

eFUTURE

VISION, MOTTO E DECISIONS



4

"Se le tue azioni ispirano gli altri a sognare di più, imparare di più, fare di più e diventare di più, sei un leader."

John Quincy Adams

"If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader."

John Quincy Adams

INDICE

LA VISIONE DI eVISO.....	3
IL CAMBIAMENTO: QUALE STRATEGIA?.....	4
SII TU IL FATTORE DEL CAMBIAMENTO.....	6
ACTION E DECISION.....	8
IL FUTURO DEL LAVORO.....	9
SKILLS EVOLUTIVE: i fondamentali.....	10

INDEX

THE VISION OF eVISO.....	15
THE CHANGE: WHICH STRATEGY?.....	16
BE THE AGENT OF CHANGE.....	18
ACTION E DECISION.....	20
FUTURE OF WORK.....	21
EVOLVING SKILLS: the fundamentals.....	22



VERSIONE ITALIANA

Terza edizione **Volume 4** stampa 4 / 23

1

LA VISIONE DI eVISO

eVISO è una digital company che crea valore per gli utenti ricorrenti di materie prime. Per questo vogliamo:

- Migliorare la vita dei **consumatori, produttori e utilizzatori di materie prime**.
- Sostenere le persone nella realizzazione della loro vita professionale, attraverso esperienze sfidanti.
- Preservare il nostro pianeta e costruire un futuro sostenibile per tutte e tutti.
- Avere un impatto positivo sul mondo, **insieme**.





2

IL CAMBIAMENTO: QUALE STRATEGIA?

Uno dei risultati della strategia d'espansione in 4 fasi (vedi libretto eFACTORY) è che ogni processo diventa "obsoleto" con maggiore velocità rispetto ad altre aziende. In eVISO, i processi diventano "vecchi" non tanto con il passare del tempo, ma con l'energia e la forza della scalabilità.

Come è possibile, quindi, rimuovere o aggiornare un processo/ hardware/software obsoleto senza ricorrere all'*escalation* (ovvero senza passare la decisione a chi sta più in alto nell'organigramma aziendale)? L'*escalation* per sua natura non è un processo scalabile e può dare l'impressione sbagliata che il tuo responsabile ne sappia più di te, sui tuoi processi.

Per questo motivo in eVISO guidiamo il cambiamento attraverso tre principi:

- **CLIENTE AL CENTRO:** il focus è sul cliente, che ha una priorità superiore ai dipendenti e agli azionisti. Il focus sul cliente ci permette di poter sempre discernere in modo chiaro una difficoltà con "priorità 1" rispetto a una difficoltà interna, personale, del team, del responsabile.

- **LEADERSHIP DIFFUSA:** ogni persona, all'interno del suo ruolo e del contesto in cui è inserito (squad, team, azienda) condivide la responsabilità insieme agli altri. Il master del processo rimane comunque sempre il soggetto unico, responsabile e abilitato a cambiare il processo.
- **ACTION ORIENTED CULTURE:** eVISO è *action driven*. In assenza di risposta si agisce (trust based company): ognuno è formato, responsabile e ha uno squad con il quale confrontarsi. In assenza di risposta, agisco e so di poter proporre il cambiamento. È meglio agire e sbagliare rispetto all'immobilismo.





3

SII TU IL FATTORE DEL CAMBIAMENTO

Nella struttura di eVISO le difficoltà e i processi sono risolti da chi li percepisce come importanti, ovvero da chi se ne occupa nella quotidianità, ad esempio:

- Se un team o un direttore si accorge che un processo/struttura/prodotto è divenuto obsoleto - e impatta sull'azienda - può cambiarla. Questa è l'autonomia dello **squad**.
- Se un apprendista o uno specialista si accorge che un processo/struttura/prodotto è divenuto obsoleto - e impatta sul team in cui opera - può esprimersi e cambiarla. Questa è l'autonomia del **team**.
- Se un apprendista si accorge che un processo/struttura/prodotto è ormai obsoleto e impatta sul suo processo, può cambiarla. Questa è l'autonomia **personale**.

