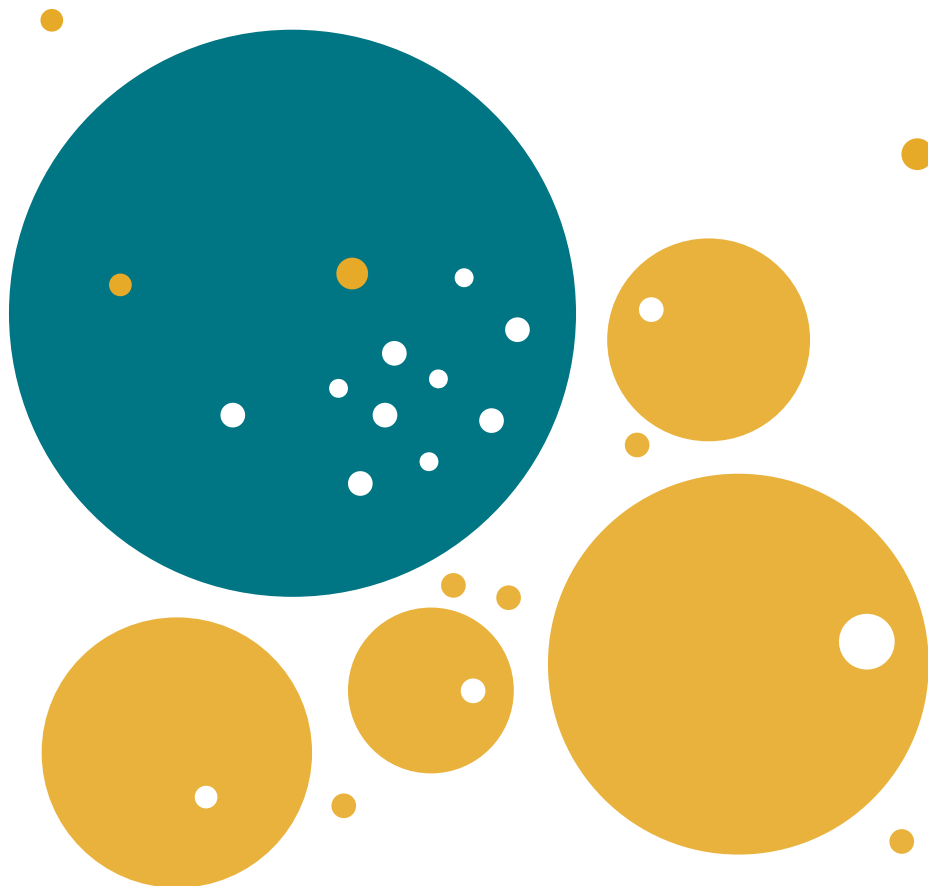


WAYS OF WORKING: MODELLI ORGANIZZATIVI

Come aiutare la tua società a migliorare i propri
servizi e gestire la complessità



www.mattergroup.com



Crediamo ...

... che l'investimento più importante che un'organizzazione possa fare sia migliorare il modo in cui le proprie persone collaborano tra loro.

WAYS OF WORKING: MODELLI ORGANIZZATIVI

Come aiutare la tua società a migliorare i propri servizi e gestire la complessità

La maggior parte delle grandi organizzazioni presenta una struttura organizzativa di tipo gerarchico-funzionale (Figura 1) o a matrice (Figura 2).

Sebbene le alternative a questi due modelli organizzativi siano spesso oggetto di discussione, esse raramente vengono implementate: la stampa cita continuamente modelli di organizzazione quali *Supercell Autonomy*, *Holocracy* e *Participatory Self-Organisation* che presentano spunti e intuizioni interessanti. Ciononostante, molte organizzazioni di grandi dimensioni adottano un modello che tende verso l'organizzazione funzionale o a matrice.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA GERARCHICO-FUNZIONALE

