

29 maggio

Gestione del cambiamento organizzativo

1. **Cambiamento e innovazione**
2. **Tipologie del cambiamento**
3. **Teorie sulla gestione del cambiamento**
4. **Il cambiamento radicale**
5. **Il miglioramento continuo**

Caso Worthington e Pomigliano sono esempi di cambiamento organizzativo.

Sempre più tutte le organizzazioni sono tenute a cambiare. Oggi si dice che il cambiamento sia la norma. E' difficile cambiare: molto spesso falliscono. Caso rilevante è l'introduzione di nuove tecnologie.

Oggi trattiamo i primi due punti del cambiamento organizzativo.

Prossima lezione teoria di Levin.

#### **Cambiamento organizzativo**

processo attraverso il quale un'organizzazione modifica la sua condizione presente, individuando nuovi assetti per il proprio sistema di creazione del valore, al fine di accrescerne l'efficacia.

#### **Innovazione**

introduzione di qualcosa di nuovo in un mercato o nell'ambiente in cui l'impresa opera.

#### **Approccio al cambiamento**

- Proattivo (es. Ikea)
- Reattivo (es. Kodak)

#### **Innovazione/cambiamento possono riguardare:**

- prodotto/processo
- tecnologia/organizzazione
- modello di business

Useremo i casi come esemplificazione della teoria trattata.

Caso Colombo.

### Caso COLOMBO TEMPORARY MANAGEMENT – CTM

La CTM opera da parecchi decenni nella ricerca e selezione del personale. L'azienda, fondata a Milano negli anni '70 dal dott. Giovanni Colombo, nei decenni ha allargato la sua attività aprendo nuove sedi e ampliando i servizi offerti, grazie alle opportunità offerte dall'evoluzione della legislazione del lavoro e del comportamento di acquisto dei clienti. Lo sviluppo è stato gestito dal dott. Colombo attivando percorsi interni di crescita, grazie a una responsabilizzazione sempre più ampia dei dipendenti più capaci e a un loro forte cointeressamento allo sviluppo del business. Si è formato in questo modo, attorno al dott. Colombo, un gruppo di responsabili – incaricati di gestire in prima persona le diverse sedi aziendali e le aree di business più innovative – molto coeso, abituato ad operare con un'ampia delega e con un forte attaccamento all'azienda e al suo fondatore. Il business procede bene, con una redditività soddisfacente, anche se – proprio per la sua storia – l'organizzazione dell'azienda e i sistemi informatici e gestionali adottati risultano, visti dall'esterno e confrontati con i concorrenti, piuttosto datati.

Nell'estate del 2010, a seguito di una malattia, il dott. Giovanni Colombo viene improvvisamente a mancare. Gli subentra nella gestione dell'azienda il figlio, il dott. Paolo, un giovane trentenne con già qualche anno di esperienza nel settore, avendo operato per qualche tempo subito dopo la laurea, d'accordo con il padre, in Inghilterra in una multinazionale del settore proprio in vista di un suo successivo inserimento in azienda.

Al suo arrivo il dott. Paolo, trova una situazione ben lontana dalle sue attese e dalle modalità organizzative e gestionali alle quali è abituato. Valuta molto positivamente le prospettive di crescita aziendali, ma si rende conto che per non rischiare di diventare sempre più marginali nel settore, occorre migliorare l'efficienza operativa e introdurre sistemi adeguati ai volumi raggiunti, come peraltro i concorrenti hanno fatto da qualche tempo.

Infatti, un business di job-placement come quello della CTM è basato su tempestività e grandi volumi e Paolo Colombo ritiene che le tonnellate di carta siano di intralcio nello svolgimento delle attività. Mensilmente l'azienda prende in esame 35.000 candidati ed invia 3.000 o più curriculum vitae alle aziende interessate. Inoltre, nelle diverse aree di business vengono utilizzate procedure diverse, messe a punto dai responsabili nel corso del tempo. Con lo sviluppo della concorrenza la CTM non può più permettersi i costi di personale necessari per gestire tutto quel volume e quella varietà di lavoro soltanto su base cartacea.

Si rivolge perciò a una nota società di consulenza che ha già sviluppato con successo interventi di informatizzazione nel settore e – un po' per evitare ritardi nella realizzazione del cambiamento, un po' perché si rende conto che i responsabili sono abituati alla situazione e confrontano sempre le sue scelte con quelle che avrebbe fatto il padre, un po' per affermare rapidamente il suo ruolo in azienda – decide di realizzare e di gestire in prima persona un progetto ambizioso e oneroso di introduzione di nuovi applicativi IT per migliorare rapidamente e sostanzialmente la situazione.

