

Unità didattica 5 – *Le organizzazioni in un contesto in cambiamento*

**Cambiamento e
innovazione organizzativa:
alcuni concetti-base**

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

Sono importanti:

Contenuti del cambiamento
(**cosa cambia** in una organizzazione)



Processo del cambiamento
(**come** il cambiamento si realizza)



Tipo di cambiamento

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

E poi ricordare...

Cambiamento



Modalità con cui si
affrontano problemi,
errori, incidenti

Innovazione: definizione

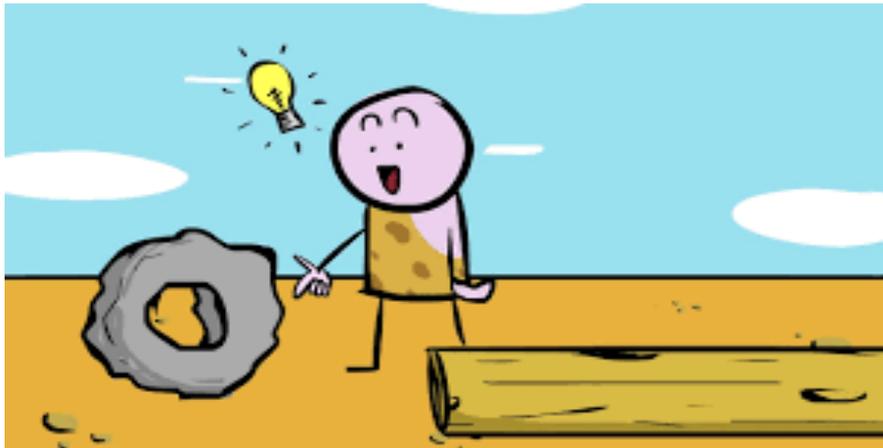
Innovazione → **creazione e adozione** di una nuova idea o comportamento (non esistente nell'azione di un'organizzazione o di un individuo)



«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**



Risultati dell'innovazione

Innovazione **non sempre porta risultati positivi** (al di là del potere evocativo del termine).

Necessità di un **approccio neutro!**

Differenza tra aspettative degli innovatori e risultati effettivamente prodotti; fallimento, conseguenze inattese; tema dei benefici per innovatori e/o per la collettività di riferimento

Ruolo dei lavoratori

Employee-driven innovation

Partecipazione dei lavoratori ai processi di
innovazione



Importanza di un ambiente (interno) favorevole,
capace di accogliere e realizzare le proposte dei
lavoratori

E in generale...

Ricordare l'approccio degli studi organizzativi...

Cambiamento organizzativo

Influenze dell'ambiente



Collaborazioni-innovazioni: dibattito

Collaborazioni inter-organizzative al centro di dibattito degli studiosi, ma anche degli operatori dei vari settori e degli attori politico-sociali



Collaborazioni (reti, network) diventano i **luoghi dell'innovazione.**

Innovazione oltre i confini delle imprese

Vari studi sui settori dell'alta tecnologia (farmaceutica, telecomunicazioni, informatica, aerospazio, ecc.) hanno evidenziato il ruolo delle collaborazioni nei processi di innovazione





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



Ecco perché... da una fase in cui innovazione scaturisce dai grandi laboratori di «imprese giganti»

A una fase di ridimensionamento del ruolo dei grandi laboratori e **moltiplicarsi di reti di collaborazione** tra varie organizzazioni

Un modello: l'**Open innovation**

Si promuovono flussi di conoscenze in entrata e in uscita per accelerare l'innovazione interna ed espandere il proprio mercato

In genere attraverso l'uso di piattaforme digitali per l'open innovation

Letture consigliate

M. Catino, *Capire le organizzazioni*, cap. VIII