

Ho assistito a riunioni più autentiche davanti alla macchina del caffè o nel parcheggio, finita la riunione ufficiale!  
In quelle occasioni, dai collaboratori ho sentito di tutto. Ecco le frasi più gettonate: se l'altro reparto non lo fa non si può fare, non è di mia competenza, non ne ho il tempo, non mi è chiara la strategia, non capisco dove vuole andare l'azienda, non so chi ascoltare, siamo in pochi, non c'è squadra, non ho persone alle quali delegare, non mi posso fidare di nessuno, è colpa del gestionale, io non so di cosa occuparmi precisamente, ecc.  
Anche i titolari, parlando dei propri dipendenti, possiedono un frasario piuttosto stereotipato: io dico loro cosa fare ma poi non lo fanno, in riunione non parlano, non leggono i numeri, mi chiedono più volte le stesse cose, mi sento solo, vorrei delle persone con le quali confrontarmi, si fanno sempre i soliti errori, ecc.  
Provando a fare una sintesi di tutte le problematiche di cui ho avuto una diretta testimonianza nel corso del tempo è possibile individuare poche categorie, ovvero dinamiche di squadra, gestione dei progetti, creazione di strategie e la relativa messa in pratica, poiché le casistiche sono sempre le stesse e una volta apprese è più facile risolverle. È di fondamentale importanza, dunque, saperle riconoscere.

### **Chi sono e di cosa mi occupo**

Le mie radici professionali partono dal 1986, quando, come prima attività, ho svolto consulenze in ambito PMI, imprese industriali, artigiane e commerciali.

In quel periodo, se ben ricordi, era normale che le aziende fossero particolarmente fertili e produttive in termini di risultato economico. Il mercato tirava, qualunque cosa tu facessi. Ciò significa che le capacità e gli sforzi dell'imprenditore erano

1. rivolti più all'efficienza organizzativa e al supporto della crescita che alla ricerca dello sviluppo vero proprio, come invece è necessario fare oggi.

2.  
3.  
4. A quei tempi il mio focus erano: la lettura dei bilanci, con i vari indici per capire com'è andavano veramente le cose; la gestione del binomio manager-collaboratore per ottenere la migliore performance possibile; focus group dedicati alla lettura del mercato per formulare strategie da attuare.

5.  
6.  
7.  
8.  
9. In seguito, dal 1995, attraverso una stretta collaborazione con studi professionali che si occupavano di riorganizzazione aziendale, all'epoca svolte perlopiù da ingegneri, ho potuto implementare le mie competenze, imparando davvero tanto.

10.  
11.  
12.  
13. Ho compreso l'importanza dei processi organizzativi a supporto delle persone, con una rilevanza incredibile nei confronti dei risultati, soprattutto nel medio termine, e ho appreso la metodologia per far emergere alcuni elementi strategici fondamentali per le aziende, in quel momento focalizzate soltanto sulle multinazionali. Mi riferisco alla triade oggi molto diffusa: mission, valori aziendali, visione strategica.

14.  
15.  
16. Prima del 2000 questi elementi erano prerogative di mondi molto strutturati e organizzati, oggi invece sono la base su cui costruire un qualsiasi modello di business aziendale. Senza questi capisaldi si percepirebbe immediatamente confusione strategica e organizzativa e i contraccolpi nella quotidianità delle cose sarebbero importanti.

17.  
18.  
19.  
20.  
21. Sono proprio gli aspetti strategici e organizzativi, dunque legati alla crescita e all'efficienza, le componenti a cui mi sono dedicato nei primi anni del 2000, prendendo parte a grandi progetti di riassetto aziendali, orientati all'ottimizzazione della risorsa tempo e del servizio al cliente.

22.  
23.  
24.  
25.  
26. Queste importanti collaborazioni mi hanno veramente aperto un mondo! Ho interiorizzato forti metodologie, partecipan-

do a riunioni egregiamente condotte, con partecipanti costantemente focalizzati e preparati nei singoli interventi, tempistiche perfette e risultati finali eccellenti. Queste esperienze hanno contribuito davvero tanto alla mia formazione professionale.

