



METAEDRA



La costruzione partecipata della vision aziendale: proposta metodologica e case study

Mariangela Grimaudo*, Giovanni Di Stefano**

*Metaedra - Evoluzioni di impresa

**Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione, Università degli Studi di Palermo

AIP

*Congresso Nazionale della
Sezione di Psicologia per le Organizzazioni*

Palermo, 18 settembre 2015

INQUADRAMENTO CONCETTUALE

Valori



Dai valori alla vision e alla mission



Vision: “Qual è la nostra strategia?
Su quali valori si fonda?”



Mission: “Qual è il nostro scopo?
Perché la nostra azienda esiste?”

I modelli “tradizionali” di vision statement

1. Definizione della carta dei valori

2. Coinvolgimento del top management

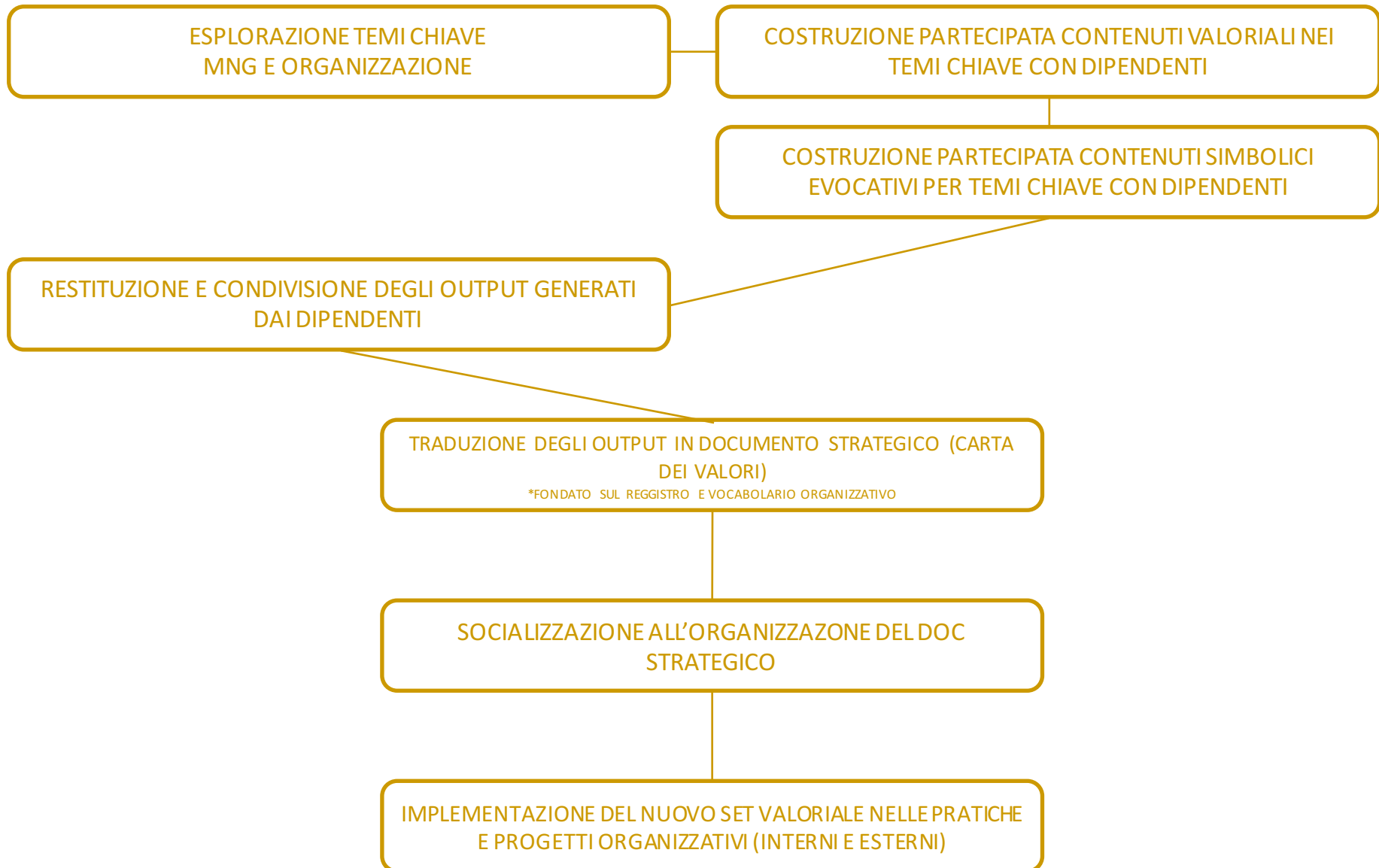
3. Analisi delle aspettative ed esigenze del personale

