

# **ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT**

**«La analisi del cambiamento  
organizzativo»**

**A cura di: Alessandro Hinna**

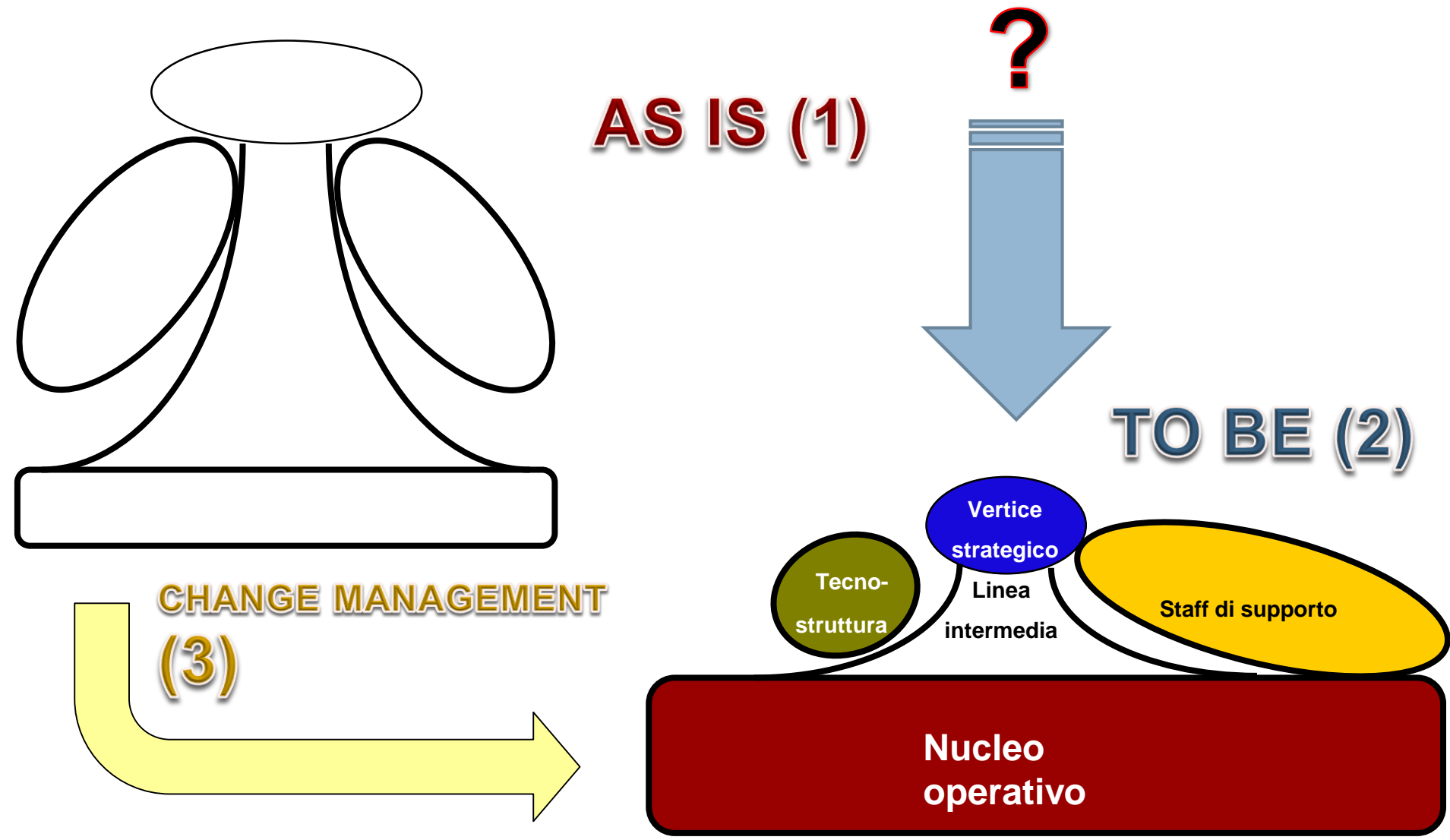


Il passaggio dall'AS IS al TO BE :  
analisi e classificazione del  
cambiamento “atteso”(capitolo 5)



