

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA**

APPLICAZIONE DELLA FILOSOFIA LEAN NELLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Relatore: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

Laureanda/o: Francesca Pinton

Matricola n. 1147045

Anno Accademico 2021 – 2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1. CAPITOLO PRIMO	3
APPLICAZIONE DELLA FILOSOFIA LEAN NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	3
1.1 Premessa	3
1.2 Storia del Toyota Production System	3
1.3 I principi del Lean System	4
1.4 La lean e le risorse umane	5
1.4.1 Il rispetto	6
1.4.2 Umiltà.....	7
1.5 Com'è un vero ambiente di lavoro Lean?	8
1.5.1 Leadership nelle realtà lean	8
1.5.2 Valori e comportamenti di un Lean Leader	9
2. CAPITOLO SECONDO	11
GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	11
2.1 Premessa	11
2.2 Perché il cambiamento è così difficile da ottenere?	11
2.2.1 Step 1: stabilire un senso di urgenza	12
2.2.2 Step 2: creare una squadra per guidare il cambiamento.....	13
2.2.3 Step 3: creare una visione chiara	14
2.2.4 Step 4: comunicare la visione.....	14
2.2.5 Step 5: rimuovere gli ostacoli verso la nuova visione	15
2.2.6 Step 6: pianificare il raggiungimento di obiettivi a breve termine.....	15
2.2.7 Step 7: non mollare la presa	16
2.2.8 Step 8: fare attecchire il cambiamento.....	16
2.3 Il miglioramento continuo	16
2.3.1 Equazione del cambiamento.....	19

3. CAPITOLO TERZO	23
CHANGE EQUATION SURVEY	23
3.1 Premessa	23
3.2 Analisi dei fattori del cambiamento	25
3.2.1 Visione	25
3.2.2 Competenze.....	26
3.2.3 Incentivi	27
3.2.4 Risorse.....	28
3.2.5 Piano d'azione.....	29
4. CONCLUSIONI.....	31
CONCLUSIONI	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	33
BIBLIOGRAFIA	33
Libri e articoli	33

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha come obiettivo l'applicazione della filosofia lean nella gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni.

La filosofia lean ha consistenti effetti benefici all'interno degli ambienti aziendali nei quali viene introdotta, a volte rivoluzionando profondamente il modo di pensare e di produrre di ambienti tradizionali.

Il testo è organizzato nel modo seguente: con il primo capitolo è possibile avere una panoramica storica della nascita della filosofia lean, partendo dal Toyota Production System. Successivamente vengono descritti i principi del Lean System su cui si basano tecniche, metodi e strumenti che possono essere applicati a qualunque processo che presenti valori misurabili.

L'importanza delle persone per il successo della lean è stata riconosciuta fin da quando la parola "lean" è stata utilizzata in un contesto operativo. L'enfasi su alcune tematiche come rispetto, umiltà e leadership che sono cresciute costantemente nel tempo all'interno della letteratura.

Il capitolo prosegue con l'analisi di un ambiente di lavoro realmente lean, analizzando la distinzione con gli ambienti che lo sono solo apparentemente. Per concludere si approfondisce la tematica della leadership nella lean e la figura del lean leader descrivendone valori e comportamenti.

Nel secondo capitolo viene trattato l'argomento Change Management. Il capitolo inizia con la descrizione dell'approccio tradizionale di John Paul Kotter, professore emerito presso Harvard, che ha proposto nel 1996 un modello di gestione del cambiamento organizzativo basato sul concetto di leadership. Partendo dagli errori più comuni nella gestione del cambiamento, Kotter identifica otto step che portano al successo della trasformazione.

Il capitolo prosegue con l'approccio lean alla gestione del cambiamento, che utilizza un mix tra kaizen e kaikaku per ottenere il successo del miglioramento continuo. L'approccio lean e l'approccio più tradizionale di Kotter hanno alcune caratteristiche in comune, quella che più risalta è: mantenere i cambiamenti implementati anche nel lungo periodo per farli diventare parte della cultura aziendale.

Nella prima parte di questo capitolo vengono analizzate alcune strategie che si possono applicare sempre e in modo sicuro per intraprendere un percorso di cambiamento.

Nel cambiamento però bisogna gestire anche aspetti emotivi, come le relazioni umane, le aspettative, l'ansia e la frustrazione. Esistono diverse equazioni del cambiamento che aiutano a visualizzare queste variabili.

La prima equazione del cambiamento è stata sviluppata nei primi anni '60 da David Gleicher.

Esistono molte altre equazioni del cambiamento, quella che viene presa come modello per il caso analizzato nel terzo capitolo è il Managing complex change Model di Mary Lippit.

Nel terzo capitolo viene creato uno strumento chiamato Change Equation Survey partendo dal Managing complex change Model di Mary Lippit. La Change Equation Survey è un sondaggio con domande specifiche riguardanti i fattori dell'equazione del cambiamento: visione, competenze, incentivi, risorse e piano d'azione. Non bastano solo alcuni di essi, devono essere presenti tutti insieme altrimenti il risultato sarà molto diverso dall'obiettivo iniziale. Questo sondaggio è stato pensato per essere somministrato a qualsiasi tipo di organizzazione per capire quali sono le criticità su cui lavorare.

Nel caso analizzato in questa prova finale, il sondaggio è stato somministrato in una multinazionale del settore tecnomeccanico con 10 stabilimenti in 3 paesi.

In questo capitolo vengono analizzate le criticità e proposte delle contromisure per poter ottenere una trasformazione di successo.

Al termine del percorso si evidenzierà l'importanza del coinvolgimento delle persone nella gestione del cambiamento.

1. CAPITOLO PRIMO

APPLICAZIONE DELLA FILOSOFIA LEAN NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

1.1 Premessa

In questo capitolo verrà introdotta la storia della filosofia lean, partendo dal Toyota Production System. La filosofia lean è applicabile ad ogni sfaccettatura delle organizzazioni, anche nella gestione delle risorse umane. Illustrerò i principi di questa filosofia e come vengono applicati nelle organizzazioni, dall'ambiente lavorativo alla leadership

1.2 Storia del Toyota Production System

La produzione snella o Lean Production nasce in Toyota durante la seconda metà del ventesimo secolo, come strumento di risposta ai repentini cambiamenti del mercato e del cliente e soprattutto come strategia alternativa alla produzione di massa (Ohno et al., 1978).

Durante la Seconda guerra mondiale Toyota produceva autocarri per l'esercito giapponese. Terminata la guerra il Giappone affronta una grande crisi. Toyota si trova quindi a perdere nell'ottobre 1945 il 60% della forza lavoro. Trovare le materie prime era molto difficile e arrivarono a produrre meno di 500 autocarri al mese. Nel dicembre 1945 Toyota riceve l'approvazione governativa per tornare a servire i privati.

Nel 1949 l'industria automobilistica viene duramente colpita dalla recessione causata dalla Dodge Line. Toyota Motor Corporation rallenta la raccolta dei proventi delle vendite a causa degli effetti del controllo dell'inflazione e del fatto che era stato fissato un tasso di cambio unico.

Durante questa forte crisi aziendale la gestione di Toyota passa da Kiichiro Toyoda a Eiji Toyoda.

Nel 1950 Eiji Toyoda visita l'azienda americana River Rouge³, la più grande fabbrica al mondo del dopoguerra. Il management di Toyota ottenne il permesso di visitarla per 3 mesi.

Cosa si portano a casa da questa esperienza?

Il concetto della produzione a flusso, l'approccio con metodo scientifico e il concetto di standard interno. Restano colpiti anche dai supermarket perché il cliente preleva ciò di cui ha bisogno, nella quantità a lui necessarie e quando ne ha bisogno. Il ripristino avviene solo a fronte di un consumo.

Il gigantismo della River Rouge non è esportabile, in Giappone il mercato è limitato, la domanda è disomogenea, mancano le risorse e la cultura è collettivistica.

È necessario quindi sviluppare un sistema alternativo per soddisfare una domanda bassa e frammentata.

La risposta a questo problema nasce verso gli anni '80 con il Toyota Production System (TPS).

In Occidente il paradigma della mass production non viene messo in discussione fino agli anni '70.

