

QuestHood:

design management e sicurezza psicologica
sul lavoro per progetti agili d'impresa

Laurea magistrale in advanced design | A.A.
2021/2022

Dipartimento di Architettura
Alma Mater Studiorum
Università di Bologna

Relatore: Elena Maria Formia
Correlatore: Valentina De Matteo

Candidato: Giovanni Silvestri | 0000979233

Con la partecipazione di Proxaut S.r.l.

QuestHood,
design management e sicurezza psicologica sul lavoro per progetti agili d'impresa

Abstract:

Un'azienda è il posto giusto per un designer dei servizi? E se sì, in che modo?

Non è sempre facile introdurre il design thinking e i fondamenti del service design presso una realtà lavorativa già stabilita, con una certa esperienza e legata a determinati processi.

Il focus di questa tesi si svilupperà sull'apporto che la figura di un service designer può fornire ad un'impresa a tutti i livelli e come un personaggio di questo tipo possa integrarsi in un ambiente già stabilito: ponendo un occhio critico specialmente sulle mansioni e i punti di contatto con il project management, l'analisi prenderà in considerazione casi studio autorevoli di gestioni innovative e studi legati all'organizzazione aziendale. Uno strumento fondamentale di indagine sarà la scomposizione dei processi aziendali e della comprensione del meccanismo di supervisione dei progetti in tutte le loro fasi: dall'ideazione, alla gestione, fino alla loro consegna e alla ricezione del feedback.

A questo proposito, allo scopo di rendere la ricerca il più possibile vicina alla realtà della effettiva vita aziendale, è stato effettuato un sopralluogo e un'indagine in una media impresa che ha acconsentito a dare disponibilità per interviste e studi sui processi di controllo, gestione e organizzazione dei lavoratori.

Risulta perciò fondamentale poter lavorare su problemi pragmatici e comuni; la ricerca dimostra come molte delle criticità riscontrate, infatti, figurino anche in tante altre realtà lavorative dello stesso livello, spesso perché l'organizzazione interna e gli uffici sono organizzati allo stesso modo nella maggior parte delle società, rendendo l'argomento ricco di possibili esempi, casi studio e soluzioni cucite su misura.

La raccolta e l'analisi approfondita del materiale raccolto in azienda porta quindi ad uno studio sui processi ottimizzabili e sulla gestione dei progetti, ad una riorganizzazione dell'organigramma, e apre la possibilità di una sperimentazione, sia a breve che a lungo termine, con lo scopo di riformare le pratiche della società e semplificare il sistema adattandolo alle necessità odierne.

INDICE

- Capitolo 0 - Introduzione (Pg. 07)

- Capitolo 1 - L'impresa Agile (Pg. 08)
 - 1.1 - Case study (Pg. 11)
 - 1.2 - Management aziendale (Pg.13)

- Capitolo 2 - Evoluzione del management (Pg. 15)
 - 2.1 - Management 4.0 (Pg. 18)
 - 2.2 - V.U.C.A. (Pg. 19)
 - 2.3 - Design management (Pg. 21)

- Capitolo 3 - Sicurezza psicologica sul lavoro (Pg. 24)
 - 3.1 - Cosa può insegnare il design al management (Pg. 27)
 - 3.2 - Cosa può insegnare il management al design (Pg. 28)

- Capitolo 4 - Workshop e ricerca (Pg. 29)
 - 4.1 - Interviste (Pg. 29)
 - 4.2 - Shadowing aziendale (Pg. 34)
 - 4.3 - Esercitazione (Pg. 35)
 - 4.4 - Outcome e considerazioni (Pg. 43)

- Capitolo 5 - QuestHood (Pg. 45)
 - 5.1 - Attori, stakeholders, personas (Pg. 46)
 - 5.2 - Service Blueprint (Pg. 50)
 - 5.3 - BMC (Pg. 52)
 - 5.4 - Mockup (Pg. 53)
 - 5.5 - Identità visiva (Pg. 56)

- Conclusioni (Pg. 57)
- Bibliografia (Pg. 58)
- Sitografia (Pg. 59)

Considerazioni sul design del servizio, il project management e l'ingegneria gestionale

Nel corso degli anni passati all'università di Bologna frequentando il corso di design, prima del prodotto e poi del servizio, mi sono reso conto di quanto non sia facile descrivere le discipline proposte da questa facoltà in modo esauriente in poche parole.

Questo principalmente perché il design raccoglie un ventaglio così ampio di possibilità che, per qualcuno che le ha ben presenti, risulterebbe riduttivo esporne solo una parte o un aspetto; se si aggiunge inoltre il fatto che la maggior parte degli interlocutori con cui avremo a che fare non sono familiari con il concetto di "servizio" in senso ampio, la situazione si complica.

Un designer deve saper dare alla luce e portare avanti un progetto, sia esso un oggetto materiale o un concetto, dall'inizio alla fine: avere chiara la problematica che esso dovrà risolvere; avere chiare le sue parti, il suo funzionamento e l'ambiente in cui sarà immerso per poterlo correggere e perfezionare, avere controllo sui processi che lo accompagnano prima e dopo essere stato consegnato.

Insomma, la gestione di tutte le fasi del progetto a tutti i livelli; da un'idea a qualcosa di fruibile da parte dell'utente. Cosa distingue quindi questo personaggio da un ingegnere gestionale o da un project manager? In fondo sono tutte professionalità più o meno legate alla valutazione e l'avviamento di un processo, la gestione di un progetto e del monitoraggio del suo andamento.

Certo, capita spesso che queste due professionalità si intreccino, ma la differenza principale risiede nell'approccio. Il service designer è più legato alla ricerca e all'inquadramento del problema, allo studio dei fattori principali e, di conseguenza, alla progettazione di una soluzione; il project manager invece si occupa di tutto quello che segue, ossia la gestione, l'ottimizzazione e l'accompagnamento passo passo del susseguirsi delle fasi di progetto.

Se il designer è specializzato nel creare un'occasione, il manager è in grado di ben amministrarla e farla fruttare. È quindi indispensabile che le due professionalità si contaminino a vicenda e che il sapere sia condiviso: il pensiero creativo deve essere fondamentali per un manager come la lungimiranza e l'attenzione devono esserlo per un designer.

Ogni progetto avrà un proprio dosaggio specifico e avrà bisogno di attenzioni speciali, avrà le sue circostanze e avrà i suoi limiti; ma un buon designer e un buon manager si distinguono anche dall'arte del "cavarsela con quello che si ha a disposizione".

Che in un certo senso è proprio ciò che significa ottimizzare.

Impresa Agile

(Rigby et al. Fare Agile, 2020; Thoren, Agile People, 2019;)

Che cos'è un'impresa?

La definizione da dizionario recita: "Attività economica organizzata ai fini della produzione o dello scambio di beni o di servizi." Tuttavia in italiano, impresa può anche essere inteso come "atto particolarmente difficile".

La dicotomia tra queste due accezioni dello stesso termine è già tutto un programma:

Le imprese non sono cose semplici.

Non è infatti insolito sentire paragonare le aziende e le realtà lavorative a grandi meccanismi a orologeria, dove tutto funziona bene se mantenuto, oliato e pulito di continuo; un lavoro di continuo aggiustamento e contrasto dell'entropia, uno sforzo organizzativo e una dichiarazione di impegno e aggiornamento costante per restare al passo coi tempi e i mercati che cambiano ed evolvono.

Tuttavia, la saturazione di questi ultimi che stiamo avendo l'occasione di sperimentare oggi e la progressiva velocizzazione intrinseca della vita legata alla tecnologia e i media, porta l'impresa "classica" a non essere più sufficiente, a diventare quasi impossibile.

Anche le aziende devono quindi cambiare assieme ai tempi che corrono; ma come? come è possibile "muovere" un'entità delle dimensioni di un'azienda per avolversi e adattarsi con velocità?

La risposta sta nel concetto di "agile": essere capaci di cambiare direzione velocemente e senza difficoltà.

Pia Maria Thoren, autrice di "Agile People: un approccio radicale per HR e management"¹ spiega questo concetto approfonditamente, raccontando in maniera efficace che Agili non necessariamente si nasce, ma certamente si diventa. Antonio DiStefano accompagna questo saggio esordendo così nell'introduzione italiana:

"Dall'organizzazione del lavoro al lavoro che si organizza. Credo che in questa "divesa lettura" si racchiuda l'essenza di come le imprese e i loro collaboratori abbiano affrontato fino ad oggi il mondo del lavoro e di come si apprestino ad affrontarlo. La parola lavoro assume un significato post-capitalistico e non è più solo attività che coordina ed effettua ma è anche intuizione, aspirazione, ispirazione, emozione, impatto sociale, impatto spirituale e impatto ecologico. [...] Gli studiosi hanno diffuso l'acronimo VUCA, di origine militare, che indica gli ingredienti di questa nuova era: Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity. è in questo nuovo contesto che sta emergendo una fase democratica delle organizzazioni dove ciò che conta di più, e che per questo si vuole sperimentare, è una maggiore libertà di iniziativa di e una meno gravosa relazione gerarchica. [...] Si sta svelando alla coscienza dei tanti una profonda interconnessione e il lavoro è un dei luoghi principali nei quali gli esseri umani trasformano le loro "chiamate" in iniziative sociali assieme ai loro stakeholder. C'è sempre meno spazio per le azioni opportunistiche: non generano senso, sono "additate", non attirano clienti, necessitano di tattiche e puntellamenti continui e in fin dei conti sono pure molto costose".

è quindi chiaro come il cambio di rotta sia radicale: l'agilità è e deve essere in mano ai "molti", che da sempre generano un saldo positivo tramite il loro impegno e le loro credenze.

Il manifesto dell'Agile infatti crede:

-Che gli individui e le interazioni contano più dei processi e degli strumenti;

-Che rispondere al cambiamento conta più che seguire pedissequamente un piano.

ispirando quindi un nuovo modo di intendere uomo e lavoro esplicitati in questi punti messi per la prima volta per iscritto da Kent Beck, Robert Martin e Martin Flower:

-La massima priorità è soddisfare il cliente, fin da subito e in maniera continua;

-Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare all'interno del team;

-I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile;

-La continua attenzione all'eccellenza esalta l'agilità;

-Le architetture, i requisiti, e la progettazione migliori emergono dai team che si auto-organizzano;

-A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.

1 Agile people, Un approccio radicale per HR & Management (che crea dipendenti motivati); Pia Maria Thoren, Guerini Next. (2019)

Agile non è quindi solo un mero processo nuovo e adatto al tempo che cambia, ma molto di più: introduce il concetto di lavoro olistico, dove la personalità, la predisposizione e le passioni del lavoratore entrano in gioco aggiungendo valore al prodotto finale e all'azienda stessa, dove la sensibilità sale al primo posto e dove il cliente si può finalmente sentire soddisfatto del contatto umano e della qualità del proprio servizio.

Un'azienda rimane però pur sempre un'azienda, e i meccanismi interni, devono comunque funzionare anche con questa nuova accezione: la rivoluzione sta nel "come" farli funzionare meglio. La metafora della macchina è infatti sempre più sostituibile da quella di una rete, che collega e informa i suoi partecipanti tramite nodi, scambi e pianificazioni, più che per un'inerzia meccanica.

Ogni parte dell'organizzazione deve quindi riadattarsi ad un concetto di agilità, dal recruitment, al management fino ad arrivare al risultato finale, che deve essere agile a sua volta.

"Adattamento" è infatti una parola chiave: adatto non è "forte" o "grande", adatto significa saper fare la cosa giusta al momento giusto. Non tutte le realtà lavorative hanno gli stessi obiettivi e le stesse dimensioni, sta a ciascuna di essere capire come adattare il concetto di agilità al proprio caso specifico.

Sarà infatti un compito del reparto HR (Human Resources) di ciascuna realtà il capire come mettere in pratica questa nuova e necessaria rivoluzione.

I dipartimenti HR sono gli architetti dell'organizzazione e i loro leader sono destinati a prender il timone, sono i veri propulsori della rivoluzione "umana" dentro le aziende. Essi hanno il compito di guidare la transizione delle pratiche di gestione tradizionale ad Agile, in modo che l'organizzazione sia pronta a competere in contesti aziendali correnti e futuri. Se questi si attenessero infatti sempre e solo a metodi tradizionali di lavoro, apprendimento, sviluppo e pianificazione, ridurrebbero drasticamente le possibilità di cambiamento. Certo, esistono mansioni all'interno di questi uffici che devono essere gestite da processi specifici, come ad esempio il libro paga, ma performance e management non rientrano tra queste, portando l'ufficio che gestisce le risorse umane a dover essere driver di cambiamento e portatore di novità nell'azienda, promuovendo flessibilità, adattabilità e innovazione a supporto dei manager e dei dipendenti.

Questo fattore deve rispecchiarsi a partire dalla scelta dei membri del team: le competenze del singolo, per quanto siano fondamentali, passano in secondo piano rispetto al suo modo di essere, ai suoi valori e all'allineamento alla cultura dell'organizzazione. Il personale qualificato è merce rara, ma il personale "adatto" lo è ancora di più: utilizzando un paragone sportivo, è inutile avere il giocatore più forte del mondo se non ha sinergia con la squadra. E se una squadra non è agile, è condannata ad essere superata e sconfitta.

Se dovessimo proseguire con il paragone sportivo, una parte fondamentale della prestazione della squadra sarebbe da imputare all'allenamento: imparare insieme come superare le difficoltà, testare nuove strategie e mettersi alla prova ogni giorno

La formazione interna è infatti spesso lasciata da parte: è frequente che i lavoratori pensino che il bisogno di imparare sia collegato all'incompetenza, e che quindi "se uno sa già fare il suo lavoro è esonerato", mentre i datori spesso lo tralasciano poichè il training dei lavoratori è generalmente molto costoso e sarebbe un enorme danno perdere un impiegato nel quale si sono investite risorse per anni.

In entrambi i casi, nessuno si rende conto che così facendo il danno è ancora più grosso: un lavoratore che non si mette in gioco al 100% e non sfrutta tutte le sue capacità e potenzialità è una perdita intrinseca per l'azienda, che potrebbe potenzialmente raggiungere risultati migliori senza assumere nessuno o delegare ad altri.

Anche in questo caso, è intrinsecamente impossibile stabilire un singolo processo, un preciso corso d'azione da ripetere all'infinito per far funzionare il meccanismo; i meccanismi non imparano e non cambiano per adattarsi.

Questo è un fattore importante, poichè indica che per quanto una realtà possa impegnarsi a stare al passo ci sarà sempre margine di miglioramento, e di conseguenza che una lenta crescita, anche nelle lunghe tratte, è preferibile ad una linea piatta senza modifiche.

Gianluca DiLoreto, in Fare Agile nel modo giusto, tocca un altro problema molto specifico che l'Agilità aziendale affronta e risolve: ossia la sperimentazione e l'errore: "Non è possibile passare da un giorno all'altro da un'organizzazione Waterfall (gestione classica con azioni svolte in sequenza) ad una Agile. Tutto e subito, con riorganizzazioni pesanti che cambiano ogni cosa per non cambiare nulla. L'Agile non funziona così, è una combinazione di metodi, discipline e mentalità. Non ha senso applicarne le liturgie se poi si continua a sostenere una cultura aziendale se-

condo chi prova ma poi sbaglia deve essere punito. La cultura Agile è diametralmente opposta: favorisce i tentativi e le sperimentazioni; chiedere di innovare senza errori significa uccidere l'innovazione. Accettando gli errori, si stimola invece la ricerca di una vera soluzione per i propri clienti. Perché un'azienda possa considerarsi davvero Agile è quindi necessario un cambio di mentalità: non più focus sui processi ma sul cliente; non più pianificazione nei minimi dettagli ma adattamento alle circostanze, non più imposizioni dall'alto ma priorità definite dal basso."

Questo è in assoluto il punto da tenere più in considerazione ragionando su come rendere agile un'azienda che non lo è: si va per tentativi. Ma non tentativi casuali, sperando di azzeccare la combinazione giusta, bensì un lento processo di conoscenza approfondita delle proprie capacità e dei propri limiti per aggiustare il tiro ogni volta.

Tra gli elementi quindi da tenere sempre a mente mentre si pianifica un'evoluzione Agile ci sono quindi alcuni punti fondamentali, riassunti da Bain & company² :

- Il team agile è il fulcro di tutto l'approccio Agile. Se non è chiaro ai partecipanti come funziona un team agile, Sarà difficile (o impossibile) applicare l'Agile a tutta l'organizzazione.
- I team agili ritengono che il feedback dei clienti sia da preferire alle impressioni del management per decidere quali sono progetti di innovazione più importanti e come adattarli al meglio
- I team agili non usano le risorse per far lavorare di più o più velocemente le persone. Usano le risorse per ottenere feedback più rapidi dai clienti reali (interni o esterni) su ciò che conta davvero per loro
- I burocrati temeranno di allentare il controllo fino a che non avranno autorizzato esperimenti controllati e avranno scoperto che i tassi di successo si triplicano e che clienti, azionisti e dipendenti sono tutti più felici
- Cercare di prevedere, comandare e controllare l'innovazione quando non è ancora chiaro cosa si voglia offrire né come offrirlo è del tutto insensato.

Questo ultimo punto ci porta quindi a riflettere su un ultimo concetto, ossia la chiarezza dell'output, dell'obiettivo. Avere le idee chiare sul risultato che si vuole raggiungere e mantenere il focus su un preciso scopo mentre si sperimenta non è né semplice né banale.

Il metodo agile, con le sue caratteristiche di ascolto, influenza, errore e feedback rischia di perdere di vista quello che l'azienda vuole raggiungere. Come evitare questo rischio? Darrell Rigby afferma che ciò può essere raggiunto tramite un solido sistema di informazione e una libera circolazione dei dati utili .

Un team che può contare sull'attenzione e il processo creativo di molte menti e che ha a disposizione tutti i pezzi utili per trovare una soluzione al problema ha sicuramente molte più chances di riuscita.

Quindi la gestione delle informazioni, se fino ad oggi ha rappresentato un punto fondamentale critico, come primo passo verso l'agilità deve diventare un punto di forza intrinseco: dare a ciascuno la possibilità di consultare, essere messo al corrente e commentare i dati diventa un passaggio obbligato per un risultato veramente olistico e con le sfaccettature necessarie e adatte al successo.

2 Fare Agile nel modo giusto, per una trasformazione senza caos; Darrell Rigby, Sarah Elk, Steve Berez (the Bain Company S.P.A.), Egea (2020)

Case study

Come la maggior parte delle discipline legate al lavoro umano e alla progettazione e gestione di servizi, la generalizzazione a livello teorico può caratterizzare solo la prima parte del processo: per sviluppare un output che sia davvero adatto e risponda completamente al brief bisogna considerare ogni particolare del proprio committente. Ogni azienda, e più in generale ogni realtà, presenta delle caratteristiche uniche più o meno accentuate: l'insieme dei lavoratori, le quali interazioni influiscono nella creazione e nello sviluppo del progetto, la creazione di un prodotto differente da quello standard, o anche cose molto più semplici e basilari, come le dimensioni e la locazione dello stabile, che, anche se in minima parte, contribuiscono a distinguere una realtà da un'altra e darle un'identità separata e degna di analisi individuale.

Se l'unicità è quindi un fattore inevitabile in ogni realtà, è giusto tenerla in considerazione per fornire un output di qualità e che risponda a domande precise.

Tuttavia, per quanto i punti di unicità possano fare la differenza, la maggior parte delle caratteristiche di un'azienda saranno spesso "standard": disporrà di un certo numero di uffici per occuparsi di specifici aspetti e affronterà la propria mansione con una determinata strategia.

Un compito importante che i designer di devono porre è infatti quello di capire fin dove arriva "la regola generale" e da dove invece questa non può più essere applicata per il caso specifico in questione, semplificando molto e utilizzando un paragone, un po' come in un'equazione matematica dove le singole incognite possono essere sostituite e ricondotte a un metodo specifico, nel tentativo di includere anche le singolarità e le eccezioni.

Il caso studio su cui questa tesi si svilupperà sarà Proxaut

Chi è Proxaut?

Proxaut è un'azienda italiana fondata nel 1996 da Stefano Ballotti, che ha sede a Piumazzo di Castelfranco Emilia in provincia di Modena.

L'azienda si dedica da oltre venticinque anni alla progettazione e alla produzione di veicoli AGV per la movimentazione e lo stoccaggio di merci.

Proxaut nasce come azienda imprenditoriale ed artigianale, ma negli anni si è evoluta e la realtà che ora si pone sul mercato è una realtà strutturata, fatta di persone e di esperienza, di disciplina e di reciprocità. L'ambiente informale che caratterizza Proxaut permettere la condivisione delle informazioni e, grazie all'introduzione del Project Manager nel 2018, si sono messe le basi per una nuova organizzazione aziendale dove la parola strategia è sinonimo di comunicazione, pianificazione, pensiero critico, delega e gestione del tempo.

Il fondatore di Proxaut ha saputo negli anni circondarsi di persone alle quali delegare alcune funzioni aziendali e più l'azienda è cresciuta, più è aumentato il numero di collaboratori e di conseguenza, le competenze di ognuno.

Il modello di organizzazione che Proxaut ha scelto di seguire e che ha costruito nel tempo è una struttura funzionale fatta di competenze e talenti al servizio del cliente.

Perché questa struttura?

Dal momento che Proxaut ha come obiettivo quello di costruire l'unicità, di creare AGV speciali curati in ogni dettaglio e dove si riconosca il gusto per la bellezza, questo tipo di organizzazione è in grado di improntare l'operatività aziendale sul raggiungimento degli obiettivi. La figura del Project Manager riconosce le varie competenze e le mette a frutto, coordina le funzioni aziendali per rendere i processi rapidi ed efficienti.

Uffici e aree

Anche senza condividere output progettuale o addirittura ambito, la maggior parte delle aziende ha in comune l'organizzazione a livello di uffici, aree di gestione e tipologia di responsabili.

Proxaut non fa eccezione; è un'azienda abbastanza standard per quanto riguarda l'organigramma e le professionalità incluse in essa: si occupa della progettazione e della produzione degli AGV in tutte le loro parti, svolge tutti i processi produttivi internamente e non si appoggia ad altre realtà per la gestione dei propri progetti. Questo la porta a contenere intrinsecamente tutti gli uffici di cui ha necessità, dagli acquisti, alla comunicazione, allo sviluppo software.

Tra gli uffici che più intervengono durante la fase di progetto abbiamo:

-L'ufficio Avaprogetto, uno dei primi che entra in gioco (assieme alle vendite) quando si prospetta l'opportunità

di una nuova collaborazione o di un nuovo progetto. Esso, infatti, si occupa della progettazione o della revisione dei prospetti degli impianti che poi verranno costruiti e venduti al cliente finale. Questione fondamentale per l'avanprogetto e poter avere tutte le informazioni necessarie per ipotizzare l'impianto e il layout più adatto per ogni realtà che ricorre a Proxaut per una soluzione. In particolare, nel caso di questa azienda, l'avanprogetto ha, insieme ai tecnici, il compito di trovare il modo giusto per "cucire su misura" l'impianto specifico per risolvere il problema proposto dal cliente.

