

# Change in change

Il visibile e l'invisibile  
della trasformazione  
organizzativa

REPORT DI RICERCA



IMPACT

## PREMESSA

Nella nostra esperienza consulenziale il tema della trasformazione è sempre una costante. Il come e il perché le organizzazioni cambiano è al centro di gran parte delle domande che incontriamo e su cui ci troviamo ad intervenire.

L'accelerazione dei tempi e l'intensificazione della magnitudo del cambiamento rende sempre più urgente l'identificazione di modalità e approcci capaci di rendere fluida, dunque rapida ed efficace, la trasformazione. Soprattutto a fronte delle evidenze, ormai largamente diffuse, circa le percentuali di fallimento, totale o parziale, dei programmi di trasformazione organizzativa.

Nella nostra pratica professionale noi ci occupiamo delle dimensioni "soft" del cambiamento, ovvero di tutte quelle dimensioni legate agli atteggiamenti, ai vissuti personali e collettivi, ai bisogni emotivi e alle rappresentazioni che individui e gruppi elaborano lungo l'intero processo, ai modi di apprendere e di dis-apprendere, alle culture presenti nelle organizzazioni e ai loro spazi evolutivi.

**Il sentore che queste dimensioni soft, meno procedurali e osservabili e più culturali e tacite, giochino un ruolo rilevante nei processi di cambiamento ha ispirato e guidato questa nostra ricerca, condotta con l'obiettivo di rendere consapevole chi guida e chi vive il cambiamento delle complesse dinamiche che lo attraversano.**

Intenzionalmente abbiamo scelto un metodo qualitativo per entrare a fondo nella comprensione dei fenomeni, far esprimere le persone liberamente dando loro la possibilità di raccontarci storie di cambiamento, approfondendone sia azioni, iniziative e comportamenti agiti, sia vissuti profondi, atteggiamenti e culture: il fattore invisibile appunto.

Un ringraziamento speciale va al Prof. Silvio Carlo Ripamonti docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università Cattolica di Milano per il prezioso contributo fornito all'impostazione della ricerca, così come all'analisi dei dati ed elaborazione finale degli atti. Un grazie anche all'Università Cattolica di Milano per averci fornito spazi di riflessione e confronto durante tutta la durata del progetto, a Francesca Bonfante e al suo prezioso lavoro di tesi, a tutto il team di Impact Italia per aver supportato la raccolta di dati, referenze, bibliografia ed esperienze. E infine un grazie a tutti i nostri intervistati per aver condiviso con noi racconti professionali e personali di grande profondità e intensità.

Ci auguriamo che i risultati del nostro studio possano gettare nuova luce su dimensioni fino ad oggi poco esplorate e, insieme, che possano stimolare approcci e filoni di intervento evolutivi su uno dei temi più studiati e dibattuti di sempre.

**Mario Gianandrea**

Presidente, Impact Italia



**Elena Ceriotti**

Amministratore Delegato, Impact Italia



## EXECUTIVE SUMMARY

La ricerca quali-quantitativa "Change in Change: il Visibile e l'Invisibile della Trasformazione Organizzativa" ha coinvolto 35 aziende di medie e grandi dimensioni, sia italiane sia branch di società multinazionali.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di identificare quali sono gli elementi da tenere in considerazione quando si porta avanti un cambiamento in azienda, oltre a quelli "classici" come gli interventi su sistemi, strutture e processi organizzativi.

Attraverso un'intervista semi-strutturata, sono state raccolte e trascritte più di 650 pagine di testo, all'interno delle quali sono state isolate e codificate 779 dimensioni rilevanti ai fini degli obiettivi di ricerca.

### I principali risultati dell'indagine:

- Le visioni tradizionali di un cambiamento pianificato, strutturato e governato lasciano il posto ad una visione del cambiamento come luogo di contraddizioni, di ambivalenze, di riconfigurazioni continue. **La gestione del cambiamento deve imparare a fare i conti con l'"invisibile", ovvero con l'irrazionale**, che viene non solo da chi lo vive, ma anche da chi lo guida.
- Pur essendo molto citati e narrati gli interventi di tipo hard, **ciò che gli intervistati dichiarano fare la differenza in termini di acceleratori o ostacoli al cambiamento sono elementi di natura relazionale** - ascolto, contenimento, coesione, sviluppo di alleanze - spesso legati alle dimensioni più profonde dell'organizzazione: valori, vissuti emotivi, rappresentazioni individuali e collettive.
- **Gli aspetti relazionali, pur essendo riconosciuti come i più determinanti, sono spesso quelli meno pianificati e gestiti in modo strutturato.** Sono l'ambito su cui chi guida il cambiamento è meno preparato e talvolta improvvisa di più, accorgendosi della loro importanza man mano che il cambiamento procede.
- **Scompare l'idea di un leader del cambiamento che razionalmente pianifica e puntualmente misura i progressi del cambiamento. Emerge al suo posto la figura di un leader "fragile"**, che deve fare i conti con l'emozionalità propria e altrui, che si trova di fronte sentimenti ambivalenti, composti da insicurezza, entusiasmo, speranza e impotenza, ma che allo stesso tempo riesce a trovare spinta e determinazione nel guidare il cambiamento, pur senza conoscere nei dettagli il percorso.
- **Sullo sfondo appare il middle management, più impegnato a seguire la vorticosità dei progetti di trasformazione piuttosto che a fornire guida e orientamento alle persone.**
- Sul fronte dell'organizzazione nel suo complesso, tra le emozioni più citate e narrate c'è la paura, principalmente legata al vissuto della perdita: perdita di competenze, di identità professionale e forse anche personale. È evidente **la tensione tra l'aspettativa di creatività e innovazione espressa dal vertice e i vissuti emotivi bloccanti diffusi in azienda, soprattutto quando uniti all'altro vissuto frequente che è quello della fatica.**

Per il futuro, dobbiamo attrezzarci con approcci nuovi e nuove competenze legate alla capacità di saper vedere e ascoltare, con pazienza, dimensioni che non si vedono, non sempre gradevoli e molto spesso inattese, ma che influenzano significativamente il cambiamento.

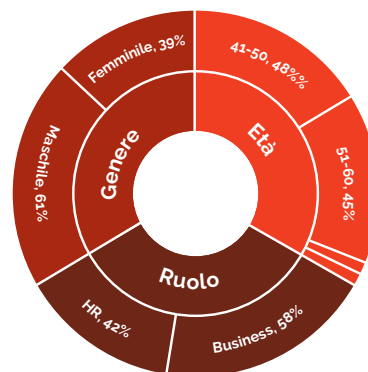


- 5 **introduzione**
- 7 **risultati della ricerca**
- 8 **fase 1**  
l'equilibrio prima del cambiamento  
dimensioni visibili  
dimensioni invisibili
- 10 **fase 2**  
azioni e reazioni durante il cambiamento  
dimensioni visibili  
dimensioni invisibili
- 15 **fase 3**  
nuovi equilibri dopo il cambiamento o "cambiamento in corso"  
dimensioni visibili  
dimensioni invisibili
- 18 **fattori abilitanti e ostacolanti**  
una visione di sintesi
- 19 **come intervenire sul cambiamento**  
la proposta di Impact

## INTRODUZIONE

La letteratura sul cambiamento organizzativo è ricca e spesso dettagliata sul come portarlo avanti attraverso un approccio pianificato. Molti sono gli autori che hanno articolato il processo di cambiamento in diverse fasi, con relative azioni cruciali da presidiare, soprattutto dal punto di vista delle strutture e dei sistemi organizzativi<sup>1</sup>.

