



FORMAZIONE
NETWORK

MANAGERS' CAFÈ Le conversazioni 2014



Il **MANAGERS'CAFE'** è nato dal desiderio di aprire uno **spazio di conversazione e riflessione** su argomenti di **gestione del business**, uno spazio per incontrare persone che vivono situazioni aziendali e professionali diverse con cui avere un confronto di idee e di esperienze.

Noi avevamo già sperimentato personalmente, nel nostro ruolo di **manager**, l'efficacia di discutere casi aziendali ambientati in contesti diversi da quello in cui vivevamo. Questa pratica è un allenamento speciale che ci ha portato a ragionare sui pro e contro delle scelte in modo molto aperto e senza pressione. Vedere la situazione dall'esterno ci ha permesso di immaginare soluzioni impensabili nella quotidianità, quella quotidianità in cui ciò che sai della tua organizzazione e la conoscenza che hai delle persone ti porta ad escludere a priori molte opportunità.

E' vero d'altra parte che questo modo di ragionare è molto anglosassone, tipico di una cultura che valorizza la freddezza emotiva nelle scelte. Noi latini valorizziamo invece la nostra capacità intuitiva, ma talvolta non la integriamo a sufficienza con i dati oggettivi in nostro possesso.

FORMAZIONE NETWORK ha così aperto il proprio studio, trasformandolo in un salotto, un luogo ed un tempo in cui, una volta al mese ed in un'atmosfera rilassata, ragionare su scenari di Business e problemi gestionali partendo dall'analisi di casi aziendali veri.

L'invito a partecipare al **MANAGERS'CAFE'** è stato apprezzato da molte persone, tutti i partecipanti hanno contribuito con grande passione alle discussioni ed alle analisi mettendo in gioco la propria professionalità e le proprie esperienze.

In questo piccolo volumetto abbiamo raccolto tutte le storie e le nostre conversazioni.
Ringraziamo tutti quelli che con la loro presenza hanno reso interessanti, proficui e coinvolgenti questi incontri.

Vi aspettiamo con i nuovi incontri nel 2015

MONICA MALAVASI e DANIELA ANDERLUZZI
FORMAZIONE NETWORK
Dicembre 2014

LA STORIA DI LUCA E LE RIFLESSIONI



CASO: Luca è il mio miglior collaboratore, è apprezzato dai clienti ma non va d'accordo con nessuno dei suoi colleghi. Nei team fa tutto lui: porta a termine i progetti ma crea un clima di tensione, dando giudizi pesanti sull'operato degli altri. Lo promuovo affidandogli un ruolo di maggior responsabilità?

Luca è un collaboratore molto intelligente, conosce alla perfezione il mercato ed i nostri processi di lavoro. Da quando è arrivato in azienda 3 anni fa ha continuato a crescere professionalmente e la sua carriera è progredita con costanza. E' veramente brillante, il suo atteggiamento è sempre molto sicuro anche se talvolta un po' aggressivo. E' un lavoratore quasi stakanovista ed è sempre sul pezzo. I clienti lo apprezzano perché per loro si fa in 4, non dice mai di no è tutto possibile. E quelli che hanno già lavorato con lui lo chiedono come capo progetto.

In pubblico si esprime in modo appropriato e parla correttamente l'inglese. I suoi Gantt sono sempre in ordine e la doc di progetto aggiornata. E' curioso di trovare soluzioni tecnologiche sempre nuove e partecipa attivamente alle riunioni interne di miglioramento di processo. Come capo progetto pretende dal team lo stesso impegno che ci mette lui. Pensa che le persone siano veloci come lui a fare le attività e quindi pianifica il loro lavoro con tempi strettissimi. Si scoccia facilmente quando i collaboratori non fanno esattamente come lui vuole in questo caso prende in mano la situazione e rifà il lavoro lui.

Manda mail di rimprovero con in copia il responsabile di dipartimento, Il tono è molto secco e non ammette repliche.e le attività e quindi pianifica il loro lavoro con tempi strettissimi. Si scoccia facilmente quando i collaboratori non fanno esattamente come lui vuole in questo caso prende in mano la situazione e rifà il lavoro lui. Più di una volta i vari collaboratori sono andati dal capo dipartimento a lamentarsi.

La situazione più difficile è con i fornitori che tratta piuttosto male e da cui pretende. Non negozia mai! Il risultato è che i fornitori lavorano mal volentieri e quando hanno dei ritardi non lo informano.

Il posto di responsabile del dipartimento di project management si libera lo promuoviamo?

Che bella conversazione al MANAGERS'CAFÈ, quanti punti di vista diversi sono emersi!

Le domande che sono state fatte sulla storia di Luca hanno messo in luce molti aspetti utili per comprendere la situazione. Hanno aiutato anche noi che conosciamo bene il caso a vedere aspetti rilevanti a cui non avremmo posto attenzione.

Quanti Luca abbiamo incontrato nelle nostre diverse esperienze di lavoro. Ci hanno insegnato quanto sia sfidante trovare un modo efficace per aiutarli a mettere in campo al meglio le loro indubbe capacità. Averci avuto a che fare non è stato facile per nessuno.

Nella discussione abbiamo identificato i rischi di promuovere Luca capo di altre persone: l'effetto sui collaboratori può essere devastante, negativo sul fatturato e la retention.

