

Report sulla Mentorship “Strategie e Pratiche di Change Management” – Bando “Riprogettiamo il Futuro”

Milano, 28 maggio 2025

Introduzione

Il presente report illustra il lavoro svolto in occasione della sessione live di mentorship sulle “Strategie e Pratiche di Change Management” tenutasi il 9 aprile 2025 dalle 9 alle 13 sulla piattaforma Zoom. La mentorship, insieme alle video lezioni sulla piattaforma Cariplo Social Innovation Lab e al bando dedicato, è parte del programma “Riprogettiamo il Futuro” di Fondazione Cariplo, finalizzato allo sviluppo organizzativo degli enti non profit. Il programma, emesso dalle Aree Ambiente, Arte e Cultura e Servizi alla Persona nell’ambito della Linea di Mandato 4 “Creare le condizioni abilitanti al rafforzamento delle comunità” e giunto alla sua quarta edizione, mira ad accompagnare gli enti non profit in un momento storico in cui sono chiamati a ripensarsi per rispondere meglio alla rapida evoluzione dei bisogni e dei contesti di riferimento.

La sessione di mentorship, accompagnata da una video-lezione introduttiva realizzata da Stefano Zordan e presente sulla piattaforma Cariplo Social Innovation Lab, era rivolta agli enti ammissibili al bando.

Il bando prevede tre aree di miglioramento in cui accompagnare gli Enti partecipanti:

- 1) Il cambiamento interno (o change management), tema di questa mentorship;
- 2) La transizione generazionale;
- 3) La sostenibilità ambientale.

Circa il primo tema vengono identificate, in via esemplificativa, tre aree di attenzione che sono ricordate a inizio sessione ai partecipanti:

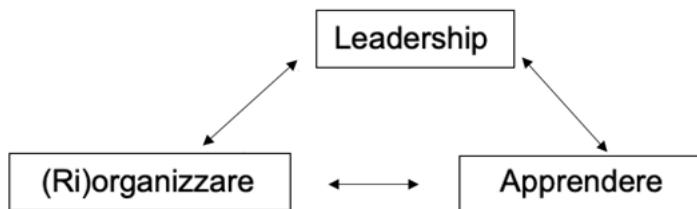
1. Le relazioni: analizzare le dimensioni relazionali e di leadership nei processi di change management e attivare percorsi trasformativi;
2. La gestione delle risorse umane: valorizzare le professionalità e i talenti delle persone che operano nelle organizzazioni e ottimizzare i processi gestionali interni;
3. La progettazione strategica: rafforzare le capacità decisionali e di elaborazione; incentivare le alleanze: creare e consolidare il lavoro di rete con altri attori (locali e/o internazionali) per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

L'incontro, facilitato da Stefano Zordan, direttore di OLI-Adriano Olivetti Leadership Institute di Ivrea e Francesca Gennai, presidente della Cooperativa “La Coccinella” di Trento e vicepresidente del Consorzio Gino Mattarelli, è stato seguito da 77 partecipanti. In preparazione alla sessione, era stato chiesto agli iscritti di rispondere al seguente questionario (96 risposte ricevute):

- 1) Descrivi brevemente la sfida di cambiamento (o adattiva) che la tua organizzazione sta vivendo.
- 2) Chi sono i principali attori e quali sono le loro posizioni rispetto a questa sfida?
- 3) Che cosa hai fatto tu circa la stessa?
- 4) Che cosa non ha funzionato?

Approccio e Metodologia

La sessione, che utilizzava il framework noto come “Leadership Adattiva”, frutto del lavoro di Ronald Heifetz e colleghi all’Università di Harvard, invitava i partecipanti a riflettere sul rapporto tra cambiamento e leadership e a interrogarsi su quale leadership serva nelle loro organizzazioni per produrre un cambiamento necessario e sostenibile. L’approccio utilizzato insisteva sul triangolo di correlazioni qui rappresentato, per cui la leadership consiste nella possibilità (e disponibilità) di apprendere e riapprendere, che diventa volontà di cambiare quelle dinamiche organizzative obsolete e/o dannose (riorganizzare, appunto).



