



INCONTRO CLUB SCOA

15 maggio 2006

"Il coaching a sostegno del cambiamento organizzativo: il caso MEMC"

Durante questo incontro abbiamo avuto il piacere di ospitare autorevoli testimonials di MEMC Electronic Materials, che hanno presentato la loro esperienza di applicazione del coaching all'interno della loro realtà organizzativa.

- ✓ **Gian Franco Severina**, è il Responsabile Sviluppo e Compensation della MEMC Electronic Materials S.p.A. ed è stato il team leader che ha guidato il team di progetto impegnato nel processo di "ridisegno aziendale" avviato nel 2004 e concluso nel 2005.
- ✓ **Patrizia Boleso**, si occupa di Formazione del personale. Nel 2005 ha introdotto in azienda, a fronte del cambiamento organizzativo, l'attività di coaching.

Inizia Gian Franco Severina che illustra lo scenario organizzativo all'interno del quale è nato il progetto di Corporate Coaching.

MEMC Electronic Materials è un produttore a carattere mondiale di substrati di silicio di elevata qualità. Ha 11 unità produttive operanti nelle aree chiave di produzione dei semiconduttori: USA, Sud Est asiatico, Europa, Korea e Giappone.

MEMC è nata nel 1989 dalla fusione di due società già leader nella produzione del silicio: DNS Electronic Materials e la Monsanto Electronic Materials Co.

Il quartier generale di MEMC è situato a St. Peters (USA) dove si trova anche la più grande unità produttiva della società.

La sede europea di MEMC è a Novara dove si trova lo stabilimento per la produzione di fette di silicio da 200 mm di diametro. Lo stabilimento ospita anche il centro tecnologico di ricerca ed applicazioni.

Nuovo modello organizzativo...

In un'ottica di riduzione dei costi, nel 2004 MEMC decide di modificare in modo sostanziale il proprio disegno organizzativo, caratterizzato da una tradizionale strutturazione per funzioni con più livelli gerarchici, e di adottare un nuovo modello ispirato ai principi della "Lean Production", connotato da un minor numero di livelli gerarchici e da una forte interfunzionalità tra la funzione Produzione e la funzione Innovazione.

... sfide nuove

Il nuovo modello organizzativo richiede quindi alle persone un profondo cambiamento: di operare come professionisti capaci di gestirsi in modo autonomo o come imprenditori, piuttosto che come dipendenti di un'organizzazione gerarchica tradizionale. In particolare si richiede:

- maggiore iniziativa a livello individuale;
- orientamento al risultato;
- piena responsabilizzazione da parte delle persone.

La parola passa a Patrizia Boleso che entra nel vivo del progetto di Corporate Coaching, chiarendone obiettivi e modalità operative.



Progetto "Corporate Coaching" 2004-2006

Per supportare il processo di cambiamento si decide di affiancare ai tradizionali strumenti di formazione una leva più incisiva, dedicata alle figure cardine della nuova organizzazione che dovranno costituire il volano del cambiamento: il Corporate Coaching.

- ✓ In una prima fase, durata circa un anno, ci si focalizza innanzitutto sullo studio delle modalità appropriate per introdurre ed applicare il coaching attraverso un benchmarking con altre aziende e successivamente sulla ricerca di una società partner che garantisca un supporto qualificato. Le caratteristiche ricercate nei consulenti che affiancano il progetto sono:
 - applicazione di un modello specifico e strutturato;
 - esperienza aziendale;
 - specializzazione;
 - trasparenza ed onestà intellettuale.
- ✓ A questo punto viene presentata l'attività di Corporate Coaching alle nuove figure chiave (in questa fase solo quadri) e viene messa a loro disposizione. La partecipazione al coaching è quindi su base assolutamente volontaria.
- ✓ Nel giugno 2005 iniziano l'attività di coaching i primi 4 candidati. L'azienda concorda con la consulenza il percorso e le modalità di massima di svolgimento e con i partecipanti il budget a disposizione.
- ✓ Ad oggi (aprile 2006) i coachee attivi sono 10 ed altri 2 in fase di avvio. Tutti i partecipanti sono quadri aziendali con ruoli strategici. L'attività di coaching si sta estendendo anche con un coach interno.

Dibattito

D: Come si è posizionato il vertice nel processo di cambiamento organizzativo? Come è maturata la scelta del coaching come strumento di cambiamento?

R: L'amministratore delegato ha mantenuto pressoché invariato il proprio ruolo, mentre le prime linee hanno trovato un'appropriata ricollocazione all'interno del nuovo quadro che si andava man mano delineando. Si è dunque deciso di intervenire sulle persone che hanno modificato il loro ruolo, ovvero sulla seconda fascia, quella dei quadri. La funzione Risorse Umane ha proposto l'utilizzo del coaching e il vertice lo ha sponsorizzato.

D: Come è stato vissuto il cambiamento organizzativo dai coachee?

R: Il cambiamento organizzativo agli esordi è stato vissuto con disagio dai coachee, dal momento che veniva a mancare loro l'autorità gerarchica a cui erano abituati. Sono quindi state individuate persone che, a causa del cambiamento di ruolo, necessitavano di una ri-centratura, di un supporto alla definizione di nuovi comportamenti professionali.

D: Quali sono stati la durata e gli impegni temporali del progetto di coaching?

R: Ad ogni coachee si è destinato un pacchetto di 30/40 ore di coaching e un budget individuale da gestire. Il processo, una volta lanciato, è stato organizzato e seguito interamente dal coachee, che ha deciso in autonomia la distribuzione temporale e le finalità delle sessioni.



D: Con quali motivazioni si è deciso di creare un coach interno?

R: Si è deciso di creare un coach interno per estendere il coaching anche a ruoli non strategici e per far fronte ad un aumento di richieste spontanee di coaching da parte di coloro che sono interessati da un mutamento di ruolo. Tutto questo dentro una logica di ottimizzazione dell'investimento. Un'attenzione particolare è stata posta alle esigenze di riservatezza, creando una serie di regole e di accorgimenti atti a fugare timori di valutazione interni da parte della Direzione Risorse Umane.

D: Qual è stato l'atteggiamento di coloro che non erano coinvolti direttamente nel progetto di coaching?

R: Chi non è stato coinvolto nel progetto ha tenuto, in un primo momento, un atteggiamento scettico e derisorio nei confronti dei colleghi che erano stati scelti, quasi avessero bisogno di un professore di ripetizione. In seguito tuttavia si è registrato un significativo aumento di richieste spontanee di coaching.

D: Esiste un rischio di fuoriuscita dei coachee dall'azienda?

R: Il rischio è reale e da mettere in conto quando si intraprende un percorso di questo tipo: in MEMC infatti uno dei primi quattro coachee ha lasciato l'azienda. Tuttavia, il coaching non fa altro che accelerare un processo decisionale che porta vantaggio al coachee, fornendogli l'occasione per fare chiarezza circa le proprie scelte professionali, ma anche all'azienda stessa, che evita di trattenere persone insoddisfatte e quindi poco produttive.