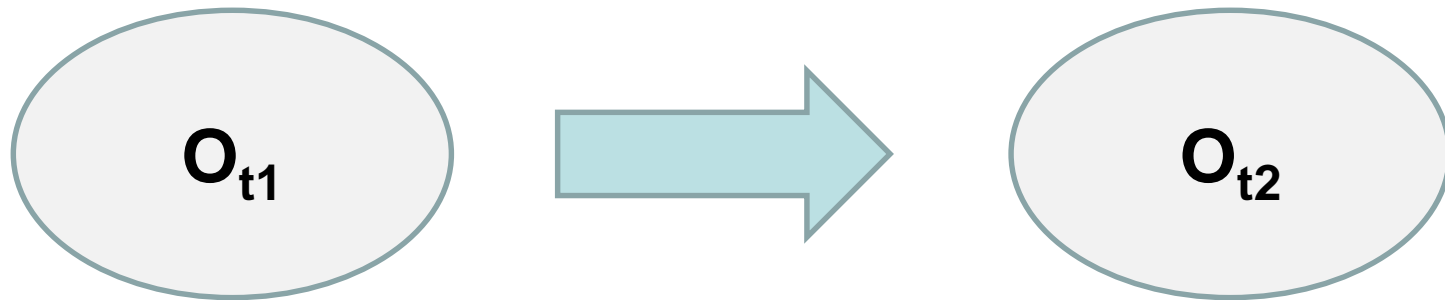


***Il cambiamento
organizzativo: per una
visione integrata***

Relazione di Gianfranco Rebora

4 giugno 2015

Il cambiamento organizzativo



- Un tema affascinante, coinvolgente ... che investe in profondità il tessuto relazionale (interno e esterno) delle organizzazioni
- Un problema sempre incombente e destinato a riemergere
- Uno spazio di scontro/incontro di concezioni alternative

Un tema «divisivo»

1940 ...

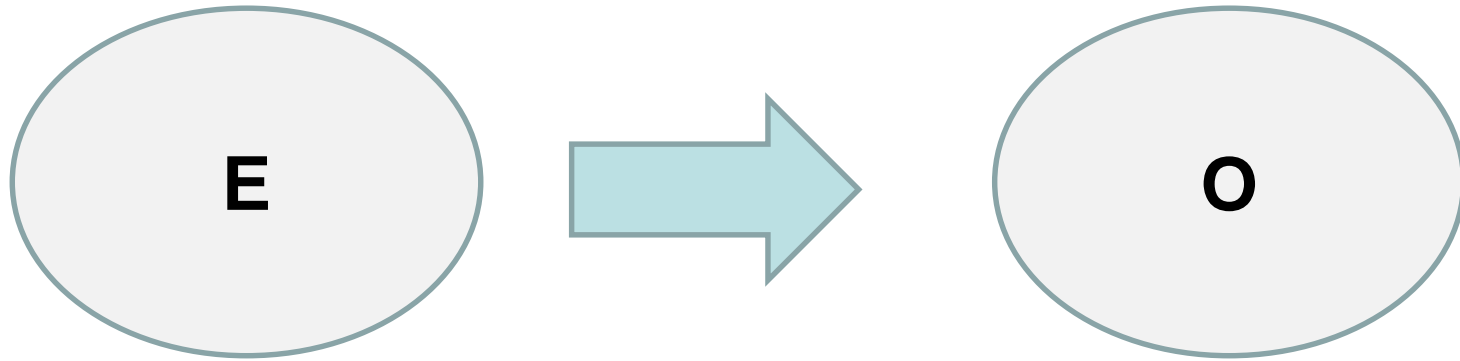
- Project management (ingegneria, IT)
- Metodo Top-Down
- Approccio DRIVE
- Teoria E
- Burning platform
- Visione manageriale
- Programmi di Ch Mngt



2015 ...

