

# **Leadership & Management:**

Come gestire ed ottenere il meglio  
dalle persone

Docenti: Prof. Vittorio D'Amato  
Prof.ssa Francesca Macchi

---

Management delle risorse umane

# Agenda

- **Il Management Model: che cos'è?**
- **A cosa serve?**
- **Quali sono gli elementi che lo compongono**
- **Dal vecchio al nuovo...**
- **I quattro archetipi di modelli di management**

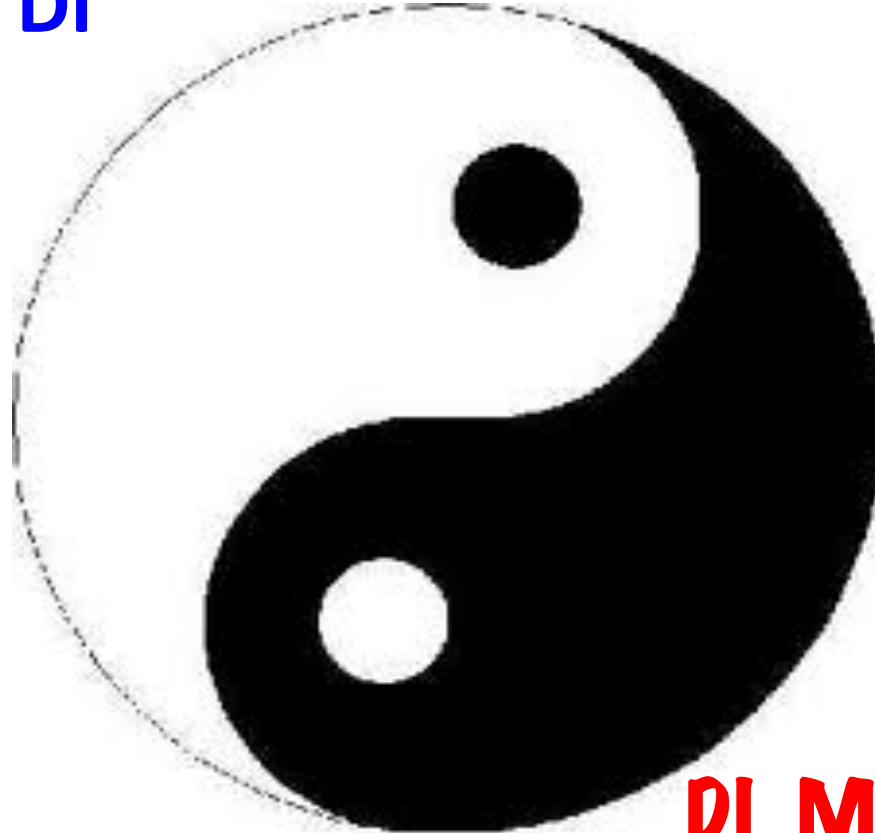
# Che cosa deve fare il manager?

- **Da significato: inquadra il compito in un contesto più ampio**
- **Ascolta le opinioni dei collaboratori**
- **Conoscere i bisogni delle persone e se può li soddisfa**
- **Fornire feedback tempestivi sull'andamento del lavoro e sul comportamento**
- **Assicurarsi che le persone dispongano di tutte le risorse necessarie per svolgere il lavoro**
- **Definire con i collaboratori su quali criteri sarà valutata la loro prestazione**
- **Prendere le decisioni di sua responsabilità**
- **Fornire alle persone costanti opportunità/sfide per crescere**
- **Fare un passo indietro: lasciare un alto grado di libertà nel modo in cui raggiungere i risultati**
- **Riconoscere e premiare risultati e comportamenti**
- **Essere aperto alle novità**
- **Mantenersi costantemente aggiornato**
- **Saper gestire le proprie emozioni e quelle altrui**
- **Fornisce supporto quando necessario**

# **Il Management Model indica il COME**

# Sistema aziendale

**MODELLO DI  
BUSINESS**



**MODELLO  
DI MANAGEMENT**

**Management delle risorse umane**

***“Un modello di business senza un modello di management è perdente, così come un modello di management senza un modello di business è pura teoria”***

