



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,  
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA ASSE E – Capacità Istituzionale – Obiettivo Specifico 5.1



CITTÀ METROPOLITANE  
E PROVINCE

# Riforma, modifica dei modelli e cambiamento organizzativo

Renato Ruffini  
Webinar  
13.11.2015





# Per un inquadramento del problema di attuazione della riforma



## L'attuazione della riforma – il blocco istituzionale

- La riforma ha lasciato alcuni “spazi” decisionali che nel contesto istituzionale attuale hanno di fatto creato un **blocco decisionale** o quanto meno un percorso negoziale tra istituzioni complesso ed accompagnato da livelli di fiducia e collaborazione non sempre elevati



# Condizioni di cambiamento

<i>Fattori e leve di cambiamento</i>					<i>Risultati</i>
<b>Visione +</b>	<b>Competenze +</b>	<b>Incentivi +</b>	<b>Risorse +</b>	<b>Piano di azione =</b>	<b>CAMBIAMENTO</b>
	<b>Competenze +</b>	<b>Incentivi +</b>	<b>Risorse +</b>	<b>Piano di azione =</b>	<b>CONFUSIONE</b>
<b>Visione +</b>		<b>Incentivi +</b>	<b>Risorse +</b>	<b>Piano di azione =</b>	<b>ANSIETÀ</b>
<b>Visione +</b>	<b>Competenze +</b>		<b>Risorse +</b>	<b>Piano di azione =</b>	<b>RESISTENZA</b>
<b>Visione +</b>	<b>Competenze +</b>	<b>Incentivi +</b>		<b>Piano di azione =</b>	<b>FRUSTRAZIONE</b>



# Dall'alto o dal basso?

Il cambiamento organizzativo non è dato dalle riforme ma dalle modalità con cui una specifica organizzazione attua le nuove regole

Troppe regole dall'alto bloccano il cambiamento o lo burocratizzano.

Il cambiamento parte dal basso



Figure 1: A comparison of three models of emergent change, from Todnem (2005)

<b>Kanter <i>et al.</i> 10 Commandments for Executing Change (1992)</b>	<b>Kotter's Eight-Stage Process for Successful Organisational Transformation (1996)</b>	<b>Luecke's Seven Steps (2003)</b>
Analyse the organisation and its need to change		Mobilise energy and commitment through joint identification of business problems and their solutions
Create a vision and common direction	Developing a vision and strategy	Develop a shared vision of how to organise and manage for competitiveness
Separate from the past		
Create a sense of urgency	Establishing a sense of urgency	
Support a strong leader role		Identify the leadership
Line up political sponsorship	Creating a guiding coalition	
Craft an implementation plan		
Develop enabling structures	Empowering broad-based action	
Communicate, involved people and be honest	Communicating the change vision	
Reinforce and institutionalise change	Anchoring new approaches in the culture	Institutionalise success through formal policies, systems, and structures
	Generating short-term wins	
	Consolidating gains and producing more change	
		Focus on results not on activities
		Start change at the periphery, then let it spread to other units without pushing it from the top
		Monitor and adjust strategies in response to problems in the change process



