



ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE

# **AFFRONTARE I CAMBIAMENTI POTENZIANDO LE PERSONE**

**Dina Guglielmi**

CICLO FORMATIVO A CURA DEL CUG  
EMPOWERMENT - POTENZIARE LE PERSONE E SOSTENERE LA  
LEADERSHIP A LIVELLO INDIVIDUALE E DI GRUPPO

# CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il cambiamento coinvolge una **differenza** nel modo in cui una organizzazione **funziona**, in chi sono i suoi **membri**, la **forma** che assume, o come **distribuisce** le sue risorse

# Perché le organizzazioni cambiano?

per...

- Rimanere competitive (COMPETERE)
- Ottenere un vantaggio competitivo rispetto ad altre organizzazioni (CRESCERE)
- Adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente (ADATTARSI)

# Spinte al cambiamento

## Spinte esterne al cambiamento

- ad es. pressioni socio politiche

## Spinte interne al cambiamento

- problemi connessi con le risorse disponibili
- comportamento gestionale
- ... ..

# ...ancora su cambiamento e sviluppo organizzativo

“processo di cambiamento pianificato di tutta l’organizzazione ... con lo scopo di aumentarne la **salute e l’efficacia**, intervenendo sui processi organizzativi, in modo che l’organizzazione possa prevedere ed amministrare il suo stesso sviluppo. L’obiettivo ... è quello di **integrare** nel miglior modo possibile i bisogni degli individui con i fini dell’organizzazione di cui fanno parte ...”

(Sinangil, Avallone, 2001)

## **OBIETTIVI:**

- 1) MIGLIORARE L’EFFICIENZA ORGANIZZATIVA**
- 2) MIGLIORARE LA QUALITA’ DELLA VITA LAVORATIVA DELLE PERSONE**

# MODELLI DEL CAMBIAMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI

- Modello della presa di decisione razionale; approccio *top-down*; direttività;
- Cambiamento come azione sociale pianificata (Lewin)
- Cambiamento come condizione tipica e continua delle organizzazioni

