

GOOD TO GREAT

gli elementi imprescindibili di un
progetto aziendale di grande
successo

PAOLO VALENTINI
CLASSE MBS - 28 febbraio 2017

Il bene è nemico del
meglio

Come diventare
eccellenti?

Sono un imprenditore nell'ambito dei servizi dall'anno 2002.

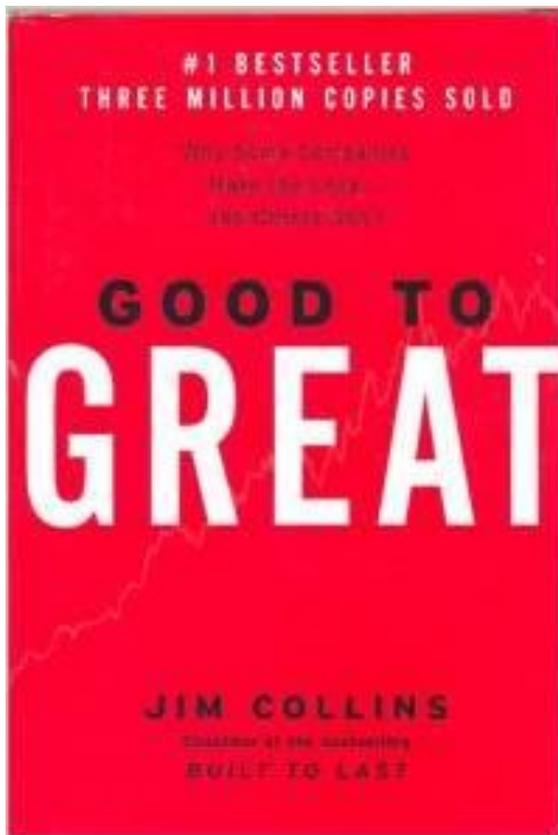
Ho fatto il dipendente per sbaglio solo 2 anni

Il mio pensiero prima di conoscere OSM

*'Le idee sono come i conigli
Impari ad allevarne una coppia
e presto te ne ritrovi una dozzina'*

Il mio pensiero dopo avere
incontrato OSM

*LA MIA PIU' GRANDE PASSIONE:
AIUTARE LE PERSONE A
VINCERE*



O MEGLIO O NIENTE

**Come si vince la mediocrità e si raggiunge
l'eccellenza**

JIM COLLINS

La ricerca

- 11 aziende che dopo un andamento normale hanno manifestato un cambio 'good to great'
- 15 anni di performance economiche al di sopra della media del settore (anche di 4 volte superiore)
- Indipendentemente dal settore di appartenenza
- Sono state messe a cfr con 17 aziende del loro stesso settore/dimensione che non hanno avuto il passaggio 'good to great'

TIPI DI LEADERSHIP

LIVELLO 5	DIRIGENTE LIVELLO 5 Realizza un'eccellenza durevole nel tempo mediante una combinazione di umiltà personale e determinazione professionale
LIVELLO 4	LEADER EFFICACE Catalizza l'impegno sul perseguimento di una visione chiara e convincente, stimolando standard superiori di performance
LIVELLO 3	MANAGER COMPETENTE Organizza personale e risorse per il conseguimento effettivo ed efficiente di obiettivi predeterminati
LIVELLO 2	MEMBRO PROPOSITIVO DI UNA SQUADRA Contribuisce con le proprie capacità individuali al raggiungimento degli obiettivi e lavora con efficacia nell'ambiente di gruppo
LIVELLO 1	INDIVIDUO DI ELEVATA CAPACITA' Apporta contributi produttivi grazie al suo talento, alla conoscenza, alla competenza e alle buone abitudini di lavoro

1. LEADERSHIP LIVELLO 5

- **DETERMINAZIONE PROFESSIONALE + UMILTA' PERSONALE** (ambizione per l'azienda non per se stesso)
- **OPERANO PER FAR SI' CHE DOPO DI LORO VI SIANO SUCCESSORI CHE PORTINO RISULTATI ANCORA MIGLIORI**
- **MODESTIA**
- **PRENDONO DECISIONI ANCHE GRAVOSE PUR DI ARRIVARE A RISULTATI DURATURI**
- **FINESTRA** (=SE LE COSE VANNO BENE HANNO AVUTO FORTUNA) **E SPECCHIO** (=SE LE COSE VANNO MALE SE NE PRENDONO LA RESPONSABILITA')

