ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Le leve del cambiamento organizzativo

A cura di:
Costantina Regazzo

Presidente di Antiforma s.r.l. Milano
Docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università Statale di Milano

ANTIFORMA S.r.l.
Via M. Aurelio, 55 Milano
Tel: 02 28.97.02.49
www.antiforma.it

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Il cambiamento organizzativo

Il cambiamento non è un evento straordinario nella vita di organizzazioni stabili, ma il risultato permanente del loro divenire

- Centralità dell'**apprendimento organizzativo**: quanto più l'organizzazione saprà leggersi quanto più riuscirà a governare il cambiamento
- Erroneamente si pensa che la gestione del cambiamento sia l'appendice di una strategia messa in atto. Al contrario sono le strategie a dover essere *progettate* ***in funzione dei cambiamenti*** *sempre in atto*.

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Le dinamiche di senso

"La realtà dell'organizzazione appare come una realizzazione continua che si struttura tutte le volte che gli attori umani danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle loro creazioni"

(Weick K. E., Senso e significato nell'organizzazione, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997.)

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Le fasi del cambiamento

- la fase di **percezione di un'esigenza** e la disposizione degli obiettivi del cambiamento;
- l'**analisi organizzativa** in cui si giunge ad una definizione del problema e di valutazione delle soluzioni alternative;
- una fase di **progettazione organizzativa** in cui viene previsto il percorso di attuazione del cambiamento;
- una fase di **sperimentazione e di valutazione** del cambiamento.

La strategia del cambiamento

- Il *cambiamento non può essere fatto a priori*, attraverso un analisi esterna, ma **deve essere condotto tramite una** gestione delle relazioni esistenti nell'organizzazione. Occorre avere una **strategia di cambiamento** che coordini una serie di azioni possibili
- Senza la strategia il cambiamento è destinato a fallire e a venir riassorbito nelle *routine* preesistenti.

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La strategia del cambiamento

La strategia deve combinare:

- **Conoscenza** – organizzazione che si legge
- **Persone** – agenti del cambiamento e ruolo del *leader*
- **Comunicazione**