# La fenice provinciale

Ripensare i processi produttivi

Ritrovare nuove energie

Chiamare tutti gli attori a partecipare al cambiamento

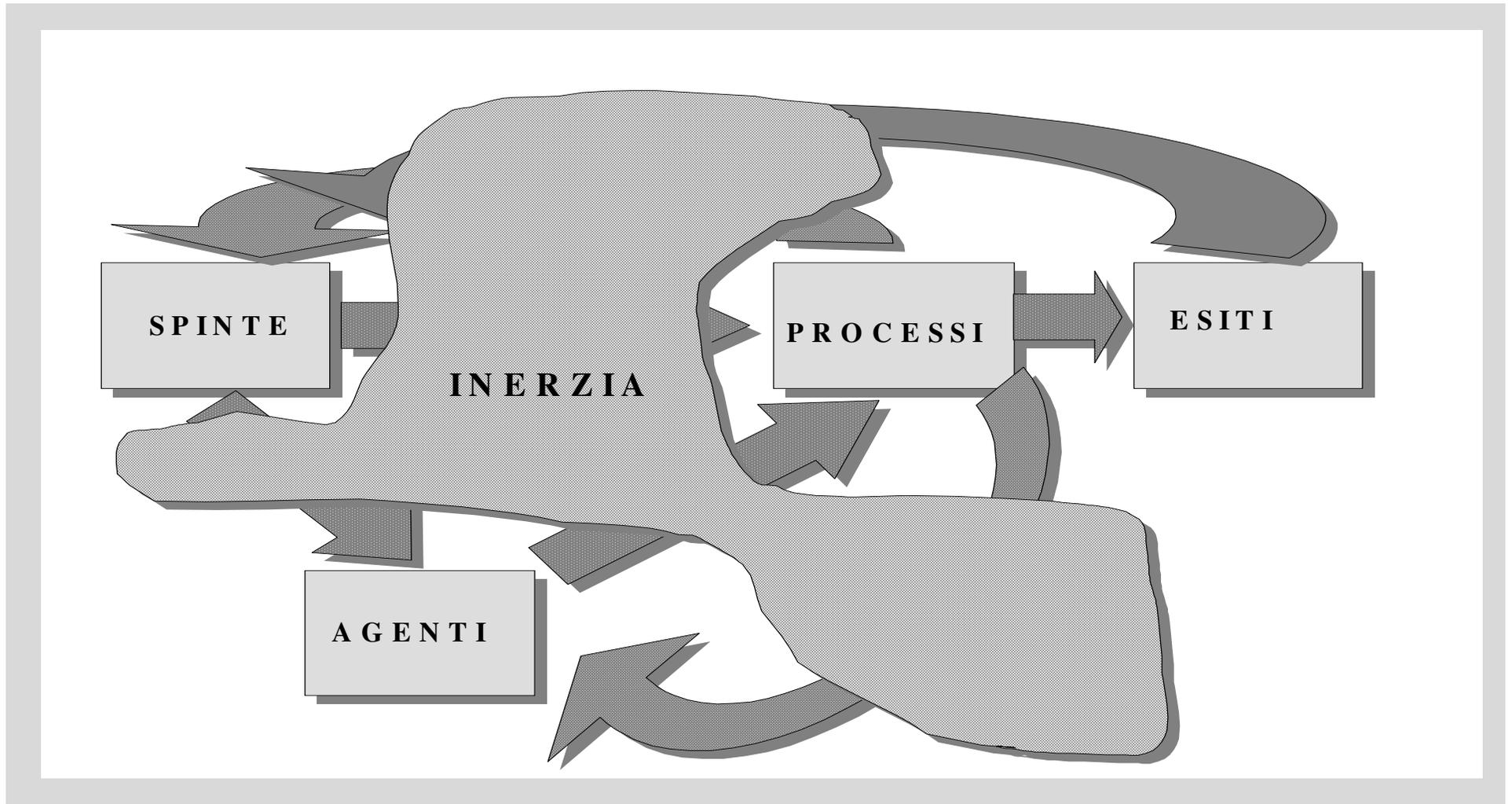
Come fare?



