

Angelo Mandruzzato  
Vessillo Valentinis

## **Alla ricerca dell'eccellenza comportamentale**

Un modello per il miglioramento  
continuo di aziende e professionisti



MANAGEMENT

**FrancoAngeli**

**TOOLS**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Angelo Mandruzzato  
Vessillo Valentinis

## **Alla ricerca dell'eccellenza comportamentale**

Un modello per il miglioramento  
continuo di aziende e professionisti

*Prefazione di Alessandro De Martino*

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

*Angelo Mandruzzato*, dopo sedici anni di esperienze commerciali e manageriali, ha fondato nel 1981 lo studio SAM che eroga servizi di consulenza e formazione a molte aziende di diversi settori. È l'ideatore del Modello di Eccellenza SAM per il miglioramento continuo e il comportamento eccellente di professionisti e organizzazioni aziendali. È curatore del sito [www.azioneccellenza.com](http://www.azioneccellenza.com)

*Vessillo Valentinis*, laureato in Ingegneria, ha ricoperto ruoli operativi e manageriali in società multinazionali e reti di distribuzione per circa trent'anni. Svolge attualmente attività di consulenza, docenza e pubblicazione nel campo dello sviluppo individuale e organizzativo. È collaboratore del sito [www.azioneccellenza.com](http://www.azioneccellenza.com)

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
Le ragioni del libro	»	11
<b>1. Il concetto di eccellenza</b>	»	15
1. Eccellenza nella gestione di una organizzazione	»	15
<b>2. Cambiare per eccellere</b>	»	17
1. La conoscenza	»	18
2. La consapevolezza di sé	»	18
<b>3. Alla ricerca dell'eccellenza</b>	»	21
1. Il primo passo del cammino verso l'eccellenza	»	23
1.1. La creatività	»	23
1.2. La comunicazione	»	24
<b>4. Comportamento e performance eccellenti</b>	»	27
1. Che cosa si intende per comportamento?	»	28
2. Il comportamento organizzativo	»	29
2.1. L'influenza dei valori e della cultura aziendale	»	30
2.2. La Carta aziendale dei valori	»	31
2.3. La cultura aziendale	»	33
2.4. La Carta dei comportamenti condivisi	»	33
3. Misurazione e valutazione della performance	»	34
3.1. I modelli di misurazione e valutazione della performance	»	35
3.2. Il ruolo del capo nelle attività di miglioramento della performance comportamentale	»	37
3.3. L'incontro di valutazione	»	38
3.3.1. Il feedback	»	39
3.4. Le fasi dell'incontro di valutazione di fine periodo	»	41

<b>5. La “road map” di un’organizzazione verso l’eccellenza</b>	pag.	45
1. La metodologia Kaizen per il miglioramento continuo	»	46
2. Il Kaizen e il percorso di eccellenza SAM	»	48
2.1. Fase di preparazione: analisi della situazione esistente	»	48
2.2. Fase di pianificazione: individuazione degli obiettivi di miglioramento per mettere in pratica il modello SAM	»	51
2.2.1. Piano d’azione per il miglioramento	»	52
2.3. Fase di esecuzione: utilizzo del modello SAM per condurre e realizzare i miglioramenti	»	55
2.4. Fase di valutazione: verifica dei risultati raggiunti	»	56
2.5. Fase di standardizzazione e impostazione di un nuovo ciclo di miglioramento	»	56
<b>6. Il modello SAM</b>	»	59
1. Quadrante degli atteggiamenti psicologici	»	61
1.1. A proposito del Quadrante degli “atteggiamenti psicologici”...	»	62
2. Quadrante dei comportamenti tecnici-organizzativi	»	63
2.1. A proposito del Quadrante dei “comportamenti tecnici-organizzativi”...	»	63
3. Quadrante dei comportamenti relazionali	»	65
3.1. A proposito del Quadrante dei “comportamenti relazionali”...	»	66
4. Quadrante dei comportamenti funzionali ( <i>o di task</i> )	»	67
4.1. A proposito del Quadrante dei “comportamenti funzionali” ( <i>o di task</i> )...	»	68
5. Lo strumento di valutazione del modello SAM	»	69
5.1. Ad esempio l’area dei comportamenti relazionali...	»	72
6. La connessione competenze-comportamenti	»	73
<b>7. Il modello SAM in azione: il caso della società EVOLUTION</b>	»	79
1. Il lancio	»	79
2. La creazione dei gruppi	»	79
3. L’analisi dei valori	»	80
4. L’analisi dei processi produttivi e il laboratorio di creatività	»	80
5. La Carta dei comportamenti eccellenti	»	83
6. Le attività di autovalutazione e co-valutazione	»	85
7. Realizzazione del piano d’azione per il miglioramento	»	91
8. La valutazione di fine periodo	»	93
9. Considerazioni finali	»	94
<b>8. Il modello SAM in azione: l’erogazione individuale a un libero professionista</b>	»	97
1. Il caso Mercanti	»	98



