

Unità didattica 1 – *Peculiarità e processi di cambiamento delle industrie culturali e creative*

**Cambiamento, inerzia,
innovazione organizzativa.
Alcuni contributi teorici**

Un tema centrale...

Un **tema centrale nel dibattito politico-sociale**, ma anche scientifico è diventato quello del cambiamento (e al suo interno quello dell'innovazione) (Innovation studies)

Aspetti «essenziali» per mantenere attrattività, competitività (anche in ambito culturale/creativo), adattarsi alla doppia transizione digitale-green

Vari ambiti (di cambiamento)...

Composizione (persone, modalità di carriera, reclutamento, ecc.)

Struttura (governance, processi decisionali, sistemi di monitoraggio e controllo, ecc.)

Funzioni (strategie, compiti, prodotti e servizi da realizzare, ecc.)

Confini (fusioni, acquisizioni, alleanze, riduzione o ampliamento della presenza in specifiche aree)

Relazioni tra livelli organizzativi

Cambiamento incrementale → adattamento prevedibile a mutamenti indotti dall'esterno, mantenendo però la propria «identità», ossia le caratteristiche chiave

Cambiamento radicale → discontinuità imprevedibili rispetto alla situazione di partenza

Resistenze e inerzia

Inerzia organizzativa → Fenomeno per cui le organizzazioni tendono, passivamente, a mantenere le caratteristiche esistenti. E a **rispondere con relativa lentezza** alla comparsa di **minacce e opportunità nei loro ambienti**



I principali fattori identificati dagli studi

La natura umana, che tende a proteggere interessi individuali e mantenere posizioni acquisite

Rigidità cognitive, che hanno a che fare con la stabilità dei modi di pensare

Rigidità strutturali, regole, routine, procedure operative, convenzioni, modi di fare

Fattori di *lock in*, investimenti specifici, impegni di lungo periodo che impediscono di cambiare

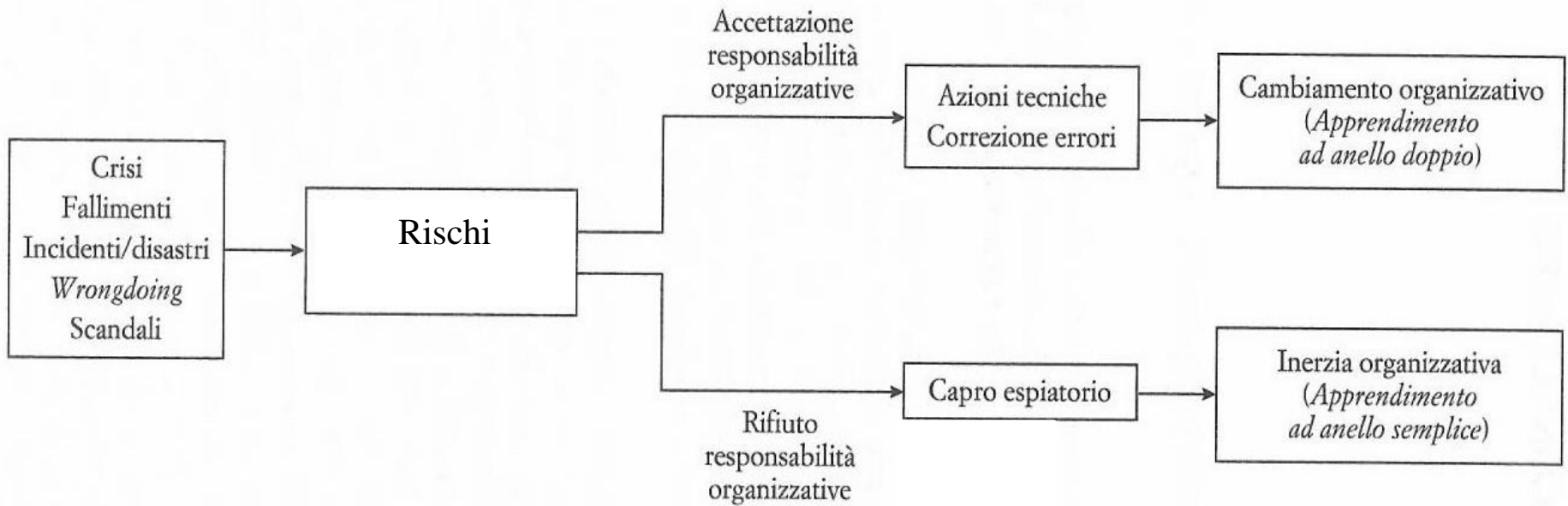
Path-dependency, dipendenza dell'organizzazione dalla sua storia e dal percorso realizzato