# Gestire il processo di cambiamento



# Il modello del cambiamento organizzativo





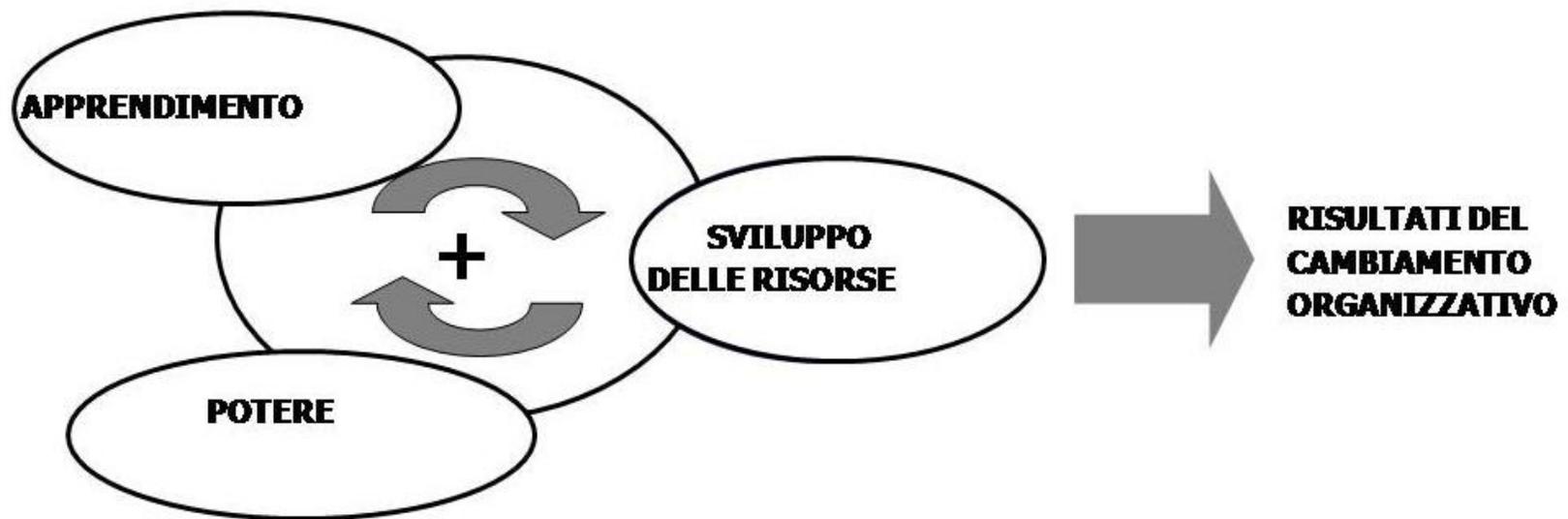
# I processi del circuito critico

- L'apprendimento organizzativo
- Sviluppo delle risorse
- Sistema di potere



# Il circuito critico

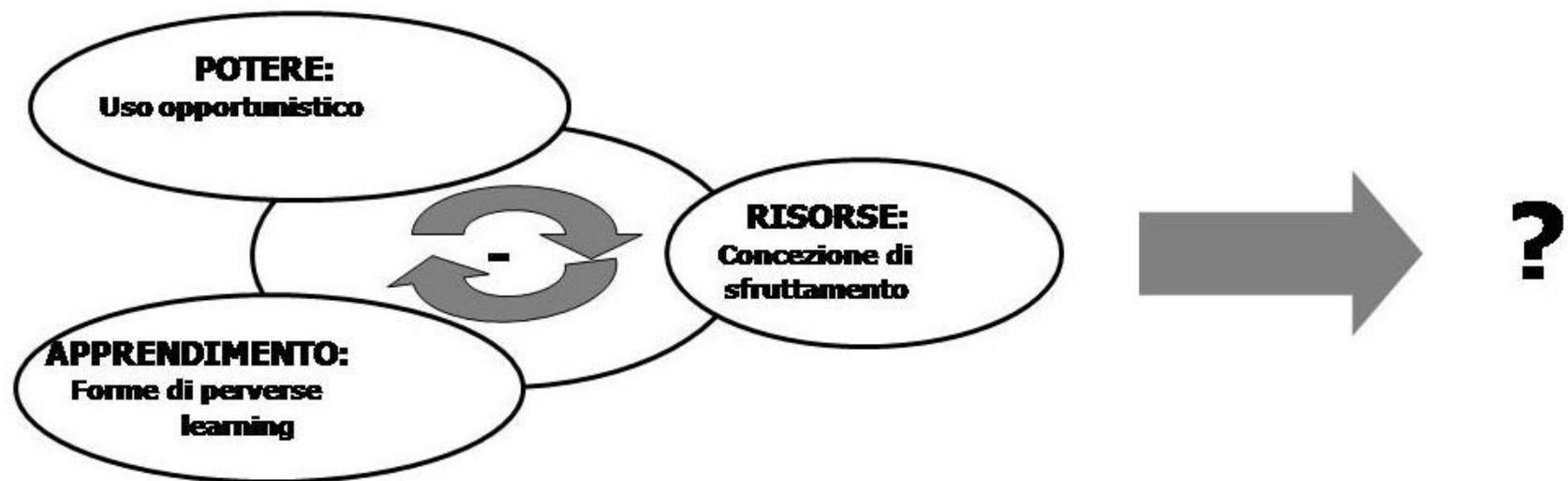
## Il circuito critico





# Il risvolto negativo

## Il risvolto negativo





# L'apprendimento organizzativo (Nonaka-Organisational Knowledge Creation Theory)

- L'organizzazione ha una specifica funzione di produzione della conoscenza (knowledge-creating function)
- La conoscenza si trasforma e si espande attraverso un processo di interazione tra conoscenza tacita ed esplicita
- Processo a spirale
- La sua attivazione e permanenza garantisce la sopravvivenza dell'impresa



# SECI MODEL (Nonaka-Organisational Knowledge Creation Theory)

- Il processo di conversione si realizza in quattro stadi (SECI):
- socializzazione, volta alla condivisione della conoscenza tacita tra gli individui
- esternalizzazione, permette di articolare la conoscenza tacita in concetti espliciti
- combinazione, connette elementi diversi di conoscenza esplicita
- internalizzazione, permette di interiorizzare la conoscenza esplicita rendendola conoscenza tacita.



# IL BA (Kitaro Nishida, 1870-1945)

- ba: concetto di derivazione giapponese che indica uno “spazio” condiviso nel quale possono emergere le relazioni tra individui e tra questi e l’ambiente di riferimento
- spazio fisico, virtuale o mentale che permette l’attivazione di quel ciclo di azioni che realizzano il processo di conversione della conoscenza (generazione di significati)
- l’organizzazione, intesa come un motore che processa informazioni, può essere disegnata in modo tale da mantenere costantemente la sua caratteristica di contesto (ba) nel quale la conoscenza viene incessantemente creata



# Sviluppo delle risorse

## Sviluppo delle risorse

Il cambiamento organizzativo è condizionato dalla capacità di attivare una combinazione adeguata di risorse per sostenerne il procedere nelle sue diverse fasi



- **Investimenti**
- **Tecnologie**
- **Informazioni**
- **Strutture**
- **Sistemi operativi**
- **Competenze professionali**



