



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

I FONDAMENTI DELLA GESTIONE AZIENDALE - LEADERSHIP, RELAZIONI E ORGANIZZAZIONE

Workshop per Assolombarda
Ciclo “I FIGLI DEL CAPO”

Speaker

Diego Polo-Friz — Professore
Università degli Studi di Milano

8 febbraio 2017

CONTENUTO

- I colleghi.
- L'organizzazione.
- Le tattiche quotidiane dell'esercizio della leadership.
- Le modalità di relazione con i colleghi (e non solo).

I CRITERI DI SELEZIONE

Criterio di base (insostituibile)

- Le persone che entrano in azienda devono essere “responsabili” (indipendentemente da età, qualifica, ...).
- Essere “responsabili” significa avere un minimo di capacità critiche, quelle necessarie per poter affrontare con giudizio i compiti assegnati.
- L’assenza di questo requisito, spesso indipendentemente dal livello gerarchico, può esporre l’azienda a rischi importanti (non giustificati).

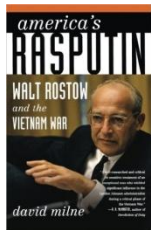
+

La matrice skill / will

+ Will = Motivazione -	Se competenze acquisibili, inserire comunque	Go! Candidato ideale.
	Non un candidato per la vostra organizzazione	Non un candidato per la vostra organizzazione
	- Skill = competenze	+

THE BEST AND THE BRIGHTEST

Alcuni Membri dell'amministrazione Kennedy



- “McGeorge Bundy, il consigliere per la sicurezza nazionale, una leggenda già a Groton (il liceo), il più intelligente studente a Yale, preside della facoltà di Harvard a poco più di 30 anni.”
- “ ... il suo vice, Walt Rostow, è sempre stato un prodigio, sempre il più giovane ad aver fatto qualcosa, sia a Yale, sia all’M.I.T. o come Rhodes scholar.”
- “ ... Robert McNamara, il segretario alla difesa, era stato il più giovane e meglio pagato professore alla Harvard Business School, prima di diventare un famoso tecnico di bombardamenti durante la 2a guerra mondiale e, a 44 anni, il primo presidente della Ford non appartenente alla famiglia del fondatore.”



1. Furono fortemente coinvolti nelle decisioni che portarono alla guerra del Vietnam, un conflitto che distrusse la presidenza di Lyndon Johnson (il successore di JFK) ed ebbe profonde conseguenze sia in America sia nel resto del mondo.
2. Apparentemente, molti di loro votarono per un’azione aggressiva contro Cuba, durante la crisi del 1962. Un punto di vista che, se messo in atto, avrebbe molto probabilmente portato a scatenare la 3a guerra mondiale.

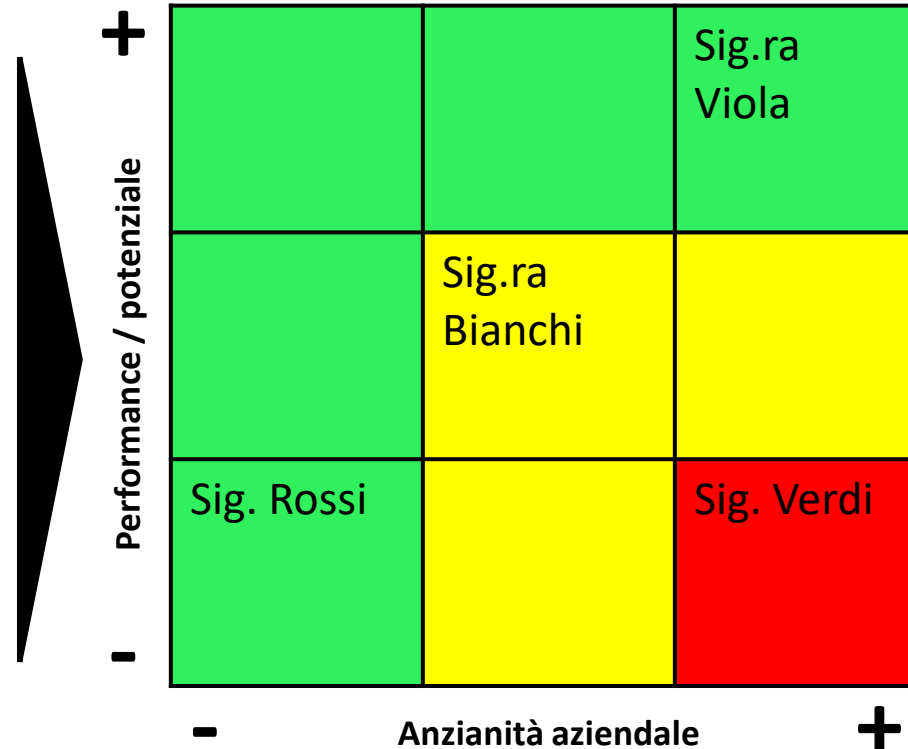
JFK aveva deciso esplicitamente di costruire il suo gabinetto in questo modo