In apertura Zordan condivide una definizione fondante che descrive la leadership come la “volontà di guardare la realtà che cambia”. Questa presa di coscienza motiva gli interventi per cambiare ciò che non è più rispondente alla realtà. E aggiunge “cambiamo per non morire, per continuare a prosperare. E questo va comunicato sia a chi ha paura che il cambiamento ci snaturi, ci porti via il carisma, che ai nuovi arrivati, che devono fare loro la nobilissima missione del cambiare preservando il fuoco”. La riflessione sul fine evolutivo della leadership (che è, dunque, qualcosa che si fa e non qualcosa che si è o si ha) permea tutta la sessione. L'incontro era, dunque, progettato per favorire la messa in discussione dei paradigmi dei partecipanti circa la leadership e per aiutarli a immaginare nuove possibilità e spazi per il suo esercizio all'interno delle proprie organizzazioni. Il workshop mirava, quindi, a fornire ai partecipanti strumenti diagnostici per analizzare le sfide complesse (adattive) che devono affrontare sia a livello individuale che collettivo. Il format esperienziale e partecipativo della mentorship voleva creare un laboratorio in cui i partecipanti potessero esplorare attivamente le dinamiche sistemiche di complessità e incertezza in cui operano, analizzare le loro risposte tipiche a tali problemi e immaginare modalità di intervento che avessero come fine non tanto la loro risoluzione ma una migliore diagnosi.

Svolgimento

In un'alternanza tra plenaria e momenti in sottogruppi, la mentorship voleva incentivare l'autoriflessione e il confronto e allenare, già a partire dal “qui e ora” che si plasmava nelle interazioni d'aula, la postura di leadership adattiva richiesta dalle sfide di cambiamento che interessano il terzo settore.

L'incontro ha seguito la seguente scaletta:

- Introduzione di Stefano Zordan (10 minuti)

- Confronto in sottogruppi casuali (15 min) sulla consegna: “Le persone non temono il cambiamento, ma di perdere qualcosa nel processo. Perché cambiare? Chi vuole cambiare nelle vostre organizzazioni?”
- Restituzione con commenti di Francesca Gennai (20 minuti)
- Laboratorio applicativo individuale guidato: la mia sfida di cambiamento. 1) identificare la mia sfida adattiva, gli indizi; 2) il mio ruolo nel cambiamento; 3) resistenze e alleanze (25 minuti)
- Confronto in gruppi da 6 persone formati per analogo numero di dipendenti delle loro organizzazioni (30 min)
- Pausa (10 min)
- Diagnosi collettiva del caso di Susanna Scotti (Acli Crema - Servizi alla Persona) (50 min)
- Riflessioni sull'apprendimento (10 min) – implicazioni per me?
- Diagnosi collettiva del caso di Stella Mecozzi (Coop. Sociale Manitese - Ambiente) (50 min)
- Conclusioni (20 min)

Riportiamo le risposte condivise in plenaria alle prime domande “Perché cambiare? Chi vuole cambiare?” dopo il confronto in gruppi:

“Per crescere come organizzazione”.

“Perché il mondo cambia velocemente e per non rimanere schiacciati dal cambiamento e poter continuare a perseguire la nostra missione”.

“Per sopravvivere”.

“Perché le persone cambiano e quindi il cambiamento diventa ineludibile. Per alcune organizzazioni il cambiamento è già avvenuto e ora si tratta di renderlo più strutturale”.

“Per professionalizzarci”.

“Il gruppo dirigente spinge per il cambiamento e invece chi sta a livello operativo lo percepisce come difficile”.

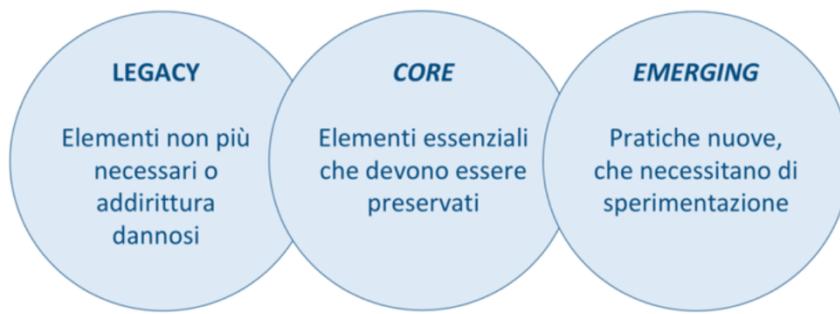
“Spesso il cambiamento è portato dalla parte operativa che si scontra con chi sente di dover custodire un'eredità storica”.

“Vedo una divergenza di prospettive tra chi progetta e chi eroga i nostri servizi”.

