

# Cambiamento organizzativo e sue conseguenze ( e come mitigarle)

# Gli oggetti dei cambiamenti organizzativi

Un'organizzazione può essere descritta nei termini di cinque componenti fondamentali.

Vi sono le **persone** che ne fanno parte. I cambiamenti riguardanti le persone comprendono i mutamenti nel numero dei dipendenti.

In secondo luogo, vi sono le **attività** che vengono svolte in un'organizzazione, vale a dire ciò che i dipendenti fanno nell'organizzazione.

Gli **obiettivi** dell'organizzazione sono la terza componente che può cambiare.

La quarta componente è la **struttura** dell'organizzazione, che cambia quando la leadership e il management di un'organizzazione mutano.

La quinta componente è la **cultura** dell'organizzazione, che è difficile da cambiare.

## Cambiamento radicale o cambiamento evolutivo

La distinzione tra cambiamenti su larga scala (radicali) e cambiamenti su piccola scala (evolutivi) non è una dicotomia assoluta: questi cambiamenti possono essere pensati piuttosto come gli estremi di un continuum.

# Modelli di cambiamento sequenziale

Un modello di cambiamento sequenziale ormai classico è il modello a tre stadi di Kurt Lewin (1951). Secondo Lewin, per attuare con successo un cambiamento organizzativo, le resistenze al cambiamento devono essere affrontate a livello delle norme del gruppo.

Per creare accettazione a livello di gruppo, secondo Lewin, bisogna anzitutto far sì che tutti accettino i fini del cambiamento e la sua necessità.

La struttura deve dissolversi in quella che Lewin chiama fase di scongelamento; questa fase è seguita dalla fase di cambiamento, nella quale il cambiamento è messo effettivamente in atto dall'organizzazione.

Viene poi la fase di ricongelamento, nella quale il nuovo sistema si assesta e si consolida nell'organizzazione.

# **I vari tipi di cambiamento organizzativo.**

## **Lo sviluppo organizzativo**

I programmi di sviluppo organizzativo variano per ampiezza e durata e possono riguardare solo alcuni dipendenti o unità ma anche l'intera organizzazione.

## **Ridimensionamento**

Benché il ridimensionamento di un'organizzazione possa assumere forme diverse e toccare aspetti diversi di un'organizzazione, esso implica quasi sempre una riduzione dei dipendenti, e perciò è divenuto un sinonimo di taglio del personale.

Il ridimensionamento è stato definito come una riduzione deliberata e pianificata delle dimensioni di un'organizzazione per accrescerne la redditività.

# **Fusioni e acquisizioni**

Un altro tipo di cambiamento organizzativo è la fusione, in cui due o più organizzazioni si uniscono per formarne una più grande.

Può accadere che due o più organizzazioni abbastanza simili si aggregino su una base di relativa uguaglianza e costituiscano una nuova organizzazione.

# **Privatizzazioni**

Vi sono altri tipi di cambiamento di proprietà e di funzionamento che comportano cambiamenti organizzativi. Ne sono esempio le attività o le organizzazioni pubbliche che vengono privatizzate, ma il discorso può valere anche per altri tipi di cambiamento proprietario, non solo per le privatizzazioni.

# La valutazione del cambiamento organizzativo da parte dei dipendenti

Ciò che i dipendenti pensano di un cambiamento organizzativo può influire notevolmente sul suo successo. La valutazione complessiva del cambiamento da parte dei dipendenti dipende in larga misura dal fatto che sia interpretato come necessario, legittimo e adeguato.

L'implementazione del cambiamento- il processo- è altrettanto importante e talvolta lo è anche di più per le reazioni individuali rispetto al cambiamento in sé.

Una teoria particolarmente preziosa al riguardo è la teoria transazionale dello stress di Lazarus e Folkman (1984) secondo cui la valutazione di un evento è un fattore determinante delle reazioni individuali.

# Le conseguenze del cambiamento organizzativo

## Conseguenze per il dipendente

Quando è avvenuto qualcosa di stressante o quando è noto che avverrà, l'individuo può cominciare a valutare quali risorse potrà mettere in campo per fare fronte (coping) alla situazione. L'incertezza su ciò che accadrà, al contrario, rende problematico il coping, poiché è difficile sapere quali strategie potranno essere utili per affrontare la situazione.

