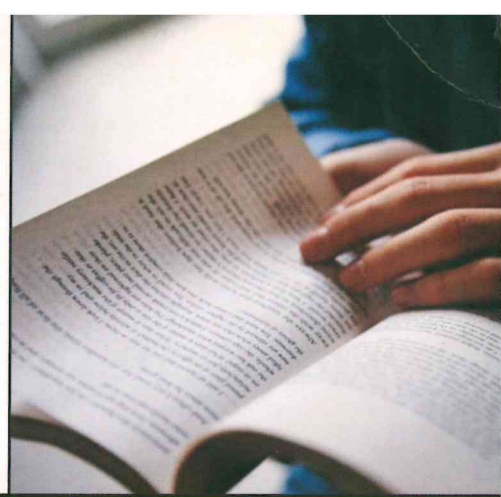


a cura di

**PAOLO de VITA**  
**RICCARDO MERCURIO**  
**FRANCESCO TESTA**



# **ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: ASSETTO E MECCANISMI DI RELAZIONE**



**G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO**

© Copyright 2007 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-7764-7

*Composizione:* Voxel Informatica s.a.s. - Chieri (To)

*Stampa:* Stampatre s.r.l. - Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: [aidro@iol.it](mailto:aidro@iol.it)

Autori

Prefazione

A  
1.1. Introduzione  
1.2. L'attore o  
1.3. L'azione c  
1.4. Contenuti  
dipendenz  
1.4.1. La  
1.4.2. Il c  
1.5. Confini e  
Bibliografia

2.1. Introduzic  
2.2. Assetto de  
2.2.1. Stru  
2.2.2. Le j  
2.2.  
2.2.3. Me  
zazi  
2.2.  
2.2.

pag.

pag.

## Capitolo 7

## Il cambiamento organizzativo

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 170 | 7.1. Introduzione                              | 293 |
| 171 | 7.2. L'oggetto del cambiamento                 | 297 |
| 173 | 7.3. Il contenuto del cambiamento              | 301 |
| 175 | 7.4. Il contesto del cambiamento               | 304 |
| 175 | 7.4.1. Il contesto interno                     | 306 |
| 180 | 7.4.2. Il contesto esterno                     | 313 |
| 182 | 7.4.3. I risultati dell'analisi del contesto   | 314 |
| 185 | 7.5. Le tipologie di cambiamento               | 317 |
| 189 | 7.6. Il processo e le strategie di cambiamento | 320 |
| 194 | 7.7. Gli strumenti di cambiamento              | 330 |
|     | Bibliografia                                   | 335 |

## Capitolo 8

## Cultura e diagnosi organizzativa

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 199 | 8.1. Introduzione  | 339 |
| 200 | 8.2. Studiare organizzazione aziendale come ambito di produzione simbolico culturale | 343 |
| 204 | 8.2.1. Cosa significa "interpretazione simbolico culturale"?                         | 344 |
| 213 | 8.2.2. Apprendimento individuale ed organizzativo                                    | 346 |
| 213 | 8.2.2.1. Apprendimento adulto  | 348 |
| 215 | 8.3. Dal gioco delle regole alle ... regole del gioco                                | 351 |
| 219 | 8.3.1. Spazi fisici e spazi mitici   | 352 |
| 225 | 8.4. Potenzialità e limiti dell'approccio proposto                                   | 354 |
| 228 | Bibliografia   | 360 |
| 230 |  |     |
| 234 |  |     |
| 235 |  |     |
| 237 |  |     |
| 241 |  |     |
| 241 |  |     |
| 245 |  |     |

a organizza-

248

li gruppo: le

254

zzazione ra-

257

zativi

265

271

281

## Capitolo 7

### Il cambiamento organizzativo\*

SOMMARIO: 7.1. Introduzione. – 7.2. L'oggetto del cambiamento. – 7.3. Il contenuto del cambiamento. – 7.4. Il contesto del cambiamento. – 7.4.1. Il contesto interno. – 7.4.2. Il contesto esterno. – 7.4.3. I risultati dell'analisi del contesto. – 7.5. Le tipologie di cambiamento. – 7.6. Il processo e le strategie di cambiamento. – 7.7. Gli strumenti di cambiamento. – Bibliografia.

#### 7.1. Introduzione

Obiettivo di questo capitolo è di affrontare il tema del cambiamento organizzativo, attraversando i quattro livelli dell'attore/azione, analizzati nella prima parte del libro. Ciò, allo scopo di restituire al lettore il senso della stretta e fluida connessione che esiste tra ambiti dell'agire organizzativo che – per esigenze didattiche e descrittive – sono stati segmentati e scomposti in sottoargomenti.

Nella realtà, gli individui, i gruppi, le aziende e le reti di aziende che popolano i *business system*, alla stregua di qualunque altro organismo vivente (biologico o sociale) sono inevitabilmente suscettibili di un cambiamento costante: il «divenire» insomma, che da sempre ha interessato la storia del pensiero in tante sue manifestazioni, è una caratteristica intrinseca all'esistenza stessa e quando essa viene meno l'entità scompare e muore. Pertanto, sia che ci si riferisca alle leggi di funzionamento dell'universo, sia che ci si riferisca al più circoscritto ambito delle scienze umane e sociali (*ergo* del *management* e dell'organizzazione aziendale) si può ritenere errato contrapporre il concetto di cambiamento a quello di stabilità o di immobilismo: infatti, è intrinseca al concetto stesso di «fenomenologia» la presenza di una dimensione spazio-temporale che esclude *sic et simpliciter* il concetto di entità immobile. La stabilità, quindi, va considerata come una situazione ideal-tipica: essa può essere immaginata come un movimento così lento e con un

---

\* Autore di questo capitolo è Stefano Consiglio – [www.docenti.unina.it/stefano.consiglio](http://www.docenti.unina.it/stefano.consiglio)