi delle molte persone che insistono sull'organizzazione e partecipano a vario titolo ai suoi processi (Depolo, 1998). Quindi non organizzazioni stabili e definite ma dinamiche e orientate al cambiamento. La parola «cambiamento», tuttavia, in ambito organizzativo non è sempre facilmente definibile.

L'ambiguità della letteratura nel definire il «cambiamento» deriva dalla tendenza a rispondere alla domanda «cosa è il cambiamento organizzativo?» dando, però, informazioni relative al contenuto del cambiamento, alla modalità di gestione del cambiamento organizzativo, alle fonti piuttosto che ai risultati del cambiamento (Quaglino, 1990). Per definire il campo di interesse risulta particolarmente calzante la definizione di cambiamento organizzativo di Quaglino che lo definisce come un passaggio dell'organizzazione dallo stato A a uno stato B; questa transizione è collocata in un'unità di tempo da un presente t1 a un futuro più o meno prossimo t2.

Lo stato A rappresenta l'insorgenza di una situazione o di un problema che interferisce con la stabilità dell'organizzazione (o di una parte di essa) oppure impedisce il mantenimento o il miglioramento di un livello di prestazione. Lo stato B rappresenta la situazione attesa in cui l'organizzazione riacquista la sua stabilità oppure mantiene o raggiunge il livello di prestazione desiderato. Il cambiamento, quindi, è il «percorso che conduce l'organizzazione dallo stato A allo stato B: nel duplice aspetto di ciò che individua il secondo per differenza rispetto al primo (il contenuto del cambiamento) e di ciò che viene *agito* per passare dal primo al secondo (il processo di cambiamento)» (Quaglino, 1990). In questa definizione è possibile far rientrare tanti tipi di cambiamento ma, soprattutto, vi rientrano anche quelle modifiche organizzative che avvengono senza una pianificazione, in modo potremmo dire «accidentale». Gli ultimi decenni sono stati contraddistinti dalla sempre maggiore consapevolezza che il cambiamento non può essere lasciato al caso, che è necessario governarlo, tanto che risulta ormai familiare la locuzione *change management*. Per circoscrivere il campo può essere, allora, utile associare alla definizione di Quaglino, almeno parzialmente, la definizione di «cambiamento pianificato» introdotta da Bennis negli anni Sessanta. Per *planned change* si intende un'iniziativa voluta consapevolmente dall'alta direzione, avente come oggetto il mutamento di svariati e interconnessi aspetti dell'organizzazione; un cambiamento è talvolta preceduto e spesso seguito da una specifica attività conoscitiva; sviluppato sotto la supervisione di consulenti interni o esterni. Si è di fronte a un cambiamento pianificato quando vi è un impegno prioritario e visibile dell'alta direzione, una teoria di riferimento, un metodo generale di consultazione, un'attività conoscitiva sistemica. La definizione di *planned change* sopra riportata tuttavia è incompleta. La visione di Bennis si ricollega al paradigma delle scienze comportamentali per cui uno degli aspetti salienti della definizione riguarda l'introduzione del cambiamento non per editto ma con metodi attivi di coinvolgimento delle persone o con attività di formazione (Butera, 1988).

Questo aspetto nella definizione di cambiamento organizzativo è tutt'altro che secondario, tuttavia il coinvolgimento attivo delle persone concerne non tanto la definizione di

«cambiamento» quanto la definizione di una modalità di gestione e promozione del cambiamento, nello specifico di sviluppo organizzativo.

Sintetizzando potremmo dire che il tema è il cambiamento organizzativo inteso come il passaggio da una certa condizione a un'altra secondo un percorso che è stato pianificato negli obiettivi, nelle modalità di azione, nelle responsabilità e nei tempi. Questo non esclude, ovviamente, che nella realtà siano numerosi i cambiamenti non pianificati, che avvengono senza una piena consapevolezza della trasformazione che si sta verificando e che, in ogni caso, possono essere di grande portata e importanza.

