

ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT

**«La gestione del cambiamento
organizzativo»**

A cura di: Alessandro Hinna



Parte V:

Il passaggio dall'AS IS al TO BE :
modelli di change management
(capitolo 6)

D. Il processo di cambiamento (la teoria...)



- La prospettiva Strategico-Razionalistica (Porter, 1985).
- La prospettiva Resource-Based (Grant, 1994).
- La prospettiva Sociale (Crozier, 1977).
- La prospettiva Antropologica (Schein, 1990).

La prospettiva Strategico-Razionalista

Autori	Motore del Cambiamento	Oggetto del Cambiamento	Azioni del Cambiamento (esempi)
Porter Michael	Strategia	Struttura Organizzativa	<p>Progettazione Organizzativa Macro: (Perrone, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione della struttura organizzativa (i criteri economici di progettazione: le economie di scala e di specializzazione, le economie nei costi interni di transazione). - Analisi delle interdipendenze tecniche e dei criteri di raggruppamento delle unità di base per la riprogettazione dei processi aziendali (BPR). - Progettazione di adeguati meccanismi di integrazione strutturali (gerarchia, standardizzazione/formalizzazione, programmazione, linking point, etc.) e non strutturali (sistemi operativi). <p>Progettazione Organizzativa Micro: (Costa, Nacamulli, 2002; Levati, 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione del sistema dei ruoli (funzionigrammi, job description e job profile, modifica della struttura dei compiti, ridefinizione delle mansioni, etc.).

La prospettiva Resource-Based

Autore	Motore del Cambiamento	Oggetto del Cambiamento	Azioni del Cambiamento (esempi)
Grant Robert	Sistema di Pianificazione Strategica e Sistema di Gestione del Personale	Risorse e Competenze Organizzative	- Ridurre il livello d'indebitamento, generando autofinanziamento interno oppure reperendo fonti di finanziamento alternative e meno costose (Grant, 1995).
			- Adottare tecnologie all'avanguardia per lo svolgimento delle attività aziendali, al fine di favorire l'innovazione (Grant, 1995).
			- Progettare il processo di selezione in funzione delle nuove competenze richieste (Levati, 1997; Costa, 1997).
			- Strutturare un adeguato sistema di valutazione della prestazione (Costa, 1997).
			- Progettare un idoneo sistema premiante (in particolare, sistema di carriera e di retribuzione) per ridefinire il contratto psicologico tra persona e organizzazione. (Barnard, 1973), stimolando la "motivazione a partecipare", e incentivando l'adozione di i nuovi comportamenti.
			- Progettare un idoneo sistema di formazione e sviluppo del personale.

La prospettiva Sociale

Autori	Motore del Cambiamento	Oggetto del Cambiamento	Azioni del Cambiamento (esempi)
Crozier Michel	Sistema di Relazioni Sociali	Comportamenti Organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> - Modificare i rapporti di potere, cambiando la struttura formale ed informale, il sistema di comunicazione e le modalità di accesso alle informazioni idiosincratiche (Crozier, 1978). - Creare adeguati strumenti di comunicazione delle nuove forme di azione collettiva, ricorrendo ad una comune vision, realizzando incontri periodici (Kotter, 1998) e riunioni trasversali, favorendo il team-building e la job rotation, strutturando reti di comunicazione decentrate (Rugiadini, 1989). - Ricorrere all'apprendimento collettivo (Crozier, 1978) attraverso il knowledge management (Grant, 1994), l'"endutainment" (Turati, 2002), la formazione (learning by absorbing, diffusione della conoscenza tacita contenuta nelle pratiche organizzative, learning by interacting with others - Costa, 2005).

La prospettiva Antropologica

Autori	Motore del Cambiamento	Oggetto del Cambiamento	Azioni del Cambiamento (esempi)
Schein Edgar	Cultura Organizzativa e Leadership	Sistema di Relazioni Sociali	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire la socializzazione (Galbraith in Decastri, 1997) tramite le prassi organizzative emergenti, la formazione, etc. - Favorire l'apprendimento vicario, attraverso il buon esempio. - Utilizzare riti di rinforzo e riti di rinnovo (Gagliardi, 1990). - Diffondere miti e leggende per favorire l'identificazione con l'organizzazione (Gagliardi, 1990). - Utilizzare uno specifico linguaggio e ricorrere ad espressioni visibili (Gagliardi, 1990). - Ricorrere alla simbologia/status (Gagliardi, 1990). - Progettare un'adeguata ambientazione fisica (Biggiero in Costa, Nacamulli, 1997). - Creare e sostenere la leadership (Kotter, 1998; Schein, 1986). Supportare il ruolo del dirigente (Barnard, 1973) e del leader (Schein, 1986), attraverso la costituzione di specifiche task-forces o/e comitati di monitoraggio (Barnard, 1973) del processo di cambiamento e delle relative resistenze, nonché tramite la progettazione di un adeguato sistema informativo integrato (ICT).

