prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

LA MAPPA DI ASSOCHANGE - COME ORIENTARSI NEI PROGETTI DI CHANGE MANAGEMENT

Pubblicato il20 Marzo 2017 di Masper Moira, Steis Luca, Buscaglia Lucia, Gianni Alessandro e Clerici Daniela

Nata quasi 14 anni fa, Assochange può guardare al suo passato e al suo presente con indubbia soddisfazione. E al futuro con ottimismo.
Categoria: Punti di Vista

PREMESSA

Nata quasi 14 anni fa, Assochange può guardare al suo passato e al suo presente con indubbia soddisfazione. E al futuro con ottimismo. Frutto di un'iniziativa originale e lungimirante, che ne fa una delle pochissime associazioni al mondo dedicate al tema del Change management organizzativo, si è costruita in questi anni una rilevante reputazione nella comunità di business italiana, grazie all'importanza sempre maggiore che il tema del Change management ha all'interno delle aziende, delle organizzazioni e delle competenze che ciascun manager deve avere per svolgere al meglio il proprio lavoro.

Assochange vuole essere il punto di riferimento delle aziende medio grandi in primis, ma in generale per tutte le organizzazioni che vogliono confrontarsi, a fronte delle innumerevoli esigenze di cambiamento che si trovano a gestire (recupero efficienza costi, cambiamenti di modelli organizzativi, cambiamenti di sistemi informativi, digitalizzazione, nuove relazioni con clienti e dipendenti in chiave social, Open Innovation e dell'Agile Change Management, ecc.).

Assochange in questo senso si fa portavoce di iniziative congruenti alle esigenze emerse e, attraverso il proprio network di manager di aziende, di professionisti e consulenti, di ricercatori universitari, realizza iniziative attraverso gruppi di lavoro/ricerca con l'obiettivo di portare evidenze e fa nascere stimoli che possano arricchire gli appartenenti al network.

I risultati di tali iniziative diventano anche Moduli formativi, eventi, ricerche sullo stato del Change management in Italia, video tutorial.

DA UN GRUPPO DI LAVORO TRA SOCI A UN MINI PERCORSO FORMATIVO SUL CHANGE MANAGEMENT PER DARE VALORE ALL'ASSOCIAZIONE

Nel 2009, nasce il Corso Base sul Change Management, nel 2015 il focus viene posto sulla Comunicazione nel Change Management e nel 2017, infine, sul Monitoraggio nei processi di cambiamento.

prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

IL CORSO BASE SUL CHANGE MANAGEMENT[1]

Il Corso nasce con l'obiettivo di dare una definizione del Change Management riconosciuta dai membri dell'associazione, definirne i confini e permettere ai partecipanti di costruire un linguaggio comune sul tema. Come orientarsi nei progetti di Change Management? Come affrontare i cambiamenti organizzativi dal punto di vista del processo, dei meccanismi organizzativi e dei comportamenti delle persone? A queste domande il Corso Base prova a dare una risposta attraverso una Mappa che orienti lo Sponsor, il Change Manager, il Responsabile Operativo nelle attività di gestione del cambiamento.

Il Corso e l'approccio su cui si fonda, nonostante la complessità organizzativa sempre maggiore, è molto attuale e in ogni edizione ciò viene confermato dai partecipanti .

La Mappa può servire come check - list per identificare le *aree prioritarie* di azione a supporto dei processi di cambiamento organizzativo ed incrocia le *fasi* di un progetto con le aree critiche da presidiare nell'organizzazione nella quale avviene il cambiamento e i ruoli nel Change Management (Fig. 1)