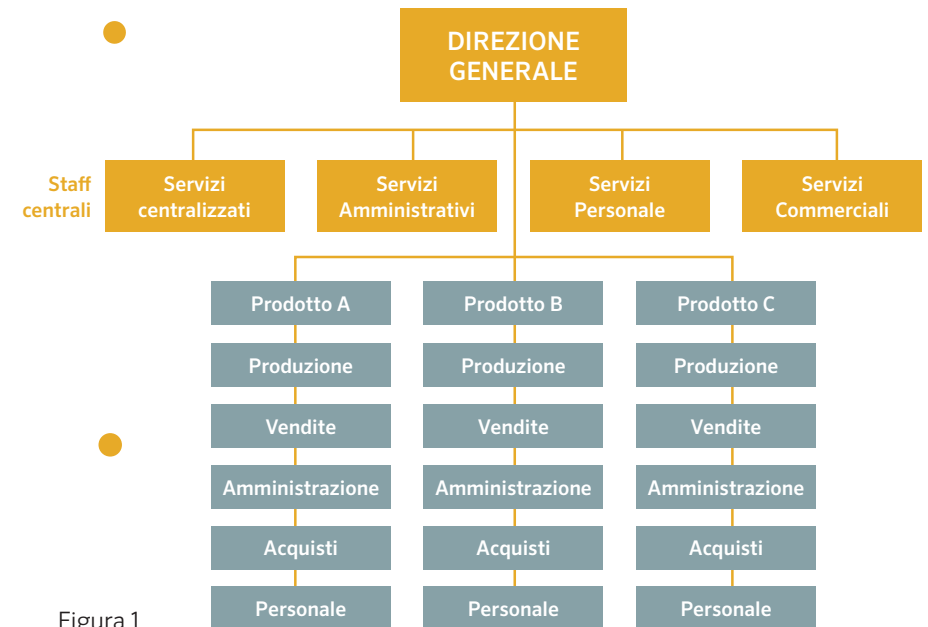


Figura 1

STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE



Figura 2

Entrambe le strutture considerate presentano punti di forza e di debolezza. Nella nostra esperienza i clienti decidono di passare da un modello organizzativo all'altro perché i limiti della struttura esistente sono più gravosi del trauma che il cambiamento comporta.

Organizzazione gerarchico-funzionale	Organizzazione a matrice
<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> Decision-making più efficiente Responsabilità chiare <p>Rischi potenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> Tendenza al lavoro in silos o per compartimenti stagni Tendenza all'autoreferenzialità delle singole funzioni 	<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> Superamento della cultura dei silos e migliore allineamento tra business unit Meno duplicazioni tra le funzioni <p>Rischi potenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> Decision-making ambiguo Linee di riporto meno chiare

Solitamente i nostri clienti si rivolgono a noi per rendere il modello organizzativo più efficace in fase di riprogettazione o durante la fase di implementazione, quando è necessario affrontare sfide interne legate al cambiamento.

Il nostro approccio è fortemente partecipativo: Matter non fornisce risposte o soluzioni ma progetta e facilita workshop collaborativi (DesignForum*) nel corso dei quali le risorse del cliente sono coinvolte nel design del processo trasformativo.

* Un DesignForum è un workshop collaborativo su larga scala.

Quando siamo chiamati *prima* del lancio di un nuovo modello organizzativo il nostro compito è quello di aiutarvi a:

- **identificare i punti di forza** (espliciti e latenti) nel modello attuale, sia per valutare il costo reale del cambiamento, sia per definire quali sono gli elementi che dovrebbero essere mantenuti nel nuovo modello;
- **progettare in modo collaborativo** il modello futuro, sia per ottimizzarne i punti di forza e mitigarne i rischi di implementazione, sia per assicurare buy-in e superare la naturale resistenza al cambiamento.

Primario Gruppo Assicurativo Italiano

Dopo aver ricevuto alcuni feedback negativi, in particolare da parte di grandi clienti, il Leadership Team di un importante gruppo assicurativo italiano, ha chiesto il nostro intervento per coinvolgere i 55 dirigenti top in un DesignForum di tre giorni, e far sì che la *customer-centricity* penetrasse in modo capillare nella struttura e nel DNA dell'azienda.

I partecipanti hanno mappato i punti di forza e di debolezza dell'attuale struttura *product-oriented* e hanno progettato insieme un nuovo modello *customer-centric*, inserendo all'interno dell'organizzazione funzionale una struttura a matrice focalizzata su specifici target di clienti.

In questo modo hanno potuto valorizzare le competenze tecniche/ di prodotto dei diversi gruppi, assicurando allo stesso tempo la reattività e la coerenza strategica di un'organizzazione *need-centric* e *customer-centric*. Lo stesso team ha progettato un piano di transizione solido e dettagliato.

La transizione è stata lanciata immediatamente dopo il DesignForum. Il processo è avvenuto rapidamente e senza attriti e, dove sono emerse resistenze, abbiamo continuato a facilitare e perfezionare il piano di transizione e il modello in essere.



Quando siamo chiamati *dopo* il lancio di un nuovo modello organizzativo, il nostro compito è quello di aiutarvi a:

- **coinvolgere tutti** gli attori in gioco, rendendoli protagonisti del processo di cambiamento;
- **progettare insieme** *ways of working* che ottimizzano la struttura desiderata, conservando i punti di forza del modello precedente e l'orgoglio professionale, che gli individui potrebbero percepire come compromessi dal cambiamento;
- **correggere** eventuali aspetti della transizione che generano forte resistenza e creano valore minimo.

