

Un progetto di reindustrializzazione: il caso COM S.c.p.a.

Le industrie si stanno preparando a quella che oggi viene chiamata la IV Rivoluzione Industriale vi racconto che cosa succede in un Azienda del sud, dove non è collocata e collegata a nessun distretto industriale e deve gestire la quotidianità con un progetto di reindustrializzazione.

Brevissima e angosciatissima è la vita di coloro che dimenticano il passato, non curano il presente, temono il futuro: giunti alla fine, capiscono troppo tardi di essere stati tanto a lungo affaccendati, mentre non facevano nulla.

Seneca

La società “COM Società Cooperativa Officine Meccaniche per azioni” è una società cooperativa per azioni costituita il 23/4/1980 in Palazzo San Gervasio (PZ)



L'oggetto sociale e l'attività effettivamente svolta consistono nella lavorazione meccanica di precisione per conto terzi. L'elevato livello qualitativo della Cooperativa trova riconoscimento ufficiale, oltre che nella fiducia da parte dei clienti, dalla certificazione del sistema di gestione della qualità, ottenuta prima in conformità alla ISO 9002 (nel 1998), alla norma QS 9000 (nel 2000), successivamente estesa alla specifica ISO-TS16949 (ed attualmente rispondente alle norme IATF 16949).

La Società rivolge inoltre una particolare attenzione al rispetto per l'ambiente.

Il suo impegno in questo campo l'ha portata alla certificazione del sistema di gestione ambientale nel 2000, in conformità alla norma ISO 14001 e in marzo 2003 ha ottenuto la registrazione EMAS n. I00146

Progetto di RIORGANIZZAZIONE e REINDUSTRIALIZZAZIONE.

La COM tra il 2019 e 2020 ha deciso di dare una svolta totale, quella che può essere chiamata *inversione a U*

Ha deciso quindi di rivedere tutte le attività produttive, riorganizzarle, digitalizzarle, rivedere l'intero flusso produttivo.

Questo per poter aumentare la capacità produttiva, migliorare i servizi verso il cliente, applicando un CAMBIAMENTO RADICALE.

TEORIA U

Passato  **downloading** Futuro *Futuro*

APRI
LA MENTE



1.ascoltare
oltre gli schemi e
giudizi del passato

7.eseguire
per creare insieme
il nuovo e ottenere
risultati

APRI
IL CUORE



2.osservare
la realtà oltre
i pregiudizi

intelligenza
emotiva,
sociale,
sistemica

6.prototipare
applicazioni
pratiche

APRI
LA VOLONTÀ



3.sentire
il particolare
nell'insieme,
cominciare ad agire

5.cristallizzare
l'energia intorno al
gruppo di lavoro
rinnovato

lasciar uscire
il futuro

intelligenza
profonda,
intuizione

lasciar andare
il passato

4.presenziare
la sorgente profonda del sé:
chi sono io? e il mio lavoro?



La Teoria U di Scharmer **analizza la realtà** in modo approfondito, cercando di raggiungere un punto cieco **rovesciando il processo usuale** con cui si parte dal passato per realizzare un futuro che assomiglia al passato stesso. Il processo di analisi e ricerca scende nel profondo sbarazzandosi delle incrostazioni del passato e delle abitudini, delle idee consolidate e dei pregiudizi, e nel punto cieco trova la vera coscienza di sé, da cui trae la forza per risalire, attratto da un futuro diverso da tutto ciò che si è lasciato nel passato. Il modello a U è usato nel **coaching**, nella consulenza organizzativa, nel team building, ma anche a livello individuale. Come dice lo stesso Scharmer, non è niente di nuovo, ma solo la **riorganizzazione** di idee preesistenti, dallo zen alla psicologia del profondo, dal [problem solving strategico](#) alle intelligenze diversificate e agli strumenti di creatività e qualità totale.