1.1. Il primo passo: sapere cosa si vuole	pag. 100
1.2. Chiarezza in fatto di identità e valori	» 100
1.3. Il laboratorio di creatività	» 101
1.4. Carta dei comportamenti eccellenti	» 104
1.5. Autovalutazione dello status quo comportamentale	» 105
1.6. Elaborazione e realizzazione del piano d'azione per il miglioramento	» 106
1.7. Considerazioni finali	» 111
<b>Conclusioni</b>	» 113
<b>Bibliografia</b>	» 115

---

# Prefazione

Per chi ha la fortuna di averlo, il lavoro è una grande opportunità di auto-realizzazione, di sviluppare i talenti di cui si dispone e concepire al meglio il proprio progetto di vita. Ed ha certamente a che fare con la dignità e quindi con l'etica, anche se è chiaro che la fonte della dignità degli esseri umani non può essere limitata al solo lavoro e all'affermazione professionale.

Ma il mondo professionale in cui viviamo – e la crisi che lo attanaglia minandone le prospettive – rende spesso quasi apatiche le persone che vi operano, e tende a portarle progressivamente a smarrire la prospettiva e la dignità nel lavoro.

Noi esseri umani decidiamo quotidianamente di noi stessi e del nostro futuro, anche nella professione. Ci realizziamo, infatti, assumendo ruoli diversi nella società. Per esempio, possiamo decidere di limitarci a essere semplicemente genitori, coniugi, professionisti, cittadini. Oppure possiamo voler scegliere di diventare buoni genitori, buoni coniugi, buoni professionisti, buoni cittadini.

Migliorarsi è quindi il modo più nobile per dare dignità al nostro lavoro – e alla nostra vita – e per servire la comunità intorno a noi. È questo il senso del cammino che ogni persona può intraprendere a prescindere dal suo stato sociale, dalla sua attività, svolta individualmente o nel contesto di una organizzazione, o dalle finalità economiche di ciascuno. Migliorarsi significa anche tenere saldamente in equilibrio disciplina e creatività, concretezza e visione.

Questo è il messaggio positivo e concreto del modello di eccellenza SAM, un modello applicabile e adattabile a contesti molto diversi, perché basato su fasi e passi successivi e misurabili di miglioramento. Ciò si sviluppa coerentemente con i valori personali e organizzativi e mettendo in luce il ruolo dell'etica, della professionalità, del senso del lavoro come principi fondativi di una organizzazione. Nel cammino di miglioramento verso l'eccellenza si ritrova così anche il senso del fare, un senso che oggi è spesso travolto da chimere di breve respiro e perso per molti.

Il miglioramento delle persone in azienda ha come effetto il miglioramento dei processi da loro gestiti, permettendo di offrire un servizio più efficace ai clienti, di contenere costi e tempistiche e di diventare maggiormente competitivi.

Viviamo questo modello in Continental Italia. Le nostre risorse umane agiscono in un contesto di miglioramento continuo, misurandosi quotidianamente con punti di riferimento rappresentati dai principi e valori aziendali, da loro riconosciuti e condivisi. Si applicano davvero i comportamenti eccellenti da agire, insieme ai controlli da attuare nelle varie fasi dei processi aziendali e ai programmi da implementare per realizzare gli obiettivi. Fiducia, capacità di prendere decisioni, orgoglio per i risultati raggiunti e passione per l'eccellenza sono gli elementi che guidano il nostro processo di cambiamento migliorativo.