Perché questo? Perché qualcosa di molto importante per uno può avere bassa priorità per altri.

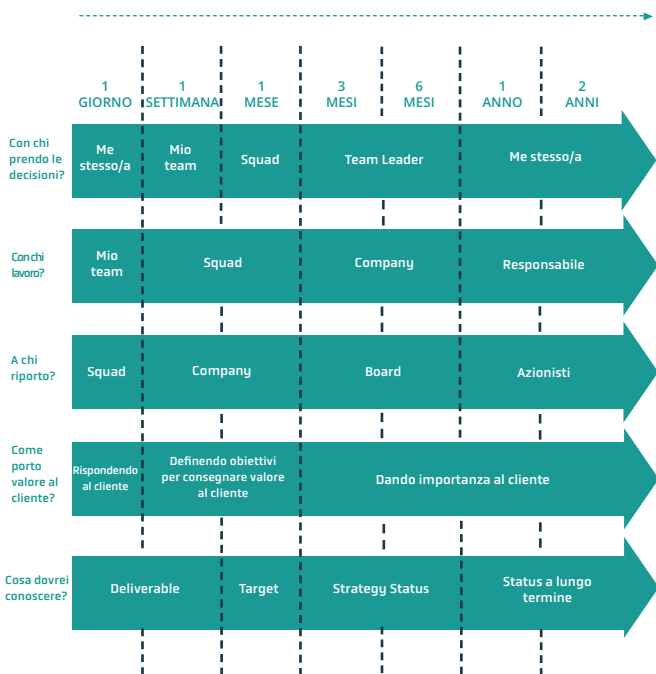
Chi ha il bisogno di cambiare può farlo: per migliorare i propri KPI's e di conseguenza quelli di tutta eVISO.



4

ACTION E DECISION

Quando? Come? Chi? Per tradurre e mettere a terra quanto detto in questo documento, ecco una tabella che incrocia tempi, azioni e persone.



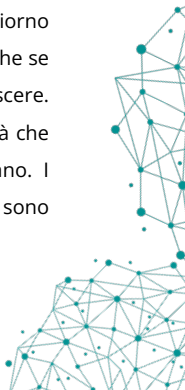
5

IL FUTURO DEL LAVORO

In eVISO quali attività vogliamo che siano svolte da persone, perchè fanno la differenza e il loro lato umano è insostituibile?

Le altre attività vogliamo delegarle alle macchine.

- **MAKE HUMANS BIG AGAIN:** il nostro obiettivo in eVISO è far brillare il lato umano e delegare alle macchine le attività invisibili. Prima di automatizzare un'attività, solo perchè è possibile digitalizzarla, chiediamoci invece se è il tocco umano che la rende unica. Perché chi chiama in azienda vuole sentire il calore di una voce. Perché se avesse voluto risolvere il problema in autonomia, magari avrebbe potuto cercarlo sul web. Il tocco umano è percepito da utenti diversi in modo diverso: cambia nel tempo. Adattarsi all'evolvere dell'umanità è una sfida.
- **MAKE MACHINES DO THEIR JOB:** eseguiamo ogni giorno attività che, dopo la decima o centesima volta, anche se sono importanti, non permettono a chi le esegue di crescere. In eVISO digitalizziamo e automatizziamo le attività che non richiedono o non apprezzano il tocco umano. I task meccanici, eseguiti forse anche in solitudine, sono automatizzati per far brillare l'umanità del singolo.





6

SKILLS EVOLUTIVE: i fondamentali

La gestione del tempo è una priorità per eVISO.

IL TEMPO DEL CLIENTE

Il tempo del cliente è sempre quello prioritario per noi. Il tempo del cliente è sempre quello prioritario per noi. Per questo puntiamo a minimizzare le informazioni necessarie per poter rispondere alla sua richiesta e contestualmente misuriamo il tempo richiesto al cliente, cercando di ridurlo il più possibile. Limitare le richieste di dati che servono solo al fine interno, senza sottrarre tempo al cliente. Gli utenti apprezzano chi apprezza il loro tempo.