Il pensiero Toyota si può riassumere con una citazione di Taiichi Ohno (1988) "Tutto quello che facciamo è guardare il tempo che intercorre tra il momento in cui il cliente piazza un ordine e il momento in cui noi incassiamo il denaro. Stiamo riducendo questo intervallo di tempo rimuovendo gli sprechi che non aggiungono valore".

La Lean Production è un sistema produttivo che, paragonato alla produzione di massa, usa meno di tutto: meno lavoro umano, meno tempo per sviluppare nuovi prodotti, minori stock, minore superficie di stabilimento.

I risultati ottenibili dell'implementazione della Lean production rendono Toyota leader nel proprio settore e spingono le scienze manageriali a focalizzarsi in questo nuovo campo: la Lean Production inizia ad essere applicata in aziende manifatturiere operanti in qualsiasi settore, ci si rende conto di come essa rappresenti la nuova frontiera efficiente dell'organizzazione della produzione aziendale (Liker et al., 2003).

1.3 I principi del Lean System

I principi della filosofia sottostante sono facilmente applicabili a qualunque processo che presenti un flusso, degli input ed un output di valore misurabile (Womack et al., 2006).

I principi del Lean System sono stati definiti da più aziende, quelli che elencherò sono quelli dell'auxiell Lean System (R.Pavanato, 2020)

1. Valore per il cliente: il valore è tutto ciò per cui il cliente sarebbe disposto a pagare. Come diceva Shingeo Shingo, Former Toyota manager “Quando compri una banana quello che desideri è il frutto, non la buccia, eppure paghi entrambi. Il cliente non dovrebbe mai pagare per la buccia”.
2. Tre flussi del valore: il flusso operativo, ovvero la sequenza di operazioni che trasforma le risorse da input in output. Il flusso informativo, l'insieme di standard informativi finalizzato a permettere lo scorrimento del flusso operativo. Infine il workflow, l'insieme del lavoro delle risorse trasformanti (uomini e macchine) che fa scorrere il flusso operativo e quello informativo.
3. Eliminazione degli sprechi: gli sprechi sono 7⁵ attese, sovrapproduzione, trasporti, scorte, movimentazioni, difetti, processi non corretti.
4. Collegamento alla domanda: collegare significa allineare gli output di un processo con gli output richiesti. La domanda deve essere trasmessa in modo chiaro, completo corretto e tempestivo.
5. Miglioramento continuo: Il kai (cambiamento) zen (bene) è il miglioramento continuo ed incrementale dei processi standardizzati basato sulla logica SPDCA⁵ (Scan Plan Do Check Act) che permette all'organizzazione di evolversi assicurandole la vitalità. La ridefinizione degli standard è l'essenza del miglioramento.
6. Coinvolgimento di tutti: coinvolgere tutte le persone del team è importante per il successo di un progetto e ne parleremo nei prossimi capitoli.
7. Sistema strategico: essere Lean significa approcciare la quotidianità in ottica sistemica tramite la logica dell'SPDCA utilizzando principi, tecniche e strumenti. Un metodo per definire e consolidare obiettivi strategici o intuizioni e svilupparli è l'Hoshin Kanri.

1.4 La lean e le risorse umane

L'importanza delle persone per il successo della Lean è stata riconosciuta almeno fin da quando la parola "Lean" è stata utilizzata in un contesto operativo. È anche vero che l'enfasi su temi come "cultura", "leadership", “rispetto” e “responsabilizzazione” è cresciuta costantemente (J.Bicheno, N.Hennessey, 2021).

Le prime pubblicazioni su JIT/Lean, come "Japanese Manufacturing Techniques" di Schonberger (1982), "Zero Inventories" di Robert Hall (1983) e "The machines that change the world" di Womack, Jones e Roos (1990), fanno riferimento al capitale umano, ma non ne parlano sufficientemente.

“You cannot do things to people, but only with them.” citazione di Kurt Lewin (1954) che successivamente modifica con “If you want any change to succeed, get gatekeepers in on it early. Otherwise you will start over again with every stakeholder group” racchiude parte delle tematiche lean nella gestione delle risorse umane. Senza l’aiuto di tutti non si possono raggiungere i risultati che ci siamo prefissati, per questo nel tempo la tematica della gestione delle persone all’interno dei progetti è diventata sempre più discussa.

I tratti chiave della leadership per tutti gli aspetti Lean in tema di persone sono i concetti di Rispetto e Umiltà (le pietre miliari del Shingo Prize Model sono "rispettare ogni individuo" e "guidare con umiltà")

1.4.1 Il rispetto

Nel 2007, Jim Womack chiese ai leader Toyota come loro mostrassero rispetto. La loro risposta fu sorprendente: i manager iniziano chiedendo ai dipendenti qual è il problema nello svolgere il loro lavoro. Successivamente vanno oltre la risposta dei dipendenti ed entrano in un dialogo su quale sia il vero problema. Quindi chiedono loro quale sia la causa del problema e se hanno delle proposte per risolverlo. Poi gli chiedono come faranno entrambi a sapere che il problema è stato risolto e si impegnano di nuovo nel dialogo.

Infine, dopo aver raggiunto un accordo sulla misura più appropriata da applicare, i dipendenti stabiliscono l'implementazione della soluzione.

Dal Jim Womack Newsletter, 20 dicembre 2007, possiamo estrarre il pensiero di Womack “questo processo di problem-solving è attualmente la maggior forma di rispetto. Il manager dice al suo dipendente che non può risolvere da solo il problema perché non è abbastanza vicino per conoscere i fatti. Lui o lei rispettano realmente la conoscenza del dipendente e la sua dedizione per trovare la miglior risposta al problema. Ma il dipendente non può risolvere il problema da solo in quanto è troppo coinvolto per riuscire a vedere l’intero contesto e può astenersi dal porre domande difficili sul proprio lavoro. Solo mostrando reciproco rispetto, per loro stessi e per il loro ruolo, è possibile risolvere problemi,

lavorare in modo più soddisfacente e alzare le performance dell'organizzazione ad un altro livello”.

1.4.2 Umiltà

È l'umiltà di un leader che lo rende ricettivo all'apprendimento di nuove abilità e modi di gestire le persone.

L'ego, d'altra parte, è una barriera al vero apprendimento. L'arroganza è l'opposto dell'umiltà. Se un "leader" crede di avere già tutte le competenze, le conoscenze e l'esperienza desiderate, l'apprendimento si interrompe. Dal punto di vista dell'eccellenza operativa, i leader mostrano umiltà riconoscendo che possono imparare da tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro posizione nell'organigramma. Ci sono sempre cose da imparare, semplicemente perché i dipendenti sono più vicini all'azione; quindi le loro opinioni sono ricercate e apprezzate. I dipendenti spesso hanno competenze invisibili al di fuori dell'organizzazione (J.Bicheno, N.Hennessey, 2021).

Allo stesso modo, i leader umili sono implacabili nella ricerca del miglioramento. Si confrontano attivamente sia all'interno che all'esterno del loro settore

Edgar Schein, nel suo libro "Humble Inquiry", indica tre tipi di umiltà: l'umiltà che sentiamo intorno agli anziani e ai dignitari; l'umiltà che proviamo in presenza di coloro che ci stupiscono con i loro successi, e "here and now humility" che risulta dall'essere dipendenti da qualcun altro per portare a termine un compito. È la terza tipologia, secondo Schein, "che è la chiave per indagare con umiltà e per parlare; chiedere di più e fare un lavoro migliore di ascolto e riconoscimento”.

C'è una linea sottile tra l'umiltà e l'eccessiva sicurezza. La sicurezza è dimostrata essere una caratteristica del successo. L'eccessiva sicurezza, d'altra parte, è un bias indesiderabile ma diffuso.

I leader che adottano la filosofia Lean dovrebbero essere consapevoli dell'esistenza dell'effetto Dunning kruger. Questo effetto è una distorsione nella quale le persone con capacità ridotte tendono a sopravvalutare le proprie capacità. E, al contrario, quelli che sottovalutano le proprie capacità sono generalmente i più competenti.

1.5 Com'è un vero ambiente di lavoro Lean?

Bob Emiliani, autore di numerosi libri sul Lean management, ha illustrato un'utile distinzione tra ciò che ha chiamato "Fake Lean" e "Real Lean". La Real Lean "è il dispiegamento simultaneo sia del miglioramento continuo che del rispetto per le persone.

