Modulo 4: La leadership globale efficace

Libro degli esercizi

Riassunto e Casi studio



Unità 4.1: La cultura organizzativa e le sue implicazioni

Riassunto

Ricapitoliamo!

Che cosa hai imparato in questa unità?

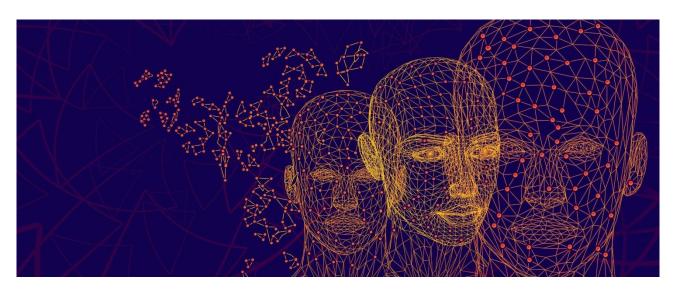
In questa unità hai imparato cosa si intende per cultura organizzativa, ovvero l'insieme di valori, principi, presupposti e comportamenti che costituiscono la cultura aziendale. Tutti questi fattori Insieme, plasmano il carattere dell'organizzazione, stabilendone le linee guida e le regole. La cultura organizzativa influenza i comportamenti delle persone, anche se a livello inconscio.

Gli elementi principali che caratterizzano la cultura organizzativa sono:

- Valori: sono i principi fondamentali dell'organizzazione e rappresentano la sua filosofia
- Credenze : connesse agli Obiettivi
- Regole: si esprimono nei comportamenti, nella comunicazione e nella leadership
- Riti e cerimonie: eventi aziendali
- Storie, miti e leggende: relative alla storia dell'azienda

Dopo aver letto il riassunto dell'unità, prova ad analizzare i casi studio che seguono. Puoi anche condividere le tue opinioni e i risultati ottenuti con gli altri partecipanti nel forum dedicato:

Modulo n.4



Casi studio

Cultura Organizzativa: Caso studio No. 1

Ora tocca a te!

Dopo aver letto il Modulo 4.1, analizza il caso studio che segue riguardo alla cultura organizzativa e alle sue implicazioni.

Prova ad applicare ciò che hai imparato in precedenza.

Stai lavorando con due colleghi di diverse nazionalità, uno è Americano e l'altro giapponese.

Voi avete un coordinatore di progetto esterno. Purtroppo questa persona sembra avere problemi nel programmare e organizzare le attività. Infatti, a volte dimentica di comunicare compiti e mansiaoni ai dipendenti e telefona loro in orari extra lavorativi per informarli sulle attività del giorno successive. Ti chiama con l'obietttivo di completare le attività più velocemente anziché assegnare diversi compiti ad altre colleghi. Di conseguenza, il giorno successive dovrai aspettare gli altri e spiegare loro cosa fare e come: tutto ciò provoca una grande perdita di tempo.

Il responsabile del progetto ha comunicato la scadenza in mattinata. Controllate i progressi fatti finora ma notate che il vostro team non si allinea al calendario.

Individua 3 possibili problemi in questa situazione e pensa ad almeno 3 possibili soluzioni per rispettare la scadenza¹.



¹ Vai a pagina 5 per vedere i risultati e leggere le soluzioni. Assicurati di aver completato l'esercizio prima di leggerle.

Cultura organizzativa: Caso Studio No. 2

Ora tocca a te!

Dopo aver letto il Modulo 4.1, analizza il caso studio che segue riguardo alla cultura organizzative e alle sue caratteristiche.

Questo caso studio è la sintesi delle conoscenze che dovresti aver acquisito attraverso l'unità.

Detto ciò, prova a rilevare i problemi e a risolvere le situazioni.

Sei il manager di un'azienda rinomata che tuo padre ha fondato quando aveva 19 anni. Con alcuni sforzi e l'aiuto di tuo fratello, sei riuscito a raggiungere un capitale solido e 25.500 dipendenti.

Tieni molto al progresso dell'azienda tanto che ogni 6 mesi, insieme a tuo fratello, controlli personalmente i rapporti sulla qualità, compresa la gestione dei dipendenti.

Ti capita di leggere un report che sembra abbastanza interessante dal momento che fa presente alcuni problemi e trascuratezze di gestione del personale da parte del leader in carica.



Sembra che il leader non stia incoraggiando e supportando la diversità e l'inclusione, dal momento che i gruppi di lavoro sono formati da persone di stessa nazionalità. Questo è in assoluto disaccordo con la mission della tua azienda.

