

Il potere della comunicazione organizzativa

Pensiero positivo e apprendimento organizzativo

Mario Morcellini



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

GIORNATE DI STUDIO

Il change management tra resilienza e agility

Roma, 29-30 ottobre 2015
Aula degli Organi Collegiali
Palazzo del Rettorato

Il change management

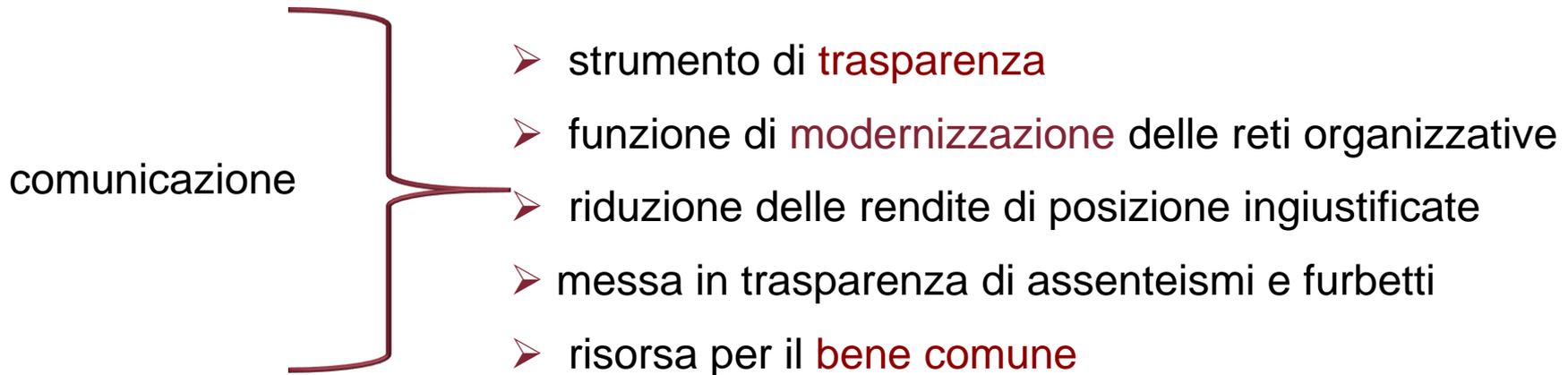


Organizzazioni complesse: criticità

- Più le **organizzazioni** sono **cognitive**, ovvero erogano messaggi “spirituali” come la **conoscenza** e impulsi alla crescita come la **cultura**, più diventa difficile “inventarsi” una **missione unificante** e una **communis opinio** (oggi condivisione)
- Difficoltà di **coordinamento** delle attività, che si traducono rapidamente in una **postura critica** accentuata, e dunque in uno scarso contributo a risolvere il problema (rancori, aspettative di cambiamento, scarse analisi di sé, etc.)
- Difficoltà quotidiane e organizzative legate alla **routine**

Funzioni della comunicazione organizzativa.

Una prima mappa



- comunicare è una **responsabilità diffusa** che riguarda tutti gli attori dell'organizzazione; è la **risorsa più naturale** di un'organizzazione non centripeta e aperta all'esterno
- la non comunicazione è **ripiegamento difensivo**, indicatore di paura del cambiamento e comunque un comportamento disfunzionale

Comunicazione organizzativa

Dimensione tecnico/operativa

- I canali di comunicazione
- La direzione dei flussi comunicativi
- Gli strumenti e le modalità di creazione e trasferimento delle informazioni

Dimensione identitaria

Rafforzamento del sentimento di appartenenza, di identità e di condivisione con la mission dell'organizzazione

