

La prevenzione diseguale

Anno nuovo vita nuova, il cambiamento che verrà: come affrontare il cambiamento

Carlo Brini, Laura Viviani
carlo.brini@gmail.com, vivianilaur@gmail.com

Breve presentazione dei relatori

Carlo Brini

Carlo per più di 40 anni ha lavorato in vari settori e ricoperto diversi ruoli della veterinaria pubblica e privata, ora cerca di realizzare i propri sogni rispettando i suoi ritmi.

Curioso di natura in particolare sul tema dei continui cambiamenti che la vita, professionale e non, ci riserva.

Nel corso del suo lavoro, si è spesso trovato di fronte a un diffuso pensiero negativo, ben rappresentato da una storiella che esprime in modo surreale e catastrofico gli effetti del cambiamento:

Un uomo precipita dal cinquantesimo piano di un grattacielo.

Mentre cade continua a ripetersi:

“Fin qui tutto ben, fin qui tutto bene,

l'importante non è la caduta ma l'atterraggio.

Vi chiede di soffermarvi al fine della giornata, e di provare a sostituire la parola “atterraggio” della storiella con il termine che riteniate più adatto. E come interlocutore dell'intervista di oggi propone le seguenti domande:

Esiste una sola strada percorribile per il cambiamento, o ce ne sono molteplici?

Come ci possiamo attrezzare?

Laura Viviani

Laura ha una formazione in filosofia e comunicazione della scienza, esperta in gestione del cambiamento. Ha un'esperienza decennale nel settore farmaceutico dove ha gestito progetti di cambiamento a livello globale.

Laura, il secondo interlocutore, vi darà una breve introduzione al concetto di *change management*, la gestione del cambiamento applicabile sia in ambito lavorativo che non.

Change Management – Un approccio strutturato per guidare le persone attraverso una trasformazione

Per la vastità del tema – almeno in teoria, *ogni* trasformazione rappresenta un cambiamento – l'unica scelta sensibile in questo contesto è offrire una rapida panoramica, arricchita di alcuni esempi, di che cos'è la gestione del cambiamento, come il cambiamento va ad impattare prima, e a modificare poi, ogni individuo e il suo ambiente di lavoro, e come si possa guidare la trasformazione nel modo più proficuo (e meno conflittuale) possibile.

L'obiettivo è di imparare ad avere consapevolezza di cosa rappresenti un cambiamento, e dei modi fondamentali in cui esso si estrinsechi, così da averne coscienza nel momento in cui ci si trovi coinvolti in un simile processo.

La conoscenza di alcune dinamiche elementari del cambiamento consente infatti nell'individuazione del loro manifestarsi, di potervi interagire attivamente, o quantomeno non esserne negativamente influenzati.

Il primo assunto da sottolineare è il seguente: la gestione del cambiamento in generale, ma soprattutto in ambito lavorativo, è un investimento cruciale per ogni azienda o gruppo.

Per chi gestisce il cambiamento comprenderne il carattere, e coinvolgere le persone nel suo processo, sono gli strumenti chiave per abbracciare le novità e renderle un beneficio per tutti.

Intuitivamente infatti, un cambiamento deve operare necessariamente su *qualcuno*: sia che si tratti di una riorganizzazione di organigramma, che di una trasformazione operativa, o dell'inserimento di nuovi strumenti in un

laboratorio o catena di montaggio, alla fine ci sarà sempre un collega che dovrà fare i conti con quella trasformazione, adeguarvisi, e sfruttarla al meglio. Coinvolgere le persone che in vario grado verranno toccate dal cambiamento, aiutandole a passare da oppositori a sostenitori del processo stesso è forse la singola attività più importante per guidare, e garantire il successo, di un cambiamento.

Una gestione ottimale infatti del cambiamento non solo aiuterà le persone ad accettarlo, ma riuscirà a convincere, o quantomeno a diminuire significativamente l'opposizione, o il rifiuto, anche di quanti ne saranno più impattati (sia in positivo che in negativo).

