

# Il cambiamento organizzativo

Per capire il cambiamento organizzativo, pensiamo innanzitutto ad un'organizzazione che, come riportato nei media o per nostra conoscenza, sta attraversando un cambiamento:

- dal punto di vista della polizia, il passaggio dai documenti cartacei ai documenti elettronici → possiamo osservare, che il cambiamento è guidato dallo sviluppo tecnologico;
- per gli uffici, il passaggio dai documenti cartacei e la scrittura a mano ai computer → ciò potrebbe creare delle forme di resistenza da parte dei lavoratori, in quanto cambiano le attività dei lavoratori all'interno dell'organizzazione;
- nuova piattaforma di iscrizione per il CLA → possiamo osservare, che vi è un cambiamento nei processi e nelle modalità di comunicazione e interazione tra le persone. Inoltre, vi sarà la necessità che i dipendenti sviluppino delle nuove competenze (in questo caso informatiche) e quindi dovranno formarsi.

Da questi esempi, possiamo capire che vi può essere un cambiamento nella divisione del lavoro, il quale sostanzialmente consiste nel cambiamento:

- delle mansioni dei lavoratori all'interno dell'organizzazione;
- delle competenze dei lavoratori.



Chiaramente, un'innovazione all'interno dell'organizzazione presuppone un certo grado di **creatività**, ovvero sia abbiamo innovazione nel momento in cui proponiamo di svolgere le attività in maniera differente (rispetto a quanto è avvenuto fino a questo momento) oppure quando ci viene in mente un'idea creativa da portare avanti.

Notiamo, inoltre, che

**non tutti i cambiamenti implicano un'innovazione e non sempre la creatività si traduce in pratiche diverse → parliamo, quindi, di innovazione quando un'idea creativa si concretizza in un cambiamento organizzativo.**

Sul tema dell'innovazione, la letteratura è molto ampia ed in particolare, si fa distinzione tra:

- **innovazioni incrementali** → porta ad introdurre migliorie a prodotti, processi e servizi esistenti e ad estendere la gamma dell'offerta → quindi, le innovazioni incrementali portano un miglioramento, ma non cambiano radicalmente i prodotti, processi e servizi all'interno dell'organizzazione. Capiamo, allora, che le caratteristiche fondamentali delle innovazioni incrementali sono:
  - Miglioramento progressivo di prodotti e servizi;
  - Piccole modifiche che non cambiano radicalmente il prodotto o servizio;
  - Si concentra su mercati esistenti.

Alcuni esempi di innovazioni incrementali sono: Uno smartphone più veloce ed efficiente; i diversi aggiornamenti di un software; un'app con nuove funzionalità aggiunte;

- **innovazioni radicali** → creano un prodotto, un processo, un servizio o un mercato completamente nuovo e diverso da quelli esistenti. Capiamo, allora, che le caratteristiche fondamentali delle innovazioni radicali sono:
  - Cambiamenti sistemici significativi che possono creare nuovi mercati;
  - Introduzione di prodotti o servizi completamente nuovi;
  - Richiede nuove competenze e conoscenze.

Alcuni esempi di innovazioni radicali sono: introduzione degli smartphone e internet.



Capiamo, allora, che l'estensione del cambiamento (ovvero capire se si tratta di un cambiamento incrementale oppure radicale) riguarda le persone e l'economia che stanno alla base dell'innovazione.

Questi cambiamenti, quindi, differiscono dai cambiamenti evolutivi, i quali sono cambiamenti pianificati e strategici, che le organizzazioni decidono di portare avanti (un esempio di cambiamento evolutivo è quello di Tesco, azienda di supermercati, che a seguito di uno scandalo mediatico ha deciso di modificare tutta la supply-chain). In generale, le organizzazioni implementano questo tipo di cambiamenti, per avere un **vantaggio competitivo**, dove per vantaggio

competitivo intendiamo la **capacità di un'azienda di offrire ai propri clienti un valore maggiore rispetto ai suoi concorrenti, attraverso costi inferiori o una qualità superiore, in modo tale da riuscire a rimanere competitivi sul mercato.**

Se dovessimo, allora, dare una definizione di cambiamento organizzativo possiamo definirlo come: Un processo messo in atto da una serie di persone (all'interno dell'organizzazione) per riuscire a passare da uno stato attuale ad uno stato successivo, il quale è migliorativo rispetto alla situazione attuale → quindi, vi è attenzione a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione. Tra i vari cambiamenti pianificati, possiamo fare un'ulteriore distinzione:

- cambiamenti pianificati di **primo ordine** → un esempio è il cambiamento di una strategia aziendale, il quale comporta un cambiamento radicale di tutte le componenti organizzative (come ad esempio, il passaggio da una struttura divisionale ad una struttura funzionale);
- cambiamenti pianificati di **secondo ordine** → cambiamenti che si trovano in mezzo ai cambiamenti di primo ordine e di terzo ordine;
- cambiamenti pianificati di **terzo ordine** → sono cambiamenti di piccola scala, che coinvolgono le singole unità organizzative e riguardano principalmente un cambiamento dell'allocazione delle risorse già presenti all'interno dell'organizzazione.



