



RIORGANIZZARE: TRA APPARENZE E REALTA'

Franca Olivetti Manoukian

Francesco d'Angella

Apparenze e realtà

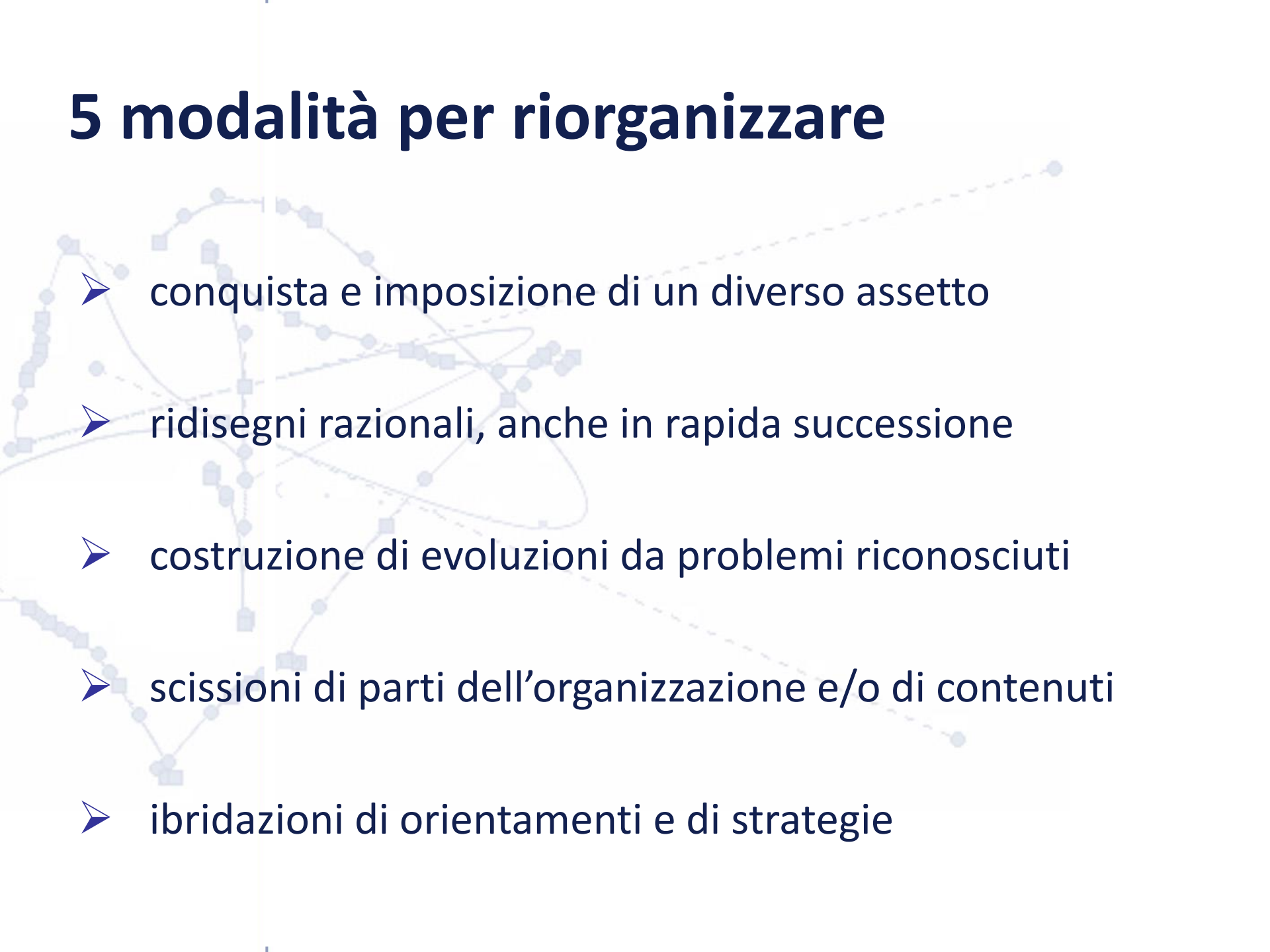


Per cominciare a offrire qualche spunto:

- 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

A faint, light blue network diagram is visible in the background, consisting of various nodes (circles and squares) connected by lines, some solid and some dashed. The nodes are scattered across the slide, with a higher concentration on the left side.

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 interconnectedness.

➤ **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

The background features a complex network of light blue lines and nodes. Some nodes are solid circles, while others are squares. The lines are a mix of solid and dashed, creating a sense of movement and interconnectedness. The overall aesthetic is clean and modern, typical of a professional presentation slide.

➤ **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.