

Scegliere il cambiamento

FormezPA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



Autore: Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Scegliere il cambiamento

Noi e il cambiamento

- Ti capita di provare un senso di instabilità di fronte ai cambiamenti?
[È per evitare la connotazione di genere dell'aggettivo "destabilizzato"]
- Le novità ti trasmettono incertezza?
- Ci sono aspetti del tuo lavoro che consideri irrinunciabili?
- Ti capita di avanzare proposte di cambiamento?

Resistere, adattarsi, promuovere

Apriamo una rivista e leggiamo che "praticamente, l'automobile ha raggiunto i limiti del suo sviluppo: lo dimostra il fatto che nell'ultimo anno non sono stati introdotti miglioramenti radicali". È la prestigiosa *Scientific American*, nel numero del 2 gennaio 1909!

Pochi anni prima, Charles Duell, sovrintendente dell'Ufficio Brevetti degli Stati Uniti, proponeva di abolire il suo stesso ufficio, convinto che "tutto quello che poteva essere inventato è già stato inventato".

Così andava il mondo poco più di un secolo fa: un mondo fermo in quello che considerava il capolinea del progresso. Il cambiamento c'era, ma l'*idea* del cambiamento non faceva parte della vita quotidiana.

Oggi, invece, sappiamo che l'evoluzione della tecnologia, e quindi dell'economia e del modo di vivere e lavorare, è una ruota che non smette mai di girare. Anzi, accelera, ponendo chi opera nelle organizzazioni di fronte a una scelta: che fare?

Abbiamo tre opzioni:

- Resistere, cercando di salvare un'oasi di stabilità.
- Adattarsi al cambiamento, verificando se e in che misura può apportare benefici reali.
- Promuoverlo e indirizzarlo, contribuendo a migliorare l'organizzazione e i suoi servizi.

La ruota del cambiamento

Come possiamo immaginare il cambiamento?

Pensiamolo come una ruota che gira e mette in circolo stimoli continui e nuova conoscenza.

Chi si adatta al cambiamento, e ancora di più chi lo stimola, permette di far muovere ancora la ruota generando opportunità.

Chi sceglie di resistere tende a rallentare la diffusione della nuova conoscenza e tutte le relative opportunità di sviluppo.

Cosa sarebbe successo se, ad esempio, uno scienziato di rottura come Galileo Galilei fosse stato più conformista e non avesse osato affermare e difendere le sue idee innovative?”

Il cambiamento nel nostro tempo è fortemente orientato dalla tecnologia: all'inizio era il computer, poi internet e gli archivi remoti. Oggi la tecnologia porta alla dematerializzazione dei documenti, l'integrazione delle informazioni nel *cloud* e i servizi online. Un cambiamento esterno, diventa dunque interno: dentro le organizzazioni e dentro di noi. Modifica l'organizzazione, il modo di lavorare, di entrare in relazione, di vivere, apprendere e persino di pensare.

In cambio di innegabili vantaggi, questo cambiamento ci chiede di rinunciare a qualcosa:

- ad alcune certezze;
- alle prassi consolidate, a cui ci siamo affezionati;
- ai vecchi rapporti di potere;
- ad aspetti importanti dell'identità professionale e, quindi, anche sociale.

Se a queste rinunce non siamo disponibili, finiamo per attuare una serie di comportamenti che oppongono al moto della ruota una forte resistenza:

- evitiamo nuovi stimoli, non sperimentiamo, non esploriamo;
- vediamo le nuove idee o strumenti come problemi e non come opportunità;
- accettiamo l'imposizione di idee come valide da chi ha il potere di farle sembrare tali, senza metterle in discussione per migliorare;
- anche quando accettiamo giocoforza dei cambiamenti, manteniamo comunque alcuni irrinunciabili punti fermi.

Se scegliamo il cambiamento, è il momento di mettere in gioco alcune competenze per rimuovere questi blocchi e mantenere in moto la ruota.