# Il modello a 3 fasi di Lewin:

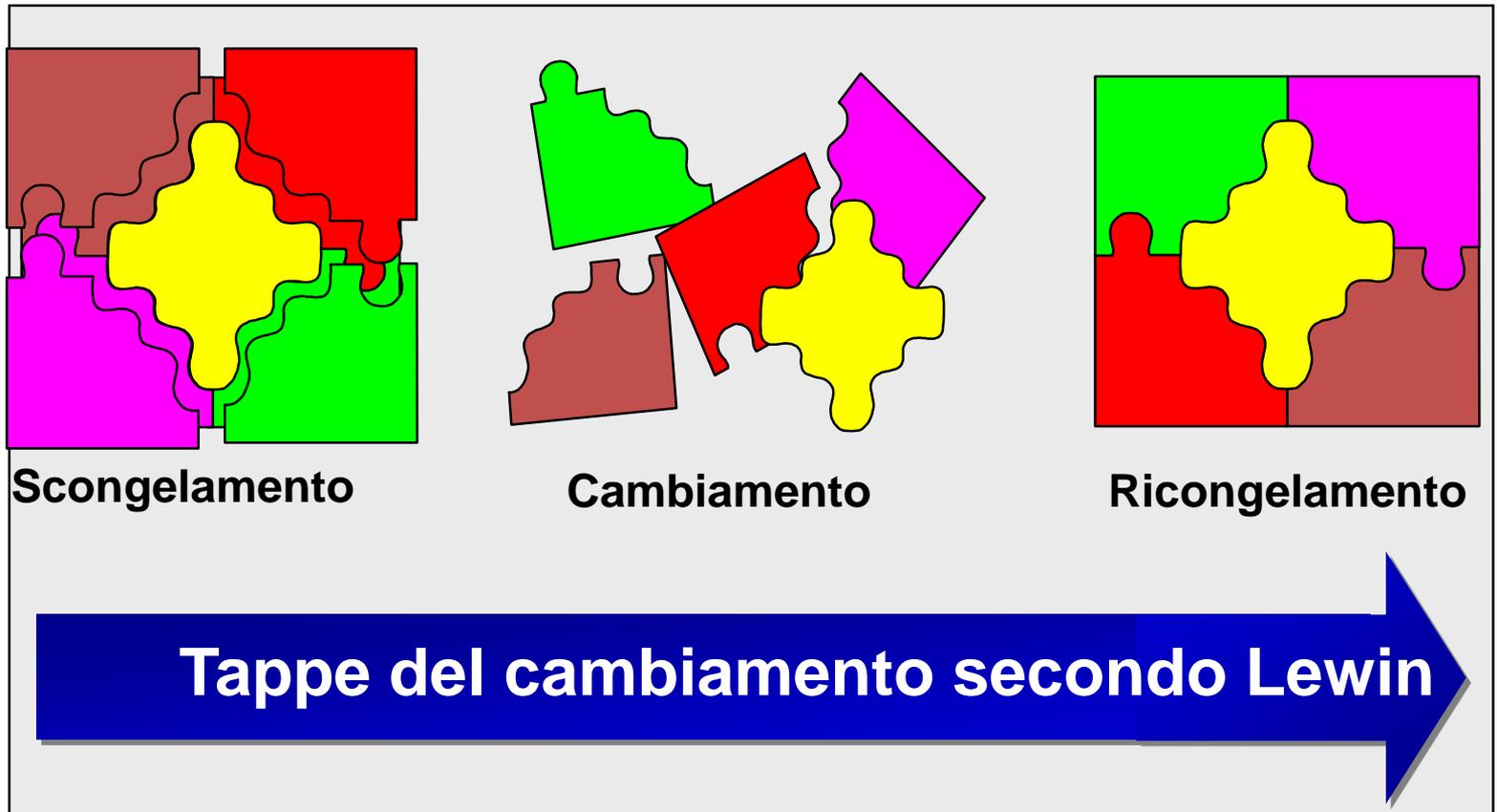
1. Scongelamento

2. Cambiamento

3. Ricongelamento

# Le fasi del cambiamento secondo Lewin

*Lewin definisce il cambiamento come una **temporanea instabilità** che agisce sull'**equilibrio** esistente.*



# Fase 1: **Scongelamento**

- «Scongelare» la situazione attuale: mettere progressivamente in discussione gli automatismi e gli stili di comportamento e di pensiero esistenti
- Creare l'esigenza di cambiare
- Far confrontare con la realtà, documentare evidenze per rendere consapevoli della necessità di cambiare

# Fase 1: Scongelamento

Secondo Schein (1996) perché si giunga allo “scongelamento” del sistema si deve creare:

- *DISCONFERMA DELLE ASPETTATIVE* “fino a ieri questo modo di lavorare ha funzionato, oggi non funziona più!”
- “*LEARNING ANXIETY*”, nelle persone si deve generare il desiderio di apprendere nuove modalità di comportamento.
- *SICUREZZA PSICOLOGICA* più le persone si sentono sicure nello sperimentare il cambiamento più saranno ben disposte verso il cambiamento stesso.

## Fase 2: **Cambiamento**

- Passare all'azione
- Produrre soluzioni alternative
- Scegliere la soluzione migliore
- Sviluppare nuovi comportamenti, atteggiamenti e valori

## Fase 2: **Ri-congelamento**

- Fare “installare” la nuova situazione
- Fare individuare e acquisire un nuovo punto di equilibrio
- Rinforzare i nuovi stili di comportamento e di pensiero (per mezzo di regole e della cultura)

# CAMBIAMENTO SECONDO IL MODELLO DELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

“cambiamento pianificato del **contesto di lavoro** (*organizational work setting*) al fine di **aumentare lo sviluppo individuale e migliorare le prestazioni organizzative**, attraverso la **modificazione dei comportamenti lavorativi** dei membri dell'organizzazione”

- 1) **Contesto**: e non solo struttura, persone o cultura
- 2) **Congiunto**: individuo e organizzazione
- 3) **Modifica dei comportamenti** per modificare l'organizzazione

# Organizzazione come Sistema in Continuo Cambiamento

*Le organizzazioni sono in continuo cambiamento per adattarsi all'ambiente → **cambiamenti incrementali** finalizzati al miglioramento continuo.*

Non c'è bisogno di “scongelare” il sistema perché il cambiamento è già in atto.

