

Leadership & Management:

Come gestire ed ottenere il meglio
dalle persone

Docenti: Prof. Vittorio D'Amato
Dott.ssa Francesca Macchi
Dott. Roberto Zecchino- Bosch

**Da significato: inquadra
il compito in un contesto
più ampio**

Chiarisce gli obiettivi

Obiettivo

È l'enunciazione dei risultati che s'intende conseguire.

Gli obiettivi descrivono:

- 1. Le condizioni che si avvereranno quando si arriverà all'esito desiderato;**
- 2. La programmazione temporale in funzione del raggiungimento dell'esito.**

Come deve essere un obiettivo

S

Specifico (cosa devo fare?):

l'obiettivo deve essere chiaro, conciso e circoscritto

M

Misurabile (come misurerò i progressi in corso di azione?):

l'obiettivo deve essere quantificabile, per rendere possibile la verifica del raggiungimento dello stesso

A

Attrante (perchè sto facendo questo sforzo?):

l'obiettivo deve essere sfidante, ma realizzabile

R

Raggiungibile (posso aspettarmi ragionevolmente di arrivarci?):

l'obiettivo deve essere focalizzato sui risultati da raggiungere

T

Tempificato (quali sono i tempi?): l'obiettivo deve chiaramente indicare i tempi evidenziando, se necessario, anche step intermedi

Ha una chiara strategia

Una strategia è un piano d'azione usato per impostare e coordinare azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato.

Definisce ruoli e responsabilità

Job Description

- Titolo della posizione
- Scopo della posizione
- **Responsabilità principali**
- Ambiti di discrezionalità
- **Le competenze critiche**
- Strumenti di gestione utilizzati
- Indicatori di risultato

	ASSISTENTE DI STUDIO	Job Description Gennaio 2011
Titolo della posizione		Studio Pediatrico
Assistente di Studio		
Titolare della posizione		Ricoperto dal
Scopo della posizione		L'Assistente di Studio (AdS) collabora con il PDF nella gestione logistica ed organizzativa dello studio pediatrico.
Relazioni organizzative		Risponde direttamente al PDF o al referente incaricato in caso di studio associati.
Responsabilità principali e attività	RI. La gestione operativa dello studio e le attività di front office L'AdS assicura l'accesso e la funzionalità dello studio negli orari e con le modalità concordate con il PDF. Ne verifica lo stato e le condizioni igieniche e funzionali mantenendole idonee nel corso di tutta la giornata. E' responsabile dell'accoglienza dei pazienti e del controllo della sala d'attesa secondo l'agenda degli appuntamenti, intervenendo, ove necessario, per il mantenimento delle condizioni ottimali con il supporto, ove necessario, del PDF. L'AdS è tenuto alla rigorosa osservanza delle vigenti normative in materia di tutela della privacy. RII. Gestione della agenda degli appuntamenti e delle richieste di certificati Le richieste di appuntamento, per le visite mediche, vengono gestite attraverso l'agenda degli appuntamenti per essere eseguite con tempi e situazioni dipendenti dall'età, dal problema, dalle necessità presentate dal paziente. L'AdS ha la responsabilità della efficiente gestione delle eventuali modifiche (specifiche richieste da parte del PDF, urgenze e imprevisti, dilatarsi dei tempi di visita, etc.). In ogni caso le modifiche sono concordate con il PDF che le autorizza. RIII. La comunicazione telefonica L'AdS gestisce la comunicazione telefonica in entrata e, sulla base delle procedure esistenti e/o delle disposizioni organizzative del PDF agisce da filtro tra i pazienti ed il medico inoltrando in modo selettivo le richieste di contatto con il medico. RIIIII. Il controllo del contagio Per evitare le infezioni ed il contagio, compatibilmente con la struttura logica dello studio, l'AdS gestisce gli appuntamenti e le attese dei pazienti cercando di minimizzare il rischio per tutti gli altri pazienti in attesa.	