Zordan invita i partecipanti a chiedersi come appare l'esigenza di cambiamento dalla loro prospettiva e da quella degli altri abitanti della loro organizzazione. Gennai evidenzia i fattori esogeni ed endogeni che influenzano i processi evolutivi nelle organizzazioni qui rappresentate. Tra i fattori esogeni menziona i cambiamenti normativi, quali l'incompiuta

legge sul terzo settore, la compliance, i mutati bisogni di utenti e territori, ma anche dei mercati di riferimento; tra quelli endogeni, i nuovi driver motivazionali e valoriali a cui, spesso, si è risposto con scarsa intenzionalità progettuale sulle persone nelle organizzazioni non profit. Tra i fattori endogeni si possono manifestare anche situazioni “traumatiche” come problemi di continuità aziendale o un passaggio generazionale non gestito per tempo da parte dell’ente.

Proseguendo con il lavoro applicativo, Zordan ha invitato ciascuno a chiedersi quali siano gli elementi della propria organizzazione che sono imperdibili, quali, invece, quelli che sono diventati obsoleti o dannosi e, quindi, da scartare e, quali i margini di apprendimento. Ha, così, invitato ai partecipanti a compilare le “3 sfere” (conservare, scartare e imparare) proprie della leadership adattiva e ricordato quanto sia importante in questo lavoro occuparci della paura, nostra e degli altri, di perdere qualcosa.



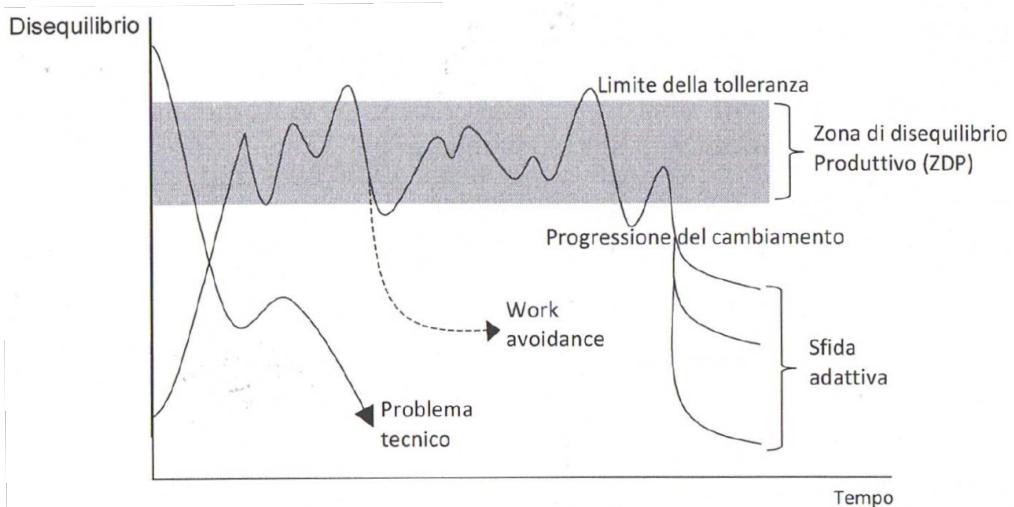
“Le tre sfere dell’adattamento”, adattata da Heifetz et al., 2009.

A questo input i partecipanti hanno risposto così:

- “Dobbiamo conservare la nostra missione, con i giusti adattamenti”.
- “Dobbiamo riconoscere l’inadeguatezza di certe nostre politiche del personale”.
- “Dobbiamo preservare la nostra età media”.
- “Dobbiamo imparare a far imparare”.
- “Il focus sul conservare fa saltare all’occhio che cosa va scartato”.
- “Dobbiamo conservare il dissenso interno”.

Zordan chiede, poi “che cosa le prospettive degli altri mi fanno vedere che mi viene difficile?” e sottolinea come si cambi per perdere meno. Viene, dunque, introdotta la distinzione tra problemi tecnici e sfide adattive o trasformative, che prima di essere risolte richiedono di

essere viste e hanno, quindi, tempistiche di risoluzione molto diverse (si veda il grafico sottostante). Le sfide adattive, che hanno spesso componenti anche tecniche, non possono essere “rattoppatate”, tornano, e richiedono di occuparci di “cose difficili” e di incongruenze tra dichiarato e agito, o disallineamenti valoriali. Gli esperti non sono, infatti, sufficienti per fare progresso sulle tematiche adattive: è necessario che tutti comprendano l'esigenza di cambiare. E Zordan aggiunge “sulle cose adattive siamo un po' tutti sulla linea di partenza”.



“Il grafico disequilibrio/tempo”, adattata da Heifetz et al., 2009.

