

Per la rilevanza di questa esperienza, che ha coinvolto i nostri vertici e che dunque avrà riflessi sulla vita aziendale, ne presentiamo i principali contenuti; pubblichiamo poi un commento del coordinatore ed il parere di tre dei partecipanti.

La **prima giornata** si è aperta con una **Presentazione** da parte di **Elena Salda**, Vice Presidente CMS spa, che ha ricordato la centralità del cliente e l'importanza della sua soddisfazione, la necessità di affrontare i problemi concentrandosi sulle soluzioni, l'esigenza che sia la qualità del proprio lavoro a far ottenere la fiducia dei colleghi, infine la differenza tra essere capi ed essere leader.

Nello specifico della *leadership*, va esercitata in svariate situazioni che sono state così sintetizzate:

- nel comunicare una decisione o un obiettivo, spiegarne i criteri senza ambiguità e con chiarezza;
- nel parlare in pubblico, evitare l'emozionalità e dare adeguata enfasi a ciò che trasmettiamo;
- nel condurre una riunione, preparare dati e predisporre strumenti, favorire la partecipazione alla discussione, trarre conclusioni e piani d'azione;
- nell'affrontare un conflitto, evitare scontri cercando invece possibili soluzioni, senza attribuire torti o ragioni pubblicamente;
- nell'assegnare un incarico, spiegarne le ragioni, dichiarare le aspettative e fornire i necessari strumenti;
- nel far lavorare in squadra, dare l'esempio di saperlo fare e assegnare ruoli e responsabilità;
- nell'esprimere valutazioni, fornire *feedback* espliciti e valutare il risultato e non la persona;
- nel sostenere chi lavora con noi, saper ascoltare, tenersi informati, fare formazione;
- nel celebrare, condividere i successi e gli apprezzamenti;
- nel rappresentare l'azienda, esprimerne i contenuti a clienti o fornitori o istituzioni o visitatori con linguaggio e comportamenti adeguati.

È seguita un'**Esercitazione di gruppo su leadership e lavoro in squadra**: i partecipanti divisi in piccoli gruppi, tutti impegnati ad ideare e descrivere una missione di squadra (scientifica, umanitaria, militare, ecc.), con un obiettivo da raggiungere e tale da richiedere, per essere realizzata, che la squadra si lanci con il paracadute. Partenza, lancio, raggiungimento dell'obiettivo, rientro sono le quattro fasi della missione. Un'autovalutazione, un giudizio sull'efficienza e l'efficacia, commenti sull'esercitazione

In order to illustrate the importance of this experience, which involved our top management and will thus have implications for the entire company, we present the main aspects. This is followed by the comments of the co-ordinator and the opinions of three of the participants.

Day one started with a **presentation** by **Elena Salda**, Vice President of CMS spa, who reaffirmed the centrality of customers and the importance of their satisfaction, the need to deal with problems by concentrating on solutions, the requirement that it is the quality of our own work that earns the respect of colleagues, and finally the difference between being a boss and being a leader.

Regarding leadership, it is exercised in various situations which are summarised as follows:

- when communicating a decision or an objective, explain the criteria clearly and without ambiguity;
- when speaking in public, avoid emotionalism and give adequate emphasis to what is being communicated;
- when holding a meeting, prepare information and communicative instruments, encourage participation in discussion, and arrive at conclusions and action plans;
- when dealing with a dispute, avoid conflict instead seeking possible solutions, without publicly attributing blame or vindication;
- when assigning a task, explain the purpose, state the expectations, and provide the necessary instruments;
- when working in teams, offer a positive example of group interaction and assign roles and responsibilities;
- when expressing assessments, provide explicit feedback and assess the results and not the person;
- when supporting those who work with us, know how to listen, keep informed, conduct training;
- when expressing praise, share successes and appreciation;
- when representing the company, describe it customers, suppliers, institutions, or visitors with appropriate behaviour and language.

Next there was a **group activity on leadership and team work**: participants were divided into small groups, all committed to conceiving and describing a team mission (scientific, humanitarian, military, etc.), with an objective, the attainment of which required the team making a parachute jump. Departure, jump, achievement of objective, and return were the four phases of the mission. A self-assessment, an appraisal of efficiency and effectiveness, and comments on the exercise concluded the activity.

hanno concluso la prova.

La successiva **Presentazione della strategia aziendale**, a cura di Elena Salda, con l'obiettivo di un'autovalutazione collettiva su "A che punto siamo con la strategia?" incentrata sui rapporti con i clienti, sulla qualità, sulla motivazione delle persone, sulla competitività e sulla comunicazione, ha portato ad evidenziare importanti azioni correttive che sono state adeguatamente approfondite per far sì che siano subito messe in atto.