Questo volume è nato da una esperienza condivisa con gli autori ed è rivolto a tutti coloro che vogliano intraprendere un cammino di miglioramento concreto e continuo verso l'eccellenza. Ne consiglio vivamente la lettura a chi vuole essere protagonista, e non comprimario, del proprio successo futuro.

*Alessandro De Martino*  
Amministratore Delegato Continental Italia S.p.A. – Milano  
<http://www.continental-pneumatici.it>  
<http://www.conti-online.com>

---

# Introduzione

## Le ragioni del libro

*Eccellenza* è un termine ultimamente (molto) enfatizzato e, nella pratica, spesso abusato. Il suo significato ha subito molti cambiamenti nel corso degli anni. Infatti, dopo un lungo periodo nel quale l'idea di eccellenza veniva principalmente associata alla massimizzazione del profitto, si è passati agli inizi degli anni '80 all'integrazione di questo obiettivo con l'idea della soddisfazione del cliente. In tempi più recenti il concetto si è poi allargato ai campi del sociale, ambientale e anche allo sport.

Queste nuove sensibilità hanno avuto riflessi importanti pure nell'evoluzione dei processi relazionali allo scopo di rendere stabili le interazioni con la clientela. Infatti, solo quando la relazione d'affari è stabile può iniziare il processo di **fidelizzazione**, con i vantaggi che questa comporta.

Di concerto, anche nel campo commerciale i manager che continuavano a ripetere incessantemente ai loro venditori la domanda "**Quanto?**" si sono resi conto che nei processi relazionali la domanda a cui dare maggior enfasi è invece un'altra: "**Come?**". Molto spesso infatti è attraverso il "come" che il "quanto" ha la possibilità di essere realizzato.

**L'analisi del "come"**, rivolta tra l'altro all'identificazione degli **atteggiamenti mentali e dei comportamenti virtuosi degli individui**, contribuisce in modo sostanziale ai processi di adattamento e interazione fra i differenti interlocutori dell'impresa (stakeholder), mediando fra le rispettive esigenze, con l'obiettivo di costruire partnership reciprocamente vantaggiose.

Infatti, a fianco di tutte le competenze che ogni manager e ogni professionista deve possedere per avere successo nella propria carriera lavorativa, la capacità di costruire e mantenere relazioni positive e costruttive con i propri interlocutori occupa oggi un posto di assoluto rilievo, indipendentemente dalle dimensioni di impresa (piccola, media, grande, individuale o costituita da un libero professionista).

Chi opera in aziende e in altri contesti organizzativi è quindi chiamato a **ridisegnare profondamente il proprio bagaglio di competenze e comportamenti**, frutto, oggi più che mai, non solo delle caratteristiche personali degli individui e delle loro capacità tecnico-organizzative, ma soprattutto della capacità di sviluppo relazionale.

I **processi di miglioramento di un'organizzazione** (strutturata o individuale che sia) devono essere supportati da una **cultura veramente orientata da visione e valori, incentrata sul miglioramento continuo e sull'innovazione**, con **modalità e strumenti operativi integrati** nel tessuto organizzativo.

È in questo modo che un'organizzazione potrà fronteggiare la concorrenza attraverso la costruzione di un **vantaggio competitivo durevole** che la renda riconoscibile tra i competitor per essere scelta dai clienti.

In particolare, il **fattore umano** gioca un ruolo **fondamentale per il raggiungimento dell'eccellenza**. Il segreto per arrivare a quella che Platone chiamava *areté*, ovvero all'*eccellenza* intesa come necessità umana e profonda di pensare e agire bene, è costituito dalla consapevolezza del traguardo da raggiungere e dalla motivazione di ogni individuo **a intraprendere un percorso di miglioramento**.

