



# L'organizzazione allo specchio



## La diagnosi di sviluppo organizzativo.

Le organizzazioni sono organismi complessi: veri e propri sistemi di relazioni, processi produttivi, strutture di responsabilità, flussi di informazioni e persone.

Per comprenderle pienamente si deve poter assumere posizioni ad esse esterne, che permettano di osservarle nel loro insieme. Le persone dell'organizzazione, essendo parte integrante del sistema, hanno inevitabilmente un punto di vista frutto di semplificazioni e di assunti impliciti, che derivano dalla loro esperienza. Le loro percezioni sono condizionate, come le loro modalità di affrontare le situazioni e di prendere decisioni.

Come si dice: *"l'occhio non può guardare sé stesso"*.

Per questo la **Consulenza di Sviluppo Organizzativo** si propone di assistere le organizzazioni nei loro processi di cambiamento, fornendo loro *uno specchio* in cui guardarsi riflesse, al fine di guidare poi al meglio i propri processi di crescita e sviluppo.

## Quali vantaggi

- Disporre di una analisi obiettiva dell'organizzazione: dei punti suoi di forza, delle aree di criticità, delle potenzialità interne.
- Mostrare le possibili linee di azione percorribili, in funzione della missione dell'organizzazione.
- Attivare concretamente le persone dell'organizzazione rispetto i possibili cambiamenti attuabili.

## Quali impieghi

- Proporre cambiamenti strategici all'interno dell'organizzazione.
- Cercare le cause strutturali dei problemi e proporre nuove soluzioni.
- Adottare filosofie di cambiamento e di sviluppo continuato della organizzazione, e stabilire le linee principali di questo sviluppo.

## Quando attivarla

Per affrontare:

- crisi di crescita, crisi di risultati
- fusioni, acquisizioni, spin off, start up
- conflitti interni, riorganizzazioni.

### La modalità

La consulenza di Sviluppo Organizzativo si svolge secondo due fasi ben distinte.

La **Diagnosi di Sviluppo Organizzativo**, in cui i consulenti, con un periodo di permanenza nell'organizzazione, Attraverso: la lettura di documenti, l'analisi di dati economici, le interviste personali, l'osservazione accurata di tutti i processi di produzione, i consulenti confezionano una accurata "fotografia" dell'organizzazione e propongono le linee guida dei possibili interventi migliorativi.

Se i responsabili dell'organizzazione decidono di attuare una riorganizzazione possono chiedere ai consulenti l'**Accompagnamento allo Sviluppo** attivando così la seconda fase.

### La Diagnosi di Sviluppo Organizzativo

**Diagnosi:** è il momento iniziale del lavoro, in cui il consulente conosce l'impresa e ricostruisce la fotografia sistemica della organizzazione, mettendone in evidenza anche le criticità e le potenzialità.

**Pronostico:** è la conclusione della diagnosi, ed indica il rischio che l'impresa può correre qualora non ponga rimedio ai problemi in essere.

**Piano di sviluppo:** è la proposta che il consulente avanza al management per la risoluzione dei problemi e per il miglioramento organizzativo complessivo, sulla base della diagnosi compiuta.

**Feedback:** è il momento in cui il consulente, insieme ai responsabili, propone la sua diagnosi, il pronostico e il possibile piano di sviluppo. E' un momento interattivo significativo, in cui le persone hanno l'occasione di analizzare i problemi e di iniziare a ragionare sui possibili percorsi attivabili.

### L'Accompagnamento allo Sviluppo

Solo se sollecitato da un nuovo incarico, d'accordo con la Direzione, si identificano gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo su cui iniziare a lavorare.

Il consulente propone quindi un intervento specifico a seconda dei problemi evidenziati e delle priorità stabilite e accompagna l'organizzazione nei passaggi più difficili, lavorando per la sua crescita ed autonomia.

Questa attività si può sostanziare in:

- consulenza tecnica specialistica
- consulenza di processo, per facilitare il cambiamento
- assessment, per la valutazione del potenziale e l'avvio di programmi di sviluppo individuali e di team integration
- percorsi di coaching individuali e di team
- moduli formativi mirati, per la crescita delle abilità manageriali.