

MINA DISTRATIS , GIORDANO FERRARI

TEAM INTERFUNZIONALI E PROCESSO INNOVATIVO : L'ESEMPIO DEI GRUPPI DI PROGETTO • ¹

Il *team* costituisce il veicolo fondamentale per l'integrazione delle competenze necessarie per sviluppare il processo innovativo in modo interfunzionale. Sempre precedentemente abbiamo esaminato come è cambiata la natura di tali competenze, tale trasformazione è il risultato della nascita di nuovi paradigmi organizzativi, dove vi è una conoscenza più ampia delle professioni, che favorisce uno sviluppo di tipo interfunzionale del processo innovativo. La logica conseguenza di quanto sopra proposto è un ampliamento dei confini dei *team* che includono le fonti esterne all'innovazione (R&S, fornitori e clienti), però questa apertura dei confini rischia di espandere eccessivamente le dimensioni del *team*, creando problemi di gestione. A questo punto procediamo ad analizzare le diverse fasi del processo innovativo, mettendo in evidenza il cambiamento nelle modalità di passaggio delle informazioni, da un approccio sequenziale a un approccio integrato.

Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto inizia con la creazione di conoscenza e lo sviluppo del concetto (di seguito utilizzeremo il contributo di Hayes, Wheelwright, Clark K.1988). Gli ingegneri procedono con il progetto e completano il loro operato traducendolo in prototipi. Dopo il testing e la ridefinizione del progetto, il nuovo prodotto- processo viene introdotto nella produzione pilota, per poi aumentarne la scala di produzione. Negli ultimi anni, si sono ridotte le fasi di testing, e si procede con un numero minore di esperimenti più precisi e mirati, basati sui dati forniti dagli esperimenti su prototipi virtuali. Secondo l'approccio di Hayes, Wheelwright, Clark, i fattori che incidono sul successo di un progetto sono:

1. l'approccio al *problem solving*, ossia il modo in cui i diversi problemi sono legati tra loro e in cui avviene la trasmissione delle informazioni e della conoscenza ad essi relativa tra progettazione e produzione;
2. la struttura dell'organizzazione di progetto che può essere distinta in approccio tradizionale, *team lightweight*, *team heavyweight* e *tiger-team*, in base a: tipo di coordinamento; responsabilità sul progetto; autonomia e flessibilità nella gestione di persone e risorse; sistema incentivante.

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007



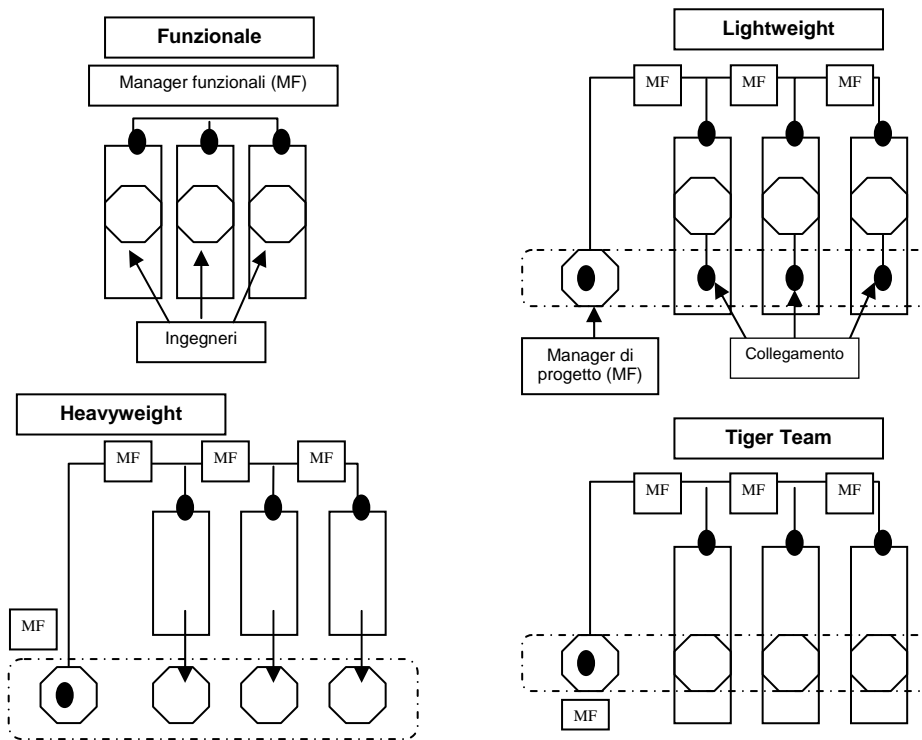


Fig. 2 – Le strutture di progetto. Fonte: Hayes, R., Wheelwright, S., Clark K. (1988)

I differenti approcci al problem solving

Nell'approccio sequenziale lo sviluppo di un prodotto-processo è affidato a gruppi specializzati che hanno il compito di interagire tra loro.

A volte la soluzione di un problema per un gruppo, ne costituisce uno per il successivo, il quale è chiamato a risolverlo.

Lo schema attraverso il quale le organizzazioni trasmettono le informazioni dalla progettazione (a monte) alla produzione (a valle) e gestiscono le attività di *problem solving* incidono in maniera significativa sull'efficacia dello sforzo di sviluppo.

Nel suddetto approccio, il progetto di sviluppo è portato avanti fino a quando la maggior parte delle decisioni sono state prese. Queste informazioni vengono trasmesse con un'ampia connessione a valle. La produzione inizia così il suo lavoro sulla base delle informazioni ricevute. Tutto ciò dovrebbe semplificare le attività di *problem solving*, ma in realtà crea delle difficoltà al gruppo successivo che

non riesce a comprendere quali scelte e dilemmi abbiano preceduto determinate decisioni. La soluzione al problema è un meccanismo di *feedback* che non è previsto dall'approccio sequenziale poiché il flusso informativo si muove solamente dalla ricerca allo sviluppo. Ciò obbliga le imprese ad adottare meccanismi specifici per sopperire alla mancanza di *feedback*. Tale modello può avere delle conseguenze negative sui tempi di sviluppo-prodotto e sulla qualità della sua progettazione.

L'approccio sovrapposto (*overlapping*) risulta essere più efficace in quanto è possibile iniziare l'attività a valle prima che quella a monte sia conclusa.

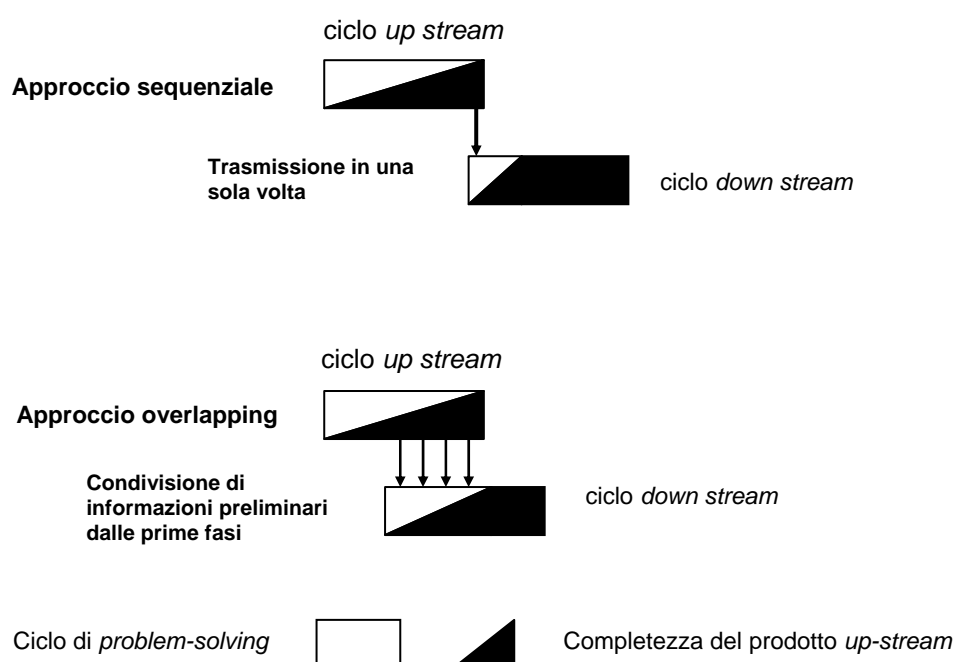


Fig. 3 – I cicli di *problem solving*. Fonte: Hayes, R., Wheelwright, S., Clark K. (1988)

La condivisione delle informazioni avviene dunque in anticipo. Il gruppo a valle è già preparato e sviluppa un atteggiamento proattivo nei confronti delle decisioni prese dal gruppo a monte, avendo la possibilità di comprendere meglio i problemi e le probabili soluzioni da adottare. I gruppi devono saper interpretare tale flusso informativo e sfruttarlo, anticipando le scelte del gruppo precedente e lavorando sulle opzioni probabili, nonché negoziando cambiamenti nelle decisioni a monte al fine di evitare scostamenti da quelli che erano gli obiettivi prefissati.

La struttura “team based” in una organizzazione di progetto

L'incremento di performance sia organizzative che di processo richiedono che tutti i gruppi coinvolti sviluppino capacità appropriate, e che gli sforzi di tutti i gruppi siano integrati, (Hayes, Wheelwright, Clark 1998).

