

**Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»**

**Corso di:**  
**Progettazione Organizzativa**

**Parte SECONDA— Fondamentali di PROGETTAZIONE organizzativa**

A cura di: Prof. Alessandro Hinna,  
a.c. 2020-21

# Agenda

## **Sessione 1: L'approccio contingente**

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

## **Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)**

- Il rapporto strategia-struttura-risorse: allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

## **Sessione 3: Il sistema di Risk Management (RM)**

- Il rischio come incertezza misurata
- Il ciclo di gestione del rischio (esempio)

## **Sessione 4: La gestione del cambiamento**

- L'analisi del cambiamento atteso
- Gli approcci ed il processo di cambiamento organizzativo

# Agenda

## **Sessione 1: L'approccio contingente**

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

## **Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)**

- Il rapporto strategia-struttura-risorse allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

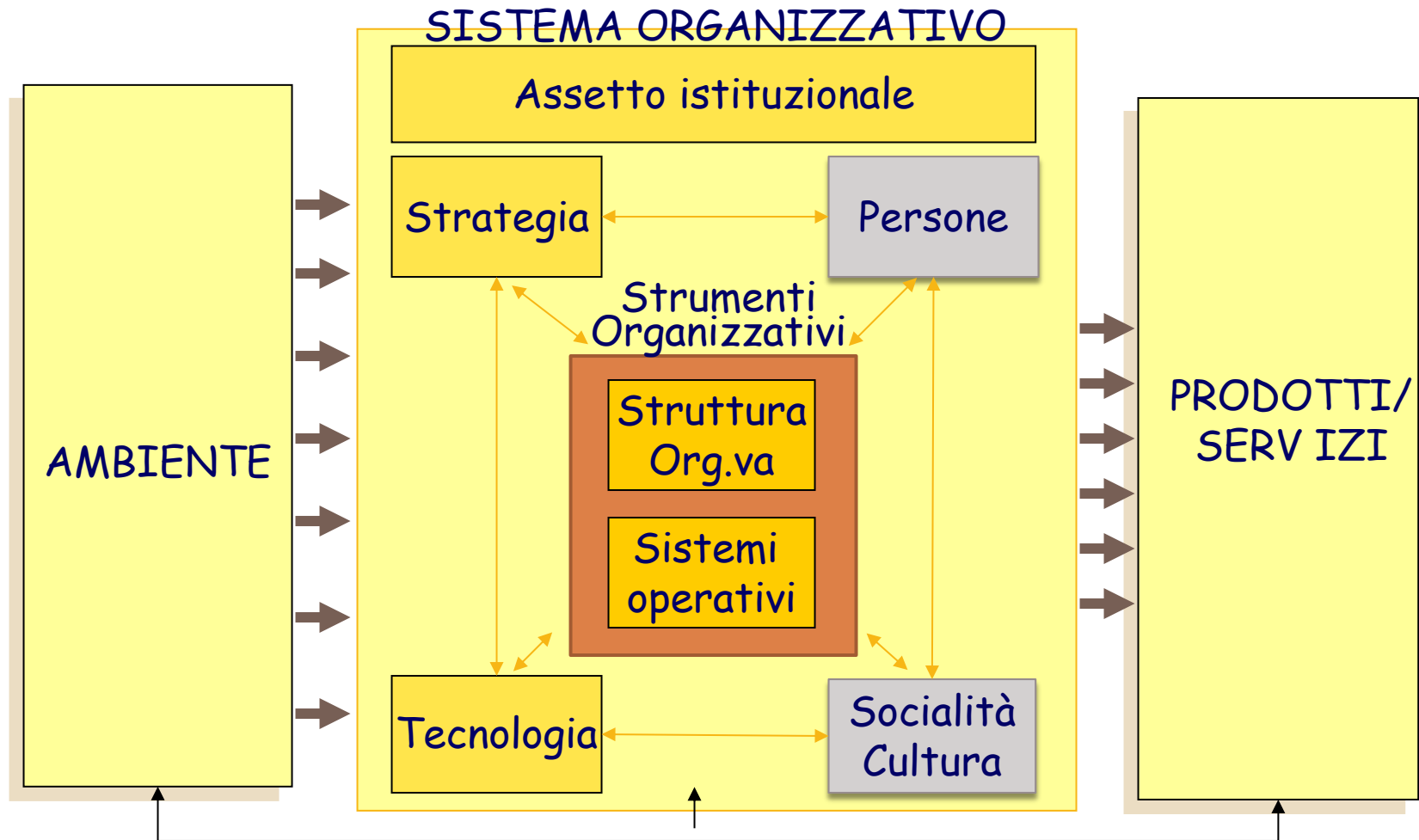
## **Sessione 3: Il sistema di Risk Management (RM)**

- Il rischio come incertezza misurata
- Il ciclo di gestione del rischio (esempio)

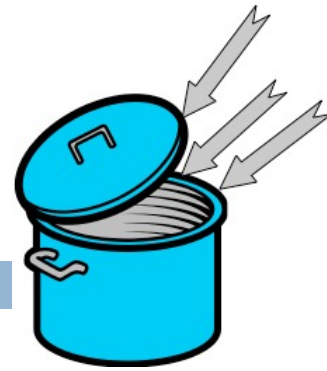
## **Sessione 4: La gestione del cambiamento**

- L'analisi del cambiamento atteso
- Gli approcci ed il processo di cambiamento organizzativo

# Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



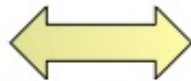
# Gli equilibri organizzativi “ di base”



## DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere  
*ad es. definiscono le posizioni e le deleghe*

Differenziazione



Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione



Aggiustamento  
reciproco



# Contingenza e principio «principio di adeguatezza»



- contingenze e organizzazione sono fenomeni diversi e separati
- contingenze e organizzazione sono collegati da un imperativo di coerenza, che influisce sulla performance
- al cambiamento nelle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento dell'organizzazione e viceversa

# Le basi dell'analisi contingente: da «one best way» a «one best fit»

Scuola di pensiero (v. indipendente)	Autore	Livello di analisi	Correlazione indagata
<b>Ambiente</b>	Burns & Stalker (1961)	<i>Sistema organizzativo</i>	Correlazione tra stati ambientali e configurazioni organizzative
	Lawrence & Lorch (1967)	<i>Sottosistema organizzativo</i>	Correlazione tra stati ambientali e configurazioni organizzative
<b>Tecnologia</b>	Woodward (1958, 1965)	<i>Sistema Organizzativo</i>	Correlazione tra sistemi di produzione e caratteristiche della struttura organizzativa verticale
	Perrow (1967)	<i>Sistema organizzativo</i>	Correlazione tra tipologie di tecnologie e configurazioni organizzative
<b>Strategia</b>	Chandler (1962)	<i>Sistema Organizzativo</i>	Correlazione tra strategia e assetto organizzativo
<b>Dimensione</b>	Pugh et al (1968)	<i>Individuo e gruppo</i>	Correlazione tra dimensione e livello di specializzazione e professionalizzazione

# Le scelte organizzative di base: il presupposto teorico – concettuale

8

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);



# Le scelte organizzative di base: il presupposto teorico – concettuale

- a) **Struttura organizzativa** → insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso **grado di predicibilità** (variabile indipendente)
- b) **Grado di predicibilità dei compiti** → legato al volume delle informazioni da raccogliere e da elaborare per svolgere efficientemente una determinata attività
- c) **Dato un obiettivo di efficienza**, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si **COMINCIA** l'attività (**task**) definisce il grado di **incertezza** del compito

# L'origine dell'incertezza

$$P \rightarrow In = f(Ir - Id)$$

**P:** Predicibilità dei compiti

**In:** Incertezza

**Ir:** Ampiezza delle informazioni richieste per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

**Id:** Ampiezza delle informazioni già disponibili per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

# Complessità informativa

$$P \rightarrow In = f(\underline{lr} - Id)$$

lr = *Complessità del task*

Complessità

=

A. Numerosità

B. Disomogeneità

C. Variabilità

D. Interdipendenza

(degli elementi da gestire)

