

La Natura del Cambiamento

Nel mondo delle aziende l'esigenza di un cambiamento non è mai stata avvertita quanto oggi. Da qualche tempo, invece, l'espressione "*cambiare per sopravvivere*" incontra negli ambienti del business un dissenso sempre più minoritario. Di grandi cambiamenti ne abbiamo già fatti in passato, e non si è mai vista alcuna differenza. I mutamenti demografici, la progressiva integrazione europea ed il riallineamento finanziario dei paesi appartenenti al vecchio blocco orientale pongono ulteriori sfide, per non parlare del fenomeno della globalizzazione. Le imprese si trovano indissolubilmente coinvolte nelle tendenze sociali, economiche e psicologicamente indotte dalla **globalizzazione**. A loro volta, le esigenze finanziarie e commerciali espresse dalle aziende, ed il potere di cui esse dispongono, non fanno che influenzare profondamente la cultura dell'ambiente circostante. Nessuna azienda intende correre rischi né affrontare i profondi sconvolgimenti interni connessi con i cambiamenti di grande portata per il puro gusto di cambiare o per creare condizioni migliori per i propri dipendenti. *La trasformazione culturale sarà immancabilmente guidata dalla performance: è la competizione stessa ad imporlo, e le aziende o i singoli individui che non sapranno offrire una performance superiore a quella accettabile in passato non saranno in grado di sopravvivere nei mercati attuali, sovraffollati, instabili e frammentati².*

Il personale rappresenta la nostra più grande risorsa. E quando si afferma che il coaching viene applicato per migliorare le performance, si intende dire esattamente questo: applicare un determinato metodo allo scopo di massimizzare la performance, ma si tratta di un metodo che esige cambiamenti radicali tanto negli atteggiamenti e comportamenti dei manager quanto nella struttura dell'azienda³.

¹ "Se non cambiamo direzione, rischiamo di finire proprio dove siamo diretti" – John Whitemore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 39 – 40.

² "Se non cambiamo direzione, rischiamo di finire proprio dove siamo diretti" – John Whitemore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 40 – 41.

³ "Se non cambiamo direzione, rischiamo di finire proprio dove siamo diretti" – John Whitemore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 42.

Ciò che queste aziende hanno capito è che, se vogliono realmente elevare la performance, i loro dirigenti devono adottare uno **stile manageriale basato sul coaching**. Queste aziende si sono rese conto che **il coaching non è altro che lo stile manageriale di una cultura aziendale rinnovata**, ma che è possibile innescare questo rinnovamento soltanto allorché lo stile di management passa da una forma puramente direttiva al coaching: l'ordine gerarchico lascia il posto alla collaborazione, i fattori motivanti di tipo esterno vengono sostituiti dalla profonda motivazione interiore di ciascun dipendente; grazie alla creazione di team cadono tutte le barriere interne, il cambiamento non suscita più timori ma è, anzi, il benvenuto, e soddisfare le richieste del capo si riduce praticamente nell'accontentare il cliente. A forme di riserbo e censura si sostituiscono apertura e freschezza, le pressioni esercitate dal lavoro si traducono in sfide e quelle convulse reazioni con l'acqua alla gola pur di chiudere i lavori nel rispetto delle scadenze. Queste, ovviamente, sono soltanto alcune delle caratteristiche della cultura aziendale emergente, anche se spetterà a ciascuna organizzazione stabilire il proprio particolare profilo e le proprie priorità.

Si assiste infatti nella gente ad una crescita di consapevolezza che ha come conseguenza la rivendicazione di un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali che hanno effetti di portata generale: sul lavoro come nel tempo libero, a livello locale, nazionale o persino globale.

La maggior parte delle teste pensanti accoglie positivamente i cambiamenti, anche quando questi generano inevitabilmente momenti di insicurezza⁴.

Poco importa che si voglia considerare questa nuova consapevolezza come un fenomeno emergente di portata rivoluzionaria o come il risultato di un mondo che si è improvvisamente fatto più piccolo con l'ingresso nell'era delle comunicazioni digitali. In un modo o nell'altro ora dobbiamo tenerne conto. Questa esigenza di maggiore coinvolgimento e partecipazione viene vista come una trasformazione di fondo della nostra società ed è spesso descritta in termini di passaggio da una fase **push** (spingere) ad una fase **pull** (tirare). **Che cosa significa tutto ciò esattamente?** La

⁴ "Se non cambiamo direzione, rischiamo di finire proprio dove siamo diretti" – John Whitmore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 43 – 44.

conseguente diffusione di Internet ci sta offrendo la possibilità di avere accesso a ciò che vogliamo quando lo vogliamo, offrendoci quindi più possibilità di scelta: possiamo tirare giù (pull) da Internet quello che vogliamo anziché dover continuare a cestinare ciò che troviamo nella nostra cassetta delle lettere perché altri, senza la nostra autorizzazione, ce l'hanno spinto (push). Naturalmente non tutto è così semplice. Un'analoga transizione ha luogo nella gestione del personale. Un tempo il manager era abituato a dire agli altri che cosa dovevano fare, ora invece "gli altri" si aspettano ed esigono di essere trattati in maniera diversa. Si tratta di un'evoluzione nella coscienza collettiva della nostra società, a cui tra l'altro le aziende dovrebbero essere grate in quanto racchiude in sé la promessa di un incremento della performance. I dipendenti avvertono dal profondo del cuore l'esigenza di disporre di maggior potere decisionale e di farsi carico di più grandi responsabilità, ed in molti casi li stanno ottenendo entrambi. *La responsabilità implica il diritto di scelta ed il diritto di scelta implica la libertà*⁵. Le persone comuni, iniziano a capire che è proprio questo ciò che vogliono e che è possibile ottenerlo in misura molto maggiore di quanto si potesse concepire prima, e questo nonostante la complessità e variabilità delle nostre strutture sociali; ed anziché sentirsi minacciati da questo fenomeno, i manager dovrebbero capire che possono capitalizzare su di esso, conferendo maggiori responsabilità ai dipendenti nella certezza che questi ultimi ricambieranno offrendo il meglio di loro stessi. Nelle aziende si fa oggi un gran parlare della necessità di fare piazza pulita della cosiddetta "*cultura del biasimo*"; dobbiamo riportare la nostra attenzione sulle nostre aspirazioni, le nostre speranze ed il nostro futuro. La paura d'esser criticati inibisce la capacità stessa di individuare e riconoscere onestamente le inefficienze presenti nel sistema, e senza questo tipo fondamentale di feedback diventa impossibile introdurre correttivi appropriati. Non potremo intraprendere la strada di nessun vero cambiamento se nel nostro bagaglio continueremo a portare la cultura del biasimo. *Purtroppo, la maggior parte*

⁵ "Se non cambiamo direzione, rischiamo di finire proprio dove siamo diretti" – John Whitmore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 44.

⁶ "Il Biasimo induce ad atteggiamenti difensivi e questi ultimi riducono la consapevolezza. Il Biasimo ha a che fare con la storia, la paura ed il passato. Sembra endemico nel mondo del lavoro, perché lo è nella filosofia del comando" – *La natura del cambiamento* pg. 45 – John Whitmore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori.

*dei manager, ed anche della gente comune, sarà sempre molto restia a buttarla alle ortiche*⁷. Su molte persone, tuttavia, incombe minacciosa la paura del cambiamento, di qualsiasi cambiamento, il che non deve stupire se pensiamo a quanto poco possiamo fare per preparare i nostri figli al mondo in cui vivranno; forse tutto quello che possiamo sperare di insegnare loro è di imparare ad essere flessibili ed adattabili, in modo da poter affrontare qualsiasi situazione. *La nostra generazione è ora costretta a lottare per adeguarsi al fatto che il cambiamento è divenuto la regola e non l'eccezione*⁸. In un momento in cui tanta parte di quello che conosciamo ed amiamo appare volatile ed incerta, la piena accettazione della responsabilità individuale diviene una necessità fisica e psicologica per la sopravvivenza.

⁷ John Whitmore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 45 – 46.

⁸ John Whitmore, prefazione di Marco Tiburzio, "Coaching – Per le aziende che vogliono: crescere ed apprendere, migliorare le prestazioni, trovare scopo e significato", Sperling & Kupfer Editori, pg. 47 – 48.