Non c'è bisogno di “creare” il cambiamento ma di guidarlo

**QUALSIASI MODELLO DECIDIAMO DI  
ADOTTARE AL CENTRO CI SONO:**

- LE PERSONE E I LORO COMPORTAMENTI**
- LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO**

# La «Resistenza» al cambiamento

Sono state identificate molte possibili **cause di resistenza**:

1. Problema non compreso.
2. Altra soluzione preferita.
3. Sensazione che la soluzione proposta non funzionerà.
4. Costi personali inaccettabili.
5. Ricompense insufficienti.
6. Timore di non farcela.
7. Minaccia a equilibri esistenti.
8. Messa in discussione di fonti esistenti di influenza e di controllo.
9. Diffidenza per valori e pratiche nuovi.
10. Scarsa volontà di cambiare.
11. Diffidenza verso i motivi per cui la direzione vuole cambiare.
12. Altri interessi più valorizzati.
13. Ridotte prospettive di carriera e di potere.

# La «Resistenza» al cambiamento

Dopo tutto, l'insieme dei dati di ricerca suggerisce che le persone resistono al cambiamento in modo selettivo:

**Si resiste soprattutto ai cambiamenti sui quali si sente di non avere controllo**

# Resistenza “Naturale” al Cambiamento

La ricerca di “stati stabili”: con la stabilità si cerca di evitare l’incertezza e di sfuggire all’ansia dell’imprevisto.

Le strutture organizzate e le istituzioni sono esempi di forme sociali con le quali si cerca di ottenere stabilità.

Creando prevedibilità, facilitano la costruzione di routine comportamentali.

Il cambiamento imposto dagli altri è quasi sempre vissuto come una minaccia piuttosto che come un'opportunità.

# Aspetti Funzionali della Resistenza

La resistenza può essere funzionale perché aiuta a:

- Conoscere ed essere consapevoli dei pericoli
- Avere indicazioni sulla sicurezza (*safety*)
- Forniscono allarmi e avvertimenti circa potenziali minacce
- Protegge favorendo la formazione di barriere
- Riporta il sistema ad uno stato conosciuto e sicuro
- Contribuisce a limitare e ridurre i rischi

*Ciò che viene definito resistenza dipende dal punto di vista dell'osservatore; comportamenti percepiti da alcuni come manifestazioni di resistenza possono essere considerati da altri come utili per opporsi a cambiamenti potenzialmente dannosi*

# Forme di Resistenza al Cambiamento

## Aperta e Immediata

- Protesta manifesta (esprimere dubbi, lamentele, cercare di modificare il cambiamento o indurre altri a resistere)

## Implicito e nascosto

- Atteggiamenti passivi (tendenza a ritardare il cambiamento)
- Inattività (lasciare che il cambiamento accada)
- Uscita

**Risultati:** perdita di motivazione, aumentati errori, assenteismo, malumori, insoddisfazione lavorativa, sabotaggio, ...

# Superare le Resistenze al Cambiamento

- ***Empatia e Supporto***

Aiutare i lavoratori a comprendere e a sperimentare in modo positivo il cambiamento

- ***Comunicazione***

Ridurre il gossip e le paure non fondate, riducendo anche l'incertezza sulle potenziali conseguenze del cambiamento

- ***Partecipazione e Coinvolgimento***

Aumentare il senso di padronanza e di impegno da parte dei lavoratori nel cambiamento