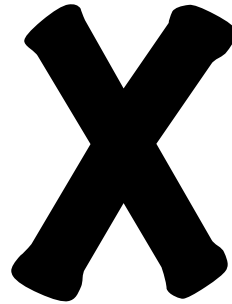
**V. D'Amato, 2014**

# Sistema aziendale

## *Business Model*

**Scelte inerenti al business:**

- **Diversificazione/ concentrazione**
- **Struttura dei costi**
- **Internalizzazione/ esternalizzazione**
- **Come generare ricavi**



## *Management Model*

**Scelte inerenti a persone ed organizzazione:**

- **Struttura organizzativa**
- **Definizione obiettivi**
- **Definizione mappa strategica**
- **Sistemi di gestione, motivazione e valutazione**

# Business Model

è il modo in cui l'azienda **sviluppa il proprio business** e realizza valore per i clienti, gli azionisti, i dipendenti, i partner (fornitori e canali di vendita)



*“A management model is the choices done by executives of a firm regarding how they define objectives, motivate effort, coordinate activities, and allocate resources, in other words, how they define how work of management gets done”.*

Julian Birkinshaw

Reinventing Management, 2010

# Management Model

Deve chiaramente esplicitare i **principi fondamentali su cui si basano i comportamenti e**, di conseguenza, **le principali scelte manageriali** in relazione a **come**:

- si definiscono gli obiettivi
- si motivano le persone
- si coordinano le attività
- si prendono le decisioni
- si gestiscono le informazioni

Per riuscire a sopravvivere alla sfida del tempo i manager dovranno imparare a **lavorare contemporaneamente su Business Model e Management Model.**

*L'unità di analisi del fenomeno innovativo non è il prodotto, servizio o esperienza, ma il sistema di business*

# Di Management Model si è sempre parlato molto poco...

*Il focus degli studi e delle ricerche di teorici ed economisti, così come il focus dei manager, è sempre stato sul Business Model (strategie produttive, strategie di mercato, allocazione delle risorse...)*

**→ Diretto impatto sulle performance aziendali**

# Perché parlare di Management Model è così importante?



Nella "*dot.com era*" le sperimentazioni di successo sempre più difficili:

- **ipercompetizione**
- **mondo V.U.C.A.**
- **innovazione tecnologica**

- **Per le aziende diventa sempre più difficile trovare modelli di business innovativi che permettano loro di distinguersi sul mercato**
- **La mancanza di coerenza fra uno o più elementi del sistema rende vana qualsiasi innovazione che non consideri l'intero sistema**

Le organizzazioni dell'ultimo decennio, in particolare, si sono trovate a ricercare NUOVE FORME DI DIFFERENZIAZIONE E DISTINTIVITÀ:

- difficili da imitare
- che abbiano valore sul mercato

→ **Il Management Model diventa una fonte di vantaggio competitivo**





# I Pilastri del Management Model

*I risultati della Ricerca “Management 3.0”  
Centro sul Cambiamento, la Leadership  
e il People Management  
LIUC – Università Cattaneo  
2013-2015*

# Ricerca "Management 3.0"

## Interviste CEO

- **Simone Binda**, *AD Binda Group*
- **Giampiero Bighiani**, *Direttore Generale Festo Italia e Grecia*
- **Alberto Capponi**, *CFO e membro del Comitato Direttivo Gruppo Angelini*
- **Paolo Cederle**, *CEO Business Integrated Solutions Unicredit Group*
- **Goffredo Luraschi**, *AD Mapa Spontex*
- **Massimo Pizzocri**, *Vice President Consumer Sales EPSON Europe e Direttore Generale EPSON Italia*
- **Andrea Pontremoli**, *CEO e Direttore Generale Dallara Automobili*

**MODELLO DI MANAGEMENT  
FESTO**

**Manager come coach**

**L'individuo azienda è più forte dell'individuo da solo**

**La visione deve arrivare dall'alto**

**Processo strategico come lavoro di gruppo**

**Trasparenza totale**

**Controllo nelle mani di tutti**

**I valori fanno cambiare velocità all'azienda**

**Pochi KPI da utilizzarsi quotidianamente**

**Creare un ambiente in cui le persone riescono a dare il massimo**

Sapere che quello che fai contribuisce a creare qualcosa di più grande di te

Condividere informazioni non dati

Ambiente di lavoro che permetta alle persone di sentirsi bene

Decidere senza avere tutte le informazioni

**MODELLO DI MANAGEMENT**

The logo consists of the word "dallara" in a white, lowercase, sans-serif font, enclosed within a yellow rounded rectangle with a blue border.

Velocity non speed

Sviluppare pensiero prospettico

Obiettivi a 3,30,300 anni

Condividere l'idea di futuro

Capo come qualcuno che mi valuta e mi aiuta a trovare il mio posto nel futuro

Passione per il lavoro

**Tutti sulla  
stessa barca**

**Collaborazione**

**Istinto**

**Scegliere i  
compagni di  
viaggio**

**MODELLO DI MANAGEMENT**  
**EPSON®**  
**EXCEED YOUR VISION**

**Sapere tutti  
che tempo ci  
sarà domani**

**Controllare  
senza  
interferire**

**Velocità**

**Creare un  
condizione  
vincente per il  
futuro**

**Rapporto di  
fiducia**

**Misurare il breve e  
creare valore per il  
futuro**

Capacità di vedere  
oltre il proprio  
ruolo

Trasformarsi  
rapidamente

Voglia di crescere  
professionalmente  
in modo sano

Più allenatori e  
stimolatori del  
processo  
creativo



Sapere come  
vanno  
realmente le  
cose

Processo  
strategico  
come lavoro di  
gruppo

Meritocrazia

Lavoro di  
squadra

I valori hanno sempre  
determinato la scelta  
delle persone

Creare un ambiente che  
aiuti a trovare la propria  
motivazione

**Ambiente di lavoro  
flessibile e adattivo**

**Ricerca della  
ragione ultima**

**Condividere in  
modo  
trasparente  
costi, processi,  
competenze**

**Motivazione  
come  
possibilità di  
incidere sui  
risultati della  
azienda**

**MODELLO DI MANAGEMENT**



**Separare la  
gerarchia e  
l'accesso alle  
informazioni**

**Manager come  
cocreatori e  
facilitatori**

**Flessibilità,  
agilità, time to  
market,  
innovazione**

**Informazione  
strutturata al  
momento giusto**

**Struttura organizzativa  
come Adaptive Organization**

# MODELLO DI MANAGEMENT



ANGELINI

Corretta rappresentazione del ruolo e di quello che l'azienda si aspetta

Bisogna passare dal breve al lungo periodo

Riconoscere il merito

Competenza trasversale

Professionalità

L'azienda è un organismo vivente e come tale non si ferma

Condividere le informazioni all'interno e all'esterno

Strategia come mossa strategica delle persone

Facilitare il percorso naturale delle persone



**Rendere le persone  
parte del progetto**

**Capo come  
ispiratore e  
guida**

**Trasparenza  
delle  
informazioni**

**Ruoli  
permeabili e  
competenze  
trasversali**

**Sempre  
più gioco  
di squadra**



**Intuito  
supportato  
dai dati**

**Sapere perchè  
faccio qualcosa  
e quale è  
l'impatto del mio  
lavoro**

**Sistemi premianti  
sempre più oggettivi e  
meritocrazia**

**Importanza dei valori:  
velocità, cura, grinta,  
passione, gioco**

<b>Simone Binda</b> <i>AD Binda Group</i>	<b>Giampiero Bighiani</b> <i>DG Festo Italia e Grecia</i>	<b>Alberto Capponi,</b> <i>CFO e membro Comitato Direttivo Gruppo Angelini</i>	<b>Paolo Cederle</b> <i>CEO Business Integrated Solutions Unicredit Group</i>	<b>Goffredo Luraschi</b> <i>AD Mapa Spontex</i>	<b>Massimo Pizzocri</b> <i>VP Consumer Sales EPSON EU e DG EPSON Italia</i>	<b>Andrea Pontremoli</b> <i>CEO e DG Dallara Automobili</i>
Processo strategico come lavoro di gruppo.	Processo strategico come lavoro di gruppo	Strategia con mossa strategica delle persone	<b>DECISIONI</b>		Intuito.	Decidere senza avere tutte le informazioni.
Capacità di vedere oltre il proprio ruolo. Lavoro di squadra.	Controllo nelle mani di tutti. Pochi KPI da utilizzarsi quotidianamente.	Corretta	Struttura	Ruoli permeabili e	Controllare senza	Capo come qualcuno che mi valuta e mi aiuta a trovare il mio posto nel futuro.
<b>CONTROLLO/COORDINAMENTO</b>						
Trasformarsi rapidamente.	La visione deve arrivare dall'alto.	Bisogna passare dal breve al lungo periodo.	<b>OBIETTIVI</b>		Misurare il breve e creare valore per il futuro.	Obiettivi a 3,30,300 anni.
Sapere come vanno realmente le cose.	Trasparenza totale.	Condividere le informazioni all'interno e all'esterno	Informazione	Trasparenza delle informazioni. Sapere tutto quello che è necessario per il mio lavoro.	Sapere tutti che tempo ci sarà domani.	Condividere informazioni non dati.
<b>INFORMAZIONI</b>						
Creare un ambiente che aiuti a trovare la propria motivazione	Creare un ambiente in cui le persone riescono a dare il massimo.	Facilitare il percorso naturale delle persone.	<b>MOTIVAZIONE</b>		Creare una condizione vincente per il futuro.	Sapere che quello che fai contribuisce a creare qualcosa di più grande di te.
<b>APPRENDIMENTO</b>						
Voglia di crescere professionalmente in modo sano. Stimolare il processo creativo.	Manager come coach. Empowerment.	L'azienda è un organismo che si ferma.	Manager come	Capo come		Sviluppare pensiero prospettico.
Meritocrazia. I valori hanno sempre determinato la scelta delle persone	I valori fanno cambiare velocità all'azienda. L'azienda è più forte dell'individuo da solo.	Riconoscere il merito. Professionalità	<b>CULTURA</b>		Scegliere i compagni di viaggio. Velocità. Fiducia.	Ambiente di lavoro che permetta alle persone di sentirsi bene.

# I Pilastri del Management Model

***DECISIONI:*** come vengono prese le decisioni

***COORDINAMENTO/CONTROLLO:*** chi ne ha le responsabilità

***OBIETTIVI:*** come sono definiti gli obiettivi e la natura degli stessi

***INFORMAZIONI:*** qual è il livello di condivisione

***MOTIVAZIONE:*** cosa motiva i collaboratori

***APPRENDIMENTO:*** qual è il focus di apprendimento e sviluppo organizzativo

***CULTURA:*** come vengono fatte le cose





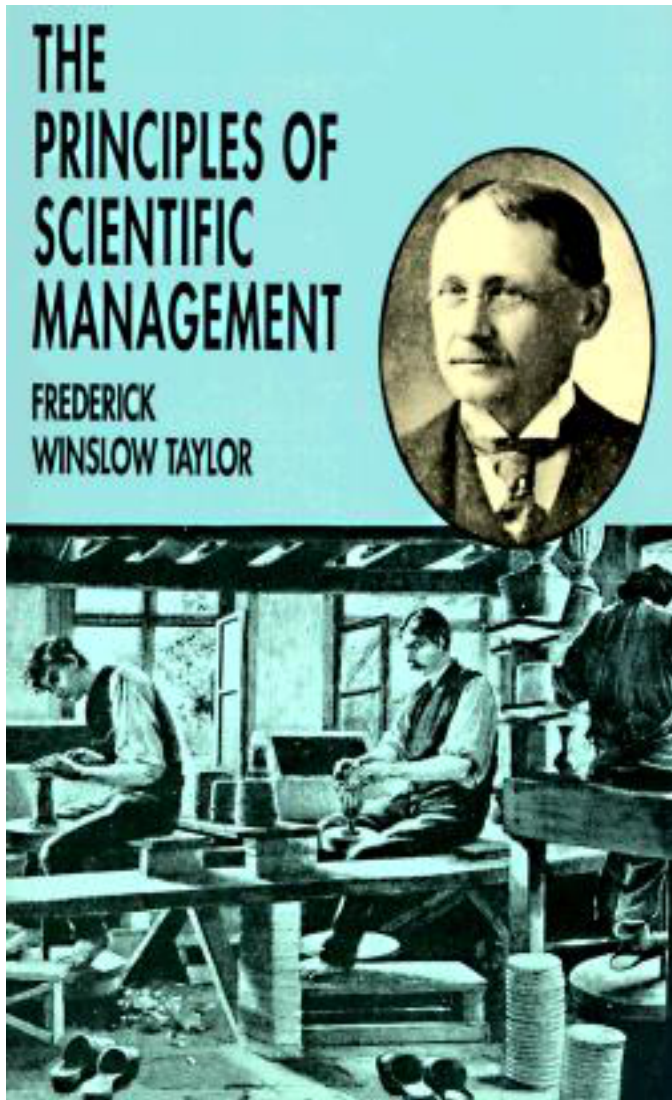
**Molte organizzazioni ancora oggi utilizzano dei modelli manageriali obsoleti, compatibili con contesti socio-economici del passato, MA non adatti alle sfide attuali.**



