

RIORGANIZZARE: TRA APPARENZE E REALTA'

Franca Olivetti Manoukian

Francesco d'Angella

Apparenze e realtà

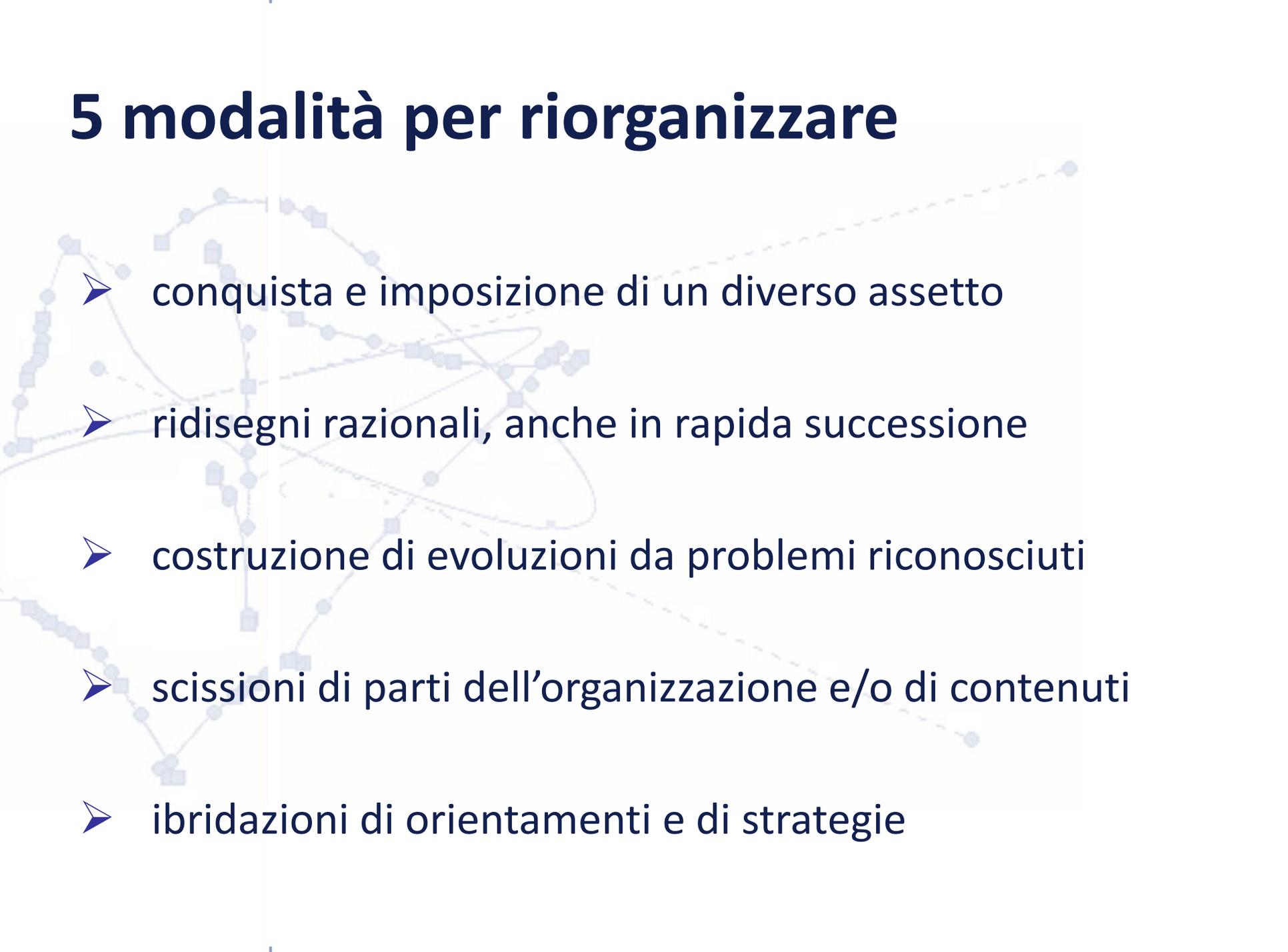


Per cominciare a offrire qualche spunto:

- ascolto di testimoni privilegiati collocati in diversi contesti e con diversi riferimenti professionali e concettuali
- sguardi implicati e riflessivi
- rielaborazioni aperte e parzialmente interpretative