La **seconda giornata** è stata dedicata al **Potenziale**: ogni partecipante è stato sottoposto ad un test di 250 domande per valutarne, appunto, il potenziale. Non solo: esercizi di allenamento del potenziale sono stati effettuati con videoriprese e i filmati sono stati, successivamente, analizzati. Ad ognuno è stato restituito il test con i relativi risultati, la scheda di allenamento e l'indicazione delle aree di miglioramento.

La **terza giornata** aveva addirittura un tema: **"Cooking"**. In altre parole, il lavoro in squadre sperimentato in cucina e in sala, a preparar spuntini, aperitivi, il pranzo e il relativo servizio. Ma, naturalmente, anche lo sgombero e il riordino. Il tutto sulla base di regole precise, con vincoli di orario, di contenuto e modalità di preparazione, di utilizzo degli impianti e restando nei limiti del



budget prestabilito.

E poi, verso la fine, autovalutazione, valutazione incrociata e commenti sulla capacità di far squadra in una situazione particolare - cucina e sala - eppure non così diversa dall'operatività dell'azienda.

Infine, la conclusione del corso con 5 linee-guida per "cambiare da domani il nostro modo di lavorare": non essere prevenuti, trasmettere ottimismo, condursi con onestà professionale, comportarsi come chi non ha nulla da temere per ciò che sta facendo, trasferire alle persone rispetto e rassicurazione. E ancora: relazionare, relazionare, relazionare...

a.p.m.

The subsequent **presentation of company strategy**, by Elena Salda, had the objective of a collective self-assessment of "What point are we at with our strategy?", focusing on customer relations, quality, personal motivation, competitiveness, and communication. It resulted in the highlighting of important corrective actions which were analysed in appropriate depth for immediate implementation.

Day two was dedicated to **potential**: each participant was subjected to a test of 250 questions in order to assess their potential.

Personal potential training exercises were also conducted with video recording and the film clips were subsequently analysed.

The individual tests were returned to each participant with relative results, exercise sheet, and indications of areas for improvement.



Day three

had a specific theme: **cooking**. In other words, team work experienced in the kitchen and dining room, preparing snacks, aperitifs, lunch, and the relative service. Naturally clearing and tidying up were also included, all on the basis of precise rules, with limits to schedules, content, form of preparation, use of equipment, and staying within a predefined budget.

This was followed, towards the end, with self-assessment, reciprocal assessment, and comments on the capacity to act as a team in a specific situation - kitchen and dining room - which is in reality not so different from company operations.

Finally, the conclusion of the course with 5 guidelines for "changing our way of working starting from tomorrow": don't be biased, express optimism, behave with professional honesty, behave as someone who has nothing to be afraid of for what you are doing, transmit respect and reassurance to those with you. And finally: interact, interact, interact, ...

Andrea Ferramola di Profexa Consulting, organizzatore e coordinatore degli incontri, li ha così commentati: *Elena Salda e il gruppo con cui dirige l'azienda stanno dimostrando coerenza e coraggio nel perseguire la crescita delle proprie capacità manageriali e di leadership.*

Coerenza e coraggio, in questo caso, non sono parole sprecate, perchè non è frequente trovare imprenditori e manager che chiedono ai propri collaboratori di imitarli in quello che essi veramente fanno, e non si limitano solo a predicare.

Non si tratta di una semplice dichiarazione ad effetto, infatti Elena Salda e suoi manager sono partiti da sè stessi, accettando di analizzare innanzitutto i propri comportamenti allo scopo di renderli più adeguati alle necessità dell'azienda. Poi hanno preso impegni verso i diretti collaboratori e hanno chiesto a loro di fare altrettanto.

Hanno condiviso tre giornate di formazione per fare esperienze nuove in comune e per scoprire che era ora di demolire qualche pregiudizio e di scoprire qualche bella opportunità.

Adesso stanno continuando a lavorare, individualmente e in gruppo, per collezionare tanti piccoli cambiamenti che, uno dopo l'altro, accresceranno la qualità del lavoro di tutti.

D'altronde, possiamo pensare che la leadership nei luoghi di lavoro si possa esercitare in modo diverso? È possibile, anzi probabile, che in altri contesti sociali (nello sport, in politica, nel costume) siano efficaci anche modi diversi, ma in azienda i leader non sono quelli che strappano solo l'applauso.

In azienda i leader sono quelli che riescono ad influenzare quotidianamente i comportamenti delle persone, e sugli obiettivi da raggiungere ottengono una collaborazione attiva, volontaria e consapevole.

Attiva, volontaria, consapevole: non sono forse aggettivi che si addicono ai comportamenti delle persone adulte?

E le persone adulte, veramente adulte, come formano le proprie convinzioni e orientano il proprio agire?