# Sistema di potere

## Sistema di potere

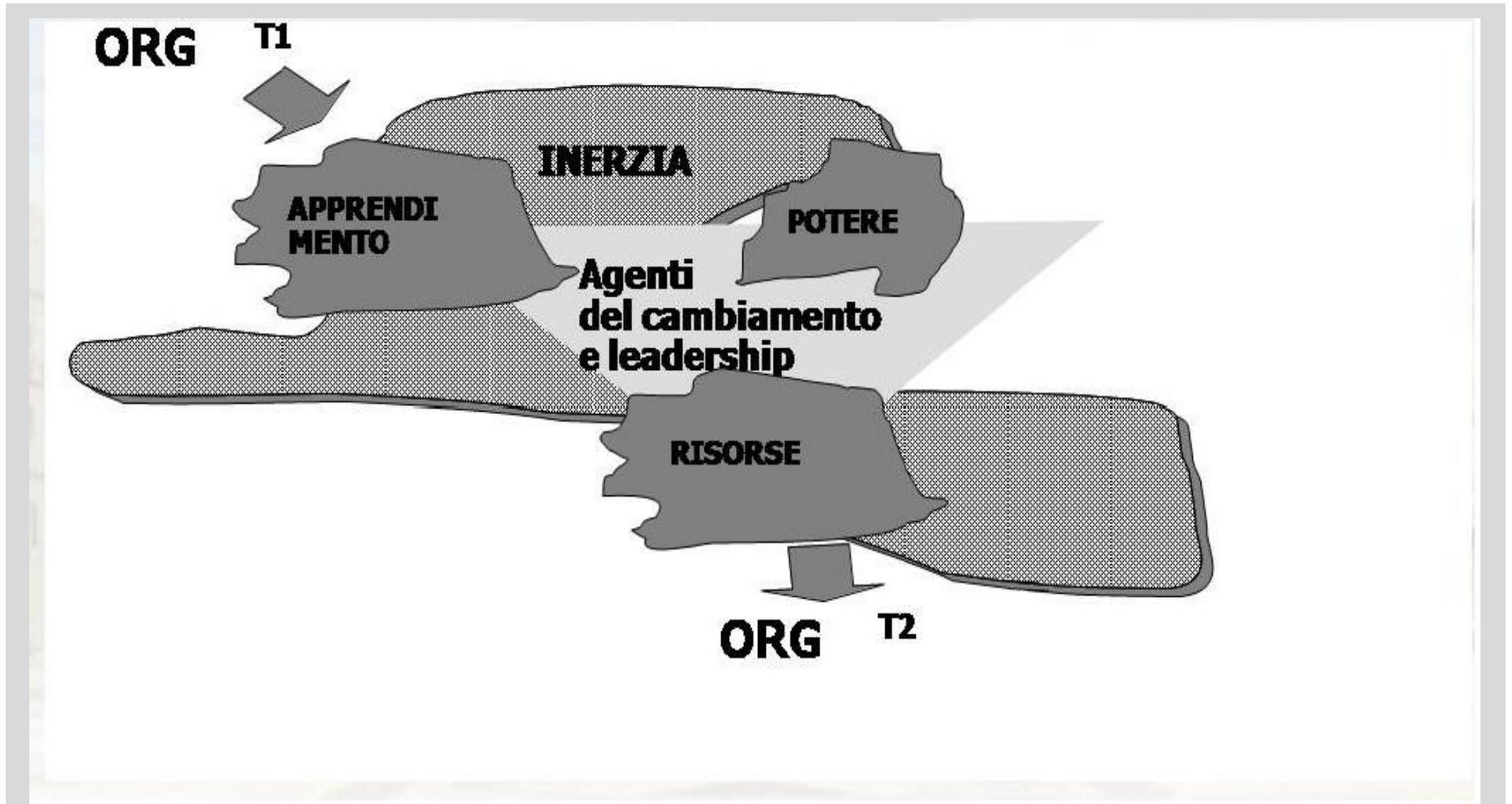
L'attivazione effettiva del cambiamento richiede che si generi una forza che influenzi gli eventi nella direzione voluta pur in presenza di ostacoli, dissensi e interessi contrastanti



- **Persuasione**
- **Influenza**
- **Autorevolezza**
- **Autorità legale**
- **Timore**
- **Manipolazione**
- **Costrizione**



# Inerzia e agenti nel processo di cambiamento





# Cause di fallimento dei progetti

## Inerzia comportamentale

- 82 % resistenza organizzativa
- 65% aspettative non realistiche
- 54% inadeguato program management
- 43 % leadership inefficace

## Inerzia sistemica

- 72 % insufficiente spinta del top management
- 46% non chiara visione di business
- 44 % carenza di risorse qualificate



# L'inerzia organizzativa

L'inerzia è un fenomeno fisiologico legato alla naturale tendenza dei sistemi organizzativi a perdurare

## Fattori comportamentali

- Cognitivi
- Relazionali
- Politici/ di interesse
- Valoriali
- Organizzativi

## Fattori sistemici

- Sovraccarico strategico
- Soffocamento della strategia nelle routine operative
- Divario tra risorse e capacità richieste e disponibili



# Relazioni forti tra fattori di inerzia e processi di cambiamento





# Agenti del cambiamento

- Leadership

Diverse prospettive di analisi:

- Politica/Professionale
- Di scambio/Trasformatrice

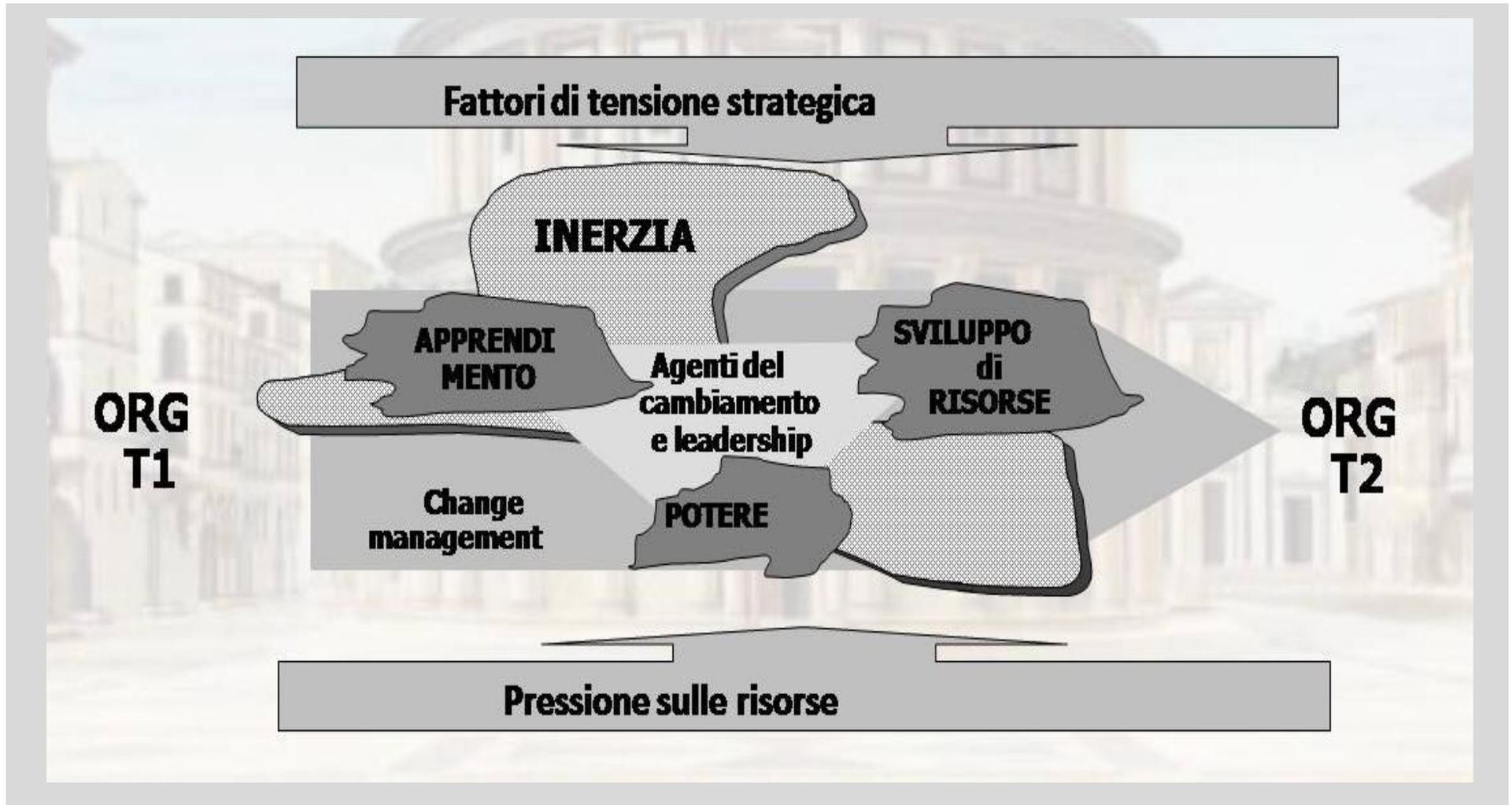
- Ruoli critici

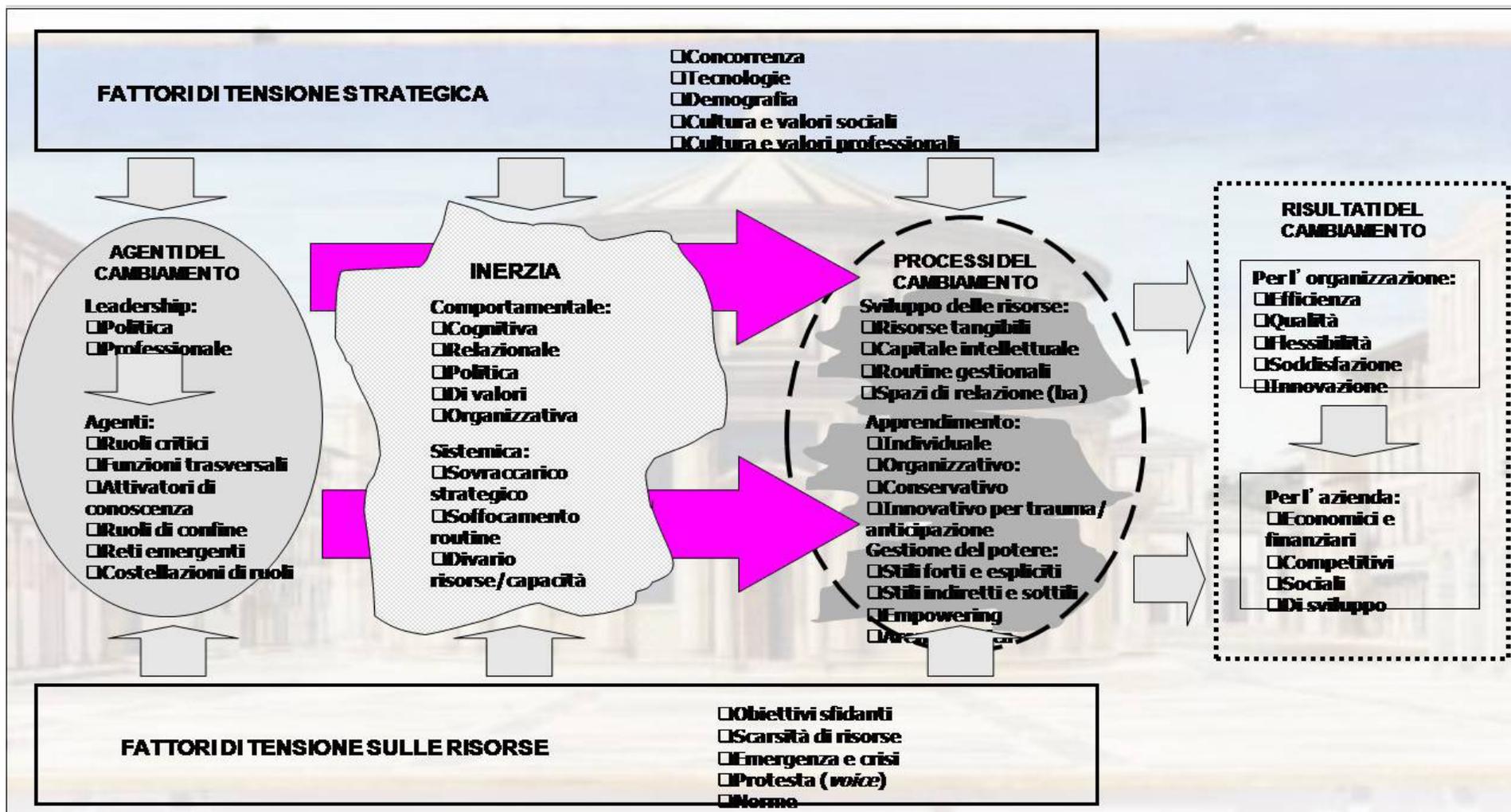
- Costellazioni di ruoli

- Reti emergenti



# Il modello completo di change management





Riforma, modifica dei modelli e  
cambiamento organizzativo