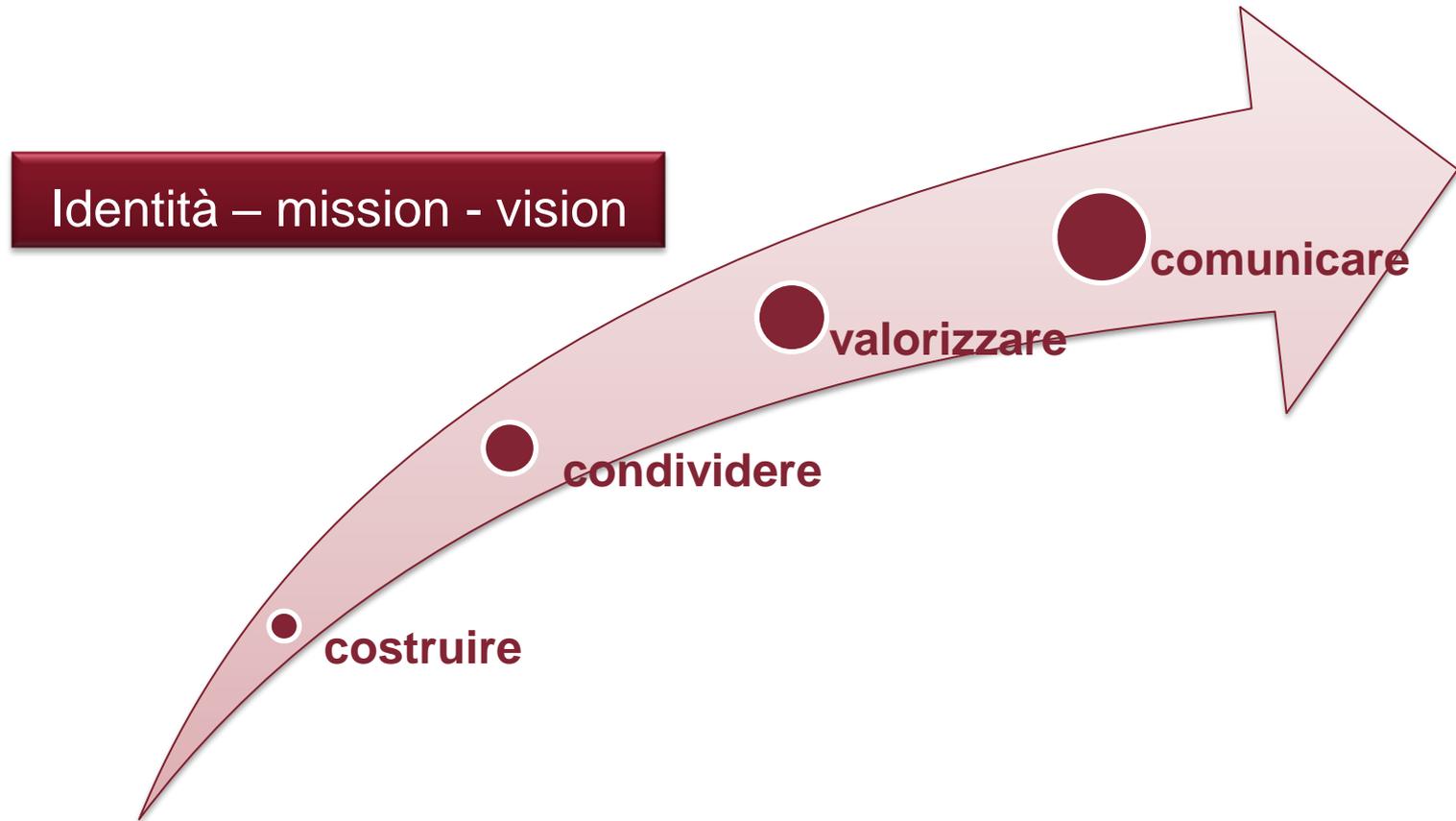
Dalla **gestione** della conoscenza



Alla **condivisione** della conoscenza

Il risultato è la valorizzazione del capitale relazionale

L'identità dell'organizzazione



L'apprendimento organizzativo

La visione deve essere costruita per legare gli individui intorno a **un'identità e fini comuni**. Solo così può stimolare il contributo e non il semplice assenso

- dalla visione dichiarata alla visione condivisa
- adottare lo spirito del “bilancio sociale”

