



LA RICERCA DELL'ECCELLENZA

Nove percorsi per il successo

A cura di
Massimiliano Boggetti

ESTE
libri

LIBRI ESTE

© 2017 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Copertina: Giuseppe Bozzotta

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

Realizzazione editoriale: Veronica Pastaro

ISBN 978-88-98053-23-0

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

INDICE

Introduzione <i>di Massimiliano Boggetti</i>	7
#1 – Acquisisco solidità nel mio ruolo <i>di Pier Luigi Dovesi</i>	11
#2 – Dedico tempo alla mia azienda <i>di Federico Oliva</i>	23
#3 – Mi impegno nel mio lavoro <i>di Benedetta Marotti</i>	33
#4 – Sviluppo l'ascolto empatico e divento un efficace facilitatore <i>di Benedetta Gilioli</i>	41
#5 – Creo allineamento con gli altri <i>di Benedetta Marotti</i>	53
#6 – Vendo le mie idee ai clienti, ma soprattutto ai colleghi <i>di Pier Luigi Dovesi</i>	67
#7 – Con i miei colleghi negoziò le soluzioni migliori per la mia azienda <i>di Ilaria Gant</i>	77

#8 – Curo la massima trasversalità del mio ruolo per far accadere le cose	
<i>di Matteo Gambini</i>	87
#9 – Percorro il cambiamento continuo	
<i>di Vania Crupi</i>	97
Icaro	
<i>di Antonio Danieli</i>	109
Profilo degli autori	113

INTRODUZIONE

di Massimiliano Boggetti

Nella mia vita, anche in quella lavorativa, ho sempre cercato di perseguire l'eccellenza. Le aziende che hanno collaboratori eccellenti, eccellono nei processi e nei prodotti, si differenziano e hanno successo. I collaboratori di eccellenza crescono e si sviluppano, personalmente e professionalmente. Queste imprese possono allora sostenere di possedere un vero 'capitale umano'.

Ho sempre creduto che nello sviluppo del capitale umano esista una linea sottile che separa l'investimento dallo spreco. È il principale ruolo del leader far crescere le proprie risorse, come è compito dei collaboratori, tutti, percorrere un cammino di crescita continua. Esiste però un limite oltre il quale, per un numero molto vario di motivazioni e situazioni, il collaboratore non riesce o non vuole crescere. Riconoscere questa linea è fondamentale per evitare di continuare a investire in un percorso di sviluppo che non riesce a concretizzarsi.

Qualche anno fa mi trovavo in una situazione simile con uno dei miei manager: avevo investito molto su di lui, ma le cose non funzionavano. Eppure non volevo ammettere di aver superato il confine, di aver fallito assieme a lui nel suo percorso di sviluppo. Decisi quindi di provare un ultimo sforzo di allineamento e decidemmo di farlo con una modalità innovativa. Una serie di incontri su tematiche precise tra me e il collega (le nostre modalità di interazione, il suo ruolo di leader, il rapporto con i colleghi, con i riporti, ecc.) durante i quali entrambi provavamo a fare un passo verso l'altro, nel tentativo di dirci quali comportamenti dovevano

essere messi in atto per lavorare meglio insieme. Per evitare che gli incontri fossero un momento di possibile scontro piuttosto che un'opportunità di confronto positivo e strutturato, decidemmo di farci arbitrare da un coach manageriale, Leonardo Paoletti¹. Gli incontri all'inizio furono complessi, faticosi, ma poi la sincera volontà di risolvere i problemi che rendevano difficile lavorare insieme prevalse e gli appuntamenti iniziarono a essere persino piacevoli. Ci sentivamo motivati dal vedere che, con il tempo, la capacità di lavorare insieme nel *day-by-day* migliorava. Alla fine di questo percorso, che durò un intero anno, uscimmo non solo riallineati, ma con nove comportamenti che entrambi decidemmo di dover mettere in atto per lavorare meglio insieme da quel momento in poi.