Allo stesso tempo selezionare dal mercato un nuovo manager non è facile. E' un investimento economico e di tempo dal risultato spesso incerto, sbagliare la selezione in questi casi ha sicuramente un impatto peggiore che promuovere Luca.

Molte cose sono state interessanti in questo incontro, in poco tempo siamo riusciti ad avere un'analisi ricca e profonda.

E' sorprendente quanto ci si guadagna nell'evitare la ricerca della soluzione immediata. Non ci siamo fatti intrappolare in quel vortice di discussione in cui l'importante è chi ha più ragione e non ci siamo divisi su due fronti tra chi voleva promuovere Luca e chi no.

Abbiamo discusso sui pro e contro in modo divertente e coinvolgente; tutti abbiamo espresso opinioni, aggiunto argomenti ed ascoltato attentamente.

Approfondire l'analisi aiuta a non adottare soluzioni evidenti, che spesso sono piene di "sorprese" di cui non siamo preparati per gestire i rischi.

Nella nostra esperienza, Formazione Network, abbiamo facilitato con successo il passaggio a ruoli manageriali di alcuni Luca, altri li abbiamo accompagnati a scegliere ruoli tecnici di alto valore per l'azienda. Queste persone di alto potenziale vanno aiutate a superare i loro limiti.

ANNA e le sfide della pianificazione



CASO: Anna è da poco stata promossa a responsabile di dipartimento: a lei riportano le persone che gestiscono il core business della sua azienda. Da quando è diventata capo, Anna non ha più avuto un momento di pace. Intuisce che le mancano degli strumenti, per capire meglio chi fa che cosa e quando, per sapere se le persone lavorano in modo efficiente ed efficace, per avere sempre sottomano l'avanzamento dei progetti e la soddisfazione dei clienti. È chiaro che Anna deve lavorare sulla sua organizzazione. Quali strumenti, metodologie e consigli possiamo darle perché il dipartimento funzioni al meglio?

La serata dedicata alla storia di Anna ha coinvolto sia nuove persone che alcuni dei partecipanti del primo incontro di MANAGERS'CAFÈ; sono molto soddisfatta nel constatare quanto sia facile spezzare il ghiaccio e creare un ambiente aperto e disponibile in cui persone che si incontrano per la prima volta discutono e si confrontano con grande interesse e competenza. In questo secondo incontro del Cafè Daniela era malata, è molto curiosa di sapere come è andato il pomeriggio mi ha fatto molte domande che condivido con voi contando sul vostro supporto per integrare ed ampliare con le vostre impressioni e considerazioni.

Daniela: Durante il primo Managers' Cafè, la conversazione ha preso l'avvio molto facilmente anche se le persone presenti non si conoscevano tra loro. La magia è avvenuta anche questa volta?

Monica: Anche questa volta l'impostazione dell'incontro è stata efficace si è ricreata quella che tu chiami magia, un ambiente vivo ed al contempo rilassato. Approfondire la storia di Anna e poi lavorare in modo ordinato in piccoli gruppetti ci ha permesso di scambiare molte idee conoscendoci durante la conversazione.

Daniela: Quanto si sono riconosciuti nella storia di Anna?

Monica: Qualsiasi tipo di azienda si trova a pianificare o almeno a voler pianificare le sue attività, le sfide nella gestione dei clienti sia interni che finali accomunano molte esperienze. Ci siamo immedesimati nei problemi di Anna e parlando di lei abbiamo avuto modo di parlare anche delle nostre esperienze in azienda sia per similitudine che considerando le differenze.

Daniela: Come è proseguita la conversazione? Che analisi è stata fatta?

Monica: Per organizzare un dipartimento di project management come nel caso di Anna, si devono avere degli strumenti per monitorare persone, progetti, clienti e le relazioni con gli Altri

Dipartimenti dell'azienda. Il processo per facilitare le analisi ed i suggerimenti è stato davvero efficace ogni gruppo ha lavorato su tutte e 4 le aree riprendendo ed approfondendo quanto fatto dagli altri. Un flusso di molto creativo ed efficace. In un'ora abbiamo definito cosa osservare, come fare queste misurazioni\osservazioni, quanto tempo Anna deve investire. Alla fine siamo riusciti ad avere un quadro completo.

Daniela: Che consigli possiamo dare a chi si trova nella situazione di Anna?

Monica: Intanto possiamo consigliare di definire cosa vuole sapere, monitorare e misurare del suo dipartimento. Iniziando così dalla domanda giusta. Quindi possiamo consigliare di avere molta attenzione nella valutazione del tempo che si vuol dedicare a ciascuna attività per non sobbarcarsi una quantità di impegni che poi non sono gestibili. L'ultimo passaggio è come eseguire il monitoraggio e ciò avviene in base a quello che vogliamo sapere ed il tempo che vogliamo investire.

Daniela: Cosa ti ha colpito nella conversazione?

Monica: Sono stata molto impressionata dall'intenso scambio di idee ed opinioni che si è creato. Qualcuno ha osservato che organizzando in questo modo le riunioni si riuscirebbe ad essere molto fattivi. Ho notato anche con quanta attenzione si è affrontato l'argomento monitoraggio delle persone e relazione con gli altri dipartimenti. Quando si ha a che fare con le relazioni umane (continue) abbiamo bisogno di riflettere molto attentamente, non ci sono soluzioni precostituite o strumenti da applicare con leggerezza. Mi ha anche colpito che a volte ci si affidi più a strumenti che mediano le interazioni (questionari, mansionari, procedure) che alla leadership ed alla comunicazione diretta.

