UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Organizzazione Aziendale

Terza Unità Didattica (2):

La Cultura Organizzativa e il Controllo

Il Change Management

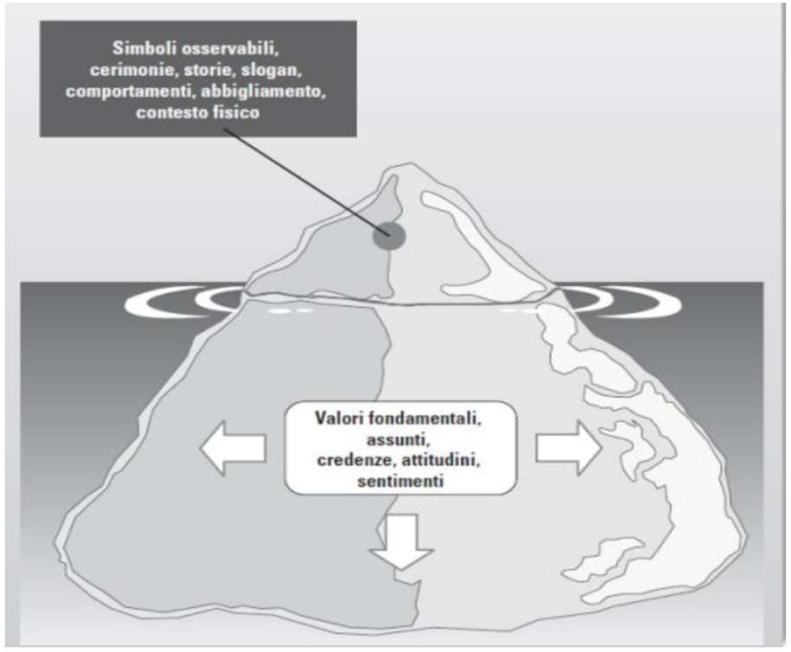
Cultura organizzativa

Che cos'è la cultura?

Definizione:

*La **cultura** è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi.*

La cultura organizzativa si stratifica su due livelli:
in superficie ci sono gli aspetti e comportamenti osservabili che sono espressione di valori più radicati nelle menti dei membri dell'organizzazione e che, operando a livello inconscio, formano la vera cultura.



Scopo e funzione della cultura

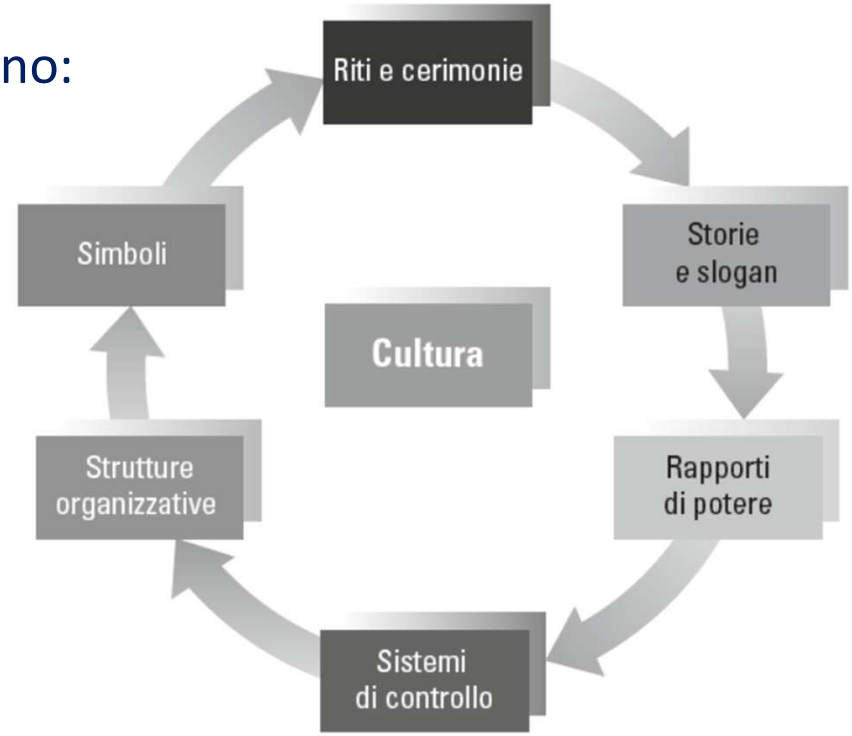
- ✓ La cultura fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli Individui.