Gennai, sottolineando l'importanza di adottare intenzionalità progettuale nel gestire processi di cambiamento, si chiede se un'organizzazione debba cambiare tutta o per perimetri/recinti di manutenzione o geometrie varabili. Aggiunge poi che, nell'analizzare un'organizzazione attraverso le dimensioni di “cosa scartare”, “cosa mantenere” e “cosa innovare”, è fondamentale preservare anche lo spazio per il dissenso. Solo così si evitano dinamiche di omofilia che tendono a escludere prospettive divergenti, impedendo all'organizzazione di arricchirsi di sguardi diversi e complementari.

Zordan insiste sull'importanza di “prendere la temperatura delle nostre organizzazioni” più spesso di quanto normalmente si faccia. Chiede, poi, ai partecipanti, in un gruppo che è altamente eterogeneo per seniority e funzioni, di riflettere sul proprio ruolo nel cambiamento. “Siete il/la fondatore/rice della vostra organizzazione? Avete molta autorità formale? Oppure la vostra autorità è ancora in costruzione? Cosa rischiate di perdere se mostrate un gap, una discrepanza tra mission e quotidianità?”

Un paio di presenti rispondono in questi termini: “Rischio di perdere quella spontaneità e informalità che possono venire meno con lo sviluppo”; “rischio di smascherare cose che prima

non volevamo vedere”; “rischio di inimicarmi qualcuno, anche se la consapevolezza del lavorare meglio si sta facendo strada”.

Zordan nota come non siano sempre le autorità a esercitare leadership, poiché a volte sono quelle che più temono di perdere (controllo, successo, etc.) quando viene meno lo status quo. Il facilitatore invita poi ciascuno a focalizzare 1) la propria sfida adattiva, 2) il proprio ruolo nella stessa e 3) gli esperimenti che ha condotto/potrebbe condurre sulla sfida.

I partecipanti vengono poi divisi in gruppi per il confronto circa le rispettive sfide adattive.

Al rientro in plenaria, si procede alla diagnosi dei due casi scelti in precedenza utilizzando il protocollo qui riportato:

1. PRESENTAZIONE DEL CASO (5 MIN)
2. DOMANDE DIAGNOSTICHE (10 MIN)
3. BRAINSTORMING DIAGNOSTICO (15 MIN)
4. BRAINSTORMING PER L'AZIONE (10 MIN)
5. RIFLESSIONI DI CHI PRESENTA (5 MIN)
6. DEBRIEF DI GRUPPO (5 MIN)

1. ESPOSIZIONE DEL CASO (5 MIN)	PER CHI PRESENTA <ul style="list-style-type: none">• Qual è la sfida adattiva?• Quali sono le principali fazioni?• E le loro prospettive riguardo alla sfida?• Che cosa hai fatto o pensi di fare riguardo la sfida?• Quali sono i tuoi interessi?• Ci sono temi nascosti?
------------------------------------	---

2. DOMANDE DIAGNOSTICHE (10 MIN)	PER IL GRUPPO <ul style="list-style-type: none"> • Chi sono i principali player? • Chi sono le autorità formali? • Che cosa ha fatto/non ha fatto chi presenta per risolvere la sfida? • Che cosa significherebbe avere successo per chi presenta?
---	---

3. BRAINSTORMING INTERPRETATIVO (15 MIN)	PER IL GRUPPO <ul style="list-style-type: none"> • Qual è la posizione di chi presenta? • Con quali sfide relative alle perdite, alla competenza e alle loyalties si deve confrontare chi presenta? • Quali sono i temi nascosti? • Quali scelte valoriali è chiamato a fare? • Quali sono le prospettive degli altri stakeholder? • Che storia si stanno raccontando? • Quali opzioni non sono disponibili per chi presenta? • Qual è la sua responsabilità nel mantenere aperto il gap? • Quali interpretazioni alternative chi presenta non vuole esplorare? • Che cosa significa successo per gli altri stakeholder?
---	---

4. BRAINSTORMING PER L'AZIONE (10 MIN)	PER IL GRUPPO <ul style="list-style-type: none"> • Quali iniziative dovrebbero essere sperimentate? • Esempi a basso rischio? • Quali conversazioni coraggiose dovrebbero essere portate a galla? • Nuove partnership da sperimentare? • Progressi a breve termine?
---	---

5. RIFLESSIONI DI CHI PRESENTA (5 MIN)	PER CHI PRESENTA Non cercare di risolvere la sfida, ma condividi le tue reazioni sul processo diagnostico e sulle azioni proposte.
---	---

**6. DEBRIEF DI GRUPPO
(5 MIN)**

PER IL GRUPPO

Salite in balconata e riflettete su come avete condotto il processo di consultazione.

