

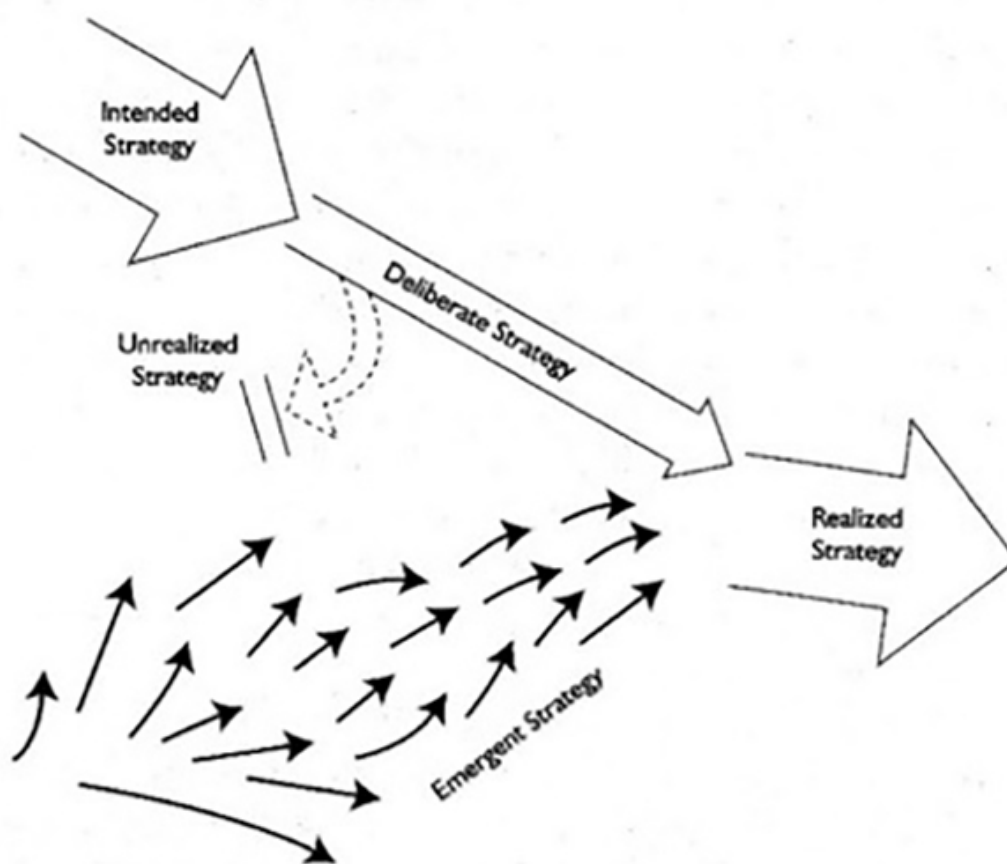
MONDO FORMAZIONE

# Formazione per cambiamento, miglioramento continuo e trasformazione

BRUNO FABIANO

30 Novembre 2018

In ogni organizzazione la strategia realizzata è il risultato di due azioni: una *deliberata* (che parte dalla pianificazione strategica) e una *emergente* che prende forza dalla capacità di apprendere da cicli rapidi di test



