

4 giugno

Esperimenti di Mayo ci dicono che l'organizzazione è condizionata da altre variabili di carattere individuale e sociale di relazione tra persone

Sviluppo significativo con le ricerche di Lewin

Successivamente Tavistock Institute dinamiche e comportamenti all'interno dei gruppi.

Tema dello sviluppo organizzativo: insieme di pratiche che hanno l'obiettivo di aumentare il funzionamento org. per ridurre i conflitti e adattare org. alla strategia

Vero e proprio sviluppo del camb. Org negli anni 80 e 90 coi nuovi modelli manageriali: qualità totale, miglioramento continuo, innovazione radicale col Business process reengineering

Design thinking: metodo sviluppato nel design del prodotto per stimolare la creatività : ideazione di nuove soluzioni e verifica delle soluzioni. Idea di coinvolgere le persone per creare una mentalità adatta ad affrontare con fiducia i processi di innovazione.

Facciamo riferimento alla teoria base del cambiamento org: Lewin.

Basa le teorie partendo da esperimenti:

1 stili di leadership

Un adulto gestisce dei ragazzi che devono fare dei lavori, vengono sperimentati più stili

-autocratico: cosa fare, come va fatto (tecniche e strumenti), come dividersi compiti

-democratico: leader pone obiettivi, discute col gruppo come operare, consiglia, sostiene il lavoro che è autonomo

-stile molto concedente, lassista: completa autonomia

Risultati: netta superiorità dello stile demo. Sui risultati

COME LA LEADERSHIP INFLUENZA I CAMBIAMENTI.

2 come favorire il cambiamento all'interno di un gruppo

Cambiamento nella propensione al consumo alimentare. Con un gruppo di volontarie si promuove il consumo di interiora. 2 approcci:

1 lezioni per spiegare le modalità di cuocerli meglio

2 discussione e decisione di gruppo

Chi aveva partecipato alle lezioni. Solo al 3% aveva accettato il cambiamento; nel caso delle discussioni di gruppo un 30% aveva adottato il cambiamento. Effetto MOTIVAZIONALE del coinvolgimento e della partecipazione rispetto ad un atteggiamento passivo.

Lewin propone un modello: MODELLO DEI CAMPI DI FORZA

Per avviare il cambiamento è necessario squilibrare il campo di forza

Oppure, la situazione attuale è congelata, si tratta di scongelarla.

Bisogna ridurre le resistenze a fronte delle spinte del cambiamento: consapevolezza necessità cambiare, svincolare le credenze negative, creare motivazione, apprendimento, disponibilità.

La parte successiva nel modello a tre fasi è il MOving: sperimentazione, movimento verso nuovo punto di equilibrio, è necessario ricongelare(3 passaggio) la situazione altrimenti il sistema può tornare indietro. Si tratta di rendere istituzionale il nuovo assetto. I processi decisionali, gli assetti organizzativi...riflettono il nuovo modello.

Attenzione, idea di congelare per scongelare di nuovo può essere macchinoso, questo modello però focalizza le problematiche da gestire.

Pratiche che favoriscono il congelamento e lo scongelamento.

Scongelamento: creare consapevolezza del rischio a rimanere fermi, ansietà, portare casi di fallimento, diffondere le problematiche...fare riferimento a situazioni modello, altre imprese. Criticare le procedure attuali, far vedere i benefici del nuovo modo di operare.

Ri-Congelamento istituzionalizzazione: si lavora sui sistemi e le procedure, eliminando il vecchio modo di lavorare, proceduralizzare e incorporare la nuova soluzione nei sistemi formali, nominare un resp del cambiamento, CONTROLLARE processi e prestazioni!!!

Questo è il modello a 3 fasi di Lewin.

Sofferamoci su un altro punto: tema della leadership. E' importante perché influenza il comportamento, allo stesso tempo è imp.o il coinvolgimento e la partecipazione nel cambiamento.

