

Favorire iniziativa e responsabilità: un sistema di persone

ragione sociale: Edillegnodue Srl
provincia: Parma
addetti: 17
settore: Serramenti



Il team di Edillegnodue

“E’ il cambio di mentalità dell’imprenditore la cosa più difficile da attuare. Oggi tutte le cose che facciamo le pensiamo sulla base delle persone che le devono realizzare e così cerchiamo di ottenere, giorno dopo giorno, il massimo dei risultati e il massimo del benessere di ciascun collaboratore”.

La storia

Edillegnodue è un’azienda attiva da circa 30 anni, che opera nel settore dei serramenti. Con la fine del 2002 ha preso vita il progetto della nuova generazione:

Alessandro Paone e Francesca Zecca, rinunciando alle proprie carriere professionali, hanno intuito le potenzialità di sviluppo dell’azienda e si sono appassionati all’idea di cimentarsi in un’esperienza imprenditoriale.

“Quando abbiamo fatto questa scelta pensavamo che la cosa più importante fosse introdurre nuove ed aggiornate logiche di marketing, unitamente alla completa rivisitazione del sistema di gestione informatizzata dei dati: un cambiamento dei processi e delle procedure interne che doveva necessariamente tocca-



case history

di Marcello Mazzer
CNA Innovazione
Parma

re funzioni e ruoli organizzativi". E' bastato tuttavia poco per comprendere che le rivoluzioni di mentalità e le innovazioni organizzative non si possono realizzare con la sola volontà dei titolari, ma che per generare un cambiamento duraturo occorre il contributo di tutti i membri dell'organizzazione. *"Oggi, per noi il successo dell'azienda non parte da spettacolari sale mostre, da grandi sedi con moderni uffici, da sempre più aggiornati programmi informatici; noi siamo convinti che il successo parta anzitutto dall'innovazione della mente e dell'a-*

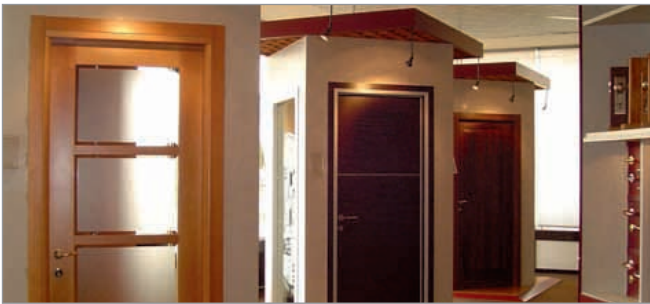
nima delle persone che hanno scelto di farne parte".

Dalla carta d'identità del titolare all'identità aziendale

Spesso nelle piccole imprese l'identità si crea attorno all'immagine del titolare, del creatore dell'Azienda. Il Titolare è la persona più capace; il Titolare è la persona che prende le decisioni; il Titolare è la persona che decide cosa è giusto e sbagliato e come devono essere fatte le cose. Ma questo, oltre che risultare spesso inefficiente ed improduttivo, si rivela un gran-

dissimo spreco di energie e di potenziale umano. La gestione di una piccola impresa oggi è fatta di tante sfaccettature e solo ottenendo il massimo da ognuno si può tendere all'eccellenza.

"La cultura d'impresa è per noi fatta anche di valori come il potenziale umano, la formazione delle persone, la professionalità spinta all'eccellenza, il dialogo interaziendale. Questa è una cultura che non s'improvvisa, non si impara sui banchi, non si apprende sui testi, ma va insegnata ed alimentata ogni giorno, sul campo, con coraggio e con



cases



tenacia... tra le mille emergenze e operatività. E ci riesci solo se la fai vivere e respirare in ogni momento, in ogni circostanza aziendale... fino a quando per tutti, nessuno escluso, non inizi a sembrare naturale pensare ed operare secondo quei principi e quei valori, fino a quando le persone non inizino veramente a crederci".

