



ASSOLOMBARDA

Il cambiamento continuo: l'appassionante viaggio verso il vantaggio competitivo

Dispensa n. 10/2022

A cura di
Area Industria, Energia e Innovazione

La Dispensa è stata predisposta da Assolombarda,
con la direzione strategica di Marzio Dal Cin,
coordinatore del Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”,
e con l’importante collaborazione dell’autrice Erika Leonardi

Per Assolombarda hanno partecipato ai lavori:
Paolo Guazzotti e Giulia Valente dell’Area Industria, Energia e Innovazione.

*I contenuti della Dispensa sono stati sviluppati con il
coinvolgimento del Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”:*
Serena Agostini (Virma), Andrea Brambati (Brambati),
Danila Fradeani (TIM), Marco Ghiraldotti (SatrindTech),
Silvia Lonzi (I.C.E. FOR), Giovanni Milesi (IBC),
Sebastiano Saralli (Willchip International).

Pubblicato: 09 novembre 2022

Progetto grafico e impaginazione
Alberto Bellanti

Editing e redazione
Elisabetta Ciancio

Per le immagini in copertina e negli occhielli di capitolo:
iStock.com/yamonstro

Non è consentito riprodurre o trasmettere in tutto o in parte il testo
di questa pubblicazione senza preciso consenso scritto.

Indice

5	Prefazione, <i>a cura di Assolombarda</i>
7	Invito alla lettura
9	<i>Prologo</i>
11	1 Ieri, oggi, domani
13	1.1 Guardare al passato
14	1.2 Osservare il presente
16	1.3 Prefigurare il futuro
16	1.3.1 <i>L'Antropocene</i>
17	1.3.2 <i>La Globalizzazione</i>
18	1.3.3 <i>La Tecnologia</i>
21	2 Il Sistema Gestione Qualità
23	2.1 Non solo certificazione
26	2.2 L'impostazione del Sistema Gestione Qualità
28	2.3 I nuovi indirizzi delle ISO 9000
29	2.3.1 <i>Persone</i>
30	2.3.2 <i>Contesto</i>
30	2.3.3 <i>Sistema gestione</i>
31	2.4 La fragilità
33	3 La ricchezza della proiezione verso il cliente
36	3.1 Uscire dai propri confini
37	3.2 Prodotto vs servizio
39	3.3 La dinamica del servizio
41	3.4 Il Customer Based Management
45	4 Il processo: lo strumento del quotidiano e del cambiamento
48	4.1 Il gioco di squadra & la comunicazione interna
50	4.2 Il racconto con il diagramma di flusso interfunzionale
51	4.3 Il valore del tempo
55	5 Il viaggio del cambiamento
55	5.1 Il pensiero resiliente
59	5.2 Razionalità & irrazionalità
60	5.2.1 <i>La decisione</i>

61		5.2.2 <i>Le emozioni</i>
62	5.3	La fase di transizione
64	5.4	Le reazioni di resistenza
67	6	Plan: preparazione
69	6.1	Il principio ispiratore: l'improvvisazione
70	6.2	L'inquadramento: i mercati esterno e interno
71	6.3	"A" come apertura e ascolto
74	6.4	Come decidere sul da farsi
75	6.4.1	<i>La consapevolezza dei propri limiti: lo stoicismo</i>
75	6.4.2	<i>Scienza vs Fede</i>
75	6.4.3	<i>La riduzione della complessità</i>
76	6.4.4	<i>I limiti della logica lineare</i>
76	6.4.5	<i>Quantità vs Qualità</i>
77	6.4.6	<i>Previsione degli scenari futuri</i>
79	7	Plan: attivazione
81	7.1	Dal problema alla soluzione
81	7.1.1	<i>L'intervento sul motore: la revisione dei processi</i>
85	7.1.2	<i>Problem solving: metodo tradizionale</i>
86	7.1.3	<i>Problem Solving Strategico: sull'onda di "come peggiorare"</i>
89	7.2	Gli obiettivi
89	7.3	I ruoli chiave
90	7.4	Gli strumenti
90	7.4.1	<i>La scheda del progetto</i>
91	7.4.2	<i>Gli strumenti del Project Management</i>
93	7.4.3	<i>Il coinvolgimento delle persone</i>
94	7.5	La fiducia
95	7.6	Gli strumenti per governare il viaggio dal problema alla soluzione
97	8	Per il piacere di comunicare
99	8.1	Le forme di comunicazione
101	8.1.1	<i>Nelle relazioni</i>
102	8.1.2	<i>Scritta</i>
103	8.1.3	<i>Operativa</i>
103	8.2	La padronanza della comunicazione
103	8.2.1	<i>L'impostazione degli enunciati</i>
104	8.2.2	<i>L'organizzazione dei contenuti</i>
104	8.2.3	<i>I raggruppamenti di azioni e reazioni: la punteggiatura della comunicazione</i>
105	8.3	La comunicazione fallimentare
105	8.4	La confusione

107	9 Do & Check: all'opera per sapere
110	9.1 Il ruolo delle persone
110	9.1.1 <i>Il vissuto del lavoro</i>
111	9.1.2 <i>L'impostazione delle regole</i>
112	9.1.3 <i>Le lodi e le critiche</i>
113	9.1.4 <i>La serendipità: il metodo e il caso</i>
114	9.2 Le misure
115	9.2.1 <i>L'impegno alla misurazione</i>
116	9.2.2 <i>La regolazione del processo</i>
117	9.2.3 <i>Il tempo: fonte di conoscenza</i>
119	9.2.4 <i>Considerazioni</i>
121	10 Act: prossimi alla meta
123	10.1 Analisi e interpretazione
123	10.1.1 <i>Obiettivo conseguito: l'ascolto</i>
124	10.1.2 <i>Obiettivo non conseguito: la "scelta" e i "se"</i>
125	10.1.3 <i>Misurazione interna</i>
125	10.2 Diffusione degli esiti all'interno e all'esterno
129	11 Punto a capo
131	11.1 Le illusioni del passato
131	11.1.1 <i>I cambiamenti del mercato</i>
131	11.1.2 <i>La burocrazia</i>
133	11.2 Dalla pandemia in poi
134	11.2.1 <i>Gli imperativi della sostenibilità</i>
134	11.2.2 <i>La pervasività del servizio</i>
135	11.2.3 <i>L'informazione come quantità fisica</i>
135	11.2.4 <i>Tecnologie digitali</i>
137	11.2.5 <i>Il bello delle smart land</i>
138	11.3 La lettura del presente: crisi o rivoluzione
138	11.3.1 <i>Gli interrogativi</i>
139	11.3.2 <i>L'interpretazione</i>
142	11.4 L'investimento
145	12 Casi studio
147	#1 Flessibilità e tecnologia: binomio per crescere. Il cambiamento in Datlas
153	#2 Fare squadra per fare impresa. Il cambiamento in Delicatessen
160	#3 Dal prodotto ai servizi. Il cambiamento in RS Group

Prefazione

Questa dispensa è stata ideata con la consapevolezza delle sfide, tante e contemporanee, che le aziende del nostro territorio hanno dovuto affrontare negli ultimi anni, mostrando tutta la propria capacità di adattarsi, reinventarsi e resistere.

Un approfondimento volto a proporre un approccio, alcuni strumenti concreti e degli spunti operativi da adottare per muoversi in un contesto mutato e in mutazione, a partire dall'avvio di una transizione digitale che impatta sempre più velocemente e profondamente le attività quotidiane delle imprese, fino alle situazioni emergenziali che si stanno proponendo con sempre maggior frequenza.

Prendendo il via da esperienze concrete di aziende che hanno avviato un percorso di cambiamento da tempo e che stanno ora raccogliendo i benefici di un'accorta gestione, questo libro raccoglie e propone elementi che ogni azienda può integrare nelle sue modalità operative bilanciandoli e componendoli nel modo più adeguato alle proprie specificità.

Il tema della *Gestione del cambiamento*, trattato nelle prossime pagine, non riguarda solo le grandi aziende, tipicamente strutturate e con a disposizione risorse sufficienti ad affrontare i progetti ideati, ma anche – e soprattutto, visto il tessuto economico italiano – le PMI, che possono vantare l'importante leva della flessibilità e della comunicazione immediata e diretta tra le proprie persone.

Si parla quindi di sostenibilità di un modello di gestione del cambiamento che le imprese sono chiamate ad adottare con consapevolezza, impegno e visione a partire dalle basi già presenti in azienda.

Per avviare il processo entra in gioco, quindi, uno strumento molto utilizzato dalle imprese come leva di competitività, soprattutto verso clienti internazionali, spesso di grandi dimensioni, ma non sempre compiutamente valorizzato nella sua strategicità manageriale: il Sistema di Gestione per la Qualità.

Durante l'elaborazione di questa dispensa, la domanda ci è sorta spontanea: e se l'impegno a gestire con efficacia il cambiamento in tutte le sue forme – persone, processi, prodotti – divenisse un requisito dello standard internazionale ISO 9001? Sarebbe un'ottima opportunità!

Nell'augurare un buon viaggio ai lettori, desidero ringraziare il Gruppo di Lavoro "Qualità e Competitività" per il prezioso contributo nella riuscita di questo progetto; al contempo porgo un sentito ringraziamento, per la loro disponibilità e collaborazione, alle imprese proposte come casi aziendali che hanno condiviso il proprio *modus operandi* per dare maggior forza e concretezza agli aspetti trattati.

MARZIO DAL CIN

*Coordinatore Gruppo di Lavoro "Qualità e Competitività"
Assolombarda*

Invito alla lettura

Il cambiamento è l'argomento top ten da un paio di anni. Riguarda uno scenario che ci è piombato addosso, senza preavviso e con imposizioni di grande portata che hanno coinvolto (potremmo anche giocare con le parole e dire "contagiato") tutti gli ambiti della nostra vita: **lavorativa, sociale, familiare e personale**. Anche chi per carattere evita accuratamente di modificare alcunché, ha dovuto cedere. Chi invece vive con curiosità nuovi scenari, avrà avuto qualche risorsa in più.

I fatti stanno dimostrando che **le competenze relative al cambiamento rappresentano una risorsa**, e che la loro padronanza determina l'esito finale: successo o fallimento. Guardiamoci intorno: non c'è tregua, e più cambiamenti in contemporanea vivacizzano la nostra vita. Da qui ha origine la dizione "**cambiamento continuo**": ogni episodio alla sua conclusione può darne vita a un altro!

E quando scopriamo che certi eventi non dipendono da una scelta, abbiamo la facoltà di decidere quale atteggiamento assumere: sopportare, patire, affrontare oppure... **cavalcare l'onda!** Come nel surf! Più la superficie del mare è vivace, maggiore è l'abilità necessaria per procedere speditamente verso la propria meta, a dispetto delle difficoltà. Anzi potremmo dire, che proprio le difficoltà assumeranno la valenza di sprone e di rilancio. Non tenerne conto predispongono al... naufragio!

Questo è quello che dobbiamo riuscire a fare al meglio: sfruttare i segnali per coglierne il significato migliore, in linea con il nostro modo di vivere il lavoro. In questa chiave di lettura **la sensibilità verso la componente tempo è determinante**. In tutte le fasi è necessario:

- cogliere i segnali premonitori;
- curare la dimensione organizzativa che comprende anche i controlli dell'avanzamento;
- avere la serena determinazione di mettere in atto eventuali modifiche;
- celebrare l'esito finale, qualunque esso sia.

Il cambiamento è assimilabile a un viaggio: c'è un punto di partenza e uno di arrivo. Il primo passo consiste nel focalizzarsi proprio su questi due tasselli. Per valutare e interpretare i segnali e prefigurarsi le mete più coerenti con gli impegni verso una innovazione che agisca nel rispetto della sostenibilità, diventano quindi cruciali la **capacità di ascolto** e **l'apertura verso l'esterno e l'interno** a 360 gradi.

Vedremo come la fase più delicata e nel contempo critica sia quella di **transizione**. Ben venga un atteggiamento iniziale entusiastico che evidenzia gli aspetti attrattivi. Andando avanti, però, le inevitabili difficoltà possono far nascere timori. E qui appare il famoso omino della pubblicità Bialetti: "Sembra facile". Sempre ricordando quel Carosello, possiamo tranquillizzarci confidando nella scoperta di soluzioni. In quei momenti capiterà di interfacciarsi con una zavorra: il timore del nuovo esplicitato dalla deleteria frase: "Abbiamo sempre fatto così!".

Alla luce di queste considerazioni, possiamo... rimboccarci le maniche!

Il testo propone una carrellata di principi, valori e strumenti. Prima di entrare nel merito del cambiamento, dobbiamo creare la giusta lente che fa da guida alla interpretazione dei diversi scenari che hanno costellato il passato e di quelli proiettati al futuro (**CAPITOLO 1**).

Possiamo adesso ripassare i temi base della qualità che rappresentano le fondamenta: l'attento governo del sistema di gestione qualità (**CAPITOLO 2**), l'attenzione sfrenata verso il cliente (**CAPITOLO 3**), il fascino del processo in quanto strumento prodigioso per far accadere le cose (**CAPITOLO 4**).

Messa a punto la cassetta degli attrezzi, prepariamoci mentalmente al viaggio del cambiamento (**CAPITOLO 5**). Applichiamo quel potentissimo metodo, dono della qualità, che è il PDCA: Plan + Do + Check + Act. Serve per creare i presupposti per avere buone garanzie di successo (**CAPITOLI 6, 7, 8, 9, 10**).

Arriva quindi il momento di tirare le fila: ampliamo la nostra visuale e diamo significato a quanto vissuto, osservando il tutto in una prospettiva globale (**CAPITOLO 11**).

Abbiamo voluto abbinare nel testo **contenuto** e **leggerezza**: binomio che promuove la voglia di leggere, immagazzinare e personalizzare quanto proposto. È un po' come dire che ci siamo impegnati per attivare le due aree del cervello: **razionale** e **emozionale** per promuovere la comprensione, la memorizzazione e l'azione.

Il contenuto specifico di ogni capitolo è arricchito con un **racconto di apertura** tratto da fonti diverse, che ha la funzione di creare analogie con il tema del capitolo e di indurre alla riflessione. Abbiamo poi inserito **box di approfondimento di carattere pratico** e **indicazioni su come procedere**: tre aspetti del tema del capitolo cui dare la priorità operativa, e tre campanelli dedicati a possibili errori.

Il testo si completa con casi (**CAPITOLO 12**), esempi di vissuto, in cui le aziende raccontano le loro esperienze di cambiamento.

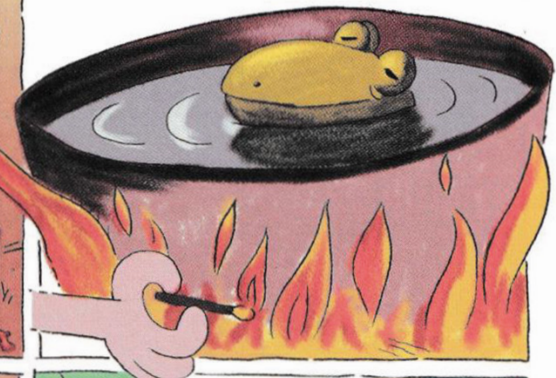
Spero di avervi invogliato a procedere: **buona lettura!**

ERIKA LEONARDI

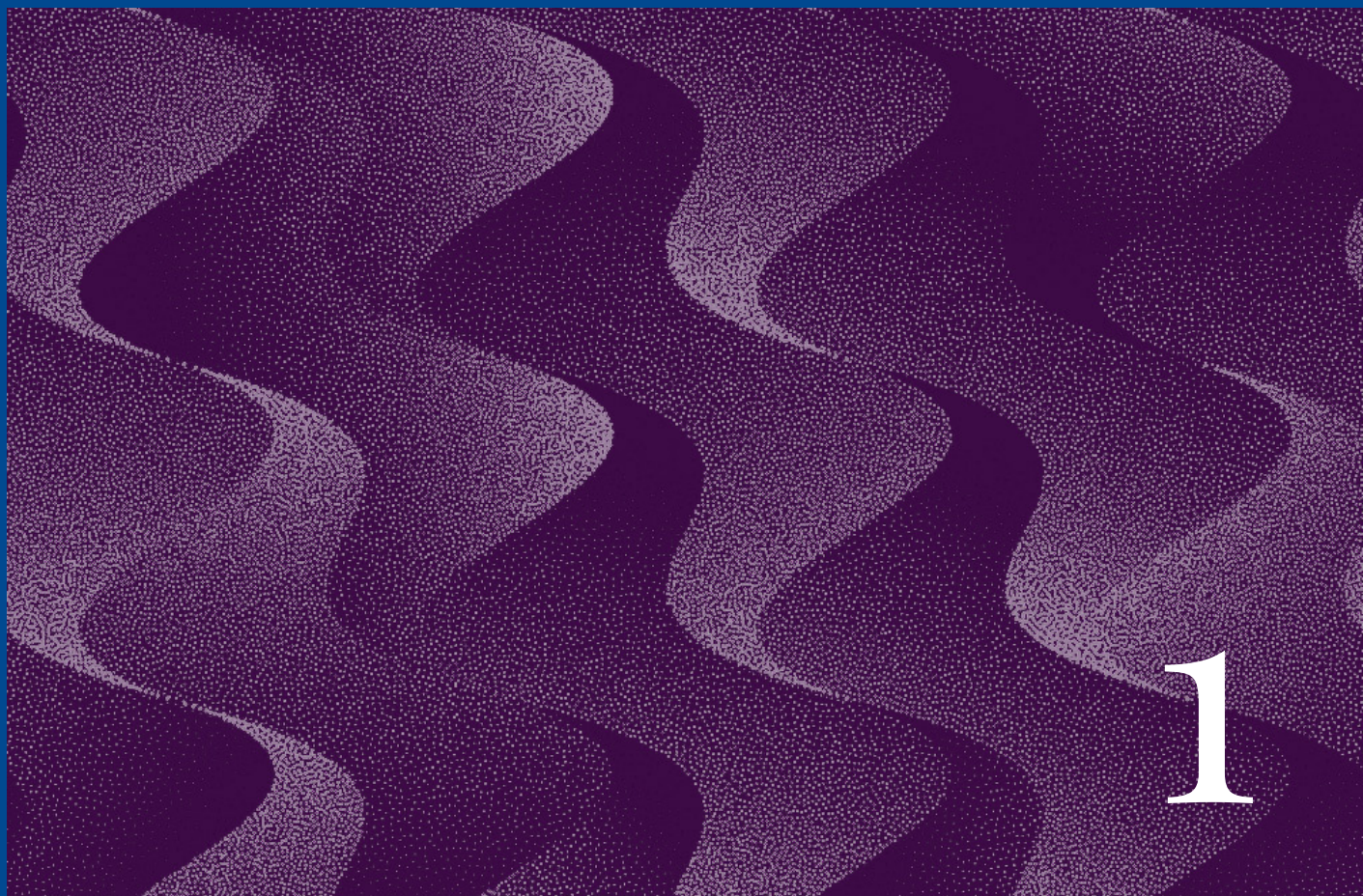
Prologo



...E SGUAZZAVA FELICE SENZA ACCOGERSI CHE IL FUOCO ERA STATO ACCESO !



il cambiamento continuo



Ieri, oggi, domani

Guardare al passato

Osservare il presente

Prefigurare il futuro

“

Un rospo stava tranquillo a sguazzare nell'acqua, ignorando che il contenitore fosse posto su un fascio di legna. Qualcuno accende il fuoco. L'acqua comincia pian piano a scaldarsi, ma il rospo non realizza che qualcosa sta cambiando e continua a godersi il momento. Dopo un po' un altro rospo viene buttato nell'acqua già calda. Questi si rende subito conto della situazione pericolosa e con prontezza... salta fuori dalla pentola.

Non sempre il cambiamento è la risposta a eventi improvvisi e sconvolgenti. In alcuni casi ci sono segnali leggeri ma subdoli che non vengono colti. L'ascolto e un atteggiamento vigile, in una situazione solo apparentemente tranquilla, possono fare scattare il campanello di allarme.

Disporre di una visione temporale è un punto di forza: più ampio è l'orizzonte maggiori sono le fonti di conoscenza. È quello che facciamo quando guidiamo un'auto: lo specchietto retrovisore ci informa riguardo a ciò che accade dietro di noi e attraverso i messaggi del cruscotto nel frattempo curiamo l'andamento del motore, mentre guardiamo la strada che ci è davanti. In questo modo abbiamo il dominio della situazione: la conferma del percorso, il governo delle risorse, l'approssimarsi della meta.

Ci comportiamo in maniera analoga nei confronti della nostra organizzazione, con l'intento di assumere un atteggiamento critico e costruttivo:

- *guardiamo al nostro passato*, per fare tesoro sia degli errori sia dei successi;
- *osserviamo il contesto interno ed esterno*, per cogliere per tempo segnali di allerta;
- *immaginiamo i futuri scenari* attraverso proiezioni fondate.

Questa analisi focalizzata sulla organizzazione si può estendere anche ai competitor e agli altri operatori nel tessuto socio-economico.

1.1

Guardare al passato

Se stiamo operando in qualità, avremo a disposizione diverse serie di dati tradizionali che possono confortare o smentire le decisioni e i fatti.

Gli eventi che non sono stati all'altezza delle aspettative (chiamiamoli pure errori!) vanno considerati come preziose fonti di "lezioni apprese". **Guai a ritenere che l'errore sia una colpa**: fa parte dell'esito del nostro agire. Dall'analisi e interpretazione dei fatti potremo ricostruire il percorso che ha portato all'errore, alle conseguenze e ai rimedi attivati. Così facendo, l'evento da negativo assume un'alea molto diversa: diventa positivo in quanto foriero di nuove modalità (**FIGURA 1.1**).

La correzione degli errori compiuti può essere considerata un miglioramento? Dipende. Se intervenendo sulle cause attiviamo un meccanismo virtuoso che ci salvaguarda dal suo ripetersi, stiamo mettendo in atto un'**azione correttiva**, in quanto abbiamo ripristi-

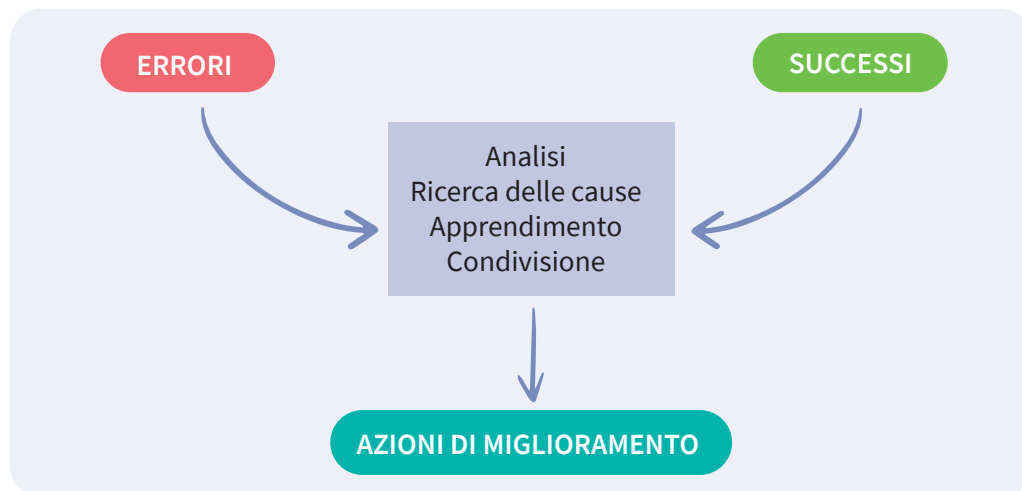


FIGURA 1.1 LA LETTURA DEL PASSATO

nato la situazione di partenza. Se invece vogliamo cogliere questa occasione per “dare meglio o di più”, allora siamo in clima di **miglioramento**: abbiamo alzato l’asticella! Lo sfruttamento di questo percorso nasce dallo stato d’animo. Se ci facciamo dominare da emozioni negative (abbattimento, contrarietà, rabbia, vergogna...), sarà difficile dare spazio a momenti di crescita. Se invece riconosciamo queste emozioni e poi le chiudiamo in un cassetto, lasciando spazio a quelle produttive (interesse, curiosità, entusiasmo, coraggio...) mettiamo le basi per cambiare lo scenario e giungere a nuove mete.

In parallelo però dedichiamo attenzione anche agli eventi che hanno tutt’altro sapore: i **successi**. Il loro avverarsi è sempre frutto di tanti **fattori concomitanti**: quelli definiti e messi a punto, cui si aggiunge anche lo zampino del **caso**. Ciò non toglie che un esame di tutti gli elementi a contorno diventa una fonte ricchissima di apprendimento per mettere a punto una formula da ripetere.

Nella ricostruzione degli errori e dei successi è utile prevedere una **condivisione** con le persone all’interno dell’organizzazione. In questo modo l’esperienza di un gruppo diventa patrimonio di tanti.

1.2

Osservare il presente

Anche nei confronti dell’oggi, in regime qualità, disponiamo di alcuni dati per fare delle valutazioni. Su questo tema c’è un’ampia letteratura. Mettiamo però qui sotto il riflettore alcuni riferimenti particolari, molto incisivi (FIGURA 1.2):

- a livello *aziendale*: tipologia e andamento dei reclami;
- a livello di ogni *persona*: registrazioni di imprecisioni, nella propria attività e nelle relazioni con gli altri.

Proponiamo il **reclamo** perché spesso la sua gestione è limitata al minimo e poche volte è concretamente proiettata verso il miglioramento. Facciamo chiarezza, partendo dalla definizione espressa con linguaggio comune: “Il reclamo è qualcosa di cui il cliente vuole parlare perché non gli è piaciuta”. Secondo questa visione non è automaticamente assimilabile a una non-conformità! Perché ciò che non andava bene potrebbe non essere incluso negli accordi commerciali o nelle prestazioni, essere infondato o non pertinente. In ogni caso l’**ascolto**, supportato da sincero interesse verso gli accadimenti, rappresenta un valido punto di partenza affinché si possa poi chiarirne la fon-

datezza. Va tenuto presente che c'è sempre anche una dimensione emozionale nella persona che reclama, che potrà essere di varia entità in relazione al danno subito. Questo aspetto va tenuto presente già al primo contatto: occorre innanzitutto far sfogare il cliente facendo sbollire gli aspetti emozionali. Solo a questo punto si potrà entrare nel merito degli aspetti tecnici: l'esposizione sarà più coerente e chiarificatrice.

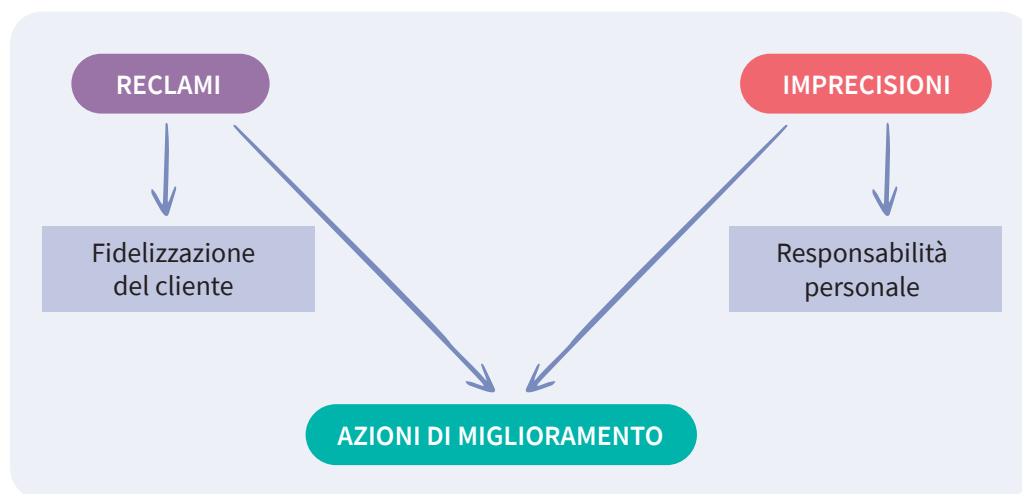


FIGURA 1.2 L'INTERPRETAZIONE DEL PRESENTE

La gestione dei reclami non deve essere finalizzata solo al recupero del rapporto con il reclamante e quindi alla sua **fidelizzazione**. Questo processo è utile anche all'organizzazione stessa, che può ricavare da questo episodio indirizzi di **miglioramento** che riguardano il prodotto/servizio, il relativo processo o il sistema di gestione.

Il reclamo può essere considerato una forma di **Free Feed Back**: il cliente, utilizzando le sue risorse (*in primis* il tempo) diventa portavoce di un miglioramento verso qualcosa che per lui ha valore! Rispetto a un processo di ascolto mediante la misurazione della soddisfazione del cliente, qui l'organizzazione ottiene gratuitamente informazioni che rispecchiano elementi del prodotto/servizio che hanno certamente valore, senza aver sostenuto costi interni.

Per sapere se il processo di gestione dei reclami è utile, basta ricorrere a un semplice accorgimento: individuare quante e quali azioni di miglioramento ha prodotto.

L'altra fonte di informazioni proviene dall'interno. È analoga alla precedente perché riguarda eventi dal sapore negativo. È la raccolta delle **imprecisioni** che le persone, in buona fede, compiono nello svolgimento di attività o nelle relazioni con gli altri colleghi del gruppo di processo. Tale metodica è molto efficace perché guida le persone ad avere un atteggiamento serenamente critico, al punto da tener traccia di fatti negativi che altrimenti sarebbero passati inosservati. Questo porta a una maggiore consapevolezza del proprio agire. A fare le spese degli errori è ricorrenza il **tempo**. Ne sono testimonianza i casi in cui la stessa attività deve essere ripetuta più volte perché carente, oppure viene svolta da più di una persona, come nel caso in cui una richiesta di dati viene trasmessa "a puntate"... È un delitto sottovalutarne il valore. Il tempo è un bene prezioso, in quanto finito. La giornata è sempre di 24 ore e il tempo usato male è irrimediabilmente perso. Possiamo cercare di recuperare, ma tali azioni hanno ricadute negative in quanto generano stress o producono risultati di livello inferiore. Per dare al tempo il corretto tributo, dobbiamo innanzitutto averne rispetto. È un primo passo che porterà a un uso assennato.

La raccolta, l'esame, la sintesi e l'analisi di questi dati è una base di partenza per disporre di una fotografia della situazione attuale che mette in luce i **punti di forza e quelli critici**, alla base delle azioni di miglioramento.

1.3

Prefigurare il futuro

Quello che accadrà domani ha le sue origini dai semi lasciati oggi, che, a loro volta, hanno fruito della eredità di ciò che è avvenuto ieri. Per avere una buona probabilità di proiettarci verso un domani promettente, **varchiamo i confini** dell'azienda – come abbiamo operato e stiamo operando oggi – per estendere il nostro orizzonte. Approfondiamo tre chiavi di lettura solo apparentemente distinte: vedremo che sono correlate nonostante il diverso punto di partenza. In prima battuta dedichiamo attenzione al **ruolo** e ai **segni** che l'uomo ha lasciato e lascia sulla terra (Antropocene). Usciamo poi dai confini geografici del nostro Paese e indossiamo la veste di **cittadini/produttori** nel mondo (Globalizzazione). Infine chiudiamo il cerchio, approfondendo gli aspetti del **progresso tecnico** (Tecnologia), tema anche trasversale nei due precedenti (**FIGURA 1.3**).

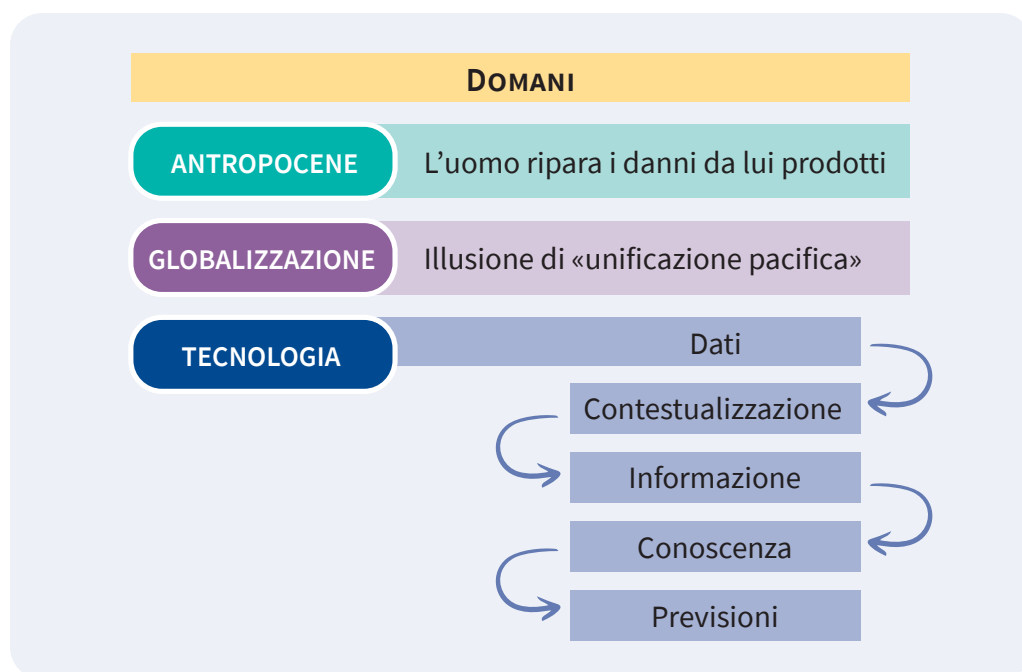



FIGURA 1.3 I RIFERIMENTI PER LE PREVISIONI

1.3.1 L'Antropocene

Ci siamo etichettati come *homo sapiens*, risultato della acquisizione della capacità rispetto agli altri animali di assumere la posizione eretta, dando così libertà alle mani per costruire e creare. A piccoli/grandi passi l'uomo ha dominato l'ambiente, creato forme di civiltà e, grazie alla invenzione e all'uso della parola, è riuscito a condividere le conquiste. Continua a creare innovazioni per risolvere problemi, raccogliendo successi rispetto alle altre forme di vita, animale e vegetale. A questo punto l'uomo si è auto-posto in cima. È corretto? Per millenni abbiamo creduto che la terra fosse al centro dell'universo: abbiamo poi dovuto ricrederci! Analoga considerazione potremmo fare per la posizione dell'uomo. La storia della vita sulla terra è un tutt'uno con quella degli altri organismi viventi. Varrebbe la pena di **rivisitare questa visione dell'uomo in cima**: il suo ruolo di dominatore si è rivelato palesemente penalizzante. Guardando indietro è evidente come l'uomo abbia perso il comando delle operazioni, generando sottomissioni nei confronti della natura, con impatti irreversibili.

Ha operato da agente delle trasformazioni, con tanta, troppa sicumera, ignorando le conseguenze a breve e a lungo termine.

Le titolazioni delle ere geologiche ci raccontano il tempo storico con riferimento agli interventi dell'uomo per salvaguardare la sua sopravvivenza nei confronti di eventi naturali avversi. Dà pesantemente da riflettere la dizione adottata per l'epoca geologica attuale: "Antropocene". Sta a indicare che l'attenzione è oggi rivolta agli effetti che l'uomo (quello *sapiens!*) ha inferto all'ambiente, modificandone in modo incisivo, e a volte irreversibile, le caratteristiche fisiche, chimiche, biologiche, ambientali. In altre parole: l'azione umana ha generato forti condizionamenti su scala locale e globale. Basti pensare ai cambiamenti climatici effetto delle azioni umane.



Gli studi di impronta ottimistica ci avvertono che abbiamo ancora la possibilità di intervenire a condizione però che l'umanità intera non persista nell'imporre un suo ruolo dominante e in posizione contrapposta verso il resto del mondo.

Per dare una svolta è necessario mettere le basi per una nuova era che faccia umilmente tesoro degli errori del passato, focalizzandosi sul rispetto della vita sul pianeta. Miliardi di anni di processi evolutivi ci hanno portato a quello che siamo oggi. Stiamo vivendo le conseguenze della centratura dell'uomo dominatore. Il passo successivo sarà quello di recuperare quanto abbiamo perso. E per fare ciò **dobbiamo sostituire "antropos" con "bio"**. Obiettivo è puntare a un Biocene, dove cultura ed economia si coniugano nei confronti dei diversi aspetti della vita.

1.3.2 La Globalizzazione

Abbiamo la memoria e il vissuto di due cigni neri, una pandemia e una guerra, che hanno preoccupato il mondo. Nello scenario dinamico che stiamo vivendo, si sente forte la necessità di essere prospettici.

Dobbiamo prendere atto del fatto che ci troviamo di fronte a un tornante della storia ed è quindi importante un esame critico di quanto accaduto prima di questi eventi. Per costruire, pianificare e gestire in modo coerente il cambiamento è necessario capire se e dove sono stati compiuti degli errori.

La globalizzazione è sicuramente uno dei fenomeni sotto osservazione.

L'intensificarsi negli ultimi decenni degli scambi economico-commerciali e degli investimenti internazionali, ha portato a una sempre maggiore interdipendenza tra le economie nazionali. Molto si è detto sugli aspetti positivi della globalizzazione: la disponibilità di beni ovunque fossero prodotti nel mondo, la velocità delle comunicazioni e della circolazione di informazioni, l'opportunità di crescita economica per nazioni meno sviluppate, la contrazione della distanza spazio-temporale e, talvolta, la riduzione dei costi per l'utente finale.

È corretto osservare anche, però, che un fenomeno di questa portata, non sempre gestito con una visione complessiva e di medio-lungo termine, ha accresciuto alcune criticità che si configurano oggi con il carattere dell'urgenza. Il trasferimento di quote importanti della produzione in economie caratterizzate da tecnologie relativamente più inquinanti e l'esplosione dei flussi di trasporto su scala globale hanno contribuito a situazioni di degrado ambientale. Inoltre la polarizzazione dei redditi, il *dumping* salariale e la disuguaglianza all'interno dei sistemi economici hanno impattato sulla riduzione della pensione al consumo.

Sul piano politico si assiste a una situazione conflittuale tra territori esclusi dai vantaggi della crescita globale e le percepite élite. Questioni ambientali, socio-economiche e politiche che, unite a un forte problema occupazionale nel mondo sviluppato e alla luce dei cigni neri, richiedono ora soluzioni di sistema.

La ridefinizione dell'organizzazione produttiva a livello globale dovrà orientarsi verso la costruzione di nuovi saperi in linea con le transizioni digitale ed ecologica. La riorganizzazione impone il ripensamento della stessa logica delle catene di fornitura e, a livello di impresa, del perimetro delle attività internalizzate per affrontare i rischi di interruzione dovuti a dipendenze da fonti in contesti di incertezza.

1.3.3 La Tecnologia

Guardiamoci intorno: su quali basi si parla oggi di *smart city*? Quanti aspetti della nostra vita dipendono dai *transistor*? Da dove è nato il sistema GPS che ha messo a riposo le cartine geografiche? Sono il risultato di un ricco passato del progresso tecnico che ha visto l'uomo protagonista: si è reso capace di trovare soluzioni a problemi di vario tipo, promuovendo così un più elevato livello di vita, con un consumo inferiore di energie.

I progressi tecnologici, prodotti sempre dall'ingegno dell'uomo, hanno consentito di usare meno risorse e di produrre di più. Ripercorriamo **l'evoluzione dei modelli di produzione** creando un parallelo con **l'assetto della società**.

La caccia, la pesca e la raccolta hanno rappresentato la prima forma per potere sopravvivere sulla terra e disporre di sufficienti mezzi di sostentamento. Circa 10.000 anni dopo l'uomo dà una svolta al suo stile di vita: passa all'allevamento e alla coltivazione. Cambia lo slogan: non più "prendo quello che trovo", bensì "produco quello che serve a me". È la **società agricola**. Non più nomade, l'uomo sceglie un territorio in cui installarsi, facendo nascere così i primi villaggi, espressione di stanzialità. Ancora fino intorno al Settecento, la popolazione mondiale puntava, come fonte di sussistenza, sulla coltivazione della terra non solo per sé: nasce il commercio dei frutti della terra, foriero non solo di sostentamento, ma anche di ricchezza personale e fonte di occupazione. Nella seconda metà del Settecento c'è un avvenimento che genera la **prima rivoluzione industriale**: la creazione della macchina a vapore. Questo nuovo modello di produzione riesce a soddisfare la risposta a una elevata domanda di beni tangibili. È solo l'inizio. La rivoluzione industriale prosegue con altre creazioni le cui tappe chiave, per grandi linee, sono: il telaio meccanico, la catena di montaggio, i


LE RIVOLUZIONI DELLA SCIENZA

Per condividere un tracciato con le tappe più importanti delle nostre conquiste, è doveroso dare un ennesimo tributo a personaggi che hanno dato l'avvio a vere e proprie rivoluzioni. Liberamente, iniziamo con Galilei: nel Seicento segna l'inizio dell'era moderna con la formulazione del metodo scientifico: osservazione, esperimento, riproducibilità. Solo qualche decennio dopo Newton formula la legge sulla gravità, nasce l'approccio deterministico finalizzato alla comprensione dell'universo. Facciamo un salto al Novecento quando viene alla ribalta Einstein con la teoria della relatività, dando una visione diversa, pur rimanendo in continuità con Newton sull'approccio deterministico. Entra poi in scena una nuova teoria focalizzata sul mondo "piccolo": la meccanica quantistica. Irrompe in una forma rivoluzionaria in quanto viola i principi base della teoria fisica, come

proposta da Einstein, legata ai principi di realtà e località. Questa teoria sta alla base delle conoscenze attuali della materia nel mondo di piccole dimensioni. Con la teoria della relatività e la teoria dei quanti, in campo scientifico avviene un cambio di paradigmi. Per capire meglio guardiamo gli effetti concreti nella nostra vita quotidiana. Pensiamo al Sistema di Posizionamento Globale (GPS): una rete satellitare manda con continuità alla terra segnali di tempo captati dai ricevitori GPS e ciò consente di stabilire con elevata accuratezza la posizione geografica. Il punto di forza è legato anche al fatto che questi ricevitori sono piccoli e anche economici: sono presenti in tutti i nostri cellulari! Sempre grazie alla teoria dei quanti non avremmo i *transistor*, elemento base degli oggetti elettronici, né i *laser*.

motori elettrici, l'uso del petrolio. Nella **seconda rivoluzione industriale** con l'energia elettrica si sviluppano le linee di assemblaggio per dare luogo a una produzione che diventa di "massa". Da qui il balzo successivo, **la terza rivoluzione industriale**: per merito dello sviluppo dell'elettronica e grazie alla creazione delle tecnologie digitali nasce il primo dispositivo programmabile. Siamo intorno al 1970: l'uomo è in grado di potenziare l'automazione dei processi. In ambito produttivo (e personale!) diventa familiare con i computer, i robot e Internet. La focalizzazione sui beni tangibili è sempre più spinta: si produce di più con meno risorse. La determinazione a migliorare continua a essere una costante. Arriviamo così alla caratterizzazione del nostro presente: **la quarta rivoluzione industriale**. L'uomo crea i cosiddetti sistemi cyber-fisici. I più ricorrenti protagonisti sono: Intelligenza Artificiale, IoT (*Internet of Things*), *Big Data*, Robot, Cobot (*Collaborative Robot*) in grado di interagire fisicamente con l'uomo nel lavoro.

Diamo una interpretazione a questi eventi. Il modello industriale cambia connotati. In relazione alle **tecnologie dell'informazione e della comunicazione**, con la diffusione dei computer e di Internet, l'attenzione non è più focalizzata unicamente sulla componente materiale. Nasce un nuovo modello di produzione e sviluppo: il modello di produzione post-industriale o digitale che sta alla base di una nuova economia e, di conseguenza, di un nuovo assetto della società.



Siamo oggi di fronte a un **salto di paradigma**. La macchina, per lungo tempo protagonista indiscusso, non è più l'elemento primario, in quanto sostituita da una nuova entità: i dati.

È come dire che in questa seconda fase della quarta rivoluzione industriale, la risposta non è più orientata verso i bisogni tangibili: il focus è adesso su quelli che vengono definiti come bisogni intangibili, in quanto non più caratterizzati da materialità.

I **dati** diventano la materia prima: sono oggi considerati il nuovo petrolio. Hanno valore perché stanno alla base delle trasformazioni e hanno creato **nuovi modelli di business**. I dati vanno però lavorati per estrarne valore. Nel modello industriale tradizionale, basato sulla economia della materia, il valore nasceva dalla scarsità: un prodotto immesso nel mercato in piccola quantità era fonte generatrice di valore. Nella economia dei dati, la prospettiva cambia: **il valore nasce dall'abbondanza**. Ma non basta possederli: la leva del successo scaturisce dalla capacità di **trarre significato dai dati**. È come dire che il dato di per sé è una entità povera: diventa ricca e utile quando è elaborato e contestualizzato. Approfondiamo questa chiave di lettura. Quando parliamo di dati ci riferiamo a simboli. Il primo passo consiste nel farli parlare, ovvero convertirli in **informazioni**. Per attivare questa trasformazione li dobbiamo inserire in un contesto, dargli un ordine secondo criteri definiti, formulare chiavi di lettura per la loro interpretazione affinché sia univoca. La **contestualizzazione** è il riferimento chiave: conferisce valore ai dati. Un esempio che rende molto bene è quello di una misura della temperatura: 22°C è il dato del termostato. Da solo non fornisce alcuna informazione. La situazione cambia se associamo i riferimenti del contesto, ad esempio: posizione geografica, orario, giorno dell'anno, esposizione dell'ambiente, uso dell'ambiente. Più sarà dettagliata la contestualizzazione maggiore sarà la quantità di informazioni e quindi il **valore dei dati**. Nascono così, ad esempio, i profili dei consumatori, materia preziosa per il marketing! L'elaborazione dei dati permette di sapere dove e come un certo bene viene usato, permettendo così di fare previsioni su base documentata. Oggi tutto ciò è reso possibile dalle tecnologie digitali, principalmente dall'IoT.

Questa conquista ha un grande fascino, soprattutto per le sue ricadute a più livelli: produttivo, economico e sociale. Si parte dalla raccolta dei dati e li si organizza in

LA TECNOLOGIA E L'USO DELLE RISORSE A PARITÀ DI FUNZIONE

Prima dell'avvento dei satelliti per una telefonata da Roma a New York erano necessarie 170.000 tonnellate di rame che collegavano l'Europa agli Stati Uniti in cavi transoceanici.

Il collegamento avviene oggi tramite un satellite che pesa un quarto di tonnellata. Le funzioni sono uguali, ma con una maggiore efficienza e l'utilizzo di una minore quantità di energia.

informazioni. Con l'utilizzo di programmi software convenzionali basati su algoritmi o ricorrendo a programmi di intelligenza artificiale, **le informazioni si trasformano in conoscenza**. Abbiamo creato un bagaglio ricchissimo: possiamo delineare l'andamento di certi fenomeni, in modo da fare valutazioni che portano a decisioni. Per comprendere meglio questa *escalation*, arricchiamo il dato della temperatura fornito dal termostato. Associamolo ad altri: quelli ambientali e quelli relativi al consumo di energia. Ne potremo ricavare la valutazione sull'isolamento della casa. Continuando a raccogliere i dati, un livello di 50°C rappresenta un campanello di allarme: per esempio, l'inizio di un incendio. È possibile creare altre contestualizzazioni. Aggiungendo dati di georeferenzializzazione, si possono attivare azioni conseguenti: contattare i proprietari, giungere nel posto, chiamare i soccorritori. Con questo semplice esempio appare evidente il fatto che lo stesso set di dati contestualizzati, ovvero di informazioni, può generare diverse forme di conoscenza, in risposta alle proprie strategie.

È interessante riprendere questo excursus dedicato alla evoluzione del modello produttivo e accostarlo alle **ricadute a livello della società**. L'uomo cacciatore e raccoglitore aveva limitate opportunità di relazioni; queste risultano favorite nell'era dell'agricoltura, quando in risposta a questa forma di sostentamento, nascono i villaggi. Poi, in relazione alla prima rivoluzione industriale sorgono le città: le relazioni sociali si ampliano e la dimensione sociale acquisisce nuove caratteristiche a livello lavorativo e personale, con una caratterizzazione di dimensione locale. La penetrazione di Internet produce ricadute non solo a livello produttivo: grazie alle nuove tecnologie digitali, si registra una maggiore distribuzione della ricchezza, e nascono altre forme di coesione sociale. Diventa più semplice e immediato accedere ai beni. Le reti planetarie diventano sempre più veloci con una ricaduta consistente nella vita lavorativa e personale: la capacità di connessione ne risulta fortemente ampliata.

fare...

Andare alla ricerca delle origini dei successi

Farsi guidare dalla curiosità verso il nuovo

Creare un contagio interno verso il senso di autocritica costruttiva

...e NON fare

Mettere una pietra sopra gli errori senza averne compreso la causa

Dare per scontato che le fonti del successo attuale perdurino in eterno

Considerare il nuovo come un nemico



2

Il Sistema Gestione Qualità

Non solo certificazione

L'impostazione
del Sistema Gestione Qualità

I nuovi indirizzi delle ISO 9000

La fragilità

“

Quattro illustri professori, nel corso di una escursione nella giungla, si perdono. Nasce la paura di non venirne fuori e di non poter ritornare più al campo di osservazione. Eppure erano persone di una certa levatura intellettuale, con capacità al di sopra della media. Il motivo c'era: erano tutti e quattro ciechi.

Procedono tenendosi per mano per non perdere il contatto fra loro. A un certo punto urtano qualcosa. Era un mite elefante che mangiava le foglie di un albero, con calma e gusto. Ovviamente i quattro professori non potevano vedere cosa fosse.

Il primo sbatte il viso sul dorso e dichiara: “Ecco, siamo di fronte a un muro!”

Il secondo allungando la mano tocca la coda ed esclama: “Direi che è una grande spazzola!”

Il terzo tocca la proboscide e, certo del fatto suo, annuncia: “Stiamo attenti! Pericolo! È un serpente!”

Il quarto abbraccia la zampa dell'elefante e asserisce: “Suvvia! State tranquilli: è solo il tronco di un albero!”

L'applicazione della qualità può essere vissuta e raccontata con diverse chiavi di lettura. Dipende dalle motivazioni che stanno a monte. Da qui nascono vissuti quanto mai diversi con interpretazioni anche discordanti: strumento per fare ordine, inutile burocrazia, appesantimento, rilancio del piacere di lavorare. È come se ci fossero diverse “verità” nei confronti dello stesso oggetto.

L'applicazione dei requisiti della qualità si concretizza con l'impostazione del Sistema Gestione Qualità. La dizione è altisonante. Comprende le attività e le risorse che si utilizzano affinché si porti a compimento con continuità la ragion d'essere dell'organizzazione: aumentare la soddisfazione del cliente. Facciamo chiarezza sui riferimenti base per coglierne il valore.

2.1

Non solo certificazione

L'associazione più immediata alla qualità è con la **certificazione**, la cui ricaduta verso l'esterno ha certamente la sua importanza: rappresenta il riconoscimento ufficiale del percorso intrapreso. Vale l'analogia con l'attestazione di un titolo di studi: il dottore laureato in quella materia ha certamente studiato, ma non è detto che abbia approfondito gli argomenti e sia quindi uno specialista affidabile.

Spesso si ignora che importare la qualità è un'operazione che tocca diverse sfere: lavorativa, di immagine, emozionale. Purtroppo è limitativo leggere solo quanto illu-

strato nella *UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*. Questa norma descrive “cosa” una organizzazione deve fare per lavorare in qualità, tenendo come riferimento principale il **cliente**: le sue esigenze e aspettative, e il suo grado di soddisfazione nei confronti del prodotto/servizio ricevuto. Il contenuto della norma è assimilabile a una check list di voci che compongono un “**modello organizzativo**”. L’aspetto rilevante risiede nel fatto che è rivolto indistintamente a **tutte le tipologie produttive**: prodotti e servizi, pubblico e privato, piccole/medie/grandi dimensioni, manageriali e padronali, non profit. Questa sua ampia valenza è un suo punto di forza e nel contempo possibile fonte di criticità. Vediamo perché.

La normazione dedicata alla qualità promuove un **linguaggio comune** che facilita il dialogo fra le organizzazioni. E questo, nella relazione cliente/fornitore B2B è un vantaggio. C’è una condivisione di linguaggio e quindi ci si intende immediatamente quando si parla di processi, audit, non conformità, miglioramento...

Ogni organizzazione deve impegnarsi nel comprendere a fondo i singoli punti della check list costituiti da “**cosa**” fare nelle diverse aree aziendali (commerciale, progettazione, produzione, fatturazione...) e poi dare la propria interpretazione, che possiamo connotare con il termine “**come**” (**FIGURA 2.1**). Questo è un lavoro impegnativo. Fa certamente riferimento alla tipologia di settore, ma non solo. Ci sono altri elementi che incidono: i **valori**. È questo il motivo per cui più organizzazioni dello stesso settore non avranno Sistemi di Gestione Qualità uguali, fatti con lo stampino!



FIGURA 2.1 INTERPRETAZIONE DEI REQUISITI

Dicevamo che è limitativo fermarsi alla lettura della norma ISO 9001. Si dimentica o si ignora un'altra norma che ha la funzione di creare le basi concettuali per avvicinarsi alla qualità nel modo corretto. Richiamiamo qui l'attenzione alla *UNI EN ISO 9000:2015 Sistemi di gestione per la qualità. Fondamenti e vocabolario*. Tale norma richiede un diverso impegno di lettura. Propone i principi ispiratori che fanno da guida per l'interpretazione dei requisiti della ISO 9001: si rivolge alle organizzazioni che vogliono puntare a un successo durevole nel tempo, confidando in una catena della fornitura in grado di garantire il rispetto dei requisiti del prodotto/servizio. La prima parte della norma approfondisce i concetti fondamentali. Scopriamo qui due fonti di ricchezza legati ad aspetti cruciali per il successo durevole e la competitività. Ecco il primo: “L'impatto della qualità va oltre la soddisfazione del cliente: esso può anche avere un effetto diretto sulla **reputazione** dell'organizzazione” (par. 2.1).

È un aspetto oggi più cruciale che in passato. La reputazione comprende il parlare che si fa negli ambiti e nei contesti più disparati, da soggetti di varia estrazione: non solo i clienti e le parti interessate, tutti hanno la facoltà di esprimere il proprio parere e questo viene veicolato con velocità incredibile, grazie anche alla rete informatica. Se i commenti sono positivi... ben vengano! Ma se sono negativi, e per giunta infondati, il danno può diventare consistente. E nella considerazione che le sfide sono sempre al varco per i mutamenti dei contesti, occorre essere preparati per tener testa ai cambiamenti. Inoltre, considerando il variare degli scenari, l'attenzione verso la reputazione diventa un elemento potente.

Successivamente la norma mette in relazione la qualità con un prezioso elemento, stavolta interno: “Un’organizzazione focalizzata sulla qualità promuove una **cultura** che ha per risultato comportamenti, attitudini, attività e processi tali da apportare valore attraverso il soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei clienti e delle altre parti interessate rilevanti” (par. 2.2.1). È una chiave di lettura di grande impatto. Viene qui dato rilievo massimo alla risorsa più importante di tutte le organizzazioni: **le persone**, con il loro modo di essere e di interagire. Tema ripreso più avanti quando la norma richiama e approfondisce aspetti chiave quali competenza, consapevolezza e comunicazione. Alla luce di queste indicazioni emerge in modo manifesto un aspetto fondamentale: la **qualità riguarda indistintamente tutti**, con un bagaglio di **compiti, responsabilità e autorità**, differenziato. Ogni persona si deve impegnare a mettere a disposizione il proprio contributo di conoscenze, competenze ed esperienze. A questo si deve aggiungere un altro aspetto che riprenderemo in modo approfondito nel **CAPITOLO 4**: adoperarsi nel curare le relazioni con i colleghi, elemento base nei processi.

Seguono i **sette principi di gestione qualità** che rappresentano il riferimento dell'impostazione del Sistema di Gestione (**FIGURA 2.2**). Quattro riguardano la componente persone: focalizzazione sul cliente, leadership, partecipazione attiva delle persone, gestione delle relazioni. Tre sono dedicati all'azienda: approccio per processi, miglioramento, processo decisionale basato sulla evidenza. L'esposizione di ogni principio è molto ricca: il perché, i benefici, le azioni.

