

# Anche i cambiamenti necessari sono difficili da attuare

scritto da Andrea Pozzan | 26 Gennaio 2021



Nell'articolo introduttivo al tema del Benessere organizzativo abbiamo riassunto i motivi per i quali un'azienda vitivinicola dovrebbe pre-occuparsi del benessere e della soddisfazione dei suoi manager e collaboratori. Ma prima ancora di approfondire il tema, dobbiamo sciogliere un nodo fondamentale: un clima positivo a livello relazionale e un'organizzazione chiara, basata sulla corretta attribuzione di deleghe e sulla corresponsabilità non sono compatibili con il modello organizzativo tradizionale (gerarchico, accentrato su una o poche persone, poco trasparente nella comunicazione interna... in poche parole, fondato sul motto *Divide et ìmpera*).

A dare la prima spallata a un sistema di gestione delle persone e dei processi vecchio quasi come il mondo (gli imperi, gli eserciti, le religioni, fino alla prima era industriale con il taylorismo) erano già state le grandi mutazioni sociali, che hanno fatto emergere nuovi bisogni a

livello personale, unite al contesto economico, politico e civile divenuto sempre più complesso, incerto e instabile (VUCA, per usare un acronimo di moda). Se proprio serviva il colpo di grazia, è arrivato il lockdown con la necessità di attivare in modo improvviso e diffuso il lavoro a distanza (primo passo verso lo smart working vero e proprio).

Oggi quasi tutti si dicono tendenzialmente d'accordo con la necessità di evolvere verso modelli organizzativi più "smart", ma la realtà è lenta ad adeguarsi alle nuove istanze e, se chiedessimo a un campione trasversale di aziende del vino di pubblicare i loro organigrammi (ammesso che ci siano!), troveremo che la stragrande maggioranza è ancora progettata sulla base del modello tradizionale e verticistico, spesso con la classica forma "a pettine" che vede rispondere tutti i collaboratori alla direzione-proprietà.

Sono tanti i fattori che ostacolano un'evoluzione, seppur condivisa come necessaria al livello teorico e magari sbandierata a livello comunicativo, ma uno dei principali è l'inerzia dell'**ABITUDINE**. Ci aiuta a comprenderla un bel passaggio del nuovissimo manuale FACILITARE IL CAMBIAMENTO – lavorare con lo Smart Engagement (2021), scritto a due mani dai nostri amici e partner Filippo Causero e Alessandro Rinaldi, con i quali abbiamo tra l'altro dato vita al progetto :

“Prendiamo, ad esempio, le **abitudini**. Abbiamo già visto come, per lavorare su un cambiamento consapevole, dobbiamo molto spesso mettere in discussione una serie di schemi operativi o mentali consolidati. Ognuno di noi potrebbe proporre tantissimi esempi presi dalla vita personale o da quella professionale. Per semplificare, possiamo pensare alle abitudini come a quella voce interna che continua a ripeterci una frase che suona più o meno: “Si è sempre fatto così”. Abbiamo sempre l'abitudine di svegliarci a una certa ora, mangiare solo certe cose, seguire determinate routine. Di affrontare un problema lavorativo adottando un certo schema o

parlare con un cliente presentando i nostri servizi in un certo modo. Vediamola dal punto di vista di un'organizzazione: abbiamo sempre fatto i nostri progetti seguendo una determinata procedura o abbiamo sempre definito i ruoli utilizzando un certo modello.

Certo: le abitudini ci servono e non possiamo attribuire a questa componente un valore negativo. Senza le abitudini vivremmo in uno stato di sommovimento continuo e non potremmo fissare, nella nostra giornata, alcun punto fisso. Ogni volta dovremmo affrontare una situazione come se fosse la prima volta. L'eliminazione delle abitudini ci porterebbe a vivere le nostre attività come se ci trovassimo in una condizione di amnesia continua. Lo spreco di tempo e di energia sarebbe enorme e la nostra condizione interna legata a una percezione di smarrimento totale.

Il problema nasce, però, quando le abitudini si prendono troppo spazio e diventano rigide e inamovibili. A quel punto, la voce interna che ci dice "Abbiamo sempre fatto così" prende il sopravvento. Non riusciamo a concepire nemmeno la minima possibilità di cambiare i nostri schemi di pensiero o di comportamento. **Il nostro modello organizzativo ci sembra impossibile da modificare.** Le abitudini diventano una gabbia."

Nei prossimi articoli che dedicheremo al tema del benessere organizzativo, ci ispireremo ancora a questo importante manuale per esplorare i percorsi che possono aiutare l'evoluzione delle aziende del vino verso modelli di gestione allineati alle istanze dello "smart engagement".

Nel frattempo, muoviamo i primi passi interrogandoci con onestà su quali delle nostre abitudini organizzative e operative ci ostacolano maggiormente nel nostro cammino di trasformazione.

To be continued...