4. Coinvolgimento dei quadri e del personale

5. Definizione di un piano di comunicazione e formazione

6. Attuazione di interventi gestionali per consolidare i nuovi valori

Visioning: verso un modello partecipato di costruzione della vision



CASE STUDY: SANTA BARBARA HOSPITAL

Profilo dell'azienda

SANTABARBARA HOSPITAL

Santa Barbara Hospital è una realtà affermata sul territorio siciliano, che offre servizi in convenzione con il sistema sanitario nazionale.

Struttura organizzativa con oltre 100 dipendenti.

Negli ultimi anni è diventata un punto di riferimento soprattutto nel campo della ortopedia e della riabilitazione del movimento (fisioterapia, terapia del dolore, riabilitazione psicomotoria etc.).

Le potenzialità della struttura (eccellenza per i macchinari impiegati e per il livello di qualità della propria squadra di medici specialisti) le permettono di aspirare all'affermazione sul panorama siciliano e del Sud Italia, come struttura di eccellenza e di riferimento per determinate branche della medicina.

Evoluzione del mercato ed esigenza dell'azienda



EVOLUZIONI DEL MERCATO SANITARIO PRIVATO CONVENZIONATO

Il mercato della sanità si va orientando sempre di più verso un mercato di servizi privati libero dalle logiche del *'servizio pubblico'*, visto l'orientamento del sistema sanitario nazionale volto alla riduzione graduale dei budget destinati alle strutture convenzionate e al deprezzamento del costo dei servizi da offrire.

EVOLUZIONI DI SANTA BARBARA HOSPITAL

- Nuovo MNG con orientamento aziendalista
- Avvio di una significativa ristrutturazione organizzativa legata ai processi
- Implementazione piano di riduzione dei costi e ottimizzazione dei processi
- Orientamento alla qualità e alla produzione di valore
- Tensione verso una cultura dei servizi e attenta ai fenomeni di evoluzione dei bisogni di cura.
- Investimento sulle risorse (formazione e coaching)



Domanda del committente

SANTABARBARA HOSPITAL



Da un primo confronto con il management e da diverse visite della struttura, emergono tre principali richieste:

1. Orientare la Clinica e le sue risorse verso una **Cultura di Servizio**, diretta alla soddisfazione dei bisogni del potenziale 'cliente pagante';
2. Potenziare la **sinergia** tra le varie aree della clinica, in modo da migliorare la performance della struttura preparandola ad un'offerta di servizio integrato e di alta qualità totale;
3. Sviluppare un **sistema marketing** efficace per la crescita dell'azienda sul mercato, in grado di esplicitare gli **elementi distintivi dell'organizzazione**, conoscere i **bisogni espressi e impliciti della clientela** e di progettare le azioni strategiche e operative più efficaci per rispondere a questi.

Perché la costruzione partecipata della vision?

Fondamenti ideologici

Rispondenza alle richieste del committente:

- Aumento di coinvolgimento
- Aumento della sinergia tra le risorse
- Del senso di identità gruppo organizzativo
- Della vicinanza tra le persone
- Dell'impegno al cambiamento

Valorizzazione della dimensione storica



Dispositivo di intervento

1. FONDAZIONE DEL NUOVO MODELLO CULTURALE:

A. VISIONING

1. Interviste al management
2. Metaplan – Santa Barbara Day1
3. Storytelling – Santa Barbara Day2

B. CARTA DEI VALORI

1. Formalizzazione
2. Condivisione (vision statement)

C. ANALISI DELLE AREE DI MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO

1. Indagine di clima organizzativo (analisi importanza/soddisfazione)

2. IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO CULTURALE (in fase di realizzazione):

- A. Shadow coaching FRONT OFFICE
- B. GRUPPI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

