

Il cerchio dello sviluppo continuo



La consulenza di processo per lo sviluppo.

La realtà in cui le organizzazioni agiscono, muta sempre più velocemente, tanto che il loro bisogno di cambiamento non è più una scelta e nemmeno una strategia competitiva, bensì una assoluta necessità. La differenza la fa chi è in grado di anticiparlo o meglio promuoverlo.

Ma come fare?

La via tradizionale vede le leve del cambiamento organizzativo nelle mani di poche ed esperte persone che indicano la via da seguire a chi poi dovrà implementarlo.

Vi è una via complementare a questa, che vede nella partecipazione delle persone dell'organizzazione il suo punto di forza distintivo. Citando il famoso detto, si tratta di *insegnare alle persone a pescare* piuttosto che offrire loro un pesce.

Il Processo di Sviluppo Ciclico in quattro fasi si propone di favorire concretamente il governo dei processi di cambiamento all'interno delle organizzazioni in una modalità che parte dal basso e che ha la sua forza proprio nel coinvolgimento attivo delle persone fin dalle sue prime battute, rappresentando in tal modo anche una occasione di sviluppo delle persone, che apprendono insieme alla loro organizzazione.

Quali vantaggi

- Focalizzazione diretta sui cambiamenti concreti introducibili nell'organizzazione.
- Coinvolgimento attivo delle persone dell'organizzazione, vere protagoniste del processo di cambiamento.
- Attenzione sulla persona: valorizzazione dei singoli contributi
- Incremento della motivazione.
- Trasparenza totale del processo: creazione del consenso in corso d'opera.
- Possibilità di testare i cambiamenti prima di estenderli a tutta l'organizzazione.
- Sviluppo della autonoma capacità di governo dei processi di cambiamento.

Quali impieghi

- Incrementare l'efficienza dei processi.
- Apportare significativi cambiamenti ai processi, ed alla struttura organizzativa.
- Sviluppare nelle persone l'autonoma capacità di gestione dei processi di cambiamento.

Quando attivarla

Per affrontare:

- inefficienze nei processi
- crisi di crescita, crisi di risultati
- conflitti interni, riorganizzazioni.

Lo Sviluppo Ciclico in Quattro Fasi

Il Processo di Sviluppo ciclico in quattro fasi si fonda sui seguenti passi che si susseguono temporalmente:

ORIENTAMENTO e MOBILIZZAZIONE

- Si “sbuccia” la domanda di cambiamento, per focalizzare e formalizzare gli obiettivi del processo
- Creazione del “Gruppo di cambiamento”, che gestirà il processo, e definizione le sue modalità di funzionamento
- Nomina del “Proprietario di Processo”, il referente del gruppo.

INVESTIGAZIONE e SPERIMENTAZIONE

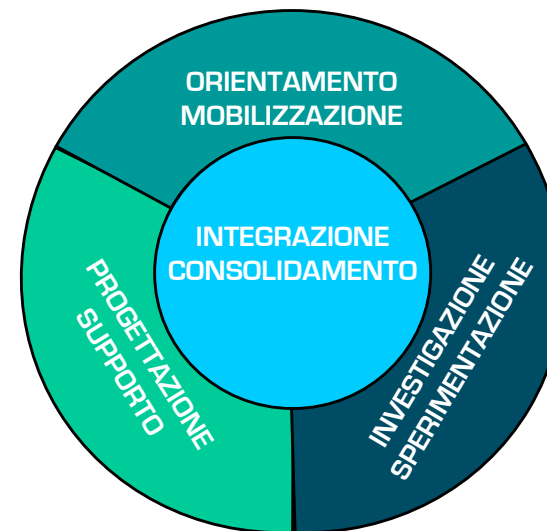
- Raccolta delle informazioni necessarie per dare un quadro più oggettivo alle problematiche
- Individuazione degli ambiti protetti nei quali introdurre elementi di cambiamento
- Avvio e conduzione delle sperimentazioni, monitorandone l’andamento.

PROGETTAZIONE e SUPPORTO

- Pianificazione dell’applicazione del cambiamento all’intera struttura organizzativa
- Svolgimento di attività formative a supporto
- Introduzione di eventuali adeguamenti dei sistemi.

INTEGRAZIONE e CONSOLIDAMENTO

- La struttura di cambiamento si sovrappone a quella operativa e ne prende il posto
- Si tiene monitorato l’andamento
- Si procede ai necessari aggiustamenti.



Verso una organizzazione che apprende

Questa metodologia venne elaborata originariamente dall’Istituto olandese NPI, una realtà nata negli anni ’50 per iniziativa dell’Università Erasmus di Rotterdam con l’obiettivo di sperimentare sul campo idee innovative sul concetto di sviluppo applicato al rapporto tra individuo e organizzazione.

La filosofia prettamente bottom up di questo approccio, è congruente con una strategia di sviluppo dell’organizzazione che tenda alla implementazione di una organizzazione che apprende. Nell’organizzazione che apprende l’intelligenza risulta diffusa al suo interno e non concentrata ai vertici; questa va intesa come la capacità di lettura delle situazioni, di proporre soluzioni realizzabili ed efficaci, di assumere responsabilità nell’interesse del bene comune.

Questa è la risposta più adeguata alla necessità di governare la crescente complessità ed incertezza delle situazioni in cui le organizzazioni e le persone che ne fanno parte si trovano oggi ad agire.