LA GESTIONE DEL CORPO DEI COLLEGHI



La matrice dei colleghi

- Ognuno dei colleghi ha un percorso di crescita nel tempo (gestionale o anche solo professionale) che deve essere tracciato.
- Contemporaneamente, è importante riconoscere l'impatto che ha la presenza di un collega in azienda per un numero di anni significativo (sia in positivo, sia in negativo).



- Costruita almeno una volta all'anno.
- Redatta attraverso interviste del vertice alle sue prime linee (almeno per le 100 risorse di profilo relativamente più alto presenti in azienda).
- Le altre possono essere mappate con lo stesso metodo, ma dalla funzione Personale.

Jack Welch si dedicava personalmente alla mappatura dei top 400 presenti all'interno del Gruppo

LA FILOSOFIA DEL SISTEMA PREMIANTE

Un incentivo a produrre una performance migliore

Un meccanismo per trasmettere messaggi aziendali

Il principio su cui si basano

- I colleghi lavorano in modo più efficace se sanno che riceveranno un premio per il loro contributo.

- I colleghi lavorano ad un livello di efficacia predefinito (il loro “ritmo”) e hanno solo bisogno di indirizzo.

A chi si applica meglio

- Al personale esecutivo.

- Al management.

Come si costruisce

- Più qualitativo / discrezionale.

- Più quantitativo.

Quali i parametri chiave

- La propria performance individuale.

- Il contributo alla generazione di reddito complessivo.

Sei stato più o meno bravo/a a svolgere i tuoi compiti

Sei stato più o meno bravo/a a gestire le tue responsabilità economiche

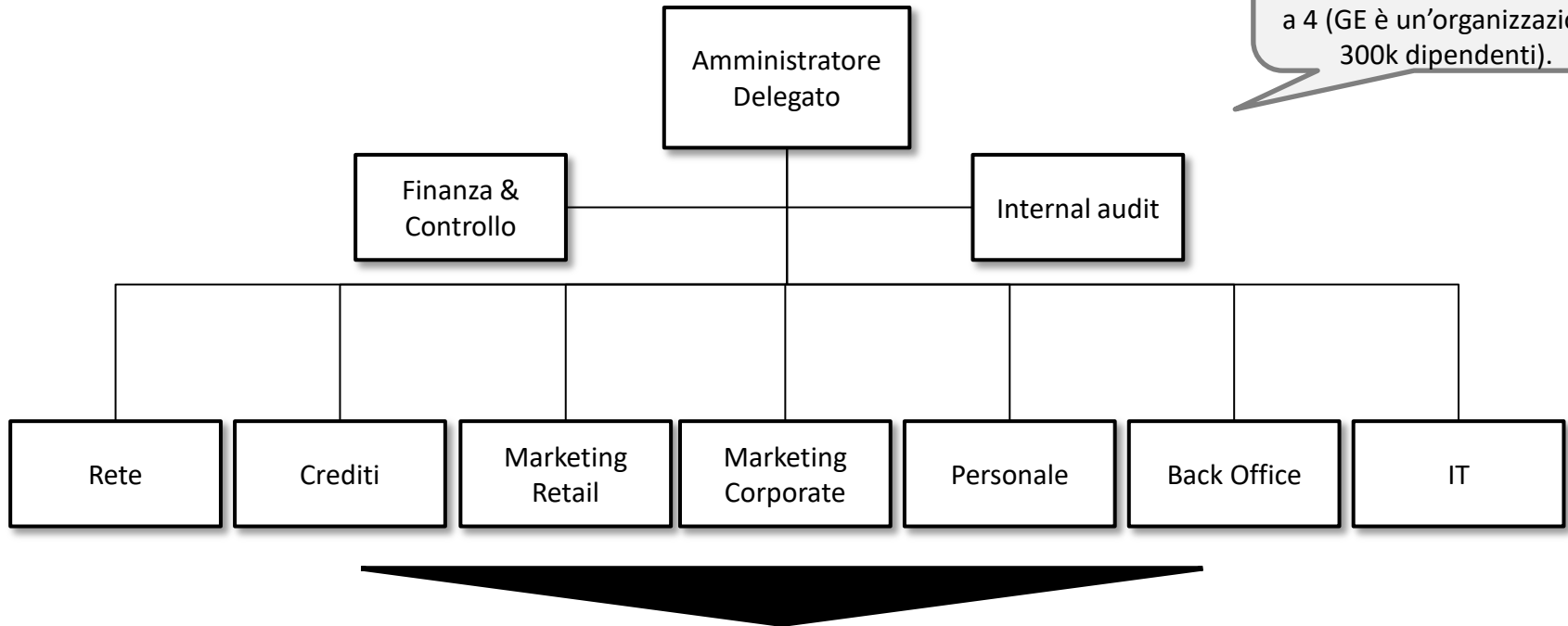
CONTENUTO

- I colleghi.
- L'organizzazione.
- Le tattiche quotidiane dell'esercizio della leadership.
- Le modalità di relazione con i colleghi (e non solo).

STRUTTURA ORGANIZZATIVA PIATTA

Azienda di servizi

Jack Welch appena entrato nel ruolo diminuì il numero di livelli organizzativi da 11 a 4 (GE è un'organizzazione 300k dipendenti).

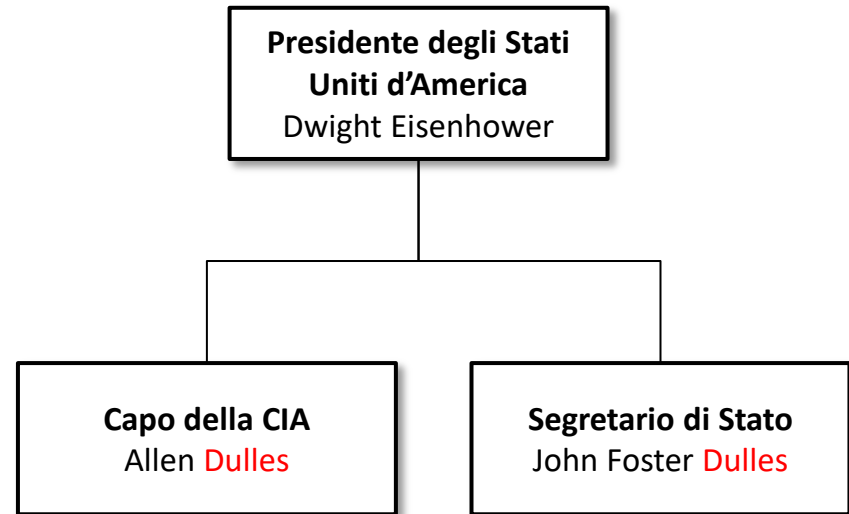


- Span of control adeguato (5-10 riporti).
- Assenza di ruoli intermedi aumenta la responsabilizzazione delle funzioni e migliora il flusso di comunicazione.
- Le funzioni si percepiscono come pari grado e si controllano reciprocamente.
- Nessuna funzione non è inserita nell'organigramma.

IL CASO DELLA POLITICA ESTERA AMERICANA NEGLI ANNI '50

Gli eventi

- La politica estera americana negli anni '50 fu caratterizzata da un atteggiamento molto aggressivo.
- La motivazione di base era la prevenzione della diffusione del comunismo, in particolare di stampo sovietico.
- Le azioni poste in atto erano soprattutto "covert", ossia iniziative non di scontro aperto ma piuttosto di guerriglia.
- Miravano quasi sempre ad un colpo di Stato.
- Molte di queste, oltre ad avere una dubbia legittimità nel momento in cui venivano condotte, si rivelarono poi negli anni (sino ad oggi in alcuni casi) disastrose sia per gli Stati interessati, sia per gli stessi Stati Uniti.
- I casi più rilevanti furono Iran, Guatemala, Congo, Indonesia, Cuba.

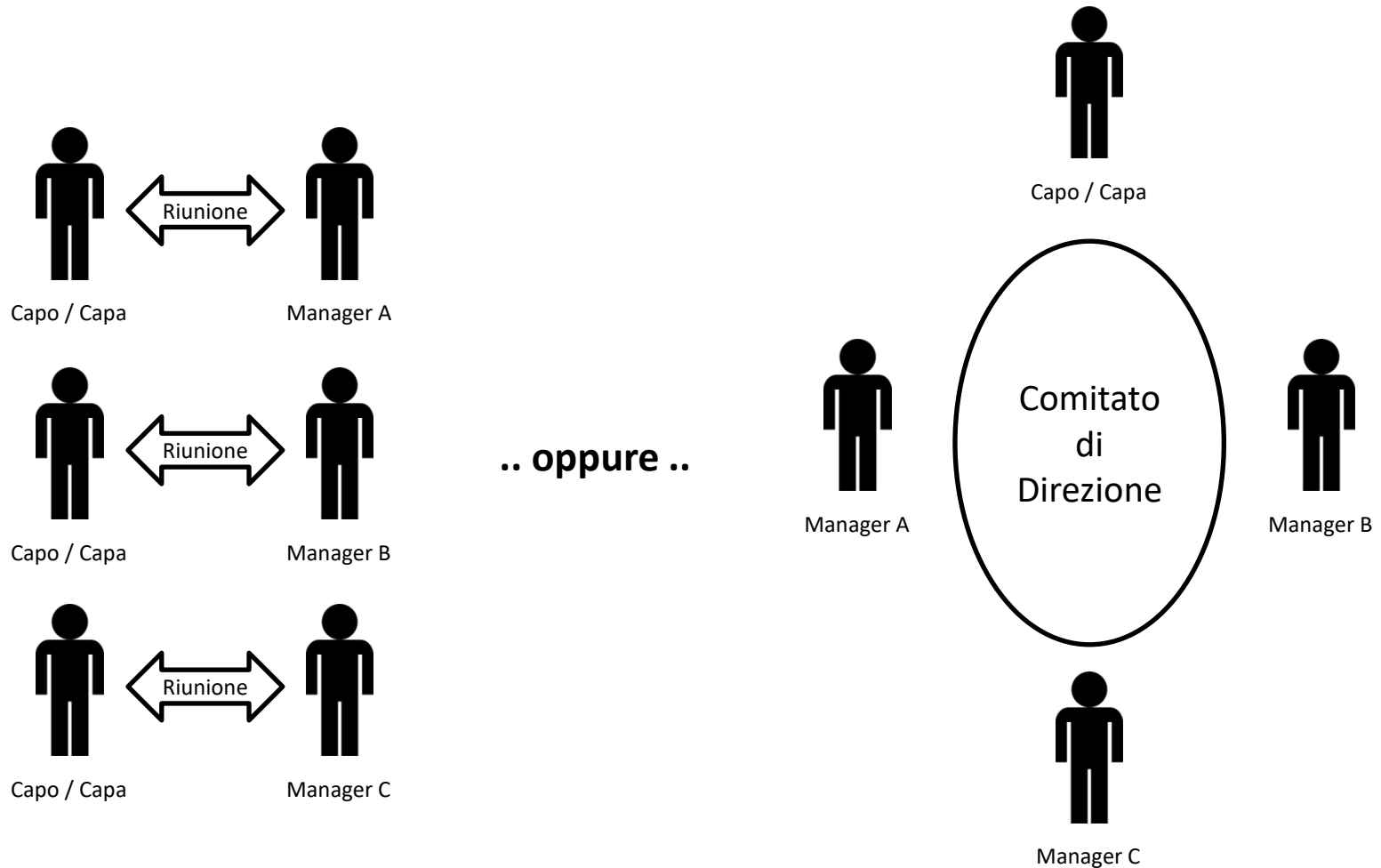


Il problema organizzativo

- La CIA era il motore di queste azioni.
- Il Ministero degli Esteri avrebbe potuto sollevare dei dubbi.
- Ma le due persone a capo di queste strutture erano fratelli, quindi poco inclini a questionare l'uno l'operato dell'altro.

Fonte: il libro The Brothers: John Foster Dulles, Allen Dulles, and Their Secret World War di Stephen Kinzer

GESTIONE INDIVIDUALE O PER COMITATI



CONTENUTO

- I colleghi.
- L'organizzazione.
- Le tattiche quotidiane dell'esercizio della leadership.
- Le modalità di relazione con i colleghi (e non solo).

IL MANAGEMENT BY FEAR

**Breve video sul
management by fear**

https://youtu.be/X_bZpmtT-G0

Fonte: il film “The devil wears Prada” da 20th Century Fox

CONTENUTO

- I colleghi.
- L'organizzazione.
- Le tattiche quotidiane dell'esercizio della leadership.
- Le modalità di relazione con i colleghi (e non solo).

RICORDIAMOCI COM'È FATTO IL CERVELLO

The Chimp Paradox

L'esperienza
La riproduzione
automatica delle
circostanze già
vissute

La scimmia
gli istinti di base
(sopravvivenza,
riproduzione, ...)

L'essere umano
Il ragionamento



- Le persone (e i rapporti che ne derivano) non sono “solo” predeterminati.
- Per esempio, la nostra scimmia può essere controllata dall'essere umano.
- E lo stesso essere umano può provare a controllare la scimmia dei nostri interlocutori.
- Il tutto per “depositare” delle esperienze positive che permettano di lavorare bene assieme.
- E la principale forma pratica di tutto questo è la costruzione del ...

16/04/2013

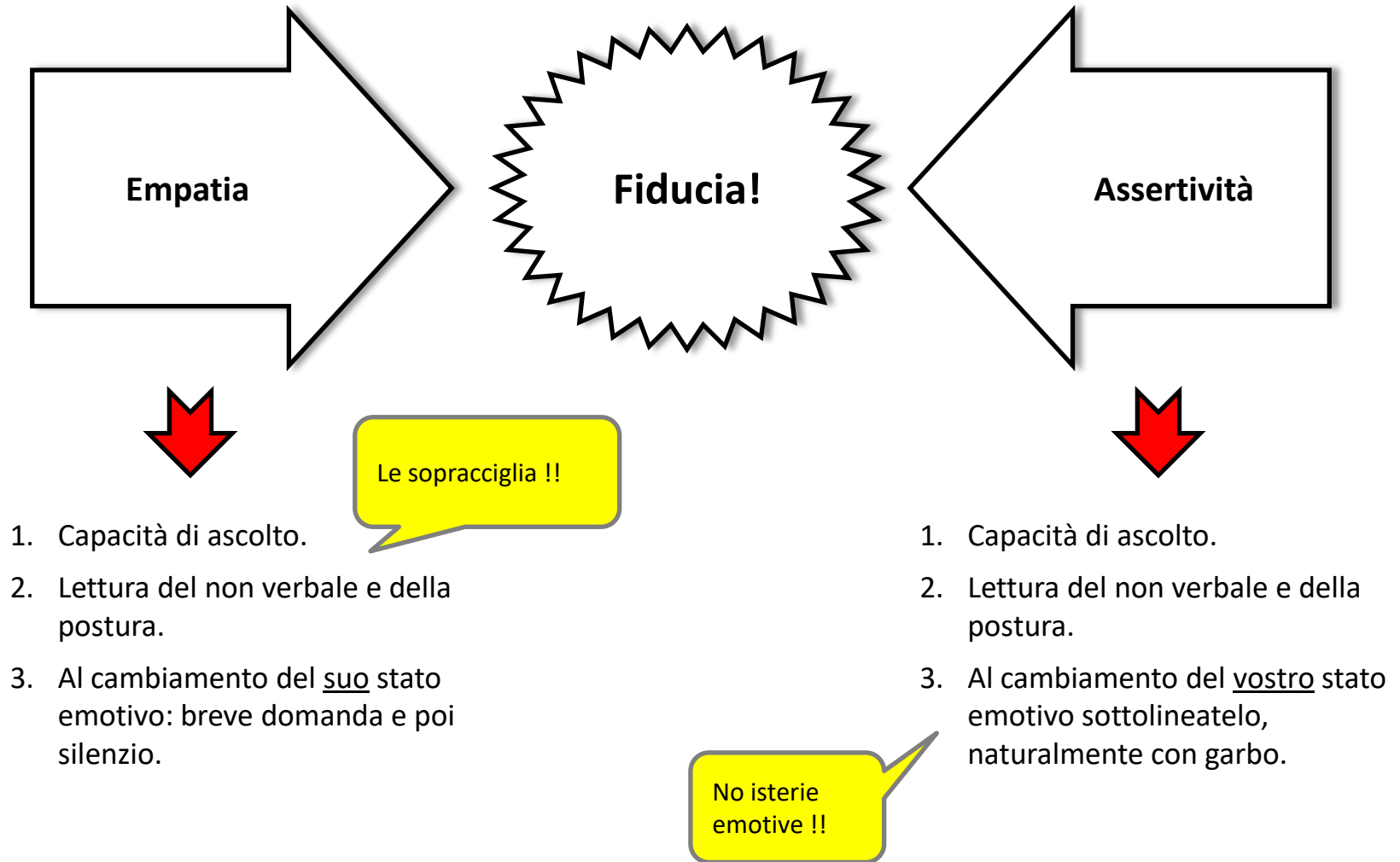
IATEFL Conference, Liverpool 2013.
TD SIG Workshop with Michelle Hunter

18

Fonte: il libro The Chimp Paradox di Steve Peters

TATTICHE

- Il 7% dei messaggi è verbale.
- Il 38% è incluso nel tono della voce.
- Il 55% è solo non verbale.



Fonte: il libro Wired for Authenticity di Henna Inam

L'EMPATIA

Breve video sulla nozione di empatia

https://youtu.be/cDDWvj_q-o8

Fonte: video promozionale di Cleveland Clinic

ESEMPIO DI ASSERTIVITÀ EFFICACE

Breve video sulla nozione di assertività

Fonte: il film “Codice d’onore” da Columbia Pictures

L'INVIOLEBILITÀ DELLE PERSONE

MAI!

- “Sei un idiota.”
- “Sono circondato da dei deficienti.”
- Sguardi di disapprovazione.
- Commenti sarcastici in pubblico.
- Commenti alle spalle.
- ...

INVECE VA BENE:

- “Non mi piace come è stato eseguito il lavoro”.
- “Sono infastidito dallo scarso livello di dedizione che ho visto nell’ultimo mese”.
- ...

- 
- Le persone vanno sempre bene.
 - Se non vanno bene è inutile tenerle in azienda ed è più opportuno che nei modi opportuni vengano fatte uscire dal perimetro societario.
 - Il loro lavoro o le loro azioni (quindi un oggetto) possono invece essere “criticate” (in modo onesto, sincero ed espressivo).

ESEMPIO DI BUON RISPETTO

**Breve video su esempio di
buon rispetto**

Fonte: "Star Trek The Next Generation" da Paramount Pictures

FINE