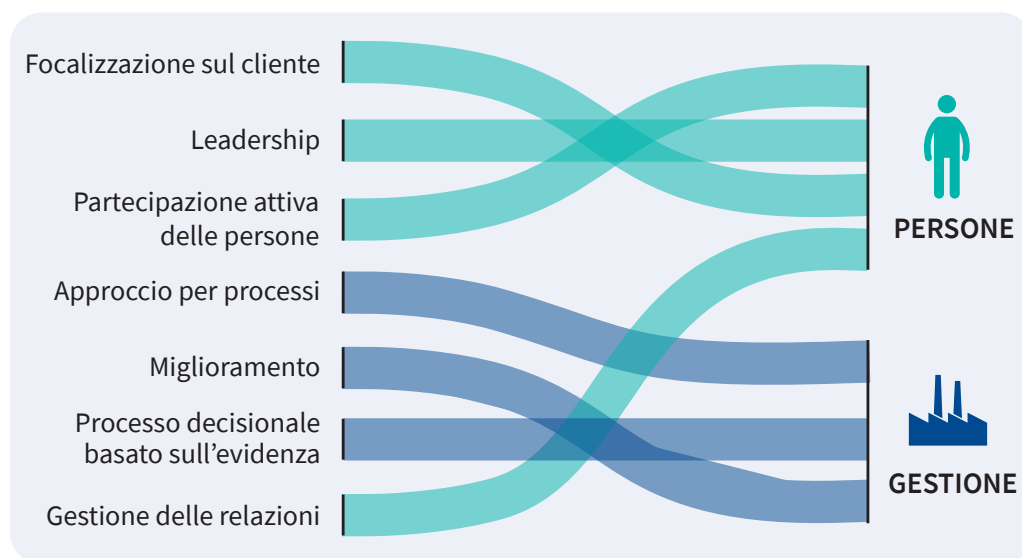


FIGURA 2.2 I SETTE PRINCIPI DI GESTIONE QUALITÀ

L'ultima parte delle ISO 9000 comprende una ricca e variegata carrellata dei termini con le relative definizioni. Pertanto questa norma mette le basi per un approfondimento dei riferimenti chiave e permette di fare chiarezza sui termini ricorrenti nell'attività lavorativa interna e nelle relazioni con l'esterno. Riflettiamo su questo aspetto. Molti problemi (errori, fraintendimenti, scarti, reclami...) possono aver origine dal dare allo stesso termine significati diversi. Quando ciò accade si manifesta il contrario della comunicazione: la confusione (**CAPITOLO 8**).

Un utile insegnamento proveniente dalla qualità: confrontarsi sulla definizione dei termini.

L'impostazione del Sistema Gestione Qualità

Analizziamo la dizione Sistema Gestione Qualità – SGQ (FIGURA 2.3).



FIGURA 2.3 IL SISTEMA GESTIONE QUALITÀ

Sistema è la parola chiave. Cosa intendiamo? Lasciamo da parte l'organizzazione e mettiamo a fuoco le caratterizzazioni di questo termine. È un concetto presente in tante discipline e ambiti; pensiamo al sistema circolatorio, ecosistema, sistema solare... Cosa hanno in comune? Evoca l'**interazione di elementi diversi** che, grazie alle loro interazioni, portano a un **risultato**.

Per far funzionare un sistema dobbiamo avere l'**elenco** degli elementi e le relative specifiche. Poi dobbiamo mettere in chiaro le **relazioni**: ecco che il sistema può partire. Però se solo un elemento non rispetta le caratteristiche oppure se solo una relazione non è attivata, per un po' il sistema compensa la carenza ma poi collassa. Compare qui la caratteristica critica, indicata come **condizionamento reciproco**. In conclusione: disporre dell'elenco degli elementi è semplice, mentre avere il governo delle relazioni lo è meno.

Adesso torniamo all'inquadramento manageriale del tema. La qualità dice che l'**organizzazione è un sistema**. Traslando la definizione generica, prendiamo atto che è costituita da elementi diversi: persone, infrastrutture, apparecchiature, informatizzazione, tecnologia, risorse economiche... Grazie a relazioni selezionate fra questi elementi l'obiettivo è produrre ciò che è mirato a soddisfare il cliente: l'offerta, il progetto, il prodotto, il servizio, la fattura... Dobbiamo attrezzarci per conoscere quali sono le relazioni. Qui entra in scena il **processo: è lo strumento manageriale che mette a fuoco, rileva e documenta le relazioni**. Riprendiamo in modo più approfondito questo aspetto nel **CAPITOLO 4**.

Ma l'**organizzazione** ha una ulteriore caratterizzazione: è un **sistema aperto**. Ovvero ha dei varchi che la mettono necessariamente in contatto con soggetti esterni: il cliente, i fornitori, le parti interessate. Ne consegue che in alcuni processi prendono parte anche soggetti esterni.

Andiamo al secondo termine: **gestione**. Qui entra in gioco il metodo proprio della qualità, PDCA: Plan, Do, Check, Act. Nella pratica significa che il sistema va innanzitutto pianificato partendo dalla finalità, per poi individuare le risorse necessarie e i processi (Plan). A questo punto potrà produrre quanto atteso (Do). Segue la verifica

sui risultati in termini di efficacia ed efficienza (Check). Si prosegue con due categorie di modalità in relazione agli esiti:

- se *negativi*, si conduce un'analisi critica nei confronti del Plan e del Do; questo rappresenta un momento di crescita in quanto si impara dagli errori;
- se *positivi*, si conferma la modalità attuata e, volendo, ci si pone obiettivi più elevati puntando al miglioramento.

È un metodo tanto semplice quanto potente. Vale per la gestione di una azienda, di una giornata lavorativa, di un progetto. Non è un caso che sia applicato anche in questo testo a proposito del cambiamento!

Ed eccoci giunti al termine prioritario: **qualità**. Analizziamolo da più punti di vista. Per l'organizzazione è dare al cliente quanto concordato, con regolarità. Per le persone è mettere in gioco non solo le proprie capacità e competenze ma anche avere un sano atteggiamento di autocritica che aiuta e guida a raggiungere livelli di prestazione superiori.

Dopo questa analisi possiamo mettere in chiaro cosa occorre fare per impostare il Sistema di Gestione Qualità. Queste le tappe:

1. Conoscere e interpretare le esigenze e le aspettative sia del cliente sia delle parti interessate;
2. Definire la politica che rappresenta gli indirizzi strategici e operativi con indicazione degli obiettivi da conseguire;
3. Formalizzare i processi e le loro relazioni, e individuare le risorse;
4. Lavorare per processi;
5. Misurare l'efficacia e l'efficienza;
6. Correggere gli errori, rimuovendo le cause;
7. Migliorare con continuità.

Il percorso delineato è caratterizzato da un approccio serenamente critico che comprende anche l'incertezza dei risultati previsti (Risk Based Thinking). Questo atteggiamento permette di cogliere per tempo da una parte eventuali **rischi** e quindi attrezzarsi, dall'altra **opportunità** che individuano nuovi indirizzi.

Il SGQ delinea quindi il modo di lavorare, nel rispetto degli impegni assunti con il cliente. Ma in una organizzazione coesistono altri sistemi con diversa finalità: ambiente, sicurezza, responsabilità sociale, controllo gestione... Fra tutti quello ISO 9001 rappresenta a pieno titolo l'asse portante, su cui si innestano gli altri, creando così un Sistema di Gestione Integrato.

LA SERIE ISO 10000

Ci sono anche altre norme dedicate alla gestione aziendale per chi crede nella qualità. Hanno una diversa titolazione e taglio: costituiscono la serie ISO 10000 e sono linee guida che approfondiscono, con un taglio pratico e operativo, diversi aspetti evocati dalla ISO 9001. Solo per citarne alcune:

- *UNI ISO 10001:2019 Gestione per la qualità. Soddisfazione del cliente - Linee guida per i codici di condotta delle organizzazioni;*
- *UNI ISO 10002:2019 Gestione per la qualità. Soddisfazione del cliente - Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni;*

- *UNI ISO 10003:2019 Gestione per la qualità. Soddisfazione del cliente - Linee guida per la risoluzione delle dispute all'esterno delle organizzazioni;*

- *UNI ISO 10004:2019 Gestione per la qualità. Soddisfazione del cliente - Linee guida per il monitoraggio e la misurazione.*

La lettura è caldamente raccomandata, perché i temi sono approfonditi in modo molto semplice e chiaro con suggerimenti di strumenti.

I nuovi indirizzi delle ISO 9000

L'ISO – International Organization for Standardization opera a livello mondiale emettendo **norme tecniche**. Nel 1987 ha creato un pacchetto di norme dedicato a un tema molto diverso: la **gestione di una organizzazione**, indicate come ISO 9000. È stata una grande svolta, al punto che l'ISO racconta che rappresentano il loro prodotto di maggiore successo! Già nella formulazione è stata prevista una revisione periodica in risposta alle mutazioni dello scenario e del contesto socio-economico. La revisione più incisiva è stata quella pubblicata nel 2000, titolata “Vision 2000”, in cui sono confluiti i diversi percorsi della qualità di taglio europeo, americano e giapponese. Nel corso dell'evoluzione, queste norme si sono arricchite di contenuti cambiando anche l'architettura del suo insieme.

I riferimenti base, in ultima revisione, sono:

- *UNI EN ISO 9000:2015 Sistemi di gestione per la qualità. Fondamenti e vocabolario;*
- *UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti;*
- *UNI EN ISO 9004:2018 Gestione per la qualità - Qualità di un'organizzazione - Linee guida per conseguire il successo durevole.*

Abbiamo già dedicato attenzione alle prime due. La ISO 9004 ha un taglio diverso: rappresenta il passo successivo alla ISO 9001. È una guida per conseguire mete più elevate: mediante una autovalutazione può ben orientarsi verso la prospettiva di un successo non legato al momento, bensì durevole nel tempo.

Siamo adesso in attesa della prossima revisione. I lavori fervono. Se ne occupa l'ISO tramite il Technical Committee 176 dedicato alla gestione e assicurazione qualità, cui affluiscono i contributi degli enti normativi dei diversi Paesi; per l'Italia, tramite l'UNI – Ente Italiano di Normazione, collaborano il gruppo UNI/CT 016/GL 02 “Sistemi di gestione per la qualità” e il gruppo UNI/CT 016/GL 03 “Tecniche di supporto”.

Nell'attesa della ufficializzazione della nuova data, ci sono già indicazioni che permettono di fare previsioni sui nuovi contenuti. I temi ispiratori della revisione sono indicati con la dizione “**Future Concepts**”. Contengono il frutto di quanto proposto e discusso dai 30 Paesi aderenti all'ISO: orientamenti e raccomandazioni. È una ricca carrellata in cui, oltre a temi noti, sono presenti nuovi indirizzi.

I lavori sono in corso. Proponiamo qui riflessioni di massima che sono di aiuto per comprendere i nuovi indirizzi della prossima revisione. Nella **TABELLA 2.1** vediamo quali sono i *Future Concepts* raggruppandoli in tre filoni, mantenendo l'originale dizione inglese.

PERSONE	Customer experience People aspects Relationship management Demographic change Knowledge management
CONTESTO	Circular economy Ethics & Integrity
SISTEMA GESTIONE	Change management Integration Agility Innovation Emerging technologies Information aspects Organizational culture

TABELLA 2.1 FUTURE CONCEPTS


Due considerazioni di carattere generale:

- alcuni temi non sono nuovi: li avevamo già incontrati nei Principi di Gestione Qualità in vigore, illustrati in modo dettagliato nella ISO 9000;
- ogni tema ha relazioni con altri: come dire che ci sono sconfinamenti che confermano la visione olistica del Sistema.

Vediamo in dettaglio gli spunti suggeriti da ogni Concept.

2.3.1 Persone

È molto avvincente la carrellata dedicata alle Persone. Che il cliente fosse oggetto di interesse, era già noto. Adesso però si parla di **Customer experience**. L'interesse verso l'esperienza ci induce ad andare oltre la sfera meramente tecnica, per dare spazio a quella di carattere **emozionale**. In tutte le fasi il cliente ha tanti contatti con diversi elementi dell'organizzazione: *in primis* con il personale, ma anche con i documenti, i supporti, gli ambienti, diverse forme di comunicazione, gli altri clienti... Da qui hanno origine stimoli che indirizzano i comportamenti e le scelte.



L'invito di questo Future Concept è di avere conoscenza anche dei vissuti del cliente per mettere le basi di una esperienza complessiva che sia unica, superiore alle aspettative.

Ciò permette di mirare a una fidelizzazione che si può esplicitare in vari modi: acquisti ripetuti, fedeltà e passaparola positivo. I vantaggi sono non solo di portafoglio ma anche di immagine e reputazione del marchio.

Anche il tema dedicato alle persone non è nuovo **People aspects**. Viene dato rilievo all'**investimento** di cui deve farsi carico il Vertice mediante chiarezza di strategie, individuazione dei leader, coinvolgimento. Appare evidente il collegamento con altri Concept: gestione della conoscenza, cultura organizzativa, cambiamento, tecnologie. I ritorni certi di questo impegno sono sulla produttività e sostenibilità.

Il concept **Relationship management** pone l'accento sul valore generato dall'impegno nei confronti del cliente e delle parti interessate. La gestione dell'ascolto permette di chiarire e interpretare i bisogni e i desideri, al fine di creare relazioni di mutuo beneficio in cui si mettono in gioco competenze e risorse; in tal modo si minimizzano i rischi e si massimizzano le opportunità.

Demographic change invita a prestare attenzione alle diverse forme di cambiamento nelle persone, quali ad esempio: numero di lavoratori qualificati, cambiamenti a livello personale, struttura per età. L'organizzazione deve impegnarsi a garantire l'integrazione delle competenze, in modo che lavoratori qualificati possano mettere in atto *leadership*, a supporto della creazione del valore e dello sviluppo organizzativo. Parallelamente va tenuto presente che le aspettative del personale sono soggette a cambiamenti nel tempo. Il cambiamento demografico può essere influenzato da stili di gestione: cooperazione, assunzione di responsabilità, assegnazione di autorità, processi decisionali. Una soluzione in risposta alla carenza di personale qualificato può essere ricorrere alla esternalizzazione; ciò può comportare l'impegno in attività di controllo sulle prestazioni e il rischio di perdita di *know-how*.

Knowledge management fa riferimento alle risorse intellettuali che rappresentano la base del successo sostenibile e duraturo: *La gestione della conoscenza è una disciplina focalizzata sui modi in cui le organizzazioni creano e utilizzano la conoscenza. Natura della conoscenza: la conoscenza è intangibile e complessa; è creata dalle persone*

(ISO 30401: 2018 Sistemi di gestione della conoscenza – Requisiti). Questo Concept è la risposta alla veloce obsolescenza delle conquiste di carattere tecnico, metodologico, manageriale. È un percorso per promuovere il successo duraturo. Obiettivo è far sì che la conoscenza del singolo diventi proprietà dell'organizzazione.

2.3.2 Contesto

Nelle considerazioni proposte nel *Circular economy* la crescita deve essere focalizzata su benefici positivi per tutta la società. Il percorso è sostenuto da una **transizione con risorse di energie rinnovabili** nel rispetto della prospettiva del ciclo di vita. Sono tre le fasi chiave per passare a una economia circolare: rivedere i criteri progettuali, assestare i processi di produzione, curare la comunicazione. Alla base stanno la consapevolezza della componente sociale e l'impegno verso la sostenibilità. Può essere utile mettere a punto un processo finalizzato alla riduzione al minimo e il riutilizzo dei rifiuti.

Ethics & Integrity ha profonde ricadute su tutti i *Future Concepts*, nessuno escluso. Potremmo, in teoria, rivisitarli tutti sotto questo profilo. L'etica fa qui riferimento alla creazione e condivisione di valori, all'equità delle relazioni interne ed esterne, ai modelli di comportamento che riguardano indistintamente il personale interno e quello esterno. Questo approccio mette le basi per una **cultura fondata sulla fiducia e integrità**. Nuovo per l'ambito ISO 9000, è già presente nei settori automotive e aerospaziale, nella ISO 9004 fra gli impegni del Vertice, nella gestione degli audit (ISO 19011).

2.3.3 Sistema Gestione

È prevedibile che il SGQ, una volta impostato e funzionante, anche se valido, debba essere rivisto e aggiornato. È il tema del *Change management*. Nei Principi di Gestione Qualità non era espresso in forma chiara, ma era di fatto contenuto nel tema del Miglioramento. Gli stimoli possono provenire da fonti di diversa origine:

- *interna*: fusioni, creazione di nuove funzioni, *turnover* del personale, assunzioni, ingresso di figure innovative, licenziamenti, progetti di miglioramento...
- *esterna*: confronto con competitor, evoluzione tecnologica, maggiore attenzione alla esperienza del cliente, nuove esigenze del mercato, crisi, acquisizioni, fusioni...

Integration è già noto e messo in pratica da molte organizzazioni. Nel panorama produttivo troviamo già molti casi di Sistemi di Gestione Integrati: sono espressione di una visione olistica dell'organizzazione, prevenendo così spreco di risorse. Questo è reso possibile dalla introduzione nel 2012 della *HLS – High Level Structure*. Nella pratica tutte le norme dedicate ai Sistemi di Gestione hanno stessa impostazione strutturale, relativamente alla titolazione e sequenza dei paragrafi, e alla terminologia-concettuale. Ciò è reso possibile dal fatto che tutti i sistemi si basano sulla gestione e controllo dei processi, seguono il metodo Plan-Do-Check-Act, operano nell'ottica di rischi e opportunità. Le ricadute dell'applicazione di questo Concept sono immediatamente evidenti: riduzione di tempi sprecati, prevenzione della duplicazione di processi analoghi, utilizzo mirato delle risorse, ottimizzazione delle informazioni documentate, promozione della comunicazione interna ed esterna, miglioramento della gestione dei rischi organizzativi.

Potrebbe sembrare un tema fuori posto *Agility*. Va inteso come la capacità di cambiare in tempi veloci. Diventa la caratteristica che risponde all'impegno verso l'adattabilità, l'evoluzione e l'innovazione. Si fa riferimento prioritariamente alla dimensione organizzativa. Fa fronte alla comparsa di nuovi competitor o tecnologie. Si associa alla flessibilità, orientamento al cliente e prontezza nel reagire e prendere decisioni.

La ISO 9000 definisce *Innovation*: oggetto nuovo o modificato, con realizzazione e redistribuzione di valore. Ad attestare questo salto sarà il cliente o le parti interessate.

L'oggetto potrà essere il prodotto o il servizio, i processi, il posizionamento nel mercato. Diventa importante la comprensione delle esigenze e aspettative sia dichiarate sia implicite. È un intervento diverso dal miglioramento che tradizionalmente procede per piccoli passi. Le ricadute possono configurarsi in termini di livello di qualità del prodotto/servizio, efficacia e efficienza, competitività, valore per il cliente e per le parti interessate, tempestività nel far fronte ai rischi e alle opportunità.

All'esigenza di aggiornare il SGQ fa riferimento il Concept dedicato **Emerging technologies**. È un'ottica di forte impatto su vari fronti: analisi del contesto organizzativo e relative parti interessate rilevanti, pianificazione strategica, gestione delle informazioni documentate, definizione dei requisiti, valutazione interne ed esterne delle prestazioni. Abbiamo fatto richiamo a questo aspetto del mondo produttivo nel **CAPITOLO 1** e lo riprenderemo nel **CAPITOLO 11**. Le ricadute più palesi sono certamente in termini di velocità e crescita tecnica; vanno sempre accompagnate da una forte attenzione alle ricadute manageriali, prevedendo anche investimenti in formazione.

Information aspects mette in rilievo l'importanza della integrità, conservazione e protezione dei dati. È un ambito che ha fortissimi impatti per quel che riguarda l'adempimento delle esigenze e aspettative delle parti interessate, la fidelizzazione del cliente, il rispetto delle leggi, la reputazione dell'organizzazione. Rientrano in questo ambito: gestione della configurazione, privacy dei dati, digitalizzazione... Si possono prevedere ricadute a più livelli: soddisfazione e fidelizzazione del cliente, soddisfazione delle esigenze e aspettative delle parti interessate, reputazione, fiducia nel marchio.

Il tema della **Organizational culture** ha una valenza molto forte per far sì che il SGQ non sia solo di facciata ma esprima un modo di essere e di operare coerentemente con la qualità. Le ricadute sono a più livelli: atteggiamenti, comportamenti, credenze, costumi. Gli effetti si colgono a livello della persona nel suo agire individuale e nel modo con cui si atteggia nelle relazioni con i colleghi e i soggetti esterni. Pertanto questo Concept mette le basi per l'attenzione alle persone, il lavoro di squadra, l'innovazione, l'assertività.

2.4 La fragilità

Concediamoci uno spazio fuori dalle righe, dedicato a una visione alternativa e arricchente. Fra i tanti elementi che entrano a costituire il Sistema Gestione Qualità, quello di maggior impatto è rappresentato dalle persone: sono l'elemento primario, anche laddove ci sono forti impegni economici in tecnologie e infrastrutture. Questa considerazione mette in luce un aspetto: con il SGQ è inevitabilmente soggetto a grandi margini di **variabilità**, sia a livello professionale sia caratteriale. Nel suo insieme dovrà operare per conseguire obiettivi che, nel tempo o a seguito di sollecitazioni, possono cambiare. Ciò significa che per sua natura il SGQ non può essere rigido. E i suoi nuovi assetti sono affidati a tutte le risorse che lo costituiscono.

LAVORARE A 360 GRADI

Il Sistema Gestione Qualità rappresenta il modo di lavorare a 360 gradi. È costituito da processi fra loro integrati. Possiamo distinguere le seguenti due categorie fondamentali.

- **Core business.** Comprende i processi rivolti direttamente al cliente: processo commerciale,

progettazione, produzione, erogazione, consegna, fatturazione, misurazione della soddisfazione del cliente, gestione dei reclami...


- **Supporto.** Comprende i processi dedicati alle risorse interne: gestione del personale, approvvigionamento, manutenzione, gestione delle infrastrutture, controllo di gestione...

Potrebbe sembrare un paradosso: essere stabile per essere affidabile, ma adeguarsi alle sollecitazioni. Questa esigenza è affidata a una sua peculiarità: la fragilità. Per dare la corretta interpretazione dobbiamo innanzitutto far chiarezza su questo termine e sgombrare la mente da accezioni non pertinenti.

Lasciamo da parte i collegamenti negativi con: gracilità, volubilità, instabilità, incostanza. La chiave di lettura corretta ha tutt'altre sfaccettature. È utile richiamare il Dizionario analogico della lingua italiana di Zanichelli: mette in relazione la fragilità con vulnerabilità, sensibilità, delicatezza. Ecco il corretto senso! Il SGQ è:

- *vulnerabile*: può essere oggetto di azioni che possono danneggiarlo;
- *sensibile*: è in grado di cogliere segnali di varia fonte e natura;
- *delicato*: risente di azioni anche leggere che possono generare effetti negativi.

Pertanto è dotato di un equilibrio molto sensibile che, così come può patire scompensi, può avvantaggiarsi di nuove energie. In questa chiave di lettura l'espressione "relazioni fra gli elementi" acquisisce maggiore enfasi. Non ci riferiamo solo alle relazioni ben codificate ma anche a quelle che facilmente possono patire per piccole distrazioni. Pensiamo alle relazioni personali dove la comunicazione, se infelice, può diventare responsabile di inefficienze e stress.



La fragilità rappresenta un elemento distintivo positivo del Sistema Gestione Qualità. La sua capacità di cogliere i segnali gli permette di rivedere il suo assetto. Anche la natura umana è fragile, assimilabile a una pianta piuttosto che a una pietra preziosa. Ma questa sua fragilità ha un suo fascino in quanto conferisce una sorta di bellezza che è inseparabile dalla sua intrinseca debolezza.

fare...

Approfondire e diffondere i concetti base della qualità

Reinterpretare l'attuale modalità lavorativa alla luce dei requisiti della UNI EN ISO 9001

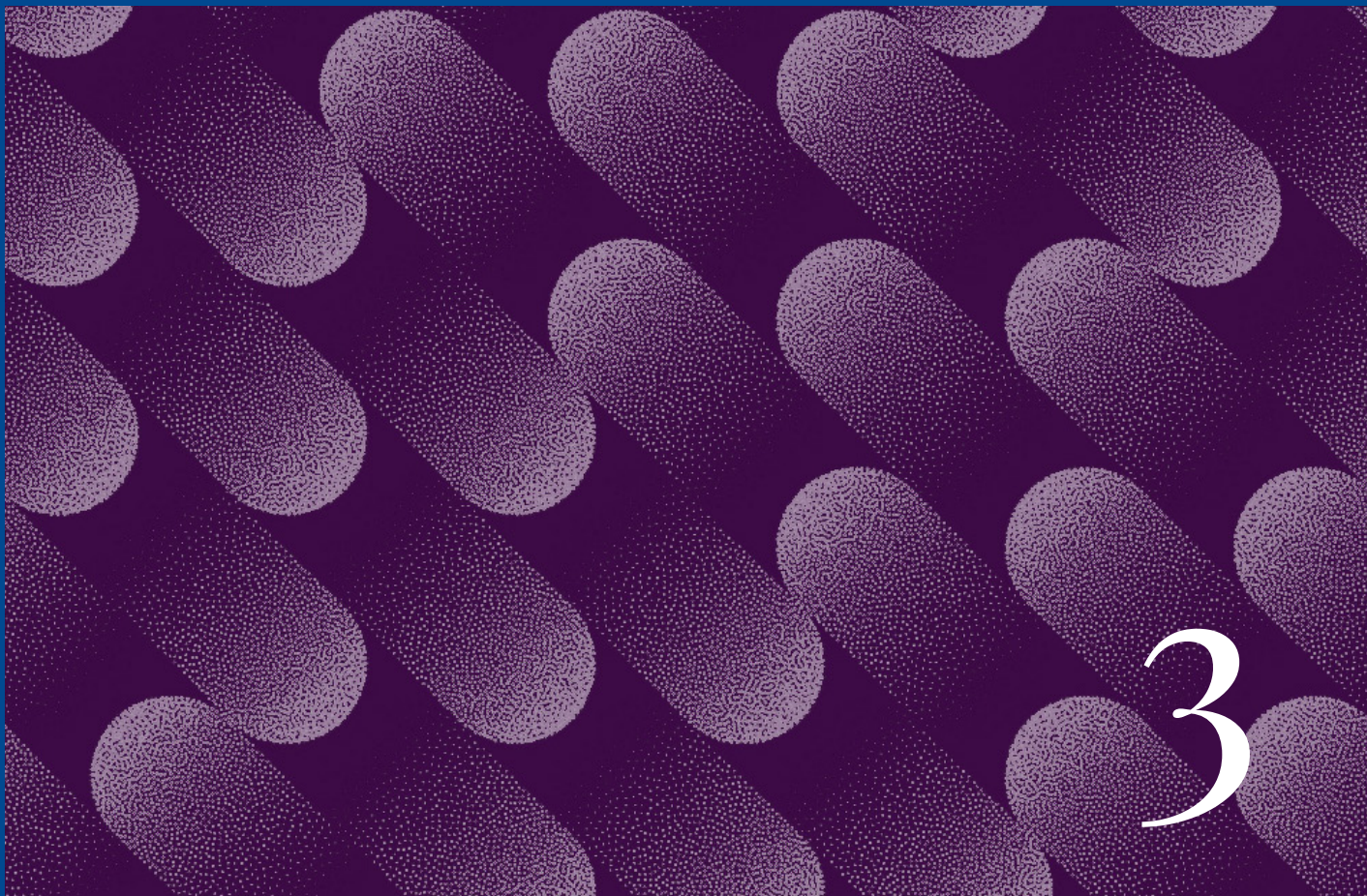
Aggiornare il Sistema Gestione Qualità in relazione ai cambiamenti

...e NON fare

Copiare il Sistema Gestione Qualità di aziende simili

Curare solo gli aspetti formali

Delegare il consulente a definire impostazione e confini del Sistema Gestione Qualità



La ricchezza della proiezione verso il cliente

Uscire dai propri confini

Prodotto vs Servizio

La dinamica del servizio

Il Customer Based Management



Io sono un cliente cortese. Mi conoscete tutti. Sono quello che non si lamenta mai, qualunque cosa accada.

Vado al ristorante e mi siedo quieto mentre i camerieri chiacchierano fra loro e non sollecito il mio ordine. A volte vedo che servono chi è arrivato dopo, ma non reclamo. Aspetto.

E quando vado in un negozio a comprare qualcosa non mi faccio avanti con prepotenza. Sono disponibile. Se un commesso si contraria perché chiedo di vedere più cose prima di decidere l'acquisto, cerco di essere il più educato possibile. Non credo che si debba rispondere con la stessa moneta.

L'altro giorno mi sono fermato a fare benzina e ho atteso parecchio prima che l'addetto mi desse conto. E quando mi ha servito ha sporcato l'auto con la benzina. Mi sono lamentato? Ovviamente no.

Io non reagisco mai. Né mi lamento. Né critico. E non mi sognerei di fare scenate, come ho visto fare ad altri in pubblico. Ritengo che sia sconveniente. No, io sono il cliente cortese. E ti dico anche chi sono io Io sono il cliente che non torna più.

AUTORE SCONOSCIUTO (MA CORTESE)

“Il cliente è re” è una espressione obsoleta, che oggi suscita semplicemente ilarità. In clima qualitatese, secondo il modello ISO 9001, LUI è il riferimento primo e ultimo: la definizione e la gestione dell'organizzazione interna nascono da un attento e mirato ascolto delle sue esigenze e aspettative, e si completa con l'ascolto della sua valutazione. Nel “durante” però la sua figura è sempre presente. Il suo livello di soddisfazione diventa fonte di fatturato, profitto, redditività, passaparola e reputazione.

Cogliere e interpretare le **mutazioni** dello scenario economico e sociale, a livello locale e mondiale, è impegnativo ma anche affascinante. **Impegnativo** perché occorre stare sempre all'erta, e questo è faticoso, ancor di più dovendo inseguire temi e aspetti che possono essere poco congeniali al proprio interesse. La leva più forte è data dalla curiosità: compagna fedele che previene l'invecchiamento, lavorativo e personale. E quando scatta la scintilla dell'interesse, come per magia, la fatica e la stanchezza scompaiono. E il **fascino** da dove nasce? Dalle scoperte impreviste legate ad aspetti gradevoli, caratterizzati anche da sporadicità.

Quando per curiosità siamo attratti da qualcosa (un metodo diverso dagli altri, un nuovo dettaglio, una tecnica mai sperimentata prima) ne veniamo in qualche modo sedotti, pur non avendo la certezza del risultato. Ci sentiamo forti di una carica che genera in noi anche creatività, coraggio e voglia di provare il nuovo. Il faro di questo percorso è il cliente.

3.1 Uscire dai propri confini

Uno degli aspetti più determinanti dell'ultima revisione delle ISO 9000 è l'invito rivolto all'organizzazione ad aprirsi: uscire dai confini tradizionali per affacciarsi verso **nuovi orizzonti**. Nella pratica occorre prestare attenzione al **contesto organizzativo**, che comprende i diversi ambiti in cui una impresa opera: economico, sociale, legale, competitivo, tecnologico, culturale. È compito del Vertice indagare e proporre una lettura dei contesti secondo una visione integrata. Il messaggio sotteso è chiaro e forte: uscire dalla autoreferenzialità per ascoltare e cogliere i **segnali** generati da soggetti e ambienti esterni. Dalla interpretazione degli **stimoli esterni** nascono conferme, modifiche, innovazioni che si riflettono sulla visione, missione, pianificazione aziendale. In sintesi: le variazioni provenienti dal contesto esterno hanno effetti diretti sulle strategie, sulle regole interne e quindi anche... sullo stato d'animo delle persone!

Non solo l'organizzazione regola il suo operato in relazione agli stimoli esterni: studi recenti hanno dimostrato che anche la cellula e il corpo umano hanno meccanismi analoghi per assicurarsi la sopravvivenza. Facciamo un confronto con la cellula, il corpo umano e l'organizzazione (**FIGURA 3.1**). Sono entità quanto mai diverse e lontane fra loro, ma il parallelo fra biologia (citologia e istologia) e organizzazione aziendale è certamente ardito, ma pertinente.

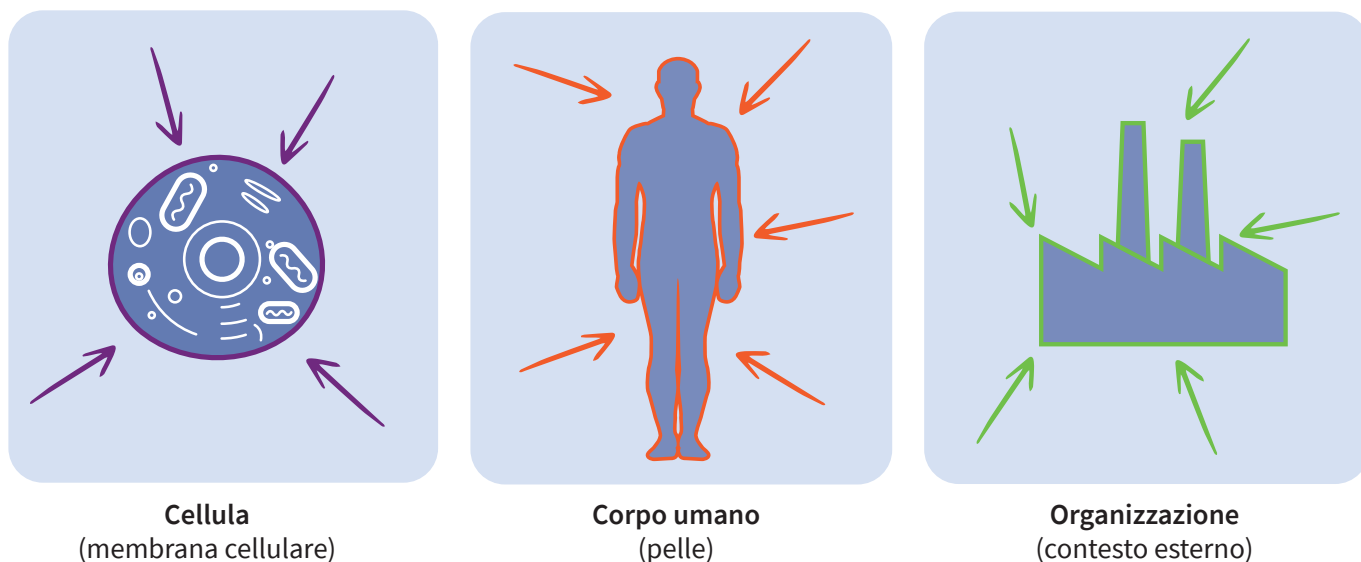


FIGURA 3.1 L'IMPATTO DEI CONFINI

Da dove arrivano gli stimoli esterni per l'organizzazione aziendale? Dal **cliente**. Prima però di dedicargli una attenzione personalizzata, è opportuno fare un approfondimento su quello che gli offriamo in risposta alle sue esigenze.

LE VARIAZIONI DALL'ESTERNO

L'ambiente esterno genera effetti diretti sul funzionamento interno (Figura 3.1). La biologia e la fisiologia spiegano che il confine fra sé e l'esterno costituisce la fonte delle scelte. Nei corsi di biologia avevamo appreso che la cellula è costituita da nucleo, citoplasma e membrana cellulare. E anche che il nucleo ha il ruolo di regia: detta alle altre parti interne cosa fare. È una lettura di impronta

deterministica: nel nucleo ci sono i cromosomi, ereditati dai progenitori, che danno rigide prescrizioni su cosa la cellula debba fare. Adesso questa visione è stata sovvertita: il contenuto dei cromosomi è molto ricco e le indicazioni che partono da qui non sono "prescritte" del tutto, ma possono variare. Come dire che alcuni geni dei cromosomi possono passare da uno stato silente a uno di attivazione,

e viceversa. Questo cambiamento ha origine da sollecitazioni soprattutto esterne. Nuova conclusione: a governare il passaggio, e ad avere quindi questo potere selettivo, è la membrana cellulare. Quindi... il nucleo non comanda, ma esegue! Si tratta di una vera e propria rivoluzione: è come dire che le variazioni dall'esterno possono modificare l'attivazione dei geni e quindi il nucleo... si adegua. In sintesi: così come avviene per la cellula individuale, anche la nostra vita non è determinata solo dai nostri geni, ma anche dalle risposte agli stimoli ambientali.

Un altro esempio in proposito è fornito dallo studio del ruolo della nostra pelle, che non è solo il contenitore dei nostri organi. Riflettiamo sui numeri di un adulto medio: la pelle pesa circa 9 kg, costituisce il 16-18 % del peso, presenta circa 500 recettori in 100 mm²! Altro aspetto rivelatore: nell'embrione, la pelle origina dallo stesso strato

da cui ha origine il sistema nervoso, e il tatto è il primo organo di senso che si sviluppa. Dai messaggi che riceviamo dall'ambiente ci rendiamo conto se stiamo camminando o se c'è freddo, comprendiamo la forma di un oggetto ecc. In altre parole, la pelle è anche il principale mezzo di comunicazione con l'esterno! Ma c'è dell'altro. La pelle fa circolare anche le emozioni: pensiamo al tocco della mano, all'abbraccio, al bacio! Per esperienza sappiamo che trasmette il nostro stato d'animo più delle parole. Corpo e mente sono in diretto collegamento; in più la pelle veicola all'interno stimoli e messaggi che provengono dall'esterno. Anche qui è come dire che le variazioni dall'esterno hanno effetti diretti sui nostri organi e quindi anche... sul nostro stato d'animo! In sintesi: grazie alla pelle diventiamo persone, acquisiamo un'identità e una storia, comunichiamo ed entriamo in contatto con gli altri.

3.2 Prodotto vs Servizio

Possiamo ritenere scontato l'approccio secondo cui prodotto e servizio sono considerati come due ambiti distinti: il muro è caduto. Dobbiamo cambiare visuale. Il cliente non chiede un prodotto o un servizio: egli è alla ricerca della **soluzione** alle sue esigenze, costituite da bisogni, di carattere tecnico associati a desideri (FIGURA 3.2). La risposta potrà consistere in un prodotto... in un prodotto associato a servizi... un servizio... un servizio associato a prodotti.

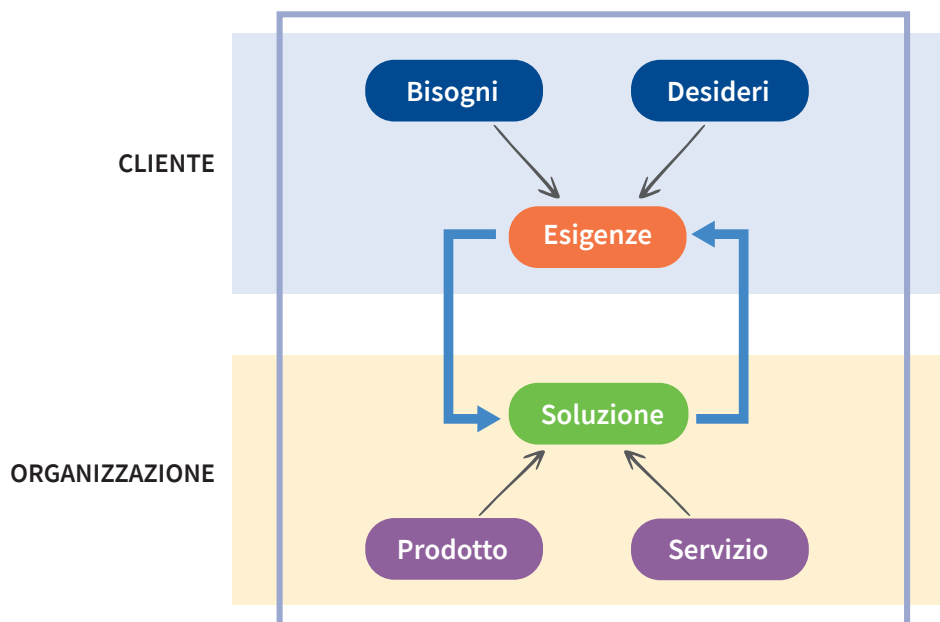


FIGURA 3.2 LA SOLUZIONE

Questo punto di vista genera un approccio diverso in tutte le fasi della relazione con il cliente: ascolto, progettazione e produzione della soluzione, consegna.

Oggi il prodotto è visto sotto una luce molto diversa e particolare: è considerato un **frozen service**. Il rispetto delle specifiche tecniche continua a essere fondamentale e

determinante, ma non è più ritenuto sufficiente. Acquisiscono maggior valore quando **il cliente**, grazie all'uso del prodotto, **diventa padrone di nuove capacità**. Ne deriva che il fornitore ha un compito in più: guidare e anche formare il cliente affinché possa usare il prodotto nel modo più coerente alle sue necessità. È una visione che noi, semplici clienti, conosciamo già: compriamo una apparecchiatura che per gli aspetti tecnici è idonea, ma poi incontriamo difficoltà nell'ottenere quello di cui abbiamo bisogno: colpa del libretto delle istruzioni scritto con un linguaggio tecnico? Dobbiamo prendere atto che il prodotto potrà essere vicino al cliente per merito dei **servizi a contorno**: assistenza nella installazione, supporto all'avvio, guida all'uso, apprendimento di metodo, accrescimento di abilità, capacità di far fronte a difficoltà d'uso.

Alla luce di queste riflessioni la dizione prodotto è superata. Diventa più calzante parlare di **"Pacchetto"**, un mix in cui il **prodotto è il cuore**, e fa riferimento al *core business* (FIGURA 3.3). A questo vanno aggiunti **servizi a supporto** di vario tipo, ad esempio: risposte tecniche, self-service, formazione, nuove conoscenze ecc. Questi non solo danno valore aggiunto al bene ma creano anche la differenziazione rispetto ai *competitor*. Un esempio: nella scelta dell'acquisto di un computer il set di servizi a contorno possono essere l'assistenza e la guida nella scelta del modello, la formazione su temi base, l'addestramento all'uso delle applicazioni, l'assistenza remota, il self-help ecc.

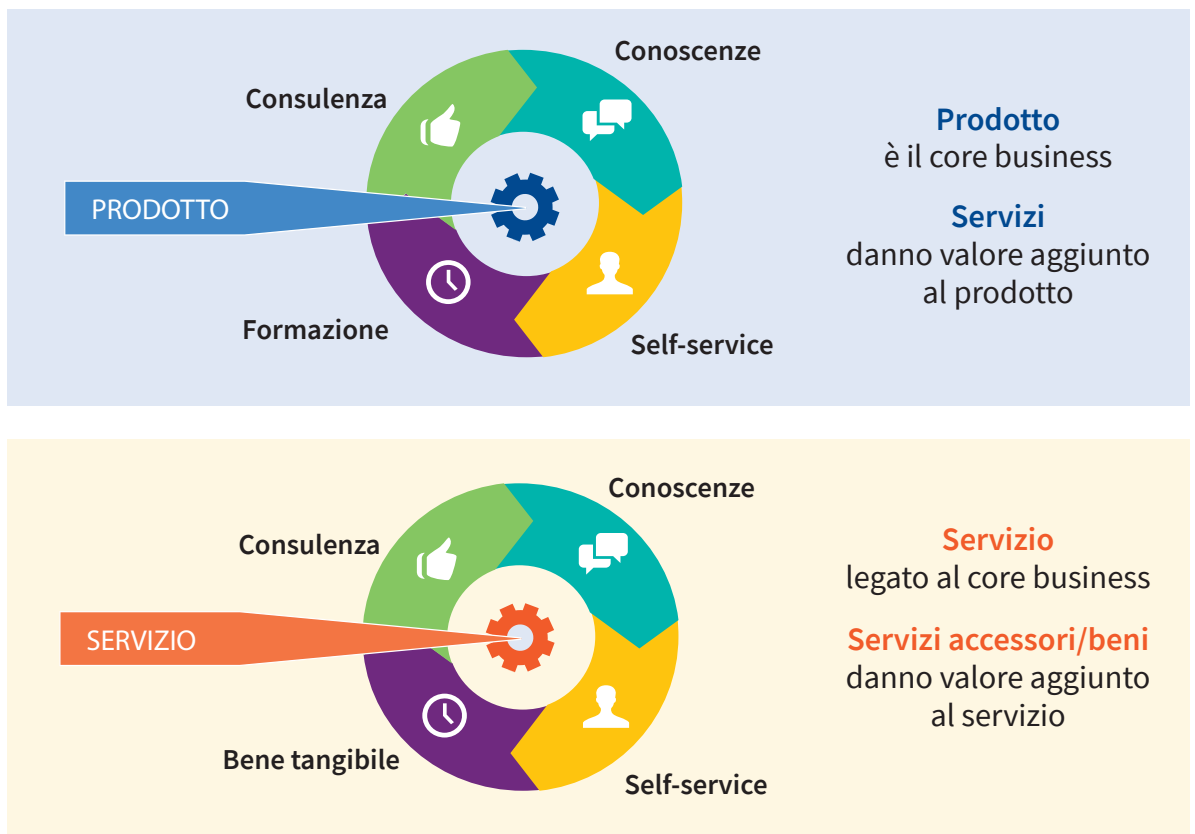


FIGURA 3.3 IL PACCHETTO

Analogo ragionamento vale anche per il **servizio**. Anche qui diventa più coerente parlare di **"Pacchetto"**: al centro c'è il servizio legato al *core service* dell'organizzazione e a contorno altri servizi: consulenza, approfondimento di conoscenze, self service e, perché no, fornitura di beni tangibili. Stessa valutazione finale: gli elementi a corredo del *core service* danno valore e creano differenziazione nel mercato.

L'offerta congiunta di prodotti e servizi ha una sua storia che ha avuto inizio formale nel 1988 con l'introduzione della **Servitizzazione**. È definita come un processo che comporta "l'innovazione nelle capacità e nei processi di un'impresa, in modo che

essa possa meglio creare valore – per il cliente e per l’impresa stessa – passando dalla vendita di prodotti alla vendita di sistemi di prodotti-servizio”. Riprenderemo questo tema nel **CAPITOLO 11**.

3.3

La dinamica del servizio

La conversione di prodotto in *frozen service* impone una attenzione spinta al servizio. Un approfondimento si rivela utile non solo per chi opera nel tradizionale settore manifatturiero, in quanto deve aprirsi verso nuove modalità, ma anche per chi fornisce servizi, perché i mutamenti sociali e tecnologici impongono una revisione dei tradizionali canoni.

È opportuno innanzitutto evidenziare la sua natura. In un servizio il cliente mette in gioco **qualcosa di sua proprietà**: può essere un suo bene (capitali, apparecchiature, informazioni ecc.) oppure una parte del suo corpo (conoscenze, malesseri, timori, ansie ecc.) (**FIGURA 3.4**). Questo è il motivo per cui quando qualcosa non va nel verso giusto, ovvero avviene un disservizio, la **componente emozionale** è più forte rispetto alla rilevazione della difettosità di un prodotto.

Chiariamo cosa intendiamo per **caratterizzazione** del servizio. Da sempre la sua connotazione è stata configurata con l’intangibilità. È un approccio superato e che ha anche il grande difetto di non portare alla definizione di principi di gestione. Inoltre dobbiamo riconoscere che in alcuni servizi c’è insita una componente tangibile, ad esempio nella ristorazione. Questa visione ha origine nel periodo in cui il mercato era dominato dal bene tangibile. Pertanto per definire il servizio, neoarrivato, si ricorreva al metodo del confronto. Nei vecchi testi troviamo i soliti ritornelli:

- il prodotto si può toccare, il servizio no;
- il prodotto si può mettere a scorta, il servizio no;
- il prodotto si può misurare, il servizio no.

Diamo una nuova impronta a questo tema, che sia coerente con la sua natura e concreta per la sua applicazione. La più forte connotazione è l’**interazione**. Vediamo perché. Il servizio, ovvero la creazione della soluzione ai bisogni e desideri, si realizza nella relazione fra due categorie di soggetti:

- chi ha problemi e necessita di una soluzione: *il cliente*;
- chi predispone la risposta: *il fornitore*.




FIGURA 3.4 PAROLE CHIAVE DEL SERVIZIO

A differenza del prodotto, la produzione e il consumo sono contestuali; non c'è la possibilità di fare un prototipo, né di creare scorte di riserva. La necessaria presenza del cliente ci porta a una considerazione di rilievo: il cliente mette a disposizione il suo tempo; ne deriva che anche in caso di ripetizione del servizio a seguito di un dis-servizio, questi deve mostrarsi nuovamente collaborativo. Non basta la sua presenza: deve contribuire con una **partecipazione attiva**, al punto da poterlo definire **co.attore**. Un suo atteggiamento di passività può compromettere il livello del servizio o generare un aggravio di incombenze nel fornitore. Nella vasta panoramica dei servizi l'impegno alla collaborazione può variare. Per esempio, il cliente di un ufficio postale deve solo rispettare la coda, predisporre per tempo il modulo ed essere pronto per il pagamento. Ben diverso è il caso della formazione: qui l'allievo deve dedicare attenzione costante, impegno, ascolto, operatività ecc.

Sorge un interrogativo: il cliente sa di essere un co.attore? Ovviamente no. Sarà il fornitore a doverlo guidare affinché svolga i compiti a lui assegnati in sintonia con il personale nel processo di erogazione. Qui entra in scena la **comunicazione**: diventa lo strumento che guida le sue azioni e i suoi comportamenti. Si possono utilizzare diversi strumenti e canali: brochure, poster, pannelli a messaggio variabile, cartellonistica, sito web, pagine social ufficiali, applicazioni ecc. In quest'ottica la **comunicazione diventa l'asse portante del servizio**.

Ancora una considerazione nei confronti del prodotto: la formulazione del giudizio è differente. Nei confronti di un bene si fa ricorso a indicatori oggettivi (come peso, dimensione, colore). Nel servizio la dinamica e i riferimenti sono molto diversi.



Il giudizio è soggettivo: nasce spontaneamente dal confronto fra le attese e il percepito.

Da notare che il secondo elemento del confronto non è l'erogazione. Ciò è dovuto al fatto che ogni persona "filtra" quanto accaduto nell'erogazione attraverso lenti proprie che possono fare riferimento a diversi elementi: precedenti esperienze analoghe, emozioni, familiarità con il tema, sensazioni momentanee, comportamenti di altri clienti, relazione con il personale e così via. Va fatta una ulteriore precisazione. Le **attese** si formano nel cliente ben prima dell'inizio della erogazione, per esempio possono avere origine dalla comunicazione scritta, da contatti per informazioni o dalla pubblicità. Il fatto che il giudizio sia soggettivo nulla toglie al suo valore: la storia è fatta da chi ha ricevuto la prestazione, non da chi ha erogato.

Ancora una precisazione per avere una buona conoscenza: **il servizio si può misurare**, applicando però metodi e criteri diversi da quelli del prodotto. Gli indicatori più ricorrenti riguardano l'efficacia: tempestività, accuratezza, affidabilità, durata, adattabilità, rispondenza all'uso. Si può fare ricorso anche a un'altra categoria di indicatori che mettono in evidenza l'inadempienza dell'efficacia: servizi non idonei, reclami, costi di garanzia, riduzioni della quota di mercato, rilavorazioni, ritardi.

Infine è doveroso dare uno spazio alle aziende manifatturiere che decidono di arricchire il prodotto con servizi. Va puntualizzato che questo tema per loro non è nuovo: ci sono già servizi insiti nel prodotto (vendita, consegna, fatturazione) e altri interni rivolti alle risorse (personale, manutenzione, controllo gestione, contabilità). Il servizio aggiunto al prodotto ha aspetti ben diversi; presuppone una conoscenza molto approfondita dell'uso che il cliente andrà a mettere in pratica dopo la ricezione del prodotto. Riprendiamo questo aspetto nel paragrafo successivo.

Il Customer Based Management

È interessante ripercorrere come sia cambiata la visione del cliente. Prima dell'era industriale, nella teoria economica i clienti venivano visti come una sorta di congregazione astratta: il **mercato**. Nella logica produttiva predominava la standardizzazione. Al centro c'era il **prodotto**, e il cliente era collocato nell'ultimo anello del valore. Poi parallelamente alla differenziazione del prodotto e alla segmentazione del mercato, il potere passa dal mercato ai **clienti**. Questo approccio negli '60 e '70 viene trasferito anche ai servizi (es.: McDonaldizzazione). Però le cose cambiano: il cliente diventa più esigente, il boom del Giappone e la crisi petrolifera contagiano il mondo. In questo periodo viene alla luce il Service Management, principalmente nei paesi del Nord Europa, Francia, Stati Uniti. Mette in chiaro come la logica di servizio debba essere considerata in una chiave diversa e distinta rispetto a quella di produzione.

Cosa è accaduto? Il **cliente è più maturo**, ha maggiori conoscenze, viaggia e ha un bagaglio di aspettative più ampio. Le aziende si rendono conto che non possono più considerarlo soggetto passivo: devono invece impegnarsi a conquistarlo, sedurlo. Così cominciano a investire non solo sulla produzione ma anche e tanto in altre aree: *marketing, branding, ricerca, sviluppo, distribuzione*.

Entra prepotentemente in scena il valore della relazione con il cliente. Le fonti del business non sono solo i beni di proprietà dell'impresa, bensì anche la dimensione sociale e interattiva con il cliente.

Il mondo produttivo deve aprirsi a nuove impostazioni determinate dalla logica di servizio. Dovrà spostare l'attenzione:

- dalla produzione del bene/servizio all'utilizzo che ne farà il cliente;
- dal prodotto/output alla modalità di produzione/erogazione;
- dalla mera transazione economica alla relazione.

Si mette in luce che i clienti possono, anzi devono, **dare un contributo** in modo fattivo, per esempio con lavoro fisico e apporto intellettuale, curando anche il piano emozionale. I beni dell'azienda possono integrarsi con quelli del cliente, coinvolgendolo in compiti produttivi. Parliamo anche di asset intangibili: competenza, tempo, collaborazioni, emozioni... Si possono considerare anche quelli tangibili, come ad esempio la sua abitazione, che può diventare: luogo di lavoro per il telelavoro, magazzino per l'assemblaggio di mobili acquistati in parti da montare, spazi per le cure per l'assistenza medica domiciliare, sede di scelte per gli acquisti online.

Il **Service Management** introduce novità di portata rivoluzionaria. Protagonista è il Vertice che deve:

- *definire* la strategia, l'idea di business e il concetto di servizio;
- *comunicare e condividere* la nuova missione e visione con il personale;
- *delegare* potere al front-line;
- *promuovere* il focus sul cliente e sul servizio a tutto il personale, con interventi di sensibilizzazione e formazione.

La visione del cliente acquisisce **nuove prospettive**. Ogni cliente è dotato di una sua individualità e per l'azienda è fonte di business. Il mercato anonimo diventa obsoleto. In azienda la competenza prioritaria non è più della produzione: diventa quella della **relazione**. La tecnologia informatica si configura sempre più come una forza trainante. In questo scenario nasce il **Customer Based Management**. In cosa consiste? Assistiamo a un cambio di paradigma industriale dal taglio epocale (**FIGURA 3.5**).

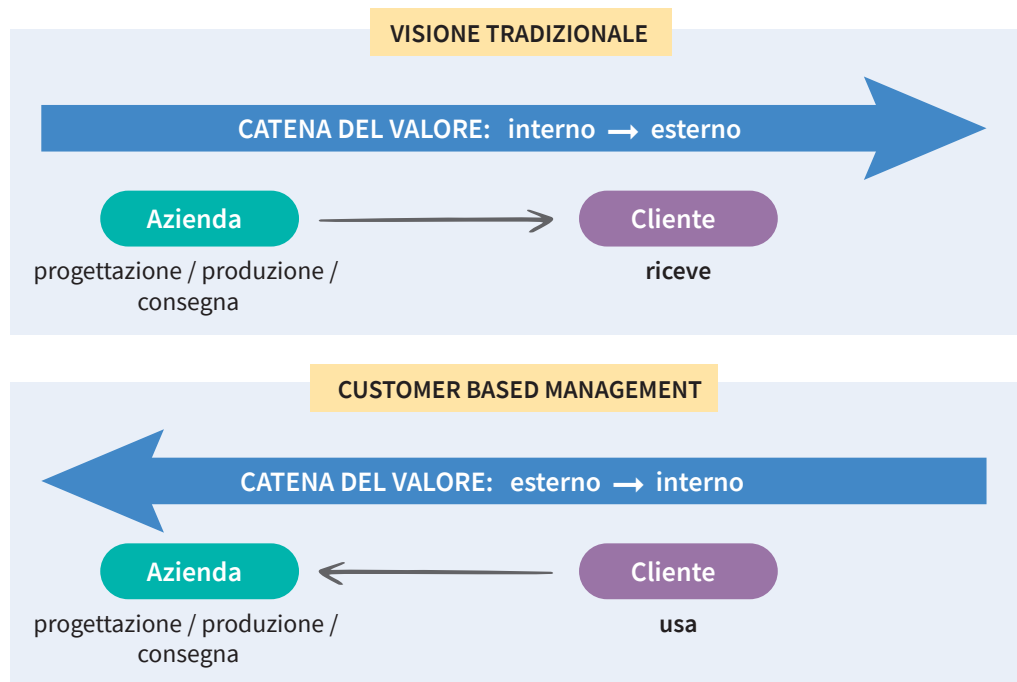


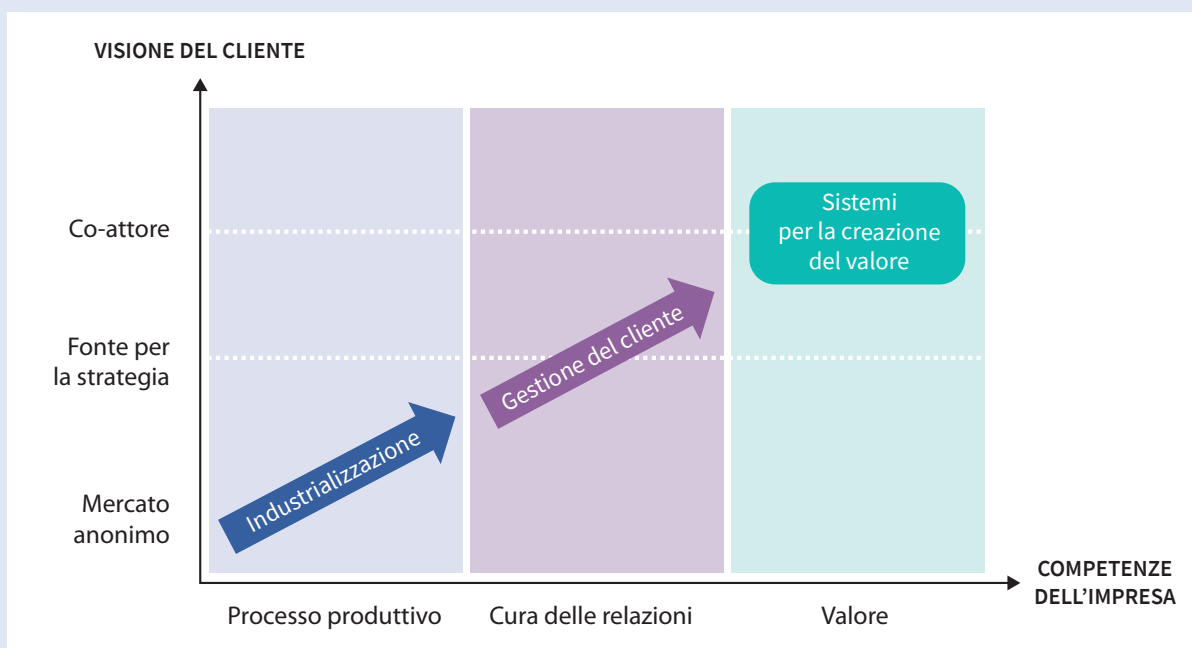
FIGURA 3.5 RIBALTAMENTO DELLA CATENA DEL VALORE

Il valore non nasce nell'azienda che cura il flusso di materiale, e termina con il cliente. La direzione si inverte: **il flusso parte dal cliente dopo che ha ricevuto il prodotto/servizio e si dirige verso l'azienda**. È come dire che il percorso del successo viene ribaltato: se prima era interno/esterno, ora viene valorizzato quello esterno/interno. In concreto, l'imprenditore deve essere in grado di far fronte a un nuovo impegno:

VISIONE DEL CLIENTE E COMPETENZE CRITICHE

Inizialmente il cliente è in forma anonima come mercato. Viene poi considerato una fonte per indirizzare le strategie. Il passo successivo è coinvolgerlo come co-attore nell'erogazione del servizio.