Tuttavia altri autori evidenziano come sia necessario dare spazio anche al ruolo delle dimensioni emozionali, culturali e relazionali - a volte definite come "irrazionali" - con l'obiettivo di ottenere una visione più realistica e profonda del fenomeno<sup>2</sup>. Anche la nostra esperienza professionale quotidiana va in questa direzione.



Quando comunichi il rationale del cambiamento le persone sono d'accordo e ti dicono che è necessario, forse anche perché vedono che hai più informazioni di loro. Quando due mesi dopo vai a vedere cosa è cambiato davvero, non trovi niente di nuovo. Ecco, lì tra le parole e l'azione, avviene qualcosa che non si spiega razionalmente e che comunque nessuno ti dice!

In questo lavoro, abbiamo scelto di dedicarci all'esplorazione di storie di trasformazione che ci raccontassero le dimensioni "visibili" e "invisibili", ovvero comportamentali e culturali-emozionali, che caratterizzano il cambiamento, al fine di raccogliere punti di vista soggettivi e contestuali, tendenze presenti (e significative assenze) per capirne meglio dinamiche, fasi e complessità.

Abbiamo coinvolto e ascoltato Senior Leader di medie e grandi aziende italiane o di branch italiane di società internazionali, scegliendo intenzionalmente persone con una consolidata esperienza, con responsabilità primarie nei processi di trasformazione e interessate a raccontarci un episodio di cambiamento organizzativo vissuto in prima persona, di cui potessero ricordare e raccontare iniziative concrete e implicite culturali-emozionali sottostanti.

**Gli intervistati ci hanno narrato tutti episodi di cambiamento, almeno parzialmente, di successo. Complessivamente abbiamo raccolto 35 interviste da Senior Leader di funzioni di business o HR (grafico 1) delle seguenti aziende:**

- |                    |                              |                        |                    |
|--------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|
| 1. ABB             | 10. Edison                   | 19. Generali           | 28. Nissan         |
| 2. Ansa            | 11. Eni Corporate University | 20. Grunenthal         | 29. Philips        |
| 3. Assimoco        | 12. E.ON                     | 21. Human Technopole   | 30. Poste Italiane |
| 4. Bauli           | 13. EY                       | 22. Jacobs             | 31. Rai            |
| 5. BT              | 14. Feltrinelli              | 23. L'Oreal            | 32. Siram          |
| 6. Bureau Veritas  | 15. Ferring                  | 24. Maire Tecnimont    | 33. Smartbox       |
| 7. Capgemini       | 16. Italferr-Gruppo FS       | 25. Mercedes Benz Roma | 34. Snam           |
| 8. Coesia          | 17. Fideuram-Gruppo ISP      | 26. MSC                | 35. Wartsila       |
| 9. Crédit Agricole | 18. Freeda                   | 27. Nexi               |                    |

<sup>1</sup> Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York, Harper and Row. Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, Harvard Business Review Press.

<sup>2</sup> Aiken, C., & Keller, S. (2009). *The irrational side of change management*. McKinsey Quarterly, 2(10), 100-109. Shein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*, 3rd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass. Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A.

S. (2017). *Change management through leadership: the mediating role of organizational culture*. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. M., Choi (2011). *Employee attitudes toward organizational change: a literature review*, *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 4, pp. 479-500. P.D. Erolid II e D.D. Tippet (2002). *The death valley of change*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.15, No.3, pp. 273-291. Kraft, A., Sparr, K-L, & Peus, L. (2018). *Giving and making sense about change: the back and forth between leaders and employees*, New York, Springer, pp.71-87

## Differenze tra cambiamenti anticipatori e reattivi

Consapevoli che il contesto e le condizioni esterne influenzano significativamente azioni e reazioni nel cambiamento, abbiamo provato a intercettare le principali differenze in termini di tendenze, tra realtà organizzative che hanno affrontato cambiamenti anticipatori o reattivi.

**Cambiamento anticipatorio:** in previsione di prevedibili potenziali evoluzioni del mercato, di opportunità di crescita piuttosto che di possibili minacce, di ottimizzazione dei processi e dei costi, di evoluzioni permesse dalle nuove tecnologie.



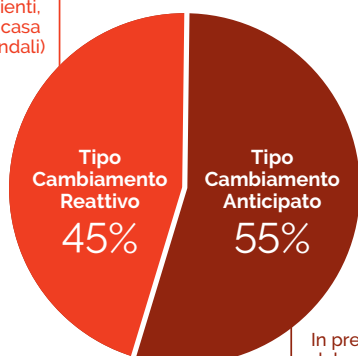
Negli ultimi anni eravamo cresciuti tanto diventando tanto complicati. Ad un certo punto il nostro AD torna da una formazione all'estero e ci dice: "Ragazzi, qui bisogna cambiare, se andiamo avanti così non reggiamo, dobbiamo recuperare efficienza. Il modello attuale non è più in grado di sostenere dimensione e complessità attuali". Bomba! E poi... Da dove cominciamo?!

**Cambiamento reattivo:** in risposta alle conseguenze del cambiamento improvviso, inaspettato e originato all'esterno dell'organizzazione (clienti, interventi di casa madre, scandali).



Uscivamo da un momento di difficoltà e di cassa integrazione. Quindi era in un momento di grande crisi. L'azienda è stata presa in mano da un nuovo management che di fatto è arrivato e ha detto: "Siamo qui per cercare di rilanciare l'azienda"; il non detto era: "O l'azienda riparte o l'azienda muore".

In risposta a un cambiamento improvviso originato dall'esterno (clienti, interventi di casa madre, scandali)



In previsione di evoluzioni del mercato, opportunità o minacce, ottimizzazione, innovazioni tecnologiche

## La Metodologia di ricerca

Come cornice per le nostre interviste, abbiamo scelto di utilizzare la cornice del modello "classico" concepito da Kurt Lewin e negli anni raffinato da Edgar Schein, che descrive il processo di cambiamento attraverso le tre fasi di: unfreeze, nella quale viene destabilizzato l'equilibrio organizzativo pre-esistente al cambiamento; move, nella quale si mettono in piedi le iniziative di cambiamento vere e proprie; refreeze, nella quale si cerca di stabilire un nuovo equilibrio su altri assunti e premesse. Pur consapevoli dei limiti della linearità dei modelli a fasi<sup>1</sup>, il loro utilizzo permette tuttavia di guidare la riflessione cronologicamente. In questa cornice, abbiamo esplorato ciò che sostiene e a volte ostacola il cambiamento, sia nelle sue componenti "visibili", fatte di azioni, iniziative, riorganizzazioni, sia nelle sue componenti "invisibili", fatte di vissuti, emozioni, culture organizzative sottostanti ai comportamenti.

## Le dimensioni osservate

### Fase 1: L'equilibrio prima del cambiamento

- Comportamenti, abitudini, modi di fare
- Atteggiamenti, vissuti, modi di pensare nella fase precedente al cambiamento descritto.

### Fase 2: Azioni e reazioni durante il cambiamento

- Ruoli e funzioni dei protagonisti, iniziative, strategie e azioni per implementare il cambiamento
- Vissuti, bisogni ed emozioni dell'intervistato e degli altri soggetti coinvolti (noti all'intervistato) durante il cambiamento descritto.