Il contributo della letteratura: “Key factors”

Fonti:

Dibattito “Public Administration Review” a partire da Fernandez, Rainey, 2006, PAR

Key Factors:

1. l'importanza della necessità percepita
2. il ruolo del piano
3. il superamento delle resistenze interne
4. il commitment della dirigenza
5. ruolo ed importanza del supporto esterno
6. formazione e riconfigurazione delle risorse organizzative
7. istituzionalizzare il cambiamento
8. il problema dell'integrazione

I key factors (a)

Key factors	Descrizione	Autori
L'IMPORTANZA DELLA "NECESSITÀ" PERCEPITA	L'importanza che i dirigenti delle amministrazioni determinino innanzitutto il "bisogno di cambiamento", ovvero ne verifichino la necessità e quindi ne comunichino, avendo anche una chiara e convincente visione dello stesso, l'importanza ai membri dell'organizzazione ed ai principali stakeholders di tale necessità	Abramson, Lawrence 2001; Armenakis, Harris, Feild 1999; Burke, 2002; Daniel 2001; Harokopus, 2001; Judson, 1991; Kotter, 1995; Lambright 2001; Laurent, 2003; Nadler, Nadler 1998; Stillman 2004; Young, 2001.
IL RUOLO DEL "PIANO"	Capacità degli amministratori di saper tradurre la visione del cambiamento in un piano di azione, strategico ed operativo, nel quale possano essere identificati non solo gli obiettivi, ma anche i metodi attraverso i quali il cambiamento verrà implementato	Abramson, Lawrence 2001; Bingham, Wise, 1996; Carnall 1995; Condor, Thompson, 2006; Daniel 2001; Denhardt, Denhardt, 1999; Judson 1991; Kotter 1995; Lambright 2001; Meyers Dillon, 1999; Nadler, Nadler 1998; Thompson and Fulla (2001).

I key factors (a)

Key factors	Descrizione	Autori
IL SUPERAMENTO DELLE RESISTENZE INTERNE	Possono essere resistenze di natura politica, culturale e tecnica la letteratura organizzativa non ha mancato di evidenziare come ad un dato di tipo "strutturale" si accompagnino elementi di rinforzo essenzialmente legati ad una non corretta impostazione del problema. Due, in particolare, le carenze più spesso rilevate: la dubbia qualità degli obiettivi e/o degli strumenti che venivano ipotizzati o suggeriti; lo scarso livello di coinvolgimento dei dipendenti al processo di cambiamento.	Bunker, Alban 1997; Goldsmith, 1999; Greiner 1967; Hood, Peters, 2004; Johnson, Leavitt, 2001; Kemp, Funk, Eadie, 1993; Kets de Vries, Balazs, 1999; Pasmore, 1994; Van de Ven, 1993;

I key factors (b)

Key factors	Descrizione	Autori
IL COMMITMENT DELLA DIRIGENZA	Si tratta dell'importanza di un forte il commitment del top-management nell'attivazione e gestione dei processi di cambiamento, attribuendogli un ruolo, allo stesso tempo, di provocatore e catalizzatore del cambiamento	Abramson, Lawrence 2001; Barzelay, 2001; Berman, Wang 2000; Bingham, Wise 1996; Borins 1998; Carnall 1995; Condor, Thompson, 2006; Denhardt, Denhardt 1999; Holzer and Callahan 1998; Harokopus, 2001; Hennessey, 1998; Kemp, Funk, Eadie, 1993; Kets de Vries, Balazs 1999; Lambright, 2001; Laurent, 2003; Rainey, Rainey 1986; Thompson, Fulla 2001; Yukl 2002; Young, 2001.
RUOLO ED IMPORTANZA DEL SUPPORTO ESTERNO	L'importanza attribuita al grado di supporto proveniente dalla dirigenza politica e dagli altri stakeholders esterni ai processi di cambiamento e innovazione del settore pubblico	Berry, Chackerian, Wechsler, 1999; Chackerian, Mavima, 2000; Goggin et al. 1990; Golembiewski, 1985; Mazmanian, Sabatier 1989; Thompson, Fulla, 2001

I key factors (b)

Key factors	Descrizione	Autori
FORMAZIONE E RI-CONFIGURAZIONE DELLE RISORSE ORGANIZZATIVE	Un cambiamento organizzativo pianificato deve contemplare una re-distribuzione e creazione di processi di apprendimento collettivo e di sviluppo organizzativo da attuarsi agendo simultaneamente su varie dimensioni, tra cui, ad esempio, la comunicazione ed i linguaggi, la formazione dei dipendenti, lo sviluppo di nuovi processi, la ristrutturazione dell'organizzazione e la verifica e la sperimentazione delle innovazioni.	Bingham, Wise, 1996; Boyne, 2003; Burke 2002; Mink e altri 1993; Nadler and Nadler 1998; Laurent, 2003.

I key factors (c)

Key factors	Descrizione	Autori
ISTITUZIONALIZZARE IL CAMBIAMENTO	La possibilità che i processi di cambiamento porti a risultati duraturi è necessario che i membri delle organizzazioni possano apprendere ed agire i comportamenti e che questi si traducano in nuove routine organizzative. La Direzione deve accompagnare detto processo riconoscendole e premiandole, nel breve periodo, istituzionalizzandole nel medio e lungo periodo.	Armenakis, Harris, Feild, 1999, 2001; Carnall 1995; Cohen, Eimicke 1994; Fernandez, Rainey, 2006; Greiner 1967; Judson 1991; Kotter 1995, 1996; Rainey and Rainey 1986; Riccucci et al. 2004; Romanelli and Tushman 1994; Tushman and Romanelli 1985;
IL PROBLEMA DELL'INTEGRAZIONE	È l'importanza che nei casi di successo ha avuto l'organizzazione del processo di cambiamento su più livelli, tale da raggiungere la necessaria congruenza tra i vari sottosistemi dell'organizzazione.	Dillon, 1999; Meyers, Robertson, Seneviratne, 1995; Shareff, 1994; Hannan, Polos, Carroll 2003