-Che cosa avete ottenuto e che cosa avete evitato?

-Avete osservato comportamenti di default?

-Cosa potreste fare per migliorare il processo?

Il protocollo di analisi intendeva aiutare i partecipanti a formulare e porre domande diagnostiche “adattive”, a elaborare diverse interpretazioni circa le sfide in questione, a individuare eventuali temi nascosti sottesi alle stesse, a suggerire esperimenti sulle sfide e non soluzioni. L’esercizio voleva, inoltre, offrire un metodo replicabile e incentivare il gruppo, a partire dai casi analizzati, a trarre riflessioni e buone pratiche applicabili più generalmente. Attraverso l’analisi del primo caso si sono toccati i seguenti temi: la dipendenza dalla committenza pubblica, la difficoltà di strutturazione e di conciliare attività quotidiana e riprogettazione, la fatica a incorporare nuove modalità di lavoro, la tensione tra assistenzialismo e forme di intervento più sperimentali, le differenze di visione tra la presidenza e la parte operativa, l’importanza di allineare le proprie aspirazioni di cambiamento con la realtà e di cercare nuove partnership per diminuire il proprio rischio di esposizione.

Attraverso l’analisi del secondo caso, i partecipanti hanno potuto riflettere sul delicato equilibrio tra professionalismo e volontarismo nel terzo settore, sulla confusione tra abitudine ed esperienza, sulla necessità di pensare luoghi dove le diversità possano incontrarsi, sulla possibilità di attribuire ai giovani responsabilità per ruoli specifici, sull’importanza di una narrazione condivisa sul cambiamento, sulla necessità di includere il network esteso nella trasformazione del proprio ente, sulla possibilità di formare pool trasversali di entusiasti (giovani e meno) per il cambiamento, sull’idea di enucleare prodotti su cui puntare e fare esperimenti di collaborazione su questi.

In conclusione, Zordan ha definito la leadership come “l’aiutare il proprio gruppo a passare da un passato a un futuro” e aggiunge: “questo richiede, però, di identificare quelle abitudini

che ci tirano in basso, che ci fanno male, e di accompagnare chi ha paura di cambiare”. L’invito è, dunque, di provare ad agire il ruolo di “staffettista”: ovvero facilitare il passaggio verso un nuovo modello di leadership che accompagna il cambiamento e non investe nell’accentramento del potere. E ha esortato i partecipanti a chiedersi ripetutamente “di quali altri occhi abbiamo bisogno per vedere meglio?” Gennai ha poi ricordato l’importanza di manutenere lo scopo del proprio ente e di fare verifiche periodiche sull’allineamento circa il *purpose*. Ha, dunque, invitato i presenti a guardare le organizzazioni come sistemi aperti e non gerarchici, a rifiutare, al contempo, il modello del “tuttofare” che non crea chiarezza e valorizzazione dei ruoli e, in ultimo, ad attingere in modo creativo sia alla generosità che alla riflessività che abbondano in molti enti del terzo settore.

Risultati e Apprendimenti

Dall’analisi delle risposte finali alla domanda “Che cosa hai appreso in questa sessione?” emergono i seguenti temi: l’utilità di applicarsi insieme in processi diagnostici (il valore dell’intelligenza collettiva); la necessità che il cambiamento sia intenzionale e non subito; l’importanza delle domande ben fatte e del prendersi tempo per l’ascolto prima di passare all’azione; la necessità di identificare le dinamiche che creano resistenza, senza aver paura di partire da quelle agite da noi stessi; l’utilità di scomporre il cambiamento in step intermedi misurabili e di costruire alleanze; la necessità di riconoscere e gestire la paura e le resistenze che, se spesso possono sembrare un rifiuto al cambiamento, in realtà possono essere indicatori preziosi della “temperatura dell’organizzazione”.

In molti riferiscono di sentirsi “alleggeriti ed energizzati” dall’aver preso maggiore coscienza dell’uniformità delle fatiche incontrate da organizzazioni così diverse tra loro e di aver trovato molto utile il confronto reciproco, il mettere a tema domande, il condividere il bisogno di riconoscere la necessità di fermarsi e analizzare, per capire cosa conservare e cosa scartare, metodo che si ripromettono di portare con maggiore intenzionalità nelle proprie organizzazioni.