

Unità didattica 4 – *Il «lato oscuro» delle organizzazioni; «capri espiatori» vs processi di apprendimento*

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

Vari ambiti (di cambiamento)...

Composizione (persone, reclutamento, allocazione delle risorse, ecc.)

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

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

Confini (fusioni, acquisizioni, cambiam. presenza in alcune aree geografiche/mercati, ecc.)



Molteplici/diversi fattori

Sono importanti:

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



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



Innovazione: definizione

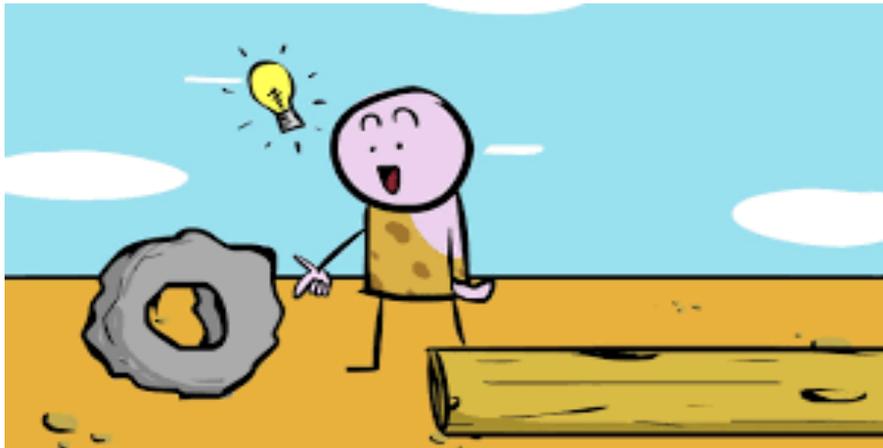
Innovazione **creazione e adozione** di una nuova idea o comportamento (non esistente nell'azione di un'organizzazione o di un individuo)



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

Innovazione e cambiamento. Questo ultimo è più ampio e generico, non sempre un mutamento 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 **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

Innovazione (anche come nuova combinazione di risorse esistenti) può riguardare differenti aspetti dell'organizzazione (Schumpeter)

- Prodotti (incluso marketing)
- Processo (cambiamento modi di produzione)
- Fonti di approvvigionamento
- Mercati
- ...
- ...

Innovazioni incrementali → introducono cambiamenti minori, cioè modifiche limitate

Innovazioni radicali → comportano novità molto rilevanti

Innovazione



**Capacità di
apprendimento**

Da errori, problemi, ecc. (se
si sanno riconoscere)

Cambiamento nella
cognizione e nell'azione di
un'organizzazione e/o di un
individuo

L'inerzia (approfondimento)

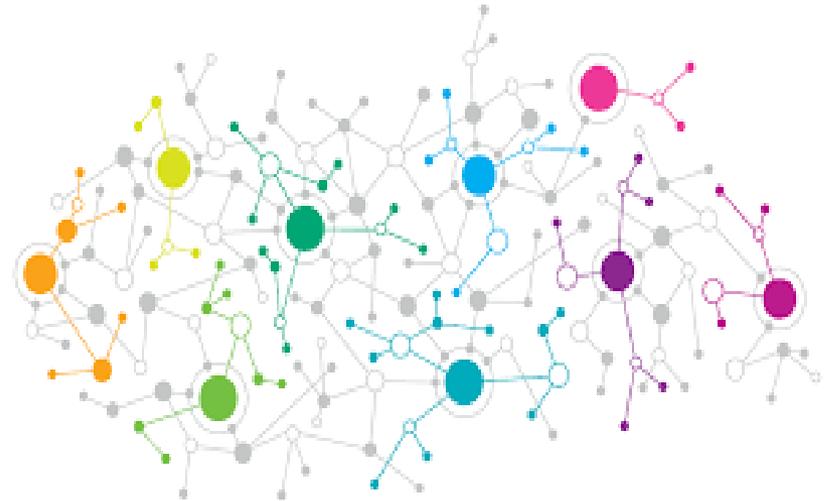
Fenomeno per cui le organizzazioni tendono, passivamente, a mantenere le caratteristiche esistenti (*v. slides su Ecologia popolaz. organizzative*)



Innovazione - reti

Attenzione a **reti sociali e partnership**, ossia alle reti di collaborazione. Attenzione a reti inter-organizzative (cresciute/in crescita)

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)

Conoscenze e competenze necessarie sempre più complesse ma soprattutto sempre più disperse tra una pluralità di soggetti



La soluzione adottata/osservata → **network of learning** diventano i luoghi dell'innovazione.

Innovazione oltre i confini delle imprese

Conessioni, condivisione di informazioni, conoscenze, ecc. in modo da supportare l'apprendimento reciproco e arrivare all'innovazione



Letture consigliate

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