Malgrado l'impegno suo e della consulenza i nuovi applicativi non vengono però in effetti utilizzati. Esasperato, decide di fare un gesto plateale. Ed ecco come descriveva la scena qualche tempo dopo il consulente che vi aveva assistito.

"I dipendenti scoppiavano a ridere vedendo il titolare, il dott. Paolo Colombo, passare negli uffici della sede di Piazza Cavour della CTM con un cestino della carta a staccare Post-it dai monitor, accartocciare tabelle, gettare via rapporti. La risata si fermò quando lo videro cospargere di alcool la pila di carte e dargli fuoco. Alcuni dipendenti vedevano mesi di lavoro persi. Qualcuno decise che avrebbe lasciato l'azienda."

Paolo Colombo si rendeva ora conto che il metodo seguito per realizzare il cambiamento ed eliminare i documenti cartacei dagli uffici probabilmente era stato controproducente. Tuttavia in quel momento sentiva che era necessario un gesto eclatante per far sì che le persone smettessero di usare la carta e iniziassero a sfruttare davvero il nuovo sistema informativo da 400.000€ che aveva fatto installare.

Il nuovo sistema *paperless* comprendeva un grande database in grado di immagazzinare informazioni su 200.000 candidati ed essere interrogato secondo più di 150 possibili campi, rendendo quasi un gioco abbinare candidati e potenziali posti di lavoro. Paolo Colombo aveva anche introdotto la politica di permettere ai candidati di registrarsi esclusivamente per via elettronica; anche i clienti più importanti, come DHL e Telecom, potevano inviare le proprie offerte di lavoro in questo modo.

I mezzi non mancavano in azienda: ogni dipendente aveva il suo personal computer; quasi ogni scrivania era dotata di scanner in modo che qualsiasi documento cartaceo che entrava in ufficio potesse essere memorizzato. Malgrado questo nessuno utilizzava il nuovo sistema con continuità.

Attività di ricerca, selezione formazione di risorse umane. Azienda si è sviluppata aprendo nuove sedi, ampliando servizi...As is dell'organizzazione. Cultura e assetti dell'organizzazione. Sviluppo fatto dall'imprenditore, crescita interna, fondazione gruppo responsabili, aree di Business (per clienti) e territorio. Dal punto di vista organizzativo non al passo con la concorrenza.

Cambia vertice aziendale, subentra all'imprenditore il figlio.

Quali sono le SPINTE AL CAMBIAMENTO? Il nuovo vertice trova una situazione lontana da quanto si aspettava in termini tecnologici, organizzativi. Buona prospettiva di crescita, ma si rischia di perdere posizioni.

In ogni area di business procedure diverse.

Ci si rivolge ad una società di consulenza esterna. Ci si rende conto che i responsabili avrebbero confrontato le sue scelte con quelle del padre, decide di gestire in prima persona il progetto. Arrivano i nuovi applicativi ma non vengono utilizzati.

Situazione di crisi per l'azienda. Tema delle barriere al cambiamento.

SPINTA, BARRIERE, MODALITA' DI GESTIONE.

Sistema informativo era in grado di svolgere elevate prestazioni. Introduce significative modifiche del modo di operare dell'azienda e di offrire buon servizio ai clienti. I problemi non erano tecnologici, ognuno aveva a disposizione lo strumento. Ma non lo utilizzava.

Cambiamento organizzativo: passaggio da uno stato iniziale a uno stato futuro. I cambiamenti sono temporanei, passiamo da un as is ad un to be. Non è detto che sia sempre definito il to be, se è definito si parla di transizione. Il dove andare si può definire lungo il cambiamento.

Innovazione: cambiamento che introduce qualcosa di nuovo nell'ambiente dell'impresa, nel mercato. Non basta che cambi l'impresa. Es: introduzione catena di montaggio è una innovazione che ha impattato sul contesto, sul settore automobilistico; anche il Sistema produttivo Toyota.

Se arrivo dopo, e non sono il first mover, allora parliamo di cambiamento. Le prime a cambiare fanno innovazione.

Approccio proattivo: Zara

Approccio reattivo: Kodac (reagisce al contesto)

Cambiamento può riguardare diversi contenuti: prodotto e processo ad esempio. L'intro di un nuovo prodotto mi porta a cambiare il processo.

Abbiamo imparato che non c'è innovazione tecnologica che applicata ad un contesto aziendale che non comporti un cambiamento organizzativo. Il cambiamento può riguardare in modo più ampio le diverse attività dell'impresa andando addirittura a ridefinire il suo modello di Business.

