

di Stefania Marcozzi
e Mario Mazzoleni

Professore associato di economia aziendale
presso l'Università degli Studi di Brescia

Resistenza al cambiamento nei processi di innovazione nelle piccole e medie cooperative

IL CONCETTO DI CAMBIAMENTO

Il verbo Cambiare ha origini greche e latine e indica il *mutare* e il *curvare*, il *piegare* e il *girare intorno*. Per cambiamento, quindi, è da intendersi un *Tramutare* o *Permutare una cosa per un'altra*.

È un concetto complesso, poliedrico e correlato all'andamento del tempo. Tutta la durata dell'esistenza degli essere umani e degli ambienti sociali, infatti, dalla loro nascita alla morte, sono attraversati da fasi di sviluppo considerate fisiologiche, o programmate, o indotte o inaspettate, tutti cambiamenti più o meno grandi, inattesi, significativi e durevoli nel tempo.

Anche per le imprese il discorso è simile: come l'essere umano deve comprendere chi sia, cosa desidera, quali sono i valori e le credenze che orientano il proprio comportamento e agiscono nel processo di scelta, così, il management deve impegnarsi a condividere e chiarire con i collaboratori la mission, la vision e i principi basilari per attraversare in modo funzionale tutte le fasi che sottostanno al processo di costruzione dell'identità di impresa.

Le ricerche sullo sviluppo psicosociale di Erikson potrebbero aiutare il lettore a comprendere il parallelismo tra i processi di sviluppo che coinvolgono l'individuo e quelli che interessano l'organizzazione.

Molti studi sullo sviluppo del Gruppo e sulla cultura d'impresa confermano la complessità dei processi di cambiamento e spiegano il funzionamento adattivo dell'individuo all'ambiente e le implicazioni che hanno le relazioni significative e il bagaglio culturale.

Il Gruppo, nella propria vita, attraversa degli stadi ognuno portatore di criteri di comportamento, scambi, atteggiamenti, caratteristiche e, quindi, generatore di effetti positivi e resistenze che possono determinare le tempistiche del compiersi del passaggio a una fase successiva e la direzione evolutiva del gruppo stesso.

L'impresa cooperativa, come ogni altra organizzazione, incontra piccoli e grandi problemi nella quotidianità che devono essere affrontati tempestivamente per non rallentare o bloccare il normale funzionamento organizzativo e produttivo. Questi problemi producono cambiamenti che fanno parte della vita dell'impresa come della vita delle persone.

IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO E INNOVAZIONE

Come si può apprendere dalla definizione riportata nell'enciclopedia italiana Treccani, il termine "innovazione" deriva dal latino *innovatio*. *L'atto, l'opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione e simili, significa concretamente ogni novità, mutamento, trasformazione che modifichi radicalmente o provochi comunque un efficace svecchiamento in un ordinamento politico o sociale, in un metodo di produzione, in una tecnica, ecc.*

Quindi, ogni processo di innovazione (generico) racchiude in sé il compimento delle fasi del processo di cambiamento, un passaggio da un "prima" a un "dopo" con tutto ciò che ne consegue.

Innovare significa apprendere una nuova conoscenza che ci consente di avere risultati migliori, più soddisfacenti partendo dall'osservazione di ciò che è stato appreso in precedenza, la messa in discussione di esso e l'introduzione di una modifica, di un qualcosa che produca l'effetto desiderato o un risultato non previsto comunque migliorativo.

Ancora una volta appare utile operare una corrispondenza con le teorie dell'apprendimento per comprendere il percorso di innovazione nelle organizzazioni.

In ogni processo di innovazione e cambiamento, la persona (o il management) deve partire dall'osservazione della conoscenza accumulata (knowledge) e dal modo in cui si sono eseguiti i compiti "il fare le cose", quindi le abilità provenienti dall'esperienza (know how) immagazzinata in passato, e aggiungere nuovi elementi avviando una trasformazione dello stato delle cose, del flusso produttivo, dei processi organizzativi o del setting lavorativo con l'obiettivo

Analisi organizzativa

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO IN COOPERATIVA

di ottimizzare l'esistente, e con l'intento di eseguire una verifica degli effetti (positivi) di efficacia ed efficienza per l'impresa/cooperativa e relativi alla relazione persona-organizzazione. Solo a quel punto sarà opportuno procedere con il consolidamento nella "memoria storica" dell'organizzazione del nuovo apprendimento.