Primario Produttore Aerospaziale

Insieme al nostro partner *WoW: Ways of Working*, abbiamo lavorato con la funzione *Engineering* di un importante produttore aerospaziale per ridurre la complessità insita nella loro organizzazione a matrice tridimensionale. Il nostro compito è stato quello di facilitare una semplificazione radicale delle modalità di lavoro e accelerare i processi di decision-making, senza sacrificare l'eccellenza tecnica che rappresenta l'orgoglio e la piattaforma di crescita dell'azienda.

Abbiamo facilitato un DesignForum di tre giorni per i principali 120 capo-ingegneri provenienti da diversi Paesi, con il fine di progettare i principi di semplificazione. Questi principi sono stati poi applicati, dipartimento per dipartimento, in successivi DesignFora per tutta la divisione. Per ridurre l'attrito e accelerare la transizione al nuovo modello operativo, i nostri partner hanno gestito un Acceleration Zone* in loco, per quasi due anni, riducendo così i costi e i rischi associati a questo enorme cambiamento nelle modalità di lavoro della divisione.



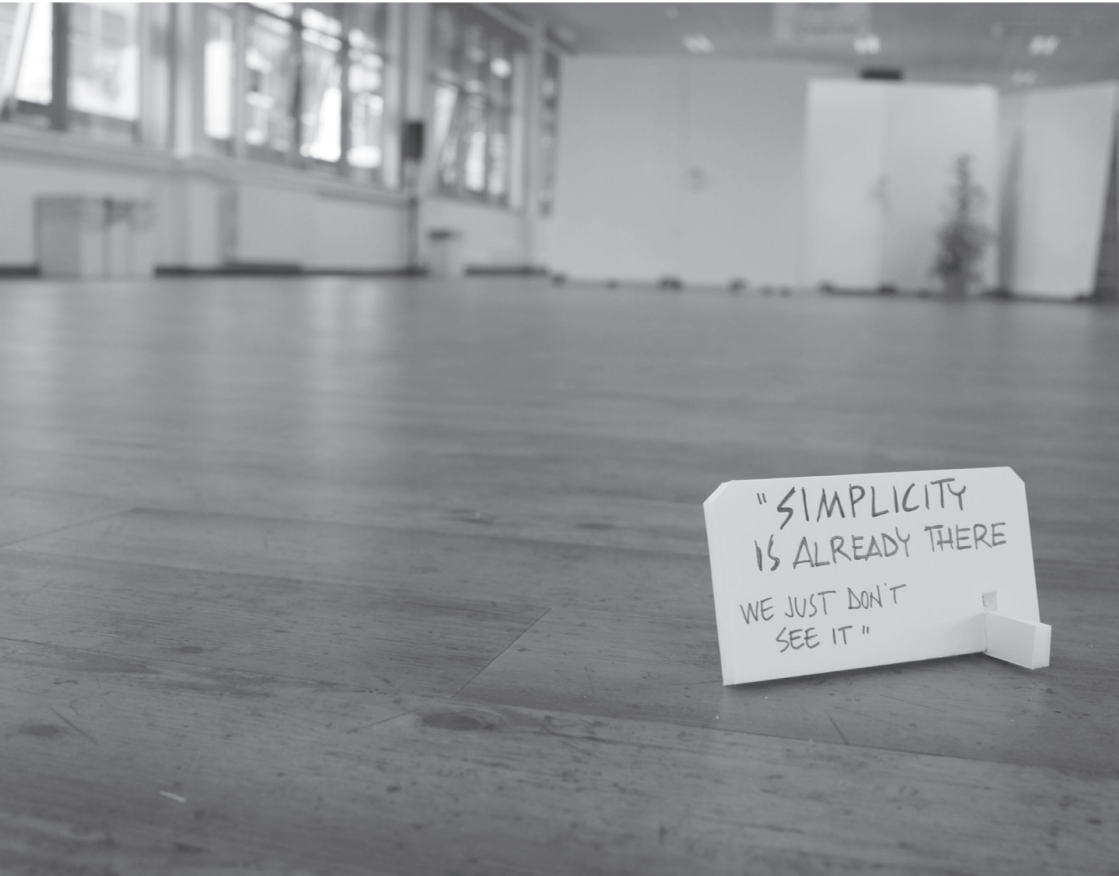
* Un Acceleration Zone è uno spazio dedicato in cui i gruppi individuano, testano e realizzano possibili soluzioni con un approccio innovativo e con il supporto di un team di facilitazione.





1. Engagement of oil employees
- Reduce the right-hand
- Reduce the right-hand
- Reduce the right-hand
- Reduce the right-hand
- Reduce the right-hand

2



www.mattergroup.com