# Superare le Resistenze al Cambiamento

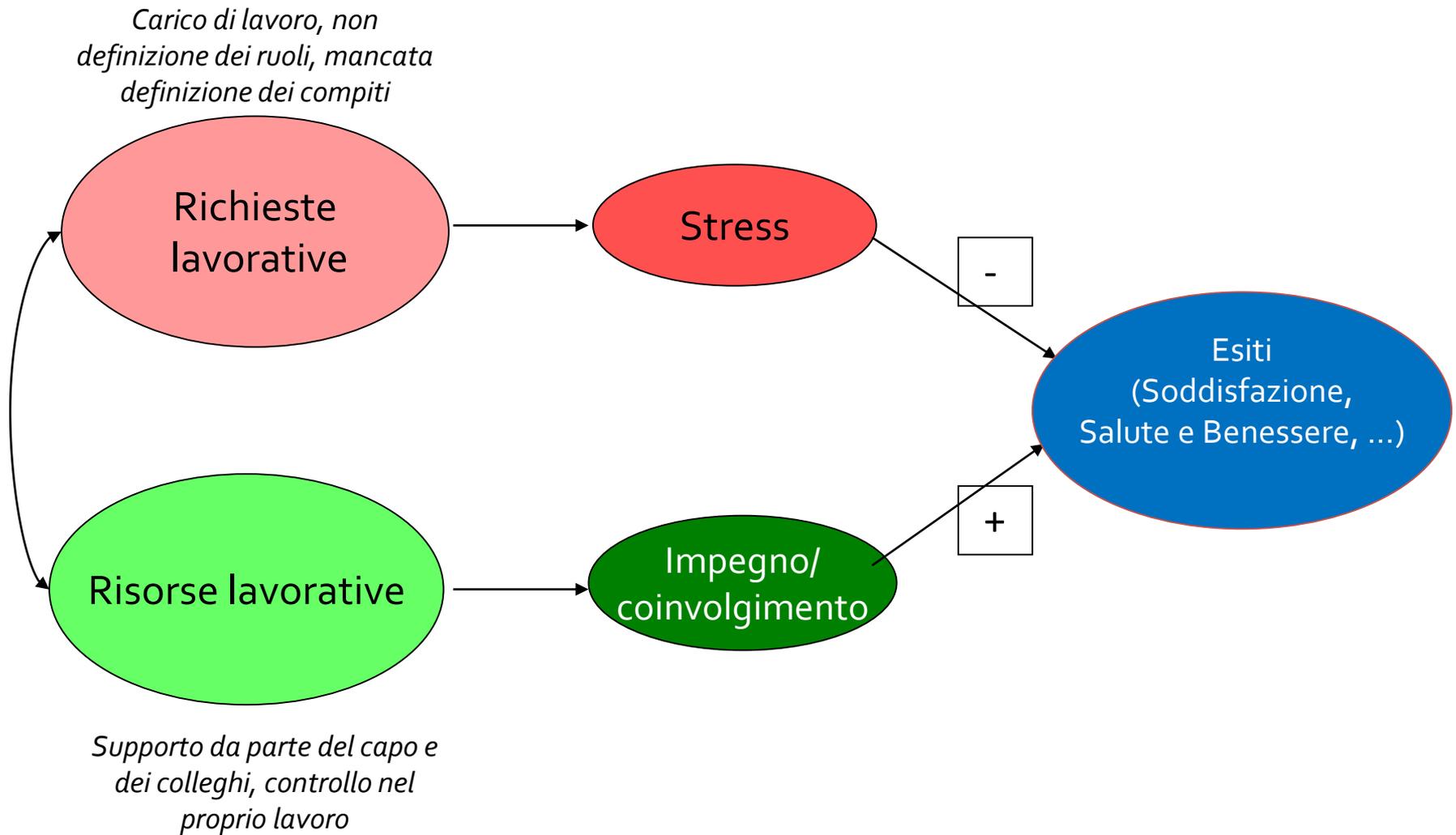
## I metodi

Metodo	Comunemente usato in situazioni nelle quali....
<b>Formazione + comunicazione</b>	La resistenza nasce da mancanza di informazioni e analisi.
<b>Partecipazione + coinvolgimento</b>	Chi vuole implementare il cambiamento non ha tutte le informazioni e gli altri gruppi hanno molto potere per influenzare le decisioni.
<b>Facilitazione + supporto</b>	Le persone che resistono sono ansiose o preoccupate, specialmente in periodi di assestamento dei cambiamenti. I responsabili dovrebbero guidarli per facilitare la transizione.
<b>Negoziazione + intesa</b>	Con gruppi che hanno molto da perdere e hanno molto potere, come ad esempio le organizzazioni sindacali.
<b>Manipolazione + co-optazione</b>	Le altre tattiche non funzionano o sono troppo dispendiose.
<b>Coercizione</b>	La velocità è essenziale per salvare l'organizzazione, e chi vuole implementare il cambiamento ha sufficiente potere.