La formazione orientata all'apprendimento organizzativo (imparare dalla società della conoscenza)

- ✓ stimolare lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti dinamici e pro-attivi
- ✓ accrescere le capacità di visione personale sulle situazioni e sui problemi
- ✓ facilitare l'adozione di soluzioni innovative
- ✓ accrescere l'apprendimento di gruppo
- ✓ sviluppare le capacità di riflessione individuale
- ✓ favorire le visioni condivise e approcci di tipo "sistemico"

La formazione come scelta strategica

Rendere **le esperienze formative** non *spot*, non legate solo all'apprendimento di una tecnologia ma:

percorsi continui di rinnovamento

attività continue nel tempo

momenti per la promozione delle soggettività e la valorizzazione professionale

uno stile di rapporto dell'organizzazione con i dipendenti

Exploit delle tecnologie



La comunicazione front office con gli studenti
Corso di formazione basic per il software Skype

4 edizioni da luglio a ottobre 2015

Recuperare la fiducia dell'utente

Sorprendere l'utente

Ridurre le distanze

Recuperare velocità

Rispondere a una richiesta di servizi spesso prepotente
con una
unilaterale proposta di alzare la qualità dei rapporti

I cambiamenti del tempo in cui viviamo

Utenti

- sempre più rivendicativi
- non sono più nell'attitudine di fare solo il mestiere di ricettori di stimoli e ordini
- pieni di aspettative, spesso ineducate

sindacalizzazione dell'interazione e incattivimento dell'azione con la pubblica amministrazione e in generale con l'organizzazione

L'attacco della politica e dei media all'Università e al suo capitale umano

Clima d'opinione

- sfiducia pregiudiziale della politica nell'università
- aspettative rigonfiate dal populismo politico-mediatico
- attacco dell'antipolitica e della *public ignorance*
- lettura ipersemplicata della realtà e scarsa considerazione per la cultura e l'Università

Serve un'*inversione* politica di marcia

Interrompere la routine



Fermarsi a pensare



- riconoscere al personale un **forte momento di autoformazione** soprattutto in tempi di crisi economica
- la formazione è un'occasione irripetibile per **fermarsi a elaborare la propria esperienza** e a capire dove poter fare un minimo di **innovazione nel comportamento**

il lavoro quando è solo routine diventa patogeno

La propensione al cambiamento

learning organization

l'organizzazione capace di promuovere continuamente l'apprendimento a livello degli individui e dei piccoli gruppi

percorsi di autovalutazione partecipata

condivisione di progetti e risultati professionali in una filosofia di interazione costruttiva e finalizzata al miglioramento e all'apprendimento

paradigma del *pensiero positivo*

La gestione del cambiamento: attenzione estrema al lavoro sulle persone

sviluppo professionale

- prendersi cura del proprio sviluppo professionale (aggiornamento, autoformazione etc.)

flessibilità

- partecipare attivamente al cambiamento organizzativo

innovazione

- sperimentare e proporre cambiamenti nelle modalità di lavoro, nei processi e nei servizi

Approccio positivo e innovazione organizzativa

Il *pensiero positivo* assegna un ruolo fondamentale alla comunicazione nell'identificare, riconoscere e “costruire” un successo a partire da:

la valorizzazione e la comunicazione condivisa delle “buone pratiche”

la scoperta delle esperienze positive, “nascoste” nelle routine professionali

l'attivazione delle energie delle persone attraverso un processo di *empowerment*

la motivazione a perseguire ulteriori successi facilitando l'innovazione organizzativa

Per ulteriori approfondimenti sul *pensiero positivo*:

S. Bohni-Nielsen, R. Turksema e P. Van der Knaap, 2015, *Evaluation and Success*, Transaction Publisher, New Brunswick, NJ.

D. Cooperrider and D. Whitney, 2005, *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, California.

H. Preskill, T. Catsambas, 2006, *Reframing Evaluation Through Appreciative Inquiry*, London, Sage.