



FranklinCovey™

learningandperformancesolutions



**RAGGIUNGERE L'ECCELLENZA  
AZIENDALE ATTRAVERSO  
LA LEADERSHIP DELL'ERA  
DELLA CONOSCENZA**

# Leadership: Great Leaders, Great Teams, Great Results

*“La richiesta e la necessità per questa nuova era è la grandezza. Raggiungere le vette del genio umano e della motivazione richiede ai nuovi leader di avere un nuovo sistema di pensiero, nuove competenze, nuovi strumenti.”*

**Stephen R. Covey**

## RISULTATI

### Leadership: Great Leaders, Great Team, Great Results

1. Costruire rapporti di fiducia reciproci
2. Definire per ogni team lo scopo ed “il lavoro da fare”
3. Creare un legame strategico tra gli obiettivi di ogni team e quelli dell'organizzazione
4. Collegare le attività dei team al modello economico dell'organizzazione
5. Allineare i 4 sistemi dell'Execution, le attività core, la gestione dei talenti ed il feedback dei clienti

### La sfida: come raggiungere l'eccellenza nella vostra azienda?

In una economia globale, la fonte di maggior valore è il coinvolgimento creativo della persona nella sua interezza: corpo, cuore, mente e spirito.

D'altra parte, però, il maggior numero di organizzazioni ed approcci manageriali sono basati su un modello industriale in cui le persone sono trattate come cose. Anche se in linea di principio tutti concordano sulla necessità di sviluppare la creatività delle persone, le nostre azioni non riflettono questo principio.

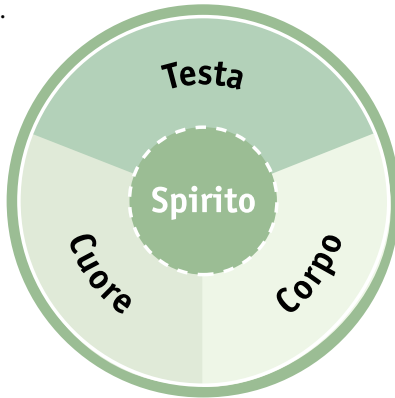
**L**EADERSHIP

Great Leaders • Great Teams • Great Results

## Il Paradigma della persona a tutto tondo

I leader di oggi devono essere in grado di vedere i propri collaboratori come persone a tutto tondo - corpo, mente, cuore e spirito - e gestirli e guidarli di conseguenza.

Come risultato un leader dovrebbe spendere tutto il proprio tempo a costruire un mondo aziendale in cui ogni individuo desideri stare e fornire il proprio migliore contributo giorno dopo giorno, per lungo tempo.



## La Leadership di oggi in crisi

Il passaggio dall'Era Industriale all'Era della Conoscenza ha portato allo sviluppo di quattro importanti aree critiche che i leader oggi si trovano a fronteggiare:

### 1. Basso livello di fiducia ereditato dal passato

Quando il livello di fiducia è basso, il risultato che si ottiene è quello di avere clienti non fedeli, partner non affidabili, impiegati con un alto livello di malizia nelle relazioni

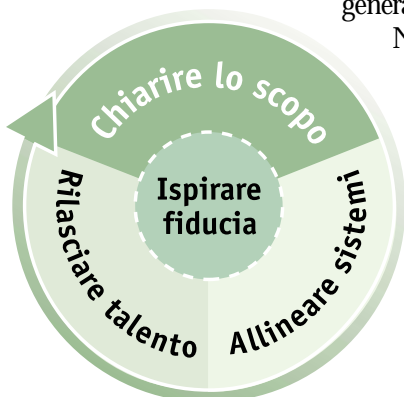
### 2. Incertezza strategica

Le sfide che un tempo impiegavano anni per trovare maturazione, ora si sviluppano nell'arco di una notte; i vantaggi competitivi spariscono, i contesti politici ed economici sono estremamente mutevoli, la tecnologia accelera i cambiamenti. Questo significa che dall'altra parte del mondo qualcuno potrebbe star costruendo un business molto simile al vostro.

### 3. Basso livello di esperienza nei nuovi leader

Negli ultimi anni si assiste al fenomeno di un ricambio generazionale molto forte.

Nuovi leader vengono inseriti in posizioni spesso estremamente complesse, con una esperienza insufficiente. Il risultato? Execution inconsistente, decisioni deboli, opportunità mancate, impiegati demotivati o sottoutilizzati.



## SOLUZIONE

I leader possono davvero sviluppare i talenti e le capacità, applicando i 4 Imperativi a tutti i livelli, trattando le persone nel loro insieme. I 4 Imperativi sono sequenziali, in quanto ciascuno si costruisce partendo dal precedente, ma nel contempo sono intersecati, in quanto solo il loro sviluppo completo può portare ad una performance davvero eccellente.