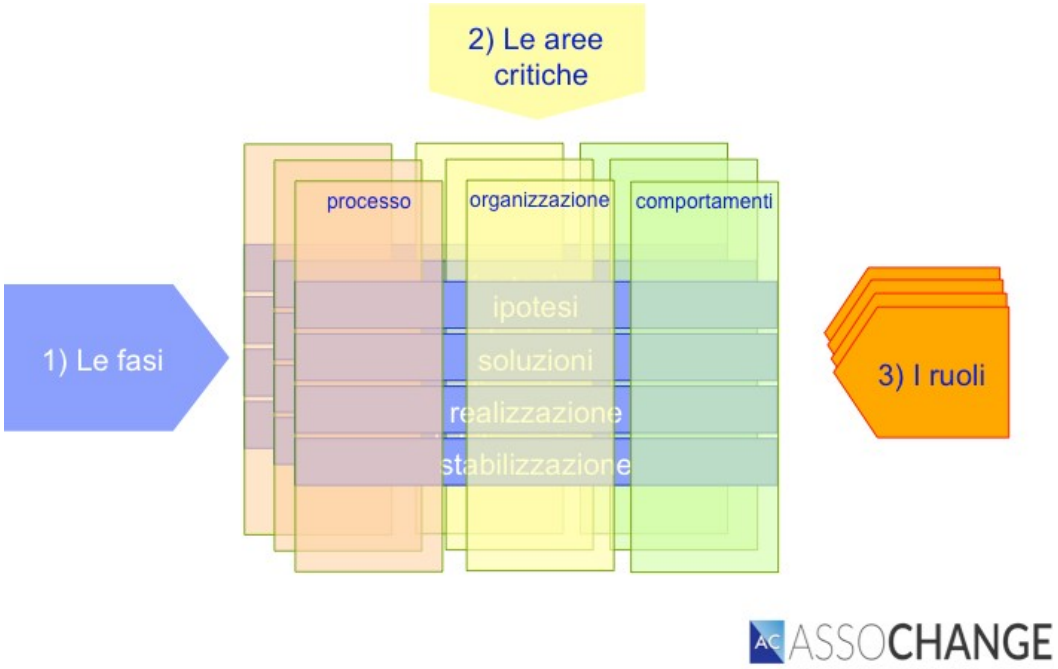


Figura 1

Il Change Mangament si definisce come un 'processo pianificato', intenzionale, non lasciato al caso o al buon senso, che si dovrebbe svolgere generalmente lungo una sequenza ripetitiva di *fasi:* definire ipotesi di cambiamento percepite come plausibili (sense making), impegnare tutti su una soluzione chiara e concreta (commitment), coinvolgere le persone nella realizzazione di dettaglio (contributo), stabilizzare il cambiamento integrandolo nelle routine operative (rewarding).

Le fasi si incrociano con le *aree critiche:* pianificare e gestire il processo di Change Management, mantenendone il controllo e la direzione; mantenere l'organizzazione allineate con i requisiti di ciascuna fase modificando i meccanismi organizzativi; fare in modo che le persone sviluppino consapevolezza,

coinvolgimento e motivazione nei riguardi del cambiamento pianificato.

Da questi incroci, la Mappa da vita ad ulteriori e descrittive Mappe di attività di ciascun ruolo: Sponsor, Change Manager, Responsabile Operativo. Utili strumenti per avere un quadro delle competenze che l'organizzazione dovrebbe possedere e, considerate dai partecipanti efficaci anche per comprendere la relazione che tra ruoli si dovrebbe costruire per raggiungere gli obiettivi di cambiamento previsti.

Sponsor

Processo	Organizzazione	Comportamenti	Fase
✓ Sceglie il tipo di progetto di cambiamento ✓ Attiva il Team di Progetto (selezione/deleghe/risorse)	✓ Stimola l'identificazione di ipotesi diversificate	✓ Crea una "frattura" attraverso la sua comunicazione ✓ Crea un ambiente di apertura verso nuove soluzioni	**Ipotesi**
✓ Sceglie la soluzione e definisce gli obiettivi da realizzare (Charter)	✓ Assume la responsabilità della decisione e alloca le risorse	✓ Crea consenso e condivisione sulla soluzione scelta	**Soluzione**
✓ Controlla l'avanzamento nella realizzazione del progetto attraverso i sistemi di monitoraggio ✓ Identifica e valorizza i risultati ottenuti	✓ Approva le modifiche organizzative necessarie per la realizzazione del progetto ✓ Difende e sostiene i "campioni" ✓ Applica per primo il cambiamento	✓ Trasmette sicurezza nei momenti di criticità e incertezza ✓ Diffonde le storie di successo	**Realizzazione**
✓ Crea i meccanismi di sostegno del miglioramento	✓ Utilizza i nuovi sistemi ✓ Fornisce obiettivi coerenti con il nuovo sistema	✓ E' il primo interprete della nuova cultura	**Stabilizzazione**

ASSOCHANGE

Esempio di Mappa delle attività dello Sponsor

IL MODULO FORMATIVO SULLA COMUNICAZIONE NEL CHANGE MANAGEMENT[2]

Quanto è importante comunicare per il successo dei processi di cambiamento? Molto. Questa almeno è l'opinione di molti tra manager e imprenditori che hanno risposto all'Osservatorio sul Change Management di Assochange negli scorsi anni. Proprio per questo motivo nel 2015 sono stati creati un modello di riferimento sulla comunicazione ed un modulo formativo. L'obiettivo è quello di inquadrare il ruolo e l'importanza della comunicazione nei processi di cambiamento ma anche di fornire uno strumento che - per ciascuna delle quattro fasi del cambiamento della Mappa di Assochange: Ipotesi, Soluzione, Realizzazione, Stabilizzazione –

metta in evidenza i diversi ruoli coinvolti con le specifiche azioni di comunicazione utili a facilitare il cambiamento stesso. Sono state individuate più di 20 tipologie diverse di possibili iniziative tra le quali scegliere per creare il piano di comunicazione più adatto ad ogni circostanza.

