



HR Stories@psanti.2023

Il ruolo del dirigente nei processi di cambiamento Rocco Reina – 7 settembre 2023

Università Magna Græcia di Catanzaro
rreina@unicz.it

Agenda

- *Il cambiamento del contesto*
- *Le determinanti del cambiamento*
- *Il ruolo delle persone e del Dirigente nel cambiamento*
- *materiale esercitativo*

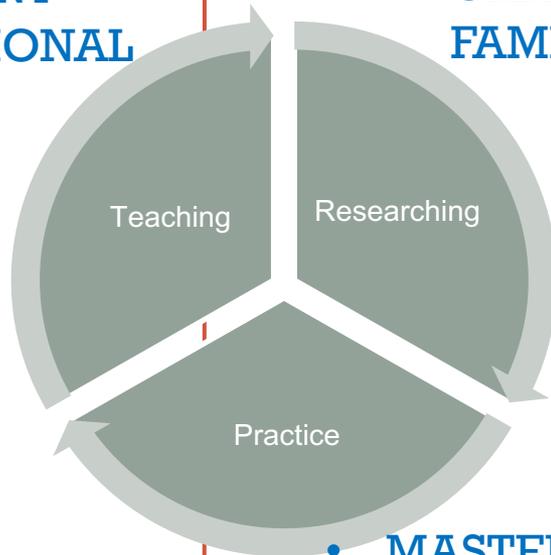


Obiettivo formativo

Obiettivo formativo della lezione riguarderà l'importanza del cambiamento come elemento di crescita e sviluppo delle organizzazioni tutte, private-pubbliche-no-profit. Il ruolo rilevante delle persone con le proprie differenti professionalità nei processi di cambiamento organizzativo in atto.

A fine sessione – grazie al materiale esercitativo disponibile – i discenti avranno acquisito maggiore consapevolezza sul ruolo attivo delle persone con le proprie diversità nei processi di cambiamento aziendale.

- ORGANIZATION STUDIES
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- PUBLIC MANAGEMENT
- ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR



- ICT & HEALTH CARE
- PUBLIC MANAGEMENT
- GENERATIONAL CHANGE IN FAMILY FIRM



Rocco Reina

PhD, Full Professor
Organization Studies & HRM
Department of Law,
Economics and Sociology
«Magna Græcia» University
of Catanzaro

rreina@unicz.it

- MASTER & DEGREE COORDINATOR
- CONSULTING
- OIV

Il cambiamento implica una situazione dinamica di passaggio da una condizione ad un'altra



Il processo di cambiamento aziendale determina una costante interazione tra:

*Organizzazione e
Comportamento
Individuale*

Alcuni punti di partenza...

Le Organizzazioni sono insiemi di persone, di risorse (materiali ed immateriali) e di relazioni tra loro coordinate in vista del raggiungimento di un obiettivo comune, all'interno di un definito contesto ambientale con il quale interagiscono continuamente...

Alcuni punti di partenza...

Le Organizzazioni sono **sistemi di azioni coordinate** tra individui e gruppi con preferenze, informazioni, interessi e competenze differenti...il problema che l'organizzazione deve risolvere è come realizzare la **trasformazione del conflitto in cooperazione** per facilitare lo sviluppo aziendale...

In sintesi le Organizzazioni...

...sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno...

- Sono fatte da persone e dalle loro reciproche interazioni...**
- I manager strutturano le risorse per raggiungere i fini organizzativi...**
- Sempre più attraverso un maggiore coordinamento orizzontale...**
- Utilizzando spesso gruppi di persone appartenenti ad aree diverse...**
- Non considerando i confini tra le unità operative...**
- Interagendo spesso con utenti, fornitori, strutture concorrenti,...**

Il contesto organizzativo

Nell'ultimo decennio lo scenario competitivo è stato caratterizzato da complessi fenomeni che hanno portato a profondi cambiamenti nelle modalità di organizzazione e funzionamento delle aziende, sia pubbliche che private:

- Nel modo di lavorare (ICT, ...)
- Nei confini organizzativi (attività core, ...)
- Nella semplificazione delle strutture (delaying, ...)



