

CAMBIAMENTO E SAPERI AZIENDALI:
L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI
COMPETENZE IN DINAMICHE EVOLUTIVE

IL CAMBIAMENTO

DEFINIZIONE

Mutamento, trasformazione, variazione: *c. di clima, di vita, d'umore; c. di proprietà* || *c. di scena*, a teatro, mutamento degli scenari ~fig. improvviso e radicale mutamento di situazione, di atteggiamento

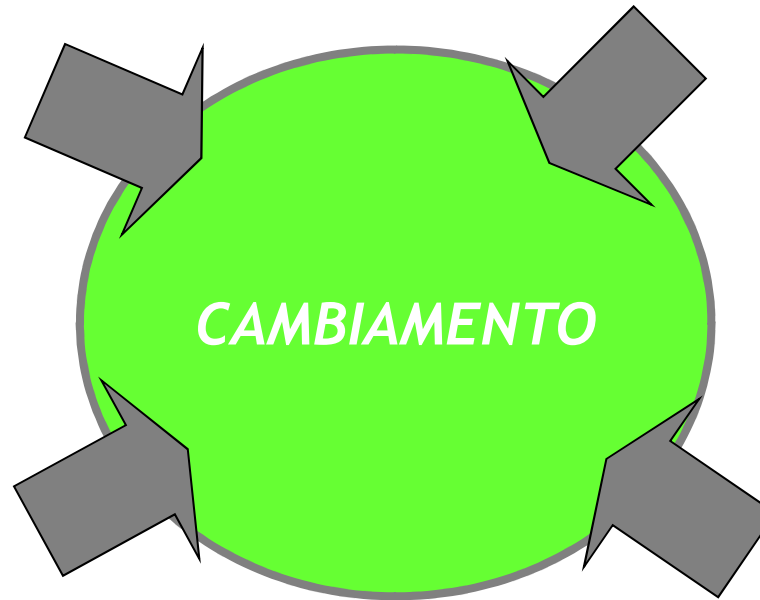
CHARLES DARWIN

"Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente, ma la specie che risponde meglio al cambiamento".

IL CAMBIAMENTO IN AZIENDA

MIGLIORAMENTO

**CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO**



COMPETENZA

**CAMBIAMENTO
INDIVIDUALE**

IL PERCORSO DI CAMBIAMENTO

ORGANIZZAZIONE

- Introduzione nuove prassi e metodologie
- Sviluppo di una cultura di lavoro alternativa
- Metabolizzazione di flessibilità e adattabilità organizzativa (mobilità intra e interorganizzativa)

MANAGEMENT

- Coinvolgimento rispetto alla strategia aziendale

Creatività

INDIVIDUO

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

CAMBIAMENTO TECNOLOGICO

Introduzione di nuovi
macchinari,
automazioni, sistemi
informativi

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Lean Thinking, Six
Sigma, ...

CAMBIAMENTO UMANO

Nuovo ruolo
professionale

CAMBIAMENTO CULTURALE

Integrazione della
novità nella prassi
aziendale

IL CAMBIAMENTO INDIVIDUALE

CONSAPEVOLEZZA

Presa di coscienza del cambiamento in corso e del correlato apprendimento

INTERESSE

Motivazione e curiosità nei confronti del cambiamento

PROVA

Applicazione delle nuove modalità operative richieste

ADOZIONE

Le nuove modalità operative sono fatte proprie ed abitualmente adottate

ELEMENTI DI CONFRONTO

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SISTEMA DECISIONALE

COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

SISTEMA DELLE COMPETENZE

Struttura organizzativa: evoluzione statica

- Persone come risorse dedicate alla gestione di processi di lavoro;
- Ruoli organizzativi e mansioni: l'organizzazione definisce il lavoro e lo industrializza procedurandolo;
- Lavoro come espressione del singolo;
- Management;
- Lavoro per compiti/task;
- Ruolo come stabile nel tempo;
- Cambiamento come eccezione

Struttura organizzativa: evoluzione dinamica

- Persone come “governatori” di processi di lavoro e servizi accessori ai processi di lavoro;
- Comunità professionali e sistemi di responsabilità: la persona concorre a definire il proprio lavoro;
- Lavoro come espressione del team;
- Leadership;
- Lavoro per progetti;
- Ruolo in continua evoluzione;
- Quotidianità del cambiamento

Comunicazione: informazioni funzionali

- Comunicazione top down
- Compiti prescrittivi e partecipazione mirata
- Finalità dedicata
- Focus su comunicazione funzionale e informativa a supporto di processi interni;
- Flusso delle informazioni ha un iter definito e dedicato secondo la logica funzione - organizzazione

Comunicazione: informazioni snelle

- Comunicazione bottom up
- Partecipazione attiva e formulazione di proposte
- Finalità diffusa
- Focus su copresenza di comunicazione funzionale, informativa e formativa;
- Flusso di informazioni segue la logica della rete secondo la logica obiettivo - sistema

Sistema di competenze: evoluzione statica

- Fondato sull'abilità e la technicalità e quindi sulla conoscenza approfondita di metodi, prassi e strumenti di lavoro;
- Persone ad elevata autonomia operativa, che presidiano con attenzione e precisione i propri processi;
- Sapere eseguire proprio lavoro
- Gestione del cambiamento
- Lean, Six Sigma,.. come processo

Sistema di competenze: evoluzione dinamica

- Fondato sull'integrazione di abilità e technicalità con motivazione e saper essere in una visione più ampia delle dinamiche inerenti il lavoro;
- Persone che pensano, in grado di fare delle scelte orientate alla risoluzione dei problemi ed all'innovazione;
- Capacità di lavorare in team
- Proposta del cambiamento
- Lean, Six Sigma, ... come competenza

IL CAMBIAMENTO QUALE COMPETENZA

**ASFERIBILI PER
CAMBIAMENTO**

**CURIOSITÀ
ORIGINALITÀ
CREATIVITÀ
PROATTIVITÀ
AUTODETERMINAZIONE**

IMPATTO SULL'HR MANAGEMENT - 1

Vantaggi

- Aumento della responsabilità del singolo favorisce motivazione
- Aumento dei momenti di confronto, brainstorming da funzioni, ruoli ed expertise diverse
- Aumento della quantità di idee e possibili soluzioni

Complessità

- Le persone hanno diversi gradi di capacità di assunzione di responsabilità
- Aumento consistente della quantità delle relazioni, necessità di autoregolazione efficace
- Tempo dedicato a valutare e discutere i diversi punti di vista e proposte

IMPATTO SULL'HR MANAGEMENT - 2

Vantaggi

- La corresponsabilità in una decisione evita colpevolizzazioni
- Il problema/criticità diventa un problema dell'organizzazione
- Coinvolgimento e riduzione delle naturali resistenze al cambiamento

Complessità

- Tempo necessario e acquisizione di competenze negoziali, di leadership e di team work
- Diffusione di responsabilità va monitorata e gestita
- Diffusione costante e a tutti i livelli delle finalità, e modalità del cambiamento in atto, dei progetti in corso e dei loro sviluppi

IMPATTO SULL'HR MANAGEMENT - 3

Vantaggi

- Aumento relazioni interfunzionali e trasversali alla struttura organizzativa
- Senso di autodeterminazione e corresponsabilità
- Acquisizione o potenziamento di nuove competenze della sfera del saper essere

Complessità

- Aumento quantità di informazioni e relazioni, necessità di gestirli ed organizzarli
- Accompagnare le persone a sviluppare capacità di essere propositive
- Formazione, coaching e training on the job sul saper essere e le competenze trasferibili