Da qui ... un dispositivo concettuale

5 modalità per riorganizzare

- 
- conquista e imposizione di un diverso assetto
 - ridisegni razionali, anche in rapida successione
 - costruzione di evoluzioni da problemi riconosciuti
 - scissioni di parti dell'organizzazione e/o di contenuti
 - ibridazioni di orientamenti e di strategie



➤ **conquista e imposizione di un diverso assetto**

I singoli

- costretti ad arruolarsi
 - “tacere bisognava andare avanti”
-

Il tempo

- non c'è tempo
 - non si deve sostare, dubitare
-

Le decisioni

- prese dai vertici
- i vertici sono dei condottieri
- impegnati in una conquista
- connesse a chi si attribuisce potere o si prende potere

Vantaggi

Svantaggi

Avventura forte e vittoriosa

Lacerazioni, mutilazioni

Proposta in modo rassicurante

Atrofizzazioni identitarie

Effetti immediati su bilanci e profitti

Perdite di qualità di prodotti e di competenze, creatività



➤ **ridisegni razionali anche proposti in
successione**

I singoli

- sono visti essenzialmente come ruoli
-

Il tempo

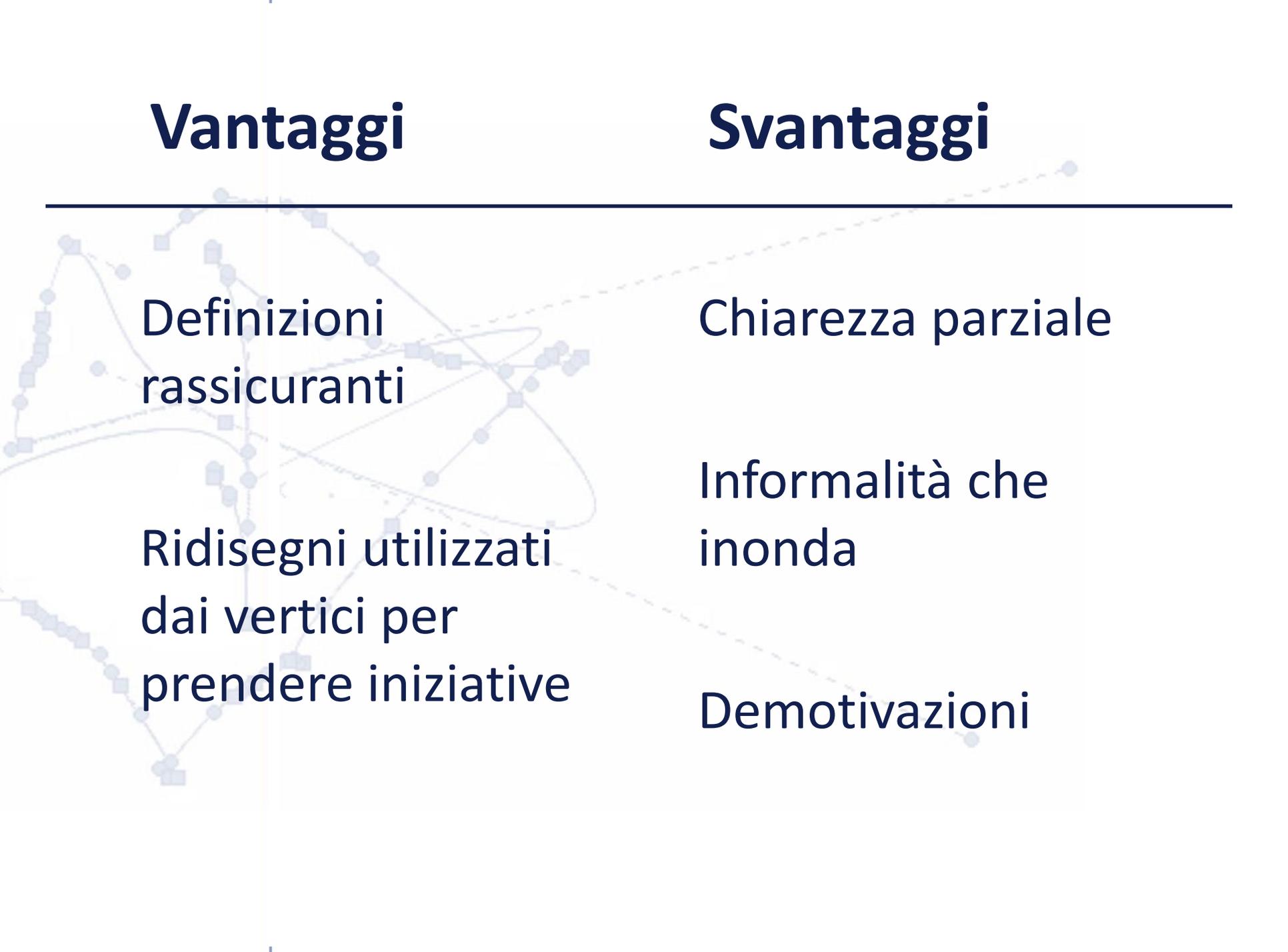
- i tempi di implementazione non sono precisati e spesso si usa il condizionale
 - si procede per sequenze rapide
-