Daniela: Cosa ci aspetta nel prossimo Managers'Cafè?

Monica: Ti propongo di parlare di comunicazione interna, pensa magari ad un caso di riorganizzazione, acquisizione o di cambiamento importante ed all'impatto sulle persone. Che ne dite?

STRATEGIE PER UN'EFFICACE COMUNICAZIONE INTERNA



CASO: Siamo i 5 direttori dei dipartimenti di una media azienda. Insieme al nostro amministratore delegato abbiamo deciso che l'organizzazione interna deve cambiare. Abbiamo constatato che per seguire bene i clienti è ora che specializziamo l'organizzazione per linee di business, ognuna si occupa di prodotti e servizi diversi. Nella nostra carriera di manager e direttori non è la prima riorganizzazione che viviamo e siamo molto preoccupati perché l'abbiamo vissuto sulla nostra pelle degli strascichi negativi di questo tipo di cambiamento sulla motivazione delle persone ed il clima aziendale. E' un momento di mercato particolarmente buono e non possiamo assolutamente far calare il livello di performance e produttività. Qual è la migliore strategia per comunicare questi cambiamenti al nostro interno?

La comunicazione interna ad un'azienda è sempre estremamente importante ed in alcuni momenti è essenziale. Come caso di Aprile, ci siamo messi nei panni di un team dirigenziale che deve decidere quale sia il piano di comunicazione migliore per sostenere il cambiamento che deriva da un riassetto interno. Le riorganizzazioni sono dei momenti critici nella vita di un'azienda e nella vita professionale di ciascuno. In queste occasioni, la comunicazione interna ha un impatto decisivo ed influisce in modo determinante sull'accettazione del cambiamento e la produttività.

La sera del 2 Aprile abbiamo proprio parlato di comunicare la riorganizzazione, non preoccupandoci del "cosa dire" ma concertandoci solo sul "come dirlo".

Di riorganizzazioni tutti noi, presenti all' incontro, ne abbiamo avuto esperienza diretta e la conversazione è iniziata con uno scambio di storie e di considerazioni sull'effetto che le riorganizzazioni, a cui abbiamo partecipato, hanno avuto su di noi e sui nostri colleghi, di cosa ci è successo nel bene e nel male.

Tutte le situazioni sono diverse ma in alcuni aspetti si assomigliano; il collega che si contava su una promozione e non la ottiene, l'effetto delle voci di corridoio prima delle comunicazioni ufficiali, l'aver un capo con cui non vai d'accordo, il caso in cui una persona arriva ad una posizione di responsabilità e non la vuole. Un repertorio vasto di esperienze e di domande. E' meglio sapere cosa sta per succedere ed essere pronti oppure comunicare a mo' di sorpresa il nuovo organigramma? Quali sono i tempi ottimali di un progetto di ridisegno organizzativo? Quali sono le situazioni che influiscono negativamente sulla performance?

Ovviamente non abbiamo trovato le risposte “giuste” ma abbiamo tutti concordato che i progetti di riorganizzazione devono essere veloci, che non si può vivere in una continua riorganizzazione (bisogna attendere che un’organizzazione trovi un assetto stabile prima di cambiarla ancora) ed infine che l’impatto peggiore sulla produttività è avere delle persone a cui viene dato un ruolo che non vogliono ricoprire (promozioni non volute).

Detto ciò, ci **SIAMO GIOCATI LE NOSTRE CARTE!!!!**

Il Board del nostro caso aziendale aveva come obiettivo quello di rendere la riorganizzazione



efficace in 6 mesi. Per costruire un piano di comunicazione interna abbiamo avuto a nostra disposizione delle carte che rappresentano i seguenti strumenti

Ce le siamo giocate sul tabellone del cambiamento.
Con che risultato?

TUTTI D’ACCORDO SUL PIU’ CLASSICO PIANO DI COMUNICAZIONE:

Riunione plenaria, comunicazione scritta, riunioni varie ed infine (dopo 6 mesi) FollowUp.

A questo punto abbiamo potuto ri-giocarci le nostre carte apponendo dei cambiamenti ed abbiamo immaginato per esempio di partire nella comunicazione la nuova organizzazione usando gadget, cartelloni, nuovi colori (anche nuovo logo) per creare un clima in cui il cambiamento si VEDA fin dall’inizio, si concretizzi.

Mi sono molto divertita! E soprattutto ho avuto molti e creativi spunti. E voi?

LE PRATICHE DI BUSINESS ITALIANE SPIEGATE A UNO STRANIERO

Come parlare della cultura di business Italiana ad uno straniero? Cosa possiamo dire per descrivere con realismo le nostre qualità manageriali?