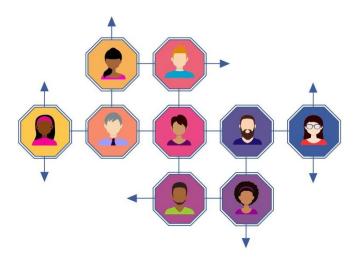
Hai verificato che un dipendente ha preteso più volti maggiori responsabilità, in particolare vorrebbe progredire con la sua carriera e diventare più esperto nel settore, ma questa richiesta è stata ignorata.

Ultimamente, capitava spesso che il leader non fosse soddisfatto del lavoro di alcuni membri del team. Ciò ha provocato disagio tra i membri interessati, un aumento della mole di lavoro individuale e la mancanza di un dialogo costruttivo.

Che cosa faresti?

Soluzioni possibili

Caso studio, attività No. 1



Problematiche rilevate:

- Mancanza di coordinamento (leadership debole o assente)
- Mancanza di un processo di standardizzazione dei ruoli e delle responsabilità
- Mancanza di chiarezze e di abilità di comunicazione

Soluzioni:

- Avere un atteggiamento deciso e risoluto e fare presente il problema al coordinatore
- Far notare eventuali inaccuratezze al manager e richiedere che venga sostituito il coordinator.
- Chiedere al manager di essere supportato da un altro team per rafforzare i tuoi punti di forza e rispettare la scadenza in termini di tempo.

Unità 4.2: L'importanza della vision aziendale

Riassunto

Ricapitoliamo!

Vision e Mission aziendale sono due concetti interconnessi:

- **la VISION:** è la descrizione delle aspirazioni e degli obiettivi a lungo termine dell'azienda. Può trattarsi di un'idea o progetto ambizioso. Ricordarsi sempre che l'azienda ha una sola Vision. Si concentra sul dove e quando l'azienda vuole raggiungere i suoi Obiettivi.
- la MISSION: si tratta di una serie di obiettivi e strategie per raggiungere la vision e assumere la Direzione dell'azienda. Un'azienda può avere varie mission che supportano l'azienda nel realizzare la sua vision. La mission si concentra su cosa, chi e perché.

Puoi identificare la mission della tua azienda in 7 step:

- 1. Fissa obiettivi chiari
- 2. Individua i principi fondamentali dell'azienda
- 3. Focalizzatisul mission statement
- 4. Mira al successo
- 5. Chiedi feedback
- 6. Riconsidera le tue azioni
- 7. Rivedi le tue scelte regolarmente



Casi studio

L'importanza della vision aziendale: Caso Studio No. 1

Ora tocca a te!

Attività:

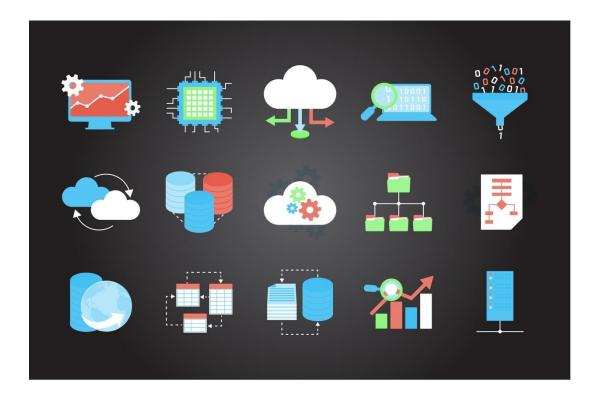
Prova ad applicare le conoscenze acquisite in precedenza.

Segui questi step:

- Scegli un'organizzazione (nome, tipologia, numero di dipendenti)
- Stabilisci la vision dell'organizzazione
- Fissa le mission dell'organizzazione

Dovresti includere le risorse che utilizzerai e le strategie che implemeterai.

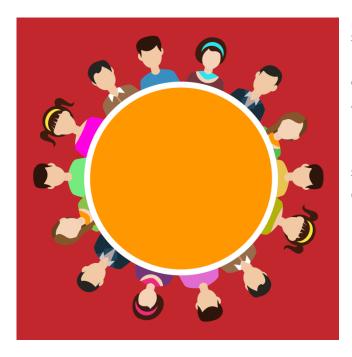
Condividi le tue idee con gli altri partecipanti: Module 4



L'importanza della vision aziendale: Caso Studio No. 2

Ora tocca a te!