Parallelamente le teorie dell'organizzazione spostano l'attenzione dalla produzione, alle relazioni con il cliente che è diventato più preparato ed esigente. Si determinano così nuove condizioni in cui la creazione di valore è frutto di una interazione fra le parti.



focalizzare la sua attenzione su quello che il cliente farà dopo aver ricevuto il prodotto o vissuto il servizio, in relazione alle esigenze iniziali. Al suo interno dovrà quindi disporre di figure che abbiano non solo **competenze tecniche** ma anche **capacità relazionali** in modo da offrire al cliente supporto per il “dopo”. La conoscenza iniziale dei suoi bisogni e aspettative è solo un primo passo per mettere a punto un prodotto/servizio che ne rappresenti la soluzione a lungo termine. Nella relazione vanno indagati i vissuti del cliente in modo da poterlo sollevare nelle sue attività. Ecco che il cliente guida la gestione interna dell’organizzazione!

Questa chiave di lettura e impostazione della relazione con il cliente conferma quanto l’economia abbia come basi le informazioni e le conoscenze (**CAPITOLI 1 e 11**).

fare...

Diffondere in tutto personale l’importanza del ruolo di co-attore del cliente nei servizi

Indagare su come il cliente utilizza il prodotto/servizio ricevuto

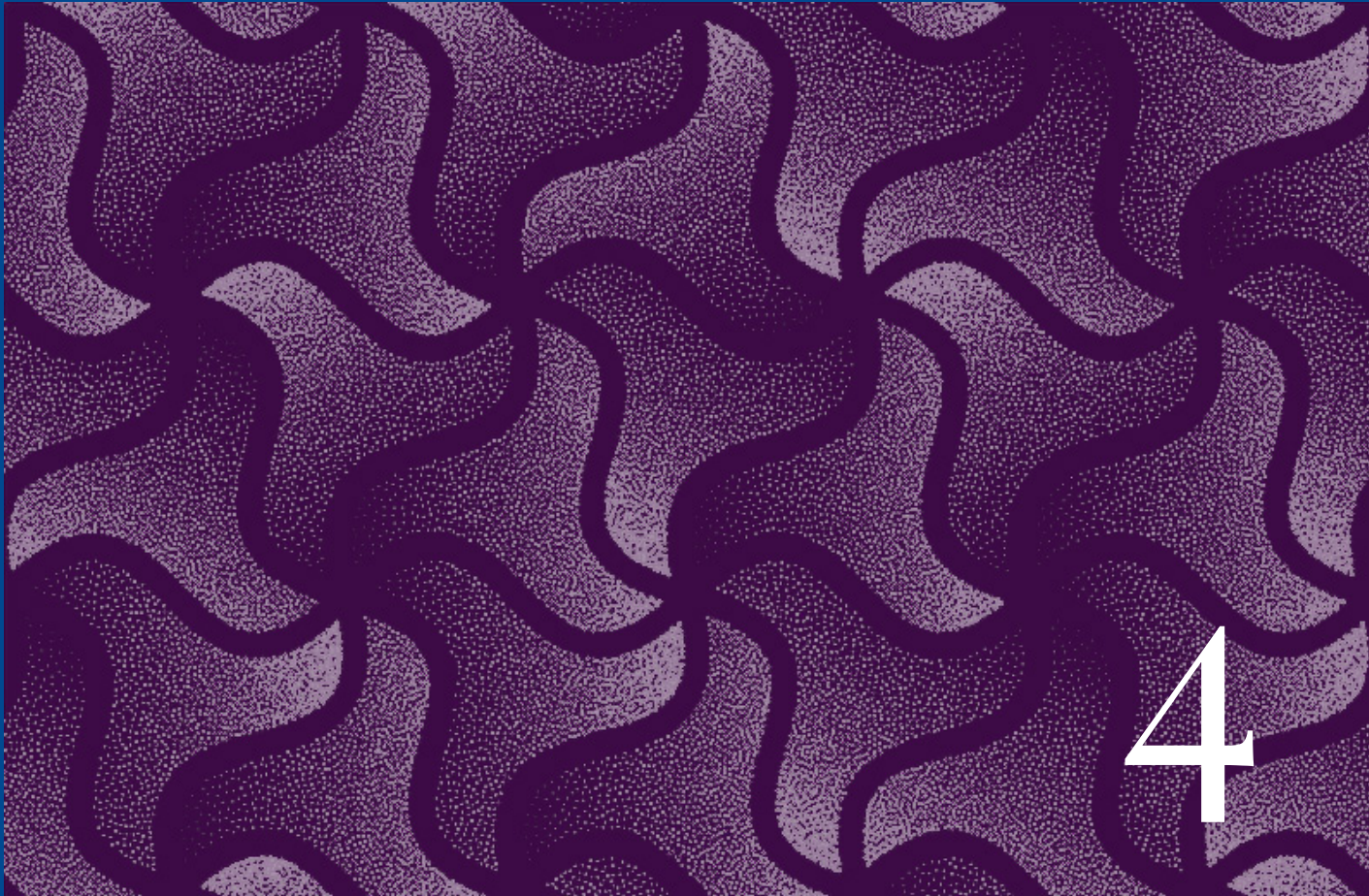
Collegare gli errori dei clienti e i reclami con gli strumenti di comunicazione

...e NON fare

Ritenere di sapere a priori quali sono le esigenze del cliente nell’uso del prodotto/servizio

Sottovalutare l’impegno di tempo del cliente durante il servizio

Rinunciare all’idea che il cliente possa essere “guidato” a entrare nel ruolo di co-attore



Il processo: lo strumento del quotidiano e del cambiamento

Il gioco di squadra
e la comunicazione interna

Il racconto con il diagramma
di flusso interfunzionale

Il valore del tempo



Pekisch aveva creato uno strumento musicale molto particolare: l'umanofono. Era simile ad un organo, in cui al posto delle canne c'erano le persone. Lo manovrava attraverso una tastiera connessa ad un sistema di corde collegate al polso di ogni cantore. Ogni volta che premeva un tasto, il cantore emetteva una nota e la prolungava fino a quando sentiva tirare.

Pekisch guidava e dava carica ai cantori. All'inizio delle prove li esortava a metterci impegno: "Stasera eseguiamo Foresta Incantata: prima sottovoce, poi tono vivace. Dimenticate chi siete e lasciate fare alla musica!"

E li esortava con calore: "Siete qui per cantare la vostra nota, non una qualunque. Ed è fantastico: avere una nota tutta propria, riconoscerla e averla sempre dietro, dentro e addosso. Sarà sempre con voi! Uno ha una nota che è sua, e se la lascia marcire dentro... no... statemi a sentire... anche se la vita fa un rumore d'inferno, affilatevi le orecchie fino a quando arriverete a sentirla e allora tenetevela stretta, non lasciatela scappare più".

Ci sono tante persone che non sono capaci di mettere tre note in fila. È raro però che una persona non sappia emettere almeno una nota con corretta intonazione e timbro.

L'umanofono permetteva a tutti di prendere parte al coro: ogni persona pensava alla sua nota e al resto provvedeva Pekisch.

LIBERAMENTE TRATTO DA "CASTELLI DI RABBIA" DI ALESSANDRO BARICCO

Non sempre lavorare in gruppo viene vissuto come una esperienza felice. A volte può esserci il timore di sentirsi inadeguati o sopraffatti dagli altri. Eppure il gruppo permette a ogni persona di esprimere al meglio le proprie capacità e competenze.

Il tema più gettonato in un regime qualità è certamente il processo. Purtroppo c'è un ricorrente vissuto poco felice, dovuto a una interpretazione non del tutto pertinente alla sua ragion d'essere. Queste situazioni vanno messe in relazione con le motivazioni che hanno portato alla decisione di adottare il modello ISO 9001. Quando l'obiettivo è la certificazione, tutto il percorso avrà un taglio formale che porta alla redazione di procedure "dedicate" alla Verifica Ispettiva, redatte pertanto in puro qualitatese. Questo linguaggio le renderà estranee alle persone. Il parlare delle procedure assumerà una evocazione di pesantezza, fumo, inutile burocrazia. È l'approccio a essere errato, non lo strumento processo, né la procedura.

4.1

Il gioco di squadra e la comunicazione interna

Abbiamo visto nel **CAPITOLO 2** l'approccio per processi e l'importanza di dare **definizioni** semplici e chiare ai termini in uso. Riprendiamo questi due aspetti. Considerare l'organizzazione come sistema impone l'esigenza di curare le **relazioni** fra i diversi elementi che lo costituiscono. La finalità è duplice: far funzionare in modo fluido e produttivo il Sistema Gestione Qualità e prevenire il deleterio condizionamento reciproco. Il processo rappresenta la risposta: è **lo strumento manageriale che seleziona e governa le relazioni fra gli elementi interni ed esterni di una organizzazione**.

Secondo le definizioni tradizionali, il processo consiste in attività correlate che trasformano **input in output**. Nulla da eccepire: le parole chiave sono corrette. Manca però un elemento determinante: la **persona**. Provvediamo collocandola in due posizioni chiave (**FIGURA 4.1**):

- *gruppo di processo*: gli artefici della trasformazione mediante attività correlate;
- *cliente*: il destinatario dell'output.

Analizziamo questo modo di lavorare dando evidenza ai vantaggi e alle criticità. Le persone coinvolte in un processo lavorano in gruppo, mettendo a fattor comune le rispettive conoscenze: la **trasformazione** è risultato della integrazione di più competenze. Occorre quindi far sì che persone diverse per conoscenze, metodi, compe-

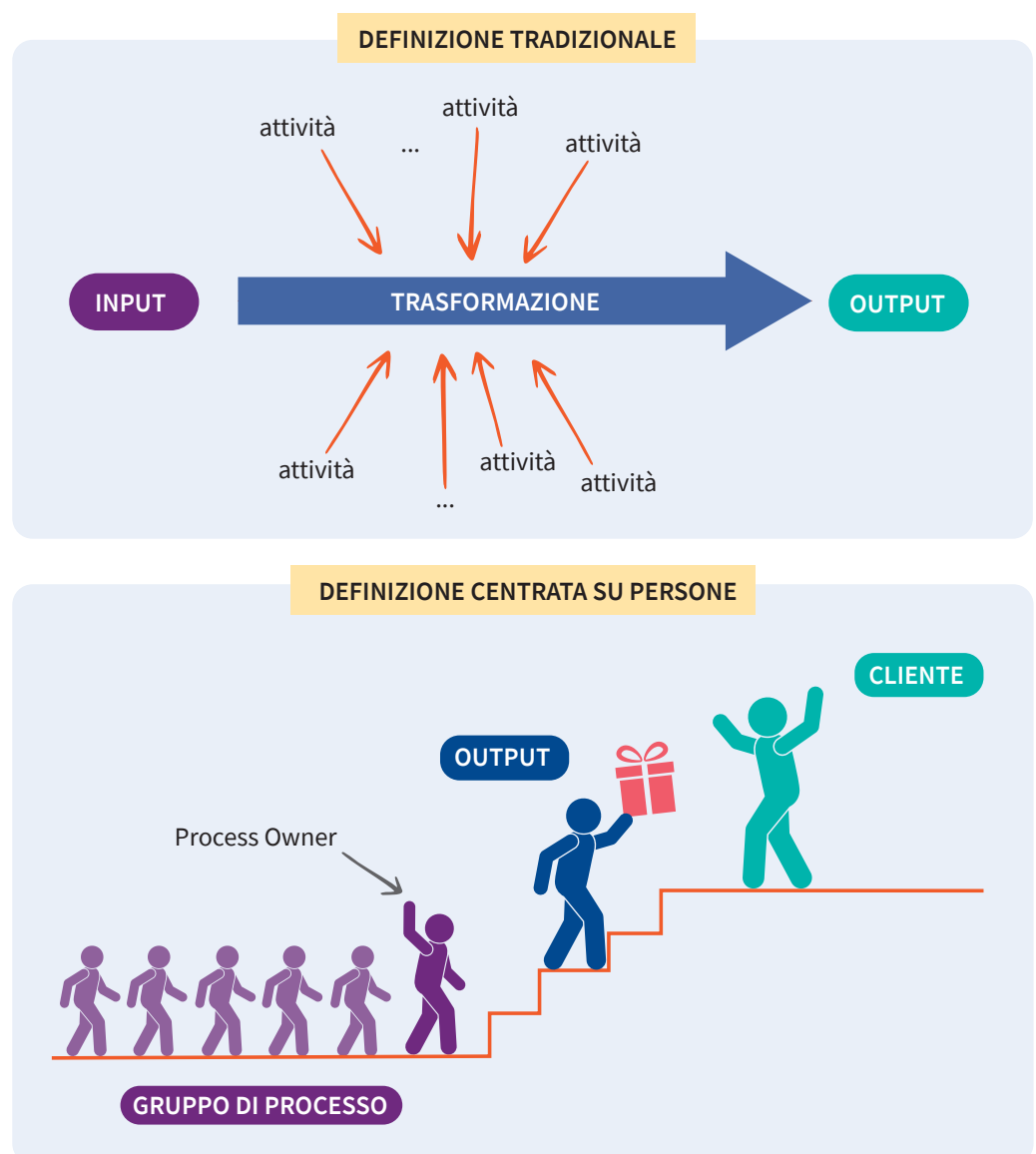


FIGURA 4.1 IL PROCESSO: DEFINIZIONE

tenze, linguaggi e obiettivi riescano a stabilire proficue relazioni, grazie a una **comunicazione semplice** e chiara che smussi e armonizzi le differenze. In altri termini: se l'**eterogeneità delle persone** è un punto di forza in quanto permette di analizzare un tema secondo prospettive diverse, c'è il rischio che possano nascere barriere legate appunto alle diverse estrazioni.

L'altra persona è il **cliente**. Partiamo dalla definizione: colui che ha bisogno del risultato del processo, per potersvolgere quanto di sua pertinenza. Può essere esterno ma anche interno, uno o più d'uno. È una figura chiave in quanto è l'unico legittimato a esprimere il giudizio sull'efficacia del processo. Rispetto alla definizione tradizionale, che puntava sull'output, con questa visione andiamo oltre e spostiamo l'attenzione su chi ne fa uso.

Secondo questa chiave di lettura, pur confermando la validità delle parole chiave, il processo va visto sotto un'altra luce: va considerato come un **gioco di squadra**, dove la **comunicazione interna** diventa la linfa vitale. Investire in questa visione ripaga: guida ogni persona a comprendere il proprio ruolo nei confronti del successo dell'organizzazione. Possiamo pertanto ribattezzare le persone coinvolte nel processo come "**attori**", rendendo merito al loro contributo. Ogni attore si deve impegnare su due fronti:

- mettere a disposizione il proprio bagaglio di competenze;
- curare le relazioni con gli altri attori.

Questo secondo impegno è cruciale per il buon esito del processo. Viene descritto con le dizioni: **cliente interno** e **fornitore interno** (FIGURA 4.2). Esplicitiamo questa dualità di identità. Quando un attore trasmette qualcosa (dati, informazioni, richieste ecc.) indossa il cappello di fornitore interno e il suo destinatario quello di cliente interno. Quest'ultimo può così procedere nel suo compito. A sua volta, quando lo ha completato e lo consegna ad altro collega, cambia cappello: diventa stavolta fornitore interno. È un modo per esemplificare la dinamica del gioco di squadra nel processo, cadenzata da un continuo passaggio di informazioni.

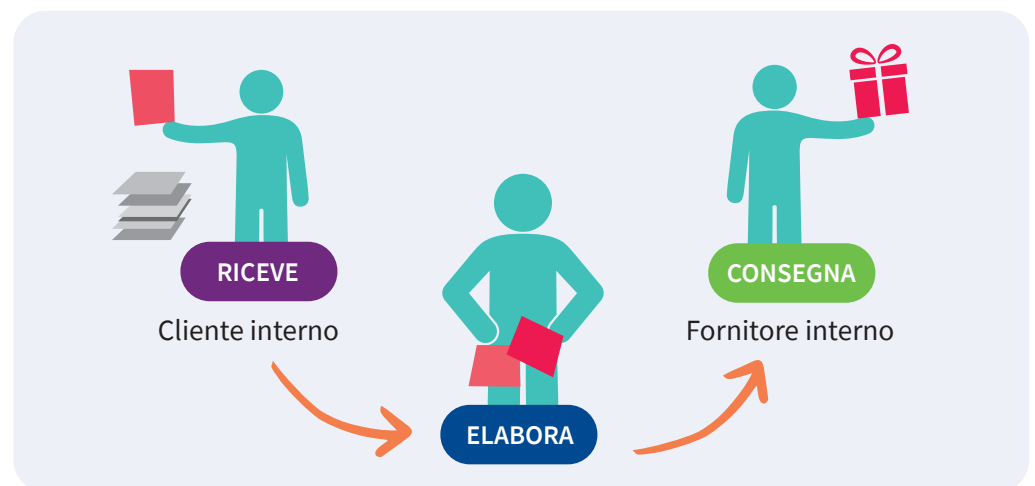


FIGURA 4.2 CLIENTE INTERNO E FORNITORE INTERNO

Il processo è il mezzo per adempiere a tutti gli impegni rivolti al cliente e alla gestione delle risorse interne. È altrettanto utile anche in altri contesti: progetti di miglioramento, progetti di cambiamento, progettazione di nuovi servizi, miglioramento, innovazione ecc.

Gli aspetti del gioco di squadra e della comunicazione interna, devono essere ben documentati nella procedura, che è il racconto del processo.

4.2

Il racconto con il diagramma di flusso interfunzionale

L'organizzazione, in quanto struttura sociale, ha bisogno di regole che guidano l'operatività delle persone nell'uso delle altre risorse. Trasmetterle in forma orale presenta molti rischi di fraintendimenti e non rimane traccia delle modifiche messe in atto. La trasmissione scritta mediante procedure è più affidabile. Però va assolutamente evitato di produrre **documenti lunghi e prolissi**. Piuttosto che l'esposizione narrativa è preferibile adottare il **linguaggio grafico** nella forma del diagramma di flusso interfunzionale (FIGURA 4.3). Riesce a dare rilievo agli elementi chiave del processo: **gioco di squadra, compiti di ogni attore, relazioni fra gli attori**. Questo strumento permette di descrivere il processo in una forma semplice e sintetica, con una elevata valenza comunicativa. Il diagramma di flusso diventa il cuore della procedura.

Si presenta come fosse una piscina con le corsie: ogni attore ne occupa una. Bastano tre simboli:

- *rettangolo*: attività;
- *freccia*: relazione fra le attività;
- *rombo*: attività decisionale che può dar seguito a diverse sequenze di attività.

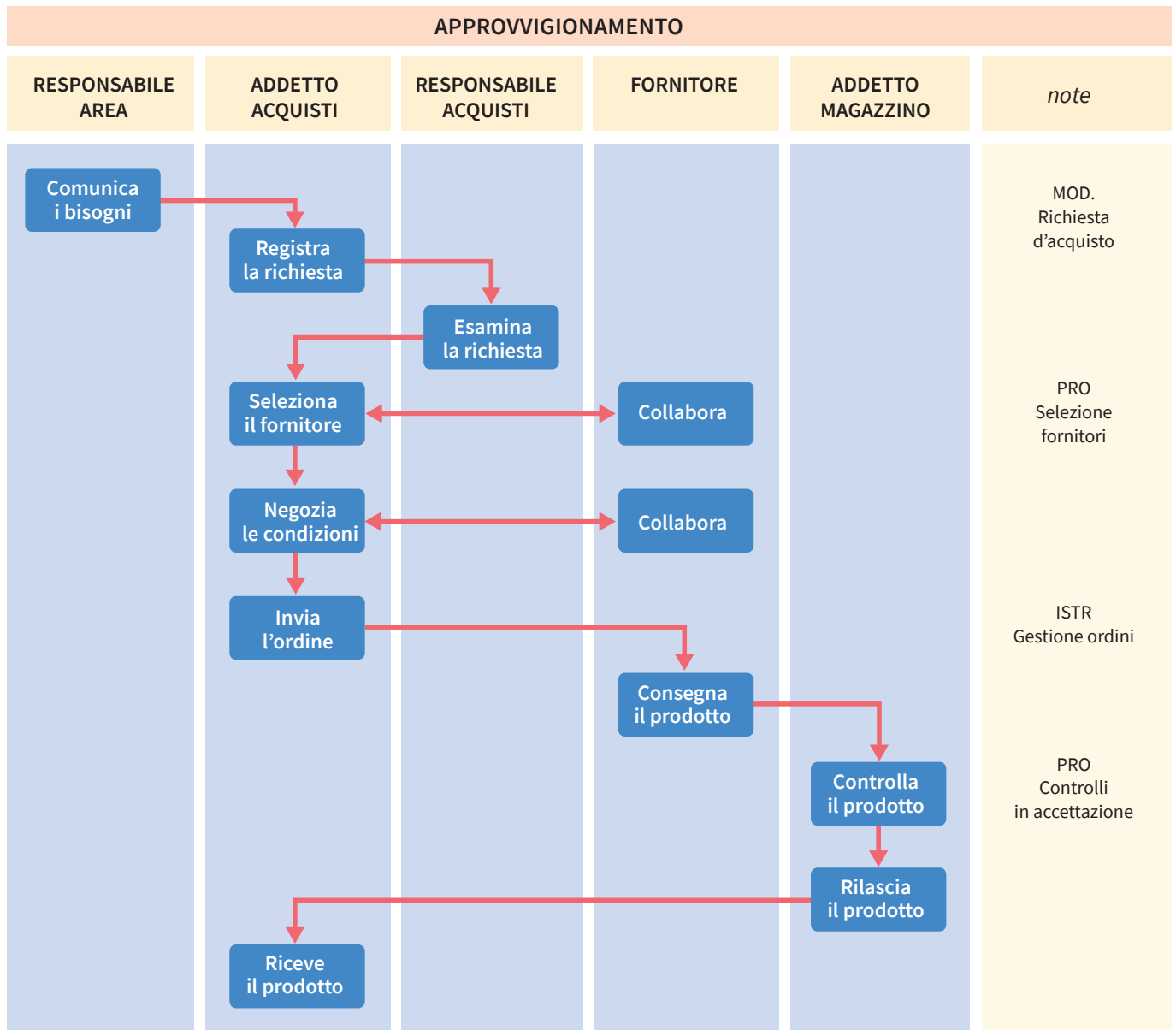


FIGURA 4.3 ESEMPIO DI DIAGRAMMA DI FLUSSO INTERFUNZIONALE

I vantaggi in termini di chiarezza espositiva sono tanti:

- massima evidenza alla *costituzione* del gruppo di processo;
- *compiti* di ogni attore;
- *relazioni* fra gli attori.

Inoltre il flusso dà **evidenza ai ruoli di cliente e fornitore interno**: sono testimoniati dalla freccia quando va da una colonna a un'altra. Per completare la descrizione si aggiunge a margine una colonna **note**, con le indicazioni pertinenti del processo (modulistica, leggi, tempi, riferimenti ecc.).

4.3

Il valore del tempo

Il processo dà evidenza dell'utilizzo delle risorse. Obiettivo è la loro valorizzazione e ottimizzazione. Il suo racconto, la procedura, guida le persone a lavorare in armonia e nel rispetto degli obiettivi di efficacia ed efficienza. Per la prima categoria, torna in causa il cliente che potrà attestare se l'output del processo rispetta le sue esigenze e aspettative. Le misure dell'efficienza sono focalizzate sull'utilizzo delle risorse. Dediciamo attenzione a una risorsa, a cui abbiamo già accennato, che è particolarmente preziosa, in quanto finita, e che spesso non riceve la dovuta considerazione: il tempo.

Rispetto al ritmo circadiano di 24 ore, una buona percentuale da svegli è impegnata nell'attività lavorativa. Ci sono tante testimonianze di uno scarso rispetto nei suoi confronti: una stessa attività viene ripetuta più volte perché ricorrentemente incompleta, la stessa attività viene svolta da più persone, l'invio di una richiesta con più email, la rilavorazione di un documento dopo averlo finito... L'antologia potrebbe proseguire con tanti altri episodi, a volte divertenti se non fosse che alla lunga generano una stanchezza improduttiva.

Il "difetto" del tempo usato male risiede nel fatto che non ha una evidenza tangibile: come ad esempio accade quando buttiamo stampe inutili! Ma gli esiti della sua sottovalutazione hanno riflessi a livello della singola persona, dei colleghi del processo, della soddisfazione del cliente finale, dei risultati di business. Il punto di partenza per farne un uso oculato è innanzitutto considerarlo un bene importante e di valore, il cui spreco è un delitto!

L'approccio per processi è una modalità per **governare il tempo**. Già la chiarezza dei compiti, a livello personale e delle relazioni, previene l'eventualità di dover chiedere ad altri cosa fare, dove trovare, a chi consegnare...

Raccontare il processo con il diagramma di flusso interfunzionale ne aumenta la padronanza. In particolare permette di fare le misure del tempo ai seguenti due livelli.

- *Tempo Globale*: dall'inizio della prima attività, fino al completamento dell'ultima; è una misura dell'efficienza, ma è chiaro che ha anche un forte impatto sulla efficacia.
- *Tempo Lavorato*: la sommatoria dei tempi per svolgere le diverse attività.

Condividiamo questo metodo. Facciamo riferimento a un ipotetico processo di Approvvigionamento (**FIGURA 4.3**) e lo analizziamo nei suoi elementi base: attività e attori del gruppo di processo. Indichiamo il tempo medio per ogni attività e una stima del tempo che intercorre fra le attività. La **TABELLA 4.1**, rielaborata da Harrington, propone un esempio.

Il confronto fra i dati finali relativi al Tempo Lavorato e al Tempo Globale generano perplessità, eppure il loro rapporto è mediamente di questo ordine di grandezza: < 10%. Questa valutazione non va assolutamente interpretata come scarso impegno e serietà delle persone. A incidere notevolmente sul tempo globale del processo sono le frecce: ovvero il **passaggio di informazioni** fra gli attori. Fanno riferimento a colli di bottiglia, sovraccarico di impegni, ritardi accumulati. Una cosa è certa: la misura del Tempo Globale è facile da registrare: si sa mediamente quando l'output sarà completato. Mentre l'altra misura, quella del Tempo Lavorato, deve essere elaborata. L'analisi del processo con diagramma di flusso interfunzionale permette di calcolarla.

ATTIVITÀ	GG			\$		
	TEMPO LAVORATO	Tempo Attesa	TEMPO GLOBALE	Personale	Altro	COSTO TOTALE
1. Comunica i bisogni	0,1	1,0	1,1	30		30
2. Registra la richiesta	0,2	2,0	2,2	56		56
3. Esamina la richiesta	0,1	5,0	5,1	28		28
4. Seleziona il fornitore	0,6	6,5	7,1	175		175
5. Negozia le condizioni	0,2	0,5	0,7	58		58
6. Invia l'ordine	0,1	10,5	10,6	25	31	56
7. Consegna il prodotto	0,1	7,5	7,6	26		26
8. Controlla il prodotto	0,2	1,0	1,2	54	38	92
9. Rilascia il prodotto	0,2	1,0	1,2	50		50
	1,8	35	36,8	502	69	571

TABELLA 4.1 MISURA DEI TEMPI E DEI COSTI DI UN PROCESSO

Nascono ulteriori problemi quando, per ridurre i tempi di un processo troppo lungo, si invitano le persone a svolgere più in fretta le proprie attività: paradossalmente si va a intervenire sugli elementi del processo che hanno valore aggiunto.

Alla stima del tempo si può associare anche quella del costo del processo (TABELLA 4.1). I dati di partenza ci sono: persone, attività, tempo medio per ogni attività, costo orario della persona. Aggiungendo la voce di costi generali, possiamo disporre del costo del processo.

Si può ulteriormente arricchire il bagaglio di conoscenze riguardo all'uso delle risorse per fare altre stime di taglio organizzativo ed economico. Per ogni attività possiamo mettere in relazione i tempi e i costi, in forma cumulata. Nel grafico in FIGURA 4.4 emergono con immediatezza i dati oggetto di analisi e valutazione, ovvero se considerarli coerenti o campanello di allarme. Per esempio si potrebbe così scoprire che una persona dedica un tempo eccessivo per una attività che le era stata affidata pur non essendo pertinente alla sua preparazione. Oppure che una attività di semplice esecuzione è stata affidata a una persona molto, fin troppo qualificata.

REDIGERE IL DIAGRAMMA DI FLUSSO INTERFUNZIONALE

Se leggere un diagramma di flusso è abbastanza semplice, redigerlo non lo è altrettanto. Occorre procedere per gradi affidando l'incarico alle persone del Gruppo di Processo, che sanno quello che accade e quali rischi possono essere al varco.

Il primo strumento è la Scheda del Processo: racconta la ragion d'essere del processo. Si parte dal cliente e si mette a fuoco lo scopo. Si prosegue con l'indicazione delle persone coinvolte e di eventuali altri elementi di riferimento (per esempio attrezzature, leggi, software). Se il processo è complesso, lo si scompone in sotto-processi. Adesso che il quadro di insieme è chiaro, inizia il racconto. Si compila la Matrice delle Attività (CAPITOLO 7) che mette in relazione la sequenza delle attività con gli attori del

processo, evidenziando il contributo: responsabile, destinatario, collaboratore. La lettura della Matrice delle Attività permette di comprendere la dinamica del processo. Il passo successivo è convertire la Matrice nel Diagramma di Flusso Interfunzionale. Il gruppo di processo procede con il metodo PDCA.

- *Plan*: raccolta delle informazioni con redazione della Scheda del Processo e della Matrice delle Attività.
- *Do*: disegno del Diagramma di Flusso.
- *Check*: lettura critica per fare emergere disallineamenti.
- *Act*: conferma, correzione, alleggerimento.

Ecco qua: il flusso è pronto!

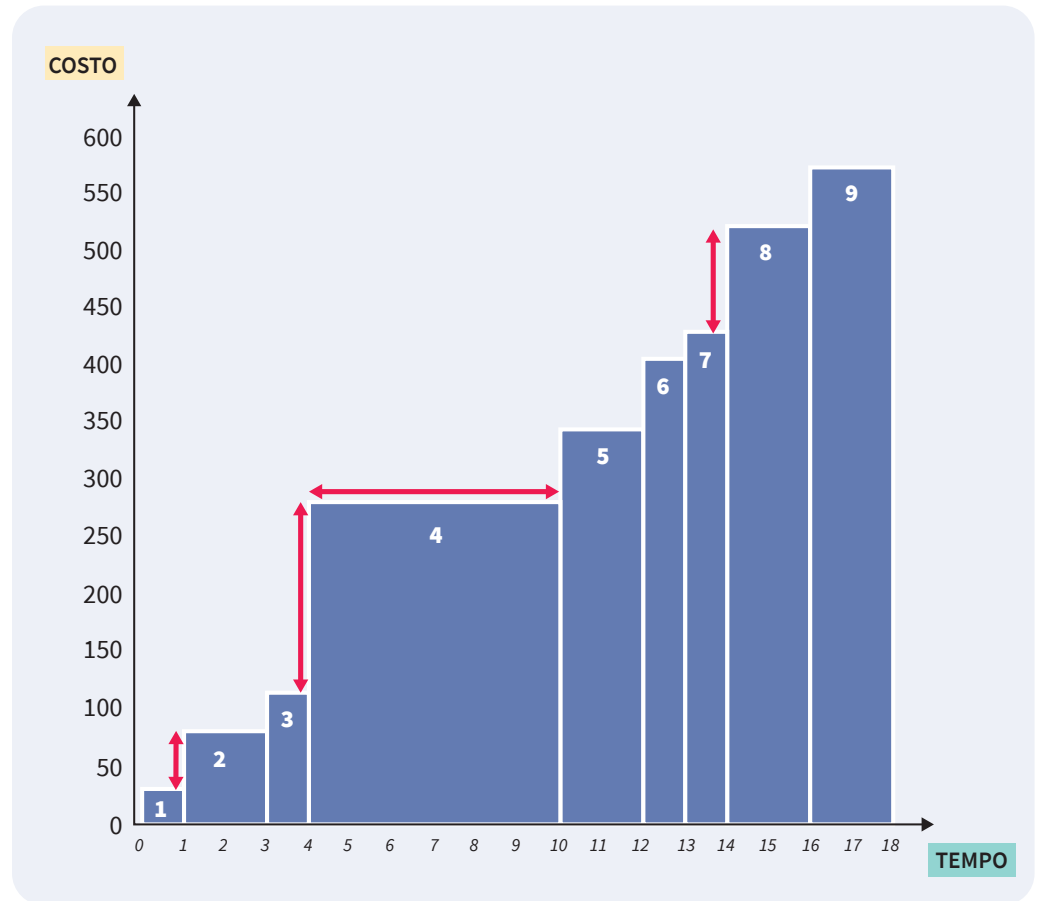


FIGURA 4.4 ANALISI CRITICA DEL PROCESSO

La visione proposta del processo – **gioco di squadra & comunicazione interna** – permette di orientare in maniera produttiva l’utilizzo delle risorse. Ciò è importante per i processi standardizzati, ovvero quelli che costituiscono il Sistema Gestione Qualità, e anche per quelli occasionali. In tutte queste circostanze essere padroni dell’uso del tempo rappresenta un **vantaggio competitivo**.

fare...

Diffondere mediante formazione e sensibilizzazione la visione del processo come gioco di squadra

Guidare le persone a vivere responsabilmente il doppio ruolo di cliente interno e fornitore interno

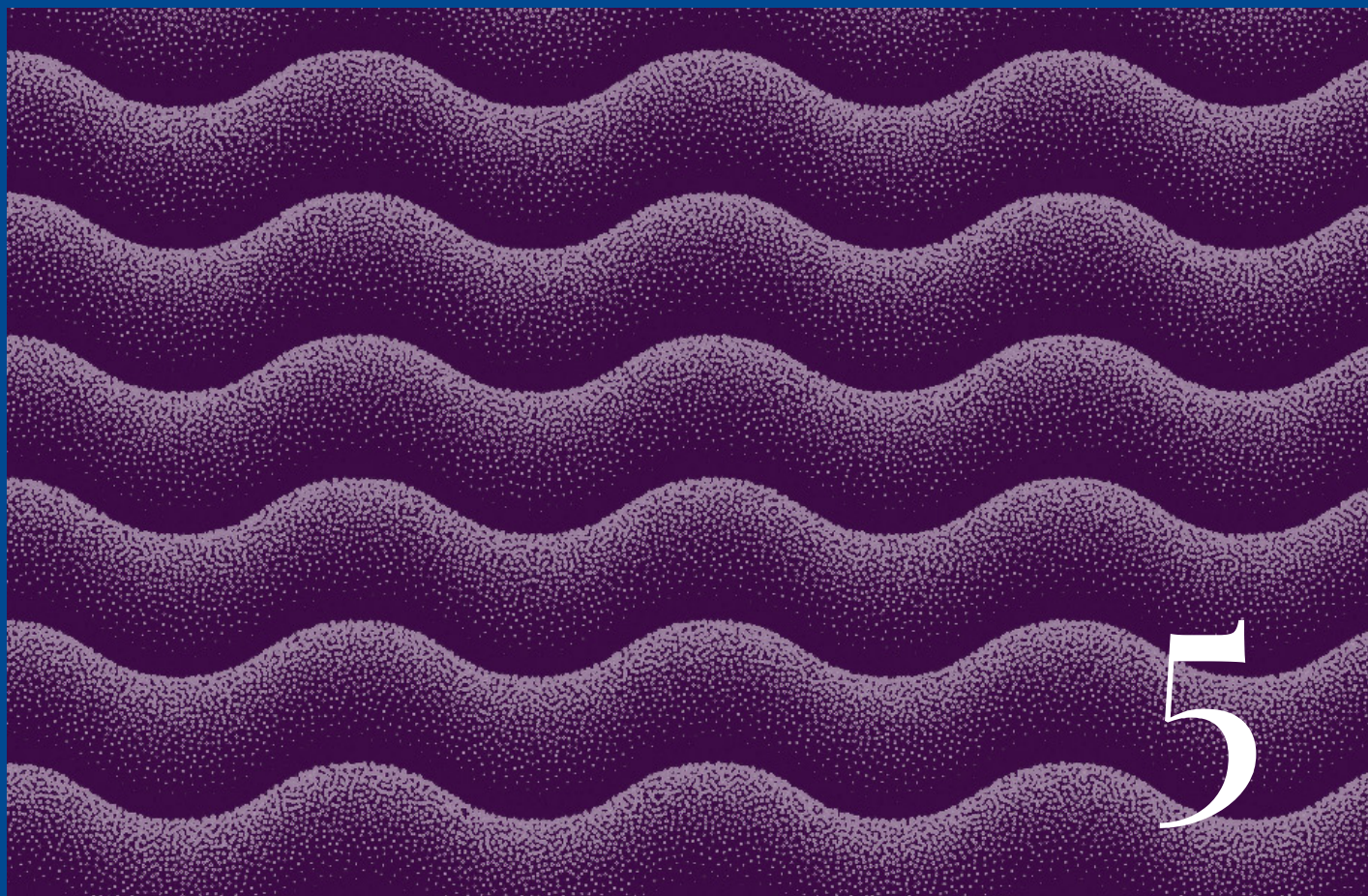
Raccontare il processo in una forma semplice e in grado di comunicare

...e NON fare

Sottovalutare il contributo delle persone nel processo

Dare per scontato che ogni persona sappia in quali processi lavora

Trascurare le carenze di dialogo fra gli attori di un processo



Il viaggio del cambiamento

Il pensiero resiliente

Razionalità & Irrazionalità

La fase di transizione

Le reazioni di resistenza

“

Il vero viaggio consiste sempre nel confrontare i due mondi tra i quali si situa: l'immaginario e la realtà. Se il viaggiatore non si aspetta niente vedrà solo quello che vedono gli occhi, mentre se ha già modellato i luoghi con la fantasia vedrà più di quello che gli si presenta, percepirà anche il futuro e il passato che sono al di là dell'istante. E se anche dovesse provare una delusione si rivelerebbe più ricca e più proficua di un semplice resoconto.

DA “LA NOTTE DI FUOCO” DI ERIC EMMANUEL SCHMITT

Il tema del viaggio può generare emozioni diverse in relazione ai propri aspetti caratteriali: c'è chi è pronto subito a salpare, e chi zavorra i piedi aprioristicamente. In ogni caso ha sempre buone probabilità di mettere le basi per un cambiamento, sicuramente interiore.

C'è molta variabilità nelle reazioni agli accadimenti esterni. La capacità di farne strumenti di crescita viene indicata con il termine **resilienza**, considerata oggi una dote finalizzata non solo alla sopravvivenza ma anche al successo duraturo e alla competitività. In ogni caso i segni degli scossoni o altri stimoli interni possono diventare segnali che portano a ponderazioni sull'avvio al cambiamento, nei cui confronti vanno integrati i metodi logici con quelli irrazionali. La storia del cambiamento può essere cadenzata non solo nei momenti di **avvio** e di **conclusione**; nel mezzo c'è quella più delicata: la fase di **transizione**, che merita un approfondimento. Altra area altrettanto degna di particolare attenzione riguarda le possibili, anzi inevitabili, **reazioni di resistenza**. Non devono essere viste in chiave negativa: sono fisiologiche, vanno semplicemente trattate con cura.

In un progetto di cambiamento c'è un travaglio di logica e di emozioni, che si affollano nelle diverse fasi, ma che hanno anche un grande fascino: mettono in rilievo un caleidoscopio di sfaccettature che spaziano dall'ambito aziendale, agli aspetti organizzativi, alla sfera relazionale, al vissuto con il cliente, alle contestualizzazioni con il mondo esterno. Prima di entrare nella operatività condividiamo diverse chiavi di lettura che sono di aiuto per prepararsi prima, vivere il durante, cerimonializzare la fine.

5.1

Il pensiero resiliente

La resilienza è oggi uno dei temi più gettonati, ancor di più in risposta alla turbolenza mondiale che ci “allietta” in questi ultimi due anni, a livello lavorativo e personale. La dizione è molto evocativa: prende come esempio il comportamento della canna di bambù che accompagna il movimento del vento, forte o leggero, per poi tornare alla sua posizione eretta iniziale. Il riferimento principale proviene dalla **scienza dei materiali**. Esprime la capacità di resistere a forze irruenti: a seguito di urti il materiale non si spezza, anzi reagisce ai colpi o alla deformazione indotta, per poi tornare alla forma originaria.

Questa capacità è stata traslata alle **persone**. Nella lettura psicologica, resiliente è chi, a seguito di eventi pesanti o traumatici, reagisce e ne viene fuori grazie alle sue energie. È un aspetto caratteriale molto forte, in quanto permette di tener testa alle difficoltà. Queste si trasformano in opportunità di dare nuova energia al proprio modo di essere e, nel contempo, di proiettarsi verso livelli superiori. Accade un fenomeno interessante: le traversie potenziano la resilienza, come fosse un **muscolo** che risponde alle sollecitazioni motorie: più viene sottoposto a esercizi, più si irrobustisce.

Gli studi hanno risposto all'interrogativo: è una capacità innata? Anche, ma non necessariamente. La si può coltivare. Si deve investire sulle caratteristiche comportamentali, partendo dalla considerazione che esprime un certo modo di pensare, di agire, di comportarsi.

Un tema attinente a quello della resilienza è il **cambiamento**: il resiliente prende atto che fa parte della propria vita. Basta, per esempio, ammettere che certi obiettivi non sono più attuali, o che alcune situazioni devono essere accettate per quello che sono. Questo approccio permette di indirizzare le energie su ciò che può essere oggetto di cambiamento. Anche la dimensione **tempo** va considerata nel contesto. Soprattutto quando ci si trova in situazioni pesanti e critiche, proiettarsi verso una prospettiva temporale di lunga gittata permette di dare il giusto peso agli accadimenti e evita di viverli in chiave catastrofica. Inoltre, una visione del presente e del futuro basata sulla **fiducia**, conferisce forza e ricarica le energie del resiliente. Infine, un **atteggiamento ottimistico** porta a credere che sicuramente accadranno cose buone: visualizzarle è un passo anche per allontanare eventi che suscitano timore.

Quanto fin qui proposto sulla resilienza nelle persone si può applicare anche all'**azienda**, in quanto struttura sociale, dove la risorsa primaria sono le persone. Come per altre sfere di comportamento, è necessario fare un distinguo per i diversi livelli.

LE DOTI DELLA PERSONA RESILIENTE

Le caratteristiche cui dedicare attenzione sono:

- la considerazione di sé;
- la gestione delle azioni;
- le relazioni con gli altri;
- la visione del contesto.

Nella **considerazione di sé** la visione positiva è un punto di partenza molto potente: nasce dalla **fiducia** nelle proprie capacità per affrontare le difficoltà, affidandosi anche al proprio istinto. C'è anche cura verso le proprie esigenze che spaziano dalla sfera dei bisogni a quella affettiva. Inoltre si rivela importante dedicarsi a ciò che piace, che fa star bene e che rilassa; tutto ciò aiuta a guadagnarsi un buon equilibrio interno. Questi impegni possono riguardare sia la mente sia il corpo: è un modo per fortificarsi a tutti i livelli. In questo percorso personale va coltivato un altro aspetto: imparare dal passato. È un ricco bagaglio di indicazioni che diventano una sorta di lezione, con riferimento agli eventi sia positivi sia negativi.

Il modo di **gestire le proprie azioni** ha forti caratterizzazioni nella persona resiliente: il riferimento base sono gli **obiettivi**. Primo: che siano chiari e realistici. Secondo: agire nella loro

direzione, evitando di disperdere energie verso mete irrealizzabili. Un altro aspetto riguarda la propria determinazione: mettere in pratica azioni risolutive, soprattutto in risposta ad eventi avversi per affrontarli, piuttosto che augurarsi che spariscano dallo scenario.

La cura e l'attenzione verso le **relazioni con gli altri** nascono da un buon lavoro con sé stessi. I rapporti si alimentano su due vie: **dare e ricevere**. Riguardano non solo l'ambito lavorativo, ma anche quello sociale, sportivo, religioso, civico. Questo scambio, che parte da una forte capacità di ascolto, rivitalizza le forze, sempre in chiave bidirezionale. Questo aspetto è un canale di rinforzo della resilienza. Per arricchire la rassegna delle doti del resiliente, spostiamo l'attenzione verso il **contesto**, dove i fatti sono improvvisi e casuali. Partiamo da considerazioni sulle crisi: non sono viste come difficoltà insuperabili. Nella realtà accadono indipendentemente dalla propria volontà: però il **modo** con cui si affrontano è personale. In altri termini: nulla si può fare sul "cosa" ma molto sul "come". Ha qui un ruolo determinante la capacità di interpretare gli eventi e reagire.

Se il pensiero resiliente non appartiene al Vertice, le probabilità che possa manifestarsi nel personale sono basse, o si possono disperdere. Se invece fa parte delle sue caratteristiche lo esibirà non solo con le parole, ma soprattutto con i fatti e con gli esempi. La resilienza può così diventare di proprietà di tutto il personale, con le necessarie differenziazioni che fanno riferimento alla grande variabilità umana: ci sarà chi già la vive, chi è indifferente, chi la rifiuta, chi la guarda con curiosità, chi l'accetta con fiducia. Deve diventare impegno del Vertice e dei manager attivare un capillare ascolto per creare percorsi di accompagnamento personalizzati.

Oggi, molto più che in passato, l'azienda resiliente ha un gran ventaglio di punti di forza che contribuiscono alla sua competitività.

5.2 Razionalità & Irrazionalità

Il viaggio è una esperienza che accomuna tanti. Anche quando è per diletto e voluto sappiamo che lasciamo qualcosa: abitudini, relazioni, amici, la nostra identità legata al proprio ambiente. Potranno poi palesarsi ostacoli, eventi fortuiti e anche del tutto imprevedibili. Iniziare un viaggio comporta anche mettere da parte i consueti punti di riferimento e le sicurezze del quotidiano. Si scoprono dentro noi **nuove risorse e capacità** che trovano spazio per manifestarsi proprio grazie al vuoto momentaneo che si è creato. Alla fine ci rendiamo conto che quello che ci ha dato di più non è stato solo il raggiungimento della destinazione ma anche l'abbandonarsi nel percorso.

C'è una forte analogia con il cambiamento. Il viaggio del cambiamento è il risultato di un mix di **tante trasformazioni** di piccola entità, che insieme hanno perturbato l'equilibrio esistente per produrre un gran salto qualitativo. Nel percorso, stando all'erta, possiamo cogliere eventuali disallineamenti o errori, e rimediare per tempo.

Per avere una visione di insieme di taglio strategico è molto funzionale applicare la **tecnica dello scalatore**. Per definire il percorso si parte dal punto di arrivo (la cima della montagna) e a ritroso si definisce il tracciato più agevole e con meno rischi. Analogamente in azienda, si parte dall'obiettivo per mettere a punto le fasi a ritroso che convergono sulla situazione di partenza, quella che reclama un cambiamento (**FIGURA 5.1**). È certamente una metodologia controintuitiva, nel senso che non ricalca i meccanismi logici. Ha un grande vantaggio: non perde di vista l'obiettivo finale, e procede per piccoli passi nella sua direzione. Ritroveremo questo metodo nel **CAPITOLO 7**.

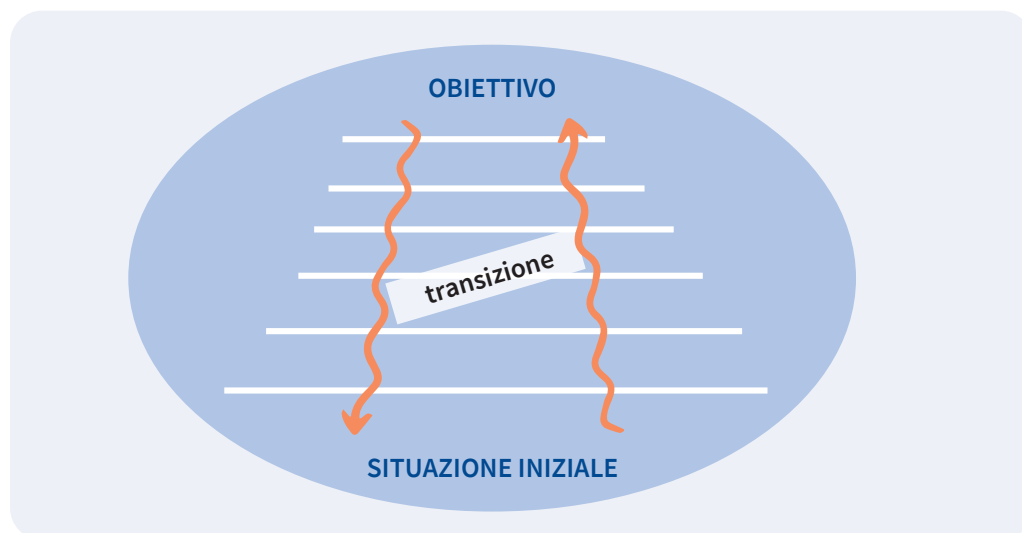


FIGURA 5.1 LA DEFINIZIONE DEL PERCORSO


Anche quando l'individuazione della meta c'è ed è chiara, non si può avere aprioristicamente la certezza del suo conseguimento. Il ragionamento deve viaggiare sull'onda della **probabilità**. Maggiore è l'impegno profuso nelle diverse dimensioni (strategiche, organizzative, metodologiche, economiche, sociali ecc.) in tutte le fasi, maggiore sarà la probabilità del buon esito. Ragioniamo su una fase cruciale: la decisione.

5.2.1 La decisione

Il decidere razionale è sempre vincente? Facciamo una digressione sulla **logica**, ovvero il metodo che parte dall'analisi dei fenomeni per delineare l'agire verso obiettivi. In campo economico mira a ottenere vantaggiosi risultati relativamente al possesso di beni, denaro e potere di acquisto. Il tutto è focalizzato sulla efficienza: utilizzare il minore sforzo per ottenere il maggiore risultato.

Le **discipline basate sul calcolo** rappresentano lo strumento base: matematica, probabilità, statistica, algoritmi. Confidare solo su questi strumenti ha mostrato i suoi limiti, in altri termini il procedere unicamente mediante quantificazione si è rivelato una sorta di **autoinganno cognitivo** in quanto nella realtà i fatti non ubbidiscono alle leggi di una scienza esatta. Riflettiamo sul potere dei numeri. Sono una invenzione dell'uomo: in natura non esistono. Servono per fare ordine. Se mettiamo insieme $2 + 2$ oggetti, il calcolo matematico ci dice che ne avremo 4. Ma in natura è diverso. Pensiamo alle relazioni umane: mettiamo insieme al lavoro $2 + 2$ persone e avremo un risultato che potrà essere ben diverso da 4: forse 8, oppure 0! Morale: le **dinamiche relazionali non possono essere assoggettate alle regole dei numeri**. La matematica è utile in altri contesti: costruire ponti, andare sulla luna, ad esempio. Applicata a elementi della natura perde la sua concretezza per diventare, paradossalmente, astratta. Ben venga l'utilizzo dei numeri laddove sono stati creati, ma corriamo rischi enormi se li applichiamo tal quali per imporre un ordine negli eventi naturali. Il modello matematico o statistico deve essere considerato un valido strumento operativo per risolvere problemi, ma non può essere applicato sempre come strumento di verifica del risultato.

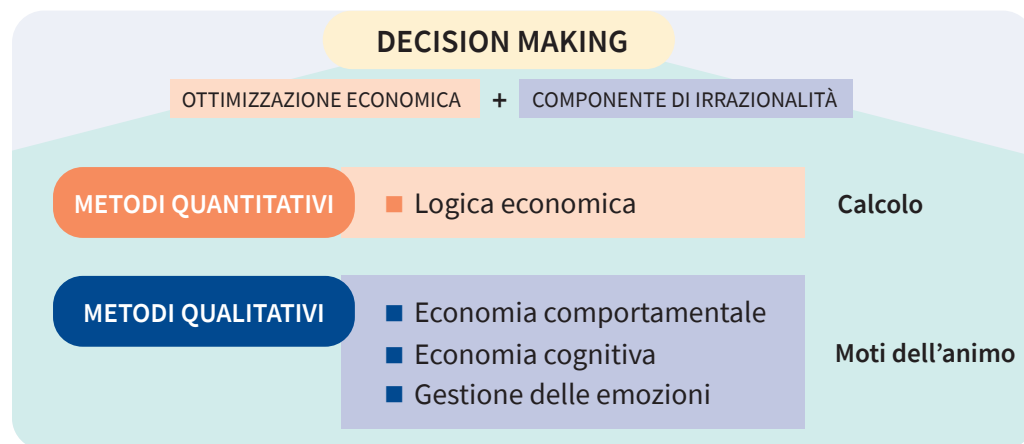
Tiriamo le fila di questa digressione: **l'approccio economico da solo non è sufficiente se non tiene conto anche delle altre variabili qualitative.**



Misurare un fenomeno qualitativo con strumenti quantitativi è possibile ma complesso: richiede molta attenzione e la consapevolezza di non poter adottare sempre una logica lineare.

Riprendiamo il tema dell'avvio del cambiamento. Perché se è vero che parte da un percorso decisionale e razionale, sulla base di una ottimizzazione economica, va considerato il ruolo e il contributo di una componente di **irrazionalità**. Numerosi studi di **economia cognitiva** e **economia comportamentale** hanno messo in evidenza il peso delle dinamiche psicologiche nel *decision making*, sia individuali sia sociali. È una bella battaglia: le decisioni devono avvenire sulla base di ragionamenti ponderati o di **spinte emozionali**? Le **neuroscienze** hanno dimostrato che buona parte delle nostre azioni nasce come risposta a input di carattere psicologico.

In ambito di *decision making* occorre riuscire a coniugare i metodi quantitativi, espressione di rigore, con altre fonti di carattere qualitativo, che hanno origine dal ricco bacino delle emozioni (**FIGURA 5.2**). L'insieme della fredda logica del calcolo e dei moti dell'animo legati alle emozioni diventano una forza alla massima potenza.

**FIGURA 5.2** L'AVVIO DEL CAMBIAMENTO

5.2.2 Le emozioni

Facciamo riferimento a una selezione di emozioni arcaiche, a quelle che portano ad agire fuori dalla razionalità. Richiamiamo quelle ubiquitarie, osservabili in tutte le persone al di là dei vincoli dettati dal grado di socializzazione, cultura, livello intellettuale, educazione, status professionale e equilibrio sentimentale. Quelle ritenute basilari, che danno origine alle altre, sono: la paura, il dolore, la rabbia, il piacere. La capacità di governarle nasce innanzitutto dal **ricoscerle** e prosegue attuando un continuo **riorientamento**.