Ad accompagnare un nuovo modo di fare *change management* c'è la necessità per le organizzazioni di adeguarsi a quella che Michel Crozier, sociologo francese, definisce una «nuova logica» che ha modificato alla radice le condizioni per lo sviluppo di un'azienda (Crozier, 1990). Questa nuova logica si basa su tre elementi essenziali:

- a fare la differenza è la capacità di innovare. L'abilità e la flessibilità nell'innovazione sono, per le aziende, un capitale più importante della capacità di razionalizzare. Le tecniche di razionalizzazione nel gestire l'impresa sono ormai assimilate e continuare a privilegiarle significa deteriorare la capacità di risposta e di iniziativa dell'individuo;
- a essere prioritaria non è più la quantità ma la qualità. La preparazione dell'innovazione è possibile nella qualità, non nella quantità. Una qualità, però, che avvantaggi realmente il cliente e che sia capace di orientare le sue scelte;
- le risorse umane hanno una capitale importanza. Risorse umane intese come i dipendenti dell'impresa dai quali discende in modo diretto la capacità di essere innovativi, ma sono risorse umane anche i clienti stessi dei quali bisogna saper sfruttare la capacità di apprendimento e di proposta (Crozier, 1990).

Questi elementi possono essere considerati le linee direttrici che stanno muovendo i cambiamenti all'interno delle organizzazioni. Sono le «situazioni B» di cui parla Quaglino che le aziende, tramite i mutamenti organizzativi, devono necessariamente raggiungere per restare vive e competitive nel complesso mercato globalizzato.

Prescindendo dall'ordine con cui Crozier presenta queste tre direttrici di cambiamento, è possibile ravvisare una sorta di ordine logico fra i tre cambiamenti auspicati. L'innovazione e la qualità, infatti, non possono che essere raggiunte tramite una valorizzazione delle risorse umane. È da chi lavora che dipende la qualità del lavoro, la qualità del prodotto, l'impulso innovativo e, in definitiva, la soddisfazione del cliente. Se si assume questo ordine logico come vero diventa evidente come il cambiamento non possa riguardare unicamente il ridisegno ingegneristico delle attività ma debba, necessariamente, coinvolgere le risorse umane. Un cambiamento di successo, ossia una modifica che permetta all'organizzazione di adeguarsi alle esigenze dell'attuale mercato, è un cambiamento che riguarda prima di tutto la modalità di intendere e valorizzare le risorse umane. In secondo luogo, un cambiamento, di qualsiasi natura (anche strutturale), sarà perseguibile unicamente con una partecipazione e un'accettazione delle persone che dovranno metterlo in atto.

Dopo aver definito cosa è un cambiamento organizzativo, un cambiamento organizzativo pianificato, dove portano le spinte al mutamento degli ultimi decenni, nonché la centralità delle risorse umane, si arriva al nodo centrale: come provocare il cambiamento? Con

quali tecniche gestire le modifiche all'interno di un'organizzazione? Quali strumenti utilizzare perché il cambiamento sia stabile e porti a risultati concreti?

Leve per il cambiamento

Tra i fattori che possono essere considerati come le principali leve per attivare e condurre il cambiamento possiamo indicare i seguenti: il contesto, l'organizzazione e i processi, il *management* e le capacità manageriali, la cultura organizzativa, il gruppo e il *team building* (Frassetto, 2003).

Ciascuna di queste leve può costituire una potenziale barriera al cambiamento oppure, al contrario, giocare un ruolo di «facilitazione» e, quindi, di spinta alla sua realizzazione. Tra queste leve, due di esse, più di ogni altra, possono avere un ruolo così ambivalente: il contesto; il *management* e le sue capacità.

Nel contesto sono inclusi gli aspetti riguardanti la storia dell'organizzazione, il rapporto con il suo mercato di riferimento e gli *stakeholder* esterni, dalle istituzioni governative alle comunità di persone.

Per quanto riguarda il *management*, è importante sottolineare che l'implementazione del processo di cambiamento richiede che nell'organizzazione siano presenti solide capacità manageriali di gestione di processi siffatti, nonché una profonda conoscenza degli aspetti critici dell'organizzazione. Il *top management* ha il controllo sulle scelte strategiche e sui principali processi organizzativi, ma questo non garantisce che esso abbia tutte le capacità necessarie per realizzare un reale cambiamento organizzativo. Un'abilità chiave è quella di sapersi porre nei confronti dell'organizzazione in una prospettiva sistemica, che consente di considerare opportunità e minacce di ciascuna leva che influenza il cambiamento (Frassetto, 2003).

L'innovazione è sicuramente la metafora del successo. Molte imprese devono la loro capacità di imporsi nei mercati alla disponibilità ad accettare le sfide, a sopportare l'incertezza del futuro. La propensione all'innovazione si radica nelle culture organizzative ossia l'insieme di norme etiche, valoriali, procedurali, che definiscono lo stare nell'organizzazione. Tuttavia non sempre le culture sembrano votate all'innovazione; molto spesso sembrano opporre una resistenza che non può essere spiegata con la naturale prudenza e difficoltà di prevedere gli esiti.