PRENDIAMO DECISIONI VELOCEMENTE

Usiamo la regola di Jeff Bezos: le decisioni hanno due tipi di impatti. Sono come le porte: ci sono le porte dove puoi entrare e uscire, quindi doppia direzione, e le porte ad una sola direzione. Nel primo caso, quando possiamo correggere e tornare indietro, cerchiamo di essere veloci nel prendere la decisione. Nel secondo, quando non possiamo tornare indietro, ci prendiamo il tempo necessario.

L'IMPORTANZA DEL MOMENTO E DEL CONTESTO

Esiste un tempo per comunicare e un tempo per decidere. Ciò vale per noi e per coloro con cui vogliamo metterci in comunicazione. Quando ho bisogno di comunicare un contenuto importante, scelgo un momento ed un contesto adeguato. Il performance management è quello adeguato alle riflessioni e al monitoraggio. Lo squad alle decisioni. Concetti riferiti nel momento/contexto inadeguato possono non essere recepiti, magari neanche ascoltati. L'emittente ha la responsabilità di scegliere il momento adeguato, non il ricevente. Quindi se hai scelto il momento non idoneo, è importante accorgersene e assumersene la responsabilità. Ad es. chiedendo esplicitamente "quale è il momento adeguato per...?" (per approfondire, vedi prontuario eVOCE).

Qual è la prima caratteristica del leader in eVISO? Voler creare nuovi leader. Le altre sono:

IL CLIENTE AL CENTRO

L'eccellenza nel servizio richiede:

- Dedizione al cliente.
- Volontà di capire il messaggio dietro le lamentele del cliente.
- Volontà di avere un impatto positivo sulla vita dell'utente.





- Scoprire nella vita quotidiana come fare meglio
- Pazienza e umiltà.
- Voglia di cambiare la vita degli utenti, superando il nostro ego individuale.

DATA DRIVEN

La mente umana non è statistica. Il leader sceglie, libero dall'impulso animale, guidato dai dati, valutando varie opzioni. Il leader ascolta, con umiltà, per farsi la propria idea. Il leader sceglie, dopo aver sentito i vari attori. Il fatto che il leader possa decidere in autonomia, implica la capacità di raccogliere i feedback per farsi poi la propria idea, e decidere successivamente.

PURSUIT OF EXCELLENCE

La ricerca dell'eccellenza richiede che il leader sia consapevole di non esserlo. Il leader richiede ed elabora positivamente i feedback. Vuole fare le cose ben fatte, anche al buio, ovvero senza conoscere precisamente tutti i fattori in campo. Chiede quando vuole imparare e, se conosce nuove strade, le indica. Difende le proprie idee con forza per tutto il tempo necessario. Dà fiducia al team. Dissente, anche con forza, ma sostiene e si impegna su quanto deciso dallo squad.

SAPER COMUNICARE

Migliora le tecniche e ha la volontà di comunicare in modo conciso, convincente e coraggioso. Si assume la responsabilità di ciò che dice: “se non hanno capito, se non mi seguono, se li ho persi a metà, è mia la responsabilità. Come posso fare meglio?”. Sa trasmettere feedback precisi, puntuali e aperti, si allena nel costruirli. Ha il coraggio di entrare in un conflitto d’opinioni e sa comunicare le idee in modo acceso, senza giudicare o attaccare le persone.



ENGLISH VERSION

Third Edition

Volume 4

print 4 / 23

1

THE VISION OF eVISO

eVISO is a digital company that creates value for recurring users of commodities. For this reason, we aim to:

- Improve the lives of **consumers**, **producers**, and **users of commodities**.
- Support individuals in achieving their professional lives through challenging experiences.
- Preserve our planet and build a sustainable future for all.
- Have a positive impact on the world, together.