### Fase 3: Nuovi equilibri dopo il cambiamento

- Comportamenti, abitudini, modi di fare
- Atteggiamenti, vissuti, modi di pensare nella fase finale o successiva al cambiamento descritto.

Attraverso un'intervista semi-strutturata composta da 14 domande, abbiamo indagato cause, comportamenti e culture sottostanti precedenti l'inizio del cambiamento, iniziative e vissuti durante il cambiamento, nuovi comportamenti e culture dopo il cambiamento.

Abbiamo raccolto circa 650 pagine di testo e isolato 779 risposte significative per i nostri obiettivi di ricerca. Ogni risposta è stata codificata identificando i temi più ricorrenti in ogni intervista<sup>1</sup>. Le codifiche sono state attribuite ad ogni unità di testo da un team di codificatori esperti, che hanno messo a confronto le loro codifiche e riconciliato quelle su cui c'era disaccordo<sup>1</sup>. Abbiamo poi conteggiato i temi maggiormente presenti nei racconti dei nostri intervistati, nelle tre diverse fasi del cambiamento.

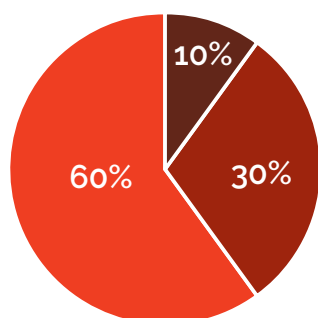


## RISULTATI DELLA RICERCA

Attraverso le parole dei nostri intervistati, descriviamo le principali dimensioni visibili e invisibili per ogni fase del cambiamento, riservandoci di integrare le evidenze con la nostra lettura critica al fine di mettere in luce futuri ambiti di riflessione e intervento.

### FASE 1 L'equilibrio prima del cambiamento

#### Dimensioni visibili



**Grafico 1**  
*Distribuzione delle dimensioni visibili prima del cambiamento*

- Lavoro in silos, operatività pressante, visione a breve termine
- Procedure e prassi inefficaci
- Insoddisfazione e conflitto

#### **Lavoro in silos, operatività pressante, visione a breve termine**

La maggior parte degli intervistati racconta la situazione di partenza come caratterizzata da una forte focalizzazione sull'operatività della propria, ristretta, area di appartenenza, con accentuata pressione temporale sui risultati e visione a breve termine.



Alla domanda "Ma tu ci hai parlato con questo? E con quello?" la risposta era sempre "con lui no... con quell'altro mai, e poi devo spicciarmi a fare il mio", non c'era un dialogo aperto con i colleghi.

#### **Procedure e prassi inefficaci**

Altra caratteristica rilevante è la presenza di procedure e pratiche organizzative limitanti l'efficacia o l'efficienza dell'azione organizzativa, catene decisionali complesse, rigide o poco chiare, accentuate da uno stile fortemente gerarchico.

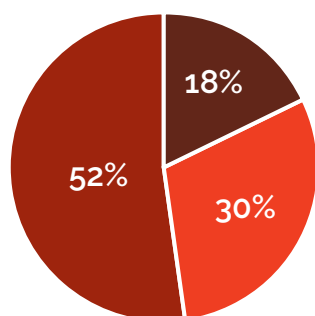


Nei meeting di progetto, veramente c'erano tavoli sterminati, poi nel momento in cui si prendeva una decisione non si capiva di chi fosse la responsabilità!

#### **Insoddisfazione e conflitto**

Non mancano manifestazioni di insoddisfazione e anche conflittualità esplicita tra membri di team o tra unità diverse.

## Dimensioni invisibili



### Grafico 2

Distribuzione delle dimensioni invisibili prima del cambiamento

- Rassegnazione al presente e avversione al rischio
- Idealizzazione e autocompiacimento
- Attaccamento al ruolo e specialismo

### Rassegnazione al presente e avversione al rischio

Gli assunti impliciti più frequentemente descritti sono l'accettazione o rassegnazione al presente senza prendersi rischi, accompagnate da lamentele impotenti come unica possibilità di azione rispetto ai problemi.



La mentalità era "Qui ci stiamo creando un problema non necessario" si pensava che tutto sommato le cose andavano bene, avevano sempre funzionato così. Quindi perché dovremmo cambiare con il rischio di portarci in casa un problema non dovuto?!

### Idealizzazione e autocompiacimento

Segue la presenza di vissuti di idealizzazione del proprio gruppo di appartenenza e di autocompiacimento nonché una attenzione a non compromettere relazioni e rapporti personali che diventa a volte ostativa di dinamiche evolutive.



La propensione a fare sharing di conoscenza e comunicazione era molto bassa. Le informazioni rilevanti erano chiuse, segregate e difese arcignamente, di rado messe a fattor comune.

### Attaccamento al ruolo e specialismo

Segue l'attaccamento al ruolo e allo specialismo come fonti di realizzazione, competitività e potere.

## Differenze tra cambiamenti anticipatori e reattivi

**Anticipatori:** è più frequente un contesto organizzativo dove i processi interni, complicati e spesso rigidi, hanno contribuito a definire una prassi operativa a compartimenti stagni in cui il focus è sul "fare oggi".

**Reattivi:** emerge un più frequente vissuto di auto-centratura che vede una compiaciuta soddisfazione per come si è, e la percepita inutilità del "guardare fuori", a ciò che di nuovo accade nel mondo esterno (es. mercato, clienti).



## Per continuare a riflettere

Visione a breve o a lungo termine: quali equilibri possibili?

Prima dei cambiamenti narrati, emerge il quadro di organizzazioni molto orientate al breve termine, focalizzate su un'operatività che schiaccia e che non lascia spazio alla ricerca di nuovi modi di operare. Non a caso, soprattutto nei cambiamenti anticipatori, questo è causa di necessarie riorganizzazioni ed evoluzioni. **Trovare modalità per bilanciare visione a breve e a lungo termine ci sembra essenziale per la creazione di spazi di generazione e di costruzione del futuro.** Interessante ci sembra anche la domanda su come fare ad alimentare la necessaria visione strategica in chi deve guidare il cambiamento partendo da una condizione presente "affollata" e carica di impegni e scadenze a breve termine.

Il valore dello Status Quo e la capacità di discernere il buono da trattenere

Le regole sottostanti ai comportamenti hanno a che vedere con l'attaccamento a condizioni o modalità di lavoro correnti, nonché con l'idealizzazione del proprio gruppo o del proprio sapere, e creano il cosiddetto status quo che ostacola la presa di consapevolezza rispetto all'esigenza di cambiare. **Comprendere a fondo quali siano le regole implicite che governano l'azione organizzativa, nonché capire quali azioni compiere per essere sufficientemente disruptive e per far emergere le nuove necessità senza distruggere cultura e "tradizioni" positive, è un'azione che necessita di cura e attenzione.**

## FASE 2 Azioni e reazioni durante il cambiamento

### Dimensioni visibili

---

La gamma di azioni e iniziative intraprese per portare avanti il cambiamento conferma le più consolidate teorie sul tema<sup>3</sup>. Oltre alle azioni più note, tuttavia, troviamo spunti nuovi che integrano e raffzano il quadro degli ambiti di intervento da presidiare. Le elenchiamo secondo un ordine di frequenza.