Una volta che le competenze organizzative e razionali si sono dimostrate concrete e spendibili, è emersa con decisione l'inclinazione personale all'ascolto e alla comprensione delle persone. Potrei definirla un dono, questa attitudine, una caratteristica che contraddistingue da sempre la mia indole, gratificata più dal "come" che dal "cosa", quando si tratta di operare.

Sono sempre riuscito a percepire i bisogni delle persone, a dare parole e forma a stati d'animo ed esigenze tacite per difficoltà, imbarazzo o conflitto.

Integrando, dunque, le mie esperienze e competenze in merito ai modelli organizzativi aziendali e la mia sensibilità nei confronti delle persone ho deciso di far evolvere la mia attività lavorativa verso il business del training aziendale.

La differenza tra la classica consulenza e l'attività del business trainer consiste nel focus: nel primo caso è puntato sulla praticità esecutiva dei modelli, nel secondo, invece, si concentra sul connubio inscindibile tra la persona e il ruolo che ricopre, tra umanità e competenze.

È la consapevolezza dell'inestimabile valore di questo connubio che ha fatto evolvere la mia figura professionale. Per questo dal 2008 mi occupo esclusivamente di business training, combinando le storiche e forti competenze organizzative, legate al mindset, alla performance professionale individuale e di squadra, alle dinamiche di team.

In questo libro parlo esattamente di questo, del mio lavoro, del mio approccio, con l'intento di trasferire le mie esperien-

ze, il mio vissuto, le metodologie di una vita di lavoro e tutto ciò ho compreso lungo il mio cammino. Ti metterò in guardia, inoltre, da problemi e rischi possibili allo scopo di poterli evitare o ridurli in maniera consapevole.

## **Funziona?**

Quando si legge un libro che offre consigli su come affrontare determinati problemi con metodologie applicabili, indipendentemente dall'argomento trattato, è più che normale chiedersi se quanto proposto dall'autore porti o meno alla soluzione. Funziona? È una domanda lecita.

I miei valori fondanti sono la responsabilità, la concretezza e l'utilità, per cui non ci girerò tanto intorno: tutto ciò che leggerai tra queste pagine è autentico.

Tutti i contenuti sono parte di una metodologia costantemente applicata ogni giorno da più di venticinque anni: ogni situazione descritta è stata realmente vissuta, ogni suggerimento è stato applicato ad attività realmente svolte e ogni risultato è reale e verificabile, nonché apprezzato dalle aziende coinvolte.

Tuttavia, considerando le numerose variabili che si generano quando si ha a che fare con persone e modelli organizzativi, esiste un concetto chiave che è bene tenere a mente, ovvero che il risultato non è mai immediato. Mai.

Non si tratta di un interruttore che si accende e si spegne all'occorrenza, ma di una conseguenza che si apprezza nel tempo, soprattutto quando l'intero team e chi ne segue il percorso di training maturano capacità e naturalezza nell'esecuzione del metodo.

Quello che paga veramente è la costanza. Una buona metodologia messa in pratica a singhiozzi non porterà mai buoni

risultati, anche perché mediamente sono necessari dai quattro ai sei mesi per apprezzare i primi risultati. 1. 2.

Inoltre è importante ricordare che i risultati devono poter essere misurati, sia quantitativamente sia qualitativamente. Le metodologie che descrivo in questo libro si occupano molto dell'aspetto qualitativo, poiché è a seguito di un miglioramento qualitativo che si arriva a un miglioramento quantitativo. 3. 4. 5. 6. 7.

Arrivando ad avere dunque relazioni tra i membri della squadra migliorate, attività da svolgere e direzione strategica più chiare, con il tempo si potranno di certo apprezzare risultati più efficienti, con meno errori e tempistiche più snelle. 8. 9. 10. 11.

I KPI (Key Performance Indicator) servono a misurare la quantità dei risultati, mentre i feedback da parte dei singoli collaboratori e della squadra forniscono la valutazione per misurarne la qualità, aspetto quest'ultimo da non sottovalutare. 12. 13. 14. 15.

Nella metodologia che utilizzo, infatti, è costantemente prevista la richiesta di feedback per capire veramente cosa sta accadendo e quali sono le percezioni e le sensazioni in merito al clima all'interno dell'azienda. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32.

