

Facilitare il  
cambiamento  
ed evolvere  
l'organizzazione

- Un caso aziendale -



## Il cliente

### Società della P.A (Ministero del Lavoro)

Il cliente è una società del Ministero del Lavoro con circa 1000 dipendenti; la sua missione è offrire servizi e svolgere azioni in materia di lavoro, nell'ambito delle competenze che la Costituzione assegna allo Stato in materia di lavoro. Mette a disposizione il suo patrimonio d'esperienze, di competenze, di buone pratiche e la sua rete di consulenti e realizza programmi in collaborazione con le Amministrazioni centrali e locali, per migliorare le capacità del sistema Paese nel creare opportunità di occupazione con una particolare attenzione alle categorie deboli del mercato del lavoro.



#### Contesto e obiettivi



Il percorso è nato dall'esigenza del responsabile dello Staff Controllo di Gestione, di **incrementare le performance** del suo staff di 30 persone, **elevare il livello di motivazione** e risolvere alcune criticità attraverso un **cambiamento organizzativo**.

Il commitment della dirigenza è stato particolarmente rilevante per l'ambizioso progetto, perché ha facilitato in ogni sua fase il coinvolgimento e la partecipazioni attiva delle risorse. La nostra società ha collaborato con la responsabile del Servizio Formazione, a partire dall'analisi delle esigenze fino al follow-up conclusivo.



#### Soluzione proposta



La soluzione proposta da Kairòs Solutions è stata il **Coaching Creativo per l'empowerment organizzativo**, un percorso integrato costituito da:

- 2 interventi di team work residenziali
- 1 intervento di problem solving organizzativo
- 6 interventi di team coaching



#### Metodologia



Abbiamo utilizzato le seguenti metodologie:

- Analisi Multidimensionale dello Staff
- Analisi e allineamento dell'organigramma
- Individuazione dei flussi di comunicazione e analisi delle criticità
- Modello SCORE e ristrutturazione creativa
- Mappa creativa delle attività
- Change Management 3D



#### Risultati e valore aggiunto



- Risoluzione delle criticità organizzative
  - Nuovo disegno organizzativo
- Realizzazione di 6 «progetti speciali» per incrementare efficacia ed efficienza organizzativa:
  - ✓ archivio organizzato,
  - ✓ funzionigramma
  - ✓ calendario condiviso
    - ✓ Manuale Sap
    - ✓ indicatori
    - ✓ di efficienza
  - ✓ visione complessiva del servizio.

## Team work residenziale

Parole chiave: **Comunicare, conoscere, allineare**

Obiettivi: **facilitare i flussi di comunicazione - creare un clima di fiducia e collaborazione - approfondire la conoscenza dei processi aziendali, dei ruoli e delle attività - condividere e allineare terminologie e priorità**

In questa fase abbiamo alternato in modo serrato, il team work e l'attività di simulazione per innescare il processo creativo nei partecipanti e facilitare la realizzazione degli output. Attraverso il modello multi-schermo lo Staff ha individuato e rappresentato graficamente le diverse dimensioni aziendali Azienda, lo Staff CDG e le persone. In seguito ogni sottogruppo ha disegnato una rappresentazione dell'organigramma dello Staff, mettendo in luce la differente percezione dell'organizzazione e dei flussi tra i vari membri di uno stesso staff. Infine i partecipanti hanno tracciato lo storyboard dei processi organizzativi.

## Problem Solving Organizzativo



Parole chiave:  
**Analizzare e trasformare**

Obiettivi:  
**Analizzare le criticità e trasformare i problemi in obiettivi**

Il lavoro si è svolto partendo dall'organigramma dello staff, sul quale i partecipanti, hanno tracciato i flussi di comunicazione inefficaci, per individuare le tipologie di criticità, le cause, il processo e le attività, le persone coinvolte e le proposte operative. Lo Staff ha scelto i principali obiettivi su cui lavorare nelle fasi successive.

## Team coaching



Parole chiave:  
**Valorizzare, migliorare, innovare**

Obiettivi:  
**elaborare, pianificare e realizzare i progetti speciali**

6 gruppi hanno lavorato in sessioni di team coaching per **risolvere le criticità** mappate precedentemente apportando i seguenti **cambiamenti organizzativi**: archivio organizzato, funzionigramma, calendario condiviso, manuale Sap, indicatori di efficienza e visione complessiva del servizio.

## Integrazione e change



Parole chiave:  
**Mappare, organizzare, ri-disegnare**

Obiettivi:  
**Disegnare il nuovo assetto organizzativo**

I partecipanti hanno realizzato le seguenti attività:

- 1) mappatura delle attività dello Staff
- 2) ridefinizione delle attività mappate, collegandole a nuove unità organizzative, disegnate in modo coerente con le soluzioni individuate e con i progetti speciali realizzati.
- 2) costruzione di alcune scatole organizzative, collegandole tra loro con dei fili che rappresentavano i flussi di comunicazione, al fine di sperimentare delle nuove modalità di scambiare informazioni e conoscenze e quindi procedere alla creazione di un nuovo assetto organizzativo, efficace e condiviso.
- 3) Implementazione del nuovo assetto organizzativo
- 4) verifica dello stato dell'arte dei progetti speciali, affrontare eventuali criticità e consolidare le innovazioni del nuovo assetto organizzativo