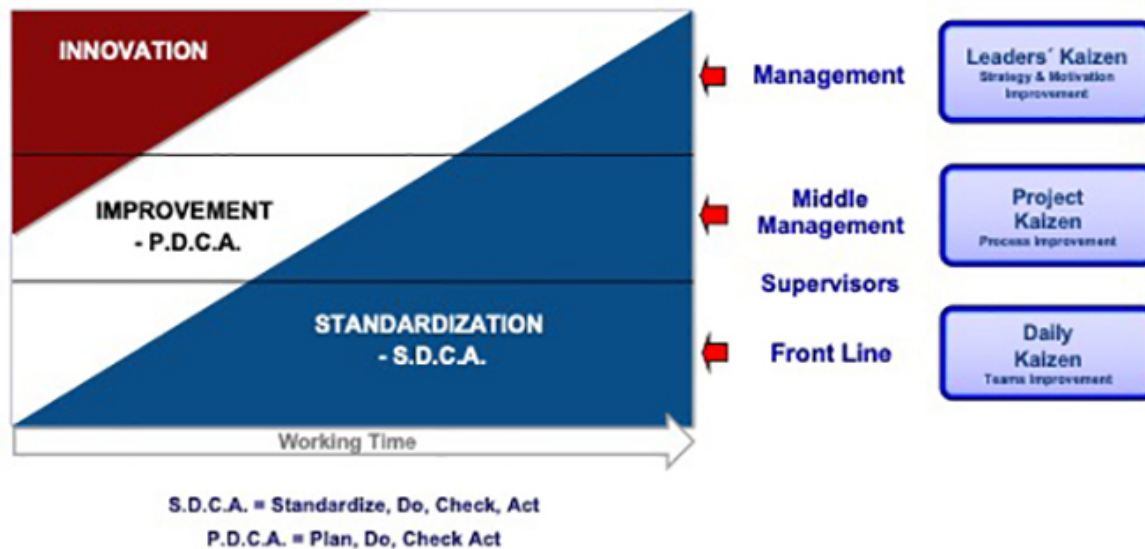
Mintzberg

Negli ultimi anni sta diventando sempre più importante la componente emergente e quindi le competenze organizzative per cavalcare l'onda delle opportunità. Kaizen Institute è impegnato da sempre in percorsi di trasformazione profonda in aziende di ogni dimensione e settore. Questo ci consente un punto di vista particolare sul mondo della formazione, intesa come abilitante dello sviluppo della persona e dell'efficacia del cambiamento nell'organizzazione.

Formazione per il cambiamento, il miglioramento continuo e l'innovazione.

**Kaizen flag: un modello per la formazione**

Il modello di riferimento per un'organizzazione "abilitata" al miglioramento continuo è rappresentata dalla figura blu-rossa-bianca che chiamiamo affettuosamente "Kaizen Flag". Questo modello aiuta a suddividere su tre livelli organizzativi (front line, middle management e management) il tempo assegnato al lavoro svolto in accordo a standard definiti (blu), al miglioramento degli stessi (bianco), all'innovazione (rosso).



Vediamo nel dettaglio le caratteristiche dei tre livelli dal punto di vista del fabbisogno formativo.

### Front line

Il livello in basso nella "Kaizen flag" rappresenta il lavoro delle persone impegnate nelle attività di front line. La maggior parte del tempo è caratterizzato dal colore *blu*, lavoro svolto seguendo standard e processi definiti. In questo caso la formazione si concentra sulle competenze tecniche, sulla conoscenza dei prodotti/servizi e dei processi dell'azienda e sulle soft skill necessarie per essere efficaci.

La formazione in ambito "blu" può essere sviluppata con moduli standardizzati, anche online.

In chiave di evoluzione dell'organizzazione e di resilienza è importante avviare un percorso "Train The Trainers" per dare rilievo alle competenze specifiche interne e formare i formatori.

Tuttavia, guardando bene nella striscia "front line" esiste un triangolino in basso a sinistra di colore bianco che indica l'attività di miglioramento degli standard. Si tratta di una competenza importante che consente di migliorare "quello che c'è" e allo stesso tempo aiutare il processo dei progetti futuri con una visione che parte dal *gemba*, cioè da chi è più vicino ai processi reali ed ai clienti. Questa *competenza di miglioramento* (colore "bianco" nel modello) necessita di essere sviluppata allineando competenze operative, leadership e KPI.

Gli attori centrali dello sviluppo di questa fascia di organizzazione sono i "team leader": la loro formazione deve accompagnarli nel cambiamento di comportamento. La formula di maggior efficacia, soprattutto in organizzazioni medio-grandi, vede i *team leader* svolgere un *percorso pilota* tutti assieme, in modalità *train the trainers* sotto una guida esperta, e successivamente sviluppare a cascata la formazione nella propria area.

L'obiettivo comune nel team in questo caso è: "**miglioriamo il nostro lavoro**".