Le decisioni

- spettano ai vertici, sostenuti da consulenti
- idea che alla comunicazione formale corrisponda l'azione

Vantaggi

Svantaggi



Definizioni
rassicuranti

Ridisegni utilizzati
dai vertici per
prendere iniziative

Chiarezza parziale

Informalità che
inonda

Demotivazioni



➤ **costruire evoluzioni da problemi riconosciuti**

I singoli

- considerati come possibili protagonisti
 - motivati facendo leva su idea di evoluzione
-

Il tempo

- frequenti stalli: il tempo si consuma nelle analisi
-

Le decisioni

- processuali
- collegate gestione di qualche problema
- idea di riciclo/riformulazione più che di eliminazione
- attenzione a piccoli problemi per trovare soluzioni accurate che si ricompongono in assetti complessivi

Vantaggi

Riferimento a idea di modernizzazione:
organizzazione orizzontale aperta, flessibile, attenta a valorizzare

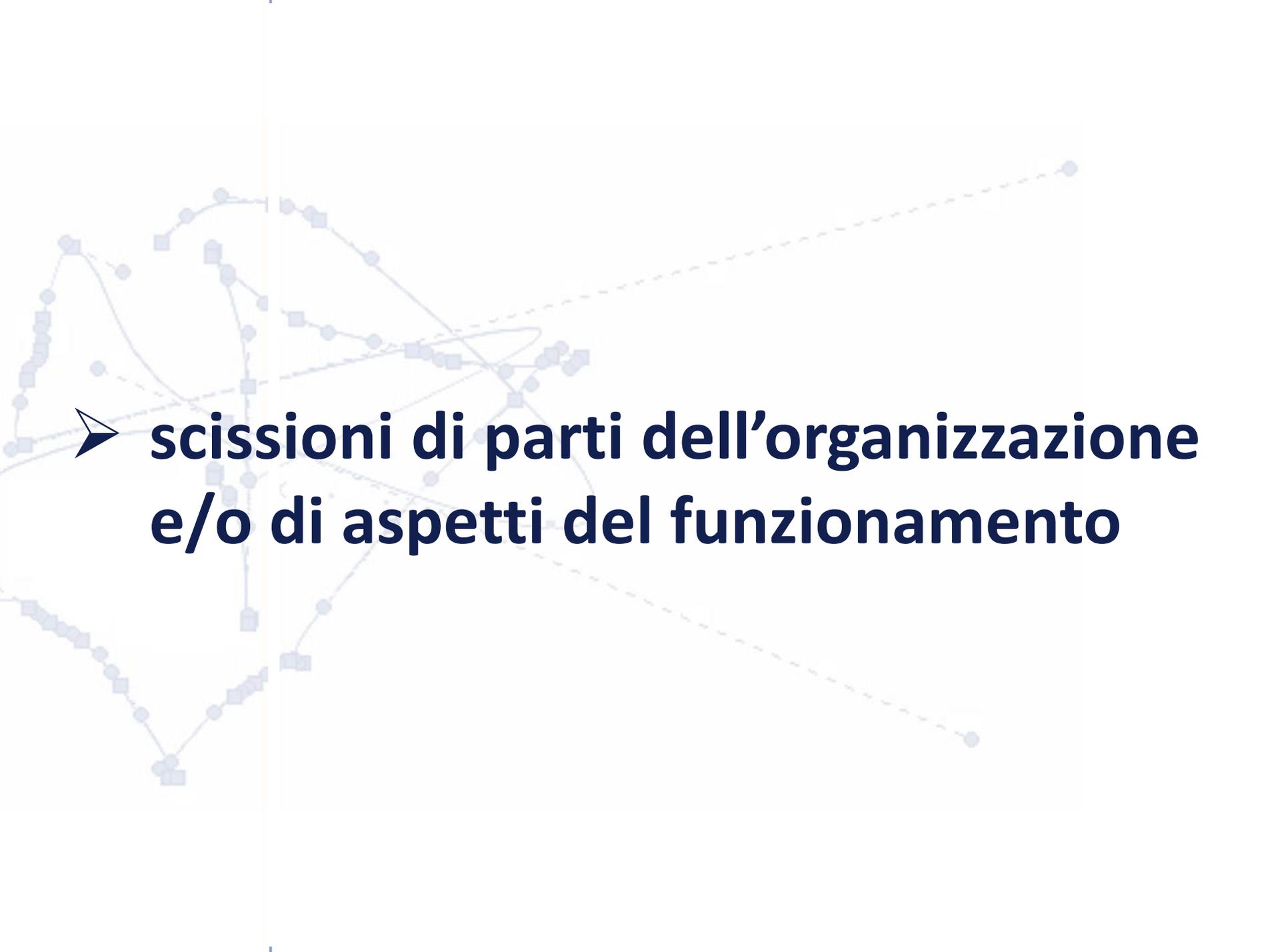
Proposta di efficienza in una visione più ampia

