

Modifiche del comportamento nelle persone e nelle organizzazioni

Parte 1 di 2

Autore: Renata Borgato
Psicologa del lavoro

Le abitudini hanno una loro forza inerziale.

I tempi necessari perché le imprese e le persone le assumano sono quantificate diversamente, ma quel che è certo che per entrambe è difficile perderle.

Per quanto riguarda le persone, la resistenza a farlo può derivare da motivi relativamente facili da intuire quali la coazione a ripetere o la routine che in qualche misura riducono la fatica di scegliere ogni volta strategie e comportamenti o essere legata a dinamiche più complesse in cui si inscrivono gli elementi identitari.

Per questo è opportuno per quanto riguarda i lavoratori evitare preventivamente che si instaurino abitudini disfunzionali attraverso l'addestramento e la formazione dei neo assunti.

Certamente questa strategia può essere resa meno efficace se nel contesto lavorativo sono presenti – in modo più o meno indiscusso – comportamenti contrastanti con quelli insegnati, in particolare se adottati dall'insieme del gruppo, cosa che può produrre il fenomeno del group think o pensiero di gruppo.

Ancora più incisivo è l'effetto dell'intervento di un personaggio autorevole (leader informale) e ancor più controproducente è la mancata adesione alle regole da parte di una figura che abbia un ruolo formale (per esempio un preposto).

D'altra parte, non è sempre possibile agire su soggetti privi di esperienza.

Molti operano adottando determinate modalità da tempo e sono portati a difendere il proprio modo di lavorare (ho sempre fatto così) e la difesa di esso diviene tanto più ostinata quando più è legata dai già citati elementi identitari (io mi identifico molto nel mio ruolo, svolgo bene il mio lavoro e non accetto di cambiare il mio modo di farlo perché ciò significherebbe mettere in dubbio la mia competenza).

In questo caso, il lavoratore non sente messa in discussione una specifica modalità di esecuzione del proprio lavoro, ma se stesso nella sua interezza. E quindi si difende, spesso contro ogni logica.

Di fronte a situazioni simili è necessaria molta delicatezza e la scelta di strategie individualizzate. Le sanzioni spesso in questi casi risultano controproducenti e rinforzano il comportamento indesiderato.

Al contrario, c'è una maggior probabilità di aggirare le resistenze attraverso la valorizzazione del soggetto, coinvolgendolo in una complessiva revisione della modalità operativa volta al miglioramento globale e non alla rimozione della singola criticità.

Occorre infatti tener presente che è stata dimostrata sperimentalmente la maggior difficoltà di rimuovere un'abitudine piuttosto che sostituirla con un'altra più adeguata.

Il cambiamento in questo senso richiede un investimento notevole in termini di tempo e un impegno cognitivo che devono essere giustificati in una logica di miglioramento complessivo e si adattano di conseguenza a figure con funzioni rilevanti per influenzare il comportamento di altre con il proprio.

Alludo in questo senso in particolare ai preposti. Si ricordi infatti che l'apprendimento passa anche attraverso il semplice "fare". Ciò significa che può esserci un apprendimento passivo, un apprendimento per pratica incrementale oltre al condizionamento classico.

I meccanismi che portano al cambiamento si applicano in modo comparabile non solo a livello individuale, ma organizzativo: cambiare e far cambiare è sempre difficile: già gli studi dello psicologo Kurt Lewin spiegano come i cambiamenti non possano essere improvvisati o imposti, ma richiedano un processo per fasi in modo da preparare e gestire l'incertezza e la resistenza inevitabilmente associate al cambiamento.

Le fasi che Lewin individua sono tre: la prima è detta di *scongelo* ed è in essa che si prepara il cambiamento assicurandosi che tutti soggetti coinvolti in esso ne comprendano la natura e **la necessità**.

La seconda è quella in cui il cambiamento viene effettuato. In essa, anche qualora la maggior parte degli individui fosse pronta a muoversi verso lo stato futuro desiderato, si dovrà tener conto del fatto che alcuni si sentiranno incerti e apprensivi riguardo al processo di transizione e andranno sostenuti.

La terza fase coincide con il momento in cui il cambiamento è incorporato nella cultura organizzativa e tutto il personale lo considera come il nuovo status quo. Qualora ciò non avvenga, è probabile un regresso alla fase ex ante.

Ancor più preciso e dettagliato è il processo di cambiamento nella descrizione di Kotter.

A suo avviso è importante partire generando nei soggetti interessati un senso di urgenza. Questo è particolarmente difficile se ci si rivolge a gruppi che hanno interiorizzato abitudini che ritengono comunque soddisfattorie.

Per questo è utile fare riferimento alle sperimentazioni di Everett Rogers che individua nei gruppi la presenza di persone più o meno predisposte al cambiamento.

Egli indica una percentuale che definisce "innovators", che quantifica in un 2,5% della popolazione coinvolta e sostiene che è utile partire da essi per creare una nuova vision o introdurre una nuova pratica.

Gli innovators stessi svolgeranno un'azione di coinvolgimento che interesserà in una prima fase gli utenti precoci (quantificati da Rogers in un 13,5%, successivamente la "maggioranza precoce" e infine la "maggioranza tarda".

A costoro dovrà essere comunicata la nuova vision o pratica. Kotter raccomanda di rafforzare il cambiamento recentemente introdotto rimuovendo prontamente gli ostacoli dovuti alla sperimentazione di nuovi modus operandi (o di idee sedimentate), creare e celebrare occasioni di successi anche minimali in modo che il cambiamento riesca a integrarsi nella cultura individuale e aziendale.

Come si può dedurre dalle osservazioni proposte, il cambiamento è un'azione strategica, che parte dalla cultura aziendale e coinvolge in modo sistemico tutti i soggetti.

Per questo l'azione collettiva è preferibile a quella individuale e saranno poi i gruppi stessi a modificare i comportamenti degli eventuali soggetti devianti.

Copyright © 2023 RSPPITALIA