2

THE CHANGE: WHICH STRATEGY?

One of the results of the 4-phase expansion strategy (see booklet: eFACTORY) is that every process becomes “obsolete” at a faster rate compared to other companies. In eVISO, processes become “old” not so much over time, but with the energy and force of scalability.

So, how can we remove or update an outdated process/hardware/software without resorting to escalation (i.e. without passing the decision to those higher up in the company hierarchy)? Escalation, by its nature, is not a scalable process and can give the wrong impression that your manager knows more than you about your processes.

For this reason, in eVISO we lead change through three principles:

- **CUSTOMER-CENTRIC:** the focus is on the customer, who has a higher priority than employees and shareholders. The customer focus allows us to always clearly distinguish between a “priority 1” difficulty versus an internal, personal, team, or managerial difficulty.
- **DIFFUSED LEADERSHIP:** each person, within his or her role and context (squad, team, company) shares responsibility

with others. However, the process master always remains the single person, responsible and empowered to change the process.

- **ACTION-ORIENTED CULTURE:** each person, within their role and context (squad, team, company), shares responsibility with others. The process owner remains the unique subject, responsible and authorized to change the process.





3

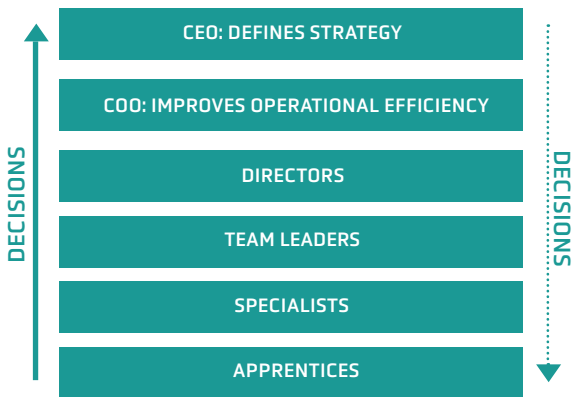
BE THE AGENT OF CHANGE

In the eVISO structure, difficulties and processes are resolved by those who perceive them as important, i.e., those who deal with them on a daily basis, for example:

- If a team or director realizes that a process/structure/product has become obsolete - and impacts the company - they can change it. This is the autonomy of the **squad**.
- If an apprentice or specialist realizes that a process/structure/product has become obsolete - and impacts the team they operate in - they can express themselves and change it. This is the autonomy of the **team**.
- If an apprentice realizes that a process/structure/product is now obsolete and impacts their process, they can change it. This is **personal** autonomy.

Why is this? Because something very important to one person may have low priority for others.

Those who need to change can do so: to improve their KPIs and consequently those of all of eVISO.





4

ACTION E DECISION

When? How? Who? To translate and implement what has been said in this document, here is a table that crosses times, actions, and people.

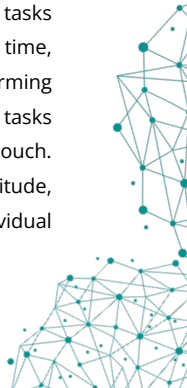
	1 DAY	1 WEEK	1 MONTH	3 MONTHS	6 MONTHS	1 YEAR	2 YEARS
With whom do I make decisions?	Myself	My team	Squad	Team Leader		Me stesso/a	
With whom do I work?	My team		Squad	Company		Supervisor	
To whom do I report?	Squad	Company		Board		Shareholders	
How do I bring value to the customer?	responding to the customer	Defining objectives to deliver value to the customer		Giving importance to the customer			
What should I know?	Deliverable		Target	Strategy Status		Long-term status	

5

FUTURE OF WORK

In eVISO, which activities do we want to be performed by people, because they make a difference and their human side is irreplaceable? The other activities we want to delegate to machines.

