

La disponibilità al cambiamento organizzativo

**Alessandra Saggin
Verona, 18 settembre 2003**

IL CAMBIAMENTO E' INEVITABILE

"Non si può entrare due volte nello stesso fiume"

Eracito

"Il mondo cambia costantemente, e in natura essere costanti sarebbe incostanza"

A. Cowley

ASPETTI PROBLEMATICI

- Le persone si “muovono” solo con un’idea di vantaggio o per paura.
- Il cambiamento viene spesso percepito come un fattore che “toglie qualcosa”.
- I nuovi comportamenti, quindi le nuove abitudini, non possono essere prodotti per mezzo di automatismi, ma originano e sono sostenuti dalla modifica del pensiero delle singole persone.

Chi ha un perché può
resistere a qualsiasi come

Nietzsche

IDEE DI CAMBIAMENTO

1. Il cambiamento come istantaneo passaggio di stato (= avviene senza un lavoro).
2. Il cambiamento come processo di modifica della realtà intenzionale e guidato (= servono lavoro, tempo e investimenti).

IL CAMBIAMENTO E' IL RISULTATO DI UN LAVORO

"Le nuove opinioni sono sempre sospette, e di solito incontrano opposizioni, per nessun altro motivo se non perché non sono ancora comuni"

J.Locke

"Nessuna opinione, vera o falsa, ma contraria all'opinione dominante e generale, si è mai stabilita nel mondo istantaneamente e in forza di una dimostrazione lucida e palpabile, ma a forza di ripetizione e quindi di assuefazione"

G.Leopardi

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

- Consiste nell'orientare i rapporti fra le varie parti del sistema-organizzazione verso gli obiettivi aziendali e i risultati attesi, realizzando un allineamento efficace fra cambiamenti individuali ed istituzionali.
- Ogni azione organizzativa si sostiene su due pilastri:
 - La norma (autorità)
 - La cultura (leadership)
- Ogni cambiamento organizzativo richiede un cambiamento culturale e una ri-definizione del sistema di rapporti, passando dall'idea di "meccanismo" all'idea di persone che cambiano.

I PUNTI CARDINE DI OGNI CAMBIAMENTO

- ❖ Conoscere la situazione di partenza
- ❖ Sapere dove si vuole arrivare
- ❖ Definire le modalità di gestione del percorso tra stato di partenza e stato di arrivo

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

1. Il presente

- ❖ Analizzare la situazione attuale evidenziando le problematiche (attenzione all'acquiescenza).
- ❖ Fissare gli elementi di disagio (attenzione all'ambiguità).
- ❖ Evidenziare e comunicare le criticità.

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

2. Il futuro

- ❖ Sviluppare la visione (*Le vision non sono obiettivi, sono idee intuitive dello stato futuro del sistema.* Norman).
- ❖ Comunicare la visione
- ❖ Sviluppare la strategia.

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

3. Il passaggio dal presente al futuro

- ❖ Conseguire risultati a breve termine.
- ❖ Sostenere nel tempo le persone (empowerment).
- ❖ Integrare progressivamente i nuovi approcci alla storia e alla cultura organizzativa e delle persone.

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

Questo processo non può essere attivato e gestito da un'unica persona, richiede una coalizione: è necessario costruire un gruppo dotato del potere sufficiente a guidare il cambiamento (Kotter, 1996)

PER PROMUOVERE CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

E' necessario costruire nuovi valori e nuove norme che incoraggino in tutte le persone che lavorano nell'organizzazione la riflessione e la concettualizzazione su ciò che si fa, per superare la sensazione di estraneità tra la dimensione individuale del lavoro e quella organizzativa, che ostacola ogni progetto di cambiamento.

IN CONCLUSIONE

Il problema non è quello di “spingere” le persone a cambiare, ma di orientare i cambiamenti “naturalì” delle persone in organizzazione verso finalità, scopi e obiettivi comuni, che tutelino sia il benessere dell’organizzazione sia la soddisfazione degli operatori e di tutti i “portatori di interesse”.