

IL DECLINO AZIENDALE

DECLINO ORGANIZZATIVO E “DOWSIZING”:

Nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato il ciclo di vita organizzativo, che indica che le organizzazioni nascono, crescono e fine muoiono. Le grandi dimensioni, talvolta, possono diventare un peso per numerose organizzazioni. Diciamo che pressoché ogni organizzazione attraversa periodi di declino temporaneo.

Inoltre, come si era visto, quando le organizzazioni raggiungono la maturità e lo stadio di elaborazione e una delle possibilità che si prospettano è quella del declino e della necessità di ridimensionamento. Ciò è dovuto, per esempio, anche alla congiuntura economica negativa degli ultimi anni, che ha indotto appunto molte organizzazioni a ridimensionarsi.

In questo paragrafo esaminiamo le cause e gli stadi del declino organizzativo e discuteremo di come i manager possano gestire in maniera efficace il ridimensionamento (downsizing), che rappresenta una realtà nelle aziende di oggi.

DEFINIZIONE E CAUSE:

Il termine **declino organizzativo** è definito come una condizione nella quale si verifica una diminuzione sostanziale e in termini assoluti nella base di risorse di un'organizzazione nel corso del tempo.

Generalmente, i tre fattori seguenti sono considerati causa del declino organizzativo:

- I. *Atrofia organizzativa*: l'atrofia ha luogo quando le organizzazioni crescono e diventano inefficienti e sovra-burocratizzate. Inoltre la capacità di un'organizzazione di adattarsi al proprio ambiente di riferimento viene meno. I segnali di allarme dell'atrofia organizzativa comprendono un eccesso di personale amministrativo e di supporto, procedure amministrative ingombranti, mancanza di comunicazione e coordinamento efficaci e una struttura organizzativa sorpassata.
- II. *Vulnerabilità*: la vulnerabilità riflette l'incapacità strategica di un'organizzazione di prosperare all'interno del suo ambiente. Questo accade spesso alle piccole organizzazioni che non sono ancora pienamente consolidate. Tali organizzazioni sono vulnerabili rispetto ai cambiamenti dei gusti dei consumatori o della situazione economica della comunità. Alcune organizzazioni sono vulnerabili perché non sono in grado di elaborare la strategia corretta per adattarsi all'ambiente.
- III. *Declino ambientale o competizione*: il declino ambientale si riferisce ad una diminuzione nell'energia e nelle risorse disponibili per supportare un'organizzazione.

Quando l'ambiente ha minori capacità di sostenere le organizzazioni, queste devono diminuire progressivamente la loro attività oppure spostarsi in un altro ambiente di riferimento.

Diciamo infine che quando i manager sono colpiti a tutte e tre le cause del declino è estremamente difficile sopravvivere. In alcuni casi, non resta altro da fare se non cessare l'attività in maniera ordinata.

UN MODELLO DEGLI STADI DEL DECLINO ORGANIZZATIVO:

Sulla base di un ampio esame della ricerca sul declino organizzativo, è stato proposto un modello degli stadi del declino. Tale modello suggerisce che il declino, se non è gestito correttamente, può attraversare cinque stadi che portano infine alla dissoluzione dell'organizzazione.

I cinque stadi sono i seguenti:

- I. *Stadio della cecità:* Il primo stadio del declino è costituito dai cambiamenti interni ed esterni che minacciano la sopravvivenza nel lungo termine e potrebbero richiedere che l'organizzazione prenda delle misure appropriate. I leader spesso a questo livello non avvertono i segnali di declino e la soluzione consiste nello sviluppare sistemi di monitoraggio e di controllo efficaci che indichino quando qualcosa non funziona come dovrebbe.
- II. *Stadio dell'inattività:* Il secondo stadio del declino è indicato come stadio di inattività, nel quale si negano le condizioni correnti malgrado i segni del deterioramento delle prestazioni. I leader possono provare a convincere i dipendenti ed altri stakeholder che tutto va bene ma la soluzione migliore è che i leader stessi riconoscano il declino e intraprendano azioni tempestive per riallineare l'organizzazione con l'ambiente.
- III. *Stadio dell'errore:* nel terzo stadio l'organizzazione affronta problemi gravi e gli indicatori che mostrano i cattivi risultati non possono essere ignorati. La mancata reazione alla spirale di declino può condurre a questo punto al fallimento organizzativo. I leader sono costretti da circostanze gravi a considerare cambiamenti drastici. Le azioni possibili possono implicare riduzione dei costi, tra cui tagli al personale e ridimensionamenti.
- IV. *Stadio della crisi:* Nel quarto stadio l'organizzazione non è stata ancora in grado di gestire efficacemente il declino e si trova in una situazione di panico. L'organizzazione può vivere situazioni di caos, sforzi per ritornare alle attività basilari, bruschi cambiamenti. Il tessuto sociale dell'organizzazione subisce un processo di erosione e

si rendono necessarie azioni straordinarie, come la sostituzione del vertice I cambiamenti rivoluzionari della struttura, nella strategia e della cultura.

- V. *Stadio della dissoluzione*: Questo stadio del declino è irreversibile. L'organizzazione subisce perdite di quota di mercato e di reputazione, degli elementi migliori del suo personale e dei capitali. L'unica strategia possibile è di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata e ridurre il trauma della separazione dei dipendenti.

Gestire correttamente il declino organizzativo è necessario se un'organizzazione vuole evitare la dissoluzione. I manager hanno la responsabilità di rilevare i segni di declino, riconoscerli, intraprendere le azioni necessarie e invertire il corso degli eventi. Alcune delle decisioni più difficili da prendere riguardano il **ridimensionamento** (dowsizing), ossia la riduzione intenzionale delle dimensioni dell'organico di un'organizzazione.

L'IMPLEMENTAZIONE DEL RIDIMENSIONAMENTO:

Durante gli ultimi venti anni il ridimensionamento è stato parte integrante della vita organizzativa di molte aziende, che sono cambiate per fronteggiare la competizione globale e il rapido mutamento dell'ambiente. I progetti di reengineering, le fusioni e acquisizioni, l'implementazione di tecnologie all'avanguardia e la tendenza all'outsourcing sono tutti fattori che hanno portato a riduzioni del personale.

Vi sono periodi in cui il ridimensionamento è parte necessaria nella gestione del declino organizzativo. Una serie di tecniche possono tuttavia agevolare tale processo e alleviare la tensione dei dipendenti che lasciano l'azienda e di quelli che vi rimangono:

- *Stabilire i criteri per le necessità lavorative future*: il ridimensionamento dovrebbe essere utilizzato come modalità per rendere l'organizzazione più forte e competitiva in presenza di una variazione delle condizioni, non semplicemente come un modo per tagliare sul personale. I manager dovranno individuare le necessità future in termini di tipologie di lavoro e di compiti; successivamente, potranno individuare conoscenze, capacità, abilità, ed esperienza lavorativa necessarie in futuro e operare i tagli del personale sulla base di questi criteri. Diversamente, i manager corrono il rischio di licenziare proprio i dipendenti che possiedono le competenze e abilità necessarie all'azienda per riprendersi.
- *Cercare alternative*: I manager possono usare la creatività per ridurre i costi e limitare i licenziamenti durante una fase di declino. Le organizzazioni possono ridurre i costi diminuendo gli stipendi, offrendo periodi sabbatici non retribuiti o con retribuzione parziale, stabilendo giornate di chiusura e ricorrendo ad altre strategie pur di evitare tagli indiscriminati sul personale.

- *Aumentare la comunicazione, non diminuirla*: Alcuni manager pensano che meno si parla di un probabile licenziamento e meglio è. non è così: le voci di corridoio possono rivelarsi più dannose della comunicazione diretta.
- *Fornire assistenza ai lavoratori licenziati*: L'organizzazione ha la responsabilità di aiutare i lavoratori licenziati ad affrontare la perdita del posto e a ristabilirsi nel mercato del lavoro. L'organizzazione può fornire formazione, liquidazioni, indennità e assistenza nella ricerca di un nuovo lavoro.
- *Aiutare i "sopravvissuti" a prosperare*: Molte persone vivono sentimenti di colpa, rabbia, confusione e tristezza dopo la perdita dei colleghi e i manager dovrebbero riconoscere tali sentimenti. I dipendenti che rimangono potrebbero essere preoccupati per il proprio posto, perdere fiducia nella dirigenza dell'azienda, deprimersi e adottare un atteggiamento cinico. Talvolta gli individui incontrano difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti nei doveri e nelle responsabilità lavorative e alla gestione delle relazioni di reporting dopo un ridimensionamento. E' molto importante che i manager, seppur il loro stato d'animo non sia dei migliori, non si isolino: devono interagire con i dipendenti e fare il possibile per alleviarne l'incertezza, lo stress e la confusione.