Parlando del percorso effettuato e dell'ottimo risultato ottenuto con gli altri manager dell'azienda concordammo che i comportamenti identificati avevano un'applicabilità più generale e che sarebbe stato utile che l'organizzazione intera ne fosse edotta e cercasse di seguirli insieme con noi.

Decidemmo di rielaborarli ulteriormente per renderli più sintetici, ma al tempo stesso più efficaci. Il risultato finale fu il seguente:

- Acquisisco *solidità* nel mio ruolo
- Dedico *tempo* alla mia azienda
- Mi *impegno* nel mio lavoro
- Sviluppo *l'ascolto empatico* e divento un efficace facilitatore
- Ricerco e creo *allineamento* con gli altri
- *Vendo* le mie idee ai clienti, ma soprattutto ai colleghi
- Con i miei colleghi *negoziò* le soluzioni migliori per la mia azienda
- Curo la massima *trasversalità* del mio ruolo per far accadere le cose
- Percorro il *cambiamento* continuo

Nel tentativo di fornire uno strumento pratico ai colleghi decidemmo di raccoglierci in una pubblicazione, ne nacque un

¹ Leonardo Paoletti è co-fondatore di AdActa Consulting, società di consulenza composta da professionisti HR che si occupa di sviluppo manageriale, formazione comportamentale e coaching.

visual book, dal titolo *Pattern comportamentali: percorsi di eccellenza per guidare l'innovazione organizzativa*, edito da ESTE nel 2016. Da allora iniziammo a implementare i pattern in azienda incorporandoli nel processo di *performance evaluation*² di tutta l'organizzazione.

Durante il 2016 collaborammo anche con la Fondazione Golinelli, coinvolgendo sette studenti universitari e neolaureati che avevano scelto di aderire al progetto *Icaro: giardino delle imprese*³: Vania Crupi, Pier Luigi Dovesi, Ilaria Gant, Benedetta Gilioli, Benedetta Marotti, Matteo Gambini e Federico Oliva. A loro è stato affidato il compito di applicare il *lateral thinking*⁴ e di valutare come i pattern comportamentali fossero stati appresi e implementati nell'organizzazione. Il risultato del loro lavoro evidenziò da un lato l'accettazione dei pattern da parte dell'organizzazione e dall'altro la necessità di aiutare i colleghi a meglio comprenderli. Permaneva una variegata e personalistica interpretazione dei pattern con una sincera difficoltà a percorrerli in maniera efficace. Era evidente la necessità di investire in formazione sul senso dei pattern comportamentali e anche di fornire un documento scritto sul loro significato.

Decidemmo quindi di produrre un secondo libro sul tema, questa volta descrittivo. Fu naturale scegliere di scriverlo con l'aiuto degli studenti universitari e laureati che avevano partecipato al progetto, quale prosecuzione del cammino iniziato insieme.

² La *performance evaluation* ha molteplici finalità, tra le quali si possono ricordare: migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali; censire le competenze (ossia le conoscenze, i comportamenti e le capacità, sintetizzabili nella formula 'sapere, saper essere e saper fare') e il potenziale delle risorse umane in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo; individuare la consistenza ottimale delle risorse umane ed eventuali necessità di incremento attraverso la formazione del personale esistente o il reclutamento di nuovo personale.

³ Il progetto *Icaro: il giardino delle imprese* della Fondazione Golinelli verrà trattato più avanti nel libro al capitolo dedicato.

⁴ Con il termine pensiero laterale, coniato dallo psicologo maltese Edward de Bono, si intende una modalità di risoluzione di problemi logici che prevede l'osservazione del quesito da diverse angolazioni, contrapposta alla tradizionale modalità che prevede concentrazione su una soluzione diretta. Quest'ultima presuppone infatti il ricorso alla logica sequenziale, risolvendo il problema partendo dalle considerazioni che sembrano più ovvie, mentre il pensiero laterale se ne discosta (da cui il termine laterale) e cerca punti di vista alternativi per applicare la soluzione.