CASO: John è un manager straniero, è stato nominato Direttore generale di un'azienda italiana e da Giugno si trasferirà nel nostro paese. La carriera professionale di John l'ha portato in molti paesi in giro per il mondo, ma è la prima volta che lavora in un paese latino e non ha mai avuto molti contatti con l'Italia prima d'ora. Ha scelto questo incarico perché molto prestigioso ed entusiasta di vivere in Italia. Conosce il mercato ed il business che andrà a gestire ma sa poco delle pratiche manageriali italiane. Si è quindi rivolto al Managers'Cafè perché i manager e gli imprenditori che vi partecipano gli raccontino e lo consiglino su come gestire al meglio i collaboratori ed i clienti italiani. Vorrebbe sapere quali sono le caratteristiche culturali che caratterizzano gli italiani negli affari e qual è la nostra etichetta di business. Come possiamo descrivere a John le nostre pratiche manageriali, come prepararlo al meglio?

Ecco la lettera che il Managers'Cafè ha scritto a John, un manager straniero, nominato Direttore generale di un'azienda italiana che da Giugno si trasferirà nel nostro paese e che ci ha chiesto di descrivergli le pratiche manageriali italiane per prepararsi al meglio.

Caro John,
grazie di averci contattato al tuo arrivo in Italia. Come da tua richiesta abbiamo riportato i tuoi dubbi su come gestire al meglio i collaboratori ed i clienti italiani al Managers'Cafè del 14 maggio. Nell'incontro, molto partecipato, abbiamo chiesto ai presenti come potevamo descriverti le nostre pratiche e la nostra etichetta di business, in modo da fornirti delle indicazioni utili al tuo lavoro di Direttore Generale.

La serata è stata molto vivace ed interessante. Abbiamo potuto parlare con tutti grazie al fatto che ognuno di noi ha intervistato ed è stato intervistato da tutti gli altri. Durante queste interviste strutturate abbiamo investigato per te le aree che, nel nostro lavoro di internazionalizzazione d'impresa, sono emerse essere quelle in cui le differenze culturali contano di più.

Ci siamo chiesti quali siano le caratteristiche, le abitudini ed i comportamenti tipici degli Italiani durante le riunioni, nella gestione dei conflitti, nella negoziazione, nella scelta degli abiti e nella cura persona, nei momenti informali con ospiti conosciuti in ambiente lavorativo, durante i saluti ed i convenevoli, nella pianificazione delle attività, nel parlare della nostra azienda e del nostro paese, nella conversazione, nella comunicazione non verbale, nell'espressione delle nostre emozioni nei contesti professionali, nella soluzione dei problemi. Inoltre ci siamo interrogati su cosa ci identifica professionalmente nel rapporto uomo – donna, nel rapporto capo – collaboratore, cosa significa per noi il rapporto con le regole, lo status sociale ed il rapporto tra tempo e produttività.

E' stato veramente interessante descriverci come italiani nel business, tanti punti di vista diversi anche se ci siamo trovati d'accordo su alcuni elementi ricorrenti. Ognuno di noi ha sintetizzato per te le 3 caratteristiche più importanti da riferirti nelle diverse aree.

Ecco la fotografia degli italiani che ne è emersa.

Nella **Gestione delle riunioni** noi italiani siamo destrutturati, mostriamo una partecipazione passiva ed il nostro atteggiamento è piuttosto formale. La destrutturazione che troverai nelle riunioni si riflette anche sulla pianificazione, in cui dimostriamo un'ottima arte di arrangiarci più che un metodo nonostante ciò siamo molto orientati ai risultati che spesso raggiungiamo.

Ti troverai a trattare con persone molto espressive, espansive ma pacate e poco formali nel mostrarti le proprie **emozioni**. Con i nostri ospiti di business siamo molto coinvolgenti e ci piace condividere con loro il buon cibo. Siamo degli ottimi conversatori, parliamo di tutto anche in modo prolisso.

Parliamo della nostra azienda e del nostro paese in modo molto passionale, non siamo mai neutrali il rapporto è spesso o di amore o di odio, siamo molto **espliciti nelle critiche** anche se davanti all'autorità non ci esponiamo più di tanto.

Nella **contrattazione** ci contraddistingue un atteggiamento levantino, negoziare con noi può essere molto lungo, siamo molto creativi e ricordati che spesso se un italiano ti favorisce in una contrattazione si aspetta che tu gli ritorni prima o poi il piacere.

Siamo maestri nel procrastinare le **decisioni**, anche se quando meno te lo aspetti, soprattutto nel caso di un capo autorevole e quando hai a che fare direttamente con gli imprenditori, la decisione può essere presa velocemente, sull'onda emotiva ed in modo geniale.

Per quanto riguarda il **rispetto delle regole** tieni conto che per noi le relazioni sono sempre più importanti delle norme e che quindi tendiamo a personalizzarle ed ad interpretarle in base alle necessità del momento. Siamo molto bravi a trovare soluzioni originali e fuori dagli schemi, anche se spesso lo facciamo in modo improvvisato.

In Italia lo **status sociale** è spesso identificabile dagli oggetti, dai vestiti e da piccoli dettagli. C'è una grande attenzione nella scelta degli abiti e nella cura personale, ogni ambiente ha un suo codice di moda e l'abito contribuisce moltissimo alla prima impressione sugli altri.

Il **rapporto capo e collaboratore** è come sempre molto soggettivo, la collaborazione incentivata da una buona comunicazione. Parlando invece del rapporto uomo – donna abbiamo riscontrato ancora molto maschilismo nel nostro ambiente di business anche se le competenze delle donne vengono riconosciute ed apprezzate.

Avrai a che fare con persone che si battono bene in quanto a **confittualità**, talvolta all'interno delle aziende italiane si osserva litigiosità e difficoltà nel trovare un accordo tra colleghi. Il modo migliore per redimere le discussioni è utilizzare un mediatore.

Infine abbiamo l'abitudine di misurare la nostra **produttività** in termini di tempo impiegato nell'attività e per noi gli sforzi rischiano di essere più importanti dei risultati.

Che dire, sono emersi moltissimi spunti. Siamo una società in grande cambiamento

SBAGLIANDO SI IMPARA A NON PERDERE PIÙ CLIENTI?



CASO: Un'azienda di informatica accetta da uno dei suoi migliori clienti un progetto molto complesso che ha un budget è considerevole. Francesco è il Capo Progetto e dal primo momento in cui è coinvolto ha il sospetto che la sua azienda non abbia sufficiente esperienza per assicurare al cliente tempi e qualità del lavoro. Il direttore della sua Business Unit è invece convinto che andrà tutto bene. A due mesi dal kickoff del progetto emergono le prime problematiche ed il Referente del Cliente inizia a controllare in modo pignolo tutte le attività ed a lamentarsene. Francesco para i colpi come può, anche se le sue perplessità iniziali sono ormai una certezza; il team non è all'altezza anche se dedica tutte le sue energie per raggiungere le milestone di progetto.

Purtroppo la qualità scarseggia. Dopo una riunione chiarificatrice con il Referente del cliente, il Direttore della Business Unit e Francesco, la situazione precipita ed il Cliente ritira la commessa.

Anche questa volta utilizzando le considerazioni dei partecipanti al MANAGERS'CAFÈ, abbiamo scritto una mail a Francesco, Project Manager, che ci aveva sottoposto il caso di un errore clamoroso, tale da perdere il cliente, nella gestione di un progetto. Questa lettera contiene una sintesi di quanto emerso ed apre una nuova serie di domande.

Caro Francesco, al MANAGERS'CAFÈ di Ottobre abbiamo discusso il caso che ci hai presentato. La tua storia è sembrata ai partecipanti qualcosa di già visto e conosciuto. Anche loro, chi più chi meno, si sono trovati in una situazione simile alla tua, in cui per una serie di errori concatenati uno all'altro, hanno perso un cliente, e non un cliente qualsiasi ma un ottimo cliente. La partecipazione è stata quindi molto appassionata, come te, nessuno di noi vuole ritrovarsi in una situazione come quella che ci hai raccontato.

Per rispondere alla tua domanda come si impara dagli errori, abbiamo convenuto che un buon metodo è costruire una check list in modo da verificare, nelle diverse fasi di progetto, l'esistenza delle condizioni per prevenire ed evitare situazioni che possano portare alla perdita del cliente. Creare a priori la check list ci permette di affrontare quelle problematiche che tutti vedono ma che, spesso, nessuno nomina.

Abbiamo preso in considerazione il punto di vista di tutte le persone che in un'organizzazione partecipano, a diverso titolo ad un progetto (Project Manager, Imprenditore\Commerciale, Team

Member e HR Manager o CFO) e ci siamo chiesti: guardando dalle diverse prospettive di ruolo quali sono gli elementi che devi sapere o sviluppare per non perdere un cliente e portare a buon fine un progetto?

Ci sono alcune aree del progetto che sono particolarmente importanti e su cui ci siamo concentrati e cioè la valutazione delle competenze del team, l'analisi dei rischi, la gestione del cliente e la gestione stessa del progetto. Non è facile fare una check list, alcune verifiche sono trasversali e toccano diverse fasi del progetto ti riportiamo una sintesi non esaustiva di quanto emerso nella nostra chiacchierata prima dell'aperitivo.

CLIENTE

Quali sono le aspettative del cliente ? Come cambiano le aspettative nel tempo?

E' stato definito un piano degli incontri con il cliente? rispetto il piano?

E' stato definito un piano di contatto (chi parla con chi)? Abbiamo report sintetici a disposizione di tutto il team dei colloqui anche informali con il cliente?

Ci sono nuove opportunità di business?

AZIENDA

Quali sono le competenze necessarie allo svolgimento del progetto? Le abbiamo nel team? Le ha il Project manager?

Lo stato di avanzamento del progetto e il livello di soddisfazione del cliente sono monitorati? Le informazioni vengono condivise?

L'imprenditore\commerciale conosce il piano progetto? L'imprenditore\commerciale ha a disposizione tutte le informazioni sullo stato di avanzamento del progetto?

C'è il piano di incontri interno (PM, Commerciale, Funzioni di supporto) per valutare l'andamento del progetto? Lo rispetto?

Piano finanziario è condiviso ed aggiornato?

L'andamento del progetto consolida la reputazione dell'azienda sul mercato?

PROGETTO

C'è il piano progetto? Lo stato di avanzamento è aggiornato?

Valuto le competenze del team (PM compreso) in itinere?

Sto utilizzando risorse in outsourcing? Valuto la produttività delle risorse in outsourcing?

Quali sono i rischi del progetto? Li valuto in itinere?

C'è il piano di incontri del team di progetto? Viene rispettato?