La resistenza al cambiamento

La resistenza è presente di norma in tutti i processi di cambiamento e può essere rintracciata a livello dei singoli individui, dei gruppi o dell'organizzazione nel suo insieme. Due delle possibili ragioni che determinano tali resistenze sono, senza dubbio, la cultura organizzativa e la struttura di potere: nessuna spinta al cambiamento risulta efficace in un'organizzazione, se essa viene vissuta come incompatibile con la cultura organizzativa prevalente e la struttura di potere interna (Tosi, Pilati, Mero, 2002).

Se, però, consideriamo un'organizzazione come un sistema complesso di parti tra loro

interdipendenti, appare chiaro che la resistenza a un processo di cambiamento, che interessa un'area limitata del sistema organizzativo, può dipendere anche dalle resistenze emerse in altre aree dell'organizzazione. I progetti di cambiamento si traducono spesso in modifiche nei compiti, negli individui (conoscenza, atteggiamenti e capacità), nella tecnologia o nella struttura organizzativa (organigramma, procedure, forme di coordinamento). Un cambiamento in uno di essi implica spesso conseguenze sugli altri. Tali interdipendenze, se gestite in maniera non adeguata, possono causare il fallimento del processo. Considerata la significativa resistenza che è possibile incontrare in ogni progetto di cambiamento, è importante che i suoi promotori e realizzatori posseggano una soddisfacente conoscenza delle componenti chiave della struttura organizzativa verso cui si indirizza il processo.

La resistenza al cambiamento di chi deve assumere decisioni, a qualsiasi livello della gerarchia organizzativa, può essere spiegata da fattori evolutivi umani, che orientano le scelte secondo principi sovraordinatori di certezza e coerenza. È, infatti, di gran lunga preferibile una situazione conosciuta, per quanto non soddisfacente, piuttosto che una situazione incerta, anche se questa si prospetta come vantaggiosa. Molte ricerche sperimentali dimostrano la propensione umana alla paura dell'incertezza e dell'ignoto.

Di questo si era già convinto Kurt Lewin, fra i più importanti psicologi della scuola della Gestalt, che si è occupato anche di comunicazione e di organizzazioni, ed è autore del paradigma ricerca-azione, poi ripreso da molti autori, fra cui Edgar Schein, con il suo modello della *Consulenza di processo*. Considerato fra i fondatori della Psicologia delle Organizzazioni e autore del best-seller *Culture d'Impresa*, Schein ha studiato e prodotto modelli di intervento finalizzati al cambiamento della cultura organizzativa. Così come Lewin, Schein ritiene che le norme, i valori e le procedure vengono selezionati fra un *range* di opzioni finalizzate all'obiettivo, in funzione del livello di ansia che queste comportano.

L'ansia è la manifestazione sintomatica dello *stress* ed è fortemente correlata all'incertezza, il principale fattore di *stress*. L'impossibilità di prevedere con precisione gli esiti di un'azione, orientata al cambiamento, è alla base delle resistenze al cambiamento stesso.

Il cambiamento è un processo complesso costituito da un certo numero di fasi distinte che, spesso, possono sovrapporsi o addirittura coincidere in tempi molto brevi, ma rimangono comunque concettualmente distinte. Affinché si realizzi un cambiamento in un'organizzazione, occorre, adottando la terminologia di Kurt Lewin, che esistano almeno tre fasi fondamentali, così come illustrato nello schema concettuale di seguito riportato (figura 1).

Le fasi qui descritte sono: scongelamento (*Unfreezing*), trasformazione (*Changing*), ricongelamento (*Refreezing*).

Lo scongelamento di un sistema implica che si provveda a creare, attraverso opportune azioni di comunicazione dirette al personale e al *management*, una motivazione diffusa e una disponibilità a cambiare lo *status quo*.

La trasformazione è l'insieme delle modifiche che l'organizzazione deve implementare affinché si realizzi il progetto di cambiamento.

Infine, il cambiamento viene reso permanente attraverso il processo di ricongelamento. Al termine del processo viene costituito un nuovo punto di equilibrio e i fattori e i cambiamenti introdotti entrano a far parte dell'organizzazione in modo organico e permanente.

La terminologia rende ragione della situazione, congelata su scelte radicate e che possono essere messe in discussione solo introducendo il fattore «ansia». Il manager deve per-

Figura 1. Le fasi del cambiamento



cepire l'ansia non del cambiamento, ma della staticità: deve pertanto avvertire che la situazione non è più soddisfacente. Ciò introduce il desiderio del cambiamento.

