

# Il change Management Strutturale

***Federico Butera***

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione *Università di  
Milano Bicocca*

Presidente *Fondazione Irso*

Direttore di *Studi Organizzativi*

# Che cosa è la metodologia di Change Management Strutturale

Un approccio e una metodologia adottata in  
complessi cantieri di cambiamento, basata su:

SU { **sviluppo,  
riprogettazione,  
realizzazione effettiva**

di { **organizzazioni,  
tecnologie,  
sistemi professionali**

**internamente coerenti,  
appropriati agli obiettivi strategici  
capaci di generare sviluppo delle persone**

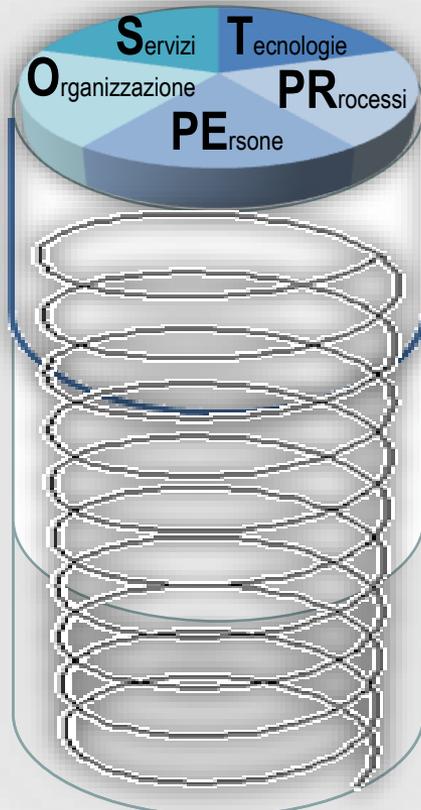
# A che serve la metodologia di Change Management Strutturale

- Trasformare problemi e disfunzioni in progetti di cambiamento dell'organizzazione, del lavoro, della cultura: **rimuovere incertezze e ostacoli attraverso la progettualità**
- Selezionare fra il flusso ininterrotto dei cambiamenti quelli che possono dar luogo a nuove strutture organizzative e culturali che assicurino efficienza, efficacia, innovazione nel modo più stabile più possibile: **organizzazioni costruite per durare**
- Valorizzare le capacità progettuale e realizzative delle persone: **condivisione e partecipazione**
- Trasformare il processo di cambiamento in apprendimento: **azione come apprendimento e formazione di change agents**
- Orientarsi verso nuovi paradigmi e cambiare la cultura delle persone: **evidenziare la novità del paradigma introdotto e rendere virale il cambiamento**

# La metodologia di Change Management Strutturale

La metodologia di Change Management Strutturale sviluppa tre classi di attività che si rafforzano a vicenda, non in modo sequenziale ma in modo ricorsivo: un piano, progetti esemplari, cambiamento continuo. Si può cominciare da qualunque punto del percorso di cambiamento

Ciascuna di tali attività sviluppa e progetto in modo integrato servizio, processi, organizzazione, tecnologia, persone.

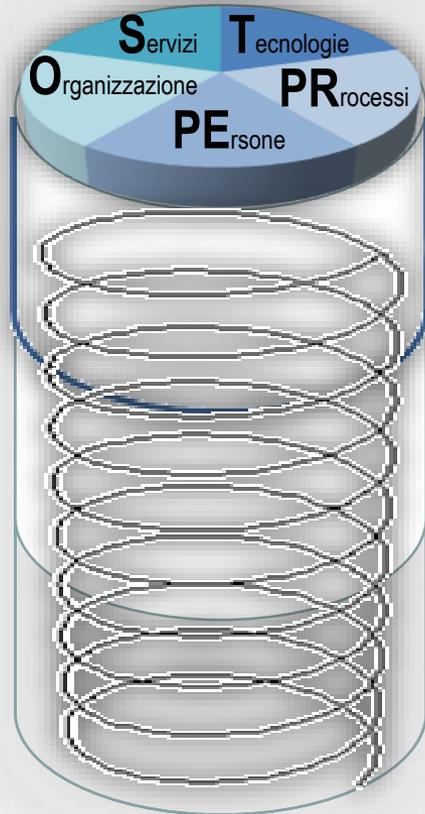


A. Un **piano di cambiamenti tecnologici/organizzativi/professionali**

B. Una serie di **progetti esemplari**

C. Una attività di **accompagnamento e miglioramento continuo**

# La metodologia di Change Management Strutturale



A. Un piano di cambiamenti tecnologici/  
organizzativi/professionali

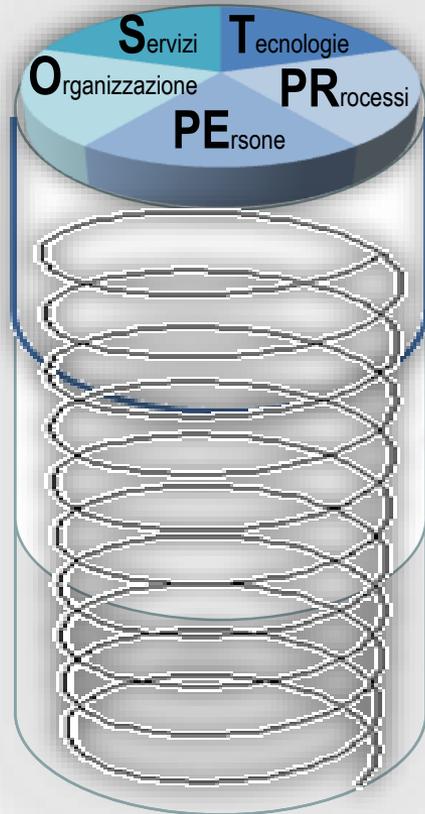
## **PIANO**

*Un piano per innovare*

- *modello di servizio*
- *sistema professionale*
- *sistema di relazione con gli utenti*
- *altro*

*Componente di un Business Plan o di un  
Piano Industriale*

# La metodologia di Change Management Strutturale

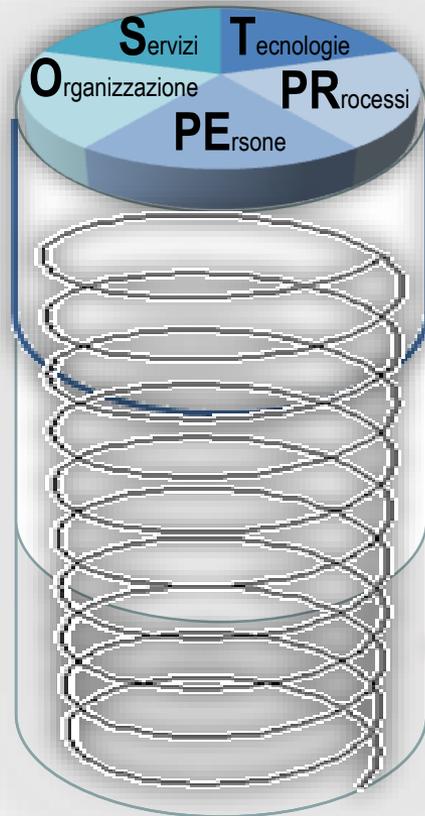


B. Una serie di **progetti esemplari**

## **PROGETTI**

- Nuovi “progetti locomotiva”
- Valorizzazione do progetti in corso
- Quick win
- Progetti realizzabili in un semestre
- Progetti realizzabili in un anno

# La metodologia di Change Management Strutturale



## PERCORSI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

- *Attivazione di percorsi di action learning o di formazione-intervento*
- *Abilitazione del management a agire come agenti del cambiamento*
- *Programmi di larga partecipazione del personale al miglioramento continuo*
- *Individuazione e diffusione di best practices*
- *Comunicazione estesa interna ed esterna*

C. Una attività di **accompagnamento e miglioramento continuo**

# I passi

- Il problema di partenza
- Il bisogno strategico
- Il concept della soluzione e del percorso: scoperta interna o benchmark
- L'organizzazione temporanea per sviluppare il progetto
- Il disegno del piano, del (dei) progetti, del programma di miglioramento: obiettivi, risorse, selezione e formazione delle persone, monitoraggio, tempi
- La verifica delle performance e della trasferibilità
- Le quattro vie della diffusione:
  - l'estensione delle best practices individuate (la replicazione)
  - la circolazione degli "evangelisti" (la cultura del cambiamento)
  - l'identificazione e la narrazione del nuovo paradigma (comunicazione)
  - Lo sviluppo ulteriore di piano, progetti, percorsi di miglioramento

© 2016 Federico Butera e Fondazione Irso - Non riprodurre senza consenso scritto

# Progettazione e change management : alcuni casi

- Olivetti : dalla catena di montaggio alle isole di produzione
- Uffici delle Entrate: da una burocrazia frammentata a una organizzazione pubblica centrata sul servizio
- Uffici Giudiziari della Lombardia: la scoperta del margine di manovra e della riorganizzazione partecipativa
- Una piccola azienda di arredamento: un nuovo modello di governance basato sulla scienza nuova delle PMI

# Il primo componente di queste esperienze : miglioramento delle performances e innovazione

- Risolvere un problema importante per l'organizzazione
- Trovare soluzioni efficaci, efficienti, permanenti
- Abilitare le persone
- Generare agenti del cambiamento
- Curare la diffusione delle soluzioni

# Il secondo componente di queste esperienze: l'introduzione di nuovi modelli organizzativi

- organizzazione organica flessibile
- process-centred organization
- lean organization
- customer-centric company
- service oriented government
- impresa rete governata
- distretti aumentati
- sistemi professionali dei knowledge workers
- impresa integrale
- impresa che fa innovazione a 360 gradi
- etc

# Federico Butera

Fondazione Irso  
Via Leone XIII, 14, Milano  
federico.butera@irso.it  
www.irso.it