- ✓ Le culture assolvono nelle organizzazioni due funzioni critiche :
  - l'**integrazione interna** cioè che i membri sviluppano un'identità collettiva e sanno come lavorare insieme in maniera efficace.
  - l'**adattamento esterno** come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona con entità esterne.

Aspetti osservabili della cultura organizzativa

Gli elementi osservabili della cultura possono essere utilizzati dai leader per plasmare la cultura e possono essere studiati per interpretarla.

Gli aspetti osservabili sono:



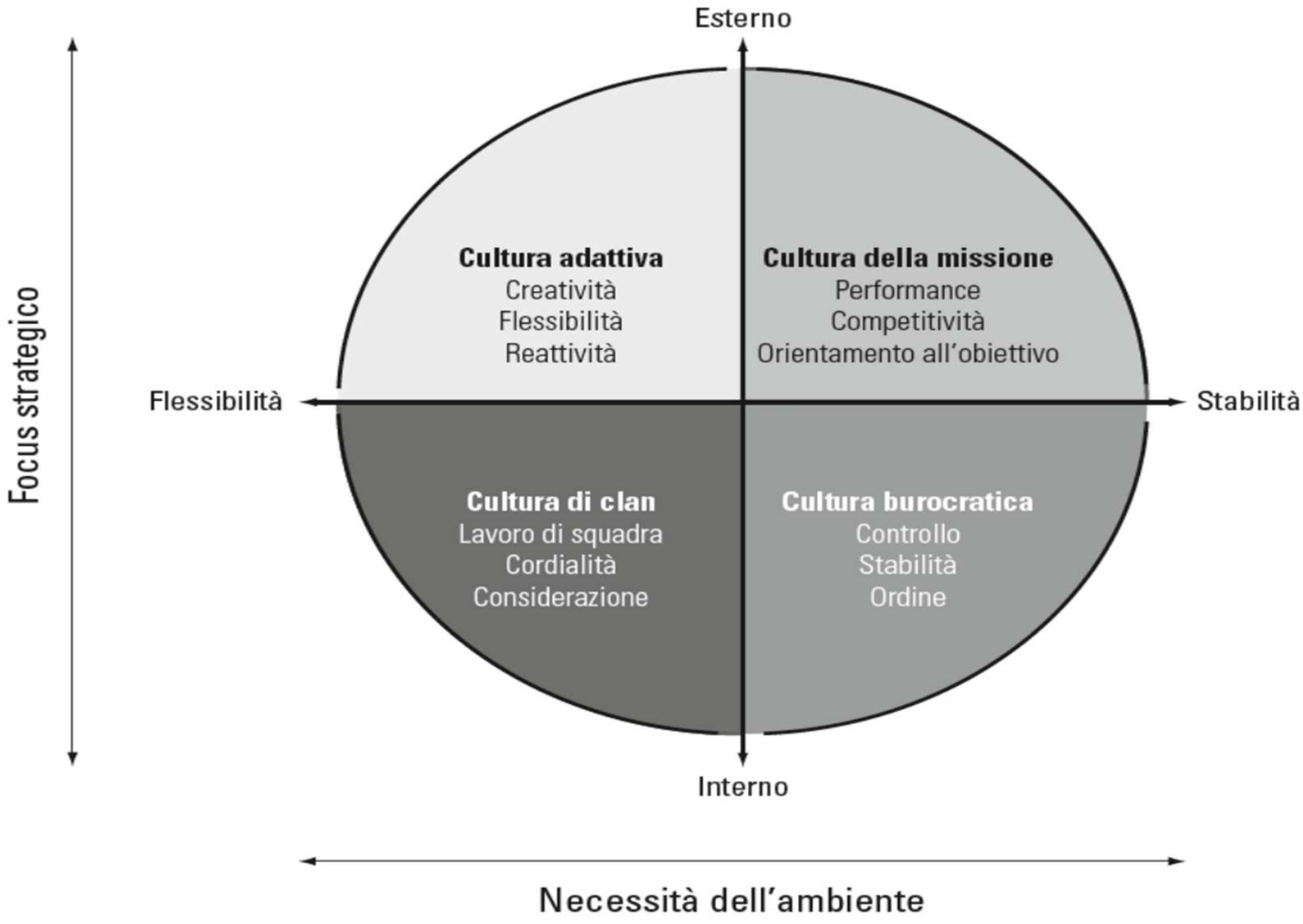
UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Cultura e progettazione organizzativa

Le culture possono essere valutate in base a due dimensioni specifiche:

- **grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente**
- **La misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono interni o esterni.**

Sulla base di queste due dimensioni è possibile individuare quattro tipologie di cultura.



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Tipologie di cultura organizzativa

1.Cultura adattiva ha un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento per soddisfare le necessità dei clienti, questa cultura è orientata all'innovazione.

2. Cultura della missione è adatta ad un'organizzazione che si trova nella situazione di servire clienti specifici nell'ambiente esterno senza la necessità di cambiamenti rapidi. Si caratterizza per una visione chiara dello scopo dell'organizzazione ed un focus sul raggiungimento degli obiettivi

3. Cultura di clan caratterizzata da un focus interno, sebbene inserita in un ambiente esterno molto flessibile si concentra principalmente sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione.

4. Cultura burocratica ha un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile. Questo tipo di organizzazione opera in maniera altamente integrata ed efficiente, con un approccio metodico nelle attività.

Coesione culturale e sottoculture

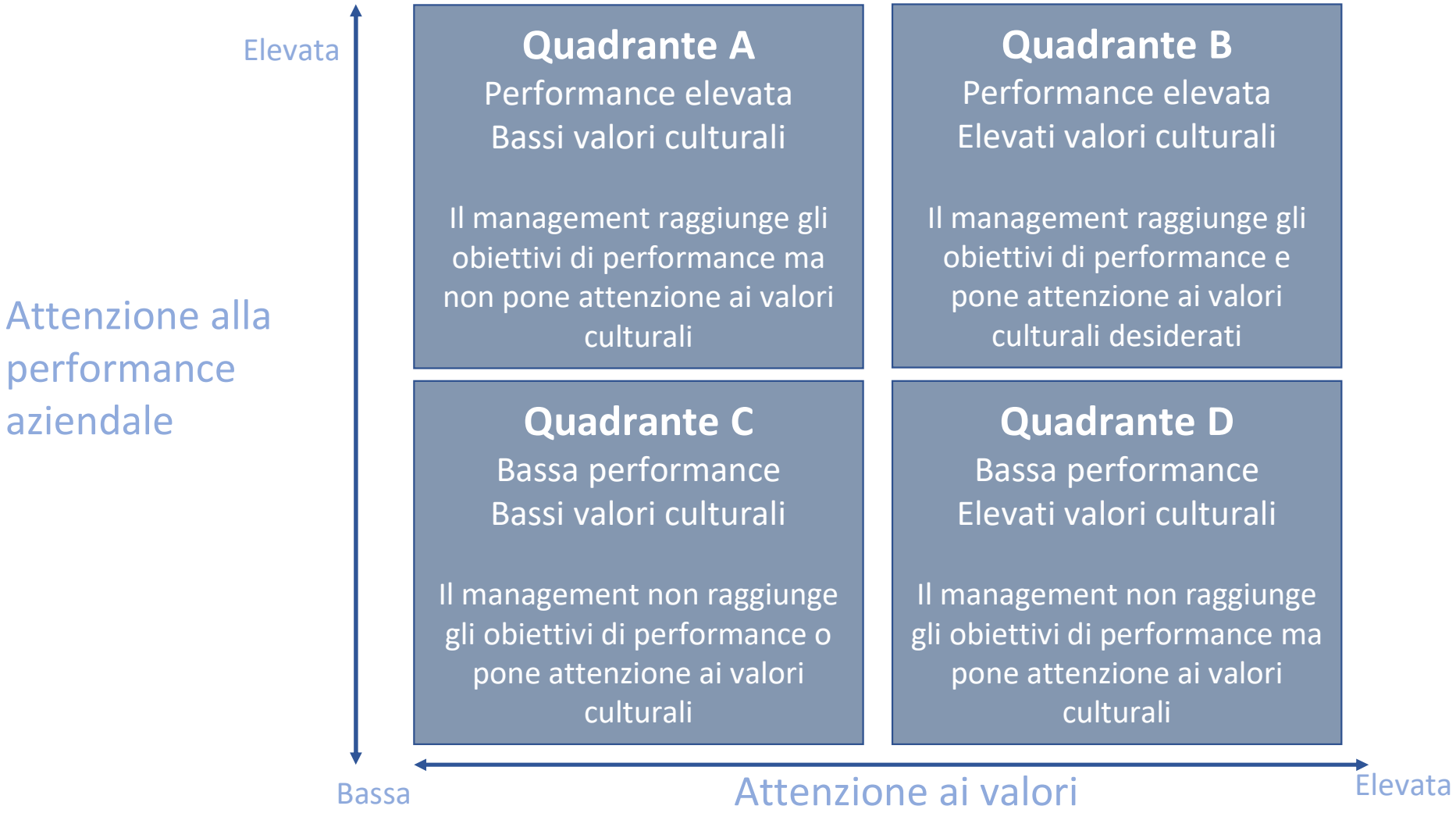
La **coesione culturale** fa riferimento alla misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: se c'è un vasto consenso la cultura è coesa e forte; se c'è invece un consenso limitato, la cultura è debole.

Le **sottoculture** si sviluppano come manifestazione di problemi comuni, obiettivi ed esperienze condivise dai membri di un gruppo, di un reparto o di un'altra unità organizzativa.

Anche in organizzazioni con culture forti possono emergere numerose sottoculture, in particolare in quelle di grandi dimensioni.

Le differenze tra sottoculture possono condurre talvolta a conflitti tra unità organizzative.

Cultura e performance



Cultura e controllo

Controllo gerarchico e controllo decentralizzato rappresentano differenti filosofie di cultura aziendale.

- **Controllo gerarchico**: comporta il monitoraggio e la modifica del comportamento dei dipendenti attraverso l'utilizzo massiccio di regole, politiche, gerarchia, documentazione scritta, sistemi di ricompensa e altri meccanismi formali.

- **Controllo decentralizzato**: si basa su valori culturali, tradizioni, credenze condivise e fiducia per promuovere l'allineamento agli obiettivi dell'organizzazione.

Molte aziende stanno passando da un processo di controllo gerarchico a uno decentralizzato.

Sistemi di controllo e feedback

- I sistemi di controllo efficaci prevedono l'uso del feedback per determinare se la performance dell'organizzazione soddisfi i parametri fissati per raggiungere gli obiettivi.

- Il *modello di controllo a feedback* prevede quattro passaggi fondamentali:
  1. Fissare obiettivi strategici
  2. Stabilire parametri di performance
  3. Misurare la performance effettiva e confrontarla con i parametri
  4. Assumere azioni correttive secondo le esigenze

La balanced scorecard

La **balanced scorecard** (BSC) è un sistema di controllo di gestione che bilancia le tradizionali misurazioni di tipo finanziario con indicatori operativi legati ai fattori critici di successo dell'azienda.

Un sistema di BSC comprende quattro dimensioni principali:

La **prospettiva finanziaria**	Gli **indicatori del servizio ai clienti**	Gli **indicatori dei processi di business**	Il potenziale di **apprendimento e di crescita**
Le azioni contribuiscono al miglioramento delle performance finanziarie?	*Qual è il livello del nostro servizio ai clienti?*	*I processi di lavoro forniscono valore aggiunto ai clienti e agli azionisti?*	*Stiamo imparando? Stiamo migliorando?*

Change management

Le forze ambientali spingono la necessità di sostanziali cambiamenti organizzativi.

Le organizzazioni possono rispondere alle variazioni ambientali con tre tipi di cambiamento:

- **Cambiamento occasionale** si rende necessario di quando in quando, dopo fasi di relativa stabilità, e i manager possono gestirlo proponendo innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto, a seconda delle circostanze.
- **Cambiamento continuo** si verifica con frequenza, accompagnandosi a fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata.
- **Cambiamento e innovazione radicali** innovazioni di prodotti e servizi che finiscono con sostituire completamente una tecnologia esistente di prodotto o servizio per produttori e consumatori.

Cambiamento di successo

- Per cambiamento organizzativo si intende l'adozione di un nuovo concetto o comportamento.

- L'innovazione organizzativa consiste nell'adozione di un'idea o un comportamento nuovo per il settore, mercato o ambiente di riferimento.

- Il cambiamento come orientamento continuo

Gli elementi per un cambiamento efficace

Perché un cambiamento venga realizzato con successo, devono manifestarsi tutti gli elementi indicati:

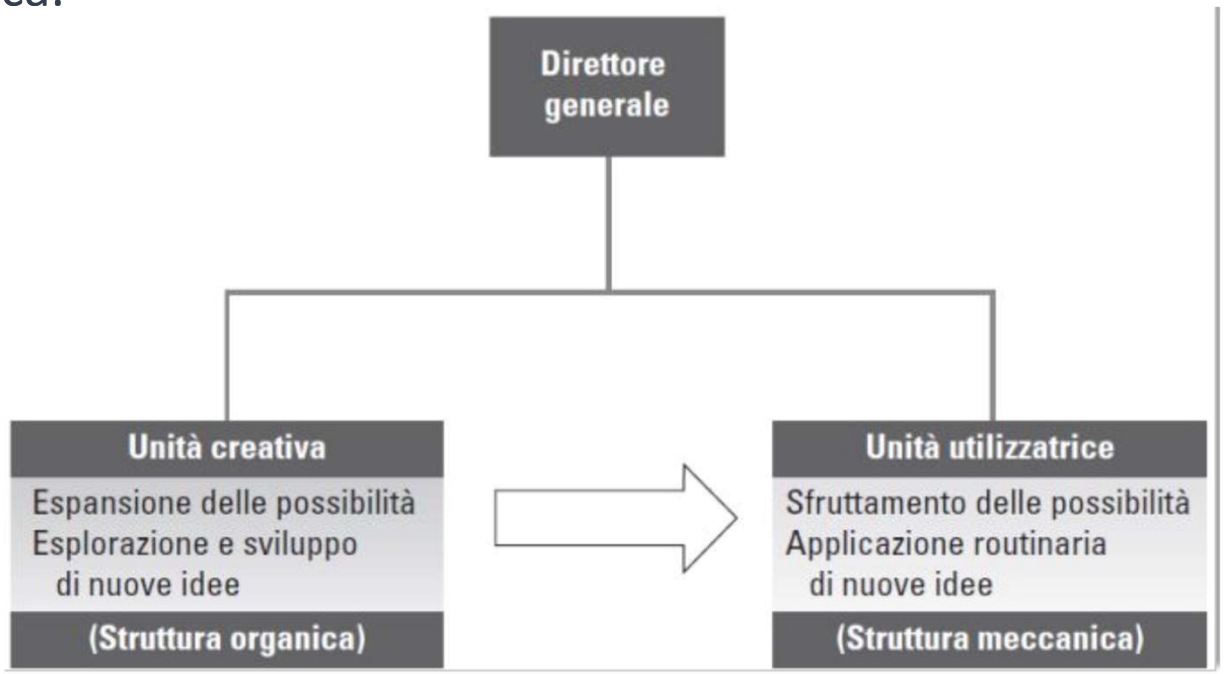
- ✓ Idea
- ✓ Bisogno
- ✓ Decisione di adottare
- ✓ Implementazione
- ✓ risorse

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Cambiamento tecnologico

Per l'innovazione tecnologica, che interessa la maggior parte delle organizzazioni, un **approccio ambidestro** che incoraggia sia l'esplorazione creativa da parte dei dipendenti sia lo sfruttamento efficiente di nuove idee risulta spesso efficace per promuovere un flusso di nuove idee e metterle in pratica.

Divisione del lavoro nell'organizzazione ambidestra: progettata in maniera *organica* nell'esplorazione di nuove idee e in maniera *meccanica* nel loro sfruttamento.