I quattro moschettieri

Per abbattere i comportamenti che oppongono resistenza al cambiamento, possiamo ricorrere ad alcune qualità personali che, oggi, ci appaiono come vere e proprie competenze:

- **curiosità** (contro la noncuranza verso i nuovi stimoli e l'esplorazione);
- **apertura mentale** (contro la chiusura preventiva a idee o strumenti nuovi e diversi);
- **pensiero critico** (contro l'accettazione passiva di idee imposte in modo dogmatico);
- **flessibilità** (contro la rigidità che limita la portata dei nostri cambiamenti).

A ogni "giro di ruota", queste quattro competenze fanno in modo che il cambiamento sia prima pensato e poi attuato concretamente.

Rientrano tra le cosiddette "**competenze meta-cognitive**", perché permettono di "conoscere come conoscere". Le usiamo cioè per migliorare la conoscenza e regolare gli stimoli che questa ci offre di volta in volta.

Sono competenze che solo in parte si possono acquisire in un corso di formazione.

Possiamo però fare qualcosa per stimolarle, seguendo l'esempio del grande innovatore al quale abbiamo già accennato. Un po' scienziato, un po' inventore...



Curiosità

Galileo Galilei era matricola di medicina all'università di Pisa, ma non esattamente uno studente modello. Semplicemente, la medicina non gli interessava. Così decise di seguire i suoi interessi, applicandosi alla matematica con risultati straordinari, tanto da scoprire a meno di vent'anni le proprietà del moto del pendolo. Cioè la base di tutti gli orologi meccanici, la grande innovazione tecnologica del XVII secolo.

Poi si sarebbe interessato anche di meccanica, astronomia, filosofia, letteratura, architettura e ottica. Perché Galileo era molto, molto curioso.

La curiosità permette di superare il primo ostacolo al cambiamento: la noncuranza di tutto quello che va oltre le esigenze immediate.

Questa competenza presenta tre aspetti rilevanti:

- Il primo è la tendenza a **farsi domande**, a vedere problemi che altri ignorano, a cercare strade nuove solo per vedere dove portano, ad andare oltre l'ovvio (esplorazione e sperimentazione).
- Il secondo è il genuino **interesse per le sorti di qualcosa**. Non a caso, il termine "curiosità" deriva dal latino "cura". Il curioso è, quindi, "colui che si prende cura" (anche cura della mission aziendale)
- Il terzo aspetto della curiosità è la sua **distanza dai bisogni immediati**.

Farci domande su qualcosa di interessante anche quando non ci riguarda direttamente è il detonatore di una reazione a catena. La mente, infatti, non tollera questioni aperte: una domanda senza risposte genera una sensazione di mancanza, a volte un desiderio impellente non troppo diverso dalla fame. È, appunto, la curiosità.

Da sola, la curiosità non risolve i problemi, ma li pone. Stimola la ricerca di informazioni e il confronto con idee, proposte ed esperienze nuove e inesplorate. Così amplia le possibilità della mente, le permette di spaziare su molti ambiti e fornisce la materia prima per ogni cambiamento.

La curiosità più di ogni altra competenza metacognitiva è legata al carattere e all'atteggiamento generale verso la vita. Possiamo svilupparla tutti i giorni guardando con interesse qualunque novità, chiedendoci:

- come funziona;
- a cosa serve;
- come inserirla nel nostro lavoro;
- come potrebbe cambiare la nostra vita...

Per trovare le risposte ci è d'aiuto un'altra competenza: l'apertura mentale.

Apertura mentale

Galileo era in aperto conflitto con gli aristotelici. Ma Aristotele lo conosceva benissimo. E come lui tutti i grandi pensatori dell'antichità: Euclide, Archimede e Platone. Dimostrava così una notevole capacità di accettare e, anzi, approfondire senza rifiutarle a priori, idee molto diverse dalle proprie.

Aveva una mente "aperta".

L'apertura mentale contrasta una tendenza molto radicata, dimostrata da moltissime ricerche sperimentali: selezionare preventivamente informazioni ed esperienze per scartare quelle che mettono in discussione le nostre convinzioni. Leggiamo solo giornali con il nostro stesso orientamento, frequentiamo persone simili a noi, guardiamo con sospetto ogni interferenza con le abitudini radicate.

