

Introduzione

Viviamo un momento di grandi e rapide trasformazioni.

Gli scenari si mostrano sempre più instabili e volatili; minacce e opportunità rilevanti si generano negli ambiti più eterogenei e si materializzano improvvise, in maniera assai poco prevedibile.

Da un punto di vista manageriale, tali nuove condizioni aprono importanti implicazioni: la turbolenza del contesto non solo spinge le organizzazioni a interventi di cambiamento e di riorientamento sempre più frequenti e ravvicinati, ma offre loro la possibilità di assumere un ruolo attivo rispetto all'ambiente esterno.

Oggi, molto più che nel passato, le imprese possono cercare di costruire il proprio ambiente di riferimento e di *determinare*, a proprio vantaggio, la configurazione del proprio sistema competitivo. Come?

Giocando d'anticipo e puntando sull'innovazione.

A partire dagli anni '80 le discipline manageriali hanno diffusamente affrontato il tema del cambiamento.

L'approccio ancora oggi prevalente pone al centro dell'attenzione l'analisi dell'ambiente esterno. Su questa base viene attuata gran parte degli interventi a sostegno del processo di cambiamento, come il ridisegno del modello strutturale organizzativo, le scelte di posizionamento e/o riposizionamento strategico, la reingegnerizzazione dei processi chiave e così via.

Il processo di cambiamento è visto come un momento di transizione, difficile ed auspicabilmente breve, tra due periodi (il "prima" e il "dopo") di relativa stabilità.

Su questo tema si è sviluppato con grande successo il filone del *change management* che propone una serie di passi metodologici per garantire, in sintesi, tre risultati: aumento delle probabilità di portare a compimento con successo il processo di cambiamento, riduzione dei tempi per la sua realizzazione, minimizzazione dei costi diretti e indiretti a questo connessi.

La crescita evidente della turbolenza e della complessità ambientale ha però determinato una sempre maggior difficoltà di adattamento da parte di imprese e organizzazioni.

A partire dai primi anni '90 si sviluppano, o tornano in auge dopo anni di oblio, approcci e teorie fortemente centrati sull'analisi interna dell'impresa/organizzazione, sul suo funzionamento, sulle modalità attraverso le quali questa apprende, elabora conoscenza e sviluppa il rapporto con l'ambiente esterno. Cambiare, secondo questi approcci, non richiede più tanto capacità di adattarsi a mutate condizioni esterne, quanto di costantemente innovare e individuare/modellare/creare un ambiente coerente con le risorse possedute e

favorevole al loro sviluppo e rafforzamento.

Le risorse di un'organizzazione, e in particolare quelle di conoscenza, costituiscono il focus di tutti questi

approcci. Non meraviglia quindi l'importante rivalutazione sia del ruolo del management intermedio, sia degli approcci all'innovazione e al cambiamento che nascono dal basso (*bottom/middle-up*).