

# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

**Gianni Maria Strada**

# Il cambiamento organizzativo

**Anno Accademico 2018– 2019**  
**Sistemi organizzativi**

# Orientamento cognitivo

Epitteto:

“Gli uomini non sono disturbati dalle cose,  
ma dalla visione che hanno di esse”

# PROCESSO DI CAMBIAMENTO



# La piramide della resistenza

Il vertice strategico: **non vuole**

I capi intermedi: **non sono capaci**

Nucleo operativo: **non sa**



# Che cosa si deve fare per superare la resistenza

Vertice strategico: stabilire obiettivi e misure, fornire coaching e feedback, ricompensare e riconoscere

Capi intermedi: educare e addestrare a nuove skill, tecniche direttive e simili

Nucleo operativo: comunicare che cosa, perchè, come, quando, chi, ecc.

# I due livelli di cambiamento

Il cambiamento organizzativo deve affrontare **due livelli di cambiamento**: il livello **strategico** e il livello di massa, **capillare**. Il cambiamento **strategico non significa** cambiamento su grande scala, **generale** e cambiamento **capillare non significa** cambiamento limitato, **incrementale**. Al contrario i **due livelli** di cambiamento **caratterizzano uno sforzo** di cambiamento nell'organizzazione

# Cambiamento strategico

Questo livello di cambiamento denota lo sforzo iniziale, che coinvolge i dirigenti dei livelli più alti e un piccolo gruppo di dipendenti. Il cambiamento strategico è ampio e interessa tutta l'organizzazione. I suoi due obiettivi principali sono: obiettivo tecnico o analitico, per sviluppare e mettere a punto le direttive del cambiamento; obiettivo **motivazionale**, per creare la **spinta necessaria per cambiare**

# Modello di processo di gestione del cambiamento

## **Cambiamento prevalentemente strategico:**

- Dimostrare la necessità di cambiare
- Sviluppare e diffondere una visione del cambiamento
- Diagnosticare e analizzare la situazione corrente
- Sviluppare le direttive
- Precisare i dettagli delle direttive

# Cambiamento capillare

Questo livello di cambiamento è lo **sforzo** che si spinge **fino ai livelli più bassi dell'organizzazione**. L'obiettivo primario è quello di attuare e sostenere i cambiamenti desiderati e pianificati



# Modello di processo di gestione del cambiamento

## **Cambiamento prevalentemente capillare:**

- Test pilota delle direttive
- Preparare le istruzioni per la diffusione
- Diffondere i cambiamenti
- Misurare, consolidare e perfezionare i cambiamenti



# Differenze fra cambiamento strategico e capillare

	<b>Cambiamento strategico</b>	<b>Cambiamento capillare</b>
<b>Conduzione</b>	Alta direzione	Dirigenti locali
<b>Infrastruttura</b>	Poche persone scelte	Dirigenti, impiegati, nucleo operativo
<b>Diagnostica</b>	Tutta l'organizzazione	Siti specifici
<b>Termini di confronto</b>	Benchmarking esterno e le migliori prassi interne	Attuazione delle prassi migliori
<b>Strumenti</b> (mappatura del processo, sondaggi, rilevazione dei costi,...)	Introduzione ed applicazione di strumenti di raccolta dei dati e di tecniche a poche persone scelte	Applicazione "di massa" degli strumenti di attuazione

# Differenze fra cambiamento strategico e capillare (con.)

	<b>Cambiamento strategico</b>	<b>Cambiamento capillare</b>
<b>Addestramento</b>	Valutazione dei bisogni, progettazione e fornitura limitate	Valutazione di bisogni, progettazione e fornitura estese
<b>Risultati</b>	Direttive per il cambiamento e creazione della spinta	Attuazione del cambiamento

# Aspetti strategici di un'iniziativa di cambiamento

Dimostrazione della **necessità** di cambiare

Sviluppo d'una **visione** del risultato del cambiamento

Uso dei team per **progettare, collaudare e mettere in opera** i cambiamenti

Gli **aspetti culturali** dell'organizzazione che aiutano a mettere in opera e sostenere nel tempo il cambiamento

Sviluppo delle **competenze e delle abilità** necessarie per condurre lo sforzo di cambiamento

# Aspetti che aiutano a gestire efficacemente le componenti del cambiamento capillare

Comprensione dei cambiamenti e loro comunicazione al personale

Determinazione degli obiettivi

Misurazione delle performance

Feedback e coaching

Compensi e riconoscimenti

# Il cambiamento è indotto ed inevitabile

Il cambiamento è indotto dalle  
macrotendenze ed è **inevitabile**



# Aspettative e cambiamento

Le aspettative spesso favoriscono la nascita dell'ansia e sono contraddistinte da un alto grado di assurdit 

# Innovazione e cambiamento

Solitamente si pensa che le **cose positive sono stabili** per definizione e perciò **esenti da innovazione**.

*(Innovare significa trasformare i problemi in soluzioni)*

Non dobbiamo confondere l'innovazione con il cambiamento

# Innovazione e cambiamento

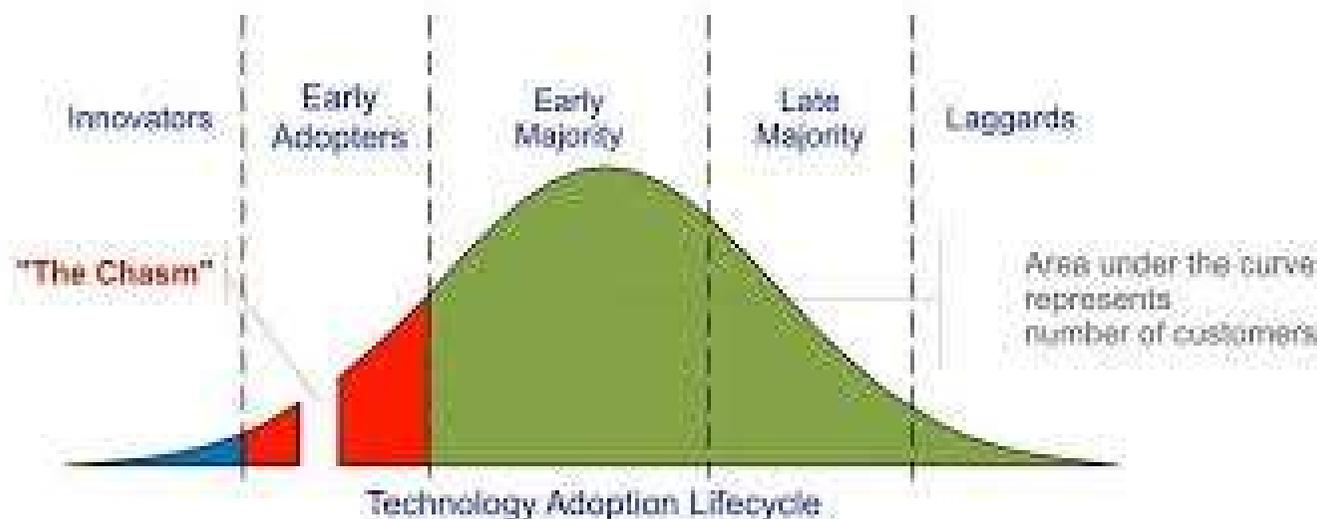
I concetti di innovazione e cambiamento hanno guadagnato credibilità con la spinta della rivoluzione industriale, con l'evoluzione delle scienze e della tecnologia





# Innovazione e cambiamento

C'è un divario tra una superficiale adesione al valore attribuito all'innovazione e la comprensione dei processi di cambiamento, soprattutto della dinamica che essi assumono nelle organizzazioni



# Interpretazione del cambiamento

Il modo con cui si interpreta il cambiamento è spesso ingenuo, si guardano in modo disgiunto i fattori che lo producono:

tecnologia, leadership, regole, stimoli del mercato.

Ciò rende più difficile cogliere gli effetti combinati degli elementi citati



# Interpretazione del cambiamento

Il **cambiamento** nei sistemi sociali organizzati divide le persone, scompagina gli schemi mentali, spesso è il **segno** della **contraddizione**

# Interpretazione del cambiamento

Il tema di fondo è che il cambiamento che si genera nelle organizzazioni produce effetti secondo una logica completamente diversa da quella attesa dal loro normale funzionamento. Ciò che è valido nel determinare un efficace funzionamento non lo è più in una prospettiva di trasformazione e viceversa

# Interpretazione del cambiamento

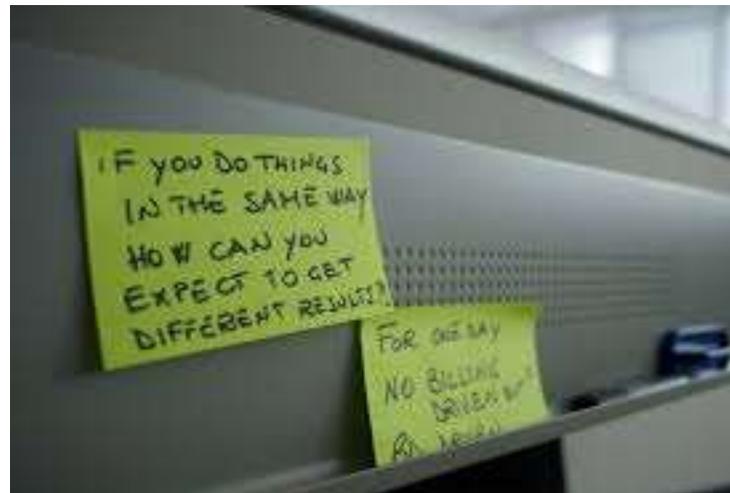
Normalmente si pensa che la coesione culturale di un gruppo sia positiva per ottenere un'organizzazione efficace.

Pensate all'importanza dell'integrazione e dell'omologazione per la ricerca e selezione del personale e per le politiche retributive.

Nel caso del cambiamento, al contrario, è richiesta la **diversità**, che deve essere sempre stimolata per essere **fonte di innovazione**

# Interpretazione del cambiamento

La forzatura verso la **coerenza limita** le possibilità di innovazione, perché blocca l'**immaginazione**



# Interpretazione del cambiamento

Tecnologia, finanza, diritto offrono soluzioni per il cambiamento, però ciascuna procede in modo autonomo, tanto che le soluzioni difficilmente convergono.

Le soluzioni offerte hanno prospettive settoriali e limitate che non favoriscono l'evoluzione

Da ciò l'importanza di un'azione olistica per implementare il cambiamento

# Interpretazione del cambiamento

Il cambiamento non è il frutto di capacità autonome di adattamento



# Interpretazione del cambiamento

Crescere governando il cambiamento significa essere coerenti con se stessi



# Interpretazione del cambiamento

Il cambiamento parte dalla riduzione del divario tra aspirazione e realtà



# Interpretazione del cambiamento

Per realizzare il cambiamento si devono evidenziare le criticità e le loro relazioni, in tal modo si individuano gli spazi entro cui si potrà agire

# Interpretazione del cambiamento

Si deve favorire la capacità di lettura e di visione complessiva dei processi di cambiamento

# Interpretazione del cambiamento

Per realizzare il cambiamento si deve agire su:

l'apprendimento

il potere

le risorse

# Interpretazione del cambiamento

Il processo di cambiamento deve partire dall'analisi dell'assetto delle risorse (tecnologia, finanza, persone)

# Interpretazione del cambiamento

Per ottenere un'adeguata gestione del cambiamento si deve realizzare un programma di **sviluppo continuo e permanente**

# Interpretazione del cambiamento

Lo sviluppo delle capacità e delle competenze *during the job* sono contemporaneamente causa ed effetto del cambiamento

# Interpretazione del cambiamento

L'azione di sviluppo delle persone è l'elemento indispensabile e *rivoluzionario* per evolvere il sistema di potere di un organizzazione

# Interpretazione del cambiamento

Caratteristiche del *learning on the job* :

*aula virtuale*

*docente*

*tutor*

*test*

*assessment*

*esercizi*

*libero arbitrio*

*project work*

*produttività*

*forum*

*“diluizione”*

# I facilitatori del cambiamento

I lavoratori della conoscenza hanno capacità di:

ricerca

valutazione

integrazione

creatività

comando



# I risultati del cambiamento

Risultati del cambiamento per l'organizzazione:

efficienza

qualità

flessibilità

soddisfazione

innovazione



# I risultati del cambiamento

Risultati del cambiamento per l'azienda:  
economici e finanziari  
competitivi  
sociali  
di sviluppo