3 modi di gestire la leadership in organizzazione: top down, bottom up, partecipativo

Top down: leader def. Obiettivi, che cosa fare, quali soluzioni. Le persone devono realizzare queste soluzioni

Bottom up: attenzione non è l'approccio laissez-faire. La direzione indica obiettivi da perseguire, le persone interessate definiscono le loro proposte che possono essere prese in considerazione.

Partecipativo: persone coinvolte sia nella definizione della vision, sia nella definizione delle soluzioni. Approccio vicino a quello democratico di Lewin.

La scelta dell'approccio dipende dallo stile del manager, se è accentratore etc.. dipende dalla cultura aziendale che può favorire questi approcci...attenzione!! Bisogna vedere quali approcci vanno bene al cambiamento. L'approccio top down va bene in alcuni casi: cambiamento discontinuo che porta ad un forte cambiamento anche delle persone ed una ricostruzione. Caso Fiat nel 2004 con Marchionne. Si cambia il Management precedente.

Approccio bottom up è molto indicato per il continuous improvement: contributo delle persone e loro conoscenza.

Approccio che si adatta maggiormente al cambiamento radicale è l'approccio partecipativo, mix di top down e bottom up: leadership definisce la vision e gli obiettivi, il contributo delle persone però è alto, buon livello di coinvolgimento di tutto gli stakeholder.

Riprendiamo caso Colombo.

Cambiamento del vertice, ci sono problemi di competitività, rischio legato all'efficienza operativa rispetto ai volumi richiesti dal mercato.

Interventi di informatizzazione gestiti in prima persona dal direttore, che però non vengono usati. Cultura: gruppo di responsabili abituati ad avere una forte autonomia e lavorare su carta. Interpretiamo caso alla

luce del modello di Lewin. Cambiamento radicale. Dott Colombo non ha fatto nessuna azione per avviare l'unfreezing. Paura di ricevere delle critiche, volontà di affermare il proprio nuovo ruolo in azienda. Nessuna azione per far capire che fosse necessario il cambiamento.

Gesto di bruciare la carta: azione di reefreezing. Si di voler congelare il modello. Però attenzione, non c'è ancor astato il moving, le persone non si sono ancora adeguate alla nuova organizzazione. Gest di reefreezing fuori luogo.

Stile di leadership adottato: top down. Non è appropriato all'organizzazione. La cultura organizzativa formatasi nel tempo col padre di Colombo era una cultura di tipo partecipativo, forte collaborazione ed autonomia dei manager intermedi. Lo stile non è adatto rispetto allo stile organizzativo. L'approccio più adeguato sarebbe stato un approccio partecipativo.

Concetto di stakeholder: andiamo a considerare tutti i soggetti interssati dal cambiamento e sono necessari per raggiungere obiettivi del cambiamento. Nel nostro caso sono il dott. Colombo, i resp di sede delle aree di business, i dipendenti in senso generale, i clienti, il fornitore che fornisce nuovi applicativi software.

Change network: insieme degli stakeholder evidenziando il ruolo che svolgono nel cambiamento, si parla solitamente di sponsor, committente dei progetti

Agnti del cambiamento che operano per realizzarlo

In senso più ampio i destinatari o target del cambiamento, portano vincoli e le resistenze e possono contribuire o meo.

Sponsor colombo

No agenti tranne che colombo e società di consulenza

Target clienti e dipendenti-

## IL CAMBIAMENTO RADICALE

Distanza elevata tra cond. Iniziale e finale

Vengono toccai tutti gli aspetti trasversalmente all'organizzazione: risorse umane, tecnologia, funzioni...approccio sistemico.

Ci deve essere un responsabile indicato al cambiamento. Approccio pianificato, forte leadership e visione strategica.

Modello delle tre fasi: sviluppiamo uno schema o percorso con dei passi che non va visto in modo rigido, in molti casi i passi non sono in sequenza e ci possono essere delle sovrapposizioni o dei ritorni.

Abbiamo un vero e proprio processo di cambiamento radicale.