Diamo un rapido sguardo ai quattro modi di base per organizzare questi progetti:

- approccio tradizionale
- *team lightweight*
- *team heavyweught*
- *team tiger*

Nell'approccio tradizionale le persone sono raggruppate per disciplina e sono sotto la direzione di un *senior manager* funzionale. Il lavoro delle diverse aree funzionali viene coordinato sia attraverso una serie di specifiche, le quali sono espressamente indicate all'inizio del progetto, sia da *meeting* occasionali dove i problemi vengono dibattuti.

La logica seguita è quella di «**gettare oltre il muro**», (Hayes, Wheelwright, Clark 1988), dove la responsabilità passa sequenzialmente da una funzione alla successiva.

Il punto di forza di tale approccio risiede nella capacità di riuscire a concentrare una gran parte di risorse tecniche sul progetto, tutto ciò richiede tempo e un gran dispendio di risorse. Il punto debole è costituito dalla difficile integrazione e ottimizzazione di sistema che deriva dall'innovatività del nuovo prodotto.

Nuovi *competitor*, il rapido cambiamento dei bisogni dei clienti, e i progressi tecnologici mettono in evidenza la debolezza della organizzazione funzionale tradizionale, (Ancona 1999).

Il secondo approccio è il sistema di *project-manager* “*lightweight*”⁵ (Ancona 1999). L'aspetto caratterizzante di tale approccio è la presenza di una persona che rappresenta il *team* di progetto. Questa persona lavora in collaborazione con un *project-manager* **peso leggero** che ha il compito di coordinare le attività delle divisioni funzionali. Il *project-manager* è un peso leggero perché di solito è una persona *junior* o di medio livello, che nonostante sia considerata esperta ha un basso status e una scarsa influenza sull'organizzazione.

Nonostante tali persone svolgano una funzione di coordinamento, non hanno il potere di assegnare persone o riallocare le risorse.

Il terzo tipo di approccio che esaminiamo è il sistema di *project manager* “*heavyweight*”⁶. In questo caso il *project-manager* ha accesso e responsabilità diretta su tutte le persone coinvolte nel progetto. Il *project-manager* è un peso massimo perché è un “*senior-manager*” nell'organizzazione ed esercita il controllo primario su tutte le persone che partecipano al *team*. Il *project-manager* comunque non è responsabile della carriera dei singoli individui: tale funzione viene assolta dai manager funzionali.

⁵ Letteralmente “peso leggero”.

⁶ Letteralmente “pesante”.



I **pesi massimi** sono dei coordinatori più efficaci poiché riescono a vedere il progetto nella sua interezza, il loro compito è quello di fornire una visione comune a tutti i membri dell'organizzazione⁷.

L'ultimo approccio organizzativo che prendiamo in considerazione è il *tiger-team*, dove gli individui delle diverse aree funzionali sono assegnati e dedicati al *team* di progetto. Il *project-leader* è quasi sempre un peso massimo nell'organizzazione ed esercita il pieno controllo sulle risorse utilizzate dalle differenti aree funzionali. Quando qualcuno entra a far parte di un *team* di sviluppo di questo tipo rimane all'interno del proprio ufficio funzionale, però lavora a tempo pieno con il *team*.

I membri del *team* possono non essere assegnati permanentemente al progetto, un gruppo "core" vi partecipa per l'intera durata dello stesso.

Gli ultimi due approcci esaminati non sono equivalenti in quanto quello *heavyweight* risulta più appropriato quando il risultato previsto non sia unico ma coordinato; il *tiger* se l'impresa sta sviluppando un prodotto o un processo rivoluzionario, (Ancona 1999).

I tre studiosi, Hayes, Wheelwright e Clark affermano la maggiore efficacia delle strutture di tipo *heavyweight* e *tiger* nella gestione del processo innovativo.

Riferimenti bibliografici

Ancona D., Chong C. L. (1999), "Cycles and synchrony: the temporal role of contest in team behavior", Research managing Groups and team, volume 2, pagg 33- 48.

Hayes R., Wheelwright S., Clark K. (1988), "Dynamic Manufacturing: creating the learning organization", Free Press New York.

⁷ Questo tipo di struttura ha suscitato molte critiche, negli anni '90, perchè questi *project manager* molto potenti, non accettavano di condividere le parti di prodotto, la cui progettazione dipendeva da altri *team*; quindi i prodotti acquisivano un'eccessiva complessità e flessibilità che non incontrava le esigenze del cliente e non era giustificata a livello di costo, (Leonard- Barton 1995).

