

YOUR CHANGE[®]

REPORT

Il Your Change Report deve fare sintesi del lavoro compiuto sul Canvas da parte del Team (o della persona singola). Lo scopo è di convergere ad una condivisa definizione delle criticità/priorità, ad uno script in grado di raccontare il progetto includendo tutti gli elementi critici e che duri meno di 3 minuti. Delle 5 criticità individuate deve essere definito un set di attività in grado di gestirle le quali devono essere poste in un piano temporale di breve termine che definisca attività e responsabilità. Scopo ultimo è di passare da 0 ad 1, dando nel contempo gli strumenti per proseguire fino a 100.

Data: _____

TITOLO:

Il titolo del progetto è la sintesi ultima del progetto, può essere utile determinarlo al termine della compilazione dell'intero modulo

Recupero di redditività, costi quel che costi (ma nel rispetto delle persone)

TEAM

Your Change Canvas si esprime al meglio quando partecipano tutti i componenti responsabili della attuazione del progetto di cambiamento. E' importante definire fin dall'inizio chi è il target a cui si deve rivolgere lo script che farà sintesi e racconta il progetto (personale, enti finanziatori, soci, management, etc)

	Nome	Cognome	Ruolo nel progetto	Note
A	Mario	Rossi	Owner	
B	Luigi	Bianchi	Resp Operations	
C	Mariano	Belloni	Project manager	Temporary manager
D	Romeo	Giulio	Resp AFC	
TARGET	Personale di fabbrica			

CARD

Ogni componente del team deve compilare il canvas in modo indipendente così da rendere evidenti le differenti storyline con cui si vive il progetto stesso e farne materiale di conversazione intelligente. Nella tabella seguente riportare le differenti scelte

	Chiamata all'azione	Il nuovo Mondo	Gli Ostili	Il cambiamento	Il ritorno a casa
A	Urgenza	I valori	Energy Matrix	Economics	Nuova consapevolezza
B	La squadra	KPI	Segnali dalla realtà	economics	Ordine organizzativo
C	La squadra	La leadership	La rabbia	Perdita del potere	Cultura nuova
D	Senso di urgenza	Kpi	Segnali dalla realtà	economics	Ordine organizzativo

SCELTA

Le differenze nella scelta delle card da parte dei vari componenti del team deve essere la base per una conversazione intelligente ed ordinata, la quale deve convergere verso una scelta la più condivisa possibile. Nel caso non fosse possibile in tempi brevi arrivare ad una convergenza deve essere definito il decisore che per prassi è colui che avrà la responsabilità di realizzare lo script e pronunciarlo di fronte al target (tipicamente l'owner). Nel rispetto dei diversi punti di vista la decisione deve essere argomentata

Owner: _____

Urgenza	Valori	Rabbia	Economics	Cultura Nuova
Per lo script si sceglie Urgenza perché meglio rappresenta il sentito comune. La "squadra" nel clima attuale potrebbe essere visto come retorico	Tutto il team conviene che i valori guida dell'imprenditore, persona rispettata e riconosciuta dal personale di fabbrica, sono un elemento che può agire sui dubbi e le ansie delle persone oggetto del cambiamento	La rabbia, sebbene indicata dal solo PM è in realtà un elemento estremamente importante di cui si deve evitare la tentazione di negarla o evitarla.	La maggior parte del team conviene che debbano essere gli Economics il traino del cambiamento, anche per la facilità con cui è possibile dividerli	Rispetto l'ordine organizzativo la "cultura nuova" centra in pieno il bisogno di sentire che qualcosa sta cambiando a tutti i livelli, non solo nei reparti.

SCRIPT:

Lo script deve essere ispirato dalle card scelta e dalla suggestione offerta sul retro della stessa. Deve essere mantenuta la sequenza.

Urgenza	E' necessario far partire questo progetto di riorganizzazione industriale, costi quello che costi. E' un tema di massima urgenza visto che la perdita di efficienza ha fatto perdere marginalità al punto da rendere diseconomico proseguire la produzione stessa e mette a rischio l'intera azienda.
Valori	Il principio guida che ci deve guidare verso un immaginario futuro migliore e possibile è quello di preservare il maggior numero di posti di lavoro secondo i principi etici che hanno sempre guidato l'azienda. Per farlo è necessario però dover chiudere un ramo d'azienda per far rifiorire quella marginante, il cui aumento dei volumi sarà tale da assorbire il maggior numero di persone possibile dell'area dismessa.
Rabbia	Ci saranno persone il cui quotidiano verrà duramente compromesso e che proveranno rabbia per quello che sta accadendo. Dovremmo avere rispetto per il loro sentimento, significa che ci tengono. Nel contempo dobbiamo evitare sfoghi eccessivi e ricordare che stiamo facendo quello che è necessario per il bene comune.
Economics	Il cambiamento in corso verrà misurato e condiviso in termini di metriche economiche quali il ripristino della produttività, i volumi prodotti ed il margine medio. Metriche che saranno condivise settimanalmente riportandole su visual che verranno apposti sulle aree comuni.
Nuova Cultura	Al termine del progetto oltre al ripristino della efficienza otterremo un nuovo contesto lavorativo ordinato, pulito secondo i più moderni criteri, una nuova cultura fatta da condivisione, rispetto reciproco e tensione verso risultati economici, così da recuperare marginalità e poter investire nuovamente in ricerca e sviluppo, ammodernamento degli impianti e soprattutto nelle persone.

CARD / ELEMENTI CRITICI

Ogni card rappresenta un elemento critico che può far deragliare il progetto se trascurato oppure potenziarlo se gestito. Di ogni card indicare le attività che si ritiene necessario implementare per gestirne il potenziale. Per approfondimenti sulle tecniche manageriali pertinenti ogni criticità è possibile fare riferimento agli ebook raggiungibili attraverso i qr-code posti sul retro.

CRITICITA'	ATTIVITA' PER GESTIRE LA CRITICITA'
<p>Inserisci qui il finto testo</p> <p>Senso di Urgenza</p>	<p>Per rendere evidente il senso di urgenza, è possibile preparare un report nel quale si evidenziano i numeri ed i dati che rendono inequivocabile l'urgenza con la quale è necessario intervenire sulla produttività dei reparti produttivi.</p> <p>Il report dovrebbe essere presentato durante una riunione con tutte le persone coinvolte dalla riorganizzazione, durante la quale esporre il progetto (di cui lo script)</p>
<p>Inserisci qui il finto testo</p> <p>Valori</p>	<p>Puntare sui valori per disegnare l'immaginario futuro ha una forte valenza comunicativa ma c'è sempre il rischio di tradire il contratto psicologico che ne deriva in termini di aspettative. E' sufficiente una minima incoerenza per ottenere un effetto boomerang importante.</p> <p>E' necessario dare un senso concreto al messaggio chiarendo che preservare il maggior numero di posti di lavoro implica anche un cambio di stile di leadership che deve passare dall'attuale stato di "lassismo" ad uno stile che seppur sempre nel rispetto delle persone deve essere più orientato ai risultati economici che possono garantire la continuità aziendale</p>
<p>Inserisci qui il finto testo</p> <p>Rabbia</p>	<p>La gestione dei conflitti che deriveranno dalla chiusura del reparto non più produttivo deve essere gestito con l'aiuto di professionisti. Devono essere creati dei gruppi di lavoro che si danno lo scopo di convertire le professionalità esistenti in modo da poterle trasferire nel nuovo reparto produttivo.</p> <p>All'interno del team deve essere presente un coach o counsellor professionista per gestire le inevitabili tensioni che soffriranno soprattutto coloro che per anzianità o cultura non saranno in grado di convertirsi. I team devono riportare alla direzione generale settimanalmente, la quale ad un certo punto deve poter prendere delle decisioni relative al personale con un quadro chiaro delle potenzialità di ognuno</p>
<p>Inserisci qui il finto testo</p> <p>Economics</p>	<p>Il prodotto realizzato dal reparto produttivo a maggiore marginalità deve essere posto al centro delle attività di marketing e di vendite.</p> <p>Deve essere realizzato un business plan economico/funzionale/patrimoniale per accertarsi che il cambio sia sostenibile e sia supportato in modo adeguato dalla finanza necessaria a supportare gli investimenti necessari per poter aumentare i volumi al punto da mantenere la promessa di poter riassorbire la maggior parte delle persone del reparto chiuso.</p> <p>I KPI maggiormente rappresentativi del business plan devono essere monitorati e (parzialmente) condivisi con il personale esibendoli in "Visual" apposti nelle aree comuni</p>
<p>Inserisci qui il finto testo</p> <p>Nuova Cultura</p>	<p>Durante tutto il tragitto deve essere chiaro che il cambiamento deve riguardare tutta l'organizzazione e non solo i reparti produttivi direttamente interessati al cambiamento.</p> <p>Allo scopo anche le abitudini del management devono cambiare per esempio organizzando delle riunioni periodiche di condivisione dei risultati ottenuti dal cambiamento anche se fosse non così positivi come atteso.</p>

PIANO DI ATTIVITÀ

Le attività individuate nelle sezioni precedenti, devono ora essere assegnate a dei referenti e disposte su un'asse temporale. Lo scopo è di avere una traccia che anche se iper-semplificata rispetto alle reali esigenze di una pianificazione corretta crei un'immaginario futuro di attività, persone e tempi sufficientemente lucido da iniziare nell'immediato le attività.

Il frame temporale può essere il mese oppure la settimana oppure un mix

ATTIVITA'	REFERENTE	W0	W4	W8	W12	W16	W20	W24	W28
Costruzione del Team	Owner	X							
Preparazione Report	AFC	X							
Presentazione del progetto in plenaria	Owner		X						
Nuovo Mansionario e definizione dei KPI di risultato	HR			X	X				
Team di "riconversione"	PM			X	X				
Business plan	AFC			X	X				
Decisioni relative il personale	Owner					X			
Logistica della chiusura del reparto	Operations					X	X	X	
Visual di avanzamento	Operations								X

**YOUR
CHANGE**