- Sviluppo organizzativo (Human Relations)
- Metodo Partecipativo
- Approccio Growth
- Teoria O
- Common ground
- Visione quantistica
- Ambienti/piattaforme di Ch Mngt

Tendenze evolutive (teorie)



Build a change platform not a change program!

(Hamel, 2014)

Ricerca di mediazioni

- Alleanza tra leadership (top management) e partecipazione del personale
- Soluzioni «ibride», tentativi di integrazione
- Approcci «E» ed «O» in sequenza, o in tensione dinamica

ma ... qualche motivo di insoddisfazione

- Enfasi su novità o discontinuità oscura gli elementi di continuità con il passato
- Proiezione di preferenze, desideri, ideali e valori che cadono in una retorica «esortativa»
- Spinta palese dell'esigenza di “commercializzare” consulenza o formazione
- Focalizzazione su aspetti parziali:
 - Learning e partecipazione sul lato soft
 - Ruolo attori di vertice e ruolo del potere sul lato hard

Un «bagno di realtà»?

Ricerca del prof. Giovanni Masino, presentata a Napoli nel luglio 2011 alla conferenza internazionale dei critical studies, considera 57 casi di importanti multinazionali operanti in Italia, e conclude:

“i nostri risultati mostrano che la retorica della decentralizzazione, partecipazione, impegno, responsabilità, competenza, valori umani non è il miglior descrittore dei cambiamenti più rilevanti introdotti dalle corporations.

Invece, una logica di centralizzazione, standardizzazione, disumanizzazione sembra diffondersi progressivamente e ispirare la maggior parte dei cambiamenti organizzativi.”

Come cambiano le imprese?

LIVELLO MACRO

- accentramento delle prerogative decisionali
- semplificazione dell'architettura formale
- riduzione dei costi
- spazio residuale per il decentramento e la valorizzazione delle unità periferiche

LIVELLO MICRO

- formalizzazione e codificazione dei margini d'azione e della discrezionalità dei ruoli manageriali e intermedi
- standardizzazione e proceduralizzazione del lavoro operativo
- sistemi di valutazione con incentivi e sanzioni orientati a ridurre al minimo l'incertezza comportamentale.

«la necessità di controllo da parte del vertice è realizzata non solo e non tanto con l'accentramento formale delle prerogative decisionali ma, ancora di più, con la riduzione di discrezionalità, per via tecnologica, dei livelli intermedi e operativi, e con la omologazione delle conoscenze e, quindi, dei comportamenti»

Masino, 2014, Quaderno del programma di ricerca «L'officina di organizzazione»,
esempio del comparto finanziario