Iniziamo ad analizzare la **paura**. È la più rapida e potente nell'attivare reazioni nel nostro organismo. Vista sotto la giusta luce è tutt'altro che un limite: è una grande risorsa! Sappiamo bene come sia in grado di innescare reazioni motorie immediate: in seguito a uno sbandamento fa riprendere subito l'equilibrio. Ma sta anche alla base di prestazioni mentali e decisionali. Un suo attento ascolto aumenta la sensibilità. Permette di integrare le decisioni razionali (mente fredda) con le reazioni irrazionali (mente calda). Quando è ben gestita stimola l'ingegno e promuove un livello di prestazione più elevato. Immaginiamo una situazione in cui ci sono delle scelte da fare. Possono insorgere forme di paura legate a diverse motivazioni: timore di esporsi in prima persona e di rischiare l'impopolarità, non essere all'altezza, sbagliare, non farcela. Sono diverse forme che possono diventare una risorsa grazie all'applicazione di specifiche modalità di controllo. Il primo passo consiste nell'ascoltarle e riconoscerle. Da qui nascono le azioni compensative che sono la risposta ai segnali di possibili squilibri o anomalie. Nel caso dell'impopolarità, la persona deve affrontare il timore dell'azzeramento del consenso e attrezzarsi. Temere di non essere all'altezza deve guidare l'impegno a potenziare le competenze. Se il timore è quello di sbagliare, occorre intervenire sui propri punti deboli per fugare l'incompetenza. Per far fronte alla previsione di non farcela, la risposta è valutare le proprie risorse fisiche ed emotive.

La paura diventa una risorsa. Fa emergere segnali di possibili disfunzionalità. Il suo ascolto permette di essere più presenti e attenti in tutte le fasi: ovvero di correggere il tiro.


Quando il **dolore** è l'emozione protagonista? Ad esempio a seguito della consapevolezza degli errori dovuti a una rigidità che non ha lasciato spazio a nuove soluzioni, o dissidi fra manager improntati alla supremazia piuttosto che alla collaborazione, o conseguenze dell'avversione verso colleghi. Come agire? Non è facile soffocare la reazione al dolore. La strategia segue tutt'altro percorso. Proiettare la mente verso

gli sviluppi futuri che si configurerebbero a seguito della manifestazione di reazioni impulsive fuori controllo che rispondono a quello che ci ha fatto male: è come dire “porte aperte al disastro!”.

La **rabbia** ha un sapore simile ma diverso rispetto al dolore. È come un veleno che, se trattenuto, genera tossine. Al momento può annebbiare la mente. Una volta riconosciuta e accettata, va poi incanalata affinché scompaia. Una metodica che si è rivelata valida è esternarla, ovviamente non con il soggetto responsabile! Gli strumenti sono, banalmente, carta e penna oppure PC e tastiera: scrivere con parole di fuoco ciò che si ha dentro, nella massima libertà in modo da sbollire tutte le contrarietà. E poi... cestinare il testo! In questo modo si evitano disastrosi impatti di carattere psicologico, fisiologico, relazionale, operativo.

Il **piacere** merita un approfondimento particolare. Sfatiamo innanzitutto una credenza che può rivelarsi deleteria: che abbia solo valenza positiva. Come tanti altri fattori, se viene sopravvalutato, perde lo smalto. Questa emozione può essere frutto di conquiste, economiche oppure di potere. In entrambi i casi è necessario disporre degli strumenti per averne il governo. Nasce da valutazioni positive che devono essere viste sotto la giusta luce, altrimenti si può generare un autoinganno sulle proprie capacità che può giungere alla onnipotenza, anticamera di un prossimo fallimento. Molti i casi nella storia, passata e recente, generati da un eccesso di compiacimento che produce una cecità nei confronti di imminenti pericoli. Il piacere non va assolutamente represso: in quanto meritato, va goduto nell'immediato. Però non ci si deve fermare, dormire sugli allori: si deve procedere con una pianificazione in termini spazio-temporali del godimento. La fase successiva dovrà essere dedicata alla previsione del dopo: Quali i possibili problemi? Quali le retroazioni? Da quale fonte? Quali nuovi scenari si prospettano? È da saggio vivere il successo come una tappa, e non come un traguardo finale. In questo modo si procede con una carica molto forte che porta a vedere con lenti pulite il nuovo scenario. Un esempio calzante è una scena del film *The Artist*. Film in bianco e nero girato nel 2011, con la formula del cinema muto: senza dialogo vocale e con le scritte. Racconta di un attore del cinema muto, adorato e molto orgoglioso del suo immenso successo. Nel 1929 il produttore lo convoca per proporgli una novità: il cinema sonoro. Lui ride e schernisce chi aveva applaudito. Il produttore lo esorta: “Non ridere George! Questo è il futuro!” La sua risposta è convinta e lapidaria: “Se questo è il futuro, prenditelo!” e va via sbattendo la porta. Cadrà in disgrazia. Morale: quando il piacere fa rimanere sullo scoglio del successo, conduce al naufragio.

Tutte le emozioni hanno un loro posto. Negarle o reprimerle è fonte di disastri. Vanno riconosciute e valorizzate: da possibili fonti di problemi, diventano **risorse**. Associando al metodo razionale nuovi approcci dedicati alla gestione delle emozioni, ci si proietta verso risultati di grande respiro. È un modo per integrare il freddo calcolo prodotto dalla mente economica con il calore dei sentimenti e delle passioni.



Riconoscere le emozioni e incanalarle consente di attrezzarsi di fronte alle difficoltà, facendole diventare una sorta di palestra.

5.3 La fase di transizione

Focalizziamo adesso l'attenzione al passaggio dalla situazione di partenza, con accertate carenze, a quella attesa, che si prefigura migliore: la fase di transizione. Per comprendere al meglio le sue connotazioni e implicazioni, ricorriamo a una immagine che richiama qualcosa del vissuto casalingo: dall'uovo alla omelette (**FIGURA 5.3**).

Punto di partenza è l'uovo: una forma con una sua estetica e armonia. Passiamo alla lavorazione: rotto l'uovo in una terrina, il mix di chiara e tuorlo ha un aspetto assai poco attraente, quasi sgradevole per forma, colore, consistenza. Si procede poi a sbattere creando una miscela. Al termine della successiva fase di cottura, diventiamo orgogliosi del risultato: una seducente omelette, caratterizzata da una forma che ha estetica e attrattiva. Mentre la gustiamo dimentichiamo la fase precedente, che era però obbligata per poter giungere al risultato finale.

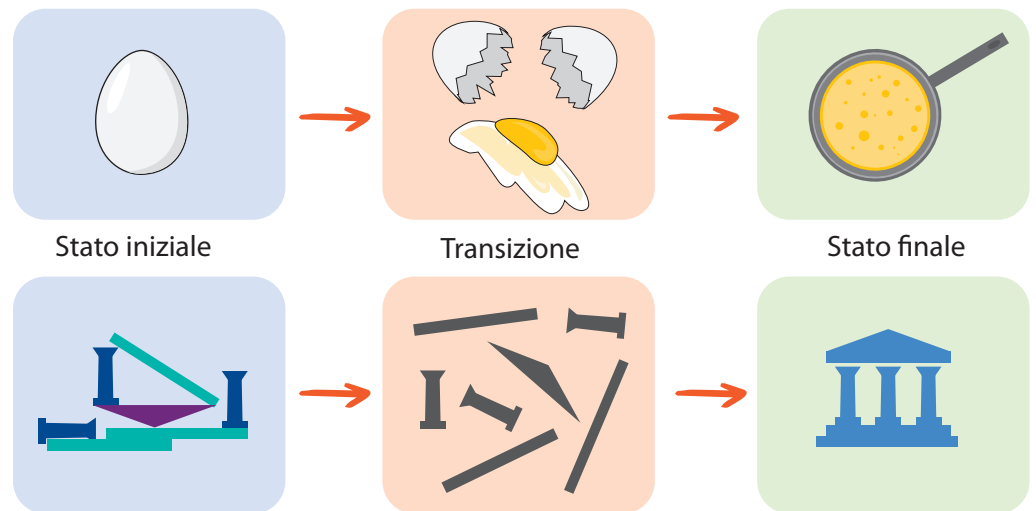


FIGURA 5.3 LA FASE DI TRANSIZIONE

Qualcosa di simile accade quando partiamo per un progetto di cambiamento. L'avventura ha inizio sulla scia della evidenza di un qualcosa che non va del tutto bene. È una situazione nota, nel bene e nel male. Pertanto nei confronti delle difficoltà che genera, nel tempo ci si è attrezzati. Ma poi le carte in tavola cambiano e prima che abbiano assunto un diverso assetto, le persone si trovano in una situazione di passaggio. Qui non ci sono più i riferimenti del passato né quelli del nuovo assetto: panico? Non necessariamente, ma disagio verosimilmente sì. Non deve stupire registrare comportamenti nuovi e a volte imprevedibili. Il **disorientamento** e la **confusione** la fanno da padrona. Prima si colgono meglio è, in modo da poter intervenire per tempo e evitare che si incancreniscano. Come adoperarsi? L'**ascolto** innanzitutto, non solo con le orecchie ma anche con gli occhi. Per poi passare al **dialogo** che porta a far esternare il proprio stato d'animo, in modo da confezionare le risposte più pertinenti: informazioni sul procedere del progetto, delucidazioni sul nuovo assetto, approfondimenti sulle nuove modalità, anticipazioni degli esiti a livello produttivo, aggiornamenti sulle ricadute nel mercato ecc. Altrettanto utili possono essere incontri in cui si mettono a confronto esperienze e punti di vista differenti. A seguito di questi momenti si può valutare se prevedere ulteriori interventi di formazione in modo da arricchire il bagaglio di conoscenze, strumenti, metodi.

In questa fase occorre impegnarsi per favorire l'accettazione del nuovo, curando bene i tempi. Dobbiamo aiutare le persone ad avere la corretta visibilità degli elementi favorevoli e di quelli avversi a livello di persone, processi e tecnologie. Senza questi accorgimenti, la fase di transizione diventa a rischio. In altre parole: occorre fare il più possibile per avere le persone dalla propria parte.

Far sì che le persone coinvolte comprendano bene gli obiettivi e abbiano la consapevolezza dell'importanza del proprio contributo è un potente investimento.

Il progetto di cambiamento può avere caratterizzazioni molto varie, con conseguenti impatti di diversa entità. Ovviamente andranno calibrati opportuni accorgimenti da mettere in atto per tempo (TABELLA 5.1).

CAMBIAMENTO CONSERVATIVO	Caratterizzazione Il nuovo è molto simile all'attuale
	Esempi: espansione del mercato miglioramento della comunicazione introduzione di nuovi strumenti
	Particolarità Rischio basso Facile gestione
CAMBIAMENTO PROMOTORE DI RINNOVAMENTO	Caratterizzazione Passaggio a un nuovo stato, modifiche delle attuali modalità, introduzione di nuovi parametri
	Esempi: riorganizzazione proposte di nuovi prodotti / servizi nuove regole interne nuove metodologie
	Particolarità Rischio medio Riproposizione ciclica Stato futuro ben delineato
CAMBIAMENTO INNOVATIVO	Caratterizzazione Introduzione di uno stadio evolutivo, cambiamenti nella strategia
	Esempi: fusioni e acquisizioni nuove linee di produzione ristrutturazioni ingenti consolidamenti di mercati in espansione
	Particolarità Rischio elevato Radicale Gestione complessa Stato futuro delineato in parte

TABELLA 5.1 IL DIVERSO IMPATTO DEL CAMBIAMENTO


5.4

Le reazioni di resistenza

Fa parte delle regole del gioco che nel viaggio del cambiamento possa nascere in alcune persone il fenomeno della resistenza. La carrellata delle fonti è variopinta: ad esempio il tarlo dell'insuccesso, la pigrizia che frena la tendenza a mettere in gioco energie, il timore di altre motivazioni nascoste, il ricordo di vissuti precedenti funesti, i fallimenti in vicende analoghe. Nei confronti della proposta di un viaggio che possa portare a uno *status quo* migliore, sono ricorrenti tre categorie tipo di atteggiamenti:

- *il fiducioso*: “Non so se andrà bene, ma ci credo”;
- *lo scettico*: “Non so se ce la faremo, ma credo di no”;
- *l'indifferente*: “Non lo so e non me ne importa”.

Su chi poter contare? Su tutti e su nessuno: dipende! Il **fiducioso** che parte senza cognizione di causa, alla prima difficoltà, non avendo condiviso le motivazioni reali né compreso i margini di rischio, potrebbe essere pronto, con la stessa velocità dell'adesione, ad abbandonare. Lo **scettico** va ascoltato per cogliere le sue ragioni; quando trova le risposte che fanno fugare i suoi timori, aderisce convinto alla squadra e, proprio perché ha vissuto un travaglio interno, ha buone probabilità di diventare l'apostolo del progetto. L'**indifferente** è un soggetto difficile: si farà trascinare pigramente, ma se poi trova le giuste motivazioni si mostrerà partecipativo.



Questi atteggiamenti vanno monitorati per tutta la durata del progetto: mai abbassare la guardia!

Quanto alle **forme di resistenza** si potrebbe scrivere una antologia. C'è chi palesa in modo chiaro e dichiarato la sua opposizione e si rifiuta apertamente di adottare gli aspetti pratici del cambiamento. Altri atteggiamenti ricorrenti sono: apatia, assenza di cooperazione, riluttanza nell'applicare il nuovo, dichiarazioni esplicite ai colleghi, rinvio *sine die*. Come intervenire? È opportuno promuovere incontri a più voci mettendo intorno al tavolo persone di opinioni diverse, dando spazio ai pro e ai contro, per ragionare sui temi chiave in forma collettiva.

Proviamo a indagare sulle **possibili cause**. La radice più ricorrente è la **paura**, sotto diverse vesti. Ha origine da una percezione di incertezza, spesso generica. Fondata o meno, poco importa: in ogni caso influenza i comportamenti e gli stati d'animo. C'è il rischio che venga contagiata a chi è sereno. Molte volte si può collegare a equivoci relativi alle implicazioni e conseguenze del cambiamento. Per fronteggiarla lo strumento più efficace è una attenta **comunicazione**, finalizzata a rimuovere i timori.

Altra fonte della resistenza nasce dal cogliere nel progetto di cambiamento diverse forme di **minacce**. A livello personale possono riguardare:

- richiesta di *nuove abilità*;
- perdita dei *poteri* riconosciuti;
- esigenza di farsi carico di *nuovi compiti* in aggiunta a quelli attuali;
- mutamenti negli *equilibri delle autorità*;
- perdita di *socializzazione* con alcuni colleghi;
- modifiche nelle *relazioni gerarchiche*.

Teniamo presente che non è detto che le persone esternino questi timori spontaneamente; anzi potrebbero decidere di nasconderli, senza sapere quindi se sono fondati o meno.

I timori possono fare capolino anche nei confronti di altri temi che toccano la sfera economica: riconoscimenti extra, retribuzioni, pensione, ferie, benefit ecc.

Quando si scopre che l'origine della resistenza non è sostanziale ma è frutto di una comunicazione che ha generato equivoci (**diversa interpretazione**) o fraintendimenti (**significati arbitrari**), la soluzione migliore è quella diretta: un chiarimento di persona.

C'è ancora un altro campo in cui si possono annidare i semi della resistenza: quello delle **relazioni**. In azienda possiamo distinguere gruppi formali, relativi alle attività di *core business*, e altri che potremmo etichettare come informali, nati a prescindere

re dalle relazioni gerarchiche o funzionali, come ad esempio la condivisione di temi legati allo sport, svago, problemi di vario tipo. In questa chiave di lettura il cambiamento può essere vissuto come fonte di sovvertimento di queste forme di coesione spontanea.

Intenzionalmente in coda alla carrellata delle fonti della resistenza, vediamo quella che, purtroppo, è la più ricorrente: la **modalità della gestione del cambiamento**. Potrebbe sembrare azzardato o paradossale, ma accade molto più spesso di quanto non si creda. Ecco alcuni esempi di imbarazzante avvio del cambiamento:

- *messaggi carenti*;
- *mancata consultazione*;
- *informazioni inadeguate* sulle intenzioni del management e sulle ragioni e finalità del cambiamento.

In altri termini l'imputata numero uno è ricorrentemente la **comunicazione**: carente, in ritardo, poco chiara (quindi fonte di interpretazioni personalizzate o infondate) o, addirittura, assente.

La comunicazione inadeguata e l'incuria nella sua progettazione genereranno una carenza di fiducia nell'affidabilità del management, o cinismo circa le intenzioni, o entrambi. E non saranno in grado di facilitare e promuovere il successo del cambiamento.

fare...

Vivere le emozioni come una risorsa

Prestare attenzione a chi mostra disagio al cambiamento

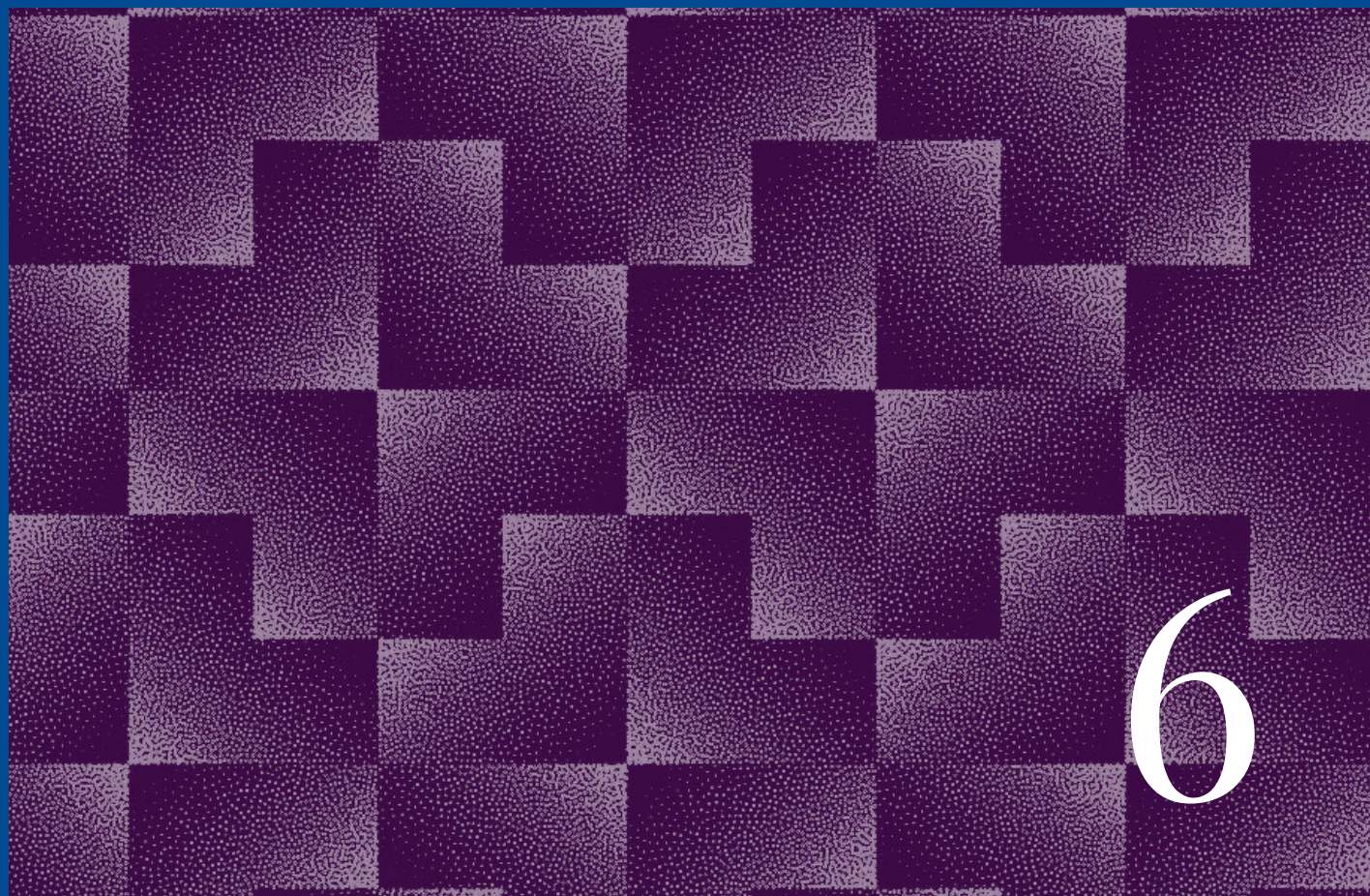
Attrezzarsi verso l'ignoto per viverlo costruttivamente

...e NON fare

Disconoscere le proprie emozioni

Ignorare chi ha posizioni differenti verso il cambiamento

Usare le proprie energie per sottrarsi agli imprevisti



Plan: preparazione

Il principio ispiratore:
l'improvvisazione

L'inquadramento:
i mercati esterno e interno

“A” come apertura e ascolto



All'ordine *Facite Ammuina*, tutti coloro che stanno a prua vadano a poppa e quelli a poppa vadano a prua; quelli a dritta vadano a sinistra e quelli a sinistra vadano a dritta; tutti quelli sottocoperta salgano sul ponte, e quelli sul ponte scendano sottocoperta, passando tutti per lo stesso boccaporto; chi non ha niente da fare, si dia da fare qua e là.

FALSO PASSO DEL REGOLAMENTO
DELLA REAL MARINA DEL REGNO DELLE DUE SICILIE

Il cambiamento sollecita una immagine di grandi movimenti. Ma non sempre questo significa che le azioni siano finalizzate verso un obiettivo. Pensiamo a un formicaio: in una situazione normale c'è un gran traffico di formichine che si muovono velocemente per assolvere ai loro compiti. Se cade un oggetto crea scompiglio: vedremo un ricco andirivieni però caotico, non più finalizzato!

Mettiamo in pratica il PDCA per il nostro viaggio. La fase del Plan è molto ricca e articolata e anche determinante perché condiziona quelle successive. Fra le quattro è quella che richiede maggiore investimento. Mettiamoci all'opera ponendo sotto il riflettore alcuni concetti base che indirizzano verso un agire promettente.

6.1

Il principio ispiratore: l'improvvisazione

Non è una provocazione associare l'improvvisazione al rigoroso metodo PDCA. Sfatiamo il significato ricorrentemente proposto: la cosa fatta in qualche modo. Nell'arte, recitazione o musica, è esattamente il contrario.

Qual è il senso dell'introdurre l'improvvisazione nel nostro contesto? Quali insegnamenti possiamo "rubare" al jazz? Nel jazz c'è una preparazione molto meticolosa, ma la realizzazione finale ha delle variazioni che non sono frutto del caso, piuttosto di elevata competenza. L'ingrediente che dà carica ai musicisti e vitalità al brano è proprio l'improvvisazione, che non è la cosa fatta in qualche modo da inesperto: è espressione di **padronanza** dello strumento e di **conoscenza** musicale che permette di esprimere le proprie emozioni per condividerle con il pubblico. In altri termini: il jazz è espressione di un mix di regole e flessibilità.

Trasliamo queste dinamiche al nostro contesto. Sarà necessaria una attenta **progettazione** che metterà a punto le regole. Da questo lavoro le persone risultano arricchite per lo sforzo profuso e saranno padrone dei perché delle scelte e delle azioni. Ma gli eventi non sempre proseguono come codificato. Può rendersi necessario apportare **modifiche** a quanto definito a seguito di imprevisti o nascita di nuove intuizioni. Fatica sprecata aver delineato le regole? Assolutamente no. Grazie a esercizio, fatica e sforzo, i nuovi indirizzi apportati saranno coerenti. Qui **l'improvvisazione va intesa come "responsabilità del proprio agire"**. In sintesi, nel progetto come nel jazz, vige principio: darsi delle regole per poi poterle infrangere in modo consapevole e responsabile.

Con questo approccio mentale mettiamo le basi del nostro viaggio del cambiamento.

L'IMPROVVISAZIONE NEL JAZZ

Quando pensiamo all'improvvisazione l'associazione più immediata è con la musica jazz.

Improvvisa l'artista dopo un lungo percorso di preparazione, approfondimento, pratica.

Con l'esperienza rielabora quanto appreso in una sua forma personale e, a quel punto, propone al pubblico la sua interpretazione. Mettiamo sotto la lente di ingrandimento l'esecuzione del brano: si alternano momenti in cui i musicisti suonano insieme e altri in cui eseguono gli assoli.

In queste due componenti c'è una grande differenza:

- l'esecuzione corale rispetta l'arrangiamento riportato nello spartito,
- l'assolo è improvvisato, ovvero eseguito in forma libera, espressione del sentire del musicista, ed è estemporaneo.

Il brano è quindi strutturato solo in parte: si completa nell'esecuzione davanti al pubblico ed è sempre equilibrato e gradevole, con una sua armonia. Sarà l'esito di una magia? No, è frutto di grande preparazione e fatica. Questa l'origine dell'appellativo alla musica jazz come "imperfetta", dal latino *perficere* che sta per completare.

6.2

L'inquadramento: i mercati esterno e interno

La qualità ci dice che l'organizzazione ha come ragion d'essere soddisfare le esigenze e le aspettative del cliente. C'è chi arriccia il naso a questa visione e propone come finalità il profitto. Non è sbagliato. Occorre però aggiustare il tiro. Possiamo paragonare il profitto per una azienda con l'ossigeno per una persona: senza ossigeno il nostro cervello riesce a resistere solo pochi minuti. Ritenere che vivere sia solo respirare è sbagliato e riduttivo. La logica del profitto permette alle aziende di prosperare. Per stare bene nel mercato il punto di riferimento sono il cliente e le persone, la risorsa primaria. L'ottica va ampliata ai soggetti protagonisti dei contesti esterni e interni, le parti interessate.

Per dare un'interpretazione al momento attuale è utile guardarsi indietro: il presente impara dall'analisi del passato che ci aiuta a leggere quanto sta accadendo.

Fino alla metà del secolo scorso c'erano dei riferimenti, consolidati per un lungo periodo. Parliamo del mercato del consumo e del mercato del lavoro (FIGURA 6.1). Si riusciva a coniugare i diversi bisogni, aspettative e dinamiche. L'acquisto nasceva dall'offerta. Una certa stabilità del mercato e le modalità di gestione dei rapporti con i dipendenti avevano messo i presupposti per una linearità operativa che posava su una logica gerarchica in tutte le fasi aziendali di pianificazione, azione e controllo.


	MERCATO DEL CONSUMO	MERCATO DEL LAVORO
PASSATO	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'acquisto nasce dall'offerta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Logica gerarchica ■ Sicurezza vs fedeltà
PRESENTE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bisogni del mercato: variabile indipendente ■ Necessità di conciliare obiettivi opposti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modelli organizzativi: variabile dipendente ■ Autogestione del percorso lavorativo

FIGURA 6.1 I MUTAMENTI DEI MERCATI

La situazione attuale è sovvertita. C'è una continua **turbolenza**, anche in relazione alla **veloce obsolescenza dei saperi** e della **durata del ciclo di vita del prodotto/ser-**

vizio. In questo rinnovato scenario i bisogni del mercato non sono un riferimento bensì una variabile indipendente e, di conseguenza, i modelli organizzativi sono diventati quella dipendente.

Si è venuto a creare un contesto molto sfidante! Per non naufragare è meglio analizzare questa situazione che ha del paradossale. I vertici devono trovare il modo di conciliare obiettivi che stanno in posizioni opposte. Vediamo i diversi aspetti a confronto. Si è chiamati a guardare “vicino” e nello stesso tempo “lontano”. Ad esempio governare gli eventi dell’immediato e contemporaneamente prevedere quelli futuri: salvaguardare il bilancio annuale e nel contempo proiettarsi verso la crescita di lungo periodo. Significa mantenere i conti del momento e parallelamente investire in ricerca, nuove competenze, cross-selling, fidelizzazione del cliente, reputazione. Il tutto con le risorse al momento disponibili.



Come guardare al futuro con serenità? Il ricorso a best-practice non dà più il ritorno atteso. Puntiamo l’attenzione su due aree: l’assetto organizzativo interno e il mercato esterno.

Scopriamo che le richieste vanno in direzione opposta. Vediamo qualche esempio. In chiave globale si chiede un abbassamento dei costi ma anche un aumento della qualità del prodotto/servizio. Per il primo obiettivo si può pensare a standardizzare l’offerta e a mantenere la redditività senza perdere di vista le esigenze del mercato. Però si deve anche essere sempre più focalizzati sul cliente per cogliere in tempo nuovi bisogni, e quindi può nascere l’esigenza di personalizzare l’offerta, aggiungendo per esempio servizi a supporto. Si deve anche provvedere a minimizzare i costi attuando, per esempio, la saturazione degli impianti così da massimizzare la resa dei macchinari. Però questo modo di procedere non consente la flessibilità del loro utilizzo necessario per venire incontro alle nuove richieste del mercato, o anticiparle: il rischio è di lasciare spazio alla concorrenza.

Sull’altro fronte è cambiato il mercato del lavoro. In passato hanno imperato le scuole interne di grandi aziende creando stili manageriali molto ben delineati: il quadro FIAT, l’uomo IBM, il manager Olivetti. Sono stati espressione di un grande impegno nell’investimento in competenze del personale, con la contemporanea assunzione di responsabilità professionale e garanzia per il loro futuro lavorativo. Abbiamo vissuto in un periodo in cui fra impresa e personale vigeva una sorta di patto silente: sicurezza *versus* fedeltà. A fronte dell’impegno a prendersi cura della crescita, le persone ricambiavano con la dedizione e l’attaccamento. Oggi la situazione è ben diversa. In passato un Curriculum Vitae che raccontava diversi cambi lavorativi sollecitava diffidenza, oggi invece è apprezzato. Un aspetto è ancora presente: l’orgoglio dell’appartenenza. C’è una differenza: prima era per la durata della vita lavorativa, oggi è temporaneo. È normale sia per i manager che per il personale cambiare posto di lavoro. Le persone tendono ad autogestire il proprio percorso lavorativo programmando una carriera mirata ad accrescere il proprio capitale professionale.

6.3

“A” come apertura e ascolto

Rispetto alle attività routinarie dedicate alla ragion d’essere dell’impresa, un **progetto di cambiamento** ha connotazioni molto particolari. La prima è immediata: non è obbligatorio, come lo è fare l’offerta, il prodotto, la fattura. Va visto e vissuto come un **agire volontario**. Il termine “volontario” merita un approfondimento. Se il progetto di cambiamento non venisse avviato si correrebbero rischi a livello di posizionamento nel mercato o negli equilibri interni. Possiamo quindi definirlo obbligatorio in senso lato: meglio dire “opportuno”.

In chiave di “A” come **apertura** vediamo ora un caso di applicazione della **logica strategica** in un contesto economico. Negli scorsi anni Ottanta il settore della orologeria svizzera si trova a fronteggiare il boom degli orologi giapponesi al quarzo e digitali: una invasione del mercato da parte di antagonisti. Una tradizionale strategia economica avrebbe attivato un percorso basato su valutazioni matematiche per ottimizzare i costi di produzione, cioè competere direttamente con le aziende giapponesi. Invece l’operazione è nata sulla base di un **cambio radicale di paradigma economico**. La macchina segnatempo si arricchisce di nuova connotazione: diventa *status symbol*, ovvero il segno palese di una condizione economico-sociale privilegiata, e anche oggetto di culto, apprezzato dagli amatori. L’orologio diventa prezioso: chi indossa un Cartier, un Rolex o un Patek Philippe è una persona di elevato rango e un grande conoscitore dei meccanismi più sofisticati. Un ruolo determinante in questa operazione l’hanno avuto il marketing e l’innovazione. Questa soluzione non segue la logica economica lineare. Con percorsi analoghi, puntando sulla veste di **oggetto del desiderio**, che va al di là del reale valore economico, si sono mossi tanti altri imprenditori. Ad esempio Steve Jobs ha fatto vivere lo strumento di lavoro puntando sulla sua capacità di attrazione e di richiamo.

Passiamo alla “A” di **ascolto**. Quali i canali che portano a questo viaggio? Possiamo delineare due percorsi base: *top-down* e *bottom-up* (FIGURA 6.2).

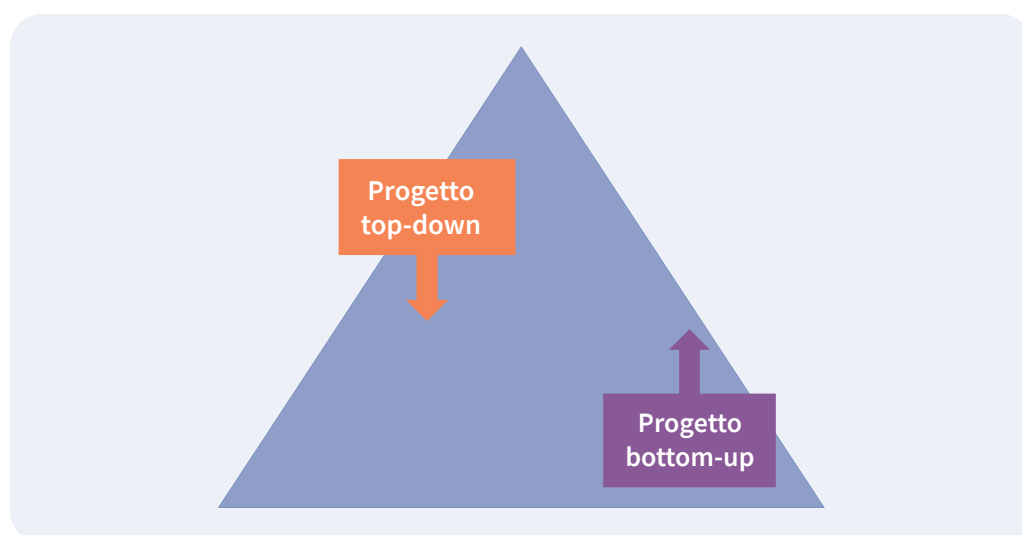


FIGURA 6.2 I PERCORSI DELL’AVVIO DEI PROGETTI DI CAMBIAMENTO

Nel *top-down* le fonti sono raccolte ed elaborate dal **Vertice** attraverso canali interni ed esterni. Nasce una decisione che poi viene trasferita a tutta la struttura. Sarà certamente una azione meditata, per diversi motivi: il risultato non sarà mai certo al 100%, come dire che c’è sempre un margine di rischio di insuccesso, e che comporta il ricorso a risorse, siano esse interne o esterne, rappresentando in ogni caso una voce di costo. L’aspetto delicato di questo avvio sta nel **tirarsi dietro le persone** (CAPITOLO 5).

La “A” della apertura e ascolto può essere rivolta all’interno: al **personale**. Il percorso *bottom-up* ha tutt’altra impostazione. Il Vertice investe nel bagaglio di esperienze e nella propensione alla crescita e innovazione dei suoi collaboratori: chi lavora in campo ha una ricca conoscenza e un variegato vissuto diretto sia nella interfaccia con il cliente, sia nelle relazioni con le parti interessate, sia nell’operatività interna di *back-office*. La raccolta di queste visioni deve essere ben preparata, altrimenti si corre il rischio di sprecare tempo ed energie, e creare diffuso malcontento per aver generato aspettative che sono poi state disattese.

Questo ascolto porterà alla approvazione di un progetto di cambiamento che coinvolge diversi soggetti nel susseguirsi delle seguenti fasi (FIGURA 6.3).

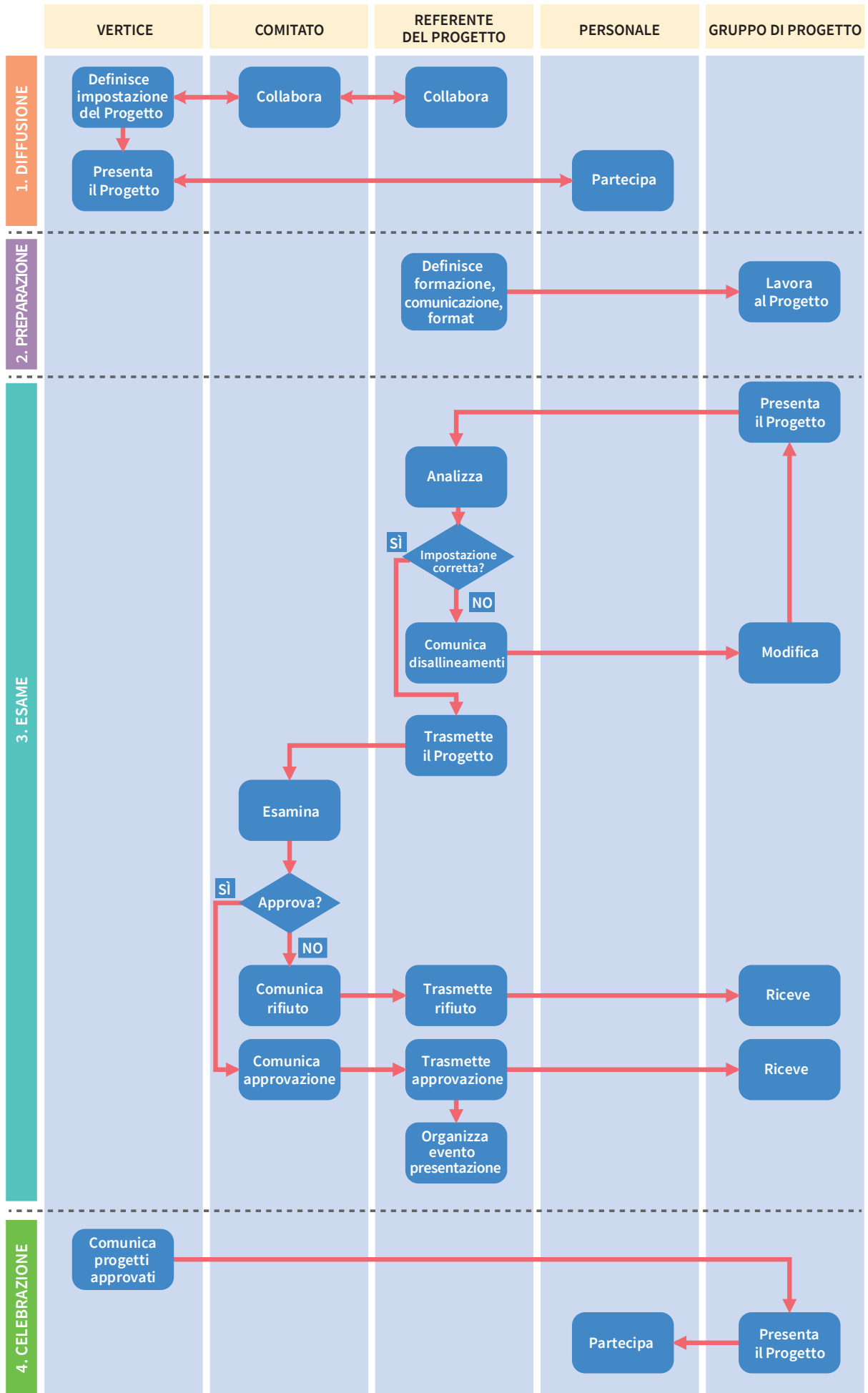


FIGURA 6.3 BOTTOM-UP: SELEZIONE DEL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

1. *Diffusione del progetto.* Il Vertice crea un Comitato rappresentativo con cui condivide l'avvio del progetto e la nomina di un Referente del Progetto con il compito di coordinarlo. In un incontro con il Personale spiega le motivazioni e la finalità, dando indicazioni sulle aree su cui la Politica vuole investire, sulle modalità e i tempi. A fare le proposte saranno Gruppi di Progetto nati spontaneamente, nella considerazione che un tema va affrontato da più punti di vista. In questa sede va anche indicato quale sarà il premio o i premi per i progetti vincenti. Da escludere i riconoscimenti economici: creano invidie e hanno una durata nel tempo molto limitata. È più opportuno prevedere altre forme in cui la valenza più forte è il ritorno di carattere sociale all'interno del personale. Ad esempio un evento, ben organizzato, dove si celebrano le proposte riconosciute meritevoli, che vede le persone protagoniste dell'incontro.
2. *Preparazione.* Il Referente mette a punto gli strumenti: formazione, collaborazioni esterne, software ecc. Per l'elaborazione della proposta tutti si devono attenere a un format affinché ci sia completezza di informazioni e omogeneità nella esposizione, per poter fare un confronto.
3. *Esame.* I progetti vengono analizzati prima dal Referente per verificarne la completezza e correttezza. Poi passano all'esame del Comitato che esprime le valutazioni.
4. *Celebrazione.* In un incontro con tutto il personale, dandogli la veste di evento, il Vertice presenta il/i Progetti prescelti. Il/i Gruppi selezionati diventano i protagonisti dell'incontro illustrando modalità e finalità del Progetto. In questa sede viene fissato l'appuntamento successivo per sapere ... come è andata!

6.4

Come decidere sul da farsi

Il **problema** è il punto di partenza di gran parte dei viaggi del cambiamento. Cosa fare quando si inciampa in un problema? La determinazione ad agire è il risultato di un percorso per tappe: non basta vedere e avere le conferme che qualcosa non va nel verso giusto, per procedere con interventi mirati. Si deciderà di intervenire solo quando questo stato viene vissuto come “insopportabile” dal punto di vista emotivo, o “insostenibile” per gli aspetti economici. Solo quando si supera la soglia della sopportazione ci si attrezza per agire.

La scelta del **metodo** deve essere ben ponderata liberando la mente da condizionamenti che possono complicare il procedere. Come spunto di riflessione analizziamo diversi aspetti che riguardano gli atteggiamenti delle persone nell'affrontare il percorso verso la soluzione, il metodo, le caratteristiche del risultato atteso e la visione temporale (**FIGURA 6.4**).

1 I propri limiti: lo stoicismo

2 Scienza vs Fede

3 Riduzione della complessità

4 Limiti della logica lineare

5 Quantità vs Qualità

6 Previsione scenari futuri

FIGURA 6.4 DECISION MAKING: I RIFERIMENTI

6.4.1 La consapevolezza dei propri limiti: lo stoicismo

Di fronte a un problema, cosa fare? Risolverlo e raggiungere gli obiettivi è la risposta più immediata e logica. Attenzione però a vivere questa posizione nel modo corretto. Viene qui in aiuto l'approccio indicato dallo stoicismo, che non va assolutamente inteso come rassegnata accettazione di eventi pesanti e dolorosi. Per comprenderlo al meglio riprendiamo il tema delle **emozioni** (**CAPITOLO 5**).

Lo scopo dello stoicismo tocca proprio il nostro bagaglio delle emozioni. Vanno **accettate** come parte della natura umana, per poi riconoscerle e ricostruire la loro origine: cosa le ha provocate. Il passo successivo consiste nel **canalizzarle**, utilizzandole a proprio vantaggio. E arriviamo adesso al motivo per cui lo stoicismo entra in scena in questo momento: uno dei suoi insegnamenti più forti è comprendere che ci sono cose su cui possiamo intervenire e altre sulle quali non abbiamo potere. Significa che sulle prime possiamo e dobbiamo intervenire, per le seconde agire sarebbe uno spreco di energie. In questa ottica le **difficoltà** altro non sono che palestra di vita. Dobbiamo comprendere e fare propria la bipartizione stoica: **distinguere fra ciò che è in nostro potere e ciò che rimane escluso**.

Di fronte a un problema l'atteggiamento sicuramente perdente è lamentarsi: attingere ed esaurire le proprie forze evidenziando lo stato negativo, porta soltanto a un esaurimento delle proprie scorte energetiche. Quindi? È giusto impegnarsi nella risoluzione, ma farlo evitando di avviare un percorso che non potrà giungere alla meta. Dobbiamo accettare un limite imposto dalla situazione: **non per tutti i problemi ci possono essere soluzioni**. È fondamentale analizzare e rielaborare la situazione, andando con ragionevolezza a estrapolare gli aspetti chiave pro e contro. Ma occorre altresì non essere troppo severi ed esigenti con sé stessi se non si riesce a trovare la fonte del problema su cui agire. È lecito, e doveroso, come una forma di rispetto verso sé, contemplare l'eventualità di non poter conseguire successo.

6.4.2 Scienza vs Fede

A questo punto si passa alla scelta del *modus operandi*. La letteratura è straricca di approcci teorici, strategici e organizzativi, originati da diverse discipline, fondamentalmente basati sulla razionalità. Qualunque sia la scelta è bene avvicinarsi con attenzione. Tanti episodi hanno dimostrato come interventi che fanno perno unicamente su modelli economici, basati quindi prioritariamente sulla quantificazione, hanno generato l'illusione che procedere per calcoli perfetti porti sempre al risultato atteso. Facciamo una distinzione fondamentale. Le culture precedenti alla nostra hanno messo in evidenza quanto sia pericolosa la convinzione di essere padroni della teoria e del metodo universalmente perfetti. Questo approccio è nocivo, perché dà luogo a illusioni e autoinganni. Inoltre genera una trasformazione perniciosa nella gestione di una impresa: la scienza in fede.

Se una teoria non è falsificabile, non appartiene alla scienza bensì alla fede!

6.4.3 La riduzione della complessità

Cominciamo ad affrontare il tema del metodo. Il caso seguente propone un approccio interessante per realizzare cambiamenti qualitativi.

In una aula con 64 studenti, il professore lancia una sfida: "Ditemi a chi di voi sto pensando". Sta chiedendo di trovare una soluzione logica a un problema che di fatto è illogico: come entrare nella mente del docente? L'unico modo sembra essere fare la

domanda “è lui?” indicando una persona alla volta. In pratica quindi si farebbero ben 63 domande, non considerando l’ipotesi fortuita di indovinare per puro caso. Il che non sarebbe una soluzione conseguita con un metodo, bensì ottenuta affidandosi al caso. C’è un metodo che permette di giungere alla soluzione con soltanto 6 domande. Qui di seguito la sequenza.

1. La persona è nella metà davanti o dietro? *Rimangono 32 persone.*
2. È nella metà destra o sinistra? *Rimangono 16 persone.*
3. È nella metà davanti o dietro? *Rimangono 8 persone.*
4. È nella metà destra o sinistra? *Rimangono 4 persone.*
5. È nella metà davanti o dietro? *Rimangono 2 persone.*
6. È nella metà sinistra o destra? Ecco la persona “ricercata”.

Con questo metodo, applicando la **logica geometrica** come riduttore della complessità, si riesce a risolvere problemi complessi o articolati senza modificarne la struttura, anzi partendo proprio da questa.

6.4.4 I limiti della logica lineare

Vediamo un’altra modalità che porta a soluzioni con un percorso che si sostituisce alla tradizionale logica lineare.

Siamo in Cina. Grandi alluvioni cicliche provocavano inondazioni che sommergevano valli e colline con gravosi problemi sia per la popolazione sia per l’economia. Per tanti anni, per fronteggiare questa situazione si era provveduto con la costruzione di argini e dighe: gli sforzi non avevano avuto la meglio per sbarrare le acque e i danni erano sempre più ingenti. L’Imperatore affida al figlio Yu l’incarico di risolvere il problema. Questi conduce sopralluoghi per comprendere la geografia del territorio e per monitorare gli eventi con misure delle elevazioni. Sulla base di queste rilevazioni mette in atto una soluzione che prescinde dalla logica lineare. Fa dragare i letti dei fiumi e aprire i corsi fluviali: l’acqua può così giungere al mare e si creano canali per l’irrigazione. Inoltre sfruttando le acque incanalate, costruisce dei mulini che sfruttano la corrente. L’evento dannoso viene così convertito in energia produttiva.

6.4.5 Quantità vs Qualità

Cosa fare e come agire quando si vuole intervenire per rendere la situazione più produttiva?

Sfatiamo il mito: maggiore
quantità = migliore qualità.
È veritiero? Raramente.

Anzi per essere più precisi facciamo tesoro del proverbiale “Il troppo stroppia”: l’eccesso genera negatività. Un farmaco in giusta dose dà un buon effetto, preso in dose doppia genera altri mali! Tanti i casi in cui la proposta del Settore Ricerche frana quando poi viene portata al Settore Produzione. Il primo lavora con metodi e tecniche per un prototipo, mentre il secondo lavora con metodi su larga scala. Ad esempio per produrre una miscela i primi usano una centrifuga, i secondi un miscelatore di grandi dimensioni: le miscele prodotte avranno consistenza diversa. Pertanto prototipo e prodotto non hanno gli stessi requisiti.

Altro caso. Per il trasporto del petrolio si rivelò più economico usare una petroliera con doppia capacità di carico, piuttosto che due piccole. La soluzione più immediata portò a raddoppiare o quintuplicare il tonnellaggio, nella previsione di un risparmio ancora maggiore. I fatti presero un’altra piega. Si scoprì a posteriori che oltre un certo peso que-

sti giganti del mare hanno un comportamento molto diverso: in pieno giorno e con mare calmo hanno mostrato scarsa manovrabilità e tendenza a esplodere quando vuote.

Ancora un altro esempio. L'ente spaziale americano deve proteggere i nuovi razzi, di dimensione molto maggiore, dagli eventi atmosferici, quali pioggia e fulmini. La soluzione appare semplice: fare hangar dieci volte più grandi. Gli esiti furono disastrosi! Gli hangar di queste dimensioni hanno creato un microclima che ha prodotto, all'interno ovviamente, gli eventi da cui ci si voleva proteggere: nuvole, pioggia e scariche elettriche.

6.4.6 Previsione degli scenari futuri

Ancora un'altra riflessione prima di affilare le armi e partire. Nel *decision making* è indispensabile non fare l'**errore di fermare le valutazioni al breve termine**. È corretto affidarsi alla analisi incrociata dei profitti e delle perdite, ma senza una proiezione verso i possibili futuri scenari si corre il rischio di generare nel tempo clamorosi autogol. Per esempio, se a fronte di una situazione di cassa critica si tagliano le voci per i costi immateriali (come formazione, marketing o promozione) per far tornare i conti, le ricadute a lungo termine sono pesanti e possono fare arretrare il livello di prestazione interno e verso il cliente. Ricorda la stranota dichiarazione: l'intervento chirurgico è andato bene, ma il paziente è morto!

La letteratura è ricca di casi generati da **cecità verso orizzonti spazio-temporali**. Questi eventi possono avere le diverse seguenti configurazioni.

- *Effetto Valanga*. Una piccola palla di neve lungo il suo rotolare a valle cresce a dismisura, aumenta la velocità e diventa una valanga distruttiva.
- *Effetto Butterfly*. Il leggiadro battito d'ali della farfalla in una parte del globo genera una serie di reazioni a catena che possono produrre un uragano in aree molto distanti.
- *Effetto Boomerang*. La soluzione introdotta innesca una serie di reazioni che generano effetti ancor più deleteri del problema iniziale.

UNA PROVOCAZIONE: LA FORMULA MATEMATICA DEL CAMBIAMENTO

Sono tanti i fattori che promuovono o mettono a tacere la voglia e la determinazione ad avviare il viaggio del cambiamento. Possiamo ricorrere anche a una ricostruzione simil-matematica. In sintesi è lecito asserire che la propensione si rafforza quando prevediamo che i benefici auspicati siano in grado di superare i costi di cui farsi carico.

Gli elementi in gioco sono:

- C = Cambiamento
- I = Insoddisfazione
- A = Aspettative
- P = Probabilità
- X = costi

Ed ecco la formula che li mette in relazione:

$$C = (I + A + P) > X$$

Tradotta in forma discorsiva può essere così parafrasata: la propensione al **cambiamento** si rinsalda quando lo stato di **insoddisfazione** (dover rielaborare quanto ricevuto, lavorare in emergenza, correggere più volte, chiedere ripetutamente

lo stesso dato ecc.) si somma a una **aspettativa** accattivante (uscire dall'ufficio in orario, lavorare con serenità, essere soddisfatti di quanto prodotto, vedere il cliente contento ecc.) e a una elevata **probabilità** di avverarsi. Questo può accadere a condizione che ci siano i presupposti:

- *organizzativi*, relativamente alla assegnazione di ruoli, responsabilità, compiti ecc.;
- *relazionali*, espressi dal clima interno;
- *economici*, per eventuali investimenti in tecnologie, risorse esterne ecc.

Questo insieme deve essere percepito come superiore ai **costi**, intesi come tempo, impegno, studio, relazioni, assunzione di rischio, nuove tecnologie ecc.

Quando l'insieme del livello di insoddisfazione, delle aspettative future e del margine di probabilità di successo, verrà percepito come superiore ai "costi", potrà avere inizio il viaggio del cambiamento.

È interessante riflettere su avvenimenti noti che aiutano a contestualizzare queste tipologie di eventi.

In Cina, Mao Tse-tung decise di potenziare la produzione agricola. Il fattore più limitante fu individuato negli uccelli che, nutrendosi dei germogli, impedivano alle piante di riprodursi. Il *problem solving* approdò a una decisione drastica: sterminare gli imputati. L'azione venne condotta in modo incruento: con il suono ininterrotto delle campane gli uccelli non riuscivano più a dormire, fino a morire. Si registrò un immediato successo in termini di incremento della produzione agricola. Era una valutazione nell'immediato. Non molto tempo dopo venne a galla un altro problema generato dalla soluzione: la catena alimentare era stata bruscamente interrotta con la conseguenza che gli insetti e i parassiti trovarono il campo libero per esplodere numericamente con l'esito di distruggere le piante.

Ci sono tanti casi in cui le decisioni economiche, prese nell'ottica di un beneficio immediato, si sono rivelate tutt'altro che positive, generando effetti a catena nel medio e lungo termine. Negli anni Novanta per risolvere i danni originati da combustibili fossili, si ricorse in modo massivo al bioetanolo, ottenuto dalla fermentazione di vegetali ricchi di amido o zuccheri. Si dette così l'avvio a una produzione massiva. Pochi anni dopo vennero pesantemente a galla le conseguenze: compromissione radicale delle riserve alimentari della FAO destinate ai paesi più poveri e in più pesanti conseguenze di una deforestazione massiva per dare spazio alle coltivazioni di cereali. La retroazione di questa decisione ha del paradossale: per ridurre il fenomeno dell'inquinamento vennero annientate le foreste, fonti di produzione di area pulita!

Questa carrellata conduce a una conclusione "saggia": oltre alla valutazione dei profitti e delle perdite, va condotta una analisi previsionale degli scenari futuri generati dalle scelte messe in atto.

L'adozione di una logica lineare di breve termine può generare sì benefici iniziali, che, se non ben ponderati, possono portare nel tempo a danni di entità superiore al problema iniziale.

fare...

Interiorizzare i cambiamenti dei mercati esterno e interno

Promuovere la visione del cambiamento con formazione

Aprire la mente verso scenari a lungo termine

...e NON fare

Definire regole che ingessano le persone dal punto di vista organizzativo e mentale

Ritenere che il mercato sia fermo alle condizioni gradite

Chiudersi all'ascolto delle idee delle persone



Plan: attivazione

Dal problema alla soluzione

Gli obiettivi

I ruoli chiave

Gli strumenti

La fiducia

Gli strumenti del problem finding e problem solving

“

Paolo decide di appendere un quadro. Si mette all'opera: i chiodi ci sono, ma manca il martello. Non è un problema. Il vicino sicuramente ne ha uno: basta chiederglielo in prestito. Mentre si prepara per andare a bussare, gli sorgono diversi interrogativi: “E se non me lo vuol dare? Quando ci siamo incontrati ieri, mi ha salutato a stento. Aveva fretta? Lo so io: ce l'ha con me. A pensarci bene, però, non gli ho fatto alcun torto: sarà un suo retropensiero. Da parte mia se qualcuno mi chiede qualcosa... gliela do senza alcun problema. Vorrei sapere: perché lui si rifiuta? Gli sto chiedendo una semplice cortesia. Queste persone rovinano la società. Per giunta pensa che io dipenda da lui solo perché lui ha il martello e io no! Accidenti”.

Sicuro del fatto suo esce di casa, bussa alla porta del vicino. E subito prima di farlo parlare gli dice con tono contrariato: “Buon giorno a lei! Se lo tenga pure il suo martello!”

LIBERAMENTE TRATTO DA “ISTRUZIONI PER RENDERSI INFELICI” DI PAUL WATZLAWICK

La determinazione ad avviare il viaggio del cambiamento deve fare riferimento a metodi e strumenti che riguardano il momento decisionale, la progettazione, la programmazione, la conduzione e il monitoraggio. Ma c'è anche un'altra dimensione da tenere presente che prescinde dagli strumenti razionali e metodologici: il proprio atteggiamento verso quello che potrà accadere.

Liberata la mente da chiavi di lettura del mondo lavorativo che possono deviare l'atteggiamento costruttivo, passiamo alla fase pratica. Il punto di partenza del viaggio del cambiamento può avere diverse fonti, in ogni caso è necessaria l'adozione di un **metodo** che accompagni la mente e il cuore verso la meta, con il supporto reale e concreto di tutte le persone.

7.1

Dal problema alla soluzione

Forti della decisione di avviare il cambiamento, occorre individuare “cosa” e “perché”, proseguendo con metodiche che garantiscano un corretto **utilizzo delle risorse** per orientare il progetto affinché risponda ai tradizionali: come, chi, quando, dove. Confrontiamo tre approcci, simili ma diversi.

7.1.1 L'intervento sul motore: la revisione dei processi

C'è un'area di cambiamento con un taglio che investe l'ambito prettamente **operativo**. Abbiamo già dato evidenza alle caratterizzazioni del SGQ - Sistema Gestione Qualità (**CAPITOLO 2**): utilizzo armonico di tutte le risorse per conseguire gli obiettivi aziendali. Abbiamo anche dato rilievo alla sua fragilità, intesa come la capacità di

percepire e reagire a stimoli esterni. Inoltre abbiamo sottolineato il ruolo del **processo come motore del SGQ (CAPITOLO 4)**. Pertanto se lo strumento del processo funziona bene, anche il SGQ procede serenamente. Se invece il processo non viene vissuto dalle persone come guida del proprio agire nel gruppo, e come strumento per una comunicazione interna fluida e chiara... si procede con le ruote sgonfie!