Chiaramente, questa distinzione dipende da quanto i cambiamenti sono estesi e da quanti aspetti coinvolgo (e di conseguenza, da quanto sono effettivamente radicati) all'interno dell'organizzazione.

Un'altra questione è il cambiamento della cultura organizzativa → nei capitoli precedenti, abbiamo parlato della cultura organizzativa e abbiamo detto che è molto radicata all'interno dell'organizzazione e di conseguenza, è molto difficile da cambiare. Capiamo, allora, che il cambiamento della cultura organizzativa è un processo molto lento e complicato ed in particolare, nelle organizzazioni in cui vi è un forte accentramento del potere al vertice (ovvero l'organizzazione è fortemente gerarchizzata), tali organizzazioni riescono ad adottare questi tipi di cambiamenti (relativi alla cultura organizzativa) in maniera più rapida (perché vi è meno negoziazione) rispetto alle organizzazioni in cui vi è divisione del potere (le quali consentono di adottare più rapidamente dei cambiamenti ambientali, ma sono lente ad adottare cambiamenti relativi alla cultura organizzativa).

Continuiamo il discorso, dicendo che i **drivers** del cambiamento possono essere molteplici ed in particolare, possono essere **fattori interni** oppure **fattori esterni** (sociali, culturali e ambientali). Per esempio:

- l'adozione della nuova piattaforma di iscrizione del CLA → in questo caso, i drivers del cambiamento sono fattori esterni, legati da una parte al cambiamento tecnologico (ovvero abbiamo una nuova tecnologia e di conseguenza, decidiamo di utilizzarla) e dall'altra parte alle nuove leggi e norme. Per quanto riguarda i fattori interni, un esempio potrebbe essere la volontà di rendere più efficiente la piattaforma di iscrizione.



Tendenzialmente, i cambiamenti messi in atto dalle organizzazioni hanno due obiettivi:

1. **Abbassare il costo del lavoro;**
2. **Aumentare il controllo manageriale.**

Per questi motivi, il cambiamento organizzativo genera **resistenza**, in quanto ha un impatto importante sulla vita dei membri organizzativi → la resistenza al cambiamento è il motivo per cui spesso i cambiamenti organizzativi non vengono portati a termine. Diciamo, inoltre, che tale resistenza può essere:

- **palese** → i **sindacati** fanno resistenza palese, in quanto promuovono delle forme di sciopero;
- **nascosta**.

Capiamo, a questo punto, quali sono gli elementi di **resistenza individuale** ai cambiamenti e gli elementi di **resistenza organizzativa** ai cambiamenti: Gli elementi di resistenza individuali sono:

- la **paura di sbagliare, in quanto si devono cambiare le proprie abitudini in termini lavorativi;**
- la **paura di non essere all'altezza delle competenze richieste** (in quanto abbiamo detto, che quando vi è un cambiamento vi è la necessità di acquisire delle nuove conoscenze e di conseguenza, vi sarà la necessità di attivare un percorso di formazione);

- vi sono dei **nuovi investimenti da fare** → abbiamo già fatto degli investimenti (come ad esempio i macchinari e/o abbiamo assunto del personale con determinate competenze) e un cambiamento magari richiede dei nuovi investimenti. Quindi, gli investimenti già fatti sono un elemento di resistenza al cambiamento;
- **incertezza legata al nuovo e di conseguenza, la paura dell'ignoto;**
- un **elemento identitario** → l'innovazione può mettere in crisi l'identità professionale dell'individuo (basti pensare al periodo della pandemia, in cui i professori dovevano registrare le lezioni e caricare i video sulle piattaforme) e perdono il loro elemento identitario. **Questo elemento identitario, oltre ad essere un elemento di resistenza individuale, si riflette anche a livello organizzativo** (pensiamo al fatto, che UniVr è un'università in presenza e non un'università online. UniVr decide di non essere un'università online, perchè ha fatto un investimento iniziale delle strutture e del materiale didattico e perchè dovrebbe entrare nel mercato delle università telematiche, che è governato da logiche diverse da quelle a cui UniVr è abituata);
- **la paura di perdere il lavoro e conseguentemente, di perdere la sicurezza economica;**
- il **disagio e la perdita della libertà** → quando vi è un cambiamento, si ha paura che la possibilità di azione del singolo individuo (e quindi il potere del singolo individuo) possa diminuire.

Invece, gli elementi di resistenza organizzativa sono:

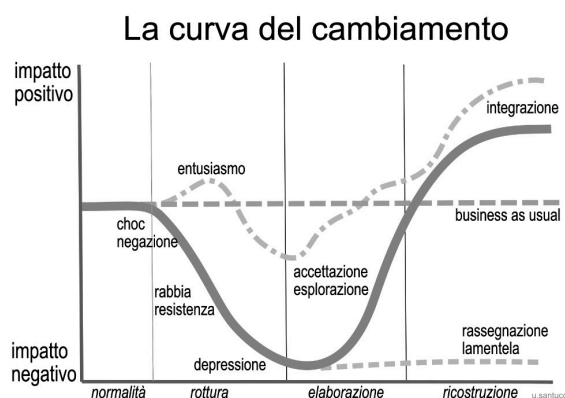
- un **elemento identitario**, il quale si riflette nella cultura organizzativa → se ci troviamo all'interno di un'organizzazione in cui la cultura è di collaborazione e si introduce un sistema di analisi delle performance fortemente individualizzato, allora la cultura rappresenterà un elemento di resistenza al cambiamento;
- un'**inerzia strutturale** → abbiamo detto, che la burocrazia si compone di regole e leggi e tutta questa complessità burocratica, rappresenta una barriera al cambiamento;
- il ruolo dei **sindacati** → se si vuole adottare un cambiamento, le forze sindacali possono resistere a tale cambiamento;
- **l'allocazione delle risorse, le relazioni di potere e la perdita di competenza** → questi 3 elementi dobbiamo intenderli in relazione alle unità

organizzative, ovverosia nel momento in cui vi è un cambiamento organizzativo alcune unità organizzative possono perdere potere rispetto ad altre (unità organizzative).

Quando si affronta un cambiamento, sono state individuate cinque fasi dell'individuo:

1. negoziazione/rifiuto;
2. rabbia;
3. depressione;
4. patteggiamento;
5. accettazione.

Queste cinque fasi, possono essere meglio osservate con il seguente grafico:



Alla curva principale, che tiene conto delle cinque fasi, si aggiunge la linea piatta di chi fa finta di niente e continua il suo *business as usual* (si tratta in genere di persone che occupano posizioni privilegiate e protette). Alcuni possono reagire in modo positivo, perché vedono nel cambiamento opportunità di miglioramento per sé e per l'azienda, e arriveranno più agevolmente ad integrarsi nella situazione rinnovata (agenti o evangelisti del cambiamento). Altri infine non riescono a integrarsi, o non vogliono farlo (persone poco motivate o prossime alla pensione), e restano nella fase di depressione sfogandosi con sterili lamentele, ovvero rimangono nella **valle della disperazione**.

A questo punto, sorge spontanea la domanda: **"Come il management deve gestire il cambiamento?"** Sono stati sviluppati dei modelli di gestione del cambiamento. Esattamente come il cambiamento, anche la gestione del

cambiamento è un processo di pianificazione ed esecuzione (del cambiamento, il quale è pianificato) → quindi, gestiamo il cambiamento nel momento in cui riusciamo a controllarlo. In particolare, vi sono 2 modelli principali di gestione del cambiamento, con la premessa iniziale che nel momento in cui un'organizzazione deve effettuare un cambiamento, l'organizzazione stessa cerca **supporto**, ovverosia esistono i cosiddetti **agenti del cambiamento** → viene chiamata un'organizzazione esterna, che certifica il bisogno di un cambiamento. Viene fatto ciò, per prendere le distanze da una determinata decisione relativa al cambiamento, nel senso che: Decidiamo di andare in contro al cambiamento, perchè la società di consulenza ci ha detto che dobbiamo effettuare il cambiamento e quindi, in un certo senso siamo stati costretti a seguire questa decisione. Chiaramente, tali società di consulenza:

- da un lato, hanno la competenza e la specializzazione e di conseguenza, riescono a guidare l'organizzazione;
- dall'altro lato hanno una distanza verso l'organizzazione e tale distanza, fa sì che la società di consulenza non ha accesso ad una serie di elementi relativi alla cultura organizzativa dell'organizzazione, che in una fase di gestione dei cambiamenti devono essere considerati.

In particolare, i due modelli sono:

1. Scongellare, cambiare e ricongelare → ovverosia, dobbiamo fare in modo che una serie di abitudini e pratiche, che sono radicate e stabili all'interno dell'organizzazione, vengano messe in discussione → per riuscire a fare ciò, innanzitutto dobbiamo trovare la **motivazione** per sbloccare urgentemente e modificare la situazione attuale. In questo modo, si crea un ambiente adatto all'adozione di nuove metodologie ed infine, dobbiamo fare in modo che il cambiamento diventi nuovamente un'abitudine all'interno dell'organizzazione, ovverosia dobbiamo fare in modo che il cambiamento si cristallizzi nell'organizzazione (ad esempio, attraverso incentivi);
2. Questo secondo modello è simile al precedente, ma si focalizza principalmente sull'urgenza di offrire una **visione** all'organizzazione, ovvero: Abbiamo detto che la paura dell'ignoto è un elemento di resistenza e di conseguenza, il modello insiste sul fatto che il management deve dare una visione positiva del lavoro.



Notiamo, che entrambi questi modelli vedono il processo di cambiamento come lineare ed ottimistico. Inoltre, si dà molta rilevanza alla capacità del management, nel senso che la gestione del cambiamento fosse principalmente legata alla capacità del management di comunicare in maniera ottimale il cambiamento.