# Management model vecchi di 100 anni

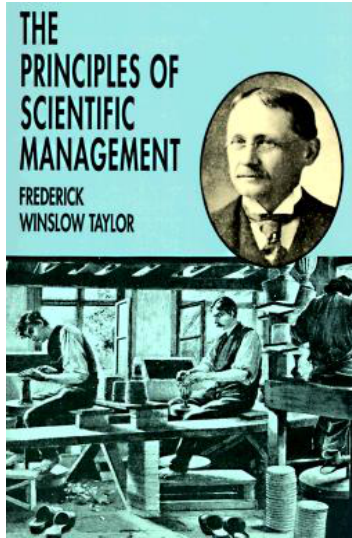
Circa 100 anni fa le grandi multinazionali, aiutate dagli studi condotti dai pionieri del management come Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, svilupparono le strutture, i processi, le gerarchie ed i sistemi di controllo che vengono adottati ed utilizzati ancora oggi.

Tali sistemi e strutture erano fondamentalmente orientati verso l'efficienza, la riduzione dei costi di produzione e la standardizzazione dei prodotti.



**In the past  
the man has  
been first; in  
the future  
the system  
must be  
first.**





“La produzione migliore avviene se il lavoratore smette di pensare a quello che deve realizzare e si concentra solo sui gesti sempre uguali legati al momento produttivo che gli è stato assegnato.”

“Il lavoratore deve fare solo quello che gli viene ordinato senza crearsi problemi e senza neanche chiederne la ragione.”



**“Ogni cliente può ottenere una Ford T colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero.”**

**“Quello che non c'è non si rompe”**

# Il management è stato inventato per risolvere quali problemi ?



# VECCHIO MANAGEMENT

## BISOGNI

Svolgere attività ripetitive in modo efficiente.

Produrre in larga scala gli stessi prodotti.

Massificazione dei prodotti.

## SOLUZIONI

Chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.

Regole chiare.

Controllo e verifica del lavoro effettuato.

Rigida gerarchia.

