Gi Group Holding



NorDan VALORIZZA LA NUOVA GENERAZIONE DI LEADER PER SOSTENERE LA CRESCITA

PUNTI CHIAVE DELLA SOLUZIONE E RISULTATI

- **Un programma di leadership pensato per una specifica sfida, la succession: preparando i manager senior della filiale britannica ad adottare un approccio e un processo decisionale strategico a livello del Board.**
- **Team di progetto interfunzionali hanno lavorato su tre priorità strategiche reali, elaborando proposte pronte per il Board con un impatto commerciale concreto.**
- **Un approccio blended che unisce assessment psicometrico, feedback 360, coaching individuale e sviluppo della leadership adattiva, con un significativo ritorno sull'investimento per l'organizzazione.**

CHI È NorDan

NorDan è uno dei principali produttori europei di finestre, porte e accessori smart in legno ad alte prestazioni. Fondata in Norvegia oltre 100 anni fa, l'azienda a conduzione familiare opera in sette Paesi con 14 stabilimenti, 32 sedi regionali e oltre 2.500 dipendenti. Sostenibilità e valori low-carbon sono al centro di tutto ciò che produce.

LA SFIDA

NorDan opera in un settore che non è noto per investire a lungo termine sulle persone. L'edilizia segue spesso cicli di espansione e contrazione: si assume rapidamente nelle fasi di crescita e si riduce l'organico quando il mercato rallenta. NorDan ha sempre avuto una visione diversa, scegliendo deliberatamente di sviluppare le competenze in modo costante e nel lungo periodo.

Lo stesso approccio si è esteso al rapporto con Tack TMI, considerato un fornitore chiave e una vera estensione dell'azienda, in una relazione fondata sulla fiducia e sulla volontà di trovare insieme le soluzioni giuste. Il programma Leadership for Growth di Tack TMI è stato un pilastro delle attività di L&D di NorDan negli ultimi dieci anni: realizzato con successo in numerose edizioni, è stato di recente aperto anche ai candidati delle società acquisite.

Formazione commerciale, time management, profilazione psicometrica e un programma Women in Leadership per partecipanti di tutto il gruppo internazionale hanno fatto parte di una partnership duratura e in continua evoluzione.

In quindici anni il fatturato è cresciuto da 28 a quasi 100 milioni di sterline e, con le recenti acquisizioni, si avvia ora verso i 130 milioni.

Per sostenere questo obiettivo non bastava solo massimizzare la performance al vertice. Il livello immediatamente sotto il Board doveva fare un salto di qualità, sviluppando la capacità di prendere decisioni strategiche in autonomia invece di rimettersi sistematicamente ai livelli superiori. Gillian Irvine, Finance Director di NorDan, afferma:

“

Il nostro obiettivo era permettere a queste persone di pensare e agire più come leader aziendali, nei ruoli attuali e futuri: prendere decisioni migliori, delegare in modo più efficace e ridurre la dipendenza dell’organizzazione dal Board nelle questioni quotidiane. Con quasi dieci anni di storia condivisa, Tack TMI era il partner naturale per realizzare questo cambiamento.

”

LA SOLUZIONE

La progettazione del programma Influential Leadership

Tack TMI ha progettato un programma con un chiaro obiettivo strategico: trasformare questo gruppo in un vero team di leadership. Non si trattava solo di pianificare la successione, ma di ampliare le capacità dei leader esistenti, aiutandoli ad adottare un modo di pensare allineato al Board. Il programma è stato costruito attorno al nuovo modello di competenze e al processo di valutazione della performance di NorDan, con un focus sull’imprenditorialità, per dare ai partecipanti competenze di business, visione interfunzionale e comportamenti di leadership adattiva con cui affrontare con sicurezza un lavoro strategico reale. Gillian spiega:

L’azienda aveva da poco introdotto una struttura a sette livelli sotto il Board, e tutti i director e i senior manager di questa struttura sono stati coinvolti nel programma. I primi partecipanti provenivano da finanza, area tecnica, customer service e operations.

“

Questo programma non era un’aggiunta: doveva essere parte integrante del loro ruolo. Le conoscenze e le competenze commerciali sviluppate sarebbero entrate direttamente nell’attuazione quotidiana della strategia, responsabilizzandoli in tempo reale e dando loro l’opportunità di contribuire alla crescita del business.

”







Imparare attraverso sfide di business reali

Il programma si è concentrato su tre priorità strategiche reali individuate dal Board:

- Aumentare la quota di mercato nel settore residenziale
- Ridurre gli errori operativi lungo la supply chain
- Migliorare il business attraverso la digitalizzazione

I tre progetti sono stati selezionati attraverso un confronto con la leadership di NorDan. Il lavoro doveva generare un reale valore strategico e, al tempo stesso, dare ai partecipanti il tempo di lavorare sul business, cosa che le pressioni quotidiane raramente consentono. Anche la riduzione degli errori operativi era un'area di focus fondamentale, perché in un'azienda come NorDan riguarda ogni funzione.

Durante i workshop i partecipanti hanno sviluppato i loro progetti strategici reali e sono stati messi alla prova sul modo di pensare, sull'approccio e sui comportamenti necessari per fare progressi. I team hanno ricevuto strumenti, framework e domande strutturate per costruire strategie credibili per ciascuna sfida.

I partecipanti hanno lavorato in team di progetto interfunzionali, che riunivano ruoli, personalità e stili di lavoro diversi. Questa diversità ha generato un confronto più ricco, idee migliori e nuove, preziose relazioni all'interno dell'azienda, rafforzate ulteriormente dal formato residenziale.

Struttura del programma

Articolato in sei mesi, il programma ha combinato tre workshop di due giorni con assessment psicometrici e feedback a 360 allineati al modello di competenze di NorDan e coaching individuale e di team.

Il focus sulla leadership adattiva ha aiutato i leader a creare le condizioni affinché i team potessero risolvere i problemi in autonomia. Parallelamente, i partecipanti hanno sviluppato competenze commerciali pratiche, tra cui stakeholder management, sviluppo di business case e la capacità di produrre proposte di investimento convincenti.

L'impatto sulla consapevolezza di sé

Una forte attenzione all'intelligenza emotiva ha attraversato l'intero programma. I partecipanti hanno acquisito consapevolezza del proprio profilo comportamentale in aree come empatia e assertività, con il supporto di un piano di sviluppo personalizzato. Il programma ha inoltre approfondito le sfide della gestione di una forza lavoro multigenerazionale e il modo in cui gruppi diversi reagiscono al cambiamento.

> **"Questo programma ha donato rinnovata energia alla nuova generazione di leader. Il loro ruolo nel percorso è riconosciuto: non aspettano più che sia qualcun altro a prendere le decisioni o a guidarli. Sono loro i leader. Abbiamo dato loro la struttura e le basi per avere successo in quel ruolo, e i risultati si vedono da subito."**
>
> Gillian Irvine, Finance Director, NorDan

RISULTATI

Ogni team di progetto ha presentato al Board una proposta strategica completa e tutte e tre sono state approvate. I progetti di crescita nel settore residenziale e di efficienza operativa stanno già dando i primi risultati, con progressi visibili nel mercato residenziale. Il progetto sugli errori operativi ha generato ulteriore slancio: è ora in valutazione un investimento aggiuntivo per rafforzare competenze e cultura interne.

Nonostante giornate impegnative e a volte faticose, feedback e coinvolgimento dei partecipanti sono rimasti sempre alti. Il lavoro non si è fermato alla fine del programma: i partecipanti stanno ora portando avanti i loro progetti nell'attività quotidiana. Gillian sottolinea:

"Forse altrettanto importante è ciò che è successo al gruppo stesso. Persone di sedi, funzioni e personalità diverse, che non sempre avevano avuto occasione di lavorare a stretto contatto, oggi formano un team molto più unito, con relazioni più solide in tutta l'azienda."





BENEFICI

Decisioni più rapide e sicure. Crescendo attraverso le acquisizioni, NorDan ha bisogno di leader capaci di decidere in autonomia invece di rimettersi ai livelli superiori. Il programma ha dato a questo gruppo gli strumenti e la sicurezza per delegare in modo efficace, pensare in modo strategico e concentrarsi su ciò che conta davvero.

Una pipeline di successione più solida. Dopo il programma tre partecipanti sono già stati promossi: uno oggi siede nel Board e due sono diventati regional director. L'azienda ha potuto ridisegnare la propria struttura perché il programma ha formato leader davvero pronti a fare il salto.

Pronti per la prossima fase di crescita. Sfruttando un anno di assestamento per investire, NorDan ha usato il programma per costruire la capacità di leadership necessaria a tornare ad accelerare. L'obiettivo era chiaro: più persone in grado di decidere al livello sottostante, così che il vertice possa concentrarsi sulla strategia anziché sulla gestione operativa.

Un impatto commerciale concreto. I tre progetti strategici hanno prodotto piani basati su evidenze, con un potenziale tangibile di riduzione dei costi e crescita dei profitti. Poiché l'apprendimento è avvenuto nel lavoro reale, i risultati vengono applicati nella strategia quotidiana dell'azienda.

Una nuova cultura della leadership, piena di energia. Il programma ha dato ai partecipanti un senso di ownership e un'identità da leader. Il risultato è un gruppo più unito e sicuro di sé, che sta già motivando la generazione successiva e aiuta a portare avanti il business.

LAVORARE CON Tack TMI

"Abbiamo sempre considerato Tack TMI una vera estensione della nostra azienda, in un rapporto fondato sulla fiducia e sulla volontà di trovare insieme le soluzioni. Collaborando alla progettazione del programma Influential Leadership, ci hanno aiutato a capire esattamente di cosa avevamo bisogno e a costruire qualcosa che sta dando risultati concreti."

Gillian Irvine, Finance Director, NorDan