Lewin nei suoi studi ha dimostrato quanto sia fondamentale nel processo di apprendimento l'integrazione tra la teoria e la pratica. Il ciclo dell'apprendimento inizia e termina con l'esperienza concreta e ciò che consente di essere continuo e dinamico è il processo di *feedback* che tempestivamente avvisa della presenza di eventuali inefficienze e che si possa procedere con un fine tuning (messa a punto) tramite distinte azioni di correzione.

Nelle organizzazioni il cambiamento può essere metaforicamente considerato uno "strumento di lavoro" che consente al management di creare "opportunità" passando da una "condizione" ad un'altra in una certa unità di tempo (cambiamento pianificato). Tuttavia, quando esso avviene spontaneamente o per "trauma" (evento non prevedibile) sono necessarie elevate skills (abilità) gestionali e relazionali per minimizzare gli effetti negativi e massimizzare i benefici ottenibili da tale processo.

Nelle imprese cooperative, però, qualsiasi cambiamento può risultare più lento e a volte macchinoso da avviare, in quanto, i principi cooperativi che fondano la mission d'impresa prevedono metodi decisionali e di gestione condivisi, che richiedono un'elevata quantità di tempo e risorse per ottenere il consenso.

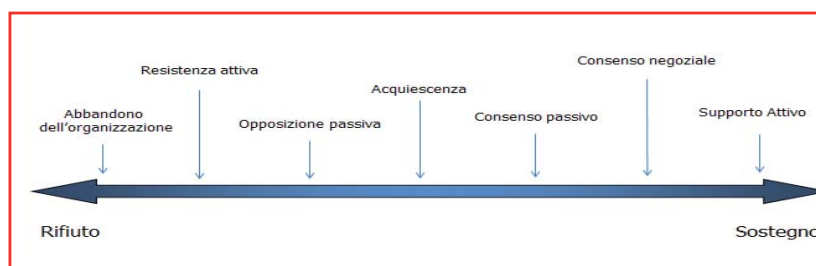
LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

Qualunque sia il contenuto del cambiamento, cioè qualora esso coinvolga la struttura e le strategie organizzative, i processi di lavoro, l'ambiente lavorativo o la cultura organizzativa, il management deve sempre considerare le inevitabili resistenze che saranno attivate nell'impresa. Molte persone si difendono dal cambiamento poiché queste situazioni sono percepite come momenti di precarietà in cui ci si sente vulnerabili. Tali percezioni possono generare stati di ansia e pericolo che sfoceranno in atteggiamenti difensivi volti a sentirsi protetti e al sicuro rispetto all'avanzare del nuovo e dello sconosciuto. Comunque, le resistenze al cambiamento sono un fenomeno multidimensionale che potrebbero manifestarsi a "macchia di leopardo" coinvolgendo uno o più livelli: cognitivo, comportamentale o affettivo.

LE REAZIONI AL CAMBIAMENTO

Le persone che non riescono a sostenere la situazione possono mettere in atto diverse difese che si traducono con l'acquiescenza, l'opposizione passiva, la resistenza attiva, fino a giungere all'abbandono del posto di lavoro nei casi estremi. Ciò potrebbe avvenire quando decadono le certezze derivanti dalla routine e dall'abitudine e si sprofonda nell'insicurezza e nell'incertezza. A livello di Gruppo, invece, potrebbero decadere le consolidate dinamiche di ruolo e affiorare la necessità di ristabilire altre dinamiche di potere e una nuova cultura organizzativa.

Le reazioni individuali al cambiamento di Furnham



I COMPITI DEL MANAGEMENT COOPERATIVO

È importante, da parte del management cooperativo, valutare e anticipare le resistenze avendo cura di "sfruttare" i supporti che vengono offerti dalle logiche partecipative che devono caratterizzare il funzionamento di queste particolari imprese. Agire con attenzione sul fronte della comunicazione, sostenere in modo chiaro le iniziative che si sono avviate, fornire con sistematicità informazioni e chiarimenti in merito al processo intrapreso.

Dedicare grande attenzione all'analisi del clima e del benessere individuale e collettivo nella cooperativa appaiono tutte modalità attraverso le quali si può fare fronte alle naturali resistenze al cambiamento. Il vantaggio della cooperazione è che ognuna di queste azioni porta con sé il doppio effetto: rafforza il modello istituzionale da un lato e riduce gli effetti negativi che si generano di fronte a ciò che muta lo status quo.