# Transitioning from the industrial age to the information age

**CAPITAL**



**LABOUR**



**Efficiency  
driving out  
effectiveness**

**INFORMATION**



**KNOWLEDGE**

**Productivity  
driving out  
motivation**



**Prodotto**

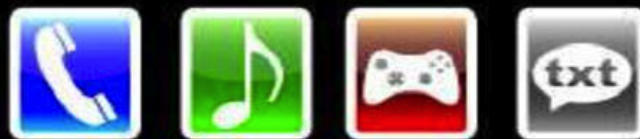
**Servizio**

**Soluzione**

**Esperienza**

**Story telling**

# The Millennials



VUUCA

STATE  
OF  
MIND





**V**olatility

**Tasso di  
cambiamento**

**U**ncertainty

**Difficoltà a capire il  
presente e gli  
sviluppi futuri**

**C**omplexity

**Molteplicità dei  
fattori da  
considerare**

**A**mbiguity

**Molteplici letture  
dello stesso  
evento**

# Quali sono le principali sfide manageriali per il futuro?

# Management's Grand Challenges

## California, May 2008

1. Ensure the work of management serves a higher purpose
2. Embed the ideas of community and citizenship of management systems
3. Reconstruct management's philosophical foundations
4. Eliminate the pathologies of formal hierarchy
5. Reduce fear and increase trust
6. Reinvent the means of control
7. Redefine the work of leadership
8. Expand and exploit diversity
9. Reinvent strategy making as an emergent process
10. De-structure and disaggregate the organization
11. Dramatically reduce the pull of the past
12. Share the work of setting directions
13. Develop holistic performance measures
14. Stretch executive time frames and perspectives
15. Create a democracy of information
16. Empower the renegades and disarm the reactionaries
17. Expand the scope of employee autonomy
18. Create internal markets for ideas, talents and resources
19. Depoliticize decision making
20. Better optimize trade-offs
21. Further unleash human imagination
22. Enable communities of passion
23. Retool management of an open world
24. Humanize the language and practice of business
25. Retrain managerial minds

# Management's Grand Challenges

California, May 2008

L'obiettivo finale del nuovo management è quello di **rendere le organizzazioni genuinamente umane**, quanto umane sono le persone che vi lavorano

- **People are *adaptable***
- **People are *innovative***
- **People are *community minded***

## VECCHIO MANAGEMENT

Svolgere attività ripetitive in modo efficiente.

Produrre in larga scala gli stessi prodotti.

Massificazione dei prodotti.

Chiara definizione di ruoli e delle responsabilità.

Regole chiare.

Controllo e verifica del lavoro effettuato.

Rigida gerarchia.

## NUOVO MANAGEMENT

Personalizzazione.

Novità continue.

Ricerca di significato nei prodotti e nei brand.

Unicità.

Trasparenza/chiarezza.

Collaborazione.

Iniziativa.

Ruoli permeabili.

Flessibilità.

Auto-organizzazione.

Responsabilità condivisa.

Innovazione continua.

Leadership partecipativa.

Velocità.

# What is



The organization and coordination of the activities of a business in order to achieve defined objectives.

Peter Drucker (1909-2005)

# Management

**Management è gestire la complessità**

**Management è fare le cose bene**

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

# Reinventare il Management



# Management Innovation: definizione

**Management innovation significa cambiare il modo in cui i manager svolgono il proprio lavoro:**

- Definizione di obiettivi e piani per la realizzazione degli stessi
- Motivazione ed allineamento degli sforzi
- Gestione ed allocazione delle risorse
- Acquisizione ed applicazione della conoscenza
- Creazione e sviluppo delle relazioni
- Identificazione e sviluppo di talenti
- Gestione delle richieste/pressioni esterne

J. Birkinshaw, G. Hamel, M. Mol  
*Management Innovation*

Academy of Management Review, 2008

# Management Innovation: why?



“L’innovazione dei principi e dei processi manageriali può creare un **vantaggio competitivo di lungo periodo**. Nel corso degli ultimi 100 anni, l’innovazione manageriale, più di ogni altro tipo di innovazione, ha permesso alle organizzazioni di varcare la soglia di nuove performance”.

G. Hamel

*The Why, What, and How of Management Innovation*  
Harvard Business Review, February 2006

**From**  
***Getting work done  
through others***  
**to**  
***Enabling your  
employees to do their  
best.***

Management  
Fare di tutto per  
ottenere il  
meglio dai  
collaboratori



**Molte organizzazioni ancora oggi utilizzano dei modelli manageriali obsoleti, compatibili con contesti socio-economici del passato, MA non adatti alle sfide attuali.**

# La naturale resistenza al cambiamento

Molte aziende, soprattutto negli ultimi anni, hanno sperimentato diversi modelli di management, come la Rolls-Royce (self-directed teams), W. L. Gore & Associates (Ameba Organization), la Oticon (Spaghetti Organization), ...ed altre ancora.

Ma allora, come mai tali modelli non vengono adottati anche da altre aziende?

La risposta è una **normale resistenza al cambiamento.**

# La naturale resistenza al cambiamento

## I numeri prima di tutto

La maggior parte delle aziende ragiona a trimestre, mese, settimana, giorno.

