

Cavalcare il cambiamento grazie alle

persone



- Lavoro di gruppo presso SDA Bocconi.
- Team working at SDA Bocconi.

Tierre Group, realtà di riferimento per la raccorderia nel settore dell'automazione pneumatica, del food&beverage e delle telecomunicazioni, ha avviato un innovativo progetto di formazione in collaborazione con la Scuola di Direzione Aziendale SDA Bocconi di Milano: un programma costruito passo dopo passo coinvolgendo tutti i collaboratori, dai responsabili agli addetti, interni ed esterni. I contenuti sviluppati in aula si sono tradotti in azioni concrete all'interno dell'azienda.

di Giordana Taggiasco

Nel corso dei suoi 20 anni di storia, Terre Group è diventata una delle realtà di riferimento per la raccorderia nel settore dell'automazione pneumatica, del food&beverage e delle telecomunicazioni. Alla base del successo di questa azienda ci sono, soprattutto, le persone e la loro valorizzazione. È sui propri dipendenti, infatti, che Terre Group costruisce il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Ma cosa significa “mettere le persone al centro”? Per Terre Group significa orientare scelte e compiere azioni avendo chiaro che, senza di esse, tralasciando distinzioni di posizione o ruolo, e includendo tutti, compresi gli agenti esterni, l'azienda non può realizzare i risultati che, nella realtà, sta raggiungendo.

Nell'ottobre 2018 l'azienda ha organizzato un “Kitchen Lab”, un laboratorio di cucina: tutti in grembiule e cappello da chef per raggiungere un obiettivo comune: la preparazione di un pranzo da condividere per celebrare, tra l'altro, il ventennale dell'azienda.

A disposizione dei cuochi questi ingredienti: fiducia, divertimento, collaborazione, competizione, voglia di crescere e migliorarsi.

È proprio a seguito del Kitchen Lab che è nato un progetto di formazione che si è svolto nell'arco di due anni, e che proseguirà anche nel 2021. Il progetto ha visto coinvolto un interlocutore di rilievo, la Scuola di Direzione Aziendale SDA Bocconi di Milano.

Il progetto di formazione nel dettaglio

L'approccio scelto, avendo chiaro l'obiettivo di sviluppo, è stato ribaltato rispetto a un modello tradizionale. Il programma è stato costruito passo dopo passo, coinvolgendo la base e facendo emergere i punti chiave su cui lavorare. Nella consapevolezza che per andare avanti è necessario fermarsi e guardare indietro, si è partiti dal raccontarsi e ricostruire insieme la storia e l'evoluzione della propria azienda, per aiutare i collaboratori a disegnare un futuro condiviso verso cui tendere.

Messi a fattor comune i fattori critici di successo di Terre Group, si è iniziato a ragionare sulle aree di miglioramento necessarie per fare il salto.

Gli elementi emersi su cui si sono concentrati i passi successivi possono essere così sintetizzati:

SPECIAL REPORT

*Ride the Change Thanks to **People***

Tierre Group, a reference company for fittings in the pneumatic automation, food & beverage and Telecom industries, has launched an innovative training project in collaboration with SDA Bocconi, the School of Business Management in Milan: a program built step by step involving all collaborators, from the managers to the employees, internally and externally. The contents developed in the classroom were translated into concrete actions within the company.

Tierre Group has become, over its 20-years history, one of the reference companies supplying fittings in the pneumatic automation, food & beverage and Telecom industries.

At the core of the success of this company there are, above all, the people and their values. In fact, it is on its employees that Terre Group builds its competitive advantage over its competitors.

But what does it mean “to put people at the centre”? For Terre Group, it means guiding choices and taking actions being clear that, without them, forgetting the distinctions of position or role, including external agents, the company cannot achieve the

results it is actually achieving.

In October 2018 the company organized a “Kitchen Lab”, a cooking workshop: everyone wearing their own chef's apron and hat for a common goal: preparing a lunch to be shared and celebrate, among other things, the twentieth anniversary of the company. The ingredients available: fun, collaboration, confidence, competition, the desire to grow and improve themselves.

It is right after the Kitchen Lab that a training project was born, over the following two years, which is going to continue in 2021.

The project involved an important interlocutor, SDA Bocconi, the Business Management School of Milan.

The training project in the detail

The chosen approach, having clear the goal, was overturned compared to the traditional one. The program was built step by step, involving the base and bringing out the key points to work on.