La Fake Lean è l'impiego di uno solo di questi fattori, tipicamente vengono applicati solo "gli strumenti" del miglioramento continuo. Spesso nelle realtà che si definiscono Lean, ma non lo sono, avvengono episodi di mancanza di rispetto, tra le più diffuse c'è il "gioco delle colpe", oppure l'applicazione di strumenti Lean che se utilizzati da soli sono fini a sé stessi e talvolta possono anche portare ad un peggioramento della condizione anziché ad un miglioramento

1.5.1 Leadership nelle realtà lean

Akio Toyoda, CEO di Toyota⁷ diceva "Noi diciamo in Toyota che ogni leader è un insegnante che sviluppa la nuova generazione di leaders. Questo è il loro lavoro più importante".

Una trasformazione Lean richiede un approccio completamente diverso al modo in cui le persone responsabili della gestione delle organizzazioni interagiscono solitamente con i propri dipendenti.

I leader Lean di successo capiscono che il coinvolgimento dei dipendenti è uno "sport di contatto". Se non sei interessato alle persone a livello personale, piuttosto che solo a livello lavorativo, allora come leader, non otterrai mai il meglio da loro. L'esperienza ha dimostrato che mentre i migliori strumenti e sistemi snelli possono essere insegnati, se non verranno adottati dai dipendenti saranno inefficaci (J.Bicheno, N.Hennessey, 2021). Sarebbe sbagliato presumere che tutte le persone siano resistenti al cambiamento. Il cambiamento è una parte fondamentale della vita che tutti sperimentiamo.

William Bridges suggerisce che, mentre tutti apportiamo cambiamenti nella vita quotidiana, una "transizione" è diversa, richiedendo una fine, una zona neutra e solo allora un nuovo inizio. Questo modello si chiama Bridges Transition Model:

- FINE: La transizione inizia con una fine. Questo è paradossale ma vero. La prima fase di transizione inizia quando le persone identificano cosa stanno perdendo e imparano come gestirle. Determinano cosa è finito, cosa è rimasto indietro e cosa manterranno. Questi possono includere relazioni, processi, membri del team o posizioni.

- **ZONA NEUTRA:** Le persone attraversano un periodo intermedio in cui il vecchio è scomparso ma il nuovo non è completamente operativo. È il vero fulcro del processo di transizione. Questo è il tempo tra la vecchia realtà e senso di identità e quella nuova. Le persone stanno creando nuovi processi e stanno imparando quali saranno i loro nuovi ruoli. Sono in mutamento e possono provare confusione e angoscia. La zona neutra dove si pianta il seme del nuovo inizio
- **NUOVO INIZIO:** Gli inizi implicano nuove comprensioni, valori e atteggiamenti. Gli inizi sono segnati da un rilascio di energia in una nuova direzione: sono l'espressione di una nuova identità. Transizioni ben gestite consentono alle persone di stabilire nuovi ruoli con la comprensione del loro scopo, del ruolo che svolgono e di come contribuire e partecipare in modo più efficace. Di conseguenza, si sentono riorientati e rinnovati.

Quando le persone resistono, tuttavia, il cambiamento viene loro imposto e forzato. Non è insolito che nelle organizzazioni il gruppo di gestione si lamenti con grande frustrazione di come i loro dipendenti si rifiutano di cooperare con iniziative di cambiamento vitali per l'organizzazione, mentre quando si parla poi con i dipendenti essi dicano di voler accogliere il cambiamento ma che non si sentono ascoltati. Per questo motivo ci vuole dialogo e rispetto, così da evitare incomprensioni e avere tutti lo stesso obiettivo.

1.5.2 Valori e comportamenti di un Lean Leader

Dallo studio di Desiree H. van Dun: Values and behaviors of effective Lean managers: Mixed-methods è emerso che i Lean Leader concentrano i loro sforzi sulla costruzione di una relazione con la persona, piuttosto che sul compito stesso.

1. **Ascolto attivo:** quindi contatto visivo e l'uso del linguaggio verbale e non verbale per far capire che si comprende l'altra persona.
2. **Incoraggiamento:** nel caso di risultati positivi, senza dare nulla per scontato. I successi vanno riconosciuti.
3. **Dare feedback:** di rinforzo, nel caso dei successi, ma anche correttivi, sempre in modo pacato e con rispetto
4. **Cooperazione:** i risultati arrivano cooperando con le persone, senza imporre o delegare tutto.
5. **Socializzazione:** è importante per instaurare un rapporto di fiducia.

I risultati di questo studio confermano come sia importante per un Lean leader stabilire un rapporto di fiducia con i dipendenti e costruire un ambiente psicologico sicuro dove gli altri possono partecipare attivamente al miglioramento continuo prima di lanciare il programma di trasformazione.

Secondo questo studio le caratteristiche di un Lean Leader sono:

- Conoscere e avere esperienza nell'utilizzo di strumenti, sistemi e principi Lean.
- Avere la capacità di sviluppare, articolare e comunicare una visione per il futuro.
- Avere una naturale propensione al cambiamento e all'inventiva.
- Utilizzare un alto livello di impatto personale per motivare gli altri a unirsi alla creazione di una cultura del cambiamento.
- Avere un desiderio incessante di acquisire nuove conoscenze e abilità.
- Essere empatico, il Lean Leader comprende che il cambiamento è difficile per molte persone.
- Essere ottimista, la capacità di riprendersi dalle delusioni e vedere nuove opportunità.
- Essere coach e mentore, un desiderio genuino di aiutare gli altri a raggiungere il loro pieno potenziale.
- Avere la capacità, la determinazione e la resilienza di portare a termine i progetti.

Nei prossimi capitoli vedremo quali sono i fattori del cambiamento e la loro gestione.

2. CAPITOLO SECONDO

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

2.1 Premessa

La gestione del cambiamento è definita come un "approccio strutturale alla transizione di individui, team e organizzazioni da uno stato attuale a uno stato futuro desiderato per soddisfare la visione e la strategia" (Human Resources Department, 2011).

Un'iniziativa di cambiamento deve iniziare con una visione. Indipendentemente dall'origine del cambiamento, creare una visione chiarirà la direzione del cambiamento. Inoltre, la visione aiuterà

motivare coloro che sono colpiti dal cambiamento ad agire nella giusta direzione.

Caratteristiche di una visione efficace:

- Immaginabile: trasmette un'immagine di come sarà il futuro;
- Auspicabile: fa appello agli interessi a lungo termine di dipendenti, clienti ecc.
- Fattibile: comprende obiettivi realistici e ottenibili;
- Focalizzata: abbastanza chiara da fornire una guida nel processo decisionale;
- Flessibile: abbastanza generale da consentire iniziative e risposte alternative;
- Comunicabile: può essere spiegata completamente in cinque minuti.

Una strategia garantirà il raggiungimento della visione. È un piano completo e integrato che fornisce una "roadmap" per realizzare la visione. Senza un piano strategico e una visione, lo sforzo di cambiamento non avrà successo.

Uno studio del 2006 condotto da Harvard Business Review (Kotter, John P, 2007) ha rilevato che più del 50% delle iniziative di cambiamento non riescono a raggiungere i risultati desiderati.

2.2 Perché il cambiamento è così difficile da ottenere?

John Paul Kotter, professore emerito presso Harvard, ha proposto nel 1996 un modello di gestione del cambiamento organizzativo basato sul concetto di leadership.

Questo modello, in particolare, è stato sviluppato a partire da quelli che secondo lui sono gli otto errori più gravi e più comunemente commessi dalle imprese durante l'implementazione di un cambiamento organizzativo. Nella sua opera "Leading Change", Kotter propose un processo a otto fasi per evitare di commettere questi errori e incrementare le probabilità di successo dei progetti di trasformazione aziendale.

Gli errori più comuni nella gestione del cambiamento secondo Kotter sono: non stabilire un senso di urgenza, non creare un gruppo per guidare il cambiamento, mancanza di una visione chiara, non comunicare la visione, non rimuovere gli ostacoli verso la nuova visione, non pianificare il raggiungimento di obiettivi a breve termine, mollare la presa, non fare attecchire il cambiamento nella cultura aziendale.

Nei seguenti paragrafi vengono illustrati gli 8 step per un processo di Change Management di successo.