Questa tendenza difensiva crea una rassicurante "zona di comfort" personale e professionale dalla quale non amiamo uscire. Proprio per questo, è nemica di ogni cambiamento, perché nella "zona di comfort" è poco probabile ricevere informazioni, stimoli e idee veramente nuovi.

Che significa, veramente, "apertura mentale"?

Significa percepire e confrontarsi, senza filtri preventivi, con il nuovo e il diverso:

- i cambiamenti sul lavoro;
- le innovazioni;
- le persone con un altro retroterra culturale.

Confrontarsi non vuol dire necessariamente adeguarsi: si tratta piuttosto di sospendere il giudizio ed evitare di saltare alle conclusioni senza neanche ascoltare. Ne ricaveremo due importanti vantaggi:

- una maggiore comprensione delle idee e delle proposte altrui;
- un'infinità di informazioni utili per il cambiamento.

L'apertura mentale si sviluppa con l'ascolto, anzi con la ricerca attiva di idee, opinioni ed esperienze lontane dalle nostre. Per esempio:

- leggere, ascoltare musica, guardare uno spettacolo di un genere di cui dicevamo: "non mi piace";
- dedicarci ad attività per cui pensiamo di non essere portati;
- incontrare persone che la pensano diversamente da noi;
- cercare corsi o informazioni sul web per imparare qualcosa che non conosciamo per niente.

Poi, soltanto poi, passeremo tutto al vaglio del pensiero critico.

Pensiero critico: due criteri per ragionare

Esercitare il pensiero critico equivale a filtrare con metodo le informazioni che ci giungono quotidianamente anche se provengono da solide tradizioni e da fonti che consideriamo autorevoli o seducenti.

Ad esempio, Galileo Galilei si trovava spesso davanti obiezioni del tutto prive di filtri critici come questa: "Se Aristotele non avesse scritto il contrario, in effetti sembrerebbe che tu, Galileo, abbia proprio ragione...". In sostanza, l'impianto dogmatico aristotelico appariva alla maggior parte dei suoi contemporanei più solido dell'evidenza scientifica delle scoperte galileiane.

Letteralmente, la critica è "l'arte del giudicare": ovvero non contrapporre "a priori" ma applicare alcuni efficaci criteri di validazione, che fungono da "filtri".

- Un primo criterio è l'**efficacia**.
Stabilisce che un'idea valida deve essere coerente con i fatti osservabili, altrimenti va scartata.
Poi dev'essere coerente anche con l'insieme delle idee già consolidate. Altrimenti si scartano o si modificano le idee consolidate.
- Un secondo criterio è l'**efficienza**.
Permette di individuare, tra quelle valide, l'idea "migliore" (fino a prova contraria).
Dobbiamo una delle sue formulazioni al monaco-filosofo trecentesco Guglielmo di

Occam, nota, appunto, come "rasoio di Occam".

Si può enunciare così: "A parità di altri fattori, l'idea da preferire è quella più semplice".

Oggi questi criteri ci sembrano scontati.

Ma allora perché continuiamo a commettere alcuni errori molto comuni?

Pensiero critico: due errori da evitare

Il primo errore che inibisce il pensiero critico è il "**principio di autorità**".

Ai tempi di Galileo, i testi di Aristotele e le Sacre Scritture (interpretate alla lettera) erano sufficienti per sostenere che è il Sole che gira attorno alla Terra e chiudere qualunque discussione.

E oggi?

Il principio di autorità sopravvive tutte le volte che, per esempio nelle organizzazioni, attribuiamo valore a un'idea in base a chi la propone, trascurando tutto il resto.

Oppure nella pubblicità, dove la bontà di un prodotto è fondata solo sulle affermazioni del produttore o di un testimonial di prestigio. È un'assurdità, eppure funziona.

Commettiamo il secondo errore quando valutiamo un'idea basandoci solo sulle **sensazioni**. Di fronte a una novità percepiamo immediatamente il segnale "mi piace" o "non mi piace". Che è un segnale importante, ma non può essere l'unico strumento di valutazione.

A volte, anzi, è proprio il "non mi piace" che segnala il vero cambiamento: indica che stiamo uscendo dalla "zona di confort" per affrontare una terra sconosciuta.

