

Sorrentino, M. (2020). Resistenza al cambiamento. Organizzazione: parole chiave. R. Albano, Y. Curzi and T. M. Fabbri. Torino, Giappichelli: 132-136.

Resistenza al cambiamento

di Maddalena Sorrentino

Nella letteratura organizzativa la nozione di resistenza viene continuamente evocata. Gli studi di stampo managerialista aprono generalmente con l'affermazione che il "mondo" (o un determinato settore economico oppure uno specifico contesto geografico) sta cambiando ad una velocità e intensità prima sconosciute, e che l'impegno principale di chi è chiamato a guidare la trasformazione nelle istituzioni sociali riguarda la "gestione" del cambiamento. La tesi prevalente è che eventuali reazioni di resistenza, ossia tendenti a impedire l'efficacia di un [tentativo di cambiamento?], siano negative e quindi da evitare. Gestire il cambiamento significa attivare o inibire le forze che, rispettivamente, possono favorirlo o ostacolarlo. Negli studi organizzativi l'attenzione verso questi temi viene convenzionalmente fatta risalire al modello in tre fasi: *unfreeze-change-refreeze* (letteralmente: scongelamento-cambiamento-ricongelamento) proposto da Kurt Lewin nel 1947 e successivamente rielaborato da Edgar Schein nel 1996. Sia il modello originale che la sua rivisitazione presentano forti analogie con i fenomeni studiati nell'ambito delle scienze fisiche.

Secondo la visione positivista di stampo meccanicistico la resistenza si configura nell'ambito di un adeguamento (o non adeguamento) che ha luogo sulla base di cambiamenti tecnologici perfettamente conosciuti e conoscibili, dove le variabili organizzative in gioco, anch'esse perfettamente determinabili, vanno configurate in modo formale, alla ricerca di una soluzione organizzativa unica, ottimale ed efficiente. Non sorprende che la resistenza sia considerata un elemento di disturbo, un effetto cioè contrario all'efficacia, e comunque una fonte di problemi e incertezze che devono essere possibilmente prevenuti, o rimossi, perché condizionano negativamente la razionalità organizzativa. Quando i programmi di cambiamento investono i sistemi informativi, il contributo delle persone e la loro capacità di mobilitare conoscenza nei processi di lavoro, manuale o intellettuale, vengono ridefiniti. In questi casi, per rimuovere o mitigare le cause di diffidenza o rifiuto da parte degli utilizzatori si considera sufficiente intervenire agendo sulle caratteristiche delle soluzioni (interfaccia utente, funzionalità degli artefatti, prestazioni, output ecc.). La razionalità tecnica neutra viene in questo modo ripristinata.

Nella concezione di organizzazione come sistema predeterminato rispetto alle razionalità individuali la resistenza assume un'altra forma tipica. Secondo una logica positivista di stampo organicistico, le scelte organizzative rispondono a vincoli tecnologici ed ambientali. Analogamente agli organismi biologici, le istituzioni sociali necessitano, per sopravvivere, di mantenere un equilibrio interno mediante strutture e meccanismi di funzionamento che hanno lo scopo di neutralizzare interferenze esterne indesiderate. L'equilibrio, riprendendo Lewin, è il prodotto di un bilanciamento tra forze, alcune delle quali favorevoli al cambiamento, altre contrarie ad esso. La differenza principale rispetto alla logica meccanicistica riguarda il riconoscimento di un limite alla razionalità organizzativa. Nella logica organicistica la resistenza è un segnale disfunzionale che interessa una parte del "sistema". Ad esempio, la resistenza può manifestarsi come reazione o mancato adattamento dei soggetti a un artefatto tecnico di nuova introduzione. In questo senso la formazione, l'addestramento e il coinvolgimento attivo nei progetti di cambiamento, il team building dovrebbero favorire l'adattamento delle persone al nuovo contesto, ristabilendo una situazione di equilibrio. Secondo alcuni studi che si rifanno all'ecologia delle popolazioni

organizzative l'inerzia strutturale è tra le possibili cause di resistenza in quanto limita la capacità dell'organizzazione di adattarsi alle mutate condizioni ambientali.

