

Organizzazione e cambiamento un circuito di scambio

Paragonare le aziende ad un sistema di relazioni e di scambio continuo permette di affrontare più facilmente aspetti complessi quali ad esempio il cambiamento organizzativo.

Il cambiamento organizzativo (da qui spesso la necessità di impostare solidi programmi di comunicazione interna) è naturale conseguenza del parallelo cambiamento a livello della cultura e delle esigenze dell'azienda che si trasforma, assumendo modelli di orientamento nuovi che diventano centrali, sostituendosi a quelli tradizionali.

Tale mutamento è, inoltre, dettato dalla necessità di ottimizzare i rapporti tra costi e benefici, laddove i costi vengono, peraltro, stemperati da forme di investimento a medio e a lungo termine.

Tra queste forme di investimento di fondamentale importanza è la consapevolezza della centralità delle risorse umane.

Gestire il personale investendo nella cultura, nella formazione ma, soprattutto, nella comunicazione, significa infatti ridurre i costi aziendali: le persone, sentendosi valorizzate e motivate attraverso un approccio lavorativo più umano e sensibile ad esigenze specifiche, si ammalano meno, subiscono meno stress e sono più produttive.

CIRCUITO DI SCAMBIO

Le aziende internazionali gestiscono relazioni interne ed esterne sostenute ed orientate in modo predominante dalla comunicazione. Il contesto relazionale in cui si trovano immerse permette **di paragonarle ad una rete di scambi in continua evoluzione.**

Per mantenere il proprio equilibrio, l'azienda deve adeguarsi al cambiamento attraverso la mediazione dei conflitti. **La comunicazione interna è uno processo garante:** può essere definita il baricentro dell'equilibrio.

Obiettivo è dunque stabilire **il baricentro tra organizzazione e individuo** per rilevare le principali leve dell'equilibrio interno all'organizzazione medesima.

Per produrre un modello equilibrato di identificazione con l'azienda, vanno individuate:

le **spinte motivazionali**, che inducono ad agire, gli **aspetti emotivi** che caratterizzano l'azione e che producono identificazione e i **modelli operativi** interni, quindi: azioni, comportamenti e relazioni.

Ogni cambiamento culturale determina cambiamenti nelle organizzazioni e questi vengono percepiti diversamente da persona a persona. Solitamente, coloro che operano in una struttura sentono parlare di cambiamento, ma spesso non ne colgono il senso in termini concretamente percettibili. Ciò accade perché:

1) Esiste in ogni individuo una naturale resistenza al cambiamento.

2) La resistenza a percepire il cambiamento è tanto più forte quanto più alto è il livello di ansia strutturale nella persona.

All'interno di qualunque organizzazione, il senso di incertezza che può accompagnare lo svolgimento dei compiti, specie nei momenti di trasformazione, non sfugge mai all'ansia.

Gli individui ricorrono allora spesso alle difese nell'ambito delle relazioni interpersonali nella speranza di poter contenere l'ansia associata all'incertezza.

Questo fenomeno causa spesso situazioni negative e frustranti che rendono ancor più difficile l'attività lavorativa; interferendo con i processi di collaborazione indispensabili al lavoro, peggiorando il clima, alimentando disagio, demotivazione ed insoddisfazione.

Diviene quindi assolutamente indispensabile individuare le variabili emotive che incidono in maniera significativa sui processi gestionali e sul funzionamento organizzativo e, quindi, sui risultati.

DISSONANZA COGNITIVA

La naturale resistenza al cambiamento si spiega attraverso il fatto che esistono in ogni essere umano i **bisogni di sicurezza**.

Essi consistono nella consapevolezza di avere punti fermi entro i quali potersi orientare.

Secondo la **teoria della dissonanza cognitiva**, l'uomo tende in generale ad essere coerente con se stesso nell'agire e nel pensare. Quando questa coerenza manca si crea un disagio che l'attività mentale; che si cerca di eliminare o ridurre attraverso una forma di **resistenza percettiva**.

E' per questo che di fronte ad un elemento che denota un contesto in cambiamento, la persona tende a non vedere questo elemento per far sì che la percezione del contesto non subisca una destrutturazione, di fronte alla quale occorrerebbe attivare energia per operare una rapida ristrutturazione cognitiva.

Gestire gli uomini significa, dunque, occuparsi dei fattori emotivi che ne determinano i comportamenti e le scelte.

