

---

I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n° 22

---

# IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Pratiche, Competenze, Politiche

---



a cura di Gianfranco Rebora

---

&SVILUPPO  
ORGANIZZAZIONE

**ESTE**



## INDICE

PREFAZIONE Gianfranco Rebora	9
CAPITOLO 1. <i>Il cambiamento organizzativo: una visione integrata</i> <b>Gianfranco Rebora</b>	14
CAPITOLO 2. <i>Il change management strutturale: approccio, metodi e casi</i> <b>Federico Butera</b>	58
CAPITOLO 3. <i>Auto-organizzazione come elemento chiave del cambiamento</i> <b>Alberto Felice De Toni</b>	84
CAPITOLO 4. <i>La governance social inclusive come prospettiva evolutiva delle organizzazioni innovative</i> <b>Antonio Cocozza</b>	108
CAPITOLO 5. <i>Il cambiamento organizzativo nel diversity management</i> <b>Filomena Buonocore</b>	128
CAPITOLO 6. <i>Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione</i> <b>Renato Ruffini</b>	148
CAPITOLO 7. <i>Il cambiamento organizzativo in una prospettiva etnografica</i> <b>Francesco Varanini</b>	168
CAPITOLO 8. <i>Il cambiamento organizzativo: considerazioni di terzo millennio</i> <b>Gianfranco Dioguardi</b>	184
CAPITOLO 9. <i>La gestione delle persone in contesti in cambiamento. Una proposta metodologica</i> <b>Simonetta Cavasin, Marco Guerci, Veronica Crippa</b>	194

## LE AZIENDE SI RACCONTANO

Il caso SAS	
Valorizzare le persone per un cambiamento sostenibile	218
Il caso Continental	
Meno rigidità, più spazi di crescita per le persone	224
Autori	229

## PREMESSA

Il cambiamento è oggi la prassi quotidiana della vita aziendale, non l'eccezione. L'innovazione tecnologica e la competizione globale dei mercati sollecitano un continuo ripensamento dei modelli organizzativi: in parallelo al processo di globalizzazione che ha portato al dissolversi in un certo qual modo dei confini degli stati, si è assistito al dissolversi delle rigide architetture aziendali tipiche del fordismo e di un primo post fordismo. Oggi i confini aziendali si fanno sempre più 'labili', esito di un processo cominciato da tempo e che sembra non arrestarsi, dettando un radicale cambiamento culturale nella società, nelle persone e nelle imprese, nello specifico per queste ultime nel modo di impostare i processi operativi, organizzativi e gestionali.

Anche in Italia, l'attuale contesto economico, le recenti riforme sul lavoro e le nuove forme contrattuali concorrono a spingere nella direzione di una maggiore flessibilità organizzativa. Cambiano i mercati, cambiano le aziende, cambiano le risorse. I recenti cambiamenti investono oggi in modo particolare anche la gestione delle persone. La globalizzazione in primis ha posto nuovi obiettivi alla Direzione HR, chiamata a esercitare un ruolo più proattivo e business oriented: viene così richiesta alle Direzioni del Personale capacità di pianificazione delle risorse da un lato ma anche maggiore flessibilità nella gestione delle persone dall'altro al fine di rispondere adeguatamente agli obiettivi aziendali. Individuare modelli di gestione che rispondano a questi driver, anche apparentemente contradditori, rappresenta la sfida attuale.

Simonetta Cavasin  
Amministratore Delegato di OD&M Consulting



## PREFAZIONE

Il change management continua a essere evocato come tematica critica delle moderne organizzazioni in tutti i settori. I capi azienda, nelle ricorrenti rassegne dei problemi fonte di maggiori preoccupazioni, continuano a porlo in cima alla lista; ricerche e rilevazioni di varie fonti sottolineano la frequenza dei casi di insuccesso, totale o parziale; studiosi, consulenti e formatori non si stancano di dedicarvi analisi, proposte e ricette che a quanto pare stentano però a rivelarsi risolutive.

Cambiare le organizzazioni continua così a rappresentare una sfida dei nostri tempi, che interessa, coinvolge e affascina molteplici soggetti; svariate sono le discipline, le conoscenze e le competenze chiamate a contribuire nell'intreccio tra pratica e teoria; modelli concettuali e operativi differenti sono in concorrenza di fronte alla complessità del compito.