Sei un nuovo dipendente presso la multinazionale Adidas Co. Dopo un orientamento di 2 settimane, stai imparando come funziona l'organizzazione. Il tuo manager sembra una persona simpatica, molto educata, apprezzi la politica generale dell'azienda basata sull'accettazione della diversità e l'empatia verso le diverse culture. Tuttavia, il manager sembra essere troppo attaccato alla valutazione quantitativa, agli indicatori chiave, alle statistiche e alle previsioni, e non sembra essere interessato ad un approccio individuale e più personale. Si rivolge ai singoli membri come ad una "squadra".



Ti guardi intorno e scopri che molti dei reparti sono guidati da precisione, orientati alla prestazione e all'obiettivo. L'azienda è costantemente alla ricerca di nuovi prodotti alla moda, un' esigenza normale per una multinazionale come Adidas. Tuttavia, lei/tu ritiene che la cultura organizzativa generale sembri ancora debole per un'azienda di quelle dimensioni.

Alla luce del corso sulla cultura organizzativa che hai appena concluso, come valuteresti ogni singola caratteristica nella vostra azienda?²

8

² Vai a pagina 9 per vedere i risultati e leggere le soluzioni.

Soluzioni possibili

Caso studion.2 Attività No. 2

Risposte:

- Innovazione. Un valore alto è associato all'innovazione dei nuovi prodotti. è la base per vincere e sbaragliare la concorrenza sul mercato.
- Attenzione al dettaglio. L'enfasi sulla performance e sull'attenzione ai particolari mostra il grande valore riconosciuto al dettaglio.
- Enfasi sul risultato. Quando c'è una pressione costante per ottenere il risultato desiderato, c'è anche una forte attenzione ai particolari e alle misure. Questo indica che l'azienda riconosce meno importanza al risultato. È il processo che fornirà il risultato desiderato che è importante.
- L'azienda non ha una rete di rapporti 'personali' con i suoi dipendenti quindi orientamento alle persone è basso.
- Lavoro di squadra. L'azienda attribuisce un alto valore al lavoro di squadra, al punto che il singolo rischia di essere identificato solo come un membro del team piuttosto che un persona. È il team che è al centro della cultura organizzativa.
- Aggressività. L'azienda vuole prevalere sul mercato e superare la concorrenza. In questo modo, l'azienda è motlo competitive.
- Stabilità. L'attenzione sui nuovi prodotti e la piccola finestra di opportunità a disposizione per raggiungere il successo, suggeriscono che per l'azienda la stabilità non è una priorità.

Unità 4.3: Sfide e opportunità per e-leader di team virtuali

Caso Studio No.1

Ora tocca a te!

Analizza il seguente caso studio e le applica ciò che hai imparato nel corso.

Sei il leader globale di una famosa azienda specializzata in componenti informatici. A causa di problemi interni e di modulazione dello spazio ufficio, l'azienda ha deciso che i suoi dipendenti lavorino a distanza, da casa, sui Progetti in corso.

Come leader globale, come ti comporteresti per migliorare la produttività e il coordinamento?

È importante ricordare che i lavoratori vivono in fusi orari diversi, hanno background culturali diversi e non lavorano insieme da molto tempo, quindi potrebbero esserci problemi di fiducia.

- Quali attività potresti implementare?
- Come incoraggeresti la fiducia e la coesione all'interno del gruppo?
- Quali strumenti o tecniche useresti per farlo?



Unit 4.4 Gli indicatori di leadership

Riassunto

Ricapitoliamo!

Che cosa hai imparato in questa unità?

In questa unità hai imparato cosa significa essere un buon e-leader esplorando due sistemi di leadership efficaci.

Nell'unità 4.4.1 sono stati presentati le fasi del Campbell Leadership Descriptor che si focalizzavamo sulle componenti universali della leadership:

- 1. Ispirare fiducia
- 2. Indicare la direzione
- 3. Orientare l'organizzazione
- 4. Supportare la partecipazione attiva dell'organizzazione
- 5. Eccellenza esecutiva
- 6. Ottenere riasultati important.

Nell'unità 4.4.4 è stato presentato il Modello EFQM per l'Eccellenza come strumento di autovalutazione utile per analizzare l'azienda e pianificare le attività future. Si tratta di un modello ce aiuta a misurare il progresso di un'organizzazione e a monitorare la competizione.



Caso studio No.1

Ora tocca a te!

Nell'unità 4.4.2 hai visto una piccola scena tratta dal film "Impeigati...male!" (Office space). I personaggi mettevano in scena le dinamiche di una pessima leadership motivazionale. Hai individuato e risposto alle domande sui problemi di leadership rappresentati.