Sempre più spesso le grandi aziende costituiscono gruppi di lavoro (più o meno numerosi) che hanno il compito di gestire il cambiamento, questi collaborano o affiancano i responsabili di progetto (*project manager*) che solitamente hanno il solo compito di portare a compimento le modifiche, le trasformazioni decise dai quadri alti dell'organizzazione.

Chi ha il ruolo di gestire il cambiamento (*change manager*) invece ha il compito di prestare attenzione alle persone, prepararle e coinvolgerle nel processo di cambiamento e perché no, a volte di trovare la formulazione giusta del cambiamento a seconda delle capacità, esigenze e bisogni del gruppo a cui la trasformazione deve essere applicata.

Presentiamo brevemente alcuni esempi, per renderci conto di come il cambiamento è ovunque intorno a noi. In alcuni casi, porta a trasformare radicalmente le nostre abitudini, i nostri lavori, e aspetti importanti della nostra vita.

Una nuova proposta rivoluzionaria di Alibaba. Alibaba è una delle principali compagnie cinesi nel campo del commercio elettronico (mercato online, piattaforme di pagamento e compravendita, motori di ricerca per lo shopping e servizi per il cloud, etc. - www.alibaba.com). Recentemente ha dichiarato di voler rivoluzionare il mercato dell'automobile. Il suo intento è di eliminare l'intermediario, cioè le concessionarie, e sostituirle con distributori automatici di auto. L'interazione umana ne risulterà completamente eliminata: l'intera procedura verrebbe operata tramite internet, con l'acquirente messo in grado di prenotare un test-drive autonomamente via internet (gratis addirittura, se è un utente Alibaba premium). Il piano prevede la costruzione di garage-distributori da situare in varie parti delle città, nei quali sarà possibile ritirare direttamente l'automobile da provare o quella acquistata. La verifica dell'identità dell'acquirente sarebbe demandata ad un semplice riconoscimento online iniziale da inviare ad Alibaba (un autoscatto col telefono, e un documento), dopodiché si le telecamere del garage riconoscerebbero l'acquirente e gli consegnerebbero la macchina scelta.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=NvJFluC3A5s&feature=youtu.be>

In questo contesto lo smartphone diventerebbe un ulteriore prolungamento digitale della nostra identità; una conseguenza meno avvincente però, è che l'enorme semplificazione delle operazioni avrebbe come costo l'eliminazione di intere categorie di lavoratori (sostituiti, solo in parte, da lavoratori con differenti competenze).

Nuovi approcci per la salute.

Il gigante farmaceutico **Novartis** inizierà nelle prossime settimane a eseguire test clinici su numerosi farmaci tramite un innovativo approccio di telemedicina. Le persone arruolate nei test potranno essere monitorate tramite nei propri segnali vitali da una app installata sullo smartphone, con la quale manterranno inoltre una relazione diretta con i medici di riferimento, e dalla quale verranno aiutati a seguire correttamente il protocollo di assunzione dei farmaci. Il bisogno di recarsi in ospedale verrebbe quasi del tutto eliminato, l'organizzazione dei test clinici rivoluzionata, e si trasformerebbero ulteriormente le relazioni medico-paziente (che già da tempo si stanno trasformando, grazie al consulto via WhatsApp, e i forum salute dove i medici rispondono online ai quesiti dei pazienti).

Link: [https://pharmaphorum.com/news/novartis-expands-virtual-clinical-trial-project-science-](https://pharmaphorum.com/news/novartis-expands-virtual-clinical-trial-project-science-37/?utm_content=bufferaa0ac&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer)

[37/?utm_content=bufferaa0ac&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer](https://pharmaphorum.com/news/novartis-expands-virtual-clinical-trial-project-science-37/?utm_content=bufferaa0ac&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer)

Sempre rimanendo in ambito medico-sanitario pensiamo un momento a **Watson** di IBM, un sistema di intelligenza artificiale con una straordinaria capacità di rielaborazione di dati e situazioni complesse e produzione di analisi e risultati. In ambito sanitario supporta già la gestione della salute della popolazione, individuando trend e aiutando a definire strategie di prevenzione o di cura; si è dimostrato competitivo con i medici nella diagnosi di referti radiologici; facilita/supporta la diagnosi di malattie e forme tumorali; viene impiegato addirittura nella ricerca di nuovi farmaci.