Schein ha previsto appositi modelli, racchiusi in specifiche procedure, per introdurre l'elemento ansia che, tuttavia, deve essere finalizzato agli obiettivi aziendali, non all'auto-percezione di valore della persona. Secondo Schein, il confronto fra la situazione attuale e quella futura deve essere evidente: non è sufficiente che il decisore percepisca l'ansia dell'inadeguatezza della situazione attuale, poiché senza un obiettivo certo, la stima delle strategie per raggiungerlo e risultati obiettivamente raggiungibili, la situazione attuale, per quanto non soddisfacente, è preferibile a quella nuova.

La ricerca della certezza è infatti un principio ordinatore molto potente, ben conosciuto dagli psicologi cognitivisti: ci vuole molta energia per contraddire tale principio, ben superiore a quella necessaria per assecondarlo. È questo il motivo (dal punto di vista delle scienze umane) della resistenza ai cambiamenti, anche quando questi farebbero presupporre un successo.

Naturalmente l'aspetto del cambiamento è ben più complesso, dominato da variabili che si sovrappongono, fra certezza e incertezza. Un ruolo importante lo ha sicuramente il sistema di *feedback*, la disponibilità di informazioni nell'ecosistema relazionale e tecnologico, con cui orientare le attribuzioni di significati: la disponibilità di informazioni, infatti, è una risorsa strategica e spesso fattore critico nelle PMI, rispetto alle aziende di grandi dimensioni¹.

¹ Fonte: <<http://www.manageronline.it>>.

Superare le barriere della resistenza al cambiamento

Il concetto intorno a cui ruota l'approccio cognitivo dell'agire organizzativo è probabilmente quello che Weick (1995) definisce *sensemaking* o «creazione di senso»: negli eventi organizzativi c'è abbastanza fluidità, imprevedibilità, incertezza e ambiguità da dare luogo a un'intensa attività di ricerca di senso e di attribuzione di qualche forma all'ambiente. L'idea di fondo si colloca nell'ambito degli approcci costruzionisti e dell'interazionismo simbolico, che considerano cioè il ruolo centrale del soggetto nell'interpretare la realtà e nel costruirne i significati nell'interazione sociale. Ciò significa che il *sensemaking* è un'attività umana giustificata dal fatto che la realtà è continuamente in via di realizzazione, non è un dato: le attività di *sensemaking* concernono dunque flussi di eventi e cambiamenti continui. Pertanto all'interno di un'organizzazione è lecito attendersi che, nella ricerca di una sorta di equilibrio e coerenza cognitiva, le persone cerchino di mettere un ordine al loro ambiente, ovvero cerchino di trovare sempre un adattamento proattivo per impedire il rischio di un disequilibrio che potrebbe condurre a delle dissonanze comportamentali, evitando di colludere con le afasie organizzative o nell'ambiguità insita nel flusso di eventi organizzativi. La riflessione sul *sensemaking* nei contesti organizzativi si articola intorno ad alcuni punti principali che lo descrivono sulla base di sette caratteristiche (Weick, 1995).

Esso si caratterizzerebbe per essere:

- fondato sulla costruzione dell'identità;
- retrospettivo;
- capace di creare ambienti sensati;
- a carattere sociale;
- continuo nel tempo;
- collegato a informazioni selezionate;
- tendente alla plausibilità, più che all'accuratezza.

La centralità dell'individuo all'interno delle organizzazioni, inteso come capitale sociale e di relazione, sottolinea pertanto la necessità di assumere come riferimento la responsabilità sociale che qualsiasi impresa ha nella capacità di coinvolgere le persone nei processi di cambiamento, recuperando anche il senso dell'etica, fondamentale per una sana gestione delle relazioni interpersonali.

Riportiamo di seguito alcune riflessioni a riguardo.

