

Un'esperienza di sviluppo organizzativo: dalla gestione del cambiamento alla creazione del cambiamento.

L'esperienza di sviluppo organizzativo è stata realizzata con un approccio "**coaching oriented**" nell'ambito di un progetto di gestione del cambiamento, in cui era previsto anche un *reengineering* dei processi. In molti progetti che si occupano di razionalizzare, migliorare, "reingegnerizzare" processi organizzativi, la relazione che si definisce tra il consulente ed il cliente è di tipo "medico-paziente", l'assunto sottostante, implicitamente accettato da entrambi i ruoli, è qualcosa di questo tipo "*io (cliente) ho un problema, non so come fare a risolverlo dimmi tu (consulente), che sei l'esperto, cosa devo fare*".

L'idea di sperimentare un **approccio coaching oriented** nella realizzazione di un progetto "classico" di reengineering dei processi è nata da una riflessione sul grande numero di fallimenti di progetti di questo tipo. C'è una frase di un testo di E.H.Shein: "*il problema è sempre del cliente e la soluzione al problema rimarrà al Cliente*" che incorpora in sé un principio fondamentale, che lo accomuna ad una relazione di coaching, e cioè che il consulente non deve prendersi in carico il problema del cliente e risolverlo come problema suo, ma deve lasciarlo al cliente aiutandolo a definirlo e risolverlo con le sue capacità. Il consulente prima o poi se ne va ma la soluzione al problema resta! Nel pensare di "aiutare" il cliente fornendo delle soluzioni, dando le nostre risposte ai suoi problemi, si danno per scontate diverse cose, come di conoscere la particolare situazione in cui si trova il cliente meglio di lui, tanto da poter dare consigli specifici su quello che deve essere fatto per risolvere i problemi della sua organizzazione; oppure che il cliente non sia in grado di trovare delle risposte ai suoi problemi, che non ne abbia le capacità. Sono pensieri, convinzioni, emozioni che "passano" ed arrivano, e condizionano i reciproci comportamenti in schemi predefiniti (medico-paziente, esperto-non esperto, cliente-fornitore..etc). Come molte volte accade l'attenzione, nella relazione, si sposta prevalentemente a livello di ruoli più che su quello dei contenuti. E' difficile l'attivazione del senso di **responsabilità personale** in chi si sente "fuori" dal processo, in chi è abituato a pensare che il problema è "là fuori" ma, oltre a questo, la difficoltà è anche legata all'abitudine di pensare in termini di **problemi da rimuovere più che di obiettivi da raggiungere**, focalizzando l'attenzione prevalentemente su ciò che non va piuttosto che su ciò che funziona, su ciò che **non si ha** o **non si è** piuttosto che su quello che **abbiamo già**, su quello che siamo e su quello che sappiamo fare. L'analisi viene allora solitamente compiuta tramite interviste ai vari soggetti coinvolti nel "processo che non funziona" per fare una rilevazione della situazione attuale che consenta poi di individuare (sulla carta) criticità, aree di miglioramento e possibili soluzioni.

Quale può essere l'impegno nell'attivare un processo di cambiamento da parte di persone che non si sentono responsabili dei risultati né protagonisti del processo di cambiamento in atto?

Un elemento che ho osservato spesso in progetti di questo di questo tipo, nel lavorare come consulente "classico", è la percezione di estraneità che le persone hanno rispetto alla realtà, in particolare nell'individuazione delle criticità che sono sempre "là fuori", fuori del proprio ambito di responsabilità. Un atteggiamento passivo di chi subisce dall'esterno le cose che non vanno bene e che pertanto, sempre dall'esterno, dovrebbero cambiare (il collega, l'unità organizzativa, la divisione, l'azienda, il mercato..etc..), in un crescendo di confini che, se pur corretti, lasciano fuori l'ambito di responsabilità diretta della persona nel contribuire al cambiamento.