Per quanto al momento, non sia in grado di sostituire le figure professionali che supporta, il suo contributo diventa sempre più rilevante, trasformativo ed efficace.

Link: <https://www.ibm.com/watson/health/>

Link: http://www.ansa.it/canale_salutebenessere/notizie/medicina/2017/08/19/supercomputer-watson-diagnostics-un-tumore-in-dieci-minuti_906dc244-817f-42c9-98a2-33b73ac2ef8b.html

In generale, il continuo progresso tecnologico, la sempre più sofisticata intelligenza artificiale, le rivoluzioni della robotica stanno imponendo una trasformazione socio-culturale rilevante, ed è lecito attendersi ulteriori, drastici mutamenti nell'organizzazione del lavoro e nella nascita/estinzione di interi settori professionali. Anche se non siamo sempre e direttamente coinvolti o impattati da questi cambiamenti (almeno, *oggi*), assistiamo a continue trasformazioni nei nostri lavori e nelle nostre vite.

Prosci, una delle principali organizzazioni di Change Management, ha effettuato uno studio su oltre mille partecipanti, rilevando una tendenza in crescita dei cambiamenti che le aziende vorrebbero applicare al loro interno.

E nel 62% dei casi, questi cambiamenti sono rivolti a trasformare i ruoli delle persone.

Link: <https://www.prosci.com/>

La portata dei probabili futuri cambiamenti è davvero rilevante. Purtroppo però, il cambiamento, in generale, può riassumersi in una singola frase, tanto semplice quanto vera: **il meglio è semplice. Il peggio è complicato.**

Se in generale un cambiamento è per il meglio, è naturale (o quasi) accettarlo e lasciarsi guidare dalla trasformazione che ne consegue.

Ma se invece, come spesso capita, un cambiamento (magari comunque genericamente per il meglio) richiede a *noi* di modificare le nostre abitudini, il nostro modo di lavorare, la gestione del nostro tempo? La risposta è intuitivamente semplice: consapevolmente o inconsapevolmente andiamo a creare delle barriere o mettiamo in atto atteggiamenti negativi/sabotativi.

È solo il bambino con il pannolino bagnato ad avere il desiderio impellente di essere cambiato! Tutto il resto di noi è serenamente *abitudinario*.

Domanda: Guardiamo più verso casa nostra. Passiamo adesso a un caso concreto che certamente avrà più interesse per la platea, quello del Sistema Sanitario Nazionale. I 21 servizi sanitari regionali e provinciali italiani di cui fanno parte i Dipartimenti di prevenzione, come però anche i loro utenti, avvertono la necessità di operare cambiamenti. L'attuale sistema sanitario è un confuso aggregato di istituzioni pubbliche con un alto tasso di dipendenti anziani ma senza prospettive di ricambio a breve termine, soggetto a normative vincolanti, fortemente sindacalizzato, praticante la mistica dell'adempimento e soggetto a quello che si può chiamare "sindrome 4N":

Nessuno me l'ha comunicato

Non è scritto sulla gazzetta ufficiale

Non è di competenza

Non me ne frega niente perché sono medico/veterinario/tecnico, etc. etc.

Quali strumenti o strategie possiamo applicare per noi stessi o nel momento in cui ci è richiesto di gestire un cambiamento nel nostro ufficio, nel nostro gruppo di lavoro, oppure in famiglia?

Come cambiamo?

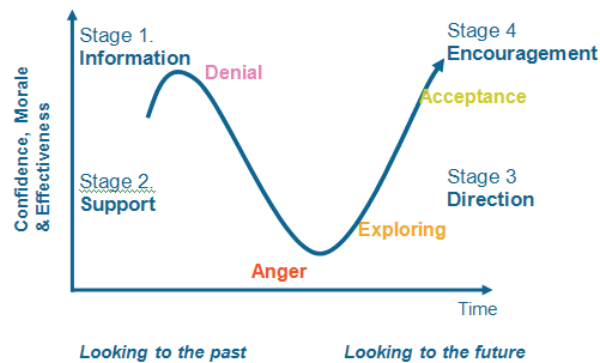
La domanda fondamentale nell'analisi di ogni cambiamento è la seguente: **in che modo cambiamo?**

Perché tutti abbiamo delle abitudini, modi di interagire con gli altri cui siamo affezionati, una nostra personalissima attitudine al lavoro, routine lavorative (come quando ogni mattina entriamo in ufficio, accendiamo il computer e prendiamo il primo caffè) o meno.

Ogni abitudine in qualche modo ci incatena, ma allo stesso tempo ci rassicura, ci aiuta a strutturare il nostro tempo e le nostre attività.

Ecco allora che quando ci viene detto che in qualche modo le nostre abitudini dovranno cambiare, la primissima reazione di tutti noi *non* è mai "Che bello! Chissà quali nuove esperienze potrò fare"... semmai, tutti noi obiettiamo in modo più o meno vocale "assolutamente no! E perché poi? Non c'è un altro modo?".

The Change Curve



<http://www.educational-business-articles.com/wp-content/uploads/Change-Curve.gif>

Eppure, il cambiamento avviene, viene alla fine metabolizzato (in più alto grado o meno) quasi da tutte le persone coinvolte.

Esistono diversi modelli che ricostruiscono il cambiamento e lo indirizzano. Uno di quelli applicati con maggior successo a livello globale è il *modello ADKAR* di Prosci (<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>), che ha il proprio focus appunto nelle persone perché le riconosce come protagoniste del cambiamento e fattori determinanti per il suo successo.



ADKAR è un acronimo, formato da:

Awareness (*Consapevolezza*): la comprensione del cambiamento, il suo *perché*.

Che tipo di cambiamento viene chiesto alle persone coinvolte? Come rispondere alla naturalissima domanda che si faranno: *perché c'è bisogno di questo cambiamento, perché proprio ora, e perché proprio a me?*

Aiutare a comprendere i rischi e l'impatto negativo legati al rifiuto del cambiamento (non personali, ma per l'intera azienda), di modo da ampliare la visione dei singoli rendendola una panoramica in grado di abbracciare anche le necessità dei gruppi e dell'intera azienda.

L'individuo si troverà a dirsi: "Ho capito perché il mio ruolo è cambiato in questo modo".

Desire – (*Desiderio del cambiamento*).

Stimolare una domanda di carattere positivo: cosa può guadagnare dal cambiamento il singolo? La domanda da stimolare sarà quindi: *C'è un vantaggio per me? Dove?*

Il cambiamento, che necessariamente è deciso da altri, deve venire accolto dal singolo fino a diventare una sua decisione personale. E questo può accadere solo se il cambiamento assume un senso, e un valore specifico per il singolo.

Questa componente è essenziale, perché è ingenuo credere di poter *forzare* chicchessia a cambiare: forme di coercizione portano ad un adeguamento solo superficiale, che termina non appena termina la minaccia o la supervisione.

La persona si troverà ad affermare, per esempio: "Adesso mi è chiaro perché abbiamo dovuto cambiare la (una certa) procedura, e sono d'accordo a farlo"

Knowledge – (*Conoscenza*).

È necessario che il singolo abbia chiaro cosa fare e il come farlo concretamente per implementare il cambiamento. Che quindi abbia consapevolezza di come si trasformeranno il suo ruolo e il suo lavoro, etc.

Bisognerà, a questo proposito, spingerlo per aiutarlo a maturare nuove conoscenze e nuove competenze da poter

applicare nel nuovo ruolo/mansione/responsabilità che gli si andrà a richiedere a seguito dell'implementazione del cambiamento.

Per esempio, una persona si troverà ad affermare "Ho imparato il funzionamento di questo nuovo software".

