

**TERZO CONVEGNO EUROPEO
DI TERAPIA BREVE STRATEGICA E SISTEMICA**

Arezzo, 11.11.2007

QUARTA GIORNATA

**Comunicazione: INTEGRAZIONE E COLLABORAZIONE IN
UN' ORGANIZZAZIONE DI SERVIZIO Dott.ssa
Susanna **Mazzeschi****

Lavoro da circa vent'anni in ambito organizzativo, per la precisione dal 1981, prima all'interno di grosse strutture multinazionali, nell'ambito Risorse Umane, successivamente, da una ventina d'anni, in consulenza. Sono un po' un pesce fuor d'acqua qua, perché io provengo da un ambito delle risorse umane un po' più hard, quello che molti considerano più difficile da modificare, se non con grandi interventi "top down", cioè l'ambito dei disegni strutturali, delle procedure, dei processi, dei meccanismi operativi, dei sistemi di gestione. Ecco perché ho avuto grande vantaggio dall'incontro con la strategica, perché mi ha consentito di abbinare gli interventi organizzativi di natura più complessa, di natura più strategica e strutturale, con gli interventi sulle persone, quindi coniugando questi due aspetti sono riuscita a costruire dei cambiamenti organizzativi soft che hanno la loro efficacia proprio perché partono dalle persone coinvolte nell'intervento. Per quanti di voi abbiano certamente conoscenza di meccanismi di cambiamento organizzativo e analisi

dei processi, quali i workflow piuttosto che gli arpy (3.47). Certamente questa è una giornata di aziendali, per cui molti di voi conosceranno la terminologia collegata all'analisi dei processi, certo sapete che quando si effettua un processo di analisi organizzativa articolata, ci sono un paio di condizioni importanti e difficili da rispettare. La prima è che ci deve essere una committenza molto decisa e molto alta e questo perché l'intervento è deciso e calato dal vertice e quindi gli operativi della linea devono limitarsi a metterlo in atto. La seconda condizione è che l'intervento non deve incontrare le resistenze degli operativi, altrimenti è destinato a fallire, cosa che in molte situazioni abbiamo recentemente osservato, in quanto questi interventi storicamente e anche per competenza, vengono normalmente appaltati alle grosse multinazionali della consulenza, che hanno strumentazioni sofisticate per portarli avanti e che quindi utilizzano una modalità di consulenza esperta per produrre l'intervento e consegnarlo poi alla direzione, che ha l'obiettivo di calarlo sulla struttura e farlo rispettare.

La mia esperienza è che molte di queste strutture hanno trovato ostacoli, in quanto le persone non coinvolte nell'intervento si trovano poi a rigettarlo poco tempo dopo. E questo è il caso che vi racconterò, che si svolge in un ambito no profit, quindi una vera stranezza da qualche punto di vista perché l'ambito no profit è scarsamente investito dalla consulenza e, men che meno, dalla consulenza organizzativa, men che meno dalla consulenza di risorse umane. Il caso che vi racconto è per l'appunto un caso dove, per diverso tempo, si era fatto un intervento di cambiamento organizzativo sulle procedure, sui meccanismi operativi (1.5.53)