Analisi dei Flussi

Sistema LEAN

Gestione dei conflitti

Motivazione

SMED

Digitalizzazione e
informatizzazione dei processi

MRP

GEMBA

Problem Solving

Agile... pensiero Sistemico

P
o
s
i
t
i
v
i

Fattori interni

- Flessibilità e prontezza di risposta ad un mercato sempre più mutevole;
- Offerta di una vasta gamma di servizi e soluzioni;
- Azienda sempre più Lean e focalizzata al miglioramento;
- Azienda oggi informatizzata armonica con Industria 4.0, sempre più flessibile e dinamica.

Punti di Forza

(Strengths)

Debolezze

(Weaknesses)

- Aggiornare continuamente il livello professionale delle maestranze;
- Posizione geografica penalizzante relativamente ai costi logistici;
- Parte del parco macchine da rinnovare, completare il rinnovamento tecnologico.

Opportunità

(Opportunities)

Minacce

(Threats)

- Nuovi segmenti produttivi/Clienti da esplorare;
- Ridefinizione del mercato;
- Politiche di insourcing da parte dei nostri Clienti, (*rientro in Italia di attività da paesi esteri*) RESHORING.

- Competitors internazionali sempre più «agguerriti» e «famelici»;
- Crisi economica Globale;
- Il Cliente decide le strategie di mercato (poiché la MP è fornita conto lavoro).