2.2.1 Step 1: stabilire un senso di urgenza

Questo è il primo passo essenziale perché l'avvio di una trasformazione richiede la cooperazione attiva di molti individui. Senza motivazione le persone non aiuteranno e lo sforzo non porterà da nessuna parte.

Rispetto ad altri passaggi del processo di cambiamento, la fase uno può sembrare facile, ma non lo è. "Ben oltre il 50% delle aziende che ho visto, hanno fallito questa prima fase" disse Kotter (2007). Quali sono le ragioni di quel fallimento? A volte i dirigenti sottovalutano quanto possa essere difficile far uscire le persone dalla zona di comfort. Oppure si preoccupano che i risultati economici a breve termine saranno messi a repentaglio, che i titoli affonderanno e che loro saranno accusati di aver creato una crisi.

Le trasformazioni spesso iniziano bene, quando un'organizzazione ha un nuovo capo, un buon leader che vede la necessità di un grande cambiamento. Se l'obiettivo di trasformazione è l'intera azienda, l'amministratore delegato è fondamentale. Se il cambiamento è necessario in una divisione, il direttore generale della divisione è fondamentale. Quando questi individui non sono nuovi leader, grandi leader o campioni del cambiamento, la prima fase può essere una sfida enorme.

I cattivi risultati aziendali sono sia una benedizione che una maledizione nella prima fase. Sul lato positivo, perdere soldi attira l'attenzione della gente. Ma offre anche meno spazio di manovra. Insieme a buoni risultati invece accade il contrario: convincere le persone

della necessità del cambiamento è molto più difficile, ma si hanno più risorse per aiutare a fare cambiamenti.

Esiste anche il rischio di giocare troppo sul sicuro: quando il tasso di urgenza non è abbastanza alto, il processo di trasformazione non può avere successo e il futuro a lungo termine dell'organizzazione è messo a rischio.

Perché possa avvenire il cambiamento, è necessario che si crei un sentimento di necessità verso il cambiamento. Per fare questo si deve spiegare con trasparenza ciò che sta succedendo sul mercato in cui l'azienda concorre e ciò che occorre fare per mantenere la posizione o migliorarla rispetto i competitor.

2.2.2 Step 2: creare una squadra per guidare il cambiamento

Una volta individuate le persone che possono aiutare nel percorso di cambiamento, si deve allargare il più possibile la squadra. I membri vengono chiamati “agenti del cambiamento”.

I principali programmi di cambiamento spesso iniziano con appena una o due persone. In caso di successo la coalizione cresce e cresce nel tempo.

Si dice spesso che un grande cambiamento è impossibile a meno che il capo dell'organizzazione non sia un sostenitore attivo

Sia nelle piccole che nelle grandi organizzazioni, un team guida di successo può essere composto solo da 3 a 5 persone durante il primo anno di cambiamento. Ma nelle grandi aziende, la coalizione ha bisogno di crescere fino a 20-50 persone prima che molti progressi possano essere fatti.

La coalizione guida include membri che non fanno parte dell'alta dirigenza e tende a operare al di fuori della normale gerarchia per definizione. Questo può essere strano, ma è necessario poiché se la gerarchia esistente funzionasse bene, non ci sarebbe bisogno di una grande trasformazione.

Un alto senso di urgenza all'interno dei ranghi manageriali aiuta enormemente a mettere insieme una coalizione guida. Ma di solito è richiesto di più. È necessario prendere queste persone e aiutarle a sviluppare una valutazione condivisa dei problemi e delle opportunità della loro azienda e creare un livello minimo di fiducia e comunicazione.

Le aziende che falliscono questa fase di solito sottovalutano le difficoltà di produrre il cambiamento e quindi l'importanza di una guida potente coalizione.

Senza una coalizzazione forte, il cambiamento si fermerà a causa del potere degli oppositori.

2.2.3 Step 3: creare una visione

In ogni trasformazione riuscita, il team guida sviluppa un'immagine del futuro che è relativamente facile da comunicare a clienti, azionisti e dipendenti. Una visione dice qualcosa che aiuta a chiarire la direzione in cui un'organizzazione deve muoversi. A volte la bozza proviene principalmente da un singolo individuo. La visione di solito è un po' sfocata all'inizio, ma dopo che il team guida ha lavorato per tre o cinque o anche 12 mesi, qualcosa di molto meglio emerge grazie al loro pensiero analitico e anche un po' sognatore.

Una regola pratica: se non si riesce a comunicare la visione a qualcuno in meno di cinque minuti e non si ottiene una reazione di comprensione mista a interesse, non si ha ancora finito con questa fase del processo di trasformazione.

Senza una visione sensata, una trasformazione può facilmente dissolversi in un elenco di progetti confusi e incompatibili che possono indirizzare l'organizzazione nella direzione sbagliata o da nessuna parte

Nelle trasformazioni fallite, si trovano spesso un sacco di piani, direttive e programmi ma nessuna visione.

Per ottenere una visione chiara si devono fornire esempi, immagini, video, l'obiettivo è immaginare chiaramente dove si vuole arrivare.

2.2.4 Step 4: comunicare la visione

Senza una comunicazione efficace, le persone non sono motivate ad intraprendere il cambiamento.

Questa quarta fase è particolarmente impegnativa se i sacrifici a breve termine includono la perdita di posti di lavoro.

Ottenere comprensione e supporto è difficile quando il ridimensionamento fa parte della visione. Per questo motivo, le visioni di successo di solito includono nuove possibilità di crescita e l'impegno trattare equamente chiunque venga licenziato.

Ad esempio, in una valutazione regolare delle prestazioni, i dirigenti che comunicano bene, parlano di come il comportamento del dipendente aiuta o mina la visione.

È fondamentale comunicare la visione a tutti i collaboratori, indipendentemente dal livello. Questa comunicazione dovrà distinguersi dalle altre per non rischiare che passi inosservata.

È importante però supportare la visione anche con fatti coerenti, nulla mina la comunicazione come l'incoerenza.

2.2.5 Step 5: rimuovere gli ostacoli verso la nuova visione

Le trasformazioni di successo iniziano coinvolgendo un gran numero di persone. I dipendenti sono incoraggiati a provare nuovi approcci per fornire nuove idee. L'unico vincolo è quello che le azioni rientrino nei parametri della visione d'insieme. Più persone sono coinvolte, migliore è il risultato. Il gruppo guida incentiva gli altri ad agire semplicemente comunicando la nuova direzione.

Ma la comunicazione non è sufficiente da sola. Il cambiamento richiede anche la rimozione degli ostacoli.

Troppo spesso, un dipendente comprende la nuova visione e vuole agire attivamente per la realizzazione, ma un ostacolo sembra bloccare il percorso.

In alcuni casi, l'ostacolo è nella testa della persona, e la sfida è convincere l'individuo che non esiste alcun ostacolo esterno. Ma nella maggior parte dei casi, gli ostacoli sono reali. A volte perfino la struttura dell'organizzazione è l'ostacolo.

Nella prima parte di una trasformazione, nessuna organizzazione ha lo slancio, il potere o il tempo di eliminare tutti gli ostacoli. Ma gli ostacoli più grandi devono essere affrontati e rimossi.

Talvolta gli ostacoli sono persone, si deve identificare chi non supporta il cambiamento e cercare di capirne parlandone apertamente.

2.2.6 Step 6: pianificare il raggiungimento di obiettivi a breve termine

La vera trasformazione richiede tempo e se non ci sono successi a breve termine da celebrare, le persone perdono entusiasmo nel cambiamento. Più le persone non sono propense a cambiare, meno vedranno i risultati ottenuti in 12-24 mesi.

Senza il raggiungimento di obiettivi a breve termine, troppe persone rinunceranno o addirittura si uniranno a chi resiste al cambiamento.

In una trasformazione di successo, i manager cercano attivamente modi per ottenere il miglioramento delle prestazioni, stabilire obiettivi annuali, raggiungerli e premiare le persone coinvolte con riconoscimenti, promozioni e persino denaro.

Impegnarsi a raggiungere obiettivi a breve termine aiuta a mantenere alto il livello di urgenza e forzare un pensiero analitico dettagliato che può chiarire o rivedere le visioni.

2.2.7 Step 7: non mollare la presa

Per ottenere un vero cambiamento ci vuole tempo. Inizialmente la motivazione è alta perché si tratta di una novità, ma nel passare dei mesi spesso la motivazione si affievolisce. In questa fase si deve mappare ogni obiettivo raggiunto individuando ciò che è andato bene e ciò che deve essere migliorato.