anche spendendo centinaia di milioni, c'erano ancora le lire, con consulenza americana che però era poi fallito, si erano ritrovati con una quantità industriale di strumenti sofisticati che poi non venivano usati dalle persone. L'ambito è il privato sociale, ambito particolare perché, non avendo fini di lucro, è destinato a fatturare, sopravvive di progetti che vengono a tutti gli effetti venduti, venduti a strutture pubbliche o parapubbliche: regioni, province, USL, ospedali, piccoli comuni e ha, parallelamente, l'obbligo di fatturare anche andando a pareggio ma, dopo una costante rilevazione, produzione di elaborati, che non sono altro che il costo delle persone, degli interventi effettuati. Quindi è il processo in cui gli operatori sul territorio, che come potete immaginare sono operatori molto impegnati ad effettuare un intervento operativo direttamente in campo, vedremo meglio di cosa si tratta, hanno comunque la necessità e il dovere di comunicare tempestivamente ed imputare i dati operativi che riguardano le loro presenze in azienda, le ferie, le ore lavorate ecc. Dalla valutazione dei costi parte la fatturazione al cliente, che consente l'elaborazione delle paghe e quindi degli stipendi e i dipendenti vengono pagati contestualmente alla ricezione delle fatture, normalmente il mese successivo. La missione di questa struttura è la prevenzione e la terapia dell'emarginazione. Con questo intendiamo non solo l'emarginazione nell'ambito delle tossicodipendenze, ma anche tutto ciò che è l'immigrazione non gestita, i bambini in condizioni di disabilità fisica o mentale, persone nelle carceri. Quindi, questa struttura ha un fine di natura prettamente sociale, che però per la configurazione organizzativa, si situa in ambito privato. La necessità di fatturare attraverso la rilevazione delle presenze per questi operatori, che sono

sistematicamente a contatto con il territorio e raramente presenti presso la sede, più presenti nelle abitazioni con un computer portatile, ha fatto sì che per alleggerire il lavoro, una serie di consulenti di alto profilo abbiano costruito un sistema automatico molto sofisticato, che mai mi è parso di vedere in aziende private di pari dimensioni, sistema che ha il compito di facilitare l'imputazione dei dati a distanza, così che gli operatori non abbiano uno spreco di tempo per passare in sede ad effettuare la rilevazione delle presenze. Parallelamente, gli operatori non considerano lavoro vero l'imputazione dei dati di presenza, perché ritengono che il lavoro vero sia quello di andare nelle strade e salvare la gente che ha bisogno e considerano quest'attività un extra-operativo e tendono ripetutamente a squalificarla, a dimenticarla, a ritardarla. In questa percezione di accessorietà degli adempimenti amministrativi, c'è ovviamente un conflitto latente con chi degli adempimenti amministrativi ne fa un mestiere, quindi la struttura amministrativa è in grave difficoltà, perché assiste sistematicamente al ritardo di consegna dei dati, se non a totale dimenticanza delle imputazioni. Allora, al fine di garantire che l'attuazione e la realizzazione di queste buste paga sia sistematicamente assicurata, la direzione amministrativa ha innescato una serie di tentate soluzioni ridondanti disfunzionali, di cui le più frequenti sono: da un lato, seguire telefonicamente gli operatori per farsi dettare i dati, la seconda, fare la rilevazione al loro posto. Ovviamente, in questa situazione, chiaramente destinata a protrarsi nel tempo, si è innescata una spirale di simmetria di tentate soluzioni in cui, da un lato gli operatori non imputano i dati in tempo perché ritengono che non sia il loro mestiere fare questo, essendo medici, psicologi, operatori sociali,

non devono occuparsi di cose amministrative, dall'altro lato gli amministrativi li inseguono o agiscono al loro posto. Gli operatori, in questa situazione, si sono completamente adagiati e sono diventati complementari rispetto alla prassi attuata dagli amministrativi, se loro non fanno, tanto qualcuno farà. Gli amministrativi, esausti perché questo stato di cose va avanti da molto tempo, ormai hanno cominciato a entrare in uno stato di sofferenza, ad attaccarli, a provarli e questo ha innescato una simmetria crescente. Questo è il momento in cui ci inseriamo noi consulenti strategici e con la richiesta specifica di provare a gestire questa situazione che, per anni, era stata gestita con interventi formali di vertice, ma non aveva funzionato. Il primo pezzo di attività è un'analisi delle criticità con gli amministrativi, che insieme alla direzione del personale, mostrano di essere i veri committenti in quanto portatori del problema. Questa rilevazione avviene attraverso la tecnica dello scenario futuro. Quindi chiediamo i risultati attesi, i parametri di misurazione dopo di che scendiamo in campo e componiamo e questa è la novità del processo. Delle coppie miste di operatori e amministrativi che lavoreranno su sottoparti del processo, che va dalla rilevazione delle presenze, alla fatturazione, al pagamento. Quindi, un cambiamento che deve essere condotto dalle stesse persone che subiscono la procedura. Esisteva anche qui una procedura super sofisticata che aveva stilato un consulente esterno, chiediamo alle persone, in accordo con la direzione del personale, di ignorarla completamente e di evitare di fare diagnosi su cose esistenti ma provare, nella logica della ricerca intervento, a produrre dei piccolissimi cambiamenti, là dove ritenevano che nel loro pezzo di sottoprocesso si potesse migliorare un pochino la soluzione.