- **MAKE HUMANS BIG AGAIN:** our goal at eVISO is to highlight the human side and delegate invisible activities to machines. Before automating an activity just because it is possible to digitize it, let's ask ourselves if it is the human touch that makes it unique. Because the person who calls the company wants to hear the warmth of a voice. Because if they wanted to solve the problem on their own, they could have searched for it on the web. The human touch is perceived differently by different users and changes over time. Adapting to the evolving humanity is a challenge.
- **MAKE MACHINES DO THEIR JOB:** we perform tasks every day that, after the tenth or hundredth time, although important, do not allow the person performing them to grow. In eVISO we digitize and automate tasks that do not require or appreciate the human touch. Mechanical tasks, performed perhaps even in solitude, are automated to let the humanity of the individual shine through.





6

EVOLVING SKILLS: the fundamentals

Time management is a priority for eVISO.

TIME OF THE CUSTOMER

The customer's time is always our top priority. That's why we aim to minimize the information needed to respond to their request, while at the same time measuring the time required from the customer and seeking to reduce it as much as possible. Limiting requests for data that are only needed for internal purposes, without taking away from the customer's time. Users appreciate those who value their time.

MAKING DECISIONS QUICKLY

We use Jeff Bezos' rule: decisions have two types of impacts. They are like doors: there are doors where you can enter and exit, therefore, double direction, and doors with only one direction. In the first case, when we can correct and go back, we try to be quick in making the decision. In the second case, when we cannot go back, we take the necessary time.

THE IMPORTANCE OF TIMING AND CONTEXT

There is a time to communicate and a time to decide. This applies to us and to those with whom we want to communicate. When I need to communicate important content, I choose an appropriate time and context. Performance management is appropriate for reflections and monitoring, while squad is suitable for decision-making. Concepts referred to in an inappropriate moment/context may not be received, perhaps not even listened to. The sender has the responsibility to choose the appropriate time, not the receiver. Therefore, if you have chosen an unsuitable time, it is important to notice it and take responsibility for it. For example, by explicitly asking “what is the appropriate time for...?” (for more information, see the eVOCE manual).

What is the first characteristic of a leader in eVISO? The desire to create new leaders. The others are:

CUSTOMER CENTRICITY

Service excellence requires:

- Dedication to the customer.
- Willingness to understand the message behind customer complaints.





- Willingness to have a positive impact on the user's life.
- Discover in everyday life how to do better.
- Patience and humility.
- Desire to change the lives of users, surpassing our individual ego.

DATA DRIVEN

The human mind is not statistical. The leader chooses, free from animal impulses, guided by data, evaluating various options. The leader listens, with humility, to form their own opinion. The leader chooses, after hearing from various stakeholders. The fact that the leader can decide independently implies the ability to gather feedback to form their own opinion, and decide subsequently.

PURSUIT OF EXCELLENCE


The pursuit of excellence requires the leader to be aware of not being excellent. The leader requests and positively processes feedback. They want to do things well, even in the dark, without precisely knowing all the factors at play. They ask when they want to learn and, if they know new paths, they indicate them. They defend their ideas with strength for as long as necessary. They give confidence to the team. They dissent, even strongly, but support and commit to what the team decides.

COMMUNICATION SKILLS

They improve techniques and have the will to communicate concisely, convincingly, and courageously. They take responsibility for what they say: “if they didn’t understand, if they don’t follow me, if I lost them halfway, it’s my responsibility. How can I do better?”. They can transmit precise, punctual, and open feedback and train themselves to construct them. They have the courage to enter into a conflict of opinions and know how to communicate ideas in a lively way, without judging or attacking people.



NOTE



*Questo libro è in continuo divenire: scrivi a **formazione@eviso.it** per domande, suggerimenti e integrazioni. Questo documento si inserisce nello sforzo di avere una leadership diffusa e una intelligenza collettiva, in modo tale da creare allineamento su modi e metodi.*

*This book is a work in progress: please email **formazione@eviso.it** for questions, suggestions, and additions. This document is part of the effort to have a distributed leadership and collective intelligence in order to create alignment on methods and ways.*





eviso

AI FOR
COMMODITIES

www.eviso.ai