

# Dal dire al fare: l'arte di determinare le cose.

Documento del 15 dicembre 2011



“Il fine viene prima di te”

*Ram Charan*

“Pensa bene al fine. Risguarda prima il fine”

*Leonardo da Vinci*



Le capacità di execution consentono di risolvere e chiudere il loop tra informazione, decisione e azione, ovvero di passare dalla decisione alla sua messa in atto integrando nel processo elementi di incertezza, turbolenza e variabilità senza perdere di vista l'allineamento con gli obiettivi strategici e operativi.

Più dettagliatamente, in contesti complessi e ad alto tasso di mutamento, la capacità di execution consente di:

- integrare processi monitorando in tempo reale le variabili critiche poste sotto osservazione e correlarle tra di esse.
- utilizzare l'intelligenza “embedded”, la capacità di visioning e le competenze gestionali per ben direzionare il progetto fin dall'inizio e gestire eventi non pianificati, fornendo agli attori coinvolti le indicazioni ottimali da seguire per massimizzare gli indicatori critici di performance definiti per quello specifico processo.
- chiudere i loop informazione-decisione-azione eseguendo o innescando le azioni necessarie all'esecuzione della decisione e al raggiungimento effettivo dell'obiettivo secondo i parametri di misurazione definiti.



Sviluppare la capacità di “fare”

Individuare e sviluppare le competenze necessarie per far accadere le cose

Rendere concreta la strategia definita e condivisa sulla carta

Acquisire strumenti e metodologie per rendere l'execution sempre più efficace



1. definizione di obiettivi, sottobiettivi, tempi e metodi
2. chiarezza nella comunicazione degli obiettivi
3. mappature di funzioni e ruoli organizzativi coinvolti
4. definizione e descrizione dei processi/work flow
5. definizione delle risorse necessarie e tempistica di procurement
6. monitoraggio continuo e ridefinizione ricorsiva del planning
7. indicatori di performance, parametri e criteri di successo



## Destinatari

**Professional, Manager** e, in genere, chiunque abbia necessità di sviluppare le competenze di “fare accadere le cose” in modo sempre più efficace.

I percorsi forniscono strumenti teorici specifici: per i Manager si privilegia lo sviluppo di competenze legate gestione della complessità, per i Professional le skill necessarie alla gestione dell’operatività.

Entrambi i percorsi hanno in comune numerose attività, che saranno tuttavia corredate di variabili più complesse di contesto per i manager.

Inoltre saranno diversi i debriefing, secondo quanto già detto sopra, e i contenuti che ne emergeranno.

Infine i contenuti delle lezioni saranno declinati in funzione delle diverse popolazioni, con più attenzione agli aspetti gestionali, organizzativi e complessi per i manager e all’operatività e alla gestione delle relazioni prossime per i professional.



## Struttura e Durata

- A) Breve pre-work composto da: un questionario sullo stile di execution e il learning contract (contratto di apprendimento che coinvolge le risorse, il capo gestore, il docente) in cui sono identificate le competenze in uscita, cioè i comportamenti organizzativi attesi in ambito di execution.
- B) 1 modulo in aula di 1 giornata che si conclude con il PAI, Piano di Azione Individuale: la definizione di interventi concreti (progetti ad hoc, azioni mirate, normale gestione del ruolo, etc.) in cui esprimere i comportamenti organizzativi suddetti nell'arco di tempo che separa dal modulo di follow up.
- C) Sessioni di coaching telefonico (2/3 per ogni partecipante da circa 50 minuti ciascuna).
- D) 1 modulo in aula di 1 giornata di follow up, con verifica dei comportamenti agiti secondo quanto definito nel learning contract.
- E) Focus group - a campione sulla popolazione formata - dopo 6 mesi dal termine del percorso.



Ice breaking: esercitazione di realizzazione in sottogruppi (scrivere una poesia)

Il concetto di execution – lezione

I pilastri dell'execution - lezione e de briefing

Dall'idea al risultato 1 – esercitazione in sottogruppi con carta forbici e colla

Ostacoli all'execution: risorse, persone, variabili di contesto – filmato e debriefing

Dall'idea al risultato 2 – Esercitazione in sottogruppi con un mazzo di carte

Le sette regole d'oro dell'execution – lezione e de briefing con autocasi

La definizione condivisa dell'obiettivo: il briefing – lezione, breve esercitazione in plenaria e debriefing

Le competenze dell'execution – lezione e debriefing





Dall'idea al risultato 3 – esercitazione: gioco in sottogruppi con vincoli e ostacoli improvvisi

Strumenti per sviluppare le competenze dell'execution: scenario oltre il problema e tecniche di superamento degli ostacoli – lezione e debriefing

Dall'idea al risultato 4a) – esercitazione in sottogruppi: preparazione di un pantomima con vincoli specifici

Il fine prima di tutto: proattività, immediatezza di reazione, comunicazione... ecc – lezione e debriefing

Dall'idea al risultato 4b) – esercitazione in sottogruppi: preparazione di un pantomima con vincoli specifici: seconda parte

Indicatori di successo, valutazioni e scostamenti: matrice di costruzione – lezione e de briefing

Dall'idea al risultato 4c) – esercitazione in sottogruppi: esecuzione della pantomima di cui sopra e sua valutazione

Il tuo piano di azione individuale – esercitazione singola.