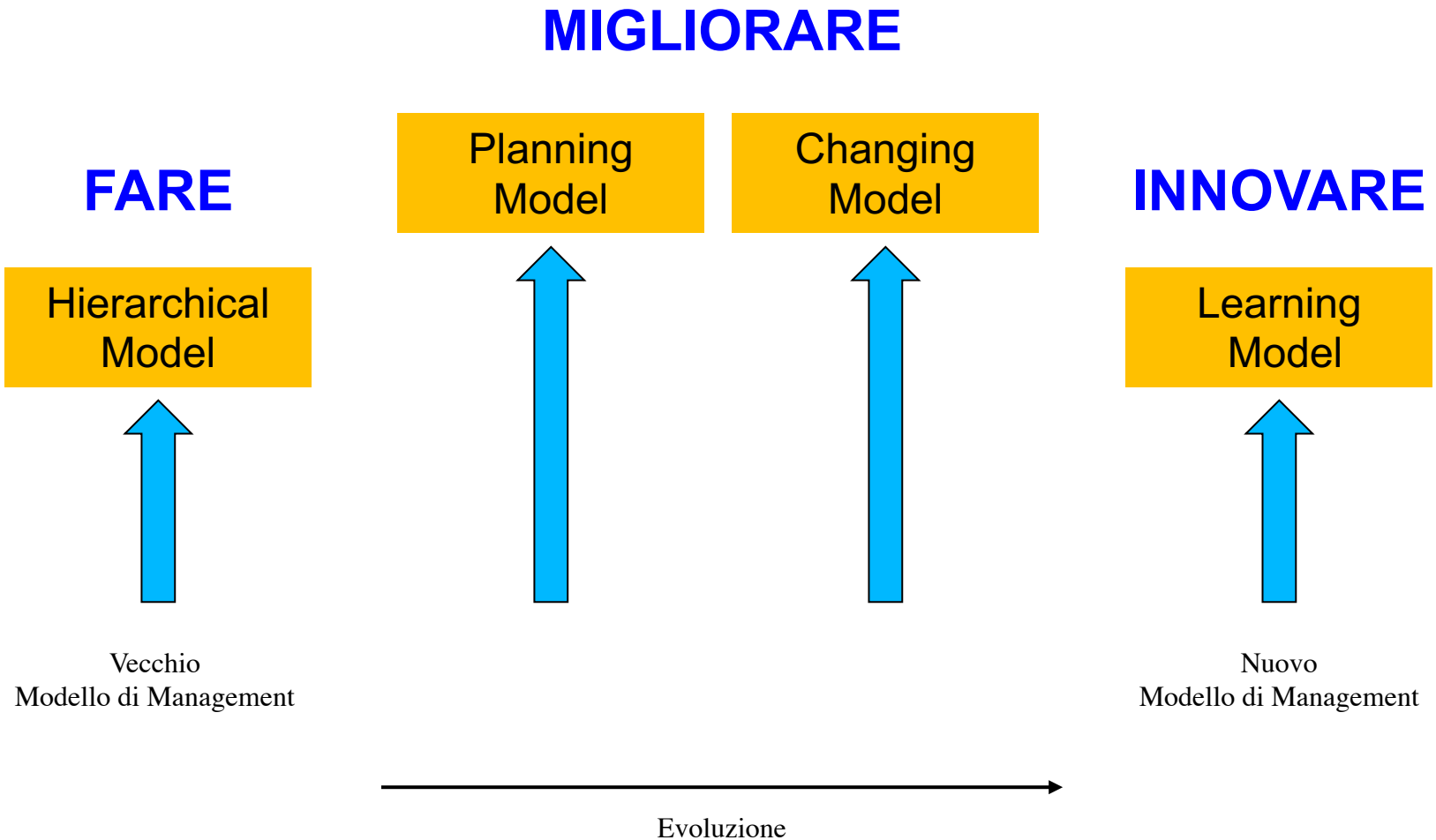
Ovviamente, modificare il proprio modello di management potrebbe, come ogni cambiamento, causare dei peggioramenti della performance nel breve periodo e ciò sembra essere inaccettabile.