N
e
g
a
t
i
v
i

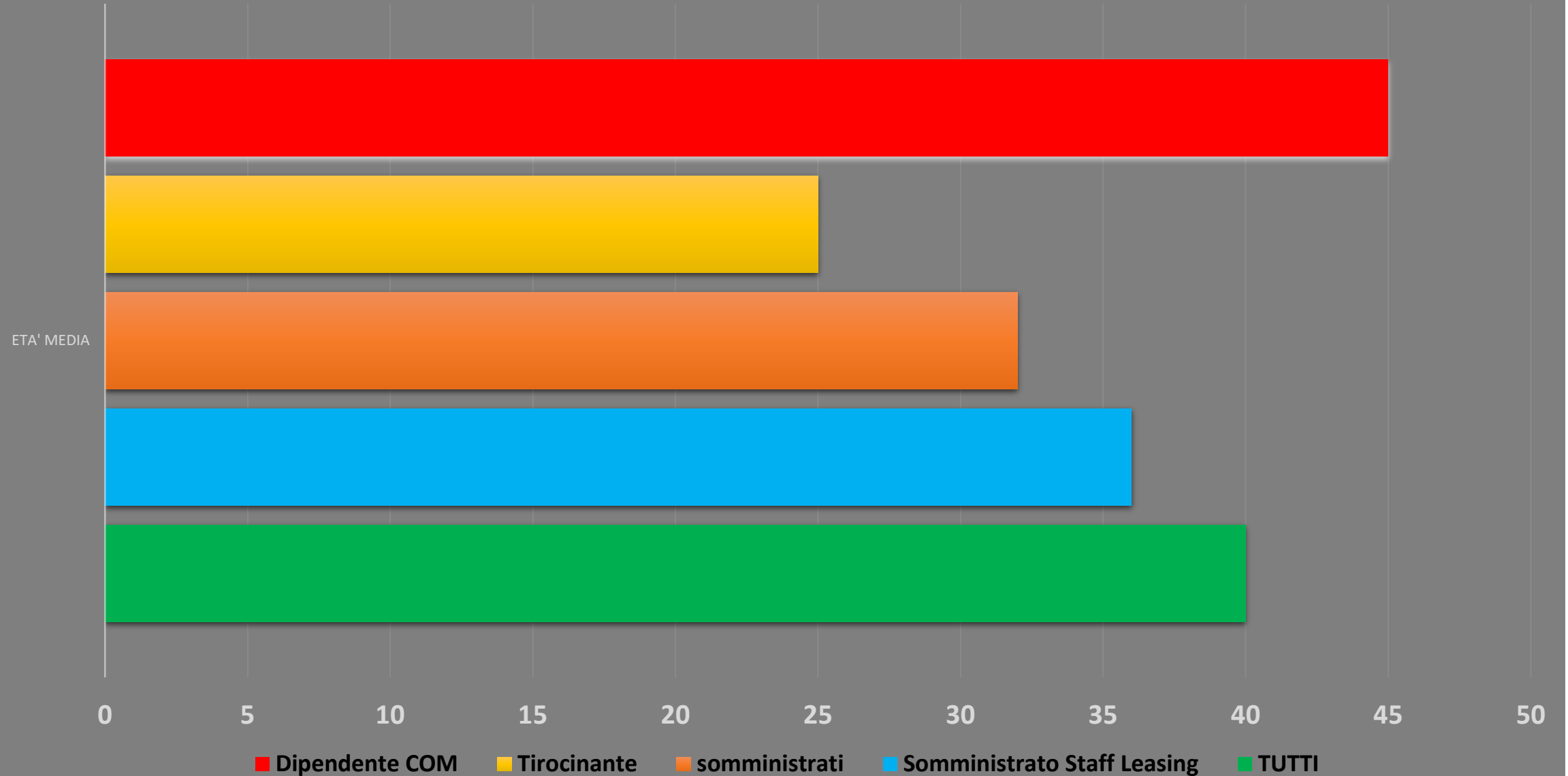
Fattori esterni

- Il primo assunto è quello secondo cui il cambiamento debba partire dai vertici dell'organizzazione, poiché il top management è l'unico autorizzato ad avviare un progetto di cambiamento e conosce i bisogni dell'organizzazione stessa.
- Il secondo è che, poiché il cambiamento deve partire dai vertici, esso deve essere correttamente comunicato, in termini di fini e mezzi, a tutta l'organizzazione, per favorire il coinvolgimento delle persone.
- L'ultimo assunto è che il cambiamento può essere ingegnerizzato, ossia gestito attraverso una accurata progettazione ed implementazione dell'intervento da effettuare.

Analisi demografica del personale COM, colloqui interni per comprendere motivazione, clima aziendale ecc ecc