Esigenze

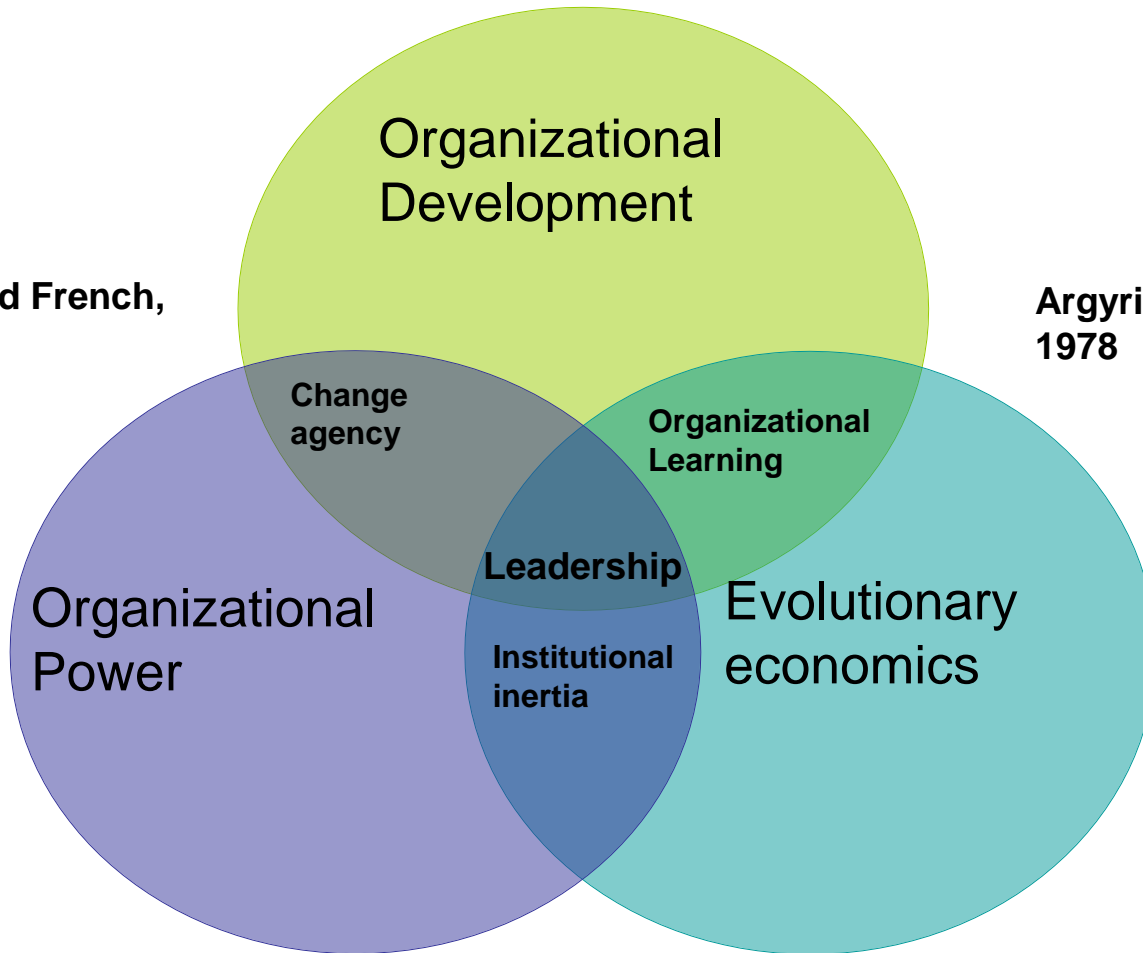
- Capire meglio il cambiamento organizzativo in profondità
- Evitare approcci «normativi», incentrati sul dover essere
- Connettere in una rete concettuale scientificamente fondata approcci che troppo spesso restano separati e non comunicanti