### Azioni ad alta frequenza

**ESPOSIZIONE DEL LEADER** Tra le azioni più citate negli storytelling si confermano quelle portate avanti dai leader del cambiamento. Fa la differenza la forte esposizione, convinta e determinata, che trasmette il messaggio: abbiamo bruciato i ponti con il passato e da qui non si torna più indietro. Interessante è anche la qualità degli interventi dei leader, spesso descritti come disruptive rispetto alle normali ritualità organizzative: Amministratori Delegati che vanno sul campo, che chiamano a colloquio persone con ruoli operativi per ascoltare il loro punto di vista, che chiedono il loro parere su ciò che funziona e non funziona in azienda.



Il mio ruolo (GM) era stare con le persone, nel senso che ho smesso di fare tutte le cose del cacchio. Ovviamente dovevo fare tutte le riunioni, i budget, ecc., ma tutto il mio tempo era dedicato ad andare dagli opinion leader e passare tutti i giorni in tutte le stanze a dire: come è andata oggi? Poi andavo dal magazziniere, stavo in magazzino a prendere il caffè con loro, chiedevo come andava, quanti carichi e invii avevano, se stavano andando bene, ecc.

**PROGETTAZIONE E ARCHITETTURA DEL CAMBIAMENTO** La progettazione del cambiamento è pure molto frequente e si compone dell'attività di coinvolgimento attraverso consultazione, spesso supportata dalla consulenza esterna (interviste 1:1, survey, focus group etc.), la prototipizzazione e la gestione di molteplici e contemporanee iniziative (talvolta non coerenti tra loro). Poco citata è l'identificazione di KPI per misurarne le evoluzioni.



Poi ovviamente abbiamo dovuto far funzionare tutto... cioè tutte le azioni, i processi, i progetti di comunicazione, azioni HR, cioè il cambiamento della modalità con cui valuti le persone in ingresso, in fase di sviluppo... gli assessment... la macchina comunicativa, l'allineamento del sistema di reward... Non ci si capiva più niente!

---

<sup>3</sup> Kotter, J. (2012). *The 8-step process for leading change*. Kotter International.

**INTERVENTI ORGANIZZATIVI** Ugualmente presenti sono tutte quelle dimensioni, tipicamente organizzative (strutture, ruoli processi, sistemi di incentivazione), per alimentare l'hardware su cui il cambiamento e il nuovo funzionamento deve girare.



Abbiamo fatto in modo di mantenere allineati i cambiamenti che derivavano dalla centralizzazione con gli adeguamenti ICT, in modo che chi si trovava a gestire il nuovo processo non si ritrovasse in mutande!

**COMUNICAZIONE** Abbiamo poi la famiglia di comportamenti costituita dalle iniziative di comunicazione, caratterizzate da trasparenza e dalla volontà di condividere cause, effetti e rischi del cambiamento. C'è una prevalenza di iniziative di cascading top down, che ribadiscono visione e punto d'arrivo del cambiamento. Colpisce la scarsa presenza di azioni di diffusione di risultati a breve termine.

## Azioni a media frequenza

**TOP TEAM** Connesso al ruolo del leader, anche se con una frequenza più bassa, emerge l'importanza della creazione di un top team coeso che diviene il laboratorio dove si affina la strategia e si decidono indirizzi e priorità, ovvero l'agenda del cambiamento. Uno dei primi atti di leadership del leader del cambiamento è quello della scelta della sua squadra, talvolta interamente composta da figure nuove, più frequentemente nata dall'inserimento di alcune figure in ingresso che integrano ruoli e competenze già presenti in azienda. Sottolineiamo la frequenza di interventi sulla creazione del team con minore attenzione (seppur in taluni casi presente) a interventi per lo sviluppo di solide dinamiche di collaborazione nel Leadership Team, utili a offrire efficaci role model al resto dell'organizzazione.

**STAKEHOLDER E SPONSOR** Similmente si conferma l'importanza di individuare e valorizzazione gli sponsor ovvero la possibilità di leggere i "campi di forza"<sup>1</sup> nel processo di cambiamento, intercettando consensi e bisogni dei vari stakeholder in gioco. La rilevanza di una gestione – attenta, continua e consapevole – è emersa come particolarmente rilevante soprattutto nel contesto di multinazionali dove la gestione dei rapporti e la costruzione della fiducia con casa madre è un aspetto critico.

**ASCOLTO, CONTENIMENTO E SUPPORTO** Caratterizza l'attività l'intensità dell'impegno richiesto dalla necessità di ascoltare, mediare e incitare: questa famiglia di azioni parla della capacità di contenere e stare in relazione con le persone, accogliendo le emozioni negative, negoziando, rassicurando.



Ho imparato a rispondere a una preoccupazione umana con una rassicurazione umana... l'importante è non rispondere a una preoccupazione umana con una rassicurazione di business, lì ti perdi l'interlocutore

**RINNOVO DELLE COMPETENZE** Troviamo anche le iniziative, fondamentali, di rinnovo delle competenze. Il cambiamento comporta la necessità di fare nuovi lavori o lavorare diversamente. Questo può essere fatto, allenando nuove capacità o introducendo persone con competenze nuove, specialmente quando si tratta di livelli gerarchici superiori. Viene sottolineata l'importanza di temi nuovi, come l'apprendimento di competenze digitali e di metodi formativi innovativi che, in virtù dell'approccio stesso, rispecchino la volontà di cambiare e veicolino messaggi di messa in discussione dello status quo.

## Azioni a bassa frequenza

**VALORIZZAZIONE DEL MIDDLE MANAGEMENT** Infine, poco citata negli storytelling, c'è la valorizzazione del middle management come leva sia per la comunicazione interna ma soprattutto come traduttore positivo del cambiamento al livello di operatività.



**Grafico 3**  
*Dimensioni visibili durante il cambiamento*

## Dimensioni invisibili

Dal punto di vista dei vissuti che accompagnano le persone durante il processo di cambiamento, abbiamo distinto quelli di chi guida e gestisce il cambiamento (leader del cambiamento) e chi segue o ne è oggetto (employee).

### Leader del cambiamento

La figura del leader del cambiamento si presenta come assolutamente decisiva e rilevante. Sembra scomparire però l'idea di un leader del cambiamento di impronta più tradizionale, che razionalmente pianifica e puntualmente misura i progressi del cambiamento. Emerge al suo posto la figura di un leader "fragile", che deve fare i conti con l'emozionalità propria e altrui e che, proprio grazie a questa capacità di stare nei vissuti emotivi, è in grado di connettersi con i bisogni irrazionali che l'organizzazione esprime.

**AMBIVALENZA EMOZIONALE** In un racconto su quattro, emerge l'alternanza di emozioni forti e tra loro ambivalenti quali solitudine, euforia, frustrazione, energia, ottimismo e pessimismo.

**FRAGILITÀ** Con la stessa frequenza, notiamo anche vissuti di fragilità, soprattutto nelle fasi iniziali, tra cui diffidenza, insicurezza e in alcuni casi rimpianto nell'aver dato avvio e/o aver aderito al processo di cambiamento. Emerge anche il desiderio, spesso impaziente, di veder comparire segnali di conferma rispetto alla bontà dell'iniziativa.



Onestamente, ho avuto dubbi, domande, incertezze in ogni momento, in ogni momento della giornata, della settimana, dell'anno. Quando ho fatto questi cambiamenti sapevo di prendermi una responsabilità grossa ma non ero neanche sicuro che fosse la scelta giusta...

