

# Il management

---

I PROCESSI DI CAMBIAMENTO E I COMPORTAMENTI

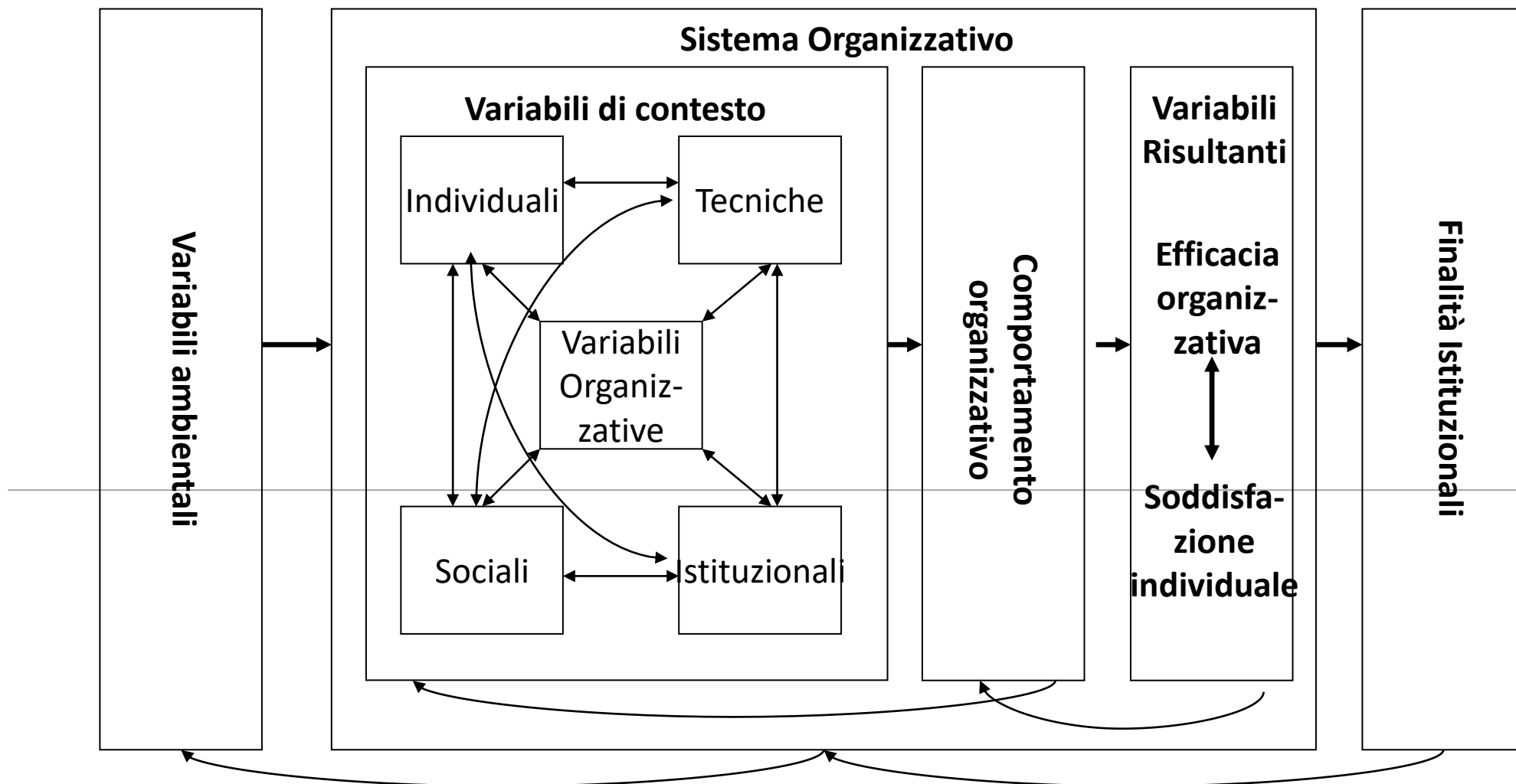
PROGETTARE L'ORGANIZZAZIONE:

# Il ruolo del management nelle aziende pubbliche

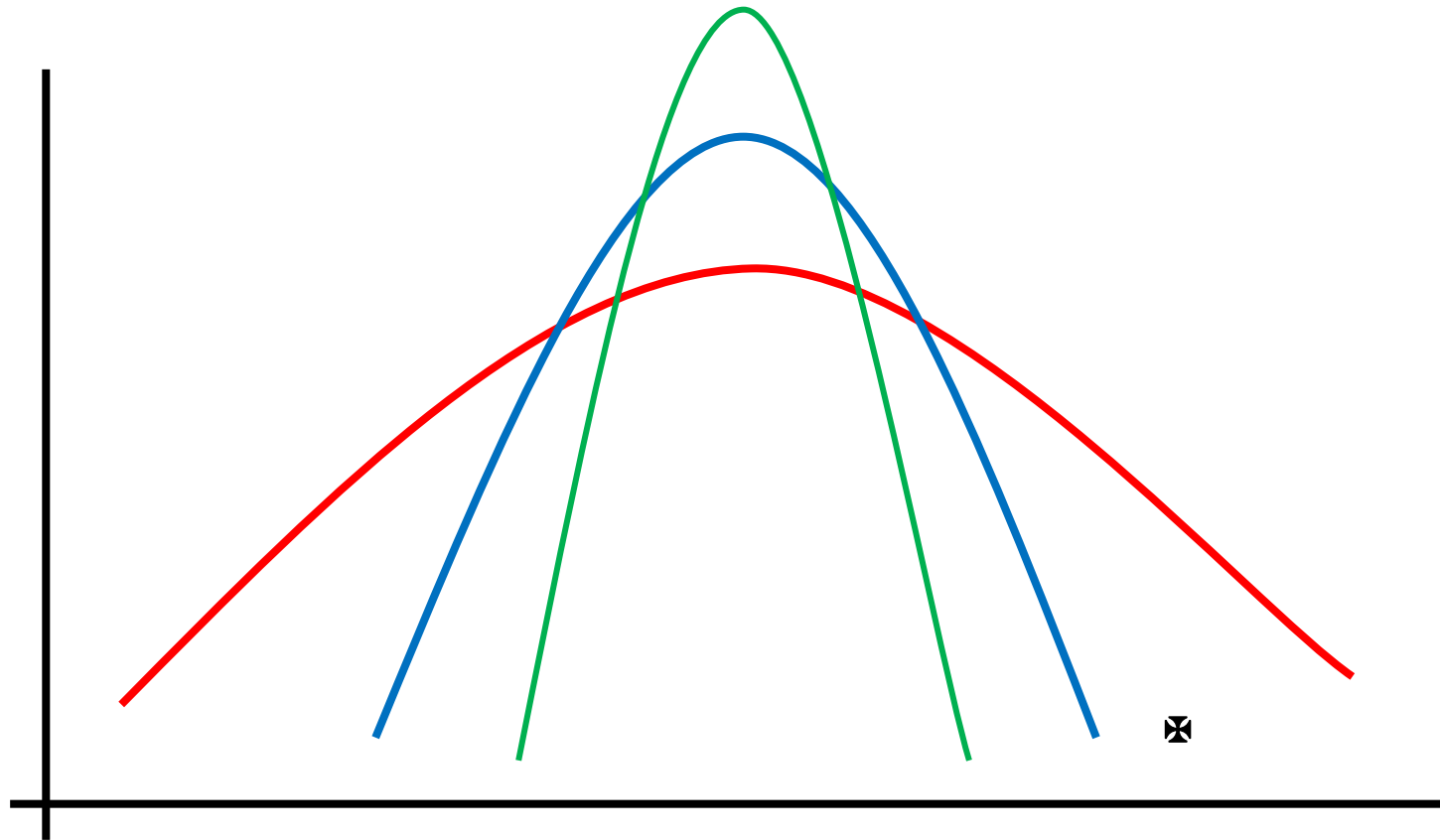
---

Il management deve avere un orientamento forte al coordinamento:

- ✚ capacità di promozione
- ✚ Capacità di collegamento
- ✚ Capacità di motivazione



# Un obiettivo strategico: ridurre la variabilità



# Progettare l'organizzazione

---

## Cambiamento incrementale e cambiamento radicale

---

Il ***cambiamento incrementale*** è graduale, progressivo e minuzioso.

un continuo tentativo di migliorare, adattare e aggiustare le strategie e le strutture in modo incrementale per adattarsi ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente. E' progressivo

Il ***cambiamento radicale*** è rapido, drastico e di ampia portata.

Contempla un cambiamento radicale nel modo di fare le cose, dei nuovi obiettivi, una nuova struttura, spesso anche nuove persone.

Ha ripercussioni a tutti i livelli dell'organizzazione

## Tipologie di cambiamento: il cambiamento incrementale

### Cambiamento incrementale

è graduale e progressivo.

Non prevede alterazioni drastiche ma un continuo tentativo di migliorare

### Tre possibili strategie:



---

### ***Total Quality Management (Tqm)***

È uno sforzo continuo e incessante da parte di tutte le funzioni di un'organizzazione per trovare nuovi metodi per migliorare la qualità.

Una volta che un'organizzazione adotta il TQM, esso conduce a un cambiamento continuo e incrementale, e ci si aspetta che tutte le funzioni collaborino le une con le altre per migliorare la qualità.

*I gruppi di confronto aziendali* sono quei gruppi di lavoratori che si incontrano regolarmente per discutere il modo in cui il lavoro viene eseguito e trovare nuovi modi per migliorare la resa.



---

## ***Lavoratori e team di lavoro flessibili***

Gruppo che si assume la responsabilità di eseguire tutte le operazioni necessarie per completare una specifica fase nel processo di produzione.

Ha una responsabilità di prodotto/servizio

I processi di coordinamento tra ruoli propri del gruppo: punti di vista orientati al servizio offerto

I membri di un team sono hanno spesso influenza nella formazione (anche selezione) di persone: nasce la cultura del *team work*.

Il ruolo dei manager si trasforma per facilitare le attività dei team e fare tutto ciò che possono per consentire ai team di sviluppare le procedure migliorate.

## Tipologie di cambiamento: il cambiamento radicale

### Il cambiamento radicale

- Il cambiamento radicale è rapido e drastico
- Tentativo di trovare rapidamente nuovi modi per essere efficaci
- Comporta spesso nuovi obiettivi e nuova struttura



## ***La reingegnerizzazione dei processi (process reengineering)***

Un fondamentale ripensamento e una radicale riprogettazione dei processi per ottenere sostanziali miglioramenti nei principali parametri di valutazione della performance, come i costi, la qualità, il servizio e la velocità.

Piuttosto che focalizzarsi sulle *funzioni* di un'organizzazione, i manager di un'organizzazione reingegnerizzata devono focalizzarsi sui *processi*.

Non sono le organizzazioni l'oggetto della reingegnerizzazione, ma i processi

---

## **Processo** (l'oggetto dell'intervento organizzativo)

è un **insieme** di attività, funzionali e/o interfunzionali, tra loro significativamente **correlate**, svolte da attori a **diversi livelli** organizzativi, attività che aggiungono valore nella creazione di servizi destinati a un utente finale (interno o esterno all'organizzazione).

Le organizzazioni che intraprendono una reingegnerizzazione non devono considerare la consueta suddivisione dei compiti, l'assegnazione dei ruoli e delle attività lavorative.

Esse danno avvio al processo di reingegnerizzazione in una logica "client driver", dove la generazione del massimo valore possibile per l'utente diviene il criterio di valutazione per qualsiasi cambiamento.

Le tre regole per attuare con successo una reingegnerizzazione sono:

1. Organizzarsi sui risultati, non sui compiti.
2. Fare in modo che chi deve utilizzare gli output del processo produttivo sia anche chi mette in atto il processo stesso.
3. Decentralizzare il decision making.

---

## Ristrutturazione

Fa riferimento al processo attraverso il quale i manager cambiano le relazioni tra compiti e autorità, riprogettando la struttura e la cultura organizzativa per migliorare l'efficacia organizzativa.

Un tipo di ristrutturazione organizzativa è il **downsizing**, il processo attraverso il quale le organizzazioni cercano di ottimizzare la gerarchia organizzativa

# Cambiare struttura e meccanismi

---

Strutture organizzative

Meccanismi operativi (procedure)

Leadership

## Ruolo cruciale delle professionalità

---

le persone con il loro capitale di conoscenze, abilità e motivazione, rappresentano un cruciale “capitale” a disposizione di un’organizzazione.

Dal momento che queste competenze e abilità conferiscono a un’organizzazione il vantaggio competitivo, le organizzazioni devono continuamente monitorare le loro strutture per individuare il modo più efficace per motivare e organizzare le risorse umane al fine di acquisire e usare le loro competenze.

# Quale scelta per la progettazione

---

1. Quale differenziazione e quale integrazione
2. Accentramento o decentramento delle decisioni
3. Standardizzazione o aggiustamento reciproco



## 1. Quale differenziazione e quale integrazione

---

La **Differenziazione** è il processo mediante il quale un'organizzazione alloca persone e risorse ai diversi compiti e definisce le relazioni operative e di autorità che le consentono di raggiungere i suoi obiettivi.

La **divisione del lavoro** è il processo di determinazione e controllo del grado di specializzazione all'interno dell'organizzazione

# I ruoli organizzativi

---

**Ruolo organizzativo:** insieme dei comportamenti connessi ai compiti operativi richiesti ad una persona dalla posizione che occupa in un'organizzazione

- All'aumentare della divisione del lavoro si rende necessaria una maggiore **specializzazione**
  - Consente alle persone di sviluppare abilità e conoscenze individuali
  - È la fonte delle competenze distintive di un'organizzazione
- La **struttura organizzativa** si basa su un sistema di ruoli interconnessi (le relazioni sono definite da i comportamenti operativi)

## La necessità dell'integrazione

---

La specializzazione tende a sviluppare **orientamenti sub-unitari**: tendenza a vedere il proprio ruolo solo in base ai vincoli della propria sub-unità

Possono insorgere problemi di comunicazione e il coordinamento diviene difficile



Le organizzazioni cercano modalità per integrare le funzioni

**Integrazione**: promuovere cooperazione, il coordinamento e la comunicazione tra diverse sotto-unità

# Integrazione e meccanismi integrativi

---

Meccanismo	Descrizione
Gerarchia	Stabilisce chi riporta a chi.
Contatto diretto	I responsabili delle diverse sotto-unità si riuniscono per coordinare le attività sia formalmente che informalmente
Ruolo di collegamento	Un responsabile di una sotto-unità si assume il ruolo di coordinare le attività inter-funzionali
Task force	Comitato temporaneo formato da appartenenti a diverse sotto-unità, costituito per affrontare obiettivi specifici
Team	Comitato permanente di responsabili di diverse sotto-unità, costituito per obiettivi specifici
Ruoli di integrazione	Si crea un ruolo ad hoc per coordinare le attività diverse sotto-unità
Reparto di integrazione	Si crea un servizio per coordinare le attività diverse sotto-unità

# Differenziazione vs Integrazione

---

Secondo problema fondamentale di progettazione organizzativa:

**Stabilire un livello di integrazione adeguato  
al livello di differenziazione**

- Un'organizzazione complessa e necessita un alto livello di integrazione, con meccanismi complessi
- Un'organizzazione ha una struttura più semplice solitamente usa meccanismi di integrazione più semplici

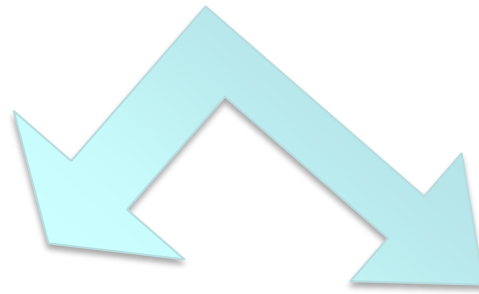
## COMPITI DEI MANAGER

- Guidare il processo di differenziazione per costruire le competenze distintive
- Integrare l'organizzazione scegliendo meccanismi adeguati

## Accentramento e decentramento dell'autorità

---

Quanta autorità delegare a ciascun livello verticale?



**Organizzazione accentrata:** contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia

**Organizzazione decentrata:** contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia

## Accentramento: vantaggi e svantaggi

---

<b>VANTAGGI</b>	<b>SVANTAGGI</b>
Coordinamento forte delle attività	I manager sono assorbiti da decisioni su problemi quotidiani e meno tempo dedicato a problemi strategici
Concentrazione dell'azienda sugli obiettivi	I manager di livello inferiore sono deresponsabilizzati
	Si può ridurre la capacità e la velocità di risposta a problemi quotidiani

## Decentramento: vantaggi e svantaggi

---

<b>VANTAGGI</b>	<b>SVANTAGGI</b>
Promuove reattività e flessibilità	Troppa libertà dei manager di livello inferiore
Favorisce responsabilità dei manager di livello inferiore	Meno coordinamento tra scelte di livello basso e di livello strategico



## Accentramento vs Decentramento

---

- **Trovare un giusto equilibrio tra accentramento e decentramento**
- Equilibrio tra sviluppo della strategia di lungo termine e flessibilità/innovazione di breve termine

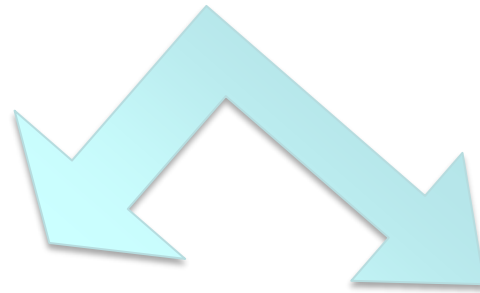
### COMPITI DEI MANAGER

- La decisione del potere decisionale va rivista continuamente
- L'equilibrio cambia a seconda della crescita e differenziazione dell'organizzazione

## Standardizzazione e aggiustamento reciproco

---

Come orientare i processi decisionali? Come risolvere i problemi?



**Standardizzazione:** conformità a modelli o esempi specifici definiti. Le azioni sono routinarie e prevedibili

**Aggiustamento reciproco:** risoluzione dei problemi senza schemi predefiniti. Vi è una maggiore creatività nella risoluzione dei problemi

## Formalizzazione

---

Formalizzazione: uso di **regole** e **procedure** scritte per standardizzare le operazioni

Le procedure specificano:

- ❖ come le persone devono esercitare i propri ruoli
- ❖ Definiscono i comportamenti in presenza di specifiche situazioni

## Socializzazione

---

Norma: standard o stile di comportamento accettabili o tipici per un gruppo di soggetti

Nelle organizzazioni molte norme nascono informalmente con la consuetudine o con la prassi

Alcune norme nascono dalla interiorizzazione di regole

**Socializzazione**: processo mediante cui i membri di un'organizzazione apprendono e interiorizzando le norme non scritte di comportamento

Alcune norme lavorative promuovono efficacia e efficienza, altre non lo fanno

Difficili e lente a modificarsi

## Standardizzazione vs Aggiustamento reciproco

---

Quarto problema fondamentale di progettazione organizzativa:

- **Trovare il modo di usare regole e norme per standardizzare il comportamento lasciando spazio all'aggiustamento reciproco**
- Solitamente chi opera a livelli elevati nella gerarchia e affronta problemi complessi si affida maggiormente all'aggiustamento reciproco

### COMPITI DEI MANAGER

- I meccanismi integrativi possono accrescere l'aggiustamento reciproco
- L'equilibrio tra queste variabili è quello che promuove il comportamento creativo e reattivo dei dipendenti, insieme all'efficacia organizzative

# Il management: nella progettazione organizzativa

---

1. Guidare il processo di differenziazione per costruire le **competenze distintive** e Integrare l'organizzazione scegliendo **meccanismi adeguati**.
2. La decisione su **accentramento e decentramento** del potere decisionale va rivista continuamente. L'equilibrio cambia a seconda della crescita della differenziazione dell'organizzazione e delle strategie che si vogliono mettere in atto
3. Trovare il modo di usare regole e norme per **standardizzare** il comportamento lasciando spazio **all'aggiustamento reciproco**

# Spinte e resistenze al cambiamento

## La teoria del campo di forza di Lewin sul cambiamento

---

Un'ampia gamma di forze fa sì che un'organizzazione resista al cambiamento e contemporaneamente un'altrettanto ampia serie di forze spinge le organizzazioni verso il cambiamento stesso.

Per ottenere il cambiamento organizzativo, i manager devono trovare il modo di accrescere le spinte al cambiamento, ridurre la resistenza al cambiamento o operare entrambe allo stesso momento.



# Le fasi del cambiamento: la ricerca intervento



# Implementare l'azione

---

1. I manager devono identificare i possibili ostacoli che incontreranno quando cominceranno a mettere in pratica il cambiamento: impedimenti a livello dell'organizzazione, dei gruppi o degli individui.
2. Decidere chi sarà il responsabile per la vera e propria realizzazione dei cambiamenti e del controllo del processo di cambiamento. La scelta è fra l'impiegare degli **agenti esterni di cambiamento**, o degli **agenti interni di cambiamento**, o entrambi.
3. Decidere quale specifica strategia di cambiamento sarà più efficace per scongelare, cambiare e ricongelare

## Top down o bottom up

---

I tipi di cambiamento originati da queste tecniche sono classificati in due categorie: *dall'alto verso il basso* e *dal basso verso l'alto*.

*Il cambiamento dall'alto verso il basso* è un cambiamento che viene implementato dai manager ad alto livello dell'organizzazione, ed è il risultato di una radicale ristrutturazione e reingegnerizzazione dell'organizzazione.

*Il cambiamento dal basso verso l'alto* è quel cambiamento che viene implementato ai livelli più bassi dell'organizzazione e gradualmente sale di livello fino a essere percepito in tutta l'azienda.

# resistenze al cambiamento organizzativo

---

Incapacità di cambiare, anche determinata da inerzia organizzativa: tendenza di un'organizzazione a mantenere lo status quo.

La resistenza al cambiamento diminuisce l'efficacia organizzativa

Le resistenze o gli impedimenti al cambiamento che causano inerzia si ritrovano a tutti i livelli: organizzativo, di gruppo e individuale.

---

RESISTENZE AL CAMBIAMENTO A LIVELLO ORGANIZZATIVO:

gli impedimenti più potenti al cambiamento comprendono il *potere e il conflitto*, le differenze di *orientamento funzionale, struttura meccanica e cultura organizzativa*.

***potere e conflitto***

Il cambiamento comporta spesso redistribuzione potere

***orientamento funzionale***

visione “a tunnel”

***Struttura meccanica***

Le strutture meccaniche e burocratiche sono le più resistenti ai cambiamenti. Ci si aspetta un determinato comportamento

***Cultura organizzativa***

Se il cambiamento organizzativo entra in conflitto con i valori e le norme consolidati e obbliga gli individui a cambiare le loro azioni e il modo in cui le eseguono, la cultura dell’organizzazione opporrà resistenza al cambiamento.

## RESISTENZE AL CAMBIAMENTO A LIVELLO DI GRUPPO:

---

Regole informali che specificano i comportamenti appropriati e inappropriati, e governano le interazioni fra i membri propri.

*Nb* La coesione e l'attrattiva di un gruppo per i suoi membri influenzano anche la performance del gruppo stesso.

**Groupthink** è una modalità di assunzione delle decisioni che ha luogo in un gruppo coeso quando i suoi membri sminuiscono l'importanza delle informazioni negative o contrarie alla “visione” della maggioranza del gruppo, allo scopo di arrivare necessariamente a un consenso unanime.

## RESISTENZE AL CAMBIAMENTO A LIVELLO INDIVIDUALE:

---

- Le persone tendono a resistere al cambiamento perché provano un senso di incertezza e insicurezza quanto ai risultati del cambiamento stesso.
- C'è una generale tendenza nelle persone a percepire le informazioni in maniera selettiva e coerente con la visione che hanno dell'organizzazione.

*Nb* Così quando avviene il cambiamento, le persone tendono a focalizzarsi soltanto su come esso influirà su di loro, sulle loro mansioni o sulla loro unità di appartenenza, tralasciando l'impatto generale.