Il metodo che ho attuato è stato quello di cercare di modificare la prassi consolidata "medico-paziente" che imprigionava i vari soggetti coinvolti in precisi modelli di comportamento, inserendo alcune modalità di lavorare insieme (nell'ambito del progetto di reengineering) meno strutturate rispetto alla prassi ordinaria delle relazioni di consulenza e che stimolassero le persone a prendere in considerazione **punti di vista diversi**, a prendere coscienza delle **proprie convinzioni** ma anche delle **proprie capacità e risorse personali** nell'individuazione delle soluzioni possibili.

Sono state introdotte, nelle vari fasi del progetto (analisi della situazione attuale, individuazione delle criticità ed ipotesi di miglioramento) delle sessioni di lavoro di gruppo a sostituzione o ad integrazione delle interviste *one to one*. Negli incontri era il gruppo di lavoro che forniva contenuti, definiva risultati, sfornava idee. Le domande poste al gruppo non erano finalizzate soltanto a far capire me - il consulente esterno - ma ad aiutarli a focalizzare e specificare meglio ed a stimolare consapevolezza sulla responsabilità individuale nella creazione della "realtà attuale" e quindi anche nella creazione della "realtà futura". Nell'ambito degli incontri venivano utilizzati post-it, pennarelli colorati e mappe mentali che aiutavano a visualizzare argomenti, pensieri e a stimolare processi associativi di idee e riflessioni. Il gruppo di lavoro diventava più responsabile dello sviluppo dei vari contenuti, la cui condivisione veniva fatta sul momento, lavorando insieme sul significato delle parole utilizzate da ognuno, specificandone il significato (cosa vuoi dire esattamente? Facci capire meglio..) utilizzando esempi, fatti (quali sono i fatti a cui fai riferimento? Puoi farci un esempio?) con l'obiettivo di dare concretezza e fornire un terreno di confronto il più possibile ripulito da interpretazioni personali e generalizzazioni. Un elemento importante nel processo di acquisizione di maggior consapevolezza è stato analizzare con le persone le situazioni concrete. L'esemplificazione di fatti concreti è stata determinante in questo processo di consapevolezza, in quanto nella descrizione del fatto o situazione portata, veniva richiesto di ripercorrere l'evento individuando esattamente chi c'era, cosa era stato

detto da chi, dove eravate e soprattutto: “tu cos’hai fatto, cos’hai detto, come ti sei sentito? cosa hai pensato? Questa modalità ha permesso alle persone di “atterrare”, favorendo una maggiore consapevolezza delle proprie convinzioni e degli “ostacoli mentali” che condizionano i propri comportamenti. Nello stesso tempo ha consentito di acquisire una percezione maggiore dell’area di responsabilità individuale nella costruzione della realtà organizzativa facilitando anche, nel gruppo, la costruzione di un terreno di confronto comune (i fatti, gli esempi, i comportamenti) e di una realtà condivisa. Il cambio di prospettiva importante è stato il prendere coscienza, da parte di tutti i componenti del gruppo, che la realtà delle cose era legata alla percezione che ognuno di loro aveva di questa realtà e che se era così per loro doveva essere così anche per altre persone implicate, direttamente o indirettamente, nel processo, e quindi anche il management, i clienti del processo, i fornitori. Nel corso delle attività di gruppo il livello di partecipazione emotiva delle persone sulle attività da fare e sui risultati del progetto sono cresciuti visibilmente; era diventato il loro progetto. Da questa consapevolezza sono scaturite le idee per le azioni future e la motivazione ed il desiderio di effettuare loro stessi, al management, la presentazione del lavoro effettuato e dei prossimi passi da intraprendere (come ad esempio i clienti, interni, del processo stesso).

Non posso dire che, nel seguito, il progetto si sia delineato come era stato immaginato e pensato dalle persone di quel gruppo, perché si è fermato alla sua presentazione. Forse i tempi non erano maturi..ma posso dire che per me e per quelle persone il percorso che abbiamo fatto ha accresciuto la consapevolezza che, oltre il recinto, c’è un mare di possibilità.

Sandra Vaudagna

Life,business & corporate coach