Svantaggi

Molte, continue incertezze, forse troppe

Difficoltà di reggere

Rischio di assumere posizioni ideologiche

The background features a complex network of light blue lines and shapes, including circles and squares, some connected by solid lines and others by dashed lines, creating a sense of movement and connectivity.

➤ **scissioni di parti dell'organizzazione
e/o di aspetti del funzionamento**

I singoli

- alcuni protagonisti, altri restano dove sono
 - non si può tener conto di fenomeni che li riguardano nell'insieme: sistemi relazionali, intelligenza collettiva, dimensioni motivazionali
-

Il tempo

- è poco, in tempi stretti si tagliano analisi e processi di comunicazione
-

Le decisioni

- decisioni prese dai vertici, dolorose, inevitabili, ritagliate, perché complessità è insostenibile

Vantaggi

Spesso si acquisisce più efficienza

Segnali positivi di cambiamento

Segnali di assunzione di responsabilità

Svantaggi

Demotivazioni di alcuni

Squilibri interni

Ritorno di quel che viene scisso



➤ **ibridazioni di orientamenti e strategie**

I singoli

- i membri dell'organizzazione si sentono rassicurati e si identificano
 - si mobilitano attese di maggiore coinvolgimento
-

Il tempo

- si ipotizzano tempi congrui ma ad un certo punto diventa necessario decidere in poco tempo
-

Le decisioni

- si vorrebbero collegate ad analisi larghe
- si arriva a valutazioni da parte dei vertici
- definizioni di soluzioni rivolte a fornire riassetti ordinati e rassicuranti