Valorizzare il capitale psicologico nelle organizzazioni

Per molti anni si è ritenuto che il vantaggio competitivo delle imprese nei mercati dipendesse esclusivamente dall'uso di tecnologie sempre più avanzate o dalle regole di protezione economica di un dato paese. In realtà, tali certezze sono state erose dalla diffusione dei cambiamenti tecnici e organizzativi, dai processi di *deregulation*, dalla flessibilità diffusa. Il riconoscimento del capitale umano è ormai inteso come un bene collettivo, la chiave del successo competitivo e delle *performance* qualitative e quantitative di un'organizzazione

(Warr, Clapperton, 2010). Tale definizione tuttavia è eccessivamente sintetica, in quanto riguarda non solo il numero di persone presenti sul lavoro e ciò che sono in grado di fare ma l'insieme di capitale di relazioni che caratterizza un sistema sociale e che si esprime attraverso aspetti come la fiducia reciproca, il clima psicosociale, le reti comunicative. La qualità delle relazioni, il grado di facilità con cui si coopera, si aiutano gli altri sul lavoro o si risolvono le divergenze costituiscono un valore non solo di natura etica o di *fairness* ma hanno anche un effetto diretto sui modi di gestire le persone, sulla *leadership* da adottare e sull'apprendimento organizzativo, e determinano un impatto positivo sulle prestazioni finali.

Accanto a questi beni relazionali su cui investire per ottenere risultati concreti va considerato il capitale psicologico, ovvero cosa e quanto le stesse persone investono nella loro attuale esperienza lavorativa. In sostanza ci si riferisce a «chi sono le persone coinvolte» nel lavoro, quanto sentono i propri obiettivi lavorativi, quali spinte provano verso i risultati della loro attività, che significato attribuiscono a quello che fanno e cosa vorrebbero ottenere per costruire insieme agli altri qualcosa di utile, interessante, significativo, quale disponibilità hanno a coinvolgersi appieno nell'impresa comune. Pertanto è necessario che vengano incentivati i fattori che motivano all'impegno personale e al pieno coinvolgimento in linea con gli obiettivi di senso e di significato per sé e per l'organizzazione, che richiamano aspetti cognitivi e affettivi, come la fiducia, l'ottimismo, la speranza, spesso sottovalutati.

Tutto ciò consente di dare valore al lavoro e recupera il senso di identità personale e professionale del ruolo che copre all'interno dell'organizzazione, diversamente si crea una violazione del contratto psicologico che può determinare ripercussioni sia sul piano professionale che sul decremento della produttività (Sarchielli, 2010, pp. 7-8).

Il riconoscimento del ruolo delle emozioni lavorative

Parlare di gioia, felicità, soddisfazione, passione, orgoglio connessi al lavoro (ma anche di emozioni contrarie come imbarazzo, gelosia, vergogna) implica una forte apertura verso aspetti della vita lavorativa che sono stati spesso trascurati dalla ricerca della vita lavorativa (Sarchielli, 2010, p. 9). La dimensione razionale e la dimensione emotiva all'interno dell'organizzazione sono state spesso tenute separate. Le organizzazioni sono state progettate come contesti anaffettivi, razionali, votati a fornire un ordine chiaro alle diverse componenti sociali e personali coinvolte mediante forme di direzione basate sul controllo e sulla regolazione di tutte le potenziali minacce, prima fra tutte l'emotività delle persone. L'unica eccezione a questa chiusura affettiva è rappresentata dallo studio della soddisfazione lavorativa, che è divenuto ben presto un ambito importante soprattutto per comprendere gli effetti del tipo di lavoro svolto e delle interazioni sociali sulla prestazione finale. L'ipotesi che un *happy worker* sia anche più produttivo sostiene le indagini sulla soddisfazione e sull'utilizzo di queste informazioni per la gestione delle risorse umane (Warr, Clapperton, 2010). In particolare va segnalato il peso crescente attribuito alle tonalità positive dell'affettività, intese come sentimenti che riflettono un elevato coinvolgimento e sono traducibili in condotte funzionali oltre che in emozioni puntuali di attivazione, gioia, entusiasmo o di felicità e serenità. Dall'altro lato si mettono in risalto i processi di gestione delle emozioni da parte del lavoratore nei contesti organizzativi o in alcune particolari profes-

sioni e i loro possibili costi personali quando l'organizzazione impone regole di espressione emotiva troppo dissonanti con l'esperienza individuale e con i veri sentimenti provati dal lavoratore. È convinzione comune che trascurare tali emozioni negative o positive da parte dell'organizzazione o simulare uno stato inautentico non sia più una buona strategia. Accanto agli evidenti effetti stressanti e di esaurimento emotivo essa sembra ostacolare la nascita di relazioni fiduciarie, l'identificazione organizzativa, il coinvolgimento e l'impegno personale; in altre parole tenderà a ridurre il capitale psicologico complessivo dell'organizzazione, determinando esiti negativi sulle prestazioni e sul clima psicosociale del contesto lavorativo. Il recente rilancio degli studi sulle emozioni lavorative trova il suo fondamento non solo nel prevenire o gestire episodi eclatanti di ansia, paura o aggressività nei contesti di lavoro, bensì nel riconoscimento che in contesti organizzativi normali convivono condotte basate sia su sentimenti ed emozioni sia su logiche razionali. Da questo punto di vista le emozioni rappresentano una sorta di tessuto connettivo che lega gli scopi organizzativi alle persone e ai gruppi influenzandone le direzioni di scambio e le prestazioni finali. Costituiscono pertanto un aspetto importante su cui investire nell'organizzare le persone che lavorano insieme.