Il cambiamento può essere riservato proprio al processo. Si parla di *streamlining*, letteralmente tradotto “riallineamento del ruscello”, cioè **razionalizzazione**. L'immagine del ruscello è evocativa: con le giuste pendenze e curve procede allegramente. Anche il processo può essere oggetto di interventi di razionalizzazione e ottimizzazione che promuovono uno svolgimento fluido delle attività, condotte da persone che lavorano con serenità e soddisfazione.

Tenendo presente che la procedura racconta il divenire del processo in un certo momento della storia dell'impresa, è prevedibile che proprio in relazione alla sua applicazione possa nascere l'esigenza di rinnovarlo alla luce non solo dell'esperienza ma anche di stimoli esterni.

Dedicare il cambiamento alla revisione della impostazione dei processi e delle procedure genera un ritorno trasversale con vantaggi diretti sul SGQ. Rende bene un parallelo con il benessere del corpo umano: posso intervenire a potenziare un organo (stomaco, cuore... che corrisponde al focus sul cliente o sul prodotto) oppure fare un intervento trasversale: migliorare la circolazione sanguigna oppure la respirazione!

Possiamo prevedere interventi di taglio diverso che riguardano le relazioni del processo con l'esterno, l'esame critico di una singola attività, l'esame critico dell'insieme delle attività che generano la trasformazione, l'impostazione della procedura. La **TABELLA 7.1** propone queste diverse modalità di intervento.

LE RELAZIONI CON L'ESTERNO	
Rivedere le partnership con i processi a monte e a valle	Il buon esito del processo è influenzato dal livello dell'input che riceve, e a sua volta genera ricadute nel/nei processi cui fornisce il proprio output. Suggerimento: rivedere le relazioni con i Process Owner dei processi a monte e a valle nei confronti di: tempi, modalità, formato, contenuti, variabilità ecc. Vale anche a livello di relazioni fra processi quanto già proposto per le relazioni fra gli attori di un processo: cliente interno e fornitore interno (CAPITOLO 4).
Curare le relazioni con i processi intesi come Parti Interessate	Il cliente del processo è quel soggetto che ha bisogno di quell'output per assolvere al suo ruolo. Altri processi possono essere coinvolti in altra veste, come parte interessata. Significa che un processo può generare riflessi sul funzionamento di altri processi. Ad esempio: il processo approvvigionamento ha come cliente la produzione, ma altri processi si avvantaggiano, o possono patire, del suo output, ad esempio controllo di gestione, gestione del magazzino, gestione della manutenzione.
LE SINGOLE ATTIVITÀ	
Definire il valore aggiunto	La stima del valore aggiunto va condotta prioritariamente in ottica cliente. Si potranno rilevare alcune attività che continuano a essere importanti per l'azienda stessa, altre che non hanno alcun esito sul livello di prestazione, e considerarle quindi solo voci di costo. Sappiamo che mediamente le attività con valore aggiunto riguardano il 30% dei costi; il che significa che il 70% dei costi è bonariamente “devoluto” ad attività non a valore aggiunto. Dopo questa disamina si può decidere di mantenere attività non a valore o a basso valore ma indispensabili ma a costi inferiori o in tempi più brevi, o eliminarle quando oltre a non essere a valore, sono anche non indispensabili!
Eliminare le ripetizioni	Quando la stessa attività è svolta da più persone si genera non solo spreco di tempo, ma anche disagio per il destinatario, che riceve informazioni o indicazioni discordanti.

TABELLA 7.1 REVISIONE DEI PROCESSI

Introdurre “a prova di errore”	È una tecnica che mira a far sì che la probabilità di errore sia minima. Nata in ambito manifatturiero per prevenire che i pezzi vengano assemblati in modo errato, mette in atto accorgimenti a livello di forma, spessore, rugosità, fori ecc. Si può ben applicare ai processi a livello di testi, archiviazione, tempi, schede, messaggi. L'obiettivo è far sì ad esempio che: il messaggio sia completo, venga consegnato proprio quel documento, non si facciano errori di percorso, i cartelli vengano sicuramente letti, non manchi mai quella informazione. Per sapere dove intervenire la fonte è semplice: registrare gli errori commessi dal personale o dal cliente. C'è ancora un altro metodo che utilizza l'analisi negativa: chiedersi cosa verrebbe fatto se intenzionalmente si volesse sbagliare. Si può trovare così il modo per ridurre la possibilità di fare errori.
L'INSIEME DELLA TRASFORMAZIONE	
Ridurre la burocrazia	Prendere di mira quelle attività che vengono svolte in risposta alla tragica frase “Abbiamo sempre fatto così!”. Peccato che con il passare del tempo alcune attività abbiano perso la loro utilità in relazione alla tecnologia o a nuove modalità di relazione, ad esempio: approvazioni, compilazioni di carte, copie, controlli, firme ecc.
Semplificare	Una esposizione contorta fa perdere di valore il racconto nella procedura. Al fine di semplificare sono utili interrogativi che riguardano l'impostazione degli obiettivi, i passaggi di dubbia utilità, l'eccesso di scomposizione in fasi, al contrario, l'accorpamento di fasi incoerenti. La descrizione della trasformazione contenuta nel processo deve mirare a rendere semplici e comprensibili i passaggi. Si può procedere in diversi modi: alleggerire i testi dei documenti in uso, migliorare la leggibilità dei documenti, interrogarsi sull'uso degli spazi di documenti, prevedere delle istruzioni scritte che diano maggiore dettaglio sulle azioni da svolgere, utilizzare meglio il tempo degli incontri ecc.
Ridurre il tempo globale	È un tema trattato nel CAPITOLO 4 dove abbiamo fatto una distinzione fra tempo globale del processo (dall'inizio della prima attività al completamento dell'ultima) e tempo lavorato (sommatoria dei tempi delle attività). Era emerso che mediamente il tempo lavorato è al di sotto del 10% del tempo globale. A fare danno sono i tempi “morti”! Con l'analisi critica delle attività assegnate ai diversi attori si possono trovare formule che riducono il tempo globale senza inficiare il livello di output: intervenire sui tempi inattivi, prevenire le attese, modificare la sequenza delle attività per rendere più veloci e pratici gli spostamenti di persone o di documenti, promuovere le attività in parallelo piuttosto che in serie, fare un'analisi critica su passaggi ecc.
Innalzare il livello	Per migliorare il livello dell'output, si può intervenire sui diversi elementi che contribuiscono a generare la trasformazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ le persone, mediante formazione e addestramento; ■ gli ambienti, con maggiore comfort e facilità di accesso e di percorso; ■ le percezioni visive, acustiche, olfattive, cinestetiche; ■ la tecnologia; ■ le vie di accesso.
FORMA & STRUTTURA	
Adottare un linguaggio semplice	Questi interventi riguardano le forme espressive adottate nella procedura. La finalità è promuovere la capacità comunicativa del testo (CAPITOLO 8): <ul style="list-style-type: none"> ■ scelta delle parole, preferibilmente di uso comune, riducendo sigle e abbreviazioni dal taglio gergale; ■ costruzione di frasi, prediligendo i periodi brevi con proposizioni coordinate, piuttosto che subordinate; ■ interventi sulla grafica per rendere il contenuto più avvincente e comprensibile; ■ adozione di strumenti iconici, ovvero mediante immagini che velocizzano la lettura del contenuto.
Investire in tecnologia	L'informatizzazione è uno strumento molto potente. È fondamentale avere certezze sulla correttezza della “materia prima”: informatizzare un flusso incoerente, carente o equivoco genera danni ingenti. È simile all'effetto della pallina di neve che diventa valanga! L'introduzione dell'automatizzazione si rivela molto utile per migliorare il flusso in azioni ripetitive o svolte fra soggetti fisicamente lontani.

L'avvio di un progetto di cambiamento dedicato alla revisione dei processi vede coinvolti diversi soggetti (FIGURA 7.1). La volontà deve partire dal **Vertice** dopo una analisi critica dell'andamento della gestione dei processi con un Team costituito dai Process Owner e con il **Manager della Qualità**. Sulla base delle considerazioni condivise nasce un **Piano di Revisione** dei processi che viene diffuso alle persone che entrano a costituire i **Gruppi di Processo**. Il Manager della Qualità conduce un incontro di formazione per illustrare l'impostazione e gli strumenti. Ogni Gruppo di Processo presenta le revisioni per approvazione prima al Manager della Qualità e poi al Vertice.

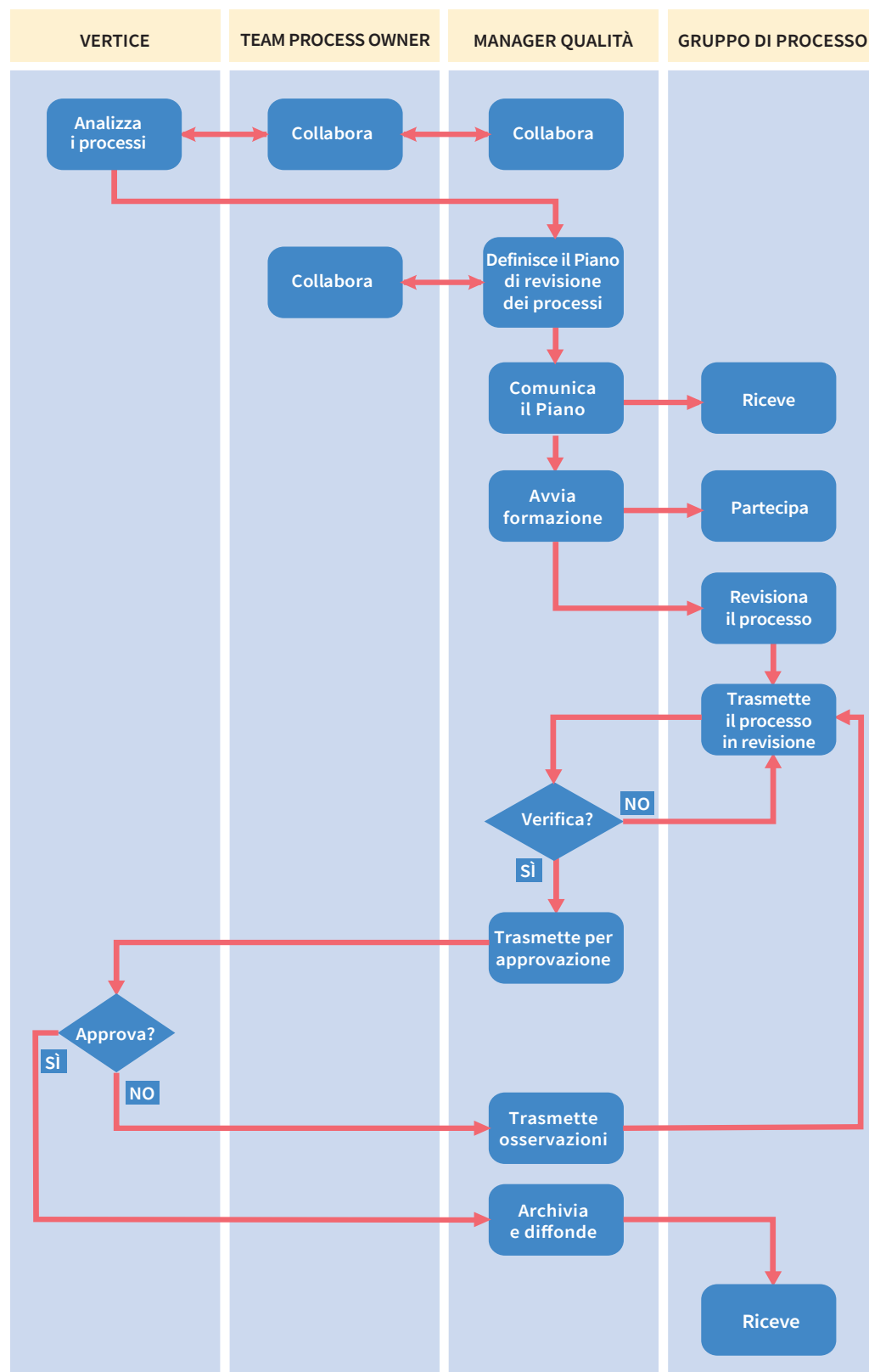


FIGURA 7.1 PROGETTO DI REVISIONE DEI PROCESSI

Con questo metodo le persone possono valorizzare le loro esperienze e diventano promotrici e protagoniste dei cambiamenti che, essendo stati proposti da chi poi li dovrà applicare, troveranno terreno fertile.

7.1.2 Problem Solving: metodo tradizionale

Abbiamo già dato rilievo al fatto che una situazione viene interpretata come un problema meritevole di aggiustamento quando c'è una **sensibilità** nei confronti di qualcosa che non procede nel modo migliore e che suscita uno stato di fastidio non ritenuto più tollerabile. Ecco che parte la **determinazione ad agire**.

Pensiamo a eventi ricorrenti nella giornata lavorativa: cercare a lungo un file, dover chiedere a più persone per sapere come procedere con il proprio lavoro, vedere il cliente che palesa notevole disagio nello stare in coda, gestire l'imbarazzante situazione del cliente in presenza e di un altro al telefono, rispondere a più email su uno stesso tema perché poco chiare. C'è chi le vive come situazioni normali: "Pazienza!", e decide di convivere. C'è chi le legge con altra lente: "Accidenti!" e ne vede una fonte di spreco di energie.

Al varco ci sono tanti eventi che possono avere diversa lettura, ad esempio: la critica di una delle parti interessate, alcuni comportamenti del personale palese espressione di demotivazione, l'aumento dei reclami di tipo relazionale, la ricorrenza di una coda con lunghe attese, il mancato rinnovo dell'incarico da parte di alcuni clienti, la flessione dell'indice di soddisfazione del cliente, l'aumento dei costi per garanzia. Qualcuno potrebbe considerarli "fisiologici", in quanto appartenenti all'ambito della variabilità o dovuti alla turbolenza del mercato, mentre altri potrebbero coglierli come segnali di allarme e quindi interrogarsi sul perché, e valutarli come una "preziosa opportunità" per avviare cambiamenti.

Il livello di disagio vissuto può fermarsi lì o portare a una elevata **percezione di fastidio**. Da qui il passo successivo: anziché utilizzare le proprie energie per mantenere la situazione, nasce la decisione di agire. Significa avere il coraggio di **mettersi in gioco e utilizzare risorse per un cambiamento** il cui esito non può essere certo, ma probabile sì, grazie all'adozione di un metodo.

Il problema passa così al trattamento in due fasi: *problem finding* e *problem solving*. Si mettono insieme il percorso razionale e creativo. Anche qui il PDCA è una valida guida (**TABELLA 7.2**).

PROBLEM FINDING	Plan	Formalizzazione del problema Raccolta delle informazioni Analisi dei dati
PROBLEM SOLVING	Do	Ricerca delle possibili cause Definizione delle relazioni causa - effetto
		Attuazione delle azioni
	Check	Verifica dell'esito
	Act	Conferma dei miglioramenti o avvio di nuove azioni

TABELLA 7.2 PROBLEM FINDING E PROBLEM SOLVING

È un percorso rodato che ha un ricco passato di esperienze. Si applicano diversi strumenti presentati nel successivo paragrafo 7.6.

7.1.3 Problem Solving Strategico: sull'onda di “come peggiorare”

Molti modelli decisionali economici, basati su algoritmi, adottano la **logica lineare** che si basa sulla relazione diretta causa-effetto. Come già evidenziato, non sempre si può applicare alla realtà, dove ci sono anche elementi naturali. Va dato spazio alla logica circolare determinata dalla ricorsività di eventi: accade che la causa diventi effetto di ciò che ha prodotto. Per esempio a fronte del problema A si attiva una azione B, che ripropone l'avverarsi della A, che dà origine nuovamente alla B, e così via.

Cambiamo prospettiva. Puntiamo sulla **soluzione** piuttosto che alla mera spiegazione del problema. È un modo di procedere molto diverso: la soluzione elaborata spiega la natura del problema e non il contrario.

Applichiamo la **logica strategica**. È un modello di pianificazione delle azioni così caratterizzato:

- parte dagli obiettivi da raggiungere;
- dà ampio spazio alla causalità circolare;
- fa ricorso alla ricerca scientifica;
- opera con rigore;
- stimola inventiva, che non è un fugace lampo senza fondamento: nell'analisi di un problema è l'adozione di prospettive diverse, che potremmo etichettare non ordinarie;
- applica tecniche fuori dalle righe: “come peggiorare”, “come se”, “scenario oltre la soluzione”, “profezia che si autorealizza”; la finalità è perfezionare la soluzione grazie alla rilevazione di effetti collaterali o indesiderati.

L'insieme delle tecniche e dei metodi è espressione di un investimento nelle proprie capacità in ottica costruttiva.

In particolare la “**profezia che si autorealizza**” è molto potente in quanto rappresenta un forte investimento sulle proprie capacità per costruire una proiezione futura positiva e costruttiva. Merita un approfondimento prima di analizzare i singoli passi. Noi umani abbiamo un grande potere che non sempre sappiamo spendere bene: indirizzare gli eventi verso una realtà evocata. In psicologia viene definita con la dizione: la profezia che si autorealizza. Ha risvolti personali, sociali ed economici. L'abbiamo vissuta più volte: se si paventa la crisi di un prodotto, nasce una corsa sfrenata verso il suo acquisto, generando la sua scarsità nel mercato. Ricordiamo il caso del carburante o delle provviste alimentari durante il *lockdown* per la pandemia da Covid-19. Però questa nostra capacità può generare anche esiti positivi: ancor prima di fare una visita medica per un problema di salute, già la prefigurazione dell'incontro con il medico di fiducia... ci fa sentire meglio! È una dimostrazione di come i nostri pensieri abbiano influenza diretta sulla nostra fisiologia e sul sistema immunitario.

A ben vedere, anche a livello personale, mettiamo in atto questa capacità più per profezie negative. C'è un motivo. Ricordiamo il bagaglio di emozioni fondamentali dell'uomo (**CAPITOLO 5**): paura, rabbia, dolore, piacere. Tre hanno taglio difensivo: solo una ha sapore positivo. Questo è il motivo per cui la tendenza più forte si ricorda con il nostro istinto atavico negativo, che preme a fronteggiare il pericolo e la sofferenza; solo una è indirizzata verso ciò che piace. Perché non dirottarle verso suggestioni positive? Si può.

Analizziamo adesso il modello di Problem Solving Strategico: applicazione di **logiche non lineari** che servono per mettere in luce diversi punti di vista fuori dagli schemi, per giungere a soluzioni. Questi i passi (FIGURA 7.2):

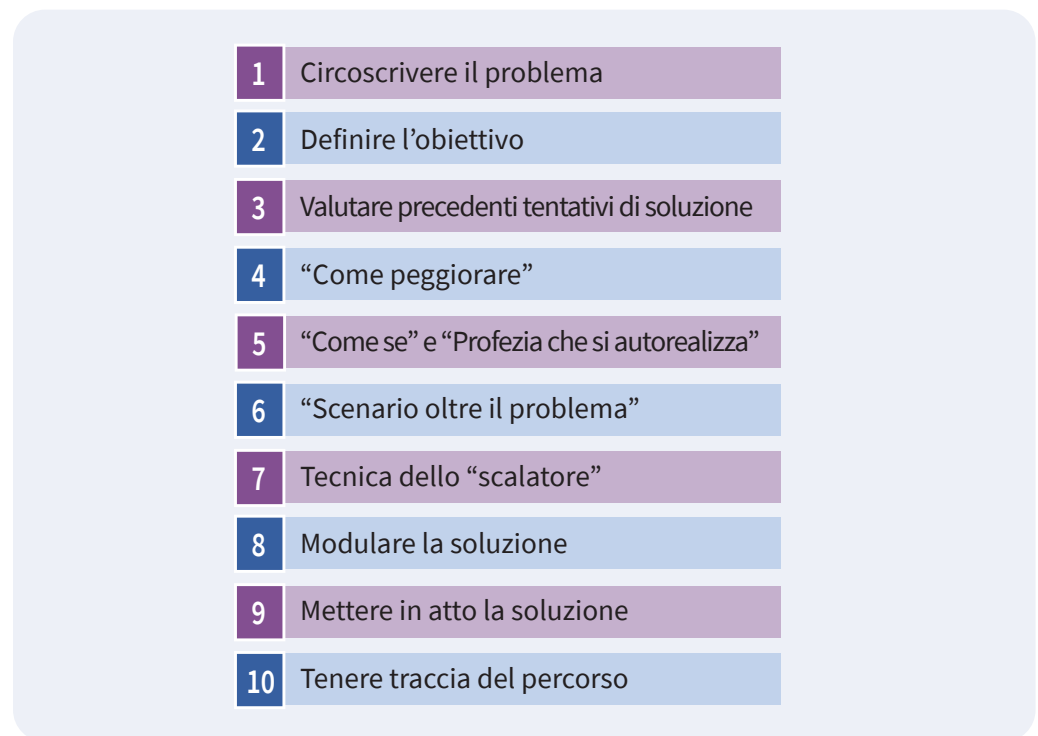


FIGURA 7.2 IL PROBLEM SOLVING STRATEGICO

Protagoniste di questo percorso sono le persone direttamente coinvolte. Analizziamo i singoli passi.

1. Circoscrivere il problema

La **descrizione** comprende: la forma con cui si manifesta, la ricorrenza, chi è coinvolto, i costi, le conseguenze a livello organizzativo, i riflessi sul cliente e le parti interessate... Il tutto deve essere documentato il più possibile con registrazioni numeriche.

2. Definire l'obiettivo

È la **rappresentazione concreta dei cambiamenti** che dimostrano che il problema è stato risolto. Va documentato con registrazioni numeriche e deve dare evidenza di chi sono i destinatari della soluzione.

3. Analizzare e valutare precedenti tentativi di soluzione

Lo abbiamo già detto ma vale la pena di riproporre: **il passato è fonte di insegnamenti**. Particolare attenzione va dedicata a quegli interventi che si sono rivelati fallimentari: mettono sotto il riflettore gli anelli deboli su cui si era investito. Non solo non hanno portato a soluzione ma hanno verosimilmente alimentato la situazione negativa. I tentativi naufragati aiutano a comprendere la dinamica che tiene in vita il problema.

4. Applicare la tecnica del "come peggiorare"

È una applicazione concreta dell'asserzione di Archimede: **"Se vuoi raddrizzare una cosa, impara prima a storcerla di più"**. È un modo per mettere in luce i punti critici e quelli di forza. Si inizia con la domanda: "Cosa fare per peggiorare intenzionalmente la situazione?" E si prosegue: "Cosa accadrebbe dopo aver messo in atto queste azioni, ancora più pesanti rispetto alla situazione attuale?" Si lascia così spazio alle previsioni più funeste. La mente viene stimolata a muoversi nel

senso opposto rispetto alla soluzione: riesce ad avere punti di vista diversi che aprono verso nuovi orizzonti. Vengono individuate quelle azioni che avrebbero effetti controproducenti. La loro anticipazione genera reazioni di repulsione: nasce il convincimento e la determinazione ad evitarle. Questi ragionamenti guidano alla formulazione delle soluzioni più calzanti. È una tecnica molto potente. Ha qualcosa di paradossale. Impone alla mente una modalità di ragionare che potremmo definire contronatura e, proprio per questo, la porta a prefigurare soluzioni alternative.

5. Applicare la tecnica del “come se” e della “profezia che si autorealizza”

Studi di fonti diverse hanno dimostrato che “**tutto ciò che è creduto esiste**”, non solo, ma anche che **riesce a generare effetti**. Possiamo essere capaci di creare dal nulla? A fronte del problema, viene chiesto alle persone di applicare il “come se”: consiste nel prospettare un diverso scenario che rifugga dagli elementi deleteri e critici che hanno generato il problema, cioè una visione positiva. La prefigurazione della situazione voluta (come se) genera un cambiamento di atteggiamento che mette le basi per risolvere il problema. Qui trova terreno fertile l’applicazione “la profezia che si autorealizza”. Consapevoli degli esiti più nefasti generati dal continuare a procedere in quel modo, si può predisporre il percorso salvifico con le azioni per venirne fuori.

6. Applicare la tecnica dello “scenario oltre il problema”

Domanda: **cosa potrebbe accadere dopo che il problema è giunto a soluzione?** Nelle risposte emergono le caratteristiche della situazione ideale. Non è, come potrebbe sembrare in un primo momento, un percorso basato sulla fantasia. L’attenzione è focalizzata verso la realtà ideale in cui il problema è stato rimosso. Si fa quindi riferimento ad aspetti concreti, realizzabili. Con questa tecnica le persone sono guidate ad identificare i singoli passi per far fuori il problema, prefigurando il passaggio dal presente problematico al futuro “roseo”.

7. Applicare la tecnica dello “scalatore”

Questa tecnica era già stata anticipata nel **CAPITOLO 5** e verrà ripresa nel **CAPITOLO 9**: si parte dal punto di arrivo per procedere poi a ritroso verso quello di partenza. Non sarà un caso che viene applicata dagli scalatori esperti per mettere a punto il percorso più sicuro. È chiaramente una logica inversa a quella ordinaria: potrebbe sembrare un vero controsenso! Il suo punto di forza risiede nel fatto che nel **definire il percorso si tiene sempre desta l’attenzione verso l’obiettivo** da conseguire. Si vengono a delineare gli step intermedi, che corrispondono a micro-obiettivi. Questo modo di ragionare ha il grande vantaggio di abbandonare gli schemi prefissati e le preclusioni mentali: si dà spazio a soluzioni alternative.

8. Modulare la soluzione

Si è aperto un **nuovo orizzonte** che va ulteriormente rivisitato incrociando i risultati delle diverse tecniche applicate.

9. Mettere in atto la soluzione

Questo è il regno della disciplina del **Project Management**.

10. Tenere traccia del percorso

La finalità è far sì che le esperienze acquisite possano essere utilizzate per i **problemi futuri**. È un richiamo al punto 3. *Analizzare e valutare precedenti tentativi di soluzione*. Inoltre si può valorizzare i casi di risoluzione dei problemi.

7.2 Gli obiettivi

Richiamiamo ora i temi dei capitoli precedenti che avevano la funzione di preparare il terreno per il punto focale del viaggio: la **definizione della meta**. Abbiamo visto perché incrociare le esperienze del passato con le modalità del presente per cogliere quello che nel futuro può risultare attrattivo in relazione alla missione e visione (**CAPITOLO 1**). Alla luce di queste considerazioni va fatta una analisi per essere certi che l'organizzazione interna possa funzionare come una macchina: il Sistema Gestione Qualità (**CAPITOLO 2**). Dopo aver visto come ha girato, gira e girerà il mondo e consapevoli dei propri mezzi, è il momento di investire energie e risorse a favore della ragion d'essere della propria presenza del mercato: il cliente (**CAPITOLO 3**). Perfezioniamo adesso l'anima del nostro motore produttivo: il processo (**CAPITOLO 4**). Prima di valutare "se" e "come" mettere a punto il viaggio dobbiamo da una parte rinforzare le energie e dall'altra essere cauti verso le diverse eventualità in cui ci si può trovare (**CAPITOLO 5**). E siamo così alla fase di preparazione del Plan (**CAPITOLO 6**). Adesso energie e entusiasmo vanno profuse alla fase di attivazione del Plan che mette le basi per quelle successive. Probabilmente diversi spunti e indicazioni sono già emersi, ma procediamo con metodo.

Se si lavora già in clima UNI EN ISO 9001, ci sono già riferimenti chiari per decidere sul viaggio del cambiamento focalizzato sulla competitività.

È interessante mettere in luce un parallelo: **l'impostazione del Sistema Gestione Qualità e quella di un Progetto di Cambiamento hanno gli stessi riferimenti**. Riprendiamo i punti chiave di questo modello organizzativo richiamando quanto già proposto nei capitoli precedenti. Ogni tema può rappresentare un riferimento per delineare gli obiettivi del cambiamento. Nella **TABELLA 7.3** vediamo alcuni esempi.

MERCATO	La propria attrattività rispetto ai competitor; aree geografiche
PRODOTTO	Aderenza dei requisiti all'uso del cliente
SERVIZIO	Coerenza con le nuove esigenze del cliente
CLIENTE	Cross-selling, azioni di fidelizzazione, promozione dell'acquisto ripetuto
PARTI INTERESSATE	Rafforzamento delle relazioni con creazione di sinergie
PERSONALE	Innalzamento del livello culturale, conoscenza organizzativa, job rotation, empowerment
PROCEDURE	Rilancio dell'utilità del loro uso come guida alle azioni del personale
ATTREZZATURE	Valutazione dell'adeguatezza, aggiornamento, formule di acquisto, noleggio, condivisione
INFORMATIZZAZIONE	Gestione dei dati, gestione della produzione, formazione
PRODUTTIVITÀ	Riduzione degli sprechi interni e del cliente

TABELLA 7.3 TEMI E OBIETTIVI DEL CAMBIAMENTO

7.3 I ruoli chiave

Il Progetto di Cambiamento è affidato non solo alle persone che devono fare accadere il nuovo. Ci sono **altri soggetti** che ne influenzano il successo o il fallimento. Nella **TABELLA 7.4** vediamo i ruoli svolti dal promotore, sostenitore, agente e destinatario del cambiamento. I loro diversi contributi sono fondamentali, come pure molto importante è far sì che fra questi soggetti ci sia **una continua comunicazione** in tutte le direzioni. Con questo accorgimento le singole conoscenze, positive o critiche, di-

ventano patrimonio di tutti. Si potrà così procedere come definito, o intervenire per tempo nel caso di imprevisti.

PROMOTORE	Legittima il cambiamento. Lancia il progetto e lo segue attraverso i monitoraggi periodici	Vertice
SOSTENITORE	Guida e coordina il progetto	Referente del Progetto
AGENTE	Insieme delle persone che realizzano il progetto	Gruppo di Progetto
DESTINATARIO	Chi vivrà in prima persona gli esiti del cambiamento	Area, Persona, Responsabili

TABELLA 7.4 I SOGGETTI COINVOLTI NEL CAMBIAMENTO

7.4

Gli strumenti

Il primo passo è attrezzarsi: partire bene è un segnale prodromico del successo!

7.4.1 La scheda del progetto

Il progetto di cambiamento deve essere definito nei suoi elementi di base in un documento che faccia luce su diversi aspetti (**TABELLA 7.5**).

SITUAZIONE DI PARTENZA	Evidenza dei problemi, difficoltà, costi interni o esterni. Dati di partenza
OBIETTIVO	Meta da conseguire. Dati attesi
DESTINATARI	Chi trae vantaggio del cambiamento
FINALITÀ	Benefici attesi per il destinatario e le parti interessate
PERSONE	Gruppo di persone coinvolte
RISORSE INTERNE	Personale, attrezzature, software, sistema informativo
RISORSE ESTERNE	Consulenze, acquisti di beni, sistema informativo
FASI	Articolazione, evidenza di output intermedi, indicazione di momenti chiave, rilievo a fasi critiche, sequenze se in serie o in parallelo
TEMPI	Indicazione dell'arco temporale complessivo e dei momenti di verifica
COSTI	Voci del personale in ore/uomo e acquisti
RISCHI DI INSUCCESSO	Previsione di cosa potrebbe compromettere il risultato

TABELLA 7.5 GLI ELEMENTI BASE DEL CAMBIAMENTO

Un buon contributo alla promozione del progetto è anche il **titolo**: ricorrere a immagini di effetto aiuta a prefigurare la meta in chiave positiva.

Ecco un esempio di un Progetto di Cambiamento: "Il Cliente & Noi. Noi & il Cliente". Questi i successivi passi:

1. Il perché
2. La situazione attuale

3. La descrizione del progetto
4. I benefici attesi
5. La pianificazione
6. Gli investimenti
7. I possibili rischi

7.4.2 Gli strumenti del Project Management

La letteratura sul Project Management è molto varia e ricca di strumenti. Riteniamo utile proporre alcuni fortemente centrati sul binomio **persone e attività**, con integrazione dei tempi.

La Matrice delle Attività

La Matrice delle Attività è una tabella a doppia entrata: la prima colonna riporta le attività in sequenza, e le colonne successive sono intestate alle persone coinvolte (**TABELLA 7.6**). Nel punto di incontro fra riga e colonna, si specifica il ruolo della persona nei confronti dell'attività, adottando una legenda: R = responsabile, C = collabora, D = destinatario.

Questo strumento comunica in forma semplice e sintetica la costituzione del gruppo di progetto, i compiti di ogni soggetto e le relazioni in cui avviene un passaggio di informazioni. Come esempio prendiamo il Progetto Revisione dei Processi (paragrafo 7.1.1).

Legenda: R = responsabile, C = collabora, D = destinatario.

	Vertice	Team process owner	Manager qualità	Gruppo di processo
ANALIZZA I PROCESSI	R	C	C	
DEFINISCE IL PIANO DI REVISIONE DEI PROCESSI		C	R	
COMUNICA IL PIANO			R	D
EROGA LA FORMAZIONE			R	C
REVISIONA IL PROCESSO				R
PRESENTA IL PROCESSO REVISIONATO			D	R
? VERIFICA			R	
NO - INDICA I DISALLINEAMENTI			R	D
SÌ - TRASMETTE PER APPROVAZIONE	D		R	
? APPROVA	R			
NO - COMUNICA LA VALUTAZIONE NEGATIVA	R		D	
TRASMETTE LE OSSERVAZIONI			R	D
SÌ - COMUNICA L'APPROVAZIONE	R		D	
ARCHIVIA E DIFFONDE			R	D

TABELLA 7.6 PROGETTO REVISIONE DEI PROCESSI – MATRICE DELLE ATTIVITÀ

Diagramma di Gantt

Tecnica lineare di rappresentazione, che mostra la durata del progetto, i tempi delle singole fasi/attività, con evidenza degli eventi chiave del progetto che segnano il completamento di significative fasi di lavoro e dei controlli.

Il messaggio diventa più ricco mettendo insieme le persone con i loro ruoli, le attività e i tempi. Nella **TABELLA 7.7** vediamo un esempio riferito allo stesso progetto.

VERTICE	TEAM PROCESS OWNER	GRUPPO DI PROCESSO	MANAGER QUALITÀ	ATTIVITÀ	MESE					
					1	2	3	4	5	6
R	C		C	Analisi dei processi	■					
	C		R	Definizione del Piano di revisione dei processi	■					
		D	R	Comunicazione del Piano	■					
		C	R	Erogazione della formazione		■				
		R		Revisione del processo			■	■		
		R	D	Presentazione del processo revisionato				■		
			R	? Verifica					■	
		D	R	NO – Indicazione di disallineamenti					■	
D			R	Sì – Trasmissione per approvazione					■	
R				? Approvazione						■
R			D	NO – Comunicazione valutazione negativa						■
		D	R	Trasmissione di osservazioni						■
R			D	Sì – Comunicazione della approvazione						■
		D	R	Archivio e diffusione						■

TABELLA 7.7 PROGETTO REVISIONE DEI PROCESSI – DIAGRAMMA DEI TEMPI

Diagramma di Flusso Interfunzionale

La descrizione analitica della dinamica del progetto viene rappresentata in una forma sintetica con lo strumento già proposto nel **CAPITOLO 4** (vedi sopra, **FIGURA 7.1**).

7.4.3 Il coinvolgimento delle persone

Aggiungiamo altri accorgimenti. Come detto, nel cambiamento dobbiamo riuscire a **portarci dietro le persone**. Sono di grande aiuto gli strumenti dedicati al personale presentati nella **TABELLA 7.8**.

SENSIBILIZZAZIONE	Incontro di breve durata mirato ad ampliare gli orizzonti, aprire finestre verso approfondimenti o temi nuovi. Ha un taglio improntato alla leggerezza. Ben vengano gli ausili che creano analogie e ricorso a contaminazioni con film, musica, arte, letteratura, sport ecc.
FORMAZIONE	Percorso che trasferisce conoscenze, metodi e tecniche mirati ad accrescere le competenze e le professionalità.
GRUPPO DI LAVORO	Insieme di persone che ha la finalità di mettere a fattor comune approcci e metodi diversi. Il punto di forza sta nella provenienza delle persone di aree differenti.
RIUNIONI	Previste nei momenti chiave del progetto di cambiamento, servono a mettere in chiaro gli obiettivi e monitorarne il conseguimento, grazie al confronto e alla condivisione.

TABELLA 7.8 GLI STRUMENTI DEL CAMBIAMENTO

Riprendendo diversi aspetti chiave della dinamica del cambiamento (**CAPITOLO 5**) il Referente del Progetto deve riuscire a governare e stimolare le persone. Ricorriamo a una serie di accorgimenti per mettere le basi e mantenere un clima partecipativo (**FIGURA 7.3**)

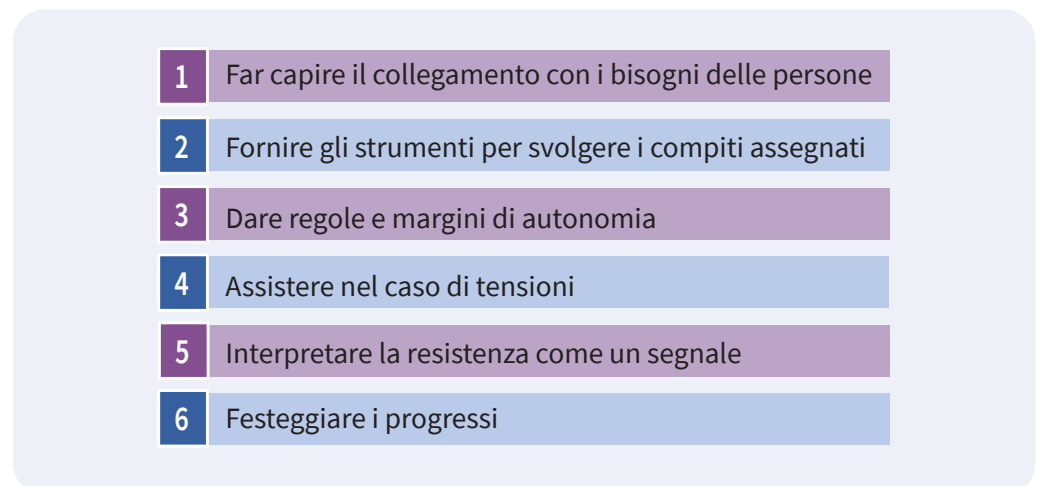


FIGURA 7.3 CREARE UN CLIMA COLLABORATIVO

1. Far comprendere che il cambiamento è collegato ai bisogni delle persone.

La serenità del viaggio fa perno sulla **motivazione** a livello individuale. Pertanto far “vedere” e far “comprendere” come la proposta rappresenterà una reale risposta alle necessità delle persone rappresenta un volano!

2. Fornire gli strumenti per svolgere i compiti assegnati.

È da prevedere l'esigenza di disporre di nuove conoscenze o potenziare la familiarità con altri linguaggi e tecniche. La **formazione** e l'**addestramento** mirato sono un potente strumento di rafforzamento e prevengono emozioni improduttive, ad esempio la paura di non essere all'altezza di nuovi compiti.

3. Dare regole e margini di autonomia.

Le regole sono necessarie per guidare le persone in gruppo verso la meta. Attenzione però a non ingessarle: lasciare spazio a **interventi personalizzati** mirati all'obiettivo definito. Prendere esempio dal jazz: l'improvvisazione!

4. Assistere nel caso di tensioni.

Sarebbe preoccupante che tutto proceda sempre serenamente e come previsto! Proprio nelle situazioni di crisi e ansietà, dare prontamente aiuto trasforma i **momenti critici in crescita**. Si respira aria nuova: ottimismo, grazie alla soddisfazione dell'aver superato momenti di ansia.

5. Interpretare la resistenza come un segnale.

La variabilità della natura umana è un ricco patrimonio. Pertanto va messo nel conto che ci possa essere chi mostra scarso entusiasmo al rischio del sovvertimento delle regole (**CAPITOLO 5**). Grazie a una comunicazione attenta e tempestiva si riesce a ribaltare la situazione: il **passaggio dalla opposizione alla adesione**.

6. Festeggiare i progressi.

Il percorso procede per tappe. Associare a ognuna un momento di **cerimonializzazione** dà una grande carica, facendo mettere nel cassetto e dimenticare le pene e le fatiche. Condividere questi successi intermedi rafforza la coesione di tutte le persone coinvolte.

7.5

La fiducia

Ogni occasione è buona per enfatizzare l'importanza delle persone. È il filo conduttore di tutto il testo. Abbiamo introdotto il viaggio del cambiamento dando evidenza alle valutazioni di estrazione economica, quindi basate su una logica razionale. Abbiamo poi integrato questo approccio, aggiungendo che occorre dare spazio anche alla componente irrazionale, in quanto ai temi prettamente quantitativi si sommano altri qualitativi. Dopo queste puntualizzazioni siamo passati ai metodi e alle tecniche: come peggiorare per mettere in luce la leva sulla quale intervenire, la tecnica dello scalatore per definire il percorso che porta dal problema al risultato. C'è un però. Ovvero non ci sono ragionamenti e metodologie che possono portare alla meta se manca un ingrediente: la fiducia.

Come sempre l'etimologia aiuta a comprendere l'anima di un termine: da *fidĕre*, fidare, fidarsi.

Andiamo più in profondità. È un atteggiamento che si instaura in una relazione, caratterizzato da due componenti: affidabilità e sicurezza. Deve essere comune a tutte le parti coinvolte: la reciprocità è fondamentale. Investiamo sul suo ciclo di vita: nascita e mantenimento.

La **nascita** è legata a due elementi fondamentali: speranza, sull'esito di questo investimento e stima nei confronti dell'altro. Nella relazione origina da due componenti:

- **Emozionale.** È protagonista nei momenti iniziali, quando ancora la conoscenza potrebbe essere scarsa. Si basa molto sulla interpretazione dei messaggi non-verbali;
- **Cognitiva.** È focalizzata sugli aspetti oggettivi e sui comportamenti. Si arricchisce anche con la reputazione.

Su queste basi le parti si aspettano che all'avverarsi di certe circostanze ci sia uniformità di vedute e concordanza di azioni. Ovviamente l'aspettativa che ciò accada è legata anche alla condivisione di valori.

Segue l'impegno al suo **mantenimento**. Potrebbe bastare poco per distruggere una relazione fruttuosa per lungo tempo. Può incombere il rischio di perdita di sintonia. Da dove può avere origine? L'errore o l'incidente di percorso non sono di per sé compromissori: anzi, se ben gestiti, possono rafforzare lo scambio fiduciario perché il superamento diventa un rinforzo della relazione. Il nemico più catastrofico è, senza ombra di dubbio, l'opportunismo. Si configura come un cambio di rotta: l'interesse personale prende il sopravvento sulla condivisione di principi, valori e obiettivi. Altrettanto insidiosi, in quanto minano la fiducia, sono anche la menzogna, la disinformazione e la diffidenza.

È doveroso fare una puntualizzazione: l'importanza della fiducia a proposito del cambiamento vale per tutte le attività della vita di una impresa.

7.6 Gli strumenti del problem finding e del problem solving

	Analizzare il problema	Risalire alle possibili cause	Identificare le cause responsabili	Attivare interventi	Verificare l'esito
BENCHMARKING					
DIAGRAMMA DI FLUSSO					
DIAGRAMMA DI FLUSSO A MATRICE					
DIAGRAMMA AD ALBERO					
DIAGRAMMA DI AFFINITÀ					
FOGLIO RACCOLTA DATI					
FOGLIO DI VERIFICA					
DIAGRAMMA DI PARETO					
STRATIFICAZIONE					
BRAINSTORMING					
DIAGRAMMA CAUSA-EFFETTO					
ISTOGRAMMA DI FREQUENZA					
CARTA DI CONTROLLO					
DIAGRAMMA DI CORRELAZIONE					

LE ISOLE PRODUTTIVE

Questo caso riassume tanti dei temi e spunti proposti. Emerge in modo chiaro e forte che per il successo del viaggio del cambiamento sono determinanti le considerazioni economiche e la logica dei metodi adottati: ma non sono sufficienti. Senza la componente **fiducia**, ovviamente reciproca fra tutti i soggetti coinvolti, il rischio di fallimento è alle porte. Un gruppo di aziende del settore tessile operanti nello stesso territorio, per reggere alla concorrenza di grandi industrie, decise di abbassare i prezzi e di

conseguenza la qualità. Il risultato si palesò negativo perché portò a un aumento della competizione al loro interno, con ulteriori ribassi che stavano per portare tutti alla rovina. Come una manna dal cielo arrivarono finanziamenti europei. Per poterne fruire occorreva creare delle isole produttive, assegnando a ogni azienda la responsabilità di una delle fasi. Si definì una ripartizione di compiti: un'azienda avrebbe gestito l'attività commerciale, un'altra le commesse, un'altra ancora l'approvvigionamento, e

così via. La finalità era razionalizzare la produzione, ridurre i costi e garantire la produttività per ognuno. La leva era l'economia di scala. In altre parole, l'isola produttiva avrebbe operato come un'unica grande azienda.

Sulla carta il progetto era perfetto, non faceva una piega. Ogni azienda ci avrebbe guadagnato con la prospettiva di tornare a essere competitiva. C'era però un nefasto tarlo sotterraneo. Queste aziende avevano un passato di competizione riccamente variegato: serpeggiava un retrogusto emozionale molto sfavorevole a uno spirito di collaborazione. Le persone non si fidavano l'una dell'altra e ognuna attendeva che fosse l'altra a dare la prima manifestazione di fiducia. Si era creata una situazione di stallo per un progetto che aveva tutte le carte in tavola per giungere a buon fine: logica, metodo e finanziamento. Il rischio di una sconfitta imprenditoriale era tenebrosamente al varco. Venne deciso di cambiare approccio coinvolgendo una consulenza esterna che applica il Problem Solving Strategico. Destinatari erano i rappresentanti delle aziende con un impegno intensivo di una giornata, cadenzata in incontri al mattino, pomeriggio, sera e chiusura con una cena sociale. Il grimaldello è stato la **tecnica come peggiorare**. Ognuno doveva rispondere alla tendenziosa domanda: "Cosa potresti fare per peggiorare la situazione e fare fallire il progetto?". Le risposte erano in sintonia: perseverare nella sfiducia e aspettare che l'altro facesse un primo atto di fiducia.

Dopo un approfondimento delle conseguenze, proseguirono i colloqui a livello individuale. A ognuno venne chiesto di esporre il proprio vissuto con le persone delle altre aziende: con chi c'era maggiore sintonia o avversione, chi ispirava fiducia, con chi era più facile lavorare, in chi aveva fiducia e chi, di riscontro, mostrava fiducia. Il passo successivo venne dedicato a rivedere le tentate soluzioni. I racconti riportavano un crescendo di animosità, con litigi, fino alla interruzione dei rapporti. Era chiaro lo stato di reciproca sfiducia. Ed eccoci all'applicazione della tecnica del **come se**. Ogni colloquio si concludeva con l'invito a prospettare un diverso scenario: "Cosa farei con le persone che trovo inaffidabili, se decidessi di agire come se mi fidassi di loro e loro dimostrassero fiducia in me?" Seguiva l'invito a prospettare piccole azioni da mettere in pratica come se quelle persone avessero bisogno del proprio aiuto. Si era avviato un gran passo: inserire una profezia che si autorealizza per rimuovere la dinamica disfunzionale che tutti, inconsapevolmente reiteravano. Merito del "come se": applicato in situazioni di tutti i giorni, ha attivato il processo di cambiamento, grazie ad apertura e spirito di collaborazione, creando così una spirale positiva di fiducia reciproca. Alla fine di questo lavoro, quasi fosse un rituale terapeutico, dopo la cena sociale le dinamiche erano cambiate. Il dopo è noto: quanto deciso in quegli incontri diventò realtà. E non solo: le isole produttive sono diventate un modello per altri settori.

fare...

Trasmettere una visione chiara della situazione desiderata

Rendere il cambiamento un impegno collettivo

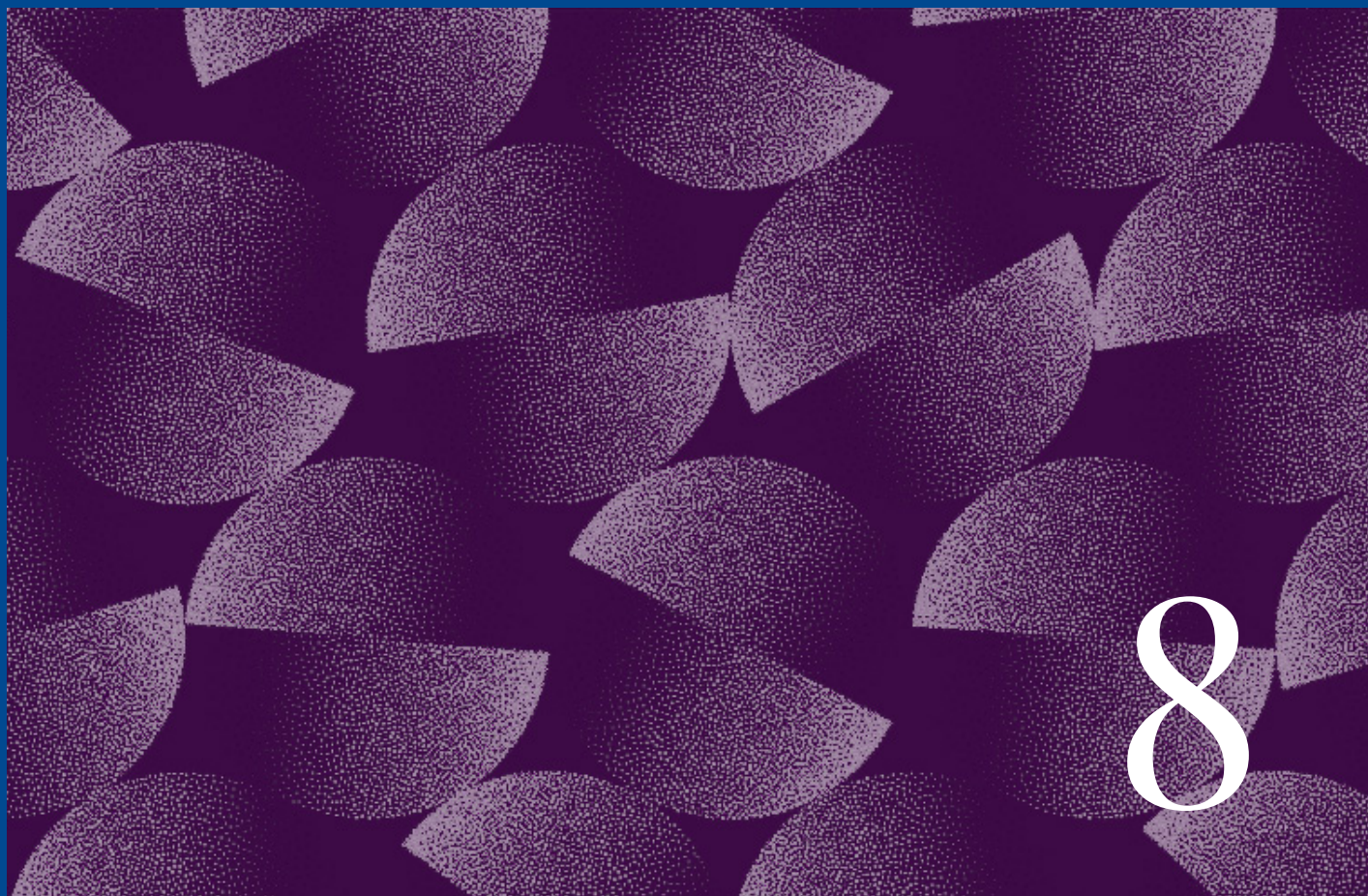
Valorizzare i successi intermedi

...e NON fare

Consentire che si creino nubi di incertezza sul perché del cambiamento

Neutralizzare chi mostra resistenza

Sottovalutare il ruolo della comunicazione



Per il piacere di comunicare

Le forme di comunicazione

La padronanza della comunicazione

La comunicazione fallimentare

La confusione



Vi illustro un solvente chimico con queste caratteristiche:

- ad alte temperature ustiona la pelle;
- a temperatura ambiente evapora;
- è presente nel 99% delle cellule tumorali;
- è utilizzato per produrre armi batteriologiche;
- in dosi minime può danneggiare un elettrodomestico;
- se ingerito passa nel latte materno;
- è presente nei prodotti per l'infanzia.

Domanda: consentireste il suo uso?

È l'acqua.

LIBERAMENTE TRATTO DA "AL GUSTO DI CIOCCOLATO" DI MATTEO RAMPIN

La comunicazione è uno strumento dalle mille valenze: interviene nella nostra vita anche quando non ne siamo consapevoli. Le parole creano la realtà: ci aiutano a fare chiarezza al nostro interno e ci mettono nelle condizioni di condividere il nostro pensiero con altri. Attenzione però a non strumentalizzarle!

Alla base di tutti i rapporti sociali c'è la comunicazione. È come il prezzemolo! Questo parallelo non vuole essere irriverente. Semplicemente rende bene la sua pervasività. La troviamo ricorrentemente sia **protagonista** sia con **ruolo di gregario** in tutte le fasi della vita di una impresa: nel quotidiano produttivo e negli eventi occasionali, come il cambiamento.

Ha un potere superiore a quanto si pensi: quando carente può vanificare ingenti impegni e investimenti in risorse e tecnologie. Possiamo attribuirle il ruolo di catalizzatore, nel senso che esercita influssi decisi nei confronti di un qualcosa che ha già una sua identità.

Pur essendo una capacità innata, a volte ci delude, nel senso che non fa accadere quello che vorremmo. Conoscerla in una maniera più intima ci può aiutare a governarla meglio. Le sue funzioni sono innumerevoli. Fra le tante:

- fa da *collegamento* con l'esterno nelle relazioni di impresa;
- crea *valore*, nel senso che contribuisce ad accrescere il capitale economico e lo diffonde;
- coniuga *il saper fare con il farlo sapere*: il che potenzia la credibilità dell'impresa.

8.1

Le forme di comunicazione

L'atto comunicativo attiva una relazione fra le parti, la cui durata può essere in secondi (una telefonata) o ore (un incontro). In questa relazione c'è sempre un **messaggio**, ma non solo: c'è uno **scambio di emozioni**. E queste hanno il potere di rafforzare o affossare la relazione. Le due parti alla fine avranno vissuto dei cambiamenti che si sommano alla propria identità. Prendiamo l'esempio dell'acqua: l'atomo di Idrogeno

ha caratteristiche ben diverse da quelle dell'Ossigeno. Quando si combinano danno origine alla molecola dell'acqua H₂O, i cui comportamenti sono ancora diversi. Qualcosa di analogo accade nei nostri atti comunicativi. Nascono con una finalità, hanno dei contenuti e sono anche riccamente infarciti di emozioni. Il passaggio del messaggio lascia anche una traccia e crea una relazione. Ecco perché approfondire la comunicazione permette di farne l'uso più pertinente.

Per fare un po' d'ordine, distinguiamo tre forme di comunicazione:

- *nelle relazioni*: fra le persone in contatto diretto o mediato;
- *scritta*: veicolata da documenti su supporto cartaceo o informatico;
- *operativa*: nelle relazioni produttive.

Prima di entrare nel merito delle singole caratterizzazioni condividiamo alcuni aspetti comuni (**FIGURA 8.1**).

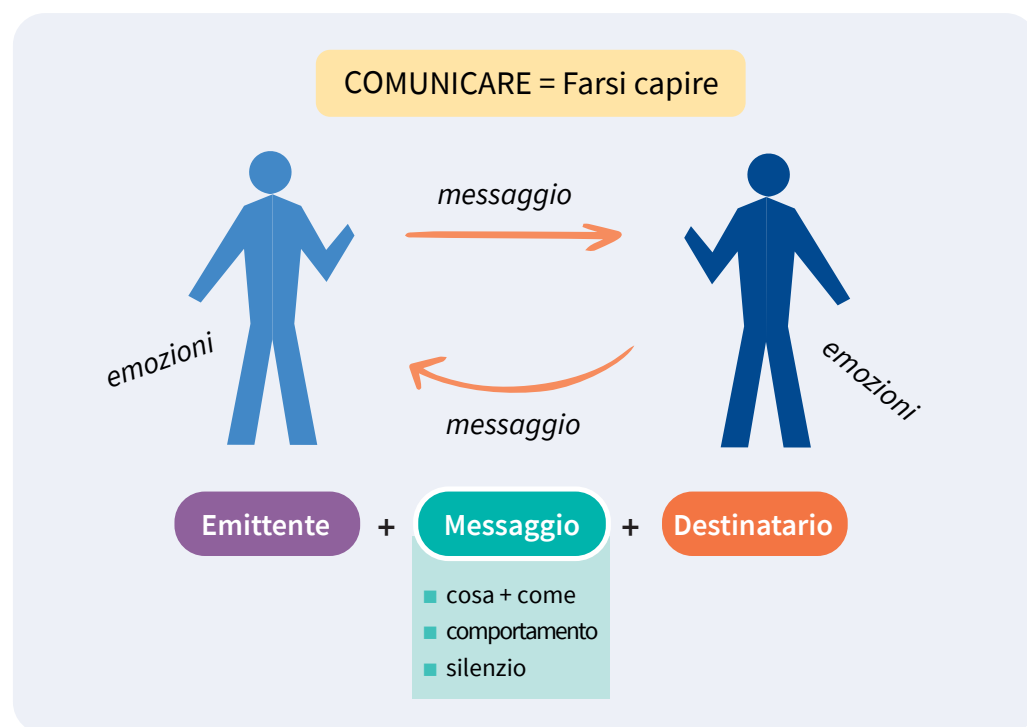


FIGURA 8.1 LA DINAMICA DELLA COMUNICAZIONE

Cominciamo con la definizione. Comunicare significa, banalmente, riuscire a **farsi capire**: ovvero che l'altro colga il significato del nostro messaggio.