**L'intento del presente libro** è per l'appunto quello di **illustrare un percorso di miglioramento** attraverso una metodologia sperimentata per l'analisi, la misurazione e lo sviluppo di quella parte del capitale intangibile che rientra nel tema degli atteggiamenti e dei comportamenti degli individui.

Prendendo spunto dai concetti fondamentali della gestione e miglioramento della performance dell'impresa (illustrati nella prima parte del libro), viene quindi proposto un cammino verso l'eccellenza attraverso il **modello di eccellenza SAM**<sup>1</sup>, una particolare procedura applicabile individualmente, in coppia o in gruppo, che conduce verso miglioramenti continui nelle attività svolte, così da realizzare le performance desiderate.

La metodologia qui illustrata è basata sulla esperienza manageriale degli autori ed è frutto della condivisione, analisi e approfondimento degli argomenti, nonché della applicazione del **modello brevettato SAM** "sul campo".

**La trattazione si chiude con due casi aziendali**, usati come base per illustrare il processo di miglioramento verso l'eccellenza (in particolare nell'area dei comportamenti relazionali) e l'applicazione del **modello**: il primo caso riguarda un'azienda di medie dimensioni, distributrice di articoli tecnici per l'industria; il secondo caso riguarda un libero professionista, con-

1. Il **modello di eccellenza SAM** ha ottenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, il brevetto n. **276731**, in data **23.09.2013**, con la **classificazione** di **"TECNICA PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE"**.

sulente nel campo della assicurazione della qualità per le aziende del settore metalmeccanico.

Il libro vuole anche offrire ai lettori spunti di riflessione e di autovalutazione per il loro miglioramento nel meraviglioso e concreto cammino verso l'eccellenza.

La “**condizione superiore**” viene oggi rappresentata come traguardo a cui far tendere la qualità aziendale e l’**eccellenza** viene infatti definita come “**il più alto livello qualitativo raggiungibile**” (dizionario di Italiano Sabatini-Coletti).

L’eccellenza non è solo un concetto teorico. Essa coinvolge tutti i risultati tangibili di un’organizzazione con riferimento a ciò che fa, il modo in cui lo fa, gli obiettivi che consegue nel tempo.

I “fatti” su cui deve poggiare tale certezza non si limitano ai soli risultati finanziari (che rappresentano un effetto della performance del passato), ma devono comprendere (quali indicatori della performance finanziaria futura) anche i risultati relativi ad altri stakeholder. Fra tali indicatori figurano le misure della soddisfazione e della fidelizzazione della clientela, la motivazione e le potenzialità professionali delle risorse umane, la soddisfazione della comunità in cui l’organizzazione opera e della società in generale.

## 1. Eccellenza nella gestione di una organizzazione

Ogni organizzazione che voglia darsi obiettivi di eccellenza deve infatti rispettare una serie di concetti fondamentali che includono:

- **orientamento ai risultati:** i risultati si ottengono grazie alla capacità di soddisfare in modo equilibrato i bisogni dei diversi stakeholder;
- **attenzione al cliente:** occorre focalizzare l’attenzione sui bisogni dei clienti attuali e di quelli potenziali per creare valore (per loro e per noi) e sostenerlo nel tempo;
- **leadership e coerenza negli obiettivi:** la leadership deve esprimere comportamenti chiari e dettati da unità di propositi. Il leader deve creare un ambiente organizzativo favorevole all’eccellenza;
- **gestione per processi e fatti:** l’organizzazione opera efficacemente quando si analizzano e si gestiscono in modo sistematico tutte le attività

interrelate. Decisioni e miglioramenti devono fondarsi su informazioni fattuali che rispecchino anche le percezioni degli stakeholder;

- **coinvolgimento e sviluppo delle persone:** l'eccellenza è legata al pieno coinvolgimento, alla valorizzazione e alla crescita degli individui;
- **miglioramento continuo e innovazione:** il miglioramento continuo si ottiene in un contesto nel quale ci si preoccupi di gestire e condividere la conoscenza e di sostenere processi diffusi di apprendimento;
- **sviluppo di relazioni di collaborazione:** collaborare significa soprattutto condividere conoscenza e valori per ottenere reciproci benefici dall'integrazione dei processi;
- **responsabilità sociale:** l'eccellenza non può prescindere da un approccio (anche etico) alla definizione delle finalità organizzative e dalla ricerca della legittimazione sociale.

Per garantire la sostenibilità dei risultati deve anche emergere con chiarezza che tutte le attività dell'organizzazione (e le modalità con cui esse sono realizzate) poggiano su solide basi, sono gestite sistematicamente e vengono sottoposte a riesame e miglioramento continuo.

I concetti fondamentali dell'eccellenza **si applicano a tutte le organizzazioni**, a prescindere dal settore e dalle loro dimensioni.



In un contesto in cui tutto è in trasformazione, che cosa può fare un'impresa per affrontare il futuro?

La risposta più efficace è intervenire sui fattori che frenano il cambiamento e quindi assumere le necessarie decisioni nella consapevolezza che la non azione è una scelta precisa, che porta con sé conseguenze che possono essere disastrose.

Oltre alla disponibilità di prodotti e servizi eccellenti, che costituiscono la priorità per la sua esistenza, l'impresa deve prendere decisioni velocemente, ovvero raccogliere, gestire ed elaborare in modo rapido ed efficiente molti dati e informazioni, ben consapevole che il suo vantaggio competitivo, in tutti i settori economici, si riduce costantemente e il tempo di reazione al mercato è sempre più critico.

Il passaggio da una cultura autarchica a una cultura aperta, condivisa, arricchita dall'esterno trova spesso resistenze da parte delle persone all'interno delle organizzazioni.

L'individuo infatti presenta una naturale tendenza a restare ancorato alla propria realtà e prova sempre fastidio nel sentirsi spingere verso l'ignoto.

Avendo le aziende bisogno di cambiare costantemente per rispondere alle esigenze del mercato, ciò determina nelle persone una continua tensione all'ignoto che immancabilmente entra in contrasto con il bisogno di sicurezza che Maslow ci insegna essere fondamentale per gli esseri umani.

L'individuo inserito in azienda ha già in qualche modo soddisfatto il primario "bisogno fisiologico", in quanto ha un lavoro che gli consente di alimentarsi, di vivere al coperto e di curare la propria salute. L'azienda, invece di garantirgli sicurezza, lo "obbliga" a mettere costantemente in discussione il proprio futuro, cambiando obiettivi, priorità e comportamenti. Per questa ragione le organizzazioni, in quanto formate da individui, sono generalmente restie verso nuovi approcci.

Occorre quindi un "motore" che fornisca l'energia necessaria all'organizzazione per attuare fattivamente il percorso di cambiamento, ostacolando la

naturale tendenza a ritornare al “glorioso passato” (che si verificherebbe nel caso in cui il motore venisse meno o diminuisse la sua energia).

Il motore del cambiamento si alimenta attraverso due elementi fondamentali:

- **la conoscenza:** sapere e saper fare sono motore, energia e innovazione fondamentali a trasformare concretamente un futuro ignoto in una nuova realtà;
- **la consapevolezza di sé:** il cambiamento deve passare attraverso l’individuo aiutandolo a prendere coscienza dei propri talenti e di come questi possano essere utili all’organizzazione.

**L’individuo presente nell’organizzazione riesce a essere proattivo solo quando è “sicuro di sé” e ha una chiara visione del futuro.**

Scrivendo infatti Charles Darwin: “Non è la specie più intelligente a sopravvivere e nemmeno quella più forte. È quella più predisposta ai cambiamenti”.

## 1. La conoscenza

**Non possiamo migliorare ciò che non conosciamo.**

È indispensabile conoscere il punto di partenza rappresentato dalla consapevolezza della situazione in cui ci si trova, dal “conosci te stesso” in termini quantitativi e precisi. Per questo è necessario misurare con strumenti accurati le prestazioni personali e quelle della propria organizzazione e quantificare tali misure in termini quantitativi e qualitativi.

