

**Fornire un contributo teorico, con relativa bibliografia di riferimento, sul tema inerente:
“Il cambiamento e la consulenza nelle organizzazioni”.**

Nino Canovi – matr. 3453HHHCLIDIPSI – n.canovi@students.uninettuno.university.net

Svolgimento:

Il cambiamento è una condizione, inevitabile e necessaria, per ogni essere vivente. Tutti i sistemi organici evolvono e si trasformano, come risposta adattativa alle mutazioni ambientali. Così, anche, le organizzazioni, che perseguono scopi ed ottengono risultati, al pari degli organismi viventi, sono soggette a sviluppi e crisi, che richiedono capacità di adattamento e cambiamento.

Diverse e molteplici sono le teorie elaborate in tale ambito nella disciplina della psicologia organizzativa, ciò a causa della eterogeneità (es, differenza tra scuola statunitense e scuola europea) e della multidisciplinarietà insite nella psicologia del lavoro.

A livello personale una delle teorie sul cambiamento, che ho trovato più interessante è quella dello psicologo statunitense **Edgar H. Schein**, psicologo sociale di origine svizzera, che si occupò a partire dagli anni '60 di “cultura organizzativa” (cultura d’azienda), ottenendo una cattedra al MIT nel 1964.

E.H. Schein, in una delle sue opere principali “Cultura d’impresa”, espose le proprie tesi sul cambiamento organizzativo, da alcuni studiosi (ad es. A. Carotenuto) definite minimaliste, ma anche efficaci e pragmatiche.

Per **Schein**, quindi, se vogliamo analizzare, comprendere ed eventualmente modificare dei comportamenti, all’interno delle organizzazioni, e quindi apportare dei **cambiamenti**, sarà necessario rifarsi a **tre livelli di cultura** organizzativa: **artefatti**, **valori dichiarati**, ed infine **assunti taciti e condivisi**:

- **Artefatti**: al **primo livello**, quello, che possiamo definire più “**esterno**”, troviamo gli **artefatti**, ovvero, i processi, le strutture visibili ed i comportamenti osservabili. Sostanzialmente rientra in questo livello tutto ciò, che è visibile, ma anche udibile, all’interno di una azienda (organizzazione). Gli **artefatti** si presentano facili da osservare, ma non sempre facili da descrivere, a causa, spesso, di differenze culturali.
- **Valori Dichiarati**: al **secondo livello**, troviamo i **valori dichiarati**, e le credenze. Ovvero, tutto ciò, che è appreso all’interno dell’azienda (organizzazione). Le strategie, gli obiettivi, le filosofie aziendali, così come le “giustificazioni” dichiarate. Tutto ciò espresso, spesso, anche in forma scritta: regolamenti, documenti, opuscoli, comunicati stampa. Tutto quello, che è espresso in modo **formale**.

- **Assunti taciti e condivisi**: al livello più **profondo**, più interno, al **terzo livello**, troviamo gli **assunti taciti e condivisi**. Ovvero quelle regole non scritte, quei comportamenti codificati, che si possono definire “storici”, quelli atteggiamenti precostituiti, che determinano scelte, pensieri, comportamenti e sentimenti all’interno di una organizzazione. È la cultura organizzativa stessa, che si rivela ai membri, guidandone i comportamenti da adottare.

Qualsiasi cambiamento sarà quindi strutturato in funzione del livello su cui si andrà ad agire, i cambiamenti più profondi e permanenti saranno quelli relativi al terzo livello, ma anche i più difficili da attuare. Importante durante il cambiamento è la figura del “consulente”.

E.H. Schein, in una sua altra opera “Lezioni di Consulenza”, affrontò il tema della consulenza di processo all’interno delle organizzazioni, per affrontare un cambiamento, uno sviluppo, di fronte all’instaurarsi di un problema, di una crisi. **Schein** vede la figura del consulente come un aiuto per trattare il problema, ma il cliente dovrà essere parte attiva a tutte le fasi diagnostiche, ed alla messa in opera delle risoluzioni. La funzione di consulenza è una sorta di “aiuto ad aiutare”.

È importante una analisi dei diversi livelli, con metodologie adeguate al livello oggetto di indagine, ad esempio, non potrà utilizzare il sondaggio per valutare gli “**assunti taciti e condivisi**”, in quanto con tale strumento potrà al massimo cogliere i “**valori dichiarati**”.

Più il cambiamento è a livello profondo, più forti dovranno essere le motivazioni e più centrale diventa la figura del leader (per apportare cambiamenti, ad esempio a livello di **assunti taciti e condivisi**).

La tesi finale di **Schein** è quella di rendere necessaria, quasi, una ridefinizione dell’individuo, in caso di cambiamenti di terzo livello, per incorporare nel concetto di sé i nuovi assunti.

Bibliografia:

- “Cultura d’impresa. Come affrontare con successo transizioni e cambiamenti organizzativi” – Edgar H. Schein – Raffaello Cortina Editore – Milano, 2000
- “La consulenza di processo” – Edgar H. Schein – Raffaello Cortina Editore – Milano, 2001
- “Lezioni di consulenza” – Edgar H. Schein – Raffaello Cortina Editore – Milano, 1992
- “Le imprese come culture” – Edgar H. Schein – Petrini Editore – Torino, 1986