-**L'ufficio Vendite**, che si occupa del contatto e della trattativa degli ordini con i clienti, stabilendo prezzi, tempistiche e modalità lavorando a stretto contatto con l'ufficio di Avanprogetto per avere sempre controllo su ciò che può essere prodotto e venduto. La capacità di decidere un prezzo equo da parte di un buon commerciale si unisce sempre all'occhio critico che accompagna l'acquirente durante la trattativa; egli sa infatti quali pezzi di ricambio vendere assieme al progetto e sa approfittare al meglio di ogni sua richiesta, assecondandolo nelle sue idee e accordandogli eventuali customizzazioni e modifiche. Quando un impianto viene venduto, il contratto sancisce le responsabilità da ciascuna delle due parti e regola ogni condizione a contorno, sia esso il trasporto, l'imballaggio, le tempistiche o le specifiche.

-**L'ufficio Post-Vendita**, che raccoglie i feedback degli impianti già in funzione, si occupa dei ricambi e dell'assistenza e gestisce gli archivi e i rapporti con i clienti passati o ricorrenti. Una volta ricevuto il riscontro, l'ufficio si occupa anche di tenere traccia delle modifiche che si sono rivelate vincenti e si tiene in stretta comunicazione con l'officina e gli uffici di progettazione, di modo che ogni progresso compiuto possa essere registrato e possa giovare ai lavori successivi in termini di tempo e impegno. È a loro affidata anche la gestione dei trasfertisti per quanto riguarda gli interventi successivi al montaggio iniziale e dei pezzi di ricambio, per questo sono spesso in contatto con l'ufficio acquisti.

-**L'ufficio Acquisti**, che si occupa di cercare, ordinare e tenere sotto controllo le materie prime di cui l'azienda ha bisogno per costruire il prodotto. A questo ufficio spetta la gestione di una delle fette più grandi di denaro che l'azienda mette a disposizione; deve essere in grado di aggiudicarsi i componenti migliori il prima possibile e al prezzo più vantaggioso possibile. Se un ordine dovesse ritardare di molto, deve riuscire a trovare un componente da sostituire a quello mancante per non ledere le tempistiche del progetto generale e deve riuscire a mantenere un equilibrio con le fabbriche da cui si rifornisce: se ad esempio un fornitore si rendesse conto che l'azienda in questione facesse molto affidamento solo sui componenti da lui proposti, potrebbe decidere di alzare i prezzi considerandolo un cliente disposto a pagare di più.

-**Gli uffici tecnici di Meccanica, Elettronica e Informatica**, ossia il cuore pulsante della fase di innovazione, produzione e progettazione (in questo caso dei veicoli che l'azienda propone sul mercato). L'officina si basa strettamente su quello che l'ufficio tecnico e l'avanprogetto propongono, e ogni modifica o miglioria deve prima passare dalla scrivania di questi responsabili. Offrono supporto tecnico ai trasfertisti quando questi si dovessero trovare in difficoltà e sono tenuti a partecipare a tutte le riunioni principali per valutare la fattibilità di ogni proposta che vendite e avanprogetto sviluppano

-La vera e propria **officina meccanica**, dove i mezzi vengono assemblati e testati per essere successivamente imballati e spediti ai clienti. Gli operai e i meccanici rappresentano la maggior parte del personale e seguono la nascita di ogni singolo mezzo per garantire la massima qualità e customizzazione, simulando le condizioni e i percorsi che il mezzo dovrà affrontare presso il cliente. Molti di loro, inoltre, si mettono a disposizione per le trasferte, ossia il montaggio e il collaudo delle apparecchiature nel luogo prefissato dal cliente (in buona parte acquirenti esteri).

-**L'ufficio di Manualistica**, che, come suggerito dal nome, si occupa della stesura, traduzione e adattamento dei manuali di utilizzo e sicurezza delle macchine che vengono vendute. Ogni singola modifica e accortezza operata dagli uffici tecnici deve essere segnalata a questo ufficio affinché tutte le norme siano rispettate e l'azienda possa vendere l'impianto in completa sicurezza assieme a tutti i documenti necessari. I clienti possono, al momento dell'acquisto, specificare in quali lingue hanno necessità di tradurre il manuale e l'azienda provvede a fornire tutte le versioni richieste.

-**L'ufficio di Comunicazione** e promozione, che si occupa, come dice il nome stesso, di proporre sul mercato i prodotti che l'azienda offre; cura il sito, le pubblicità, l'identità grafica e le apparizioni pubbliche a fiere ed eventi.

-**L'ufficio HR** (risorse umane), fondamentale per quanto riguarda la gestione del personale, le assunzioni, i tirocini, i bandi e tutto ciò che è bene che l'azienda sappia riguardo a iniziative e proposte.

-**L'ufficio Management**, il quale compito è prima di tutto coordinare, gestire e organizzare questi uffici in modo da poter fornire solide basi alla zona acquisti e alla produzione, evitando sprechi di risorse e tempo, e mettendo tutti nelle condizioni di lavorare con un obiettivo chiaro e definito. L'analisi di queste mansioni specifiche ci accompagnerà nel proseguo di questa tesi.

Management Aziendale

È inoltre importante notificare alcuni recenti sviluppi dell'azienda per poterla inquadrare al meglio:

Proxaut si è fino ad oggi proposta come "integratore", ossia come fornitore di una parte di un impianto più grande (nel nostro caso specifico, la fornitura del sistema degli AGV per VE.MA.C un'azienda che costruisce capannoni industriali commissionate altre realtà lavorative). L'azienda che si occupa della costruzione dei capannoni è stata acquisita da un grande gruppo americano alcuni anni fa, e quest'anno il gruppo ha deciso di rilevare anche la totalità di Proxaut. Il gruppo in questione è "Middleby corporation", una società americana di apparecchiature per la cottura e il processo industriale e commerciale quotata in borsa con sede a Elgin, Illinois, che rifornisce alcune delle più grandi catene di fast food e trasportatori di alimenti, come per esempio Mac Donald, Burger King e KFC.

L'amministratore delegato che si è recato in azienda il giorno dell'acquisizione si è premurato di rassicurare i lavoratori sul cambiamento a cui l'azienda dovrà andare incontro: con tono scherzoso ha infatti affermato che "non arriveranno i marines americani sugli elicotteri ad imporre nuove leggi", ma che la principale differenza consisterà solo nella provenienza delle commissioni, e che chiaramente gli impianti procurati e ordinati dalla corporazione dovranno avere la precedenza nella tabella di marcia. Le politiche aziendali non oppressive attuate da Middleby sono state confermate dall'azienda acquisita in precedenza, VE.MA.C, che ha dichiarato di essersi trovata a proprio agio negli scorsi anni sotto la direzione americana.

Questa acquisizione è di certo una grande opportunità per il mercato di Proxaut, e rappresenta una nuova sfida a livello organizzativo; se infatti fino a questo momento lo scopo principale era di trovare nuovi acquirenti, nuovi mercati e farsi conoscere il più possibile; invece, adesso la quasi totalità degli impianti viene direttamente commissionata dal gruppo Middleby. Quest'ultimo in particolare trarrà vantaggio dall'acquisizione di Proxaut anche per un discorso legato alle "scorciatoie": se infatti prima Middleby commissionava e comprava i capannoni da VE.MA.C, e questi venivano integrati da Proxaut; adesso Middleby si interfaccia direttamente con entrambi, ottenendo a tutti gli effetti lo stesso risultato ma con un passaggio in meno.

Per ottimizzare al meglio l'azienda e prepararla a questa nuova sfida, Proxaut ha deciso di assumere tra le proprie fila Ivan, un senior project manager con molta esperienza nell'ambiente delle officine meccaniche e dell'automazione per snellire i processi produttivi, lavorare sull'organigramma e sulla comunicazione interna. Se infatti fino ad adesso Proxaut si è annoverata tra le piccole e medie aziende, essendosi distinta per qualità e varietà sul mercato, e anche grazie a questa nuova opportunità, sta piano piano raggiungendo un livello superiore, indice evidenziato anche dal nuovo capannone attualmente in costruzione che amplierà gli spazi a disposizione dei meccanici e degli ingegneri. Una nuova forma di organizzazione è diventata quindi necessaria per rispettare le aspettative e le nuove sfide imposte dalla nuova gestione.

Il passaggio da media a grande azienda è una situazione comune e l'innovazione nel campo del management e del design dei processi lo sono altrettanto;

Come conviene agire quindi in questo scenario?

L'evoluzione del management

(Laloux, Reinventare le organizzazioni, 2016, Robertson, Holacracy, 2015, Saurin, La Fabbrica Agile, 2022)

Nella storia dell'uomo le parole "innovazione" e "ricerca della novità" hanno sempre rappresentato un leitmotiv che ha accompagnato ogni genere di studio e miglioramento, e mai come negli ultimi 30 anni sono state all'ordine del giorno.

La domanda principale è sempre "si è sempre fatto così, ma è davvero il modo migliore?". Da qui le premesse per gli enormi sviluppi che sono stati possibili grazie a personaggi che hanno avuto il coraggio di provare qualcosa di nuovo, fosse questo per documentare una sconfitta e un modello giustamente non utilizzabile o sostenibile, sia per fare spazio a possibilità fino ad adesso non utilizzate o prese in considerazione. Questo è ampiamente visibile, ad esempio, nei passi da gigante che sono stati fatti nell'informatica o nelle tecnologie di nuova generazione che rasentano quella che fino al secolo scorso era solo fantascienza. Quello della tecnologia però, anche se è di sicuro il più appariscente, non è l'unico ambito nel quale l'innovazione ha agito ampiamente in questi ultimi anni; l'evoluzione del mercato, il cambiamento nella routine delle persone e la globalizzazione dovuta all'era digitale hanno fatto in modo che anche l'ambito del management abbia subito grandi cambiamenti e sperimentazioni.

Mentre infatti i modelli di business e le forme dei mercati vengono plasmati da nuovi organigrammi, molte compagnie stanno ripensando la propria struttura ottimale abbandonando le gerarchie fisse in favore di modelli decentralizzati di management. Uno degli approcci più completi ed esaustivi è rappresentato dal sistema Holacracy (dal greco, "holos", insieme, e "kratos", potere), già adottato e in uso da parte di molte realtà moderne, che introduce un sistema testato e collaudato per rendere le aziende più flessibili, adattabili e reattive durante i cambiamenti.

Che cos'è Holacracy?

In cosa consiste però questo sistema, messo a punto negli anni da Brian J. Robertson e pubblicato nel 2018 nella sua opera omonima "Holacracy, The New Management System for a Rapidly Changing World"?

"Prima di avviare la mia Attività, ero spesso frustrato quando percepivo qualcosa che non stesse funzionando efficientemente, o che potesse essere migliorata, per poi scoprire che non vi era molto che io potessi fare, almeno non senza eroici sforzi in termini di burocrazia, politiche aziendali, e lunghe e dolorose riunioni. (...) Volevo aiutare. Volevo sviluppare tale sensazione che avevo percepito in un cambiamento significativo".

Robertson Esordisce così, nello spiegare l'intuizione che porterà alla creazione del modello di cui andremo a parlare. Il concetto che pone le basi per la creazione del sistema si origina proprio dalla mancata possibilità dei singoli individui di poter manifestare dissenso o preoccupazioni relativamente al business in cui si trovano, poiché si devono interfacciare con un apparato burocratico ed organizzativo non intuitivo e "fermo" (che implica oltretutto sforzi non indifferenti sia in termini di tempo che di conoscenza). Il focus è posto quindi sui pericoli derivanti dall'ignorare tali sensazioni. Essendo ogni individuo, e di conseguenza ogni lavoratore, unico nel suo genere, ciascuno è in grado di percepire diversi campanelli d'allarme del business che, se ignorati, possono portare a gravi conseguenze. Citando ancora il libro stesso: 'La capacità dell'essere umano di percepire la dissonanza nel presente e prevederne il potenziale per il suo cambiamento mi colpisce come uno dei più grandi doni che abbiamo a disposizione'; indirizzando al divario che spesso si forma tra l'attuale modus operandi e come potrebbe essere in uno scenario futuro, con annesse conseguenze imputabili alla mancata individuazione e percezione dell'errore. Tale divario, che Robertson definisce con il termine "tensione", è ciò che fu più determinante per la nascita del modello: diventa quindi fondamentale sviluppare un sistema completo che permetta ad ogni singolo individuo facente parte di un gruppo di poter esternare le proprie "tensioni" in modo semplice ed efficace. Ai fattori sopra esplicitati, si aggiungono le nuove sfide che le organizzazioni devono prendere in considerazione riguardo all'ambiente in cui si muovono come per esempio l'aumento della complessità del mondo del lavoro, la costante richiesta di trasparenza, un rinnovato legame con l'ambiente e la gestione dei progetti a breve termine. Lo scontro tra queste nuove necessità e la classica piramide gerarchica ha fatto sì che risultasse una lampante necessità di un meccanismo organizzativo che conferisse l'agilità e la flessibilità necessarie per la sopravvivenza e l'innovazione del business in un ambiente in costante movimento ed evoluzione.

Holacracy pone quindi la sua enfasi sul trasferimento del potere dal top management all'organizzazione stessa, portando al massimo livello il potenziale del gruppo e lasciando spazio al miglioramento e all'innovazione, escludendo dal discorso quello che potrebbe essere definito come "egoismo soggettivo". È un sistema che quindi si oppone alla tradizionale struttura gerarchica, poiché il potere decisionale non è più nelle mani dei manager ma la responsabilità viene trasferita ai gruppi autonomi che compongono l'organizzazione stessa.

“Holacracy si focalizza sul processo, non sulle persone. L’obiettivo è focalizzare ciò che vi è di personale e concentrarsi sul compito che deve essere completato”, ponendo quindi enfasi sul processo in sé, e non sugli individui. Difatti “l’obiettivo è la distribuzione dell’autorità ai ruoli, non alle persone. Ogni ruolo è ricoperto dalle proprie responsabilità. Ad alcuni ruoli è attribuita l’autorità necessaria per portare a termine i compiti richiesti.”

Una considerazione potrebbe etichettare Holacracy come (semplificando forse troppo il ragionamento) un modo di organizzarsi senza manager. Questo è una delle motivazioni per la quale molti studiosi ritengono che sia facile sfociare nell’anarchia, vista l’autorità distribuita su un numero più vasto di individui. Questo ragionamento si rivela però fallace, poiché la mancanza di una figura centrale non deve essere considerata come un vuoto di potere: la leadership al centro dell’organigramma tradizionale viene sostituita da un processo solido e comprensibile che permette agli individui di restare allineati quotidianamente con gli obiettivi dell’azienda, permettendogli allo stesso tempo di essere in totale controllo della complessità rappresentata da tutti i fattori interni ed esterni.

Punto chiave per la riuscita e il funzionamento di questo modello sono la velocità e i “passaggi mirati”. Il libro infatti utilizza questo paragone: “nel football, si sa che bisogna passare la palla allo striker, ma non perché vi è un particolare rapporto con lui, ma perché è nella posizione migliore per far punto. Anche se vi è un pessimo rapporto con la persona che ricopre il ruolo dello striker, comunque gli si passa la palla poiché la strategia di gioco prevede che bisogna farlo. Peculiarmente, in Holacracy, i ruoli sono investiti con l’autorità, non le persone. Ciò implica che i ruoli e l’autorità possono essere costantemente aggiornati senza decisioni aziendali”. In poche parole, le singole mansioni che una volta erano nelle mani di un singolo personaggio o che dovevano essere filtrate da un manager formando un collo di bottiglia nella gestione del progetto, adesso sono spartite equamente (e con equamente non si intende in modo numericamente equilibrato, ma relativamente alle capacità e alle responsabilità più legate al processo in questione) tra i lavoratori designati e partecipanti al progetto generale.

Utilizzando il modello Holacracy, quindi, ogni soggetto operante dentro l’azienda ha la possibilità di condurre il proprio lavoro come meglio crede, perlomeno fin quando le sue azioni non impattano negativamente le attività di altri membri dell’organizzazione o non sono coerenti con lo scopo finale nel complesso.

Tuttavia, se davvero ognuno facesse a modo proprio, sarebbe impossibile lavorare insieme sulla stessa lunghezza d’onda, proprio per questo Holacracy fornisce anche un set di “leggi” che ogni lavoratore deve seguire per lavorare sinergicamente con gli altri. Infatti, la gerarchia a cui siamo stati abituati fin adesso spesso presenta disparità anche a livello di cosa si può e cosa non si può fare: ai piani alti dell’azienda si può spesso operare senza quasi giustificare le proprie azioni, o magari utilizzare la solita frase “il processo è sempre stato questo, si è sempre fatto così”. Questo nuovo modello implica che tutti si trovino allo stesso livello, e abbiano quindi le stesse responsabilità e gli stessi meriti di conseguenza. Le 5 regole principali sono:

- 1) I ruoli devono essere chiari, non sovrapposti e i responsabili ad essi collegate devono essere facilmente individuabili, allo stesso modo il loro raggio d’azione e la loro autorità devono essere esercitati di comune accordo con tutti gli altri organi.
- 2) La struttura deve essere formata da “cerchi”, ossia gruppi chiusi nei quali i partecipanti trattano di uno specifico aspetto del progetto. I cerchi devono avere funzioni specifiche, limitate e chiare; e, ribadendo il punto 1, i partecipanti al cerchio devono avere cariche chiare e definite.
- 3) I cerchi devono auto-amministrarsi con precisione e cura, essere d’accordo sulle fasi e processare le tensioni e i disaccordi per tempo. Le regole delle riunioni devono essere chiare a tutti, e tutti devono essere al corrente dei quorum, delle tempistiche e dei problemi.
- 4) Ogni membro deve essere al corrente dei suoi doveri e delle sue mansioni ed essere trasparente nelle restituzioni. Inoltre, vengono introdotte le regole per le “riunioni tattiche”, ovvero una categoria di riunioni che hanno lo scopo di riunire le persone facenti parte di un cerchio per parlare di un determinato argomento all’interno dell’organizzazione, al fine di supportare l’operatività. Infine, viene definito il concetto di azione individuale, ovvero ‘Un’azione che implica un grado di autorità momentanea più esteso da quello previsto dal ruolo, talvolta violante la Costituzione stessa’ che rappresenta un caso speciale e ha quindi regole a parte.

Questo sistema, trascendendo dalla vecchia forma piramidale gerarchica e virando verso un sistema assimilabile a cerchi concentrici e sottoinsiemi, in quanto novità, presenta lati positivi e negativi.

In particolare, partendo dai pro, il lavoratore è certamente valorizzato rispetto ad un sistema dove deve solo obbedire e sottostare ad un “capo”. In puri termini di appagamento e autorealizzazione, il sistema di Holacracy permette ai lavoratori di mettersi in gioco ad un livello superiore. Un altro punto a favore è di certo la separazione tra la persona e la mansione a cui essa è legata, almeno a livello teorico. La riorganizzazione dei ruoli diventa così un processo fluido,

spingendo ciascuno a coprire il ruolo che più gli si addice e cambiandolo secondo le necessità; un po' come sarebbe, metaforicamente, cambiare un cappello in un processo di design thinking.

Allo stesso modo, il sistema può rivelarsi tossico e negativo se non viene applicato nella maniera giusta: nel caso in realtà rimanga una gerarchia implicita e dannosa all'interno dell'azienda, la soddisfazione e l'investimento emotivo del lavoratore sarà minore, assieme alla fiducia nel progetto e alla percezione che questo avrà di sé all'interno del proprio cerchio e della propria area di lavoro. Un altro prominente punto negativo è rappresentato infine da personaggi poco inclini a questo ordinamento in generale, incapaci di stare al proprio posto e non disposti a adattarsi al modello. Questi personaggi, etichettati come "cercatori di potere" non saranno disposti a lavorare in squadra in maniera costruttiva, e pur di mantenere un distacco e poter rivendicare un ruolo più "alto" rispetto a quello degli altri, sminuiranno i traguardi raggiunti fino a quel momento. Alla lunga potrebbero addirittura decidere di abbandonare l'azienda, lasciandola in difficoltà in quanto questo genere di personaggio spesso ricopre mansioni chiave all'interno dell'organizzazione.

MANAGEMENT 4.0

(Borja de Mozota et Al, Forty years of research in design management, 2019, Daft, Organizzazione Aziendale, 2007, Blanchard, One Minute Manager, 2013)

È quindi appurato che un approccio tradizionale sia ormai “superato”, o quantomeno malvisto e accolto in maniera guardinga dai diretti interessati. E come dargli torto? il primo istinto della maggior parte dei lavoratori è di certo quello di proteggere quello che è stato il loro modus operandi durante tutta la carriera intrapresa fino a quel momento; non è facile proporre un nuovo metodo, una nuova visione o un nuovo orizzonte se il terreno nel quale vogliamo seminare ha già profondamente radicato in esso un metodo del quale il proprietario è orgoglioso, perfezionato, difeso e curato da lui tutti i giorni. Raramente mettiamo in conto che qualcuno possa aver avuto un'idea migliore della nostra, e altrettanto raramente siamo disposti a cambiare idea con facilità, poiché sarebbe come rinnegare noi stessi fino a quel momento, aver dimenticato un particolare importante, essere rimasti indietro.

Un project manager deve sempre avere molto chiara anche questa componente prettamente umana durante la pianificazione, e allo stesso modo ricordarsi di includere anche se stesso tra le risorse da gestire.

Il designer, il manager, o più in generale ogni progettista rischia esattamente come tutti gli altri di non cogliere le giuste opportunità favorendo il metodo che è sempre stato dato per scontato fosse il migliore; ma ha lo stesso dovere di ogni altro professionista di tenersi aggiornato, informato e all'erta nei confronti delle novità.

Prima di introdurre il concetto di industria 4.0 e di conseguenza management 4.0, scorriamo velocemente ciò che ci ha portato fino a questo punto:

Per secoli, beni quali cibo, vestiti, case e armi sono stati fabbricati a mano o con l'aiuto di animali da lavoro. All'inizio del XIX secolo, tuttavia, la produzione iniziò a cambiare radicalmente con l'introduzione dell'Industria 1.0 e da lì si svilupparono rapidamente tutte le operation. Ecco una panoramica di tale evoluzione:

La Prima rivoluzione industriale (o Industria 1.0)

Industria 1.0 interessò prevalentemente il settore tessile-metallurgico nella seconda metà del '700.

Nel 1800 furono sviluppate macchine che funzionavano e si muovevano grazie all'uso dell'acqua e del vapore, per aiutare i lavoratori a svolgere compiti pensati o ripetitivi.

Le caratteristiche principali della prima rivoluzione industriale sono state tecnologiche, socioeconomiche e culturali.

I cambiamenti tecnologici includevano:

- l'utilizzo di nuovi materiali di base, principalmente ferro e acciaio,
- l'utilizzo di nuove fonti di energia, come carbone, vapore, elettricità e petrolio,
- l'invenzione di nuove macchine, che ha permesso un aumento della produzione,
- una nuova organizzazione del lavoro che ha comportato una specializzazione delle funzioni,
- sviluppi nel trasporto e nella comunicazione,
- la crescente applicazione delle scienze all'industria.