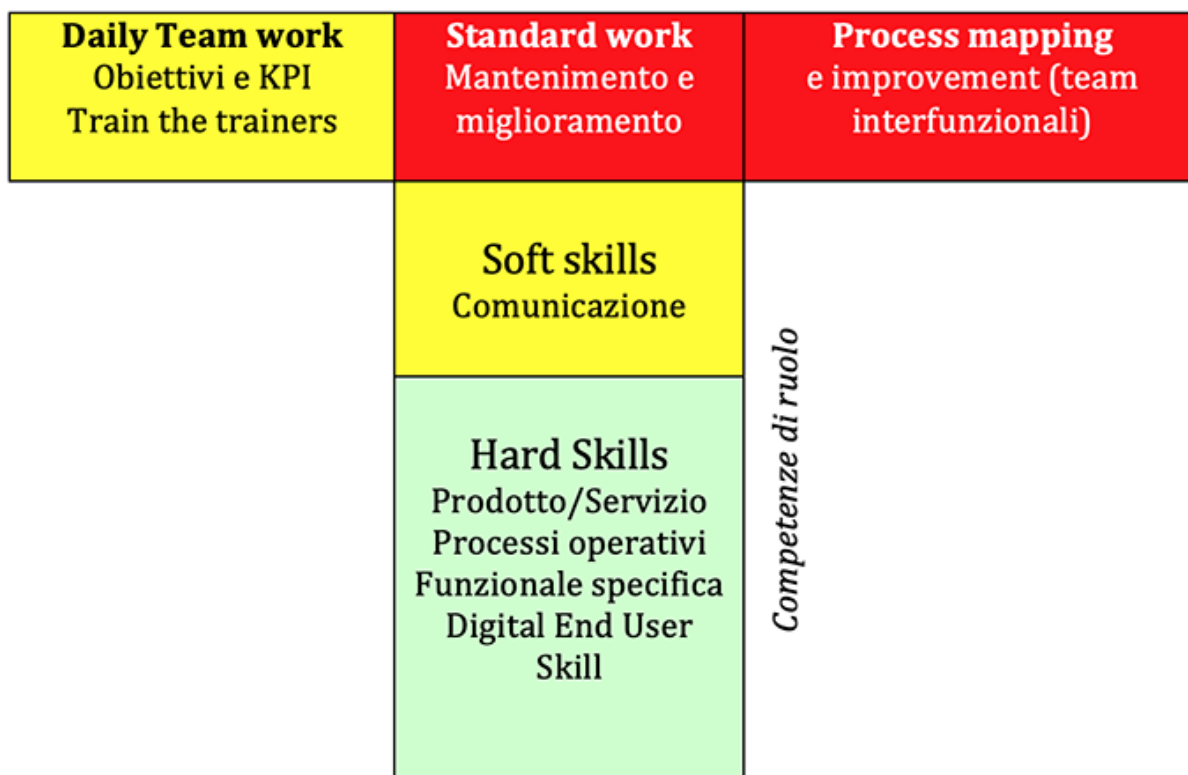
In presenza di cambiamenti legati alla digitalizzazione dei processi e Industry 4.0 potremmo pensare che la formazione operativa sia limitata a quella da end user (come il nonno con l'iPad del nipotino); in realtà la trasformazione digitale offre un'opportunità enorme se coglie l'obiettivo di **semplificare i processi prima di digitalizzarli**, ed in questo caso diventa fondamentale avere delle persone del front line capaci di lavorare in team, di mappare un processo, creare degli standard, testarli sul campo con prototipi semplici e infine farli digitalizzare.

In una grande azienda del settore HR abbiamo visto recentemente questo modello di competenze in azione nel momento in cui è diventato esecutivo l'indirizzo strategico di centralizzare alcune attività dalle filiali (circa 2000 persone) al team di supporto (circa 100, in sede). Il "team naturale" di supporto ha mappato il processo a partire da tutti i documenti (moduli, mail...) utilizzati nel processo, colorando con degli evidenziatori le informazioni necessarie e quelle ridondanti o ripetute, fino ad arrivare a un prototipo del nuovo processo e della "maschera" di data entry e avvio del processo, fornita poi agli specialisti ICT. Ogni volta che si presentava un dubbio su come fare qualcosa, il team si chiedeva sempre se la soluzione aumentasse o meno il valore per il cliente, liberando del tempo in filiale.

Questo concetto suggerisce di utilizzare il modello a T delle competenze per identificare le competenze funzionali sulla parte verticale e le competenze legate al cambiamento, miglioramento continuo e trasformazione sulla parte orizzontale.

## Front line: modello a T delle competenze per il cambiamento

### Competenze di miglioramento continuo

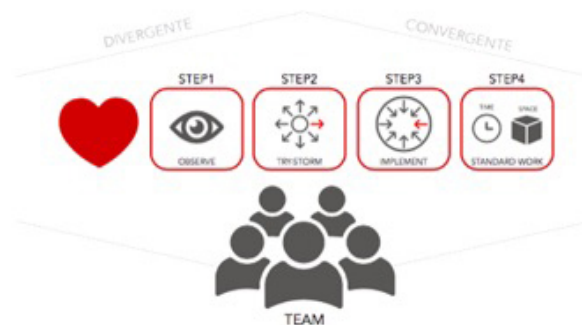


- Competenze di solito assenti a meno di casi isolati
- Competenza presente tutto il team a non in t
- Competenza normalmente presente

### Middle management

Il lavoro del middle management è drasticamente cambiato negli ultimi anni. Se prima premiava l'esperienza diretta e le competenze di processo o di prodotto/servizio specifiche, oggi richiede di gestire soprattutto il cambiamento su due livelli: il miglioramento quotidiano che richiede di sviluppare e motivare le proprie persone e progetti *breakthrough*, spesso di impatto strategico e che richiedono la partecipazione di team interfunzionali anche distribuiti.

Resta però sempre la responsabilità di assicurare i risultati operativi quotidiani.

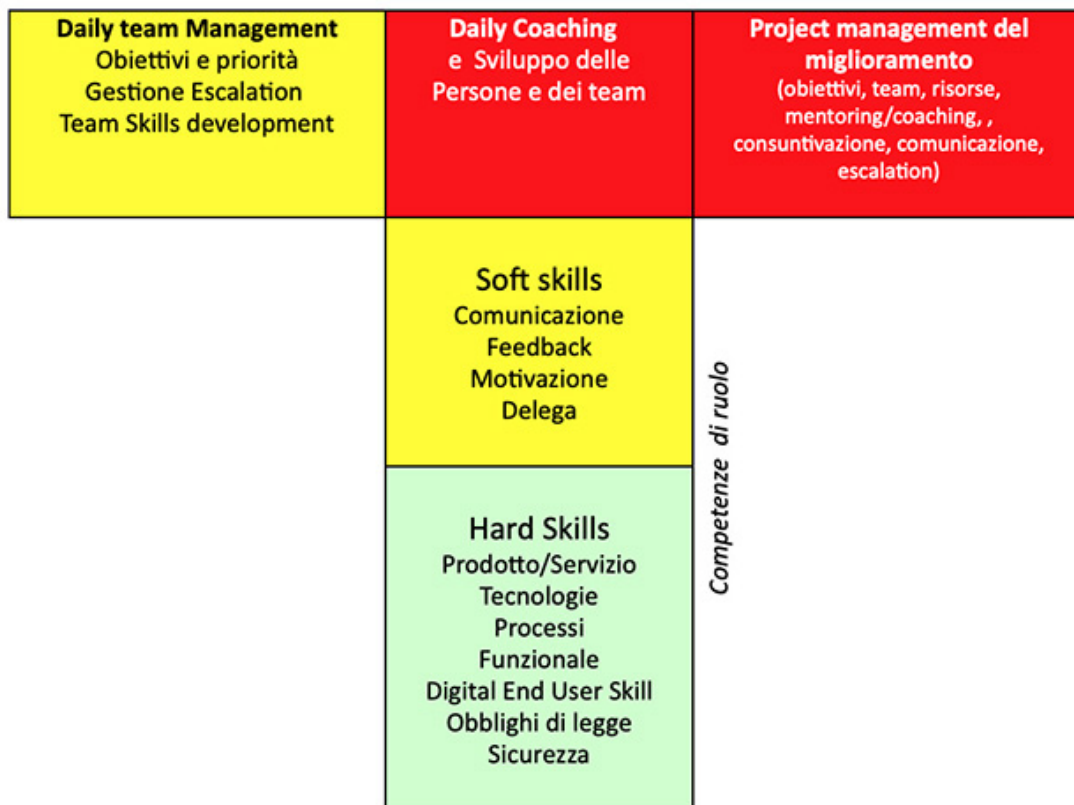


Il fabbisogno formativo si concentra soprattutto sulle **capacità di guidare e supportare le persone e i team** durante il processo di cambiamento riuscendo a gestire in modo efficace la curva del cambiamento portando sempre a un risultato finale, anche se parziale, da consolidare in nuovi standard e processi di lavoro e successivamente da migliorare ancora.

Si tratta di competenze non sviluppabili in lezioni frontali o sessioni di E-learning ma in una modalità più vicina alla *bottega rinascimentale* dove l'esperienza diretta nel processo di cambiamento, l'erogazione di feedback esperti e la successiva riflessione critica per consolidare le *learned lessons*, completano i momenti formali di training. Un piano di miglioramento personale consente di applicare i nuovi comportamenti in maniera ripetuta fino a farle diventare competenze. In questo caso la formazione è tanto più efficace se è legata a progetti sul campo, fortemente voluti dalla Direzione e con notevole "esposizione". La parola chiave è **"sviluppare persone e team ad alte performance"**, tenendo presente che anche la "fabbrica aumentata" ha bisogno di "persone aumentate".