### I 4 Imperativi sono:

#### 1. Ispirare fiducia

Costruire la propria credibilità come leader, in modo che le persone abbiano fiducia in voi in maniera incondizionata.

#### 2. Chiarire lo scopo

Identificare un obiettivo davvero coinvolgente per cui le persone sentono che valga la pena di lavorare al meglio.

#### 3. Allineare i sistemi

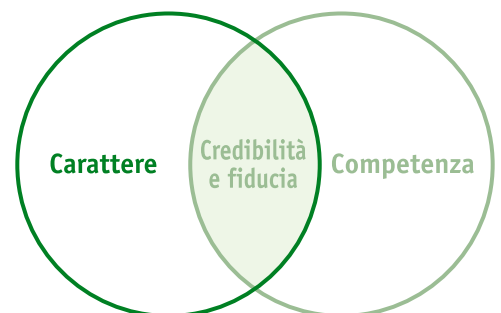
Creare un sistema di successo che supporti propositi ed obiettivi dell'organizzazione, consenta alle persone di fare al meglio il proprio lavoro, di operare in maniera indipendente, ottenendo risultati duraturi.

#### 4. Rilasciare il talento

Sviluppare un team vincente, dove i talenti specifici di ogni risorsa sono utilizzati per dare seguito a chiare aspettative, in un modo che incoraggi responsabilità ed autonomia.

### Imperativo 1: Ispirare fiducia

*Fiducia è l'imperativo più importante di ogni grande leader, dal momento che impatta su tutto il resto.*



Un leader mediocre potrebbe dire

“Le cose vengono fatte in quanto io sono il capo”.  
Leader mediocri vedono la loro posizione di autorità formale come la fonte del loro potere. Il paradigma di un grande leader è “Le cose vengono fatte grazie all'influenza personale ed alla propria credibilità”. Grandi leader usano un'autorità informale o morale.

## Leadership: Great Leaders, Great Teams, Great Results



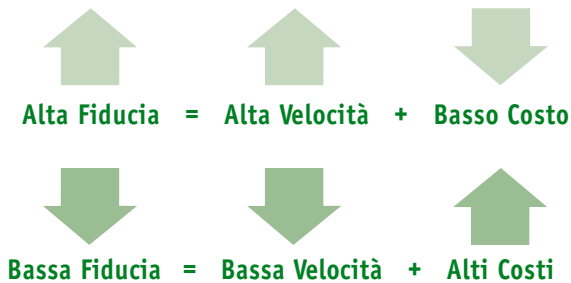
**Fiducia** è funzione della credibilità personale ed è il comportamento che costruisce la fiducia. **La credibilità** è costruita dall'unione di carattere e competenza.

♦ **Carattere** descrive quello che un leader è ed è legato alle motivazioni, valori, al grado di coerenza rispetto alle cose ritenute importanti.

♦ **Competenza** è quello che un leader fa ed è collegato alle capacità, abilità e risultati.

Carattere e competenza vengono dimostrate sul campo ed hanno riflessi diretti sul business. Quando la fiducia è alta, la velocità dei risultati aumenta ed i costi diminuiscono; è come ricevere dividendi per ogni cosa che si fa. La comunicazione è facile.

Le persone parlano apertamente e discutono delle proprie idee, non si perde tempo nella gestione di procedure non necessarie o nella gestione di conflitti. D'altra parte, quando la fiducia è bassa, la velocità rallenta ed i costi aumentano, come se tutti gli sforzi fossero tassati.



### Imperativo 2: Chiarire lo scopo

*Grandi leader creano uno disegno chiaro e sfidante per il proprio team.*

Il paradigma del leader mediocre è "Nel momento in cui le persone hanno una chiara descrizione delle proprie attività, questo è sufficiente". Il paradigma di un grande leader è "Se esiste un chiaro disegno, ognuno farà del proprio meglio".



**Un disegno chiaro risponde a tre domande:**

#### 1. Il lavoro che deve essere fatto

Qual è la specifica attività per cui i vostri clienti (interni o esterni) vi hanno "assunto"?

#### 2. Legame strategico

Come il vostro team è collegato alla mission ed alla strategia dell'azienda?

#### 3. Modello Crea-Soldi

Come il vostro team contribuisce al modello economico della vostra organizzazione?



Quando sviluppano un disegno, i grandi leader bilanciano una riflessione accurata e rigorosa personale con il feedback derivante dal team. Inoltre sono in grado di creare e condividere una visione rispetto a questo disegno, attraverso un forte coinvolgimento e spinta comunicativa.

