

CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gianni Maria Strada

Il Change Management strutturale¹

Anno Accademico 2018– 2019
Sistemi organizzativi

Il cambiamento organizzativo

- Consiste nello sviluppare, progettare e innovare l'organizzazione o promuovere un'organizzazione che non c'era
- I motivi per innovare e cambiare sono molti e connessi all'esigenza di attuare e cambiare strategia

Le ragioni del cambiamento organizzativo

1. Passare da strategie di solo costo a quelle di divesificazione
2. Allungare la catena del valore aggiungendo al prodotto la fornitura di servizio
3. Passare da un'impresa accentrata ad una che sceglie di volta in volta "*Make or Buy*" (per mezzo dell'*outsourcing* e o *offshoring*)

Le ragioni del cambiamento organizzativo

4. Passare da strategie di *Mass Production* centrate su prodotti o servizi *commodificati* a strategie centrate sul cliente
5. Adottare una strategia di *Lock in*, per rendere il prodotto o il servizio non copiabile e non gestibile dai concorrenti

L'organizzazione...

- ...è una struttura formale e, allo stesso tempo, latente di regolazione sociale
- La realizzazione di una struttura organizzativa funzionale agli obiettivi dipende dalla capacità d'adattamento e d'anticipazione rispetto a eventi economici, istituzionali e sociali esterni

L'organizzazione...

... come è stata definita da William Richard Scott
è un sistema aperto

- In un tale sistema i principi dell'organizzazione naturale e sistemica sono compresenti e soggetti a accomodamenti e revisioni
- Sono queste caratteristiche che in un'organizzazione "*a sistema chiuso*" si adattano e generano il cambiamento

L'organizzazione...

- Le differenze di visione tra le persone che nell'organizzazione ricoprono ruoli, con responsabilità e compiti diversificati, creano differenti interessi per sistemi di autorità
- La gestione del personale, non sempre considera le leggi economiche naturali per l'organizzazione efficiente , spesso è plasmata dai processi culturali, sociali e politici del contesto esterno

L'organizzazione...

- Le diverse complessità e responsabilità con cui le persone gestiscono la loro attività non sono rilevanti al fine della definizione del modello organizzativo
- Al contrario l'analisi dell'ambiente istituzionale ha evidenziato l'importanza del contesto nel modellare le organizzazioni

L'organizzazione...

- La cultura dell'organizzazione è caratterizzata dalle modalità di gestione dei compiti e dall'ambiente istituzionale
- Le organizzazioni si modellano e si strutturano attraverso le modalità formali dello svolgimento dell'attività

L'organizzazione...

- L'osservazione dell'organizzazione evidenzia che la maggior parte delle differenze riguardano la natura del conformarsi alle regole e alle prescrizioni relative alle attività che le persone svolgono, individualmente o in team
- Le persone sono ricompensate dal fare, perché si sentono moralmente obbligate, e seguono ciò che ritengono ragionevole e che farebbero in situazioni analoghe

L'organizzazione...

- Gli elementi culturali e cognitivi sono il pilastro dell'organizzazione
- Gli elementi in gioco potrebbero cambiare nel tempo
- Gli elementi regolativi delle origini potrebbero nel tempo operare più come sistemi normativi e culturali/cognitivi

L'organizzazione...

- Parlando di pilastri è opportuno chiarire che questi possono essere connessi a "fatti sociali" e o dipendono da sistemi di ricompense e sanzioni

L'organizzazione...

- Negli ultimi decenni l'attenzione si è spostata dalla struttura organizzativa agli attori e all'azione
- Le presunzioni di conformità automatica alle pressioni istituzionali sono state messe in discussione

L'organizzazione...

- Oggi è rilevante l'attenzione verso gli argomenti riguardanti le pressioni dall'alto verso il basso, le forze vincolanti unitamente a quelle che sottolineano le iniziative dal basso
- È rilevante anche l'interesse verso gli adattamenti consapevoli così come l'interesse verso il "lavoro" istituzionale rispetto alla struttura istituzionale

L'organizzazione...

- Molti studiosi continuano a fare affidamento sulla teoria istituzionale che riguarda principalmente i vincoli dall'alto verso il basso

Modalità di progettazione e gestione del cambiamento

Si deve tener conto...

- Del difficile processo di portare un sistema sociale ad abbandonare un modello per adottarne un altro, ossia come affrontare il problema delle culture, conoscenze, interessi e se e chi possa guadagnare o perdere con il cambiamento che è il passaggio da uno stadio ad un altro del sistema sociotecnico, conseguendo risultati misurabili

La gestione del processo di cambiamento

- Va ricordato che la resistenza al cambiamento accomuna tutti all'interno di un'organizzazione
- Anche chi non ha poteri di direzione e di gestione può incidere in termini di resistenza

La gestione del processo di cambiamento

Che fare concretamente...