2.2.8 Step 8: fare attecchire il cambiamento

L'ultima fase è quella più difficile, ovvero rendere il cambiamento parte della cultura aziendale.

Quando le persone cambiano, se non viene interiorizzato il cambiamento, tendono a tornare al punto di partenza rendendo vani tutti gli sforzi.

2.3 Il miglioramento continuo

Kaizen è la combinazione di due parole giapponesi: kai (cambiamento) e zen (bene). Indica il miglioramento continuo e incrementale dei processi standardizzati e si basa su una strategia dei piccoli passi: giorno dopo giorno, in piccoli cantieri, si modifica lo standard, facendolo evolvere e migliorandolo.

Lo standard è un riferimento condiviso, misurabile e definito, che pone le basi per un cambiamento.

A differenza del sistema Taylorista che ha un unico modello fisso e stabile da seguire, lo standard è dinamico.

Ma dove uno standard non c'è, non può esserci nemmeno il kaizen (Pavanato, 2020).

In questo caso il lavoro di ogni cantiere rischia di diventare uno spreco o un miglioramento solo superficiale, perché senza uno standard, non può essere condiviso e diventare

parte della cultura aziendale. Lo standard, quindi, diventa un punto di partenza per migliorare, e senza di esso non si può sapere se si sta migliorando o peggiorando.

Se mancano gli standard si applica il kaikaku. Il kaikaku è una parola giapponese composta da kai (cambiamento) e kaku (radicale), è il miglioramento più profondo e repentino dei processi, ottenuto grazie a un progetto relativamente di breve durata finalizzato a creare un punto di rottura con il passato.

È un modo di agire molto più vicino all'occidente che all'oriente, poiché in oriente prevale l'attenzione ai dettagli e la cura costante del kaizen.

Kaizen e kaikaku non si escludono a vicenda, in un sistema lean il miglioramento continuo consiste proprio nella combinazione tra queste due pratiche (Pavanato, 2020).

Sia il kaizen che il kaikaku si basano sulla logica SPDCA (Scan, Plan, Do, Check, Act). Si parte dallo scan, ovvero l'analisi di un problema e si individuano delle soluzioni possibili, le si pianificano (plan), si realizzano (do), si verifica il raggiungimento degli obiettivi previsti (check), si standardizza il nuovo metodo e lo si applica ai processi che possono trarne beneficio (act).

Il kaikaku è un grande ciclo SPDCA che crea uno standard dove prima non esisteva, il kaizen invece come una serie di piccoli cicli poggiati sui gradini di una scala che, a partire dal metaforico piano terra costituito dallo standard creato dal kaikaku, procede verso l'alto (Pavanato, 2020). Al di sotto di ogni gradino c'è uno standard, che ferma la ruota SPDCA dal poter tornare indietro e quindi annulla il rischio di peggiorare anziché migliorare.

Per misurare gli effetti del cambiamento dobbiamo definire uno o più Key Performance Indicator (KPI). Parametri misurabili che esprimono la performance di un processo e si prestano a valutare il gap tra lo stato corrente e un obiettivo.

I KPI sono strumenti numerici quantitativi, si devono definire prima delle attività di miglioramento. Essi devono essere strumenti agili, con un cruscotto formato da pochi indicatori significativi, collegati in modo chiaro a degli obiettivi.

Pavanato nel suo libro parla di come gli obiettivi devono avere delle caratteristiche fondamentali, riassunte nell'acronimo SMART:

- Specific: un obiettivo deve essere specifico;
- Measurable: deve poter essere quantificato e misurato attraverso delle metriche;
- Achievable: raggiungibile con le risorse che abbiamo a disposizione;

- Relevant: pertinente rispetto agli obiettivi generali dell'azienda e utile in termini di rapporto costi e benefici;
- Time-based: la definizione di scadenze temporali precise.

Anche i KPI stessi devono rispettare le caratteristiche SMART:

- Specific: definiti nel modo più preciso possibile, indicando esattamente cosa e come misurare;
- Measurable: la misurazione va effettuata almeno settimanalmente;
- Assignable: la persona che ha la responsabilità del raggiungimento del KPI è responsabile anche del suo rilevamento
- Relevant: l'indicatore scelto deve essere direttamente connesso con l'obiettivo;
- Time-bound: il parametro scelto per misurare una performance va collegato a un orizzonte temporale

In ottica SPDCA si possono creare anche i KPI, la prima fase è analizzare il processo e cercare i possibili KPI più adatti (scan), nella seconda fase si scelgono i KPI e si definisce il target per il processo (plan), nella terza fase si applicano i KPI al processo (do), nella quarta fase si monitora il comportamento del KPI (check), infine si standardizza il KPI ed eventualmente si estende ad altri processi (act).

La fase di act è la fase fondamentale per sostenere nel lungo periodo il miglioramento. Facendo riferimento al modello di Kotter, la fase di act è molto simile allo step 8.

Nel caso di processi intangibili, si consiglia l'utilizzo di standardwork, ovvero la definizione delle fasi del processo e delle 4M (macchine, materiali, manodopera, metodi) che le costituiscono.

Per ogni fase verrà descritto, in una tabella o in un grafico, chi è owner e l'insieme degli attori, quali materiali utilizzare e trasformare, con quali macchinari o mezzi, e soprattutto quali metodi seguire.

Gli standardwork più completi riportano anche informazioni relative al tempo necessario e altri KPI utili al controllo del processo. Lo standardwork deve essere disponibile nel genba, ovvero il luogo in cui accadono queste attività. Lo scopo dello standardwork è essere una guida per effettuare le attività e anche un aiuto per i nuovi arrivati. La conoscenza del processo è visibile e condivisa con tutti, e diminuiranno le richieste di informazioni verso i dipendenti più esperti.

2.3.1 Equazione del cambiamento

Cambiare è sempre complesso, nella prima parte di questo capitolo si sono analizzate alcune strategie che si possono applicare sempre e in modo sicuro per intraprendere un percorso di cambiamento.

Nel cambiamento però bisogna gestire anche aspetti emotivi, come le relazioni umane, le aspettative, l'ansia e la frustrazione.

Esistono diverse equazioni del cambiamento che aiutano a visualizzare queste variabili. La prima equazione del cambiamento è stata sviluppata nei primi anni '60. Il creatore della prima equazione del cambiamento è David Gleicher, la cui idea è stata pubblicata per la prima volta da Beckhard (1975).

L'equazione include tutti i fattori che determinano il cambiamento:

$$C=(ABD)>X$$

C=cambiamento;

A= grado di insoddisfazione per la situazione attuale;

B= visione della situazione futura;

D= quantifica i primi passi concreti verso la direzione che è stata definita e annunciata con la visione;

X= costo del cambiamento.

Nel 1987, Beckhard e Harris in "Organizational Transition: Managing complex change" presentano l'equazione di cambiamento rivisitata, sostituendo i costi (X) con la resistenza al cambiamento (R) e riformulando i componenti A, B e D mirando ad applicazioni più pratiche.

La formula di Gleicher quindi diventa:

$$D \times V \times F > R$$

D= Dissatisfaction, ovvero l'insoddisfazione per la situazione attuale;

V= Vision, indica la capacità di definire la situazione futura;

F= First steps, quantifica i primi passi concreti verso la direzione che è stata definita e annunciata con la visione;

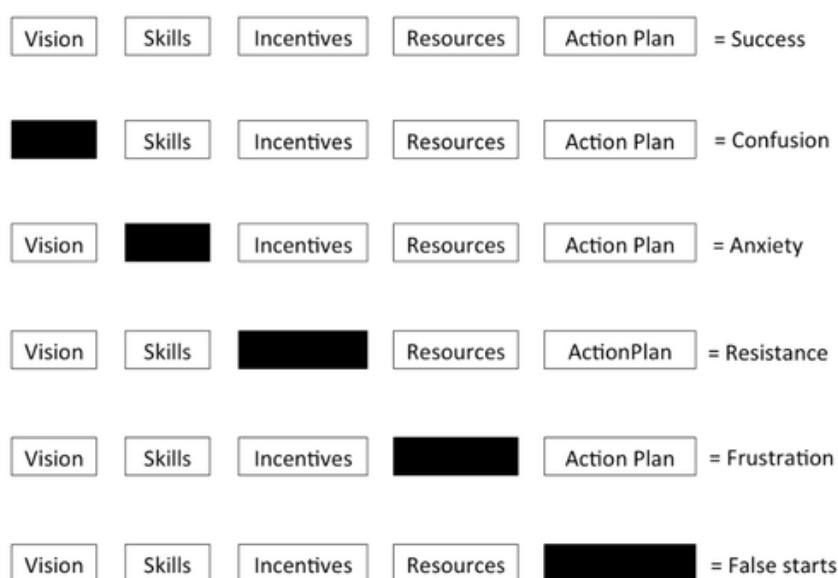
R= Resistance, misura la resistenza al cambiamento.