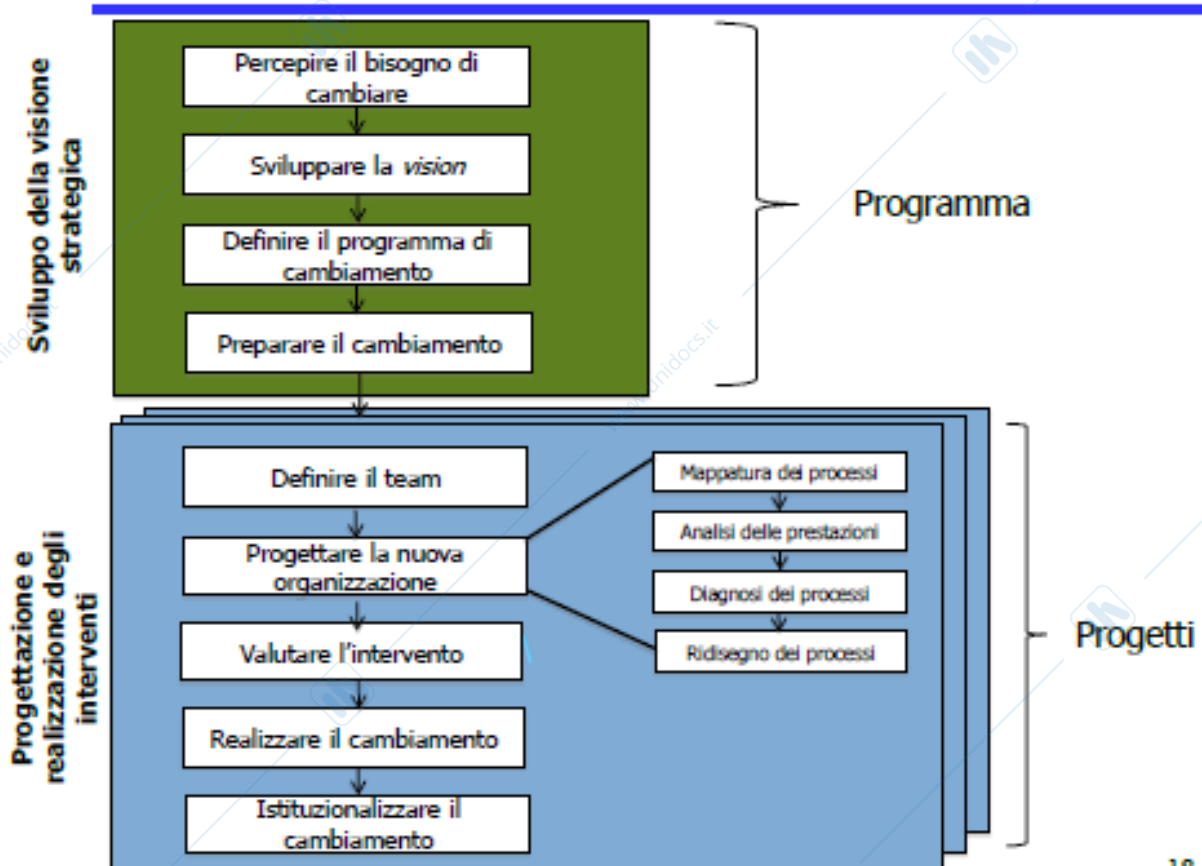
Si parla di programma e di progetti. Programma: insieme di progetti correlati e finalizzati ad un obiettivo comune. Il cambiamento radicale probabilmente investe una vasta parte dell'organizzazione

TESTA: sviluppo vision strategica

CORPO: singoli progetti realizzativi che costituiscono le azioni del cambiamento.

Caso Worthington: riprogettazione prodotto-riprogett. Processo produttivo con layout a celle-  
progettazione formazione e org lavoro. Programma che si articola in specifici progetti.