**COSA DOBBIAMO
SMETTERE DI FARE
PER ESSERE LEADER
DI LIVELLO 5?**

**ABBIAMO CHIARO LO
SCOPO DEL NOSTRO RUOLO
COME LEADER?**

Primo dato relativo alla Leadership

- Riuscirai ad avere Leadership solamente sulle persone del cui comportamento ti consideri completamente **CAUSA**.

PRIMA CHI E POI COSA

LA SQUADRA DEL LIVELLO 5

Leader livello 5



Prima CHI

Fa salire sul bus le persone giuste e costruisce una squadra dirigenziale



Poi COSA

Quando ha le persone giuste, individua la via migliore verso l'eccellenza

IL GENIO CON 1000 AIUTANTI

Leader livello 4



Prima COSA

Stabilisce dove condurre il bus.
Sviluppa una road map da seguire



Poi CHI

Arruola un gruppo di capaci aiutanti per realizzare la sua visione

2. PRIMA CHI POI COSA

- **FANNO SALIRE SUL BUS LE PERSONE GIUSTE, POI DECIDONO DOVE ANDARE**
- **CHI VIENE PRIMA DI VISIONE, STRATEGIA, STRUTTURA ORGANIZZATIVA, TATTICA**
- **SONO CON LORO RIGOROSI, NON SPIETATI**
- **SCELGONO PERSONE CHE DISCUTONO ALLA RICERCA DI RISPOSTE AI PROBLEMI**
- **LA RETRIBUZIONE E' FUNZIONALE A TRATTENERE LE PERSONE DI VALORE**
- **LE PERSONE GIUSTE SONO LA RISORSA PIU' IMPORTANTE (NON LE PERSONE IN GENERALE)**
- **ESSERE LA PERSONA GIUSTA HA A CHE FARE CON LA PERSONALITA' E NON CON LE COMPETENZE TECNICHE**

3 MODI PER ESSERE RIGOROSI COL PERSONALE

I leader di queste aziende operano in questo modo con le persone:

- **ATTIRA PERSONE GIUSTE E NON ACCONTENTARTI DI QUELLE SBAGLIATE**
- **SE SERVE UN CAMBIAMENTO, BISOGNA AGIRE SUBITO**
- **INCARICARE LE PERSONE MIGLIORI PER CURARE LE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO DELL'AZIENDA (E NON PER RISOLVERE PROBLEMI)**

**STIAMO SEMPRE IN
SELEZIONE?**

**COSA STIAMO FACENDO PER
ATTRARRE LE PERSONE
GIUSTE?**

**STIAMO LAVORANDO PER
AIUTARLI A RAGGIUNGERE
RISULTATI SFIDANTI?**

IL CLIMA FAVOREVOLE ALLA VERITA'

Lavorare sulla verità implica 4 cose:

- **DIRIGERE CON DOMANDE, NON CON RISPOSTE**
- **IMPEGNARSI NEL DIALOGO E NELLA DISCUSSIONE**
- **FARE ANALISI APPROFONDITE DEGLI ERRORI SENZA CERCARE COLPEVOLI**
- **PREDISPORRE UN MECCANISMO DI ALLARME IN MODO CHE NON SIA POSSIBILE IGNORARE LE INFORMAZIONI**

3. AFFRONTARE LA CRUDA REALTA' (SENZA MAI PERDERE LA FEDE)

Le società 'good to great' si comportano così:

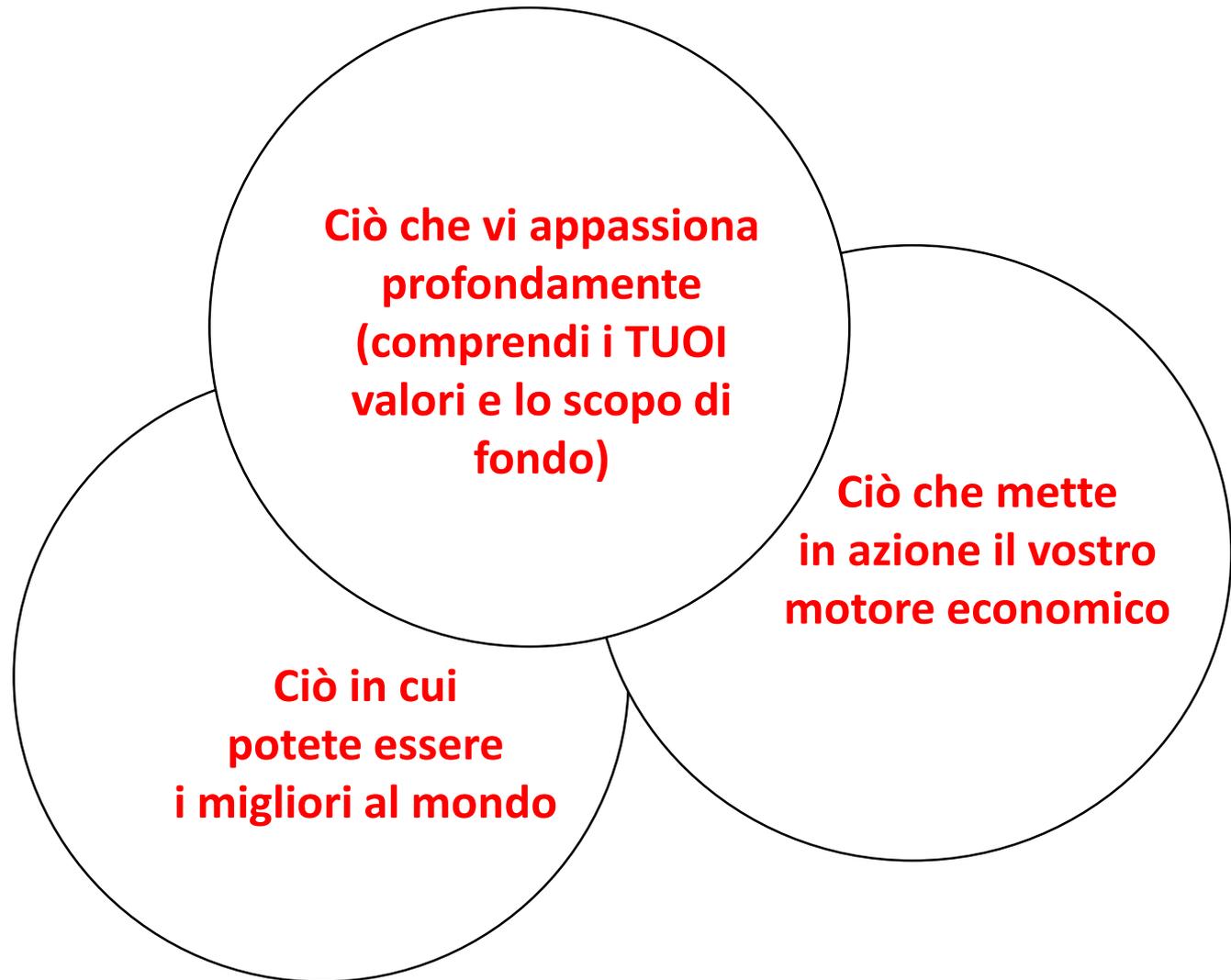
- **AFFRONTANO LA REALTA' DEI FATTI**
- **PRENDONO DECISIONI SAGGE CHE DERIVANO DA UN CONFRONTO CON LA REALTA'**
- **ASCOLTANO LE PERSONE (REALTA')**
- **AFFRONTANO DI PETTO LA LORO SITUAZIONE**
- **MANTENGONO FEDE, MA AL CONTEMPO AFFRONTANO I PEGGIORI ASPETTI DELLA REALTA' (PARADOSSO STOCKDALE)**
- **NON DEMOTIVANO LE PERSONE**
- **GUIDANO LE PERSONE A STARE DI FRONTE ALLA BRUTA REALTA'**