X

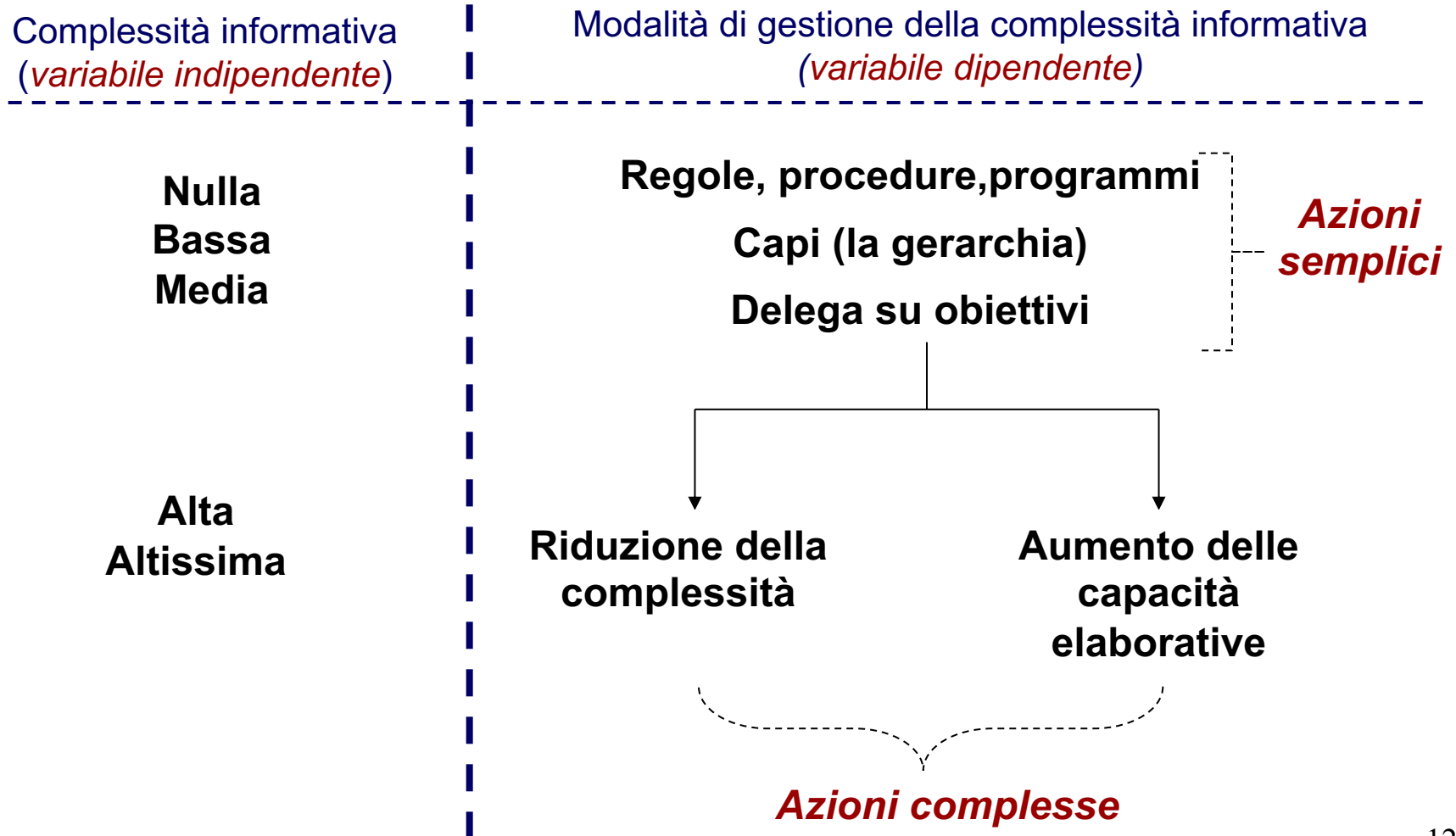
E. Pressione esterna

F. Pressione interna

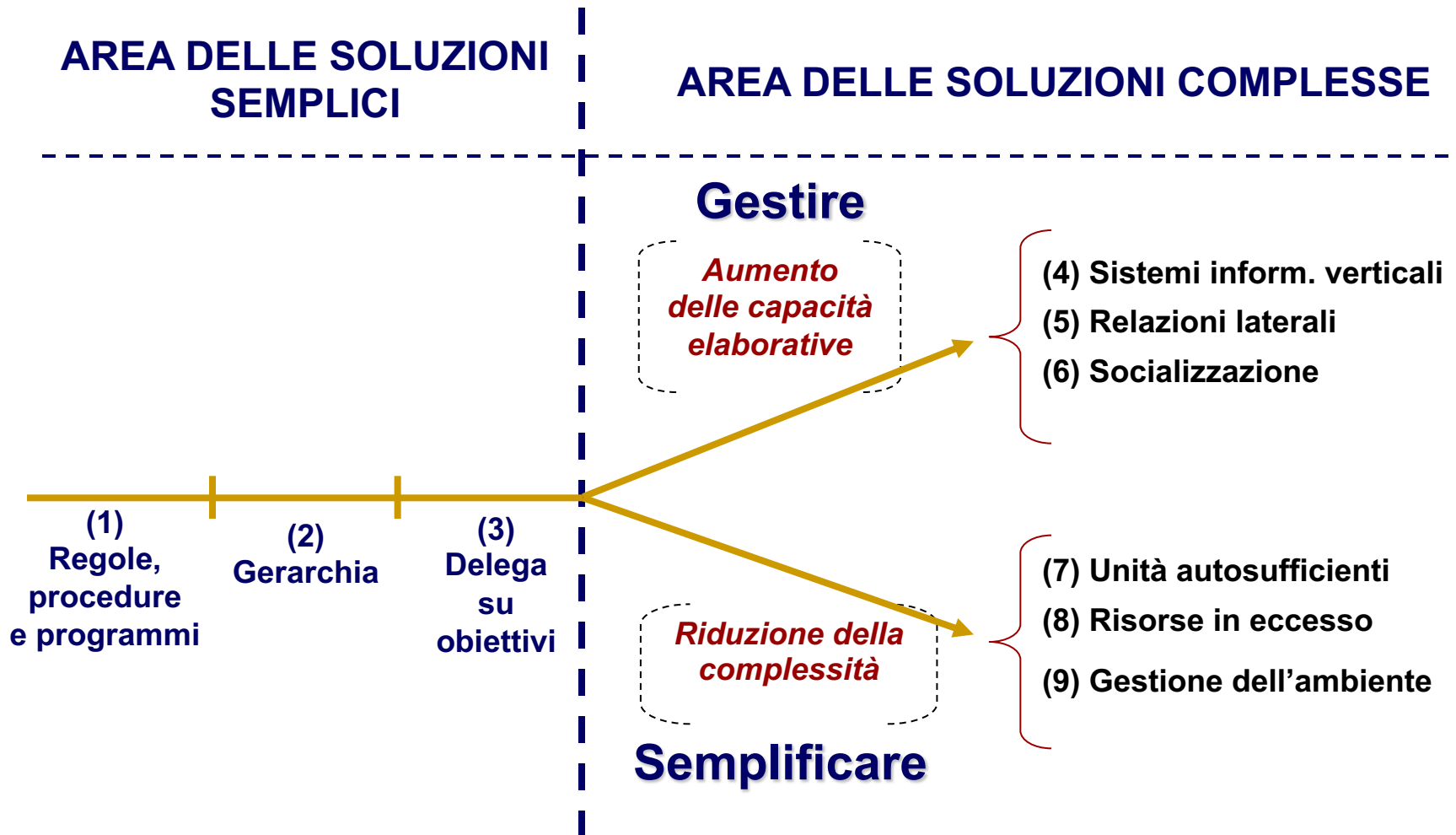
(sui risultati)

“Complessità potenziale”

# La gestione della Complessità (a)



# La gestione della Complessità (b)



# Aumento delle capacità elaborative

1. **Sistemi informativi verticali:** investimento in sistemi informativi automatizzati e, più in generale, in sistemi di raccolta archiviazione, trasmissione ed elaborazione dei dati non supportati da strumenti informativi
2. **Relazioni laterali:** permettere l'attivazione di processi decisionali congiunti (contatti diretti tra manager, layout, task-force, comitati, perni di collegamento e ruoli manageriali di integrazione, organi di integrazione, strutture a matrice)
3. **Relazioni sociali:** alzare il livello di socializzazione interna dell'organizzazione, inserendo questo obiettivo nella progettazione, ad esempio, del sistema di selezione del personale, dei percorsi di carriera, del sistema di formazione del personale

# Riduzione della complessità

1. **Unità autosufficienti:** definire task “self-contained” ovvero task gestiti da gruppi dotati di risorse sufficienti per:
  - a. eseguire l'intera operazione
  - b. progettare l'organizzazione per processi (superamento della diversità di obiettivi da perseguire e riduzione di richieste da gruppi esterni)
2. **Risorse in eccesso:** creare slack di risorse (inventory level o capacità di produzione aggiuntiva)
3. **Gestione dell'ambiente:** ridurre la complessità ambientale (ridurre il numero di prodotti offerti, ridurre la pressione del fattore tempo o la necessità di previsione)

# Agenda

## Sessione 1: L'approccio contingente

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

## Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)

- Il rapporto strategia-struttura-risorse: allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

## Sessione 3: Il sistema di Risk Management (RM)

- Il rischio come incertezza misurata
- Il ciclo di gestione del rischio (esempio)

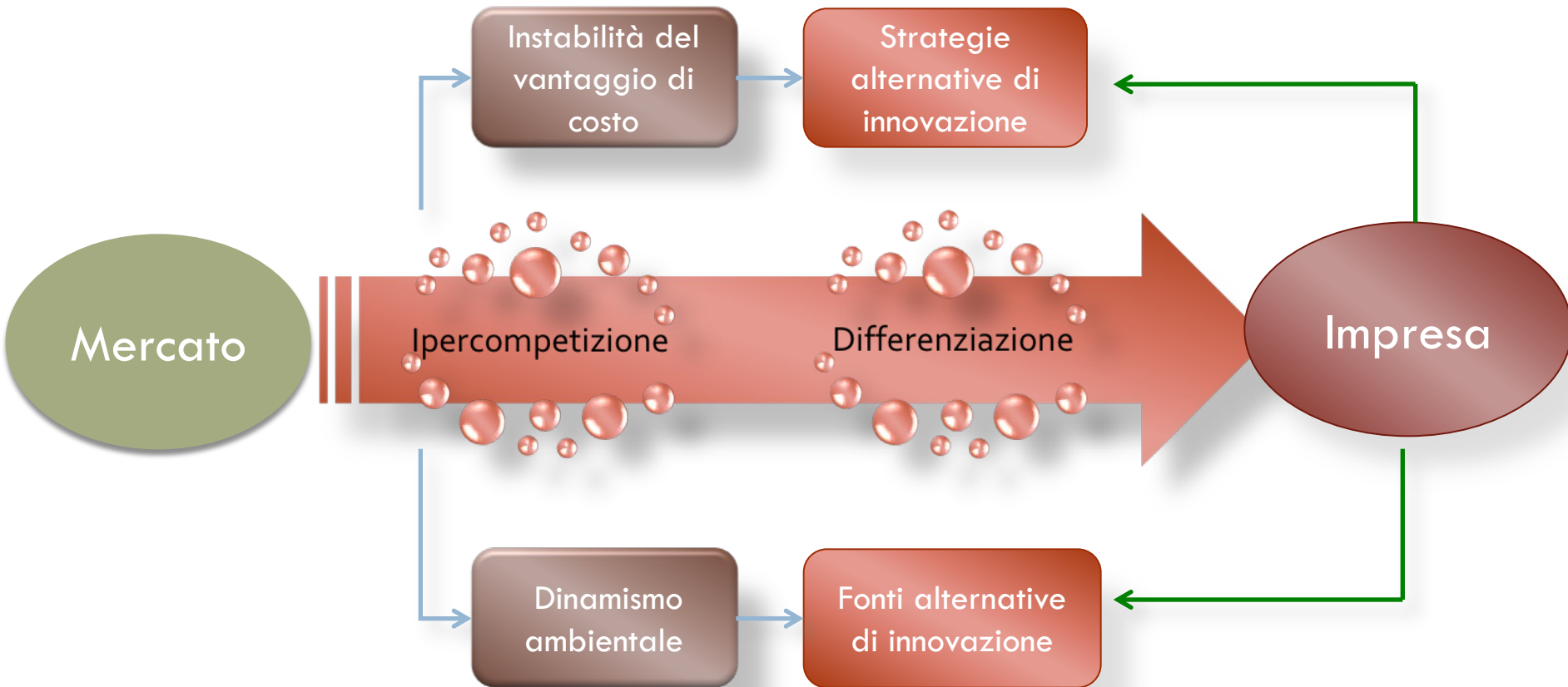
## Sessione 4: La gestione del cambiamento

- L'analisi del cambiamento atteso
- Gli approcci ed il processo di cambiamento organizzativo