I due giovani titolari hanno quindi iniziato un nuovo percorso di coinvolgimento delle persone e di creazione del necessario spirito di squadra per poter ottenere quei cambiamenti, soprattutto personali, di mentalità, che erano alla base del progetto di sviluppo imprenditoriale.

Ma attraverso quali azioni si è perseguito questo obiettivo?

Hanno dato vita ad un processo di coinvolgimento sempre più attivo delle persone in azienda, effettuando frequenti riunioni di confronto e condivisione delle attività in corso, affinché tutti i collaboratori comprendessero ciò che si stava facendo, dove si voleva andare e quali iniziative si sarebbero dovute implementare, stimolando il più possibile le capacità critiche ed analitiche di ciascuno.

E' passato forte il messaggio che non si deve lavorare con la paura dello sbaglio, perché solo

chi non lavora non sbaglia, perché sbagliando si impara. Sono stati trasmessi il senso dell'assunzione di responsabilità e l'importanza della delega ed è stato introdotto il principio di meritocrazia, secondo il quale ha di più chi lo merita... Inoltre, per abbassare le barriere dell'esperienza, per non dovere attendere tempi lunghi prima di avere persone preparate e sicure, sono stati istituiti momenti formativi formalizzati in cui ciascuno, imparando ed insegnando, contribuisce alla diffusione della conoscenza aiutando a diffondere il graduale approccio sistemico alla risoluzione dei problemi". Alessandro e Francesca ci ricordano, quindi, che solo chi non si assume responsabilità non sbaglia e che solo se si è certi che i propri possibili sbagli non saranno vissuti come tragici ci si attiverà direttamente nella ricerca di soluzioni. Un principio importante che prevede fiducia, delega, condivisione e disponibilità al continuo confronto. Oggi ogni persona in Edillegnodue agisce sapendo di poter contare sull'appoggio di tutta la struttura e sa di avere dei titolari disponibili in ogni momento a ragionare insieme con la massima apertura sul problema, sulla soluzione e sulle modalità.

“Si è operato tenacemente nella direzione di un forte cambiamento culturale da piccola ditta ad impresa, nella radicale trasformazione della carta d'identità del titolare in una marcata identità aziendale”, afferma Francesca.

Testimonianze dirette: “le tecniche, le modalità ...”

Poco più di un anno fa ad Edillegnodue è stato conferito un riconoscimento dalla Cna di Parma come “azienda eccellente”, nell'ambito del cluster “strategia aziendale”. Due persone dell'azienda hanno ritirato il premio e in platea ad applaudirle c'erano i titolari e tutti gli altri colleghi. Abbiamo voluto sentire diretta-

un attimo” e si ragiona insieme su quanto accaduto e sul come risolvere la cosa”. Ilaria ci spiega che spesso il confronto avviene anche con altre figure professionali dell'impresa affrontando le questioni a 360°. Racconta che le soluzioni vengono ipotizzate insieme e che, sempre insieme, si decide quali seguire. Solo successivamente, quando tutto è chiaro, si procede. *“Sembra incredibile, ma il tempo è sempre sufficiente... Oggi la prassi è stata formalizzata e ogni volta che chiunque di noi ha bisogno di “fermarsi un attimo” tutti sono disponibili a farlo. Si ragiona sull'accaduto, si discute, si decide*”. Ilaria aggiunge che chi si trova a fronteggia-