Vantaggi

Svantaggi

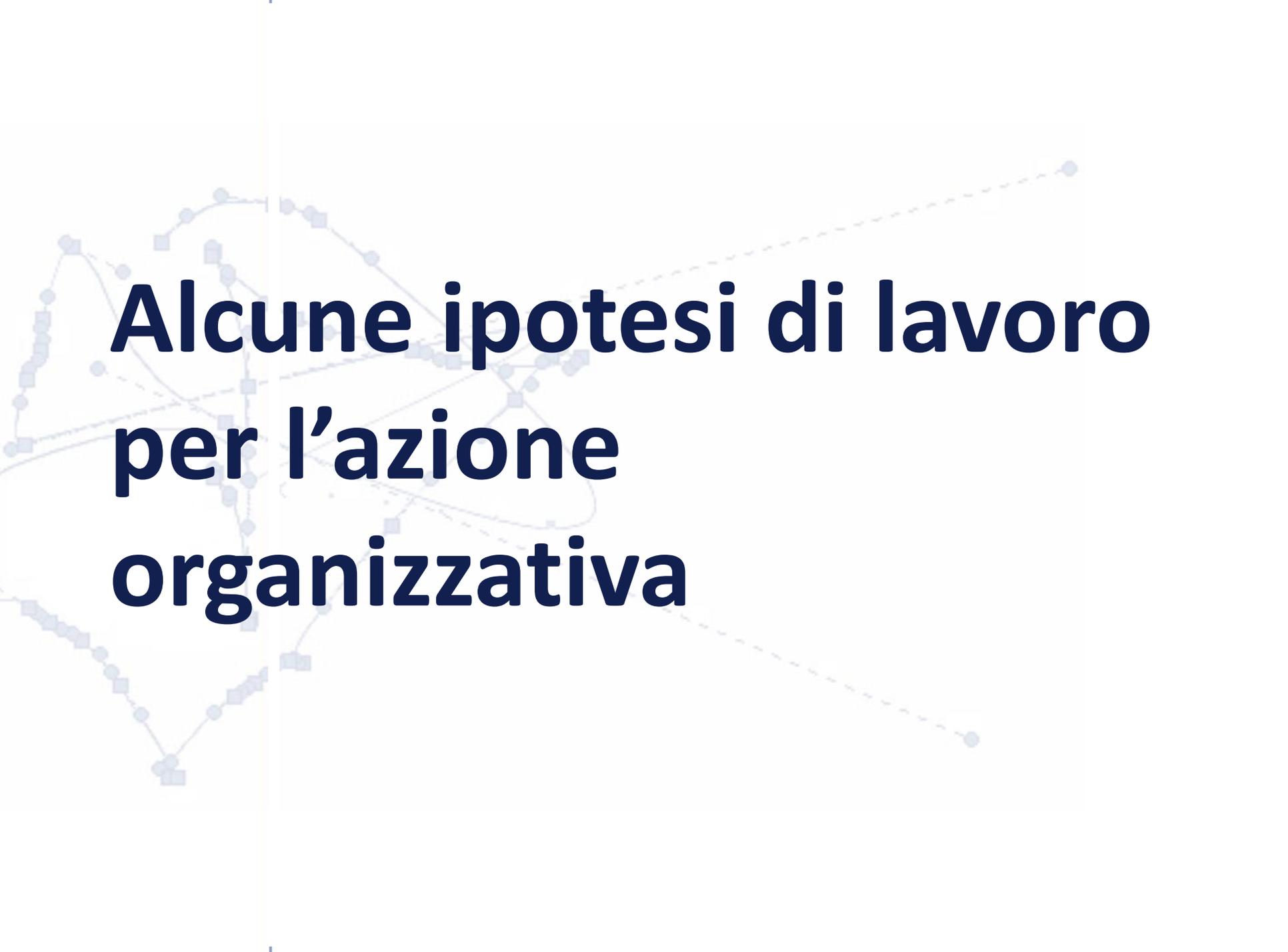
Si metabolizza
l'esigenza di
modificare alcune
ri-motivazioni

Interessi per
nuove iniziative

Disorientamenti

Ritiri, inerzie

Conflitti spesso
non espliciti



Alcune ipotesi di lavoro per l'azione organizzativa

Il cuore della questione

- Come poter aprire delle interlocuzioni attive con le pressioni economiche sociali culturali e con le riorganizzazioni che si mettono in campo

I punti della comunicazione

- riorganizzare è anche *riorganizzare la mente*
- riorganizzare la “mente” è più *vantaggioso*
- costellazioni *per orientare le azioni*

➤ **Riorganizzare è anche riorganizzare la mente**

- Spesso siamo portati a vedere solo gli **aspetti più visibili o tangibili** delle riorganizzazioni
- Consideriamo poco la **parte più invisibile dei processi riorganizzativi**

➤ I vantaggi di riorganizzare la mente

- per imprimere una direzione alle riorganizzazioni più vicine alle proprie idee sui prodotti, al valore di ciò che facciamo, ai desideri e alle passioni...