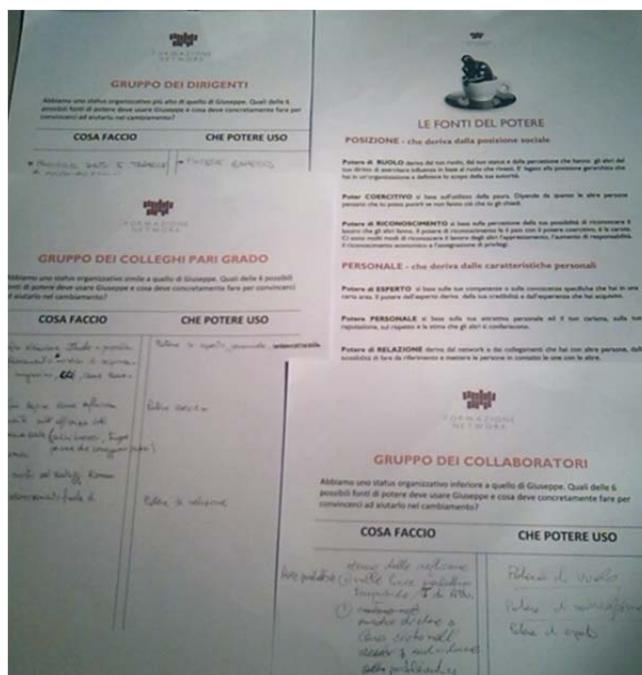
I team members riportano con trasparenza le problematiche e lo stato di avanzamento?

Rispetto il budget?

C'è un extra budget per gli imprevisti? Quanto ne viene utilizzato?

Che ne dici? Ti sembra che sia una buona check list? Pensi che ti aiuterà nei prossimi progetti? E' utilizzabile nella tua organizzazione?

COSA FARE QUANDO NON SI VUOLE PIÙ CONVIVERE CON I MALFUNZIONAMENTI CHE OSTACOLANO LA PRODUTTIVITÀ?



CASO: In un'azienda metalmeccanica la produzione è organizzata programmando settimanalmente il lavoro sulla base degli ordini che arrivano dal reparto commerciale. Giuseppe, responsabile dello stabilimento, ha grosse difficoltà nella pianificazione in quanto i dati inviati dal commerciale non sono affidabili: gli ordinativi cambiano in continuazione e soprattutto non viene rispettato l'accordo di chiusura ordini al mercoledì. Giuseppe sa chiaramente che il gestionale usato dai commerciali non funziona molto bene e che i suoi colleghi, pur facendo tutti gli sforzi possibili, non riescono a risolvere manualmente gli errori che il sistema introduce automaticamente al momento del consolidamento degli ordini. Questa situazione, risaputa da tutti, è inoltre diventata anche una scusa per non rispettare i tempi ed apportare all'ultimo momento (per soddisfare i clienti) nuovi ordinativi. Come può Giuseppe influire per cambiare le cose ed evitare il ripetersi di errori e malfunzionamenti?

In questo Novembre che non sembra un Novembre al MANAGERS' CAFE' ci siamo confrontati su un tema interessante e poco dibattuto dell'utilizzo del **proprio potere** per influenzare il cambiamento.

In ogni organizzazione è facile identificare cosa fare per migliorare, il difficile è riuscire a promuovere il cambiamento. Ognuno di noi fatica ad abbandonare le proprie abitudini e, nell'infinita capacità di adattamento, così tipicamente italiana, riusciamo a far funzionare le cose anche quando è evidente che il sistema sta sbagliando. Nel caso di Giuseppe, Responsabile di uno stabilimento metalmeccanico, c'è un software che ha dei problemi e che da dei problemi; il software è stato inoltre sviluppato dal figlio del presidente e tutto sembra indicare chenon c'è niente da fare dobbiamo accontentarci di lavorare così.

Mettendoci nei panni di Giuseppe abbiamo iniziato a ragionare a mente fredda, senza conoscere né avere relazioni dirette con le persone realmente coinvolte, sulle fonti del potere organizzativo e di come utilizzare questo potere per influenzare dirigenti, colleghi e collaboratori.

Chiunque lavora in un'organizzazione può giocare il potere per influenzare gli altri, spesso lo si fa in modo inconsapevole oppure incontrollato e ciò non produce effetti positivi. Invece essere consapevoli del proprio potere e saperlo utilizzare con equilibrio è una capacità importante per ottenere risultati positivi per sé, il proprio team e tutta l'organizzazione.

Per discutere sull'utilizzo del potere in questo caso specifico ci siamo divisi in 3 gruppi, il primo gruppo si è identificato nei dirigenti (le persone che hanno uno status organizzativo superiore) Il secondo gruppo nei colleghi (pari grado) ed il terzo nei collaboratori (grado inferiore) di Giuseppe. Ogni gruppo aveva il compito di suggerire a Giuseppe quali fonti di potere utilizzare e quali azioni concretamente fare per convincerli ad aiutarlo nel cambiamento.

Le 6 fonti di potere che abbiamo preso in considerazione sono: il potere di RUOLO, quello COERCITIVO, quello di RICONOSCIMENTO, il potere di ESPERTO, quello PERSONALE ed infine quello di RELAZIONE.

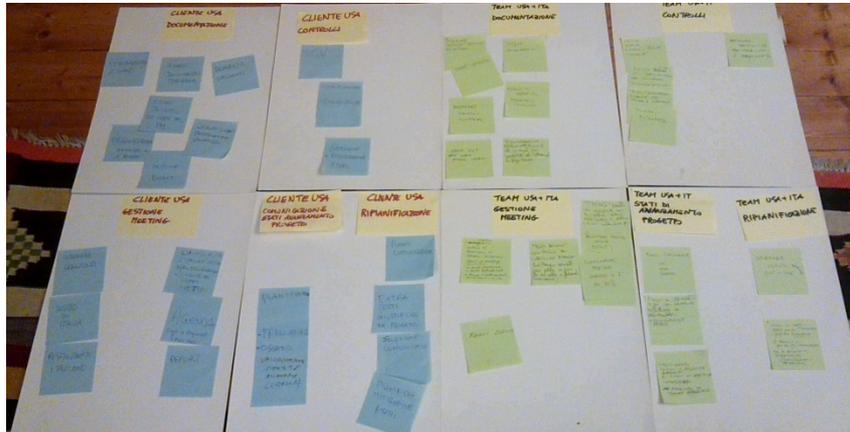
Le azioni che consigliamo a Giuseppe per convincere i Dirigenti partono con la condivisione razionale dei dati di performance e fanno leva sul potere di ESPERTO. La strategia prevede anche di non prendere di petto il figlio del presidente ma di far sì che diventi il promotore del cambiamento, per ottenere ciò Giuseppe deve lavorare sulla RELAZIONE in modo da creare un forte senso di collaborazione. Sempre con il potere della relazione ed il suo potere PERSONALE raccomandiamo a Giuseppe di raccogliere, con calma, alleanze. (L'uso COERCITIVO del "se qui non cambia qualcosa me ne vado", lo teniamo come ultima ratio).

Grazie al potere di RUOLO, di RELAZIONE e di ESPERIENZA, Giuseppe può farsi aiutare dai collaboratori per le analisi della situazione e le proposte di miglioramento. Coinvolgere i collaboratori nella ricerca dell'efficienza e utilizzare il potere di RICONOSCIMENTO, crea team e motivazione.

Il gruppo più difficile con cui relazionarsi e quello che molto spesso nega il proprio appoggio, perché non tenuto nella debita considerazione, è quello dei colleghi pari grado. A volte i colleghi pari grado non vengono coinvolti perché si pensa che, se il cambiamento non tocca direttamente la loro area di pertinenza, la loro opinione non sia determinante. Nella nostra chiacchierata novembrina abbiamo convenuto che non considerare i propri colleghi è un grave errore e può compromettere tutto il progetto di cambiamento. I colleghi meritano una particolare attenzione ed un utilizzo del proprio potere PERSONALE, di ESPERTO e RELAZIONALE è fondamentale per proporre e realizzare un cambiamento nell'organizzazione cercando di identificare e condividere i vantaggi comuni. Ragionando fuori dalla quotidianità ci siamo anche resi conto dell'importanza di osservare, riconoscere ed apprezzare le buone pratiche gestionali dei nostri colleghi (potere del RICONOSCIMENTO). Probabilmente la sinergia con i pari grado è una delle più strategiche per poter promuovere con successo un cambiamento organizzativo.

E' stato interessante parlare di potere, un argomento spesso spinoso, darne un nome, definirne le fonti ma soprattutto è stato utile discutere sul come utilizzarlo. Ci ha colpito la consapevolezza che a volte escludiamo a priori di poter incidere positivamente sulle persone, come i nostri pari grado, che più di altri possono condividere una visuale dell'azienda simile alla nostra.

NON CI CAPIAMO – LE SFIDE DI UN TEAM INTERNAZIONALE PER SODDISFARE LE ESIGENZE DEL CLIENTE AMERICANO.



Diversità culturali, team di lavoro Italo Americani, clienti stranieri sono stati gli argomenti dell'ultimo MANAGERS'CAFE' del 2014. Cosa cambiare, come integrare le proprie competenze per gestire un team multiculturale e un cliente straniero? Carla, la nostra ottima Project Manager, si trova infatti in una situazione difficile: sta gestendo un team Italo-Americano che sviluppa un progetto per un cliente USA. Da una parte deve costruire la reputazione della società italiana che ha acquisito un ramo d'azienda negli States, dall'altro deve gestire un team composto da persone abituate **per cultura** a lavorare in modi diversi.

Per affrontare la situazione che questa storia ci presenta siamo partiti dalle differenze culturali tra Italia e Stati Uniti ed utilizzando la teoria di Trompenaars, abbiamo individuato **5 aree** in cui Carla deve definire delle nuove strategie di gestione sia per il Cliente che per il team italo-americano:

- GESTIONE MEETING
- CONTROLLI
- COMUNICAZIONE STATI DI AVANZAMENTO
- RIPIANIFICAZIONE
- DOCUMENTAZIONE

Partendo dalla gestione del Cliente, Carla deve adattarsi completamente alle abitudini culturali Americane ed evidenziare il valore aggiunto dell'italianità in quello che fa. Le esperienze che abbiamo condiviso sono state molto interessanti: chi aveva già avuto a che fare con Clienti americani ha confermato, per esempio, quanto sia importante essere molto rigorosi e attenti nella gestione dei meeting. Puntualità, agenda condivisa in precedenza, report di riunione a seguire sono elementi che qualificano un buon servizio per il cliente USA. Sempre parlando di documentazione c'è bisogno di essere rigorosi, maggiormente strutturati per fornire le informazioni in modo chiaro e sintetico. Il cliente è abituato ad essere sempre informato degli stati di avanzamento del progetto ed essere avvisato in anticipo di eventuali cambiamenti.