La formula di David Gleicher esprime il concetto fondamentale che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone. Riesce a cambiare soltanto chi è consapevole delle

energie necessarie a farlo ed è disposto a sostenere il proprio cambiamento con una forte volontà, oppure chi è costretto a farlo perché travolto dalle proprie difficoltà.

Nel 1987 Mary Lippit crea “Managing complex change model”.

Figura 2.1 *Adattato da Managing complex change di Mary Lippit (1987)*



Questo modello è uno schema che aiuta a visualizzare il cambiamento come una sorta di equazione sistemica. Un percorso di cambiamento di successo richiede che siano presenti cinque elementi: visione, competenze, incentivi, risorse e piano di azione. Non bastano solo alcuni di essi, devono essere presenti tutti insieme altrimenti il risultato sarà molto diverso dall'obiettivo iniziale.

Se manca una visione chiara e forte, si crea una grande confusione perché nessuno sa esattamente quale sia la direzione e tutti possono interpretare in modo diverso il cambiamento.

Se invece mancano le competenze, nonostante tutti gli altri fattori siano presenti, le persone cadono in preda all'ansia, perché sanno qual è l'obiettivo, sanno qual è il piano, ma non sanno come agire.

Nel caso mancassero gli incentivi, le persone non sarebbero più motivate al cambiamento. Gli incentivi non sono necessariamente di natura economica. Gli incentivi devono essere legati a obiettivi misurabili e quindi devono collegarsi ai KPI. Riconoscere e premiare chi raggiunge gli obiettivi è un ottimo modo per diffondere la cultura del miglioramento in tutta l'organizzazione.

Nel caso in cui manchino le risorse, le persone entrano in frustrazione, perché? Perché nonostante siano adeguatamente formate, abbiano chiaro l'obiettivo, incentivate adeguatamente e sappiano come arrivare ai risultati, mancano i mezzi per poterli raggiungere.

L'ultimo fattore invece è il piano d'azione, se manca un piano a lungo termine, ogni risultato di miglioramento può andare perduto, perché non diventa parte della cultura aziendale.

Nel prossimo capitolo si applicherà a un caso pratico il Managing complex change Model di Mary Lippitt.

3. CAPITOLO TERZO

CHANGE EQUATION SURVEY

3.1 Premessa

In questo capitolo si applicherà il Managing complex change Model di Mary Lippit a un caso reale.

Durante il mio tirocinio in auxiell S.p.A abbiamo creato una survey con domande specifiche riguardanti i cinque fattori che determinano il successo del cambiamento e l'abbiamo applicata ad alcuni clienti.

Il caso che vi presento è di una multinazionale che opera nel settore tecnomeccanico. Per questioni di privacy censurerò il nome e la posizione geografica dei plant produttivi.

La survey serve a valutare lo stato di conoscenza e coinvolgimento nel programma di Complete Lean Transformation a diversi livelli dell'organizzazione. Utilizzando l'equazione del cambiamento si possono valutare gli elementi di maggiore criticità.

La survey è stata erogata utilizzando SurveyMonkey, il sondaggio ha una durata di tre minuti a persona e l'obiettivo è quello di estenderlo a tutto il personale.

Il sondaggio è completamente anonimo, nessuno può risalire all'intervistato, si sa solamente l'area in cui opera.

Abbiamo utilizzato SurveyMonkey perché è l'unico strumento che dà la possibilità di creare più link per erogare lo stesso sondaggio; quindi, per chi possiede un indirizzo mail aziendale si invia una semplice mail e si può monitorare quante persone hanno risposto e quante non hanno risposto, anche in questo caso, essendo anonimo, non si può sapere esattamente i nomi delle persone che non hanno partecipato. Nel caso non si disponesse di indirizzo mail aziendale, si può erogare utilizzando il telefono personale, scansionando un QR code, oppure con l'utilizzo di tablet e totem.

In totale sono state raccolte 556 risposte, la percentuale di partecipazione del paese 1 è 72% del totale dei dipendenti di quel paese (484 risposte su 556), del paese 2 93% (45 risposte), del paese 3 84% (38 risposte).

Figura 3.1 I risultati della Change Equation Survey

		EQUAZIONE DEL CAMBIAMENTO				
		Vision	Skills	Incentive	Resources	ActionPlan
PLANT	Plant 1	2,5	2,6	3,2	3,2	2,7
	Plant 2	3,4	2,6	3,4	4,2	3,4
	Plant 3	2,4	2,4	3,2	3,3	3,1
	Plant 4	2,3	2,3	2,9	2,8	2,3
	Plant 5	1,9	2,3	3,4	2,5	1,9
	Plant 6	2,2	2,6	3,3	2,6	2,1
	Plant 7	2,6	2,7	3,6	3,3	2,9
	Plant 8	1,0	1,5	1,7	2,2	1,0
	Plant 9	2,9	3,4	3,8	2,9	3,0
	Plant 10	4,3	3,0	4,3	4,7	4,0
	Totale	2,3	2,5	3,4	2,9	2,4

In questa tabella possiamo vedere i risultati delle risposte. Il punteggio va da 1 a 5.

In generale la situazione è mediamente positiva, tranne nel plant 8, che ha da pochissimo iniziato a valutare di effettuare una trasformazione.

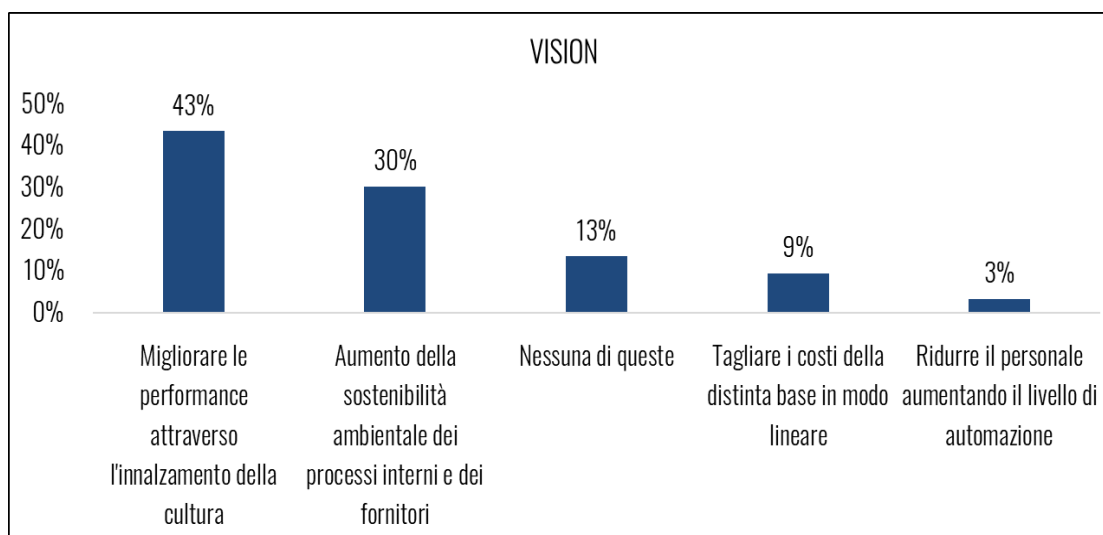
A differenza del Managing complex change Model di Mary Lippit, possiamo notare che possono venire a mancare più fattori nell'equazione del cambiamento, e non solamente uno come viene semplificato nel suo modello.

Nei seguenti paragrafi verrà analizzato ogni fattore del cambiamento e si valuteranno delle contromisure da poter effettuare.

