

# La resistenza al cambiamento e il ruolo del leader

Tommaso Di Sabato

UNIVERSITÀ DEL SALENTO  
LECCE (ITALIA)

## ABSTRACT

### Resistance to changes and a leader's role

The presented text is an attempt to answer, on appearing more and more often in the context work, the question concerning leadership. First of all, it should be stated how the relation between the leadership and the change can be managed, and also how to promote, so how to introduce changes. The starting point in the presented considerations is to determine what kind of resistance may be caused by the change itself.

KEY WORDS: leader, leadership, change, resistance

SŁOWA KLUCZOWE: lider, przywództwo, zmiana, odporność



Nei contesti del lavoro si pone sempre più frequentemente con riferimento alla leadership la necessità di rispondere ad alcuni quesiti.

Primo fra tutti: come è possibile governare il rapporto tra la leadership e il cambiamento e, soprattutto, in quale modo sia possibile promuovere e, quindi, realizzare il cambiamento. Per fornire una risposta a questo interrogativo occorre preliminarmente accertare cosa possa provocare la resistenza al cambiamento.

John Paul Kotter, professore emerito di Leadership presso la Harvard Business School<sup>1</sup> ha individuato quattro principali motivi per cui nelle organizzazioni gli individui contrastino le azioni tese al cambiamento organizzativo.

Al primo posto Kotter colloca il desiderio di non perdere qualcosa cui si tiene in modo particolare; segue una interpretazione errata del cambiamento sul piano delle rappresentazioni personali a cui fa eco l'idea che il cambiamento è privo di senso. Ma c'è di più: queste situazioni, secondo l'autore, coniugandosi con l'ansia che comporta gestire situazioni gravate da incertezza generano contrarietà verso qualsivoglia iniziativa tesa all'innovazione.

I fattori ostacolanti indicati dal nostro autore risiedono principalmente nella sfera emotiva delle persone al lavoro, dove risulta difficile classificare, entro confini rigidi, le ragioni che le inducono a modificare situazioni

<sup>1</sup> Cfr. J.P. Kotter, *The Leadership Factor*, Hardcover 1988.

preesistenti. Per questo motivo è necessario prevenire le resistenze «a monte» del cambiamento, atteso che in questo caso un adeguo processo formativo può rappresentare utile strumento in grado di favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle persone al lavoro rendendole co-costruttori del cambiamento che si prefiguri necessario

Si deve sempre a Kotter l'interesse ad approfondire il rapporto tra la leadership ed il potere per accertare come sia possibile coniugare le logiche di risultato con la crescita delle persone al lavoro e dove la dimensione «etica» dell'azione incontra la dimensione «tecnica» partendo dalla considerazione che il potere altro non è se non la capacità di influenzare positivamente gli altri: come persuasione e coinvolgimento, piuttosto che come coercizione e controllo. Da qui la consapevolezza che il compito del leader consiste nel dirigere, coordinare, promuovere la iniziativa personale mostrandosi capace di sciogliere le tensioni emotive, affinché i follower percepiscano il leader come punto di riferimento positivo.

Per questo si evidenzia come necessario avere riguardo alle distinzioni tra funzioni e competenze di leadership. La complessità delle organizzazioni, infatti, ha mutato il contesto della leadership ed essa oggi deve essere in grado non solo di guidare ma anche e, soprattutto, di orientare e motivare i follower viepiù quelli più competenti. Rispetto al passato, i modelli di leadership risultano meno formalizzati e svincolati dal tradizionale concetto di autorità manifestandosi sempre più collegati alla conquista della consapevolezza di sé e del controllo sulle proprie scelte reclama che il leader sia quel soggetto in grado di creare le condizioni affinché le persone al lavoro prendano iniziative assumendosi la piena responsabile coscienza delle azioni che compiono.

Vi sono luoghi comuni intorno al concetto di leadership che è utile richiamare. Alcuni autori hanno sostenuto che il vero problema della leadership non riguarderebbe lo «stile», ma il «contenuto». Dal canto

suo Kotter ritiene che le conseguenze di una leadership scarsamente efficace non incidono significativamente sul risultato organizzativo, atteso che la *performance* risulta essere sempre il prodotto di una pluralità di fattori concomitanti, interni ed esterni sia rispetto ai soggetti che all'ambiente sociale.

Numerose organizzazioni sembrano inspiegabilmente ignorare il potenziale di leadership del management, sottovalutando la coabitazione di *leader formali* e di *leader informali*. In altri termini, si può essere leader senza essere stati formalmente investiti della funzione, come si può esercitare la funzione sul piano formale ma non sostanziale. Ai leader formali spetta il compito di mantenere in equilibrio la soddisfazione dei bisogni dell'organizzazione e degli individui.

A determinare la situazione descritta ha contribuito la frequente confusione tra management e leadership a partire dal non riconoscere il necessario peso all'azione che si richiede [«dirigere» (*lead*) piuttosto che «gestire» (*manage*) con la conseguenza di generare nelle persone un senso di frustrazione quando le loro azioni non incontrano l'apprezzamento di superiori e di collaboratori<sup>2</sup>.