Questo libro è quindi il frutto di un lavoro di team fra me e loro. Ogni capitolo è il risultato di interviste, di domande e di chiarimenti fra noi, e della successiva scrittura dei temi discussi da parte di ognuno di loro. Ogni capitolo ha conseguentemente uno stile proprio, frutto dell'individualità del differente autore.

Ora che con questo libro ci accingiamo a meglio spiegare i pattern comportamentali, voglio ringraziare i giovani autori, dicendo loro che è stato un entusiasmante percorso di crescita per me averli introdotti a questa filosofia di comportamento.

Con l'augurio che percorrere i pattern qui descritti sia un concreto aiuto verso l'eccellenza, non mi resta che augurare una buona lettura.

#1 – Acquisisco solidità nel mio ruolo

di Pier Luigi Dovesi

*“Due strade trovai nel bosco, e io,
io scelsi la meno battuta,
e quello ha fatto tutta la differenza”*

Robert Frost

Quante volte nella nostra vita lavorativa o personale desideriamo raggiungere nuovi traguardi? Quante volte ci soffermiamo a pensare al nostro futuro? Quante ai nostri desideri e a come realizzarli?

Nonostante tutto l'impegno e il tempo che dedichiamo al raggiungimento delle ambizioni che ci guidano, succede però che, passo dopo passo, la strada diventi sempre più impervia, le sfide più difficili, i problemi più intricati. Fino al punto che gli obiettivi divengono così complessi che ne siamo sopraffatti e non riusciamo più ad andare avanti. Ci sembra di aver raggiunto i nostri limiti. Proprio in questo momento si apre davanti a noi un bivio.

La prima strada, la più agevole e invitante, ci suggerisce di fermarci, accontentarci di quello che abbiamo raccolto e, poiché non riusciamo a perseguire le nostre aspirazioni, rinunciare e ridimensionare le nostre ambizioni.

La seconda strada, invece, più impervia e meno battuta, è quella che non accetta un fallimento, non accetta la rinuncia, non conosce la resa. È la strada che parte dalla consapevolezza che, per raggiungere nuovi traguardi, dobbiamo superare i nostri limiti. È quella la strada che ci spinge a migliorarci e che infine ci permette di proseguire il cammino verso i nostri obiettivi.

Così come nella dimensione personale, lo stesso bivio si apre davanti a un'organizzazione, una collettività. Un'azienda eccellente deve essere tanto ambiziosa verso i propri traguardi quanto aperta e coraggiosa verso i propri limiti. Ma percorrere questo sentiero è difficile e talvolta doloroso, richiede l'umiltà di saper riconoscere i propri errori, farne tesoro e renderli opportunità per il futuro. Richiede capacità di ascolto e di cambiamento, trasversalità e allineamento con gli altri, capacità di dare vita a nuove idee, frutto di negoziazioni e sinergie. Richiede tempo e costante impegno. Ognuno dei nove capitoli di questo libro rappresenta un cammino verso l'innovazione e l'eccellenza, ma questo lungo viaggio può essere intrapreso solo se, davanti a quel bivio fra rinuncia e tenacia, impariamo a scegliere sempre la strada che, per quanto ardua, ci porta al progresso. Senza questa chiara determinazione, non è possibile iniziare un percorso di crescita, quindi non è possibile ambire all'eccellenza. Per operare questa scelta bisogna essere decisi, coerenti e sicuri del proprio potenziale, in una parola: solidi.

Come fare, dunque, questo primo passo? Quali sono i presupposti per cui l'individuo e l'organizzazione siano pronti ad affrontare un percorso di miglioramento? Come individuare, analizzare e infine superare i nostri limiti? Come diventare, quindi, solidi nel proprio ruolo?

Se sei interessato a proseguire
la lettura di questo manuale
puoi acquistarlo presso la casa editrice ESTE,
telefonando al numero: 02.91434419

Puoi anche consultare il sito: www.este.it
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni