



Leadership e Fiducia in una Pmi: storie di rischio e innovazione

***Federmanager Bologna-Ravenna
Progetto SENECA 4.0***

Federico Mioni, direttore di Federmanager Academy

LEADERSHIP, FIDUCIA e CAMBIAMENTO attraverso 6 STORIE

Il cambiamento, a livello mondiale come in una Pmi, è in relazione alle nuove idee di Leadership che si affermano. Solo alcuni cenni alle tante teorie sulla leadership nelle organizzazioni, ma soprattutto 3 storie italiane e 3 storie americane da cui ricavare qualche indicazione su:

- gli aspetti concreti e per nulla “romantici” della leadership, e la fiducia da conquistare in una Pmi;
- il prezzo da pagare per il cambiamento, e il rischio che busa sempre alla porta di un leader;
- come motivare le Risorse umane che devo guidare.

ALCUNE TEORIE su LEADERSHIP e FIDUCIA

- Teoria innatista (leader si nasce ...).
- Teoria situazionale (è il contesto in cui si viene messi alla prova che forma il leader).
- Apprendimento: la leadership per qualcuno è “insegnabile” e allenabile, per altri no.
- Hard power e soft power.
- Inerzia e leadership: da Machiavelli a oggi.

D'altra parte, teoria della TRUST, teoria dei **CAPITALI PAZIENTI** (M. Mazzuccato, ma anche le 3 T, e anche per una Pmi), e perfino Rousseau (agire collaborativo vs agire competitivo).

UNA VISIONE SPESSO ANTROPOMORFA

- Scoiattoli e tacchini (G. Montali)
- Un pinguino (J. Kotter, *Our iceberg is melting*)
- Un topino pronto al cambiamento (S. Johnson, *Chi ha spostato il mio formaggio?*)
- Il leader paterno e saggio: elefante
- Il leader visionario: delfino
- Il leader feroce, lucido da solo e in gruppo: lupo
- Il leader che sa assumere e cambiare vari stili di leadership: camaleonte.

In questi vari casi, **come agisce la FIDUCIA?** Di quale animale posso fidarmi di più? E gli altri di me?

LEZIONI DI IERI DA NON DIMENTICARE: SPAL AUTOMOTIVE

- 1959: nascere senza rete protettiva, in quella che ancora non era la Motor Valley emiliana
- Scegliere fra 2 settori: si va sul più difficile, con i rischi dell'innovazione e ... la fiducia
- Il boom economico ancora non c'è, non è scontato farcela (anche qui, la fiducia)
- Terzino Spaggiari: geniale senza la laurea, generoso pur essendo molto esigente
- Cosa vuol dire “mangiare con le proprie truppe”

DIVENTARE UNA MULTINAZIONALE TASCABILE

- Il matrimonio fra plastica e meccanica avanzata
- Passione e amore per il prodotto, e fiducia nella strada intrapresa
- Una crescita sempre più basata sulla qualità e sull'export: il ruolo del figlio Alessandro, e la fiducia nel guardare a una nuova dimensione, il mondo
- Una visita di Forghieri a Maranello: “Terzino abbiamo un problema, subito” (il test più impegnativo in un settore che non è il tuo: ma la Ferrari ha fiducia in te)
- “Anche quando si è ricchi, non si possono mangiare i cappelletti tutti i giorni”

LA SPAL DI OGGI, MULTINAZIONALE TASCABILE DI ECCELLENZA





RIGHI: NON SOLO UNA RICETTA

- Ascoltare il mondo che gira attorno a te
- La scoperta di una ricetta dimenticata
- Da un garage a un'azienda di 200 dipendenti
- Un colpo di teatro per non rallentare: un erbazzone di 500 metri, gratis per tutti
- Accettare i propri limiti e sposarsi con una grande multinazionale olandese: e un matrimonio è fiducia ...
- Chi è il “principe azzurro” per un'impresa, e come si prepara un Management Buy Out (la fiducia può anche crollare, e allora deve subentrare una leadership ancora più forte)

L'AMERICA E IL BILANCIO DI UNA VITA: LE DOMANDE DI UN LEADER D'IMPRESA

- Prevedere la crisi in America (settembre 2007)
- Contro i lavativi, ma per i lavoratori “deboli”
- I tre bilanci nella vita di un imprenditore
- Il miglior modo per motivare le proprie Risorse umane: uno spostamento di ruolo per far capire e servire l'impresa
- Il consiglio di Righi ai giovani, e ai non più giovani che devono inventare un lavoro (ovvero: Kotter senza sapere chi è Kotter): una fiducia dalla consapevolezza



Ai risultati si può arrivare in modo standard o innovativo, ma con un lavoro diverso a livello di Risorse umane e di change management.

INTUIRE E ANTICIPARE IL CAMBIAMENTO: FAGIOLI GROUP SPA

- C'era un mercato tranquillo e garantito ...
- Le prime avvisaglie della globalizzazione, la fiducia si incrina
- Essere una grande azienda di trasporti tradizionali non basta più, serve leadership e fiducia nel futuro
- Spostare e non costruire: dai ponti agli stadi, dai rigassificatori ai pozzi nel Mare del Nord
- Sempre nuove skills, sempre nuovi Paesi in cui realizzare trasporti eccezionali

IL CAMBIAMENTO VA GESTITO

- Il cambiamento ha un prezzo preliminare: come modificare la cultura delle proprie Risorse
- Diventare una learning organization
- I manager fanno un sacrificio economico
- Il cambiamento ha un prezzo anche per il “day by day”: come mantenere alta la motivazione
- “Non basta ‘conquistare’ le braccia, o la parte più semplice della mente dei ns uomini” (M. Massetti)
- Le basi di una nuova leadership, basata sulla fiducia

UNA GRANDE LEADERSHIP DI GRUPPO

- Comportarsi da padri, rispondere da figli: una cultura condivisa da imprenditore e dai 4 top manager
- Il passo indietro di AD e GG, ma sempre col supporto ai nuovi top manager e la fiducia in essi
- Una performance mai vista di trasparenza: Cda filmati, e il dvd a tutti i dipendenti
- Il futuro già oggi: in giro per il mondo a cercare le 'imprese' più difficili (il rischio come lavoro)

UNA LEZIONE DAL MIDWEST AMERICANO

- Placon è un'impresa di eccellenza del Midwest americano.
- Sede a Madison (Wisconsin), settore plastica con trattamenti avanzati: Innovative Thermoformed Packaging, Medical Devices Packaging, prodotti per il food e altro
- Forte senso di appartenenza dei dipendenti, e forte impegno per la comunità chiesto a loro dall'azienda
- Impegno per l'ecosostenibilità: 1 mln di bottiglie ogni anno riconvertite in Thermoformed Packaging

L'ATTO DI CORAGGIO E DI FIDUCIA PIÙ GRANDE

- Placon ha avuto vari riconoscimenti in Usa e non solo, ed è cresciuta in modo costante
- 2007: proprio per sostenerne la crescita, il fondatore capisce che ha bisogno di manager, e che le sue doti di imprenditore non bastano più: SI FIDA
- Individua un manager, che però gli pone due condizioni ... (il problema della fiducia e della leadership posto in senso inverso)
- E poi c'è da gestire il rapporto col figlio ... Un futuro leader deve anche saper attendere, ma non sempre lo accetta.