## Il nord della nostra bussola

Sono diversi i motivi per cui un imprenditore sceglie di contattarmi per essere supportato dalla mia attività di business training. Tuttavia, facendone un'opportuna sintesi, si possono ottenere quattro casi specifici.

1. *Creazione di una strategia di attacco.* Stanco delle solite letture di settore, che sembrano trappole che congelano i punti di vista radicati nel tempo, l'imprenditore desidera segnali di cambiamento del mercato e delle esigenze dei clienti e scorge nella mia metodologia un nuovo modo di operare, capace di generare la scintilla di una novità.
2. *Difficoltà di essere seguito.* Benché abbia la strategia ben chiara in testa, l'imprenditore non riesce a farsi seguire dalla sua squadra come vorrebbe. Affidandosi al mio supporto spera di poter contare su collaboratori più proattivi, maggiormente autonomi, più coinvolti nel sogno aziendale e in grado di accollarsi rischi decisionali, alla ricerca di ciò che io chiamo "l'allineamento del team".

3. *Desiderio di collaborazione tra reparti.* L'imprenditore desidera meno conflitti interni, attività più fluide e reparti coesi, così mi contatta per un approccio di team coaching.
4. *La valorizzazione delle persone.* Quando vede del talento in alcuni collaboratori, magari con ruoli strategici, e desidera consolidare la qualità di specifiche competenze, l'imprenditore si rivolge a me per un'attività di coaching manageriale, ovvero quell'attività dedicata ai collaboratori allo scopo di sviluppare capacità organizzative, di relazioni e manageriali.

Comprendere in quale delle casistiche si colloca la tua situazione lavorativa ti aiuterebbe a fruire in modo focalizzato dei contenuti di questo libro. A ogni modo lo schema d'intervento il più delle volte è simile a tutti e quattro i punti, perché esistono priorità comuni che influenzano i vari comportamenti.

Quello che è davvero importante è non sottovalutare mai la parte strategica. Indipendentemente dall'azienda, da poco avviata o attiva da decenni che sia, è necessario fissare i tre elementi fondamentali, perché averli chiari fa davvero la differenza in termini di decisioni strategiche su prodotti e servizi, target clienti da avvicinare o allontanare, territori da sviluppare, partnership da stringere e così via. Mi riferisco naturalmente a:

1. Mission
2. Valori aziendali
3. Visione strategica

Dunque le domande da porsi sono: qual è la missione dell'azienda? Quali sono i valori aziendali che la sostengono? Qual è la visione dell'azienda a tre-cinque anni?

1. Spesso i tre elementi appaiono come qualcosa di superfluo o particolarmente astratto, ma non è così. Tutte le volte che ho trattato questi argomenti all'interno di un board e di un team, le persone coinvolte si sono sempre rivelate molto interessate, sorprendendo anche l'imprenditore.

La natura apparentemente accademica di questi argomenti sembra infatti diametralmente opposta alla visione esclusivamente operativa che l'imprenditore ha dei suoi collaboratori. Generalmente questi strumenti non vengono presi in considerazione da chi dirige l'azienda per l'illusoria convinzione di avere tutto sotto controllo, direzione compresa.

La verità è che se il più delle volte i collaboratori non hanno chiara la direzione dell'azienda è proprio perché l'imprenditore non riesce a comunicarla in modo efficace, ecco perché l'argomento diventa particolarmente attrattivo per il team se posto nel modo corretto.

Dare la giusta importanza ai tre elementi giova a tutti, anche all'imprenditore, non solo perché in questo modo può approfondire cose che dava per scontate, ma perché, quando ci si occupa di questi aspetti, si aprono sempre scenari in grado di generare valore aggiunto, una volta definiti.

## Mission

La mission non è un obiettivo, è un'intenzione. È la naturale propulsione dell'azienda verso qualcosa.

Per farla emergere sono necessarie allo stesso tempo le giuste dosi di concretezza e creatività. È probabile che i tuoi clienti l'abbiano percepita prima e meglio di te, perché sono meno coinvolti e perché sono i diretti interessati dell'attività che svolgi e proponi.