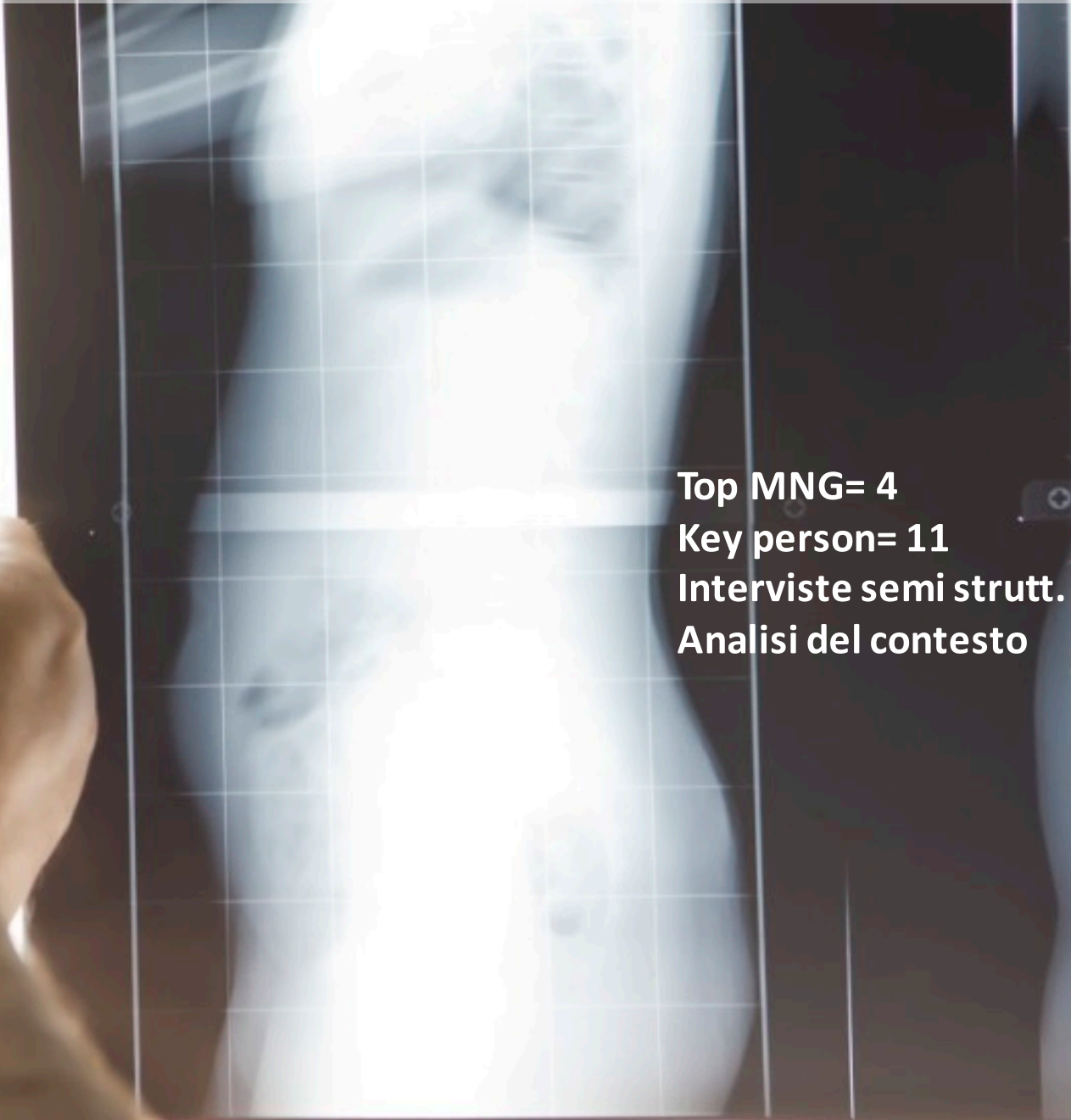
3. ANALISI DI POSIZIONAMENTO ESISTENZIALE (in fase di realizzazione):

- A. Focus group con clienti e non clienti (bisogni, rappresentazioni attuali)
- B. Ricerca quantitativa sulla qualità percepita dei clienti

FASI PROGETTO: TECNICHE E RISULTATI

1.A.1 INTERVISTE AL MANAGEMENT E ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE

TEMI CHIAVE



Top MNG= 4
Key person= 11
Interviste semi strutt.
Analisi del contesto

1.A.1 COSTRUZIONE VISION-INTERVISTE MNG IL TEMA PORTANTE: EQUILIBRIO



Nell'indagine condotta è emerso chiaramente un sistema di tensione intrinseco a tutti i temi principali, e che rimanda ad una dualità in cerca di mediazione:

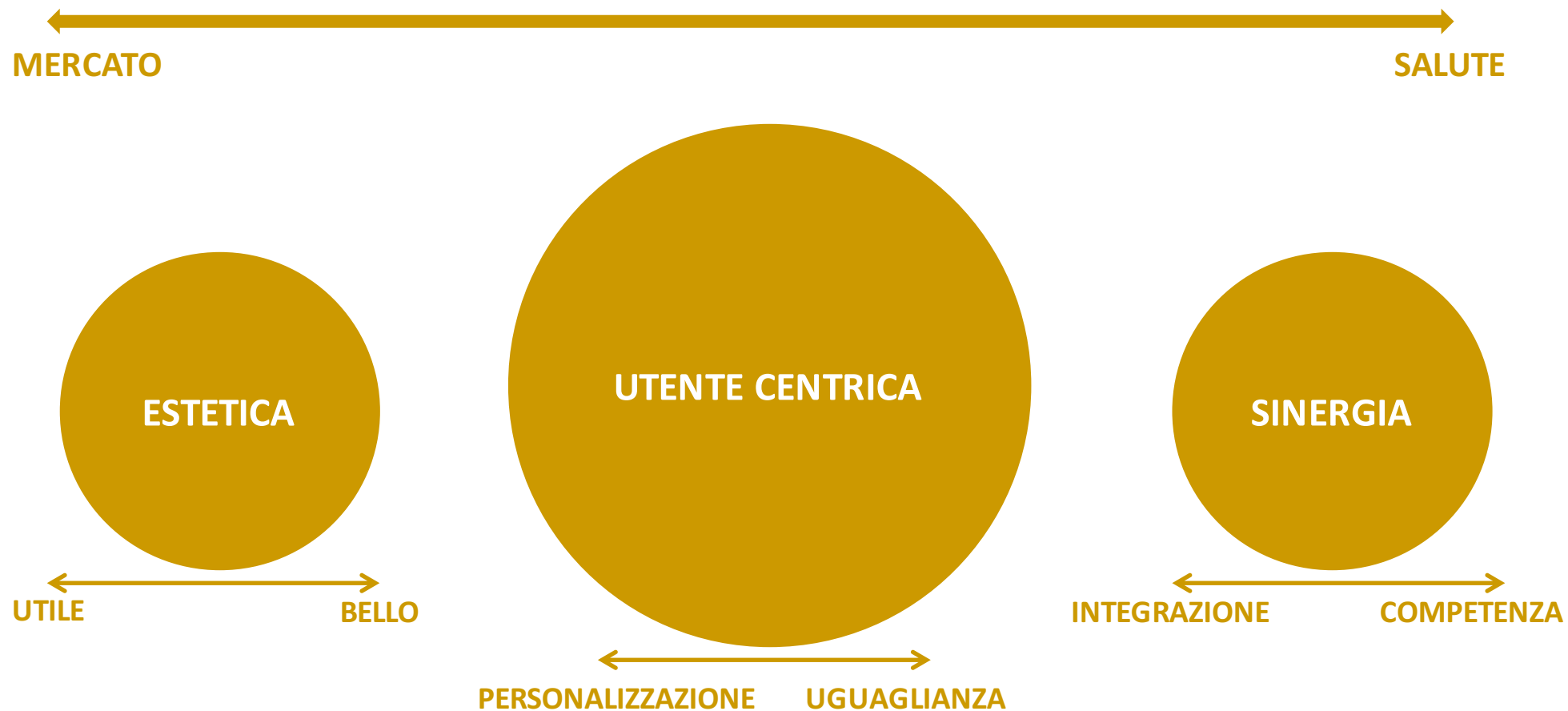
Mercato
(sviluppo aziendale)

Salute
(etica professionale)