**Middle Management: modello a T delle competenze per il cambiamento**

*Competenze di miglioramento continuo e innovazione*



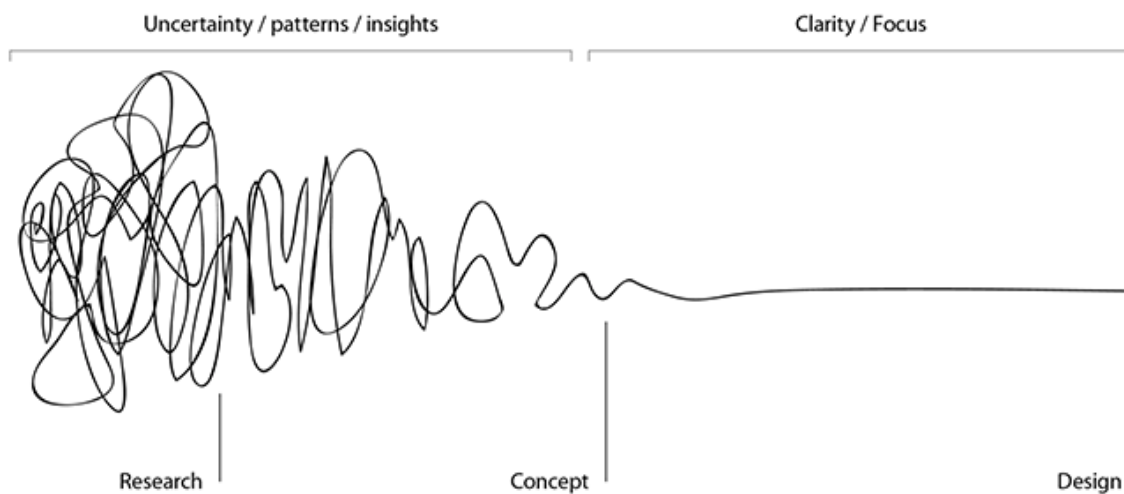
- Competenze di solito assenti a meno di casi isolati
- Competenza presente tutto il team non in t
- Competenza normalmente presente

## Top management

Il contesto in cui si trova oggi chi guida le organizzazioni è denso di sfide che necessitano di risposte decise su percorsi con forte carattere di innovazione. In questo senso individuiamo dei **progetti realizzativi** e dei **progetti breakthrough**. I progetti breakthrough sono caratterizzati da tre elementi:

- a) hanno impatto sul cliente
- b) coinvolgono più funzioni e competenze (anche esterne)
- c) non sappiamo come fare (spesso sono "disruptive").

Dal punto di vista grafico i progetti breakthrough sono rappresentati dallo "squiggle" piuttosto che da un flusso lineare.



Esempi di sfide breakthrough sono:

1. Nuovi mercati/nuovi prodotti;
2. Digitalizzazione (in chiave disruptive del modello di business prevalente);
3. Riconfigurazione e velocizzazione della supply chain;
4. IOT e Industry 4.0;
5. Sviluppo retail omnichannel;
6. Nuovi modelli di business.

La sfida principale può essere riassunta nello "**scaricare a terra la strategia**" mettendo in piedi dei progetti breakthrough adeguati e allineando tutta la struttura alla strategia. Non riportiamo un modello di competenze a T essendo molto variabile, possiamo semplicemente raccogliere le competenze base in due categorie:

- Leader orientati alla trasformazione
- Leader orientati alla esecuzione.

Dal punto di vista del cambiamento le competenze da sviluppare spaziano tra:

- Deployment della strategia e pianificazione delle "ondate di miglioramento"
- Supporto al team di management per i problemi in escalation
- Gestione e guida di progetti breakthrough
- Leadership e ispirazione del team di management.

## La formazione per il cambiamento

Riassumiamo in una tabella i punti chiave della formazione per il cambiamento:

	<b><i>Punti chiave</i></b>	<b><i>Modalità di erogazione</i></b>
<b>Front line</b>	"Miglioriamo il nostro lavoro"	Train the trainers a cascata (1/10) Training within Industries
<b>Middle manager</b>	"Sviluppare persone e team ad alte performance"	Formazione "Live Experience" Coaching su progetti di cambiamento reali
<b>Top management</b>	"Scaricare a terra" la visione	Coaching su progetti breakthrough Formazione Live experience + learned lessons Benchmarking + learned lessons

Le azioni che mettiamo in atto sono determinate dai risultati che vogliamo raggiungere e quindi il passaggio chiave per mettere in moto la formazione più efficace è quella di condividere con il nostro team quali risultati vogliamo raggiungere.



**Bruno Fabiano** è Founding Partner di Kaizen Institute Italy