Investire di più nella competenza emozionale dei manager costituirebbe un efficiente arricchimento dei ruoli dirigenziali, con risultati positivi anche rispetto alle nuove esigenze dei lavoratori di potersi esprimere sui risvolti affettivi del loro lavoro e sulla ricerca di un equilibrio tra esperienza lavorativa e vita privata.

Promuovere il benessere psicosociale dei lavoratori

Questo obiettivo comincia a essere presente nella moderna riflessione psicologica sul lavoro. L'interesse per il benessere psicosociale si è rafforzato negli ultimi anni con il riconoscimento che, in ambito psicologico, occorre arricchire la prospettiva tradizionale, fondata sull'attenzione al «lato oscuro del lavoro», cioè alle sofferenze, all'insoddisfazione e ai rischi di una patologia psichica, indirizzando i propri sforzi investigativi sul funzionamento normale delle persone nei vari contesti, sui vantaggi e gli *outcome* positivi dell'attività lavorativa e sui loro effetti per la carriera individuale (Sarchielli, 2010, p. 12; Boehm, Lyubomirski, 2008).

Tuttavia questo cambiamento non è facile da realizzare. In molte condizioni lavorative di bassa qualità la spinta ad aiutare coloro che sono più sofferenti o insoddisfatti risulta in genere più forte di quella che dovrebbe stimolare lo studio delle condizioni lavorative ottimali. Tuttavia dallo studio del buon funzionamento psichico e relazionale si dovrebbero scoprire i punti di forza delle persone, i fattori di modulazione delle cause di insoddisfazione, i fattori protettivi e le regole utili in ogni caso, anche per attenuare i danni e prevenire disagi (Peterson, Park, Seligman, 2005).

Si tratta in definitiva di recuperare la dimensione psicologica assunta dalla psicologia umanistica, dove si definisce il benessere come autorealizzazione, buon funzionamento globale rispetto ai valori e ai fini significativi, recuperare il senso del lavoro come strumento di connessione e responsabilità sociale. Si tratta di una vita compiuta, degna di essere vissuta nella sua pienezza anche sul lavoro, in cui devono essere presenti le condizioni relazionali e ambientali adatte ad assicurare a ciascun lavoratore il pieno coinvolgimento, la

realizzazione di sé e l'espressione massima delle proprie potenzialità. Essendo la persona unica e irripetibile, portatrice di risorse individuali e ricca di un bagaglio esperienziale, valorizzarla e riconoscerla significa portare un valore aggiunto a ognuno che incontra nel progetto professionale condiviso all'interno dell'organizzazione.

Governare l'incertezza

La conseguente necessità per gli individui di fronteggiare livelli di complessità decisionali sempre maggiori riguarda la rimozione progressiva di molti dei tradizionali punti di riferimento sociali ed economici su cui si poteva basare la pianificazione di una carriera professionale che fa percepire alle persone in modo più pressante il bisogno di essere sostenute nell'affrontare questa crescente complessità e incertezza. Questo nuovo mutevole contesto, che i sociologi definiscono «liquido» (Bauman, 2002), impone infatti alle persone cambiamenti altrettanto dinamici e nuove forme di pensiero: prima tra tutte quella di saper imparare a essere proattive nell'interpretare e nell'attribuire significato ai propri successi professionali, così come quella forma evoluta di sapere che consente di ideare strategie di volta in volta più efficaci per gestire problemi legati allo sviluppo della propria carriera professionale e della propria vita personale.