Bisogna saper “cosa” misurare, cioè quali sono i parametri importanti per il successo personale e dell’organizzazione a cui apparteniamo. Il miglioramento dei prodotti, dei servizi, dei processi, della redditività dell’organizzazione, nonché del clima e della cultura che consente tutto questo, parte infatti dai seguenti prerequisiti fondamentali:

- non si agisce su quello che non si conosce,
- non si conosce quello che non si misura,
- non si misura quello a cui non si dà valore.

Non a caso il percorso di miglioramento, che deve servire per essere competitivi e raggiungere l’eccellenza, è un caposaldo della gestione della qualità.

## 2. La consapevolezza di sé

**Il cammino verso l’eccellenza è un cammino di cambiamento, sia dal punto di vista individuale che organizzativo.**

Prendere coscienza della necessità di cambiamento comporta lo sviluppo della consapevolezza di dover abbandonare del tutto o in parte le abitudini che permeano le attività quotidiane di ogni individuo.

Per fare ciò è necessario essere capaci di decodificare il nostro pensiero, la nostra emozione e le nostre azioni. La necessità, la spinta al cambiamento è condizionata infatti dal livello della conoscenza di sé: maggiore è la conoscenza, più rapido e più vasto sarà il processo di trasformazione.

**Più inconsapevole di sé è la persona e più tempo e fatica saranno necessari per cambiare.**

La conoscenza di sé avviene attraverso l'osservazione della propria manifestazione e dei segnali di ritorno che gli altri ci mandano: vedo che cosa esprimo, sento, penso e osservo che cosa giunge come reazione dagli altri a ciò che ho espresso.

Dentro la relazione con noi stessi ci conosciamo, fuori della relazione è molto probabile che noi ripetiamo i nostri meccanismi senza rendercene conto.

Se siamo disposti a imparare e migliorare dobbiamo cominciare a considerare gli altri come specchio in cui veniamo riflessi, prendendo atto che lo specchio parla di noi e per quanto sgradevole possa essere quel parlare non vi è necessità di prendersela con uno specchio.

Quindi la conoscenza di sé poggia essenzialmente sull'**osservare e sull'osservarsi**, ma perché questa osservazione possa essere efficace è necessario che ci sia **consapevolezza**, cioè che la nostra attenzione non sia vaga, ma focalizzata sulle scene che ci accadono.

Sicuramente la consapevolezza di sé (come individuo con determinati modi di pensare, di sentire e di relazionarsi con gli altri) rappresenta la capacità di riferimento per poter esprimere al meglio le proprie **competenze**<sup>1</sup>, cosa che si riflette poi sul livello di **performance osservabile (prestazione)**, come descritto nel capitolo seguente.

1. La **competenza** è essenzialmente ciò che una persona dimostra di saper fare (anche intellettualmente) in modo efficace, in relazione a un determinato obiettivo, compito o attività in uno specifico ambito disciplinare o professionale. Il risultato dimostrabile e osservabile di questo comportamento competente è la prestazione (**performance**). La competenza ha numerosi aspetti che non sono solo "cognitivi", ma anche "affettivi", poiché essa coinvolge anche atteggiamenti (la disponibilità a impegnarsi nel campo in cui ci si sente competenti, per esempio) e motivazioni (per esempio, la "motivazione alla competenza": la spinta a sviluppare continuamente le proprie abilità, capacità, sapere specifico e agire con successo ed efficacia).

La riflessione critica condotta da Tom Peters, autore di bestseller sul tema dell'organizzazione del lavoro e le sue varie implicazioni, muove i primi passi da una ricerca, condotta in collaborazione con Robert Waterman, nel 1977, che prendeva in esame 43 compagnie caratterizzate da un'ottima posizione economica sul mercato.

Peters e Waterman furono in grado di individuare, nelle aziende selezionate, otto criteri comuni, che potremmo definire "attributi di successo", che prescindevano, per così dire, da indicatori economici: tra gli altri il contatto continuo con i clienti, la produttività affidata in primis alla capacità delle risorse umane, l'autonomia operativa finalizzata a incoraggiare gli imprenditori, ecc. In realtà il criterio di scelta delle aziende considerate, come anzidetto, era sostanzialmente relativo al successo finanziario, e lo studio dei due autori mancava del requisito fondamentale per condurre una valida comparazione, ovvero della misurabilità.