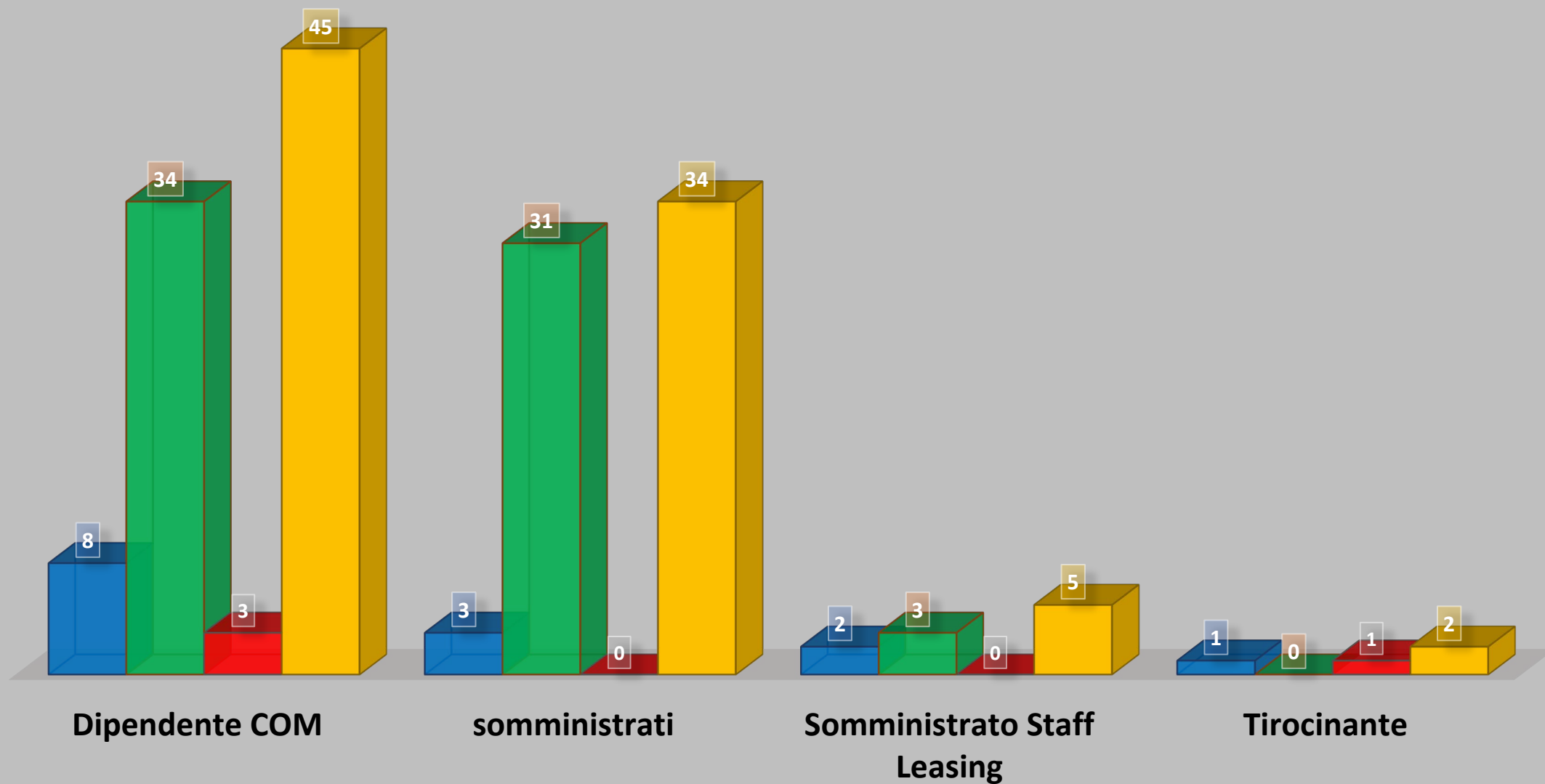
Di seguito i risultati in due anni di attività:

Età Media COM



TITOLO DI STUDIO COM

■ Licenza Media ■ Diploma ■ Laurea ■ Totale





Perché cambiare?

- SWOT analisi
- PESTELI
- Modello delle 7 S



Che cosa e chi cambiare?

- Analisi delle forze di campo
- Impegno, reclutamento e allineamento
- Fonti e potenza delle forze
- Adeguatezza e preparazione

Cambiamento a livello organizzazione:

- Total Quality Management
- Business Process Reengineering

Cambiamento a livello di gruppo:

- Gruppi autodiretti
- Strutture parallele di apprendimento

Cambiamento a livello individuale:

- Ricerca sull'innovazione
- Cambio di comportamento individuale



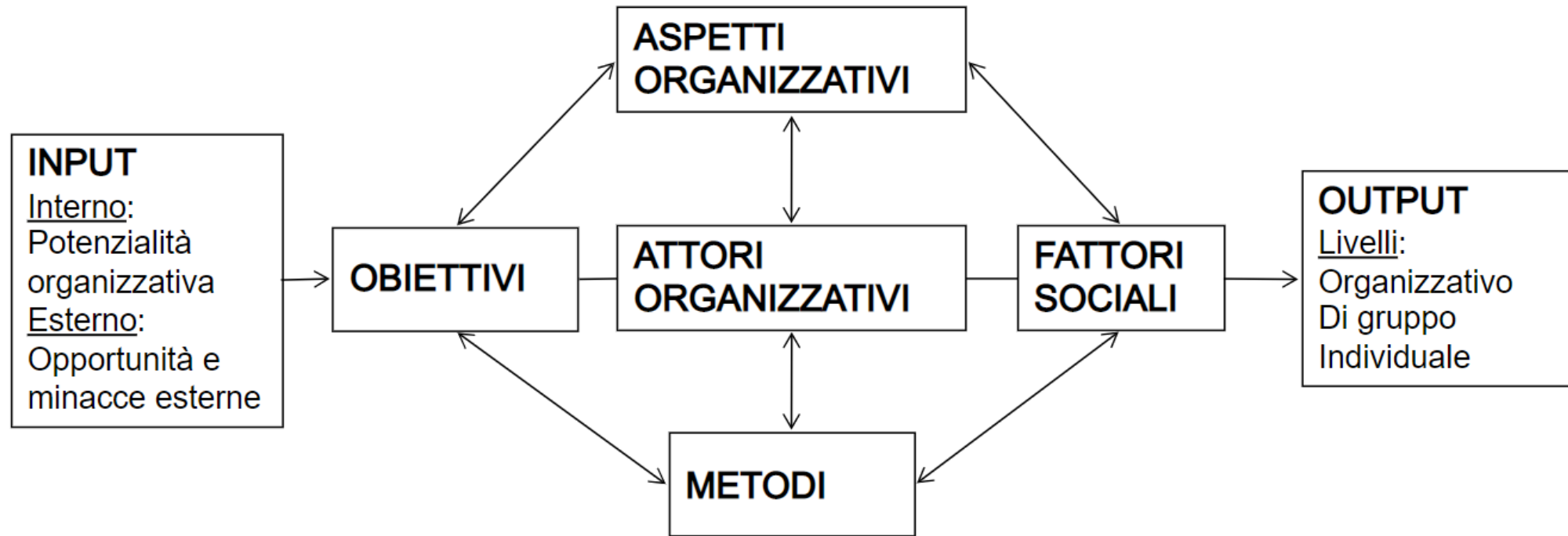
Come possiamo far accadere il cambiamento?

- Sviluppo organizzativo
- Apprendimento organizzativo e Organizzazione che apprende
- Ricerca-Azione
- Project Management

Fase 1	Scongelamento
	Creare motivazione e disponibilità al cambiamento tramite: a) ritrattazione o mancanza di conferma b) induzione di senso di colpa o ansietà c) creazione di sicurezza psicologica
Fase 2	Cambiamento tramite ristrutturazione cognitiva
	Aiutare a vedere, giudicare, sentire e reagire in modo differente, sulla base di un nuovo punto di vista ottenuto tramite: a) identificazione b) esplorazione
Fase 3	Ricongelamento
	Aiutare a integrare il nuovo punto di vista tramite: a) ricongelamento personale b) ricongelamento relazionale

Il Modello Sistemico

Ogni tipo di cambiamento ha un impatto su tutta l'organizzazione



(Nadler e Tushman, 1989; cit. da Piccardo e Colombo, 2007)

Il modello di LEWIN

Le spinte al cambiamento iniziano ad agire scontrandosi con le resistenze che vengono opposte al cambiamento stesso (tempo 1). Quando le spinte riescono a sconfiggere le resistenze, si verifica la fase di scongelamento (unfreezing), che porta al cambiamento vero e proprio (change) e alla successiva fase di ricongelamento (refreezing).

Il nuovo status quo può venire minacciato da altre spinte, anche differenti dalle precedenti, che si scontrano con nuove Resistenze, attivando un altro processo di cambiamento (tempo 2).

Ciò che alla fine va ristretto
Deve prima essere esteso
Ciò che va indebolito
Deve all'inizio essere rafforzato
Ciò che va rovesciato
Deve all'inizio essere drizzato
Colui che vuole prendere
Deve cominciare a dare

Lao Tsu, Tao Te Ching

Deve accadere dunque una ristrutturazione del problema,
una riconfigurazione di questo entro una cornice di riferimento diversa, paradossale, inaspettata e irriverente.

Alle volte infatti, il cambiamento di secondo livello accade proprio per il tramite di interventi illogici, paradossali, tali da sorprendere e quindi, nella sorpresa, consentire un momentaneo “abbassamento della guardia” che autorizza l’insinuarsi del “germe” del cambiamento.

La momentanea “confusione” prepara dunque la ristrutturazione.

Questo concetto riporta alla mente la teoria del cambiamento organizzativo di Lewin basata sulle fasi dell’unfreeze-change-refreeze.

In termini astratti “ristrutturare” significa spostare l’attenzione dall’idea che una data situazione appartenga ad una determinata classe, all’idea che appartenga ad una classe diversa ugualmente valida e soprattutto far accettare a tutte le persone coinvolte nel problema (ad esempio i membri di una coppia in difficoltà) il nuovo livello concettuale.

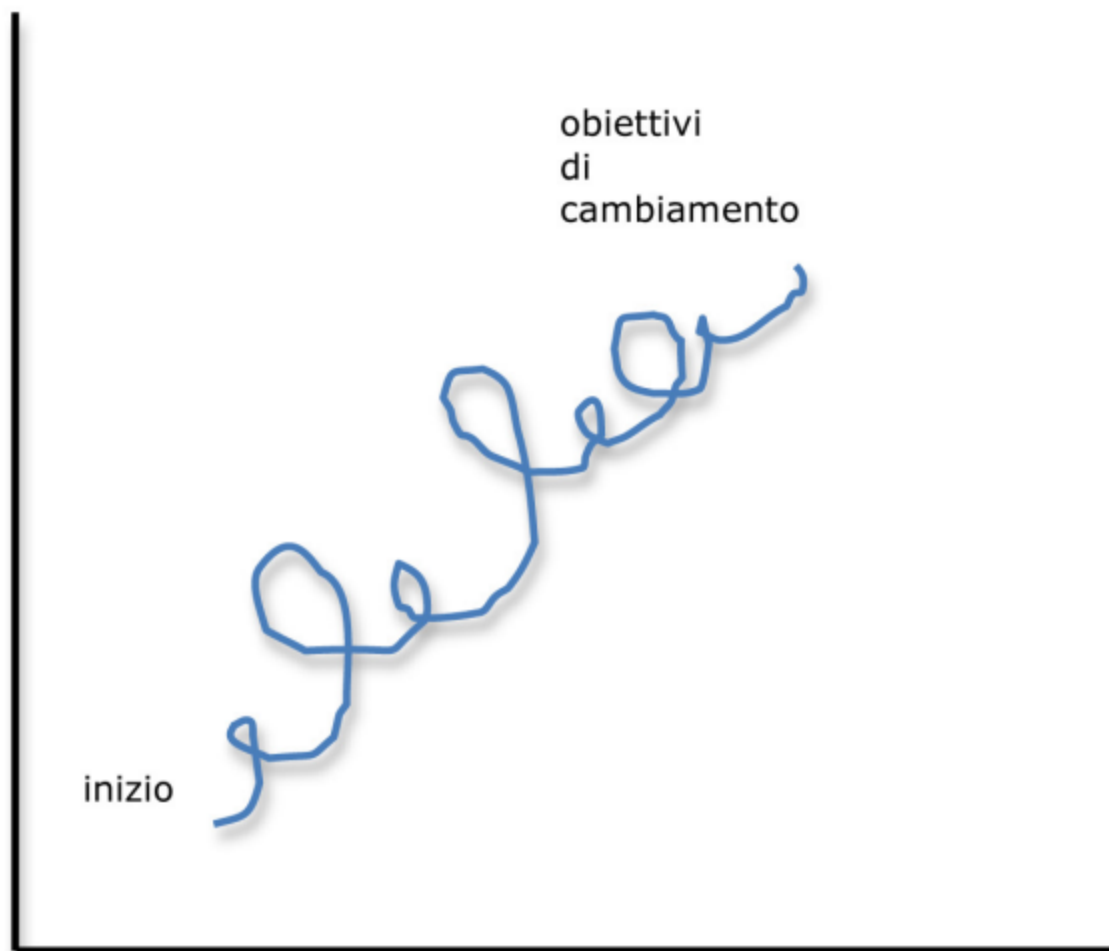
Una volta che tale ristrutturazione è stata perlomeno tentata, mediante l’ingiunzione a compiere un determinato comportamento “come se”, difficilmente si tornerà nella precedente classificazione.

Una volta che ho visto, fosse anche “per gioco”, una realtà a colori, difficilmente potrò desiderare di tornare al bianco e nero...

t
a
p
p
e

d
e
l

c
a
m
b
i
a
m
e
n
t
o



tempo stimato per il raggiungimento degli obiettivi

Cambiamento organizzativo

- È una modificazione dello stato e delle caratteristiche di una organizzazione
- È una condizione che riguarda ogni organizzazione
- In una visione organica il cambiamento è condizione di sopravvivenza
- Si presenta sotto molteplici forme che sono oggetto di studio
- La natura del cambiamento organizzativo è determinante per definire le pratiche di change management più adeguate

La resistenza al cambiamento

Le resistenze (Dent e Goldberg Galloway, 1999) possono emergere in maniera particolarmente significativa, quando:

- la natura del cambiamento non è comunicata in maniera chiara a manager e dipendenti;
- se le finalità e le modalità del cambiamento sono ambigue e possono essere interpretate in maniera non univoca;
- se chi è coinvolto dal cambiamento percepisce che ci sono forze avverse, che fanno da deterrente al cambiamento stesso;
- se le persone coinvolte nel processo di cambiamento si sentono costrette a cambiare e non sono coinvolte nel processo stesso;
- se il processo di cambiamento viene percepito come una iniziativa che risponde a fini personali.