Coffee Break

Benessere organizzativo = cambiamento culturale

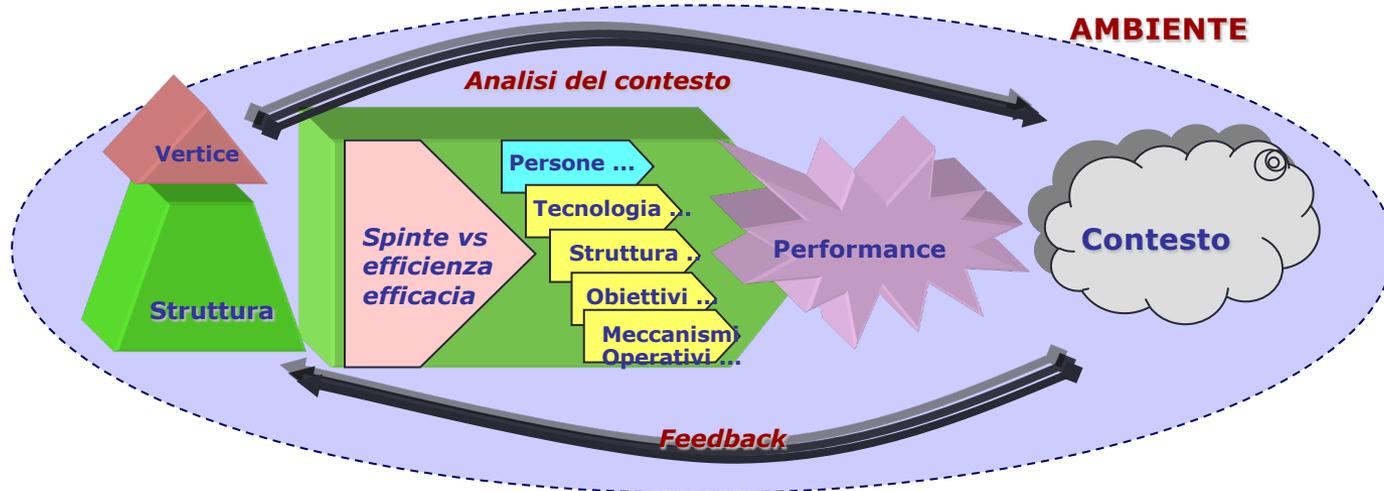
- In tutte le organizzazioni la complessità dei problemi da affrontare è in aumento.
- L'insoddisfazione per gli strumenti tradizionali di gestione del personale è evidente e crescono le esigenze di individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento.
- In un sistema ad alta intensità di lavoro intellettuale, la convivenza organizzativa non può svolgersi soltanto sotto la dimensione del governo gerarchico e delle scansioni procedurali: una variabile altrettanto fondamentale è rappresentata dal sentire individuale e dalle relazioni informali tra le persone che interagiscono nello stesso ambiente di lavoro.

Le sfide del lavoro

- **Rendere attrattive le organizzazioni ai migliori talenti**
- **Sviluppare nel personale maggiore senso di appartenenza e motivazione**
- **Adeguare le competenze e capacità degli operatori (ad es. un dirigente pubblico deve saper governare sistemi complessi di relazione o contribuire attraverso una visione sistemica ad elaborare politiche pubbliche efficaci...)**

Occorrono pertanto politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse

Quadro concettuale di riferimento



Alcune precisazioni...

- Con la nozione **Potere** si intende la capacità di influenzare o di superare le resistenze degli altri assicurandosi un certo tipo di comportamento di adesione o di accondiscendenza.
- Con il termine **Autorità** un potere attribuito agli individui secondo regole definite e rispetto ad un campo di attività
- Con il termine **Controllo** si fa riferimento alle modalità con cui si verifica il conseguimento di standard specificati e condivisi
- Con la **Leadership** nozione collegate alle precedenti ma con una particolarità. Significa persuadere gli altri a mettere in secondo piano, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune

In corrispondenza al concetto di posizione
si può identificare quello di **ruolo organizzativo**.

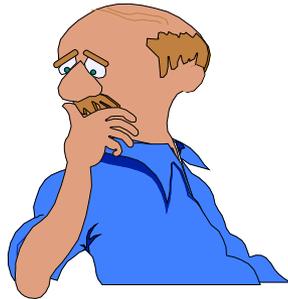
Il ruolo individua la posizione in cui si trova la persona,
in relazione ai suoi colleghi e relativamente al lavoro da
svolgere.



IL RUOLO ORGANIZZATIVO



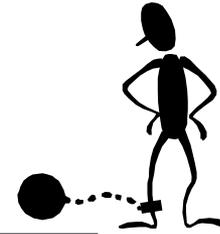
LE RESPONSABILITA' DEL RUOLO



- All'aumento dell'instabilità deve aumentare il livello di decentramento e, quindi, i ruoli con contenuti discrezionali significativi tenderanno a scendere lungo il livello organizzativo
- Deve aumentare il livello dei "fini" affidati ai singoli ruoli

PRESCRITTIVITA'

- **Ruoli Prescritti:** quelli in cui prevalgono elementi di predeterminazione e rigidità dei comportamenti organizzativi richiesti



DISCREZIONALITA'

- **Ruoli Discrezionali:** quelli in cui prevalgono elementi di autodeterminazione e flessibilità dei comportamenti organizzativi richiesti



Il ruolo strategico delle persone

- Da quanto detto, appare inevitabile il peso che le **persone** hanno sulla **performance** aziendale...
- Pertanto una gestione avveduta del personale può consentire di formare risorse uniche di competenza ed atteggiamenti verso il lavoro e l'organizzazione capaci di tradursi in fonti di vantaggio competitivo...
- Richiedendo però al contempo investimenti e sforzi...

Le Persone

Tutti coloro che - coinvolti nei processi di crescita dell'organizzazione - finiscono per determinarne gli effetti e la performance complessiva, tanto che... l'organizzazione viene definita nel tempo come...



"...un set di relazioni sociali stabili create(...) per realizzare durevolmente fini ed obiettivi specifici ..."

STINCHOMBE, 1965

"...un contenitore di conoscenze relative alle attività d'azienda, temporaneamente incarnate nei dipendenti in un dato momento..."

BAUM -SINGH, 1994

Le Persone

Se le persone incorporano conoscenze fondamentali per l'organizzazione, di conseguenza chi si occupa di persone è chiamato a rispondere potenziando le proprie abilità relazionali, non solo verso l'alto, ma sempre più verso colleghi e collaboratori che da semplici dipendenti aziendali, assurgono al ruolo di partner, con i quali è semplicemente impossibile utilizzare gli strumenti impositivi...

Le Persone

...d'altronde, la decisione relativa al fatto che un ordine abbia o meno autorità, si trova nelle persone a cui è indirizzato e non risiede nelle “persone di autorità” o in coloro che emettono questi ordini ...

..la “zona di indifferenza” indica le azioni che i componenti di un'organizzazione sono disponibili a compiere senza particolari difficoltà in cambio degli incentivi che l'organizzazione offre loro...

si potrebbe dire che la “zone of indifference” coincida con il contratto di lavoro, in quanto da essa definita.

Ma se il contratto fissa le regole, le stesse devono essere interpretate...

(teoria dell'autorità – chester barnard 1938)

Le Persone

In aggiunta, la **transazione di lavoro** è la relazione che lega il soggetto all'organizzazione d'azienda, ma il lavoro...

- non è una merce...
- viene erogato da un essere sociale...

...di conseguenza,

il solo contratto di lavoro non riesce ad assicurare la prestazione aziendale voluta !!!

(contratto incompleto - implicito)

Le Persone

D'altronde, l'adozione e la diffusione di procedure standard, di norme e di regole di comportamento producono un particolare fenomeno denominato **Trappola della Competenza...**

(March 1994)

Quanto più una regola o una procedura viene utilizzata tanto più l'attore diventerà esperto nella sua utilizzazione e sarà restio ad abbandonarla e sostituirla con una nuova ...

Per altro verso, nella psicologia cognitiva si fa riferimento al Cognitive Misers (avaro cognitivo) come a coloro che sono restii a cambiare e a sviluppare nuove competenze perché non disponibili a superare la distanza derivante da quanto nuovo richiesto o esigenza emergente...

esercitazione

Ipotesi sulle persone

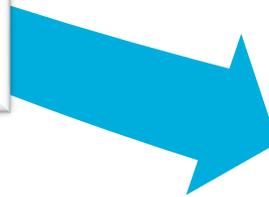
La teoria X e Y di McGregor

Ipotesi superate (teoria X)	Ipotesi moderne (teoria Y)
<p data-bbox="218 458 807 582">1. Le persone in genere non amano lavorare; lo evitano quando possono.</p> <p data-bbox="218 615 898 825">2. Le persone devono essere costrette e spaventate con la minaccia di punizioni affinché lavorino. Richiedono una stretta direzione quando lavorano.</p> <p data-bbox="218 858 865 1153">3. Le persone preferiscono effettivamente essere guidate. Tendono a evitare la responsabilità e mostrano poca ambizione. Sono interessate solo alla sicurezza.</p>	<p data-bbox="966 458 1721 539">1. Il lavoro è un'attività naturale, al pari del gioco o del riposo.</p> <p data-bbox="966 572 1754 696">2. Le persone sono capaci di auto-dirigersi e di autocontrollarsi se sono coinvolte negli obiettivi.</p> <p data-bbox="966 729 1619 896">3. Le persone generalmente si impegnano negli obiettivi organizzativi se sono ricompensate per farlo.</p> <p data-bbox="966 929 1731 1053">4. Il dipendente tipico può imparare ad accettare e a cercare la responsabilità.</p> <p data-bbox="966 1086 1599 1210">5. Il tipico individuo possiede immaginazione, ingegnosità e creatività.</p>

Sulla base delle considerazioni viste...

Le azioni di Management finiscono per impattare su diversi livelli organizzativi...

- **Efficienza ed efficacia aziendale**
- **Clima relazionale interno**
- **Fenomeni organizzativi individuali**
(benessere e mobbing)



- 1. Quali sono le nostre Responsabilità?**
- 2. Come reagiamo noi e i nostri collaboratori ai cambiamenti richiesti?**

Cambiamento:

1. Cosa sta cambiando?

Identifichiamo gli specifici elementi che sono coinvolti nel processo di cambiamento in a

YOU KNOW

2. Come reagiamo?

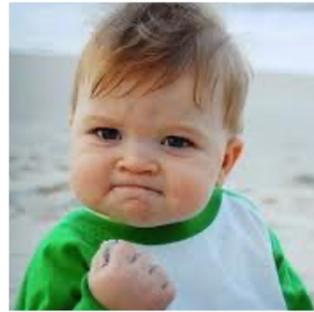
Si manifesta il senso di perdita generato dal cambio di vecchie tradizioni, proprie abitudini e comportamenti

**E' necessario motivare e guidare le persone verso il Cambiamento!
In che modo?...**



Condividere il cambiamento

- @ Creare un'atmosfera di apertura e di comunicazione
- @ Fornire quante più informazioni possibili



Motivare il team

- @ Favorire la responsabilizzazione delle persone
- @ Indirizzare le azioni individuali all'obiettivo comune



Attrontare le resistenze

- @ Dare tempo per assimilare il cambiamento
- @ Incoraggiare lo sviluppo di prospettive alternative



*In che modo possiamo
operare come
Agenti di Cambiamento
all'interno dei nostri
Team di lavoro?*

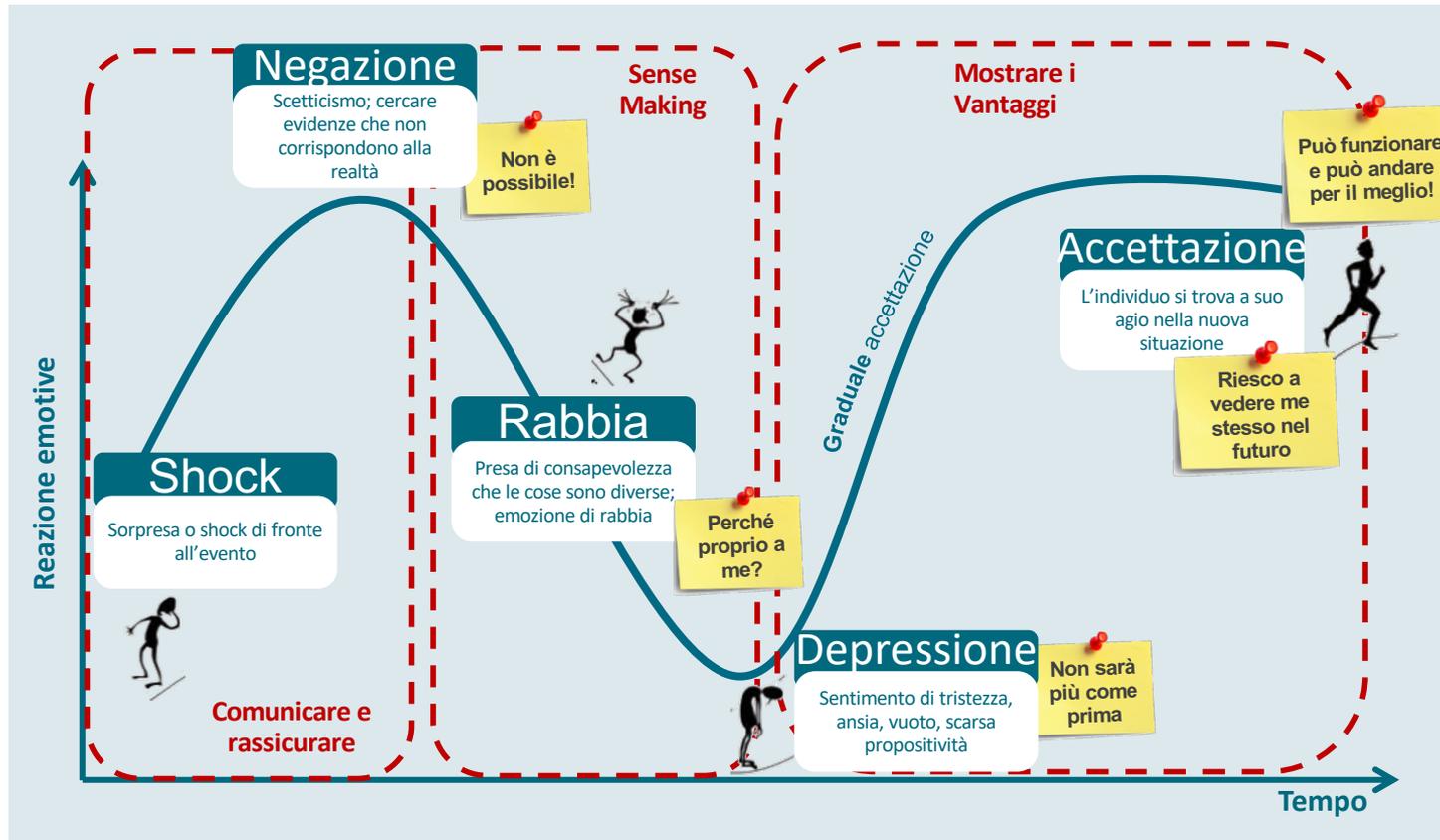
Poniamo
attenzione a
tutti i
collaboratori e
diamo loro
sostegno
emotivo

Incoraggiamo a
vedere i vecchi
problemi in una
luce nuova,
favorendo la
creatività

Incrementiamo
l'ottimismo e
l'entusiasmo

Poniamoci
come modello
di riferimento
guadagnando
rispetto
e fiducia

la curva del cambiamento



Rielaborazione della Kübler-Ross Change Curve

Perché affrontare ciò che ci è meno “familiare” ... può creare *resistenza*?



- Perché è un “salto nel buio”?
- Perché potremmo non sentirci all’altezza della situazione?
- Perché le nostre precedenti esperienze, in situazioni analoghe, sono state negative?
- Perché la situazione ci richiede di prendere distanza dai nostri standard di comportamento, abitudini o valori?

Riferimenti bibliografici

- Alessandrini G., *Smart Working – nuove skill e competenze*, *PensaMultimedia 2016*;
- Buonocore/Montanari/Solari, *Organizzazione Aziendale*, *Isedi 2020*;
- Doerr J., *Rivoluzione OKR*, *LSWR Edizioni 2019*;
- Duhigg C., *Il potere delle abitudini*, *TEA 2012*;
- Noe-Hollebeck-Gerhart-Wright, *Gestione delle risorse umane*, *Apogeo 2006*;
- Reina R., *Gestione del personale e cambiamento organizzativo nell'Amministrazione Pubblica*, *Rubbettino 2008*.