Riprendere i Fondamenti

Lewin, 1947

Coch and French,
1948

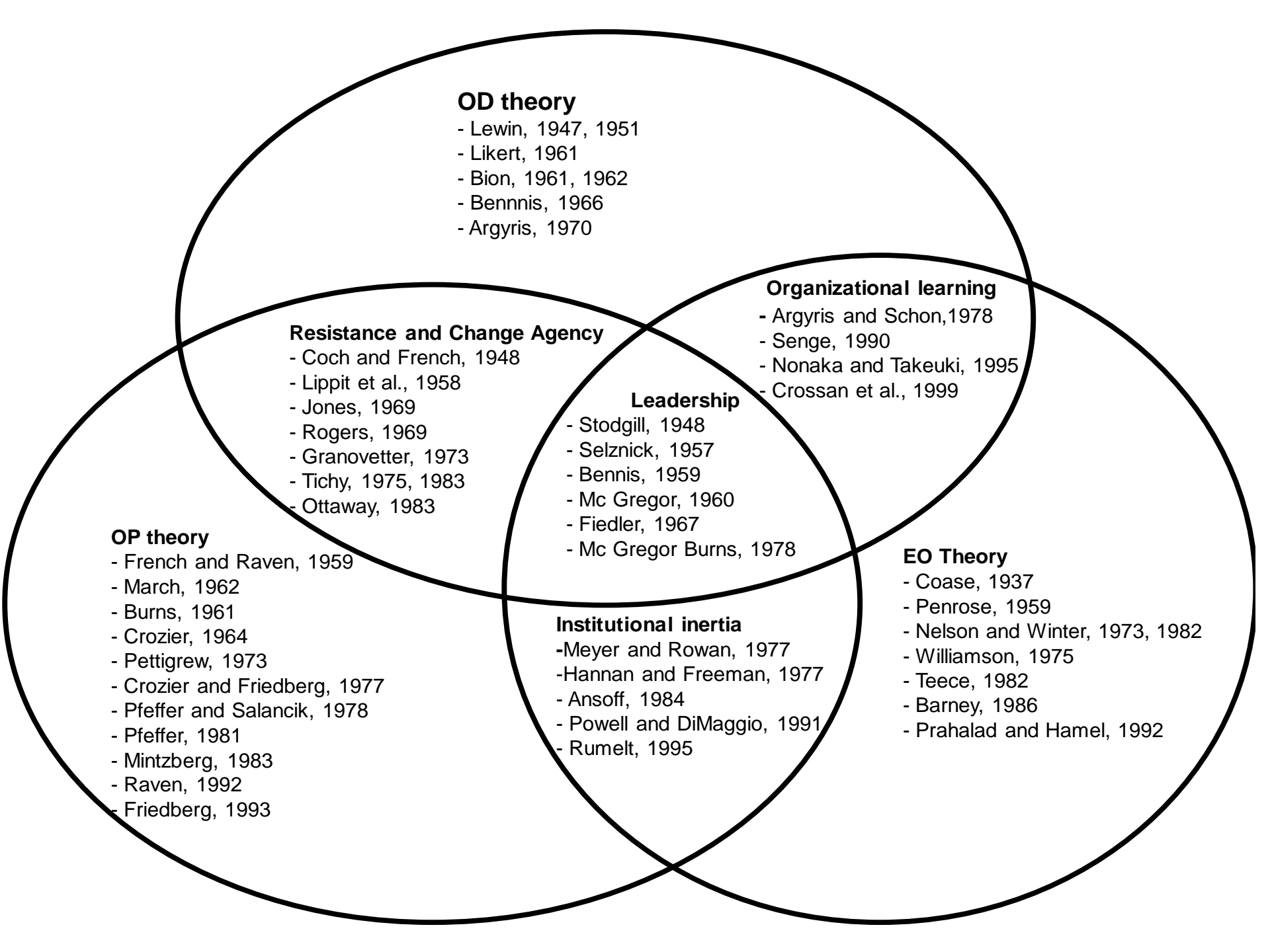
Argyris and Schon,
1978



March, 1962

Coase, 1937

Meyer and Rowan, 1977



OD theory

- Lewin, 1947, 1951
- Likert, 1961
- Bion, 1961, 1962
- Bennis, 1966
- Argyris, 1970

Resistance and Change Agency

- Coch and French, 1948
- Lippit et al., 1958
- Jones, 1969
- Rogers, 1969
- Granovetter, 1973
- Tichy, 1975, 1983
- Ottaway, 1983

Leadership

- Stodgill, 1948
- Selznick, 1957
- Bennis, 1959
- Mc Gregor, 1960
- Fiedler, 1967
- Mc Gregor Burns, 1978

Institutional inertia

- Meyer and Rowan, 1977
- Hannan and Freeman, 1977
- Ansoff, 1984
- Powell and DiMaggio, 1991
- Rumelt, 1995

EO Theory

- Coase, 1937
- Penrose, 1959
- Nelson and Winter, 1973, 1982
- Williamson, 1975
- Teece, 1982
- Barney, 1986
- Prahalad and Hamel, 1992

OP theory

- French and Raven, 1959
- March, 1962
- Burns, 1961
- Crozier, 1964
- Pettigrew, 1973
- Crozier and Friedberg, 1977
- Pfeffer and Salancik, 1978
- Pfeffer, 1981
- Mintzberg, 1983
- Raven, 1992
- Friedberg, 1993

Organizational learning

- Argyris and Schon, 1978
- Senge, 1990
- Nonaka and Takeuki, 1995
- Crossan et al., 1999

Cosa chiedere alle teorie?

