

*"People change"*

---

**DIVENTARE CIO' CHE SIAMO**

*Liberare le risorse nascoste nelle  
strutture che funzionano*

*Susanna Mazzeschi – Paolo Cervari*

# Le origini : 10 anni fa

---

***Valori fondanti: partecipazione, fiducia, rispetto delle persone, passione per il proprio lavoro, guida attraverso l'esempio, qualità dell'output e del servizio offerto***

***Performance raggiunte attraverso***

- ***Flessibilità di ruoli e strutture***
- ***Ampia partecipazione alle scelte***
- ***Comunicazione orizzontale***
- ***Positività di clima e relazioni***
- ***Informalità dei sistemi***

# L'evoluzione : un nuovo scenario.....

---

- ***Contrazione del mercato***
- ***Concorrenza aggressiva***
- ***Crescita dimensionale***
- ***Nuovi tipi di concorrenti***
- ***Nuovi servizi e nuove produzioni da offrire***

***People change***

# .... E le nuove criticità

## *Il prezzo/qualità*

**Secondo i clienti AZIENDA è una struttura "cara"...**

**Ma come si definisce la qualità necessaria?**

**C'è negoziazione col cliente?**

**Oppure lo standard è predefinito?**

## **Problema 1: Budget eccessivi per il cliente**

- I budget sono fatti in modo sottodimensionato?**
- I consuntivi sono eccessivamente carichi di ore in più?**
- I budget e gli overload sono ok ma non si riescono a far accettare al cliente "a consuntivo"?**

## **Problema 2 : Rigidità dei contratti-quadro**

- Quanto i C/Q sono "rinegoziabili" in corso d'opera?**
- Come sono confezionati i C/Q e le offerte ?**
- Cosa contengono e come si compongono?**

# .... E le nuove criticità (segue)

---

## *I processi produttivi*

**Non ci sono "benchmark" sull'impiego delle risorse sui progetti**

**Recenti esperienze di riduzione di team pare siano tollerabili per il cliente**

**Persone responsabilizzate più sulla qualità che sui costi**

**Prezzo della commessa "cost plus" e non "list less"**

**Scarso controllo di sprechi ed inefficienze**

## **La gestione delle risorse**

**Limitato utilizzo di strumenti sistematici e stabili di pianificazione e controllo dei risultati**

**Sistema un po' "piatto" sui meriti**

**Risorse di spicco poco incentivate**

# .... E le nuove criticità (segue)

---

## *Valori e cultura d'impresa*

**Rilevante imprinting "familiare" o "affiliativo"**  
**Sistemi di organizzazione informali, reti non esplicite**  
**Barriera d'ingresso per i nuovi arrivati**  
**Difficoltà ad esprimere il dissenso**  
**Conflitti latenti, nascosti**

## *Mercato, strategie ed innovazione*

**Un quarto del fatturato su grandi clienti**  
**Non necessariamente molto redditivi**  
**Nuovi clienti più redditivi dei vecchi**  
**Prodotti e servizi poco innovativi**  
**Rigidità nella struttura dell'offerta e nel portafoglio clienti**

# La questione

---

## *La strada più facile*

- **Ideazione di nuovi servizi e strategie**
- **Sistemi di obiettivi e metodi di controllo**
- **Efficienza dei team : ruoli, procedure, carichi di lavoro**
- **Metodi di standardizzazione e controllo dei costi**

## *Ma.....a ben pensarci.....*

- **La questione è sotto gli occhi di tutti**
- **Tutti saprebbero cosa fare.....**
- **E allora perché non lo fate?**

## *Un po' di sapere sistemico*

- **Le organizzazioni "resistono" al cambiamento**
- **Nuovi sistemi e nuovi valori vengono inconsapevolmente rifiutati**
- **E usano "anticorpi" contro le novità per mantenere l'identità**

*People change*

# La questione (segue)

---

## *D'altra parte.....*

- **I modi di funzionare delle organizzazioni non sono sempre esplicitabili**
- **Il successo è fatto spesso di fattori non astraibili e riproducibili**
- **Costringere l'organizzazione a cambiare pelle rischierebbe di paralizzarla**

## *Inoltre.....*

- **La struttura ha prodotto un sapere su di sé che fa parte del problema**
- **Gli autoinganni "si muovono muovendosi"**
- **Piccoli passi per grandi cambiamenti (Butterfly)**

## *Infine.....*

**Un esperimento mentale:**

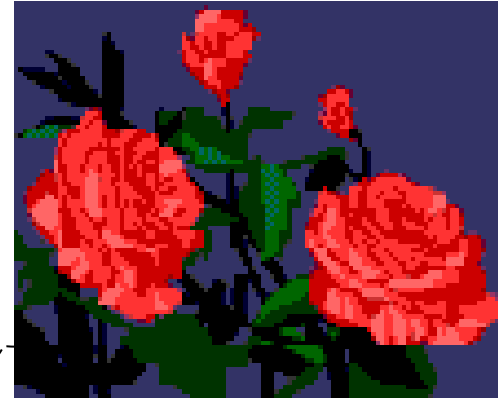
- **Come potremmo volontariamente peggiorare?**
- **Forse lo stiamo già facendo !**

***People change***



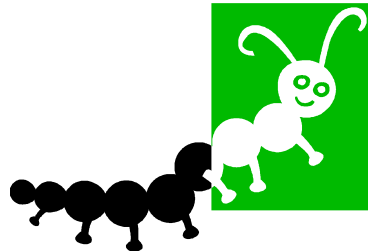
# La scelta

**Non diventare qualcos'altro ma.....**



***"DIVENIRE CIO' CHE SI E' "***

**Come il bruco che diventerà farfalla.....**



***People change***

# Dove andare? Gli obiettivi

---

***Ma come fare a diventare ciò che si è?***

**Continuando ad essere flessibili, partecipativi, appassionati, orientati alla qualità ed al servizio al cliente.....**

***ANZI ANCORA DI PIU' !***

**Con una sola differenza :**

***Un'attenzione nuova e più consapevole ai risultati***

**Perché**

***CHI HA MAI DETTO CHE LA QUALITA'  
E' CONTRARIA AI RISULTATI ?***

***People change***

# In altri termini....

---

***AZIENDA deve ritrovare la propria ANIMA***

**e chiedersi**

***QUAL' E' LA NOSTRA MISSION, IL NOSTRO  
VALORE AGGIUNTO?***

**e soprattutto :**

***COME QUESTO SI TRADUCE IN OBIETTIVI?***

**e quali sono questi obiettivi?**

# Chi lo fa? La responsabilità

## *Una nuova cultura degli obiettivi*

- Obiettivi vivi e vissuti
- Obiettivi SMART
- Obiettivi voluti

## *Da chi?*

Ogni obiettivo richiede un responsabile, sia esso un gruppo o una persona

## *Pianificare o..... fare?*

- Definire gli obiettivi
- Farsene responsabili
- Lavorare per raggiungerli
- Valutare i risultati

*Non un'attività di formazione ma un "learning by doing" in campo, dove si gioca e ci si mette in gioco*

*People change*

# L'intervento : caratteristiche distintive

---

- **Ridurre la resistenza e non affaticare le strutture**
- **Attività reali in campo**
- **Risultati costruiti "a partire dalle persone"**
- **Piccole azioni graduali e "quick win"**
- **Progetti o attività realizzati direttamente dalle persone**
- **Che quindi ne sono protagonisti e responsabili**
- **E acquisiscono fiducia nell'attività e nel cambiamento**

# Aspetti operativi : dimensione orizzontale

---

- **Percorso di problem solving con modelli innovativi (modello strategico, consulenza filosofica ecc.)**
- **Effettuato del gruppo di vertice guidato dai consulenti**
- **10 mezze giornate con compiti operativi da realizzare in campo**
- **Su una tematica "calda" fra quelle citate: vision, valori, posizionamento sul mercato, nuovi servizi, rapporto col cliente.....**

# Aspetti operativi : dimensione verticale

---

- **Scelta di un "cantiere" (un manager, un cliente, un progetto....)**
- **Sperimentazione di piccoli cambiamenti di processi/modalità**
- **Obiettivo : costruire best practices**
- **5 giornate di incontri "a tema"**
- **Diffusione delle practices eccellenti al resto della struttura**

# Aspetti operativi : "Changing board"

---

- **Scopo : governance del cambiamento e monitoraggio in funzione dei risultati**
- **Responsabile identificato ai livelli più alti della struttura**
- **Costituito da più livelli/funzioni**
- **Coaching individuale per i membri : incontri di 2 h. ciascuno per un totale di due giorni a testa**
- **Riduzione delle conflittualità, strategie comunicative, aggiramento delle resistenze**