**Definisce con i
collaboratori su
quali criteri sarà
valutata la loro
prestazione**

**Prendere le
decisioni di sua
responsabilità
anche quelle
difficili**

**Fornire alle
persone costanti
opportunità / sfide
per crescere**

Una sfida guida una persona,
una funzione od una azienda,
fino a quando non viene
conseguita.

**Poi va subito sostituita
con un'altra ancora più
sfidante.**

Quando le persone non hanno una sfida, quando trascurano lo sviluppo della capacità creativa della mente, cadono in preda al vittimismo.

“The absence of
conflict is not
harmony, it’s
apathy.”

Eisenhardt, Kahwajy &
Bourgeois (1997)

**I capo deve
creare il
contesto**

Tassa o dividendo sulla fiducia

$$\text{(Strategia X Execution) X Fiducia} \\ = \\ \text{Risultati}$$

Il successo negli affari richiede soprattutto due cose: una strategia vincente e una buona esecuzione. La diffidenza è nemica di entrambe. Non necessariamente un elevato livello di fiducia salva una strategia mediocre, ma uno scarso livello di fiducia rovina sempre una buona strategia.

La fiducia influenza sempre due risultati: velocità e costi



**Fiducia
significa
affidabilità**

***Quando si ha fiducia
in qualcuno si crede
in lui, nella sua
integrità, nelle sue
finalità, nelle sue
capacità, nei suoi
risultati tangibili.***

**La fiducia esiste in funzione di
due elementi:**

lealtà  **competenza**

Le 5 onde della fiducia

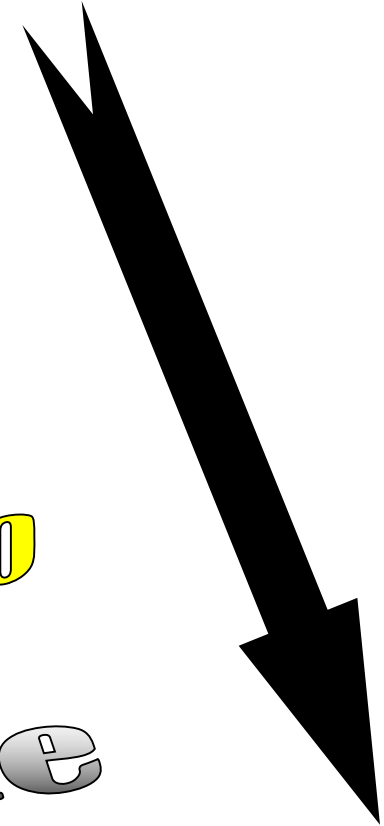
Fiducia in se stessi

Fiducia nelle relazioni

Fiducia aziendale

Fiducia del mercato

Fiducia sociale



Fiducia in se stessi

Essere credibili a se stessi e agli altri

Ho fiducia in me stesso?

Sono una persona di cui gli altri si fidano?

**La mancanza di fiducia in se stessi,
mina la capacità di avere fiducia
negli altri.**

**Ogni volta che assumiamo e
manteniamo un impegno con noi
stessi o stabiliamo e raggiungiamo
un obiettivo diventiamo più credibili.**

Capacità

Le nostre capacità infondono fiducia negli altri, soprattutto quando sono specifiche al compito. Le capacità ci danno la sicurezza di essere in grado di fare ciò che deve essere fatto.

Le persone capaci sono
credibili.
Ispirano fiducia.

Risultati

**O SI FA O NON SI FA. POTETE
AVERE DELLE SCUSE, POTETE
AVERE DELLE BUONE RAGIONI,
MA SE NON CI SONO I RISULTATI
NON C'È NÈ CREDIBILITÀ NÈ
FIDUCIA.**

ATTIVITA'

Ho chiamato il cliente

Ho scritto il resoconto

Ho seguito il corso

Ho fatto la dieta

RISULTATO

Ho concluso la vendita

Ho ottenuto la borsa di studio

Ho imparato a comunicare efficacemente

Ho perso 6 Kg

Fiducia nelle relazioni

La fiducia nelle relazioni riguarda il comportamento, ciò che fate.