Ability – (Abilità pratica). Dimostrare praticamente come il cambiamento venga implementato, e come ci possa essere per ognuno un modo singolo per implementarlo in funzione delle sue inclinazioni e capacità.

"Adesso sono in grado di eseguire questa nuova operazione", ci si sentirà dire, per esempio.

Reinforcement – Rinforzare la necessità di operare il cambiamento per renderlo sostenibile e applicabile (*perché rinforzare per rendere sostenibile?*). Pianificare le attività necessarie perché la necessità del cambiamento sia chiara e possa fungere da stimolo per la sua continua applicazione.

Utilizzare gli strumenti del riconoscimento e della premialità per ricompensare quanti siano più impegnati nel promuovere ed implementare il cambiamento.

Le frasi che sono state riportate sono esempi che un change manager o un responsabile di progetto potrebbe sentirsi dire da un qualunque impiegato e queste sono *di fondamentale importanza*, perché dimostrano che impiegato e organizzazione sono connessi all'interno del cambiamento in atto: non sono più su opposti fronti, ma remano nella stessa direzione, con un meccanismo di feedback che tende ad amplificare gli effetti positivi perché tanto più c'è consapevolezza e desiderio, tanto più aumenta la percezione della propria possibilità di adattarsi e dell'importanza del cambiamento, tanto più aumenta l'adeguarsi a quel cambiamento, e spesso persino il farsene paladini, in un circolo che da vizioso tende a diventare virtuoso e porta al quel rinforzo che il modello ADKAR considera essenziale.

Instaurare un tale circolo è però, come già detto, un processo che richiede *tempo, pianificazione, strutturazione*, e che soprattutto: *non può avvenire in modo repentino*.

La complessità e la ricchezza dello spettro delle possibili reazioni rende necessario calibrare la rapidità del cambiamento in modo da dare modo il più possibile a tutti (o quasi) di adeguarsi.

Fondamentale è operare una strutturazione in termini di serie di fasi:

- Un cambiamento va *preparato* (chiarire *in primis* qual è il cambiamento, chi andrà ad impattare, il team di persone che devono lavorare per applicarlo, le risorse necessarie, lo sponsor del progetto – cioè la figura manageriale responsabile dell'erogazione dei fondi per il progetto)
- Un cambiamento va *gestito* creando una pianificazione chiara per la *comunicazione*, per la *gestione delle relazioni* con lo sponsor del progetto, il *coaching/supporto* agli impiegati, la loro formazione, e la *gestione della resistenza* al cambiamento.
- Un cambiamento va *mantenuto e rinforzato*, ascoltano le opinioni delle persone che stanno cambiando, capendo quanta resistenza ancora c'è e celebrare ogni piccolo successo verso il cambiamento.

Domanda: La Repubblica, mediante il servizio sanitario tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività. Il conseguimento di questa finalità viene definito mediante norme, programmi, piani nazionali e regionali, obiettivi specifici. In base alla mia esperienza credo che un argomento fondamentale sia la gestione della resistenza al cambiamento. Puoi farci in breve alcuni esempi?

Spesso quello che viviamo è uno scollamento tra il business e i suoi obiettivi e le persone che rendono possibile il successo di un'organizzazione. Sicuramente, ci sono realtà più fortunate di altre, ma se tutti torneremo a casa con l'idea che affrontare il cambiamento è prestare attenzione alle persone, dialogare con loro, capire i loro bisogni e proporre il cambiamento in modo tale che sia comprensibile e accettabile, potremo aiutare i colleghi, i nostri dirigenti ogniqualvolta bisogna affrontare una novità.

Così come diventa importante una figura professionale che sia incaricata di seguire il processo di cambiamento partendo appunto dalle persone.

Usiamo un esempio per mostrare quanto, anche un cambiamento in apparenza del tutto positivo, riesca comunque a generare frizioni, malcontento, e la necessità da parte del management di prendere provvedimenti per correggere il tiro.