## Il processo del cambiamento radicale



18

Percepire il bisogno di cambiare: in molti casi evidente, in altri casi segnali deboli. Primo punto è il percepire determinate problematiche. Ci sono metodi che sono i check up aziendali per accorgersi della necessità di cambiare. Metodi di analisi di clienti. Sistemi di benchmarking competitivi o no, processi o prestazioni. Non sottovalutare le conseguenze del non cambiare. Se non si affronta il cambiamento le problematiche peggiorano ulteriormente.

- **Ascoltare i 'segnali deboli'**
- **Cogliere le opportunità di innesco:**
  - Nuove norme e regolamenti
  - Riprogettazione di una famiglia di prodotti
  - Realizzazione di una commessa particolare per un cliente
  - Adozione di un nuovo sistema tecnologico

⇒ **Non sottovalutare rischi e conseguenze del "non cambiamento"**

Sviluppare la vision:

- Occorre stabilire la **vision**, cioè la prefigurazione di quello che l'impresa sarà grazie al cambiamento organizzativo
- La vision deve essere definita in termini di:
  - Enunciato di sintesi di quello che l'impresa vuole diventare
  - Target: obiettivi di lungo termine che si vogliono raggiungere
  - Modello di impresa o principi di fondo che caratterizzano la nuova organizzazione

- ⇒ La vision è specifica di ogni impresa
- ⇒ Stabilire la vision è un elemento essenziale della leadership

Esempio visto in classe: diventare in tre anni il primo fornitore con collaborazione e processi fluidi.

Enunciato sintetico: diventare competitivi nella supply chain.

Target: in 3 anni diventare primo fornitore del cliente principale di pompe idrauliche.

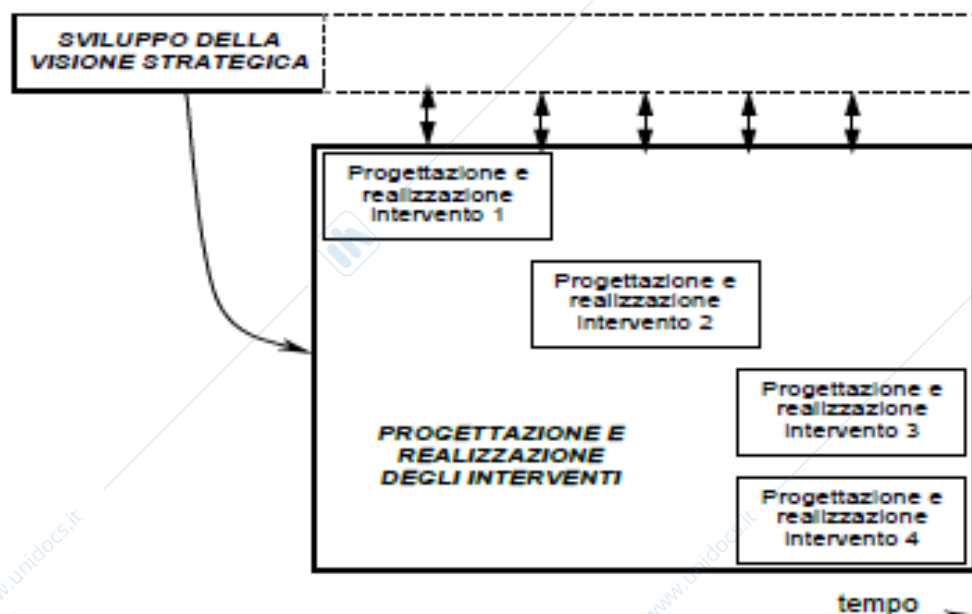
Modello di impresa: modello di gestione per processi.

Passo successivo è quello della definizione delle aree di intervento, si parla di definire il programma.

Parti, divisioni, aree territoriali, processi. Suddividere questi interventi in progetti distinti, definendo priorità e tempi.