Nella sua pubblicazione più recente, dal titolo "*Avere successo attraverso il caos*", Peters procede a una parziale revisione delle sue teorie, alla luce dei progressi tecnologici, nonché dell'aumento e relativa diversificazione della richiesta dei clienti sul mercato.

Sulla scorta dell'esempio giapponese (citato da Peters come vincente poiché propone un modello di azienda orientata alla differenziazione, alla produzione di beni e servizi di alto valore aggiunto) lo scrittore rielabora il concetto di eccellenza, da tradurre in azioni propositive, come le seguenti:

1. **stimolare la forza lavoro**, ovvero essere in grado di infondere negli individui "sensibilità" nei confronti di alcuni elementi che decretano il successo aziendale, quali la fidelizzazione del cliente, il perseguimento dell'innovazione, l'ottenimento della flessibilità attraverso la responsabilizzazione di tutti gli individui legati in qualche modo all'organizzazione;
2. **adottare strategie volte al cliente**: poiché i mercati subiscono una frammentazione progressiva, le strategie da attuare puntano sull'offerta

di prodotti e servizi di qualità, sull'originalità e l'internazionalizzazione, ma soprattutto sulla fidelizzazione del cliente, dove per essa si intenda il suo coinvolgimento in ogni aspetto decisionale dell'organizzazione dei processi, e l'estensione di questo tipo di interesse anche ai fornitori e ai distributori;

3. **coinvolgere il personale:** Peters evidenzia questa operazione come cruciale e per essa intende fondamentalmente il provvedere a fornire alle persone cinque supporti di base:
- l'opportunità costante di essere ascoltati quando si esprimono le proprie opinioni;
  - il reclutamento del personale da parte dell'azienda, sulla base dei valori e delle qualità desiderate;
  - l'aggiornamento continuo della formazione e quindi delle competenze di ciascuno;
  - l'offerta di incentivi economici, fondata su criteri di merito (il contributo positivo e il livello di performance di ciascuno);
  - la garanzia di un lavoro sicuro.

**Sulla base di quanto espresso, appare evidente che il destino delle organizzazioni e del successo di un'azione di miglioramento passa dunque attraverso le persone.** Coloro cioè che analizzano i mercati, realizzano i prodotti, gestiscono i clienti, risolvono i problemi, ecc.

Essendo il profitto aziendale correlato alla soddisfazione dei nostri collaboratori interni, solo con collaboratori soddisfatti e motivati è possibile far crescere l'azienda e ottenere un utile. Questo è il nuovo paradigma che, sulla base dell'esperienza giapponese, governa, da qualche decennio a questa parte, i rapporti tra le aziende e le persone (al loro interno e tra queste e l'esterno). In altre parole, **nella ricerca dell'eccellenza la priorità assoluta deve essere data alla persona** nei suoi tre ruoli che si riscontrano nel sistema azienda-mercato: la persona come dipendente, la persona come cliente e la persona come fornitore.

È infatti un non-senso parlare di miglioramento continuo, di eccellenza, senza il contributo più ampio delle persone, senza l'attivazione delle intelligenze e delle volontà, senza cioè la leva della motivazione personale.

In un'organizzazione che cerca la via verso l'eccellenza, le relazioni e le interazioni fra persone e gruppi, sono fondamentali, sono i modi per moltiplicare la capacità di generare valore, per creare sinergia. È chiaro che il coinvolgimento del personale, la richiesta di comportarsi come partner, deve trovare un corrispettivo in riconoscimenti appropriati. **La qualità esige il riconoscimento del merito.**

Le persone infatti sentiranno come propri i destini delle aziende solo se queste sapranno riconoscere, con le modalità che meglio rispondono ai loro bisogni, l'impegno profuso nel lavoro quotidiano per raggiungere, mantenere e migliorare i livelli di qualità fissati.