**QUALI COSE NON STIAMO
GUARDANDO?**

**USIAMO DAVVERO IL CRITERIO
DELLE DOMANDE PER
TROVARE LA VERITA'?**

**PRENDIAMO DECISIONI
BASATE SUI DATI?**

I TRE CERCHI



4. LA SEMPLICITA'

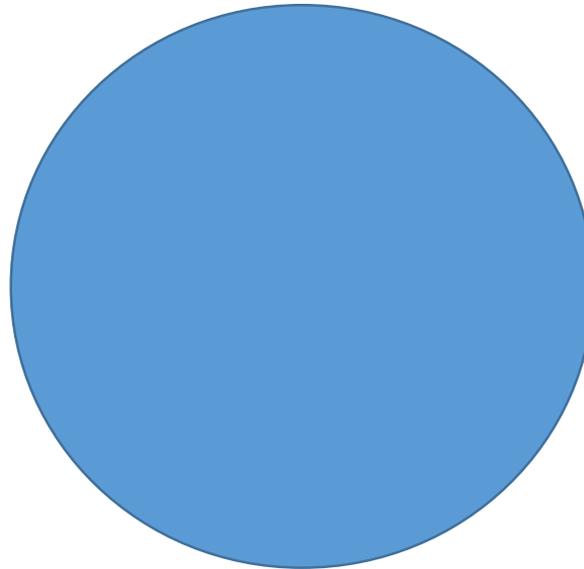
Il riccio è il simbolo di un concetto: SA SOLO UNA GRANDE COSA ED E' MOLTO SEMPLICE.

- **IN COSA PUOI ESSERE IL MIGLIORE AL MONDO? (E IN COSA PUOI NON ESSERLO?) DI FATTO E' UNA CONOSCENZA CHE HAI**
- **SE NON PUOI ESSERE IL MIGLIORE NEL TUO CORE BUSINESS, ALLORA L'IDEA DI BUSINESS NON E' GIUSTA**
- **ESSERE I MIGLIORI E' MOLTO DI PIU' CHE AVERE UNA COMPETENZA (SE HAI UNA COMPETENZA NON PER FORZA SEI IL MIGLIORE; POTRESTI ESSERE IL MIGLIORE E NON AVERNE IN QUESTO MOMENTO LE COMPETENZE)**
- **COSA FA GIRARE IL VOSTRO MOTORE ECONOMICO?**
- **CHE COSA VI APPASSIONA DAVVERO?**

IL CONSIGLIO

Porre domande con la guida dei tre cerchi

**Analisi degli
errori, con la
guida dei tre
cerchi**



**Dialogo e
dibattito, con la
guida dei tre
cerchi**

Decisioni, con la guida dei tre cerchi

**IN COSA SIAMO I
MIGLIORI?**

**COSA CI APPASSIONA
DAVVERO?**

**COSA METTE IN MOTO IL
NOSTRO MOTORE
ECONOMICO?**

5. UNA CULTURA DELLA DISCIPLINA

- **RISULTATI DI ECCELLENZA SONO POSSIBILI IN UN AMBIENTE CULTURALE, COSTRUITO DA PERSONE AUTODISCIPLINATE, CHE INTRAPRENDONO AZIONI DISCIPLINATE, IN ACCORDO CON I TRE CERCHI**
- **SE HAI A BORDO PERSONE GIUSTE, NON TI SERVE LA BUROCRAZIA**
- **COSI' PUOI CREARE UN SISTEMA DUALE: COERENZA E LIBERTA' (= RESPONSABILITA')**
- **CULTURA INTESA COME PERSONE DISCIPLINATE CHE SI IMPEGNANO IN UN PENSIERO DISCIPLINATO E CHE FANNO AZIONI DISCIPLINATE**
- **ADERENDO AL CONCETTO DEL RICCIO, LE PERSONE SANNO SU COSA LAVORARE E SU COSA NON LAVORARE**

(se hai una lista di cosa fare, devi avere anche una lista di cosa non fare)

**IN QUALE CULTURA CI
RICONOSCIAMO?**

SAPPIAMO COSA FARE?

