

# **Le competenze dei leader e dei manager**

**Docenti: Prof. Vittorio D'Amato**

# Leadership & Management

**Leadership is about coping with change**

**Leadership è fare le cose giuste**

- **Definire la meta e la strada**
- **Comunicare la meta**
- **Creare allineamento**
- **Sviluppare energia**

**Management is about coping with complexity**

**Management è fare le cose bene**

- **Pianificare**
- **Organizzare**
- **Motivare**
- **Controllare**

# Leadership

**“Si verifica ogni volta che qualcuno tenta di condurre, guidare il comportamento di uno o più individui, a prescindere dal motivo.”**

# **Cosa significa Leadership**

**“Leadership sembra essere  
l’arte di indurre gli altri a  
fare qualcosa che sei  
convinto debba essere fatta”**

*Vance Packard  
The Pyramid Climbers*

# Le 5 competenze del Leader

Esistono 5 pratiche fondamentali che consentono al leader raggiungere obiettivi straordinari:

- 1. Sfidare i processi***
- 2. Ispirare una visione condivisa***
- 3. Facilitare il lavoro degli altri***
- 4. Modellare la strada***
- 5. Incoraggiare ad agire con il cuore***

# 1. I leader DANNNO IL SIGNIFICATO

*“I leader non si limitano a fare prodotti e a prendere decisioni.*

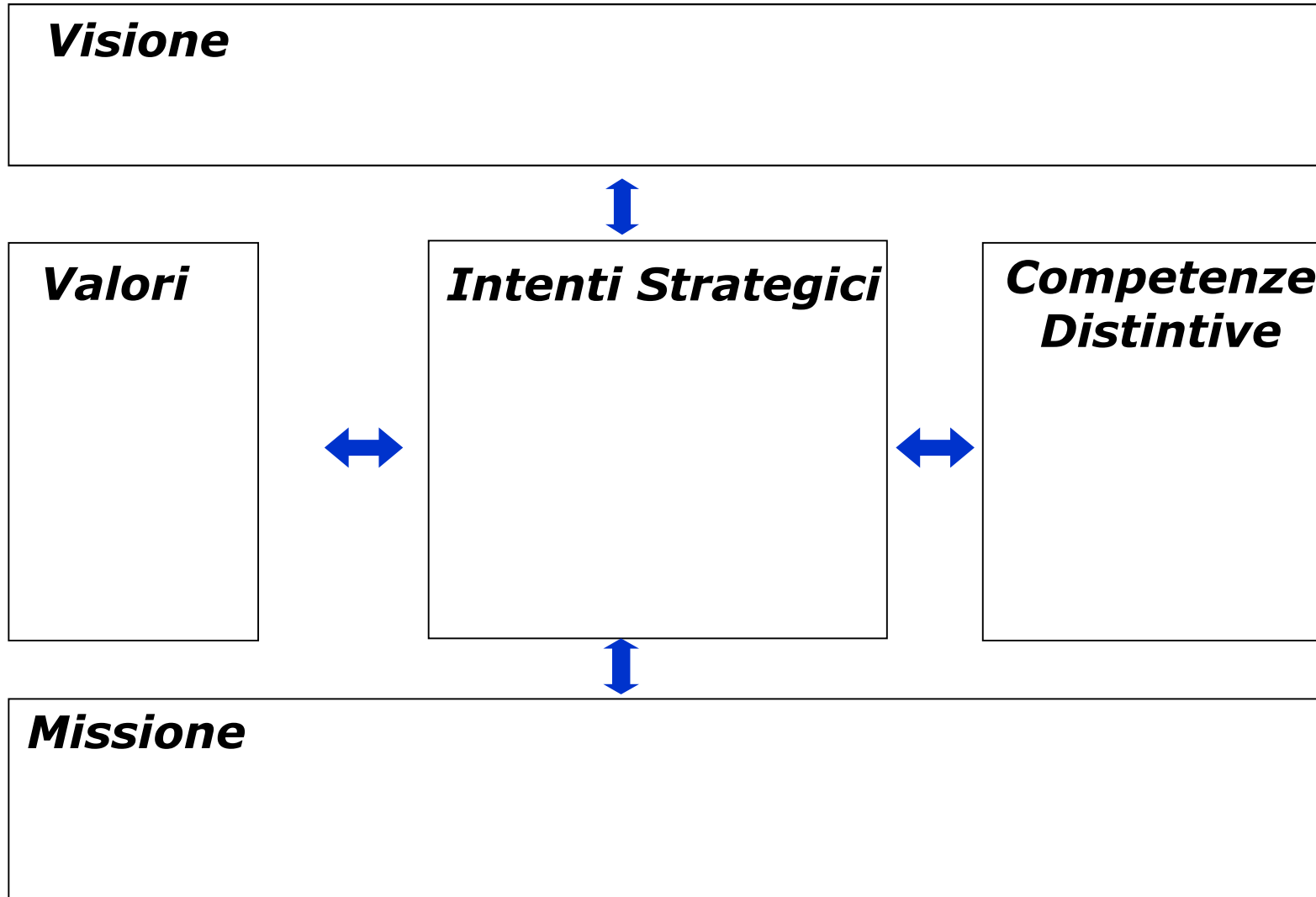
*I leader  
danno il  
significato”*

Tom Peters

Inseriscono ogni  
compito all'interno  
di un contesto più  
ampio.



# ***Mappa Strategica***



**Futuro** ↑  
**Presente**

“Per fare dei passi in  
avanti, dobbiamo  
prima di tutto  
definire noi stessi”

Gary Hamel

La Missione descrive cosa siamo  
**adesso.**

**Si concentra sul presente.**

La Missione descrive chi siamo,  
qual è il nostro scopo, **perché**  
**esistiamo**, in che business  
siamo e chi sono i nostri clienti.