3.2 Analisi dei fattori del cambiamento

3.2.1 Visione

Figura 3.2 Risposte sulla visione



Secondo il 43% degli intervistati la visione è “migliorare le performance attraverso l’innalzamento della cultura aziendale”, che è effettivamente l’obiettivo della trasformazione. Nei plant in cui la trasformazione è in corso da più tempo, ci sono state più risposte corrette. Da questo dato si può vedere che c’è ancora molto lavoro da fare per comunicare una visione chiara e forte.

Senza una visione chiara, si rischia che gli individui interpretino in modo diverso la visione, come in questo caso.

Se si diffondesse l’idea che la visione è “ridurre il personale aumentando il livello di automazione”, le persone che lavorano in produzione inizierebbero a boicottare il miglioramento per salvaguardare il loro posto di lavoro. Questo comporterebbe un grosso danno all’azienda, oltre alla confusione di cui parla Mary Lippit.

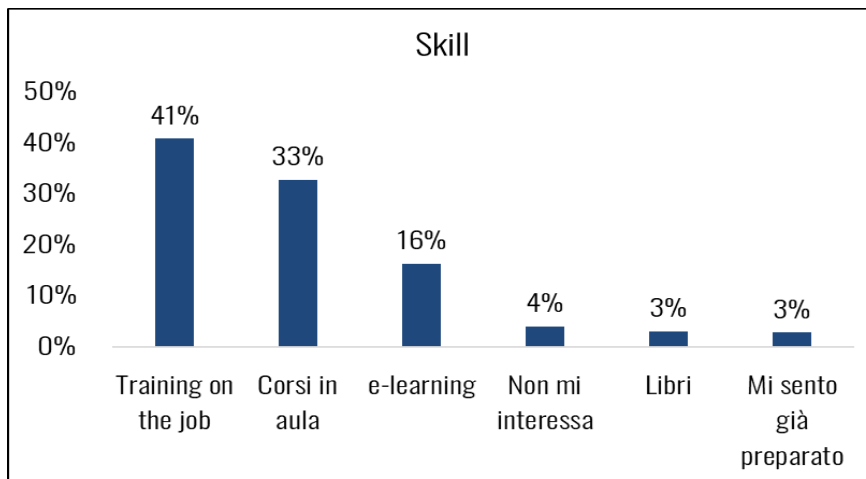
Come migliorare la comunicazione della visione? Alcune contromisure che si possono attuare sono:

- Comunicare diffondendo le slide della presentazione del progetto di miglioramento;
- Effettuare riunioni periodiche di allineamento all’interno di tutte le aree dell’organizzazione;

- Aumentare il numero del personale coinvolto nelle riunioni di allineamento e creare riunioni periodiche anche con tutto il personale dell'area. La frequenza delle riunioni con tutto il personale sarà minore, ma aiuta a rendere chiara la visione a tutti, permettendo anche di ottenere eventuali chiarimenti mediante domande durante la riunione;
- Sviluppo della strategia aziendale;
- Coinvolgere una media company per la creazione di contenuti per la comunicazione della visione.

3.2.2 Competenze

Figura 3.3 Risposte sul miglioramento delle competenze



Come possiamo vedere dalla tabella 3.1 i punteggi si aggirano attorno a 2.5, quindi le persone sentono di avere solo la metà delle competenze per poter affrontare il cambiamento.

Nella survey abbiamo proposto alcuni modi per poter migliorare le competenze, il 41% sostiene di preferire il training on the job, un modo per i dipendenti di imparare osservando ed eseguendo attività quotidiane. Il training on the job può essere strutturato o non strutturato. Nel caso di training on the job strutturato è progettato e consegnato in un modo ben definito e metodico. Di solito include un'agenda di formazione chiara con attività e una tempistica per il completamento. Nel caso invece di training on the job non strutturato di solito non c'è un programma di formazione prestabilito. La persona osserva o lavora a fianco di un collega esperto.

Il 33% preferirebbe corsi in aula, lezioni frontali erogate da personale esperto o nel caso di organizzazioni che si avvalgono di aziende di consulenza per effettuare la

trasformazione, si possono erogare corsi di formazione specifici in base ai cantieri di miglioramento che si stanno effettuando nelle aree interessate.

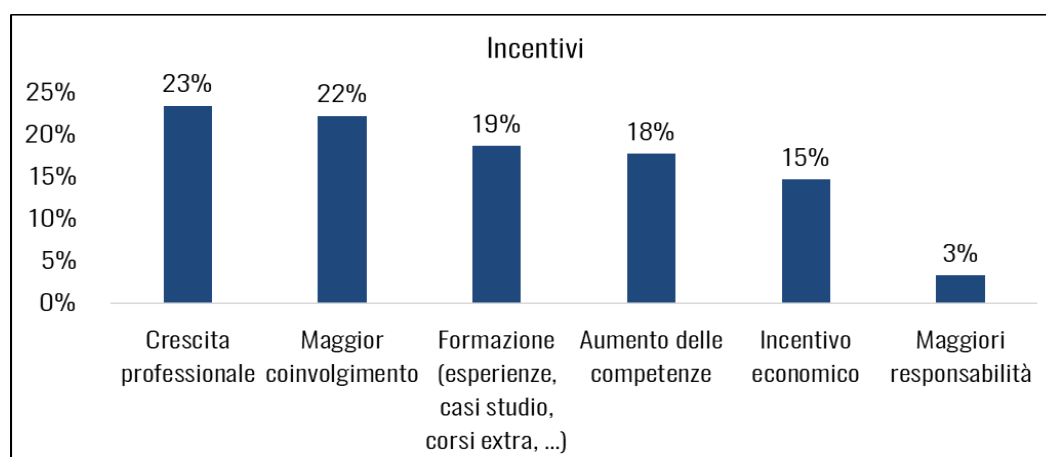
Il 16% vorrebbe migliorare le proprie competenze con l'e-learning, le opzioni possono essere molteplici, alcuni esempi sono: utilizzare piattaforme online o mettendo a disposizione videolezioni filmate dal personale esperto.

Il 3% vorrebbe dei libri da leggere sul tema. Si potrebbero acquistare dei libri sul miglioramento continuo e mettere a disposizione dei dipendenti una piccola biblioteca aziendale, oppure consigliare una lista di libri sull'argomento.

Il 4% invece non è interessato a formarsi, molto probabilmente non è stato sufficientemente coinvolto nel processo di miglioramento, oppure è oppositore.

3.2.3 Incentivi

Figura 3.4 Risposte sugli incentivi che si desidera ricevere



Per affrontare il cambiamento gli individui devono essere adeguatamente motivati.

Non sempre il denaro è il motore che spinge le persone a cambiare, come si può notare dal grafico, solo il 15% desidera un incentivo economico. Questo dato deve far sorgere una domanda: i dipendenti non sono pagati adeguatamente oppure la risposta deriva da una mancanza di coinvolgimento? Come si può analizzare dalla figura 3.1 solamente il plant 8 presenta una criticità negli incentivi, ed è il plant che è stato coinvolto meno nel miglioramento. Tutti gli altri plant hanno ottenuto punteggi positivi.

Il 23% desidera una crescita professionale. Esiste un piano di crescita professionale? Nel caso di risposta negativa, la contromisura è creare un piano che guida le persone ad una crescita professionale con KPI oggettivi e raggiungibili.

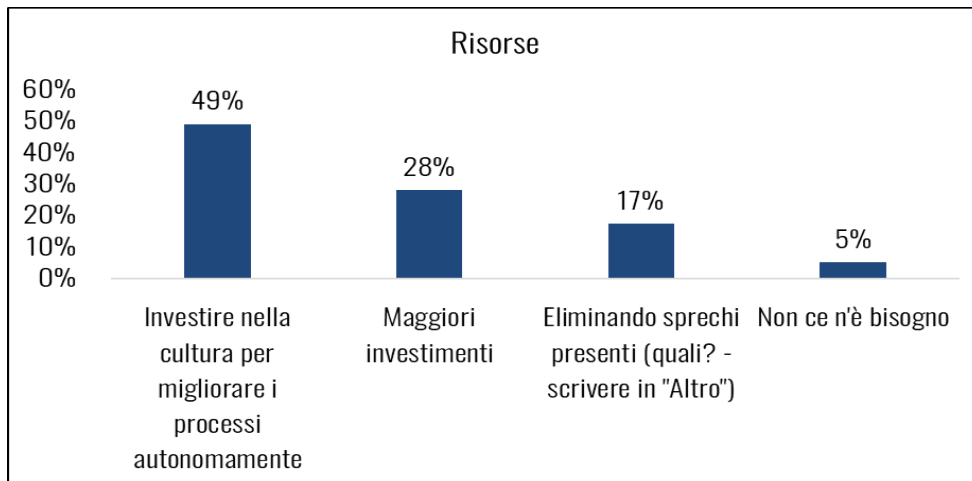
Il 19% vorrebbe essere incentivato con formazione, il 18% con aumento delle competenze, in questo caso le contromisure applicabili sono simili a quelle trattate nel paragrafo precedente.