**IN TUTTO QUESTO ...  
LA QUALITA' DELLA VITA LAVORATIVA?**

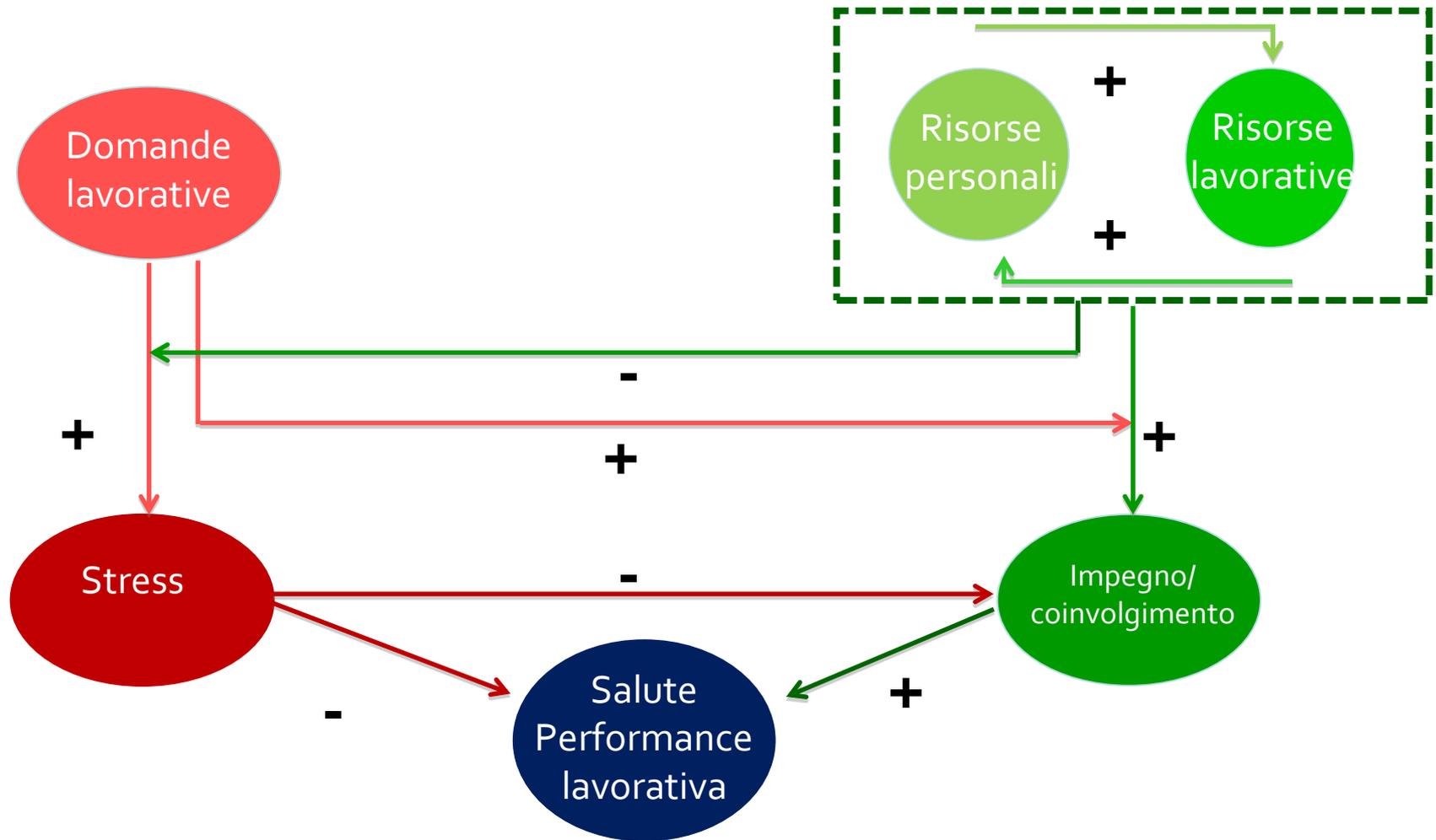
# Il modello Domande e Risorse lavorative

(Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001)



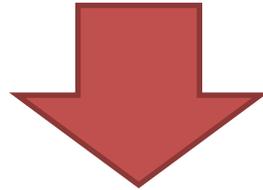
# Il modello domande e risorse lavorative

(Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014)



# Cambiamento e risorse personali

Sia nella prospettiva motivazionale che vede i lavoratori alle prese con un lavoro sfidante e stimolante, sia in quella dello stress che vede il loro lavoro altamente *demanding*, un ruolo importante è rivestito dalle risorse personali e lavorative



Quali risorse?