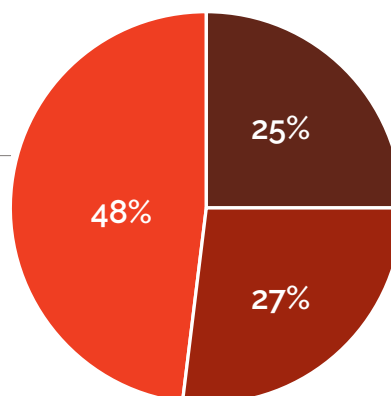
**SPINTA** A sostegno delle iniziative che deve portare avanti, nel leader del cambiamento, emergono però anche vissuti funzionali ad esso, tra cui la determinazione, la chiarezza del purpose, un senso di potere e autonomia, il desiderio di assumersi responsabilità per il cambiamento nonché la percezione della sua irreversibilità.



Sentivo la felicità di vedere il mio contributo, di dire: vedi questa cosa l'ho fatta io! E il riconoscimento, il ritorno nel vedere la gente più serena, vedevo il cambiamento. Poi avevo l'energia di una roba che tira l'altra e quindi poi mi venivano altre idee

**Grafico 4**  
Distribuzione delle dimensioni invisibili durante il cambiamento per i leader

- Ambivalenza emozionale**  
Alternanza di emozioni positive e negative
- Fragilità**  
Insicurezza, Rimpianto, Impazienza, Diffidenza
- Spinta**  
Determinazione, Senso di Purpose, Senso di Responsabilità, Senso di potere e autonomia, Irreversibilità del cambiamento



## Employee

Chi vive il cambiamento sembra affrontare una gamma di vissuti in parte differenti.

**RESISTENZA** Emergono, in più del 40% dei racconti, dimensioni di resistenza dovute soprattutto all'emozione della paura di perdere identità e/o di perdere padronanza e competenze: di fatto, il timore di essere incompetenti e di affrontare la fatica di un nuovo apprendimento, con la conseguente incertezza di trovare qualche forma di soddisfazione nella configurazione futura.

Ad un certo punto la cosa che si sentiva emergere dalle persone era la perdita d'identità e quasi il disappunto per essere messi in discussione, era come dire "Ma come? Allora tutto quello che abbiamo fatto fino ad oggi non va bene?"

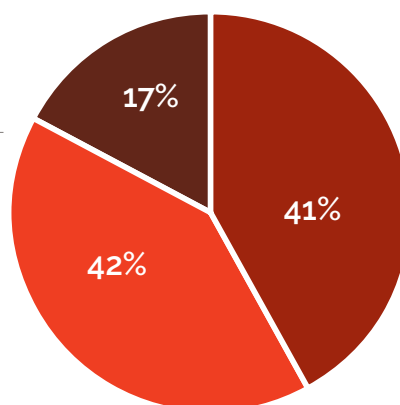
**SUPPORTO CONDIZIONATO** In altri casi, con una frequenza simile, il sostegno è invece condizionato alla capacità dell'organizzazione di dare risposta a tre tipologie di bisogni che le persone esprimono: quello di essere valorizzate e avere un ruolo attivo, anche attraverso la rassicurazione sulla possibilità di acquisire nuove e necessarie competenze; quello di comprendere significato e ragioni del cambiamento; quello di avere una struttura in cui ruoli e funzioni siano delineati con chiarezza.

Ho visto i colleghi più in difficoltà apprezzare il supporto che gli davamo e si sorprendevo: "Vengono loro da noi e ci aiutano!" e poi ho visto l'effetto generazionale: i colleghi di età più avanzata si sono visti arrivare colleghi più giovani che si sono messi a disposizione. Questo è stato un booster incredibile.

**SUPPORTO** Emergono però anche emozionalità in esplicito e immediato sostegno per il cambiamento o nel sollievo per un cambiamento atteso, anche se con dati di frequenza decisamente inferiore ai precedenti vissuti emotivi.

**Grafico 5**  
Distribuzione delle dimensioni invisibili  
durante il cambiamento per gli employee

- **Resistenza**  
Paura di perdere identità,  
Paura di perdere competenze, Fatica, Cinismo
- **Supporto condizionato (bisogni da soddisfare)**  
Rassicurare su competenze, ruoli e direzione,  
senso del cambiamento, avere un ruolo attivo
- **Supporto**  
Sollievo, Identificazione



## Differenze tra cambiamenti reattivi e anticipatori

**Anticipatorio:** è più frequente l'approccio consultivo verso i vari stakeholder; in questi casi, infatti, c'è sufficiente tempo per coinvolgere e questa attività; inoltre, è utile a far crescere consenso e partecipazione all'interno della popolazione aziendale. Più frequente è anche, in chi porta avanti il cambiamento, una ricerca di segnali di conforto e un forte desiderio di assumersi la responsabilità. Mentre nelle persone che lo vivono è più frequente il timore per la perdita della propria identità professionale.

**Reattivo:** la necessità della decisione veloce e dell'azione immediata implica una più frequente comunicazione top down da parte della squadra di vertice che ha l'onere di guidare il processo. È anche più presente un'attività di supporto e ascolto al fine di contenere l'ondata emotiva di smarrimento e timore insieme alla necessità di riorientarla anche attraverso nuove competenze.



## Per continuare a riflettere

### Pianificare e gestire l'invisibile

Nelle storie che i nostri intervistati hanno condiviso con noi, le dimensioni "invisibili" sono emerse come fortemente rilevanti, tanto in termini di frequenza quando, e forse soprattutto, in termini di qualitativi, per l'enfasi e lo spazio dedicato a tali dimensioni. Al tempo stesso **l'attenzione e l'impegno che le attività di ascolto, contenimento emotivo, dialogo di qualità richiedono è apparso spesso poco pianificato ex ante e consapevolmente gestito – e dunque monitorato e misurato – in itinere.** Ciò appare vero sia per il tempo che tali attività assorbono nell'agenda dei leader della trasformazione, sia per le competenze che esse richiedono. Abbiamo ascoltato storie che ci hanno parlato di modalità di gestione contingenti, talvolta addirittura improvvisate. **Come integrare le dimensioni soft del cambiamento in una architettura di insieme ci sembra un tema meritevole di ulteriore confronto e riflessione.**

### Il valore sconosciuto dell'analisi

Ci colpisce la scarsa presenza di metodologie e strumenti di riferimento per l'analisi del contesto sul quale il cambiamento si innesta: comprensione delle dimensioni funzionali dello status quo, diagnosi della cultura organizzativa, intercettazione dei bisogni profondi dell'organizzazione non emergono come momenti rilevanti a cui dare spazio e verso i quali indirizzare risorse. **Sembra che il senso di urgenza e il forte drive verso i risultati porti al ricorso a esperienze pregresse, ad un approccio per prove ed errori, con la necessità di una gestione "riparativa" delle dimensioni soft** che l'organizzazione manifesta e che spesso si traducono in livelli di ingaggio diffuso ben più lenti di quelli che la leadership si aspetta.

### Leadership e Fragilità: alleati o nemici?

**Tra le dimensioni invisibili, fa riflettere la presenza nei leader del cambiamento di una forte determinazione unita però a vissuti ambivalenti e, in un buon numero di situazioni, a emozioni di timore e paura.** Da parte nostra pensiamo che tali vissuti non siano necessariamente un ostacolo nell'esercizio della leadership, ma che essi siano **utili a sintonizzarsi con le paure e i vissuti di chi il cambiamento lo subisce, permettendo lo sviluppo di una relazione empatica capace di cogliere variazioni, contraddizioni, ritorni indietro e fughe in avanti.** Viceversa, negare o nascondere timori e paure porta ad una adesione solo dichiarata da parte dei leader, che rischiano di essere i primi a non riuscire a sostenere direzioni di trasformazione che implicano la perdita del controllo, la costruzione della fiducia, la presa di decisione in contesti di ambiguità e turbolenza.

### Il middle management: il vero assente

Se la figura del leader del cambiamento si presenta come assolutamente decisiva e rilevante, **debole e sullo sfondo appare invece il middle management, più impegnato a seguire la vorticosità dei progetti di trasformazione piuttosto che a fornire guida e orientamento alle persone.** Tale presenza flebile ci fa interrogare su come il carico di gestione relazionale si diffonda e venga gestito nel quotidiano. Queste figure sono, infatti, tanto assenti nei racconti che abbiamo ascoltato quanto fondamentali per coinvolgere, ascoltare, scaricare il cambiamento a terra. Uno scarso coinvolgimento dei livelli manageriali intermedi rischia di tradursi in un sovraccarico di pochi leader, che vengono sopraffatti dal carico di attività che il cambiamento comporta e, inevitabilmente, schiacciati verso il basso.

### Paura, cultura dell'errore e innovazione: una tensione da riconciliare

Sul fronte dell'organizzazione nel suo complesso, tra le emozioni più citate e narrate c'è la paura - di sbagliare, di non essere riconosciuti, di un ignoto a cui spesso si fatica a dare un nome - principalmente legata al vissuto della perdita: perdita di competenze, di identità professionale e forse anche personale. **È evidente la tensione tra l'aspettativa di creatività e innovazione espressa da chi guida la trasformazione e i vissuti emotivi bloccanti diffusi in azienda, soprattutto quando uniti all'altro vissuto frequente che è quello della fatica.** Diventa allora fondamentale individuare modalità di intervento capaci di lavorare su questi vissuti generando supporto e sostegno, così come individuare programmi di trasformazione delle culture organizzative in cui l'errore sia davvero valorizzato con le pratiche quotidiane e non solo con le dichiarazioni ufficiali.



## FASE 3 Nuovi equilibri dopo il cambiamento o “cambiamento in corso”

### Dimensioni visibili

Alla domanda sui nuovi modi di lavorare e sulle nuove pratiche a valle del cambiamento, l'incipit della risposta di molti dei nostri intervistati è stata “si incomincia a vedere qualcosa”. Questo sembra parlarci, da una parte, di una lentezza evolutiva delle dimensioni che sottendono il comportamento organizzativo; al tempo stesso abbiamo anche colto una sproporzione percepita tra gli sforzi investiti e gli esiti osservati.

**INIZIATIVA E TRASVERSALITÀ** Dal punto di vista dei nuovi comportamenti o delle azioni organizzative visibili troviamo una nuova, positiva, capacità di iniziativa accompagnata da una accentuata capacità di collaborare con funzioni e ruoli diversi in maniera trasversale. Diminuisce la conflittualità e acquistano dignità ruoli di facilitatori interni di processi e relazioni.



Tendenzialmente le persone colgono le opportunità professionali in modo diverso, perché c'è più spinta a guardarsi attorno, che non sempre poi vuol dire cambio lavoro, però magari partecipo a quel progetto, magari colgo una chance in più con un'iniziativa trasversale... c'è sicuramente più attivazione.

**EFFICACIA DI PROCESSI ORGANIZZATIVI** Sembra emergere anche un graduale chiarimento di regole e processi che permettono un funzionamento più trasparente e spesso più efficiente della macchina organizzativa.

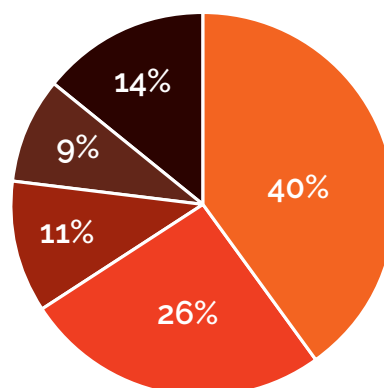
**COESISTENZA DI VECCHI E NUOVI MODI DI LAVORARE** Abbiamo trovato a volte un'inevitabile commistione, con relativa confusione, di modi di lavorare vecchi e nuovi in fasi di passaggio che possono durare anche diverso tempo.

**CUSTOMER CENTRICITY** Comincia ad emergere una aumentata capacità di sviluppare customer centricity, con uno spostamento dall'attenzione, graduale ma significativo, dalle proprie soluzioni verso le esigenze del cliente. Questo è supportato anche da comportamenti orientati all'esterno dell'azienda, utili ad alimentare una corrente di proposte più coraggiose rispetto al passato e introdurre innovazione.

**CRESCITA INTERNA** Infine aumenta la capacità di sviluppare risorse dall'interno senza necessariamente acquisirle da fuori, questo alla luce di una rinnovata propensione a valutare e far crescere le persone con criteri più chiari ed espliciti.

**Grafico 6**  
Distribuzione delle dimensioni visibili dopo il cambiamento

- Iniziativa e trasversalità
- Efficacia di processi organizzativi
- Coesistenza di vecchi e nuovi modi di lavorare
- Customer centricity
- Crescita interna



## Dimensioni invisibili

**AMBIVALENZA TRA PASSATO E PRESENTE** Non mancano espressioni di ambivalenza emozionale rispetto alle novità e di nostalgia rispetto al passato, specialmente se ricco di esperienze positive.

Siamo passati da una fase di "rallentamento, ostruzionismo" a una fase invece di digestione della cosa e nuova energia, anche se c'è ancora, soprattutto per quelli che sono rimasti nella vecchia struttura un po' di atteggiamento nostalgico, c'è ancora un po' di insoddisfazione.

**COLLABORAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE** Troviamo con maggiore frequenza un allargamento della prospettiva e della consapevolezza rispetto all'organizzazione, che si manifestano sia nell'emergere di atteggiamenti orientati alla collaborazione trasversale, sia con una maggiore propensione alla presa di responsabilità e al farsi carico.

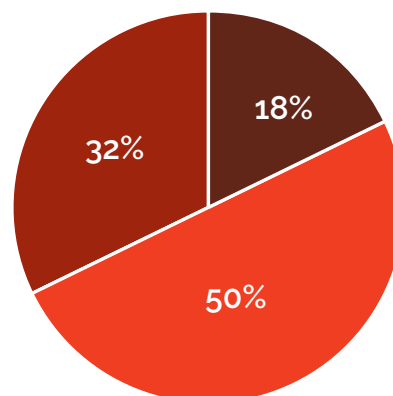
Oggi ad esempio non è più così popolare il non dare l'ok a un collaboratore che vuole cambiare la divisione per fare un nuovo mestiere. Nel passato rivendicavi un tuo diritto gerarchico, oggi è cambiato il contesto.

**SPERIMENTARE E RISCHIARE** Questi atteggiamenti sono anche supportati da un sentimento di rinnovata appartenenza all'organizzazione e da un sentimento di maggiore serenità nel rischiare, avanzando proposte con un approccio sperimentale dove l'errore diventa occasione di riflessione costruttiva.