Assicuriamo che il processo completo verrà ricomposto solo nella parte finale e che ci sarà poi una formazione nel territorio per diffondere l'apprendimento e la nuova procedura. Reazioni catastrofiche. Su sei incontri che avevamo resi disponibili, i primi due incontri sono completamente sprecati in liste di cose da diagnosticare, quindi punti di intervento sui quali l'unica azione prevista e possibile è l'analisi di cosa non funziona. Quindi, un atteggiamento molto tipico delle organizzazioni, molto diverso dall'approccio strategico, che non chiede di far diagnosi ma che diagnostica intervenendo. L'altro pezzo di disastro appare collegato al fatto che ciascuna delle persone lavora a produrre liste dettagliate, ognuno per conto suo, non avvalendosi della coppia costituita ma, anzi, scaricando addosso a lui la colpa dei non funzionamenti. Quindi ci troviamo per due sedute in aula con un gruppo che dichiara mal funzionamenti e che scarica responsabilità su colleghi che non hanno modo di difendersi e questo in modo reciproco. Alla terza sessione, decidiamo che è arrivato il momento di mettere in atto uno stratagemma che è "Storcere di più per raddrizzare" così dichiariamo alle persone, in modo inaspettato, che il mandato è disatteso, che noi termineremo qui, che restituiremo i soldi alla direzione perché riteniamo fallito l'intervento. A questo punto, ovviamente è una scelta strategica, non ci sognavamo di restituire i soldi o di abbandonare il campo, ma un'azione così forte, così imprevista fa scoppiare finalmente il conflitto latente. Finalmente le persone iniziano a parlarsi e analizzando le tentate soluzioni messe in atto dai vari gruppi, chiediamo come possono essere sicuri di far fallire volontariamente l'intero progetto. Queste le risposte: falliremo se continuiamo a lavorare ciascuno per conto proprio; se ci

scarichiamo le colpe l'un l'altro anziché cercare di capire le reciproche attese; se continuiamo a fare analisi anziché piccoli cambiamenti come richiesto. Da questo momento il lavoro funziona. Quindi, dalle sessioni quattro e cinque, i partecipanti cominciano a portare in aula piccoli cambiamenti realizzati e testati, cominciano a raccontarci che dopo ogni piccolo cambiamento hanno fatto nuove scoperte, perché un nuovo cambiamento più grande si è inserito dopo il primo. E' partita una spirale di positività a effetto valanga.

Nell'ultima sessione presentano i risultati parziali e il piano di lavoro successivo, che procederà ormai in autonomia. Ci prepariamo quindi ad allontanarci, totale sei sessioni, sorpresa a due mesi. La procedura è terminata, questo intervento è durato complessivamente sei mesi, la procedura funziona e si usa, si è costituito un sottogruppo di lavoro che gira sul territorio a formare gli operativi.

E' stato costituito un sistema di "controllo sociale" per gli inadempienti, se qualche operatore non imputerà i dati nei tempi dovuti, riceverà in automatico dal sistema una mail di sollecito. A tre giorni dalla mail, se non arriva la rilevazione delle presenze, a quella persona viene tolto uno stipendio per un mese. Provvedimenti, questi, decisi all'interno del gruppo senza alcuna pressione da parte nostra. Dopo tre inadempienze, tutti gli operatori dell'azienda, compresi gli amministratori, vengono privati dello stipendio per un mese. Quindi il sistema si ripristinerà quando tutti avranno inserito tutti i loro dati. Un coordinatore, eletto dal gruppo, avrà il compito di far fruire le cose e creare turnazione sui sottoprocessi.