L'impostazione concettuale di tipo soggettivista considera la razionalità organizzativa come esito inatteso di una combinazione di razionalità individuali. Una nuova situazione che tocca da vicino la sfera soggettiva viene letta e interpretata alla luce dei personali valori, aspettative, sentimenti, cultura. La resistenza, secondo Sandy K. Piderit (2000), può manifestarsi a tre livelli distinti: affettivo (es. come paura dell'ignoto), cognitivo (es. con riferimento alle possibili conseguenze del cambiamento) e comportamentale (sotto forma, ad es. di azioni volte a ostacolare il cambiamento). Le reazioni al cambiamento a ciascuno di questi livelli variano lungo un continuum che va da molto positivo a molto negativo. Nell'impostazione soggettivista le dinamiche di gruppo assumono un'importanza cruciale. Specialmente nei gruppi molto coesi, la resistenza può essere una reazione messa in atto da chi percepisce il cambiamento dello status quo come una potenziale minaccia alla identità, all'appartenenza, alla posizione e alle risorse del gruppo. I fattori della prospettiva soggettivista sostengono la possibilità (e utilità) di prevenire o minimizzare la resistenza intervenendo *prima* di implementare la nuova soluzione. Strumenti quali la comunicazione, la formazione, la creazione di team di lavoro fanno leva sul coinvolgimento attivo delle persone, per accrescerne la consapevolezza sul futuro che le attende. In altri termini, per avere successo il 'nuovo' richiede azioni di 'accompagnamento'.

In una concezione *process-centered* la resistenza si configura non soltanto come uno dei possibili esiti di processi decisionali analiticamente individuati, mediante i quali ciascun soggetto agente "legge" il cambiamento, ma può - a propria volta - essere considerata un processo che permea l'organizzazione (Masino, 2000, p. 13). La resistenza è, dunque, il risultato di scelte organizzative alla cui costruzione contribuiscono sia i singoli che i gruppi ma, allo stesso tempo, è essa stessa una scelta che si può manifestare mediante azioni (di accettazione, cooperazione, di conflitto manifesto o latente), inazioni o posticipazione di scelte.

In ogni caso, le 'scelte di resistenza' riconfigurano il sistema delle regole d'azione. Nei progetti di introduzione di una nuova soluzione informatica, ad esempio, può accadere che i soggetti agenti possano cogliere o meno i vincoli e le opportunità di cambiamento del processo di regolazione che si presentano, in un quadro di possibilità che in nessun caso può essere del tutto circoscritto o prefissato. La concezione process-centered esclude qualunque determinazione oggettiva dei mezzi e dei fini, tuttavia sarebbe erroneo confondere la resistenza con la 'persistenza' con cui i processi d'azione cercano di fare fronte all'incertezza ammessa dalla definizione del campo d'azione. Un sistema organizzativo che non presentasse alcuna forma di persistenza, posto che ciò sia immaginabile (ignorando ad esempio l'esistenza di fenomeni di *path-dependence*), sarebbe inconsistente, pressoché vuoto. All'opposto, la visione process-centered cattura la complessità delle risposte al cambiamento, in quanto rappresenta efficacemente le aree grigie, ossia quelle situazioni dove reazioni ambivalenti - di opposizione e accettazione - sono compresenti ai vari livelli e interagiscono.

Va infine sottolineato che anche quando la resistenza si ritiene 'superata', in nessun caso la situazione può essere considerata ottimale e definitiva. Secondo de Terssac (1993) il compromesso raggiunto dalle diverse parti in causa costituisce un "insieme soddisfacente" che "esprime un processo di ricerca permanente di una soluzione incessantemente rinegoziata". In altri termini, opportunità e vincoli associati con i processi di progettazione, adozione e utilizzo delle tecnologie vengono continuamente riconsiderati *in itinere*, con esiti che non possono essere dati per scontati.

Lecture consigliate per "Resistenza al cambiamento"

- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157-182. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353
- de Terssac, G. (1993). *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze* Milano: ETASLIBRI.
- Fernandez, J. (2015). Understanding and overcoming resistance to organizational change. In J. L. Perry & R. K. Christensen (Eds.), *Handbook of public administration* (pp. 382-397). New York: John Wiley&Sons.
- Masino, G. (2000). *Nuove tecnologie e azione organizzativa*. Torino: Isedi.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and reorganizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.