

**CRORA**  
**Centro di ricerca sull'Organizzazione Aziendale**

**Bocconi**

# **Governo del cambiamento organizzativo e incertezza**

**Anna Grandori**  
**Università Bocconi**



**Università Commerciale  
Luigi Bocconi**

**Workshop della Rivista *Studi Organizzativi* 'Il change management che  
innova'**

**5 giugno 2006 Università di Castellanza**

# L'incertezza mette in crisi il 'change mgt' classico

Bocconi

- Approcci esperienziali lenti, costosi
- Approcci strategico-deduttivi:  
Forma organizzativa obiettivo non nota,  
Frequenza di cambiamento delle condizioni  
maggiore del periodo di cambiamento
- Approcci imitativi pericolosi, conservativi



# Tre nuovi approcci basati su nuove concezioni dell'organizzazione

**Bocconi**

- CAMBIAMENTO PER 'INFUSIONI' DI PRATICHE'  
(ORGANIZZAZIONE COME SOLUZIONE CHIMICA)
- CAMBIAMENTO PER ALTERNANZA  
(ORGANIZZAZIONE COME GOVERNO)
- CAMBIAMENTO GENERATO DALLA STABILITA'  
(ORGANIZZAZIONE COME CONTRATTO)

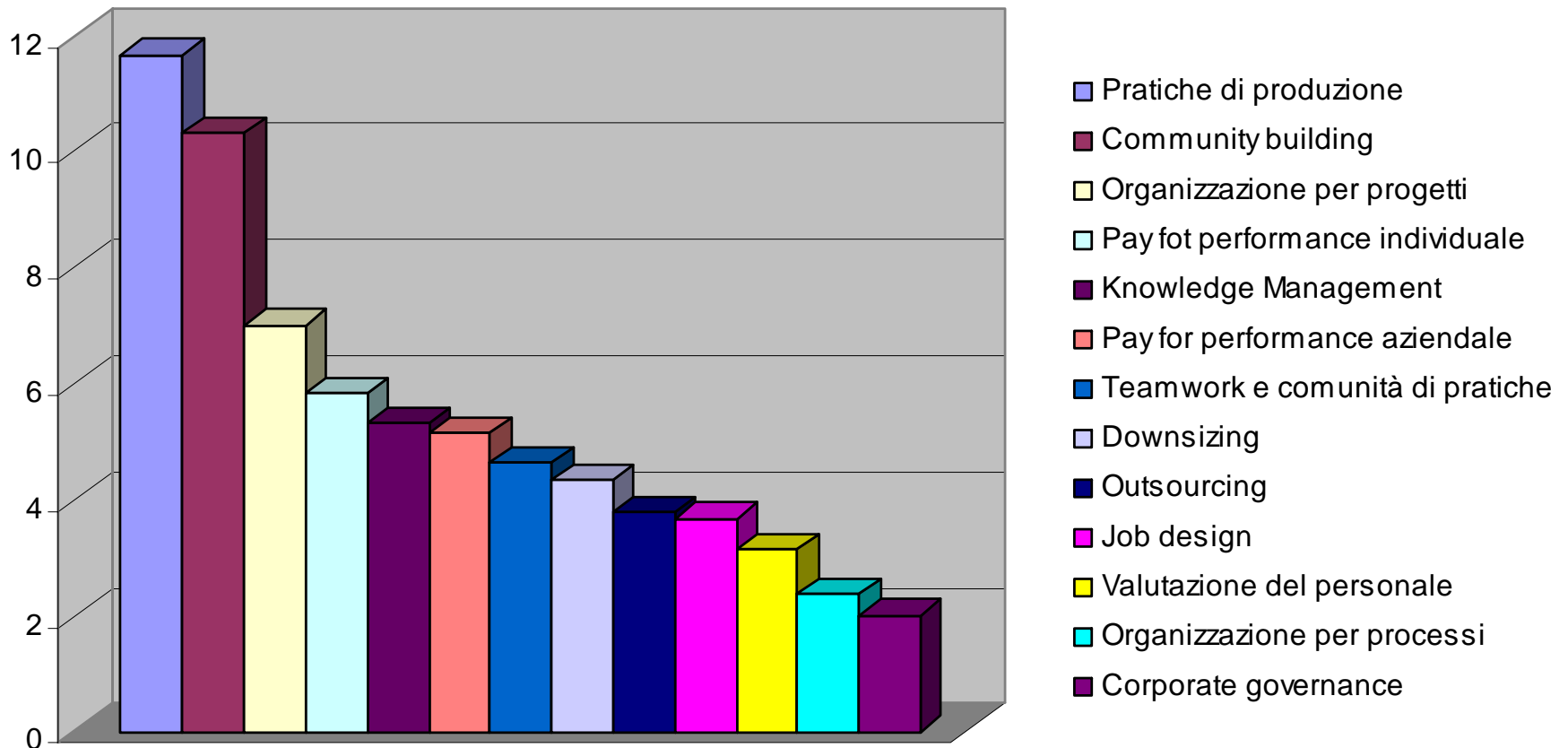


# 'Infusioni' di nuove pratiche organizzative

## Età media pratiche organizzative (Italia, Progetto Metatrend 2003)



Bocconi



# Legge fondamentale della chimica organizzativa

**Bocconi**

**Le infusioni di pratiche che hanno portato a formule bilanciate sono stati più efficaci**

- **Struttura + Sistemi + Processi (Whittington et al 1999)**
- **Burocrazia + Comunità + Mercato + Democrazia (Grandori e Furnari 2005)**



## Cambiamento come alternanza

• **Bocconi**

- Il cambiamento organizzativo si accompagna spesso alla sostituzione della squadra al governo dell'impresa, che rappresenta 'nuovi programmi', in un gioco assai simile a quello politico (incertezza sulle soluzioni 'tecnicamente' migliori, diversi interessi) (Grandori 1995, Research on org'l turnarounds)
- 'Fasi' di accentramento si alternano a 'fasi' di decentramento (Zenger e Hesterley 1997)
- Le strutture proprietarie e le macro strutture delle imprese cambiano più spesso dell'organizzazione del lavoro: New economy (Aoki 2004), Law firms (Uzzi e Lancaster 2002) Chrysler (Prencipe e Lazonick 2004), Pilkington (Grandori e Prencipe 2002)



# Cambiamento generato dalla stabilità: organizzazione 'costituzionale'

**Bocconi**

- Dal cambiamento dell'organizzazione all'organizzazione capace di cambiare ('flessibile')
- Flessibilità solitamente vista come 'de-regulation': ma l'organizzazione 'reale'/ 'informale' è spesso rigida (routinizzata) e non equa (potere)
- L'organizzazione 'flessibile' e 'auto-poietica' è costituzionale: un nocciolo relativamente stabile di contratti di commitment di risorse, di diritti sui risultati e di procedure decisionali (Grandori 2005, Grandori e Furlotti 2006, Grandori e Cacciatori 2006). Esempi: Org. delle start-up innovative e delle alleanze strategiche innovative; contratti di lavoro knowledge-intensive.