controllo assoluto su tutto quanto gira in azienda ed in questo modo schiaccia le capacità e lo spirito d'iniziativa....qui invece non siamo considerati dei dipendenti, ma dei collaboratori”. Con grande entusiasmo ci racconta della possibilità di parlare liberamente con i titolari, di avere un continuo scambio di idee, di convocare delle riunioni, di prendere delle decisioni e influire su altre. *“In me il salto più grosso c'è stato quando ho capito che anche se sbagliavo non venivo punito con la classica lavata di capo e giudicato, ma che avevo anzi a fianco persone che mi aiutavano a capire l'errore e a risolverlo...non più “chi ha sbagliato?” ma “come risolviamo il problema?”...oggi ognuno qui dentro utilizza la propria testa ed è stimolato a fare sempre di più e meglio...certo anche i riconoscimenti economici sono importanti e quando vengono dati vengono spiegati a tutti in modo che tutti siano incentivati a fare bene....insomma io oggi lavoro senza guardare l'orologio e spesso mi capita di sorprendermi di quanto velocemente è passato il tempo...mi hanno dato fiducia e serenità e penso di ripagarli mettendoci il massimo dell'impegno”*. Specifica anche che non tutti i componenti dell'organizzazione hanno fatto proprio il discorso del lavoro di squadra e della responsabilizzazione; per alcuni di loro si è innescato un meccanismo di auto regolazione che li ha portati ad isolarsi dal resto del gruppo e ad uscire gradualmente dall'azienda. Daniela – da 1 anno in Edillegnodue: *“... io sono arrivata da poco con il progetto organizzati-*



mente da loro quali sono state le azioni vincenti di questa strategia aziendale.

Ilaria – da 10 anni in Edillegnodue: *“la cosa che mi ha colpito di più nella nuova gestione e che ancora mi fa sorridere è la frase “fermiamoci un attimo” ripetuta infinite volte. Prima si correva dall'inizio alla fine della giornata e sembrava che il tempo non fosse mai abbastanza, bastava un contrattempo e le cose si accumulavano. Alessandro e Francesca invece, di fronte al problema dicono “fermiamoci*

re un problema scrive anche una sorta di procedura di risoluzione che serve a lui come “scaletta” da seguire e che viene messa poi a disposizione di tutti perché possa anche essere utile alla squadra.

Luca – da 9 anni in azienda: *“... guarda io lavoro da quando ho 18 anni e di aziende ne ho girate, ma come si lavora qui oggi non l'ho mai visto da nessuna altra parte...quando ne parlo con i miei amici mi invidiano tutti e tutti vorrebbero venire qui. Nelle altre aziende il titolare ha il*

vo già iniziato, ma da subito ho colto un'atmosfera particolare. I titolari erano persone brillanti ma pensavo che l'inserimento in azienda sarebbe stato difficile per i soliti motivi: ansia, non conoscere il lavoro, i colleghi. Invece tutto è stato molto facile: da subito mi hanno fatto partecipare alla vita aziendale, alle cene, alle riunioni, e piuttosto che mettermi a lavorare **mi hanno fatto una vera e propria scuola di 3 mesi** su tutto quanto ruota intorno all'impresa". Questo periodo di formazione ha consentito a Daniela, successivamente, di iniziare a lavorare conoscendo bene sia i colleghi sia le varie attività, eliminando tante delle difficoltà tipiche dell'inserimento in azienda. "Ricordo che quando sono entrata la prima volta in azienda il primo giorno, tutti già mi conoscevano e mi aspettavano e sapevano cosa sarei andata a fare nelle giornate successive...mi pare davvero che ci sia un forte spirito di squadra ed è facilissimo condividere con tutti pensieri, opinioni senza temere il giudizio di alcuno in un

clima di massima trasparenza". Ci parla anche della capacità d'ascolto e della loro disponibilità nell'offrire aiuto nei momenti di difficoltà e di incertezza. "I titolari non hanno mai aspettato che fossi io a chiedere un aiuto ma mi hanno sempre preceduto chiedendomi loro se avevo bisogno e chiamandomi a riflettere con loro su come superare il momento".