***Il punto di vista dell'analisi  
organizzativa.....(capitolo 4 seconda  
parte)***

# Il nostro problema organizzativo



# Il quadro teorico – concettuale (1/2)

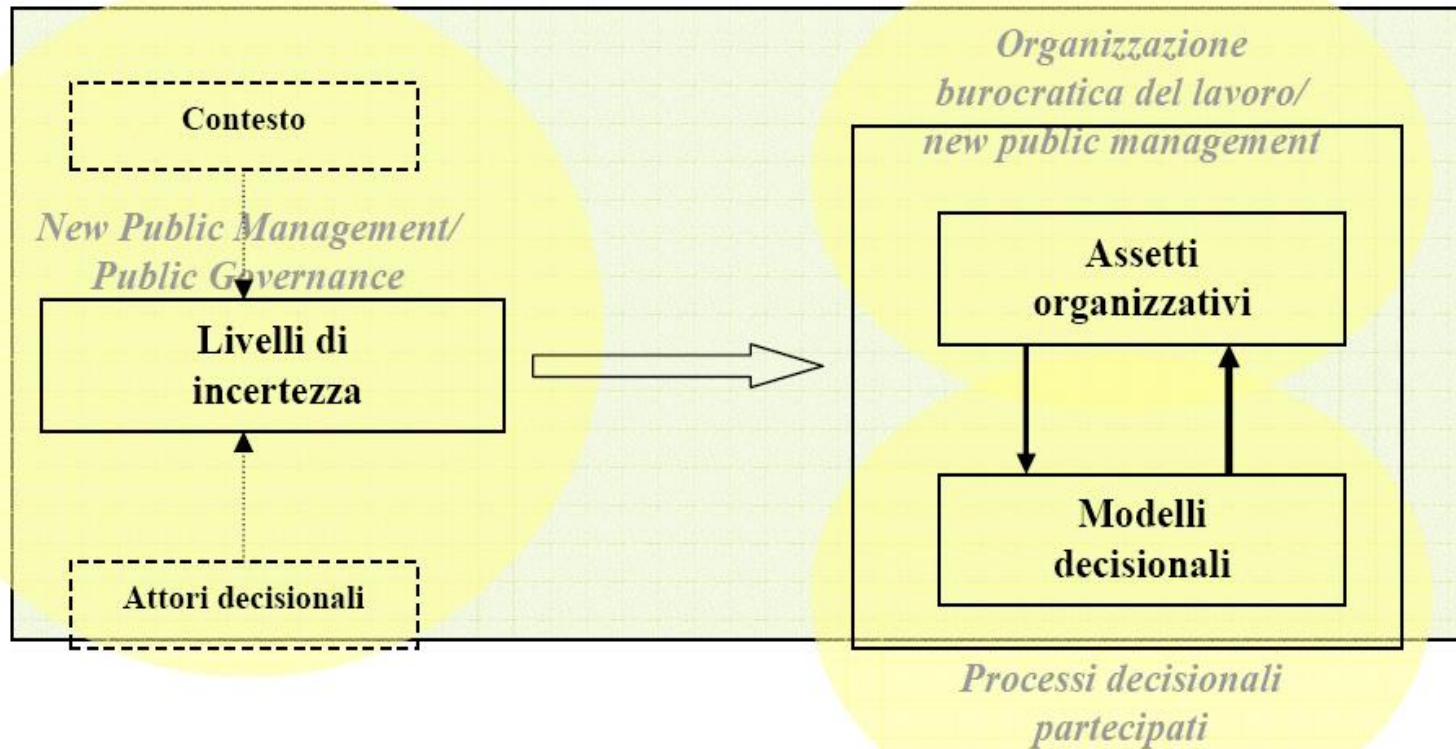
5

Gli studi riconducibili alla teoria delle decisioni hanno specificato come:

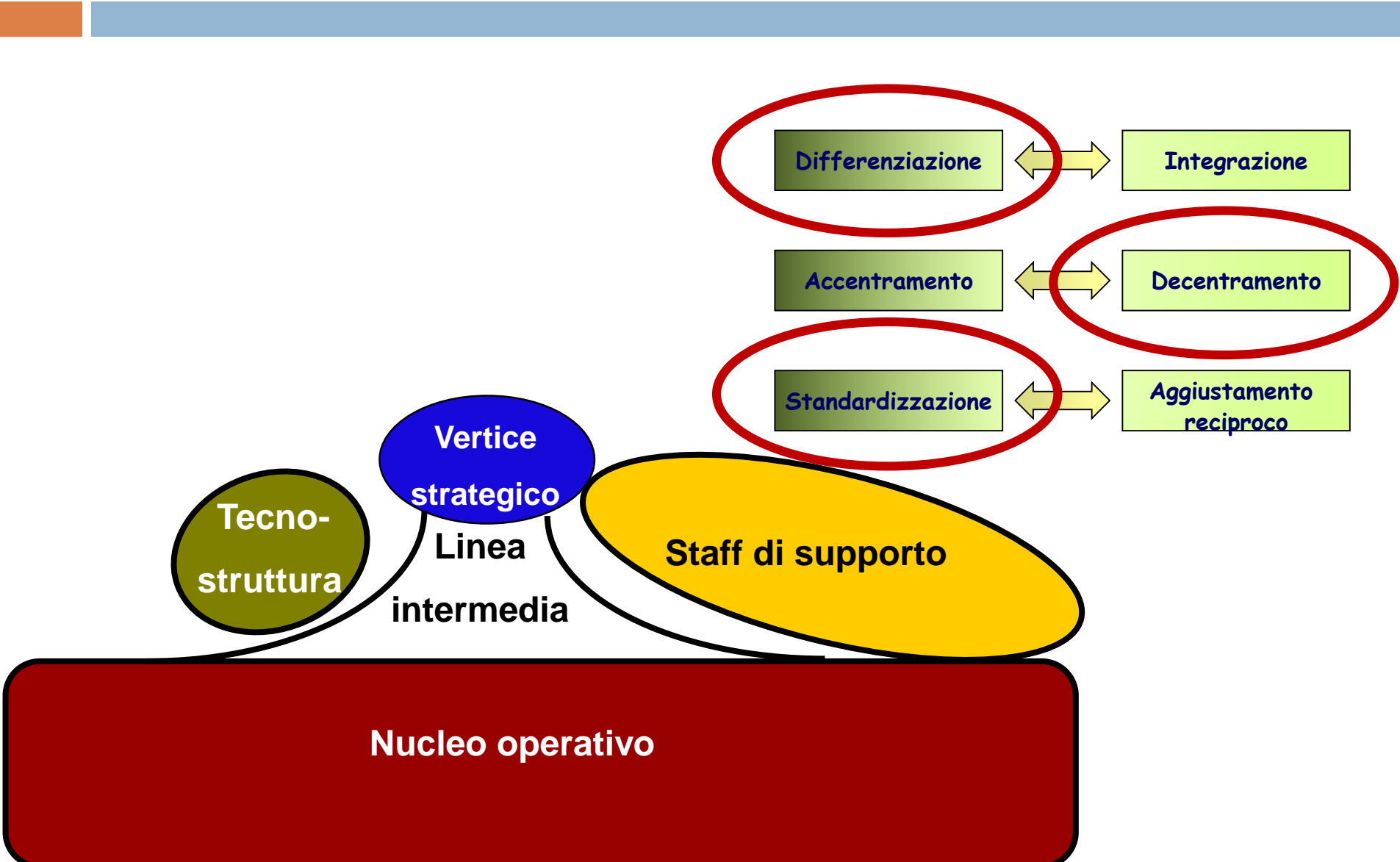
- a) l'incertezza è una pre-condizione del processo decisionale (Simon, 1947);
- b) a diverse dimensioni di incertezza l'organizzazione efficiente deve far corrispondere scelte organizzative adeguate (Thompson, 1967, Galbraith, 1974);
- c) il problema della progettazione organizzativa può essere interpretato come un problema di rispondenza al *Principio di Capacità Decisionale Necessaria* (Butler, 1998);

# Il quadro teorico – concettuale (2/2)

6



# Le caratteristiche della Burocrazia professionale



# Le caratteristiche della Burocrazia professionale

## La burocrazia professionale è caratterizzata da...

- **Nucleo operativo**: parte fondamentale dell'organizzazione costituita da specialisti adeguatamente formati
- **Standardizzazione** come meccanismo principale di coordinamento
- **Staff di supporto** molto sviluppato e principalmente a servizio del nucleo operativo
- **Tecnostruttura** e **linea intermedia** poco strutturata
- La **formazione degli standard** avviene all'esterno
- L'**autorità** professionale sostituisce l'autorità gerarchica
- **Decentramento** verticale ed orizzontale