In the awareness that to move forward it is necessary to stop and look back, we started by telling ourselves and reconstructing the history and evolution of our company together, to help employees design a shared future towards which to strive.

Having put together the critical success factors of Terre Group, we began to think about the areas to be improved, as necessary action to make the leap.

The elements that emerged on which the following steps were concentrated can be summarized as follows:

- ✓ Definition of role boundaries
- ✓ Definition of responsibilities at all levels
- ✓ Definition and improvement of processes





● Il progetto di formazione ha coinvolto tutti i collaboratori.

● The training project involved the entire staff.

- ✓ Definizione dei confini di ruolo
 - ✓ Definizione delle responsabilità a tutti i livelli
 - ✓ Definizione e miglioramento dei processi
 - ✓ Condivisione delle informazioni:
 - dal vertice alla base e viceversa
 - tra le diverse funzioni
 - all'interno della singola funzione
 - ✓ Avvio del processo di delega a cascata
 - ✓ Introduzione di strumenti di coordinamento ed integrazione
 - ✓ Lavoro in team
 - ✓ Condivisione della visione del futuro e del senso dell'andare
- Questi punti si sono tradotti sia in contenuti sviluppati in aula, che in azioni concrete all'interno dell'azienda. Il percorso di formazione ha affrontato quindi temi legati al

design organizzativo, al processo di delega, alla comunicazione interpersonale, alla comprensione e valorizzazione delle differenze individuali, alle dinamiche di gruppo, fino ad affrontare alcuni strumenti specifici di organizzazione e gestione, quali le riunioni e, nel 2021, il feedback.

I contenuti del progetto nella quotidianità del lavoro in azienda

Contemporaneamente, per riportare il più possibile nella quotidianità i contenuti appresi in aula, in azienda è iniziato un lavoro su più fronti:

- ✓ Definizione dei ruoli e delle responsabilità, la cui conseguenza è stata la revisione delle job, della mappatura delle competenze e dell'organigramma e la delega di responsabilità
- ✓ Avvio di riunioni strutturate interfunzionali
- ✓ Avvio di riunioni funzionali
- ✓ Coaching a vari livelli
- ✓ Programmazione di meeting aziendali per comunicare a tutti la direzione dell'azienda

Su questo ultimo punto, ad esempio, subito dopo il lockdown e nonostante il distanziamento sociale, la direzione non ha voluto lasciare nulla in sospeso: tutti i collaboratori, dai responsabili agli addetti, interni ed esterni, sono stati invitati in riunione via web. E questo perché la necessità di ringraziarli per non aver mollato in questo periodo difficile era urgente. Il messaggio, forte e chiaro: l'azienda c'è e sta investendo, non solo sul business, con un progetto di digital marketing ambizioso e la partecipazione a gare importanti accanto a grandi colossi del settore, ma anche e soprattutto sullo sviluppo continuo delle sue risorse, le persone appunto. Come? Affiancamenti strutturati alle ri-

- ✓ Information sharing:
 - from top to base and vice versa
 - between the different functions
 - within the single function
 - ✓ Start the cascade delegation process
 - ✓ Introduction of coordination and integration tools
 - ✓ Team work
 - ✓ Sharing the vision of the future and the sense of going
- These points have been translated both into content developed in the classroom and into concrete actions within the company. The training course therefore dealt with issues related to the design of the organization, the delegation process, the interpersonal communication, the understanding and enhancing individual differences and the group dynamics, up to addressing some specific organizational and

management tools, such as meetings, and a final feedback in 2021.

The contents of the project in the company daily work

- In order to bring the contents learned in the classroom as much as possible back into everyday life, work has begun in the company on several fronts:
- ✓ Definition of roles and responsibilities, the consequence of which was the revision of the jobs, the mapping of the competences and the organization chart and the delegation of responsibilities
 - ✓ Starting structured inter-functional meetings
 - ✓ Starting functional meetings
 - ✓ Coaching at various levels
 - ✓ Planning of company meetings to communicate the company's management to everyone

Regarding this last point, for example, immediately after the lockdown and despite the social distancing, the management did not want to leave anything outstanding: all the collaborators, from the managers to the employees, internally and externally, were invited to join web conferences. And this is because the need to thank them for not giving up in this difficult period was urgent. The message, loud and clear: the company exists and it is investing, not only in the business, with an ambitious digital marketing project and attending to important tenders alongside competitors in the sector, but also and above all in the continuous development of its key resources, the people. In which way? Organizing structured coaching for the young resources, advanced training courses for the managers, online training for

sorse giovani, percorsi di formazione avanzati per i responsabili, formazione online per i venditori, affiancamento a tutti i livelli, per dare supporto, per far sentire la presenza. Essere azienda può significare, infatti, anche mettere per un attimo da parte gli obiettivi di breve e concedersi del tempo per sorridere insieme, nella consapevolezza che il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo passa attraverso il benessere delle persone.

Ecco alcune altre evidenze emerse dalla quotidianità con le persone:

- ✓ La differenza crea valore
- ✓ Continuare ad imparare, evolvere, mettersi in discussione è l'humus dell'azienda
- ✓ L'errore è un sistema di apprendimento, se non diventa uno stress sul fare
- ✓ Avere persone che non hanno paura di sbagliare e di dire che lo hanno fatto è un valore aggiunto
- ✓ La comunicazione è il collante
- ✓ La capacità di essere umili e aperti alle nuove idee è fonte di apprendimento

Fare squadra: l'imperativo per chi governa un'azienda

Un'ultima considerazione da fare è legata a questo periodo storico, così globale e pervasivo, dove, tra le altre cose, sembrano saltati moti paradigmi di gestione delle persone. Infatti, oltre alla necessità di presidiare la continuità del business, ridisegnandosi, reinventandosi ed essendo lungimiranti nella ridefinizione della strategia, è necessario, oggi più di prima, dare grande attenzione alle persone. Ciò significa essere capaci di revisionare i propri processi in corsa, ma soprattutto saper adeguare il proprio stile di leadership



per fare in modo che le persone siano effettivamente al centro. Ancora una volta, sotto i riflettori c'è la leadership che deve affrontare la grande sfida di diventare flessibile. Mai come in questo momento, flessibilità significa saper leggere e segmentare, per accomodare i bisogni, per fare un'inclusione vera verso tutti i suoi stakeholder.

È stato necessario "riscoprire" la fragilità come un valore, non un ostacolo, e, di conseguenza, abbassare le barriere ed avvicinarsi agli altri. Questo sta diventando il nuovo modo di fare realmente squadra, empowerment, questa è la strada per mantenere a bordo tutti: gestire le individualità all'interno del team, per fare team. La situazione di oggi porta in questa direzione, se si vuole essere vincenti e riscoprire quella che possiamo chiamare intelligenza collettiva, anche attraverso le individualità, imparando a valorizzarne le differenze. ●

Nota sull'autore

Giordana Taggiasco è Consulente HR, Docente universitario, Coach ACC-ICF International Coaching Federation presso SDA Bocconi.

● La sede di Tierre Group a Cormano, nell'hinterland milanese.
● Tierre Group Headquarters in Cormano, near Milan.

salespeople, coaching at all levels, to give support, to make their presence felt.

Being a company can also mean putting aside short-term goals for a moment and taking time to smile together, in the awareness that the achievement of long-term goals passes through people's well-being.

Here are some other evidences that emerged from everyday life with people:

- ✓ *Difference creates value*
- ✓ *Continuing to learn, evolve, question oneself is the humus of the company*
- ✓ *Mistake is a learning system, if it does not become a stress on doing*
- ✓ *Having people who are not afraid of making mistakes and saying they did it is an added value*
- ✓ *Communication is the glue*
- ✓ *The ability to be humble and open to new ideas is a source of learning*

Teaming up: the imperative for those who govern a company

A final consideration is related to this historical period, so global and pervasive, where, among other things, many paradigms on people management seem to have been blown.

In fact, in addition to the need to oversee the continuity of the business, redesigning and reinventing oneself and being far-sighted in the redefinition of the strategy, it is now more necessary than ever to give great attention to people.

This means being able to review your processes in progress, but above all knowing how to adapt your leadership style to make sure that people are effectively at the centre. Once again, in the spotlight there is the leadership that faces the great challenge of becoming flexible. Never as in this moment,

flexibility means knowing how to read and segment, to accommodate needs, to make a true inclusion towards all its stakeholders. It was necessary to "rediscover" fragility as a value, not as an obstacle, and, consequently, to lower the barriers and get closer to others. This is becoming the new way of teaming up in a real way, empowerment, this is the way to keep everyone on board: managing the individualities within the team, to make a team. Today's situation leads in this direction, if we want to be successful and rediscover what we can call collective intelligence, also through individualities, learning to value their differences. ●

About the author

Giordana Taggiasco is HR Consultant, University Professor, Coach ACC-ICF International Coaching Federation at SDA Bocconi.