Conclusioni e saluti



Ice breaking: esercitazione di realizzazione in sottogruppi (scrivere una poesia)

Il concetto di execution e i pilastri dell'execution - lezione e de briefing

Dall'idea al risultato 1 – esercitazione in sottogruppi con carta forbici e colla

Ostacoli all'execution: variabili organizzative su strategie, allineamenti, condivisioni, comunicazione e coordinamento – filmato e debriefing

Dall'idea al risultato 2 – Esercitazione in sottogruppi con un mazzo di carte

Le sette regole d'oro dell'execution – lezione e debriefing su autocasi

La definizione condivisa dell'obiettivo: il briefing – lezione, breve esercitazione in plenaria e debriefing

Dalla strategia alla tattica, il coinvolgimento e la motivazione, le metriche di valutazione, ruoli e responsabilità – lezione e debriefing



Dall'idea al risultato 3 – esercitazione: gioco in sottogruppi con vincoli e ostacoli improvvisi

Strumenti dell'execution: scenario oltre il problema, valutazione come negoziazione, feedback, motivazione ed empowerment – lezione e debriefing

Dall'idea al risultato 4a) – esercitazione in sottogruppi: preparazione di un pantomima con vincoli specifici

Analisi delle divergenze e delle incertezze, superare la competitività interna, la funzione dei valori organizzativi, il consenso e la focalizzazione sui risultati attesi – lezione e debriefing

Dall'idea al risultato 4b) – esercitazione in sottogruppi: preparazione di un pantomima con vincoli specifici: seconda parte

Indicatori di successo, sanzioni e celebrazioni – lezione e de briefing

Dall'idea al risultato 4c) – esercitazione in sottogruppi: esecuzione della pantomima di cui sopra e sua valutazione

Il tuo piano di azione individuale – esercitazione singola.

Conclusioni e saluti



Ice breaking – gioco di comunicazione su forze e debolezze

Autocasi: elencazione per iscritto delle problematiche riscontrate

Autocasi: trattamento di alcuni di essi in plenaria e debriefing

Role playing su comunicare gli obiettivi e il briefing (realizzaz. spot pubblicitario)

Autocasi: trattamento di alcuni di essi in plenaria e debriefing

Come motivare i collaboratori (role playing)

Esercitazione su come stabilire metriche e indicatori (simulazione)

Autocasi: peer to peer consultation

The bridge: gioco di simulazione

Conclusione e saluti



## *Professional*

- Sa definire obiettivi, sottobiettivi, tempi e metodi
- Comunica con chiarezza gli obiettivi
- Sa mappare funzioni e ruoli organizzativi coinvolti
- Sa descrivere i processi/work flow
- Sa definire le risorse necessarie e la tempistica di procurement
- Monitora e ridefinisce in modo continuo ricorsivo il planning
- Sa definire indicatori di performance, parametri e criteri di successo
- E' proattivo ed evita esitazioni e attendismi
- Ricorda spesso a sé stesso e agli altri il goal

## *Manager*

- Oltre a quanto sopra:
- Agisce in contesti complessi e in condizioni di incertezza
- Considera nel planning variabili organizzative di ogni livello
- Considera nel planning variabili di contesto di ogni livello
- Sa comunicare e motivare a obiettivi cross-funzionali
- Sviluppa nei collaboratori una cultura dell'execution



- Bossidy L., Charan R. Execution, Sperling & Kupfer, 2004
- Bateson G., Verso un'ecologia della mente, Milano, Adelphi, 2001
- Cervari P.(e altri) IES – Intelligenza empatico sociale, Franco Angeli, 2011
- Nardone, G., Watzlawick, P. (1990). L'arte del cambiamento, Milano, Ponte alle Grazie.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H., Fisch, R. (1974). Change. La formazione e la soluzione dei problemi. Roma: Astrolabio.
- Watzlawick, P. (1976). La realtà della realtà. Roma: Astrolabio.
- Ulrich D., Kerr S., Ron Ashkenas The GE Work-Out, McGraw-Hill



**Paolo Cervari** fa parte del gruppo di ricerca e sviluppo sull'Intelligenza Empatica di CIAgroup. E' formatore senior di lunga esperienza sui temi del comportamento organizzativo e dello sviluppo risorse umane. E' responsabile del settore aziende di Phronesis (Associazione per la consulenza filosofica italiana) e Problem Solver and Strategic Coach per l'MRI di Palo Alto (California, U.S.A.). Ha pubblicato: *Il filosofo in azienda*, Apogeo e con il team di CIA Group, *IES: Intelligenza empatico sociale*, Franco Angeli.