Proseguiamo approfondendo la sua **dinamica**. Distinguiamo tre elementi: emittente, messaggio, destinatario. L'emittente potrà dichiarare di aver comunicato soltanto dopo aver avuto la conferma che il destinatario abbia ricevuto, decodificato e dato il corretto significato. Occorre quindi che diventi attivo; se ciò non accade la comunicazione è fallita. Ne deriva che l'emittente nel predisporre il messaggio, oltre al tema specifico, deve aggiungere qualcosa che stimoli il destinatario ad essere partecipativo.

Ancora un tassello: il messaggio è formato da due costituenti: "cosa" e "come". Il **cosa** è il contenuto, e il **come** è il contenitore. Se entrambi sono in sintonia, il destinatario è proprio fortunato: riceve un messaggio semplice e chiaro.

Anche il comportamento è una forma di comunicazione.
Anche il silenzio comunica.

8.1.1 Nelle relazioni

Affinché l'emittente riesca a farsi capire dal destinatario deve curare le due componenti del messaggio: cosa e come (FIGURA 8.2).

Il “cosa” riguarda le parole: la scelta e la loro strutturazione in frasi. Adottando l'accorgimento di usare termini noti al destinatario, e organizzati in frasi semplici e lineari, si crea una situazione che promuove la relazione. Se invece vengono usati termini tecnici, inglesismi o gergo non noti, si creano difficoltà di comprensione. Queste possono essere ulteriormente appesantite da frasi lunghe, con una proposizione reggente cui seguono diverse proposizioni subordinate: il destinatario deve mettercela proprio tutta per cogliere il pensiero!

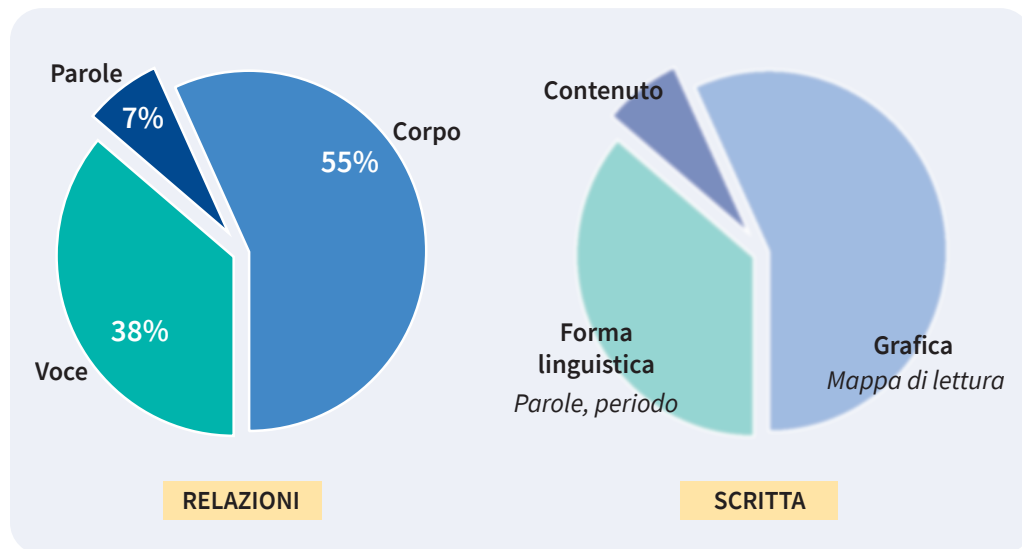


FIGURA 8.2 LE COMPONENTI DELLA COMUNICAZIONE

Passiamo al “come”: si esprime con la voce e il corpo. Gli studi hanno messo in evidenza che queste componenti hanno un peso diverso: parole 8%, voce 38% e corpo 55%. Pertanto se il significato letterale delle parole esprime lo stesso messaggio della voce e del corpo, l'emittente ha buone probabilità che la sua comunicazione abbia successo. Se invece queste tre componenti esprimono pensieri e atteggiamenti diversi, il destinatario coglie innanzitutto e in modo più incisivo ciò che dice il corpo (posizione, distanza, gestualità, mimica facciale ecc.), poi accede alla voce (volume, timbro, pause ecc.) per approdare solo alla fine alla parola. Un semplice esempio per contestualizzare il rapporto fra cosa e come nel messaggio: “Buon giorno Mario, benvenuto al corso”. Immaginiamo i seguenti due scenari.

1. L'emittente guarda in viso il destinatario, crea un contatto occhi con occhi, sorride, parla con tono di voce modulato: il messaggio che esprime è di calda accoglienza.
2. L'emittente nel parlare indirizza lo sguardo altrove, il viso è corrucchiato, usa un tono di voce freddo: il messaggio non esprime di certo accoglienza!

La nostra natura umana ha la capacità innata di cogliere i significati di tutto ciò che sta a corredo delle parole. Ecco spiegato perché alla fine di un incontro si può avere la bocca amara, nonostante non siano state dette cose pesanti: la sgradevolezza origina dal come.

In sintesi, il nostro messaggio nelle relazioni è formato dalle due **componenti verbale e non verbale** ben distinte, fra loro integrate (TABELLA 8.1).

Il mix di queste componenti va oltre il significato letterale dei termini. Esplicita il **tipo di relazione** che l'emittente vuole instaurare: paritetica, superiore, inferiore.

Quanto esposto vale anche per le **video-chiamate**. In queste situazioni il nostro cervello non trova gli stimoli cui è abituato negli incontri in presenza; usa pertanto più

Componente	Contenuto	Modalità
Verbale	Trasmette informazioni	Si esprime con la parola. Utilizza codici che devono essere condivisi (termini tecnici, sigle, convenzioni ecc.)
Non verbale	Trasmette emozioni	Si esprime attraverso la meta-comunicazione, cioè quello che si trasmette al di là delle parole. Anche il comportamento comunica: <ul style="list-style-type: none"> ■ silenzio, ■ contatto visivo, ■ posizione del corpo, ■ distanza fra le persone, ■ ...

TABELLA 8.1 LE COMPONENTI DEL MESSAGGIO

energia per cercarli e trovarne di nuovi che lo aiutino ad interpretare i messaggi vocali e del corpo. Per stabilire una **relazione anche online**, occorre adottare semplici accorgimenti:

- curare l'inquadratura, la luce, lo sfondo in modo da farsi vedere in modo chiaro;
- parlare lentamente perché c'è un piccolo ritardo;
- prevedere pause, nelle quali fare riposare gli occhi;
- concordare le regole per le interazioni.

8.1.2 Scritta

Nella comunicazione scritta troviamo un gradiente di componenti, analogo a quello precedentemente esposto per la comunicazione nelle relazioni, così articolato:

- *contenuto*;
- *forma linguistica*: scelta delle parole e struttura delle frasi;
- *grafica*: utilizzo di evidenziazioni che creano una mappa di lettura.

Il contenuto è quanto mai ampio: invito, offerta, relazione, richiesta ecc. Per la **forma linguistica** valgono le stesse raccomandazioni proposte per la comunicazione nelle relazioni: l'accortezza di scegliere parole di uso comune, strutturate in frasi semplici e lineari. La componente **grafica** fa ricorso all'uso di grassetto, corsivo, maiuscolo, punto elenco ecc. per guidare il lettore a cogliere il rilievo di alcune parti.

La dinamica fra i due protagonisti nelle due forme di comunicazione è diversa. Nelle relazioni c'è un **contatto diretto** che permette a entrambi di palesare comprensione o fraintendimenti, ed è quindi possibile aggiustare il tiro. Quando il messaggio è scritto ci sono vissuti molto diversi. L'emittente pensa, converte l'idea in parole, struttura le frasi e poi completa il testo con opportuni accorgimenti grafici affinché diventi accattivante. Il primo contatto del destinatario con lo scritto è proprio la grafica: un testo giustificato si presenta molto meno invitante alla lettura di quello che, a parità di contenuto, presenta accorgimenti che mettono in rilievo le parti fondamentali del testo e aiutano la memorizzazione: le parole chiave in grassetto, il testo ripartito in blocchi con titoli, le indicazioni da seguire in punto elenco.

C'è ancora un'altra differenza: qui il destinatario può intrattenersi nel testo a suo piacimento. Può leggere e rileggere *ad infinitum* e dare di volta in volte significati e sfumature diverse al messaggio, senza che l'emittente possa intervenire.

Nelle **comunicazioni via email** valgono le stesse indicazioni. C'è il vincolo della lettura attraverso uno schermo, che impone l'imperativo della brevità del testo.

8.1.3 Operativa

È un mix di comunicazione nelle relazioni e scritta. È quella che intercorre fra le persone coinvolte in un processo o progetto. Affinché sia ben impostata si devono esplicitare i compiti di ogni soggetto e le relazioni con gli altri membri del gruppo; questo permette di tracciare i passaggi di informazioni.

Sintomo di una comunicazione operativa lacunosa è dato dalla ricorrenza di domande del tipo: “Dove trovo i dati? A chi devo consegnare la relazione? Chi ha parlato con il cliente? Quando devo inviare l’email?” Si creano situazioni di disagio lavorativo che portano a sprechi di tempo e stress. Lo strumento ideale per tracciarla è il diagramma di flusso interfunzionale, che utilizza il **linguaggio grafico** (CAPITOLO 4).

I supporti più validi sono le procedure, redatte in forma semplice, sintetica e completa, con i richiami alle relative, istruzioni operative e cartelle di lavoro/moduli di registrazione.

8.2

La padronanza della comunicazione

Abbiamo visto come le diverse componenti della comunicazione influenzano il successo della relazione.

In ogni caso, l’equilibrio tra gli elementi (Parole-Corpo-Voce nelle relazioni e Contenuto-Grafica-Forma Linguistica nello scritto) va definito sulla base di una conoscenza del destinatario, allo stesso modo in cui l’azienda è chiamata a comprendere esigenze e aspettative del cliente prima di definire i requisiti di prodotto/servizio.

Dedichiamo attenzione ad alcuni aspetti di base affinché l’impegno sia indirizzato verso il fine che ci proponiamo (FIGURA 8.3).

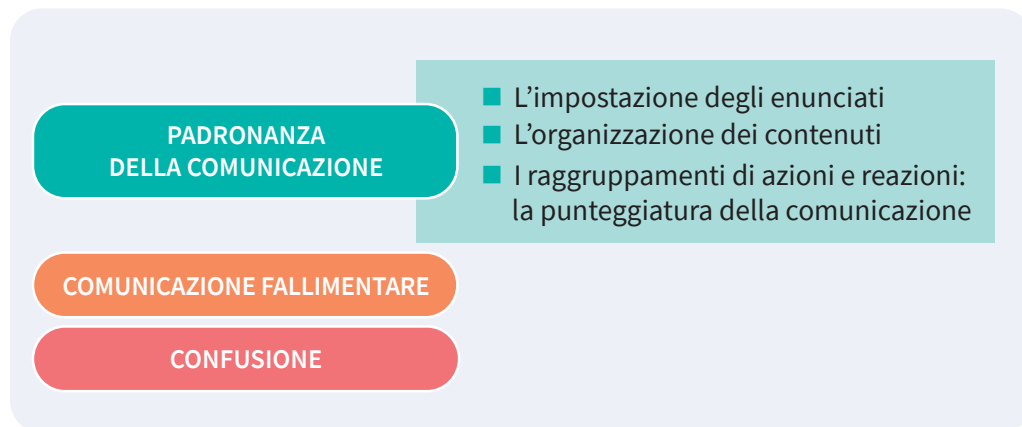


FIGURA 8.3 GLI ASPETTI CHIAVE DELLA COMUNICAZIONE

8.2.1 L'impostazione degli enunciati

La formulazione del messaggio deve dare **enfasi ai contenuti**. Pensiamo a un quadro: se cambia la cornice, si modifica la percezione del contenuto della tela.

Il modo con cui esprimiamo il pensiero esalta o limita i temi. Per attirare l’attenzione e accrescere la valenza persuasoria, dobbiamo associare la componente logica con quella analogica-evocativa. Le neuroscienze hanno dimostrato la validità di questo metodo. Si fa così leva sulla **razionalità** e sulla **emotività**, in quanto il messaggio viene così elaborato sia dalla corteccia del cervello sia dal paleoencefalo. La capacità persuasiva risulta così potenziata perché da una parte si convince l’intelletto e dall’altra il cuore. Questa ridondanza va vissuta come un investimento e non come uno spreco di energie!

8.2.2 L'organizzazione dei contenuti

Altro aspetto da curare riguarda il modo con cui si organizzano i contenuti. Non è consigliabile essere subito diretti e assertivi: l'interlocutore potrebbe sentirsi attaccato e mettersi sulle difensive, mostrando indifferenza o resistenza.

È meglio, relativamente a un tema, proporre prima diversi punti di vista, dando evidenza ai pro e ai contro. Poi esprimere la propria posizione, proponendola come esito della disamina precedente. I maestri del passato suggerivano di esporre dapprima la tesi a favore, poi quelle contrarie e infine approdare a una sintesi convincente.

8.2.3 I raggruppamenti di azione e reazione: la punteggiatura della comunicazione

La comunicazione si realizza con una interazione fra le parti, in cui avviene uno scambio di messaggi fra i soggetti comunicanti. L'interpretazione di questi scambi è molto delicata perché può dare luogo a significati differenti, anche opposti.

Vediamo un esempio: l'interazione fra uno sperimentatore e un topolino. Quando lo sperimentatore mette un pezzo di formaggio, il topolino preme una leva; a seguito di questa reazione verrà messo un altro pezzo di formaggio. È una tipica serie di azione e reazione: la risposta di uno diventa lo stimolo per l'altro, generando così **reazioni a catena**. Il racconto delle due parti potrà divergere. Il topolino dirà: "Ho addestrato quest'uomo: ogni volta che premo la leva, lui mi da un pezzo di formaggio." La versione dello sperimentatore sarà: "Ho addestrato il topolino: ogni volta che metto un pezzo di formaggio lui preme la leva!" Ma c'è ancora un'altra prospettiva, quella di un soggetto esterno che vedrà la serie di azioni e reazioni. Con riferimento al momento in cui comincia a osservare, trarrà significati diversi.

Questa è la punteggiatura della comunicazione: la **creazione di raggruppamenti di azioni-reazioni**. Pertanto una relazione può essere soggetta a **interpretazioni differenti** in relazione alla punteggiatura, ovvero al momento di osservazione che mette in luce le sequenze delle azioni/reazioni.

Per comprendere meglio possiamo ricorrere al linguaggio algebrico. Creiamo dei codici:

- **+ a** : simbolo positivo per l'azione;
- **- a** : simbolo negativo per la reazione.

La serie di reazioni a catena è così rappresentata:

$$S = a - a + a - a + a - a + a - a + a - a + a - \dots$$

In relazione al momento in cui attiviamo l'osservazione, ovvero inseriamo la punteggiatura, inserendo dei raggruppamenti, avremo risultati divergenti.

Possono nascere diversi raggruppamenti:

Prima punteggiatura	Seconda punteggiatura	Terza punteggiatura
$S = a - a + a - a + a - a + a - \dots$	$S = a - a + a - a + a - a + a - \dots$	$S = a - a + a - a + a - a + a - \dots$
$S = (a - a) + (a - a) + (a - a) + a - \dots$	$S = a - (a - a) - (a - a) - (a - a) - \dots$	$S = a - (a - a + a - a + a - a + a - \dots)$
$S = 0 + 0 + 0 + \dots$	$S = a - 0 + 0 + 0 + \dots$	$S = a - S$
S = 0	S = a	$2S = a$
		S = a/2

BOX 11 LA “PUNTEGGIATURA” DELLA COMUNICAZIONE

Pensiamo a un leader e al suo gruppo. Le azioni del leader agiscono da stimolo e provocano reazioni nelle persone. A queste segue la ripetizione dell'azione del leader che genera nuovamente le reazioni. Si instaura

così una serie. Riguardo alla punteggiatura avremo versioni differenti. Nella relazione leader e persona diventa difficile dire chi dei due agisce per primo, o quale sarebbe la posizione dell'uno se l'altro non ci fosse.

In sintesi la serie può dare risultati diversi in funzione del punto in cui viene inserita la punteggiatura:

- 0,
- l'unità a,
- $a/2$.

L'applicazione di questa caratteristica della comunicazione aiuta a capire perché una relazione possa generare racconti e interpretazioni differenti, al punto da capovolgere dinamiche ritenute scontate.

8.3 La comunicazione fallimentare

Quando la comunicazione non genera i risultati attesi ha fallito. E a seguito di questa interazione non ci sono né vincitori né vinti: è una **sconfitta** per entrambi, emittente e destinatario.

In situazioni critiche, le frasi che di certo portano a rottura sono del tipo: “Io l'avevo detto”, “Solo io faccio per tutti”, “Lascia fare a me, che è meglio”.

Possiamo applicare anche qui la tecnica proposta nel **CAPITOLO 7**: se vuoi raddrizzare una cosa, metti in atto metodi per storcerla di più. Pertanto, per prevenire la comunicazione fallimentare individuiamo quegli atteggiamenti che portano alla rottura della relazione. Qui di seguito i principali ingredienti che hanno elevate probabilità di danneggiare o compromettere definitivamente la situazione.

- *Puntualizzare*. L'eccesso di razionalità crea barriere che soffocano la dimensione emozionale.
- *Predicare*. Introdurre una dimensione morale, rende la relazione ancora più critica e compromessa.
- *Recriminare*. Mettendo in gioco la sfera emotiva, è come dare evidenza alle colpe dell'altro.
- *Rinfacciare*. Genera l'effetto di esasperare il rapporto vittima e oppressore, mettendo le basi di una rigidità improduttiva.

8.4 La confusione

È stata definita come il **fratello tenebroso della comunicazione**.

Non dobbiamo dare per scontato che l'impegno profuso nel comunicare dia sempre gli esiti attesi: possiamo ragionare solo in termini di **probabilità di successo**. E quando non riusciamo a massimizzare la comprensione e minimizzare la confusione, stiamo mettendo le basi per la **nascita di problemi**.

Per comprendere la natura e la portata della confusione, partiamo dalla **finalità della comunicazione**: trasmettere un messaggio affinché questo generi una determinata reazione nel ricevente. La confusione è il risultato di una comunicazione fallita,

in cui il ricevente si trova in uno **stato di incertezza**, che può dare luogo a semplice disagio momentaneo oppure angoscia. La persona si sente in difficoltà perché per procedere nei propri compiti, non ha ricevuto indicazioni adeguate. In questo stato di confusione istintivamente dà l'avvio alla ricerca di fonti alternative per uscire dalla situazione di incertezza. Può ripescare qualcosa che è sfuggito, oppure dare per buona la prima indicazione che trova, anche se non del tutto attinente. Con l'intento di uscire dalla nebbia in cui si trova, potrebbe aprirsi a suggerimenti non pertinenti. È stato visto che la confusione ha anche un altro effetto: acutizzare i sensi e l'attenzione a dettagli. In ogni caso, la coerenza dell'agire rispetto allo stimolo ricevuto risulta compromessa.

Teniamo presente il rischio della confusione, come spettro da cui rifuggire. Raramente è trattata perché ha un sapore negativo: viene più voglia di ignorarla piuttosto che approfondirla. Consideriamola come l'immagine speculare della comunicazione buona. Conoscerla ci aiuta a prevenirla.

fare...

Coltivare con continuità le proprie capacità di comunicazione

Dedicare tempo alla grafica di un documento

Quando la comunicazione non ha successo capire cosa non ha funzionato

...e NON fare

Dare per scontato che solo per avere detto o scritto, il destinatario abbia capito

Ignorare le reazioni del destinatario

Attribuire il fallimento della propria comunicazione al destinatario



Do & Check: all'opera per sapere

Il ruolo delle persone

Le misure

“

Un poliziotto vede un ubriaco che sta cercando qualcosa sotto un lampione. Si avvicina e gli domanda cosa sia accaduto. L'ubriaco risponde: "Ho perso le mie chiavi". Entrambi si mettono a cercare. Dopo una perlustrazione infruttuosa il poliziotto gli chiede: "È sicuro di averle perse qui?" E l'ubriaco risponde: "No, no. Non qui. Le ho perse là dietro! Però là c'è troppo buio!"

LIBERAMENTE TRATTO DA "ISTRUZIONI PER RENDERSI INFELICI" DI PAUL WATZLAWICK

Durante il percorso dobbiamo agire con la mente libera e all'erta. Lasciarsi condizionare da considerazioni di comodo o dalle abitudini che avevano avuto una loro ragion d'essere nel passato, mortifica l'impegno. Questo comportamento blocca un atteggiamento critico e aperto e fa rimanere ancorati a modalità non coerenti. Due gli aspetti negativi che sopravvivono: uno stato di disagio che porta la situazione a complicarsi e la perdita di stima sulle proprie capacità.

Anche in un viaggio i preparativi sono impegnativi e esigono tempo. E una volta partiti ci si deve salvaguardare dal rischio di perdere la strada o di girare in tondo. Potremo scoprire di vivere una sensazione imprevedibile: la felicità sta nella **partenza** e nel **percorso**, più che nell'arrivo alla meta. Ci sarà un motivo. Forse perché arrivare, che metaforicamente consiste nel giungere al traguardo, potrebbe riservare delle sorprese. Diventa un momento che misura il successo o il potere, e quindi la considerazione verso sé stessi e l'approvazione degli altri. Nell'eventualità dell'insuccesso il rischio è sentirsi addosso il peso della irresponsabilità o del senso di colpa. Sappiamo che il percorso è sempre faticoso e richiede un impegno continuo, nella consapevolezza che anche mettendocela tutta... si può fallire!

Sotto il riflettore della qualità anche il mancato conseguimento della meta prefigurata non è un fallimento: diventa un'opportunità di apprendimento per le volte successive, facendo tesoro degli errori commessi.

Torniamo al nostro tema del cambiamento.

Progetto: approvato! Progetto: pianificato! Adesso si parte. Non ci si muove alla ventura: c'è il tracciato nato seguendo lo stile "scalatore", sulla base di valutazioni quantitative incrociate con altre qualitative, con prefigurazioni dell'esito secondo il "come se", in ottica positiva costruttiva perseguendo la "profezia che si autorealizza" e guardando oltre lo scenario (**CAPITOLO 7**). Attenzione però a non incorrere nelle conseguenze dell'eccesso di sicurezza. Una attenta pianificazione mira ad ottimizzare l'uso delle risorse verso la meta decisa. Però, al di là dell'impegno profuso, può nascere la necessità di rivedere alcune posizioni, rimodulare i tempi, ricalibrare il carico di lavoro... Queste evidenze possono nascere durante il percorso o nella fase dei controlli. Grazie alla fatica e allo sforzo dedicati al Plan, introdurre ritocchi e migliorie è più facile. È

come nella improvvisazione: le regole nascono per essere infrante con responsabilità! Il punto di forza è la padronanza acquisita durante la pianificazione (CAPITOLO 6).

Siamo quindi pronti ad affacciarsi al Do. Come ci insegna il metodo, è la realizzazione di quanto messo a punto nel Plan. In teoria dovrebbe essere un procedere su una strada pianeggiante. Ma, considerando che tutto è affidato alle **persone**, si deve continuare a puntare su loro, in modo da alimentare il sacro fuoco che accompagna il progetto di cambiamento. Il Plan rappresenta il riferimento anche per il Check: il momento della verità che indica se proseguire o fare degli aggiustamenti. È molto importante far vivere alle persone le misure come uno strumento per avere la consapevolezza del risultato del proprio impegno e non come un controllo dall'accezione punitiva.

9.1

Il ruolo delle persone

Il superamento del valore di mercato da parte della Microsoft (1992) nei confronti della General Motors ha segnato una svolta: dal primato degli asset tangibili a quelli soft legati prioritariamente alle persone e alle loro conoscenze. Il buon esito della realizzazione del progetto è affidato alle persone, al loro costante impegno a livello personale e nelle relazioni.

9.1.1 Il vissuto del lavoro

Il percorso è tracciato. Da ogni persona ci si aspetta che renda disponibile la propria **competenza**. Possiamo considerarla la risultante di tre elementi: conoscenza, capacità, comportamenti (FIGURA 9.1). Le prime due sono il presupposto del "fare" in una forma tecnicamente corretta; il tutto è valorizzato dalle esperienze maturate in campo. Il massimo è dato dall'abbinamento con i comportamenti coerenti alla finalità del fare. Questi non sono legati alla professionalità tecnica, ma danno un certo tono alle azioni. All'origine ci sono i valori e gli atteggiamenti mentali. È importante che ci sia un allineamento dei valori della persona con quelli circolanti nell'impresa, insemiati dal Vertice con l'esempio.

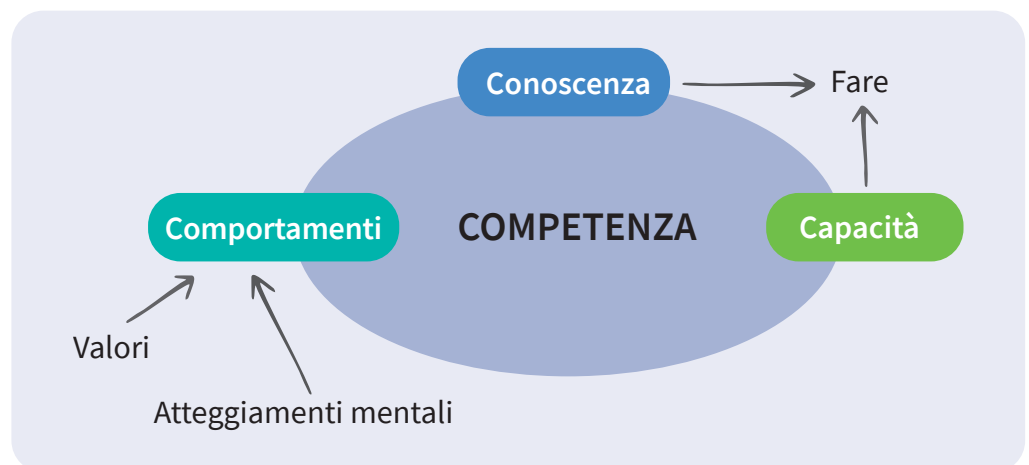


FIGURA 9.1 LE COMPONENTI DELLA COMPETENZA

Su queste basi si può puntare su un adeguato livello di **prestazione**, intesa come azione svolta con precisione e completezza. Dobbiamo intenderla come un agire finalizzato all'obiettivo: non semplicemente fare, bensì **fare la cosa giusta, nel modo giusto**, nella consapevolezza dell'esito generato. È soggetta a tre variabili: abilità, contesto, motivazione (FIGURA 9.2). Fanno riferimento a tre aree molto eterogenee.

L'**abilità** è legata alle conoscenze e alle attitudini. È fondamentale. Ma è condizionata dalle altre due variabili.

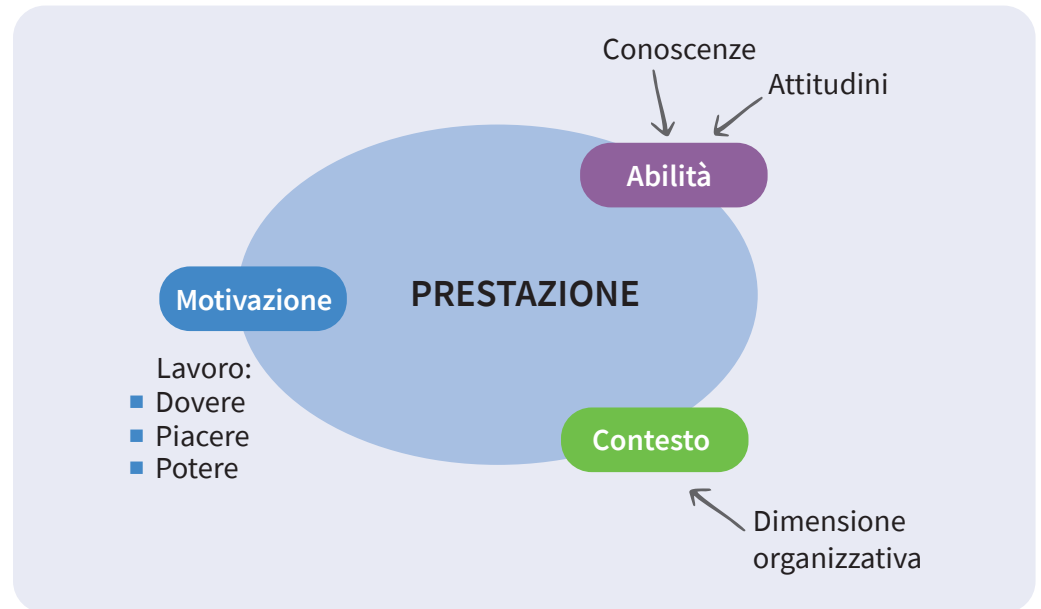


FIGURA 9.2 GLI EQUILIBRI DELLA PRESTAZIONE

Il **contesto** è riferito alla dimensione organizzativa, ovvero alla chiarezza di ruoli, compiti e livelli gerarchici. Su questa componente influisce anche l'impegno del Vertice verso le prospettive di crescita e l'arricchimento professionale legato ai ruoli.

Avere la preparazione, lavorare in un contesto in cui c'è riconoscimento può non essere sufficiente per produrre una prestazione di valore se manca la **motivazione**. Questa può nascere come patrimonio personale, che può essere rinvigorito ma anche indebolito. È la leva più potente, che riesce a fare superare le difficoltà più infide, generare la creatività, rafforzare le relazioni interne, affrontare nuove sfide. Dipende molto da come **la persona vive il suo lavoro**. Se lo considera un "dovere" dà poco spazio a spinte interiori. Quando invece ha altre chiavi di lettura tutto cambia. Assume la dimensione di "piacere" quando entrano in campo la sfera dell'interesse, il coinvolgimento, il gusto del bello, la serenità nell'agire. Qui è presente un buon livello di motivazione. Questa è ancor più presente quando nel lavoro c'è anche uno spirito di iniziativa con la voglia e la determinazione a diventare padroni del proprio lavoro, di essere protagonisti. Diventa una sorta di "potere" nei confronti di sé stessi: dimostrare di essere in grado di tener testa agli eventi e considerare il proprio lavoro come una palestra di crescita.

Il lavoro come dovere è espressione di sottomissione, di capitolazione di fronte agli eventi: il massimo dello star bene si esprime con una leggera e occasionale soglia di partecipazione. Il lavoro come piacere porta all'autorealizzazione, sotto la spinta di un buon livello di motivazione. Quando è vissuto come potere, si può giungere ad una identificazione della persona con il proprio lavoro. Qui l'atteggiamento è interventista: la motivazione è il motore.

9.1.2 L'impostazione delle regole

Come promuovere il livello di prestazione? Sicuramente è legato al senso di responsabilità del singolo. Ma non basta. È importante prevedere la partecipazione delle persone di volta in volta competenti, in modo da sollecitare la motivazione nella fase applicativa.

Molto dipende anche da come le regole vengono impostate e diffuse dal Vertice e vissute dalle persone. La formula più accreditata è focalizzata su tre cardini:

1. *obiettivi formalizzati;*
2. *percorso base con vincoli legati alla esecuzione;*
3. *metodo e mezzi personalizzabili.*

Questo mix genera un terreno favorevole al “buon lavorare”: conseguire la meta in stato di serenità che porta alla **soddisfazione personale**.

Il punto di partenza è l'**obiettivo**: deve essere chiaro e non generico. Occorre sincerarsi che sia stato ben compreso. Il secondo passo consiste nel fornire un **percorso** per conseguirlo, identificato nei suoi punti chiave. Si deve inoltre consentire di poter aggiungere qualcosa di proprio, in modo da **personalizzarlo**.

Questa triade sollecita lo **spirito di iniziativa**, espressione di un agire in prima persona frutto della padronanza di una propria idea. L'istituzione del metodo personalizzabile va letta come una forma di libertà, per meglio dire “**libertà condizionata**” dall'obiettivo e dal percorso di base. È un modo per dare spazio alla visione del proprio compito. È un modo per far convivere le due anime, quella dell'organizzazione e quella della persona.

9.1.3 Le lodi e le critiche

Per procedere speditamente insieme con i collaboratori si rivela molto utile la triade:

- obiettivi;
- lodi;
- critiche.

Si parte, come più volte evidenziato, dall'**obiettivo**: senza questo non si sa se si perde o se si vince (**FIGURA 9.3**). La sua formulazione mette le basi per la condivisione: chiarezza, sinteticità. Bastano 200 parole: e forse avanzano! Riporta il contenuto: obiettivo, scopo e tempi. Ribadiamo quanto già avuto occasione di puntualizzare: l'obiettivo si configura con la meta dell'azione e lo scopo indica il perché. L'esposizione deve essere esplicita e inequivocabile. La formulazione deve far comprendere ai collaboratori di cosa ognuno risponde. Valgono qui i suggerimenti proposti nel **CAPITOLO 8**: parole di uso comune, frasi semplici e lineari, accorgimenti grafici per creare una mappa di lettura che aiuta a comprendere e memorizzare.

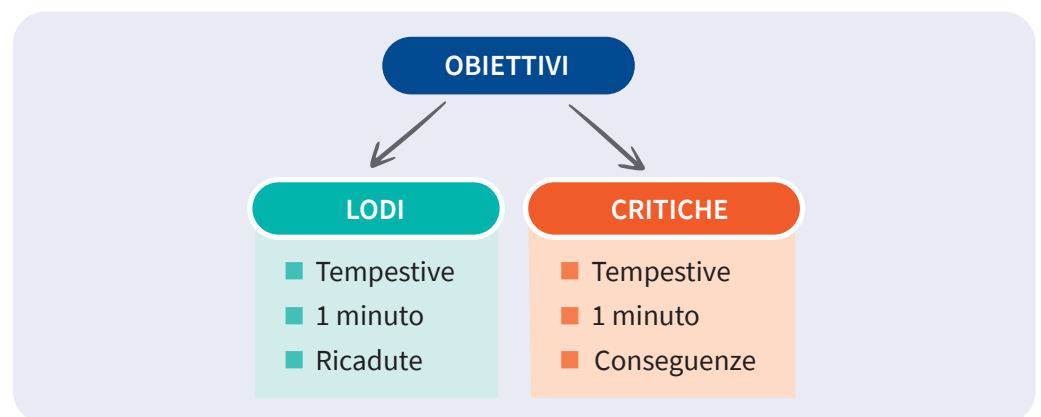


FIGURA 9.3 LE COMPONENTI DELLA COMPETENZA

Nella sua formale consegna il leader mette in chiaro anche le modalità successive: alla persona verrà dato un ritorno del suo modo di lavorare, lodi (positive) o critiche (negative). Fa parte delle regole del gioco! In entrambi i casi il *feed-back* deve essere:

- *tempestivo*: subito dopo il conseguimento dell'obiettivo;
- *breve*: durata 1 minuto.

L'operato viene quindi monitorato per passare poi al **riscontro**.

In entrambi i casi la **comunicazione** ha un ruolo determinante nel creare e rafforzare la relazione. Ricordiamo il nostro bagaglio di strumenti (**CAPITOLO 8**): parole semplici, evitando il gergo tecnico se non è comune; frasi semplici e lineari. Questo contenuto è accompagnato dal non verbale che si esplicita con tanti canali: contatto occhi con occhi, tono di voce modulato, piccole pause, mimica facciale serena, gestualità

con rinforzo alle parole, distanza intorno al metro evitando oggetti ingombranti (tipo tavoli o scrivania) nel mezzo.

Entriamo nel merito dei **contenuti**. Nella **lode** far capire alla persona che quanto è stato fatto nel modo giusto avrà buone ricadute a livello aziendale: mette le basi per chi lavora dopo, con promozione della soddisfazione del cliente. Si condivide che la prestazione corretta rappresenta un momento positivo per tutta l'azienda. Infine, spronare a procedere con questo atteggiamento e chiudere la lode (da 1 minuto, ricordiamolo!) con un gesto di rinforzo a "cosa" e "come" della comunicazione affinché consolidi la relazione: stretta di mano, pacca sulla spalla, gestualità delle mani.

La **critica** ha aspetti delicati perché deve essere orientata al **miglioramento** e non al **biasimo della persona**. Qui ancor più che nel caso della lode, deve essere tempestiva: se qualcosa non è andata bene è opportuno farne argomento di confronto nell'immediato. Far passare troppo tempo può diventare deleterio: peggiora lo stato d'animo e l'evento negativo può essere ingigantito, con conseguente preclusione di ricadute positive. Sempre utilizzando gli accorgimenti del "cosa" e del "come" della comunicazione, questi i suggerimenti:

- iniziare col dire cosa è stato sbagliato o carente;
- condividere le sensazioni generate;
- menzionare le reali o potenziali conseguenze a livello interno o nei confronti del cliente.

Bisogna avere l'accorgimento di condurre il dialogo in **forma costruttiva**: non si deve assolutamente attaccare la persona nel suo merito o mettere in dubbio la professionalità: **l'oggetto della contestazione è l'azione o il comportamento**. L'accaduto deve essere focalizzato sull'azione non perfetta, non sulla persona; ovvero: "La compilazione del modulo era incompleta" piuttosto che "Non sei capace a compilare il modulo". Dopo questa esposizione lasciare tempo per far riflettere: la pausa aiuta a digerire e comprendere. Arriva quindi il momento di chiudere. Dare anche qui dei rinforzi: stretta di mano, pacca sulla spalla, gestualità delle mani.

Questa triade crea e rafforza la percezione di sé della persona. Ha fatto bene? Merita una lode! Non ha agito nel modo corretto? Non viene intaccata la fiducia nella persona. L'immediata condivisione della situazione generata stimola la conoscenza di sé con una proiezione verso il miglioramento della prestazione.

E tutto finisce lì: 1 minuto sia per la lode sia per la critica!

9.1.4 La serendipità: il metodo e il caso

Abbiamo visto l'importanza del rigore nel decidere gli obiettivi del cambiamento e pianificarne la realizzazione. Aspetto riproposto anche nei confronti dell'attenzione rivolta alla risorsa primaria di tutte le imprese: le persone. Non basta aver predisposto il percorso del viaggio: occorre anche mettere in campo modalità che spronino le persone a dare il meglio di sé. È vero che dobbiamo affidarci sempre e solo al rigore del metodo? La storia della scienza è costellata di casi in cui **le scoperte sono arrivate per caso**: si cercava una cosa e se ne è consacrata un'altra. Questo fenomeno è stato battezzato con il termine **serendipità**. La sua origine è quanto mai ricca di fascino e di "serendipitudini": le scoperte per caso di tre principi di cose che non stavano cercando durante un viaggio. Per configurare questo contesto ricordiamo i più noti: il viaggio di Cristoforo Colombo, la penicillina di Fleming, i raggi X di Roentgen, il forno a microonde.

Per definizione il prodotto della serendipità sarà **imprevisto** e nel contempo **sorprendente** perché inatteso e anche, per certi versi, **deviante**.


È un modo di approdare a risultati o scoperte con una caratterizzazione molto forte: il dato conseguito non è previsto, né si conoscevano i suoi presupposti prima della scoperta. Il caso gioca un ruolo: c'è un certo grado di accidentalità che permette di giungere alla scoperta di qualcosa di importante e di valore mentre stiamo cercando tutt'altro. Stiamo attenti però a non relegare tutto al caso: c'è anche una componente di **sagacia**. C'è apertura, ricettività e prontezza nel cogliere nuovi aspetti nelle situazioni inattese. Di fronte all'imprevisto è la capacità di interpretare gli eventi attraverso una lente diversa e capire che fino a quel momento non si sapeva di non sapere!

La scoperta del tutto inusitata può avvenire lungo un percorso mirato alla soluzione di un problema, oppure può avere origine dalla osservazione di un qualcosa che fa nascere curiosità. È, per esempio, il caso del velcro, onnipresente nella nostra quotidianità. Non è nato a seguito di un percorso di ricerca di due strisce che fosse facile attaccare e staccare. Durante una passeggiata in montagna l'inventore si stupì di come i fiori della Bardana riuscissero ad attaccarsi tenacemente agli abiti e al pelo del cane. Dall'osservazione al microscopio vide che avevano piccoli uncini. Così ebbe l'idea di accoppiare due superfici: una con uncini, l'altra con anse. Non cercava: una osservazione ha fatto nascere la scintilla, il resto è stata prontezza nel cogliere i messaggi e avere l'intuizione.

Associare a serendipità solo l'errore generativo o il **caso**, è limitativo. Ci sono in gioco ben altre attitudini: **mente aperta, capacità di cogliere collegamenti, abilità, intuizione**.

Sicuramente il caso ha un suo ruolo. Nasce pertanto un lecito interrogativo circa il **merito**. Cerchiamo di cogliere i diversi aspetti della integrazione di questi due elementi. Il risultato è collegato alla incertezza, a una situazione poco gradita, soprattutto in ambito lavorativo. Viene rifuggita perché foriera di previsioni di eventi negativi. Quando invece sono imprevedibilmente positivi, ci si stupisce e addirittura si può gioire come nel caso della serendipità in cui l'incertezza porta buone novità.

Se c'è di mezzo il caso nasce l'interrogativo del merito, e quindi la valutazione morale. Se c'è tanta fortuna, allora dove è il merito della persona? Come coniugare fortuna e metodo? Possiamo giungere a una visione intermedia fortemente saggia: **ogni scoperta consiste nel vedere ciò che tutti hanno visto e nel pensare ciò a cui nessuno ha pensato**.



Diamo il dovuto merito al rigore del metodo ma concediamo anche spazio a una dimensione di leggerezza, attingendo a un proverbio: *chi è provvisto di ingegno si acquista mezzo regno*.

9.2 Le misure

Avevamo proposto il parallelo dell'auto come esempio della contemporaneità della visione verso il futuro e il passato: guardare avanti e indietro mediante lo specchietto retrovisore (**CAPITOLO 1**). Questa modalità ci aiuta a confermare la coerenza del procedere verso la meta e ci dà le informazioni su quanto già percorso. L'auto si presta a un'altra analogia: le misure. Le informazioni del cruscotto ci danno conferma della disponibilità delle risorse e dell'uso della parte meccanica ed elettrica. Senza queste informazioni il rischio di andare in panne potrebbe essere al varco.

Il tema delle misure spesso è frainteso. Mi riferisco al vissuto delle persone che lo vivono come un **controllo**. Ci sono due aspetti che generano questo atteggiamento: non sapere perché e come vengono condotte, ricevere il ritorno solo nei casi negativi.

Per prevenire la rigidità e la resistenza verso il mondo delle misure, si può intervenire con semplici modalità:

- *formare* le persone affinché colgano il valore del tempo dedicato alle misure;
- *concordare* che a seguito della rilevazione e della valutazione, avranno sempre riscontro.

Con questi accorgimenti **l'atteggiamento diventa non solo favorevole ma anche partecipativo**. È importante tenere nella massima considerazione questo secondo punto. Saranno le persone a "trattare" i dati nelle diverse fasi: definizione, rilevamento, analisi, valutazione, formulazione degli interventi. Se non credono nella bontà e utilità del metodo potrebbero svolgere queste azioni in modo non perfetto, creando fonti di inattendibilità. C'è un altro aspetto da mettere bene in chiaro. È necessario avere indicatori, altrimenti si ragiona solo a livello di **percezioni qualitative** (bene o male, lento o veloce, buono o cattivo), che opportunamente contestualizzate hanno il loro **valore**, ma che da sole non possono dare garanzia del **corretto procedere**. Qui si apre un altro tema: **il numero di indicatori**. C'è una ampia gamma di possibilità:

- *nessuno*: si procede alla cieca e solo al traguardo finale si saprà come sono andate le cose;
- *pochi*: si dedica tempo ed energie ma in modo infruttuoso, e l'incertezza del corretto conseguimento incombe per tutto il percorso;
- *troppi*: si annega negli indicatori e non si sa a quali dare credito, con impegno consistente di risorse e tempi che non possono garantire la chiarezza di vedute per poter procedere in modo rassicurante.

Non rimane che la via di mezzo. Altrimenti evocata come **quanto basta**. È un riferimento onnipresente; abbiamo esempi in biologia (avere un cromosoma in più è una sindrome), come in cucina (eccedere con un ingrediente non conferisce più gusto alla pietanza, anzi lo compromette), e così via. Il troppo stropia, avevamo già menzionato nel **CAPITOLO 6**.

Tornando al viaggio del cambiamento, posizioniamoci nella nostra fase: Check. **Le misure saranno quelle decise nel Plan** e dovranno dare indicazioni sul procedere: confermare la rotta, oppure modificare cercando di comprendere se questi disallineamenti sono imputabili al Plan o al Do. Questi potrebbero avere avuto origine da una sottovalutazione o da una sopravvalutazione delle risorse o dei tempi nella pianificazione, oppure da una applicazione errata. In ogni caso si è nelle condizioni di **risalire alle cause** e poter intervenire in modo corretto, facendone tesoro per il futuro.

9.2.1 L'impegno alla misurazione

Evviva gli indicatori! Rappresentano lo strumento che esprime la quantificazione, ovvero "se" e "come" il set di attività o il risultato finale hanno raggiunto l'obiettivo. Per poter arrivare a questa valutazione, occorre mettere in moto un meccanismo ben articolato.

Il punto di partenza risponde alla domanda **perché** è necessario quel dato (**FIGURA 9.4**): quali informazioni ci dà, come staremmo senza. Conviati della sua utilità, passiamo alla descrizione che viene scandita da una serie di domande:

- Cosa misurare?
- Dove misurare?
- Quando misurare?

Abbiamo così connotato il **dato**. Passiamo alla fase operativa che mette in luce prioritariamente le persone coinvolte con **ruoli** distinti:

- chi registra;
- chi elabora;
- chi analizza;
- chi formula le azioni di convalida e quindi di approvazione / correzione / miglioramento.

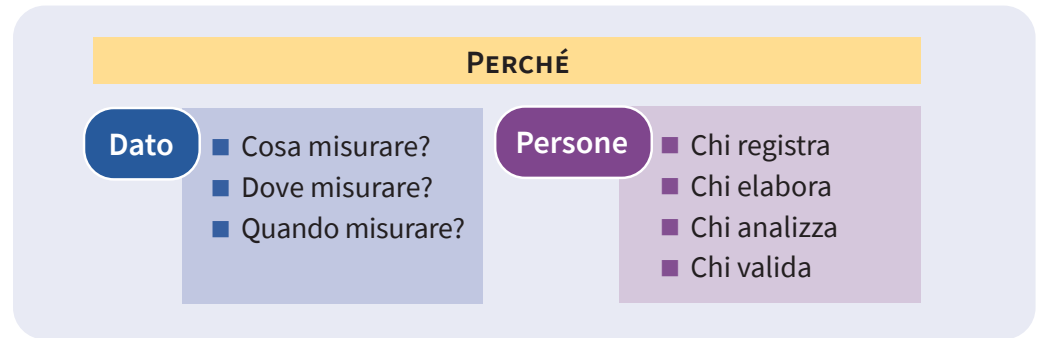


FIGURA 9.4 GLI INDICATORI

Questi quattro “chi” vanno attribuiti in relazione alle competenze. Individuate le **persone** coinvolte, si passa alla descrizione delle rispettive **attività**: è come dire la delineazione del processo. In questo modo ognuno acquisisce la consapevolezza del suo ruolo e vede come integrarsi con gli altri. Con queste modalità abbiamo buone probabilità che l’impegno alla misurazione darà indicazioni utili.

Ma non basta. il processo di misurazione avrà ricadute anche su **persone esterne** al processo: loro riceveranno gli esiti, OK o KO. Affinché tutto ciò venga vissuto nel modo più produttivo, è indispensabile preparare le persone. Senza questo accorgimento le azioni che emergono potrebbero essere vissute male: eseguite mal volentieri, svolte con scarsa accuratezza, evitate se possibile. Come procedere? Lo strumento ben efficace è un **incontro di sensibilizzazione** (CAPITOLO 7). Il tema è la misurazione presentando la sua ragion d’essere (perché, a cosa serve), le modalità e gli esiti. L’incontro sarà breve. Per renderlo più piacevole lo si può arricchire con analogie che giocano sulla componente emozionale. In questo modo nelle persone vengono attivate nel cervello le aree razionali e quelle emozionali, creando così una buona disposizione all’apertura e all’apprendimento. È importante trasmettere il messaggio che tutto ciò serve per **dare ritorni al modo di lavorare, in chiave positiva e negativa**. Purtroppo la prima formula è troppo spesso dimenticata: si parla solo dei campanelli d’allarme, quando ci sono eventi negativi che sollecitano solo critiche; in questo modo si scredita la misurazione.

Per chi invece è coinvolto operativamente nel processo di misurazione, si dovrà prevedere un **incontro di formazione** dedicato anche qui al perché, approfondendo le modalità operative con istruzioni dedicate. In questo modo si crea quello **spirito di gruppo fondamentale per promuovere il buon vissuto del processo di misurazione**.

9.2.2 La regolazione del processo

Il tema del processo torna nuovamente alla ribalta. L’abbiamo proposto come il motore del Sistema di Gestione (CAPITOLI 2 e 4) e adesso è il riferimento principale per la misurazione del progetto di cambiamento. In ottica estrema tutto il progetto è un mega-processo: genera una trasformazione. Lo possiamo scomporre in sotto-processi evidenziandone le relazioni e gli output intermedi, la cui sommatoria darà il prodotto finale. Disponiamo dei dati iniziali della situazione da cambiare e abbiamo prospettato quelli della situazione attesa. Adesso mettiamo a fuoco quali sono gli indicatori che confermano la **correttezza del procedere**.

Il percorso è così tracciato (FIGURA 9.5):

- **Input:** situazione iniziale;
- **Output:** situazione attesa;
- **Iter di trasformazione;**
- **Indicatori** che caratterizzano l’output: cosa è stato prodotto;
- **Standard di riferimento:** i valori della situazione attesa, considerando anche un margine di tolleranza quale scostamento accettabile.

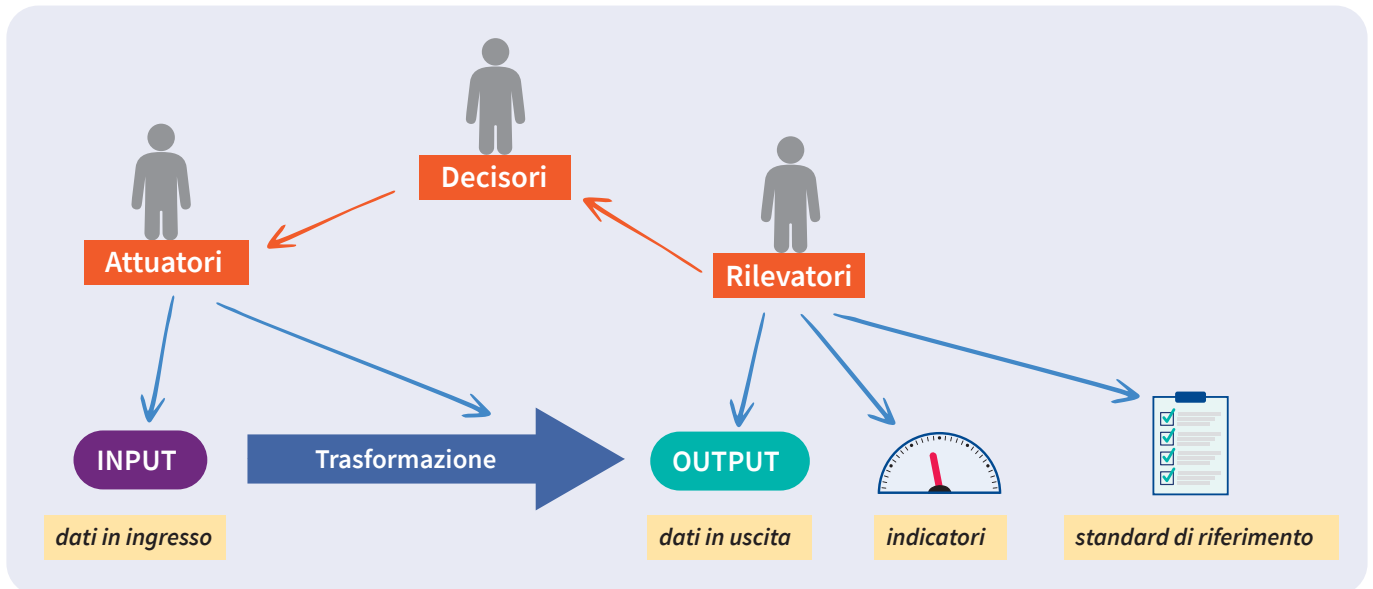


FIGURA 9.5 LA DINAMICA DELLA REGOLAZIONE DEL PROCESSO

L'input è definito nei dati di ingresso, che sono la materia della trasformazione; viene prodotto un output, definito nei dati in uscita, e poi misurato con indicatori. Questi vengono valutati nei confronti dei valori attesi, gli standard di riferimento. Chi sono i soggetti coinvolti e con quali ruoli? In ordine di entrata in scena sono:

- *Attuatori*: le persone che operano nel gruppo di processo;
- *Rilevatori*: coloro che registrano i dati mediante controlli, collaudi, audit ecc.;
- *Decisori*: i soggetti che esprimono la valutazione sugli indicatori: Direzione, Comitato, Responsabile di Funzione.

Il fatto che la mansione di attuatori, rilevatori e decisori sia ricoperta da persone differenti dà la garanzia di maggior oggettività dell'operato.

Vediamo ora come si svolge la regolazione del processo.

Un gruppo di persone, svolgendo attività coordinate, avvia la trasformazione dei dati di ingresso che caratterizzano l'input. L'output viene quindi affidato ai rilevatori che misurano gli indicatori e li confrontano con gli standard di riferimento attesi. Queste informazioni passano al vaglio dei decisori. Le azioni da loro formulate vengono trasmesse al gruppo di processo che saprà come ha lavorato ricevendo conferme della correttezza o avvertenze in caso di azioni correttive.

Infine alcune raccomandazioni affinché il processo sia sotto controllo. Tutti gli elementi esposti sono necessari:

- senza standard di riferimento le misure sono inutili e non si sa se il processo funziona bene o no;
- senza indicatori non si hanno informazioni e nessuno sa esattamente cosa succede, se non quando è troppo tardi, e si procede nel lavoro solo per sensazioni;
- senza decisori la logica di processo perde significato;
- senza standard i decisori non possono fare scelte supportate da fatti;
- senza attuatori la valutazione sugli indicatori si perde nel nulla.

9.2.3 Il tempo: fonte di conoscenza

La qualità indirizza verso le misure:

- *efficacia*: il rispetto delle specifiche dell'output, nel posto giusto, nel momento concordato, al prezzo definito;
- *efficienza*: l'utilizzo delle risorse, affinché sia minimo.

Su questi due ambiti c'è una vasta letteratura.

È utile invece spostare l'attenzione verso il tempo inteso non solo come procedere di fasi. Abbiamo già soppesato il suo valore parlando del processo (**CAPITOLO 4**). Ma nel caso di un progetto di cambiamento il suo spreco sarebbe quanto mai sconveniente, visto che non è obbligatorio bensì "opportuno".

Il **tempo** è considerato **terzo fattore di competitività**, in linea con i fattori di costo e il rispetto delle specifiche. Sappiamo bene che è una risorsa finita, eppure spesso ignoriamo o sottovalutiamo le situazioni in cui viene "maltrattato". Ciò accade perché il suo cattivo uso non ha evidenza tangibile immediata, come ad esempio lo spreco di materia prima o di carta. L'uso superficiale compromette il livello della prestazione o l'insoddisfazione del destinatario, e genera stress in chi è coinvolto.

Ecco l'invito a prestare attenzione a fonti di **spreco** di tempo che subdolamente si annidano nelle attività:

- tempi morti: ad es. aspettando il lavoro;
- tempi morti per fuori servizio di impianti, macchine, attrezzature;
- tempi eccessivi per l'esecuzione di un compito;
- tempi in metodi non idonei, ad es. controllo al 100% e non a campione;
- tempi per svolgere attività inutili;
- tempi ripetuti per uno stesso compito perché ricorrentemente carente;
- tempi dedicati da più persone per la stessa attività.

Queste voci generano ritardi il cui accumulo diventa la madre di una calamità: **lavorare in continua e costante emergenza!**

Altro uso a scarso valore aggiunto è il tempo collegato agli **errori**. Anche qui l'elenco vuole essere solo una opportunità di riflessione:

- tempo per scoprire gli errori;
- tempo per correggere gli errori;
- tempo per spiegare gli esiti degli errori;
- tempo per risolvere i problemi generati dagli errori;
- tempo per comunicare le conseguenze degli errori;
- tempo di spostamento per rimediare agli errori.

Queste liste dei tempi mal spesi devono servire ad avere una maggiore considerazione dell'uso che ne facciamo. Il punto di partenza è ritenere che **il tempo è un bene prezioso**, che pertanto va trattato con cura: da qui nasce poi l'attenzione che guida a farne un uso oculato.

3 MINUTI PER ME

Quale il segreto per svolgere i propri compiti in modo produttivo? Associare al lavoro anche brevi pause. È l'applicazione del mantra: dovere e diritti. Il dovere è produrre. Il diritto è riconoscersi un recupero delle energie.

La formula è **3 minuti per me**. Parliamo di 180 secondi in cui si stacca. Partenza: posizione comoda, occhi chiusi, muscoli rilassati dal cranio agli alluci. Diamo inizio a una serie di respiri profondi, in forma cosciente:

pensiamo all'aria che entra, gonfia l'addome, e poi esce. Concentrati sul percorso dell'aria, obblighiamo i nostri neuroni ad abbandonare i temi lavorativi. Se questi sono così prepotenti da riaffacciarsi nella mente ripetutamente, la soluzione c'è: contare! E così facciamo un doppio servizio: far circolare nuovo ossigeno liberandoci dall'anidride carbonica e resettare i pensieri lavorativi. È un modo per volersi bene! Alla fine il nostro cervello sarà grato: produrrà in maniera più spedita!

9.3.4 Considerazioni

Abbiamo analizzato il Do e il Check intenzionalmente insieme perché nella realtà possono essere contemporanei: alcuni controlli, e quindi le relative misure e valutazione, avvengono ad incastro. **Entrambe le fasi sono figlie del Plan**: questo il motivo per cui è stato molto approfondito.

Un Plan ben ragionato e formulato, mette le basi per la **correttezza** e la **coerenza** delle fasi successive. Indubbiamente richiede tempo e energie: vanno considerati un investimento. È dimostrato che questo tempo è certamente inferiore a quello necessario per la rilavorazione o le modifiche quando si scoprono problemi o magagne in corso d'opera.

C'è un altro aspetto da evidenziare: la **condivisione**. Verosimilmente le tre fasi coinvolgono soggetti diversi. Risulta quindi determinante una attenta e ponderata comunicazione non solo delle modalità, ma anche delle ragioni e delle motivazioni che hanno portato a certe decisioni. Sappiamo bene che non sempre è facile anticipare le conseguenze di alcune scelte e decisioni: incombe l'**incertezza del risultato**, come il Risk Based Thinking insegna. Emergono qui le capacità e le abilità che hanno alla base la conoscenza e la padronanza dei metodi quantitativi e qualitativi. Così facendo si valorizzano le competenze delle persone spronandole a dare il massimo delle prestazioni. In queste dinamiche la **triade obiettivi/lodi/critiche** diventa un catalizzatore potentissimo.

Il percorso si completa con le **misure**. È un tema di cruciale importanza. Quando viene ben accompagnato potenzia il livello di prestazione della persona e la sua capacità di fare squadra. Dal punto di vista della gestione aziendale è necessario e indispensabile. Citiamo una massima:

Se non si misura non si può controllare; se non si può controllare non si può gestire; se non si può gestire non si può migliorare; se non si può migliorare, si mettono a rischio la stabilità e la competitività.

È ancor più incisiva se la leggiamo a ritroso:

Una impresa che voglia essere competitiva e stabile nel mercato deve necessariamente migliorare nel tempo, impegno reso possibile da una gestione che posa su un controllo che origina dalle misure.

fare...

Stimolare le persone a crescere e fornire loro strumenti

Impegnarsi nel condividere l'esito delle prestazioni

Diffondere il "credo" della misurazione

...e NON fare

Trasmettere le regole senza condividerne le finalità

Usare le misure solo come campanello di allarme

Considerare normale lavorare sempre in emergenza

il cambiamento continuo



10

Act: prossimi alla meta

Analisi e interpretazione

Diffusione degli esiti
all'interno e all'esterno

“

E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha per tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbero bene. La quale tiepezza nasce, parte per paura degli avversari, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini; li quali non credano in verità cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza. Donde nasce che qualunque volta quelli che sono nimici hanno occasione di assaltare, lo fanno partigianamente, e quelli altri defendano tepidamente; in modo che insieme con loro periclitano.

DA “IL PRINCIPE” DI NICCOLÒ MACHIAVELLI

Il viaggio del cambiamento è un percorso affidato alle persone nei confronti delle quali non possiamo sapere a priori il tipo di atteggiamento che avranno. Ci potranno essere reazioni del tutto imprevedibili e impreviste. Assumere un atteggiamento disfattista non aiuta di certo. L'atteggiamento più costruttivo è accettare le diverse reazioni e farne tesoro.

Act è l'ultimo figlio del Plan. Mentre i passi precedenti procedono linearmente, questo può avere due caratterizzazioni: OK o KO. In entrambi i casi si guadagna in conoscenza in quanto se gli esiti del cambiamento non sono quelli attesi abbiamo l'opportunità di **apprendere dagli errori**, mettendo a fuoco se sono avvenuti nel Plan piuttosto che nel Do. Ci potrebbe essere un terzo esito: non si è raggiunta la soluzione attesa ma quello che si è conseguito ha altri aspetti positivi: una sorta di serendipità?

10.1

Analisi e interpretazione

I criteri e valori relativi alla analisi e alla valutazione sono già prescritti nel Plan. Occorre adesso fare una doppia verifica: se sono stati conseguiti e se erano ben centrati per dare evidenza della validità dell'esito del cambiamento. Ciò vale sia per l'esito OK sia KO (**FIGURA 10.1**). Questo approccio è utile per le esperienze successive. Quanto emerge deve aver traccia in modo da **fare storia**.

10.1.1 Obiettivo conseguito: l'ascolto

L'esito positivo oltre che sulla base dei parametri va verificato in campo, a più livelli. Innanzitutto presso i **destinatari** del progetto di cambiamento. Potrebbero essere stati coinvolti o meno. Loro hanno il vissuto. C'è solo da scegliere lo strumento. In perfetta analogia con la misurazione della soddisfazione del cliente, lo strumento

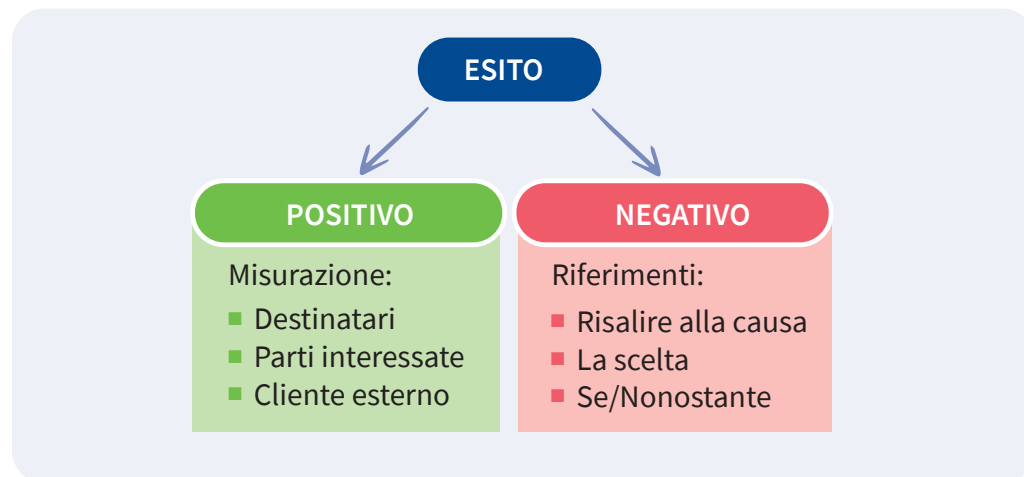


FIGURA 10.1 LE VALUTAZIONI A FINE PROGETTO

più pratico e che fornisce un bagaglio di informazioni meno ricco di altri più impegnativi è il **questionario**: è immediato da mettere a punto e far circolare. Però anche se contiene domande aperte, “incanala” le espressioni del giudizio. Considerando il nostro contesto appare più coerente una **intervista**, anche questa mixata: in parte strutturata e in parte aperta. Chi la conduce, in presenza o online, può cogliere anche le risposte non-verbali e, a seconda delle reazioni, aggiungere altre domande.

Oltre al destinatario consideriamo anche le **parti interessate al progetto**: per definizione sono coloro che non sono diretti destinatari ma che ne vivranno i **riflessi**. Questi potrebbero non essere a conoscenza del progetto. Qui si può ben adottare un semplice questionario centrato proprio sui punti chiave del progetto, con evidenza della valenza temporale.

In relazione al contenuto si potrebbe estendere l’indagine sugli esiti anche al **cliente esterno**. In questo caso lo strumento che fornisce maggiori indicazioni è il **Focus Group**. È un incontro con un gruppo di clienti ben rappresentativo per segmentazione (fasce, aree geografiche, fatturato, frequenza di acquisto ecc.) e vissuto (soddisfatti, critici, reclamanti ecc.). Vengono adottate tecniche associative e semi-proiettive per guidare i partecipanti a uscire dalla razionalità e controllo: associazioni libere, associazioni forzate, metafore, ruolo di direttore, rappresentazioni con disegni ecc.

Nel caso in cui il progetto riguarda un servizio erogato a un ampio pubblico, si rivela valida la tecnica del **Cliente Misterioso**: una persona preparata si finge cliente e ripercorre tutte le fasi dell’esperienza del vero cliente. Il vantaggio consiste nel grande numero di rilevazioni rispetto a un tradizionale questionario. Il cliente misterioso osserva e riporta le valutazioni sugli elementi hard (infrastrutture, beni, servizi extra ecc.) e su quelli soft (personale, comunicazione, organizzazione ecc.).

10.1.2 Obiettivo non conseguito: la “scelta” e i “se”

Non è un fallimento. Questa dichiarazione deve diventare un mantra. Certamente va indagato sul perché le aspettative siano state disattese. Il percorso non è “cercare la colpa” bensì **risalire alla causa**. Sono due modalità ben distinte: la prima è mirata alla **persona**, la seconda alla **dinamica** delle attività. Focalizzarsi sulla causa conduce in forma positiva alla radice del problema senza creare sgradevoli situazioni conflittuali. Tornano in aiuto gli strumenti già proposti nel **CAPITOLO 7** per il Problem Solving.

Nel ragionare sui risultati non soddisfacenti possono nascere riflessioni che fanno correre il rischio di **auto colpevolizzarsi**. È una trappola in cui è preferibile non cadere in quanto non aiuta. Ci sono due esche: la scelta e i se.

Si potrebbe imputare l'insuccesso alle **scelte** che sono state fatte (metodo, persone, definizione dei dati ecc.). È ricorrente essersi trovati davanti a un bivio: dover decidere se imboccare una strada o un'altra. Dopo una serie di valutazioni – razionali, emozionali, sui pro e i contro – il momento della scelta si impone. Però, attenzione: molte volte questa non è fatta al 100%: spesso solo al 51%. E la mente rimane fedele a ciò che è stato scartato. Però, a ben vedere, quello che è stato messo da parte non sparisce: è come se rimanesse in una strada parallela. Nel viaggio del cambiamento, come del resto anche nella vita, **le scelte respinte continuano a esserci, rimangono al nostro fianco**, come se continuassero a palpitarci, come possibilità latenti. Se poi la scelta fatta non si è dimostrata valida, avremo tanti dubbi. Non sapremo però mai come sarebbero andati gli eventi se avessimo seguito l'altra strada.

I **se** richiamano spesso le **contrarietà incontrate** e si è tentati di attribuire loro la responsabilità dell'insuccesso: se non avessimo avuto quel ritardo... se il consulente non avesse dato l'informazione errata... se l'apparecchiatura non si fosse rotta...

Qualcuno ha detto: i *se* sono il marchio dei falliti. È una questione di atteggiamento e di prospettiva. Guardandoci indietro potremo scoprire che tanti successi e grandi risultati si sono realizzati “nonostante” gli eventi avversi. È una filosofia di vita: di fronte all'ostacolo, non subirlo bensì cavalcarlo!

10.1.3 Misurazione interna

In ogni caso le persone coinvolte nel progetto hanno dedicato tempo ed energie, oltre al lavoro quotidiano. È utile fare una **indagine interna** sul vissuto, in particolare a livello di:

- *dimensione organizzativa*: calibrazione dei tempi, rispetto dei tempi, disponibilità di supporti (documenti, attrezzature, materiale ecc.), modalità di lavoro (insieme, in modo autonomo, in presenza, online), incontri (numero e durata), assegnazione di compiti, ruolo del leader ecc.;
- *dimensione relazionale*: spirito di gruppo, clima, supporto reciproco, sostegno nelle difficoltà, crescita personale ecc.

Si potrebbe anche qui adottare lo strumento del questionario, con domande chiuse e aperte. La raccolta di queste informazioni sarà utilissima per i progetti successivi.

10.2

Diffusione degli esiti all'interno e all'esterno

Il tema della **diffusione dei risultati** non va assolutamente sottovalutato. È ben suggerito e rilanciato anche in norme su due temi: i reclami e la misurazione della soddisfazione del cliente (UNI ISO 10003 e UNI ISO 10004) (**CAPITOLO 2**).

È un impegno che richiede tempo ed energie. Spesso genera diffidenza che può essere agevolmente superata se si considerano i vantaggi. Ovviamente le informazioni da far circolare vanno ben **selezionate e formulate**. Nel caso dei reclami, ad esempio, si può dare enfasi al fatto che il tempo dedicato dal cliente è stato ben apprezzato e che l'organizzazione ha la disponibilità all'ascolto e rivisitazione dei suoi punti di vista. La diffusione dei **giudizi del cliente** ha ritorno su più fronti: il personale ne risulta lusingato oppure riceve indicazioni concrete e pratiche per orientare i comportamenti e le

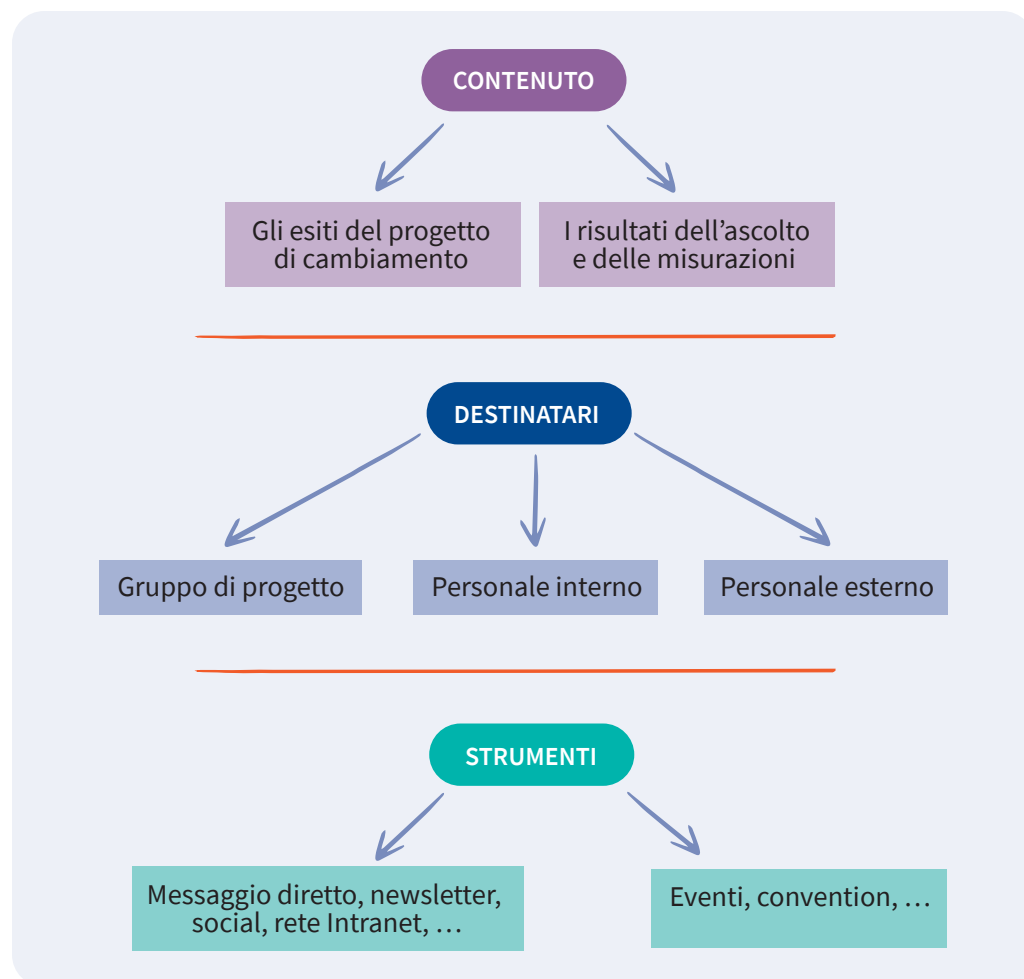


FIGURA 10.2 LA DIFFUSIONE DEGLI ESITI

attività in modo da “deliziare” il cliente. C’è un altro aspetto da tenere in considerazione: per il cliente leggere i risultati della Customer Satisfaction genera una **azione di rinforzo** e promuove la **partecipazione** alle successive indagini.

Anche per il viaggio del cambiamento valorizza il lavoro e gli sforzi. Abbiamo visto che possiamo disporre di due tipologie di informazioni (FIGURA 10.2):

- gli *esiti* del progetto di cambiamento, sia in linea con le attese o discordanti;
- i *risultati* dell’ascolto e delle misurazioni, condotti all’interno e all’esterno.

Il ventaglio dei destinatari è ampio:

- il *gruppo di progetto*, protagonista primo;
- il *personale interno*, anche se non direttamente coinvolto;
- le *persone esterne*, ovvero i clienti, le parti interessate, il mercato.

EVENTO

Fra le tante formule utilizzate negli eventi aziendali, quelle in cui si fa ricorso alla musica hanno un grande ritorno.

La **musica** è una compagna di vita, da protagonista o come sottofondo. Ha il grande pregio di generare emozioni: le note camminano lungo un percorso fisico e poi generano reazioni fisiologiche a livello della respirazione e del battito cardiaco. Ciò significa che attivano la parte emozionale del cervello. È come se si

aprisse un varco attraverso cui si possono trasmettere anche contenuti di estrazione lavorativa.

La musica classica si presta a un parallelo: la leadership del direttore d’orchestra. La musica jazz propone una analogia con il lavoro di gruppo: i musicisti vivono lo spirito di squadra quando suonano insieme il tema arrangiato scritto nello spartito, e poi, a turno, ogni jazzista ha il suo spazio nella improvvisazione per condividere le sue personali emozioni.

Possiamo qui mettere in pratica le indicazioni e i suggerimenti proposti nel **CAPITOLO 8**. Per decidere sul **contenuto** e sul **canale**, dobbiamo innanzitutto aver chiaro qual è l'obiettivo per ogni categoria di **destinatari**:

- *gruppo di progetto*: dare un riconoscimento all'impegno di tempo e di energie;
- *personale interno*: far sapere che cosa è accaduto grazie alla volontà e al credere che le cose possono cambiare in meglio, che utilizzare le energie per convivere con i problemi è del tutto inutile;
- *persone esterne*: rendere noto che è in atto, con primi risultati, un percorso di crescita con benefici certi sul cliente.

Alla definizione dell'obiettivo, segue la messa a punto dei **contenuti** che vanno di pari passo con il canale. Ci si può sbizzarrire: messaggio diretto, *News Letter*, canali social, rete intranet, eventi, convention ecc.

C'è ancora un'altra modalità di condivisione. Quella che potrebbe unificare i destinatari e i relativi obiettivi è un incontro sotto forma di **evento o convention**, in cui il gruppo di progetto ha un momento di gloria in presenza dei colleghi e altri invitati. Questa formula dà molta carica! E potrebbe anche generare contagi per progetti futuri! Un aspetto va tenuto ben presente: stiamo condividendo una conquista, un traguardo positivo. Pertanto anche la formula deve essere in linea: leggera e coinvol-

fare...

Diffondere gli esiti del progetto

Creare occasioni di riconoscimento a livello sociale

Fare tesoro degli errori commessi

...e NON fare

Andare alla ricerca delle colpe

Lasciar passare tutto sotto silenzio

Dare riconoscimenti economici



11

Punto a capo

Le illusioni del passato

Dalla pandemia in poi

La lettura del presente:
crisi o rivoluzione

L'investimento

“

Tancredi: “Parto, zione, parto fra mezz’ora. Sono venuto a salutarti. Si preparano grandi cose, zione, ed io non voglio restarmene a casa, dove, del resto, mi acchiapperebbero subito.”

Principe: “Sei pazzo, figlio mio! Andare a mettersi con quella gente! Sono tutti mafiosi e imbroglioni.”

Tancredi: “Se non ci siamo anche noi, quelli ti combinano la repubblica. Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi. Mi sono spiegato?”

LIBERAMENTE TRATTO DA “IL GATTOPARDO” DI GIUSEPPE TOMASI DI LAMPEDUSA

Ci sono tanti modi di attivare il cambiamento. Viene proposto con impegni e attività diversificate. Le finalità possono essere le più varie: la meta a volte può essere paradossale. L’atteggiamento più deleterio è fingersi promotore del cambiamento, celandosi dietro una maschera per conservare lo status quo.

Abbiamo percorso un viaggio nel viaggio del cambiamento: seducente, ci auguriamo. L’abbiamo raccontato come una scelta ragionata e ponderata. Sappiamo bene che non sempre è così. Alcuni **eventi critici** hanno l’impudenza di piombare senza preavviso con impatti pesanti. È in questi frangenti che viene fuori la tempra: patiti o cercati i cambiamenti possono diventare fonte di apprendimento e di crescita.

In questi ultimi anni, volenti o nolenti, abbiamo dovuto affilare le armi: il cambiamento è costante. Possiamo rubare alla dizione della qualità “miglioramento continuo” e conferire l’attributo anche al nostro tema. Lì l’invito era a non considerare il miglioramento come qualcosa di occasionale, bensì proporsi di ripeterlo con una certa regolarità. Qui diamo un’altra accezione: rassegniamoci al fatto che sarà, inevitabilmente, al nostro fianco. Oppure, anziché rassegnarci, possiamo accettare serenamente di averlo come compagno di viaggio.

11.1

Le illusioni del passato

Negli anni Cinquanta abbondavano messaggi che allora avevano un sapore positivo, ma che poi si sono rivelati fallaci: “Nel mare puoi buttare tutto: tanto il mare ricicla!”. L’Italia viveva il miracolo economico.

La **civiltà dei consumi**, vissuta al momento come una grande conquista, ha generato effetti che, con il senno di poi, hanno fatto nascere e alimentato pesanti fenomeni sociali e tecnologici. Grandi masse di persone hanno avuto facilità di spostamento in tutte le aree del pianeta. Il galoppante progresso tecnico e scientifico ha creato grandi conquiste in tutti i campi, ma ha generato **una situazione in cui rende oggi superato ciò che ieri non era nemmeno immaginato** o ipotizzato come realizzabile. I mutamenti sono così accelerati che diventa difficile anche per i paesi ricchi essere sempre al passo; tenere il ritmo è impegnativo e faticoso a causa di un flusso sempre

più frenetico di suggestioni e stimoli accattivanti. In risposta all'incalzare degli eventi è ricorrente la percezione di uno stato di **instabilità** e **provvisorietà** che produce disorientamento con il rischio di creare lo choc del futuro.

11.1.1 I cambiamenti del mercato

Ripercorriamo i passi che hanno determinato la situazione di oggi (**FIGURA 11.1**). Per lungo tempo vigeva l'**economia della permanenza**: la produzione di un bene o la costruzione di un ponte, miravano a prolungare al massimo la durata. La società era relativamente immutabile, le funzioni del prodotto rimanevano costanti. La riparazione aveva un suo spazio materiale ed economico: meglio spendere tanto per un oggetto che dura, piuttosto che spendere meno per qualcosa che si consuma con l'uso.



FIGURA 11.1 I CAMBIAMENTI DEL MERCATO

La società cambia: l'economia della permanenza lascia il passo alla **economia della precarietà**. Per merito dei progressi della tecnica, si sono ridotti i costi della produzione grazie all'automazione. La riparazione si trovava affidata al lavoro artigianale, diventando così costosa. Il pensiero imperante era: **costa meno sostituire che riparare**. Pertanto economicamente conveniva produrre beni a buon mercato, da gettar via, non riparabili. Parallelamente a questo cambio di rotta dell'economia, sempre i progressi della tecnica hanno dato origine a un altro fenomeno: la continua **innovazione** nel tempo del bene con caratteristiche diverse. Le nuove generazioni di un prodotto sono diventate sempre più accattivanti, dotate di prestazioni neanche immaginate dal fruitore.

Queste le basi della economia della precarietà. Si è insinuata, dapprima in forma silente, poi sempre più accentuata, il concetto di **disuso**. Considerando la veloce obsolescenza del bene, con la conseguente perdita di attualità delle prestazioni di base, si è fatta sempre più spazio nel consumatore la scelta del noleggio piuttosto che dell'acquisto. E siamo già ai nostri giorni con l'**economia della condivisione**: si preferisce acquistare l'uso piuttosto che il bene. Questo diventa temporaneamente proprietà di più soggetti.

11.1.2 La burocrazia

Altra generatrice di grandi turbolenze è la burocrazia. Dapprima osannata, da tempo è diventata oggetto di ricorrenti critiche. È opportuno inquadrarla in una chiave di lettura equilibrata. Comprende persone e apparati che si occupano dell'amministra-

zione di enti statali e non. Nasce per operare nel rispetto di criteri di imparzialità e razionalità. Chi ne anticipò le critiche vedeva come causa del fallimento la sua **rigidità**: incapacità di tener testa ai mutamenti.

È interessante mettere in evidenza come **ogni epoca produce organizzazioni coerenti con i propri ritmi**. La società agricola aveva una transitorietà bassa. La circolazione delle informazioni era lenta, procedendo di pari passo con quella dei trasporti. Anche i ritmi delle persone erano lenti. Con l'arrivo dell'industrializzazione si rese necessario accelerare i tempi, sia a livello individuale sia nelle organizzazioni. Nacquero le strutture burocratiche per rispondere all'esigenza di prendere decisioni in tempi più veloci di quelli consentiti al momento. Questa considerazione oggi può apparire anomala, ma per quei tempi rappresentò la soluzione. **La burocrazia ha avuto il merito di codificare le regole**, mettere in chiaro principi atti a risolvere problemi di lavoro, riuscendo a rispondere all'esigenza di tenere il passo con il ritmo di vita generato dall'industrializzazione. Oggi questa visione fa sorridere, ma per quell'epoca essa rappresentò l'introduzione di una forma di ordine.

Da sempre è stata caratterizzata da **permanenza, gerarchia e divisione del lavoro**. Queste da caratteristiche della struttura diventarono anche caratteristiche di chi ci lavorava. Nacque un legame forte fra la persona e l'organizzazione, con gerarchie di potere al cui interno scorreva l'autorità, con mansioni rigidamente definite e riconoscimenti in funzione della meticolosità del rispetto del regolamento. Oggi questa impostazione è riconosciuta platealmente inadeguata.

11.2 Dalla pandemia in poi

A seguito della pandemia da Covid-19 diversi fenomeni già presenti si sono rafforzati, in risposta ai limiti imposti dal confinamento che ha riguardato tutto il pianeta e ai temi critici delle risorse energetiche generate a seguito delle nuove guerre. Gli indirizzi sono elencati nella **FIGURA 11.2**.




FIGURA 11.2 I NUOVI INDIRIZZI

11.2.1 Gli imperativi della sostenibilità

Il tema dell'uso delle **risorse** e dello **sviluppo sostenibile** compare ufficialmente nel 1972. Nella Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano, l'umanità prende atto del rischio di esaurimento delle risorse disponibili. E nel Rapporto sui Limiti dello Sviluppo (MIT) si prefigura la riduzione della popolazione mondiale da 8 miliardi a 6 miliardi in esito a un possibile collasso economico prevedibile per la metà del XXI secolo. Da allora a oggi abbiamo vissuto travagliati eventi che rendono necessario rivalutare quelle previsioni.

Nel 1987 la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (Rapporto Brundtland) mette le basi per una visione condivisa di Sviluppo Sostenibile: attuazione di metodiche che siano in grado di rispondere ai bisogni del presente senza compromettere la fruibilità alle generazioni successive. **I modelli di produzione e di consumo devono, necessariamente, fare un riesame profondamente critico.**



Nel mercato oggi il rispetto della sostenibilità è premiante. Gli impegni delle organizzazioni sono diventati una discriminante nella ricerca del lavoro.

11.2.2 La pervasività del servizio

Abbiamo visto come è nato il binomio prodotto/servizio (**CAPITOLO 3**) e dobbiamo riconoscere che questo matrimonio ha avuto nel digitale un compare molto influente. Il **cambio di mentalità** è già evidente. La Generazione Y o Millennial ha una visione del possesso dei beni ben diversa da quella delle generazioni precedenti. Prima la disponibilità personale del bene conferiva, al di là del valore intrinseco, un senso di sicurezza, e rientrava nella categoria delle priorità. Con l'era dei consumi, del benessere galoppante, dello sviluppo incredibile della tecnologia e la dimensione di vissuto di taglio globale, il possesso perde il suo fascino e viene percepito quasi come una zavorra. Si scopre gradualmente che **si può godere dei vantaggi di un bene anche senza averlo**. Il passaggio è stato graduale: vendita di prodotto, vendita di prodotto + servizi, vendita dell'uso del prodotto. Questo percorso ha fruito del progresso delle tecnologie digitali. Ciò ha generato profondi cambiamenti a livello del modello di *business*, ovvero delle strategie mediante le quali una organizzazione crea valore, investendo negli assetti organizzativi, per puntare a un vantaggio competitivo.

Stiamo ancora vivendo questa transizione. Il punto di partenza è la visione del binomio prodotto/servizio, che è supportata non solo da tecnologie ma anche da modelli economici che plasmano questa transizione. In tutto ciò, ovviamente, un ruolo determinante e critico è assegnato al cliente. È necessario che si dimostri disponibile a entrare da protagonista in questo nuovo modello, anche grazie a uno stato di insoddisfazione nei confronti di quello attuale. In questo scenario le leve non sono solo economiche ma anche etiche. Verso questo cambio di rotta, le nuove generazioni si palesano più aperte.

La consacrazione di un cambio di visione del mondo produttivo può essere datata nel 1988 con la Servitizzazione, cacofonica traduzione di **Servitization**, termine originato dalla combinazione di "service" con il suffisso "ization", che indica la sua realizzazione. È formalmente il superamento di due concezioni distinte di prodotto e servizio, grazie alla combinazione di componenti hard e soft. È la conferma del **valore della prestazione come soluzione delle esigenze e dei desideri del cliente**.

La società dei servizi è diventata poi la **società delle esperienze** anche in relazione alla diffusione massiva dei servizi in tutti i campi. Proprio per la sua natura, il servi-

zio è legato indissolubilmente alla persona (**CAPITOLO 3**), anzi per meglio dire, alle **relazioni**. In questa evoluzione le tecnologie digitali danno un grande contributo. Intervengono nelle transazioni con effetti consistenti sull'uso del tempo, il che rappresenta un risparmio verso questo bene finito.

La confluenza del prodotto in servizio genera cambiamenti anche a livello di **strategie economiche**. Condividiamo le ricadute nel caso, ad esempio, della mobilità urbana nella forma di *car sharing*. La persona ha la possibilità di fare un noleggio per il tempo necessario, fruendo di facilitazioni di cui l'auto di proprietà non gode. Più persone così utilizzano lo stesso mezzo, senza doverlo acquistare, in risposta alle proprie necessità. L'auto fornita serve a migliorare anche la qualità della vita delle persone perché le libera dalla schiavitù del bene (acquisto, manutenzione). Cosa comporta per il produttore d'auto questo passaggio dalla vendita del bene auto alla vendita del servizio di mobilità? Le **logiche di produzione** devono essere proiettate verso nuovi obiettivi. L'obsolescenza programmata non è più un requisito per l'auto offerta in *car sharing*: non è di interesse produrre qualcosa che duri poco. Anzi ci si trova a rispondere a esigenze che hanno caratterizzazioni all'opposto: l'auto, sottoposta all'uso di più persone, deve essere molto resistente, durare a lungo, consumare poco e non inquinare. Chi progetta deve puntare ai requisiti di durata, robustezza e economicità. Alla rispondenza degli aspetti tecnici si dovranno sommare quelli legati al servizio, per offrire una prestazione globale efficiente e funzionale alle aspettative del cliente. Questa visione mette in luce anche un altro aspetto: l'esigenza di persone con **nuove professionalità**.

11.2.3 L'informazione come quantità fisica

Abbiamo indagato e approfondito nel **CAPITOLO 1** come la quarta rivoluzione industriale abbia portato alla ribalta il valore dei dati: diventano materia prima su cui attivare le trasformazioni, creare nuove conoscenze e prospettare modelli di business innovativi.

Tradizionalmente le grandezze fisiche per eccellenza sono quattro: il tempo, lo spazio, la massa, l'energia. Adesso entra in scena una nuova: **le informazioni e la loro elaborazione elettronica**.

Si apre un nuovo scenario. Se prima la natura delle cose e degli eventi era governata da queste quattro grandezze, adesso l'informazione permea la produzione e la natura dei prodotti. Dà un consistente contributo finalizzato al minore utilizzo di materia, tempo, spazio ed energia. Grazie all'apporto dell'elaborazione elettronica si genera una ricchezza di informazioni che consente di dar vita a prodotti con minore utilizzo delle quattro grandezze fisiche, senza ridurre il livello di prestazione. Grazie al progresso tecnologico, l'obiettivo diventa: fare sempre di più, con sempre meno!


11.2.4 Tecnologie digitali

Seguire l'evoluzione e la diffusione delle tecnologie digitali è affascinante e avvincente. I ritmi di produzione tradizionali hanno raggiunto il culmine: oggi prende piede il **modello di produzione guidato dal digitale**. L'evoluzione ha riguardato inizialmente l'hardware per poi toccare il ricco mondo dei software. Da sempre i computer sono stati collegati a interfacce (stampanti, terminali, memorie ecc.) con connessioni bidirezionali. Inizialmente le dimensioni di questi elementi erano consistenti e il costo era elevato. Con la nascita di canali di comunicazione senza fili (*wireless*) i computer

hanno iniziato la loro penetrazione fisica in oggetti di uso quotidiano. A seguito della creazione di computer integrati in oggetti (*embedded*) inizia uno scambio di dati e informazioni fra dispositivi per migliorare le loro prestazioni: è l'**M2M (Machine to Machine)**. Il racconto di Asimov degli anni Cinquanta, in cui le macchine comunicavano senza l'intervento dell'uomo, diventa realtà. Le prime attuazioni sono avvenute nella catena di montaggio di autovetture: comunicazione del completamento di un'operazione per l'arrivo del pezzo al macchinario successivo. Erano i primi passi in cui i dati erano: specifici per una certa applicazione, non esportabili, veicolati in tempi differiti, raccolti nell'arco della giornata e trasmessi la sera.

Il passo successivo è l'**Internet of Things (IoT)**. Lo scenario si amplia enormemente: mentre nella tecnologia M2M i dispositivi sono collegati in un sistema chiuso, nell'IoT più M2M sono in rete fra loro mediante interazioni sia con l'ambiente fisico sia con le persone. Questa tecnologia è entrata anche nelle nostre case: l'avvio di un elettrodomestico da remoto è generato dal M2M e l'IoT governa la richiesta, i tempi e l'accensione. Il tutto è reso possibile da una rete per la creazione e la veicolazione di informazioni, in cui i dispositivi e le persone entrano in relazione.

Anche il **codice a barre** è diventato sempre più attivo. Inizialmente comunicava la presenza di un oggetto in un certo ambiente, ma non la posizione: si sapeva che c'era ma non se in magazzino o in un'area dedicata. La crescita arriva associando un identificatore di radiofrequenza **RFID (Radio Frequency Identification)**: mediante onde radio rende possibile identificare passivamente un pezzo contrassegnato. Ha rappresentato la soluzione nei settori commerciali e industriali, consentendo il monitoraggio nell'approvvigionamento, nella lavorazione, nell'immagazzinamento.



Sono dimostrazioni di successi notevoli che permettono la ricezione di informazioni in tempo reale mettendo in relazione macchine e oggetti comuni, il tutto a vantaggio del lavoro dell'uomo.

Nata con costi elevati, e quindi accessibile a poche imprese, l'IoT, grazie a una diffusione su ampia scala, è oggi alla portata di tante realtà. Parliamo di tecnologie che rappresentano un canale attraverso il quale circolano dati e informazioni. Il passo successivo e determinante avviene subito dopo: nella capacità di elaborarli nella direzione voluta affinché possano generare valore. Questo è un nuovo capitolo che rinforza la tesi secondo cui la tecnologia da sola non basta, se non c'è a monte una metodologia e una preparazione che permettono di creare valore. Parallelamente nasce un altro aspetto delicato: i rischi legati alla **sicurezza informatica (Cybersecurity)**. Parliamo dell'insieme di mezzi, tecnologie e procedure interne dedicate alla protezione dei sistemi informatici e dei dati per garantire la costante disponibilità, integrità, confidenzialità.

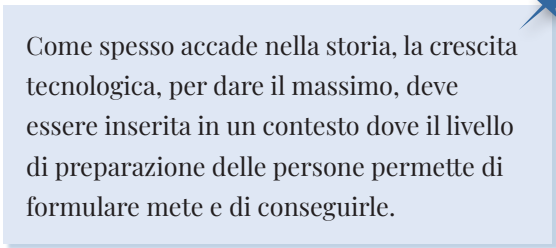
L'IoT ha permesso la creazione di oggetti definiti "intelligenti", in quanto in grado non solo di ricevere ma anche di elaborare informazioni, e "collaborativi", cioè capaci di stabilire relazioni funzionali agli obiettivi. Ciò è stato reso possibile dal fatto che i processori sono diventati economici ed anche sempre più piccoli e leggeri, e quindi facilmente incorporabili. Un grande apporto è stato dato dalle connessioni con rete senza fili e da una evoluzione dei relativi software. Abbiamo così a disposizione **piccoli oggetti intelligenti**, capaci cioè di dare significato alle informazioni e creare collegamenti. Sono in grado, autonomamente, per esempio, di memorizzare dati ed eventi, di attivare reazioni a certi stimoli, il tutto comunicando attraverso Internet.

E siamo al passo successivo: i dati vengono raccolti e inviati al Cloud, la nuvola informatica. Questa diventa la sede dove si crea una copia digitale dell'oggetto: sarà

tanto più utile quanto più i dati sono assortiti, sia sulla informazione di stato sia sul contesto, e quanto più l'aggiornamento è tempestivo. È avvincente la denominazione di questo doppiante: il **gemello digitale**. È la replica dell'oggetto fisico, creato e aggiornato dall'IoT. Più gemelli digitali possono essere messi in relazione fra loro creando una fucina di informazioni, denominata Data Lake, ovvero "lago dei dati". Qui vengono archiviati, analizzati e messi in correlazione dati in formato nativo, sia strutturati che non: CRM (*Customer Relationship Management*), post dei social media, ERP (*Enterprise Resource Planning*), macchine di produzione ecc.

In poche parole: si possono recuperare e mettere in relazione tantissime tipologie di dati in risposta alle proprie finalità strategiche e gestionali. In un unico spazio si raccolgono sia i dati relativi ai clienti sia quelli della pianificazione delle risorse interne (relative a finanza, acquisti, produzione, vendita, personale, energia, informatizzazione ecc.). Per cogliere appieno la portata di questa conquista, riprendiamo l'esempio proposto nel **CAPITOLO 1** quando abbiamo parlato del termostato: partendo dalla temperatura reale possiamo intervenire per portarla a quella attesa. Ci si può spingere oltre. Immaginiamo di inserire nel *Data Lake* tutti i dati di temperatura media delle case di un quartiere, con associazione del tempo e della posizione geografica. A questo punto l'informazione è più ricca: la temperatura media delle case, diventa la base per diverse strategie di carattere sociale, ambientale, economico, sostenibilità. Tutto ciò grazie ai gemelli digitali dei termostati. Rispetto alle conquiste della terza rivoluzione digitale, qui i dati sono inseriti in un contesto, aspetto che mette le basi per attivare azioni e interventi ad ampio raggio, di taglio socio-economico e ambientale, riguardante ampi spazi.

La tecnologia informatica riesce così a governare e a portare al risparmio le quattro grandezze fisiche: il tempo, lo spazio, la massa, l'energia. Abbiamo così messo in evidenza i punti di forza e le criticità delle conquiste in ambito digitale.



Come spesso accade nella storia, la crescita tecnologica, per dare il massimo, deve essere inserita in un contesto dove il livello di preparazione delle persone permette di formulare mete e di conseguirle.

11.2.5 Il bello delle *smart land*

Le conquiste della digitalizzazione non toccano solo il mondo produttivo, con Industria 4.0. Hanno ricadute consistenti sulle **città** e sulle **aree isolate**. Negli anni della pandemia da Covid-19 abbiamo dovuto trovare risposte immediate all'esigenza di proteggere la nostra salute: senza preparazione abbiamo reagito con prontezza. In questo frangente abbiamo vissuto il lavoro a distanza, l'abbattimento degli spostamenti in termini di tempi e di costi, la riscoperta delle aree isolate.

Nelle *smart city* i dati vengono utilizzati per il flusso di persone, il traffico, il risparmio energetico, la sicurezza. Ampliamo l'orizzonte geografico e parliamo di *smart land*: l'interesse è rivolto non solo alle città ma anche ai territori isolati. Quando le distanze non sono più un vincolo si aprono nuovi scenari fortemente attrattivi. Con la **digitalizzazione** la gestione dei dati permette di creare presidi digitali in alternativa ai presidi fisici, con grandi vantaggi economici. La comunità isolata, come per esempio il piccolo comune montano, perde i suoi limiti e si avvantaggia della aggregazione digitale dei dati delle persone: diventa una comunità concentrata e coesa grazie al digitale. In queste aree il problema dell'assenza di molti servizi può trovare soluzione. L'architettura IoT genera una digitalizzazione spinta nel territorio grazie alla banda larga, alla connessione delle abitazioni, delle strade e aree urbane tutte sensorizza-

te. Parallelamente alle tecnologie è fondamentale investire nella alfabetizzazione digitale. Su queste basi ai presidi fisici di taluni servizi possono subentrare presidi digitali, funzionanti 24 ore su 24, 365 giorni l'anno. Si attivano così la farmacia online, la telemedicina, il commercio elettronico, i servizi sociali. Con queste strategie quei territori che a causa dell'economia industriale avevano patito, trovano nuovo ossigeno e riconoscimento del loro valore socio-economico. Le aree isolate, considerate periferiche, acquistano nuova identità. Cambia la prospettiva: **le nuove periferie saranno quelle digitali, non più quelle del territorio!**

Abbiamo vissuto l'attrattività di aree fino a poco tempo fa considerate emarginate. Con l'introduzione dello *smart working*, o più correttamente lavoro a distanza, c'è stata la riscoperta del bello del vivere in piccoli centri, senza penalizzare il reddito lavorativo. La discriminante diventa il digital. Disporre della **banda larga diventa un fattore di rilancio: genera attrattività per un luogo.**

La raccomandazione rimane: associare alla tecnologia la preparazione delle persone. Senza questa diventa uno sterile e ingombrante macchinario!

11.3

La lettura del presente: crisi o rivoluzione

Nell'attuale scenario dal futuro quanto mai incerto, dobbiamo dare un significato all'esito dei recenti eventi cigno nero ancora in corso: la **pandemia** e la **guerra** in Europa. Il cambiamento diventa imprescindibile: ma a quali stimoli dare risposta? Di certo non possiamo permetterci di rifiutare il futuro e contrapporre l'utopizzazione del passato come stato ideale.

11.3.1 Gli interrogativi

Come interpretare questa turbolenza? Stiamo vivendo una crisi? Siamo in piena rivoluzione? Per provare a capire di più attingiamo all'approccio psicologico. Ci siamo mossi in risposta alla paura o all'angoscia? Nelle scelte abbiamo agito in nome della valutazione del rischio o dell'incertezza?

La **paura** e il **rischio** hanno di fatto ricadute positive: con atteggiamento vigile si fanno scelte dal taglio prudentiale, sia nella vita personale come nell'economia e nell'impresa. Abbiamo già avuto modo di evidenziare (**CAPITOLO 5**) come la paura abbia una valenza positiva e sia fonte di un operare saggio, che guida alla adozione di comportamenti protettivi. Di fronte alla paura abbiamo la possibilità di affrontarla con un calcolo probabilistico, che ci porta ad attivare comportamenti governati dalla consapevolezza del pericolo. Per esempio, sappiamo che nelle autostrade c'è un tasso di mortalità, ma siamo in grado di convivere con questa paura adottando comportamenti adeguati. È come dire che possiamo spostare il nostro atteggiamento emozionale su un **piano logico**. In altri termini il nostro agire non è bloccato.

Diversa è la lettura dell'**angoscia** o della **incertezza**. Sono situazioni non quantificabili. Pertanto hanno solo effetti negativi. Non portano a comportamenti ragionati prudentiali, bensì generano la **paralisi** perché non si hanno punti di riferimento.

Vediamo adesso le connotazioni dei due scenari per provare a contestualizzare l'oggi: **crisi o rivoluzione (FIGURA 11.3)**.

Le crisi economiche hanno caratterizzazioni comuni. Ritorniamo con la mente a eventi forti: il secondo dopoguerra, la crisi petrolifera degli anni Settanta, il Long-Term Capital Management degli anni Novanta, l'esplosione della Bolla delle Dot-com



FIGURA 11.3 L'INTERPRETAZIONE

intorno al 2000, la crisi finanziaria del 2008. Questo fenomeno viene descritto con tipico andamento a V o a U. Avviene un immediato crollo di un settore che può riprendersi in tempi diversi:

- *rapidi*, con curva a V;
- *lunghi*, con curva a U.

Demolisce certezze e provoca reazioni di contestazione. Fa nascere processi contraddittori: da una parte sollecita la creatività per la ricerca di nuove strade e, nel contempo, cerca di ripristinare la normalità perduta. Non tutti i settori vengono colpiti in egual misura. L'atteggiamento provocato è la paura.

Le **rivoluzioni** hanno caratteristiche ben diverse. Saltano i paradigmi, i modelli, gli schemi: il dopo è ben diverso dal prima. Prendiamo alcuni esempi: la scoperta di Galileo che la terra gira intorno al sole, Newton con le leggi di gravitazione universale, Einstein con la relatività. Gli studi caratterizzano le rivoluzioni con tre "i": indistinte, irreversibili, imprevedibili. Per **indistinte** si intende che non toccano un solo settore ma in maniera diversa ne coinvolgono tanti. La **irreversibilità** indica che una volta partita... la rivoluzione non torna indietro. Tutte le rivoluzioni economiche hanno avuto un elemento scatenante comune: l'apporto della tecnologia. Pensiamo all'ingresso in agricoltura dell'aratro in ferro che ha soppiantato quello di legno. L'**imprevedibilità** è la caratteristica più subdola. La prima rivoluzione industriale ha introdotto i telai a vapore provocando focose reazioni degli operai. L'esito verrà alla luce solo dopo la loro fine. E non è detto che sarà quello atteso. Basta guardarsi indietro. La rivoluzione francese, ad esempio, iniziata con la presa della Bastiglia ha dato come risultato anni dopo... l'impero di Napoleone Bonaparte!

Le rivoluzioni tendono a rendere precario il futuro. Che tipo di reazione genera la rivoluzione: paura o angoscia? Non è una situazione in cui si possa fare una valutazione del rischio calcolabile, tipica della paura. Mancano i punti di riferimento, situazione tipica dell'ansia, dell'angoscia.

11.3.2 L'interpretazione

Una possibile lettura di questo periodo è che sia una rivoluzione: fenomeno caratterizzato dalle tre "i" (indistinto, irreversibile, imprevedibile), con generazione di uno stato di angoscia, in cui siamo dentro! Non sappiamo ancora dove approderemo. Attezziamoci con una analisi: la comprensione delle caratteristiche del momento può indirizzarci verso una maggiore consapevolezza e senso di responsabilità del nostro agire (FIGURA 11.4).

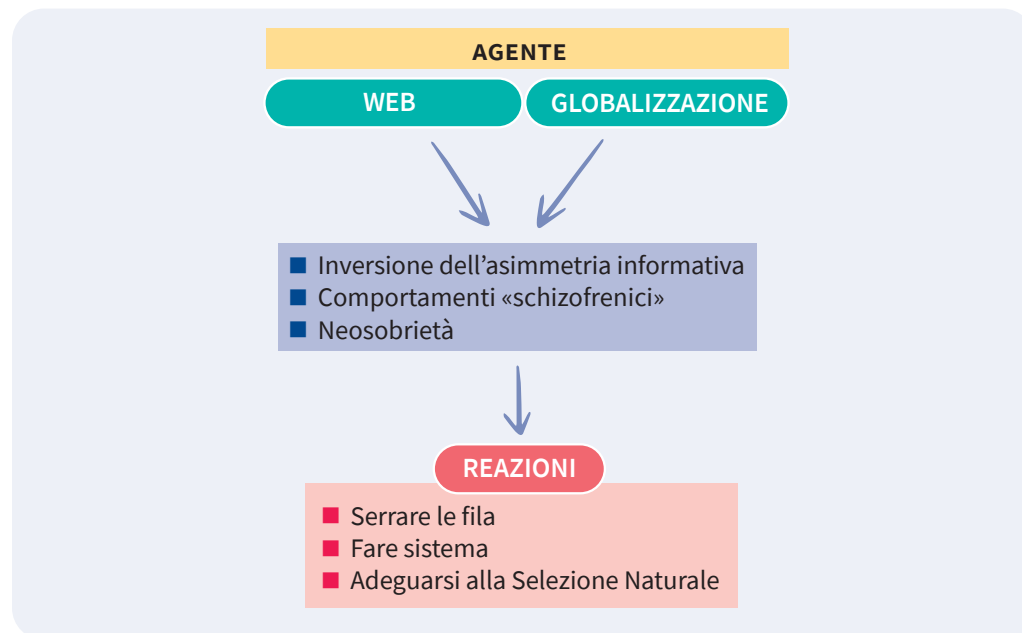


FIGURA 11.4 LA RIVOLUZIONE

Per le rivoluzioni economiche precedenti si è trovato un responsabile. Quale il più papabile per questa nostra epoca? La **digitalizzazione** è considerata l'agente della precedente rivoluzione. Per quella attuale si punta il dito sul **web**. Diamo una lettura alle sue ricadute. Si configura come una rete, in cui beni e servizi si propongono liberamente su tutto il pianeta, senza vincoli di luogo di provenienza né di fruizione. L'accesso alle informazioni avviene comodamente dalla propria sede (ufficio o casa), senza barriere linguistiche e con interessanti vantaggi legati alla riduzione dei tempi della logistica.

L'effetto più dirompente del web è l'aver generato l'inversione della **asimmetria informativa** nella relazione impresa / cliente. Per lungo tempo è stata a favore dell'impresa: questa aveva maggiori informazioni di quante non ne avesse il cliente, il che rappresentava un grande vantaggio strategico e commerciale. Oggi l'asimmetria informativa è tuttora in vigore ma nel senso opposto: grazie alla rete, è il cliente ad avere accesso a più sorgenti di informazioni, non tutte sotto il controllo dell'imprenditore.

Anche la **globalizzazione** rientra in queste valutazioni. Non possiamo dire che sia un fenomeno solo dei giorni nostri. In passato, con apporti ovviamente di altra portata, è già stata protagonista: l'utilizzo della moneta e della partita di giro, l'apertura delle rotte verso l'Oriente, la scoperta delle Americhe, la triangolazione delle merci (acquisto di materia prima in un paese, lavorazione nel proprio e rivendita del prodotto finito al paese di provenienza). Quella attuale, in considerazione della velocità della circolazione delle informazioni, ha caratteristiche diverse. L'abbiamo già vista sotto una lente critica (**CAPITOLO 1**).

Guardiamo il passato. L'evento di grossa portata più recente è la crisi finanziaria (2008-2009). Nonostante crollino tutti i consumi, si creano dei fenomeni anomali. Se da una parte c'è stata la corsa all'acquisto in catene a prezzi molto convenienti, dall'altra è aumentato l'interesse verso i prodotti elettronici e biologici appartenenti ad una fascia di prezzo elevata. Si era parlato di neopoverità. Ma c'è anche un'altra lettura che appare più calzante: **neosobrietà**, nel senso che si afferma un diverso comportamento; piuttosto che la diminuzione generalizzata degli acquisti, alcuni settori risultano fortemente penalizzati, altri non registrano alcun risentimento, altri ancora volano verso nuove vette. La lettura trasversale dei dati mette in evidenza un netto cambiamento dei valori che determinano la scelta e l'acquisto. Un esempio è il calo delle immatricolazioni: il possesso dell'auto non viene più percepito come fon-

damentale, tipico bisogno indotto nel ventennio precedente. L'osservazione dall'esterno mette in luce aspetti contraddittori: crisi economica da una parte, e file per l'acquisto del nuovo modello di telefonino e ristoranti cari pieni dall'altra!

Come leggere questa situazione per mettere a fuoco gli indirizzi di cambiamento più promettenti? Il mix di digitalizzazione e globalizzazione ha aperto i mercati. Ma **un ruolo detonatore è attribuibile al web**. Guardiamoci intorno e pensiamo a quando noi siamo clienti: ci rendiamo conto che il valore aggiunto non è tanto il costo del bene, quanto il valore attribuito su altre basi indipendentemente dal costo effettivo. La ginnastica mentale dell'acquirente nella scelta nasce dal web: nel rapporto fra domanda e offerta la rete indirizza il cliente ad assegnare un valore aggiunto, facendo anche una comparazione con altre offerte. L'esempio è il comportamento del cliente in un punto vendita: riceve informazioni e consulenza dal personale, osserva e prova e, seduta stante, senza neanche uscire dal negozio, va online per confrontare prestazioni e prezzi e indagare sulle recensioni. È evidenza della inversione della asimmetria informativa che aveva governato per lungo tempo: è decisamente ruotata a favore del cliente.

Così adesso, noi clienti, siamo liberi di fare scelte adottando **forme culturali del tutto nuove**. Sono cambiati i significati e i simboli che guidano il nostro agire. La scelta del prodotto di pregio, o del prodotto a bassissimo costo, diventa anche fonte di vanto con gli amici. Nell'abbigliamento possiamo scegliere Zara e Armani. Quale il valore aggiunto del capo di Zara? Poterlo accoppiare agli accessori di Armani! Come definire i comportamenti che non sono dettati da un agire che segue un percorso razionale, quanto piuttosto reazioni apparentemente illogiche e contraddittorie? La definizione più prossima è una sorta di **schizofrenia**. Lungi l'idea di assegnare a questa visione alcunché di patologico. Però prendere atto di questa posizione aiuta a capire cosa accade e, magari, in quale direzione stiamo andando noi, e i nostri clienti.

Verso dove procedere? Si possono trarre utili insegnamenti dall'ambito sportivo o bellico: **serrare le file**.

Metaforicamente indica diminuire la distanza fra gli elementi di una fila, che è come dire stringersi compatti gli uni agli altri. In chiave economica produttiva si traduce in **fare sistema**. Ci siamo affacciati a questo termine nel **CAPITOLO 2**, descrivendo l'organizzazione come la interpreta la qualità: un sistema. E avevamo dato evidenza al binomio **collaborazione e condizionamento reciproco**. Ciò che vale per i singoli elementi dell'organizzazione è perfettamente calzante anche per il mondo produttivo: ogni soggetto deve avere la consapevolezza di non essere una monade o un'isola in un mega oceano, ma comprendere che la propria sopravvivenza è legata anche agli operati degli altri attori. Secondo una lettura olistica, nel sistema la resa è maggiore della semplice somma degli elementi. La forza del gruppo è avvalorata anche da esempi in natura: i pesci piccoli, facili prede nel mare, nuotando insieme, appaiono al predatore meno appetibili perché sembrano un unico pesce grande!

Ma non basta essere grandi per avere certezze. Per convincerci guardiamo indietro. Essere colossi non garantisce la perenne presenza nel mercato. Circa quindici anni fa primeggiavano Nokia, Ericsson e Motorola: chi era in grado di prevedere allora la caduta di questi colossi? Essere concentrati sulla produzione dei telefonini e ignorare l'apporto del software come valore aggiunto è stato penalizzante. E i soggetti che primeggiano nelle classifiche mondiali, Facebook per esempio, vent'anni fa dove erano?

Dove trarre indicazioni? Rimanendo nel campo biologico, risulta attuale l'approccio darwiniano: la **selezione naturale**. Smaccatamente errata è l'interpretazione secon-

do cui sopravvive il più forte! Se così fosse avremmo ancora i dinosauri a farci compagnia! Nei confronti delle variazioni dell'ambiente **sopravvive chi è più idoneo alle novità** in generale. I cambiamenti possono sovvertire gli equilibri delle specie. Il caso più emblematico è la farfalla della betulla (*Biston betularia*), presente in due forme: nella forma *typica* (bianca) e *carbonaria* (nera). Predominava come numerosità quella bianca che ben si mimetizzava con il tronco della betulla, e quella nera era in netta minoranza, ma resisteva senza estinguersi: era ovviamente una preda più facile per gli uccelli perché la sua presenza spiccava sul bianco del tronco. Con l'avvento della industrializzazione, aumenta il ritmo produttivo ma anche l'inquinamento. A risentirne sono le betulle: il candido tronco si ricopre di un velo scuro. Ciò genera un ribaltamento degli equilibri: la farfallina nera risulta avvantaggiata.

Possiamo dire che la sopravvivenza sia affidata alla sorte? È più corretto asserire che la leva vincente è la variabilità che permette di essere reattivi ai mutamenti dello scenario.