L'esigenza di trovare forme e modi per aiutare gli individui a «navigare» in questi mutevoli contesti obbliga l'orientamento, come aveva già suggerito Peavy, a una profonda riflessione e riformulazione delle proprie basi teoriche e pratiche professionali (Peavy, 1997). Chi svolge professionalmente, in qualsiasi contesto, la funzione di orientamento deve infatti essere in grado di comprendere come queste trasformazioni entrino in relazione con le situazioni soggettive degli individui e con i processi di costruzione dell'identità personale in contesti complessi e pluridimensionali (Iannis, 2000). Ma cosa significa aiutare le persone a orientarsi nell'era della complessità? Scanagatta descrive un «ecosistema soggettivo» proprio per indicare un *territorio personale di conoscenza* in cui il soggetto è chiamato a esercitare attivamente la propria capacità di *governo*. Questo esercizio di potere sulla propria realtà soggettiva non è delegabile, diventando un vero e proprio imperativo per tutte le persone che devono cercare una propria dimensione professionale nell'era della globalizzazione: «Ciò che conta è prendere atto che dietro a questi aspetti vi è sempre una capacità di governo, che è la vera sostanza dell'identità sociale con cui la persona costruisce il proprio percorso di vita» (Scanagatta, 2002). Si tratta quindi di promuovere una capacità, non banale e non semplice da apprendere, di direzione, di orientamento strategico e di «governo» della propria evoluzione professionale. La Risoluzione Europea del 2008 sottolinea la necessità di promuovere specifiche abilità di gestione della propria carriera professionale (*career management skills*)². Questa competenza, tipica delle figure manageriali e delle professionalità più alte, diventa invece una risorsa fondamentale per superare le

² *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into*

lifelong learning strategies (2008/C319/02) - «Priority area 1: Encourage the lifelong acquisition of career management skills».

fasi di transizione sociale, formativa e professionale che tutte le persone sono chiamate, sempre più spesso, ad affrontare.

Nelle organizzazioni diventano, quindi, fondamentali lo sviluppo e l'acquisizione di *capacità sociali, ossia modalità relazionali, di pensiero e di azione che permettono di sviluppare forme di interazione più consapevoli e costruttive*. Quali ad esempio:

- capacità di osservare il livello fattuale/azioni e di lavorare con le domande;
- capacità di ascolto attivo;
- capacità di collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali;
- capacità di identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti;
- capacità di collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione;
- capacità di dare suggerimenti e *feedback*;
- capacità di descrivere per immagini;
- capacità di caratterizzare;
- capacità di *leadership* orizzontale.

Nell'approccio costruttivista proposto da Peavy, la finalità dell'orientamento è soprattutto esplorativa, legata all'esigenza di creare nuove conoscenze utili per dare senso al proprio progetto esistenziale. L'approccio costruttivista adotta una gamma molto ampia di strumenti che si propongono di favorire la massima espressione soggettiva, con modalità più creative e molto libere. In questa logica, possono infatti essere utilizzati nell'orientamento tutti quelli che Peavy chiamava *cultural tools*, ossia strumenti culturali che stimolano la riflessione, il decentramento cognitivo, la percezione sensoriale ed emotiva del problema, l'analisi delle prospettive di significato e degli elementi culturali collegati ai contesti di riferimento (Peavy, 1997).

L'assunto di base è che il *career counseling* e la formazione per la riqualificazione e lo sviluppo, soprattutto nel caso di soggetti adulti, rappresentino un *investimento di senso* e siano efficaci solo se, da un lato, si connotano come servizi alla persona e, dall'altro, non sono percepiti – né promossi – come azioni «magiche» in grado di trasformare in tempi rapidi storie e percorsi di vita. Le persone non sono vuoti da riempire e il cambiamento si presenta per sua natura difficile, contraddittorio e ambivalente, a maggior ragione se si considera l'attuale situazione di crisi strutturale.

Partendo dall'analisi delle dimensioni e funzioni dell'orientamento e riorientamento «emergenti» in tempo di crisi, prima fra tutte la funzione di accompagnamento, si privilegia un approccio *empowering* alle attività di *career counseling* e formazione per lo sviluppo, volto ad aumentare il senso di padronanza e controllo sulla propria vita e a favorire il processo di ampliamento delle possibilità praticabili e disponibili al soggetto, attraverso la partecipazione e l'impegno assunto in prima persona nel costruire e far evolvere la propria vicenda consulenziale e formativa.

Particolare rilevanza viene data alla resilienza, ovvero alla capacità di adattarsi in modo flessibile agli *stress* interni ed esterni, di fronteggiare difficoltà e problemi, di mantenere un sufficiente livello di controllo in condizioni di rischio psicosociale. Il soggetto che riesce a superare le avversità, mantenendo un valore positivo di sé nonostante gli eventi negativi, crede nelle proprie capacità e le utilizza traendone il massimo dei benefici possibili:

ciò gli consente di scegliere percorsi adeguati alle opportunità e ai vincoli personali e ambientali e di sviluppare capacità di mutuo aiuto e sostegno, oltre a stimolarne la propositività, il protagonismo e l'attivazione, fornendo strumenti per risolvere i problemi e per assumere decisioni (Malaguti, 2005).