### Imperativo 3: Allineare i sistemi

*Grandi leader sono in grado di allineare sistemi ai risultati e renderli coerenti per durare nel tempo.*

Il paradigma di un leader mediocre è "Ogni cosa dipende da me". Leader mediocri non impiegano tempo per costruire sistemi, sono gratificati dal fatto che tutto sia costruito intorno a loro.

Il paradigma di un grande leader è "Il successo che dura nel tempo è nel sistema".

I grandi leader lavorano per creare il successo all'interno del sistema, in modo che sia indipendente da qualsiasi individuo.



### Un grande sistema:


- ♦ è allineato per raggiungere le priorità principali
- ♦ aiuta le persone a dare il loro meglio
- ♦ funziona in maniera indipendente dal leader
- ♦ rimane oltre il leader

### Sebbene vi siano molti sistemi importanti per gestire un team, ce ne sono quattro essenziali per il successo:

- 1. Execution:** il sistema per focalizzare e raggiungere i vostri obiettivi più importanti
- 2. Talenti:** questo è il sistema per attrarre, posizionare, sviluppare e ricompensare adeguatamente i talenti. E' legato al mettere le persone giuste al posto giusto e costruire la loro capacità nel tempo
- 3. Processi Core:** questo sistema è relativo all'organizzare le attività critiche all'interno del team. Grandi leader hanno costante focus sull'implementazione di processi core e sul loro mantenimento ad alto livello
- 4. Feedback Clienti:** questo è un sistema per ottenere feedback costanti e completi rispetto alla gestione dei bisogni dei propri clienti.

### Imperativo 4: Rilasciare il talento

*I grandi leader creano una cultura che sviluppi i migliori talenti e contributi delle persone.*



Il paradigma di un leader mediocre è "Ho bisogno costantemente di motivare e gestire i miei collaboratori per ottenere risultati". Il paradigma di un grande leader è "Il mio lavoro è sviluppare talenti e passione nel nostro team, in modo che contribuiscano a raggiungere risultati importanti".

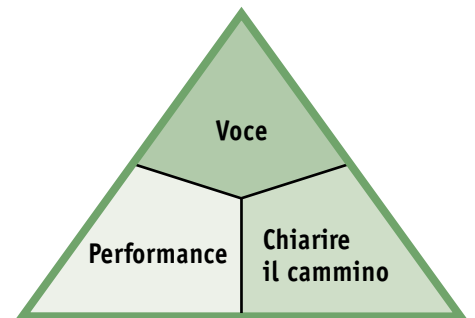
Un grande leader sa che ogni qual volta si esprime in pubblico contribuisce a creare la cultura dell'azienda.

Cerca, quindi, in ogni circostanza di pesare e definire bene il senso delle proprie parole.

### Possiamo definire 3 tipi diversi di conversazioni che un leader può avere con un collaboratore.

- 1. Voce:** per affermare il valore ed il potenziale di ogni persona nel team
- 2. Performance:** per chiarire aspettative e responsabilità (attraverso un accordo Vinco-Vinci)
- 3. Chiarire il cammino:** per essere una fonte di aiuto e supporto e facilitare alle persone il successo nel proprio lavoro.

Grandi leader sanno che le conversazioni diventano credibili e ricche di significato quando c'è un alto tasso di



fiducia, un chiaro disegno, ed allineamento di sistemi per supportare l'execution dei più importanti obiettivi: vale a dire quando i 4 Imperativi si supportano vicendevolmente a creare un sistema interdependente.

### Divenire un Trim Tab

La chiave per le grandi cose sono le piccole cose. Grandi leader sanno che obiettivi importanti si ottengono facendo piccole cose giuste, giorno dopo giorno. Esattamente come un piccolo timone, determina la direzione della nave, facendo muovere il timone più grande.

### Verificare ed implementare i principi di una leadership che porti alla grandezza

Più che un momento di formazione Great Leaders è un processo che porta allo sviluppo delle caratteristiche necessarie. Il processo include:

- ♦ **Pre-work:** per aiutare ad ottimizzare il corso, per renderlo reale rispetto allo sviluppo di una propria idea o opportunità
- ♦ **Leadership Quotient:** un assessment per misurare il proprio livello di leadership, rispetto ai 4 Imperativi
- ♦ **Accesso al Sito Internet:** un'offerta ampia di interviste, idee, letture, strumenti dedicati esclusivamente a chi ha partecipato al corso
- ♦ **Un set di libri:** *The 8th Habit*, di Stephen R. Covey; *The Speed of Trust*, di Stephen M.R. Covey; *The Ultimate Question*, di Fred Reichald; *What the CEO wants you to know*, by Ram Charan; *The Innovator's Dilemma*, di Chris Christensen.
- ♦ **Follow Up del Leadership Quotient:** a distanza di 6 mesi.