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Dinamiche di senso

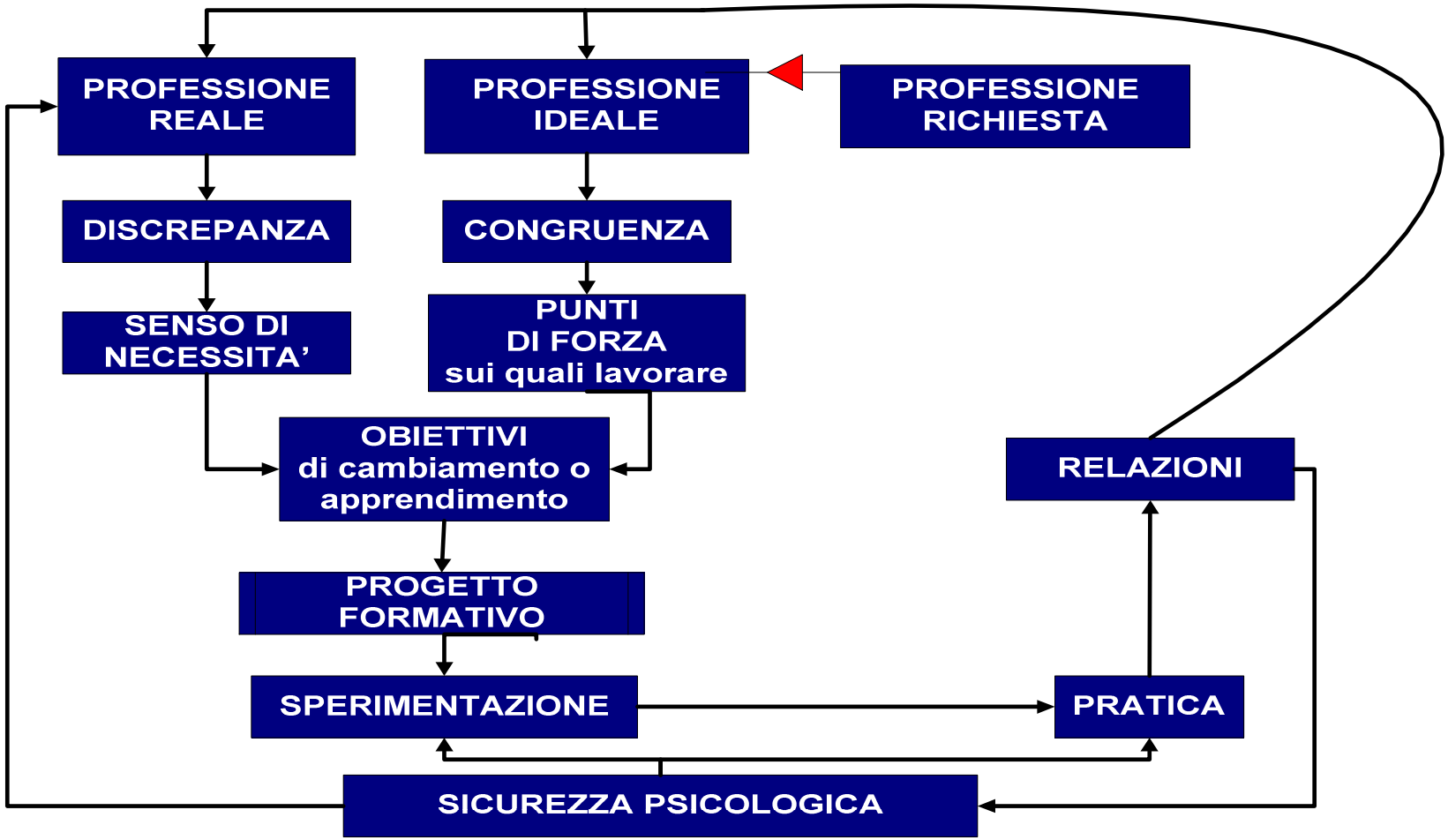
Significato ≠ Significante

Significato è il concetto veicolato da un significante

Significante: è il "veicolo" di un significato.

SENSO

ANTIFORMA
culture e organizzazioni



Richard E. Boyatzis, Annie McKee: "La leadership risonante", Etas - 2006

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Il ciclo di creazione sociale della conoscenza

1)Empatizzare

Condividere e sviluppare idee insieme attraverso scambi sociali

2)Socializzare

Scambi taciti

3) Esternare

Catturare ed esternare la conoscenza tacita

4)Articolare

In forma esplicita

5) Connettere

Usando diverse forme esplicite per facilitare l'avanzamento dell'idea

6) Combinare

La conoscenza esplicita per nuovi usi

7) Interiorizzare

Portare l'informazione esplicita nella mente

8) Incorporare

L'idea in un prodotto /processo/servizio che ha valore

Nonaka – Takeuchi 1997

ANTIFORMA culture e organizzazioni

La formazione

Senso ≠ Significato - Dati ≠ Informazioni

Il passaggio dai dati alle informazioni implica sempre ambiguità

Il senso rimanda ad una propensione pre-riflessiva, ammette soglie dell'impensabile e dell'indicibile …

…non risolve *l'ambiguità*

Il significato è un tentativo di risolvere l'ambiguità, attraverso una selezione del senso

Da cui muove il processo di attivazione nelle organizzazioni

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La formazione

La formazione si configura come uno degli strumenti di elezione per sollecitare le persone ad un esercizio di autoriflessività che, consentendo di vedere il proprio modo di vedere, sia in grado di promuovere l'adozione di nuovi paradigmi dell'azione fondati sull'assenza di confini tra vedere e creare ciò che si vede.

Gli agenti del cambiamento

I possibili agenti di cambiamento possono essere organizzati in tre gruppi:

- **la leadership**
- ***i ruoli organizzativi critici***
- **le costellazioni di ruoli (i circuiti o reti emergenti)**

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

La comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa è l'insieme dei processi bidirezionali di comunicazione che l'organizzazione istituisce con i propri interlocutori al fine di influire sul loro atteggiamento

- è trasversale rispetto agli elementi della strategia della comunicazione
- Permette all'organizzazione di costruire la propria identità

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

"Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare"

Winston Churchill

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Grazie per la cortese attenzione!

c.regazzo@antiforma.it