# La centralità delle risorse umane

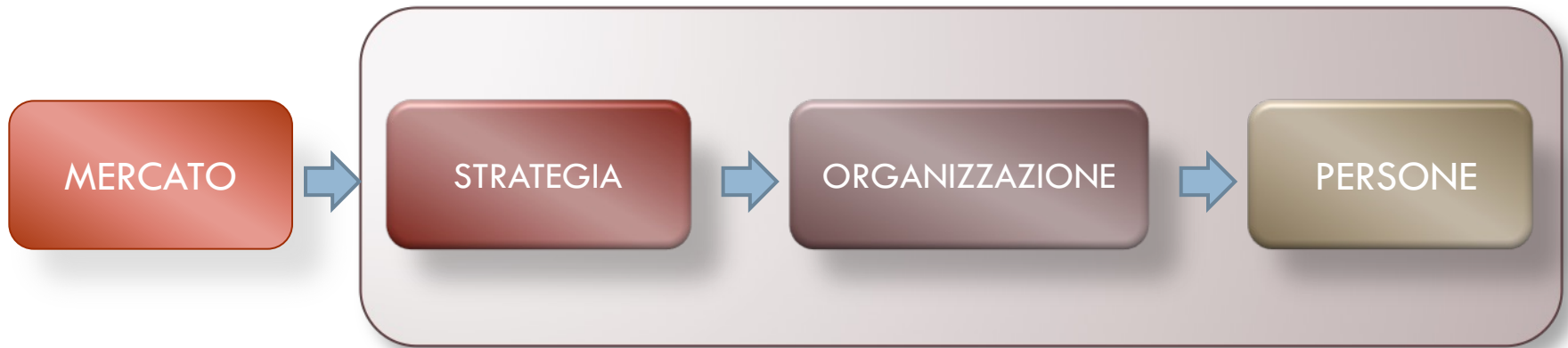
17



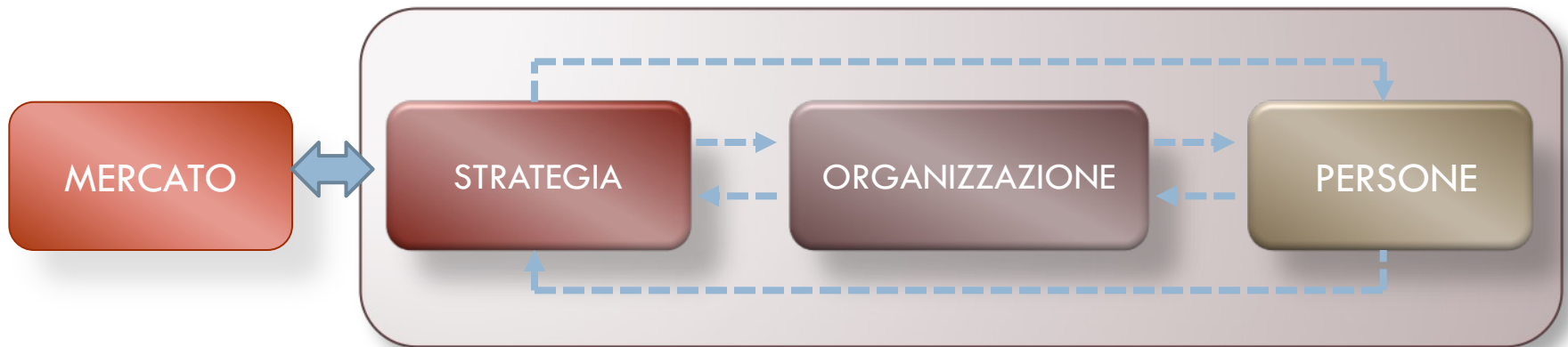
# La centralità delle risorse umane

18

Il paradigma strategico «classico»:



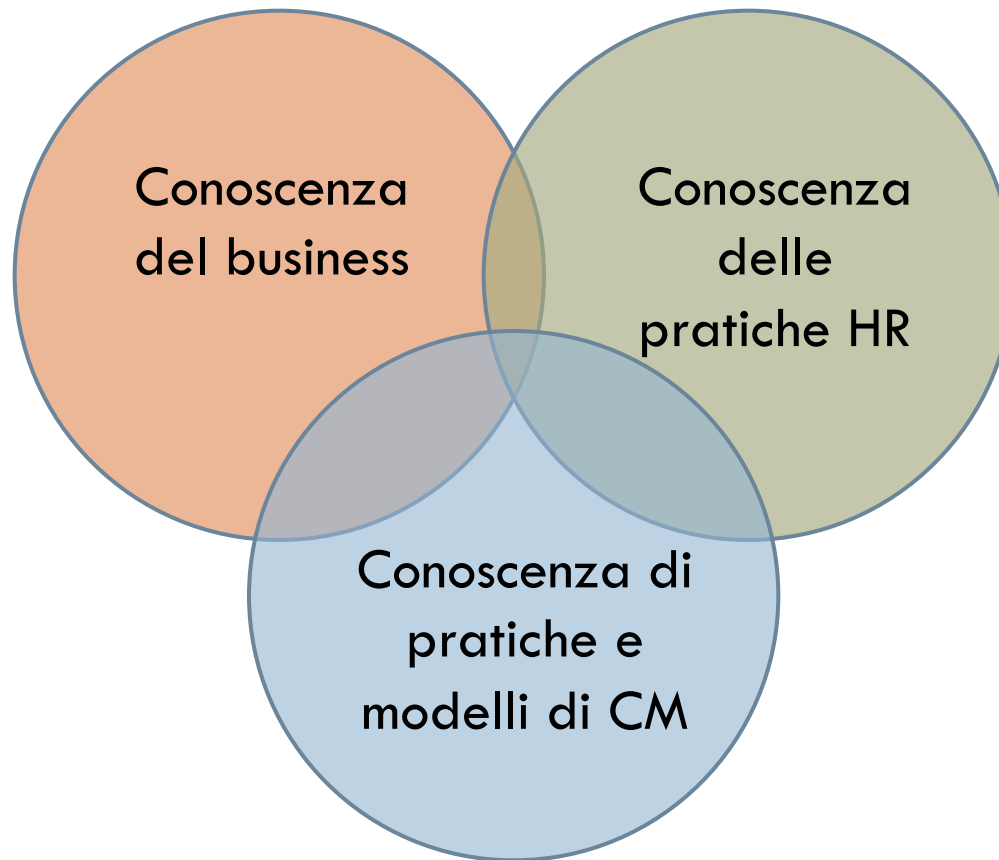
Il nuovo paradigma strategico «resource based view» e la centralità della persona



# I «ruoli» della gestione delle Risorse Umane



# Le «competenze» della gestione delle Risorse Umane

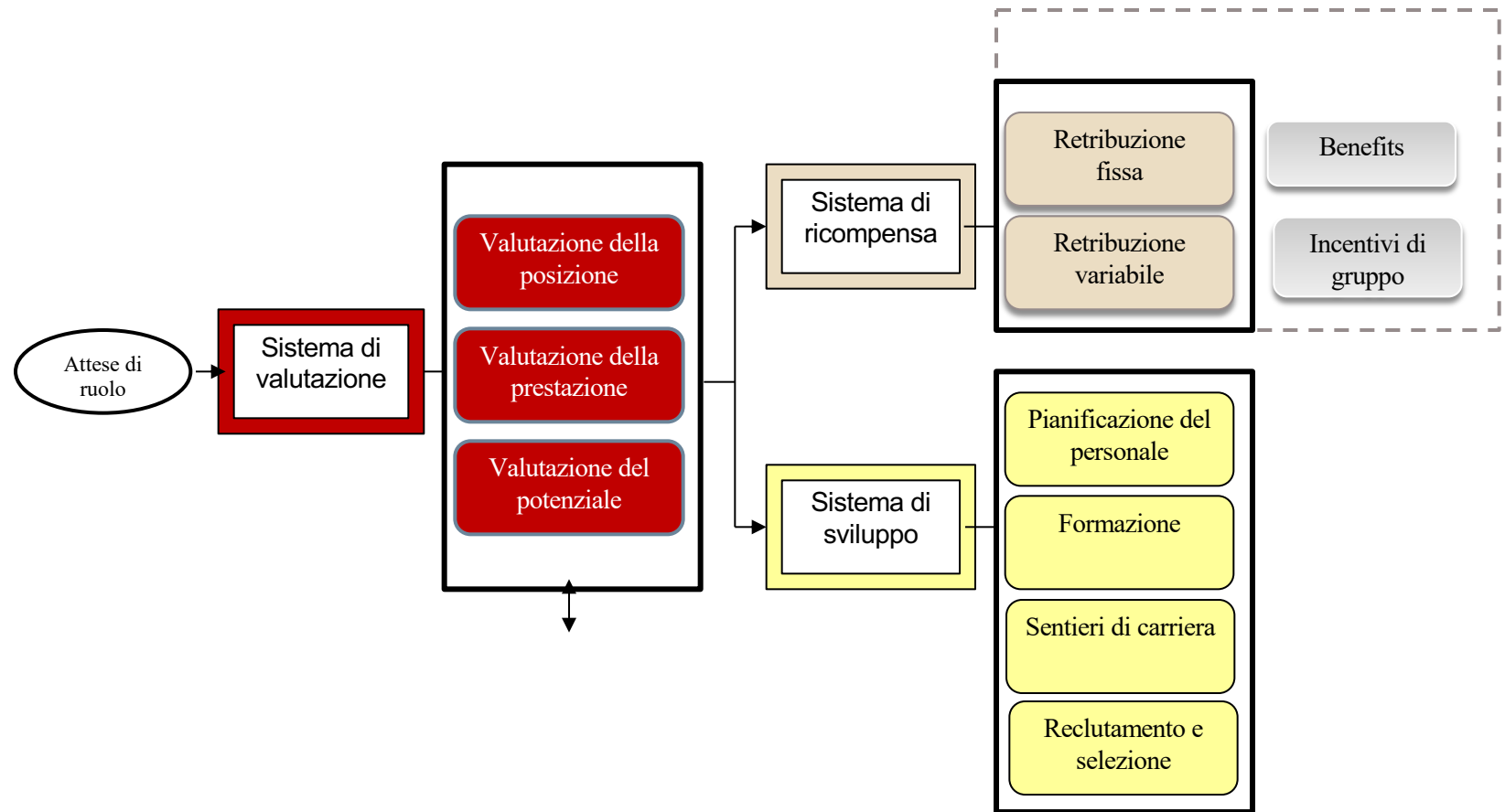


# La «funzione» della gestione delle Risorse Umane: sintesi

21

- Gli obiettivi centrali della Gestione del Personale sono **a)** l'allineamento tra aspettative individuali e aspettative dell'organizzazione; **b)** l'armonizzazione tra componente sociale e la strategia e la struttura dell'organizzazione
- Il modello di gestione delle risorse umane può essere fondamentale per
  - ❑ stimolare le capacità di innovazione dell'organizzazione ovvero per sviluppare e consolidare un diverso modello culturale
  - ❑ Indirizzare e supportare il management
  - ❑ effettuare il controllo economico sugli investimenti nelle HR
- Il sistema si avvale di una strumentazione dedicata (reclutamento, selezione, inserimento; valutazione posizioni, prestazioni e potenziale; formazione, sviluppo; carriera, retribuzione).