Indipendentemente dal livello specifico in cui si verifica il cambiamento, si assiste comunque sempre al passaggio attraverso quattro stadi:

- Negazione
- Resistenza
- Adattamento
- Coinvolgimento

Questo, perché il cambiamento suscita resistenze e attiva meccanismi di difesa contro ciò che non si conosce e quindi si teme e contro la preoccupazione circa le proprie potenzialità e competenze: il timore di non riuscire. Esempi ne sono i segni di disinteresse, stanchezza, svogliatezza ma anche aggressività.

Per ogni stadio in un processo di cambiamento è necessario adottare delle strategie mirate:

- Alla risoluzione di conflitti
- Alla risoluzione di problemi
- Al coinvolgimento dei collaboratori

E quindi far prova di solide capacità nei seguenti skills:

- Empatia
- Comunicazione
- Partecipazione

Gestire il cambiamento è dunque un compito complesso, ed è importantissimo per il BENESSERE economico e psicologico dell'organizzazione e delle sue risorse.

RESISTENZE

In una visione organica dell'azienda, le resistenze al cambiamento vestono le sembianze dei **meccanismi di difesa**.

Che ricordiamo sono dei **processi psichici**, spesso seguiti da una risposta comportamentale, che ogni individuo mette in atto più o meno automaticamente per **affrontare situazioni stressanti e mediare conflitti** che generano dallo scontro tra bisogni, impulsi, desideri da una parte e proibizioni interne e/o condizioni della realtà esterna dall'altra.

I meccanismi di difesa possono essere sia **adattativi** (sublimazione, humor, etc.) che **disadattativi** (proiezione, acting-out, etc.) o **entrambi** (rimozione, negazione, etc.).

Le esperienze individuali sia positive sia negative producono una continua **ridefinizione della relazione individuo ambiente**.

L'obiettivo è dunque quello di garantire una **omeostasi psichica** che permetta all'Io di continuare a funzionare in modo stabile.

In un'organizzazione, con un alto livello di complessità il linguaggio assume il ruolo di "riduttore della complessità".

La comunicazione interna si pone dunque come "alternativa alla ridondanza delle procedure" consentendo il mantenimento di una cultura comune.

La concezione del "management del disordine" propone un manager che sa sfruttare le capacità auto organizzative del sistema.

Riesce ad utilizzare le iniziative autonome di quegli attori che sono a diretto contatto con l'ambiente, e che possono quindi immaginare soluzioni nuove ai problemi.

Per questo motivo è fondamentale rinforzare la comunicazione interna, eliminando le ridondanze e le soluzioni nocive, definendo sempre le finalità comuni e le conseguenti norme che ne derivano.

LINGUAGGIO

La comunicazione in un'entità vivente complessa si esprime attraverso lo strumento del linguaggio.

Due le funzioni principale:

- **Filtro e strumento di lettura della realtà** esterna, allo scopo di costruire significati in merito alla relazione Io/ Ambiente esterno.

- **Auto referenziale**, allo scopo di analizzare e riflettere sulle le proprie azioni.

Entrambi le funzioni svolgo un ruolo centrale **nell'autoregolazione dell'azienda** e nel **mantenimento dell'equilibrio interno**.

ALCUNE INDICAZIONI PER ESSERE PROMOTORE DI CAMBIAMENTO *

Adottare uno stile di direzione aperto e comunicativo

Dando autonomia alle persone e ai gruppi, invece di prendere decisioni

Agevolando l'apprendimento, invece di tenere le proprie idee chiuse dentro di sé

Stimolando l'indipendenza nel pensiero e nell'azione, invece di esercitare l'autorità sulla gente e sull'organizzazione

Accettando le innovazioni creative che emergono, invece di dominare

Delegando e dando piena responsabilità, invece di costringere

Offrendo e ricevendo feed-back, invece di insegnare, informare, consigliare

Ascoltando: dare spazio all'interlocutore, comunicargli rispetto, valorizzazione, accettazione. Avere un atteggiamento empatico, cioè sapersi mettere nei panni dell'altro, mantenendo però il contatto con se stesso e con il proprio modo di pensare e di sentire.

Un capo accettante e rassicurante svolge, nei confronti del dipendente, una funzione di contenimento anche della paura e dell'ansia.

Migliorare la comunicazione interna significa innanzitutto verificare:

La consapevolezza della missione, della visione e dei valori della società da parte dei collaboratori

La qualità e la funzionalità degli strumenti per la comunicazione

Il grado d'informazione dei collaboratori

La credibilità e l'utilità della comunicazione

Gli skills di comunicazione dei managers

Un buon livello di comunicazione interna, permette di ridurre l'impatto di qualsiasi evento stressante.

Fornisce all'*organismo* equilibrio per affrontare le incertezze del cambiamento; riducendo le risposte disadattative.

*Richiedi dettagli a info@hes-net.com