COSA DEVE CAPIRE IN PROFONDITÀ UN LEADER VERO

- Fare molto non è fare abbastanza
- Non è una tragedia se il bene più caro che si ha (un figlio) deve stare in panchina
- Non è una tragedia (anzi ...) se i prodotti con cui si è vinto per tanti anni devono essere accantonati
- Il mondo è cambiato, e il campionato ha nuove regole ... Serve lucidità di analisi, e rimettere in moto la fiducia (la stessa che era servita nel contesto in cui si aveva avuto successo)
- Attenti all'ossessione del camion da caricare

LA LEADERSHIP NON È UN CONCETTO ROMANTICO

- Un leader può nascere anche in “un luogo un po’ fuori dal mondo, ma deve gestire il successo
- Oltre un dibattito un po’ rusty (leader o manager)
- Il leader, come il play, fa “un lavoro innaturale”
- Leadership feriale e la sfida come “un insieme di risposte scontate”
- Dalla sindrome del perdente alla squadra che gestiva le tempeste perfette: la leadership è fiducia nella squadra
- L’ “azionista” e un AD in campo: chi decide? Ci vuole fiducia in un manager

LA LEADERSHIP PIÙ DIFFICILE DEL MONDO

- Diventare Presidente degli Stati Uniti: un'analisi in chiave manageriale della campagna di Obama
- Il punto di partenza: il cinismo, l'opposto della fiducia
- Le 5 barriere superate da Obama
- “Camminare sulla scogliera” : si vedono cose che altri non vedono, ma si rischia più di altri
- Il valore aggiunto che portano le donne nel change: passione, fiducia e leadership
- Chi motiva il leader? Le fonti profonde della motivazione e il senso del dolore

L'INNOVAZIONE HA UN PREZZO

- Vincere l'inerzia (Machiavelli e Obama), o capire l'inerzia per sfruttarla: nello scenario di oggi, buona la prima
- L'innovazione ha un prezzo, e se per innovare si deve restare coerenti è ancora più alto
- Un gioco basato sulla generosità e sulle linee estreme: il sogno sfumato dei Phoenix Suns
- Il nostro talento è per gli altri: da **D'Antoni a Steve Nash**, a ... **Giacomo Vaciago**

IL TEAM, LA COERENZA, IL RISCHIO

- Un team “invisibile” e coeso
- La coerenza dei messaggi è una filosofia per il team e per le imprese che vogliono vincere, ma ci vuole fiducia gli uni negli altri
- Motivare gli altri: perché i berlinesi furono conquistati “nei cuori e nelle menti”
- Quando la battaglia sembra persa, il leader ... si ricorda di un famoso quadro
- “C’è sempre un nuovo fiume da attraversare” (da G. Washington a B. Obama)



Il punto d'arrivo di un'impresa sono i grandi progetti e le giuste decisioni.
Leadership al femminile o donne che sanno essere leader?

QUESTIONI FINALI

- Le storie trattate configurano, per dirla con Kotter, casi di “warm” o di “cold organization” ?
- Come si deve impostare il trade off tra rischio dell’innovazione e prudenza nella gestione?
- Il change management non è un articolo di fede: vi sono casi in cui ci si deve fermare?
- Oggi però il change è una necessità: a cosa dobbiamo rinunciare per realizzarlo? E in una Pmi?
- La più bella vittoria per Enzo Ferrari è quella ...

ALCUNE RISPOSTE FINALI

- Non c'è testimonianza di leadership senza l'assunzione di un rischio, e senza una preliminare fiducia.
- Non c'è cambiamento senza l'accettazione di una “amovibilità” in senso affettivo ed effettivo (non ci sono più lavori e un welfare garantiti, e una Pmi esente da rischi).
- Una Pmi non può prescindere dall'accettazione della competitività, che deve essere regolata e temperata: uno strumento per essere nel nuovo mondo in modo più consapevole, ma non un valore in sé, e alla fine c'è di nuovo la fiducia (un apologo di Rousseau).

DETTO DA DUE GIGANTI ...

“Non c’è salvezza senza paura, e non c’è paura senza salvezza” (S. Giovanni Paolo II): almeno la prima vale per tutti, la seconda forse ...

“Non lasciamoci prendere la mano dai nostri cuori comodi e avari” (Papa Francesco).

2 messaggi straordinari per i leader e per i non leader, per gli scoiattoli e per i tacchini, perché sono questi ultimi che tengono pulita l’aia.



GRAZIE

a voi che mi avete dato
una nuova opportunità di riflettere sul mio lavoro

federico.mioni@federmanageracademy.it