Francesca – da 20 anni in azienda: "... sono qui dentro da sempre e ho vissuto tutti i cambiamenti. Prima andava bene ma oggi il clima è ancora migliore. I titolari sono riusciti a fare di noi davvero una squadra e, coinvolgendoci nelle decisioni e nelle sorti dell'azienda, ci spingono continuamente a migliorare la nostra professionalità per contribuire al bene comune nonché al successo dell'azienda". Ci descrive un passaggio fondamentale del cambiamento avvenuto: l'istituzione della "**Scuola ED**". Questa prevede che chiunque entri in azienda deve fare nei suoi primi tre o quattro mesi di assunzione **un periodo di for-**



mazione totale dove a turno vari altri colleghi fanno da insegna

nti. Prima si analizzano la filosofia aziendale, il contesto, il settore; poi i concorrenti, i fornitori ed i clienti; si passa successivamente al ruolo e ci si concentra sulle conoscenze ritenute determinanti per esercitarlo al meglio. Non si tratta del solo affiancamento o del classico "imparare facendo", bensì di studio, di lezioni vere e proprie tenute da colleghi, di test per valutare l'apprendimento, di ricerche e di prove sul campo. Solo quando la persona si sente pronta e preparata entra nell'operatività e questo riduce sia la possibilità di primi errori, sia i timori e le normali perplessità del personale più consolidato rispetto al nuovo entrato. "Aumentando la sua consapevolezza e senza la paura di eventuali errori che possano screditare il suo lavoro, il nuovo entra-

to è pronto a far parte a pieno titolo della squadra".

Carlos – artigiano esterno – 3 anni con Edillegnodue: "E' incredibile la trasformazione che c'è stata in questa azienda nel tempo. Prima noi eravamo solo gli artigiani esterni che facevano il proprio lavoro e che venivano pagati per quello. Non potevamo prendere decisioni e non sapevamo niente dell'azienda. Oggi ci hanno detto che siamo l'immagine di Edillegnodue agli occhi del cliente o sul cantiere e che quindi dobbiamo ragionare come un unico gruppo. Partecipiamo alle riunioni, abbiamo la "maglia" di Edillegnodue, abbiamo massima autonomia nel risolvere i problemi che ci capitano in cantiere...insomma io mi sento di essere uno importante per l'azienda e ho preso anche più fiducia in quello che faccio". Ci racconta anche dell'affidabilità dell'azienda nell'agevolare il perso-

nale esterno, assicurando una retribuzione puntuale e facendosi carico anche di aspetti gestionali che non sarebbe tenuta a presidiare. "Ci fanno sapere cosa dobbiamo pagare come tasse mese per mese, ci fanno fare i corsi per la sicurezza. Io così lavoro veramente bene e quando ne parlo con gli altri artigiani di altre ditte mi dicono che invece per loro è tutto diverso e molto più complicato. Non so se farei l'artigiano se non avessi dietro una struttura come quella che mi danno questi ragazzi".



LA LEZIONE APPRESA

Le piccole imprese, ancor più che le grandi organizzazioni, sono sistemi che vivono, sistemi di persone. E' compito e dovere di chi ha deciso di gestire un'azienda, sprigionare il valore di ogni singolo avendo il coraggio di delegare veramente, permettendo a ciascuno di pensare e ragionare con la propria testa e soprattutto lasciandogli la libertà di agire e di sbagliare; con la consapevolezza che libertà vuole dire anzitutto responsabilità. Se si comprende la centralità delle persone, diventa strategica l'attività per la loro selezione, formazione, coinvolgimento e motivazione: il risultato può essere l'eccezionale e sinergica moltiplicazione di competenze e capacità, tutte allineate ed indirizzate al raggiungimento di obiettivi aziendali comuni. E per una piccola realtà può significare la liberazione, all'interno della normale routine quotidiana, di tempo ed energie da dedicare alla formulazione e condivisione di idee, soluzioni ed iniziative a contenuto più strategico, non relegando tutto questo prezioso lavoro a momenti marginali che impegnano solo ed esclusivamente i titolari. E se l'operatività risolve le criticità e le emergenze dell'oggi mentre la strategia e la pianificazione aiutano a guardare con più fiducia al domani, allora tutto ciò può veramente far scoprire un nuovo, incredibile modo di progettare, con lo spirito di squadra del "tutti per uno e uno per tutti", un futuro migliore del presente, dove energia e potenziale delle persone si trasformano continuamente in "valore d'impresa".