



# Leadership e change management: storie vere di rischio e innovazione

Salerno, 20 marzo 2014

Federico Mioni,  
direttore di Federmanager Academy

# Leadership e change management attraverso 6 storie

Non una ricostruzione delle tante teorie su leadership e change management, ma 3 storie italiane e 3 storie americane da cui ricavare qualche indicazione su:

- gli aspetti concreti e per nulla “romantici” della leadership;
- il prezzo da pagare nel cambiamento, e il rischio che bussava sempre alla porta di un leader;
- come motivare le proprie Risorse umane.

# 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
- Il boom economico ancora non c'è, non è scontato farcela
- 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
- Una crescita sempre più basata sulla qualità e sull'export
- Una visita di Forghieri a Maranello: “Terzino abbiamo un problema, subito” (il test più impegnativo in un settore che non è il tuo)
- “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
- Un commerciale che “va a vendere la fatica dei suoi compagni” (e la capacità di rinunciare a un guadagno oggi per una figura strategica domani).

# 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
- Il consiglio di Righi ai giovani, e ai non più giovani che devono inventare un lavoro (ovvero: Kotter senza sapere chi è Kotter)



# La Righi, all'Olanda e ritorno

- Accettare i propri limiti e sposarsi con una grande multinazionale olandese
- Chi è il “principe azzurro” per un'impresa, e come si prepara un Management Buy Out
- I problemi vengono fuori
- Il ritiro motivato e “la terza guerra mondiale dell'economia”

# Intuire e anticipare il cambiamento: Fagioli spa

- C'era un mercato tranquillo e garantito
- Le prime avvisaglie della globalizzazione
- Essere una grande azienda di trasporti tradizionali non basta più
- “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
- Una seconda teoria di management alla base della cultura della nuova Fagioli
- Il cambiamento ha un prezzo anche per il “day by day”: come mantenere alta la motivazione



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

# 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 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
- Individua un manager, che però gli pone due condizioni ...
- E poi c'è da gestire il rapporto col figlio ...

Placon oggi: i frutti del change  
management preso sul serio

# Un leader in campo e fuori:

## Mike D'Antoni

- Come costruire le premesse per diventare leader
- Dalla voglia di smettere alla capacità di gestire le “tempeste perfette”: come motivare se stesso e i compagni
- Perché la leadership non è un concetto caldo e romantico, ma freddo e “feriale”
- Perché la leadership è un esercizio “innaturale”
- Avere il *poise* e gestire la “inerzia” positiva



# Non si cambia senza rischiare

- La “running and gunning revolution” nella NBA, e il prezzo pesante da pagare
- Giocare all’attacco e sulle “linee estreme”: cosa significa per le imprese
- La coerenza è una filosofia, per il team e per le imprese che vogliono vincere
- L’impegno non è solo per noi, ma per la comunità (da D’Antoni a Steve Nash ... a Giacomo Vaciago)

Cosa deve capire in profondità un  
leader vero

# La leadership più difficile del mondo

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

# 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
- Motivare gli altri: perché i berlinesi furono conquistati “nei cuori e nelle menti”
- Quando la battaglia sembra persa, il leader ...
- L'impegno non è solo per noi, ma per la comunità (da D'Antoni a Steve Nash ... a Giacomo Vaciago)

Cosa ha deciso in questa stanza, e  
COME, l'uomo più potente del mondo

# 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?
- La più bella vittoria per Enzo Ferrari è quella ...