



STUDIO BARALE

DAL 1946, CONSULENTI DI DIREZIONE

10133 TORINO CORSO FIUME 2 - Tel.(011) 6604346 - 6603826 (fax) - Email: consulenti@studiobarale.it

Come gestire il cambiamento organizzativo?

Una breve guida all'introduzione di
nuovi modelli organizzativi in azienda



www.studiobarale.it

*"Non c'è niente di più difficile da condurre
né più dannoso da gestire,
dell'iniziare un nuovo ordine di cose."
(Niccolò Machiavelli)*

Organizzazione e processi

L'aumentato ritmo del cambiamento ed i mutamenti sempre più repentini della domanda di beni e di servizi - insieme all'esigenza di contenere i costi fissi - impongono di ridurre il numero dei livelli dell'organizzazione e di ricercare un diverso modo d'interagire delle diverse funzioni aziendali.

L'approccio orientato unicamente all'efficacia operativa interna, tuttavia, è molto rischioso, perché porta le imprese a somigliarsi tutte: efficacia operativa significherebbe, infatti, svolgere le stesse attività, meglio di quanto facciano i concorrenti.

Differenziarsi per competere

L'unica vera fonte di vantaggio competitivo, sostenibile e duraturo, quindi, è la capacità di differenziarsi.

La differenziazione non deve essere ricercata solo nel prodotto ma, sempre di più, nel servizio. E, a questo scopo, è fondamentale progettare e far vivere un orientamento al mercato, condiviso a tutti i livelli dell'organizzazione. In altri termini, è necessario coordinare ed indirizzare tutti gli sforzi dell'organizzazione verso l'obiettivo della creazione di valore per il Cliente.

A fronte di questo obiettivo, progettare il cambiamento organizzativo significa ricercare soluzioni specifiche, atte a migliorare **l'integrazione verticale ed orizzontale tra i processi aziendali**, affinché la "macchina-azienda" diventi "organismo" unitario, capace di reagire tempestivamente agli stimoli provenienti dal mercato, adeguandosi ad essi.

Progettare i processi aziendali

Passo obbligato, per realizzare la reale integrazione, è la rilettura della struttura organizzativa, non più in termini di funzioni gerarchiche, ma in termini di processi che attraversano la struttura e coinvolgono diverse funzioni.

Solo la comprensione di questi processi, infatti, consente di rendere tutti consapevoli del proprio ruolo: dell'esistenza, all'interno dell'azienda, di "clienti" che stanno "a valle" della propria funzione.

L'orientamento alla soddisfazione dei "clienti interni" diventa premessa all'orientamento generalizzato verso la soddisfazione delle esigenze dei "clienti esterni"

Come gestire il cambiamento organizzativo?

L'esperienza di tanti progetti di sviluppo organizzativo ha permesso di constatare la cosiddetta "**paura del cambiamento**", atteggiamento connotato all'essere umano, naturalmente orientato a conservare quanto acquisito attraverso l'esperienza.

L'altro ostacolo individuato è l'**improvvisazione**.

La soluzione, invece, è quella di mettere in atto soluzioni e meccanismi che minimizzino i conflitti e le resistenze, per favorire la fluidità dei rapporti e l'efficienza dell'organizzazione.

In quest'ottica, risulta proficuo tenere presenti alcuni principi fondamentali ed avere coscienza di quali siano i molteplici fattori intangibili su cui si basa qualsiasi organizzazione aziendale.

Che cos'è l'organizzazione?

L'organizzazione di un'azienda è sempre complessa, poiché essa si compone di molteplici fattori, tutti "intangibili", cioè non materiali.