Dato che le prime fasi di un cambiamento organizzativo sono caratterizzate da incertezza, tra le conseguenze a breve termine i cambiamenti organizzativi vi sono spesso sentimenti di irritazione, sconforto e indifferenza. Benché la maggior parte delle ricerche sulle conseguenze del cambiamento organizzativo per i dipendenti si sia concentrata sulle reazioni emotive, sul benessere e sui cambiamenti lavorativi, sono sempre più numerose le ricerche sulle conseguenze per la vita extra lavorativa. Per esempio, è stato osservato che le persone alle prese con i cambiamenti organizzativi per un periodo prolungato di tempo possono manifestare effetti di spillover (ricaduta) dal lavoro alla vita privata, come disturbi del sonno e maggiore consumo di alcol.

# **Conseguenze per l'organizzazione**

Molte delle conseguenze dei cambiamenti organizzativi colpiscono in prima battuta i dipendenti ma si ripercuotono anche sull'organizzazione.

I cambiamenti organizzativi possono anche portare a un maggiore turnover dei dipendenti.

## **Fattori che influenzano la valutazione e le conseguenze del cambiamento**

Le conseguenze cui gli individui vanno incontro possono differire da una persona all'altra.

Un modello che fa riferimento alla teoria transazionale dello stress di Lazarus e Folkman (1984) è quello proposto da Katz e Kahn (1978). Fondamentalmente, questo modello mostra che la valutazione di un cambiamento organizzativo dipende da due tipi principali di fattori, individuali e organizzativi, che influenzano anche le conseguenze della percezione individuale della situazione.



# Importanza dei fattori individuali

Fattori individuali quali i tratti di personalità, le strategie di coping e le caratteristiche demografiche, non sono importanti solo per la valutazione di una situazione, ma possono anche influenzare le conseguenze del modo in cui le persone percepiscono una situazione.

Una bassa stabilità emotiva e un bassa apertura all'esperienza possono alimentare una resistenza ai cambiamenti lavorativi. Inoltre, tratti proattivi come la resilienza, la robustezza psicologica e la perseveranza possono rafforzare la capacità delle persone di far fronte allo stress associato al cambiamento organizzativo.

Le ricerche hanno dimostrato che altri fattori individuali come le strategie di coping, giocano un ruolo importante nel cambiamento organizzativo.

Il coping determina in buona misura le conseguenze delle situazioni stressanti.

Si distinguono le strategie di *coping focalizzate sulle emozioni* e quelle *focalizzate sul problema*.

Le risorse di coping, come l'occupabilità percepita, possono influenzare profondamente le conseguenze del cambiamento organizzativo .

Un altro fattore che influenza il modo in cui un cambiamento organizzativo ha effetto sui dipendenti è la **posizione sociale**. L'insicurezza associata ai cambiamenti organizzativi, può essere percepita in modo differente a seconda della posizione gerarchica all'interno dell'organizzazione.

Quanto al genere, vi sono diversi modi di guardare alle differenze tra uomini e donne.

La dissoluzione e la riorganizzazione della struttura di potere che spesso accompagna un cambiamento organizzativo di ampia portata sono state viste come un'opportunità che le donne possono sfruttare per avanzare nell'organizzazione. I cambiamenti organizzativi spesso comportano anche un aumento del carico di lavoro e una maggiore richiesta di flessibilità e presenza: le donne, finché saranno gravate della maggior parte del lavoro domestico, avranno molti più problemi ad accogliere questo tipo di richieste rispetto agli uomini.

## **Importanza dei fattori organizzativi**

Numerose ricerche hanno mostrato che alcuni fattori organizzativi possono incidere sulle conseguenze dei cambiamenti. Un ruolo centrale è svolto dalla giustizia organizzativa. Le percezioni di giustizia riguardano tipicamente gli aspetti distributivi dei cambiamenti organizzativi, ma possono anche tener conto delle procedure seguite e degli aspetti interazionali relativi alla condivisione delle informazioni e al trattamento interpersonale, cioè della giustizia interazionale.

E' stato trovato che la giustizia organizzativa modera gli effetti negativi dell'insicurezza occupazionale in modo tale che ad alti livelli di giustizia corrispondano effetti meno gravi dell'insicurezza occupazionale sulla prestazione lavorativa.

Già da tempo è noto che il supporto sociale può essere di grande aiuto per fare fronte alle situazioni stressanti. Infatti esso fornisce ai dipendenti le risorse necessarie per gestire in modo efficace una situazione stressante. Un altro fattore organizzativo che può influire sulle conseguenze del cambiamento è costituito dalla possibilità di partecipare al suo processo. Tale partecipazione può aiutare le persone a comprendere meglio il cambiamento.

Una combinazione di fattori organizzativi è costituita da un atteggiamento proattivo verso il cambiamento.