

Il management

I PROCESSI DI CAMBIAMENTO E I COMPORTAMENTI

PROGETTARE L'ORGANIZZAZIONE:

RESISTENZE AL CAMBIAMENTO A LIVELLO ORGANIZZATIVO:

gli impedimenti più potenti al cambiamento comprendono il *potere e il conflitto*, le differenze di *orientamento funzionale, struttura meccanica e cultura organizzativa*.

potere e conflitto

Il cambiamento comporta spesso redistribuzione potere

orientamento funzionale

visione “a tunnel”

Struttura meccanica

Le strutture meccaniche e burocratiche sono le più resistenti ai cambiamenti. Ci si aspetta un determinato comportamento

Cultura organizzativa

Se il cambiamento organizzativo entra in conflitto con i valori e le norme consolidati e obbliga gli individui a cambiare le loro azioni e il modo in cui le eseguono, la cultura dell'organizzazione opporrà resistenza al cambiamento.

RESISTENZE AL CAMBIAMENTO A LIVELLO DI GRUPPO:

Regole informali che specificano i comportamenti appropriati e inappropriati, e governano le interazioni fra i membri propri.

Nb La coesione e l'attrattiva di un gruppo per i suoi membri influenzano anche la performance del gruppo stesso.

Groupthink è una modalità di assunzione delle decisioni che ha luogo in un gruppo coeso quando i suoi membri sminuiscono l'importanza delle informazioni negative o contrarie alla "visione" della maggioranza del gruppo, allo scopo di arrivare necessariamente a un consenso unanime.

RESISTENZE AL CAMBIAMENTO A LIVELLO INDIVIDUALE:

- Le persone tendono a resistere al cambiamento perché provano un senso di incertezza e insicurezza quanto ai risultati del cambiamento stesso.
- C'è una generale tendenza nelle persone a percepire le informazioni in maniera selettiva e coerente con la visione che hanno dell'organizzazione.

Nb Così quando avviene il cambiamento, le persone tendono a focalizzarsi soltanto su come esso influirà su di loro, sulle loro mansioni o sulla loro unità di appartenenza, tralasciando l'impatto generale.

La teoria del campo di forza di Lewin sul cambiamento

Un'ampia gamma di forze fa sì che un'organizzazione resista al cambiamento e contemporaneamente un'altrettanto ampia serie di forze spinge le organizzazioni verso il cambiamento stesso.

Per ottenere il cambiamento organizzativo, i manager devono trovare il modo di accrescere le spinte al cambiamento, ridurre la resistenza al cambiamento o operare entrambe allo stesso momento.

Gestione del cambiamento: la ricerca intervento

Secondo Lewin, l'implementazione del cambiamento è un processo in tre fasi:

1. Scongellare l'organizzazione dal suo stato attuale;
2. Attuare il cambiamento;
3. Ricongellare l'organizzazione nel suo nuovo stato desiderato in modo tale che i suoi membri non ritornino alle precedenti abitudini lavorative e comportamenti legati a ruoli.

La **ricerca intervento** è una strategia finalizzata a generare e acquisire conoscenza che i manager possano usare per definire lo stato futuro desiderato da un'organizzazione e per pianificare un programma di cambiamento che consenta all'organizzazione di raggiungere questo stato

Le fasi del cambiamento: la ricerca intervento



Implementare l'azione

1. I manager devono identificare i possibili ostacoli che incontreranno quando cominceranno a mettere in pratica il cambiamento: impedimenti a livello dell'organizzazione, dei gruppi o degli individui.
2. Decidere chi sarà il responsabile per la vera e propria realizzazione dei cambiamenti e del controllo del processo di cambiamento. La scelta è fra l'impiegare degli **agenti esterni di cambiamento**, o degli **agenti interni di cambiamento**, o entrambi.
3. Decidere quale specifica strategia di cambiamento sarà più efficace per scongelare, cambiare e ricongelare

Top down o bottom up

I tipi di cambiamento originati da queste tecniche sono classificati in due categorie: *dall'alto verso il basso* e *dal basso verso l'alto*.

Il cambiamento dall'alto verso il basso è un cambiamento che viene implementato dai manager ad alto livello dell'organizzazione, ed è il risultato di una radicale ristrutturazione e reingegnerizzazione dell'organizzazione.

Il cambiamento dal basso verso l'alto è quel cambiamento che viene implementato ai livelli più bassi dell'organizzazione e gradualmente sale di livello fino a essere percepito in tutta l'azienda.

Ricerca intervento come metodo del cambiamento

Le organizzazioni possono istituzionalizzare la ricerca intervento, cioè renderla una norma adottata da ciascun membro dell'azienda.

Dal momento che il cambiamento è così difficile e richiede così tanti sforzi per essere implementato, i membri a ogni livello dell'organizzazione **devono** ricevere una ricompensa per il loro impegno.

Sviluppo organizzativo (SO)

Lo sviluppo organizzativo (SO) è una serie di tecniche e metodi che i manager possono utilizzare nel programma di ricerca intervento per accrescere l'adattabilità

Lo SO fa riferimento a una “complessa **strategia educativa** volta a cambiare le tendenze, le abitudini, i valori e la struttura delle organizzazioni, in modo tale che esse possano meglio adattarsi alle nuove tecnologie, ai mercati e alle sfide, oltre che ai vertiginosi tassi di cambiamento stesso.

Tecniche di sviluppo organizzativo la resistenza al cambiamento

Educazione e comunicazione

Attraverso l'educazione e la comunicazione, gli agenti del cambiamento interni ed esterni possono fornire ai membri dell'organizzazione le informazioni necessarie sul cambiamento e su come esso influirà su di loro.

Gli agenti del cambiamento possono comunicare queste informazioni nel corso di incontri di gruppo formali, attraverso dei memo, in occasione di incontri individuali e, sempre di più, attraverso dei mezzi elettronici quali e-mail o video-conferenza.

Partecipazione ed empowerment

La partecipazione è complementare all'empowerment, accresce il coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e dà loro maggiore autonomia di cambiare le procedure lavorative per migliorare la performance organizzativa.

Per incoraggiare i lavoratori a condividere le loro competenze e i loro talenti, le organizzazioni individuano sistemi premianti per motivare e ricompensare e per incanalare loro la dedizione verso il cambiamento.

Facilitazione

Modi in cui le organizzazioni possono aiutare i loro componenti a gestire lo stress:

- formazione per aiutarli a imparare a “occupare nuovi ruoli”
- accordando permessi supplementari per contrastare gli effetti dello stress causato dal cambiamento,
- Favorire attività ricreativa.

Si incaricano psicologi e consulenti specializzati nell’aiutare ad affrontare lo stress associato al cambiamento.

Contrattazione e negoziazione

I manager anticipano gli effetti del cambiamento sulle relazioni fra gli individui e fra i gruppi.

I manager possono aiutare le diverse persone e i diversi gruppi a **negoziare** i loro compiti e i loro ruoli futuri, e a raggiungere dei compromessi.

La negoziazione aiuta anche gli individui e i gruppi a capire in che modo il cambiamento influenzerà gli altri.

Appoggio ad un gruppo (consenso)

Quando risulta evidente che il cambiamento aiuterà alcuni individui e gruppi i manager devono intervenire nel processo di contrattazione e assicurarsi il consenso.

Coercizione

La misura estrema per eliminare la resistenza al cambiamento è quella di forzare i principali attori della scena organizzativa ad accettare il cambiamento

I top manager cercano di usare il legittimo potere a loro disposizione per annullare la resistenza al cambiamento e per eliminarla.

Il vantaggio della coercizione può stare nella velocità alla quale avviene il cambiamento.

Lo svantaggio è che può lasciare le persone e i gruppi arrabbiate e disilluse, e rendere difficile il processo di ricongelamento.

Tecniche di sviluppo organizzativo promuovere il cambiamento

Counselling, sensitivity training e consulenza di processo

Il counselling e il sensitivity training sono tecniche utilizzate per aiutare gli individui a capire la natura della propria personalità e di quella altrui, e a usare queste conoscenze per migliorare i rapporti con gli altri.

Il *sensitivity training* è un tipo di counselling molto intensivo durante il quale i membri di un'organizzazione che hanno problemi nel relazionarsi agli altri partecipano a incontri di gruppo con un facilitatore per approfondire il modo in cui loro stessi e gli altri membri del gruppo percepiscono il mondo

La *consulenza di processo* è una tecnica un facilitatore lavora a stretto contatto con un manager per aiutarlo a migliorare la sua interazione con gli altri membri del gruppo.

Team building e intergroup training

Metodo per migliorare le relazioni all'interno di un gruppo in cui tutti i membri si impegnano a migliorare le loro interazioni lavorative.

È importante nel momento in cui la reingegnerizzazione riorganizza il modo in cui le persone in diversi ruoli collaborano.

Il *team building* facilita lo sviluppo di norme e valori funzionali di gruppo e aiuta i componenti del gruppo stesso a sviluppare un approccio comune alla risoluzione dei problemi.

L'*intergroup training* è una tecnica di SO che utilizza il team building per migliorare i modi in cui le diverse mansioni o divisioni collaborano.

Lo *specchio organizzativo* è una tecnica di SO pensata per migliorare l'efficacia dei gruppi interdipendenti.

Cambiamento incrementale e cambiamento radicale

Il ***cambiamento incrementale*** è graduale, progressivo e minuzioso.

un continuo tentativo di migliorare, adattare e aggiustare le strategie e le strutture in modo incrementale per adattarsi ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente. E' progressivo

Il ***cambiamento radicale*** è rapido, drastico e di ampia portata.

Contempla un cambiamento radicale nel modo di fare le cose, dei nuovi obiettivi, una nuova struttura, spesso anche nuove persone.

Ha ripercussioni a tutti i livelli dell'organizzazione

Tipologie di cambiamento: il cambiamento incrementale

Cambiamento incrementale

è graduale e progressivo.

Non prevede alterazioni drastiche ma un continuo tentativo di migliorare

Tre possibili strategie:



Total Quality Management (Tqm)

È uno sforzo continuo e incessante da parte di tutte le funzioni di un'organizzazione per trovare nuovi metodi per migliorare la qualità.

Una volta che un'organizzazione adotta il TQM, esso conduce a un cambiamento continuo e incrementale, e ci si aspetta che tutte le funzioni collaborino le une con le altre per migliorare la qualità.

I gruppi di confronto aziendali sono quei gruppi di lavoratori che si incontrano regolarmente per discutere il modo in cui il lavoro viene eseguito e trovare nuovi modi per migliorare la resa.

Lavoratori e team di lavoro flessibili

Gruppo che si assume la responsabilità di eseguire tutte le operazioni necessarie per completare una specifica fase nel processo di produzione.

Ha una responsabilità di prodotto/servizio

I processi di coordinamento tra ruoli propri del gruppo: punti di vista orientati al servizio offerto

I membri di un team sono hanno spesso influenza nella formazione (anche selezione) di persone: nasce la cultura del *team work*.

Il ruolo dei manager si trasforma per facilitare le attività dei team e fare tutto ciò che possono per consentire ai team di sviluppare le procedure migliorate.

Tipologie di cambiamento: il cambiamento radicale

Il cambiamento radicale

- Il cambiamento radicale è rapido e drastico
- Tentativo di trovare rapidamente nuovi modi per essere efficaci
- Comporta spesso nuovi obiettivi e nuova struttura



La reingegnerizzazione dei processi (process reengineering)

Un fondamentale ripensamento e una radicale riprogettazione dei processi per ottenere sostanziali miglioramenti nei principali parametri di valutazione della performance, come i costi, la qualità, il servizio e la velocità.

Piuttosto che focalizzarsi sulle *funzioni* di un'organizzazione, i manager di un'organizzazione reingegnerizzata devono focalizzarsi sui *processi*.

Non sono le organizzazioni l'oggetto della reingegnerizzazione, ma i processi

Processo (l'oggetto dell'intervento organizzativo)

è un **insieme** di attività, funzionali e/o interfunzionali, tra loro significativamente **correlate**, svolte da attori a **diversi livelli** organizzativi , attività che aggiungono valore nella creazione di servizi destinati a un utente finale (interno o esterno all'organizzazione).

Le organizzazioni che intraprendono una reingegnerizzazione non devono considerare la consueta suddivisione dei compiti, l'assegnazione dei ruoli e delle attività lavorative.

Esse danno avvio al processo di reingegnerizzazione in una logica "client driver", dove la generazione del massimo valore possibile per l'utente diviene il criterio di valutazione per qualsiasi cambiamento.

Le tre regole per attuare con successo una reingegnerizzazione sono:

1. Organizzarsi sui risultati, non sui compiti.
2. Fare in modo che chi deve utilizzare gli output del processo produttivo sia anche chi mette in atto il processo stesso.
3. Decentralizzare il decision making.

Ristrutturazione

Fa riferimento al processo attraverso il quale i manager cambiano le relazioni tra compiti e autorità, riprogettando la struttura e la cultura organizzativa per migliorare l'efficacia organizzativa.

Un tipo di ristrutturazione organizzativa è il **downsizing**, il processo attraverso il quale le organizzazioni cercano di ottimizzare la gerarchia organizzativa

Buona progettazione organizzativa

Tratto e adattato da Jones G. *L'organizzazione*, Egea 2012