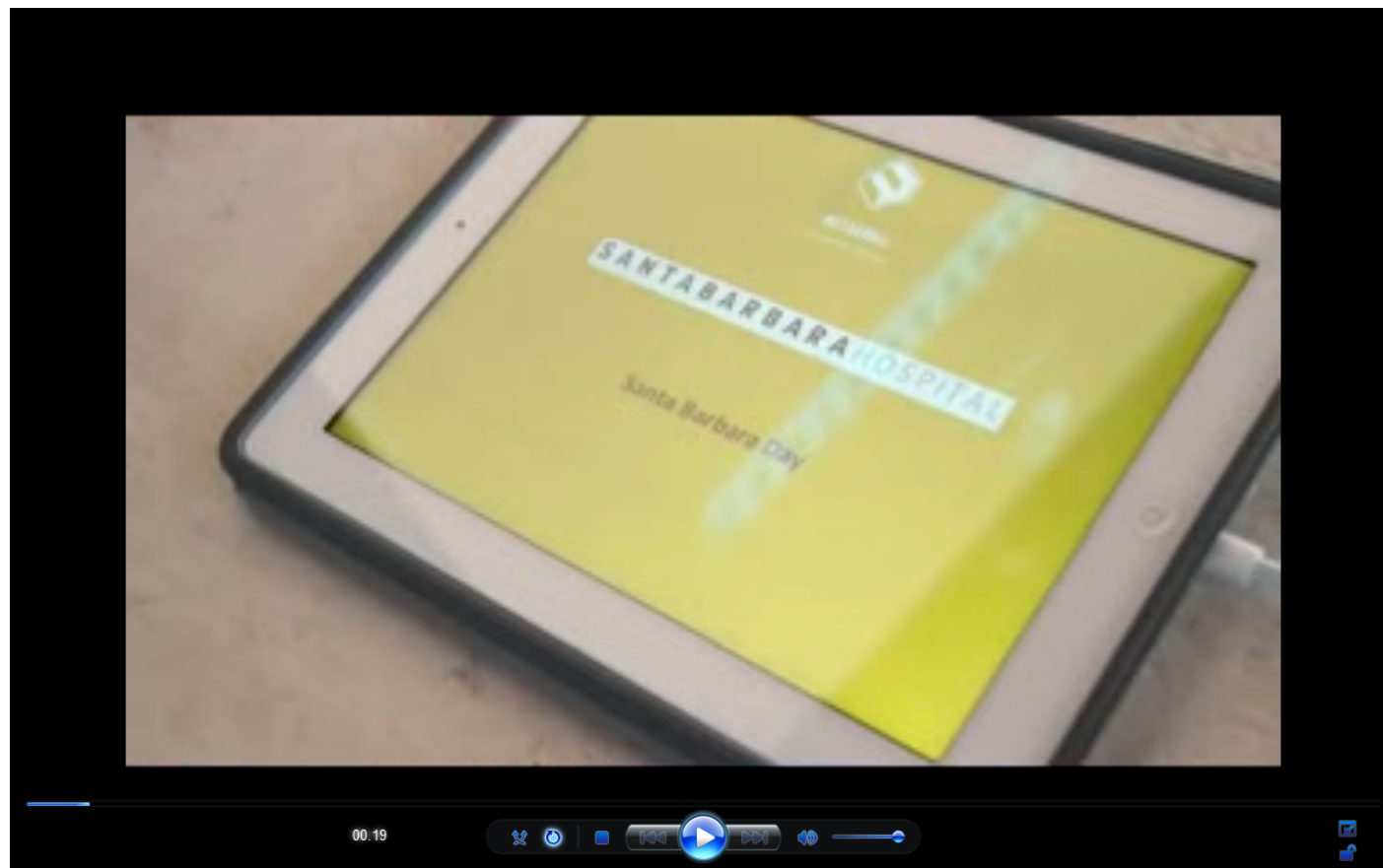
Da una parte ci sono le spinte verso le richieste del mercato e le opportunità di crescita di business (o sostenibilità), dall'altra parte si muovono le motivazioni a rispondere ai bisogni di cura del paziente e del territorio, anche a costo della sostenibilità del servizio.

1.A.1 COSTRUZIONE VISION-INTERVISTE MNG

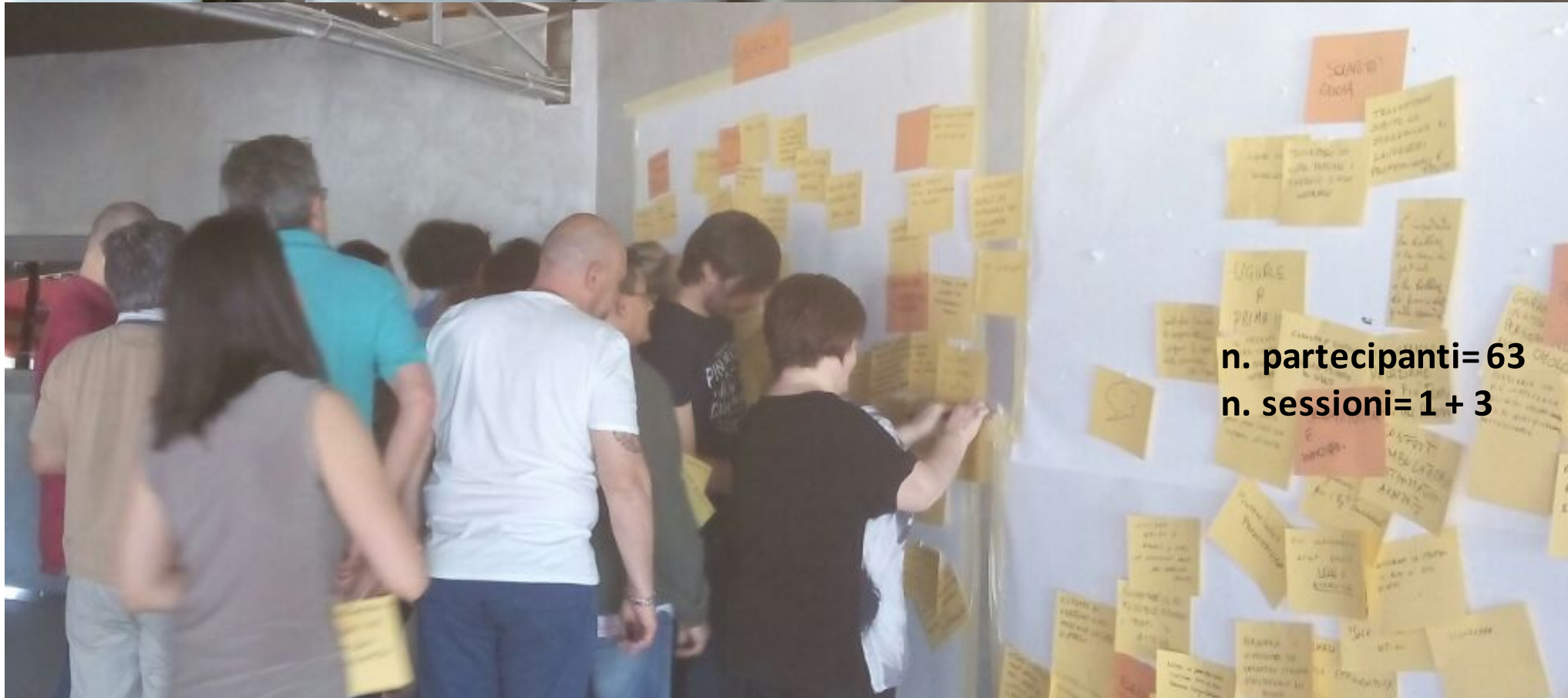
TEMI CHIAVE E SISTEMI DI TENSIONE



1.A.2 COSTRUZIONE VISION-METAPLAN /SANTA BARBARA DAY1 COSTRUZIONE PARTECIPATA VALORI



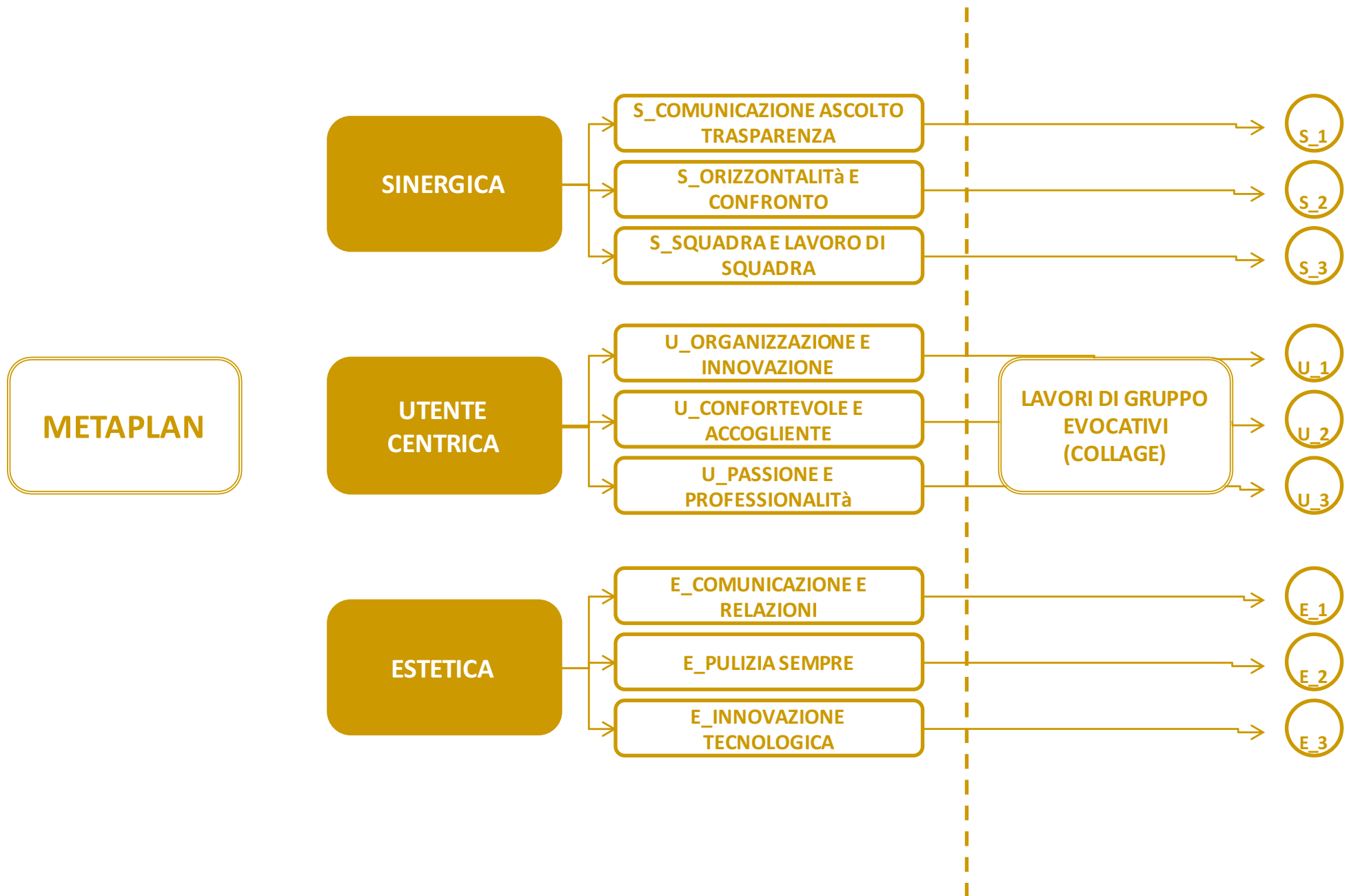
1.A.2 COSTRUZIONE VISION-METAPLAN /SANTA BARBARA DAY1 COSTRUZIONE PARTECIPATA VALORI



n. partecipanti= 63
n. sessioni= 1 + 3

1.A.2 COSTRUZIONE VISION-METAPLAN /SANTA BARBARA DAY1

GIORNATA VISIONING: STRUTTURA E OUTPUT



1.A.3 COSTRUZIONE VISION-STORY TELLING SIMBOLI E METAFORE



n. partecipanti= 35
n. storie= 3 itineranti

C'era una volta...
Una squache di valore
viene teletrasportata all'atletico
La squadra è composta a 22 componenti
e a seguito il loro medico sportivo
Durante l'anno a Gela hanno bucc
un pneumatico a causa di una bucc
stada dissertate Amovati dal
gommista hanno notato subito una
calcoloso e nel calcoloso
va perché non calcoloso
stato il gommista era
motore i nostri referenti
in tutto il mondo
e addeglia...

FASI PROGETTO: RISULTATI



La nostra visione

Ogni essere umano è unico e irripetibile, così come lo sono i suoi bisogni e le sue potenzialità.

Il benessere di ogni persona può essere coltivato solo attraverso un autentico ascolto di ciò che più conta per essa, e di ciò di cui ha bisogno in un dato momento della sua vita. In questo modo (solo così) ogni individuo può veder realizzato per sé il diritto alla cura che sta cercando.





METAEDRA



Grazie per la vostra attenzione!



Giovanni Di Stefano

Dip. di Scienze Psicologiche
Pedagogiche e della Formazione, Unipa

giovanni.distefano@unipa.it



Mariangela Grimaudo

Metaedra - Evoluzioni di impresa
Mkt & Corporate Coaching

mariangela@metaedra.it

AIP

Congresso Nazionale della Sez. di Psicologia per le Organizzazioni

Palermo, 18 settembre 2015