Il 3% invece vorrebbe maggiori responsabilità.

Altre contromisure che si possono applicare sono eventi volti a festeggiare gli obiettivi raggiunti, così da coinvolgere e premiare tutte le persone che si sono impegnate e hanno ottenuto dei successi. Per questo motivo è importante definire degli obiettivi a breve termine, per mantenere alta la motivazione anche nel lungo periodo.

3.2.4 Risorse

Figura 3.5 Risposte su quali risorse dovrebbe investire l'organizzazione



Secondo il 49% degli intervistati l'azienda dovrebbe investire nella cultura aziendale per migliorare i processi autonomamente. Questo si può attuare aumentando il tempo dedicato al miglioramento, il modo per poterlo fare è liberando capacità alle risorse.

Il 28% desidera maggiori investimenti economici per attuare il cambiamento.

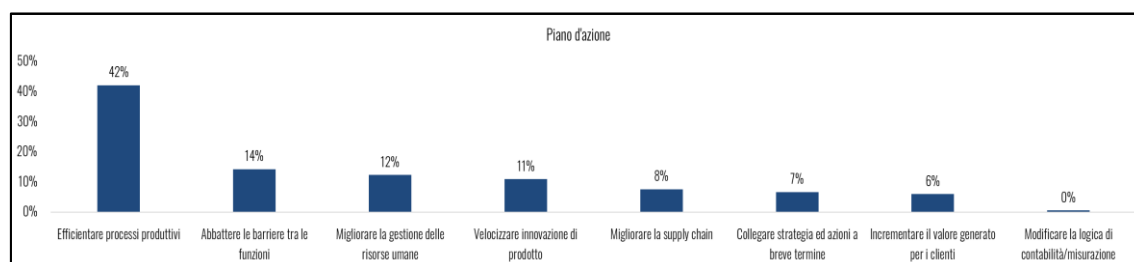
Il 17% vorrebbe una riduzione degli sprechi, questo può essere attuato con dei cantieri di miglioramento specifici per la riduzione degli sprechi.

Riducendo gli sprechi si può liberare capacità alle risorse senza diminuire la produttività.

In generale i punteggi sulle risorse impiegate per la trasformazione sono positivi.

3.2.5 Piano d'azione

Figura 3.6 Risposte su quali aspetti sono prioritari per l'azienda secondo l'intervistato



Dai punteggi il piano d'azione è ben chiaro nelle aziende in cui la trasformazione viene effettuata da più tempo, mentre è molto critico nel plant 8 dove la trasformazione è agli inizi.

In questo caso il piano d'azione deve essere comunicato meglio, perché può generare una falsa partenza.

Il 42% degli intervistati si aspetta un aumento dell'efficienza dei processi produttivi, nel miglioramento continuo questo è uno degli obiettivi che si possono raggiungere.

Il 14% si aspetta di abbattere le barriere tra funzioni, quindi una maggior comunicazione tra funzioni aziendali. Questo è un problema molto comune nelle aziende tradizionali, soprattutto se di grandi dimensioni.

Il 12% si aspetta di migliorare la gestione delle risorse umane. Ad esempio, se non esistono degli standard da seguire, la figura dell'HR rischia di essere vista come lontana dalle altre persone che fanno parte dell'organizzazione.

L'8% vorrebbe migliorare la supply chain e il 7% collegare strategia ad azioni a breve termine.

Il restante 6% si aspetta di incrementare il valore generato per i clienti; infatti, come abbiamo citato nel primo capitolo "il valore è tutto ciò per cui il cliente sarebbe disposto a pagare" (Shingo Shingo).

Coinvolgimento

All'interno della survey abbiamo aggiunto anche delle domande sul coinvolgimento. Come si può vedere nei paragrafi precedenti, la mancanza di coinvolgimento spesso è la risposta alle criticità nei fattori dell'equazione.

Dalla survey è emerso che gli intervistati si sentono coinvolti 2,29/5, media che viene abbassata dal plant 8 nel quale la trasformazione è appena iniziata. Le persone in media

vorrebbero essere coinvolte 3,76/5, quindi dal sondaggio emerge che si deve lavorare ancora sul coinvolgimento delle persone per poter ottenere una trasformazione di successo.

4. CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Le risorse umane all'interno della gestione del cambiamento svolgono un ruolo fondamentale.

Il cambiamento innesca una serie di emozioni negli individui che possono portarli ad essere favorevoli al cambiamento, oppure oppositori.

I vantaggi della Change Equation Survey sono di mappare in base a paese, plant e funzione aziendale, le criticità che ostacolano il cambiamento.

I risultati del sondaggio rispecchiano la teoria del Managing complex change Model di Mary Lippitt.

I punti di forza di questo strumento è che si può applicare a qualsiasi organizzazione, non soltanto alle aziende che presentano stabilimenti produttivi.

Lo strumento è in grado di raccogliere le informazioni all'interno di qualsiasi area aziendale, perché si possono utilizzare mail, totem e cellulari personali.

Puntare sull'anonimità del sondaggio è un punto di forza perché consente alle persone di poter davvero esprimere ciò che secondo loro va migliorato, senza la paura di ripercussioni sul luogo lavorativo.

L'azienda può raccogliere dati fondamentali per capire in che direzione stanno andando gli sforzi per raggiungere l'obiettivo della trasformazione.

La Change Equation Survey essendo uno strumento standardizzato per essere applicato a tutte le tipologie di organizzazioni può essere utilizzato dalle aziende di consulenza per confrontare i progetti di miglioramento di più clienti.

Inoltre, il sondaggio può essere effettuato ciclicamente nel tempo per vedere se ci sono stati miglioramenti nei fattori critici rilevati nella prima somministrazione.

Questo strumento è stato pensato per una somministrazione veloce e intuitiva, per poter elaborare i dati nel più breve tempo possibile; infatti, ogni persona ci mette al massimo 3 minuti per rispondere al sondaggio. Le domande sono chiuse, tranne due domande aperte che consentono alle persone di effettuare proposte di miglioramento.

L'applicazione della filosofia lean nella gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni indica un cambiamento nella sensibilità sui rapporti fra il personale in quanto individui e l'organizzazione sovrastante e permette una gestione del cambiamento più attento alle risposte emotive dell'individuo.

BIBLIOGRAFIA

Libri e articoli

1. OHNO T., 1978. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Tokyo: Diamond, 13, 41-71.
2. LIKER, J., 2003. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, 29-41.
3. ROOS DANIEL, WOMACK JAMES P., JONES DANIEL T., 1990. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Perennial, 49-69.
4. RICCARDO PAVANATO, 2020. *The Lean book. Come creare processi efficaci ed efficienti in ogni organizzazione*. Guerrini Next, 25, 51, 116-118.
5. JAMES P. WOMACK, DANIEL T. JONES, 2008. *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi*. Guerini Next, 43-44.
6. JOHN BICHENO, NOEL HENNESSEY, 2021. *HUMAN LEAN: a Sourcebook for Head, Heart, Hands, Health and Habitat in Lean and Agile Enterprise*. Picsie Books, 24-30, 86, 87, 238-240.
7. JEFFREY K. LIKER, GARY L. CONVIS, 2012. *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development*. McGraw-Hill, prefazione.
8. HUMAN RESOURCES DEPARTMENT, 2011. *Change Management Leadership guide*: Ryerson University.
9. KOTTER, JOHN P., gennaio 2007. *Why Transformation Efforts Fail*” Harvard Business Review.

10. Beckhard, Richard, 1975. *Strategies for large system change*, *Sloan management review*. Cambridge, Mass. : Alfred P. Sloan School of Management, Vol. 16, p. 43-55.