L'organizzazione è fatta di:

- **persone**, ciascuna portatrice di aspettative ed obiettivi che non sempre coincidono con quelli dell'azienda e che, pertanto, devono essere indirizzate e governate.
Ogni persona, inoltre, è portatrice di capacità specifiche che devono essere individuate, per poter essere valorizzate.
Infine, ogni persona ha dei limiti che bisogna conoscere, per evitare di attribuire ad essa ruoli e responsabilità che non possono essere sostenuti;

- **strutture** che definiscono l'appartenenza ai diversi reparti, ruoli e responsabilità dei singoli, nonché i rapporti di dipendenza gerarchica. La struttura organizzativa viene descritta dall'organigramma ed il ruolo dei singoli viene definito dal rispettivo mansionario.
Organigramma e mansionari sono gli strumenti fondamentali per incominciare a fare chiarezza nell'organizzazione.
Nell'azienda artigiana, funzioni e mansioni possono essere definite in modo informale. Infatti, la presenza costante dell'Imprenditore e la comunicazione, facilitata dal numero ristretto delle persone, consentono di gestire e controllare l'azienda.
Quando l'azienda cresce, la comunicazione si complica e l'Imprenditore non riesce più a presidiare ogni livello di decisione (da quello strategico a quello, meramente operativo). Inevitabilmente, quindi, si rende indispensabile strutturare l'azienda, definendo i ruoli dei collaboratori e delegando responsabilità agli stessi.

- **procedure e flussi di lavoro** che esprimono il modo in cui le informazioni, i documenti ed i materiali devono "passare di mano" tra i diversi reparti aziendali, secondo schemi predefiniti.
Organizzare il flusso di lavoro significa ricercare l'ottimizzazione del processo completo, con l'obiettivo di soddisfare al meglio le esigen-

ze del cliente finale dell'azienda. Molto spesso, invece, i singoli reparti/funzioni aziendali perdono di vista questo obiettivo finale: ogni funzione/reparto cerca di ottimizzare il proprio risultato, limitandosi a curare il proprio "giardinetto".

Per garantire che il flusso di lavoro sia fluido, efficace e produttivo esistono due principi fondamentali che sono anche alla base di qualsiasi sistema di Qualità:

- + "fare le cose bene, fin dall'inizio", ovvero "prevenire, piuttosto che correggere dopo";
- + guardare al "cliente interno". Questo significa che ogni collaboratore dell'azienda - poiché è inserito in un flusso di lavoro - deve essere consapevole del proprio ruolo di "fornitore interno" che, a valle della propria attività, ha un "cliente interno" da soddisfare. Fare bene le cose, già la prima volta, significa facilitare il lavoro del proprio "cliente interno" e, solo in questo modo, è possibile ottimizzare anche la soddisfazione dei clienti "esterni".

Inoltre, nel funzionamento dell'organizzazione giocano sempre un ruolo fondamentale i seguenti aspetti:

- **l'uso della delega**, intesa come attribuzione di responsabilità alle persone.

La capacità di delegare, da parte dell'Imprenditore, è fondamentale e deve accompagnarsi alla crescita dell'azienda. In caso contrario, accentrando ogni decisione, l'Imprenditore stesso rischia di compromettere le possibilità di ulteriore crescita dell'azienda.

Per delegare efficacemente occorre attenersi ai seguenti principi:

- + assegnare responsabilità precise, alle persone giuste;
- + chi delega deve evitare l'errore di "by-passare" i collaboratori a cui la delega è stata affidata;
- + una delega chiara non esclude il controllo del superiore, ma deve ammettere la possibilità d'errore, da parte del sottoposto.

- **lo stile di leadership dei "capi"** (a qualsiasi livello) ai quali viene chiesto di governare un gruppo di collaboratori.

Il mito della leadership descrive un capo carismatico "di natura" che riesce a suggestionare gli altri, per catturare collaborazione. In realtà, la leadership non deve essere confusa col carisma. Si può essere riconosciuto leader di un gruppo, in modi diversi, mediante:

- + la competenza tecnica;
- + la capacità di organizzare il lavoro;
- + la capacità di supportare i collaboratori;
- + ecc.

In questo senso, la leadership si può imparare.

- **i meccanismi di incentivazione** (premio e punizione) adottati per orientare le persone verso obiettivi condivisi e per garantire un senso di "giustizia valutativa" diffuso.

Come nell'educazione dei figli, anche in azienda, è necessario premiare gli sforzi, i risultati ed i contributi positivi ed è altrettanto indispensabile "uccidere i difetti da piccoli", cioè rilevare tempestivamente i comportamenti sbagliati, per correggerli.