Parliamo ora prettamente del cambiamento organizzativo.

## Gestione del cambiamento (*change management*)

Un approccio sistematico per affrontare il cambiamento di un'organizzazione nel suo complesso e degli individui che la compongono.

Consiste in un insieme di processi, strumenti e tecniche volti a preparare l'azienda al cambiamento, pianificare e controllare il cambiamento, e rendere efficace il cambiamento nel contesto organizzativo



Organizzazione come sistema sociotecnico aperto.

Tutti gli elementi devono cambiare in modo coerente

Imp tener conto dei vari elementi che compongono l'organizzazione. Devo operare in modo coerente sui diversi elementi.

Parlando del caso Colombo, ci sono delle spinte e delle resistenze a cambiare: modello di Levin.

Quali sono i fattori che orientano al cambiamento? Prima lezione...diversi fattori come tema dell'invecchiamento, diversità generazionale, comportamento consumatori, conciliazione vita lavoro e cambiamenti economici, cambiamenti spinti dalle tecnologie (digital transformation) e cambiamenti interni e processi di imitazione.

La spinta al cambiamento può essere molto forte. (es Fiat Marchionne)

Nel caso si fa cenno a diversi aspetti:

### SPINTE Esterne

- Cambiamenti nel comportamento dei clienti (invio curriculum da parte dei candidati e invio delle offerte di lavoro da parte delle aziende in via elettronica);
- Cambiamenti già introdotti dai principali concorrenti
- Utilizzo di tecnologie adeguate ai volumi raggiunti
- Evoluzione della legislazione del lavoro

### SPINTE INTERNE

- Cambio del vertice aziendale
- Strategia per contenere i costi, per migliorare l'efficienza operativa, per uniformare i modi di operare
- per rimanere competitivi e crescere

Paolo Colombo ha buone e forti ragioni per voler introdurre i cambiamenti; ha anche chiaro cosa vuole/deve fare (la vision: una gestione paperless, integrata a livello aziendale, con possibilità per i candidati di caricare i curricula e per le aziende di inoltrare le loro richieste)

Dall'Introduzione  
al corso

### ***Driver del cambiamento organizzativo***

Macro tendenze rilevanti per comprendere i cambiamenti organizzativi

- 1) Cambiamenti demografici, socio-culturali ed economici
- 2) Cambiamenti tecnologici (*digital transformation*)
- 3) Evoluzione "endogena" delle teorie e dei modelli organizzativi

Spinte esterne	Spinte interne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiamenti nella domanda di mercato</li> <li>• Cambiamenti della struttura del mercato e della competizione</li> <li>• Cambiamenti nei sistemi economici</li> <li>• Cambiamenti demografici, sociali e culturali</li> <li>• Disponibilità di nuove tecnologie</li> <li>• Cambiamenti politici</li> <li>• Cambiamenti legislativi o normativi</li> <li>• Casualità (ad esempio eventi catastrofici)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento strategico (efficacia vs efficienza; leader vs follower; diversificazione vs focalizzazione)</li> <li>• Pressioni da stakeholder interni</li> <li>• Cambiamento del vertice aziendale</li> <li>• Fascino di mode manageriali</li> </ul>

**Anche se l'organizzazione percepisce la necessità del cambiamento, la sua realizzazione incontra difficoltà e barriere di vario tipo**

- **Resistenze da parte degli individui, per motivazioni**
  - Tecniche e cognitive
  - Politiche, sociali ed economiche
  - Culturali
- **Inerzia dell'organizzazione: tendenza dell'organizzazione a mantenere lo stato quo:**
  - **Assetti consolidati: rapporti di potere, equilibrio di forze/interessi, sistema di incentivi, forti investimenti pregressi**
  - **Cultura organizzativa**

**Barriera cognitiva:** la persona non capisce il motivo per cui si debba cambiare. Incapacità di riconoscere obiettivi e motivi del cambiamento.

**Tecniche:** apprendere cose nuove, acquisire nuove competenze, cambiare modo di lavorare. Le persone possono avere paura di utilizzare nuovi metodi.

**Politiche:** il cambiamento cambia il ruolo, lo status di una persona, aspetti di remunerazione: può essere che si perdano vantaggi economici, rischi di perdere il lavoro...

**Culturali:** una persona può essere più o meno propenso ad accettare un cambiamento.

**A livello organizzazione:**

cultura organizzativa crea inerzia, ci si è adattati a quel modo di lavorare, a quei valori specifici.