➤ I vantaggi di riorganizzare la mente

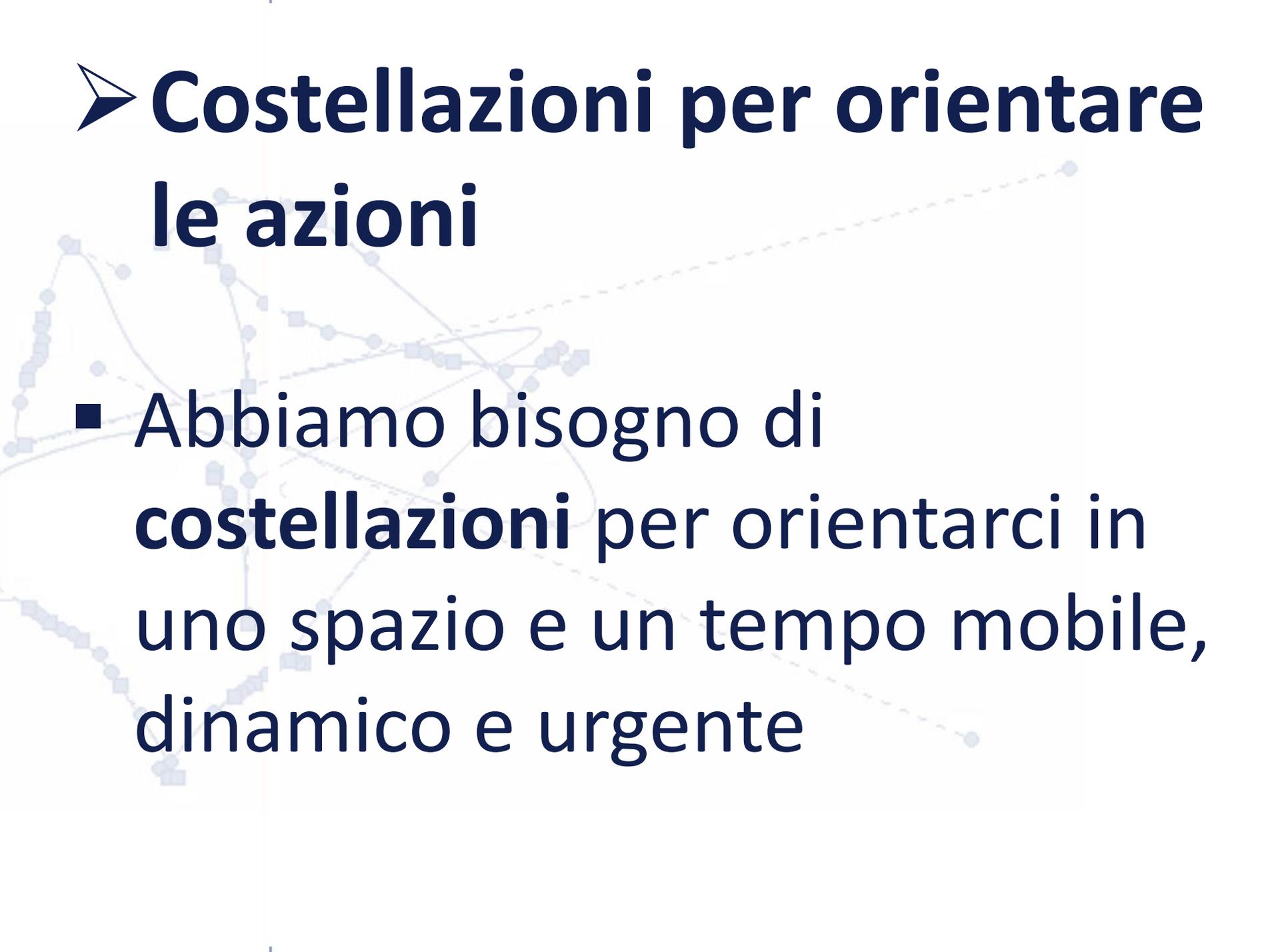
- per esercitare un pensiero critico, distaccato, distante da visioni unilaterali, scisse della vita organizzativa e produttiva

➤ Costellazioni per orientare le azioni

- I processi volti a riorganizzare le parti visibili e quelle invisibili sono **continui, in un tempo accelerato e in uno spazio alcune volte virtuale.**

➤ Costellazioni per orientare le azioni

- Siamo propensi a pensare che vi sia un inizio e una fine. Ma oggi più che mai siamo in **continue**, faticose riorganizzazioni.