# Il sotto-sistemi di gestione del personale (sintesi)



# Le possibili «strategie» di gestione delle risorse umane: l'approccio contingente



# Esempio 1: declinazione Le possibili "strategie" di reclutamento

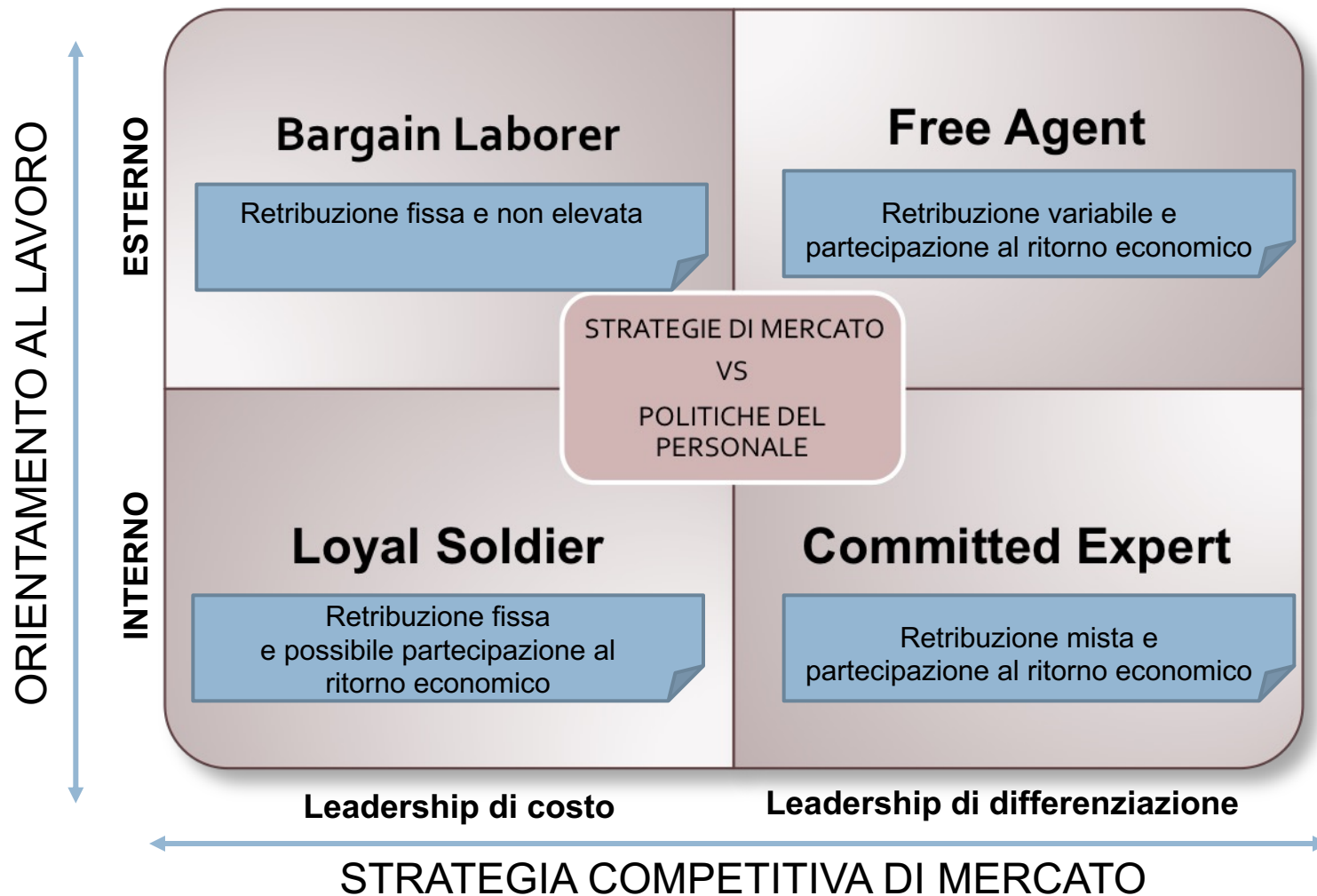




## Esempio 2: Le possibili "strategie" di selezione



# Esempio 3: Le possibili "strategie" di retribuzione



# Agenda

## Sessione 1: L'approccio contingente

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

## Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)

- Il rapporto strategia-struttura-risorse: allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

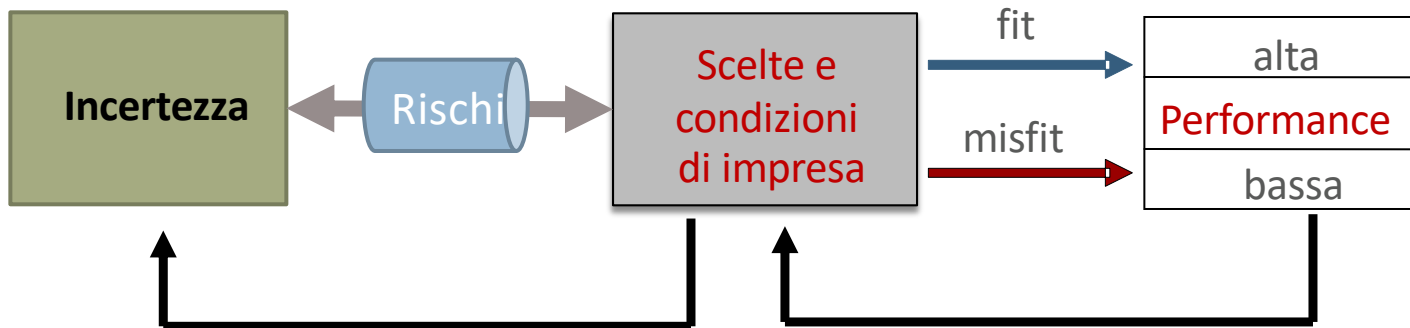
## Sessione 3: Il sistema di Risk Management (RM)

- Il rischio come incertezza misurata
- Il ciclo di gestione del rischio (esempio)

## Sessione 4: La gestione del cambiamento

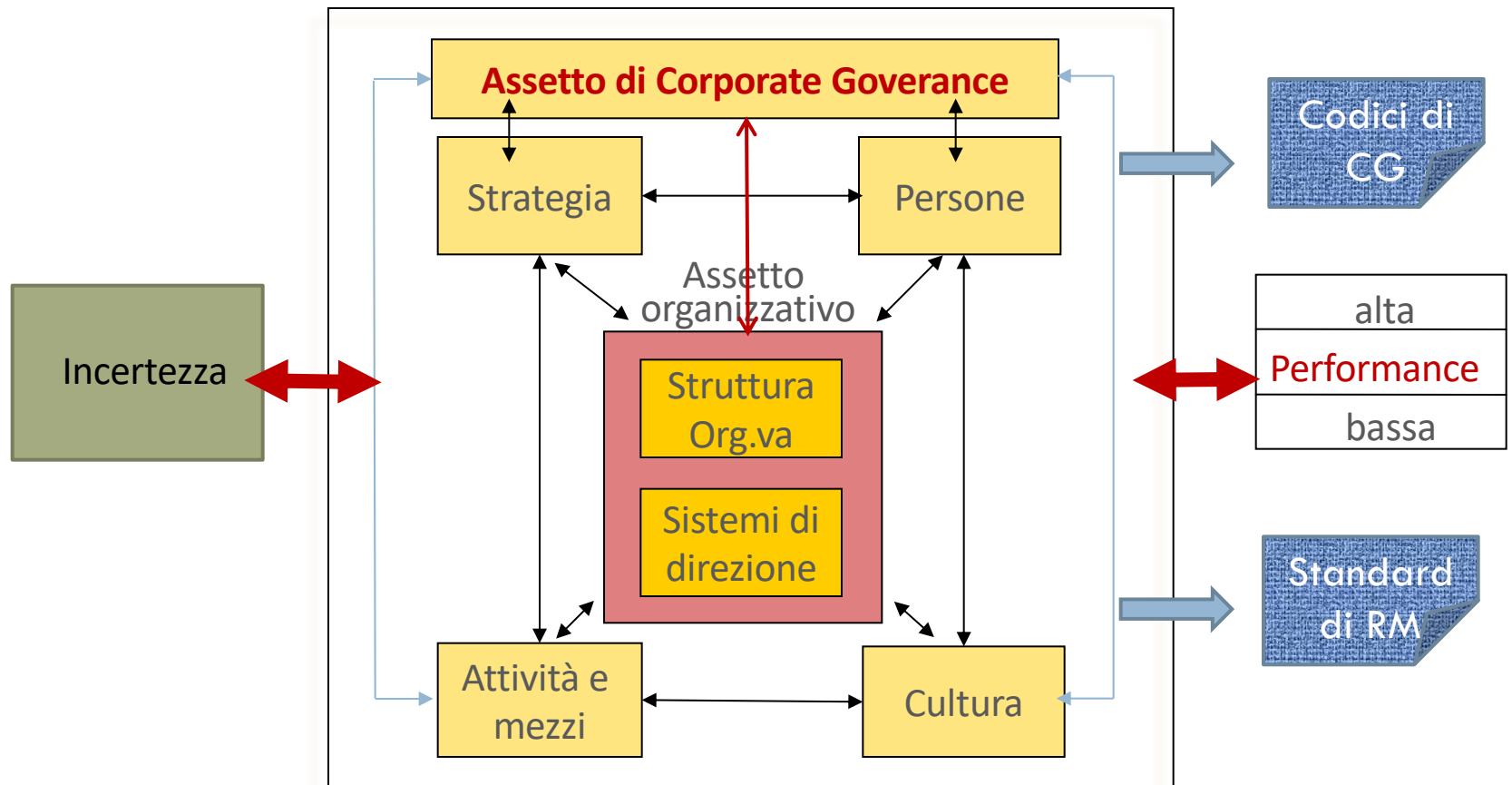
- L'analisi del cambiamento atteso
- Gli approcci ed il processo di cambiamento organizzativo

# Incertezza, rischi e adeguatezza dell'assetto organizzativo: sintesi



- L'incertezza e il rischio sono fenomeni diversi e separati
- L'incertezza, i rischi le scelte/condizioni aziendali sono collegati da un imperativo di coerenza, che influisce sulla performance
- al cambiamento delle condizioni di incertezza (e di rischio) deve corrispondere un cambiamento nell'impresa e viceversa

# Le scelte e le condizioni di impresa:



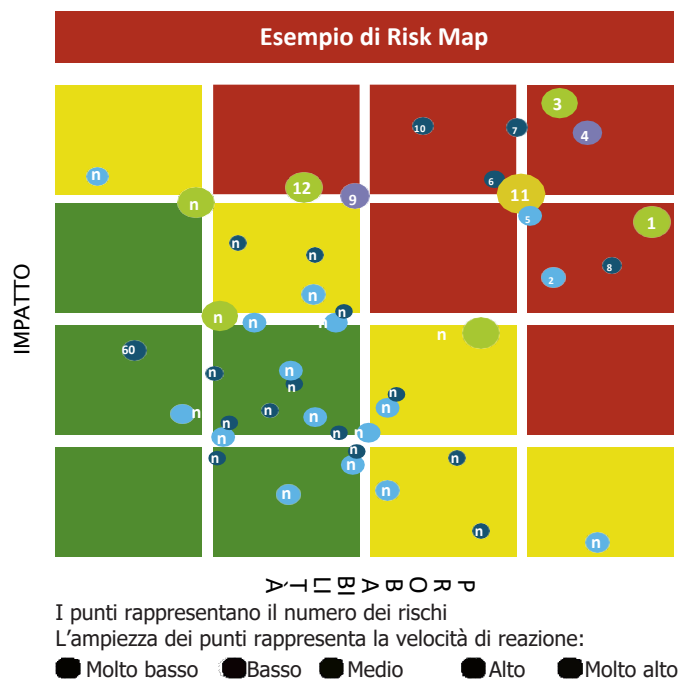
# Cosa è un sistema di ERM

L'ERM è:

- ☐ un processo che interessa tutta l'organizzazione;
- ☐ un processo continuo e dinamico;
- ☐ svolto a tutti i livelli della struttura organizzativa;
- ☐ progettato per identificare eventi potenziali e gestire il rischio nei limiti accettabili;
- ☐ in grado di fornire solo una ragionevole sui comportamenti intrapresi

# Non solo prestazione ma anche prevenzione (sintesi)

- ❑ L'azienda va (anche) condotta:
- ❑ rinforzando le politiche di prevenzione della crisi
- ❑ agendo contemporaneamente sulle strutture e sui sistemi di direzione (assetto organizzativo)
- ❑ avviando un processo di analisi e intervento, capace di cogliere le specificità del contesto interno ed esterno nel quale la singola azienda opera
- ❑ selezionando le aree, le funzioni o i processi organizzativi che fanno registrare un rischio più elevato e, conseguentemente, definire delle priorità di intervento in una logica razionale



# Sistema di ERM e linee di difesa

Nel sistema di ERM si delineano componenti, principi e fattori necessari affinché un'organizzazione possa gestire efficacemente i propri rischi attraverso l'attuazione del controllo interno.