Che effetti producono sulla vita lavorativa delle persone?

# EMPOWERMENT

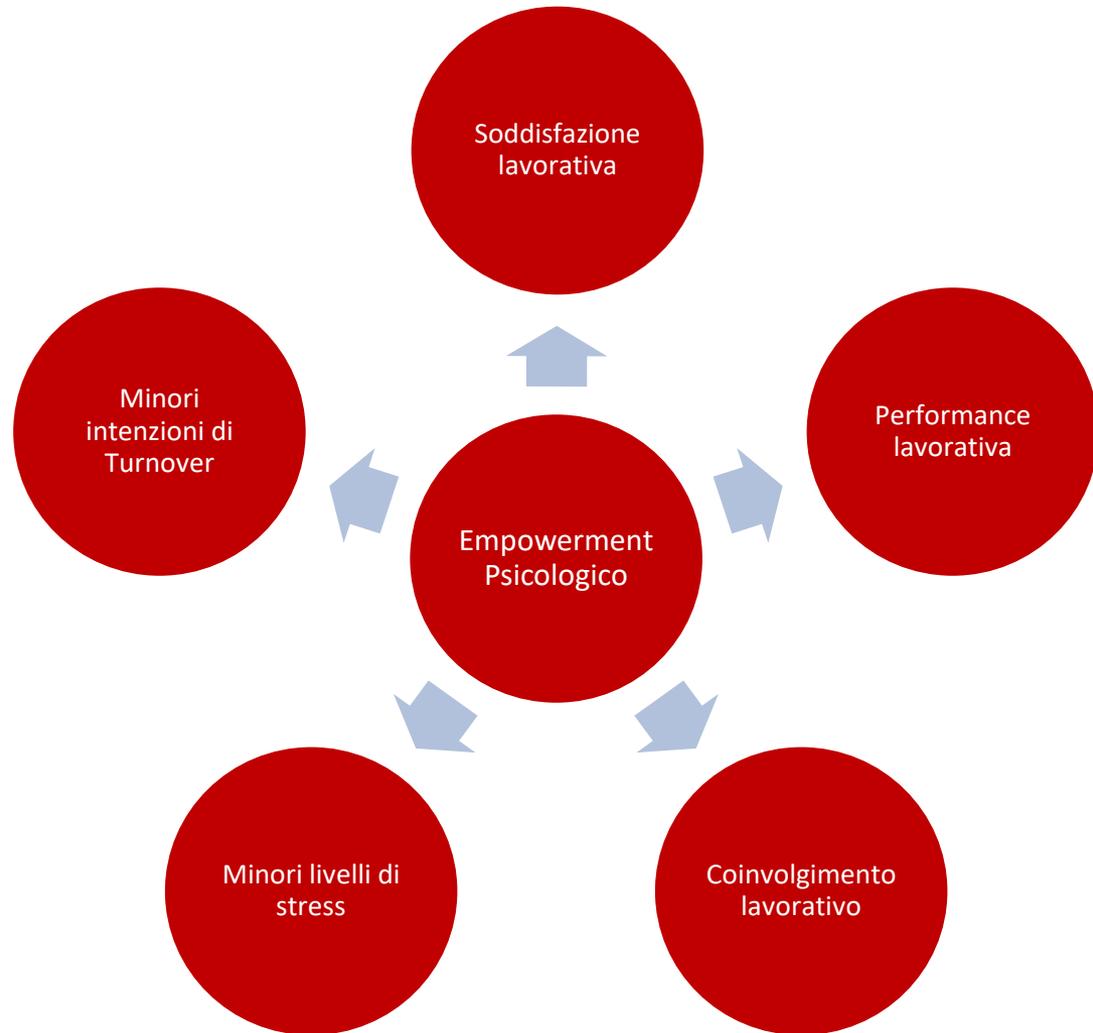
- ✓ processo di crescita, sia dell'individuo sia del gruppo, sia dell'organizzazione basato sull'incremento della stima di sé, dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione per far emergere risorse latenti e portare l'individuo ad appropriarsi consapevolmente del suo potenziale.
- ✓ percorso che porta dalla passività appresa accompagnata da senso di sfiducia e sconforto nell'affrontare problemi quotidiani con maggiore fiducia in se stessi e atteggiamento positivo verso il futuro.

## 4 componenti dell'empowerment:

- **Significato:** il valore degli obiettivi lavorativi in relazione a quelli personali ed alle proprie idee
- **Competenza (autoefficacia):** credenza individuale circa le proprie capacità di riuscire efficacemente nelle attività lavorative
- **Determinazione:** autonomia nell'iniziativa e nella prosecuzione dei processi lavorativi
- **Impatto:** grado con il quale un individuo percepisce di poter influenzare i risultati lavorativi da un punto di vista strategico, amministrativo od operativo

# EMPOWERMENT: A COSA SERVE?

- Si associa a numerosi risultati lavorativi.
- Alti livelli di empowerment **possono aiutare il lavoratore nei processi di cambiamento** fornendo le risorse necessarie a fronteggiarlo



# EMPOWERMENT: DA COSA E' INFLUENZATO

## ***Caratteristiche individuali:***

- ✓ Autostima
- ✓ Autovalutazioni
- ✓ Locus of control

## ***Caratteristiche del contesto lavorativo:***

- ✓ Diffusione delle informazioni
- ✓ Sistema delle ricompense
- ✓ Pratiche Manageriali
- ✓ Supporto socio-politico
- ✓ Leadership
- ✓ Caratteristiche del lavoro

**EMPOWERMENT ...  
MA COSA E' IN CONCRETO?  
CHI SONO I LAVORATORI EMPOWERED  
E COSA FANNO?**

# AUTOEFFICACIA: PERCHE' E' COSI' IMPORTANTE?

Quando sentiamo di avere **la fiducia** e **l'aspettativa** di essere all'altezza di un certo compito, diventa più probabile che ...

- ✓ Riusciamo davvero
- ✓ Ci mettiamo maggiore impegno
- ✓ Lavoriamo con più efficienza
- ✓ Il nostro umore sia migliore
- ✓ Impariamo meglio dai nostri successi e insuccessi

# AUTOEFFICACIA: PERCHE' E' COSI' IMPORTANTE?

<b>Le persone con Alta Autoefficacia</b>	<b>Le persone con Bassa Autoefficacia</b>
<p>Sono attratte dai compiti difficili, che sentono come occasioni per mettere alla prova le proprie capacità e per far risaltare i propri punti di forza</p>	<p>Tendono a ritirarsi dai compiti impegnativi, che percepiscono come minacce personali</p>
<p><i>Puntano in alto e si impegnano a fondo, sino al raggiungimento degli scopi fissati</i></p>	<p><i>Non hanno grandi aspirazioni, si impegnano poco verso gli scopi che si danno</i></p>
<p>Di fronte alle difficoltà intensificano gli sforzi e mirano all'impiego migliore delle risorse disponibili</p>	<p>Di fronte alle difficoltà si concentrano su proprie debolezze, ostacoli, possibili insuccessi</p>
<p><i>Si riprendono presto dai fallimenti: li spiegano con l'insufficiente impegno, o con la mancanza di capacità. Pensano comunque di poter rimediare aumentando l'impegno e/o sviluppando le capacità</i></p>	<p><i>Sono vulnerabili alla frustrazione e si riprendono lentamente dai fallimenti</i></p>
<p>Tendono ad avere frequenti successi e sono in genere estranei a sentimenti di sconforto o depressione</p>	<p>A causa di come percepiscono se stesse e l'ambiente rendono più probabile il fallimento, con sentimenti autosvalutativi e depressive</p>

# COME SI PUO' MIGLIORARE SENZA INTERVENTI?

**OBIETTIVI CHE  
VALORIZZANO LE ABILITÀ**

**RENDICONTO DEI RISULTATI  
(FEED-BACK):**

↓ Aumentano la probabilità di ↓

**OTTENERE PRESTAZIONI MIGLIORI**

↓ Che aumentano la probabilità di ↓

**SENTIRSI PIÙ COMPETENTI**

↓ Il che fa da condizione e da stimolo per ↓

**SVILUPPARE NUOVE ABILITÀ**

**GRAZIE DELL'ATTENZIONE!**

**dina.guglielmi@unibo.it**