- 1. Essere schietti**
- 2. Rimediare agli errori**
- 3. Produrre risultati**
- 4. Migliorare**
- 5. Affrontare la realtà**
- 6. Chiarire le aspettative**
- 7. Esercitare la responsabilità**
- 8. Ascoltare**
- 9. Mantenere gli impegni**

**La capacità di
trasmettere fiducia
costituisce un
elemento essenziale
della leadership.**

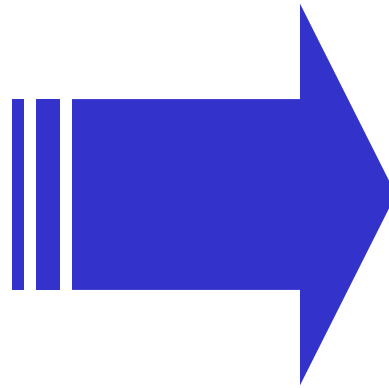
I leader devono sviluppare relazioni chiare, aperte, oneste e forti, caratterizzata dalla fiducia e dal rispetto reciproco.

La fiducia in voi stessi vi consente di assumere e utilizzare persone di talento, senza il timore di venire superati.

Fiducia aziendale

Dalle tasse

**Ridondanza
Burocrazia
Distacco
Turnover
Frode
Abbandono**



Ai dividendi

**Accelerazione
Innovazione
Collaborazione
Esecuzione
Fedeltà
Partnership**

**La fiducia del mercato
riguarda esclusivamente
il brand o la reputazione.**

**Il brand è la fiducia del
cliente, la fiducia del
mercato.**

Cosa sono i modelli mentali?

Nessuno di noi può portarsi nella testa un'organizzazione, una famiglia, o una comunità. Quello che ci portiamo nella testa sono immagini, ipotesi e storie.

Immagini interne profondamente radicate del modo in cui il mondo funziona, immagini che ci limitano a modi familiari di pensare e di agire.

"Penso che nel mondo ci sia mercato forse per 4 o 5 computer"

Thomas Watson, Presidente IBM, 1943.

"Che bisogno ha una persona per tenersi un computer a casa?"

Kennet Olsen, Fondatore Digital Equipment, 1977.

"Cartoni animati con un topo? Che idea orribile: terrorizzerà tutte le donne incinte"

Louis B. Mayer, capo della MGM, rifiutando il personaggio di Topolino, 1928.

"Scavare sotto terra per cercare petrolio? Siete pazzi?"

Gli esperti della compagnia mineraria consultati per il 1° progetto di trivellazione petrolifera, 1859.

“Grazie alle radio i Giapponesi non potranno mai attaccarci di sorpresa”

Josephus Daniels, Capo di Stato Maggiore della Marina USA, 1922.

“Non li vogliamo. La loro musica non funziona e le band che usano chitarre sono fuori moda”

Portavoce della Decca Records, riferendosi ai Beatles, 1962.

“Finita questa mostra, di luce elettrica non sentiremo più parlare”

Erasmus Wilson, Docente a Oxford, 1889, esposizione di Parigi.

“E' impossibile che qualcosa di più pesante dell'aria possa volare”

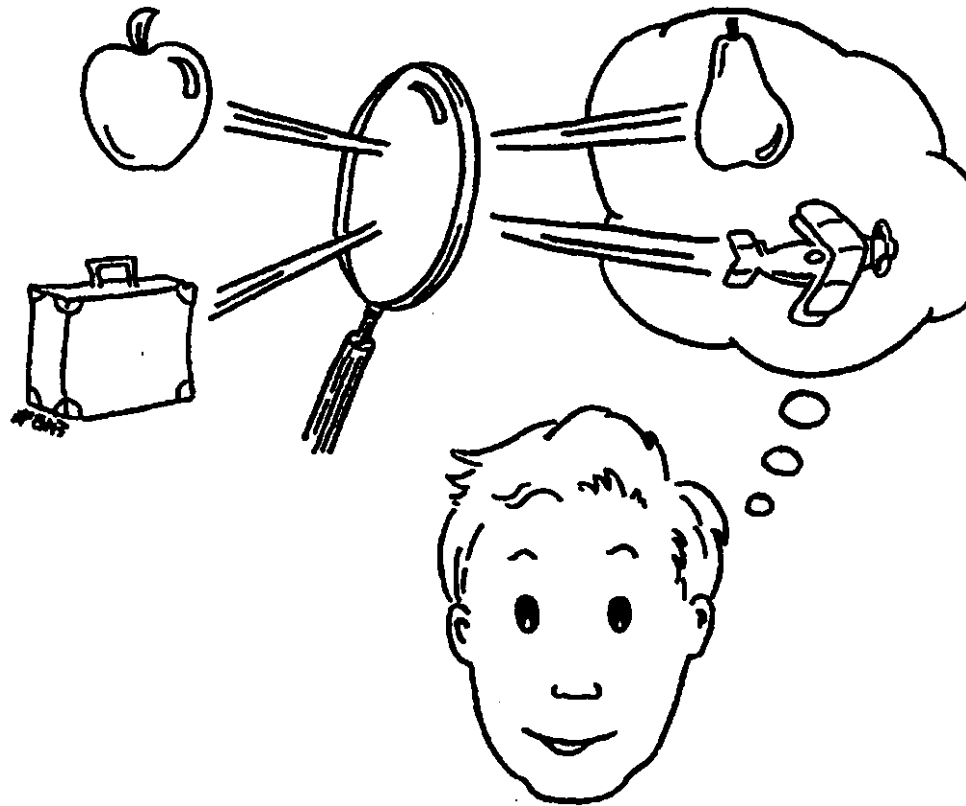
Lord Kelvin, famoso fisico e presidente della Royal Society Britannica, 1895.

Centramento dei modelli mentali

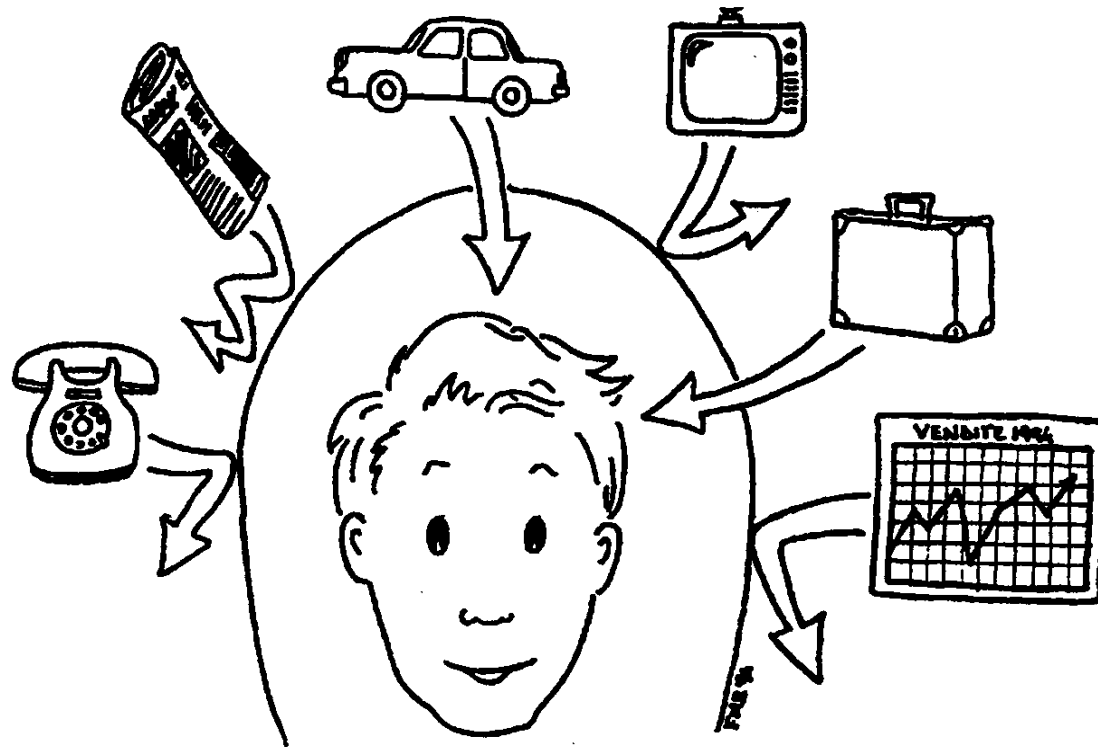
Tutto deve essere classificato!

Situazioni, eventi, immagini attivano il modello mentale che ci sembra più adatto. Da questo momento in poi esso agirà **come filtro a tutti gli stimoli in arrivo.**

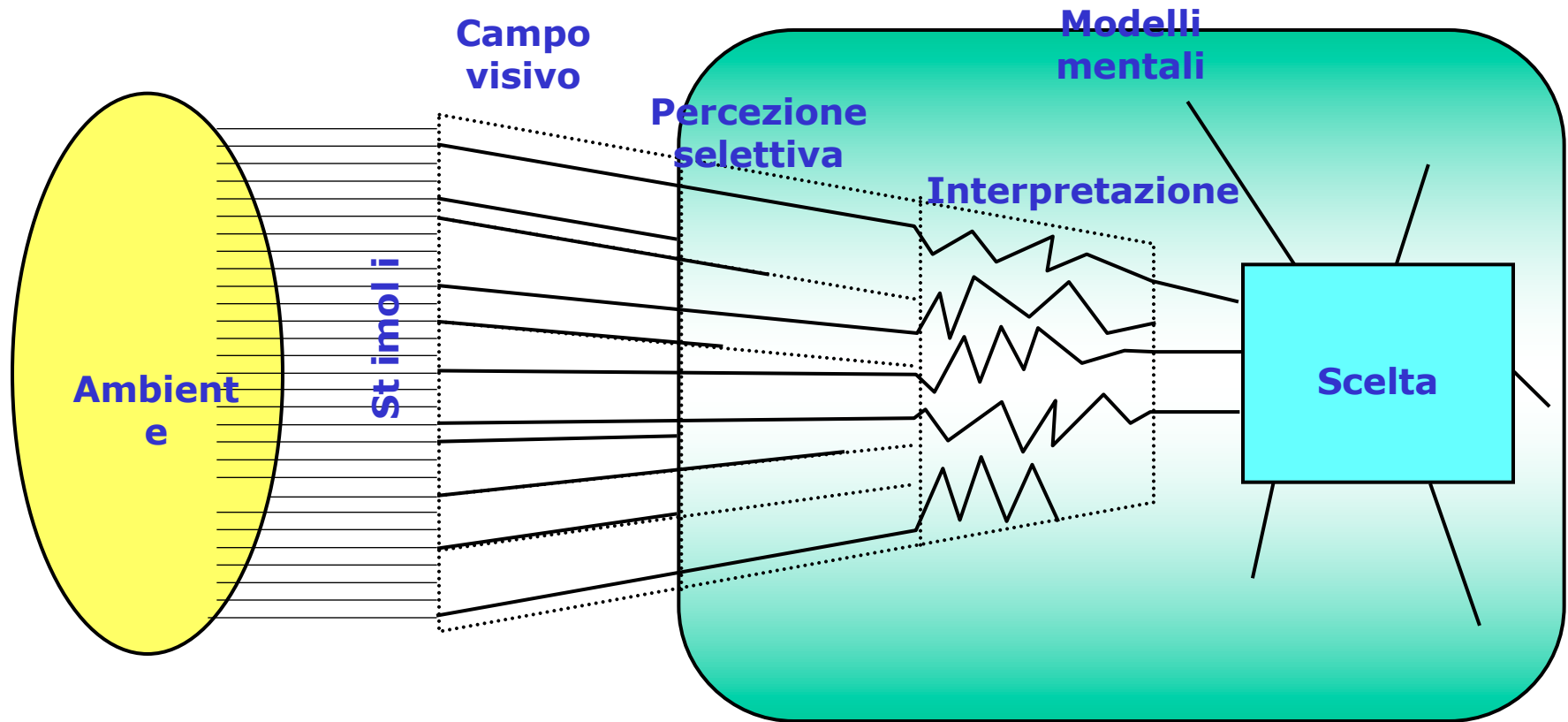
Modelli mentali come filtri



L'influenza dei modelli mentali: la percezione selettiva



L'influenza dei modelli mentali: il processo decisionale



***"Non esiste un apprendimento od una
motivazione standard.
Ogni essere umano è un individuo a se.
La neurologia si concentra sulla
individualità.
Voi siete al centro della vostra
percezione.
Non si può avere un individuo
decentrato."***

Francisco Varela

**Vista, ascolto ed
apprendimento
sono
processi mentali.**

**Le persone decidono
cosa vedere, ascoltare.**

**Le persone imparano
quello che
vogliono imparare.**

"You want to learn"

**“Ciò che si ascolta e si
apprende contro voglia e
nelle situazioni di paura,
anche se è acquisito
temporaneamente
si dimentica subito.”**

Chris Argyris

Esercizio

“Piero è metodico fino all’ossessività ed è molto riflessivo. Porta gli occhiali con lenti molto spesse e ama leggere.”

E’ più probabile che Piero sia un contadino o un bibliotecario?

Esercizio

Quale delle seguenti cause di morte negli Stati Uniti, ritenete più frequente?

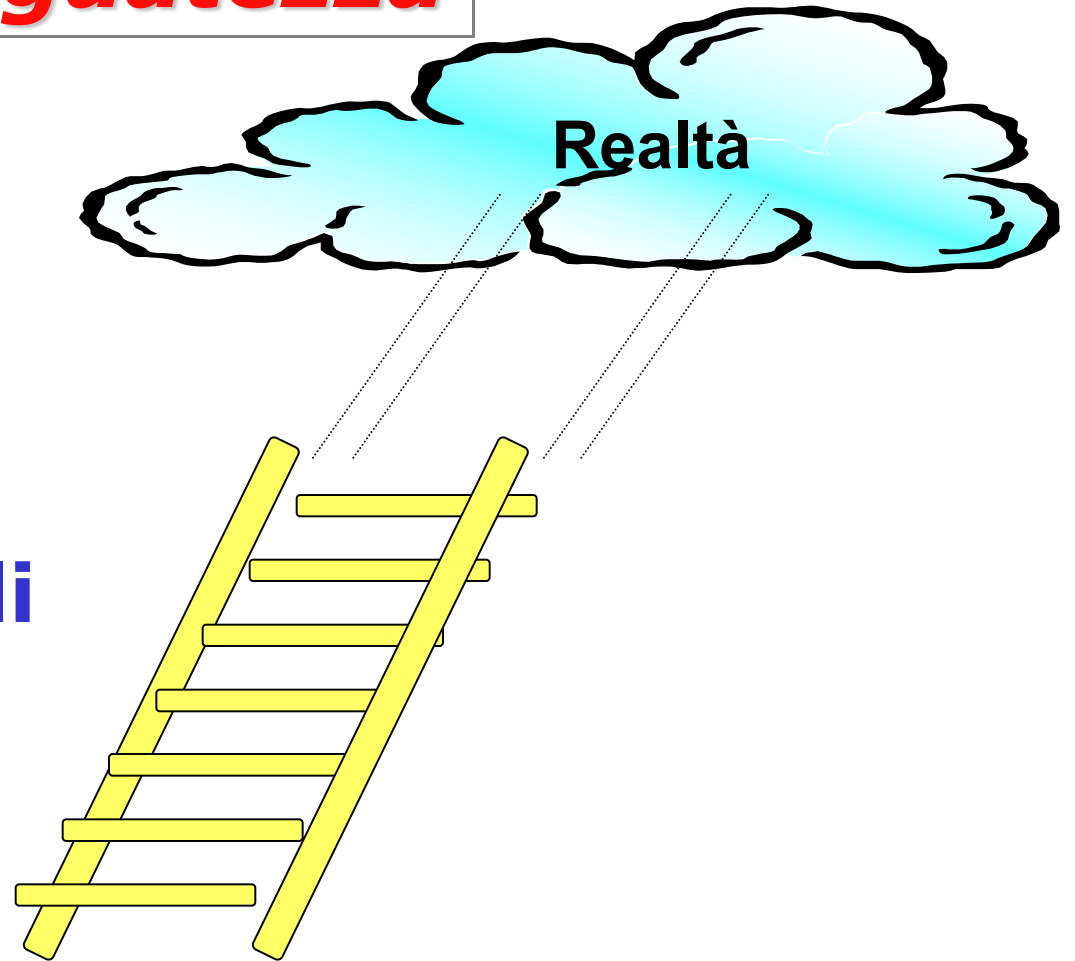
- **Appendicite o gravidanza, aborto e parto;**
 - **Infarto o incidenti in genere;**
 - **Morbillo o incidenti dovuti a fuochi di artificio;**
 - **Suicidio o omicidio.**

La patata è originaria del Perù o dell'Irlanda?

I $\frac{3}{4}$ della produzione mondiale di cacao provengono dall'Africa o da Sud America?

Il concetto di adeguatezza

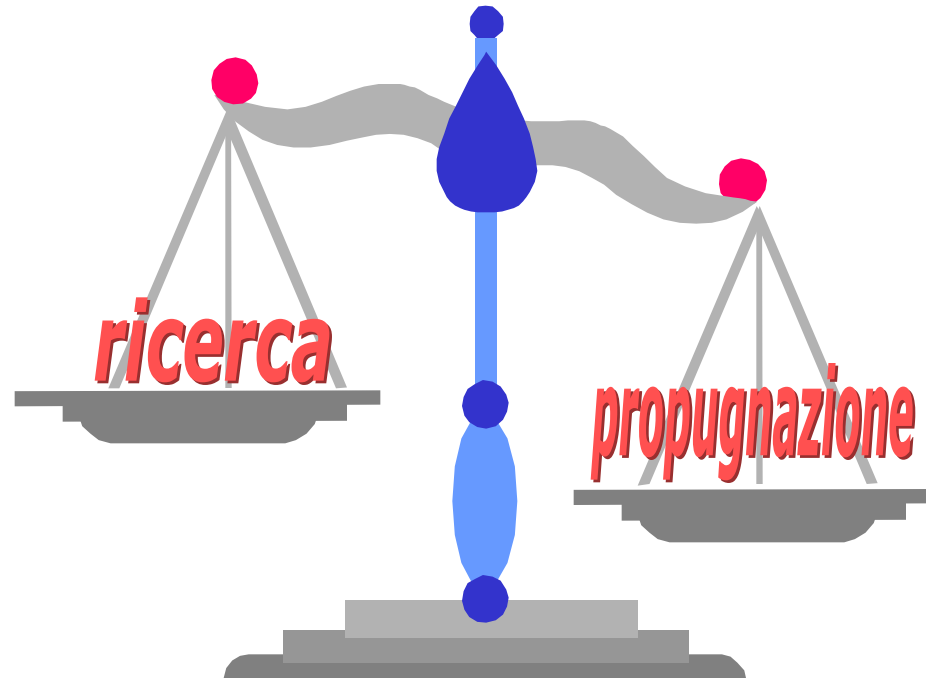
**Non esistono
modelli mentali
esatti!**



"Le aziende longeve saranno solamente quelle che impareranno a esplicitare ed aggiornare costantemente i loro modelli mentali condivisi di come funziona ed evolve il business, il mercato, la concorrenza."

Arie de Geus

**Nelle nostre comunicazioni “pesa” sempre più
la propugnazione della ricerca!**



**Bisogna imparare a RIEQUILIBRARE
ricerca e propugnazione**

La frammentazione del pensiero

“La frammentazione del pensiero è come un virus che può infettare ogni sforzo dell’uomo. Abbiamo diviso la nostra esperienza in parti di separate, la abbiamo segmentata in parti di sapere. Tale frammentazione diviene più evidente quando cerchiamo di comunicare e di pensare insieme e all’insieme le persone preferiscono definire il loro ambito di pensiero, di lavoro, la loro parte cercando di vincere sugli altri. Il dialogo ci ha dimostrato che questo è un modo riduzionistico di sezionare il mondo che conduce ad un modo fittizio di pensare. Il concetto che tutti questi frammenti esistano in modo separato è evidentemente una illusione che conduce a un conflitto ed a una confusione senza fine”

**David Bohm
Premio Nobel**

La conversazione è il modo attraverso il quale le persone condividono e spesso creano ciò che conoscono.

Alan Webber

La scienza è radicata nelle conversazioni: i momenti di collaborazione e di incontro tra persone provenienti da discipline o culture diverse possono culminare in risultati scientifici di grande valore.

Werner Heisenberg

Il dialogo...

...è una conversazione il cui unico scopo è quello di portare alla superficie le più profonde strutture del pensiero, i modelli mentali, le assunzioni di base mai discusse, le regole sociali che governano, e spesso inibiscono, le conversazioni, i metodi utilizzati per gestire le differenze di opinioni.

Dialogo

Il dialogo è il brodo vitale entro cui avviene la riflessione, la condizione strutturale e ambientale affinché la scintilla vitale dell'intelligenza organizzativa si sviluppi.

Se non si dialoga non si riflette.

Dialogo

“Il modo collettivo e continuo di approfondire, far emergere e domandare il perché delle convinzioni e delle certezze che compongono la nostra esperienza quotidiana”

**David Bohm
Premio Nobel**

**Nel DIALOGO è
fondamentale:**



non dover prendere decisioni

non dover accettare le opinioni

Condizioni necessarie al dialogo

- **Ascolto generativo**
- **Sospensione dei presupposti e delle reazioni**
- **Vedersi come colleghi**

Condizioni che facilitano il dialogo

➤ **Parlare la stessa lingua**

➤ **L'invito**

➤ **Il facilitatore**

Perché un gruppo possa dialogare è necessario che ogni componente:

- ✓ **conosca le basi della disciplina del dialogo**
- ✓ **faciliti il superamento delle posizioni gerarchiche**
- ✓ **espliciti i propri modelli mentali, composti da idee, sentimenti e dati**
- ✓ **sospenda i propri presupposti**
- ✓ **si impegni ad ascoltare gli altri, senza pregiudizi e con interesse**

- ✓ **faccia le domande in tono pacato**
- ✓ **mantenga l'attenzione sui dettagli**
- ✓ **utilizzi il disaccordo come spunto di riflessione, non di battaglia**
- ✓ **Non giudichi le singole idee ma cerchi di giungere alla comprensione del significato globale di tutte le opinioni**

Il dialogo e la riflessione essendo direttamente collegati all'efficacia e alla capacità, sono anche strettamente collegati alla competitività aziendale ed ai risultati economici.

Filmato True Blue