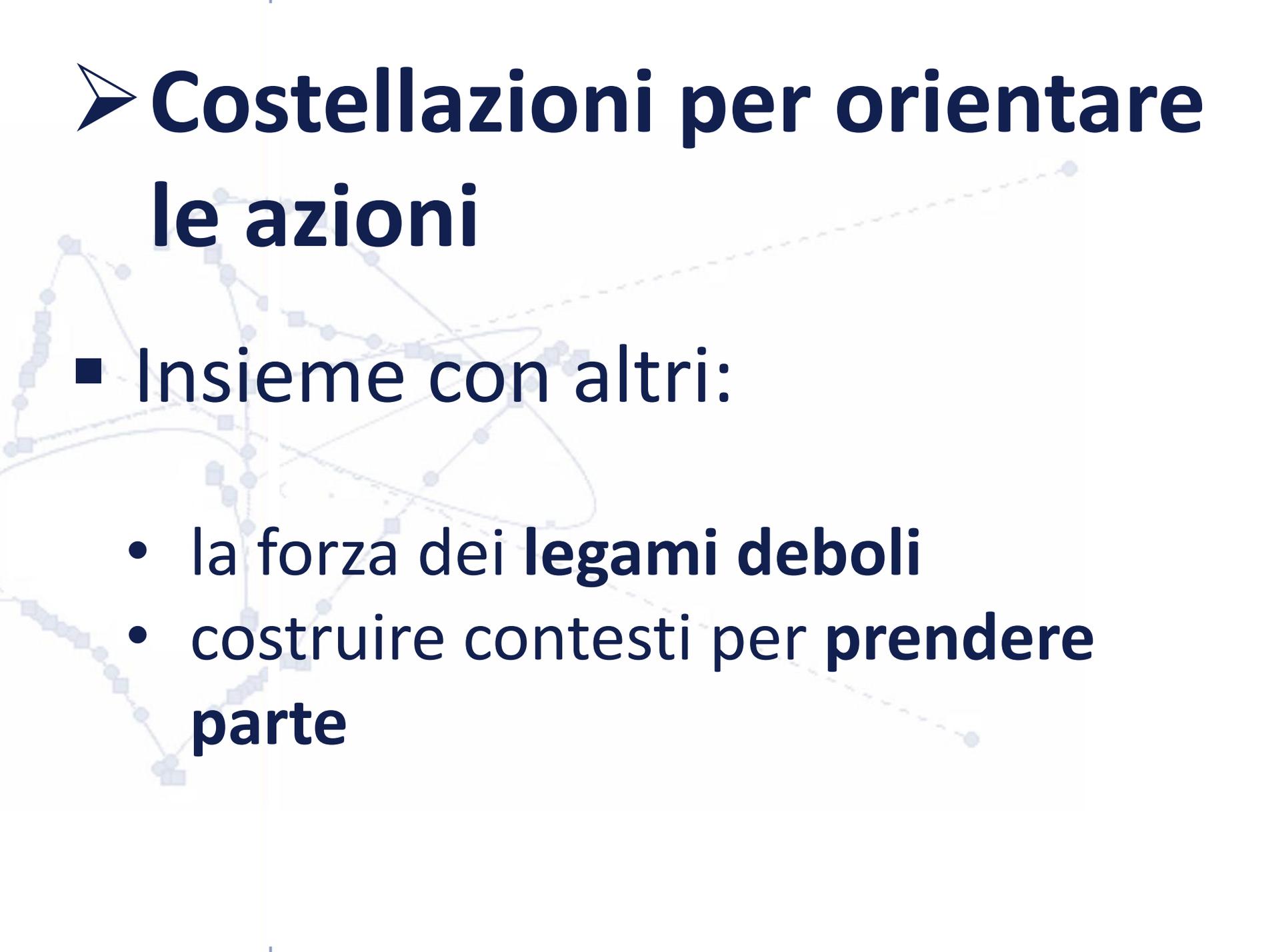


➤ **Costellazioni per orientare le azioni**

- Abbiamo bisogno di **costellazioni** per orientarci in uno spazio e un tempo mobile, dinamico e urgente

➤ **Costellazioni per orientare le azioni**

- **Ripensare e rinnovare il prodotto:**
 - Rimettersi in contatto con i clienti, le risorse e i contesti sociali e culturali

