Guidare e gestire le resistenze al cambiamento



Resistenze al cambiamento?

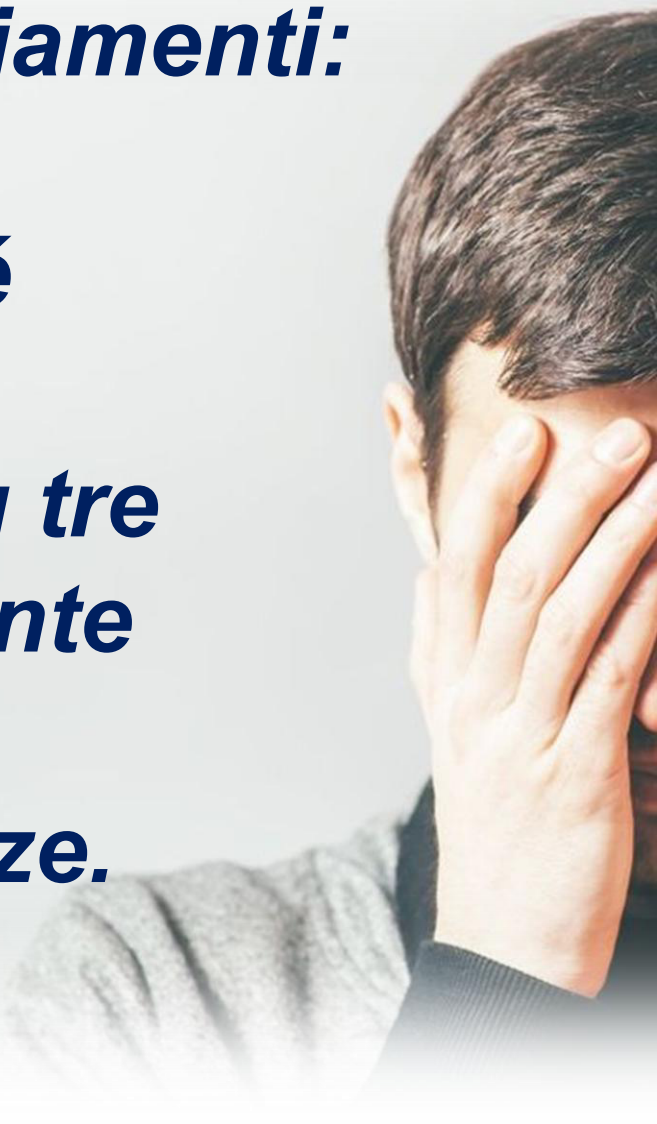


Difesa dei propri interessi: status non recuperabile



Scarsa tolleranza ai cambiamenti:

paura dell'"ignoto" perché qualsiasi processo di riprogettazione impatta su tre fattori che sono strettamente legati alle persone:
spazi, affetti e appartenenze.
¡Ho paura di sbagliare!



Rifiuto dell'analisi della situazione:



mancanza di una cultura della riflessione

Confusione tra «missione» e «opere-strutture»:

non si capisce che si tratta qui di migliorare la qualità della vita evangelica e della missione educativo-pastorale



Mancanza di comprensione (la riprogettazione è intesa come un "cambio di mappa") e, quindi, di fiducia …





… quando il cervello memorizza una credenza, un valore o una teoria, la conserva a tutti i costi. È meno costoso proteggere il vecchio che accettare il nuovo.



Prospettiva divergente:
i «promotori» del cambiamento e
i «destinatari» del cambiamento:

è necessario convergere verso lo stesso obiettivo, cioè, la riprogettazione mira a rigenerare il tessuto carismatico della ispettoria



C'è una lunga storia di "perdite" in alcune persone: implica una reazione spontanea di rifiuto a tutto ciò che significa cambiamento



Forme per facilitare il cambiamento?



Imposizione?



Coazione (minacce)



Manipolazione o inganno?



(coinvolgere nel processo di cambiamento senza esserne consapevoli)

Passaggi per trasformare con successo un gruppo !



punto1

Stabilire adeguatamente una sensazione di urgenza

*Perché il cambiamento progettato possa avvenire nella realtà, è necessario che le persone **lo vogliano davvero** e che si crei **un certo clima di urgenza** attorno alla necessità del cambiamento stesso.*

Ma nulla nasce in questo mondo senza dolore !

punto1

Stabilire adeguatamente una sensazione di urgenza

Il teologo Karl Rahner ha parlato negli anni '70 dell'"eresia dell'obblio", affermando:

"C'è qualcosa che potremmo chiamare l'eresia della dimenticanza, della disattenzione o del ***lasciar dormire le cose****. Un'eresia che è perfettamente possibile anche all'interno della Chiesa in misura molto considerevole".*

punto1

Stabilire adeguatamente una sensazione di urgenza

Strategie:

*1º Identificare le **possibili minacce** (mancanza di significatività, persone sovraccariche, infertilità pastorale, ecc.).*

*2º Ipotizzare possibili **scenari futuri** (cosa accadrebbe se...?) che aiutino il benessere vocazionale, formativo, spirituale, apostolico ed economico.*

punto1

Stabilire adeguatamente una sensazione di urgenza

*3º Identificare **le opportunità che potrebbero essere sfruttate** (c'è molto vigore spirituale e pastorale in molti salesiani e laici...).*

*4º Permettere alle persone di **parlare liberamente** e discutere dell'urgenza del cambiamento.*

punto 2

Creare una potente coalizione che guiderà il processo

*Le crisi storiche della Chiesa e delle Congregazioni sono sempre state superate dalla forza di **pochi uomini** e di **alcune minoranze** vigorose, attive, attraenti e influenti.*