In questo quadro, il **Modello delle Tre Linee di Difesa** affronta il modo in cui possono essere assegnati responsabilità, obiettivi ed attività e come si dovrebbe concretizzare il controllo all'interno di un'organizzazione, a prescindere dalle dimensioni di incertezza con le quali la singola impresa dialoga.

E' responsabilità di impresa, dunque, definire e attribuire detti compiti e responsabilità

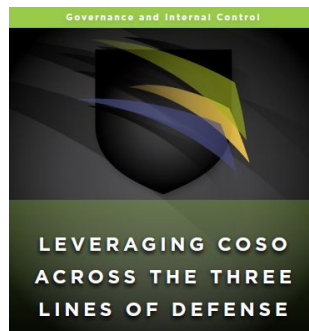
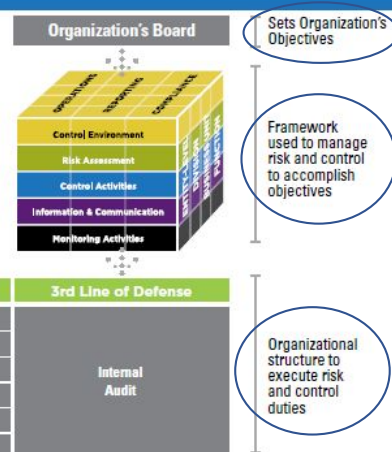


Figure 1. Relationship Among Objectives, The Framework and the Model

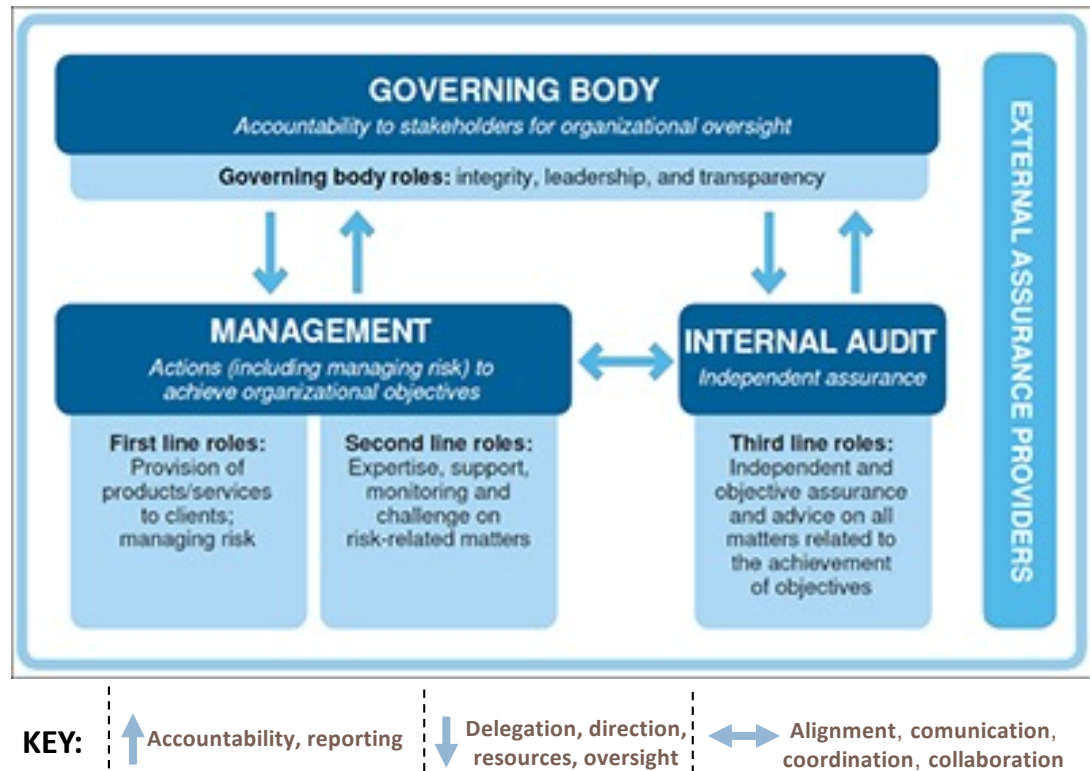
Fonte: "Leveraging Coso across the three Lines of defense"





# Sistema di ERM e linee di difesa: il quadro di sintesi

The IIA'S Three Lines Model



Fonte: *The IIA's Three Lines Model*, 2020. available at: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>.

# “Filosofia” del rischio

## **Rischio:**

Combinazione tra la probabilità di un evento e la sua conseguenza

## **Rischio inerente:**

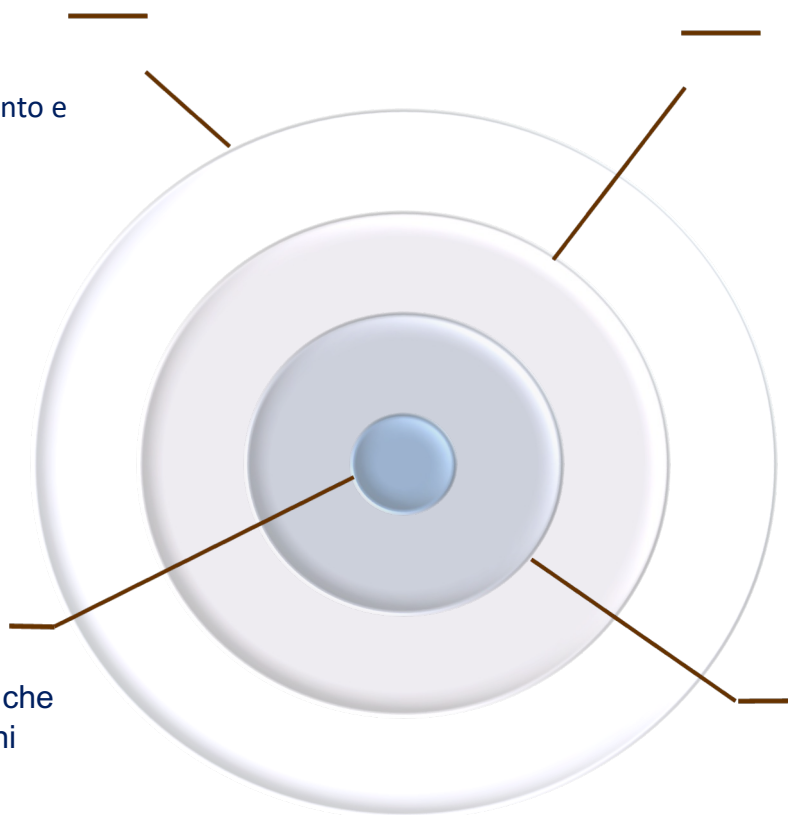
Rischio in assenza di qualsiasi intervento

## **Rischio residuo:**

Rischio rimanente dopo il trattamento che può contenere rischi non identificati

## **Risk treatment:**

Selezione ed implementazione degli interventi sul rischio: trasferimento, rifiuto, riduzione probabilità e impatto, mitigazione, cancellazione



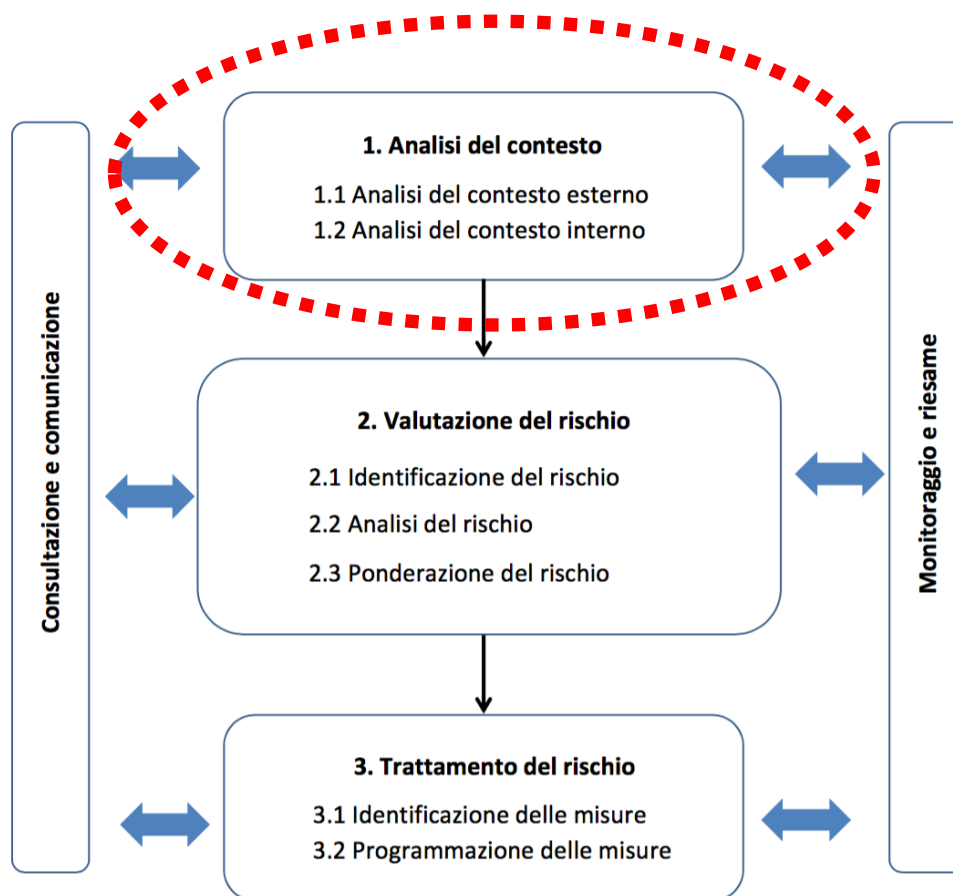
Fonte:

PD ISO/IEC Guide 73:2002

# Le basi comuni del Risk Management



# Le basi comuni delle regole di RM



FONTE: *Piano Nazionale Anticorruzione 2019*, Delibera ANAC numero 1064 del 13 novembre 2019, Allegato 1, pag. 5 available at: <http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Atti/Delibere/2019/Allegato%201%20-%20PNA%202019S.pdf>

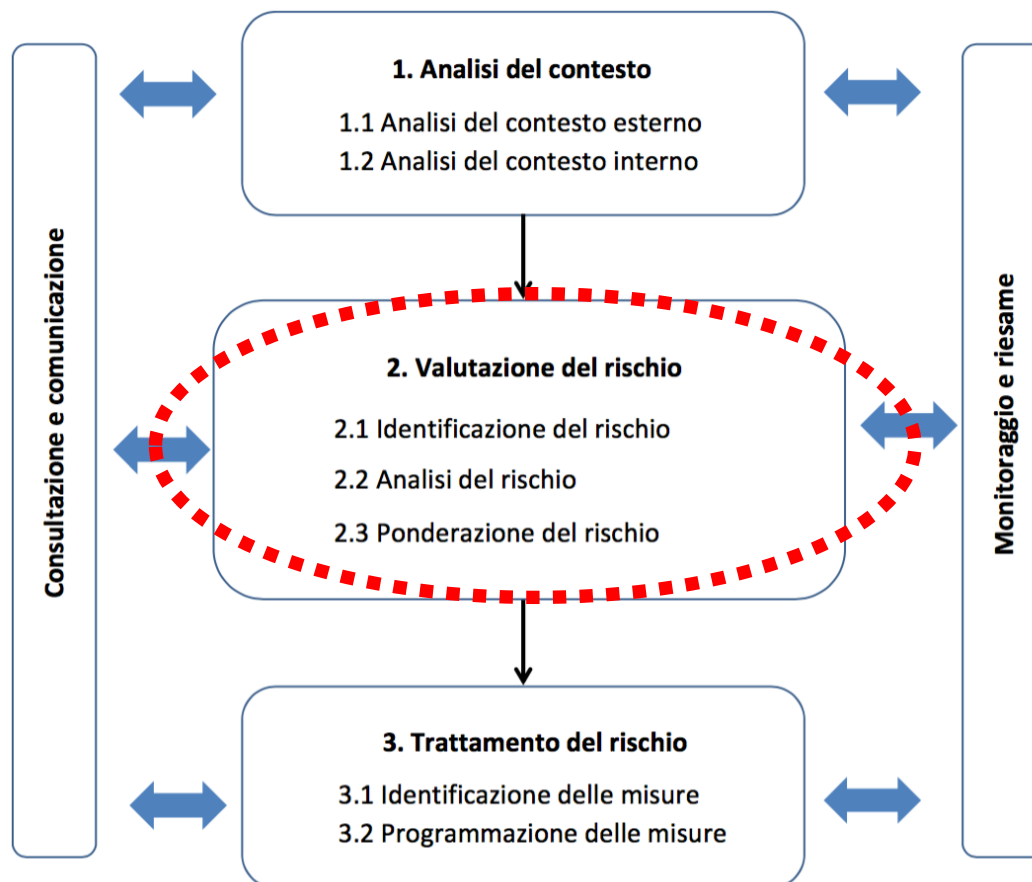
# Analisi del contesto: **PNA 2019**

□ «In questa fase, l'amministrazione acquisisce le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera (**contesto esterno**), sia alla propria organizzazione (**contesto interno**)»

## □ → **CONTESTUALIZZAZIONE**



# Dove siamo



# Identificazione del rischio – elenco esemplificativo PNA 2013

i riferimenti nel PNA-  
Allegato 3 : “Elenco  
esemplificativo di rischi  
specifici”.

“...recutare candidati  
particolari” → **EVENTO  
RISCHIOSO**

“...insufficienza di meccanismi  
oggettivi e trasparenti idonei  
a verificare...” → **FATTORE  
ABILITANTI**

ALLEGATO N. 3

Elenco esemplificazione rischi

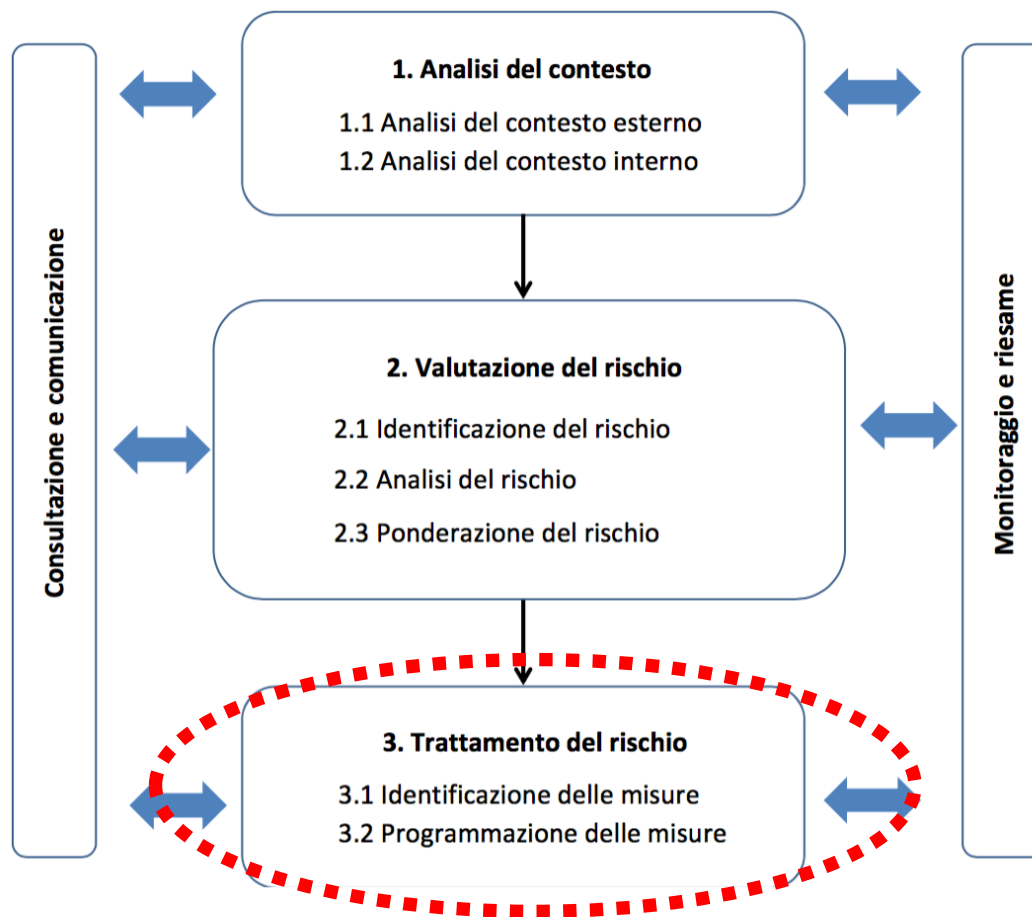
**NOTA:** la presente elencazione ha carattere meramente esemplificativo. I rischi di seguito elencati sono considerati in un'ottica strumentale alla realizzazione di fatti di corruzione.

A) Area: acquisizione e progressione del personale

- previsioni di requisiti di accesso “personalizzati” ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari;
- abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari;
- irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari;
- inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari;
- progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari;
- motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari.

“previsioni di  
requisiti di accesso  
personalizzati...” →  
**COMPORTAMENTO  
ILLEGITTIMO**

# Dove siamo





# Individuazione delle misure

## Individuazione

- Strutturazione del problema (risultati analisi del rischio)
- Valutazione delle misure (eventualmente) esistenti
- Individuazione misure potenzialmente adatte (vedi criteri ANAC)

## Selezione

- Analisi costi / benefici
- Analisi fattibilità

## Programmazione

# Agenda

## Sessione 1: L'approccio contingente

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

## Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)

- Il rapporto strategia-struttura-risorse: allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

## Sessione 3: Il sistema di Risk Management (RM)

- Il rischio come incertezza misurata
- Il ciclo di gestione del rischio (esempio)

## Sessione 4: **La gestione del cambiamento**

- L'analisi del cambiamento atteso
- Gli approcci ed il processo di cambiamento organizzativo

# 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**)

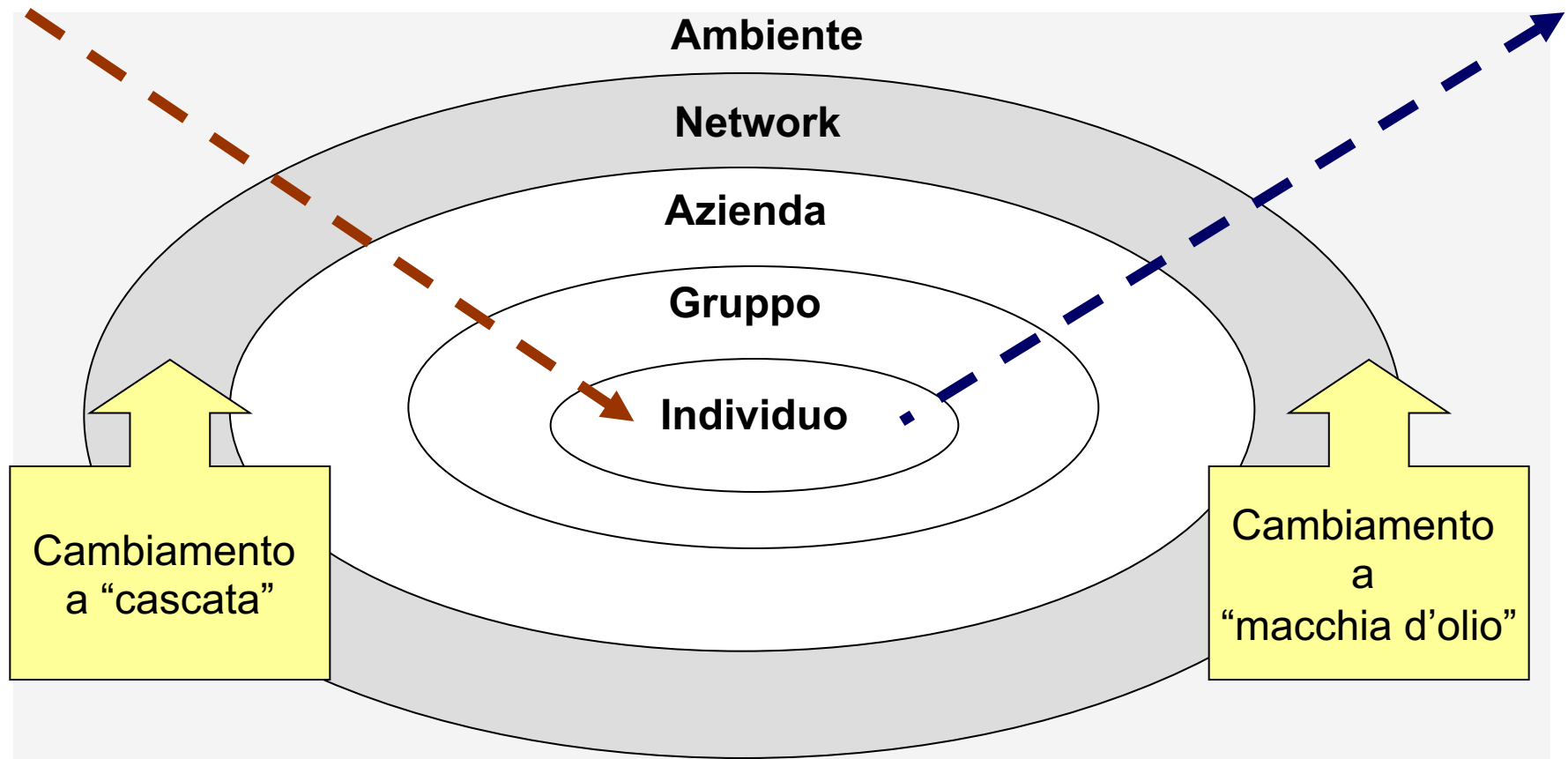
# Introduzione al cambiamento organizzativo

## (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)

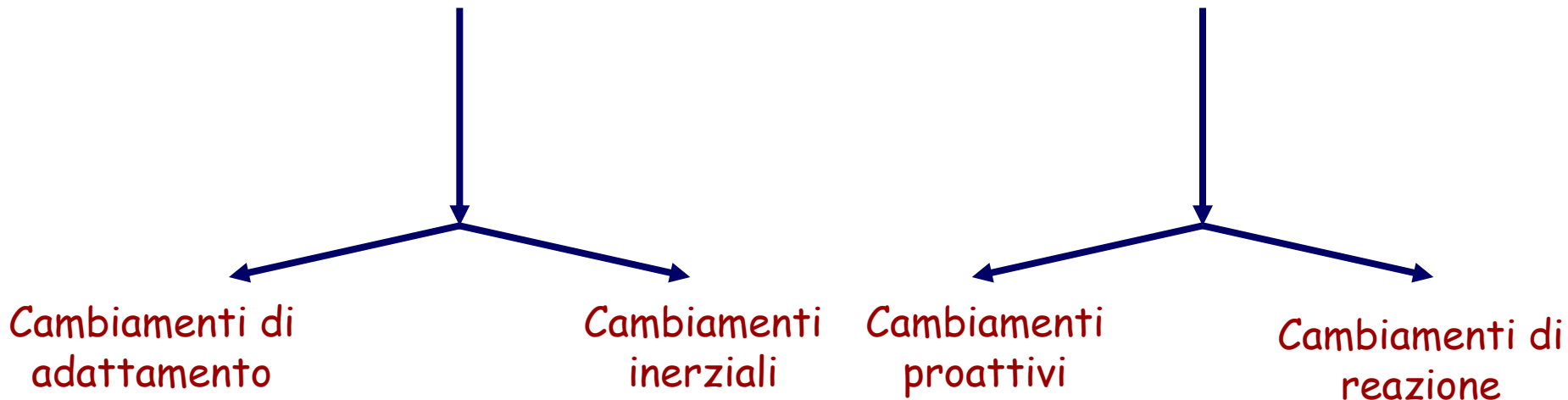
\*Consiglio S., (2000), «Il cambiamento organizzativo», in R. Mercurio R., F. Testa F. (a cura di), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino

# 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**

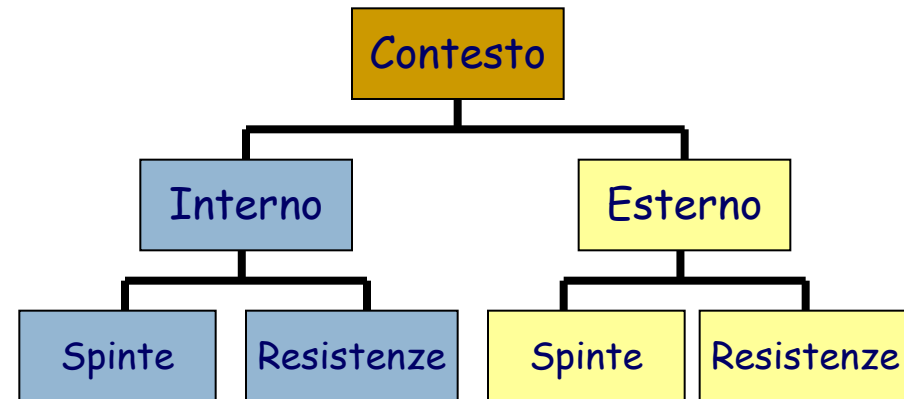
- Assetto organizzativo, meccanismi di relazione

### 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**

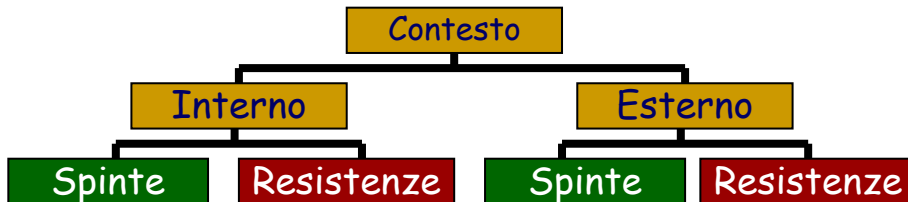
- Legislazione, Lobbies, Autorità Sindacati, etc..

### 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

*Incrementale*

*Radicale*

Cambiamento adattivo	Cambiamento di reattivo
Cambiamento inerziale	Cambiamento di proattivo

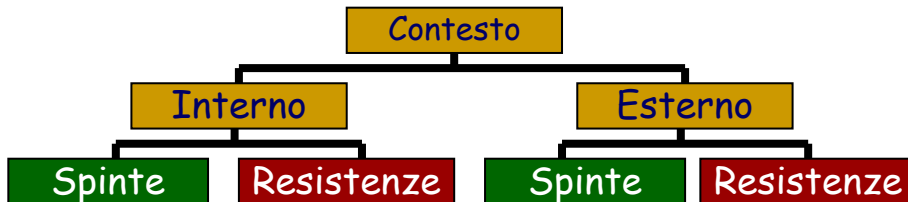
*Basse*

*Alte*

Resistenze esterne

Resistenze interne  
*Alte*  
*Basse*

# C. Il contesto del cambiamento



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

*Incrementale*

*Radicale*

Cambiamento adattivo	Cambiamento di reattivo
Cambiamento inerziale	Cambiamento di proattivo

Resistenze interne  
*Alte*  
*Basse*

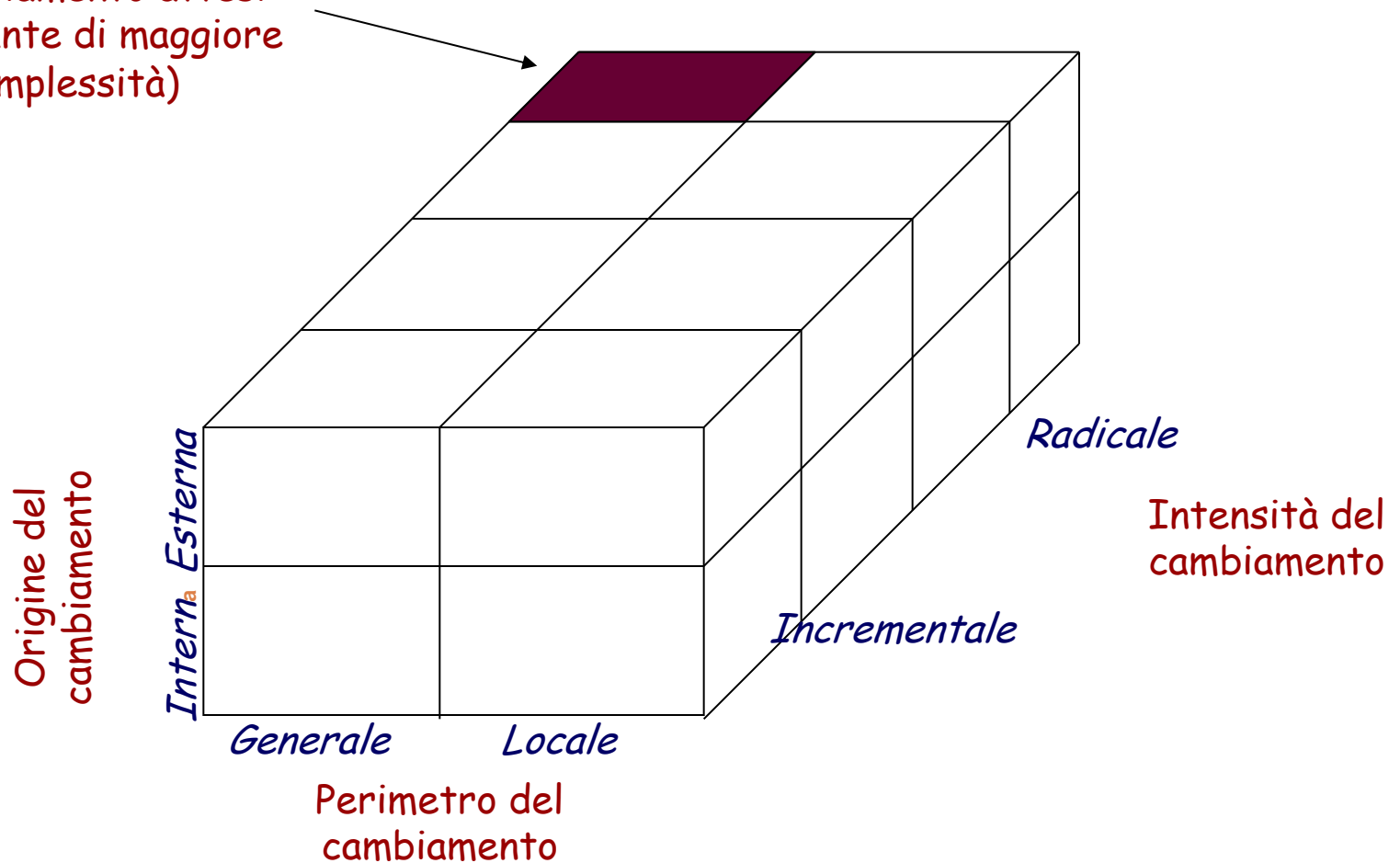
*Basse*

*Alte*

Resistenze esterne

# Il «problemi del cambiamento»: sintesi del cambiamento al quale ci riferiamo

Il cambiamento attesi  
(Quadrante di maggiore  
complessità)



# Come si cambia?

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)



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

## A. Le prospettive «hard»

- La prospettiva Strategico-Razionalistica (Porter, 1985).
- La prospettiva Resource-Based (Grant, 1994).

## B. Le prospettive «soft»

- La prospettiva Sociale (Crozier, 1977).
- La prospettiva Antropologica (Schein, 1990).

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



## A. Le prospettive «hard»

- La prospettiva Strategico-Razionalistica (Porter, 1985).
- La prospettiva Resource-Based (Grant, 1994).



# La prospettiva Strategico-Razionalistica



# La prospettiva Strategico-Razionalista

## Approccio coercitivo

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

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

## A. Le prospettive «hard»

- La prospettiva Strategico-Razionalistica (Porter, 1985).
- La prospettiva Resource-Based (Grant, 1994).

# La prospettiva Strategico-Razionalistica



# La prospettiva Resource-Based

## Approccio collaborativo

<b>Autore</b>	<b>Motore del Cambiamento</b>	<b>Oggetto del Cambiamento</b>	<b>Azioni del Cambiamento (esempi)</b>
<b>Grant Robert</b>	<b>Sistema di Pianificazione Strategica e Sistema di Gestione del Personale</b>	<b>Risorse e Competenze Organizzative</b>	- 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.

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

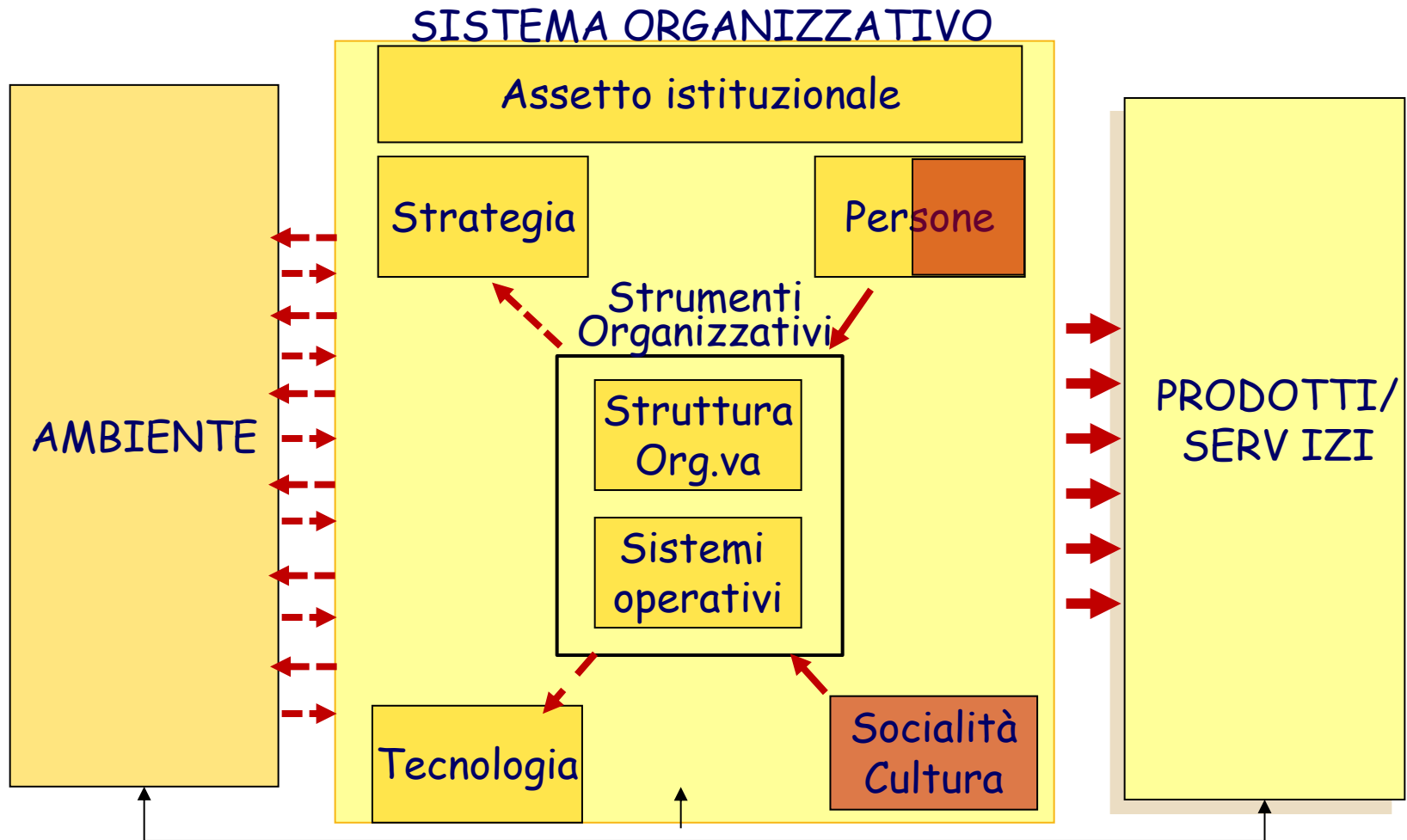
### A. Le prospettive «hard»

- La prospettiva Strategico-Razionalistica (Porter, 1985).
- La prospettiva Resource-Based (Grant, 1994).

### B. Le prospettive «soft»

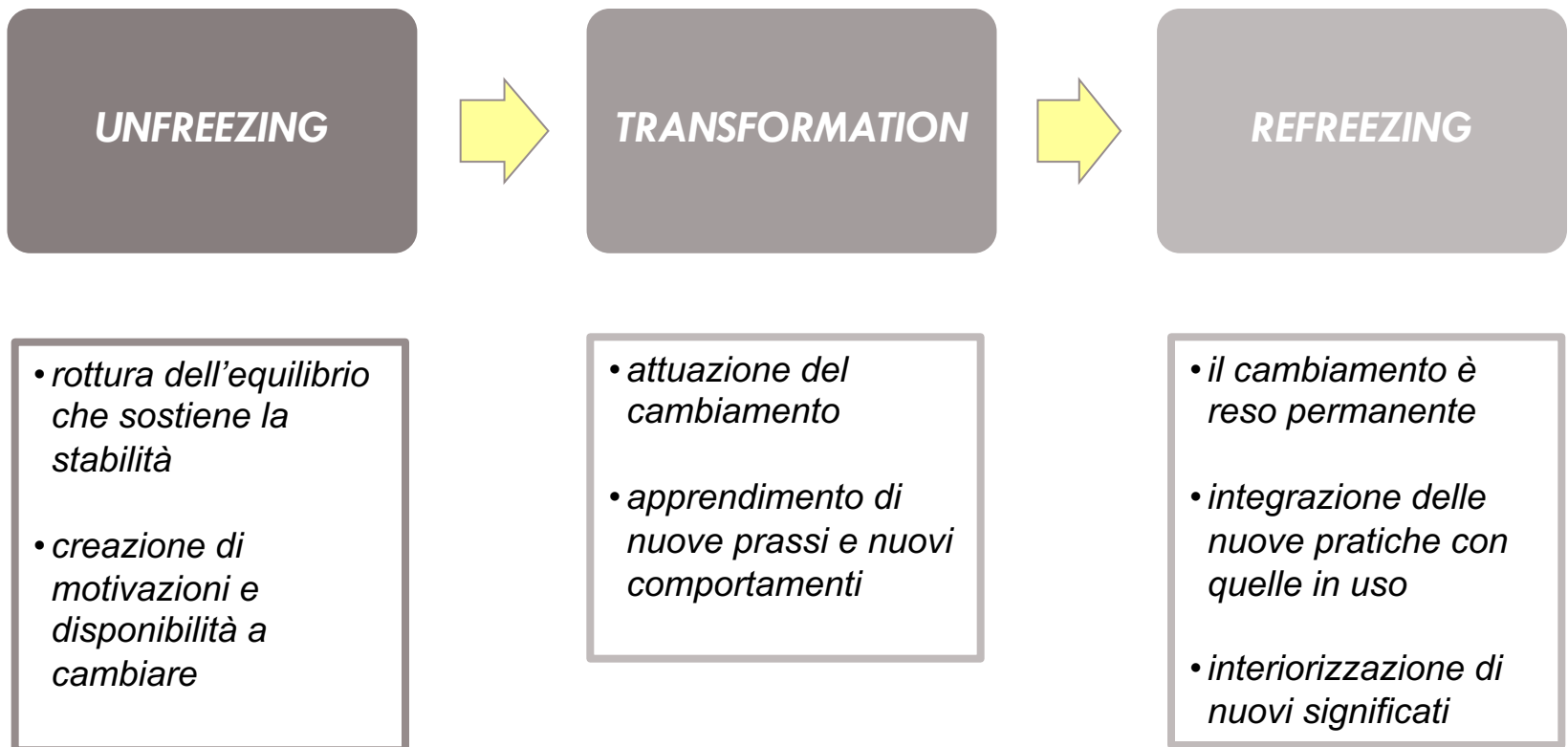
- La prospettiva Sociale (Crozier, 1977).
- La prospettiva Antropologica (Schein, 1990).

# L'idea alla base delle prospettive soft (1/2)



# L'idea alla base delle prospettive soft (2/2)

## 3 fasi distinte interconnesse





# La prospettiva Sociale

## Approccio negoziale

<b>Autori</b>	<b>Motore del Cambiamento</b>	<b>Oggetto del Cambiamento</b>	<b>Azioni del Cambiamento (esempi)</b>
<b>Crozier Michel</b>	<b>Sistema di Relazioni Sociali</b>	<b>Comportamenti Organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> <li>- 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).</li> <li>- 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).</li> </ul>

# La prospettiva Antropologica

## Approccio emozionale

<b>Autori</b>	<b>Motore del Cambiamento</b>	<b>Oggetto del Cambiamento</b>	<b>Azioni del Cambiamento (esempi)</b>
<b>Schein Edgar</b>	<b>Cultura Organizzativa e Leadership</b>	<b>Sistema di Relazioni Sociali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire la socializzazione (Galbraith in Decastri, 1997) tramite le prassi organizzative emergenti, la formazione, etc.</li> <li>- Favorire l'apprendimento vicario, attraverso il buon esempio.</li> <li>- Utilizzare riti di rinforzo e riti di rinnovo (Gagliardi, 1990).</li> <li>- Diffondere miti e leggende per favorire l'identificazione con l'organizzazione (Gagliardi, 1990).</li> <li>- Utilizzare uno specifico linguaggio e ricorrere ad espressioni visibili (Gagliardi, 1990).</li> <li>- Ricorrere alla simbologia/status (Gagliardi, 1990).</li> <li>- Progettare un'adeguata ambientazione fisica (Biggiero in Costa, Nacamulli, 1997).</li> <li>- 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).</li> </ul>