<b><i>PILASTRI del Management Model</i></b>	<b><i>Management Model tradizionale</i></b>	<b><i>Nuovo Management Model</i></b>
<b>DECISIONI</b>	Nelle mani di pochi Approccio top down Forte gerarchia e burocrazia	Responsabilità condivisa Corporate intelligence condivisa Approccio top down e bottom up
<b>COORDINAMENTO/ CONTROLLO</b>	Forte ruolo dei capi	Persone e team sempre più autogestiti
<b>OBIETTIVI</b>	Approccio top down Forte orientamento al breve termine	Approccio top down e bottom up Focus in aumento verso il medio/lungo termine
<b>MOTIVAZIONE</b>	Estrinseca e basata principalmente su guadagni monetari e benefit	Intrinseca e basata sul coinvolgimento e sulla qualità del lavoro
<b>INFORMAZIONE</b>	Segretezza Riservata a poche persone	Totale trasparenza Disponibile a tutti gli stakeholder
<b>APPRENDIMENTO</b>	Lasciato al singolo L'apprendimento è un'esperienza individuale	Pianificato L'apprendimento organizzativo è basato sull'esperienza
<b>CULTURA</b>	Paternalismo Specializzazione	Meritocrazia spinta Competenze e valori Specializzazione e competenze trasversali



# Gli archetipi di Management Model

Management delle risorse umane



## Hierarchical Model

*Il modello gerarchico è classico della maggior parte delle aziende padronali che dominano in Italia.*

- Le decisioni vengono prese da poche persone, generalmente i proprietari.
- Le informazioni sono scarse, spesso le persone non conoscono i principali dati aziendali (fatturato, utile, costi, quote di mercato).
- La funzione di coordinamento ed il controllo sono nelle mani di pochi, o gli stessi proprietari o a persone di loro fiducia.
- **La motivazione è esclusivamente estrinseca basata sulla "logica della foca", chi fa l'esercizio giusto ha un premio.**
- Gli obiettivi si basano principalmente su traguardi a breve e sono quasi esclusivamente concentrati nel fornire benefici agli shareholder.

*L'orientamento delle persone è quello del fare.*

## Planning Model

- Le decisioni, anche non quelle strategicamente importanti, sono ancora prese da pochi ma vi è più libertà nel come realizzare il lavoro.
- Le informazioni sono ancora scarse, ma le persone hanno maggior libertà di poterle reperire; il concetto è quello del "chi cerca trova".
- Le funzioni di coordinamento e controllo iniziano ad essere delegate alle prime linee.
- La motivazione è principalmente estrinseca basata su premi ed incentivi, anche se si inizia a spingere le persone a riflettere su ciò che fanno e non solo a fare.
- Gli obiettivi sono ancora principalmente incentrati su traguardi a breve, anche se si vedono barlumi di interesse non solo per gli shareholder ma anche per altri stakeholder.

*L'orientamento delle persone è ancora quello del fare con alcune aperture alla riflessione che portano verso una cultura del miglioramento continuo.*

## Changing Model

- Le decisioni strategicamente importanti sono nelle mani di pochi, mentre ognuno è libero di decidere all'interno delle proprie responsabilità e del proprio ruolo.
- Le informazioni circolano liberamente, non vanno ricercate, le persone sono informate sui principali dati e fatti aziendali.
- Le persone svolgono autonomamente la funzione di coordinamento e controllo, sotto la supervisione dei capi gerarchici.
- La motivazione è sia estrinseca (premi, bonus, incentivi) che intrinseca basata anche sulla possibilità di svolgere in autonomia il proprio lavoro.
- Gli obiettivi sono sia di breve che di medio periodo ed inglobano una visione allargata della organizzazione che include tutti gli stakeholder.

*La cultura è sia quella del fare che del riflettere.*

*Le persone sono orientate al miglioramento costante ed al cambiamento.*

## Learning Model

- Per la presa delle decisioni si coinvolgono tutti gli attori che possono contribuire qualitativamente con la loro competenza alla presa della decisione, indipendentemente dal ruolo che occupano. Prevalgono competenza e collaborazione.
- Le informazioni circolano liberamente e sono facilmente reperibili.
- La struttura organizzativa è costantemente messa in discussione al fine di trovare il miglior compromesso strategia/struttura.
- La motivazione è principalmente intrinseca (qualità del lavoro, collaborazione, ricerca costante di sfide).
- Gli obiettivi sono di breve e di medio termine e tengono conto di tutti gli stakeholder.

*La cultura del Learning Model è quella della innovazione e della sperimentazione continua finalizzata alla ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.*