Per far conoscere e superare le iniziali titubanze nel lavorare con consulenti italiani, Carla presenta al cliente i CV dei suoi collaboratori sottolineando i titoli accademici che sono così importanti nella cultura americana. Infine possiamo far apprezzare l'italianità grazie alla nostra flessibilità, capacità di risolvere i problemi in modo creativo e capacità relazionale. Abbiamo molto riso sull'opportunità di cene in ristoranti italiani e promesse di inviti in Italia: questo da solo non basta di certo ma se tutto il lavoro precedente è ben fatto cementa una buona relazione professionale.

Passando alla gestione del TEAM le cose si fanno, quasi più complicate, ci sono due culture da gestire con equilibrio e soluzioni da trovare che rispondano ai bisogni sia degli americani che degli italiani. Carla chiede ad tutti di fare dei cambiamenti per trovare un nuovo equilibrio che sia un'integrazione delle buone pratiche per tutti, La strategia che consigliamo a Carla è quella di investire nel far conoscere i membri del team tra di loro e ridefinire le responsabilità in modo non geografico e incentivare il più possibile in lavoro congiunto. Il primo fondamentale passo è un TEAMBUILDING (gestito da FORMAZIONE NETWORK ovviamente) in cui specificare in modo MOLTO trasparente le regole di lavoro e le aspettative di tutti.

Questa prima base di collaborazione viene poi rafforzata da periodi di scambio in cui le persone lavorano nell'altra sede. Per quanto riguarda i meeting, è opportuna una pianificazione congiunta a lungo termine, che sia rispettosa dei diversi fusi orari e che mantenga aperta la comunicazione. Vanno valorizzate le conoscenze che il team americano ha del cliente e gestiti i feedback interni ed esterni.

Abbiamo imparato molte cose da questo incontro, prima di tutto a valorizzare le capacità tipicamente italiane di essere flessibili e grandi solutori di problemi. Queste caratteristiche, che noi diamo per scontate e a cui non diamo molto valore sono invece molto apprezzate all'estero.

La flessibilità si dimostra anche adottando una certa disciplina nell'abbandonare le cattive abitudini (poca documentazione, scarsa pianificazione, ritardi nei meeting,) che compensiamo grazie alla grande predisposizione alla relazione.

II MANAGERS'CAFE' TI RINGRAZIA, TI ASPETTA NEL NUOVO ANNO (4 Febbraio 2015) e TI AUGURA BUON NATALE e SPLENDIDO 2015.

In ogni incontro del MANAGERS'CAFE' abbiamo trattato di argomenti di gestione diversi riassunti per parole chiave nel sommario sottostante.

LA STORIA DI LUCA E LE RIFLESSIONI3

Parole chiave: Selezione del personale, Competenze tecniche, Impatto delle decisioni, Organizzazione interna, Team. Gestione del cliente, Cambiamento di ruolo, Valutazione delle competenze, Supporto allo sviluppo di carriera

ANNA e le sfide della pianificazione5

Parole chiave: Project Management, Gestione del cliente interno, Gestione del cliente, Coordinamento, Policy Interne, Competenze, Pianificazione, Comunicazione interna, Dipartimento di Project Management, Budgeting, Portafolio Management.

STRATEGIE PER UN'EFFICACE COMUNICAZIONE INTERNA7

Parole chiave: Comunicazione Interna, Riorganizzazione, Meeting, Comunicazione Interna, Gadget, rapporto Capo Collaboratore, Gestione del cambiamento, Strumenti di comunicazione.

LE PRATICHE DI BUSINESS ITALIANE SPIEGATE A UNO STRANIERO 9

Parole chiave: Internazionalizzazione, Pratiche di gestione, Differenze culturali, Emozioni, Gestione riunioni, Pianificazione, Conflitto, Gestione del conflitto, Decisioni, Status organizzativo, regole, Produttività, Rapporto capo-collaboratore.

SBAGLIANDO SI IMPARA A NON PERDERE PIÙ CLIENTI?.....12

Parole chiave: Gestione del cliente, Errori, Check List, Errori, Pianificazione, Gestione delle aspettative, Organizzazione interna, Valutazione delle competenze, comunicazione, negoziazione.

COSA FARE QUANDO NON SI VUOLE PIÙ CONVIVERE CON I MALFUNZIONAMENTI CHE OSTACOLANO LA PRODUTTIVITÀ?14

Parole chiave: Produttività, Gestione del cambiamento, Potere, Gestione delle relazioni, influenzamento, comunicazione interna, valutazione dei rischi, riconoscimenti.

NON CI CAPIAMO – LE SFIDE DI UN TEAM INTERNAZIONALE PER SODDISFARE LE ESIGENZE DEL CLIENTE AMERICANO.....16

Parole chiave: Internazionalizzazione, diversità culturali, pianificazione, documentazione, gestione del cliente, gestione del team, team geograficamente dispersi, gestione delle relazioni, Usa, comunicazione interna, riunioni.