## Parte IV:

Il passaggio dall'AS IS al TO BE :  
analisi e classificazione del  
cambiamento “atteso” (capitolo 5)

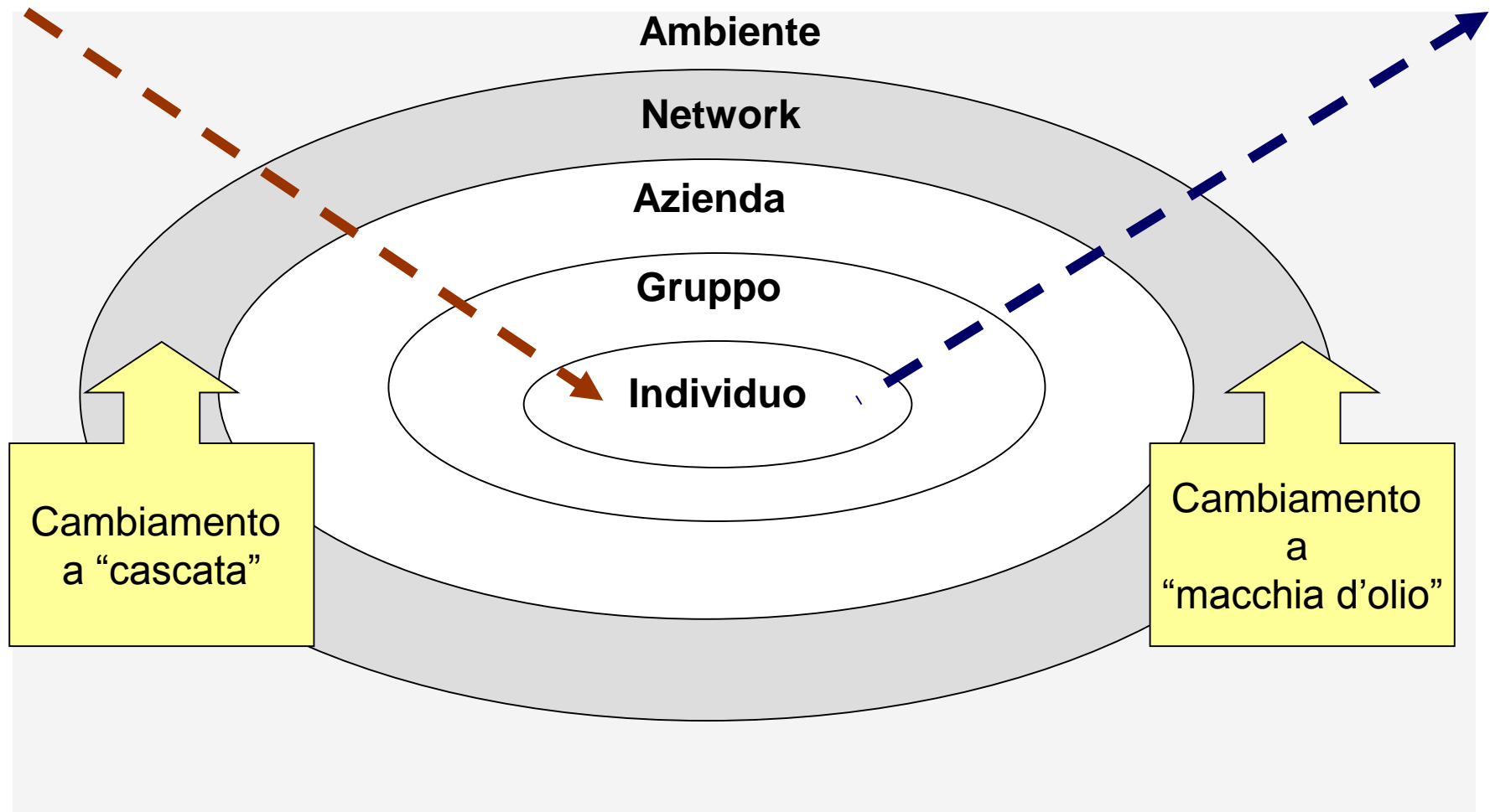
# Introduzione al cambiamento organizzativo (a)