I rapporti organizzativi per natura sono di inerzia, assetti consolidati.

E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene.

La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini; li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza.

Nicolò Machiavelli, *Il principe*, 1513

Il nipote Tancredi allo zio Principe di Salina: «*Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi*»

Tomasi di Lampedusa, *Il Gattopardo*, 1958

caso

CTM

#### Origine delle resistenze:

- Resistenze individuali
  - o Tecniche – cognitive:
    - difficoltà a comprendere le motivazioni del cambiamento da parte dei Responsabili e dei dipendenti;
    - acquisizione nuove conoscenze e competenze. L'informatizzazione completa dei processi operativi (raccolta delle candidature; raccolta ed evasione delle richieste aziendali; gestione e interrogazione delle banche dati; ...) richiede a Responsabili e dipendenti di cambiare radicalmente il loro modo di operare: basta documentazione su carta, tutto su applicativi SW, archivi di candidature condivisi, ...
  - o Politiche, sociali, economiche: percezione di perdita di autonomia decisionale e di status sociale a causa della centralizzazione, in particolare da parte dei Responsabili
  - o Culturali: forte identificazione con la prevalente cultura aziendale
- Resistenze organizzative
  - o Assetti consolidati: ruoli, poteri, modi di operare
  - o Cultura aziendale: gruppo di Responsabili molto coeso abituato operare con un'ampia delega e forte attaccamento all'azienda e al suo fondatore

Il cambiamento non lo può fare Paolo Colombo da solo, non basta la tecnologia, non basta il commitment della direzione, non basta fare interventi forti perché il cambiamento si realizzi e la nuova tecnologia venga effettivamente utilizzata. Si evidenzia la necessità di un metodo di gestione del cambiamento.

## Diversi criteri di classificazione.

### Classificazione preminente per il management:

➤ *Radicale*

➤ *Incrementale*

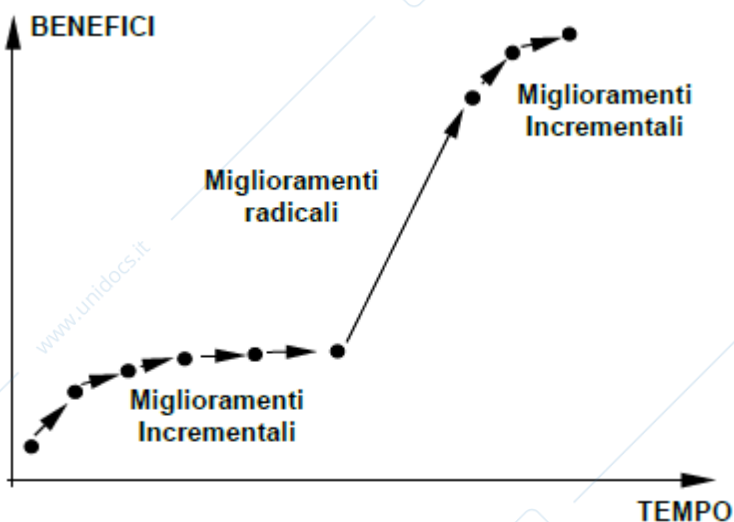
(in funzione dell'intensità del cambiamento)

Quanto lo stato futuro è diverso da quello attuale? Maggiore è la distanza tra i due stati, maggiore è l'intensità del cambiamento.

Il cambiamento incrementale ha un'intensità più bassa, può avere senso se ha una continuità nel tempo. E' opportuno parlare di miglioramento continuo. Si parla di qualcosa di graduale, progressivo. (single product, process, organisation) Gli effetti del cambiamento sono limitati. Se tuttavia li perseguo in modo continuo con passi successivi, posso verificare un significativo impatto sulle prestazioni nell'orizzonte medio-lungo

Radicale: Cambiamento forte, drastico che va in profondità, è un cambiamento RAPIDO, una o più dimensioni toccate, logica di sistema.

Nel cambiamento incrementale possiamo avere singole modifiche di prodotto/processo...



Spesso i due cambiamenti hanno relazioni:

- 1) Se voglio introdurre un miglioramento continuo (JIT, WCM, TQM) inevitabilmente devo aver fatto un cambiamento radicale (cambio organizzazione).
- 2) Nella sequenza temporale: ascissa è il tempo, ordinata benefici. C'è una sequenza di piccoli cambiamenti che avvengono nel tempo. La curva ci dice che in molti casi c'è una saturazione, oltre un certo limite non si può andare. Se si vuole migliorare ulteriormente è necessario cambiare in modo radicale.