### Grafico 7

Distribuzione delle dimensioni invisibili dopo il cambiamento

- *Ambivalenza tra passato e presente*
- *Collaborazione e responsabilizzazione*
- *Sperimentare e rischiare*



## Differenze tra cambiamenti reattivi e anticipatori

**Anticipatori:** è più frequente la compresenza di prassi operative vecchie e nuove. Si accompagna a questo un più presente vissuto di ambivalenza tra la nostalgia del passato e la necessità di far funzionare il presente, alimentato anche dall'ambiguità che nasce dal fatto che ciò che si afferma come necessario è contraddetto da fatti che vanno nella direzione opposta.

**Reattivi:** è più frequente la presenza del confronto con l'esterno, intra-organizzativo, attraverso nuove modalità di cooperazione interne, sia attraverso il presidio della relazione con i clienti.

## Per continuare a riflettere

### Un cambiamento che non si ferma mai

Come ipotizzato, nella fase successiva a quella di implementazione del cambiamento spesso non abbiamo una situazione finale o statica, ma piuttosto condizione dinamica, caratterizzata da un'aumentata capacità di ampliare le proprie prospettive, competenze e capacità di gestire il cambiamento stesso. **Non si riesce quasi mai a parlare di fine del cambiamento ma, piuttosto, a gestire un processo in cui l'attenzione e la tensione evolutiva non si interrompono.** Potremmo definire questa fase, che gli autori chiamano di "refreeze", assai più dinamica e fluida di come il termine sembri indicare: suggeriamo quindi "dynamic refreeze".

### Resilienza e cambiamento continuo

Una delle competenze più volte citata negli storytelling che abbiamo raccolto è la resilienza. Se il cambiamento non finisce mai, se bisogna continuamente rimettersi in cammino dopo avere incontrato ostacoli e difficoltà, se la frustrazione rischia di essere una costante, **è importante che non solo i leader, ma l'organizzazione intera, venga equipaggiata con la capacità di fare fronte alla turbolenza, e alle sfide continue** che in essa si nascondono, mantenendo il miglior assetto cognitivo ed emotivo possibile.

### Fare tanto e fare subito: il lato oscuro della velocità

Dalla ricerca emerge una certa tendenza a dare avvio ad una grande molteplicità di iniziative, forse troppe rispetto alla capacità dell'organizzazione di accoglierle e metabolizzarle, sono le parole di diversi intervistati. Questo accade talvolta senza attendere il fisiologico tempo di verifica e raccolta dei risultati. Il mercato è certamente turbolento e i leader sono chiamati a guidare nell'incertezza. **Ci chiediamo però se la tendenza ad avviare nuovi cambiamenti prima di avere fatto un bilancio, in qualche modo collettivo, di quelli passati sia una risposta alle domande del contesto esterno o piuttosto a istanze interne all'organizzazione o, addirittura, al vissuto personale dei leader.**

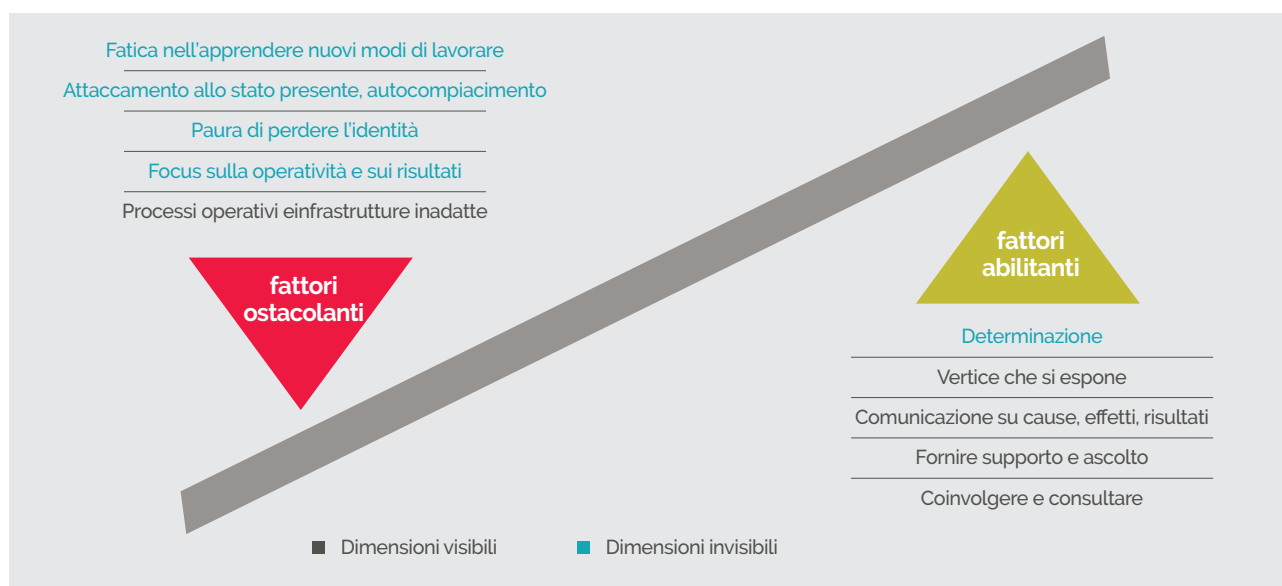
### Quali i mezzi a disposizione per cambiare?

Pur nella consapevolezza della necessità di un approccio agile ai processi organizzativi, si impone alla nostra attenzione l'importanza di far funzionare bene infrastrutture e strumenti che supportino il cambiamento culturale e organizzativo con l'uso quotidiano di nuove pratiche e nuovi strumenti. **In caso di malfunzionamento dei mezzi operativi, l'ambivalenza emozionale inevitabilmente presente finisce per alimentare atteggiamenti nostalgici e per far adottare vecchi modi di fare.** Pochi strumenti/processi nuovi ma ben funzionanti sembra essere l'indicazione principale che emerge dai nostri risultati.

## FATTORI ABILITANTI E OSTACOLANTI

### Una visione di sintesi

Per concludere, abbiamo infine chiesto ai nostri intervistati, alla ricerca di una visione di maggiore sintesi, quali fossero, secondo loro, le dimensioni fondamentali per abilitare o ostacolare il cambiamento che ci avevano raccontato.



Tra gli abilitatori si conferma il ruolo fondamentale della qualità della leadership: chi guida il cambiamento può fare la differenza attraverso una forte determinazione, unita alla capacità di entrare in una relazione di ascolto profondo con le persone, per fornire gli aiuti di cui queste necessitano ma che, spesso, non sanno verbalizzare e richiedere in modo esplicito.

Sulla stessa linea, la presenza di un vertice che si espone, anche rompendo le regole del gioco e agendo da role model, è un altro importante abilitatore, insieme alla comunicazione costante e trasparente su cause, effetti e risultati a breve termine del cambiamento.

Sono importanti altresì le iniziative di coinvolgimento delle persone nel cambiamento, anche attraverso l'uso di consulenza esterna, e il supporto nell'acquisire nuove competenze, che permettono alle persone di sentirsi più capaci di governare le evoluzioni dell'organizzazione. Tra queste, le competenze digitali sono state più volte citate nel corso delle interviste. In questo caso, la possibilità di essere ascoltati, di condividere idee con altri, di capire e contribuire in prima persona, restituisce alle persone un ruolo attivo nel processo di cambiamento, distribuendo la responsabilità dei suoi esiti all'interno dell'organizzazione.