### Occorre definire:

- aree di intervento
- priorità e tempi
- il programma è un insieme di progetti (specifici interventi) (due livelli di gestione)



Nell'esempi dell'azienda programma: total manufacturing management articolato in 3 progetti

1 prodotto, rivedere architettura prodotto

2 progettazione flusso, intervenire sulla produzione per organizzare lavoro in team

3 progetto di sistemi ERP informativi per la produzione, acquisti e gestione domanda.

Articolazione del programma in 3 progetti. Perché è opportuno farlo dividendo i progetti?

- Focus su singolo progetto, con semplificazione della gestione operativa
- Posso ottenere risultato parziale, o intermedio. Progetti quick win: risultato veloce. Questo mi aiuta a coinvolgere per gli altri il resto dell'organizzazione

Vanno definiti bene i progetti, la loro sequenza e coordinarli accuratamente.

Scelta sequenza si può basare su:

-vincoli logici/sequenziali inizio a lavorare sul prodotto prima del processo produttivo.

-urgenze e priorità: importanza di affrontare un problema. O a delle opportunità ed eventi come richieste dei clienti.

Anticipiamo il punto definire il team. I problemi organizzativi riguardano anche il punto di definire il programma

<i>Attore</i>	<i>Ruolo</i>
<i>STEERING COMMITTEE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire la vision</li> <li>• Verificare coerenza strategica</li> <li>• Fornire risorse, spinta e supporto</li> </ul>
<i>IL PROGRAM e I PROJECT MANAGER</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere il paladino del cambiamento</li> <li>• Pianificare, coordinare, presidiare risultati, tempi e costi</li> </ul>
<i>I TEAM DI LAVORO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgere le analisi</li> <li>• Formulare proposte</li> <li>• Realizzare i cambiamenti</li> </ul>
<i>I TEAM DI RIFERIMENTO (Stakeholder del cambiamento)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare la coerenza delle soluzioni proposte del team di lavoro</li> <li>• Fare proprie le soluzioni e facilitarne la realizzazione</li> </ul>
<i>FACILITATORE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portare esperienze metodologiche e nuove idee</li> </ul>

Quali sono i ruoli rilevanti per un cambiamento radicale?

-committenza: formata da un comitato in cui sono presenti diversi rapp. Del top management, delle funzioni ecc..(anche detto sponsor del cambiamento). Ruolo di fornire la vision, obiettivi strategici. Verificare la coerenza tra le proposte che emergono con questi obiettivi, fornire supporto, risorse, spinta.

-program e project manager: tipico agente del cambiamento, sono coloro che operano per realizzare il progetto,. In genere ruoli assegnati ai manager delle aree più interessate al cambiamento.

A livello dei progetti abbiamo i team di lavoro

Nei team di riferimento ci sono i manager delle UO toccate, ma anche rappresentanti dei vari stakeholder... fare verifica delle sol. Proposte dei team di lavoro.

Agenti e target del cambiamento. Team di riferimento quando approva diviene da target ad agente del cambiamento.

Tutto ciò serve a creare l'idea del coinvolgimento, la partecipazione. Il coinvolgimento degli stakeholder crea dei momenti di validazione, momenti chiave per anticipare i vincoli.

In parallelo con il Project Management c'è il ruolo del PM. E' un progetto rilevante, critico, nuovo. Task force? NO!! Non si applica nel caso di cambiamento organizzativo! In questo tipo di cambiamento bisogna gestire le cose in modo diverso,, allora possiamo pensare alla matrice, debole, bilanciata o forte. Il ruolo del PM non può essere di quello che decide tutto, deve avere una certa autorità. Deve avere un peso medio nel progetto, magari a tempo parziale, supportato da qualcuno che ha tempo pieno nel team di lavoro. Questo vale ancora di più per chi lavora a livello di programma: più responsabilità quindi più autorità formale e sostanziale (autorevolezza.)

#### PREPARARE IL CAMBIAMENTO

Fase che va vista in modo flessibile.

- **Comunicare il cambiamento**
- **Scongelare lo status quo**
- **Favorire lo sviluppo di una cultura del cambiamento**

Dopo aver definito vision, programma, aspetti organizzativi...è necessario iniziare a scongelare lo status quo. Ricorrere alle strategie di ansietà, situazioni modello, enfatizzare il modo nuovo di operare.