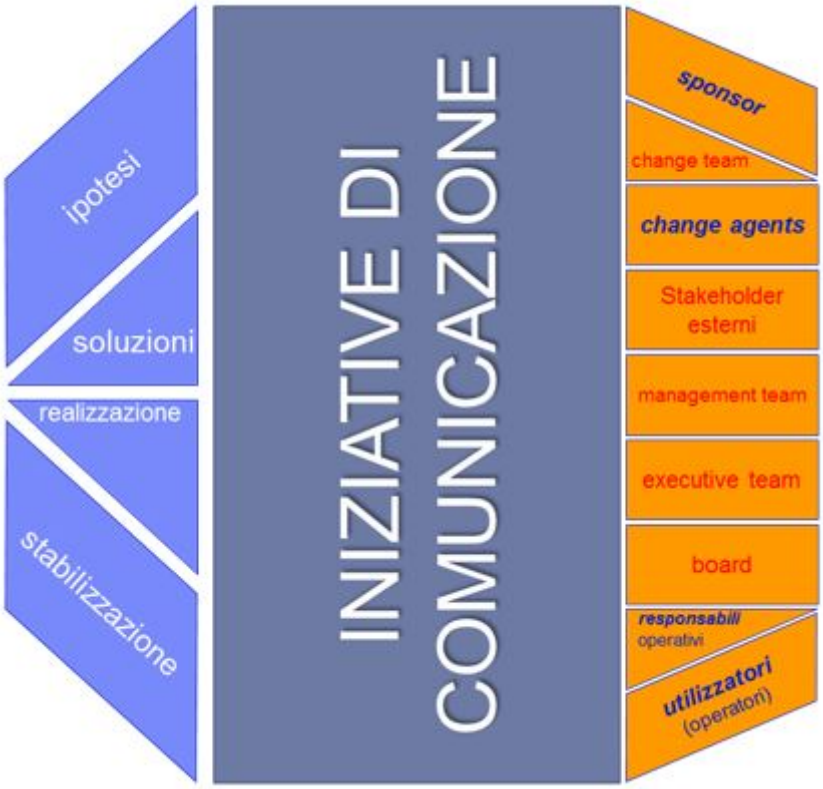


Figura 3

In ciascuna fase del ciclo di vita di un cambiamento i messaggi chiave da mettere in circolo sono diversi e diversi sono gli attori di riferimento. Ad esempio nella fase di **Ipotesi** - quando ancora gli scenari sono da definire ma si è consapevoli che un cambiamento è necessario - il tema è il *"sense-making"*, capire e far capire qual è la visione che crea la necessità del cambiamento. Qui l'attore di riferimento è lo *Sponsor* - il leader del cambiamento - e il target da coinvolgere può essere più o meno ampio a seconda delle circostanze. Nella fase di **Soluzione**, quando dai diversi scenari si sceglie la soluzione e si sviluppa il progetto, il messaggio chiave diventa il *"commitment"*, cioè il fatto che il Management sosterrà il nuovo e non lascerà sole le persone di fronte alle difficoltà. Nella fase di **Realizzazione** il tema diventa quello della *"contribution"*. Mettere in circolo le storie di successo. Far parlare le persone che hanno sperimentato il nuovo, che hanno incontrato difficoltà e che le hanno superate ottenendo risultati. Infine nella fase di **Stabilizzazione** la chiave è il *"rewarding"*: ri-raccontare il percorso fatto assieme evidenziando il contributo di tutti, riconoscendo le difficoltà incontrate, facendo tesoro dell'esperienza fatta assieme e collegandola alle prospettive future.

In aula queste tematiche vengono approfondite, collegate tra loro e contestualizzate rispetto alle diverse realtà organizzative di appartenenza.

CONCLUSIONI

A completamento dell'approfondimento sul tema da parte di Assochange finalizzato ad offrire iniziative formative agli associati è attualmente costituito il gruppo di lavoro e di ricerca sul Monitoraggio nel Change Management. L'obiettivo è quello di fare un focus sul tema della misurazione del processo e dei risultati di cambiamento, creare consapevolezza nei partecipanti stimolando un confronto sull'importanza e l'utilità di monitorare le attività che si stanno realizzando, per verificare e mettere in atto azioni correttive e migliorative. A partire da Maggio 2017 il Modulo sarà completato e realizzabile nelle edizioni per i soci.