Come ho avuto modo di evidenziare nel lavoro di ricerca svolto con Franco Bochicchio<sup>3</sup> il manager è colui che *fa le cose nel modo giusto*, mentre il leader *fa le cose giuste* per cui le azioni che ad essi vanno riconosciute si concretizzano nello «*spingere*», che è prerogativa dei manager, competendo ai leader l'impegno ad «*attrarre*». Da quanto innanzi si ricava che un manager *fa fare* alle persone che lo collaborano ciò che deve essere fatto mentre un leader *fa volere* ciò che deve essere fatto. Per chiarire ancor meglio queste affermazioni, la fig. 1 illustra le principali differenze tra management e leadership.

<sup>2</sup> Cfr. J.P. Kotter, *Leading change: why transformation efforts fail*, «Harvard Business Review» 1995, March-April, p. 15.

<sup>3</sup> F. Bochicchio, T. Di Sabato, *Apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni*, Tricase 2018.

Fig. 1. Differenze tra management e leadership

	MANAGEMENT	LEADERSHIP
<b>Significati</b>	<i>Si confronta con la complessità (compiere portare a termine,, avere la responsabilità di qualcosa)</i>	<i>Si confronta con il cambiamento (influenzare, orientare, dirigere le azioni e le opinioni)</i>
<b>Orientamento dell'azione</b>	<p>Visione focalizzata sugli obiettivi.</p> <p>Gestisce il presente</p> <p>Controlla e risolve i problemi</p>	<p>Visioni e strategie focalizzate su sviluppo e innovazione.</p> <p>Gestisce il futuro prossimo.</p> <p>Motiva i follower</p>
<b>Compiti</b>	<p>Pianifica e gestisce</p> <p>Organizza, focalizzandosi sul "come"</p>	<p>Crea una cultura condivisa, sostiene la crescita dei collaboratori.</p> <p>Coinvolge le persone, focalizzandosi sul "perché" e sul "che cosa"</p>

E' dunque agevole concludere come management e leadership non siano termini antitetici, nel senso che il management non esclude la leadership e, viceversa; inoltre, i due termini esprimono sistemi d'azione distinti e complementari.

A completare l'approfondimento circa la resistenza al cambiamento organizzativo c'è da rilevare che le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi con l'esigenza di bilanciare azioni orientate a gestire la complessità (proprie del management) e quelle indirizzate a gestire il cambiamento (più consone alla leadership). Da questa situazione nascono nuove domande che riguardano le caratteristiche della leadership la quale, diversamente dal passato, deve essere facilitatrice della conoscenza, infaticabile negoziatrice di idee e di volontà che provengono da ogni livello della organizzazione.

Così a partire soprattutto dalla metà degli anni novanta del secolo scorso ha trovato sempre più spazio con riguardo alla leadership la duplice prospettiva dell'apprendimento e del cambiamento in collegamento al suggestivo concetto di *empowerment*.

Lo scopo di questi approcci consiste nel promuovere al tempo stesso la crescita individuale e lo sviluppo

organizzativo attraverso la formazione di persone al lavoro responsabilizzate e motivate (*empowered*). Su tali convincimenti, il concetto di *empowerment* sta ad indicare l'adeguamento all'ambiente e la promozione del vantaggio competitivo anziché un processo di recupero di uno svantaggio o di un disagio.

Come ha sostenuto Piccardo, il «*leader empowering*»<sup>4</sup> non pone sé stesso al vertice del proprio gruppo, non tenta in tutti i modi di persuadere e convincere gli altri a fare ciò a cui manifestano resistenza ma si presenta come un allenatore e un consulente nel senso che costruisce quelle relazioni in grado di aiutare a liberare la intelligenza e la creatività per realizzare consapevolmente ciò che va fatto al meglio. *L'empowerment*, quindi, richiede soprattutto attenzione, connessione, integrazione e focalizzazione.

Attenzione significa essere aperti nel cogliere tutti i segnali provenienti da se stessi e dall'ambiente. Connessione comporta privilegiare rapporti empatici e tendere a identificarsi nella situazione. Integrazione necessita di utilizzare tutte le risorse fisiche, cognitive ed emozionali in rapporto al compito ed alle relazioni. Focalizzazione esprime l'essere saldamente ancorati agli obiettivi e non perdere di vista i traguardi.

4 Cfr. C. Piccardo, *Empowerment*, Milano 1995.

## BIBLIOGRAFIA

Bochicchio F, Di Sabato T, *Apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni*, Tricase 2018.

Kotter J.P., *Leading change: why transformation efforts fail*, «Harvard Business Review» 1995, March–April.

Kotter J.P., *The Leadership Factor*, Hardcover 1988.

Piccardo C., *Empowerment*, Milano 1995.

---