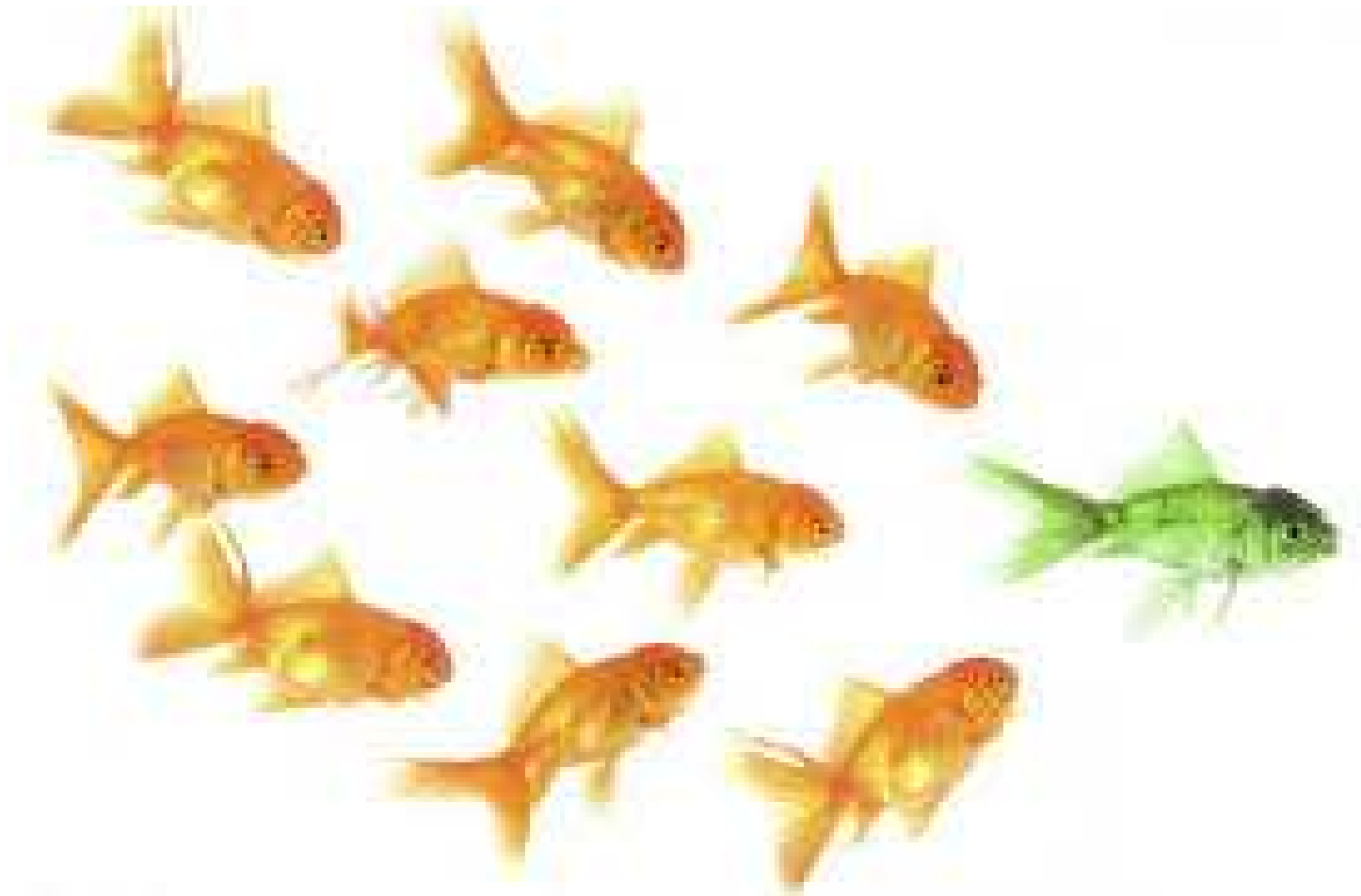

CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gianni Maria Strada

Leadership

Anno Accademico 2013 - 2014
Sistemi organizzativi



La Passione

Platone vede l'uomo come fosse un auriga che guida due cavalli, uno bianco, la razionalità, e uno nero, la passione. L'abilità consiste nel saperli dominare entrambi



La Passione (con.)

È la passione il vero motore che determina lo spostamento del carro, la sola razionalità lo fa sbandare in una unica direzione. È l'abilità di "guida" che sa bilanciare le due forze



Condivisione

Se c'è un'idea riguardo alla leadership, che ha ispirato le organizzazioni, è la capacità di ottenere un quadro condiviso del futuro che cerchiamo di creare (P. Senge)



Leader vs Manager

Bennis sostiene che un leader non è un manager. “I manager fanno le cose nel modo giusto. I leader fanno le cose giuste”



Autenticità

E' necessario essere se stessi se si vuole che gli altri si fidino di te. Se le persone hanno l'impressione che sei guardingo reticente, non autentico, si chiederanno che cosa stai davvero pensando. Saranno a disagio, meno propense a collaborare. Essere autentici significa essere aperti e vulnerabili. Questo non è un sintomo di debolezza

Leader e persone

Le persone vogliono

Significato e indicazioni

Fiducia

Speranza e ottimismo

Risultati

I leader offrono

Scopi e senso di fermezza

Rapporti autentici

Solidità
(fiducia nel fatto che le cose
funzioneranno)

Inclinazione all'azione e al
rischio, curiosità e coraggio

Per aiutare a creare

Fini e obiettivi

Affidabilità e coerenza

Energia e impegno

Fiducia e creatività

Tipologie di stili di leadership (secondo K.Patel)

1. Il missionario
2. Il capitalista di rischio
3. Il rivoluzionario
4. Il banchiere d'investimento
5. Il generale
6. Il presidente

Il missionario

È un leader che predica e ispira fiducia, e ci si aspetta che tutti quelli che entrano nell'azienda si convertano



Il capitalista di rischio

Cerca i vincenti. Intraprendente, in cerca d'innovazione e favorevole a strategie volte alle acquisizioni, il capitalista di rischio spesso crede che “piccolo è bello” e crea imprese indipendenti all'interno dell'organizzazione



Il rivoluzionario

Cerca di infrangere le regole, distrugge il modello esistente e cambia il gioco. Conta su un piccolo gruppo di seguaci che lo considerano un salvatore



Il banchiere d'investimento

Cacciatore di affari, che opera attraverso acquisizioni e dismissioni. È un manager con proprio stile che gestisce un portafoglio di attività, competenze, rapporti, o prodotti e servizi



Il generale

Vuole controllare il gioco e considera l'attività economica come la conquista di un territorio nemico per mezzo di tattica e strategia superiori. Un generale attribuisce enorme importanza a una pianificazione dettagliata



Il presidente

Gestisce il gioco, da politico e ambasciatore, lontano dalla prima linea. Schiere di consulenti collegano e isolano un presidente dal resto dell'azienda



Cambiamento

Nell'organizzazione sono presenti energie potenziali che rappresentano spinte al cambiamento (in/out) che non sempre vincono l'inerzia comportamentale delle persone e dell'organizzazione



Cambiamento

L'energia deve essere incanalata, in una chiara visione strategica, dal contributo dei singoli con il supporto della loro professionalità'



Il leader come agente di cambiamento

Il leader riveste un'importanza cruciale nell'organizzazione che vuole gestire il cambiamento. Le organizzazioni che si basano sulla conoscenza, per garantire lo sviluppo professionale dei suoi addetti, necessitano di una nuova visione della leadership. La leadership tradizionale parte dall'ipotesi che le persone siano prive di potere, manchino di una visione personale e siano incapaci di dominare le forze del cambiamento

Il leader come agente di cambiamento

Solo i leader delle organizzazioni basate sull'apprendimento possono gestire le forze del cambiamento, delineando le finalità complessive, la visione e il nucleo dei valori, elaborando le politiche, le strategie e i sistemi necessari. Devono essere i custodi, non i padroni, della visione. Devono agire come insegnanti, con l'esempio

Leadership

Il carattere è la chiave della leadership
(Warren G. Bennis, 1989)



Leadership

La leadership è la chiave per realizzare appieno le potenzialità del capitale intellettuale

Leadership

La leadership è il primo e più importante elemento che alimenta il cambiamento

Leadership

Qualcuno potrà essere contrariato per le decisioni e l'azione del leader. Ciò è inevitabile se si comporta onorevolmente

Leadership

Legittimare il proprio ruolo cercando di farsi amare da tutti è un segno di mediocrità



Leadership

La valutazione delle differenze non deve essere evitata perchè consente di trarre i vantaggi insiti nella diversità



Leadership

Il vero leader è sempre disponibile nei confronti degli altri e incoraggia lo sviluppo di ciascuno



Leadership

Il leader è entusiasta ed ottimista, mai cinico e pessimista e agisce come se fosse sempre possibile semplificare il da farsi



Leadership

Il leader efficace infonde passione, capacità di previsione e significato nel processo di definizione degli scopi dell'organizzazione



Leadership

Il leader non dice:

“come sei migliorato dall’ultima volta che ci siamo visti”

ma:

“quanto sei cambiato?”

Leadership

La leadership non nasce dall'obbedienza cieca
e dagli yesman

Leadership

La strategia e l'esecuzione hanno la stessa
importanza

Leadership

Le grandi idee e le visioni devono essere implementate rapidamente e efficientemente



Leadership

Non è la formalizzazione dello status che crea il leader



Leadership

I sette attributi della leadership secondo Bennis:

- Competenza tecnica
- Capacità intellettuale
 - Carriera
 - Abilità sociali
- Fiuto nel riconoscere le capacità
 - Capacità di giudizio
 - Carattere

Leadership

Le caratteristiche del leader

Visione

Innovazione

Collaborazione

Capacità di appassionare

Capacità di sviluppare talenti



Leadership

Visione

Non consiste solo nel vedere le cose come sono, ma come potrebbero essere (non in senso profetico). Praticamente deve saper indicare come si possa andare da “*qui a là*”



Leadership

Innovazione

È la capacità di gestire e guidare il cambiamento. I mutamenti esterni obbligano l'organizzazione a costanti cambiamenti. Innovare è il saper identificare la necessità di cambiare, pianificando le tappe per realizzare il cambiamento.



Leadership

Collaborazione

È la qualità indispensabile per integrare le diverse funzioni aziendali, è indispensabile per ottenere supporto ed integrazione per raggiungere gli obiettivi



Leadership

Capacità di appassionare

È la capacità di contagiare il team, di dare energia, fiducia ed entusiasmo



Leadership

Capacità di sviluppare i talenti

È la particolare abilità di saperli identificare, motivare, attrarre. Deve inoltre avere la sensibilità di trarre insegnamenti e vantaggi dalle diversità



Leadership

I tre livelli di leadership

Carismatica

Operativa

Diffusa



Leadership

Carismatica

Il top management deve avere la leadership carismatica per rielaborare la **visione**, per diffondere la **passione** e per reperire le **risorse** necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali



Leadership

Operativa

La leadership che deve essere diffusa in tutta la struttura è quella operativa, questa **trasforma la struttura, premia** coloro che lo meritano e **controlla** che le risorse siano quelle necessarie per la corretta operatività e che i costi siano allineati a quelli previsti



Leadership

Diffusa

È quella individuale che favorisce la crescita della passione **facendo propria la visione**, utilizza al meglio le **proprie energie** e garantisce l'**uso ottimale delle risorse**



Leadership

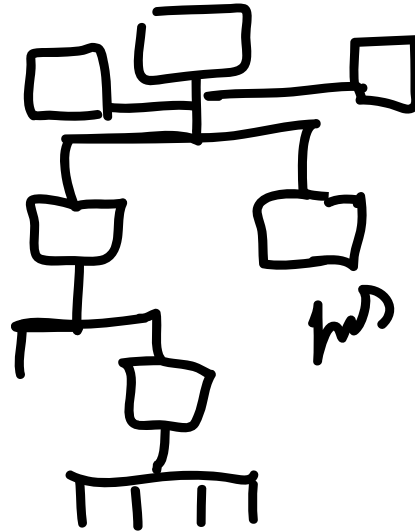
Le persone sono l'asset principale di una organizzazione basata sulle competenze



Leadership

L'organigramma ed i titoli in sè non contano nulla

L'organigramma è il congelamento della realtà, nell'organizzazione tutto è dinamico



Leadership

L'autorevolezza influenza e ispira i componenti l'organizzazione



Leadership

La leadership è l'arte della realizzazione più che la scienza della gestione del possibile e non è determinata dalle connotazioni del leader, è qualcosa di più articolato

Leadership

È la qualità delle relazione interpersonali che qualifica il rapporto, non è sufficiente il comportamento

Leadership

Coloro che hanno l'autorità formale o la capacità di esercitare il potere non sempre posseggono la leadership



Leadership

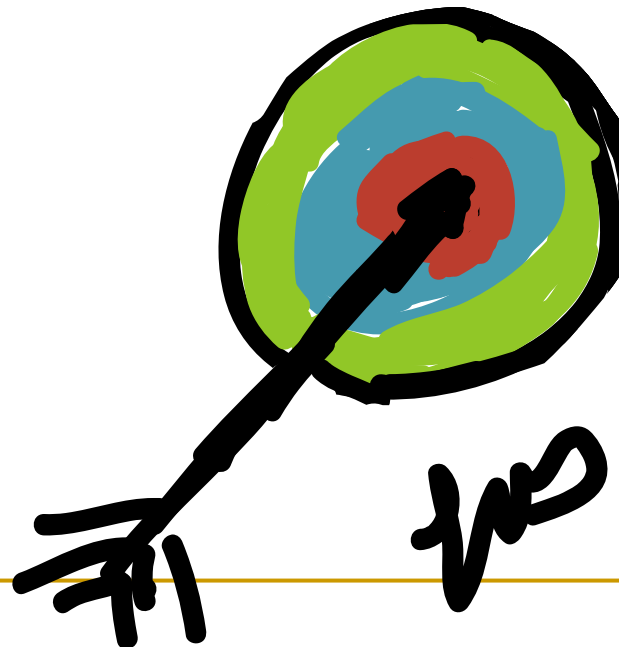
Esistono varie tipologie di leadership, due sono particolarmente rilevanti:

- *di scambio*
- *trasformatrice*

Leadership

Leadership di scambio:

- è *strumentale*
- è *finalizzata al raggiungimento di scopi comuni*



Leadership

Leadership trasformatrice:

- *è creativa e costruttrice di nuove realtà di ordine istituzionale*

Leadership individuale

1. Non cerca il consenso, ma lo genera
2. Opera in modo che le persone modifichino la loro scala dei bisogni e motivazioni
3. Fa emergere le motivazioni, risorse, energie potenziali
4. Induce il desiderio di dirigerle verso una meta attraente
5. “Trasforma” motivazioni
6. Fa diventare le persone migliori e più capaci di quanto pensassero di essere

Leadership organizzativa

1. Non si ferma alla domanda esistente
2. Opera in modo da individuare i bisogni latenti, ma reali ed esistenti
3. Fa emergere i bisogni latenti e li stimola
4. Induce il desiderio e la spinta a soddisfarli
5. “Trasforma” le attese
6. Fa diventare un valore nuovo, un comportamento d’acquisto, a cui il cliente non aveva pensato

Leadership individuale e organizzativa

Esiste una forte correlazione ed un modello unitario tra la leadership individuale (*quello che il singolo esprime verso altre persone*) e la leadership organizzativa (*quello che un'impresa esprime verso il mercato e nel suo business*); in questo senso parliamo in entrambi i casi di leadership trasformativa e di generazione di valore

Stili di leadership

Autoritaria

Opinione modesta del personale

Comunicazioni interne primitive

Decisioni prese dal direttore

Assunzione di persone mansuete e fedeli più
che professioniste

Stili di leadership

Paternalistica

Comunicazione top-down

Talvolta deleghe a persone di fiducia

Decisione del capo

Assunzioni, premi e gratifiche non trasparenti

Stili di leadership

Consultiva

Fiducia nel personale

Comunicazioni top-down, ma anche bottom-up

Subordinati ascoltati e informati sulle decisioni
attinenti la loro attività

Assunzioni e gratifiche partecipate

Stili di leadership

Partecipativa

Comunicazione top-down, bottom-up e orizzontale

Fiducia e buona opinione del personale

Importante il ruolo del team

Altra classificazione di stili di leadership

- 1- Gli artisti:** immaginativi, ispiratori, lungimiranti, intraprendenti, emotivi
- 2- Gli artigiani:** costanti, ragionevoli, sensibili, prevedibili, degni di fiducia
- 3- I tecnocrati:** cerebrali, attenti al particolare, intransigenti, caparbi

Altra classificazione di stili di leadership

Ognuno è adatto a soddisfare domande diverse. Nel caso in cui l'obiettivo è lo **sviluppo**, è necessario l'**Artista**, se si vuole **consolidare** la posizione ottenuta, è più adatto l'**Artigiano** e se si deve attuare un'**attività sgradevole**, ad esempio un taglio di spese, è opportuno ricorrere ad un **Tecnocrate**



Leadership e “governance”

Spesso si fa riferimento alla leadership del vertice aziendale quando si indicano :

- Il suo essere squadra
- Il suo allineamento

Si considerano questi come fattori di successo che consentono di gestire il cambiamento e assicurano la competitività dell'impresa



Leadership e “governance”

Per creare il team della “governance” di un’impresa complessa si parte proprio dai contenuti dalla leadership organizzativa citata.

Alla governance è delegato il funzionamento organizzativo per governare imprese complesse

Leadership e “governance”

Infatti si può dire che la governance è:
un organo collegiale permanente

Leadership e “governance”

Questo opera, in una impresa composta da diverse unità di business, ha l'obiettivo del bene comune e collettivo

Leadership e “governance”

Presidia il sistema di regole: fa leggi che valgono per tutti, che si collocano a monte delle diverse decisioni operative

Leadership e “governance”

Queste leggi sono al servizio della comunità aziendale, e per questo fanno da guida per tutte le persone delle diverse unità organizzative, hanno una valenza politica e sono rivolte a garantire e perseguire la sicurezza, e soprattutto la continuità nel tempo

Leadership e “governance”

Combinano insieme la massima autonomia delle diverse business units e funzioni, con la massima regolamentazione-disciplina del corporate

Leadership e “governance”

Fanno fare un passo indietro al Chief Executive e un passo avanti al top team

Leadership e “governance”

In concreto la missione del team di governace è quello di migliorare nel tempo la capacità competitiva di tutto il management e di mettere valore aggiunto nella gestione

Leadership e “governance”

Al team di governance si partecipa per cooptazione, avendo un duplice ruolo:

- uno basato sulle proprie competenze e responsabilità
- l'altro sul servizio e il bene comune

Leadership e “governance”

Questo team è un organo stabile, permanente e autoregolamentato; ha un collante tecnico ed emotivo, produce decisioni cui tutte le altre unità operative si dovranno attenere, ottimizza i processi decisionali in termini di coerenza, qualità e tempo