11.4 L'investimento

Come tesaurizzare il cambiamento? In questi ultimi anni abbiamo imparato a viverlo come **continuo**. E abbiamo appreso in campo come faccia parte della normalità trovarsi di fronte all'**inatteso** e comprendere che anche l'**imprevedibile** possa accadere (FIGURA 11.5).

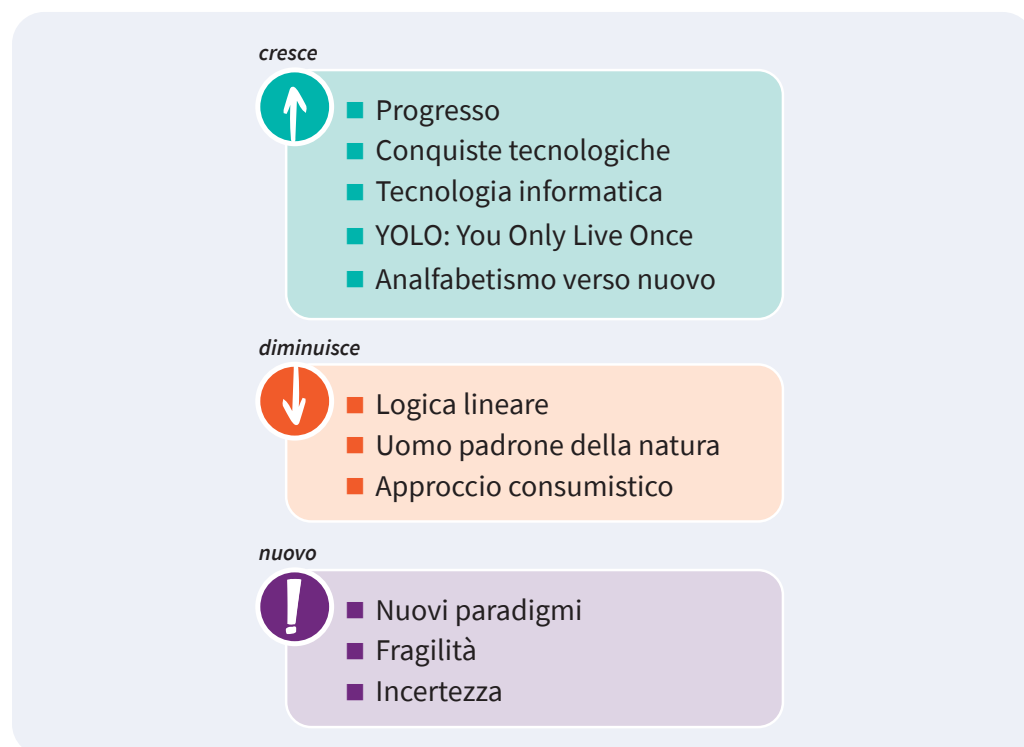


FIGURA 11.5 SPUNTI PER GLI INVESTIMENTI

Ci siamo resi conto che, per diversi motivi, l'approccio consumistico ha fatto il suo tempo: la strada del materialismo sta lasciando spazio ad altri valori finalizzati a trovare nuovi assestamenti per vivere bene a livello personale e nei confronti del pianeta Terra. Anche il rapporto con il lavoro è cambiato: sempre più alla ribalta è l'affermazione di trovare un nuovo equilibrio fra il lavoro e la vita privata. Il perio-

do di *lockdown* durante la pandemia da Covid-19 ha generato effetti particolari. Si parla di una nuova forma di economia: **YOLO – You Only Live Once**, espressione di distacco dalle forme di lavoro tradizionali. Sembra che i giovani Millennials si stiano orientando verso un cambiamento drastico della vita professionale, secondo nuove priorità: una versione moderna di Epicuro? Vedremo fra breve quali saranno gli effetti di considerare il lavoro come fonte primaria di stress. Le aziende dovranno affrontare le ricadute: in relazione alla galoppante digitalizzazione, quella generazione (nati tra il 1981 e il 1996) rappresenta la forza lavoro più idonea, in grado di connettere le generazioni precedenti e quelle future.

Abbiamo visto come i **riflessi della tecnologia** informatica sono consistenti e pervasivi, con ricadute positive e negative. Una cosa è certa: non dobbiamo permetterci di **screditare il progresso**. Nostro compito deve essere quello di governarlo. Non è un controllo: non si può limitare la ricerca. Si deve lasciare spazio alle nuove scoperte, ma si deve governare la loro diffusione. Le invenzioni sono e saranno sempre un patrimonio dell'uomo: sono le applicazioni a dover essere sorvegliate. La **digitalizzazione** ha creato l'automazione che riduce i costi di produzione, il che permette di aumentare la produttività e la redditività. Inoltre libera le persone dal lavoro ripetitivo. Ciò non significa che l'uomo ne debba risultare danneggiato. Le ricadute vanno viste sotto altra luce: alcune **figure professionali** scompaiono e emergono le esigenze di nuove competenze. C'è un invito generalizzato per tutti: avere un atteggiamento aperto, rivolto anche a chi può mantenere la posizione. L'espressione **analfabetismo** non riguarda più la capacità di leggere e scrivere, ma investe un ambito molto ampio che tocca indistintamente tutti. Riguarda un **impegno costante nell'imparare per poi disimparare**, e poi ricominciare ad imparare, con immensa pazienza e umiltà. Questo approccio è foriero di crescita.

Un passo fondamentale è accettare che il domani non potrà essere la prosecuzione lineare dell'oggi: abbiamo preso confidenza con la **causalità circolare**.

Con il senno di poi possiamo riconoscere gli errori del passato, dovuti spesso ad una miopia (a volte cecità?) che non ha permesso di cogliere segnali ben presenti.

Accanto a questo atteggiamento critico va associata anche una sorta di discolpa che ci aiuta a comprendere il nostro disorientamento. Le conquiste di questo ultimo secolo hanno avuto una crescita esponenziale associata a una espansione radicale, con un ritmo paurosamente accelerato, mai vissuto fino ad oggi. Il futuro buono sarà quello dove **uomo e macchina convivono e puntano verso un obiettivo comune**: mettere le basi per una vita lavorativa produttiva e anche coinvolgente, proiettata verso il piacere di lavorare.

Anche se non ce ne stiamo rendendo conto, stiamo lavorando per la creazione di **nuovi paradigmi a livello mondiale**. Significa che siamo alla ricerca di nuovi princi-

IL FATTORE “F”

Recenti ricerche in vari settori mostrano che la maggior parte dei clienti fa le scelte secondo il fattore F:

- Friends;
- Families;
- Facebook Fan;
- Follower Twitter.

Questi riferimenti sono più rilevanti delle tradizionali comunicazioni del marketing. Tutto ciò ha una valenza strategica per le imprese: la trasmissione dei messaggi da verticale (dall'azienda al mercato) ha lasciato spazio a quella orizzontale. Significa che ci si fida dei consigli di perfetti estranei sui social media che della pubblicità e delle opinioni di esperti.

pi dell'organizzazione, che non trascurano nessun ambito dell'umano, che riguardano:

- il pensiero;
- l'azione;
- la società.

Stiamo toccando con mano che la visione di uomo padrone e possessore della natura è miseramente crollata. Siamo costretti a prendere atto della nostra fragilità nel senso di vulnerabilità, sensibilità, delicatezza. Stiamo imparando a prendere coscienza di un paradosso: **la crescita della nostra potenza si muove in parallelo con la consapevolezza della nostra debolezza**. Ci siamo esercitati a perdere la spavalderia e l'arroganza, e a convivere con l'insicurezza e l'incertezza, a tanti i livelli. Diventa un elemento distintivo a vantaggio della competitività: **avere fiducia nell'incerto e accettare di essere vulnerabili**. Questa visione richiama il concetto di **leggerezza**, che non va assolutamente intesa come superficialità: è un modo di vedere le cose dall'alto, senza prevenzioni. Si associa quindi a precisione e determinazione. C'è chi ha detto: "Essere leggeri come l'uccello che vola, e non come una piuma!".

Viviamo mille volte al giorno il bello di una **tecnologia** che non avevamo neanche immaginato potesse essere alla portata di tutti. Grazie a piccoli strumenti tascabili possiamo prevedere e monitorare gli eventi su vasto raggio: sapere i tempi di attesa di un bus; calcolare il percorso più veloce e confrontare diversi mezzi; avere informazioni su persone tramite profili sui social network; tenere sotto controllo la salute e le performance fisiche, e così via. Tutto ciò può dare **l'illusione che nulla possa coglierci di sorpresa**. Attenzione a non perdere la giusta percezione di sé. Accettare la nostra natura, con i suoi limiti e fragilità, è la leva per far fronte a quello che non può essere sotto il nostro controllo. Quando riusciamo a coniugare il pensiero con la ragione, siamo realmente grandi.

Quello che vediamo è il risultato di un lavoro non sempre alla ribalta. Pensiamo alla bellezza della chioma fiorita di un albero: è resa possibile dal lavoro continuo delle radici nel terreno, che, invisibili e celate allo sguardo, si adoperano per mostrare a tutti il fascino del loro impegno.

fare...

Dare valore alle informazioni

Promuovere l'integrazione
uomo / macchina

Accettare il cambiamento
come compagno

...e NON fare

Colpevolizzare la tecnologia

Dare per assodato il proprio
livello di conoscenze

Temere l'impegno continuo
a imparare e disimparare



12

Casi studio

Flessibilità e tecnologia:
binomio per crescere.

Il cambiamento in **Datlas**

Fare squadra per fare impresa.

Il cambiamento in **Delicatesse**

Dal prodotto ai servizi.

Il cambiamento in **RS Group**

Flessibilità e tecnologia: binomio per crescere

Il cambiamento in Datlas

a cura di ZLATIBOR UROSEVIC*

DATLAS
DATLAS GROUP

Trasformare il mercato innovando e aiutare il cliente a diventare digitale: la missione di una Startup, oggi in crescita esponenziale, con una forte voglia di lasciare il segno: correre, cambiare e risalire.

PARAGRAFI CHIAVE **1.3** Prefigurare il futuro – La Tecnologia **2.1** Non solo certificazione
3.4 Il customer based management **5.3** La fase di transizione
7.4 Gli strumenti **9.1** Il ruolo delle persone

Datlas opera nel settore BPO - Business Process Outsourcing - forte di una sua Digital Platform non solo dedicata ad aiutare i clienti nel viaggio della trasformazione digitale ma che abbia una propria personalità in grado di sedurre il cliente verso lo strumento informatico e coinvolgere nella gestione dei propri processi.

Racconto: ieri e oggi

Datlas nasce nel 2017 da un'idea di Fabrizio Soru, Amministratore Delegato e socio fondatore, in una forma molto essenziale: un ufficio affittato e un gruppo ristretto di amici, manager e investitori con esperienza internazionale nell'ambito BPO assicurativo e tanta voglia di mettersi in gioco, sperimentando e imparando, con uno scopo condiviso.

La missione: diventare il punto di riferimento nella proposta di un ecosistema digitale in continua evoluzione, sempre più ricco e completo, pronti a partire da zero.

Per perseguire la missione della nascente realtà il primo passo è stato, principalmente da parte del CIO nonché Chief Product Owner di DOME, quello di guidare il design e la creazione del cuore tecnologico verso un'accelerazione *cloud* e digitale nel mondo produttivo. Cos'è DOME? Si tratta di un piccolo grande tesoro per Datlas, ossia la piattaforma proprietaria su cui si basa il business dell'azienda in grado di integrare servizi emergenti e tecnologia, clienti e consumatori finali, sfidando i loro silos organizzativi e approcci tecnologici tradizionali; il tutto all'insegna della sicurezza e la protezione dei dati, come suggerisce il nome, che in inglese significa "cupola".

* Chief Information Officer

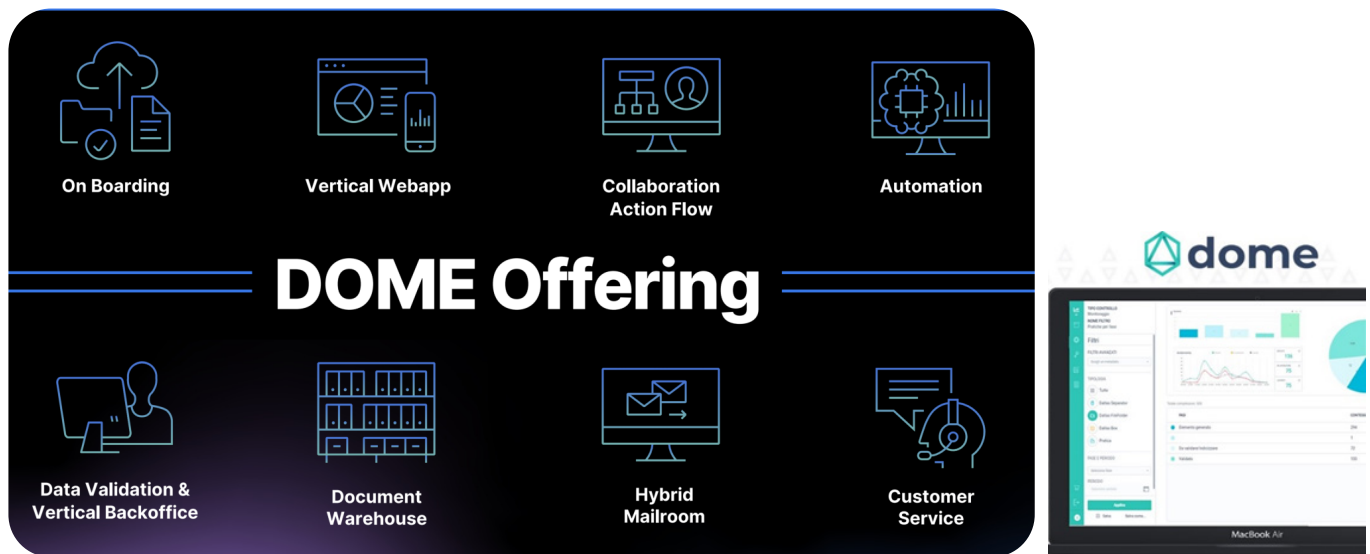


FIGURA 1 L'OFFERTA DATLAS

Consapevoli che anche i ruoli tipicamente di *back office* con la trasformazione digitale necessitano di essere ripensati, a partire dal Chief Information Officer il board prende l'iniziativa e imposta le proprie attività al servizio del business, operando insieme al team direttamente presso il cliente, in prima persona. Questa modalità operativa consente di comprendere al meglio le esigenze di cambiamento del mercato e di definire, di conseguenza, una "Technology Vision" supportata da una Cultura aziendale agile.

Il punto di forza di questa transizione tecnologica e digitale, caratterizzata da estrema flessibilità rispetto alle esigenze del cliente, risiede non solo nell'economicità, grazie all'approccio *pay as you go* tipico delle soluzioni *cloud-native*, ma anche e soprattutto nel *time to market* del servizio: la capacità di rispondere velocemente alle richieste nonostante la garanzia di elementi consistenti quali integrabilità, configurabilità, semplicità d'uso e scalabilità della piattaforma.

Datlas supporta le aziende nella massimizzazione del valore dei dati di cui già dispongono attraverso servizi in modalità *Business Platform as a Service (BPaaS)*, proponendosi di integrare elevate competenze con una piattaforma dinamica, versatile e capace di implementare architetture di controllo e verifica del dato; scopo ultimo è accompagnare gli attori della propria catena del valore, clienti e fornitori, lungo un percorso di cambiamento culturale grazie a una reinterpretazione dei processi di gestione e integrazione dei dati.

Ambiti del cambiamento

L'azienda nasce naturalmente orientata al cambiamento: flessibilità e adattabilità sono elementi imprescindibili per poter cambiare la direzione in cui si agisce ogni qualvolta risulti necessario, soprattutto considerata la velocità di evoluzione del mercato digitale in cui Datlas opera. Alla base c'è l'approccio Agile, nato nell'ambito dell'ingegneria del software e prevalentemente diffuso nelle aziende che si occupano di progetti di Information Technology, qui è stato applicato a tutte le aree e a tutti i livelli grazie a un lavoro costante nel tempo.

Il mantra è "imparare facendo", ossia sperimentare e rivedere in un ciclo continuo quanto messo in atto, indispensabile per poter cogliere le opportunità legate all'accelerazione degli strumenti digitali. Per rispondere a questa esigenza e all'imperativo di essere allineati con il cliente, in Datlas il processo di miglioramento continuo interno rappresenta un nucleo centrale e per mantenerlo efficace si sono apportate

alcune modifiche strutturali: l'abbattimento dei silos fra funzioni e la creazione di team agili e multifunzionali in cui si condivide un atteggiamento di interazione, coinvolgimento e responsabilizzazione.

Oltre all'interazione trasversale interna, la collaborazione con gli ecosistemi e partner emergenti, per lo più avviati dalle giovani generazioni, permette di capire meglio le esigenze del mercato e degli utilizzatori per poter creare nuove interfacce tecnologiche con una *user-experience* elevata.

Tutto ciò è stato, ed è tuttora, possibile anche attraverso una figura interna, individuata sulla base delle competenze in qualità di *Agile Coaching* e *Scrum Master*, che nell'organigramma ricopre una posizione di staff rispetto alla Direzione Generale con il ruolo di evangelizzatore del metodo e facilitatore nelle sessioni di ideazione dei nuovi servizi e delle nuove soluzioni da parte dei team inter-funzionali. Infatti, nella creazione di nuove proposte, un'altra leva potente tipica dell'approccio Agile Scrum, e che richiede una gestione dei processi interni più flessibile e reattiva possibile, risiede nel "fallire presto e imparare dagli errori".

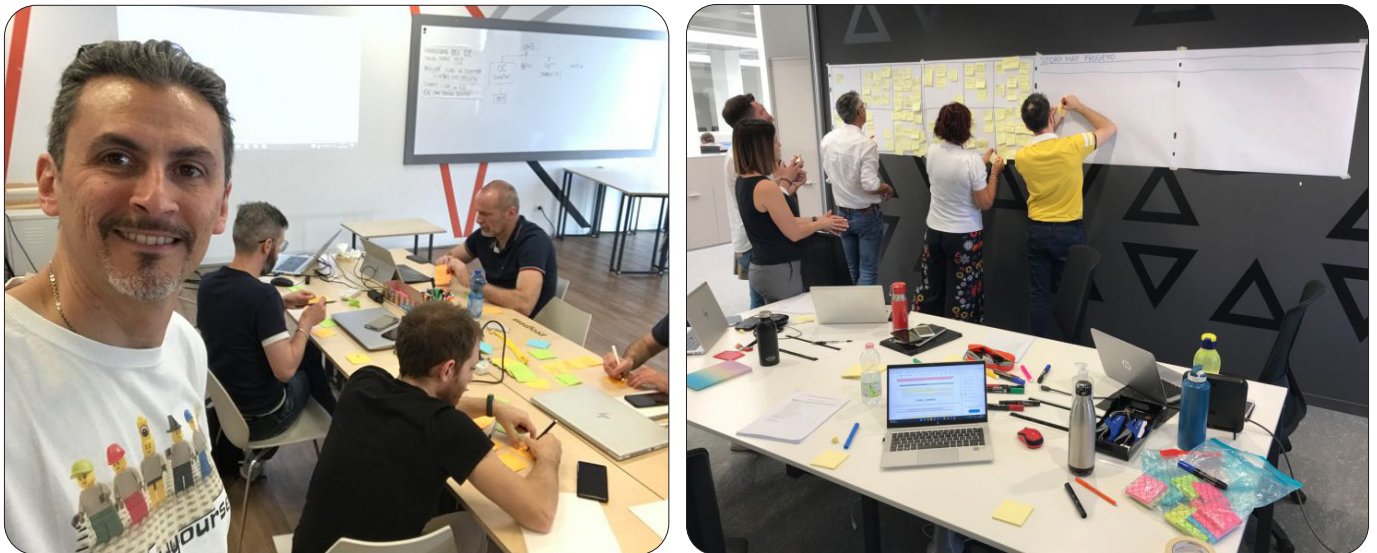


FIGURA 2 SPRINT, AL LAVORO!

Il metodo prevede specifici momenti di confronto, definiti cerimonie, calendarizzati con iterazioni da due settimane, incluse le sessioni (scrum) giornaliere, per definire le priorità, condividere i risultati e comprendere come migliorare attività del team in continuazione, *sprint* dopo *sprint*; le tre fasi ricorrenti sono: pianificazione dello *sprint*, revisione e retrospettiva, una forma di Ciclo Plan-Do-Check-Act rapido...più agile, appunto!

Il nuovo

Per gestire dinamicità e velocità senza però perdere di vista tutti quegli elementi aziendali di struttura, orientati al medio-lungo termine, l'organizzazione di Datlas prevede di integrare i processi agili descritti su una solida base rappresentata dalle procedure, per lo più certificate secondo gli standard internazionali (ISO 9001:2015, ISO 27001:2013, ISO 14001:2015).

Le procedure svolgono un ruolo di involucro ben definito e validato sul funzionamento della struttura entro cui è possibile sperimentare, e fallire, nell'ideazione di servizi trainati dalle continue evoluzioni del mercato digitale. In particolare, per accompagnare il cambiamento legato alla crescita esponenziale dell'azienda, si sta lavorando su una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei *Process Owner* nella gestione

e aggiornamento dei processi e relative procedure, allo scopo di non appesantire e burocratizzare la gestione organizzativa.

Tutto ciò è possibile laddove si è creata consapevolezza sullo strumento, per lo più costituito da procedure, diagrammi di flusso e moduli operativi, attraverso momenti di formazione che è stata specificatamente costruita per allineare tutte le persone coinvolte nelle interazioni.

Molto importanti, quindi, i momenti per generare sintonia anche informali: attività di Team Building sempre all'insegna della dinamicità; tante le iniziative dagli aperitivi e cene aziendali al DATLAS Moto Tour, con mete principalmente in Lombardia e Piemonte, senza dimenticare esperienze più adrenaliniche come le gare di go-kart.

Di fondamentale importanza, per celebrare e riconoscere l'impegno delle persone dell'azienda nel lavorare insieme, è la condivisione e la cerimonia di chiusura di un ciclo di sviluppo del pacchetto trimestrale della piattaforma: i DOME DAY, si tengono ogni 3 mesi e prendono il nome dei pacchetti scaturiti; nel primo trimestre 2022 si è festeggiato "Jackpot", ad esempio.



FIGURA 3 ALCUNI MOMENTI DI TEAM BUILDING

Produrre bene e in serenità, però, non è solo diretta conseguenza di un approccio metodologico ben studiato e alimentato; in Datlas si presta anche la massima attenzione al benessere delle persone legato soprattutto al ritmo lavorativo.

Work-Life Balance non è un concetto sterile, ma rappresenta una regola in azienda: non si lavora nel weekend e ci si impegna a completare quanto pianificato entro le ore lavorative, evitando di far nascere l'esigenza di straordinari. Si produce così in modo più efficace, con marcato orientamento al risultato.

I dati che parlano

Tutto quanto raccontato, è dimostrato dai dati che registrano una crescita esponenziale a più livelli, a partire dalla dimensione aziendale:

- Alla fine del primo anno di attività, nel 2017, l'azienda contava 11 persone e ora, a distanza di 5 anni, le persone impiegate risultano più di 300;
- Dall'ufficio affittato si è passati a 4 sedi: 3 in Italia e 1 operativa in Romania;
- Da un punto di vista economico, 11,5 milioni di fatturato nel 2021.

**FIGURA 4** L'AZIENDA IN NUMERI

Con grande soddisfazione, poi, l'azienda è entrata nel ranking del Financial Times dedicato alle *Europe's Fastest Growing Companies* del 2022: Datlas è nominata al XIII posto, tra 1000 società Europee che si sono distinte per la rapida crescita, tra le società italiane e tra le società italiane tecnologiche (Fonte: <https://www.ft.com/ft1000-2022>).

E domani?

Protagonista di un riconoscimento per la propria crescita e per la leadership acquisita sul mercato di riferimento, con l'ingresso nel proprio capitale di KYIP Investment Partners SGR per il 70% del capitale punta da ora, investendo in tecnologia e acquisizioni, ad integrare nel proprio ecosistema i nuovi servizi, inclusi quelli di *Data Mining* e *Data Analytics* avanzato e varie forme di Intelligenza Artificiale. La leva d'innovazione per eccellenza è, infatti, l'automazione, che si concretizza implementando modelli di Intelligent Business Process Management e servizi integrati, grazie alla modularità della piattaforma di proprietà DOME in continua evoluzione.

Il subentro del fondo di investimento internazionale, attirato sicuramente dalla crescita dirompente ma anche dall'approccio estremamente dinamico, rappresenterà una fonte di attenzione e finanziamento soprattutto nei confronti della Ricerca e Sviluppo aziendale, indirizzata verso l'ampliamento dei mercati e l'investimento in strumenti per far crescere l'organizzazione. Obiettivo, di certo ambizioso ma con basi realistiche: diventare leader a livello nazionale e internazionale nel BPO avanzato digitale, anche attraverso la stipula di partnership importanti.

Ultimo ma non meno importante passo, soprattutto in ottica di crescita e di gestione dei cambiamenti organizzativi, si è raggiunto con la nascita di DATLAS Group attraverso l'acquisizione, da parte del fondo, del gruppo Selecta in quanto partner che promette di rivoluzionare il settore dei servizi di *outsourcing* con una filosofia tanto semplice quanto innovativa: l'economia circolare applicata al dato. Il gruppo consentirà di impostare i servizi in ottica di circolarità dall'azienda ai suoi clienti e viceversa, in ambiente sicuro e perfettamente integrato.

Gli altri impegni

Nel 2022 DATLAS ha definito il proprio primo Piano di Sostenibilità in linea con i criteri ESG – Environmental, Social and Governance - e va nella direzione di elaborare il Bilancio di Sostenibilità.

È in questo contesto che l'azienda ha deciso di integrare il proprio Sistema di Gestione, già certificato per gli aspetti di qualità e di sicurezza delle informazioni, con la certificazione secondo lo standard ISO 14001:2015 per la dimensione ambientale.

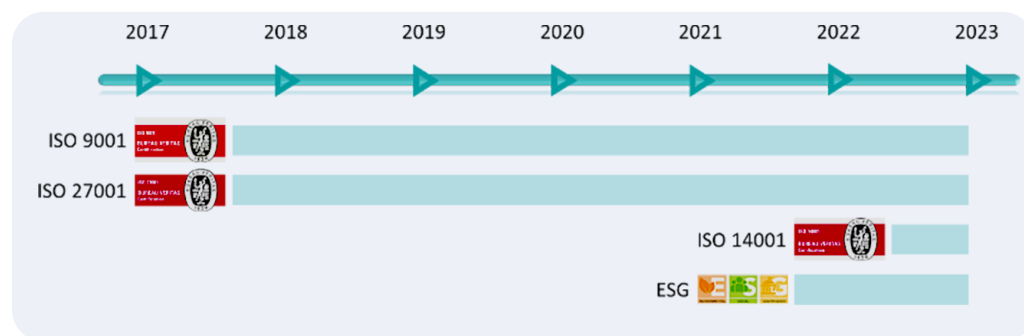


FIGURA 5 IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ DI DATLAS

Da ricordare

Elemento imprescindibile per conseguire i risultati di business risiede nell'armonia fra le persone che, a sua volta, fonda le proprie radici in alcuni fattori chiave:

- Il cambiamento deve partire dalla leadership;
- Costante impegno a sperimentare facendo: “solo chi non fa non sbaglia!”;
- Work-life balance, sfruttare al massimo le 8 ore lavorando sugli obiettivi, evitare il rischio *workaholic*;
- Imparare dai “ragazzi con le bretelle”: la generazione giovane che ha dimestichezza con l'ecosistema digitale e che si sta affacciando al mondo del lavoro con idee innovative e positivamente dirompenti.

Ringraziamenti

A tutti i collaboratori e le persone di Datlas che partecipano quotidianamente al gioco di squadra, credendo in un sogno di pochi che è divenuto missione di tanti in una sfida costante tra crescita, dinamicità e continua evoluzione!



FIGURA 6 FESTA DI NATALE 2021

Fare squadra per fare impresa

Il cambiamento in Delicatesse

a cura di LUIGI BIANCHI* e STEFANIA BIANCHI**



delicatesse
50 anni genuini

“Il vento nuovo porta scompiglio!” Delicatesse, nata nel 1966, ha vissuto due cambi generazionali e di scompigli ne ha superati vittoriosamente tanti.

PARAGRAFI CHIAVE

- 1.3 Prefigurare il futuro – L’antropocene
- 3.1 Uscire dai propri confini
- 4.1 Il gioco di squadra & la comunicazione interna
- 5.4 Le reazioni di resistenza
- 7.5 La fiducia
- 9.1 Il ruolo delle persone

Racconto: ieri e oggi

Il fondatore Tiberio Bianchi con un passato da panettiere e poi venditore di granaiglie, negli anni '60 partì alla scoperta dell’America e delle potenzialità del commercio e del consumo della carne... di tacchino. Decise, allora, di esportare il piacere di mangiare il tacchino in Italia, ma sempre nel rispetto della cultura gastronomica locale. Così iniziò a importare le uova fecondate e avviò una nuova realtà produttiva, passando gradualmente dall’allevamento alla lavorazione delle carni. Da qui la direzione fu molto chiara: non occuparsi di classici salumi perché già molto presidiati commercialmente, ma di proposte alternative come arrostiti e carni lavorate, sui quali creare una propria nicchia di mercato, con profondità di gamma. Rivolgendosi direttamente al cliente, l’impegno primario è stato creare “fiducia”: le soddisfazioni sono state consistenti, tanto che ora l’azienda è riconosciuta nel settore come esempio di serietà e continua ricerca. L’azienda è poi cresciuta in maniera consistente grazie al lavoro dei tre figli del fondatore - Grazia, Claudia e Luigi - che hanno incarnato le tre anime aziendali: amministrativa, commerciale e produttiva.

Oggi Delicatesse è una PMI con 50 dipendenti e un fatturato di 11 mln di €. Con alle spalle 50 anni di attenzione a qualità e innovazione, l’azienda si è specializzata nella lavorazione di carne di alta qualità, con il piacere e l’orgoglio di sperimentare e anticipare i tempi; uno dei punti di forza? Bilanciare artigianalità e processi industriali. L’avvio del cambiamento, dal 2019 circa, è stato fortemente voluto dalla direzione aziendale contestualmente all’ingresso della terza generazione della famiglia Bianchi, con lo scopo principale di adattarsi alle mutate esigenze di mercato. Il percorso di transizione si è concretizzato, e si sta tuttora realizzando, grazie alla continua partecipazione di tutti i lavoratori che, forti della propria esperienza, hanno potuto fornire solide basi per costruire qualcosa di nuovo; cambiare, per arrivare lontano, non richiede di cancellare quello che si è stati in passato anzi, al contrario, di valorizzare le conoscenze per instaurare un circolo virtuoso di miglioramento.

* Amministratore unico ** Direttore Risorse Umane



FIGURA 1 DELICATESSE: DALLE “UOVA DI TACCHINO” A “LA CARNE IN TAVOLA”

Ambiti del cambiamento

Il cambiamento, a partire dal passaggio generazionale, si è esteso ad altri ambiti: prodotto, mercato, organizzazione interna; va quindi raccontato al plurale. Un grande salto è stato affiancare al B2B, filone di partenza ben consolidato, il B2C: oggi convivono, ma adeguare il prodotto alle esigenze del consumatore finale ha comportato modifiche radicali. I clienti oggi sono GDO, grossisti, catering, ristorazione, industrie, e-commerce. Tre gli elementi chiave su cui si è intervenuti per allargare il mercato:

- **Dimensioni:** prodotto da 2/3 kg a 500 gr.
- **Presentazione e marketing:** “Il primo pezzo lo vendi perché è bello, il secondo perché è buono”.
- **Struttura:** il rapporto con i clienti grandi e strutturati della GDO ha richiesto un adeguamento anche a livello amministrativo e gestionale, per poter rispondere in modo più preciso e puntuale a richieste sempre più complesse.

Nello stabilimento, le stesse unità che si sono occupate per decenni di cottura, produzione e confezionamento di carni pronte destinate al mercato B2B, sono state adattate anche alla lavorazione di piatti pronti a base di carne destinati alla GDO, valorizzando così la componente artigianale. Nuova linfa è arrivata, inoltre, dai ragazzi giovani inseriti in organico, con nuovi stimoli e nuove competenze, soprattutto tecnologiche.

Il nuovo

Il cambiamento, iniziato nel 2019, è tutt'ora in corso. La chiave di volta è stata l'applicazione dell'approccio Lean Manufacturing, inizialmente con il supporto di consulenza esterna che ha potuto scardinare gli automatismi istauratisi negli anni, grazie al punto di vista diverso rispetto al funzionamento aziendale. In questa prima fase sono state individuate le criticità e riorganizzati i processi produttivi; una volta interiorizzate le maggiori problematiche, a fine 2020, l'azienda ha deciso di proseguire il percorso in autonomia.

Il cambiamento, per essere realmente efficace doveva crescere all'interno! I passi da gigante fino adesso hanno riguardato:

- **Produzione:** re-layout dei reparti.
- **Pianificazione:** istituzione di Agenda Standard e Monitoraggio Visual.
- **Organizzazione:** maggiore responsabilità ai capi reparto nella programmazione delle proprie squadre a supporto del responsabile della produzione.
- **Magazzini:** utilizzo di strumenti Lean quali impostazione di livelli di scorta minima logica di gestione a Kanban unica piattaforma condivisa per le giacenze aggiornate *real time* con carichi di produzione e scarichi per le vendite.



FIGURA 2 ALCUNI RISULTATI DELL'APPROCCIO LEAN MANUFACTURING NELL'ORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI



FIGURA 3 MEETING QUOTIDIANO PER LA PIANIFICAZIONE E CONDIVISIONE DEI PROBLEMI

Lo stop forzato dal Covid ha poi aperto un consistente capitolo di investimento: la società, votata al canale ho.re.ca e al turismo, ha infatti subito un contraccolpo importante dalla chiusura della ristorazione ma, non dandosi per vinta, Delicatessen ha colto l'occasione come propulsore.

Si sono realizzati diversi interventi: razionalizzazione dei magazzini fisici e logici, creazione di aree dedicate, assegnazione di locazioni, mappatura delle ubicazioni di stoccaggio, oltre all'introduzione di nuovi macchinari per facilitare il lavoro degli operatori e favorirne l'ergonomia.

A livello organizzativo è stata operata una revisione dei ruoli e delle responsabilità: le figure del direttore di produzione e dei capi reparto sono cresciute da ruolo operativo a quello di direttori e coordinatori. Sul piano gestionale sono stati istituiti Meeting e Momenti di condivisione in modo da far emergere problematiche quotidiane e, quindi, arginare subito le emergenze. Una miglior condivisione delle informazioni si è rivelata uno strumento potentissimo non solo ai fini della produttività ma anche con ricadute sulla responsabilizzazione delle persone.

Nel complesso è stata guidata e monitorata l'accettazione graduale di nuove logiche organizzative, nel rispetto delle stringenti norme sanitarie e delle certificazioni di qualità, di processo e di prodotto.

Molto impegno è stato dedicato a promuovere lo spirito partecipativo delle persone tenendo presente la non sempre matura dimestichezza con la tecnologia e l'abitudine ad avere a che fare con uno stile di leadership più direttivo e meno collaborativo.

A livello di risorse umane è stato portato a compimento un importante traguardo: la firma del contratto aziendale di secondo livello contenente la Partecipazione Dei Lavoratori; Delicatessen diventa così la seconda azienda in provincia di Monza Brianza ad aver fatto questa scelta!



FIGURA 4 IL MANIFESTO DI DELICATESSE

I dati che parlano

Purtroppo, la concomitanza del COVID non ha permesso di fare proiezioni complete sui dati di crescita e di fatturato di questi ultimi anni, a causa della forzata chiusura del settore della ristorazione.

E' interessante però constatare che l'indice di produttività, a partire dall'anno 2018, si è rivelato in costante crescita, mese su mese, indicando in modo indiretto la bontà del percorso che è stato intrapreso: crescita che è somma di diversi aspetti come l'ottimizzazione dei processi, la miglior gestione delle risorse umane, la creazione di lotti standard di produzione, la rimozione di articoli poco venduti e investimenti in strumentazione e macchinari che hanno permesso di facilitare e velocizzare il lavoro degli operatori.

Sarà, quindi, ancora più stimolante raccogliere e valutare la performance alla fine degli eventi esogeni quali pandemia, guerra e aumento generalizzato dei costi, a cui si aggiungerà l'apporto della revisione del sistema informativo e della digitalizzazione dei processi produttivi.

E domani?

Forti dell'esperienza acquisita in questi anni, si procede. La lista dei nuovi progetti è ricca e articolata, a partire dalla digitalizzazione, appunto, che ha le diverse finalità:

- Avere informazioni e dati in tempo reale in tutte le aree dell'azienda,
- Dare maggiori, specifiche e tempestive informazioni a chi opera in azienda in ogni momento,
- Facilitare l'accessibilità e la reperibilità dei dati legati alla tracciabilità dei lotti,
- Agevolare e standardizzare l'organizzazione delle produzioni,
- Migliorare la gestione dei magazzini, scorte e riordini,
- Permettere lo svolgimento di analisi quantitative circa l'andamento aziendale, in ottica di miglioramento dei processi,
- Ridurre gradualmente la carta in produzione,
- Semplificare il lavoro quotidiano di tutti gli operatori.

Ulteriore impulso verrà dato, inoltre, alla formazione e agli investimenti, da sempre consideranti un valore per l'azienda ma oggi divenuti ancor più fondamentali per non subire il cambiamento sempre più repentino del contesto.

Grande impegno è stato rivolto alla comunicazione e alla promozione del Brand: l'azienda, nel passaggio dal canale B2B al canale B2C, ha dovuto imparare a rapportarsi con il consumatore finale e le sue esigenze, necessariamente diverse da quelle degli operatori di settore.

Delicatesse sta imparando a farsi "conoscere" e "riconoscere" come marchio d'eccellenza nel settore delle carni pronte, insieme al suo brand dedicato alla GDO, La Carne in Tavola.

Da ricordare

Anche il percorso virtuoso di Delicatesse ha incontrato il classico ostacolo "Abbiamo sempre fatto così!".

Dando evidenza dei vantaggi del nuovo, però, le resistenze sono state superate, pur accettando che un percorso di transizione non è mai del tutto lineare e che alcune battute di arresto sono fisiologiche.

Grazie ad un ascolto attento e continuo, merito anche dell'approccio psicologico/umanista basato sulla cura quotidiana della persona introdotto in azienda, sono state valorizzate le doti e le prerogative di ognuno.

Gli altri impegni

Alle mete strategiche si aggiungono altri interventi che vedono Delicatesse presente attivamente nel territorio: in linea con i valori da sempre professati e per intercettare sempre meglio le richieste del mercato, oltre all'esperienza, al know how, ai prodotti e alla qualità, grande spazio è stato dedicato anche al dare evidenza delle attività messe in campo a favore della sostenibilità ambientale e sociale.

- **Ambientale:** Per l'azienda è un aspetto di primaria importanza. Ha infatti provveduto ad installare una vasta area di pannelli fotovoltaici, a convertire l'impianto di illuminazione in full led e a creare un impianto di depurazione delle acque di ultimissima generazione. Le grandi opere sono accompagnate a piccole scelte strategiche quotidiane come la raccolta differenziata, la scelta di auto ibride e di pack il più possibile riciclabili.



FIGURA 5 MOMENTI DI SPORT E INCLUSIVITÀ

- Sociale:** La grande eredità che il fondatore Tiberio Bianchi ha lasciato non si esaurisce in Delicatesse. Da sempre impegnato nel sociale, a sostegno delle categorie più svantaggiate, nel 1983 fonda la cooperativa di lavoro per persone con disabilità “La Rosa Blu” di Ronco Briantino. La mission di allora, ancora seguita oggi, si fonda sul valore e il contributo che la persona con disabilità intellettuale può portare alla comunità: non più qualcuno da assistere, ma piuttosto una risorsa da valorizzare per contribuire al successo della società. Con questa convinzione nel cuore e con l’esperienza accumulata in tanti anni di affiancamento alle attività di questa cooperativa, si è deciso di mettersi al servizio della rete “Tiki Taka – Equilibrati di essere”, attiva nella provincia di Monza Brianza, un progetto ambizioso che vuole affrontare una questione cruciale per le persone con disabilità: la possibilità di realizzare il proprio percorso di vita all’interno della comunità di appartenenza, in armonia con i propri desideri, trovando nel territorio di origine non solo un’occasione di inclusione, ma anche una possibilità di esprimersi a tutto tondo, e dunque contribuire come parte attiva alla costruzione del bene comune. Delicatesse da diversi anni ospita in azienda percorsi di apprendimento e tirocini finalizzati all’inclusione sociale e lavorativa.
- Sport:** Da sempre convinti dei valori tipici dello sport, in cui la forza del team supera quella del singolo, l’azienda ha scelto di rappresentare negli anni diverse squadre, partendo dal ciclismo nel 1972. Nel 2021 inizia invece un nuovo percorso con una delle realtà di pallavolo più affermate in Italia, il Consorzio Vero Volley, protagonista all’Arena di Monza. Una collaborazione che vede tutti impegnati in un progetto di crescita comune, dai ragazzi e ragazze che amano questa disciplina fino alle atlete e atleti della prima squadra.

Ringraziamenti

Tutto il personale di Delicatesse per la fiducia e la stima riposta nella direzione aziendale. per la pazienza dimostrata in questo periodo di transizione e per gli stimoli e le proposte che sono stati in grado di fornire per proseguire il percorso di miglioramento. tutti loro sono storia, anima e protagonisti di questa azienda.

Dal prodotto ai servizi

Il cambiamento in RS Group

a cura di DIEGO COMELLA*, SILVIA DI NUNZIO** ed ENRICO PESCONTINI***



“Un brand. un team. una cultura.” descrive perfettamente il nuovo obiettivo: trasformare una grande azienda in un’azienda eccezionale.

PARAGRAFI CHIAVE

- 1.3 Prefigurare il futuro – La Globalizzazione
- 3.2 Prodotto Vs Servizio
- 4.3 Il valore del tempo
- 5.1 Il pensiero resiliente
- 7.2 Gli obiettivi
- 9.3 Le misure

Trasformare una grande azienda in un’azienda eccezionale. Con questa prospettiva, la pianificazione di un grande salto: dal prodotto come commodity all’arricchimento dello stesso attraverso un set di servizi. Il cambiamento così impostato rappresenta un caso concreto di ascolto delle esigenze del cliente a 360° durante tutte le fasi di utilizzo, il così detto *journey*, con la finalità di gestire il ciclo di vita del suo prodotto dalla progettazione alla manutenzione; in altre parole: semplificare la vita lavorativa dei clienti!

Racconto: ieri e oggi

Fra poco RS Italia compirà 30 anni. Nata nel 1937 a Londra come Radiospares, oggi si è evoluta nel Gruppo multinazionale RS Group, il maggiore distributore mondiale di attrezzature e strumenti per l’applicazione elettronica, meccanica, elettromeccanica, informatica, per la sicurezza, la trasmissione dei dati e l’editoria tecnica. Il tutto è organizzato affinché sia disponibile a magazzino e pronto per essere consegnato in 24/48 ore in tutta Italia. La missione RS: “fare accadere cose incredibili per un mondo migliore” facendo leva sulla capacità di trovare soluzioni creative, integrando l’esperienza dei propri operatori con ascolto del cliente e cura della relazione. Proprio le persone, i clienti, i fornitori e la comunità sono il faro principale per mantenere la rotta.

Un ulteriore punto di forza risiede nella creazione di un modello di distribuzione rispettoso dell’ambiente, basato sulla fornitura di prodotti e servizi sostenibili e, allo stesso tempo, sul coordinamento di una catena di approvvigionamento consapevole e resiliente.

Fornitore globale nel mercato B2B, adotta una strategia attraverso punti di contatto con i clienti sia fisici che digitali. Grazie a un’offerta di servizi in continua crescita e a un solido percorso di fusioni e acquisizioni ha ampliato la propria quota di mercato e incrementato i profitti; ne è originata un’impennata del valore percepito sul mercato.

* Amministratore Delegato ** Head of People *** Head of Marketing

L'impegno costante è rivolto a garantire ai clienti un'esperienza di prim'ordine, mediante un supporto a più livelli: progettazione, manutenzione delle attrezzature e assistenza nelle operazioni industriali; in tutte le fasi, RS garantisce un approccio sicuro e sostenibile al servizio grazie all'utilizzo consapevole dei dati e delle informazioni in possesso, allo scopo di comprendere e anticipare le nuove esigenze di mercato.

Ambiti del cambiamento

Il percorso del cambiamento della sede Italia ha avuto inizio circa 3 anni fa e ha visto un forte traino da parte dell'Alta Direzione, consapevole dell'importanza del proprio contributo per ispirare le generazioni di oggi e domani, in particolare, in relazione e in risposta al cambiamento del contesto.

Un elemento sicuramente distintivo è stato l'investimento continuo e costante nelle persone di tutte le aree. Fin dall'avvio, il percorso è stato vissuto e trasmesso condividendo una lettura del "nuovo" come opportunità per andare oltre, e non come fonte di disagio o paura che avrebbe potuto disorientare parte dei collaboratori. In sintesi, cinque sono i pilastri introno ai quali il cambiamento sta tuttora evolvendo.

1 Il purpose

L'impegno sfidante e costante ha riguardato la capacità di trovare idee e soluzioni creative che rendano "possibile l'impossibile".

Determinante, a tal fine, è stata la definizione di uno *Strategic Framework* in cui sono indicati in modo chiaro i pilastri e le priorità dell'operare: team di persone, centralità del cliente, relazione con i fornitori, innovazione, operatività e crescita, tutti orientati all'eccellenza e in linea con i criteri ESG (Environment, Social, Governance).



FIGURA 1 LE STRADE DEL VIAGGIO VERSO L'ECCELLENZA

2 La cultura aziendale

Certi che il valore di un'organizzazione derivi innanzitutto dalle proprie persone, il primo passo è stato creare un marchio in cui riconoscersi come unico team, generando una cultura condivisa, guidata dagli scopi e spinta da alte prestazioni.

In ottica di ingaggio e partecipazione, fin dall'inizio del percorso si è investito in una comunicazione interna costante, efficace e chiara, diretta a condividere in maniera trasparente quei dati e quelle informazioni utili a coinvolgere tutte le persone verso un unico scopo.

Un esempio concreto? Il magazine, prima cartaceo e ora digitale, per raccontarsi internamente: gli obiettivi, i successi, i momenti di condivisione e tutti quegli elementi di coesione di cui l'azienda è fiera.

3 L'organizzazione

L'impatto più forte si è verificato a livello di organizzazione che, già strutturata in forma matriciale per garantire maggior adattabilità, ha visto l'elemento maggiormente *disruptive* nella ricostituzione del Leadership Team con l'introduzione di veri e propri Agenti del Cambiamento.

L'ottimo clima aziendale costruito nel tempo ha fatto sì che l'azienda sia caratterizzata da basso turn over e composta di persone con un'anzianità lavorativa mediamente superiore ai 10 anni. Parallelamente è stata dedicata attenzione a un accompagnamento in questo percorso, affinché la discontinuità non divenisse smarrimento.

Sono state introdotte nuove funzioni, come l'area Learning Development, per lo sviluppo delle persone e per fornire loro tutti gli strumenti più adeguati, con l'obiettivo di consolidare un modello di business agile basato su semplicità, trasparenza, responsabilità e coinvolgimento dei dipendenti a tutto tondo.



FIGURA 2 IL NUMERO SPECIALE DEL MAGAZINE THE RS WAY

NEWS



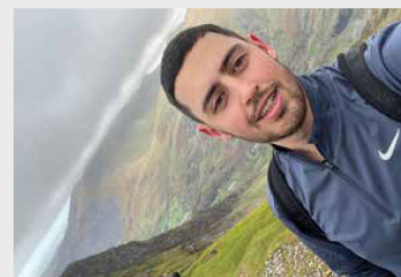
Far emergere i talenti nascosti

Future Shapers è il nostro programma di punta per i talenti, creato per accompagnare le nostre persone nelle prime fasi della carriera. Aiutandole a conoscersi più profondamente e fornendo loro gli strumenti per accrescere e sviluppare le proprie capacità di leadership, le prepara per il



Aiuti per la crisi umanitaria

Sono il nostro spirito di comunità e le solide collaborazioni a far accadere cose incredibili per un mondo migliore. Grazie ad Alison Hutchings, agli stabilimenti di stampa 3D e al rapporto con la National 3D Printing Society del Regno Unito, abbiamo offerto sostegno a Saint Vincent e Grenadine in seguito



Lavoro eccellente, non lavoro extra

Joshua Bamsey ha incrementato il numero di persone raggiunte dalla nostra pubblicità escogitando una soluzione geniale per i nostri siti Web di tutto il mondo, semplicemente ponendo le domande giuste e non fermandosi di fronte ai vicoli ciechi. Questo si chiama miglioramento

FIGURA 3 ALCUNI FATTORI DI UN OTTIMO CLIMA AZIENDALE

4 Modello di business

Con la consapevolezza che il prodotto in quanto tale, nei suoi elementi distintivi tecnici, è una commodity che può essere facilmente replicata sul mercato, RS ha integrato nella propria strategia di cambiamento un elemento differenziante: la migrazione alla così detta *servitization*, ossia l'implementazione di una serie di servizi in accompagnamento e arricchimento del prodotto. Lo scopo è quello di porre in modo concreto il cliente al centro, anticipandone l'ampia sfera di esigenze e attese che insorgono durante l'attività produttiva attraverso il supporto di un team di tecnici specializzati per seguire tutte le fasi di acquisto.



FIGURA 4 I BENEFICI DEL SERVIZIO TECNICO IN ACCOMPAGNAMENTO AL PRODOTTO

Nel percorso di servitizzazione, molto importante è stata la capacità di sfruttare al meglio le potenzialità degli strumenti tecnologici, che hanno consentito l'integrazione efficace dei processi di frontiera con il cliente, in ottica di efficienza e coordinamento continuo: amministrativo (ordini, fatturazione, spese, ecc.) e operativo (*kanban* di fornitura, manutenzione, ecc.).

Inoltre, si è ritenuto fondamentale introdurre un servizio di informazione e sensibilizzazione che contribuisca alla gestione della *Business Continuity* dei propri clienti attraverso il supporto nell'analisi di processo finalizzata all'efficientamento di costi e risorse; un esempio concreto è rappresentato dalla costituzione del blog "Discovery" in cui si può usufruire liberamente di "Idee e Suggerimenti".

Il cambiamento del modello di business, tutt'ora in corso, ha caratteristiche di pervasività tali da richiedere l'impegno a un investimento continuo e costante nelle persone, in termini di sviluppo di nuovi talenti e fidelizzazione di quelli consolidati attraverso programmi di potenziamento e formazione continua.

Un elemento fondamentale per la buona riuscita del percorso verso un nuovo modello di business è stata la mappatura dei profili e delle competenze necessarie, attività funzionale a rivedere il programma di sviluppo e inserimento di capacità e talenti. Le persone sono state accompagnate in un percorso di formazione e in programmi di potenziamento per gestire la transizione; il percorso è finito? Certo che no, la parola chiave è "formazione continua"!

Il nuovo

Per coinvolgere al meglio le persone nel cambiamento è stata fondamentale la scintilla, un messaggio forte e chiaro: il senso di urgenza e di necessità di dare risposte sollecite al contesto che cambia, continuamente e velocemente, con evidente impatto sulle richieste del cliente e nella consapevolezza che non ci sono altre strade se non rispondere agli stimoli. La risposta più efficace: puntare sui servizi. Questi messaggi, indirizzati verso tutte le funzioni, hanno agito come rinforzo nell'accelerare una maggior "adattabilità" dell'azienda, divenuta poi elemento distintivo: la capacità di attivarsi velocemente e rispondere alle situazioni contingenti senza considerarla un evento eccezionale ma, piuttosto, un agire standard.

Ad esempio, lo Strategic Framework viene rivisto su base trimestrale allo scopo di verificare l'allineamento delle azioni strategiche con il mutare delle esigenze del cliente, facendo leva soprattutto sulla fitta e consolidata rete di relazioni con il cliente,

costruita nel tempo per garantire un ascolto capillare e multifattoriale anche delle diverse funzioni aziendali di interfaccia.

I dati che parlano

Nonostante il Covid, grazie a un impegno determinato e costante e la capacità di superare le inevitabili difficoltà, RS sta dimostrando con i fatti di andare nella direzione voluta; i dati raccontano una crescita: +10% nell'anno 2020, +27% nel 2021, + 21% registrato nel mese di settembre 2022. Nella crescita, nonostante i fattori esogeni, hanno giocato un ruolo fondamentale alcuni elementi in cui l'azienda è stata pioniera e che hanno allenato le persone di RS ad agire in modo dinamico e reattivo.

Si parla dell'approccio multicanale, attraverso il quale è stato possibile mantenere attiva la relazione con i clienti pur essendo limitato il contatto fisico, unito a un'organizzazione centrata sul *continuous improvement* per soddisfare le richieste nei tempi, nei modi e con la qualità attesi.



FIGURA 5 I NUMERI DI RS

E domani?

Molte sono le aspettative per il futuro di un'azienda che intende "far accadere cose eccezionali per un mondo migliore" e, proprio come suggerisce il ciclo Plan-Do-Check-Act, l'azienda ha predisposto un piano di miglioramento con indicatori ben precisi su cui monitorare gli avanzamenti e uno sguardo ben orientato al futuro. Alcune delle sfide interne entro il 2030 comprendono, ad esempio:

- Raggiungere un punteggio di engagement per i dipendenti che rientri nel 10% delle migliori organizzazioni,
- Affidare il 25% delle posizioni senior a persone etnicamente diverse e il 40% a donne,
- Investire sui talenti attraverso continui programmi di sviluppo e potenziamento.

Da ricordare

Gestire il cambiamento è un processo e, in quanto tale, richiede pianificazione, impegno e investimenti; significa anche comprendere e accettare che si tratta di un percorso a medio-lungo termine che, pertanto, potrebbe non mostrare benefici immediatamente tangibili in tutte le sue dimensioni. Si tratta di un processo che richiede, inoltre, di instaurare rapporti di fiducia reciproca tra gli attori coinvolti a tutti i livelli e attraverso tutte le funzioni e, quindi, necessita di una comunicazione interna efficace. La meta del viaggio rappresenta un punto non di arrivo ma di nuova partenza, da cui avviare un nuovo viaggio in un processo in cui il cambiamento si inserisce nella ruota del miglioramento continuo, grazie alla leva di una cultura agile.



"PER UN MONDO MIGLIORE" È IL NOSTRO PIANO D'AZIONE 2030 PER UN MONDO PIÙ SOSTENIBILE E INCLUSIVO



FIGURA 6 LE LINEE D'AZIONE ESG

Gli altri impegni

RS sente importante l'impegno a dare il proprio contributo per il raggiungimento di alcuni dei 17 Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite; per fare ciò, ha definito un piano d'azione ESG orientato a preservare le migliori condizioni ambientali e a garantire condizioni sociali dignitose, non solo limitatamente al territorio circostante.

Alcune azioni concrete avviate per l'ambiente:

- L'incentivazione all'utilizzo di veicoli elettrici e di imballaggi ecosostenibili nella propria catena di fornitura,
- L'utilizzo di energia rinnovabile attraverso il ricorso all'energia solare,

...e per la società:

- La promozione di attività di educazione e innovazione,
- Il "Washing Machine Project" per poter lavare la biancheria anche dove l'elettricità non è garantita.



FIGURA 7 LO STABILIMENTO ALIMENTATO CON ENERGIA RINNOVABILE

Ringraziamenti

A tutte le persone di RS per l'impegno in ciò che hanno fatto, stanno facendo e faranno perché il cambiamento in atto continui a essere un viaggio verso l'eccellenza, in cui è vitale camminare insieme.

Ultime dispense pubblicate

“Fiscalità delle auto aziendali” N° 01/2021

“Prescrizione e decadenza nel diritto del lavoro” N° 02/2021

“Il licenziamento per scarso rendimento” N° 03/2021

“Le clausole sociali della contrattazione collettiva” N° 04/2021

“I Comitati Aziendali Europei” N° 05/2021

“La mobilità internazionale del personale” N° 06/2021

“Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria” N° 07/2021

“Il premio di risultato” N° 08/2021

“Dallo smart working nuovi scenari per le sedi aziendali” N° 09/2021

“I numeri per le risorse umane” N° 10/2021

“Competitività e Reputazione: quale ruolo gioca la Qualità?” N° 11/2021

“Il reddito di lavoro dipendente - terza edizione” N° 12/2021

“Congedi di maternità e paternità Congedi parentali” N° 13/2021

“IP Lab - Conoscere e valorizzare la proprietà intellettuale in azienda” N° 01/2022

“L'orario di lavoro” N° 02/2022

“Cartelle, rateazioni e rottamazione” N° 03/2022

“La Privacy nel controllo a distanza” N° 04/2022

“La gestione dei plessi scolastici” N° 05/2022

“I numeri per le risorse umane” N° 06/2022

“Le principali agevolazioni fiscali per le imprese” N° 07/2022

“Mestieri e competenze” N° 08/2022

“Il reddito di lavoro dipendente” N° 09/2022

www.assolombarda.it
www.genioimpresa.it