Studi più recenti enfatizzano...

Cambiamento



Modalità con cui si
affrontano problemi,
errori, incidenti



Approccio alla persona → non considera aspetti organizzativi che possono aver agevolato il problema

Si focalizza su errori, violazioni delle singole persone → sostiene che persone sbagliano per non sufficiente attenzione, negligenza

Convenienza per l'organizzazione: vantaggi dal punto di vista legale, assicurativo, economico, dell'immagine

Consente di mantenere inalterata struttura organizzativa, regole di funzionamento, sistema di potere, cultura (**inerzia**)

Temporalità, incertezza

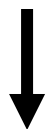
Effetto Regina Rossa

Correre più veloci (nel cambiamento) può condurre al successo nel breve periodo, ma può rilevarsi inefficace nel lungo periodo → Necessità di «correre in maniera diversa» (intelligente) (Catino et al)



«Qui, vedi, devi correre più che puoi, per restare nello stesso posto. Se vuoi andare da qualche altra parte devi correre almeno il doppio!»
(Lewis Carroll)

Soprattutto in **ambienti ad alto tasso di cambiamento, iper-competitivi**, il cambiamento, ossia il passaggio dal modello 1 al modello 2, può risultare inadeguato... perché le condizioni ambientali sono differenti rispetto a quelle in cui si è progettato il cambiamento.



Necessità di organizzazioni **capaci di gestire l'inaspettato**,
«capaci di affrontare contesti continuamente mutevoli»

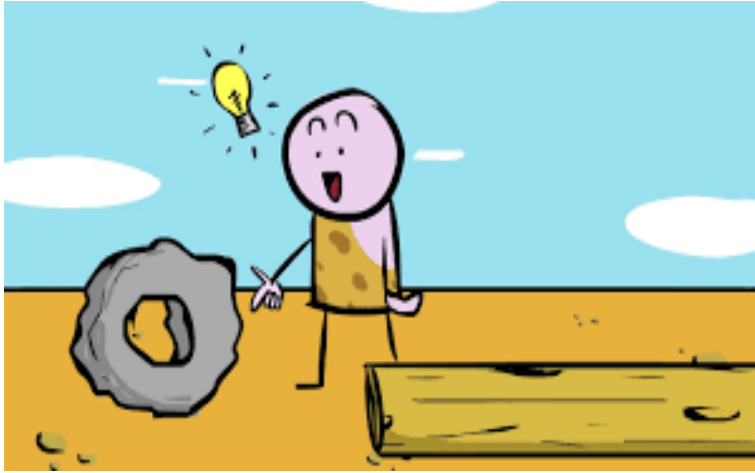
Innovazione: definizione

Innovazione → **creazione e adozione** di una nuova idea o comportamento (non esistente nell'azione di un'organizzazione o di un individuo)



«Fare delle nuove cose, o il fare delle cose che vengono già fatte in nuovo modo»

Innovazione e cambiamento. Questo ultimo è più ampio e generico, non sempre un mutamento è innovativo. Innovazione comporta un cambiamento, ma sempre per introdurre qualcosa di nuovo