TEMA: COMUNICAZIONE DEL CAMBIAMENTO. E' impo. Svilupparla nelle divisioni dei diversi Stakeholder. In base alle diverse caratteristiche degli stakeholder può diversificarsi come motivazionale, tecnica e operativa...

TEMA: FAVORIRE IL CAMBIAMENTO DELLA CULTURA. Incoraggiare rischio, errore come strumento di apprendimento...si parla di CULTURA DEL CAMBIAMENTO. Collegamento con la gestione di industria 4.0 progettazione congiunta e partecipata.

# I singoli progetti di intervento



Andiamo sulle altre fasi: progettare a nuova organizzazione. In APPA con la progettazione dei nuovi processi. Abbiamo la mappatura dei processi che mira a identificare l'as is. Si individuano le prestazioni e i gap della situazione. Si fa una diagnosi dei problemi, si sviluppano dopo i modelli alternativi, col ridisegno dei processi.

## 1. Analizzare la situazione attuale

- Analisi delle modalità di operare in uso (analisi "as is")
- Analisi delle prestazioni e individuazione dei "gap"

## 2. Individuare problemi e opportunità

## 3. Sviluppare modelli alternativi

## 4. Definire le strategie di implementazione

Leve per Intervento: processo, organizzazione, tecnologia, aspetti gestionali, tema delle competenze delle risorse umane. Trasformiamo queste leve dentro dei modelli, e poi definire come implementarle e metterle in campo.

Valutare l'intervento:

### Due aspetti fondamentali

- Impatti economici (incluso impatto sui KPI)
- Impatti organizzativi
- Inoltre valutazione del rischio (tecnologico e di variazione delle condizioni di contesto)

Le resistenze al cambiamento (che dipendono anche dalla rilevanza dell'impatto organizzativo) aumentano i rischi e i costi del cambiamento; occorre prevedere le azioni appropriate di riduzione delle resistenze

## Valutazione dell'investimento: criteri

- ✓ Valutare attentamente il 'caso base' o situazione di riferimento
- ✓ Valutare anche i benefici intangibili
- ✓ Valutare anche i benefici di lungo termine
- ✓ Valutare i rischi
- ✓ Considerare gli effetti di portafoglio
- ✓ Analizzare le opzioni aperte dall'investimento

Attenzione alla valutazione dell'investimento, devo seguire un percorso corretto in termini metodologici. Confronto con caso base come quello di non apporre cambiamenti, mantenendo le cose così come sono.

Effetti di portafoglio: vuol dire considerare gli effetti congiunti in relazione agli altri progetti.

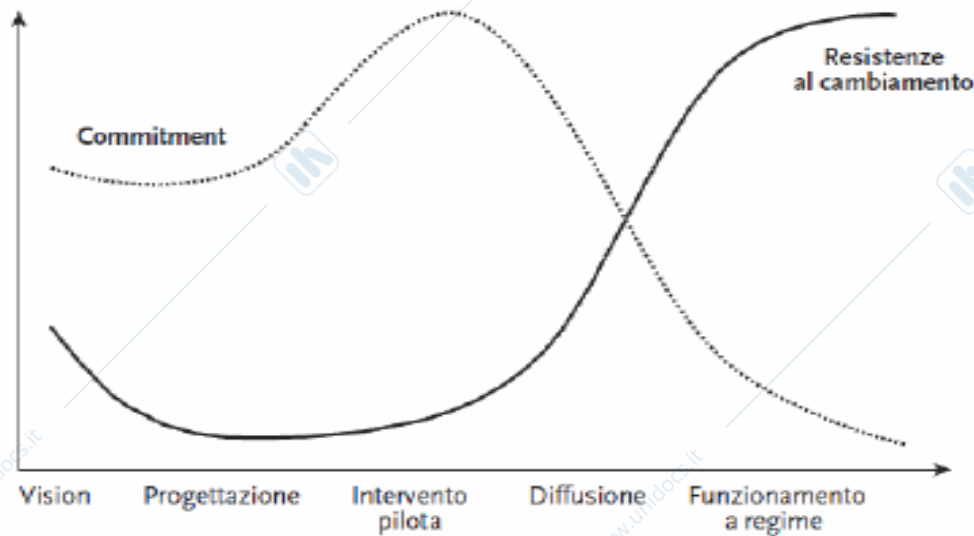
Opzioni: altre opportunità aperte dall'investimento.