Oltre la resilienza è importante anche valutare la percezione dell'autoefficacia e della motivazione. L'autoefficacia solo recentemente è stata elaborata da Albert Bandura come un costrutto psicosociale. Knapp e Ryan (2002) hanno riconosciuto la vasta applicazione dell'autoefficacia a settori e ad attività umane e hanno messo in risalto un impressionante numero di risultati ad essa favorevoli.

L'autoefficacia consiste nella convinzione dell'individuo di possedere delle abilità richieste per un determinato compito. Il soggetto valuta in modo personale le sue capacità di poter affrontare un certo compito con successo. L'analisi e l'approfondimento di questi costrutti sicuramente aiuteranno la persona a collocarsi adeguatamente nel contesto e troveranno riscontro positivo nel successo delle proprie azioni.

Tutto ciò richiederà l'approfondimento e l'aggiornamento di pratiche di formazione all'interno delle organizzazioni che siano particolarmente adatte a rispondere, magari solo indirettamente e parzialmente, a una nuova esigenza di formazione «alla vita» che la complessità del mondo in cui viviamo e la rapida obsolescenza dei saperi rendono più concreta e indifferibile per tutti (Giangiacomo, 2012).

Vorrei concludere questo articolo con un pensiero di Viktor Frankl: «L'uomo cerca sempre un significato della sua esistenza; egli è sempre nell'atto di muoversi alla ricerca di un senso del suo vivere; in altre parole, è ciò che io chiamo 'la volontà di significato'» (Frankl, 1990, p. 30).

Bibliografia

- Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002.
- Boehm J.K., Lyubomirsky S., *Does Happiness Promote Career Success?*, «Journal of Career Assessment», 16 (2008), pp. 101-116.
- Butera F., *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- Career Guidelines, *Manuale per gli operatori. Esplorare le professioni nella consulenza di orientamento*, Provincia di Grosseto, 2011.
- Consiglio dell'Unione europea, *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies (2008/C319/02) del 13/12/2008*.
- Crozier M., *L'impresa in ascolto*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano, 1990.
- Depolo M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Frankl V.E., *Un significato per l'esistenza. Psicoterapia e umanismo*, 2ª ed., Città Nuova Editrice, Roma, 1990.
- Frassetto G.F., *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento*, Giappichelli, Torino, 2003.

- Giangiaco­mo M.I. (a cura di), *Formazioni one-to-one. Indagine sulle pratiche di auto-trasformazione della persona*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Iannis G., *Orientamento e integrazione socio-lavorativa per soggetti svantaggiati*, Edizioni Del Cerro, Tirrenia, 2000.
- Knapp A., Ryan R.M., *Selbstwirksamkeit und Lernmotivation*, «Zeitschrift für Pädagogik», 48 (2002), pp. 54-82.
- Luthans F., *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, «Journal of Organizational Behavior», 23 (2002), 6, pp. 695-706.
- Malaguti E., *Educarsi alla resilienza: come affrontare crisi e difficoltà per migliorarsi*, Erickson, Trento, 2005.
- Nemmo E., *Un modello europeo di organization development. Il CNR di fronte agli approcci convenzionali*, tesi di laurea, Università «La Sapienza», Roma, a.a. 2009-2010.
- Peavy V., *Sociodynamic Counselling: A Constructivist Perspective for the Practice of Counselling in the 21st Century*, Trafford Publishing, Victoria, 1997.
- Peterson C., Park N., Seligman M., *Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life versus the Empty Life*, «Journal of Happiness Studies», 6 (2005), pp. 25-41.
- Quaglino G.P., *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino, 1990.
- Sarchielli G., *Prefazione*, in P. Warr, G. Clapperton, *Il gusto di lavorare*, Il Mulino, Bologna, 2010, pp. 7-15.
- Scanagatta S., *Socializzazione e capitale umano. La sociologia dell'educazione e le sfide della globalizzazione*, CEDAM, Padova, 2002.
- Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P., *Comportamento Organizzativo, Persone, Gruppi e Organizzazioni*, Egea, Milano, 2002.
- Warr P., Clapperton G., *Il gusto di lavorare*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995.

Per citare questo articolo: Daniela Pavoncello, *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 49-61.