Lo fanno attraverso l'esperienza diretta, la riflessione sui comportamenti propri e altrui, il confronto sulle vere priorità, che poi portano alle decisioni sulle azioni da intraprendere.

Il gruppo dirigente di CMS sta insomma rivolgendosi a tutto il personale trattandolo come adulto e proponendo un modello di direzione aziendale fondato su due solidi pilastri: la doverosa assunzione delle responsabilità professionali individuali accompagnata dalla concreta disponibilità personale a cambiare i comportamenti che possono essere



Andrea Ferramola of Profexa Consulting, organizer and coordinator of the encounters, had the following to say: *Elena Salda and the group with whom she directs the company are demonstrating coherence and courage in their efforts to enhance their managerial and leadership skills.*

Coherence and courage in this case are not just empty words because it is not common to find entrepreneurs and managers who ask their collaborators to follow their lead in something they themselves practice, rather than just preaching it to others.

This is not a question of creating a good impression. Elena Salda and her managers started from themselves, accepting the need first of all to analyse their own behaviour with the aim of rendering it more appropriate to the needs of the company.

Then they made commitments to their direct collaborators, in turn requesting them to

reciprocate.

They shared three days of training in order to establish new common experiences and to discover that now was the time to demolish a few preconceptions and to explore a few interesting opportunities.

Now they continue working, individually and as a group, to bring together the many small changes which, one after another, will increase the quality of everyone's work.

On the other hand, is it realistic today to think that leadership in the workplace could be implemented differently? It is possible, indeed probable, that in other social contexts (sports, politics, fashion) other modes of operation are effective, but in companies the leaders are not those that simply attract attention to themselves.

Among companies, the leaders are those that manage to influence people's behaviour daily, and achieve an active, willing, and informed collaboration in the achievement of objectives.

Active, willing, and informed: are these not suitable adjectives to describe the behaviour of adult individuals?

And adult individuals, real adults, how do they form their convictions and orient their actions?

They do it through direct experience, through reflection on their own behaviour and that of others, the assessment of real priorities, which then leads to decisions on the action to be undertaken.

CMS's management group are addressing themselves to the entire staff, treating them as adults and proposing a company management model founded on two solid pillars: the rightful acceptance of individual professional responsibility, accompanied with a real willingness to adapt

di ostacolo al lavoro di squadra e agli obiettivi comuni. Il gruppo dei consulenti di Profexa è veramente entusiasta di poter assistere in questo processo di trasformazione le persone che lavorano in CMS.

Ed ecco, infine, i pareri espressi da tre dei partecipanti alle giornate di "Formazione alla leadership".

Emanuele Cosci, Technical Manager, condivide la scelta aziendale di continuare il percorso di formazione con lo strumento "outdoor".

Nella sessione di quest'anno, secondo la sua opinione, è stato possibile sviluppare e approfondire aspetti che per evidenti problemi di tempo non erano stati affrontati gli anni passati. Le esperienze delle tre giornate, differenti tra loro ma comunque ben bilanciate per complementarità dei temi affrontati, hanno messo alla prova i partecipanti su diversi fronti che Cosci ha così voluto riassumere:



any behaviour that might be an obstacle to team work and the common objectives.

The consulting group at Profexa are very enthusiastic to be able to take part in this process of transformation of the personnel working at CMS.

And now the opinions expressed by three of the participants at the "Leadership Training" day.

Emanuele Cosci, Technical Manager, agrees with the company's decision to continue the training programme using the instrument of "outdoor activities".

In this year's session, in his view, it was possible to develop and investigate aspects which - for obvious limitations of time - had not been dealt with in the past. The experiences over the three days, differed from each other but were also balanced through the complimentary nature of the themes addressed. The participants were put to the test on various counts which Cosci summarised as follows:

Ci ha messo alla prova su <i>Putting us to the test as regards</i>	Abbiamo imparato <i>We learned</i>	Miglioramenti <i>Improvements</i>	Apprezzamento della prova (voto da 0 a 10) <i>Appreciation of the activity (mark from 0 to 10)</i>
<i>Prova 1: Senza paracadute Activity 1: No parachute</i>			
- Capacità di pianificazione - Valutazione del rischio <i>- Planning capacity - Risk assessment</i>	L'importanza della comunicazione e della necessità di avere un unico linguaggio <i>The importance of communication and the need to share a single language</i>	Saper valutare quali siano i tempi per ascoltare e quali quelli per intervenire <i>Knowing how to judge when to listen and when to intervene</i>	6
<i>Prova 2: Ciak si gira Activity 2: Clapper board</i>			
- Affrontare i propri punti deboli - Capacità di autocritica <i>- Confronting your own weak points - Self-critical capacity</i>	Come solo con l'allenamento dei "muscoli" più deboli, intesi come attitudini caratteriali, sia possibile una crescita personale <i>How only by training the weakest "muscles", in the sense of character traits, is personal growth possible</i>	Rompere quegli schemi di comunicazione che sono intralcio alla chiarezza dell'informazione <i>Breaking communication habits that hinder the clarity of information</i>	8
<i>Prova 3: Tutti in cucina Activity 3: Everyone in the kitchen</i>			
- Capacità di bilanciamento tra schedulazione di un problema e soluzione operativa - Rispettare gli impegni di gruppo rispettando quelli individuali <i>- Capacity to achieve a balance between the programming and actual implementation of a solution - Respect group commitments by respecting individual commitments</i>	Che l'unica soluzione vincente è far parte di un gruppo vincente <i>The only winning formula is to be part of a winning team</i>	Se uno è bravo e bravo, e noi lo siamo stati. Impariamo però a muoverci tutti i giorni in azienda così come abbiamo fatto tra pentole, salse e cotillon. <i>Success should be acknowledged and we were good. However, we must learn to behave every day in the company as we did between the pots, sauces, and presentation.</i>	9

Loretta Preti, Responsabile amministrativa e finanziaria, ha così espresso la propria opinione:

Il corso sulla leadership realizzato tra maggio e giugno è stato molto interessante e coinvolgente; ognuno di noi ha cercato di dare sempre il meglio di sé. Personalmente avevo già partecipato a corsi simili, ma questo ha avuto a mio avviso maggior successo, forse anche perché nel percorso ci ha guidato una persona che io definisco "un grande". Abbiamo quasi sempre raggiunto l'obiettivo, attenti ai risultati delle singole squadre ma anche, memori di altre esperienze fatte gli scorsi anni, alle aspettative dell'intero gruppo. Personalmente penso che il giorno più coinvolgente sia stato l'ultimo, che ci ha visto tutti quanti operare in modo pratico. Dovevamo infatti, avendo a disposizione l'uso di una cucina (inteso solamente come suppellettili), un certo budget in euro, acqua e niente più, preparare spuntino della mattina, aperitivo e pranzo per oltre 20 persone, rispettando regole ed orari ben precisi. Ebbene sì, siamo riusciti con successo a raggiungere l'obiettivo, dimostrando quindi di poter essere un team "performante" che fa della collaborazione, motivazione e fiducia la sua forza. Quindi anche in azienda dobbiamo prendere esempio da quel giorno di corso; così facendo, sono sicura che riusciremo benissimo a centrare gli obiettivi che ci prefiggiamo.



Ed ecco, a conclusione, il parere di **Alberto Gerri**, Responsabile della Qualità.

Ho partecipato anch'io al corso di tre intere giornate che ha coinvolto il Consiglio di Direzione ed il Comitato Operativo e devo dire che ha rappresentato un'occasione di crescita molto forte, per me e per i colleghi presenti.

Riguardo ai contenuti:

- ci siamo dotati di strumenti comuni (dieci impegni concreti di comportamento personale)
- abbiamo sperimentato la loro applicazione in situazioni sempre più vicine alla realtà
- abbiamo toccato con mano la necessità di sviluppare con impegno il potenziale personale
- infine, nel corso di una giornata di lavoro, abbiamo toccato con mano come sia possibile far operare la squadra in modo affiatato, raggiungendo risultati con soddisfazione di tutti.



Loretta Preti, Administrative and Financial Manager, expressed her opinion as follows:

The leadership course held between May and June was very interesting and engaging. We all tried to give our best at all times. I had already participated in similar courses but I think this was the most successful, perhaps also because we were guided through the course by somebody who I would define as "outstanding". We almost always achieved the set objectives, aware of the results of individual teams but also, on the strength of experiences in previous years, of the expectations of the entire group.

I found the last day the most inspiring, when we all had to act on a practical level. We had the use of a kitchen (in the sense only of kitchen equipment), a set budget in euro, water and nothing more, and we had to prepare a morning snack, aperitif, and lunch for more than 20 people, while abiding by very strict rules and schedules. We managed to successfully achieve this result, thus demonstrating that we could put on a good team performance, founded on collaboration, motivation, and trust. In the company, we should apply that day of the course as an example and in this way I am sure we will manage to achieve the objectives that we set ourselves.

And finally, the comments of **Alberto Gerri**, Quality Manager.

I also took part in the course over three full days and involving the Board of Directors and the Operations Board and I must say that it was an opportunity for very meaningful development for myself and for my colleagues taking part.

As regard the content:

- we made use of everyday instruments (ten concrete commitments in personal behaviour)
- we experimented their application in situations increasingly close to reality
- we had first hand experience of the need to dedicate effort to the development of personal potential
- finally, during a day's activity, we had practical experience of how it is possible to get a team to function in close integration, achieving results to the satisfaction of everyone involved.

As regards the atmosphere: