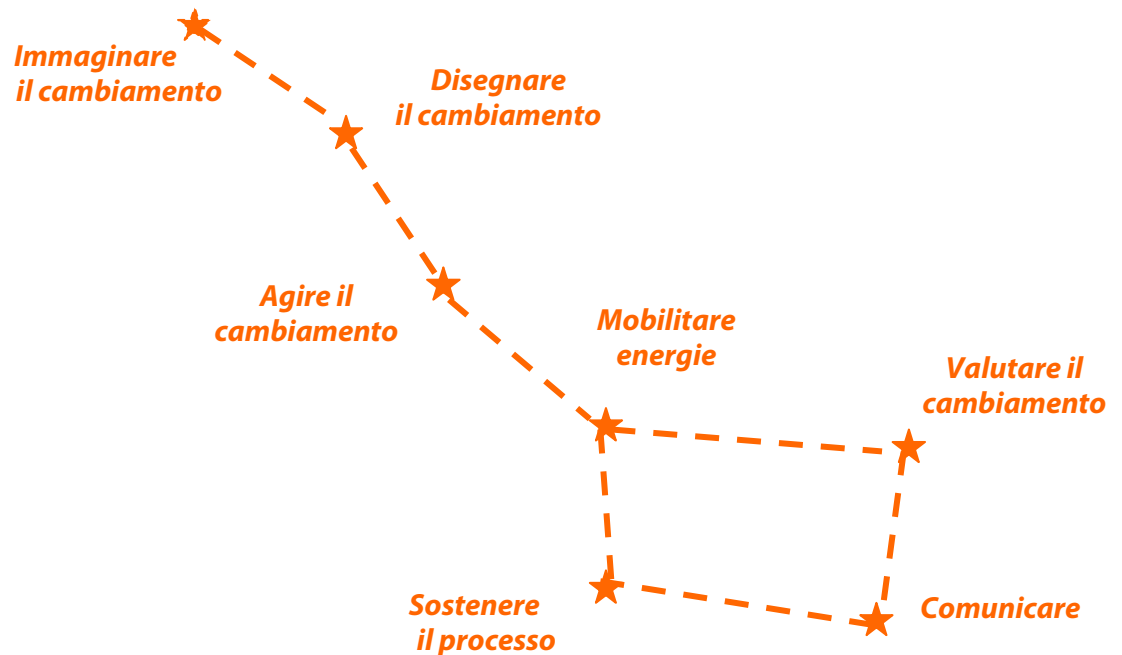


ORSA una mappa per orientarsi



ORSA © è uno strumento di supporto ai processi di cambiamento organizzativo, prevede sette passi che aiutano ad orientarsi ed a uscire con successo dagli eventi critici.

Non necessariamente le fasi sono sequenziali, anzi dalle nostre esperienze i vari temi si intrecciano e si integrano. E' importante però capire sempre a che punto si è arrivati e quali sono le leve da muovere per mantenere la rotta.

Immaginare il cambiamento

E' la prima fase, quella in cui si mobilita la parte creativa, ma anche quella emotiva. Importante l'aspetto "visionario" per far emergere da tutti i contesti le attese e le informazioni, ma anche le immagini del cambiamento. Su questo patrimonio si costruisce una prima mappa orientativa che permette al team di orientarsi e iniziare a lavorare.

Disegnare il cambiamento

La fase più delicata è la rielaborazione razionale del molto materiale raccolto nello step precedente: l'uso di uno strumento come il piano operativo può incanalare il lavoro richiedendo al gruppo di definire i fattori critici di successo, le azioni necessarie ad attivare il cambiamento, i ruoli e le responsabilità, i tempi, gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Il piano operativo disegna il processo ma permette al gruppo che ci lavora di costituirsi come tale, mettendo in comune "la meta finale", ma anche difficoltà e speranze.

Agire il cambiamento

Mettere in pratica il cambiamento richiede un avanzamento deciso ma anche attento: si tratta di navigare seguendo la mappa predisposta, ma sapendo che si possono presentare nuove difficoltà, ostacoli non previsti. Di grande aiuto è la definizione dei flussi operativi e dei progetti, che permettono di agire su un percorso conosciuto. Altrettanto importante è attivare da subito piccoli cambiamenti per coinvolgere le persone e far vedere le possibilità di successo.

Valutare il cambiamento

Capire come reagisce l'organizzazione e le sue diverse componenti, definire in principio degli indicatori di risultato per poter valutare lo stato di avanzamento del progetto, misurare il clima in cui si svolge l'azione: sono tutte attenzioni utili a capire dove si sta andando.

Bastano pochi indicatori su cui misurarsi, meglio se piccoli, per non appesantire il processo e per garantire risultati positivi e mantenere la motivazione. E anche tener d'occhio i fattori di criticità predisponendo man mano un piano di azioni correttive.

Sostenere il processo

Un percorso così arduo richiede una regia che abbia fra i suoi compiti sostenerlo: ci deve essere nel nucleo dirigente una competenza specifica che aiuti a mantenere l'attenzione sull'intero processo, a monitorarlo e che sostenga le persone attraverso strumenti diversificati (dalla formazione al training, dal coaching ai laboratorio formativo consulenziale dove coinvolgere i gruppi di lavoro) per far assumere i nuovi ruoli e per attivare le nuove modalità operative.

Comunicare

Quanto più si riesce a diffondere l'informazione su ciò che sta avvenendo tanto più si combattono i fantasmi reattivi. E tanto più si mantiene il coinvolgimento. Vale la pena di sottolineare che l'azione di comunicazione deve essere finalizzata a creare un canale comunicativo che funzioni in entrambi i sensi e quindi trasmetta ma anche recepisca, integri idee e suggerimenti con azioni e risultati, crei quindi il tessuto di cui è fatto il senso comune del cambiamento.

Mobilizzare energie

Il carburante del cambiamento è fornito dalla capacità della leadership di mobilitare energie, cosa che certamente non si fa con un'imposizione o con un'esibizione di allettanti novità. L'investimento avviene se ognuno si sente parte attiva, protagonista del cambiamento e ne intravede un'utilità, un miglioramento, anche solo in termini di accettazione della sua propositività e della sua partecipazione.