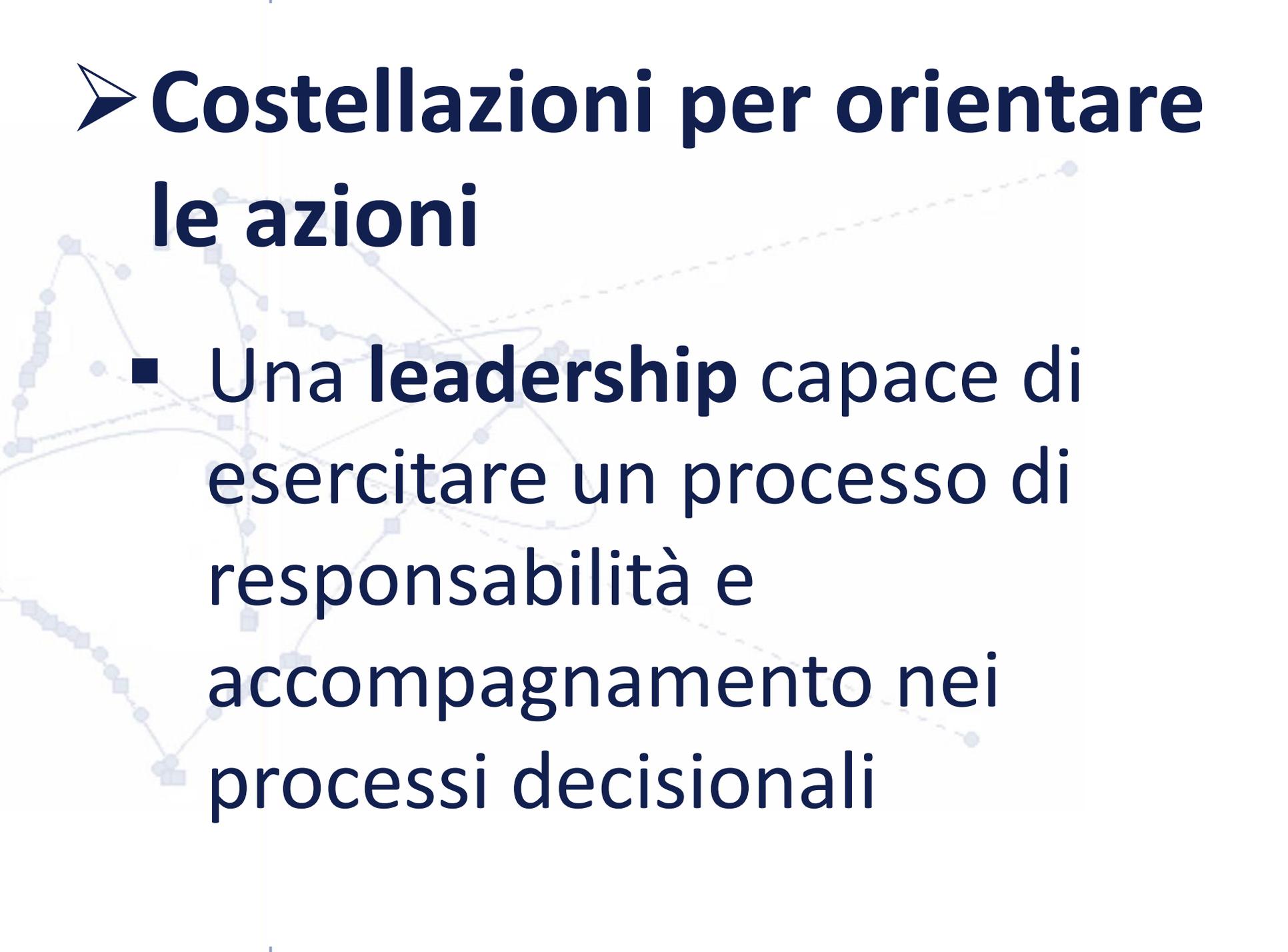


➤ **Costellazioni per orientare le azioni**

- **Insieme con altri:**
 - la forza dei **legami deboli**
 - costruire contesti per **prendere parte**

➤ Costellazioni per orientare le azioni

- Alimentare la **fiducia** all'interno di dissimmetrie e di diversità complementari



➤ **Costellazioni per orientare le azioni**

- **Una leadership capace di esercitare un processo di responsabilità e accompagnamento nei processi decisionali**

➤ Costellazioni per orientare le azioni

- Il potere della quotidianità nel ritrovare **soluzioni originali**

➤ Costellazioni per orientare le azioni

- La costruzione del **bene comune** è connettere i propri desideri con i desideri degli altri, contenendo le distruttività dei conflitti di riconoscimento.