Quali insegnamenti e quali cambiamenti hanno generato questo

sistema funzionante, che prima non lo era?

La percezione che "Siamo tutti nella stessa barca" quindi non siamo noi e loro, siamo un'azienda unica e quindi la sostituzione di una percezione di separazione con una di complementarità.

Possiamo farlo noi senza attendercelo da altri, cioè interruzione della tentata soluzione "Sono solo, non ho potere" se non lo fanno gli altri.

Se lo facciamo noi, la barca andrà come vorremo, allora cominciamo a remare, quindi interruzione della tentata soluzione "Le regole le deve dare il vertice", così noi siamo liberi di trasgredirle.

Domanda di una persona del pubblico: "Volevo riprendere un passaggio, all'inizio durante la sua presentazione, dove parlava della parte hard (?) (1.21) aziendale, lei ritiene che gli strumenti di cui stiamo parlando, oltre ad una funzione di problem solving, possano essere utili anche in termini di pianificazione e monitoraggio dei processi e se sì, a questo punto, che tipo di lavoro lei si possa immaginare rispetto allo spazio recuperabile di quelli che sono i processi più tradizionali. Volevo, inoltre, se poteva introdurre il discorso di eventuali possibilità, riprendendo un termine di un relatore di qualche giorno fa, "part pro toto" (?) e (1.22.22) i segnali deboli, se ha esperienze di questo tipo di lavoro in discorso tipo quello che accennavo".

Risposta di Susanna Mazzeschi: "Non so se ho capito bene il secondo pezzo della domanda. Se non ho capito male, lei mi sta chiedendo di poter dire quanto questa metodologia è applicabile sulle parti hard di un processo. Io, da quando utilizzo questa

metodologia, lavoro prevalentemente sul cambiamento organizzativo, non posso dire di aver abbandonato la formazione perché la richiesta è forte, però già nella formazione utilizzo sistemi che assomigliano a lavori su cambiamenti per processi. Ho avuto molti clienti quest'anno la cui esigenza fondamentale è stata quella di cambiare un processo e i processi fondamentali su cui ho lavorato sono: il processo commerciale, quindi di comunicazione e promozione verso l'esterno, il processo di vendita e fatturazione, quindi come aumentare il fatturato, come aumentare il margine, il processo di ricerca di nuovi clienti. Allora, se penso che quello che funziona in queste situazioni è la metodologia non tanto il contenuto, noi sappiamo bene che il contenuto vero sui processi ce l'hanno le persone che lavorano sui processi. Come dicono gli organizzativi "Il vero modo di intervenire su un'organizzazione è porsi nel punto più vicino a dove il problema nasce". Allora, se noi mettiamo in mano a chi lavora sulla linea stessa, l'onere di portare i contenuti e ci teniamo come nostro il compito di lavorare con la metodologia, l'analisi sui processi è tranquillamente fatta. Io ho esperienza di questo su grandi aziende con sottogruppi molto sviluppati che hanno, a tutti gli effetti, cambiato processi di gestione di magazzini, processi di gestione degli acquisti, processi di produzione. Addirittura in una grande raffineria abbiamo cambiato processi di produzione, di sicurezza e di qualità sempre con la stessa modalità. Il trucco è star fuori dai contenuti e avere la capacità di farli emergere dagli altri e noi continuare a dominare il modello del problem solving. Mi è meno chiara la seconda parte della domanda”.

Riprende parola il signore del pubblico che ha posto la domanda: “Il

riferimento si lega un po' al discorso precedente: cosa intendiamo per processi. Allora, lei dice, giustamente, noi non entriamo nei contenuti, d'altronde neanche le piattaforme software entrano nei contenuti, però ci lavorano tranquillamente, cioè ridefiniscono i processi. Frequentemente, per la mia esperienza, io vedo che si creano molti problemi legati alla mappa del territorio, dove la mappa è la soluzione software che spesso non fa a botte con l'organizzazione intellettuale e quindi con la creatività, che poi è uno degli elementi più vincenti da un punto di vista di organizzazione, di cambiamento e quello che poi la gente fa per sopravvivere alla piattaforma software che spesso è trovare espedienti, la creatività parte da quello. Il discorso che facevo, rispetto ai processi, è la possibilità di lavorare su questo secondo spazio di ridefinizione dei processi, quello che avanza da quello che ti lascia la piattaforma e mi domando quale possano essere gli strumenti per costruire semplificazioni perché, tipicamente, la piattaforma software complica soltanto, quindi individuare degli algoritmi basati su segnali deboli, individuare dei segnali deboli, individuare degli algoritmi”.

Susanna Mazzeschi: “Devo rispondere brevemente, posso dire quindi solo questo, noi spesso ci inseriamo con questa metodologia e siamo vincenti rispetto ad altri concorrenti che vengono da mondi simili al nostro, come la PNL, ma distanti in qualche maniera, ci inseriamo con successo perché la possibilità che abbiamo, con il modello strategico, è far lavorare direttamente le persone sul problema. E quando ci troviamo di fronte a situazioni che sono state gestite per metà, diciamo, quindi, situazioni in cui è stato

classicamente vuotato il sacco, e non gestito l'aspetto delle persone, o altre situazioni in cui vengono introdotti strumenti automatici, le persone non vengono molto spesso educate ne avvertite molto spesso a questo meccanismo. Il lavoro che noi facciamo è di chiedere alle persone di risolvere loro questo problema e quindi ci poniamo come facilitatori di un processo di problem solving, accettando la verità e non disconfermandola, quindi non certo dicendo "L'azienda ha fatto una sciocchezza, scusate tanto" ma dicendo "Siamo qui, questo è quello che è avvenuto, adesso dobbiamo lavorare perché funzioni. E non è in discussione cambiare questo processo, adesso voi che siete degli esperti, aiutateci a capire come si fa". In genere, il coinvolgimento tramite richiesta d'aiuto alle persone è ciò che innalza il livello di coinvolgimento, aumenta la motivazione, abbatte la resistenza e quindi il processo ricomincia a funzionare da dove si è bloccato".

Domanda: "Colgo la provocazione del chairman sul bluff con la metafora del poker, nel momento in cui ha prodotto quell'intervento di ulteriore storcimento per raddrizzare, aveva dei segnali precisi che le dessero la certezza di quel tipo di reazione e se no qual era la quota di rischio e cosa avrebbe fatto nel caso in cui non fosse andato in quel modo".

Risponde Mazzeschi: "Noi una quota di rischio l'abbiamo sempre, ma quando siamo in presenza di una struttura oppositiva sappiamo da quello che abbiamo visto ieri con il Professor Nardone, che una parte consistente delle manovre che consentono di gestire l'opposizione, passa attraverso la prescrizione della resistenza. Quindi noi non abbiamo fatto che questo, dirgli: "Andate avanti da

soli, fatelo pure perché tanto noi non siamo in grado di aiutarvi". Lei ricorda, ieri, uno dei casi trattati, era proprio questo, non sono in grado di essere di aiuto, spiegava il Professor Nardone, forse non sono il tuo consulente. Quando siamo in presenza di casi che appaiono chiaramente oppositivi o con persone che hanno una certa resistenza, quindi un'idea fissa precisa di come si fa, tipicamente alcuni operatori del mondo della sanità, il fatto di usare lo stratagemma di abbandonarli apparentemente, è di solito quello che fa scattare il meccanismo di sfida e li fa rientrare, meglio se ci si aggiunge "Ci sarebbe un solo modo per potervi aiutare, ma tanto è inutile tentare, tanto voi non lo fareste mai". Quindi non oserò mai dire che non ci sia un pezzo di rischio e, d'altra parte, il gioco delle negoziazioni è proprio questo: se si vuole avere una rilevante probabilità di vincere, bisogna accettare fino in fondo la possibilità di perdere, altrimenti non funziona".