Questo è il compito del Consiglio Ispettoriale.

punto 2

Creare una potente coalizione che guiderà il processo

Si dovrà utilizzare le proprie competenze di influenza (leadership) per incoraggiare, coinvolgere anche da un punto di vista ***emozionale****, quelle persone che sono chiave a sostenere il lavoro («alleati»).*

Importante individuare le ***persone giuste****, che non abbiano paura del cambiamento e che siano in grado di influenzare e di guidare altri.*

punto 2

Creare una potente coalizione che guiderà il processo

*Non solo i membri del Consiglio Ispettoriale, ma persone di diversi **settori dell'ispettoria** (formatori, responsabili di pastorale, economi, giovani confratelli, fratelli anziani...) e con diverse esperienze: ma soprattutto **i direttori**.*
Essi vivono nella CEP (inclusa la comunità religiosa), la animano e la guidano applicando il carisma e la missione della Congregazione nel territorio.

punto 3

Definire una visione chiara e convincente

Quando si parla di cambiamento saltano fuori molte idee e tante soluzioni.

***Raccoglietele tutte**: vi aiuterà a mettere a fuoco la vision legata al cambiamento che volete apportare e a sostenerlo. Si tratta di guidare persone e strutture al servizio di una causa più grande: il Regno di Dio.*

punto 3

Definire una visione chiara e convincente

*Sdb e laici hanno bisogno di vedere **cosa l'ispettore (e il suo consiglio) intende fare** in modo pratico: questa è una domanda legittima!*

*Fare esempi, illustrare la necessità con casi concreti. Chiarire che ristrutturare-dare priorità non significa "ritirarsi", ma vedere **un'opportunità per una nuova vita**, per estendere la missione.*

punto 4

Comunicare e comunicare

La comunicazione deve essere garantita e le persone devono ***essere sempre informate****.*

Parlate spesso della vostra visione, ascoltate attentamente le persone che si preoccupano del cambiamento, applicate la vostra visione a tutti gli aspetti della vita quotidiana delle Opere, guidate le persone con il vostro esempio.

Si tratta di ***espandere i cuori e le menti****.*

punto 5

Rimuovere gli ostacoli

*Prestare particolare attenzione a **coloro che ostacolano** l'idea di cambiamento e la sua realizzazione, cioè gli scettici, i pessimisti, quelli che negano, coloro che promuovono l'immobilità, i diffidenti, i rassegnati .....*

Cercare di capire le ragioni, parlare apertamente e cercare di risolvere i problemi.

punto 5

Rimuovere gli ostacoli

*Rimuovere le barriere, qualunque esse siano, rapidamente e **riconoscere pubblicamente le persone che sostengono il cambiamento**.*

Comprendere non significa necessariamente cambiare !

punto 6

Pianificare e creare successi a brevi termine (‘quick wins’)

Influisce notevolmente, creare precocemente un senso di realizzazione, ***assaggiare il «sapore della vittoria»****.*

Scegliere come primi obiettivi target ***non troppo costosi*** *da raggiungere e dare la priorità agli obiettivi raggiungibili senza il contributo di coloro che sono più restii a supportare il cambiamento.*

punto 6

Pianificare e creare successi a brevi termine (‘quick wins’)

«Ricompensare» *chi vi dà una mano a portare avanti queste prime fasi di lavoro.*

Fornire ***energie fresche*** *alle persone che lavorano sul progetto per trasmetterle di continuo nuovo entusiasmo alternando gli agenti del cambiamento.*

punto 7

Consolidare i miglioramenti e produrre ulteriore cambiamento

A questo punto fate attenzione a non cadere nella trappola nel dichiarare troppo presto il successo.

*Il vero cambiamento, quello efficace, ha **bisogno di tempo e di sostegno continuo**. Obiettivi facili da raggiungere e che diano soddisfazione sono solo «l'antipasto» di un cammino più lungo e complicato.*

punto 8

Istituzionalizzare i nuovi approcci

Mantenere in futuro i cambiamenti implementati. *I cambiamenti cessano di essere visti come tali e diventano normali. Ricordare i progressi fatti ogni volta che vi sarà possibile.*

Includere il percorso fatto all'interno della ***formazione dei nuovi assunti*** *in modo da renderli partecipi del cambiamento avvenuto e testimoni del fatto che non si può più lavorare come si faceva prima.*

Cambiamenti organizzativi - decisioni su persone

Livello delle competenze

		Basso	**Alto**
Impegno per i valori	**Alto**	Sostegno: dare una nuova opportunità	
	Basso		

Cambiamenti organizzativi - decisioni su persone

Livello delle competenze

Impegno per i valori		**Basso**	**Alto**
	Alto	Sostegno: dare una nuova opportunità	Riconoscere. Candidato per nuove responsabilità
	Basso		

Cambiamenti organizzativi - decisioni su persone

Livello delle competenze

Impegno per i valori		**Basso**	**Alto**
	Alto	Sostegno: dare una nuova opportunità	Riconoscere. Candidato per nuove responsabilità
	Basso		Nessun futuro nell'istituzione

Cambiamenti organizzativi - decisioni su persone

Livello delle competenze

Impegno per i valori		**Basso**	**Alto**
	Alto	Sostegno: dare una nuova opportunità	Riconoscere. Candidato per nuove responsabilità
	Basso	Uscita dell'istituzione (quanto prima)	Nessun futuro nell'istituzione

grazie