Con questo volume, si intende fare il punto sullo stato dell'arte del cambiamento organizzativo, grazie all'apporto di valenti studiosi che da anni lavorano su queste tematiche e i cui contributi consentono di aprire la visione del processi di cambiamento organizzativo al di là di una dimensione tecnico-metodologica per trarre ispirazione dalle scienze sociali in una più estesa accezione.

Con il saggio introduttivo cerco di offrire un quadro di riferimento il più possibile integrato, richiamando i filoni teorici principali che affrontano questi temi in prospettive differenti e utilizzandone i contenuti per proporre una traccia di analisi delle esperienze di organizzazioni complesse operanti in diversi settori e Paesi.

Il saggio di Federico Butera sul change management strutturale sviluppa un approccio e un metodo del cambiamento che combinano organicamente teoria e pratica, portando a sintesi la grande esperienza dell'autore in qualità di leader di tanti progetti di trasformazione di aziende complesse e nelle vesti di sociologo dell'organizzazione riconosciuto come pioniere di questi studi in Italia.

Il cambiamento è strutturale quando è progettato e condotto con la determinazione di ottenere risultati duraturi, che riguardano sia il sistema tecnico-organizzativo sia il sistema sociale e quindi l'integrazione e la reciproca rispondenza tra queste due sfere. La valorizzazione delle capacità di miglioramento e di innovazione delle persone costituisce la leva fondamentale per il successo del

cambiamento, la cui attivazione però non è semplice, ma richiede scelte nette e azioni congruenti nella pianificazione, nell'impostazione di progetti pilota e nell'attività di implementazione e miglioramento continuo.

Il contributo di Filomena Buonocore porta l'attenzione sul tema della diversità, che non è stato frequentemente trattato in modo persuasivo nella prospettiva del cambiamento organizzativo. La sua approfondita analisi è imperniata su una visione dinamica dell'organizzazione, che porta a considerare la diversità e la sua positiva gestione nell'ambito di “un lungo percorso evolutivo, fatto di conquiste e di fallimenti, dove gli eventi passati concorrono a creare esperienze e abilità utili per la gestione del presente”. Lo sviluppo di processi di apprendimento e dell'organizzazione, sostenuti da capacità organizzative e abilità comportamentali, costituisce così il presupposto per una diversità sostenibile e concreta.

Antonio Cocozza inquadra il cambiamento delle organizzazioni in una più ampia visione di trasformazione sociale che caratterizza questi primi decenni del XXI secolo. Nel nuovo paradigma che si affaccia su questo scenario, il cambiamento assume una prevalente connotazione culturale, “basata su valori e obiettivi condivisi, su una leadership partecipata e diffusa, su relazioni di fiducia tra le persone”, attraverso anche lo sviluppo di pratiche innovative di formazione e comunicazione. Una governance socialmente inclusiva è la sfida che le organizzazioni piccole e grandi, di tutti i settori, hanno davanti; innovazione, capacità di promuovere e governare relazioni di rete, creatività nelle situazioni concrete e nell'attuazione dei progetti sono le condizioni essenziali di successo del cambiamento auspicato.

Alberto Felice De Toni condivide l'enfasi sulla prospettiva di trasformazione sociale insita nel cambiamento organizzativo, ma orienta lo sguardo alla base delle organizzazioni: l'auto-organizzazione costituisce l'elemento chiave del cambiamento. Questo è il risultato di “un processo dinamico di emergenza dal basso, basato sulle interazioni locali tra le parti costituenti e privo di controllo centralizzato”, e comporta quindi una sorta di self-leadership. De Toni analizza casi emblematici, come la storia dei gesuiti e il sistema produttivo Toyota; quindi chiarisce come il principio della auto-organizzazione non sia antitetico alla progettualità e alla gerarchia, ma implichi una forte energia di management e di leadership, rivolte nell'orientare e sostenere i processi abbandonando le forme di command & control tradizionali.

Renato Ruffini rivolge l'attenzione al particolare contesto delle amministrazioni pubbliche, oggetto nel nostro Paese di tanti tentativi di riforme che si sono spesso arenati proprio per carenze dei processi di change management. Ragionando sulle cause di questi insuccessi, Ruffini riflette sulle peculiarità del cambiamento organizzativo nelle Pa, ravvisandole nella “forte valenza politica e relazionale, sia con gli interlocutori interni sia con quelli esterni”; di conseguenza, anche sulla scorta di alcune analisi di casi, conclude individuando alcuni fondamentali requisiti di successo riferiti a progetti di cambiamento che: a) siano innescati dall'alto, ma si sviluppino dal basso, diventando emergenti e graduali nel tempo; b) si sviluppino attraverso elevati livelli di relazioni inter-

personali, con la partecipazione sia dei lavoratori sia degli stakeholder; c) siano guidati da forti leader impegnati a governare sia le dinamiche esterne sia quelle interne.