Questi cambiamenti tecnologici hanno causato un uso enorme delle risorse naturali a fronte della crescente produzione di massa.

La Seconda Rivoluzione Industriale (industria 2.0) avviene a seguito dell'introduzione dell'elettricità, dei prodotti chimici e del petrolio.

Gli elementi che caratterizzano Industria 2.0 sono la costruzione di ferrovie, la produzione su larga scala di ferro e acciaio, l'uso massivo di macchinari nella produzione, l'uso diffuso del telegrafo, l'uso del petrolio e l'elettrificazione. In quel momento entrarono in uso i moderni metodi organizzativi per la gestione di grandi imprese.

Le nuove ferrovie consentivano il trasporto economico di materiali e prodotti, il che a sua volta portava a realizzare più strade.

Venne sviluppato il modello lavorativo della cosiddetta “Catena di montaggio” che, grazie all'elettricità, consentiva il posizionamento di macchine utensili e altre attrezzature nell'ordine del flusso di lavoro.

L'evoluzione della cultura industriale con programmi di gestione per migliorare l'efficienza degli impianti di produzione lo studio per ottimizzare il lavoro, le tecniche sul posto di lavoro e l'allocazione ottimale delle risorse, ha permesso il perfezionamento dei processi, portando a una migliore qualità della produzione

A partire dagli anni '70 del XX secolo avviene una rivoluzione tecnologica che modifica completamente il mondo del lavoro, e non solo.

Infatti, l'industria 3.0, si riassume con l'ingresso in fabbrica dell'ICT di prima generazione (acronimo inglese di information and communications technology)

Informatica ed elettronica incrementano ulteriormente i livelli di automazione non solo nell'ambito produttivo ma anche (e soprattutto) organizzativo. Si diversificano le infrastrutture e si avviano nuovi processi che, all'insegna della progressiva digitalizzazione, diversificano e agevolano il lavoro delle persone migliorando la qualità della produzione.

Nel 21° secolo, Industria 4.0 collega Internet of Things (IOT) alle tecniche di produzione, per consentire ai sistemi di raccogliere e condividere informazioni, analizzarle e utilizzarle per guidare azioni intelligenti (data driver decision). Incorpora inoltre tecnologie all'avanguardia tra le quali la produzione additiva, robotica, intelligenza artificiale e altre tecnologie cognitive, materiali avanzati e realtà aumentata.

Lo sviluppo di nuove tecnologie è stato il motore principale del passaggio a Industria 4.0.

Industria 4.0 viene chiamato anche "Industrial Internet", e ha l'obiettivo finale di soddisfare meglio le esigenze dei clienti tendendo all'aumento delle opportunità attraverso una gamma crescente di soluzioni e una maggiore connessione con clienti e partner.

Questo è il cuore della digital transformation che i manager e i CDO delle aziende stanno tentando di guidare.

La qualità speciale del cambiamento digitale risiede nella rapida accelerazione della velocità del cambiamento; lo sfruttamento di queste opportunità richiede notevoli investimenti, ma i potenziali usi dell'internet industriale vanno ben oltre l'ottimizzazione delle tecnologie di produzione.

Quello che si intende quindi con gestione e management 4.0 è quindi indissolubilmente legata al mondo digitale in rapida evoluzione, al costante aggiornamento e all'introduzione di mezzi sempre più potenti e sofisticati.

L'ottica V.U.C.A.

VUCA è un acronimo coniato nel 1987, basato sulle teorie di leadership di Warren Bennis e Burt Nanus – per descrivere o riflettere sulle condizioni generali e delle situazioni. L'US Army War College ha introdotto il concetto di VUCA per descrivere il mondo multilaterale più volatile, incerto, complesso e ambiguo percepito come risultato della fine della Guerra Fredda. L'uso e la discussione più frequenti del termine "VUCA" sono iniziati a partire dal 2002 e derivano da questo acronimo dall'educazione militare, organizzazioni, dalle società a scopo di lucro all'istruzione.

Il significato più profondo di ogni elemento di VUCA serve a migliorare il significato strategico della lungimiranza e dell'intuizione di VUCA, nonché il comportamento di gruppi e individui nelle organizzazioni. Discute fallimenti sistemici e fallimenti comportamentali, che sono caratteristici del fallimento organizzativo.

V = Volatilità: la natura e la dinamica del cambiamento, e la natura e la velocità delle forze del cambiamento e dei catalizzatori del cambiamento.

U = Incertezza: la mancanza di prevedibilità, le prospettive di sorpresa e il senso di consapevolezza e comprensione di problemi ed eventi.

C = Complessità: il multiplex delle forze, la confusione dei problemi, nessuna catena di causa ed effetto e la confusione che circonda l'organizzazione.

A = Ambiguità: la nebulosità della realtà, il potenziale di fraintendimenti e i significati contrastanti delle condizioni; confusione causa-effetto.

Questi elementi presentano il contesto in cui le organizzazioni vedono il loro stato attuale e futuro. Presentano i confini per la pianificazione e la gestione delle politiche. Si uniscono in modi che confondono le decisioni o acquiscono la capacità di guardare avanti, pianificare e andare avanti. VUCA pone le basi per la gestione e la leadership.

Il significato e la rilevanza particolari di VUCA spesso si riferiscono al modo in cui le persone vedono le condizioni in cui prendono decisioni, pianificano in anticipo, gestiscono i rischi, promuovono il cambiamento e risolvono i problemi. In generale, le premesse di VUCA tendono a plasmare la capacità di un'organizzazione di:

Anticipare i problemi che danno forma, comprendere le conseguenze di problemi e azioni, apprezzare l'interdipendenza delle variabili, preparati per realtà e sfide alternative, interpretare e indirizzare le opportunità rilevanti: questi sono tutti esempi di processi e vantaggi offerti e legati al VUCA che lo contraddist

Per la maggior parte delle organizzazioni contemporanee - affari, militari, istruzione, governo e altri - VUCA è un codice pratico per la consapevolezza e la prontezza. Al di là del semplice acronimo c'è un corpus di conoscenze che si occupa di modelli di apprendimento per la preparazione, l'anticipazione, l'evoluzione e l'intervento VUCA.

Come già discusso, il management 4.0 dovrà risolvere problemi legati ad un mondo in evoluzione rapida e talvolta imprevedibile, rischiando di rimanere vittima di questa diversità: i vertici aziendali dell'immediato futuro (ormai presente) dovranno sviluppare una cultura aziendale condivisa per fronteggiare la competitività, cosa che ad oggi, per molte imprese, risulta piuttosto difficile.

I punti chiave da tenere presenti durante questo processo di adattamento sono certamente:

- la capacità di fare impresa
- un nuovo approccio alla leadership

I nuovi paradigmi manageriali vanno implementati approfondendo la condivisione dei valori e la immedesimazione dei valori più che la tipica gerarchia piramidale: Il talento del manager e dell'imprenditore è quello di tirare fuori il massimo potenziale presente in tutti i dipendenti e per questo motivo sono necessari nuovi modelli gestionali (o perlomeno una loro rivisitazione).

Cosa è diverso nel mondo VUCA?

Sicuramente:

- le decisioni
- la modalità di esercizio del controllo
- la definizione degli obiettivi
- la motivazione dei dipendenti
- i criteri di accesso alle informazioni

questi ultimi due punti sono fondamentali per l'apprendimento e per la crescita nella carriera dei dipendenti.

Nel mondo VUCA, per poter vincere le sfide future, le aziende dovranno essere preparate adeguatamente, e il punto di partenza è la riprogettazione del modello organizzativo.

In Italia sono ancora molte le imprese organizzate con il modello gerarchico piramidale, nel quale il proprietario è abituato a prendere da solo le decisioni che contano e rappresentano la spina dorsale del sistema industriale.

Per sopravvivere in uno scenario critico come quello attuale, devono evolversi, aprendosi alla digitalizzazione, riqualificando i dipendenti e utilizzando i modelli organizzativi che diffondano la cultura digitale e forniscano la creazione di nuove competenze al riguardo.

I titolari ed il management delle imprese devono affrontare ogni giorno nuove sfide; per migliorare la situazione è importante che ci sia apprendimento veloce e collaborazione tra i reparti, per ottenere uno scambio di saperi che aumentano la qualità del lavoro.

L'Organizzazione Agile ha come aspetti principali;

- la centralità del personale
- aumento delle responsabilità e minori controlli
- erogazione del miglior servizio
- capacità di sperimentare

Dall'avvento di nuove gerarchie derivano tanti benefici concreti:

- dialogo costruttivo ed aperto tra management e dipendenti
- comunicazione veloce
- massima efficienza nella gestione dei progetti lavorativi
- maggior coinvolgimento degli stakeholder

poiché l'ambiente economico è in continuo cambiamento, le imprese per restare a galla devono ogni giorno affrontare sfide decisive.

A volte, per cogliere le opportunità valide che si presentano, serve cambiare l'approccio organizzativo.

Le organizzazioni aziendali devono essere agili e capaci di adattamento.

Anche nel business vale la intuizione di Darwin per cui "chi sopravvive è chi è più predisposto al cambiamento, non il più intelligente o il più forte"

Esempio di azienda che per incapacità di adattamento è fallita ed ha cessato l'attività es. Blockbuster.

In Italia il passaggio generazionale è innegabilmente una criticità: pochissime imprese raggiungono la terza generazione. Questo è dovuto anche alla poca capacità di adattamento e la spiccata paura del cambiamento.

Le imprese “adaptive” (quelle più preparate ai cambiamenti repentini e le più flessibili) infatti sanno ridimensionarsi se cala la domanda e sanno riprendersi nel caso di un nuovo successo, facendo scuola su come agilità, flessibilità e capitale umano possano fare la differenza.

Diventa una necessità riprogettare le strategie, ridefinire gli obiettivi, ottimizzare i processi, motivare e coinvolgere nei valori il capitale umano.

Per l'evoluzione dell'impresa può essere infatti decisivo il supporto di professionisti che analizzino e classifichino i rischi (e se necessario, rivedano i piani di continuità) per aggiornarsi ed adeguarsi alle esigenze occasionali.

In questo modo l'azienda è flessibile, favorisce il talento creativo e risponde velocemente alle esigenze concrete degli stakeholder.

Basandosi sui punti evidenziati nel modello VUCA, preparandosi per il futuro imminente, le imprese dovranno, o meglio devono, adeguarsi agilmente all'ambiente esterno, gestendo al meglio i rischi e attivando strategie elastiche. Tutto questo senza aver remore a sperimentare.

E' ammesso l'errore, e per questo non bisogna evitare di tentare per paura di fare errori: meglio un'azione imperfetta che una non azione.

Non è facile cambiare e sradicare vecchie abitudini, ma è la strada da percorrere per aumentare le probabilità di vincere nuove sfide e raggiungere gli obiettivi proposti (e ormai non più rimandabili).

Qual è il modo migliore per agire in questo campo per un designer del servizio? Da dove si comincia?

DESIGN E MANAGEMENT

Per affrontare questo argomento importante e allo stesso tempo delicato viene in nostro aiuto un paper virtuale di Borja de Mozota, B. and Wolff, F.¹, che tratta l'argomento nei minimi particolari.

Infatti fin da subito è chiaro come le due discipline siano da sempre legate e strettamente correlate ma allo stesso tempo diametralmente opposte come approccio e metodi, essi infatti scrivono “Peter Gorb spiega che i manager sono circondati da artefatti, ma troppo pochi accettano il fatto che gli oggetti dominano il loro mondo e ispirano il loro modo di pensare. Questo disprezzo per gli oggetti ha origine nella nostra cultura occidentale del XIX secolo e nel sistema educativo. Ci viene insegnato a valutare le idee al di sopra dell'azione, le cose spirituali al di sopra delle cose materiali, il concettuale sopra il pragmatico e la logica sopra l'intuizione. Di conseguenza, i manager sono spesso incapaci di apprezzare l'importanza delle “cose” e vedono il design come

o un talento misterioso, o una capacità compensativa per l'analfabeta” e ancora “Nel management, invece, per esistere ed essere tangibile, un soggetto deve essere misurato. In pratica, i progettisti tenderanno a diffidare del potere dei numeri e di criticare il business visto solo come il perseguimento del profitto a breve termine.

Nel 1989, Tom Peters consigliò ai designer di smettere di lamentarsi e di inventare uno strumento di misurazione, l'unico modo per far entrare il design nelle riunioni del consiglio di amministrazione. Ha suggerito di misurare la percezione. I designer devono tradurre i loro obiettivi in fatti e cifre nei processi decisionali, in altre parole: “il design come plasmare le percezioni”.

Tuttavia questa tendenza sta cambiando: Come ha scritto Buchanan (2004)² “il design che si rifiuta di riconoscere l'importanza della contabilità, della finanza, della gestione delle risorse umane, strategica la pianificazione e la costruzione della visione è un design inutile.

Di conseguenza stiamo assistendo ad una graduale modifica e ripensamento dei processi che fino ad oggi sono stati “vicini di casa ma sconosciuti”.

Cominciamo da ciò che il design può portare al management di un'azienda, che ruolo gioca la capacità di progettazione e sotto che punto di vista le due sfere possono trovare punti di contatto, contaminazione e armonia:

Come possono essere gestite le competenze progettuali nella gestione della conoscenza (KM)?

I metodi e le competenze di progettazione sono in primo luogo un vero e proprio processo di progettazione, le capacità creative e di visualizzazione del design nel contesto della creazione del marchio e dell'esperienza del cliente. Quindi si orientano verso metodi prospettici e un processo di co-progettazione, e metodi di usabilità in cui si inse-

1 Forty years of research in design management. A review of literature and directions for the future, Borja De Mozota, B., Wolff F., Strategic Design Research Journal. Luglio 2019

2 Managing as designing, Buchanan, 2004

riscono le qualità di osservazione, dialogo ed empatia del progettista il progetto è apprezzato per migliorare sia i prodotti che i processi—co-progettazione con gli utenti (Design Probes), ma anche co-creazione con gli altri esperti in team di progetto.

Il design management in questo caso aiuta la co-produzione di beni o servizi attraverso i quali l'azienda co-crea valore per l'utente e l'utente coproduce risorse per l'azienda (Martin, 2003). Infine, recentemente, sono stati adottati metodi di progettazione sostenibile (eco-design). Sono molte le pubblicazioni recenti su questi specifici metodi di progettazione e questo aumenta la trasparenza della creatività processi: in termini di gestione della conoscenza, la ricerca nel DM ha aiutato la qualificazione del design competenze (Darras, 2014). Questo processo ha accresciuto la credibilità del design management nel campo della leadership e risponde alla domanda sulla specificità di una strategia progettuale nel management.

Questo ci porta alla domanda successiva: come può l'attitudine e la capacità dei progettisti di assumersi rischi e affrontare problemi complessi con un approccio olistico e "human centered" contribuire a plasmare la cultura all'interno delle aziende? Per un cambiamento più radicale sul design, si possono vedere le competenze di progettazione non più solo attraverso gli output di un processo ad esse relativo, ma come competenza chiave dell'azienda: una risorsa per aiutare a costruire la sua visione e la sua strategia.

Dall'altro lato invece, quali capacità, pratiche, strumenti, visioni e concetti devono essere introdotti nel design dal management perchè possa esserci un accordo vincente tra i due?

Come va affrontata la gestione di un dipartimento di design all'interno di una azienda? Si può innanzitutto partire dagli elementi classici di qualsiasi funzione organizzativa, vale a dire: brief, reclutamento, audit e scorecard.

Ma affrontiamo anche il tema dai punti focali del design in azienda: offerta, brand, relazione con il cliente, processo di innovazione e strategia scelta. In che modo gli strumenti del Design Management integreranno i processi e gli strumenti dell'azienda in base al tipo della governance del design? è preferibile che sia interna, esterna, ibrida? Quali sono gli strumenti utili necessari per gestire quotidianamente un reparto di progettazione (DME Staircase)?

Sicuramente uno strumento valido e che sta prendendo sempre più piede anche nelle aziende nelle startup moderne e che negli ultimi 10 anni si è sviluppato enormemente è il Design Thinking, che introduce processi cognitivi, pratici e strategici nella progettazione classica.

Altri strumenti validi e all'avanguardia in questo campo sono di certo legati alla sfera decisionale, alla capacità di capire fino a che profondità il design viene percepito e considerato, e le modalità in cui gli altri uffici e personalità della realtà lavorativa intervengano o meno sui processi di creazione e revisione.

La ricerca ci porta inoltre a riflettere su quale debba essere la giusta alchimia tra le due parti, in modo che nessuna delle due prevalga del tutto e lasci lo spazio necessario alla sua controparte per operare quanto necessario.

Punti di forza del management verso il design: il management rafforza la credibilità della progettazione con strumenti per la gestione della funzione progettazione. Rafforza la credibilità della funzione progettuale con l'implementazione di indicatori di performance e con il suo supporto e spazio per la sperimentazione. Naturalmente, questo significa che il design deve seguire regole di gestione di base, ma alla fine tutto ciò aiuta i designer a essere rispettati e a creare il "riflesso del design" all'interno di tutte le parti interessate e coinvolte.

Punti di forza del design nel management: nuove discipline di design possono aiutare a percepire i nuovi problemi della società e di conseguenza aiutare nei cambiamenti tecnologici o socioculturali. Queste nuove discipline sono rappresentazioni del nostro mondo futuro; formano uno spazio per sistemi innovativi, e quindi aiutano le aziende a vedere i cambiamenti da organizzare. Da qui, il design rafforza il legame tra un'azienda e il suo ambiente: il design management deve quindi essere integrato per questo motivo negli strumenti di diagnosi strategica dell'ambiente esterno (assieme a SWOT o PESTEL, strumenti ampliati a funzionali, dimensione culturale, estetica, sensoriale, emotiva, esperienziale e ambientale). Non dimentichiamo inoltre che il design rafforza anche l'orientamento verso il cliente, la collaborazione tra i partecipanti, l'aspetto creativo della cultura aziendale e l'autonomia dei partecipanti.

Il che ci porta alla seguente domanda:

Se partiamo dal presupposto che

-i cambiamenti strategici nella scienza del design e nella scienza del management derivano dalle trasformazioni dell'ambiente,

-il Design Management accompagna il cambiamento nelle aziende che affrontano queste trasformazioni, In che modo si può verificare in un futuro prossimo se esiste una coerenza tra le tendenze di cambiamento viste dal lato della scienza del design e dal lato della scienza del management?

E, in tal caso, come potremmo dimostrare l'esistenza di una correlazione tra una buona gestione e una buona progettazione?

Uno studio prospettico britannico (Cooper, 2020)³ mostra che le agenzie di design sono alla ricerca di modelli che creino valore e aumentino la credibilità della loro professione. Devono anche affrontare nuovi concorrenti, i nuovi arrivati nel loro settore che sono consulenti strategici. Il che ci porta a suggerire:

-uno sviluppo della formazione in Design Management nei programmi delle scuole di design, e non solo come specialità a livello di master, ma come blocco obbligatorio per gestire la propria carriera e comprendere meglio la posta in gioco delle aziende clienti;

-uno sviluppo degli studi sugli strumenti per misurare il valore del design, che gioverebbe molto alla qualità del rapporto tra i due campi interdisciplinari. I modelli di misurazione del valore (Designence™, DMI, DME Award) esistono; però a questo punto perché i designer sono ancora così reticenti a usarli nella loro pratica professionale? Questa rappresenta di certo una questione chiave nella differenza tra il design e il Design Management.

I ricercatori di Design Management farebbero bene a esaminare la questione delle tensioni e sinergie tra design e gestione e sviluppare la riflessività sulla situazione di un designer che entra in un'azienda: ciò rafforzerebbe l'efficienza del caso educativo studi per insegnare Design Management poiché troppo spesso si limitano a storie di successo che sono difficili da trasporre al di fuori del proprio contesto, promuovendo, ad esempio, l'osservazione di team di progetto di innovazione con studenti tripartiti o in spazi di innovazione "terzo posto". Qual è la specificità del designer? Possiamo documentare la realtà e allontanarci dal designer in una postura da "creativo" nella scienza degli affari?

È infine sorprendente notare come sia improbabile che i progettisti (che hanno tutte le capacità di gestione dei progetti e dei processi) parlino di queste abilità di Design Management nella loro pratica.

Parallelamente al concetto di "design silenzioso" evidenziato da Dumas e Mintzberg, il manager che progetta senza il sapere si rifà al concetto di "gestione silenziosa".

Introducendo un livello di empatia per il "cliente utente" insieme al "cliente manager", i designer sarebbero più in grado di esprimere il loro valore progettuale, come già fanno i manager quando si dimostrano attenti al benessere sul lavoro o desiderosi di creare un mondo migliore.

In poche parole, del "valore del design per l'azienda", oltre al valore per il cliente e per il lavoratore.

Perché le aziende hanno una missione, una visione strategica, dei portafogli, ma sono anche sistemi umani complessi in cui le capacità di osservazione del progettista, coordinare, visualizzare, semplificare e rendere coerente qualcosa sono in realtà molto utili anche se spesso sottovalutate. Insieme a questo macroargomento, la comprensione dei presupposti del design nelle organizzazioni può portare a una migliore integrazione del design come cultura.

Tutto questo, per dimostrare la centralità del contributo dell'essere umano oltre a quello del professionista: designer e manager sono professioni, ma sotto queste etichette ci sono persone, gente comune con problemi comuni che vive in situazioni perlopiù comuni.

Il fattore umano, la condivisione, il riscontro, il confronto e l'espressione in generale diventano quindi i nuovi punti cardine di un design e di un management adatti ad un mondo connesso, veloce e bisognoso del contributo di tutti.

Questo ci porta a parlare della sicurezza psicologica sul lavoro.

3 Cooper, H. (2020). Describing your research design: Studies with and without experimental manipulations

Sicurezza Psicologica sul lavoro

(Amy C. Edmonson, Fearless organizations, 2020; Riccardo Maggiolo, Brave New Work, 2020.)

Per introdurre al meglio questo concetto, fondamentale per lo sviluppo del progetto di cui si parla in questa stessa ricerca, è il caso di citare Tiziano Capelli, Martina Capizzi e Carlo Giardinetti, curatori dell'introduzione della versione italiana di "Fearless Organizations"¹, un testo chiave per quanto riguarda lo sviluppo della sicurezza psicologica dei lavoratori in qualsiasi ambito e a qualsiasi livello.

Fearless: Non è solo l'assenza della paura. È il coraggio di porre una domanda, di fare una proposta, di provare a migliorare, di cercare nuove strade imparando dagli errori.

e grazie a questo, lo diciamo subito, è la condizione per trovare senso nel proprio lavoro.

Vite professionali piene di senso hanno effetti positivi sulla salute delle persone e delle aziende. fearless in sintesi è un fattore abilitante all'uso delle proprie capacità che consente di mettersi in gioco e generare valore per sistemi più ampi ai quali si appartiene: team, progetti, uffici, unità di vendita, la propria azienda.

Con questo libro, quindi, il tema della "paura" entra ufficialmente nella sfera del pensiero e delle prassi di management, nonché nella riflessione strategica.

Ma si tratta di una paura creata dall'organizzazione, magari attraverso episodi passati di punizione e inibizione, oppure è una paura che proviene dai vissuti individuali delle persone?

Prima di rispondere a questa domanda dobbiamo capire bene di quale paura si tratta. Questo è il primo punto da mettere chiaramente a fuoco. Avete mai avuto paura di parlare e di subire il giudizio degli altri? Per esempio, mentre lavorate, quando avete paura di sembrare ignoranti, incompetenti, di dire cose non gradite, di porre un tema che sentite importante ma di cui nessuno parla, di fare una proposta innovativa... Quando non riuscite a chiedere aiuto, fate un errore e cercate di nascondere, quando vi sembra tremendo dire "non lo so"... ecco, Amy Edmondson dà un nome a questa condizione. La chiama paura di assumersi un rischio relazionale. È la paura di essere rimproverati, puniti, marginalizzati. Insomma, il timore di subire conseguenze pratiche che ci danneggino. E questo avviene in ogni ambito e ad ogni livello dell'organizzazione, dai consigli di amministrazione, ai leadership team, negli uffici e tra le persone in prima linea. È la paura di cui non si parla, di cui non si può parlare. Bisogna solo cercare di evitare i rischi conseguenti.

Infatti, fin da bambini, cerchiamo di evitare questi rischi, e spesso lo facciamo in modo inconsapevole. In sintesi: "chi me lo fa fare?". Bene. Non possiamo più permettercelo.

Il nostro non è più il mondo semplice dove la maggior parte delle persone esegue compiti che si ripetono senza molte variazioni, e dove si può separare chi pensa tutto e poi decide, pianifica, controlla da chi fa. Tutto finito.

L'epoca è nuova. Il nostro, è un mondo che richiede continuamente micro-decisioni là dove i problemi e le opportunità emergono. Dove le informazioni che servono per prenderle nel migliore dei modi, non vengono più solo dall'alto, ma da ogni parte dell'organizzazione: dai collaboratori, dai colleghi e dai clienti che ogni giorno possono illuminare i limiti delle scelte strategiche aziendali. Un mondo dove i collaboratori sono sparsi geograficamente e lavorano in remoto. E in un mondo, che ci cambia continuamente e improvvisamente sotto gli occhi, dove ciò che c'era prima può essere spazzato via e porci di fronte a nuovi, sconosciuti, campi da gioco, come possiamo rinunciare al contributo di tutti in termini di pensiero, iniziativa, assunzione di responsabilità? Ecco perché la paura di parlare, di suggerire, di contraddire, di azzardare, produce giganteschi costi.

L'ottica Fearless è quindi qualcosa che conosciamo molto bene in prima persona, dalle nostre esperienze personali, dai racconti di amici e colleghi, da fatti di cronaca e dall'immaginario comune.

In poche parole, il grande senso di inadeguatezza che deriva dalla nostra posizione "inferiore": quello che sto dicendo sarà sensato o sarà visto solo come una perdita di tempo, un segno di ignoranza o, nel peggiore dei casi, un attacco al potere?

Conviene infatti indagare sul perché, nell'ambiente di lavoro, spesso le nostre idee rimangono nella nostra testa e preferiamo che ci restino.

-Non siamo sicuri di avere effettivamente avuto una buona idea:

in questo caso, ha il sopravvento il nostro complesso di inferiorità; "se è una buona idea, perché nessuno l'ha avuta

1 Amy C. Edmonson, organizzazioni senza paura, creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere, (2020)

fino a questo momento? devo aver tralasciato qualche particolare che rende la mia una pessima idea alla fine dei conti, quindi è meglio che io la tenga per me per evitare di fare una brutta figura”

-Non vogliamo scavalcare il lavoro degli altri, specialmente dei nostri superiori:

infatti può capitare che al “capo” sfugga qualcosa, e in questo caso evidenziare una criticità sarebbe quasi come metterlo in ridicolo e attentare alla sua figura autoritaria. Questo consisterebbe automaticamente nello scavarsi la fossa da soli, poichè alla prima occasione ci aspettiamo un atto di ripicca da parte sua per la nostra ingratitudine e tracotanza (esiste la possibilità che se ne parli in privato, ma probabilmente quello che abbiamo percepito come un errore resterà al suo posto e non avvertiremo nessuno)

-Non vogliamo rischiare di essere visti come saputelli:

il lavoro infatti ha funzionato bene fino a questo momento anche senza la nostra idea, questo sarebbe visto come un affronto allo status quo, come la volontà di imporsi o nel peggiore dei casi, essere visti come quelli che perdono tempo e allungano le riunioni a dismisura parlando di argomenti non centrati e spostando il focus sui propri progressi personali.

Questi sono certamente dubbi leciti, fin da piccoli siamo stati abituati a fidarci del giudizio di chi ci guida (o quantomeno a non opporlo apertamente) e non è di certo nei nostri interessi rendere più difficile in nessun modo la nostra carriera lavorativa.

Nella maggior parte dei casi, infatti, nel campione selezionato per questa indagine gli intervistati hanno ammesso di lasciar correre anche perchè, nella loro opinione, “non ne vale la pena”. Esporsi apertamente porterebbe con se varie implicazioni e raramente si avrebbero benefici immediati dal proprio comportamento intraprendente. In poche parole, sarebbe un rischio (quasi) inutile che generalmente non si è disposti a compiere.

Questo sentimento di paura non si riflette però solo sui “sottoposti”, un capo che incute paura ingustificata infatti è capace di creare più danni di un intero reparto di impiegati impauriti. Un capo a cui non si può fare rapporto, che punisce per i tentativi leciti ma falliti, che non premia le idee e la condivisione, sta cedendo alla paura di non essere abbastanza, di non sentirsi all'altezza se non superando sempre i propri lavoratori. Un capo così ha paura di dire “non lo so”, e quindi piuttosto sbaglia testardamente e trascina tutti con se perchè non ha intenzione di farsi influenzare: ascoltare e cedere alle idee altrui sarebbe una dimostrazione della propria incompetenza.

Però è anche sempre più lampante come nel mondo che cambia sia necessaria l'opinione di tutti, una visione d'insieme che non si lascia scappare niente e che racchiuda in se un'analisi olistica altrimenti irraggiungibile. Nel mondo odierno, dove la diversità non è più solo l'ordine del giorno ma è un tassello fondamentale della società, dove c'è un ampio ventaglio di domande e uno altrettanto vasto di risposte, come possiamo raggiungere però una sicurezza psicologica tale da non avere paura di intervenire? come si sconfigge la sensazione di inadeguatezza davanti a ciò che è più grande di noi ma che comunque sentiamo di poter migliorare con il nostro personalissimo contributo?

Innanzitutto non bisogna avere paura della verità. Cosa si intende però per verità?

Verità è tutto quello che, giusto o sbagliato, pensiamo nei confronti di un progetto o di una situazione; la nostra verità, che è appunto nostra, corrisponde alla percezione, a ciò che sentiamo e a ciò che ci trasmette. Quindi non è necessariamente una verità assoluta: possiamo avere un brutto presentimento, per esempio, anche se non è detto che le cose andranno male. ma il brutto presentimento è reale e vero, e nascondere o negarlo non lo farà andare via, anzi aumenterà solo quello che è il disagio da esso causato; e se le cose, un giorno, dovessero davvero andare male, noi lo avremmo sospettato per tutto il tempo ma non avremmo fatto niente per cambiare rotta. Questo è particolarmente tragico se pensiamo alle implicazioni che può portare questo genere di omertà: chiusure, fallimenti, incidenti, catastrofi pienamente evitabili. E, in un certo senso, sarà stata anche colpa delle nostre omissioni, della nostra paura dell'essere inadeguati o di sbagliare.

La paura di sbagliare è infatti l'altro scoglio principale a cui ci troviamo davanti quando si parla di mancanza di sicurezza psicologica sul lavoro; poichè l'essere umano, proprio per com'è fatto, tende giustamente a tentare di evitare gli errori e i fallimenti. Il proverbio dice che “sbagliando s'impara”, ma allo stesso tempo nessuno vuole perdersi la responsabilità di essere quello che sbaglia; il fallimento non è un'opzione, quindi piuttosto che “fare male” preferiamo “fare poco bene”. In che senso? questo fenomeno viene chiamato “quiet quitting”, “smettere silenziosamente”, e consiste nella perdita progressiva dell'interesse nelle sfide e del livello di investimento emotivo nei progetti. In poche

parole, ci interessa sempre meno e di conseguenza vogliamo rischiare sempre meno. Quando un lavoratore raggiunge il quiet quitting, si limita a fare il minimo sindacale. Non sbaglia, non compie errori, sia chiaro: svolge il suo lavoro con perizia e maestria, ma lo limita al minimo possibile e non osa più in nulla. Questo rappresenta la sconfitta del lavoratore come essere umano: non c'è più la volontà di migliorare, la spinta a fare la differenza. La paura di essere puniti o di non essere abbastanza ha vinto contro la curiosità e il risultato finale è un fallimento peggiore di quello che abbiamo tentato di evitare in primo luogo.

Quindi in pratica, come facciamo a superare queste due paure principali che ci attanagliano nella vita lavorativa di tutti i giorni? Sfortunatamente non esiste nessuna formula magica che possa privarci istantaneamente delle nostre insicurezze, tuttavia possiamo comunque fare qualcosa.

In questa ottica ci aiuta il testo di Riccardo Maggiolo², che individua i punti focali per partire con il piede giusto in un nuovo processo di lavoro senza paura.

I punti fondamentali possono essere riassunti da questi tre aspetti, quasi semplicistici, ma altamente sottovalutati in ambito professionale nella maggior parte dei casi:

-Un poco per volta

-Tutti insieme

-Con buona volontà

ed è fondamentale che nessuno di questi aspetti venga a mancare in una realtà che vuole mantenere una sicurezza psicologica e un livello di paura basso.

Non è infatti il caso di avere fretta: aggiustare il tiro ad ogni errore è il primo passo verso un'organizzazione che impara e dimostra così adattamento e maturità. Non tutti i problemi (a dire il vero, quasi nessuno) possono essere risolti velocemente o con un singolo passaggio rivoluzionario.

Diventa quindi necessario l'intervento e l'impegno di tutti i partecipanti; non possiamo infatti permetterci di fallire perchè non abbiamo tenuto in considerazione qualcosa che avremmo potuto prevedere (che è molto peggio che fallire per qualsiasi altro motivo). Il contributo di tutte le forze che abbiamo a disposizione diventa quindi il punto nevralgico principale di ogni progetto, approfittando di multidisciplinarietà, contaminazioni personali e sensibilità differenti.

Come ultimo punto, è necessario sapersi rialzare quando queste due cose non dovessero bastare, poichè, come già detto non esiste una formula rapida per il successo impeccabile e immediato. Sta quindi a noi (e alla nostra buona volontà) prendere atto degli errori, non portare rancore ma ricominciare ogni volta con più consapevolezza e fiducia nelle potenzialità del gruppo.

Il miglioramento continuo è quindi molto più importante della conoscenza spicciola, una crescita stabile e costante più desiderabile di una linea piatta, qualsiasi sia il suo livello.

Ma è necessario che ognuno prenda le proprie responsabilità (nei confronti dell'azienda, del team, del cliente e soprattutto di sè stesso) e sconfigga un po' alla volta la paura di non essere abbastanza e di fallire, è necessario che ognuno sia libero di esprimere il proprio parere e di prendere le proprie decisioni.

² Riccardo Maggiolo, Brave New Work, Viaggio alla scoperta del senso del lavoro (2020)

Cosa può dare il design al management?

In atto pratico, quindi, in che modo un sistema di gestione può lasciarsi contaminare dal design dei processi, dei sistemi e dei servizi? Cosa può imparare e interiorizzare una disciplina rigorosa e autorevole da un ambito così intrinsecamente legato alla creatività, il pensiero laterale e la ricerca di strade alternative?

Una risposta viene dalla pubblicazione "Managing as Designing", di Boland & Collopy¹: L'atteggiamento.

Infatti una delle principali differenze tra un progetto destinato al successo e uno al dimenticatoio è il "mindset" con il quale è stato progettato.

"Crediamo che se i manager adottassero un atteggiamento progettuale, il mondo degli affari sarebbe diverso e migliore. I manager affronterebbero i problemi con una sensibilità che attinge alla più ampia gamma di influenze per dare forma a progetti stimolanti ed energizzanti per prodotti, servizi e processi che siano entrambi redditizi e umanamente soddisfacenti. L'approccio di Gehry ai problemi riflette lo spirito imprenditoriale che era al centro delle rivoluzioni industriali e dell'informazione. Si avvicina a ogni nuovo progetto con il desiderio di fare qualcosa di diverso e migliore di quello che ha fatto prima e di sperimentare con i materiali, tecnologie e metodi nella sua ricerca. Un atteggiamento decisionale nei confronti della risoluzione dei problemi è ampiamente utilizzato nell'educazione manageriale. Ritrae il manager di fronte a una serie di corsi alternativi di azione da cui si deve fare una scelta. L'atteggiamento decisionale ritiene sia facile trovare alternative da considerare, ma difficile scegliere tra di esse. L'attitudine del designer verso la risoluzione dei problemi, al contrario, presuppone che sia difficile progettare una buona alternativa, ma una volta sviluppata una veramente eccezionale, la decisione su quale alternativa selezionare diventi banale. L'attitudine del designer quindi riconosce che il costo di non concepire una linea d'azione migliore di quelle che si stanno già prendendo in considerazione è spesso molto alto. Più alto che fare la scelta "sbagliata" tra di esse."

L'attitudine diventa quindi la cosa più importante nel portare avanti un progetto: non è sufficiente rispettare tutti i canoni preposti e rientrare nelle tabelle di previsione, per capirlo a fondo, individuarne le criticità e liberarne il potenziale è necessario analizzarlo ad un livello più profondo e progettuale.

Una spiegazione ancora più approfondita e chiara viene da Herbert Simon, premio Nobel per l'economia, e autore di "The sciences of the artificial", uno dei migliori esempi che abbiamo di una teoria ben sviluppata sull'attitudine al design per i manager. Simon avalla l'idea di un nuovo curriculum per formazione manageriale basata sul design. Egli infatti vedeva il management come una professione la cui formazione dovrebbe seguire quella dell'ingegneria o dell'architettura applicata scientifica, non quella delle scienze naturali. La responsabilità professionale del manager non è quella di scoprire le leggi dell'universo, ma di agire responsabilmente nel mondo per trasformare le situazioni esistenti in altre più desiderabili. Simon ha tenuto che, come l'ingegnere o l'architetto, il manager è un "datore di forma" che plasma organizzazioni e processi economici. Come afferma nella prefazione alla seconda edizione: "L'ingegneria, la medicina, gli affari, l'architettura e la pittura non sono interessati con il necessario ma con il contingente, non come sono le cose, ma come potrebbero essere; in breve, con il design. (Simon, 1996)".

¹ Managing as designing, Design matters for management, edited by Richard J. Boland, Jr. and Fred Collopy (2004)

Cosa può dare il management al design?

Tenendo a mente quindi l'attitudine che deve essere mantenuta nel passaggio tra design e management e portata avanti durante la gestione stessa del progetto, cosa può invece il design assimilare dalle pratiche che manager e addetti all'organizzazione e gestione applicano quotidianamente?

La ricerca di questa risposta ha interessato molti accademici e professionisti di entrambe le sfere di interesse, dando vita ed esplorando quello che oggi chiamiamo "design management".

Se il design è infatti caratterizzato da una intrinseca creatività, la possibilità di mappare i processi ulteriormente e ottimizzare output e prestazioni lo aiuta a entrare maggiormente in un'ottica di vera e propria professione legata alle altre presenti nella realtà aziendale.

Opinabilmente, il design per essere considerato "buon design" deve già incorporare alcuni di questi aspetti, in quanto non è una semplice forma d'arte o una metodologia di invenzione scollegata dalla realtà: il design comprende intrinsecamente vari aspetti del mondo industriale e burocratico.

Parlando infatti di gestione del "buon design" all'interno di un'azienda, P. Gorb (1990)¹ insegnante alla London Business School, comprende che "Il buon design è: gestire un'agenzia di design, insegnare il management ai designer, insegnare il design ai manager, gestire i progetti di design e l'organizzazione del Design Management: il posto del design nella struttura aziendale e le modifiche necessarie per realizzarlo e metterlo in relazione con le altre discipline in maniera il più possibile efficiente." Oltre quindi alla gestione di un sistema visivo per l'azienda, gli output più visibili e "fisici" del processo di design (prodotti, servizi, documenti, spazi) e la coerenza di tutte le discipline del design attorno alla strategia di design del marchio, è fondamentale stabilire e rispettare un processo di gestione del cambiamento per creare aziende efficienti oltre che buoni prodotti.

Tra i principi di gestione che fanno dell'impegno per il "buon design" una posta in gioco cruciale durante le riunioni per aiutare a raggiungere gli obiettivi dell'azienda o per migliorare la crescita, la comprensione del Design Management è l'implementazione del design come programma formale di attività in un'azienda comunicando la sua pertinenza quando si tratta degli obiettivi a lungo termine dell'azienda e coordinare le risorse progettuali a tutti i livelli decisionali per raggiungere gli obiettivi aziendali (Borja de Mozota, 2002) e per la crescita economica, come sostenuto da DMI.

Se quindi il Design è la progettazione di qualcosa e il management la sua gestione, allora per permettere al progetto di mutare, evolversi e migliorare nel corso del tempo e man mano che si ricevono feedback, è necessario che il designer sia presente anche durante il resto dell'arco di vita del progetto stesso: il costante aggiornamento e l'inseguimento della perfezione mettono in contatto il designer e il manager per fornire il miglior risultato possibile. aiuola

Interviste

Allo scopo di entrare al meglio nelle meccaniche aziendali e comprendere più a fondo i processi che sono in atto giornalmente, è stato fondamentale utilizzare strumenti come lo shadowing per poi passare alle interviste mirate. Le domande da proporre durante le interviste sono state messe a punto assieme al tutor aziendale per raccogliere informazioni di vario genere e parallelamente aprire un dialogo diretto con gli intervistati, facendo in modo che le risposte non fossero scatole chiuse, ma che permettessero agli interpellati di esprimere opinioni, proposte, dissensi o lamentele; sempre tutelati dalla sicurezza che le loro risposte sarebbero state utilizzate solo a scopo accademico e non sarebbero state divulgate.

Ogni intervista ha occupato circa una ventina di minuti in media, e nella maggior parte dei casi i soggetti hanno avuto una buona predisposizione "all'esperienza", collaborando e accettando di interrompere momentaneamente le proprie mansioni per dedicare l'attenzione necessaria alle domande. Gli intervistati hanno risposto alle domande direttamente dalla loro postazione, senza doversi spostare in una stanza adibita: questa scelta è stata attuata allo scopo di evitare la percezione di "interrogatorio" e lasciare i lavoratori a proprio agio e senza ascoltatori non autorizzati.

L'azienda conta circa 65 lavoratori, quindi interpellare tutti avrebbe rappresentato un uso di tempo non indifferente, rallentando molto alcuni ritmi dell'azienda e rischiando di ottenere molti riscontri quasi uguali tra loro (specialmente per quanto riguarda posizioni simili all'interno dell'impresa), è quindi stato selezionato un pool più ristretto da cui attingere per avere una visione più sfaccettata e completa del quadro generale

Riporto di seguito le più significative

- 1) Nome
- 2) Qual è il tuo ruolo?
- 3) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?
- 4) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?
- 5) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?
- 6) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?
- 7) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?
- 8) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?
- 9) In quali processi aziendali prendi parte?
- 10) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?
- 11) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?
- 12) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?
- 13) A quali riunioni partecipi?
- 14) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?
- 15) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
- 16) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?

- 1) Nome
- 2) Cecilia Luppi
- 3) Qual è il tuo ruolo?
- 4) Responsabile ufficio risorse umane
- 5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?
- 6) Lavoro qui da quasi cinque anni, diventando responsabile del mio settore un paio di anni fa
- 7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?
- 8) È nella definizione dell'ufficio risorse umane che io debba conoscerli tutti uno per uno?
- 9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?
- 10) In questo ufficio in particolare siamo in due
- 11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?
- 12) Abbastanza, almeno una dozzina
- 13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?
- 14) Raramente, però in quei pochi casi le pratiche si fermano completamente
- 15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?
- 16) Quasi tutti, se non consideriamo le parti prettamente legate alla professione meccanica. In questo ufficio spesso si riesce ad astrarre dal prodotto finale, trattando esclusivamente coi lavoratori
- 17) In quali processi aziendali prendi parte?
- 18) Selezione e formazione del personale, riorganizzazione e ottimizzazione dei ruoli allo scopo di raggiungere un organigramma ben funzionante
- 19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?
- 20) Penso che sia necessario lavorare su una più efficace comunicazione a livello interno, e che sia necessario affinare un metodo di valutazione preventiva dei processi
- 21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?
- 22) Essendo un'area ridotta ho avuto la possibilità di spaziare abbastanza, mettendo "del mio" nel lavoro e trasmettendo un certo modus operandi che ho affinato nel mio tempo qui
- 23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?
- 24) Faccio riferimento al direttore generale e sono di riferimento per un'altra persona
- 25) A quali riunioni partecipi?
- 26) A troppe! No, a parte gli scherzi, oltre alla riunione strategica settimanale sul management e le tematiche aziendali, partecipo a molte altre riunioni sui vari ordini del giorno, e in particolare a molte riunioni di feedback "a tre", dove mi trovo con i singoli lavoratori e i loro responsabili

- 27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?
28) Nella maggior parte delle riunioni partecipo attivamente, ma ascolto anche reclami
29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
30) Penso di avere già una posizione abbastanza definita, non implementerei altro nel mio attuale ruolo, anche se delle volte è difficile trasmettere l'importanza delle mansioni del mio ufficio
31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?
32) Potrebbe sembrare banale, ma di certo una strumentazione tecnologica più potente aiuterebbe nel risparmiare tempo, carta ed energie

- 1) Nome
2) Francesco Vitucci
3) Qual è il tuo ruolo?
4) Sales Area Manager
5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?
6) Sono qui da un anno e mezzo, ma ho passato diciotto anni ricoprendo questa stessa mansione in un'altra azienda molto simile a questa
7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?
8) Una buona parte, mi sentirei di dire circa il 90%
9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?
10) Se nella mia area comprendiamo le vendite e l'avanprogetto, allora una decina di persone
11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?
12) Raramente ho bisogno di uscire molto dalla mia area, giusto 4 o 5 persone
13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?
14) Quasi mai, di solito riesco a cavarmela da solo, e generalmente quando ho bisogno di qualcosa so sempre a chi telefonare per risolvere in fretta la questione
15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?
16) Diciamo un buon 80%, facendo parte della cerchia dei responsabili è giusto che sia così
17) In quali processi aziendali prendi parte?
18) Sviluppo e vendita della soluzione, organizzazione aziendale e formazione
19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?
20) Penso sia necessario adottare una visione differente di alcuni punti dell'organigramma, in modo che sia sempre chiaro il titolo e le responsabilità di ciascuno in ogni momento
21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?
22) Ho portato molto della mia esperienza precedente in questo lavoro: a volte riesco ad inserirlo bene, altre volte meno, ma il cambiamento e l'adattamento devono per forza fare parte di un lavoro che comprende una cosa volubile come il mercato
23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?
24) Rispondo al direttore generale e in questo momento ho un tirocinante
25) A quali riunioni partecipi?
26) Riunioni di budgeting, pipeline, kickoff commerciali e sviluppo di soluzioni vendibili
27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?
28) Avendo avuto un contatto diretto con il cliente, restituisco e partecipo sempre attivamente
29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
30) Non penso aggiungerei riunioni o strumenti, al massimo compatterei e ottimizzerei quelle già presenti: le riunioni costano tempo e denaro, non sempre sono la soluzione più indicata
31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?
32) L'area commerciale è una specie di isola: gli altri non devono intromettersi e io devo fare lo stesso nei confronti degli altri uffici; quindi, non ritengo necessario sconfinare in altre mansioni

- 1) Nome
2) Gabriele Macchi
3) Qual è il tuo ruolo?
4) Direttore tecnico: dirigo, ascolto, allineo e organizzo gli uffici tecnici
5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?
6) Lavoro qui da sette anni e ho cominciato come membro del team ricerca e sviluppo
7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?
8) Contando che siamo circa in 60, penso di conoscere almeno 45 dei lavoratori
9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?
10) La mia area comprende abbastanza persone, una quindicina
11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?
12) Non molti, 5 o 6, generalmente i referenti degli altri settori dell'azienda
13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?
14) Quasi mai, ottengo la preparazione e le informazioni che mi servono dalla riunione tecnica. Durante la riunione plenaria però spesso possono presentarsi blocchi dovuti ad imprevisti nelle aree di avanprogetto, commerciali e di produzione
15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?
16) Ritengo di essere al corrente di circa il 70/75%, non sono incluso nell'amministrazione e in alcune part della produzione vera e propria
17) In quali processi aziendali prendi parte?
18) Processi di precontratto, ingegnerizzazione e messa in produzione degli impianti, e software. Inoltre, dopo la recente annessione, partecipo alle riunioni tecniche indette dagli americani
19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?
20) Di certo l'approccio al tech meeting va migliorato, mi sto adoperando io stesso per snellirlo ed ottimizzarlo. I punti focali devono diventare input e output precisi
21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?
22) Avendo io gettato le basi per il modo in cui le riunioni sono affrontate in questo momento, ho modificato molto nel tempo i processi legati ad esse, e l'avvento della Middleby corporation sta contribuendo ad affinare ulteriormente questo modus operandi
23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?
24) mi interfaccio direttamente con il direttore generale, e fungo da punto di riferimento per i responsabili di tutti gli uffici tecnici: elettrico, meccanico, software, layout, manuali, sicurezza
25) A quali riunioni partecipi?
26) riunioni tecniche e plenarie di martedì, mercoledì e giovedì; riunioni legate all'ordine del giorno, kickoff tecnici, riunioni con le risorse umane e talvolta direttamente con i clienti

- 27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?
 28) Svolgo sempre una parte molto attiva, essendo il coordinatore
 29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
 30) Nel corso del tempo ho sviluppato varie tabelle e minute utili all'aggiornamento di tutti gli altri lavoratori, ed essendo state limiate anche da loro col passare del tempo, ritengo siano uno strumento abbastanza funzionale anche se c'è sempre margine di miglioramento. Il punto focale adesso sta nell'ottimizzare il discorso relativo alle riunioni
 31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?
 32) Sono al corrente di tutte le informazioni a me necessarie

- 1) Nome
 2) Mirco Nobili
 3) Qual è il tuo ruolo?
 4) Capo magazziniere
 5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?
 6) Lavoro in questo magazzino da sei anni
 7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?
 8) Una trentina di persone, tutte quelle che lavorano in magazzino e in officina principalmente
 9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?
 10) La stessa trentina di persone della domanda precedente
 11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?
 12) Pochissime, 2 o 3, principalmente l'ufficio acquisti, talvolta tecnici e il responsabile di produzione
 13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?
 14) Generalmente non succede mai, anche perché i componenti "o li abbiamo o non li abbiamo"
 15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?
 16) Poco: chiaramente so tutto quello che devo sapere sul magazzino, i documenti di trasposto e parti dell'officina, ma non mi intrometto negli affari relativi agli uffici
 17) In quali processi aziendali prendi parte?
 18) Approvvigionamento magazzino, documenti di trasporto, carico scarico merce e imballaggi
 19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?
 20) Penso che sarebbe importante avere un ruolo di coordinazione più marcato, con più polso e più conoscenza da parte dei responsabili dell'officina. È importante che i superiori siano un punto di riferimento a cui rivolgersi
 21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?
 22) Negli ambienti in cui mi muovo io, ho adattato tutto al mio metodo di lavoro, ma quando il mio ruolo si interseca con quelli dell'officina, allora mi attengo esclusivamente allo status quo
 23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?
 24) Faccio rapporto al responsabile di produzione, e lavoro assieme ad altri due magazzinieri
 25) A quali riunioni partecipi?
 26) A parte le riunioni plenarie, partecipo solo agli aggiornamenti sull'avanzamento dei lavori
 27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?
 28) Mi limito ad ascoltare la maggior parte delle volte
 29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
 30) Chiaramente, più informazioni si hanno, meglio è; anche solo a livello di notizia
 31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?
 32) Se non ci sono inghippi ad altri livelli, questa parte di processo a mio avviso funziona bene e ha disposizione tutti gli strumenti di cui ha bisogno

- 1) Nome
 2) Vanni Manegatti
 3) Qual è il tuo ruolo?
 4) Responsabile dei collaudi
 5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?
 6) Sono qui da due anni circa, ma anche prima lavoravo in officina
 7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?
 8) Circa due su tre, un buon numero quindi
 9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?
 10) Tutte le 25/30 persone che fanno parte dell'officina
 11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?
 12) Circa sei o sette persone, principalmente
 13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?
 14) Molto spesso, ma penso sia nella definizione del reparto collaudi: devo controllare che tutto funzioni, e se qualcosa non va, avverto e aspetto che venga sistemata.
 15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?
 16) Direi un 50%, non sono particolarmente al corrente di ciò che succede prima della rilevazione della commessa
 17) In quali processi aziendali prendi parte?
 18) Sicurezza e collaudo macchina, stesura istruzioni e specifiche, controllo qualità
 19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?
 20) A mio avviso sarebbe necessaria una maggior interazione tra i vari uffici tecnici, di modo che quando la macchina entra in collaudo i nodi siano già venuti al pettine, e non ci siano sorprese di alcun genere dovute alla semplice mancanza di dialogo a monte
 21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?
 22) Sono intervenuto su piccole cose, specialmente per la diagnostica, ma devo attenermi alle pratiche generali dell'officina
 23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?
 24) Faccio rapporto al responsabile di produzione, non ho nessun sottoposto
 25) A quali riunioni partecipi?
 26) Partecipo al kickoff per la conoscenza della macchina e agli aggiornamenti sulla produzione
 27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?
 28) Nel kickoff meeting per la macchina non intervengo, ma nella riunione di aggiornamento per la produzione restituisco il lavoro svolto durante la settimana
 29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
 30) Più che uno strumento extra, penso che una più chiara definizione di quelli che già esistono, e delle mansioni che ne derivano, aiuterebbe molto a capire meglio le

responsabilità di ciascuno

31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?

32) Capita spesso che io venga messo al corrente delle cose solo dopo averle già imparate per vie traverse o per voci di corridoio; quindi, so dove reperire le informazioni e mi ritengo abbastanza indipendente in questo senso. Sono tuttavia anche sicuro che una più chiara divisione dei compiti possa portare a capire meglio cosa deve passare per la scrivania di ciascuno

1) Nome

2) Luca Bompani

3) Qual è il tuo ruolo?

4) Responsabile del reparto elettrico

5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?

6) Lavoro qui da 20 anni e ho fatto un po' di tutto: meccanico, trasfertista...

7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?

8) Molte, ma in realtà sto sempre con le stesse 10-15 persone

9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?

10) Qui nella parte elettrica siamo in 5

11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?

12) Massimo 3 o 4 persone

13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?

14) Praticamente mai, e se succede è per colpa di un pezzo rotto o mancante, quindi in quel caso ci si può fare poco e bisogna aspettare l'approvvigionamento. Per fortuna abbiamo sempre altre cose su cui lavorare nel frattempo

15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?

16) Direi un 30%, non so molto di quello che succede ai piani alti dell'azienda

17) In quali processi aziendali prendi parte?

18) Produzione, avviamento macchine e test preliminari

19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?

20) Una pianificazione più precisa delle attività da svolgere e un planning più lungimirante sarebbero di sicuro una soluzione rapida e pratica

21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?

22) Col tempo ho imparato a lavorare a modo mio

23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?

24) Mi riferisco al responsabile di produzione, e si riferiscono a me gli altri 3-4 del mio reparto

25) A quali riunioni partecipi?

26) Partecipo alle riunioni di aggiornamento sulla produzione

27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?

28) Dipende dalla fase del progetto, talvolta è richiesta una mia partecipazione, talvolta ascolto

29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?

30) Non so con che strumento si potrebbe raggiungere, ma di certo un maggiore livello di autonomia da parte dei lavoratori dell'officina sarebbe un passo importante

31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?

32) Forse essere introdotti prima al lavoro da svolgere ci permetterebbe di organizzarci meglio e di portare avanti le nostre mansioni con più facilità e più tempo davanti

1) Nome

2) Ivan Baschieri

3) Qual è il tuo ruolo?

4) Project manager

5) Da quanto lavori qui? La tua posizione è cambiata col tempo?

6) Lavoro qui da circa sei mesi, ma ho alle spalle un lungo passato di management e vendite

7) Quanti lavoratori dell'azienda conosci personalmente?

8) Ormai il 90% delle persone, in un modo o nell'altro il PM deve parlare con tutti

9) Quanti lavoratori fanno parte della tua area (o a stretto contatto con essa)?

10) 8-10 persone: la mia area non è limitata all'ufficio management, ma comprende anche tutti i responsabili degli uffici tecnici per poter avere tutte le informazioni possibili

11) Con quanti lavoratori esterni alla tua area ti relazioni almeno una volta al giorno?

12) Devo tenere uno stretto contatto con l'officina e la parte legata alla produzione, spesso interfacciandomi con il site-manager, che opera personalmente nelle aziende che serviamo

13) Quanto spesso ti capita di dover convocare altri ruoli per risolvere un problema?

14) Una o due volte a settimana, spesso sono chiacchierate ad hoc con personaggi mirati (interni o esterni all'azienda) che però talvolta possono prendere più tempo del previsto

15) Quanto ritieni di essere al corrente dei processi aziendali generali?

16) 80%, ho un ruolo trasversale e per forza di cose assorbo molte prassi aziendali, anche con lo scopo di pormi in modo critico e proporre una mia versione o adattamento

17) In quali processi aziendali prendi parte?

18) Management, strategia, produzione, e ogni processo decisionale in generale

19) In che modo ritieni che questi ultimi siano ottimizzabili?

20) Devo sempre essere all'erta per migliorare, fa parte dei motivi per cui sono stato assunto: proprio per questo, prima di poter rispondere a dovere devo prima terminare alcune osservazioni

21) Hai mai apportato modifiche in prima persona in un processo aziendale della tua area?

22) Ho introdotto in autonomia pratiche che ho imparato nei miei precedenti impieghi

23) A chi fai rapporto del tuo operato? Sei responsabile di altri lavoratori?

24) Da organigramma solo al titolare, e sono riferimento per tutte le parti legate al cantiere

25) A quali riunioni partecipi?

26) Kickoff tecnici e commerciali, riunioni tecniche settimanali, riunioni amministrative con l'azienda americana Middleby e infine riunioni più sporadiche con altri PM vicini alla nostra azienda

27) Di solito è prevista una partecipazione attiva o devi solo ricevere aggiornamenti?

28) Nei kickoff è una presenza attiva, ma in quelle di coordinamento tendenzialmente intervengo molto meno in quanto mi è solo richiesto di introdurre l'argomento e mediare

- 29) Ritieni di essere al corrente di tutte le informazioni necessarie o desidereresti partecipare ed essere messo al corrente di altri processi a cui attualmente non prendi parte?
- 30) A mio avviso disponiamo già di strumenti a sufficienza, forse sarebbe utile migliorare il clima organizzativo rispetto al tema della comunicazione tra referente e sottoposto.
- 31) Ritieni che servirebbe uno strumento o metodo addizionale/differente rispetto a quelli già in uso per questioni legate ad aggiornamento, allineamento, restituzione dati e confronto?
- 32) Ritengo che le informazioni che vengono dalla Middleby debbano essere messe maggiormente al servizio del management aziendale, anche solo per conoscenza. È fondamentale che non ci siano incomprensioni o colli di bottiglia quando si tratta dell'azienda a cui dobbiamo rendere conto.

Le interviste toccano quindi un vasto array di temi, come per esempio le riunioni, i processi, gli intoppi, le responsabilità ... e rendono bene l'idea generale che trova posto dietro ad ogni ufficio.

Una parte importante è stata giocata anche dai discorsi informali sviluppati in sala mensa, davanti alla macchinetta del caffè, nei momenti di convivialità in ufficio e nelle conversazioni rapide in corridoio; spesso, per quanto possa sembrare banale, sono proprio questi momenti che permettono agli impiegati di mostrare le loro reali attitudini e il loro orientamento nei confronti dell'azienda e dei progetti in corso.

Molti di loro, intervistati e non, hanno infatti dimostrato un interesse iniziale per quello che sarebbe stato il lavoro di ricerca e sviluppo legato a questa indagine universitaria, chiedendosi a che cosa mirasse e in cosa consistesse negli stadi successivi all'indagine. Il livello di interesse e collaborazione si è però abbassato col proseguire delle conversazioni: quando l'argomento ha cominciato a virare su metodi alternativi di management, l'interlocutore medio ha cominciato a trovarsi in disaccordo, assumendo un atteggiamento principalmente diffidente, anche se comunque educato e disposto a dialogare.

Il dissenso è stato generato principalmente da due aspetti: quello gerarchico e quello delle mansioni.

La maggior parte degli impiegati sarebbe molto destabilizzata dall'improvvisa scomparsa del sistema al quale sono stati abituati e sul quale hanno basato la loro metodologia di lavoro fino a questo momento, e ragionevolmente manifesta le proprie perplessità sull'effettiva funzionalità di un sistema senza un singolo vertice e un sistema slegato dalla visione classica della gerarchia. Secondo questo ragionamento, sarebbe impossibile prendere decisioni finali, fare rapporto delle proprie mansioni o stabilire i limiti di responsabilità di ciascuno. Anche dalle interviste spicca come molti dei lavoratori imputi una mancanza di efficienza alla poca chiarezza delle mansioni e dell'organigramma, e di come il rafforzamento di quest'ultimo sarebbe la soluzione per la maggior parte dei problemi dell'impresa. Per quanto riguarda l'aspetto delle mansioni invece, la formazione di gruppi di lavoro e "cerchi" porterebbe inevitabilmente ad un nuovo carico di mansioni, un riarrangiamento delle esistenti e la creazione di un nuovo array di riunioni e strumenti di restituzione. Il prospetto di un ulteriore impegno a livello di incontri, briefing e riunioni (avulso dal contesto di riorganizzazione e cambiamento ma interpretato erroneamente come un sistema addizionale) è stato decisivo sulla percezione da parte dei lavoratori, che si è semplicemente limitata a reputare questo accorgimento "una pessima idea".

Ma come ogni buon designer sa, "se Ford avesse chiesto alla gente una soluzione riguardo ai trasporti, la risposta che avrebbe ottenuto sarebbe stata quella di 'inventare cavalli più veloci'". Quindi, la ricerca va avanti.

Shadowing aziendale

Prima, dopo e durante interviste ed esercitazioni, l'osservazione dei colleghi è stata l'ordine del giorno; è infatti noto come ognuno lasci trasparire nei propri modi e nelle proprie azioni il proprio modo di essere, di porsi e di lavorare. Durante la mia permanenza in azienda ho avuto modo di partecipare a riunioni ufficiali e ufficiose, partecipare al lancio e alla chiusura di vari progetti, assistere all'arrivo e alla partenza di alcuni membri del gruppo e di conseguenza alla reazione in tempo reale di molti membri dell'azienda alle situazioni più disparate; Seguono alcune delle osservazioni principali e più frequenti.

-I membri dell'azienda hanno una capacità individuale notevole: ognuno di loro presenta un alto livello di skill nell'ambito che lo riguarda, innalzando notevolmente la qualità del lavoro che presenta. Questo si rispecchia anche nella creatività personale e la fantasia con la quale ciascuno di essi risolve le problematiche che sorgono naturalmente nello scorrere dei progetti: è possibile per ciascuno di essi trovare una soluzione (perlomeno parziale) con la quale risolvere il problema. Tuttavia, è raro che qualcuno di questi prenda l'iniziativa e imponga la propria soluzione senza che questo venga esplicitamente chiesto da un organo superiore o nel momento in cui "il nodo è ormai venuto al pettine" e il tempo stringe.

-I membri non sono pienamente al corrente di tutto ciò che succede al di fuori del proprio ufficio; sanno sommariamente di cosa si occupa ciascun altro lavoratore ma non hanno una grip ferma e precisa sulle mansioni specifiche esterne alle proprie. Questo porta ciascuno di loro a focalizzarsi sul lavoro e svolgerlo al meglio senza distrazioni, ma allo stesso tempo li porta verso uno spaesamento nel momento in cui qualcosa a livello organizzativo o di mansioni cambia rispetto allo status quo al quale sono stati abituati nel passare degli anni. Non è infatti raro sentire frasi classiche come "ma di questo non dovrei occuparmene io", "scusate ma di questa cosa chi se ne è occupato fino ad adesso?" oppure "lo farò io, ma alla fine finisce sempre tutto sulla mia scrivania".

-La tendenza nelle situazioni di grande stress è quella di "avere un alibi di ferro", ossia, quando succede qualcosa o si trova un errore, giustificarsi ampiamente e scagionare il proprio operato al più presto, sperando che l'errore sia il meno possibile tangente alla propria parte di lavoro. Questo può sembrare un punto molto negativo a prima vista, ma a questa tendenza non segue quella di incolpare e recriminare cose ai colleghi: anzi, una volta individuato il problema, il gioco di squadra per risolverlo è immediato (anche in questo caso, tentando di allontanare il problema dalla propria scrivania).

-Per quanto i membri dell'azienda non si sentano come una famiglia e non ci sia un rapporto strettissimo di amicizia, il clima generale dello stabilimento è molto buono, se si mettono in conto alcune periodiche e inevitabili incomprensioni. Senza togliere tutto il romanticismo a quello che è un lavoro di squadra, né tralasciando che la maggior parte degli assunti ricopre una posizione che gli concede una mansione soddisfacente e in armonia con le proprie aspirazioni e gusti, lo scopo finale di ogni lavoratore rimane comunque quello di passare il meno tempo possibile in azienda e il maggior tempo possibile perseguendo le proprie passioni personali e i propri interessi esterni al lavoro.

-La maggior parte dei lavoratori ha una lunga esperienza professionale alle spalle in questo settore: questo li porta ad essere estremamente ferrati sull'argomento ma non particolarmente aperti alle novità. Ci sono novità che non si possono evitare, come cambi di normative e nuove leggi (e tutto ciò viene chiaramente rispettato e assimilato), ma per quanto riguarda nuove pratiche interne, processi aggiornati e obiettivi complementari, ognuno continua a lavorare come ha sempre lavorato, perlomeno nel proprio piccolo o nelle proprie pratiche private. La frase "si è sempre fatto così e ha sempre funzionato" è molto radicata in alcuni uffici. In un certo senso, può capitare che la novità sia talvolta considerata come uno sbaglio o un passo falso o affrettato.

-I lavoratori sono disposti a spiegare il loro ragionamento o le loro mansioni specifiche se vengono interpellati riguardo ad esse. Ciascuno di loro è in un certo senso orgoglioso della propria parte e non ha problemi, se lo si trova durante una pausa o in un momento libero, a spiegare i propri metodi e il proprio modus operandi.

Esercitazioni

(Gustavo razzetti, Fearless culture, Decision Making Canvas, 2021; Jurgen Appelo, Management 3.0, Delegation poker, moving motivators, 2015)

È arrivato quindi il momento di procedere con un secondo approccio, più legato al management 4.0 e si leghi ancora di più ad un approccio all'organizzazione più orizzontale e cominciando a parlare più spesso di teamwork e decision making. Infatti in questo caso l'attività non sarà sottoposta ad un singolo individuo alla volta, bensì ad un ristretto gruppo di lavoratori "ignari" e non abituati ai lavori di gruppo. Chiameremo questo gruppo "early adopters", testando le loro opinioni e assegnandogli l'ipotetico ruolo di primi portatori del nuovo metodo di lavoro nell'azienda.

Il workshop si svilupperà in 3 parti e durerà circa un paio d'ore:

MOVING MOTIVATORS

La prima prova sarà più individuale e si focalizzerà su cosa ognuno di loro cerca da, per e sul posto di lavoro; se ad un primo impatto questo può sembrare avulso dal processo di innovazione sul decision making, in realtà l'attività aiuta a rompere il ghiaccio e rende subito chiari agli altri membri del team il modus operandi di ciascuno.

L'attività si compone di 10 tessere, distribuite ad ogni partecipante.

Sulle tessere sono rappresentati 10 "drivers", 10 motivi che ci spingono ad andare avanti, che aiutano la nostra motivazione e che riconosciamo come valori che ci accompagnano nella vita lavorativa di tutti i giorni.

Questa attività è stata messa a punto tramite i lavori di Daniel Pink, Steven Reiss e Edward Deci, i quali hanno per primi individuato in queste 10 affermazioni i desideri intrinseci in ciascun lavoratore, chiaramente in quantità differenti per ciascuno.¹



Le 10 schede e le relative affermazioni sono:

- 1) ACCEPTANCE (sentirsi accettati): "le persone intorno a me approvano cosa faccio e chi sono"
- 2) CURIOSITY (curiosità): "ho un sacco di cose su cui indagare e a cui pensare"
- 3) FREEDOM (libertà): "sono indipendente dagli altri nel mio lavoro e nelle mie responsabilità"
- 4) STATUS (posizionamento): "la mia posizione è buona e ben riconosciuta dalle persone intorno a me"
- 5) GOAL (scopo): "ciò che voglio fare nella vita si riflette sul lavoro che compio"
- 6) HONOR (onore): "sono orgoglioso che i miei valori personali si riflettano sul lavoro che compio"
- 7) MASTERY (padronanza): "il mio lavoro mi mette alla prova, ma ricade comunque nelle mie abilità"
- 8) ORDER (ordine): "ci sono abbastanza regole per favorire un ambiente stabile"
- 9) POWER (potere): "c'è per me la possibilità di influenzare ciò che mi circonda"
- 10) RELATEDNESS (interconnessione): "Ho buoni rapporti sociali con le persone che lavorano con o intorno a me"

La sfida consisterà nel mettere in fila le tessere secondo la propria opinione personale ordinandole a partire da quella che ritengono la più fondamentale a quella che rappresenta il valore più lontano da loro. Anche se alcune di queste affermazioni potrebbero essere erroneamente viste come ripetizioni o sovrapposizioni, spesso le sfumature che propongono costringono a pensare molto bene alle proprie priorità coloro a cui viene sottoposto il test. Chiaramente, essendo basato su opinioni personali, non esistono risposte giuste o risposte sbagliate, ma rimane comunque interessante per noi stessi, fornendoci la possibilità di "farci un esame di coscienza" sul cosa effettivamente ci interessa, e per capire meglio cosa invece pensano e valutano positivamente i lavoratori che ci circondano.

DELEGATION POKER

La seconda parte del workshop prevederà un secondo set di carte, sette per ogni partecipante, e prenderà il nome di "delegation poker", chiamando in causa il gioco inventato da Jurgen Appelo apposta per far riflettere i membri di un team sul come ragionare insieme. Il delegation poker ci aiuta a capire chi deve essere responsabile di cosa e a che livello. Questo metodo incoraggia la partecipazione dei lavoratori facendoli ipotizzare di avere il controllo di una realtà

auto-organizzata e chiarifica in loro quali sono i valori fondamentali da tenere in considerazione durante un processo di decision making. L'obiettivo del delegation poker è principalmente quello di trasmettere l'idea che delegare compiti ai propri compagni di gruppo può essere ampiamente vantaggioso, specialmente in una realtà controllata e regolamentata. Rappresenta inoltre un aiuto per costruire legami e sviluppare un ambiente di collaborazione tra colleghi, specialmente se utilizzato come conversation starter sulle mansioni e rimuovendo la parte relativa al totalizzare punti.

Le carte del gioco riportano le seguenti dichiarazioni, sempre da interpretare come lette in prima persona da project manager di riferimento:

- 1) TELL (dire), "informerò gli altri della mia decisione": in questo caso il manager ha pieno potere decisionale sulla situazione, e i membri del team sono d'accordo sul fatto che debba essere gestita esclusivamente da questo.
- 2) SELL (riportare) "proverò a decidere e successivamente ne discuterò con il team": Il manager decide da solo ma comunque rende partecipi gli altri soggetti, raccogliendo il loro feedback.
- 3) CONSULT (consultare) "ascolterò il team e poi deciderò": Il manager consulta il team, e prende la decisione solo dopo aver ascoltato gli accordamenti e le opinioni degli altri membri del gruppo.
- 4) AGREE (accordarsi) "decideremo insieme": La decisione viene affrontata insieme in una riunione plenaria, tenendo in considerazione le necessità di ciascuno.
- 5) ADVISE (consigliare) "supervisionerò, ma decideranno loro": La decisione è affrontata da team, ma sempre sotto l'occhio vigile del manager che interviene ed esprime la propria opinione.
- 6) INQUIRE (domandare) "mi informerò sulla decisione presa dal team": Il team prende la decisione senza il manager, ma quest'ultimo viene reso partecipe a posteriori
- 7) DELEGATE (delegare) "delegerò completamente al team": L'intera questione viene delegata e risolta esclusivamente dal gruppo

Questi 7 livelli, facilmente comprensibili e con una progressione molto chiara, indicano il grado di permeabilità dei compiti da affrontare durante un progetto, e spostano il focus sulla presenza più o meno spiccata dell'intervento del responsabile della gestione di una situazione. Il management viene così percepito meno come una prerogativa di un singolo individuo ma più come un'azione di gruppo, un compito da fare insieme. Anche se l'esito della decisione di insieme dovesse risultare in "è meglio che se ne occupi una singola persona", il processo per arrivare a questa consapevolezza sarà comunque stato condiviso e esternato tra tutti i membri del gruppo.

Le regole del gioco sono semplici:

- Viene posta una domanda riguardante la modalità con cui dovrebbe essere gestita una certa questione,
- Ogni giocatore sceglie una carta secondo la propria opinione,
- Le carte vengono scoperte contemporaneamente da tutti i giocatori,
- Il giocatore che ha scelto la carta più distante dalla media utilizzata dagli altri giocatori perde un punto
- Il giocatore che ha giocato la carta più alta e quello che ha giocato quella più bassa spiegano il loro punto di vista

Il gioco promuove l'auto organizzazione nel team, aiuta nello snellimento e nella trasparenza dei processi decisionali e velocizza e semplifica i flussi di informazione, è importante però ricordare che ogni scenario possibile dipende dalla natura delle organizzazioni coinvolte e può richiedere diverso tempo per essere implementato.

DECISION MAKING CANVAS

Questa terza e ultima attività si rifà ad un sistema decisionale messo a punto da Gustavo Razzetti, dell'organizzazione Fearless Culture, che punta su una tanto insolita quanto efficace metafora legata alla cottura del cibo.

Nello schema figurano quattro fornelli con fiamme differenti, e ognuno di essi corrisponde ad un preciso modo di prendere decisioni; starà ai lavoratori capire quali posizionare in ogni settore. Ma perchè proprio una metafora legata ai tempi di cottura?

Cucinare è una perfetta analogia del prendere decisioni, scegliere quale metodo e quale cottura applicare ai cibi è probabilmente la decisione più importante che si possa prendere in cucina. Quando un piatto non viene bene si è sempre tentati di dare la colpa alla qualità del cibo o la veridicità della ricetta, ma la verità spesso sta nel fatto che spesso l'esperienza si vede nel metodo intrinseco e nella sensibilità del cuoco.

Se si sceglie il metodo sbagliato il piatto sarà un fallimento, anche se sono stati utilizzati ingredienti freschi e il processo è stato eseguito con perizia.

Lo stesso principio è applicabile al processo decisionale di un team. Conoscere i metodi e padroneggiarli sarà di sicuro d'aiuto per una scelta più consapevole e aumenterà le possibilità di successo.

Il canvas prende in considerazione quattro metodi di cottura:

- Stir-Frying (saltare)
- Grilling (grigliare)
- Simmering (sobbollire)
- Braising (brasare)

e sono definite dalle due variabili di complessità (high/low risk) e tempo (urgent/not urgent) come segue

- Stir-Frying (urgent, low risk)
- Grilling (urgent, high risk)
- Simmering (non urgent, low risk)
- Braising (non urgent, high risk)

Di seguito vengono esplicitati i punti chiave fondamentali di ogni metodologia

Stir-Frying

traducibile come "saltare in padella", questo metodo richiede temperature molto alte e poco tempo sul fornello, esplicitando bene una situazione nella quale si è sotto pressione e bisogna agire in fretta.

La chiave risiede nell'aver tagliato gli ingredienti in pezzi piccoli, di modo che possano muoversi liberamente; in 15 minuti o meno bisogna poter ottenere buoni risultati. Quando bisogna pensare in fretta, dividere le informazioni in piccole parti aiuta a ad agire in fretta e ottenere i migliori risultati.

Ideale per: decisioni semplici e di routine, quando si ha poco tempo, quando una decisione grande può essere spezzata in parti più piccole e affrontabili

Grilling

Grigliare richiede una grande quantità di calore, ma non è veloce come lo stir-frying e le possibilità di rovinare tutto sono molto alte, specialmente con i tagli di carne più pregiati.

Grigliare è tutto sommato facile, ma è difficile farlo alla perfezione; spesso bisogna trovare un equilibrio tra i due lati, lasciare una crosta fuori e un interno morbido: compiere queste decisioni necessita di un tempismo perfetto, analizzando la situazione senza pensarci troppo (poichè troppo calore potrebbe bruciare tutto).

La metafora, comprendendo anche la figura del "grigliare i due lati", ci aiuta a comprendere che dovremo dare la stessa attenzione sia alla nostra parte sia a quella degli altri soggetti coinvolti

Ideale per: decisioni di medio/alta complessità, rischio medio/alto, quando si può aspettare ma non per troppo

Simmering

Sobbollire a fuoco lento, piano e con un calore minore dei precedenti, però sempre comunque costante, per creare un sugo o per arrostiti e stufati. Questa cottura è insomma ideale quando abbiamo del tempo davanti e bisogna lasciare ferma la questione per un po' di tempo prima di trovare un iter chiaro.

In questa maniera le parti non fondamentali evaporeranno e nel caso avessimo bisogno di altri ingredienti possiamo ottenere il tempo necessario per reperirli.

Bisogna tuttavia ricordarsi che non si può lasciare per sempre la decisione sul fuoco, di conseguenza è importante controllare di tanto in tanto e raggiungere comunque un livello di chiarezza sufficiente appena possibile

Ideale per: quando non è urgente, quando sono presenti molte incognite ma il rischio è basso, quando bisogna prima aspettare di aver raccolto l'opinione di tutti i partiti coinvolti.

Braising

Brasare trasforma ingredienti troppo duri in piatti morbidi e perfettamente fusi con il proprio sugo, dove vengono cotti a lungo dopo una prima scottata iniziale.

Le decisioni che necessitano di questo metodo sono troppo pesanti da compiere in una volta sola, ma non possono essere tagliate in parti, quindi semplicemente vengono affrontate in due tempi.

In questo modo si raggiunge un equilibrio temporaneo in attesa della decisione finale e duratura.

Ideale per: decisioni che hanno soluzioni più complesse di "sì e no", problemi con molte prospettive, decisioni che includeranno molti individui, situazioni dove bisogna agire subito ma si può tornare sui propri passi.

Utilizzare questo semplice metodo di dividere le decisioni in categorie si adatta particolarmente bene alle organizzazioni decentralizzate, poiché incoraggia gli individui a prendere l'iniziativa.

L'attività nel quale il gruppo si cimenterà sarà quella di categorizzare delle decisioni nel quadrante che ritengono più corretto secondo la propria esperienza e sensibilità.

WORKSHOP

Partecipanti:

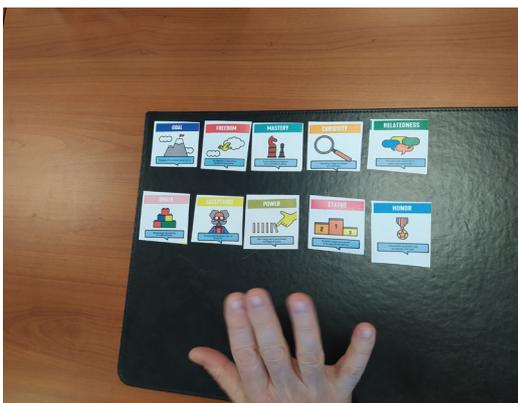
A questo workshop hanno partecipato 4 impiegati dell'azienda: Ivan (senior project manager), Cecilia (responsabile risorse umane), Gabriele (responsabile degli uffici tecnici) e Silvia (responsabile dei servizi post vendita).

Introduzione

Il workshop si è svolto in una sala riunioni spaziosa e attrezzata

I partecipanti sono stati introdotti al lavoro con una brevissima anticipazione delle tempistiche e degli argomenti che sarebbero stati affrontati nella durata del workshop; nessuno dei quattro aveva familiarità con questa modalità di ritrovo o con il concetto di workshop in generale, quindi è stato fondamentale rassicurarli fin da subito per assicurarsi una partecipazione interessata e non un atteggiamento difensivo e controproducente.

Uno degli scopi complementari è infatti anche quello di mostrare agli impiegati come il tempo trascorso compiendo attività di accrescimento personale, training e allineamento sia sempre ben speso (anche se le metodologie ad un primo impatto possano sembrare aliene o avulse dal contesto per un occhio inesperto o scettico)



PARTE PRIMA

L'attività è successivamente iniziata senza intoppi, la spiegazione è risultata chiara e i soggetti hanno avuto a disposizione tutto il tempo necessario per pensare alla propria modalità di lavoro e valutazione.

Tra i driver principali sono risultati dei fattori quotati lo status e il sentirsi riconosciuti.

Una tessera che ha destato particolare scalpore è stata quella dell'obiettivo, "GOAL", in quanto tutti quanti hanno dimostrato difficoltà nel posizionarla. Certamente nel loro ideale di lavoro va in cima alla lista: lavorare per qualcosa che condivido, che mi è affine e che rispecchia i miei interessi, le mie passioni e i miei modi di fare.

Però allo stesso tempo gli intervistati hanno dichiarato, quasi all'unisono, che il lavoro che stanno facendo adesso, la posizione che ricoprono, non è quello che definirebbero il lavoro dei loro sogni.

La motivazione che li spinge in questo momento in particolare non è legata allo scopo dell'azienda e al risultato finale dei loro sforzi; capiscono che sarebbe necessario e prendono atto del fatto che possa sembrare triste, ma allo stesso tempo esprimo sinceramente che "se potessero scegliere un lavoro che mettesse al primo posto l'affinità con la propria indole e con l'output di progetto, non avrebbero dubbi".

Per quanto riguarda invece le tessere meno quotate, non c'è un vero e proprio trend; ma HONOR non ha avuto particolarmente successo e RELATEDNESS è stata spesso lasciata più in basso; la giustificazione è stata principalmente legata al fatto che "non ho veri e propri amici sul posto di lavoro, non è questo il campo giusto in cui incontrarli. Certamente è giusto che si coltivino buoni rapporti, ma senza mai andare oltre alla semplice professionalità e cortesia: niente di personale."

PARTE SECONDA

la seconda parte del workshop, quella relativa al delegation poker, ha allontanato ancora un po' i soggetti coinvolti dalla propria comfort zone: nessuno di loro è abituato a discutere apertamente di scelte aziendali generali e di come queste dovrebbero essere affrontate, compiute e studiate.

Dopo una veloce infarinatura sulle regole, e dopo aver deciso all'unanimità di giocare senza tenere conto dei punti per non mettere troppa carne al fuoco, l'attività è stata portata avanti con attenzione: scegliere la carta giusta ad ogni turno ha infatti richiesto molto tempo ad ogni partecipante. Questo lascia intendere che l'attività sia stata presa sul serio e che ognuno di loro abbia effettivamente messo impegno in ogni risposta fornita durante il confronto.



Domanda 1: Decidere sui nuovi membri del team

La prima domanda è anche stata una delle più difficili, infatti la prima domanda che è sorta all'unisono dal gruppo è stata "ma perchè dobbiamo assumere qualcuno? è una scelta che ha preso il datore di lavoro o abbiamo noi stesso chiesto un supporto nelle nostre mansioni? questa persona l'abbiamo proposta noi o ci è stato offerto un candidato già deciso da qualcun altro?". Insomma le domande sono state tante e lecite, specialmente per un'attività alla quale giustamente non è facilissimo approcciarsi se non si è pratici. Alla fine, dopo aver risposto alle domande ribadendo che si sta parlando di un lavoro di squadra e che la faccenda va affrontata nel modo più generico e universale possibile, gli interpellati si sono stabilizzati su "3", lasciando decidere il capo dopo una consulenza, mentre solo uno ha optato per lasciare che il capo offra alcune ipotesi ma lasciando decidere il team. Entrambi gli approcci sono stati visti come fattibili da tutti e quattro, ma alla fine ha prevalso la visione dell'ufficio dall'esterno piuttosto che un insight dall'interno.

Domanda 2: Ruolo e mansioni dei membri del team

Le idee sono state più simili durante questa manche, poichè quasi tutti sono stati d'accordo sul constatare che il modo migliore per decidere in questo caso sarebbe stato il parlarne tutti insieme, quindi "4", magari pendendo un po' verso un approccio autoritario da parte di qualcuno più esperto e che conosce bene le risorse del team e le capacità di ciascuno. Fondamentalmente la discussione dopo questa domanda si rifà molto alla frase "patti chiari, amicizia lunga", poichè per evitare seccature e perdite di tempo è necessario non solo avere chiara la propria mansione, ma

anche sapere dove iniziano quelle degli altri e a chi è il caso di rivolgersi in casi specifici. Più le mansioni e i ruoli sono chiari fin da subito, meno tempo sarà sprecato per tentare di capirlo dopo i primi errori.

Domanda 3: Salario

Dopo una lunga pausa di riflessione (e qualche battuta annessa al fatto che, se ognuno decidesse davvero quanti soldi si merita per lavorare, l'economia andrebbe a rotoli in pochi secondi), il gruppo si è stabilizzato su un "2", lasciando potere decisionale al manager ma pretendendo comunque giustificazioni e risposte. La carta "1" che è stata giocata, è stata accompagnata dalla riflessione sul fatto che il capo, per definizione, dovrebbe avere la situazione sotto controllo e "un po' di sale in zucca", quindi, se si basa su tabelle e riconosce il vero lavoro di ciascuno, potrebbe non essere nemmeno necessario un confronto se non esplicitamente richiesto.

Domanda 4: Bonus

In questo caso sono stati tutti d'accordo sul fatto che se c'è qualcosa da regalare, è ad insindacabile decisione dei piani alti. Un po' come la questione del salario, ma enfatizzata: un bonus è qualcosa che esula dalle normali attività e regole, deve quindi rimanere una prerogativa in mano ad una sola persona e non al team. Non sono seguite altre discussioni, se non che a tutti farebbe piacere di riceverne uno per aver partecipato al workshop.

Domanda 5: Giorni di ferie

Qui il gruppo si è separato di più, lasciando intravedere 3 approcci diversi: nel primo caso, votando "3", la domanda di ferie viene inoltrata, ma sarà un giudizio del manager se concederle oppure no, esaminando lo stato del lavoro e la necessità del soggetto in ufficio; votando "4" il discorso è stato più legato alla necessità di esternare in anticipo le proprie necessità e discutere delle ferie con il resto del team alla presenza del capo; mentre nel caso del "6" (la carta più alta uscita fino a questo momento), è stato evidenziato come, anche in questo caso, prendendo in considerazione un ambiente ideale, gli appartenenti ad uno stesso team o ufficio dovrebbero avere un intrinseco senso di responsabilità o almeno una grip sul lavoro da fare, rendendo chiaro per tutti se è possibile o no assentarsi dall'ufficio. Per quanto questa ultima versione sia stata accolta e compresa, è stata anche velocemente scartata con un brusco e malinconico "molto bello, ma tanto non succederà mai"

Domanda 6: Corsi di formazione e training

Questa domanda ha causato meno dibattito della precedente, stabilizzandosi tra il "4" e il "5" e ribadendo come il team dovrebbe essere capace di individuare i propri punti deboli e di conseguenza decidere almeno in prima battuta se sente di avere necessità o meno di un corso per il proprio miglioramento. Certamente è stata vagliata anche l'ipotesi nel quale c'è una richiesta specifica dai propri superiori di apprendere una nuova skill, ma in ogni scenario, la questione si è sempre risolta con una riunione comprendente tutti i membri del team.

Domanda 7: Promozioni

per quanto lo scenario ricordi quello dei salari e dei bonus, tutti si sono ben guardati dal fare troppa ironia, poichè la promozione comporta maggiori responsabilità, reperibilità e impegno giornaliero; detto ciò i risultati non sono stati troppo differenti: tutti si sono stabilizzati su "1" e "2" come risposte. Principalmente, come non è difficile dedurre, il team ritiene che le promozioni debbano essere concesse e ponderate da un superiore, con un occhio attento alla situazione generale e una lungimiranza derivata dalla propria posizione.

Domanda 8: Attrezzatura

l'attrezzatura, come i giorni di ferie, è stata percepita come una risorsa autogestibile (sempre che ci sia armonia nell'ufficio e sale in zucca), Allo stesso tempo però, il concetto di comprare materiale costoso non è stato percepito come qualcosa che può essere completamente delegato al team; quindi il voto si è stabilizzato su un "4" tendente al "5". Anche in questo caso infatti dipende tutto dalla capacità del team di essere obiettivo nei confronti delle proprie vere necessità.

Domanda 9: Processare le informazioni

Questa è stata l'unico altro caso dove il verdetto è stato unanime: nel caso di un team ottimale, processare le informazioni è una prerogativa del team per la quasi totalità ("6"), dimostrando come un membro autorevole che funga da capo sia necessario principalmente quando il gruppo non è ben coordinato e non ha le idee chiare sul come agire.

Domanda 10: Obiettivi finali

Quasi a confutare la domanda precedente, il team questa volta ha deciso quasi all'unanimità che l'obiettivo finale debba essere deciso e chiaro nella mente del capo: il manager ha una lungimiranza e responsabilità maggiori e deve preoccuparsi di coordinare le forze a disposizione per arrivare al risultato, mentre gli altri membri del team devono limitarsi a fare la propria parte. Più questi si atterranno al piano, meno problemi ci saranno per il raggiungimento dell'obiettivo.

Gli interpellati, alla fine dell'attività, si sono sentiti "sollevati": dichiarano di aver pensato che l'attività fosse molto più difficile o complessa, e sentono di aver risposto alle domande nel modo giusto (per quanto i concetti di "giusto" e "sbagliato" possano essere applicati ad una discussione su opinioni riguardo a strategie di lavoro)

Segue quindi la terza e ultima parte del workshop

PARTE TERZA

Il paragone tra metodi di cottura e approcci per le scelte è stato subito ben accolto e compreso, anche perchè probabilmente a questo punto dell'attività, dopo più di un'ora a parlare di decisioni singole e di gruppo, era diventato molto più chiaro l'intento e il fine dell'attività

Sono state sottoposte al gruppo le seguenti situazioni:

- Decidere la data di un meeting
- Assegnare una nuova mansione a qualcuno
- Determinare quale team dovrà prendere a mano un determinato progetto
- Fornire un contatto ad un cliente che necessita supporto
- Assumere un nuovo elemento
- Regolamentare lo smart working
- Dividersi le settimane di ferie
- Partecipare a un bando o una fiera
- Comprare materiale non costoso
- Riorganizzare l'archivio
- Ripensare l'identità grafica dell'organizzazione
- Lanciare una nuova linea

Con la richiesta di dividerle nelle categorie di cottura che ritenessero adatte ad ognuna di esse.

I risultati sono quelli che seguono:

STIR-FRYING:

- Decidere la data di un meeting
- Fornire un contatto ad un cliente che necessita supporto
- Dividersi le settimane di ferie (se c'è fretta)
- Comprare materiale non costoso

GRILLING

- Assegnare una nuova mansione a qualcuno
- Determinare quale team dovrà prendere a mano un determinato progetto
- Partecipare a un bando o una fiera (se è materiale noto)
- Assumere un nuovo elemento (se c'è fretta)
- Riorganizzare l'archivio (se si utilizza il vecchio metodo)

SIMMERING

- Dividersi le settimane di ferie (se non c'è fretta)
- Assumere un nuovo elemento (se non c'è fretta)
- Ripensare l'identità grafica dell'organizzazione
- Lanciare una nuova linea (se a basso rischio)

BRAISING

- Regolamentare lo smart working
- Partecipare a un bando o una fiera (se è una novità)
- Lanciare una nuova linea (se è un azzardo)
- Riorganizzare l'archivio (se si utilizza un nuovo metodo)

Per i quattro partecipanti al workshop, questa sfida è quasi stata raccolta con lo scopo di creare il maggior numero di casistiche possibili per ogni domanda: “ma se lo scenario fosse così, allora il metodo sarebbe questo” per ogni quesito; quasi a dimostrare che l'elenco di situazioni fosse in realtà impossibile da catalogare e le situazioni non potessero essere identificate in una singola identità in modo soddisfacente. Nella realtà dei fatti, lo scopo era proprio quello di far esprimere ciascuno di loro sulle varie sfaccettature che inevitabilmente ogni decisione proposta potrebbe presentare. L'attività ha infatti dimostrato che ogni partecipante pone l'enfasi e l'attenzione su specifici aspetti, e il clima rilassato fornito dal pretesto del workshop (una sorta di spirito comune più legato a cercare gli eventuali casi particolari e le falle che altro) ha portato ciascuno di loro a aggiungere particolari, scrupoli e scenari plausibili costruttivi per tutti gli altri.

Dopo l'osservazione e un briefing finale che ha portato a un feedback principalmente positivo, anche se perplesso su un paio di punti, ai partecipanti sono state lasciate le tessere e le carte delle prime due attività e una versione stampata del decision making canvas, da porre sulla propria scrivania con tanto di post-it sui quattro quadranti nei quali registrare le proprie “cose da fare” rigorosamente divise per importanza e fattore tempo. Ciascuno di loro è poi tornato a svolgere le proprie mansioni.

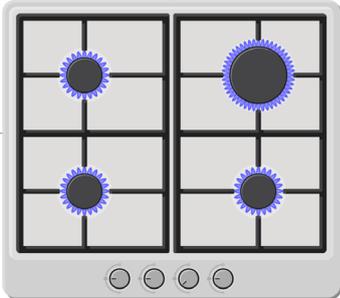
DECISION-MAKING CANVAS

Choose the right decision method for your team

Team name:

Date:

<p>SIMMERING This method is gentle and slow, requiring time to get rid of non-essentials. Put something in the back burner when you need to gain clarity.</p> <p>Decisions Recipe Cook</p>	<p>STIR-FRYING This method requires action and a small amount of time. Toss small chunks of information and make quick decisions.</p> <p>Decisions Recipe Cook</p>
<p>BRAISING This combination method has a two-step approach: making a temporary decision now and getting more information to make the final call later.</p> <p>Decisions Recipe Cook</p>	<p>GRILLING This method requires a little more time to analyze information. Grilling is easy, but hard to do right: don't overdo it.</p> <p>Decisions Recipe Cook</p>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0.
To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Designed by Gustavo Razzetti
FearlessCulture

www.fearlessculture.design

Fearless
Culture

Cosa emerge dalle interviste e dallo shadowing?

Uno dei punti principali rimane la mancanza di una coesione, un senso di tam che faccia sentire tutti parte della stessa organizzazione ad un livello superiore. Emerge infatti quanto non basti fare parte della stessa realtà lavorativa per essere in sintonia, aggiornati e soprattutto motivati.

Un'azienda che non punta sul fattore umano ma solo sulla skill sarà presto superata da altre realtà che considerano le attitudini personali, le inclinazioni e le personalità dei propri componenti; i suoi componenti saranno infatti sicuramente attirati da una realtà del secondo tipo anche solo per la serenità e l'ambiente favorevole.

Cosa emerge dal workshop?

Durante il workshop è stato lampante come i colleghi tra di loro non fossero abituati a discutere apertamente dei processi aziendali, delle decisioni comuni e della rielaborazione ipotetica del modus operandi.

Spesso infatti, non essendo le condizioni di lavoro sfavorevoli, gli impiegati si accontentano della propria situazione, rinunciano alle proprie ambizioni in cambio di una giornata lavorativa senza contatti e proseguono con le proprie mansioni, adagiandosi sulle scelte degli altri prese alla lettera.

Questo, unito alla sporadica mancanza di lungimiranza su certi argomenti, come le assunzioni o il training del personale, non aiuta la situazione generale e non favorisce la crescita della realtà.

Come possiamo fare per risolvere il problema della sicurezza psicologica e favorire "un'agilizzazione" l'azienda?

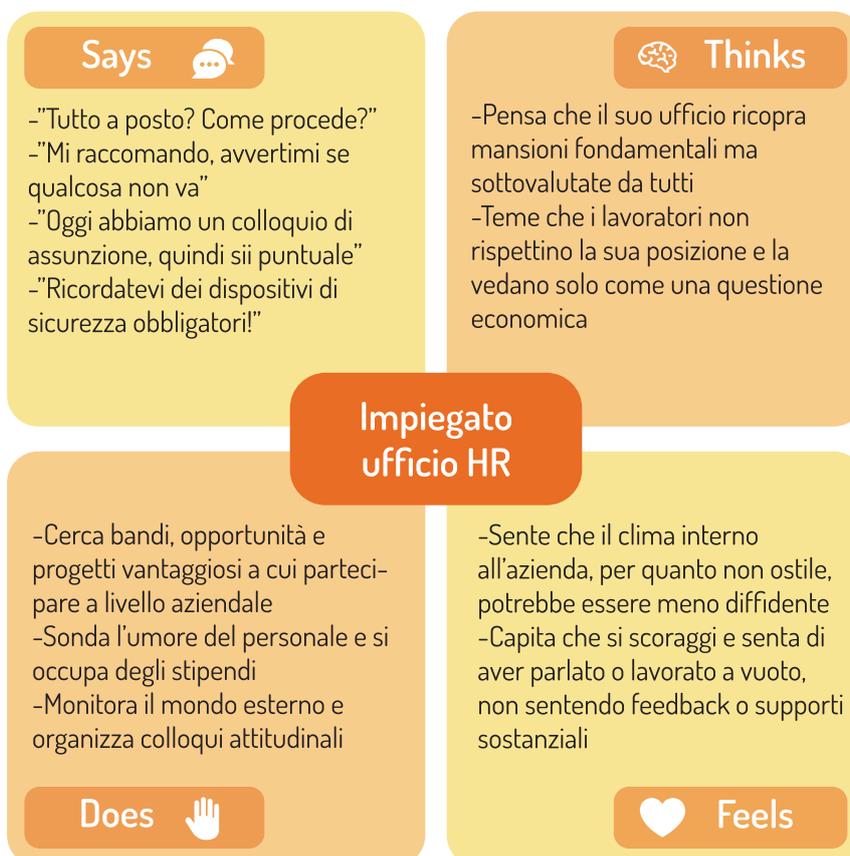
Come possiamo favorire il dialogo, la multidisciplinarietà e l'ascolto sull'ambiente di lavoro?

Come possiamo combattere il fenomeno del quiet quitting e motivare maggiormente i lavoratori?

Per rispondere alle domande progettuali adeguatamente è giusto ripercorrere i punti principali affrontati.

Spicca infatti come gli insight ricevuti dall'ufficio risorse umane siano complementari alle problematiche osservate: nella maggior parte dei casi esso cerca di aumentare il benessere e la coesione dei lavoratori per ottimizzare i processi e non creare in loro malcontento e insoddisfazione.

Nella empathy map sottostante sono evidenziate le principali azioni, pensieri e sentimenti a cui è soggetto il personale HR aziendale.



Partendo da questi presupposti progettuali risulta lampante come l'assenza di un supporto al servizio offerto dall'ufficio personale sia un punto nevralgico dell'argomento che stiamo affrontando.

La progettazione e il design di nuovi strumenti e processi da mettere a disposizione delle risorse umane devono permettergli di fungere da traino per lo sviluppo dell'azienda, che grazie ad un rinnovato rapporto con i propri componenti sarà avvantaggiata in coesione e nello sviluppo delle competenze.

Abbiamo infatti notato come nel caso di "McKinsey & Company"¹ un ripensamento e riorganizzazione del ruolo del personale siano risultati in un successo, principalmente grazie all'intelligenza collettiva sviluppata dai processi olistici interni e dal relativo sviluppo di competenze correlate.

Nelle aziende in veloce sviluppo, specialmente quelle che possono definirsi agili, devono il proprio successo a processi come questo, ma saranno destinate a perdere popolarità e non riuscire a stare al passo coi tempi nel caso decidessero di smettere di indagare, investire e aggiornarsi sui processi di coesione e sviluppo di personale adatto al lavoro di squadra.

Le criticità rappresentate da questa mancanza di coesione interna sono evidenziate nella matrice qui sotto.

Come possiamo però risolvere i problemi dell'azienda e rispondere ai suoi bisogni tramite un supporto all'ufficio HR? Come possiamo, come designer, progettare, produrre e fornire ciò che serve per innalzare la qualità della vita e della comunicazione in azienda?

Come possiamo, come manager, gestire il cambiamento, ottimizzare i processi e motivare il personale?

Criticità

- I lavoratori non si sentono parte di un unico team, essendo spesso troppo occupati nelle proprie mansioni per poter notare gli altri processi in atto nell'azienda

- Spesso, piuttosto che rischiare di contraddire qualcuno o di fare brutte figure, viene evitata la parte di dialogo e di restituzione delle proprie idee sui progetti

- La formazione costante non viene percepita come un'occasione di crescita

Bisogni

- È necessario che l'ambiente di lavoro sia più accogliente e caratterizzato dalla presenza di dialogo e comprensione

- I lavoratori necessitano di ricevere feedback e stimoli per sentirsi ingaggiati nella propria professione e poter imparare qualcosa ad ogni nuovo progetto

- Il benessere e la tranquillità del lavoratore devono essere al primo posto

Insights

- La mancanza di comunicazione e fiducia all'interno del team porta al fenomeno chiamato "quiet quitting": ogni lavoratore si limita a fare il minimo sindacale e non prova più interesse per la propria posizione, portandolo a cercarne una differente altrove

- I lavoratori non si sentono incentivati al processo creativo poiché rappresenta più un rischio che un'opportunità

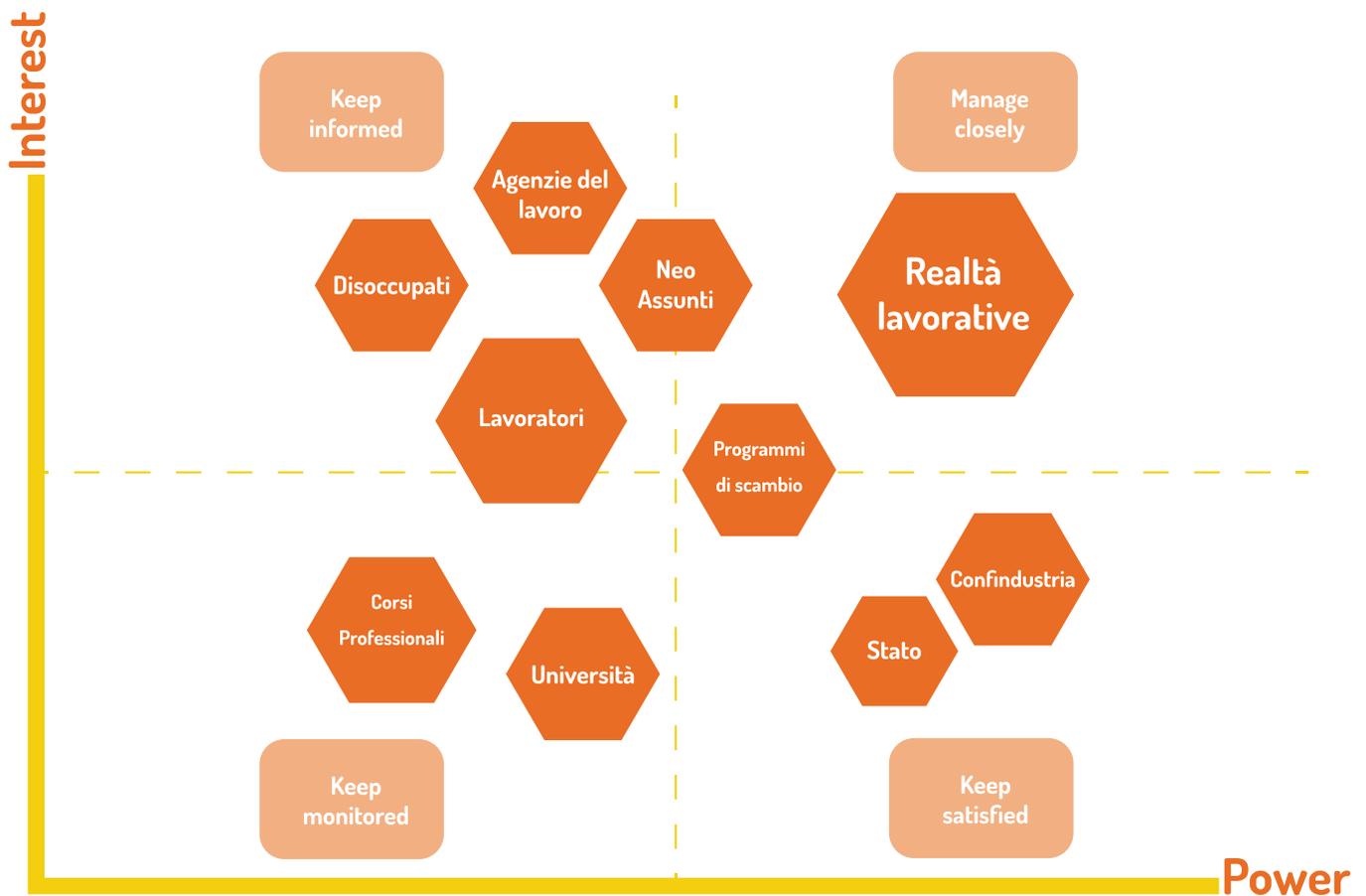
- Il focus sull'output dell'azienda mette in secondo piano i lavoratori come individui

 **QuestHood** 

QuestHood

QuestHood è un servizio gestito da applicazione dedicato alle aziende, che facilita l'aggregazione e la conoscenza tra colleghi, stimola la creatività e favorisce la sicurezza psicologica sull'ambiente di lavoro.

I lavoratori ricevono piccole "missioni" (generate dall'applicazione o reparto risorse umane) da completare in solitaria o assieme ad altri colleghi durante un momento qualsiasi della giornata collegate ad un sistema a punti. Man mano che le missioni vengono completate, il lavoratore ha diritto ad attestati e ricompense proporzionali. Questo sistema incentiva la collaborazione e procura un momento di confronto altrimenti assente tra i colleghi, che hanno così l'occasione di conoscersi meglio, collaborare e contribuire al miglioramento della comunicazione aziendale interna.



La proposta di QuestHood è semplice: proporre ai lavoratori di collaborare e mettersi in gioco tramite un sistema di ricompense e punti.

Il reparto HR è il vero destinatario del servizio, in quanto sarà il primo ad essere sensibilizzato sull'argomento: una volta venuto a contatto con QuestHood infatti gli verranno fornite le conoscenze necessarie per poterlo proporre in azienda e personalizzarlo secondo le esigenze della realtà lavorativa di riferimento.

La sponsorizzazione di confindustria e la promozione da parte dei principali uffici di collocamento, scambio e talent-scouting contribuirebbero alla diffusione, fornendo anche ad esse stesse uno strumento di valutazione, feedback e controllo affidabile e aggiornato.

Il team di QuestHood infatti, sarebbe in grado di calibrare il proprio servizio in base alla ricezione e ai feedback delle realtà lavorative che lo adottano, potendo così adattarsi al cambiamento delle necessità e dei mercati.

Nella matrice Potere-Interesse vediamo come le realtà lavorative (e di conseguenza i loro reparti risorse umane) siano l'ago della bilancia, proponendosi come progettista, partecipando alla creazione delle missioni e delle ricompense, manager, proponendo e monitorando il servizio in azienda, e utilizzatore principale, tramite gli impiegati che saranno i primi a giovare dei benefici offerti dall'adesione al progetto.

Lavoratori

Siano essi neo assunti o esperti nel settore, gli impiegati sono gli utilizzatori finali del servizio: affrontano le quest, si mettono in gioco e ricevono una ricompensa

Reparto HR

L'ufficio risorse umane si occupa della gestione del servizio a livello aziendale: raccoglie i risultati, motiva i dipendenti, propone quest e tiene sotto controllo l'esperienza da vicino

QuestHood

Sviluppatori ed esperti provvedono a fornire la miglior esperienza possibile: creano quest, stilano statistiche e provvedono alla proposta di eventi e community day

Confindustria

Essendo la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia, può fornire certificazioni, badge e patrocini

Programmi di collocamento e scambio

Gli enti esterni possono utilizzare gli indici di QuestHood per stabilire quale azienda sia la più adatta per un professionista ai fini di scambio o collocamento

Teambuilder e formatori

Formatori, motivatori e speaker di workshop possono collaborare con la piattaforma per proporre partnership con aziende, programmi specifici e interventi mirati

Personas

Lo strumento delle personas ci aiuta a capire per chi stiamo progettando, ponendo il focus sulle caratteristiche generali dell'utente medio, specificando bisogni, driver e deterrenti per ciascuno di essi.

Nel nostro caso il servizio vedrà coinvolti il prima persona gli impiegati che lo proporranno, ossia quelli delle risorse umane, e i destinatari e fruitori finali del servizio, ossia i lavoratori dell'azienda, differenziati in esperti e nuove leve.

Tenere a mente questa differenza è importante poiché i bisogni e le paure di questi saranno molto differenti, come dovrà essere differente l'approccio e l'ingaggio di ciascuno di loro da parte del servizio.

Sonia



Bio: 36 yo, Impiegata ufficio risorse umane
Needs: Far comprendere ai colleghi le potenzialità e l'importanza del proprio ufficio

 Positive: La sua personalità gioviale le permette di capire al volo i bisogni dei lavoratori	Negative: Talvolta sente di essere da sola nelle proprie mansioni, perdendo un po' di motivazione 
 Gain: Il suo lavoro le piace molto, è un punto di riferimento per molti lavoratori	Pain: Allo stesso tempo, molti altri lavoratori non reputano il suo ufficio importante 
 Hopes: Spera che le sue scelte e il suo metodo di gestione rendano la vita in azienda più piacevole	Fears: Ha paura che gli impiegati non si sentano parte del gruppo e se ne vadano 

Sistema basato su missioni e ricompense

Questhood propone ai propri utenti un sistema basato appunto su "quest", ma in cosa consistono?

Le quest sono brevi missioni che possono essere portate a termine in un breve lasso di tempo, circa 10 minuti, il tempo di una pausa caffè, e possono spaziare tra vari argomenti e tipologie.

Queste missioni devono essere per forza veloci e intuitive, poiché si svolgono comunque durante l'orario di lavoro: non possono essere prese come un pretesto per perdere tempo prezioso, bensì vanno completate nel tempo pre-stabilito per ottenere il punteggio pieno.

Divideremo le quest in due grandi macrogruppi:

- Quest legate alla socialità e alla familiarità
- Quest legate all'apprendimento e alle soft skills

Le quest legate a socialità e familiarità, come suggerisce il nome, saranno principalmente legate al raggiungimento di un maggior livello di conoscenza dell'azienda, delle sue strutture e della sua storia, dei colleghi e delle loro mansioni.

Alcuni esempi di quest potrebbero essere:

- Disegna una mappa dell'ufficio indicato e scrivi i nomi dei suoi occupanti sulle scrivanie
- Rintraccia uno specifico luogo dell'azienda avendo a disposizione solo una foto e ripetila
- Chiedi a un collega di riassumerti le sue mansioni e scrivile qui sotto
- Trova una specifica cartella nell'archivio e descrivi il percorso
- Guarda un breve video sulla storia dell'azienda e rispondi correttamente al test
- Raccogli il parere del collega sull'argomento indicato e appuntalo (esempio di domanda proposta dall'applicazione: "secondo te qual è la caratteristica fondamentale da avere per lavorare bene in quest'azienda?")
- Ipotizza un nuovo logo per l'azienda

Le quest legate all'apprendimento e alle soft skills saranno invece più istituzionali e legate a moduli e programmi. Per esempio potrebbero essere parti del corso sulla sicurezza sul lavoro, sui termini tecnici in lingua straniera, piccoli lavori da compiere utilizzando i programmi tipici in uso in azienda o anche solo lettura e verifica di articoli istituzionali recenti relativi alle novità rispetto al proprio ambito di lavoro.

L'azienda provvederà a caricare il materiale necessario allo svolgimento delle quest personalizzate sull'azienda, ed è chiaramente libera di proporre a QuestHood e implementare quest aggiuntive a propria discrezione.

Federico



Bio: 25 yo, Neolaureato al primo impiego
Needs: Dimostrare le proprie capacità e imparare tutto il possibile dai colleghi



Positive: Il tirocinio che ha svolto in azienda gli ha fatto capire che l'ambito gli piace

Negative: Ogni volta che scopre un processo pratico differente dalla teoria rimane spiazzato



Gain: Avendo appena finito l'università, è aggiornato su innovazioni e sviluppi recenti

Pain: Ha paura di esporsi perchè non vuole rischiare di essere visto come un saputello



Hopes: Spera che ciò che ha imparato sia utile nel lavoro che vuole fare

Fears: Ha paura che i colleghi non lo prendano sul serio per la sua poca esperienza



Carlo



Bio: 43 yo, 12 anni di esperienza nell'industria
Needs: Trovare un ambiente di lavoro più stimolante di quello che ha lasciato



Positive: La sua esperienza e le sue skills lo rendono un personaggio desiderabile dalle aziende

Negative: La sua cultura aziendale è molto legata alle abitudini e non alla formazione costante



Gain: Ha piena fiducia in sè stesso e nelle proprie capacità professionali

Pain: La competizione lo irrita e odia essere sfidato o contraddetto pubblicamente



Hopes: Spera di andare d'accordo con i nuovi compagni d'ufficio

Fears: Ha paura che i suoi colleghi non si prendano responsabilità e scarichino sugli altri



Le ricompense

Le ricompense previste possono spaziare dai classici badge, diplomi e riconoscimenti da poter inserire nel curriculum fino ad arrivare a buoni pasto, buoni sconto, gadget o addirittura ore di permesso.

La presenza di ricompense allettanti ma proporzionate rappresenta un fattore importante per la partecipazione attiva e continuativa dei lavoratori, che in questo modo avranno un'ulteriore conferma che il tempo utilizzato per compiere le missioni non è perduto o speso male.

Neo-assunto e lavoratore esperto

Come esplicitato anche nelle personas, è giusto esaminare il caso del neo assunto e del lavoratore esperto separatamente. Risulterà infatti probabile che il neo-assunto sia seguito da un tutor e abbia molta poca familiarità con il luogo, i colleghi e l'azienda in generale. Nella maggior parte dei casi, specialmente ad inizio carriera, i tempi morti per questo individuo saranno molti, non potendo essere seguito costantemente e non avendo ancora chiare molte delle dinamiche a cui dovrà partecipare. QuestHood si introduce in questa situazione fornendo un'alternativa utile per mettere a frutto questo tempo: uno specifico set di quest verrà riservato per i nuovi assunti allo scopo di ottimizzare il loro tempo di training e di ambientamento.

Per quanto riguarda invece il lavoratore esperto, avendo già familiarità con l'azienda ma ricoprendo un ruolo diverso, le sue challenge saranno più mirate all'aggiornamento e alla socialità nei confronti degli altri colleghi. È infatti probabile che egli col passare degli anni abbia stabilito più sintonia con alcuni piuttosto che con altri. L'applicazione terrà conto di queste preferenze proponendo di svolgere prima i compiti più facili e veloci con le persone più congeniali, e premiare la collaborazione con le persone più lontane con più punti e un livello più avanzato.



Journey Mapping - Service Blueprint

Come funziona il servizio, in pratica? cosa è necessario che accada in background affinché esso funzioni al meglio? A queste domande risponde il Service Blueprint, che si occupa di individuare tutti i processi che è necessario progettare e monitorare prima del lancio del servizio vero e proprio.

Uno dei principi fondamentali del buon design recita che "il buon design è invisibile" come la parte sommersa di un iceberg; il service blueprint ci permette di vederla e analizzarla.

Nel nostro caso, il viaggio dell'utente sarà relativamente semplice: dopo aver ricevuto le istruzioni dall'ufficio HR e installato l'applicazione sul telefono aziendale potrà subito cominciare a usufruire del servizio.

Innanzitutto compilerà un piccolo test attitudinale e affronterà un breve tutorial; una volta compiuti questi veloci passaggi l'algoritmo potrà cominciare ad assegnargli missioni e quest da affrontare in coppia o in gruppo assieme ai colleghi o, nel caso questi non siano disponibili, in solitaria.

Una volta affrontata e portata a termine la missione, all'utente verranno riconosciuti punti utili al raggiungimento di milestone legate a ricompense e certificazioni.

I due impiegati portano a termine la missione con successo

Il livello dei due impiegati sale e acquisiscono punti

L'impiegato raggiunge una milestone e riceve una ricompensa

L'ufficio HR riceve i risultati e li esamina

L'ufficio HR monitora l'andamento e l'affiatamento dei lavoratori

La ricompensa è decisa proporzionalmente al punteggio

Il team QuestHood riceve periodicamente un feedback dopo le quest, diretto da HR e indiretto da utente, per migliorare il servizio

L'applicazione è stata formulata per tenere ingaggiato l'utente tramite quest rapide e fidelizzazione per uso giornaliero del servizio

Sono disponibili ricompense di default come badge e coupon ma anche altri premi personalizzati e proposti dall'ufficio HR di ogni azienda aderente al servizio

Azioni di backstage e frontstage

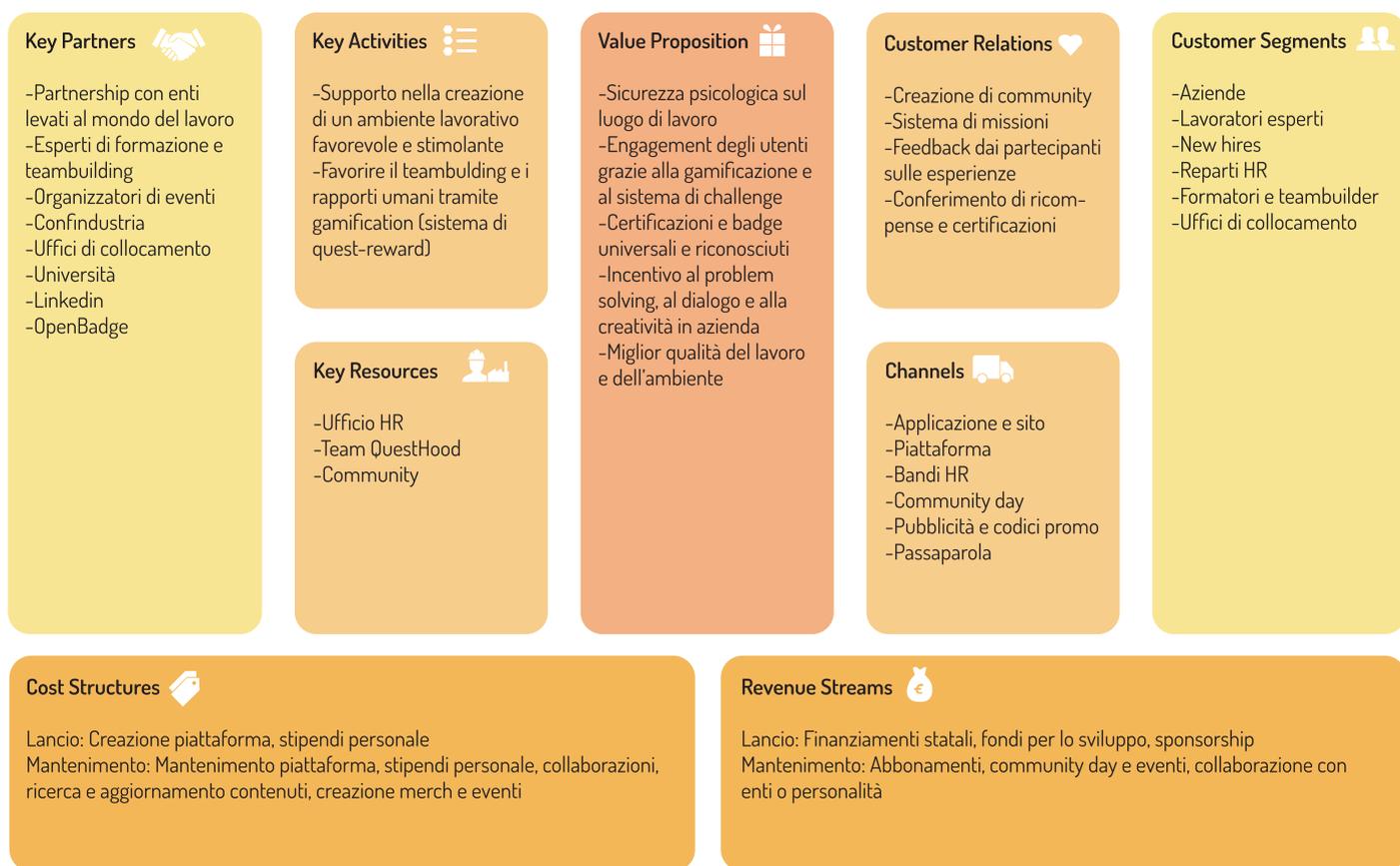
Il frontstage, ossia le azioni visibili ma non compiute dall'utente, sarà principalmente occupato dall'ufficio HR e dai processi dell'applicazione: è infatti fondamentale che l'HR sia a conoscenza dei processi dell'app e che abbia ricevuto sensibilizzazione e training adeguati. Un'altra mansione fondamentale dell'ufficio HR è quello di inserire missioni cucite su misura sulla realtà lavorativa di riferimento da far svolgere ai propri colleghi, e allo stesso modo ricompense adeguate e che gli altri lavoratori reputino di valore.

Come ultimo, è importante che agisca anche da supervisore, monitorando l'andamento delle missioni, la loro buona riuscita e il livello di ingaggio degli aderenti al progetto.

Il team di QuestHood invece sarà principalmente attivo in background, migliorando la qualità del servizio e implementando challenge e contenuti nuovi periodicamente.

Sarà infatti loro competenza aggiungere materiale adatto a tenere ingaggiati i propri utenti e aiutarli a crescere a livello professionale e umano

Business Model Canvas



Il Business Model Canvas (in breve BMC) ci fornisce tutte le specifiche necessarie sui punti cardine del progetto, permettendoci di analizzare i suoi punti di forza e di debolezza a colpo d'occhio: se infatti durante la sua compilazione uno dei quadranti risulta oscuro o non sufficientemente sviluppato, significa che un aspetto del progetto deve essere rivisto o perlomeno rielaborato.

Un'altra potenzialità del BMC è quella di individuare possibili sviluppi e implementazioni del servizio: Nel caso di QuestHood, per aumentare la personalizzazione e diversificare le utenze potrebbe essere possibile stabilire collaborazioni con teambuilder, motivatori e oratori di spicco, permettendo a questi di ottenere visibilità caricando il proprio programma e le proprie missioni sull'applicazione e creando un programma personalizzato e acquistabile e allo stesso tempo sponsorizzando la piattaforma e promuovendone l'utilizzo.

Questo può essere raggiunto anche tramite la diffusione di podcast, seminari e corsi.

Un'altra grande opportunità è rappresentata dalla possibilità di creare community: gli utenti del servizio possono interagire, imparare e condividere le proprie esperienze. Non è infatti difficile, con il giusto livello di ambizione e quando il bacino di utenza sarà abbastanza vasto, immaginare un evento annuale di aggiornamento, premiazione e ospiti legati al mondo dell'innovazione, del coaching e dell'agile.

Come ultima considerazione, Il BMC ci interroga sulla sostenibilità del progetto, chiedendoci se riuscirà a rimanere stabile nel tempo o se sarà destinato a cadere velocemente in disuso dopo il lancio iniziale. Questo problema è ovviato dal sistema di ingaggio giornaliero: gli utenti saranno infatti invogliati a continuare a usare l'applicazione grazie alla fidelizzazione. Se infatti parteciperanno alle quest con costanza, le ricompense saranno migliori.

Il sistema di quest giornaliero rappresenta anche un campo fertile nella ricerca progettuale; ad esempio I Micro Moments di Google si basano su un concetto molto simile: momenti brevi ma fondamentali e nei quali l'impegno progettuale e gestionale deve essere al massimo.

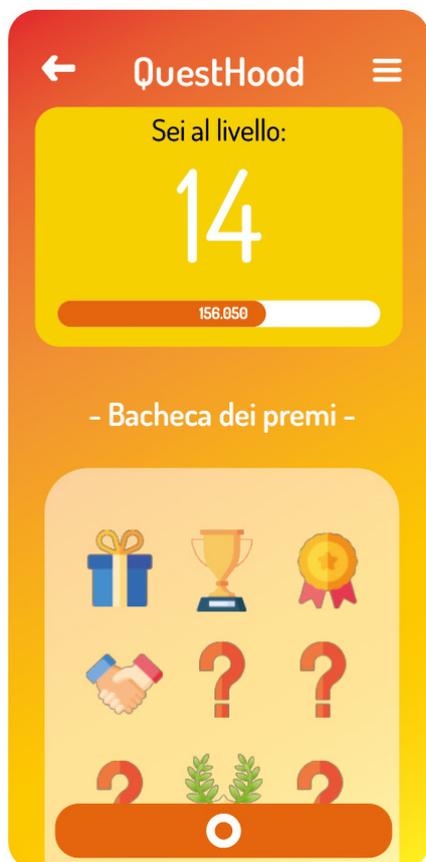
Mockup



L'applicazione tiene traccia degli avanzamenti dell'utente, propone grafici di andamento e salva i suoi progressi

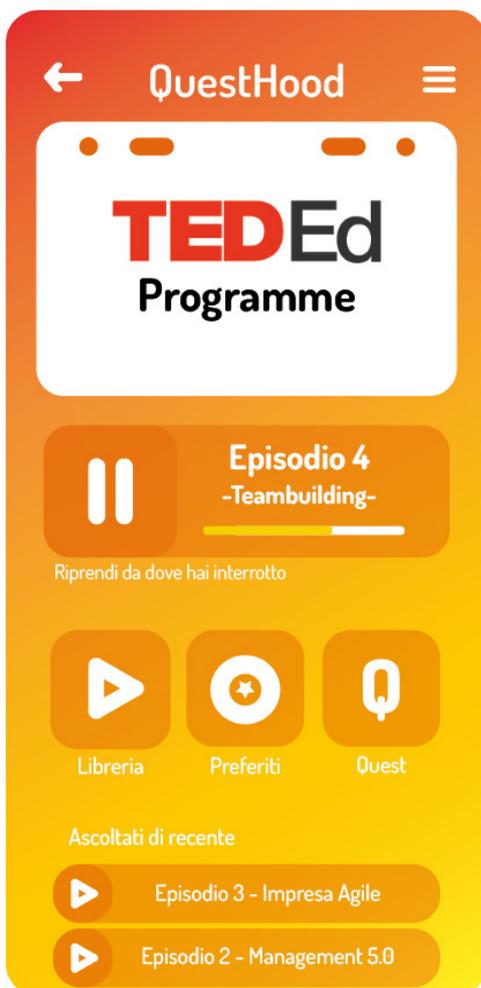
L'utente ha un profilo personale dove può visionare un resoconto delle proprie attività





Il sistema di quest è veloce e intuitivo, permettendo all'utente di affrontare le missioni rapidamente .
Aprire l'app giornalmente aiuterà l'utente a totalizzare un maggior numero di punti, e dopo averne accumulati a sufficienza portando a termine le missioni, avrà di diritto ad una ricompensa personalizzata e proporzionata al proprio livello (ad esempio buoni pasto, ore di permesso, sconti o attestati di riconoscimento)

Il menù delle impostazioni è molto intuitivo, permettendo all'utente un'esperienza semplice e diretta



Il sistema è facilmente integrabile con partnership e collaborazioni con enti e personaggi legati al mondo del training aziendale. In questo modo il servizio può offrire un'esperienza sempre aggiornata e ricca di contenuti esclusivi

Identità visiva e marchio

Font Utilizzato: Dosis

QuestHood - Extralight

QuestHood - Light

QuestHood - Regular

QuestHood - Medium

QuestHood - Semibold

QuestHood - Bold

QuestHood - Extrabold

Colori utilizzati:



-C5, M15, Y100, K0
Sat. 50%



-C5, M50, Y100, K0
Sat. 50%



-C5, M70, Y100, K0
Sat. 50%

Nome:

QuestHood, da "Quest", missione
"Neighborhood", vicinato



-C5, M15, Y100, K0
Sat. 100%



-C5, M50, Y100, K0
Sat. 100%



-C5, M70, Y100, K0
Sat. 100%



Icona con logo - Widget

Visualizzazione su
schermata smartphone

Conclusioni

QuestHood è un servizio semplice: applica i principi della gamification e delle app a sistema compito-ricompensa al mondo del lavoro e della convivialità dell'ufficio. Tramite il suo utilizzo pochi minuti al giorno, è possibile migliorare i rapporti interpersonali interni all'azienda, creando fiducia, ricordi e ponendo obiettivi interessanti.

Il servizio in sé può addirittura essere visto come un semplice pretesto: la scusa delle missioni fa infatti scendere il livello di tensione tra i due partecipanti, essendo la richiesta imposta dall'alto e non ad opera di uno dei due (o più) partecipanti. Questo aiuta il livello di sicurezza psicologica necessario ad una più serena convivenza; anche grazie all'esistenza di obiettivi intermedi altrimenti non esistenti: molti degli impiegati dell'azienda non avrebbero infatti altrimenti un modo effettivo per confrontarsi, lavorare insieme e passare del tempo a contatto.

La "contaminazione" è quindi ciò a cui QuestHood punta; che i lavoratori, dopo aver fatto squadra e passato del tempo coi colleghi assorbano un po' del loro modo di fare, abbiano l'occasione di conoscerli in scenari umani e si raggiunga in questo modo un insieme aziendale più olistico e meno individualista.

Un'azienda unita e coesa però non può basare tutto il merito del suo successo su ciò che potrebbe offrire un'applicazione ai suoi lavoratori; sarebbe ingenuo pensare che la soluzione alla non-agilità di molte imprese moderne potrebbe essere risolto da un singolo prodotto, servizio o processo come per magia.

Nella realtà dei fatti, una cultura aziendale aperta alle opportunità e lavoratori ricettivi al cambiamento sono i veri driver per l'adattamento, e se questi venissero a mancare, i processi ad essi correlati non avrebbero più lo stesso impatto e lo stesso risultato. Insomma, applicazioni e progetti come QuestHood possono fungere da catalizzatori o facilitatori, ma non rappresentano la soluzione a tutti i mali delle aziende.

La velocità con cui il mondo (e di conseguenza il mercato) cambia rende ancora più difficile rendere QuestHood uno strumento valido e aggiornato: è infatti necessario mantenere l'ingaggio da parte degli utenti perché il progetto funzioni, e che gli impiegati siano coesi e motivati dalle "side-quest" proposte e dai premi che queste promettono. Un mancato aggiornamento al passo coi tempi rischierebbe di sortire l'effetto contrario, creando un servizio adatto a pochi e utilizzato solo da alcuni, o ancora peggio, diventare un pretesto di giudizio o discriminazione.

La soluzione per problemi di questo genere potrebbe essere raggiunta tramite partnership con motivatori, teambuilder, oratori e personalità legate al training aziendale: la presenza di interdisciplinarietà, programmi cuciti su misura, quest aggiornate e "fresche" sarebbe di certo un grande passo avanti e aiuterebbero l'appeal generale del servizio. Anche se questo genere di partnership ha bisogno di un kickstart iniziale, il risultato potrebbe essere una piattaforma di condivisione contenuti e motivazione personale ricca di stimoli e con una community fiorente e creativa: un hub aperto a tutti e con un programma adatto ad ogni ambito.

Anche in questo caso, questo risultato sarebbe soltanto un riflesso del vero obiettivo raggiunto; le persone e la loro determinazione rappresenterebbero il vero driver di progetto e rappresenterebbero la vera fonte di ispirazione per gli utenti. Alla fine del percorso il punto cardine rimane sempre lo stesso: grandi risultati sono possibili solo con il giusto mindset e un impegno costante.

Il design deve fare la sua parte nel creare ambienti favorevoli e incentivi, il management ha la facoltà di gestirli e farli fruttare al meglio, ma il ruolo centrale dell'essere umano e della sua capacità di percezione e adattamento è insostituibile e al centro di ogni fonte di innovazione, scoperta e cambiamento.

Bibliografia

- Brian J Robertson, 2015, Holacracy, the new management system for a rapidly changing world,
- Claudio Saurin, La fabbrica agile, edizioni Ayros
- Masao Nemoto, 1950, Total Quality Control for Management, Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei, Prentice hall direct
- Fredric Laloux, 2022, Reinventare le organizzazioni, Guerini Next
- Richard L. Daft, 2010, Organizzazione aziendale (terza edizione), Apogeo
- Kenneth Blanchard, Spencer Johnson, 2015, The One Minute Manager, Varia Club
- Alessandro Rimassa, 2019, È facile cambiare l'Italia se sai come farlo, Hoepli
- John R. Turner, 2020, The Flow System, l'evoluzione di agile e lean thinking nell'era della complessità, Ayros edizioni
- A.Boe, B.B.Youngs, 2012, Come creare una rete di relazioni e rapporti per avere successo,
- Robert I. Sutton, 2013 Idee strampalate che funzionano: come promuovere la creatività e l'innovazione nell'ambiente di lavoro; edizioni Elliot
- P. Gorb, 1990, Design Management: Papers from the London Business School,
- Richard J. Boland, Jr. and Fred Collopy (2004), Managing as designing, Design matters for management
- Borja De Mozota, B., Wolff F., Luglio 2019, Forty years of research in design management. A review of literature and directions for the future, Strategic Design Research Journal.
- Cooper, H. (2020). Describing your research design: Studies with and without experimental manipulations
- Buchanan, 2004, Managing as designing, Ayros editori
- Darrell Rigby, Sarah Elk, Steve Berez, 2020, Fare Agile nel modo giusto, per una trasformazione senza caos; Egea
- Stefano Masci; 2016, Giochi esperienziali. Lavorare con le emozioni nella formazione e nella conduzione dei grandi gruppi, Franco Angeli edizioni
- Pia Maria Thoren, 2021, Agile people, Un approccio radicale per HR & Management (che crea dipendenti motivati); , Guerini Next.
- David L. Rogers, 2018, The digital transformation playbook, Rethink your business for the digital age; Columbia business school Publishing
- Riccardo Maggiolo, 2022, Brave New Work, viaggio alla ricerca del senso del lavoro, Streetlib
- Amy C. Edmondson; 2021, Organizzazioni senza paura, creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare, crescere; Francoangeli editore
- Marina Capizzi, Tiziano Capelli; 2017, Non morire di riunioni, un metodo efficace per organizzare smart meetings che fanno bene alle persone e al business; Francoangeli editore

Sitografia

- <https://www.holacracy.org/>
- <https://dwarfsandgiants.org/node/104>
- <https://www.filipposcorza.com/holacracy/>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy> Total quality management
- https://it.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A0_totale
- <https://www.headvisor.it/i-6-fondamenti-del-tqm-total-quality-management>
- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management> Impresa agile
- <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/cose-agile-e-perche-sta-diventando-indispensabile-portarlo-in-azienda/>
- <https://www.considi.it/lean-e-agile/>
- <https://quifinanza.it/lavoro/impresе-cosa-significa-adottare-un-approccio-agile/643361/>
- <https://inspearit.it/blog/scaled-agile-framework-5-1-per-limpresa-agile/> Pmi
- https://www.tagliacarne.it/news/medie_impresе_italiane_dal_1996_performano_meglio_del_pil_34_e_creano_maggior_valore_soprattutto_durante_le_crisi-2990/
- <https://www.mamaindustry.com/blog/digitalizzazione-pmi/>
- <https://www.wtraining.it/evoluzione-delle-pmi-a-seguito-della-pandemia-in-italia/>
- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni_PMI_post_covid19
- <https://eticaeconomia.it/dal-successo-al-declino-le-piccole-impresе-e-il-paradosso-delleconomia-della-conoscenza/>
- <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/pubblicazione-mincomes-fondi.pdf>
- https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-impresе/2021-indagini-impresе/statistiche_IIS_01072022.pdf
- <https://www.proxaut.com/>
- <https://www.middleby.com/Workshop>
- <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/the-decision-making-canvas-how-to-choose-the-right-method-to-make-decisions>
- <https://primate.consulting/come-migliorare-i-processi-decisionali-con-il-delegation-poker/#:~:text=Il%20poker%20della%20delega%20permette,conoscenze%20tra%20manager%20e%20tea> m.
- <https://www.blog.reflect-beratung.de>
- <https://www.ontheagilepath.net>
- <https://management30.com/practice/delegation-poker/>
- <https://miro.com/miroverse/delegation-poker/>
- <https://miro.com/miroverse/moving-motivators/> Industria 3.0/4.0, management 3.0/4.0
- <https://www.digital4.biz/executive/industria-40-storia-significato-ed-evoluzioni-tecnologiche-a-vantaggio-del-business/>
- <https://sustainability-success.com/it/4-rivoluzioni-industriali-industria-1-2-3-4-0/>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Industria_4.0
- https://management30.com/Ottica_V.U.C.A.
- <https://www.sherpany.com/en/resources/agile-leadership/business-agility/vuca/>
- <https://www.maiamanagement.it/digital-transformation/il-contesto-vuca-cose-e-qual-e-lapproccio-giusto-per-affrontarlo-in-azienda/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity

Ringraziamenti:

Un grazie sentito alle proff. Elena Maria Formia e Valentina De Matteo, per i preziosi consigli, gli stimoli, la disponibilità, il tempo e l'attenzione che hanno dedicato al mio percorso;

Ringrazio Proxaut, per avermi dato la possibilità di osservare dall'interno e rendermi partecipe di ciò di cui fino a questo momento avevo solo avuto l'occasione di sentir parlare;

Ringrazio le mie compagne di corso: il design è un processo di collaborazione, e un designer senza un team vale meno della metà;

Ringrazio i miei amici di una vita, musicisti, educatori, avventurieri e tutti coloro che popolano le mie giornate: siete i migliori che si possano desiderare;

Infine, Un grazie alla mia famiglia: ci siete sempre per me, vi voglio bene.