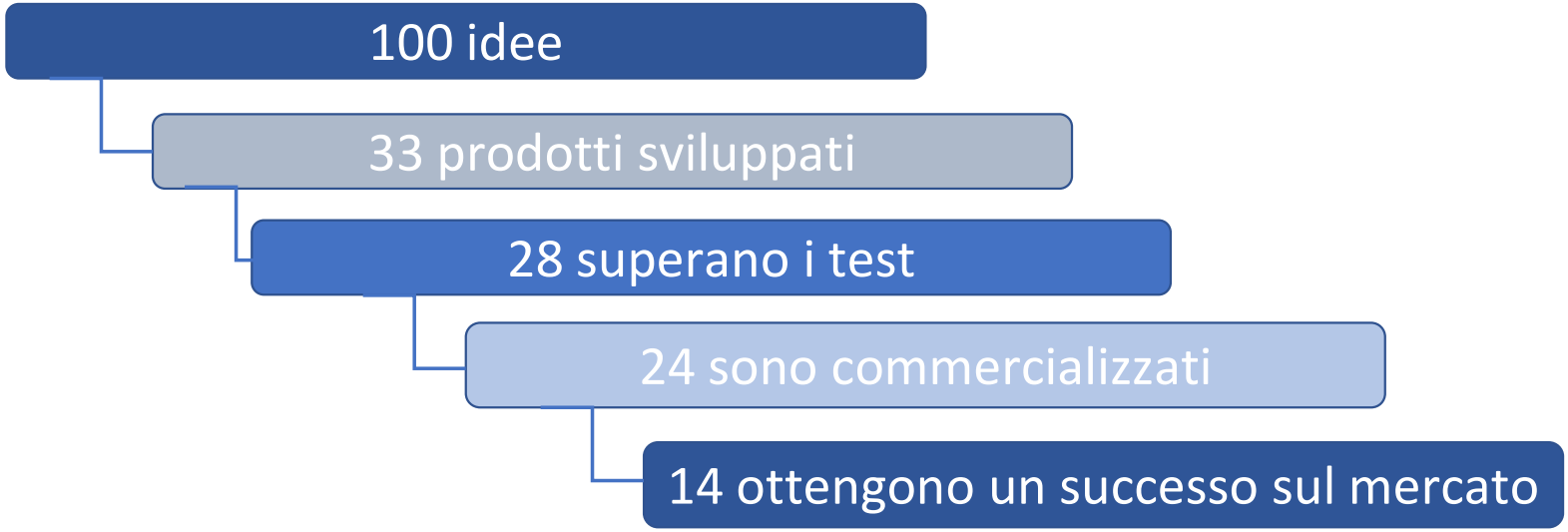


Cambiamento tecnologico

Tecniche per mantenere un approccio ambidestro:

- **Strutture mutevoli**: creare una struttura organica quando è necessario avviare nuove idee.
- **Unità creative**: unità di staff (ricerca e sviluppo, engineering, progettazione) che creano cambiamenti che verranno adottati in altre unità.
- **Venture team**: team a cui vengono assegnati luoghi di lavoro e strutture separati in modo che siano autonomi e creativi.
- **Imprenditorialità aziendale interna**: sviluppare uno spirito imprenditoriale che produca un numero di innovazioni elevato.

Cambiamento di prodotti o servizi



Perché alcuni prodotti hanno più successo di altri?

Il successo di un'innovazione per nuovo prodotto è associata alla collaborazione tra le unità tecniche e di marketing e al coordinamento orizzontale tra le unità organizzative.

Modello di coordinamento orizzontale

Il **modello di coordinamento orizzontale per le innovazioni di prodotto** implica tre elementi: specializzazione a livello di unità organizzativa, ruoli di confine e coordinamento orizzontale.



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Cambiamenti strategici e strutturali

- L'**approccio duale** mette a confronto i cambiamenti di natura gestionale e le innovazioni tecniche. I cambiamenti gestionali sono meno frequenti rispetto a quelli tecnici e si verificano in risposta al mutare di differenti variabili ambientali e seguono un processo interno diverso da quello che caratterizza i cambiamenti basati sulla tecnologia.

- Per **innovazione gestionale** si intende l'adozione e l'implementazione di prassi, processi, strutture, strategie e tecniche manageriali nuovi mirati a promuovere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Esempi di innovazione gestionale:
  -adozione di un sistema di balanced scorecard
  -creazione di una joint venture
  -transizione verso una struttura a rete.

Cambiamento culturale

È il tipo di cambiamento più complesso perché richiede sostanziali trasformazioni negli atteggiamenti e nelle modalità di collaborazione dei dipendenti e manager.

Le forze del cambiamento culturale:

- Spostamento verso forme organizzative orizzontali
- Maggiore diversità all'interno dell'organizzazione
- Maggiore necessità di apprendimento e adattamento.

Un metodo per realizzare un cambiamento culturale è lo **sviluppo organizzativo** (*Organization Development, OD*) che si concentra sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione. Tra le tecniche di OD vi sono:

- l'intervento su grandi gruppi
- Il team building
- Le attività inter-funzionali

Leadership per il cambiamento

- La realizzazione del cambiamento può essere difficile. È necessaria una forte **leadership** per guidare i dipendenti attraverso la turbolenza e l'incertezza e costruire adesione e motivazione verso il cambiamento a livello dell'intera organizzazione.

La conoscenza della **curva del cambiamento** può aiutare la leadership.



Strategie per realizzare il cambiamento

Le tecniche che possono essere utilizzate per realizzare un cambiamento con successo:

- ✓ Diffondere un senso di urgenza e necessità del cambiamento
- ✓ Istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento
- ✓ Creare una visione e una strategia per il cambiamento
- ✓ Trovare un'idea che risponda alla necessità
- ✓ Elaborare piani per superare la resistenza al cambiamento
- ✓ Creare team di cambiamento
- ✓ Incoraggiare i champion intellettuali (persona che volontariamente si fa promotrice del cambiamento)