**Le persone non  
comprano  
prodotti ma  
soddisfazione ai  
loro bi\_sogni**

# ***LA MISSIONE***

**E' una espressione che riassume le  
scelta di fondo dell'azienda.**

**1**

**BI-SOGNO**

**QUALE BISOGNO SODDISFIAMO**

---

**CAMPO DI ATTIVITÀ**

**2**

**PRODOTTI-SERVIZI-SOLUZIONI**

---

**ELEMENTI DISTINTIVI DEL**

**3**

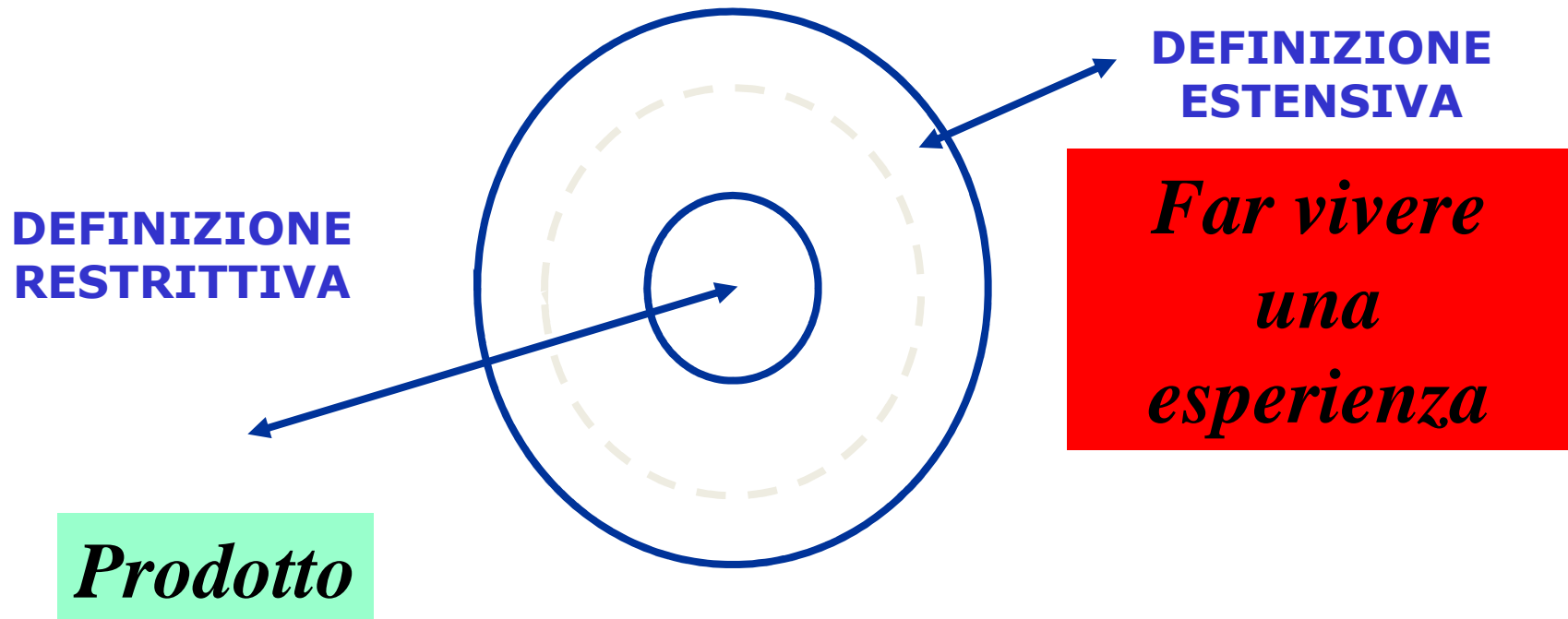
**PRODOTTO, SERVIZIO,  
SOLUZIONE OFFERTA**

---

I nuovi bisogni a cui  
dare soddisfazione  
saranno i

**BI - SOGNI**

L'aspetto critico nella formulazione della missione è rappresentato dalla **RICERCA DEL PUNTO DI EQUILIBRIO** fra una definizione troppo restrittiva e una definizione troppo estensiva:



**DEFINIZIONE TROPPO  
RESTRITTIVA**

**PERDITA DI  
OPPORTUNITA'**

**INCAPACITA' DI  
REAGIRE  
ALL'OBSOLESCENZA DI  
UN BUSINESS**

**BASSO UTILIZZO DELLE  
RISORSE**

**DEFINIZIONE TROPPO  
ESTENSIVA**

**PERDITA DI IDENTITA' E  
SCARSA CHIAREZZA SUGLI  
OBIETTIVI AZIENDALI**

**CONFUSIONE DI IMMAGINE**

**DISPERSIONE DELLE RISORSE**

**BASSE SINERGIE**

**INDEBOLIMENTO DEL KNOW-  
HOW**



# Riflettiamo sul presente

- ✓ **Che bi\_Sogni soddisfiamo ai nostri clienti**
- ✓ **Con che prodotto/servizio/soluzione soddisfiamo quei bi\_Sogni**
- ✓ **Chi sono i nostri clienti**
- ✓ **In che business siamo**
- ✓ **Che contributo diamo alla Società nel suo complesso**

# **La competenza distintiva d'impresa**

**E' l'insieme delle conoscenze e delle capacità che un'impresa ha accumulato negli anni e per mezzo delle quali viene *riconosciuta e apprezzata sul mercato dai propri clienti.***

# **La competenza distintiva è ciò che l'azienda sa fare:**

- **in modo distintivo o  
*esclusivo*;**
- **in forma collettiva;**
- **e interiorizzata da esperienze  
di successo.**

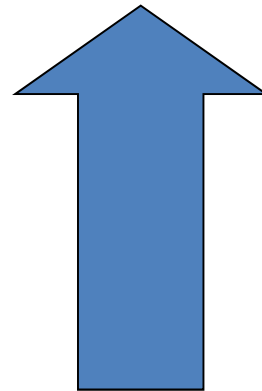
# **Competenza distintiva e vantaggio competitivo**

**La competenza distintiva, cioè l'insieme di ciò che l'organizzazione sa fare, rappresenta nel tempo un vero e proprio...**

***...Vantaggio Competitivo...***

**...in quanto origina nei concorrenti difficoltà di replicazione.**

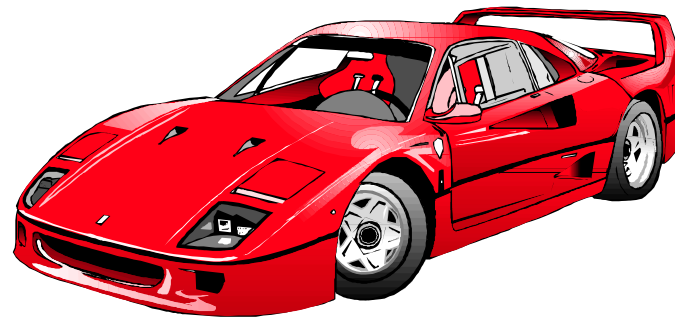
**Vantaggio competitivo**



**Competenza distintiva**

**Ogni impresa che compete nel mercato deve essere in grado di differenziare la propria competenza dai concorrenti.**

- **I clienti devono poter riconoscere (distinguere), durante l'acquisto di un bene o di un servizio, ciò che il fornitore sa fare bene.**



- **Per essere distintiva una competenza deve consentire benefici al consumatore (accrescendo il valore del prodotto e del servizio offerto).**

# La competenza distintiva inconsapevole

**Molte organizzazioni *non sanno di sapere* e, quindi, non attivano azioni e piani di difesa , aggiornamento e valorizzazione della propria base di conoscenze e capacità (mattoni della competenza distintiva).**

**Spesso le conoscenze sono parte *automatica* e *implicita* del *saper fare* di un'organizzazione e le capacità sono presenti in *comportamenti organizzativi abitudinari e scontati*.**

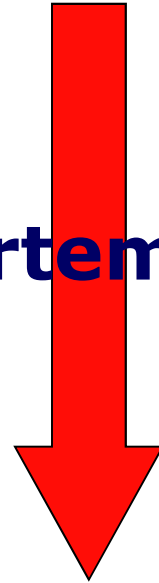


# **Valori**

**Rappresentano ciò che per noi è importante. Sono i concetti fondamentali alla base del comportamento ideale, i principi fondamentali su cui si fondano le decisioni e le scelte.**

**Sono i precetti base  
dell'organizzazione che si  
riferiscono alle cose importanti sia  
nel business che nella vita, a come  
deve essere condotto il business,  
quale visione si ha del genere  
umano, quale ruolo svolgere  
all'interno della società e che cosa  
non va assolutamente fatto.**

# **valore**



**Influenzano fortemente il modo di**

**Vedere - analizzare - dare  
priorità - scegliere - decidere**

**Se all'interno di una comunità esiste un conflitto di regole nasceranno contraddizioni, conflitti, frustrazione e perdita di credibilità.**

**Se accetteremo ed agiremo in armonia con un unico set di valori, ci "rinforzeremo" l'un l'altro.**

**Scopriremo che potremo anche aiutarci a prevenire scelte ed azioni sbagliate.**

**“Perché l’azienda deve interessarsi di quali sono i miei valori? Se possiedo il livello di intelligenza e di competenze necessarie per ottenere risultati eccellenti, perché dovrebbe chiedermi di identificare i miei valori?”**

**“Nessuna conoscenza o  
intelligenza è sufficiente da  
sola. Molti criminali hanno  
grandi conoscenze ed un  
elevato quoziente  
intellettivo; ma ciò che  
fanno con la loro conoscenza  
ed intelligenza è  
determinato dai loro valori”.**



# Immaginare il futuro

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato



# **La visione**

**Una fantastica  
avventura che  
desideriamo  
vedere realizzata.**

# **La capacità di desiderare l'impossibile**

**“Se non corriamo dietro all'impossibile, le cellule che presiedono alla nostra immaginazione si atrofizzeranno per mancanza di esercizio e non inventeranno più nulla. Non percepiremo mai quel senso di euforia che ci deriva dall'aver reso possibile l'impossibile, ed in assenza di una simile esperienza troveremo conferma al nostro convincimento che la sola cosa ragionevole sia di desiderare ciò che ci risulta possibile. Un cerchio da cui non si esce.”**

**Robert Fritz**

**La maggior parte delle persone ha un senso limitato della visione.**

**Quando esplicitiamo ciò che crediamo di volere, la maggior parte delle volte diciamo quello di cui vogliamo liberarci.**

**La capacità di concentrarsi sul risultato finale che realmente si vuole conseguire, e non sugli obiettivi secondari, è un aspetto fondamentale nella definizione della visione.**

**La visione è assoluta e non relativa. E' qualcosa che si desidera per il suo valore assoluto, non per la collocazione che ha in confronto a qualcosa d'altro.**

**La visione aziendale non conosce il “non si può” e il “meglio non rischiare” che molto spesso influenzano la produzione del pensiero strategico di molte aziende di media e bassa performance.**

**La totale mancanza di limiti a priori nel sogno deriva dal fatto che esso si origina inizialmente come un gioco, che non deve dimostrare fin dall’inizio la sua ambizione operativa e reale. Tutto gli è permesso, perché è solo un sogno.**

**Una visione condivisa è una forza nei cuori delle persone, una forza che ha una potenza impressionante. Può essere ispirata da un'idea, ma una volta che va oltre, se è abbastanza avvincente, da acquisire il sostegno di più persone, non è una astrazione. E' tangibile. Le persone cominciano a vederla come se esistesse.**

**Una visione è veramente condivisa quando voi ed io abbiamo una rappresentazione simile e siamo impegnati l'un l'altro ad averla, non quando ciascuno di noi la possiede singolarmente.**

**“La visione condivisa è fondamentale per l’apprendimento nelle organizzazioni perché offre la concentrazione e l’energia per apprendere. Mentre l’apprendimento adattivo è possibile senza una visione, l’apprendimento creativo avviene soltanto quando le persone si sforzano di conseguire qualcosa che per loro è molto importante. In effetti, l’intera idea dell’apprendimento creativo, espandere la capacità di creare, sembra astratta e priva di significato fino a quando i singoli non si entusiasmano per qualche visione che vogliono veramente realizzare.”**

*Peter Senge*

***Al contrario degli  
obiettivi la visione  
non viene mai  
conseguita, è la  
stella che guida il  
nostro cammino.***

**“Far andare l’uomo sulla luna e farlo tornare sano e salvo sulla terra” (J.F. Kennedy 1961)**

**“Gente comune che guida un’automobile” (Henry Ford)**

**“Un computer su ogni scrivania” (Steven Jobs)**



# **Gli intenti strategici**

**Macro obiettivi da perseguire e principali azioni da intraprendere per dare seguito alla missione aziendale, nel rispetto dei valori indicati.**

# **Gli intenti strategici del business**

- **I macro obiettivi strategici di business**
- **Le azioni che si pensa di intraprendere per perseguire gli obiettivi prescelti e per dar seguito alla strategia desiderata a livello di business**

# Carta degli intenti strategici

- **Creare costantemente valore per tutti gli stakeholder**
- **Ricerca e sviluppare prodotti etici internamente e/o attraverso i migliori network scientifici**
- **Acquisire prodotti e/o licenze, possibilmente affini alle nostre aree terapeutiche, per rafforzare il portafoglio etico**
- **Proseguire nel processo di internazionalizzazione (anche attraverso acquisizioni) andando a replicare il modello italiano**
- **Ricerca di nuovi modelli organizzativi per supportare le nuove scelte strategiche anche in ottica divisionale**
- **Ricerca e retention dei migliori talenti (Human Capital Readiness)**
- **Raggiungere l'eccellenza operativa di tutti i processi aziendali**
- **Individuare e cogliere per primi le opportunità fornite da nuovi canali distributivi**

2. I leader

**FANNO!**

*La leadership è  
performance*

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

# Execution

**TRADURRE LA STRATEGIA  
IN AZIONE.**

**I LEADER SANNO  
REALIZZARE IL  
CAMBIAMENTO.**

**La leadership senza la  
disciplina  
dell'esecuzione è  
incompleta e inefficace.  
Senza la capacità di  
esecuzione, tutte le  
altre qualità della  
leadership sono vuote.**

## ***Saper e non fare, è davvero non sapere***

*“Nessuna azienda può mantenere i propri impegni se le persone non praticano la disciplina della esecuzione a tutti i livelli. L’esecuzione deve essere parte degli obiettivi strategici aziendali. E’ il nesso che manca tra aspirazioni e risultati.”*

**R. Charman - L. Bossidy**  
***Execution, the discipline of getting things done***



*Focalizzazione*

*Ciò che più conta*

**&**

*Esecuzione*

*Farlo accadere*

***Le 4 discipline dell'execution***

***Focalizzatevi su ciò che  
è estremamente  
importante***

Il principio chiave che molti non riescono a capire circa la focalizzazione è che **le persone sono naturalmente inclini a focalizzarsi su una cosa alla volta in maniera eccellente.**

**Focalizzarsi solo su pochi e cruciali obiettivi diventa di fondamentale importanza.**

**Alcuni traguardi sono chiaramente più critici di altri.**

**Bisogna imparare a distinguere tra ciò che è importante e tra ciò che è strategicamente importante**

***Un obiettivo strategicamente  
importante genera serie  
conseguenze,  
il suo mancato conseguimento  
rende tutte le altre conquiste  
irrilevanti.***

# ***Quali sono le priorità?***

- **Classificazione degli Stakeholder:** quali sono le cose importanti che dovrete fare per soddisfare i bisogni degli stakeholder aziendali?
- **Classificazione strategica:** qual è la cosa più conveniente che si possa fare per portare avanti la nostra strategia?
- **Classificazione economica:** tra i nostri obiettivi potenziali, quali sono i pochi che darebbero il riscontro economico più significativo?

# ***Il Piano d'Azione***

<b>What?</b>		<b>Obiettivo SMART</b>
<b>How?</b>		<b>Azioni specifiche</b>
<b>Who?</b>		<b>Responsabilità</b>
<b>When?</b>		<b>Scadenza</b>

# ***Obiettivo SMART***

**S**pecifico: definisce chiaramente cosa vogliamo raggiungere

**M**isurabile: è possibile giudicare se l'obiettivo è stato o meno raggiunto. Affinché un obiettivo risulti misurabile, generalmente sono necessari degli indicatori di performances specifici

**A**chievable and challenging (raggiungibile e sfidante): È necessario compiere degli sforzi per raggiungere l'obiettivo.

**R**ealistico: nella misura in cui sia possibile raggiungerlo mediante le risorse disponibili, entro il tempo a disposizione. Questo risulta valutabile solo se condizioni e risorse sono note a tutti gli attori.

**T**empificato: con una scadenza

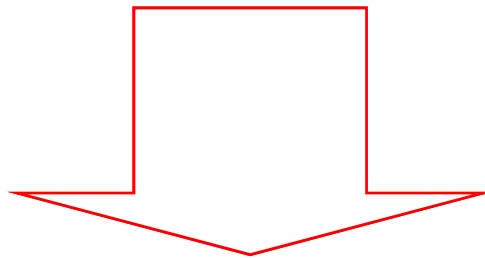


# ***Le 4 discipline dell'execution***

***Reputatevi responsabili  
reciprocamente***

# *L'integrazione*

- nel team il singolo contribuisce con la sua particolare **specializzazione e competenza** al risultato finale
- egli è sempre responsabile oltre che del suo lavoro anche del **prodotto finale** e della prestazione di tutto il team



**il team è l'unità**

***Le 4 discipline dell'execution***

***Misurate i risultati***

# 3. Trovano “le persone giuste”

**Sceglie i  
“giusti”  
compagni  
di viaggio**

**Competitività  
significa anche  
coinvolgere chi  
potrebbe incidere  
sul futuro  
dell'azienda.**

4. I leader non  
imitano  
**INNOVANO**

*“Ma esattamente  
noi in che cosa siamo  
così  
straordinariamente  
diversi?”*



5. I leader non  
creano discepoli,

MA ALTRI

LEADER!

*“Il compito dei  
leader è di  
creare altri  
leader, non altri  
seguaci”*

*Tom Peters*

# **6. Gestire lo stress**

**La leadership è una  
condizione caratterizzata  
da stress cronico con  
periodiche crisi di stress  
acuto.**

7. I leader sono...

*Curiosi*

Le 3 lettere più importanti ...

***WHY?***

---

# 8. Ricercano la **ragione ultima**

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

Il leader è uno capace di vedere i mille rimbalzi della pallina. **Il leader è ansioso di costruire il miglior quadro possibile, quello che possiede una visuale a 360°, è ansioso di vedere se da altre visuali che lui conosce poco emergono fattori che egli non vede per giungere alla ragione ultima.**



# 9. Amano creare nuove opportunità

“La leadership è il  
processo per cui delle  
persone vengono  
incaricate di creare un’  
EREDITA’ fatta di  
ECCELLENZA.”

# Cosa deve fare un Capo per permettere ai collaboratori di fare del loro meglio

1. Chiarisce *obiettivi* e natura del compito da svolgere.
2. Fa comprendere come il compito contribuisce al raggiungimento della *missione*.
3. Ascolta le *opinioni* del collaboratore.
4. Fornisce tutte le risorse necessarie per svolgere il compito.
5. Chiarisce i *criteri di valutazione*.
6. Si assicura che il riconoscimento sia adeguato allo sforzo.
7. Fornisce *feedback* tempestivi.
8. Prende le *decisioni* che sono di sua responsabilità.