1. La **stabilità** può essere considerata come una situazione **ideal-tipica**: essa può essere immaginata come un movimento così lento e con un così basso livello di attrito/conflittualità, che in superficie manifesta una stasi, illudendo lo sguardo dell'occhio nudo.
2. Al concetto di cambiamento nel linguaggio manageriale viene attribuita una valenza di **modifica della traiettoria** che presuppone un processo che vede una sequenza di individui, eventi ed azioni muoversi nel tempo in un determinato momento.
3. Il cambiamento è dunque la determinante di una serie di componenti, di cui alcune sotto il potenziale controllo del management (**forze endogene**) e d altere che provengono dal contesto esterno e che non sono controllabili (**forze esogene-ecologiche**)

# Introduzione al cambiamento organizzativo (b)

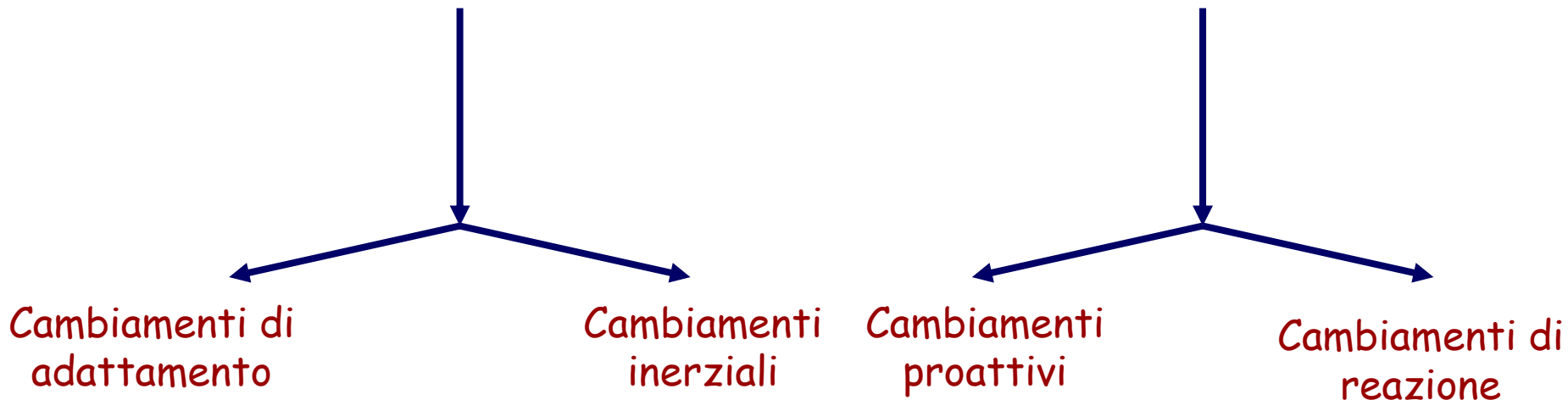
1. Superando una concezione classica di "cambiamento come evento eccezionale", il compito di chi si occupa di progettazione organizzativa consiste:
  - nel attivare leve affinché l'individuo, il gruppo, l'azienda o il network
  - evolvano verso percorsi e tracciati segnati dal management,
  - tenendo conto delle turbolenze e dei mutamenti del contesto in cui esse operano
2. Oggi processo di cambiamento è caratterizzato da una pluralità di dimensioni interconnesse, sintetizzabili attraverso quattro domande chiave:
  1. Quale è l'**oggetto** del cambiamento? (Cosa si cambia?)
  2. Quale è il **contenuto** del cambiamento? (Quanto si cambia)
  3. Quale è il **contesto** del cambiamento? (Perché cambia)
  4. Quale è **processo** di cambiamento? (Come cambia)

# A. L'oggetto del cambiamento



## B. Il contenuto del cambiamento

Livello	Cambiamento incrementale	Cambiamento radicale
Individuale	Es. orari di lavoro	Es. nuova mansione
Gruppo	Es. modalità di coordinamento	Es. nuova tecnologia
Azienda	Es. introduzione nuovo prodotto della linea	Es. nuovo posizionamento
Network	Es. Nuovo contratto)	Es. entrata nuovo partner



## B. Il contenuto del cambiamento (portata e tipologia)

Intensità del cambiamento			
		<i>Incrementale</i>	<i>Radicale</i>
Provenienza del cambiamento	<i>Esterna</i>	Cambiamento adattivo	Cambiamento di reattivo
	<i>Interna</i>	Cambiamento inerziale	Cambiamento di proattivo

## B. Il contenuto del cambiamento (portata e estensione)

		Intensità del cambiamento	
		Incrementale	Radicale
Impatto prevalente	Inter-organizzativo	Modificazioni che non mutano le regole di fondo dell'attore e esercitano un impatto sugli "attori interni"	Modificazione delle regole di fondo dell'attore che esercitano un impatto sugli "attori interni"
	Infra-organizzativo	Modificazioni che non mutano le regole di fondo dell'attore e esercitano un impatto sugli "attori esterni"	Modificazione delle regole di fondo dell'attore che esercitano un impatto sugli "attori esterni"

## C. Il contesto del cambiamento

1. L'analisi del contesto indaga il luogo in cui emergono le ragioni ed i meccanismi che determinano il cambiamento
2. Tale analisi ha la duplice funzione di:
  1. individuare le spinte del cambiamento e la loro origine (esterna e/O interna)
  2. identificare le resistenze che vi si frappongono
3. L'analisi del contesto permette di rispondere a tre requisiti fondamentali:
  1. Perché si cambia?
  2. Quali sono le spinte al cambiamento?
  3. Perché gli attori esprimono resistenze al cambiamento?



# C. Il contesto del cambiamento

## 1. Gli oggetti di analisi

### 1. Dimensione **strutturale interna**

- Età, Dimensione, Tecnologia

### 2. Dimensione **organizzativa**

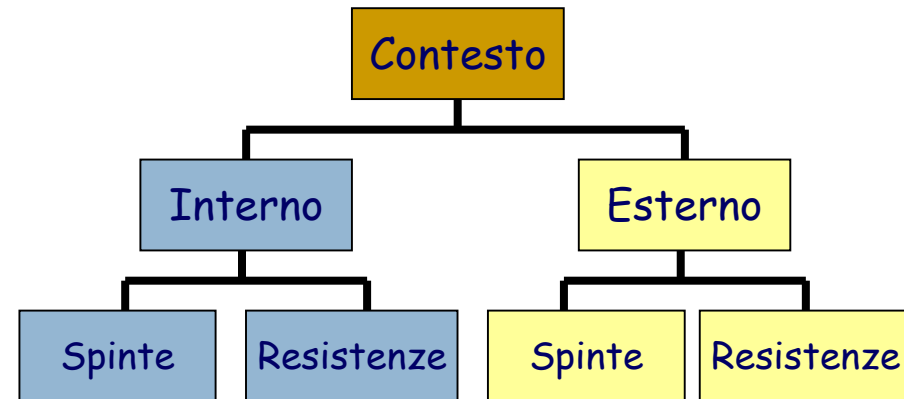
- Assetto organizzativo, meccanismi di relazione

### 3. Dimensione **culturale**

- Tempi di vita di meccanismi di trauma sociale e di meccanismi di successo

### 4. Dimensione **politica**:

- Profondità, estensione e durata del conflitto esistente tra gli attori



### 1. Dimensione **macro ambientale**

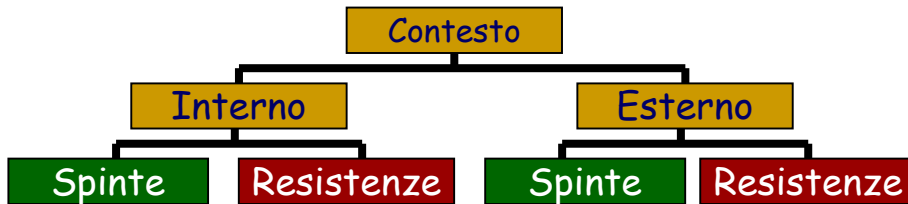
- Legislazione, Lobbies, Autorità Sindacati, etc..

### 2. Dimensione **micro ambientale**

- La parte a diretto contatto con l'attore organizzativo e che esercita un condizionamento maggiore

# C. Il contesto del cambiamento

## 2. I risultati di analisi



Principali spinte al cambiamento possono essere identificate in:

- a) Motore esogeno (esterno)
- b) Motore endogeno (interno)
- c) Motore politico (interno)

Principali forze che ostacolano il cambiamento possono essere identificate in:

- a) Motore esogeno (esterno)
- b) Motore endogeno (interno)
- c) Motore politico (interno)

Provenienza del cambiamento  
*Interna*  
*Esterna*

Intensità del cambiamento	
<i>Incrementale</i>	<i>Radicale</i>
Cambiamento adattivo	Cambiamento di reattivo
Cambiamento inerziale	Cambiamento di proattivo

Resistenze interne  
*Alte*  
*Basse*

*Basse* *Alte*  
Resistenze esterne



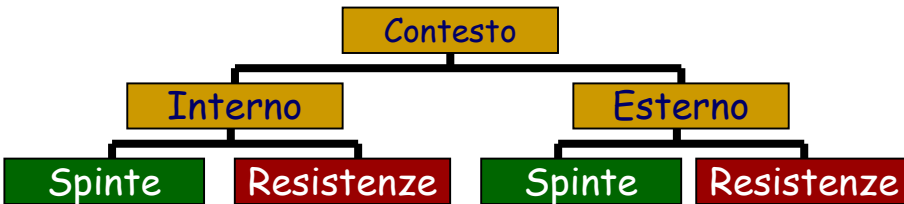
***Proviamo ad applicare l'analisi .....***

## B. Il contenuto del cambiamento (portata e estensione)

		Intensità del cambiamento	
		Incrementale	Radicale
Impatto prevalente	Inter-organizzativo	Modificazioni che non mutano le regole di fondo dell'attore e esercitano un impatto sugli "attori interni"	Modificazione delle regole di fondo dell'attore che esercitano un impatto sugli "attori interni"
	Infra-organizzativo	Modificazioni che non mutano le regole di fondo dell'attore e esercitano un impatto sugli "attori esterni"	Modificazione delle regole di fondo dell'attore che esercitano un impatto sugli "attori esterni"

# C. Il contesto del cambiamento

## 2. I risultati di analisi



Principali spinte al cambiamento possono essere identificate in:

- a) Motore esogeno (esterno)
- b) Motore endogeno (interno)
- c) Motore politico (interno)

Principali forze che ostacolano il cambiamento possono essere identificate in:

- a) Motore esogeno (esterno)
- b) Motore endogeno (interno)
- c) Motore politico (interno)