- Dove e perché inizia il cambiamento?
- Chi resiste al cambiamento e perché lo fa?
- Come avviene il cambiamento?
- Chi sono gli attori del cambiamento e cosa fanno, esattamente?
- Il cambiamento che cosa produce?

Coch and French, *Overcoming resistance to change*. In “Human relations”, 1948

“It has always been characteristic of American industry to change products and method of doing jobs as often as competitive conditions or engineering progress dictates. This makes frequent changes in an individual’s work necessary”.

“Why do people resist change so strongly? What can be done to overcome this resistance?”

Una «rete» concettuale + ampia

L'inizio	Spinte o drives del cambiamento
Gli attori	- Leader - Agenti del cambiamento
I motivi di chi resiste	L'inerzia organizzativa: comportamentale, strutturale e sistemica
I processi	La tripla elica come bilanciamento dinamico di: - Apprendimento - Sviluppo di risorse - Gestione del potere
I risultati	Parametri di performance aziendali e organizzativi

External drives / Initiating forces



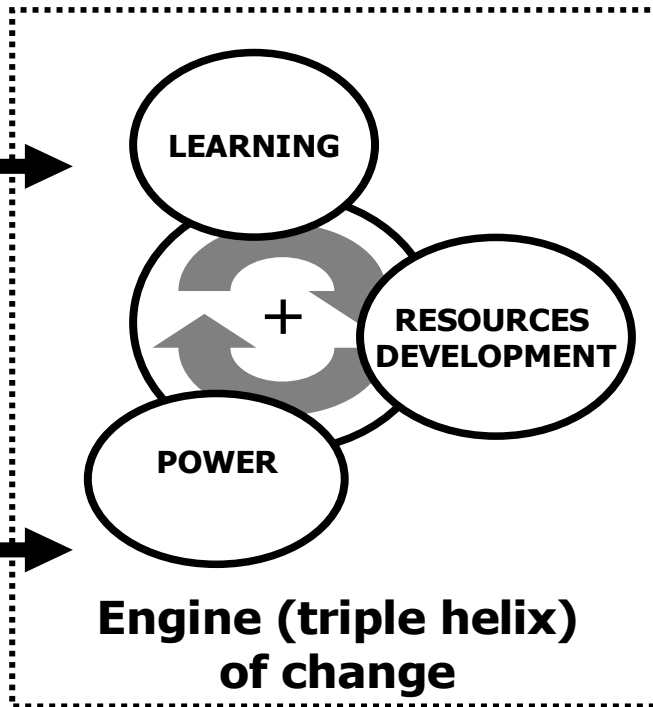
Leadership



Inertia



Change agents



**Engine (triple helix)
of change**



Results

Organisational change process

Due «poli»

	Modo 1: Turnaround	Modo 2: Cambiamento continuo e fluido
Le spinte	Centrali: fattori core	Allargate
Gli agenti	In verticale	Per linee orizzontali
I processi	Apprendimento traumatico Risorse focalizzate Potere forte e diretto	Apprendimento innovativo e fluido Risorse ridondanti Potere indiretto e sottile
Superamento dell'inerzia	Sblocco dei fattori strutturali	Mobilizzazione delle capacità cognitive e comportamentali
I risultati	Metriche finanziarie e di mercato	Ampia griglia di metriche: HPWS e SDWT

Quando la «tripla elica» gioca contro



Ulteriori sviluppi

Percorso di cambiamento

Discontinuo

Continuo



Pianificata

Turnaround

B2C
(Built to change organization)

Scelta del cambiamento

Emergente

OHR
(Organizing for high reliability)

Trasformazione continua e fluida