[message_box title="" color="blue"]Il **Corso Base** è stato realizzato in moltissime edizioni per soci singoli e per le aziende, hanno partecipato negli anni più di 600 persone e le edizioni aziendali o per il mondo universitario sono state fatte ad esempio per: Parmalat, Barilla, Nestlè, Consorzio COOP Nord Ovest, Ansaldo Energia, Toyota Financial Services, Banca Popolare di Milano, Ubis Unicredit, PWC, Methodos, EY, APCO, CRABIZ, Datalogic, Università della Calabria, Università Sant'Anna di Pisa.[/message_box]

[message_box title="" color="blue"]Al **Modulo formativo sulla Comunicazione** hanno partecipato finora (marzo 2017) più di 120 persone ed ogni volta è stata l'occasione per arricchire il patrimonio di conoscenze condiviso con nuovi esempi e spunti anche attraverso le attività di simulazione svolte in aula.

Nel calendario 2017 sono previste altre edizioni per i Soci singoli di entrambe le iniziative formative e a richiesta l'Associazione organizza i corsi in edizioni per le aziende socie.

Per informazioni contattare Moira Masper, Vicepresidente Assochange e responsabile della Formazione (moira.masper@assochange.it) oppure la segreteria (segreteria@assochange.it).

[/message_box]

[message_box title="

Alcune informazioni su ASSOCHANGE e le attività 2017

" color="blue"]

Il 2016 si è chiuso con una significativa crescita di aziende e di soci individuali raggiungendo il massimo storico nella vita di Assochange. Aziende di prestigio e leader nei rispettivi mercati quali ACEA, Amadori, Avanade, Benetton, Crabiz, EY, Gucci, Industrie Cartarie Tronchetti, Lavazza, SCS Consulting, Smartive si sono unite per la prima volta al network Assochange costituito già da importanti organizzazioni come Ansaldo Energia, Accenture, Banca Popolare di Milano, Barilla, Cariparma, Datalogic, ISMO, Methodos, Nestlè, Parmalat, Pirelli, Prysmian SIA, Unicredit Business Integrated Solutions.

Il 2017 si propone nuovamente con moltissime attività in programma: due convegni di giugno e dicembre, nuove iniziative del gruppo del Digital Change, il ritorno dei Mercoledì di Assochange, i corsi di formazione già consolidati e le nuove iniziative formative sul Monitoraggio nel Change Management come completamento della Mappa di Assochange e le pillole formative sul Digital & Social Change. E da quest'anno, oltre alle iniziative in programma a Milano, ci saranno eventi organizzati sul territorio nazionale, a Bologna e Roma.

La prima iniziativa ufficiale è stata la formalizzazione della partnership con ASSIOA, come rilancio delle collaborazioni con le università e il mondo scientifico.

Inoltre Assochange si sta muovendo sul panorama internazionale per estendere il dibattito sul Change Management oltre i confini nazionali attraverso forme di collaborazioni con associazioni e centri studi internazionali dedicati al tema.

Il Change Management è in forte evoluzione!
A fianco dell'approccio più tradizionale del Change per progetti complessi si è già reso necessario un approccio continuativo più dinamico e coinvolgente, che richiede l'attivazione di una Change Platform in cui gli strumenti social e le tecnologie digitali diventando parte integrante e imprescindibile.

Ma come essere efficaci nel costruire questa piattaforma per la propria organizzazione? Come sfruttare al meglio questi strumenti per abbinare la strutturazione dei progetti più classici e la sperimentazione e il discovery dei progetti di trasformazione digitale e di business? Come consolidare ed estendere i successi ottenuti nei progetti piloti a tutta l'organizzazione?

Proprio su questi temi Assochange ha lanciato un gruppo di lavoro e porterà le prime istanze il prossimo **21 giugno** nel più importante evento sul Change Management in italia, ossia il **Convegno Nazionale Assochange**, vento che richiama mediamente oltre 250 manager ed executive interessati ai temi del cambiamento.

A fine anno, il **1 dicembre** ci sarà l'evento di fine anno dedicato ai temi di ricerca che stabilmente da qualche anno Assochange porta avanti con **l'Osservatorio sul Change management in Italia e con l'assegnazione del Premio Assochange** a una organizzazione che si è distinta proprio sulla gestione del cambiamento. Negli anni passati abbiamo premiato Comune di Milano, Ferrovie dello Stato, Dallara, Pirelli e ACEA.

Assochange sfrutta molto i canali di comunicazione digitali quindi per essere aggiornati su eventi, iniziative e come far parte della comunità Assochange, suggeriamo di far riferimento al sito assochange.it e ai canali social Linkedin, Youtube, Twitter e Facebook.

[/message_box]

[1]Gruppo di lavoro del 2009 costituito da Moira Masper, Giancarlo Traini, Lucia Buscaglia, Riccardo Sebastiano Piaggi, Marco Ghetti

[2] Gruppo di lavoro del 2015 costituito da Alessandro Gianni, Daniela Clerici, Moira Masper, Lucia Buscaglia