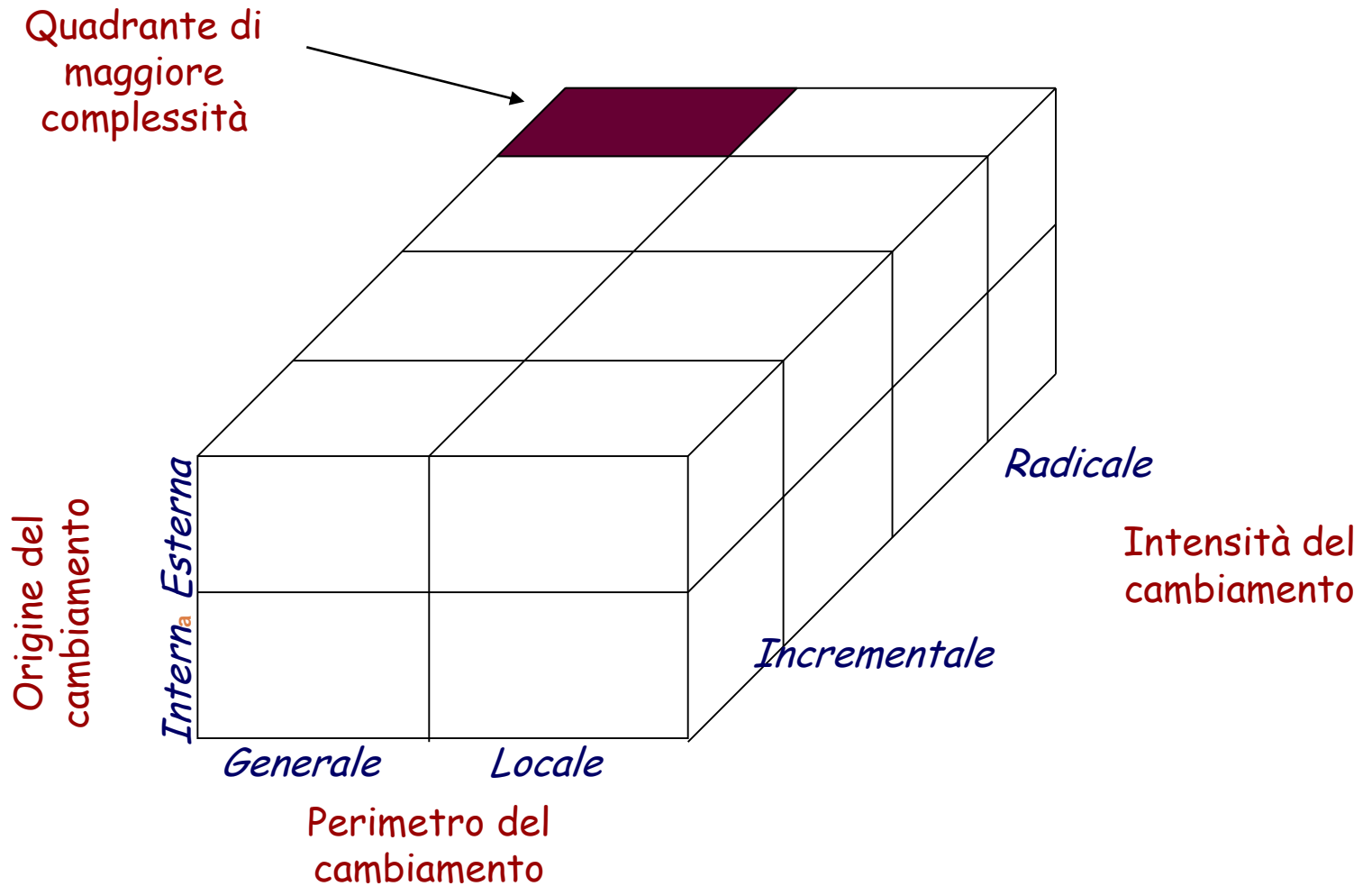
Provenienza del cambiamento  
*Interna*  
*Esterna*

Intensità del cambiamento	
<i>Incrementale</i>	<i>Radicale</i>
Cambiamento adattivo	Cambiamento di reattivo
Cambiamento inerziale	Cambiamento di proattivo

Resistenze interne  
*Alte*  
*Basse*

*Basse* *Alte*  
Resistenze esterne

# C. Il contesto del cambiamento



# Organizzazione e PA: il cambiamento

23

- L'innovazione nelle organizzazioni pubbliche è frenata dalle barriere originate da un modello burocratico per la difesa della propria autonomia da pressioni ambientali.
- La resistenza al cambiamento è spiegabile in termini di diverse composizioni di:
  - fattori interni (Merton, 1949; Gouldner 1954; Seleznick, 1948, 1949, 1966; March, Simon, 1958; Crozier, 1963);
  - fattori esterni (Galbraith, 1977; Airoldi, 1991).



## a) fattori interni

24

- Nel processo di cambiamento l'organizzazione è chiamata ad affrontare **problemi inediti**, di fronte ai quali il sistema di regole e procedure può risultare obsoleto determinando:
  - a) l'ampliamento degli **spazi di azione discrezionale** degli individui;
  - b) l'abilitazione di forme di **potere** individuale e collettivo derivanti dalla possibilità di controllare margini di **incertezza** operativa.
- La difesa delle situazioni di bilanciamento di potere tra le parti diviene la base attorno alla quale la burocrazia tende ad organizzarsi, rifiutando ogni cambiamento o innovazione che possa compromettere tale equilibrio, permettendo solo **cambiamenti apparenti** o generati da **crisi**.



## b) fattori esterni

25

- La “crisi” non deve essere l’unico elemento capace di spingere le amministrazioni pubbliche al cambiamento, in quanto molto dipende dal mercato in cui la singola organizzazione opera.



- Per le pubbliche amministrazioni la relazione ambiente-organizzazione non può essere letta in una logica deterministica ma, piuttosto, volontaria. Si pone un problema di scelta strategica tra:
  - a) introdurre soluzioni organizzative coerenti alle nuove dimensioni di incertezza e complessità rilevate;
  - b) accettare un minor livello di performance, scaricando il “costo del non cambiamento” sulla comunità.