Leadership

Coaching

Sperimentazione

Formazione

Lavoro di squadra

Feedback

Empatia

Autonomia

Responsabilità

AGENTI E SPINTE AL CAMBIAMENTO

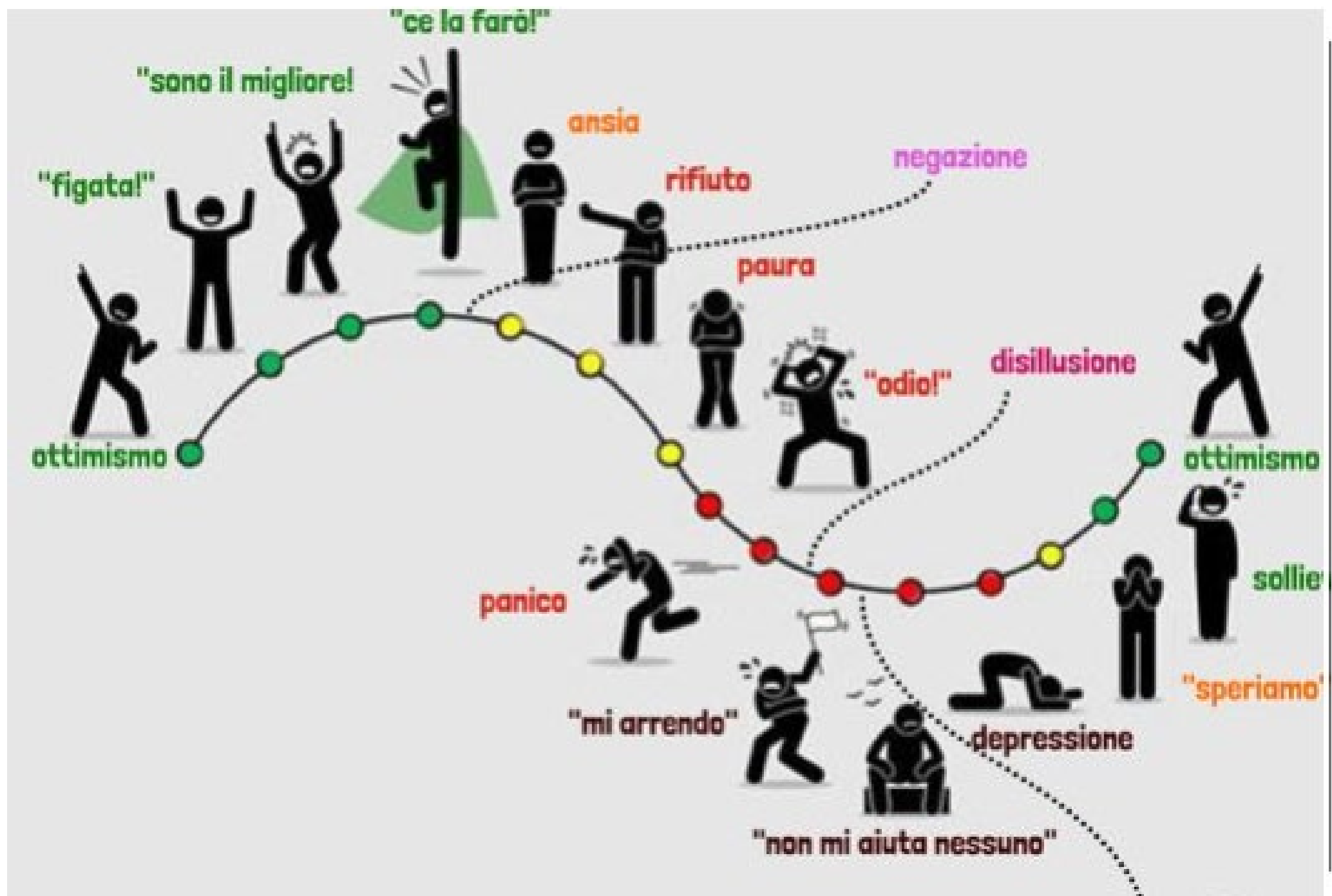
- Nuove tecnologie
- Concorrenza globale
- Demografia
- Cultura e valori sociali
- Cultura e valori professionali

LEADERSHIP E AGENTI DEL CAMBIAMENTO

- Ruoli organizzativi critici
- Funzioni trasversali
- Attivatori di conoscenza
- Ruoli di confine
- Reti emergenti
- Costellazioni di ruoli

- Scarsità di risorse
- Emergenza e crisi
- Obiettivi sfidanti
- Protesta (*voice*)
- Nuove norme

Attivazione di energia che innesca i processi del
cambiamento organizzativo vincendo l'inerzia dell'organizzazione



Riferimenti Bibliografici:

Ciancio Letizia. **Il cambiamento possibile.** Intrecci Edizioni.

Piergiorgio Argentero, Claudio G. Cortese, Claudia Piccardo. **Psicologia delle Organizzazioni.** Raffaello Cortina Editore.

John W, Slocum JR, Don Hellriege. **Comportamento Organizzativo.** Hoepli.

Gareth Jones. **Organizzazione.** EGEA.

Pier Luigi Celli. **Organizzazioni sull'orlo di una crisi d'identità.** ESTE.

Maira Masper, Giorgio Vizioli. **Conversazioni sul Change Management.** ESTE.

Alberto F. De Toni, Roberto Panizzolo. **Sistemi di Gestione della Produzione.** ISEDI

Sant'Agostino, Le Confessioni;

San Benedetto Da Norcia, LA Regola;

Dal WEB



GRAZIE

Eugenio Damiano
Direttore Operativo e Resp. Risorse Umane