In un'azienda si decide di proporre il telelavoro per un intero dipartimento. Il dipartimento si occupa del servizio clienti e non ha interazioni con il resto dell'organizzazione. Il dipartimento di risorse umane incontra i dipendenti che subiranno il cambiamento, e (non sorprendentemente!) li trova in maggioranza d'accordo nel modo in cui le loro attività verranno effettuate e gestite da remoto. Viene spiegato ai dipendenti che chi ne avrà necessità potrà comunque utilizzare l'ufficio grazie ad apposite scrivanie sempre disponibili (sistema *hot-desk*).

Il cambiamento pianificato per il servizio clienti viene comunicato tramite email al resto dell'azienda... e qui iniziano i malumori. Alcuni impiegati di altri dipartimenti vorrebbero anche loro usufruire del telelavoro, mentre altri lamentano difficoltà nella risoluzione dei problemi per il distacco fisico dal resto dell'azienda del servizio clienti (sebbene non si sia registrato né un aumento dei reclami da parte dei clienti, né problematiche connesse a questo distacco).

La lezione di questo esempio? Che la pianificazione del cambiamento *ha tralasciato di occuparsi di chi era affetto anche se meno direttamente dal cambiamento stesso*. La soluzione? Dirigenti e risorse umane hanno dovuto pianificare una serie di azioni per comunicare e spiegare meglio il cambiamento al resto dell'azienda, definire nuove procedure e canali di comunicazione, assicurarsi che tutti gli impiegati fossero a conoscenza e formati in queste ultime, e avviare una revisione dei ruoli per permettere a chi interessato di utilizzare la forma del telelavoro.

Un cambiamento non è necessariamente un capovolgimento globale: anche piccole trasformazioni possono creare opportunità, ma anche problemi per le aziende. Pensiamo ad esempio al passaggio dal telefono a Skype come piattaforma di comunicazione e per le conferenze. O l'uso di strumenti Cloud al posto della gestione locale dei documenti. O, nel caso dell'amministrazione pubblica, pensiamo al passaggio dalla raccomandata alla posta elettronica certificata, che dove funziona, genera enormi risparmi in termini di tempo e denaro, oltre a garantire la sicurezza della consegna degli atti. Per le aziende ci sono come visto cambiamenti più "limitati", ma anche cambiamenti dal carattere globale, che ne possono decidere la sopravvivenza, o il mantenimento del proprio brand e la sua riconoscibilità: Apple ad esempio ha recentemente operato una importante svolta "green" ed etica, a seguito delle critiche ricevute dalla comunità internazionale per le condizioni dei lavoratori negli stabilimenti dei suoi fornitori in Cina, e per l'utilizzo di materie prima ad alto impatto ambientale.

Un altro cambiamento importante, e di straordinaria rilevanza è quello in atto nella maggior parte delle case farmaceutiche, che stanno cercando di ridurre l'uso di animali da laboratorio per la ricerca, i test e la produzione dei prodotti, in particolare per i vaccini, sostituendoli con metodi alternativi. Questo è un tipo di cambiamento straordinariamente complesso, che finisce con l'impattare su migliaia di persone su scala globale, con ricadute etiche e scientifiche fondamentali, e che gestito nel modo sbagliato può minare il futuro dell'azienda per anni a venire.

Un futuro di consapevole cambiamento

Il cambiamento, così come l'insicurezza verso una cosa nuova che forse non si comprende completamente, crea paura e resistenza anche se è una trasformazione verso il miglioramento. Per non sentirsi perduti, per non lasciare soli i colleghi o i propri dipendenti è fondamentale capire la trasformazione a cui puntiamo, potenziare i canali di comunicazione, per rendere il nuovo più familiare e meno angosciante, e per far propri i cambiamenti del nostro futuro.

Una vera comunicazione efficace può avvenire e dare dei frutti solo se mirata a scopi comuni, condivisi e fondati sulla solidarietà.

Soprattutto ricordiamoci che nulla è costante, tranne il cambiamento!

Carlo Brini, Laura Viviani

Carlo Brini
Consulente Veterinario
carlo.brini@gmail.com

Laura Viviani
Consulente di Change Management
vivianilaur@gmail.com