Ora prova a condividere con gli altri partecipanti le strategie che implementeresti per risolvere i problem visti.

Per farlo, utilizza i 6 indicatori del Modello di Campbell per una leadership efficace:

- 1. Ispirare fiducia
- 2. Indicare la direzione
- 3. Orientare l'organizzazione
- 4. Supportare la partecipazione attiva dell'organizzazione
- 5. Eccellenza esecutiva
- 6. Ottenere riasultati important.



Caso studio No. 2: Comportarsi da buon leader

Ora tocca a te!

Leggi e analizza il seguente caso studio e prova a pensare a come si comporterebbe un <u>buon</u> leader.

Come procedere:

- Leggi la consegna
- Analizza la situazione
- Segnati le soluzioni possibili
- Condividi le tue opnioni nel forum

Lo scorso giugno un dirigente del tuo dipartimento è stato licenziato perchè non ha saputo attuare una leadership virtuale efficace, per le scadenze mancate e per le scarse capacità comunicative. Il suo comportamento era narcisista e egoriferito.



Ci sono sei problemi nell'organizzazione che sono già costati il successo di molti progetti. **Cerca di** risolverli in modo appropriato come farebbero i buoni leader.

- 1 C'è un basso grado di coinvolgimento dei dipendenti impegnati nelle attività organizzative. Hai notato che molti lavoratori delegano compiti e responsabilità ad altri, con conseguenti sovraccarichi e ritardi.
- 2 La direzione da seguire e gli obiettivi dell'organizzazione non sono chiari quindi ci sono alcune inefficienze nel sistema, legate a cattive connessioni e sovrapposizioni che dovrebbero essere risolte.
- 3 Gli obiettivi del progetto non sono coerenti e di conseguenza, i progetti devono avere una durata inferiore ai 2 mesi . Invece, i gruppi sembrano perdere tempo in attività che devono essere coordinate da un buon leader, come la definizione di ruoli, responsabilità e mansioni.
- 4 I team dovrebbero essere motivati per essere produttivi. Alcuni membri sembrano prevaricare sui membri più deboli, che sono meno supponenti dei loro colleghi.
- 5 Il precedente leader non era emotivo ed empatico nei confronti degli altri lavoratori. Il suo atteggiamento competitivo era estremo e deleterio per il gruppo, che si era abituato a lavorare con ansia e frustrazione, compromettendo la qualità del lavoro svolto.

6 - Il precedente leader si identificava con i singoli, rivolgendosi ad una sola persona, senza fare alcuno sforzo per sviluppare fiducia e lealtà con gli altri membri della squadra.

Caso studio No. 3: Implementazione del Modello EFCM

Ora tocca a te!

Come procedere:

- Leggi la consegna
- Analizza la situazione
- Prendi nota di ciò che hai imparato
- Revisiona il tuo piano
- Condividi le tue opnioni nel forum



Sei il leader di un'organizzazione che produce vernici e resine per il mercato mondiale. La tua attività stava crescendo bene grazie ad una nuova partnership stipulata con un gigante concorrente del mercato spagnolo, dove i tuoi ricavi erano bassi. Tuttavia, ora la tua azienda sembra essere in perdita.

Sono state apportate alcune modifiche all'interno dell'azienda e al sistema di gestione. In più, hai scoperto che un dipendente arrivava tardi al lavoro , aiutato e spalleggiato da un collega. Di conseguenza, temi che ci possano essere possibili problemi legati alla motivazione, all'impegno e ispirazione dei dipendenti.

Hai utilizzato il Modello EFQM e dopo un'attenta analisi hai scoperto di aver avuto un punteggio basso nelle seguenti sezioni:

1. Risultati relativi al personale: 40 (Risultato)

2. Risultati relativi ai clienti: 40 (Risultato)

3. Partnership e risorse: 50 (Fattore abilitante)

Come puoi vedere, hai ottenuto un punteggio basso nei *criteri di risultato* e, di conseguenza, c'è un fattore abilitante che non sta dando i risultati attesi. D'altra parte, il fattore "Partnership e risorse" mostra possibili problemi derivanti da una leadership inefficace. Come leader, ti senti preoccupato per la situazione e la tua posizione in azienda vacilla. Devi analizzare la

situazione, implementare strategie, strumenti e attività per arrivare a una migliore comprensione della situazione; infine rivedere il sistema di gestione dell'azienda.

4. Cosa faresti?