# I risultati del cambiamento

Fattori di tensione per le risorse:

obiettivi sfidanti

scarsità di risorse

emergenza e crisi

protesta

norme



# I risultati del cambiamento

L'attività dei lavoratori della conoscenza non deve essere meramente strumentale per ottenere un reddito attraverso la vendita del proprio tempo

# I risultati del cambiamento

La produttività e la soddisfazione personale non sono sempre il frutto degli incentivi monetari

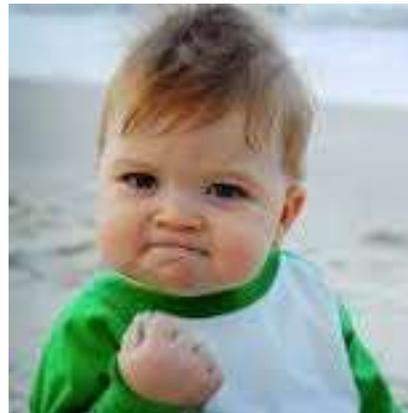
## LA TEORIA MOTIVAZIONALE

Questa teoria nasce dallo studio e dalla catalogazione dei bisogni umani

Ogni uomo ha una serie di bisogni che vanno dai più elementari ai più complessi, appena si soddisfano i bisogni più bassi sorgono bisogni di ordine superiore ed incentivare i bisogni già soddisfatti non è di stimolo

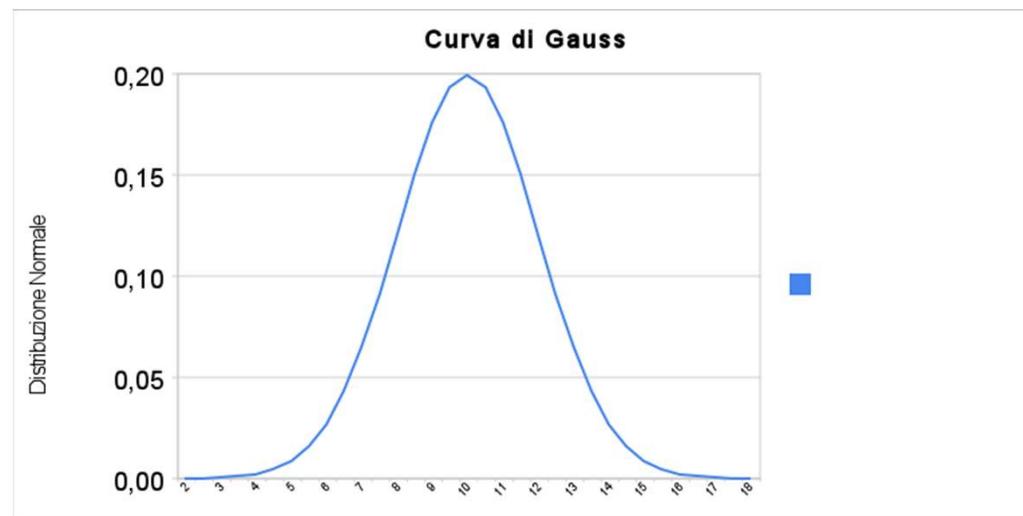
# I risultati del cambiamento

Le attività strumentali non sono sufficienti per generare la motivazione delle persone



# I risultati del cambiamento

Nel caso in cui le politiche retributive non siano ben note e avulse dalle aspettative delle persone possono influire negativamente sulla loro motivazione



# I risultati del cambiamento

È pacifico che fare qualcosa per piacere è diverso dal farlo per denaro

Dietro a questo comportamento ci sta il senso che ciascuno dà al suo fare



# I risultati del cambiamento

Le persone che ricoprono ruoli coinvolti nel cambiamento devono:

- Essere in grado di controllare autonomamente la loro attività
- Essere in grado di esprimere le proprie capacità
- Avere buone relazioni interpersonali

# I risultati del cambiamento

Il risultato per le persone sarà un'attività più interessante e più autonoma

Il bilanciamento della vita lavorativa e relazionale sarà più adeguato alle aspettative individuali

# I risultati del cambiamento

Una maggiore soddisfazione lavorativa  
migliora le capacità relazionali e di assunzione  
di responsabilità