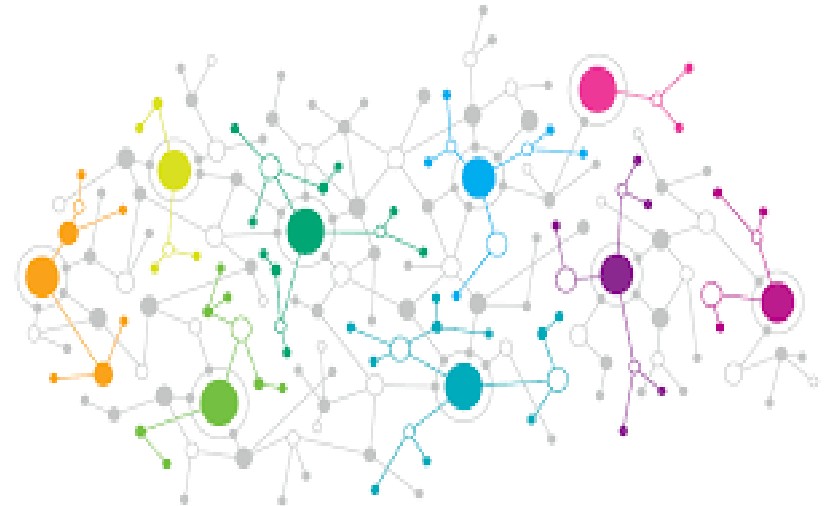


Invenzione → primo evento di un'idea (nuovo prodotto, processo, ecc.). Innovazione **primo tentativo di metterla in pratica**

Innovazione - reti

Negli studi crescente attenzione al ruolo di **reti sociali e partnership**, ossia di reti di collaborazione, all'interno delle quali si sviluppa l'innovazione (*v. slides successive*)

Vari studi sui settori dell'alta tecnologia (farmaceutica, telecomunicazioni, informatica, aerospazio, ecc.) ma con importanti implicazioni anche per gli altri





Ampia risonanza ha avuto lo studio di **Powell et al.** sul settore delle biotecnologie (caratterizzato da rapidi cambiamenti)

Questo evidenziava →
conoscenze e competenze
necessarie per l'innovazione
sono sempre più complesse,
ma soprattutto sempre
più disperse tra una pluralità
di soggetti





Collaborazioni inter-organizzative offrono un notevole **vantaggio innovativo** alle imprese ←
ma importanza fiducia (investimento in *relationship building*) e anche capacità di apprendere (dalle reti)

Innovazione: il ruolo del contesto

Il contesto (o «campo») influisce in diversi modi, ponendo vincoli od opportunità

Norme (prodotte da varie fonti), incluse politiche di incentivazione, supporto, servizi



Innovazione



Imitazione

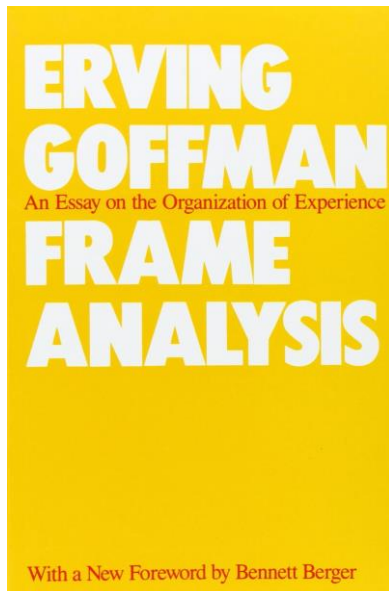


Diffusione di idee, culture (ruolo formazione), tecnologie

A proposito di «fattori di contesto» che possono ostacolare le innovazioni

Fallimento nel **framing**, nel costruire il quadro del problema, di una situazione (analisi, valutazione)

Frames: «la definizione di una situazione...»
(Goffman 1974) → Cornice che determina il
contesto + Schema mentale che incorpora i dati
esterni



«interpretative schema on facts, experiences and situations allowing individuals and organizations to understand the world ‘out’»
(Snow and Benford 1992).



Presenza di “veto players”, attori che, approfittando della loro posizione di forza, con la loro azione possono bloccare/ostacolare processi di cambiamento e innovazione

Letture consigliate

M. Catino e L. Tirabeni, *Fondamenti di organizzazione*,
cap. VII