**SAPPIAMO COSA NON
FARE?**

6. ACCELERATORI TECNOLOGICI

La Tecnologia ha un ruolo fondamentale:

- **NON TECNOLOGIE DI MODA, MA PIONIERI DI TECNOLOGIE ACCURATEMENTE SCELTE**
- **SI ADATTA PERFETTAMENTE AL NOSTRO CONCETTO DEL RICCIO?**
- **TECNOLOGIA COME ACCELERATORE, NON COME ORIGINE DELL'IMPULSO**

**QUALE TECNOLOGIA
STIAMO UTILIZZANDO?**

**LE PERSONE POSSONO
TROVARCI/RAGGIUNGER
CI FACILMENTE?**

7. IL VOLANO O IL DECLINO

- **CHI ARRIVA ALL'ECCELLENZA LO** FA SENZA RENDERSENE CONTO (NON AVVIENE IN MANIERA ECLATANTE)
- LE TRASFORMAZIONI NON AVVENGONO **DAL GIORNO ALLA NOTTE**
- **IL MODELLO PREVEDE DUE FASI: POTENZIAMENTO E SFONDAMENTO** (UN VOLANO ENORME RICHIEDE GRANDE E COSTANTE SPINTA, MA UNA VOLTA MESSO IN MOTO ESSO RAGGIUNGE LO SFONDAMENTO)
- L'ALTERNATIVA E' ANDARE CON PASSI VELOCI **AL PUNTO DI SFONDAMENTO, SENZA AVERE ACCUMULATO ENERGIA**
- **ENERGIA ACCUMULATA + RISULTATI OTTENUTI = ALLINEAMENTO DELLE PERSONE**

DURARE NEL TEMPO

In altre parole, FATTE PER DURARE.

‘Le imprese durevolmente eccellenti non esistono solamente per distribuire dividendi agli azionisti.

In realtà in una società veramente eccellente, profitti e disponibilità finanziarie sono come il sangue e l’acqua per un corpo in buona salute: essenziali per la vita, non sono lo scopo della vita.’

VALORI DI FONDO = DURARE NEL TEMPO

Le regole universali del modello 'good to great':

- 1. LEADERSHIP LIVELLO 5**
- 2. PRIMA CHI, POI COSA**
- 3. AFFRONTARE LA CRUDA REALTA'**
- 4. LA SEMPLICITA'**
- 5. CULTURA DELLA DISCIPLINA**
- 6. TECNOLOGIA COME ACCELERATORE**
- 7. PICCOLI PASSI QUOTIDIANI**

IL MODELLO

LIV 5	CHI	REALTA'	RICCIO	CULTURA	TECH	VOLANO
Impresa vive senza di loro	Prima chi = preparare il futuro	Ascoltare la verità = badare al futuro	Attivare il consiglio = prepararsi al futuro	Disciplina = abbiamo un grande scopo da perseguire	Acceleratori Tech come elemento chiave	Volano = durevole accumulo di energia
Umiltà personale + Determinazione Professionale	Fai salire quelle giuste e scendere quelle sbagliate	Affrontare i fatti che si presentano (mantenendo fede)	Consapevolezza profonda e semplicità	Libertà e responsabilità	Pionieri nell'applicazione delle tecnologie	Processo evolutivo graduale
Ambizione su successo dell'impresa	Chi = valori in sintonia con i miei	Affrontare la realtà = veri valori fondanti	Ciò che ci appassiona = valori e finalità di fondo	Cultura della disciplina = espellere chi non condivide i valori e gli standard	Tecnologia al servizio dei valori di fondo	Il declino non permette di infondere valori e finalità di fondo
Risultati tangibili	Promuovere il personale interno	Cruda realtà = cosa fare per stimolare il progresso	Mirare al centro dei tre cerchi	Disciplina = libertà di raggiungere i risultati	Tecnologie giuste accrescono l'energia del volano	Così si possono diffondere i valori di fondo, ottenendo cambiamento e progresso

**COSA STIAMO
ASPETTANDO
PER ESSERE
DAVVERO
ECCELLENTI?**

GRAZIE!

Per approfondimenti:
p.valentini@i-profile.it
Mobile **331 7622606**