Francesco Varanini contribuisce a questo volume considerando il cambiamento organizzativo in una prospettiva etnografica e sviluppando quindi un punto di vista inusuale nel campo del management, ma proprio per questo ricco di spunti originali. Il suo ragionamento parte da sei narrazioni riferite alla sua esperienza di antropologo e anche di operatore aziendale e manager. Ne risulta, tra l'altro, un'illuminante interpretazione del ruolo degli agenti del cambiamento, considerati come “emissari del centro nelle periferie” in modo che prescinde anche dalla figura professionale formalmente rivestita. L'atteggiamento di questi emissari si rivela – nella prospettiva antropologica – condizionante e decisivo per gli esiti stessi del cambiamento: servirebbe superare gli atteggiamenti da “missionario”, che afferma una pretesa verità, e quelli di una relazione “collusiva” per entrare nella logica di una relazione autentica: “Affinché il processo di cambiamento abbia qualche risultato, dobbiamo farci carico personalmente della relazione con chi vive in quella periferia”.

Gianfranco Dioguardi con le sue considerazioni di terzo millennio porta il ragionamento in una dimensione filosofica, ripercorrendo le diverse definizioni di cambiamento date nel corso dei secoli, nell'altalena tra concezioni evolutive e rivoluzionarie. Se l'impresa ha avuto nel Novecento un impatto ‘rivoluzionario’, l'alba del terzo millennio scopre uno scenario di contraddizione. Tuttavia, il forte impatto di concetti e pratiche nel senso della flessibilità organizzativa, dell'impresa rete, della cultura strategica apre a nuove alleanze che interessano il fattore umano; si tratta di affermare nuovi modi di pensare l'istituzione-impresa e modelli di riferimento che valorizzino la ricerca, l'educazione, l'energia dei giovani e la responsabilità verso il territorio e la società.

Infine, Simonetta Cavasin, Marco Guerci e Veronica Crippa sviluppano una proposta metodologica per la gestione delle persone in contesti di cambiamento, sperimentata e applicata in situazioni aziendali, corredata anche da alcune testimonianze di organizzazione che hanno adottato il metodo.

Nel suo complesso il volume offre quindi una visione a 360 gradi del cambiamento organizzativo, con uno sforzo anche per comprenderne le valenze e le implicazioni di ordine più ampio.

Il curatore e la casa editrice Este ringraziano gli autori che hanno contribuito con competenza e passione a questo tentativo di gettare un ponte tra teoria e pratica, tra diverse prospettive culturali e disciplinari, tra differenti livelli e orizzonti di analisi.

---

Il change management continua a essere evocato come tematica critica delle moderne organizzazioni in tutti i settori. I capi azienda, nelle ricorrenti rassegne dei problemi fonte di maggiori preoccupazioni, lo pongono in cima alla lista; ricerche e rilevazioni di varia fonte sottolineano la frequenza dei casi di insuccesso, totale o parziale; studiosi, consulenti e formatori non si stancano di dedicarvi analisi, proposte e ricette che a quanto pare stentano però a rivelarsi risolutive.

Cambiare le organizzazioni rappresenta quindi una sfida dei nostri tempi, che interessa, coinvolge e affascina molteplici soggetti. Svariate sono le discipline, le conoscenze e le competenze chiamate a contribuire nell'intreccio tra pratica e teoria; modelli concettuali e operativi differenti sono in concorrenza di fronte alla complessità del compito.

Con questo volume, si intende fare il punto sullo stato dell'arte del cambiamento organizzativo; si ricostruisce un approccio integrato, cercando di gettare un ponte tra le diverse tradizioni all'origine delle linee di intervento e dei modelli applicativi più diffusi. Si esaminano inoltre casi ed esperienze tra i più significativi degli anni recenti, con particolare attenzione sia al quadro di riferimento internazionale sia a importanti organizzazioni del nostro Paese.

€ 20,00