# Tecniche di sviluppo organizzativo **la resistenza al cambiamento**

---

## ***Educazione e comunicazione***

Attraverso l'educazione e la comunicazione, gli agenti del cambiamento interni ed esterni possono fornire ai membri dell'organizzazione le informazioni necessarie sul cambiamento e su come esso influirà su di loro.

Gli agenti del cambiamento possono comunicare queste informazioni nel corso di incontri di gruppo formali, attraverso dei memo, in occasione di incontri individuali e, sempre di più, attraverso dei mezzi elettronici quali e-mail o video-conferenza.



## ***Partecipazione ed empowerment***

La partecipazione è complementare all'empowerment, accresce il coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e dà loro maggiore autonomia di cambiare le procedure lavorative per migliorare la performance organizzativa.

Per incoraggiare i lavoratori a condividere le loro competenze e i loro talenti, le organizzazioni individuano sistemi premianti per motivare e ricompensare e per incanalare loro la dedizione verso il cambiamento.

---

## ***Facilitazione***

Modi in cui le organizzazioni possono aiutare i loro componenti a gestire lo stress:

- formazione per aiutarli a imparare a “occupare nuovi ruoli”
- accordando permessi supplementari per contrastare gli effetti dello stress causato dal cambiamento,
- Favorire attività ricreativa.

Si incaricano psicologi e consulenti specializzati nell’aiutare ad affrontare lo stress associato al cambiamento.

---

## *Contrattazione e negoziazione*

I manager anticipano gli effetti del cambiamento sulle relazioni fra gli individui e fra i gruppi.

I manager possono aiutare le diverse persone e i diversi gruppi a **negoziare** i loro compiti e i loro ruoli futuri, e a raggiungere dei compromessi.

La negoziazione aiuta anche gli individui e i gruppi a capire in che modo il cambiamento influenzerà gli altri.

---

### ***Appoggio ad un gruppo (consenso)***

Quando risulta evidente che il cambiamento aiuterà alcuni individui e gruppi i manager devono intervenire nel processo di contrattazione e assicurarsi il consenso.

### ***Coercizione***

La misura estrema per eliminare la resistenza al cambiamento è quella di forzare i principali attori della scena organizzativa ad accettare il cambiamento

I top manager cercano di usare il legittimo potere a loro disposizione per annullare la resistenza al cambiamento e per eliminarla.

Il vantaggio della coercizione può stare nella velocità alla quale avviene il cambiamento.

Lo svantaggio è che può lasciare le persone e i gruppi arrabbiate e disilluse, e rendere difficile il processo di ricongelamento.

## Tecniche di sviluppo organizzativo **promuovere il cambiamento**

---

### ***Counselling, sensitivity training e consulenza di processo***

Il counselling e il sensitivity training sono tecniche utilizzate per aiutare gli individui a capire la natura della propria personalità e di quella altrui, e a usare queste conoscenze per migliorare i rapporti con gli altri.

Il *sensitivity training* è un tipo di counselling molto intensivo durante il quale i membri di un'organizzazione che hanno problemi nel relazionarsi agli altri partecipano a incontri di gruppo con un facilitatore per approfondire il modo in cui loro stessi e gli altri membri del gruppo percepiscono il mondo

La *consulenza di processo* è una tecnica un facilitatore lavora a stretto contatto con un manager per aiutarlo a migliorare la sua interazione con gli altri membri del gruppo.

---

### ***Team building e intergroup training***

Metodo per migliorare le relazioni all'interno di un gruppo in cui tutti i membri si impegnano a migliorare le loro interazioni lavorative.

È importante nel momento in cui la reingegnerizzazione riorganizza il modo in cui le persone in diversi ruoli collaborano.

Il *team building* facilita lo sviluppo di norme e valori funzionali di gruppo e aiuta i componenti del gruppo stesso a sviluppare un approccio comune alla risoluzione dei problemi.

L'*intergroup training* è una tecnica di SO che utilizza il team building per migliorare i modi in cui le diverse mansioni o divisioni collaborano.

Lo *specchio organizzativo* è una tecnica di SO pensata per migliorare l'efficacia dei gruppi interdipendenti.

# Buona progettazione organizzativa

Tratto e adattato da Jones G. *L'organizzazione*, Egea 2012