## Ridurre le resistenze

### Azioni possibili:

- Preparazione al cambiamento
- Formazione
- Comunicazione
- Sistemi di valutazione e incentivazione
- Azioni specifiche
- Manipolazione e imposizione

## Andamento tendenziale:



Rappresenta sull'asse delle ascisse il processo di cambiamento nella dimensione temporale. La diffusione anche detta roll out, e funz. A regime ultime fasi.

2 variabili: tratteggiata: intensità impegno committenza e management.

L'altra rappresenta intensità resistenze.

Durante intervento pil. Commitment al massimo. Nel momento in cui si estende l'intervento il commitment si abbassa, cresce la resistenza al cambiamento. Riduzione attenzione dei manager, ma le resistenze aumentano!!! Serve focus in questa fase.

Parliamo qui del commitment degli sponsor/agenti. Gli attori come target li troviamo sulla linea della resistenza.

## Realizzare il cambiamento

- **L'intervento pilota**, cioè l'applicazione sperimentale del nuovo modello organizzativo a un ambito specifico e ben delimitato.  
L'intervento pilota consente di:
  - Sperimentare la nuova soluzione
  - Concentrare gli sforzi
  - Aumentare la probabilità di successo.
- **Successivamente procedere alla diffusione complessiva del nuovo modello.**

ù

Collegamento coi prototipi del Project Management.

Interveniamo solo su una parte es solo uno stabilimento per sperimentare le soluzioni.

Infine abbiamo l'istituzionalizzazione e il reffreezing

**Il momento finale è quello più delicato.**

**E' necessario:**

- **Mantenere elevato il commitment**
- **Congelare e radicare la nuova organizzazione**

**Strumenti:**

- **Misura e monitoraggio delle prestazioni**
- **Passaggio a una logica di cambiamento continuo**

Emergono tutte le resistenze al cambiamento. E' una fase molto critica.

Qui è impo. Incorporare i nuovi sistemi e le innovazioni. Necessario un responsabile o "angelo custode" del cambiamento.

Necessario il monitoraggio delle prestazioni.

Può essere necessario fare degli aggiornamenti o cambiamenti ancora, allora si passa al cambiamento continuo. Bisogna creare la cultura per favorire questo cambiamento.

Richiamo al caso COLOMBO

Quale approccio avremmo seguito nel caso COLOMBO?

Sviluppare tutti gli step necessari per un cambiamento radicale di questo tipo. Unfreezing, movimento e refreezing. Seguire un approccio strutturato secondo un programma di interventi:

preparare gli interventi con scongelamento, comunicazione, coinvolgere operatori con la creazione di team, ridisegnare i processi (non basta intervento tecnologico) fare un intervento pilota.

Una volta che c'è già il sistema, possiamo suggerire di intraprendere un discorso di azioni lasciate indietro: vision, comunicazione contro resistenze, ridisegnare i processi operativi che utilizzano oppo. Offerte dalla nuova tecnologia.

Come avrebbero potuto essere affrontate le resistenze nel caso?

Le resistenze nascono dal fatto che colombo non ha fatto nulla per motivare, informare sugli obiettivi, non ha info. I responsabili, tanto meno i dipendenti. Prima di proporre la soluzione:

preparare al cambiamento

formazione

comunicazione

sistemi di valutazione e incentivazione, molto importante qui pr il management intermedio

azioni specifiche: sperimentazione su area pilota!