Venendo invece agli ostacoli, la fatica è il più importante tra gli elementi frenanti, sia per l'organizzazione sia per i leader del cambiamento: rallenta e riduce, nel breve periodo, gli spazi di apprendimento e la capacità di innovazione e, nel medio periodo, l'agilità e la capacità dell'organizzazione di sostenere ritmi elevati di trasformazione.

La convinzione diffusa che la situazione attuale sia la migliore possibile e il focus sull'operatività dell'oggi, fa intuire l'importanza di una fase iniziale in cui si rendono espliciti e chiari i motivi per cui si cambia, inclusi i rischi e le conseguenze del non farlo. Da non sottovalutare è l'attenzione al mettere tempestivamente in piedi processi operativi e infrastrutture per il cambiamento, che permettono alle spinte nostalgiche di non trovare pretesti per minimizzare o esplicitamente ostacolare il nuovo corso.

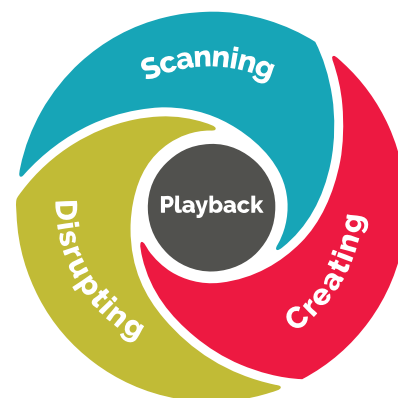
Notiamo che, mentre tra i fattori abilitanti gli intervistati ci hanno citato dimensioni visibili, sul fronte degli ostacoli emergono perlopiù dimensioni implicite, tacite e dunque a rischio di "invisibilità", quasi ad indicare come un minore presidio di queste dimensioni diventi poi causa di maggiore resistenza in fase di azione. Questa tendenza apre la strada a nuovi interventi futuri che, accanto ad una gestione attenta delle dimensioni relazionali visibili, si fermino più ad osservare, ascoltare ed accogliere le vere forze nascoste che oggi sembrano fare la differenza per il buon esito dei processi di trasformazione.

## COME INTERVENIRE SUL CAMBIAMENTO

### La proposta Impact

Nei risultati della ricerca rileviamo esperienze di successo ma, al tempo stesso, cogliamo anche una domanda forte di supporto per aiutare le persone, a tutti i livelli dell'organizzazione, ad apprendere nuovi lavori o a lavorare in modo diverso. Questa è l'essenza del cambiamento.

**Ciò che emerge dai risultati dello studio presentato in queste pagine conferma e arricchisce la nostra pratica consulenziale nella quale suddividiamo in quattro grandi classi gli interventi necessari per il buon esito di processo di trasformazione.**



- **SCANNING** Osservare con occhi nuovi gli aspetti visibili e invisibili che coesistono nell'organizzazione; individuare e collezionare dati nuovi ed esistenti; interpellare, ascoltare e coinvolgere sono le azioni chiave di questa classe. Questo momento permette di rileggere il passato, leggere il presente e prefigurare il futuro auspicato con un approccio "critico", approfondito e sfaccettato. Pericoloso è talvolta cercare la scorciatoia della semplificazione per fenomeni complessi.

#### Tra le nostre principali aree di intervento:

- *Readiness to Change: assessment*
- *CCN - Culture Change Needs analysis*
- *Leadership Mindset analysis*
- *FFA - Force Field Analysis*

- **CREATING** Coinvolgere le persone nella generazione del nuovo anziché applicare con modalità top-down una strategia di cambiamento univoca e predefinita; creare spazi di collaborazione, a partire dal vertice, per condividere problemi e soluzioni; attivare "agenti di cambiamento" pronti ad ingaggiarsi attivamente nel processo; generare conversazioni significative a supporto dell'evoluzione dei valori e della loro rappresentazione.

#### Tra le nostre principali aree di intervento:

- *Participatory Design for Change: fare emergere il cambiamento dal basso (es. Open Space Technology, World Café) e seguirne la realizzazione e lo sviluppo*
- *Leadership Team Strategic Coaching: percorsi blended destinati ai team di vertice*
- *Resilience & Leadership for Change*
- *Stakeholder Analysis & Stakeholder Dialogue*

- **DISRUPTING** Identificare e compiere azioni - concrete o simboliche - che sfidino lo status quo, che rompano le regole disfunzionali, che escano dagli schemi e facciano uscire dalle aree di confort, che facciano percepire la differenza, l'importanza, l'urgenza del cambiamento.

### Tra le nostre principali aree di intervento:

- *Inspirational Learning: Sensing Business Journey, Digital Experiential Learning, Learning in the Outdoors, Community Action Programme, Leadership Simulation*
- *Unconventional Change Events*
- *"Outside in" Strategic Planning: Competition Analysis, War Game, Strategic Planning Coaching Sessions*
- *Immersive Sustainability Journey*

- 
- **PLAYBACK** Creare spazi di riflessione, al riparo da pressioni e urgenze, per fare tesoro delle esperienze e attivare processi di apprendimento organizzativo; strutturare sistemi di monitoraggio sia delle dimensioni hard sia di quelle soft, tali da reindirizzare i processi ed apportare i necessari cambiamenti in itinere; allenare l'organizzazione ad apprendere ed equipaggiarla con le competenze che il cambiamento continuo richiede oggi più che in passato.

### Tra le nostre principali aree di intervento:

- *Building a Feedback Culture: customers & employees*
- *Interventions Evaluation Impacts*
- *Continuous stakeholder engagement*
- *Reflection into action (critical incidents analysis, group review sessions, in progress redesign)*

Queste quattro aree possono prendere forme diverse e avere attori e destinatari diversi in funzione della sfida e del contesto di cambiamento, così come della cultura in cui il cambiamento stesso si inserisce; tuttavia la nostra pratica quotidiana ci suggerisce che è il loro mix a rendere possibili nuove modalità di lavoro e nuovi apprendimenti, attraverso la presa in carico e l'intervento su dimensioni esplicite e implicite, organizzative e relazionali.

Nella nostra visione dei sistemi organizzativi come organismi viventi, apprendere e cambiare, dunque evolvere, sono sinonimi e proprio questa vicinanza di significato aiuta a capovolgere il punto di vista: da una dinamica in cui c'è qualcuno che cambia e qualcuno che è cambiato passiamo ad una prospettiva in cui tutte le persone dell'organizzazione cambiano ed apprendono.

Ne consegue la necessità di uscire da una rappresentazione lineare e guidata del cambiamento, per accogliere visioni più sfaccettate di una leadership che si diffonde dell'organizzazione e si estende a tutti i livelli e in tutti i contesti. Questa leadership apprende a diventare "fragile" e in grado di sintonizzarsi e cogliere bisogni impliciti e segnali nell'organizzazione, usandoli per esplorare il purpose profondo del cambiamento, per diffondere conversazioni significative nell'organizzazione, per riflettere e progettare insieme e in itinere la trasformazione desiderata.



**Mario Gianandrea**

*Direttore del progetto  
di ricerca "Change in Change"*



**Chiara Fregonese**

*PhD, Responsabile scientifico  
del progetto di ricerca "Change in Change"*



**Elisa Zanfagna**

*Coordinatore del team  
di ricerca "Change in Change"*





IMPACT

Impact ® is a registered trademark of  
Impact Development Training Ltd

[www.impactinternational.com](http://www.impactinternational.com)