- Focalizzare le azioni e agire affinché le “cose” accadano: un cambiamento deve avere obiettivi concreti, comprensibili e condivisibili da tutti, ossia deve generare miglioramenti nei risultati dei processi di produzione, dei prodotti e dei servizi

La gestione del processo di cambiamento

- Proporzionare mezzi e fini: le azioni sono sempre studiate per far accadere le “cose” con risorse e vincoli esistenti

La gestione del processo di cambiamento

- Cambiare entro una rete estesa di forze e stimoli: attuare una strategia che attivi le sintonie con altre componenti del sistema esterno e tenda a trasformare la forza di chi resiste al cambiamento in una forza che si limiti a danneggiare lui e non il progetto

La gestione del processo di cambiamento

- Migliorare i processi più che attendersi soluzioni da persone straordinarie: mettere le persone nelle condizioni di capire e di agire con la cultura e le competenze di cui dispongono, senza delegare a consulenti e esperti esterni

La gestione del processo di cambiamento

- Potenziare la leadership: identificare e potenziare agenti di cambiamento interni al sistema che deve essere cambiato

La gestione del processo di cambiamento

- Connettere il cambiamento della strategia con quello della configurazione organizzativa: fare in modo che il cambiamento non sia *solo* un affare interno, ma sia una leva fondamentale per realizzare le strategie

Il *Change Management* strutturale

- È la gestione dell'innovazione e del cambiamento strutturale, non solo un cambiamento concepito come modalità psicosociale
- È una metodologia per la progettazione e la pianificazione del miglioramento del sistema organizzativo e dei processi sociali del cambiamento ad esso associati

Il *Change Management* strutturale

- È la concezione e il dimensionamento di architetture innovative e integrate di organizzazione, tecnologie, persone e cultura, con l'obiettivo di realizzare le strategie prescelte e appropriate alle risorse e alle potenzialità dell'organizzazione

Il *Change Management* strutturale

- È il programma di governo dei processi di cambiamento e d'implementazione che è supportato dal vertice e che contribuisce a integrare progettazione, sviluppo e monitoraggio, suscitando condivisione e partecipazione dei manager intermedi con l'obiettivo di innovare

Il *Change Management* strutturale

- Mette energia nell'organizzazione, crea cooperazione, condivisione della conoscenza e migliora la comunicazione tra top management e management operativo
- Favorisce il supporto del vertice su chi è impegnato nelle operation
- Facilita feedback tempestivi tra manager delle operation e il vertice

Apprendimento e metodo

- I programmi di *Change Management Strutturale* possono essere originati da piani di cambiamento complessi, da progetti pilota o da processi di miglioramento continuo
- Questi non sono tre modalità d'azione distinte o procedimenti sequenziali e gerarchicamente ordinati, sono una spirale virtuosa di eventi micro e macro di processi di apprendimento

Apprendimento e metodo

- Il *Change Management Strutturale* rinuncia alla pianificazione per progettare e sperimentare e al contrario considera l'opportunità di partire da qualunque punto dei due processi per apprendere dall'esperienza e formare in tal modo una *memoria del sistema* attivando un'organizzazione che apprende

Apprendimento e metodo

- I cambiamenti strutturali, culturali e professionali attivano un processo di apprendimento che, migliorando le persone, creano le condizioni per successivi cambiamenti di struttura e di cultura organizzative, concretamente è questa la *gestione del cambiamento*

Apprendimento e metodo

- La metodologia, per realizzare quanto detto potrebbe essere la seguente:
 1. Definire i problemi di partenza, generare il senso dell'impegno personale per la realizzazione del progetto, costruire il gruppo dirigente
 2. Definire le esigenze di partenza e fissare degli obiettivi misurabili

Apprendimento e metodo

3. Condurre l'analisi ed effettuare *benchmark*

4. Rappresentare principi e architetture desiderabili

5. Valutare alternative

Apprendimento e metodo

- I punti presentati sono spesso non esplicitati e non condivisi, però solo dopo averli messi in atto si potrà:
 - fare la progettazione analitica
 - se necessario, predisporre e realizzare progetti pilota
 - predisporre processi di miglioramento continuo, piani e programmi di formazione e di divulgazione

Apprendimento e metodo

- Per realizzare quanto descritto deve essere definita chiaramente, fin dall'inizio, la forma di partecipazione dei manager e di tutto il personale allo sviluppo e al miglioramento delle soluzioni e della comunicazione
- Gli attori promotori del cambiamento devono governare gli aspetti di contenuto e di metodo

Partecipazione, coinvolgimento e monitoraggio

1. Costruire il progetto
2. Comprendere e verificare problemi e vincoli, definire obiettivi e condurre un'analisi preliminare
3. Tramite *benchmarking* definire le risorse
4. Definire *vision* e architetture
5. Scegliere la soluzione
6. Progettare le componenti
7. Verificare le soluzioni con un *pilot*
8. Avviare processi di miglioramento continuo integrati con piani e programmi formativi

Cambiamento organizzativo e formazione

- È evidente come il cambiamento organizzativo e la formazione siano le due facce dello sviluppo del personale
- Il cambiamento organizzativo non è quindi solo una necessità ma è la condizione indispensabile per garantire lo sviluppo del personale
- La fine delle carriere richiede il continuo aggiustamento organizzativo, quindi: il cambiamento e la formazione