Pensiero critico e cambiamento

Il pensiero critico svolge tre funzioni essenziali nel processo di cambiamento:

- Innanzitutto, consente di individuare la necessità stessa di cambiare, individuando i problemi che altrimenti sono destinati a restare sullo sfondo. È il pensiero critico, applicato sistematicamente all'organizzazione e al suo ambiente, che evidenzia, ad esempio:
 - se l'organizzazione svolge ancora le funzioni per cui è nata
 - se queste funzioni sono ancora utili

- se i suoi membri e i suoi beneficiari sono soddisfatti
- se ci sono nuovi bisogni che potrebbe soddisfare
- se esistono innovazioni tecnologiche od organizzative che potrebbero farla funzionare meglio.
- In secondo luogo è un filtro per il ventaglio di idee che derivano da curiosità e apertura mentale, individuando quelle valide e utili.
- Infine è uno strumento per valutare, e possibilmente prevedere, gli effetti del cambiamento.

Rispetto alle altre competenze meta-cognitive, il pensiero critico è meno legato ad aspetti caratteriali e può essere affinato con lo studio.

In più, per esercitare il proprio pensiero critico è utile, di fronte a qualunque nuova idea, chiedersi:

- È coerente con quello che già sappiamo?
- È aderente ai fatti?
- Serve davvero o complica inutilmente le cose?

Il pensiero critico è però inutile se manca la flessibilità.

Flessibilità

La flessibilità combina due importanti significati.

La flessibilità organizzativa indica la capacità dell'organizzazione di adattare strutture, risorse e cicli produttivi ai mutamenti del contesto, ad esempio alle mutevoli richieste del mercato o alle pressioni della concorrenza globale, senza eccessivi impedimenti. Impedimenti che possono prendere la forma di regole impossibili da modificare, ruoli intoccabili e altre rigidità.

La flessibilità come competenza individuale, è invece la disponibilità ad adeguare il pensiero, il comportamento e le proprie attività per tenere conto di idee, situazioni e richieste nuove. Un adeguamento non distorto da tabù, vincoli e dogmi da salvare a ogni costo.

La flessibilità personale interagisce con la flessibilità organizzativa per affrontare cambiamenti previsti e imprevisi, superare le resistenze al cambiamento e aumentare la portata della trasformazione in atto.

Per evitare che le conquiste di oggi diventino le rigidità di domani, la flessibilità deve essere proiettata nel futuro. Tutte le innovazioni sono infatti, contemporaneamente, valide e provvisorie:

- valide perché rispondono alle esigenze attuali;
- provvisorie, perché la ruota del cambiamento non si ferma mai.

Chiunque può esercitare la flessibilità quotidianamente. Per esempio può essere utile:

- introdurre piccoli cambiamenti giorno per giorno, nella vita e nel lavoro;
- chiedersi quali punti di vista, attività o comportamenti si potrebbero cambiare rendendoli più adatti allo scenario attuale del proprio lavoro;
- provare a fare qualcosa nel modo in cui la farebbe il proprio partner/collega/familiare.

Gira, la ruota gira

Ci sono valide ragioni per cui il cambiamento definitivo non esiste.

Da una parte c'è il mondo esterno, in continua evoluzione, che porta sempre nuovi stimoli per noi e per la nostra organizzazione. Dall'altra, come abbiamo visto, ci sono la curiosità, l'apertura mentale, il pensiero critico e la flessibilità, che alimentano un ciclo continuo di confronto e ricerca della conoscenza. Nell'insieme costituiscono un abito mentale che fa di noi veri attori del cambiamento:

- La curiosità ci spinge a farci nuove domande.
- L'apertura mentale porta idee ed esperienze.
- Il pensiero critico ci aiuta a selezionarle e organizzarle.
- La flessibilità ci libera dai tabù.

Questo abito mentale porta con sé un'altra grande conquista: sganciare la nostra identità personale e professionale da ruoli e competenze destinati ad essere superati. Vuol dire pensare a noi stessi come innovatori, non rientrare tra i nostalgici del fax e della macchina da scrivere.

Così il cambiamento non è solo adattamento: diventa una **scelta**.