



Lezioni di Leadership



LEADERSHIP, SIGNIFICATI E RIFLESSIONI

Dott.ssa Nora Bianchi

Aprile 2022

Cos'è la leadership...o cosa non è!



- Una ricetta?

Molti testi della letteratura, soprattutto americana, tendono a proporre «ricette», soluzioni, elenchi e decaloghi sul buon leader

- Una tecnica?

Cioè un insieme di norme su cui fondare una teoria



La leadership può essere quindi tramandata, ma questo significherebbe che tutti possono essere dei leader e potenzialmente alla stessa maniera!!!

Cos'è la leadership...o cosa non è!



- Una scienza?

Cioè una disciplina fondata sull'osservazione, l'esperienza, il calcolo



Una teoria che, se si verificano determinate condizioni, prevede determinate conseguenze.



SCIENZA + VALUTAZIONE di ciò che è più giusto o sbagliato fare, tenendo bene a mente, oltre all'efficacia e l'efficienza, il BENESSERE delle persone

Leadership come ARTE



- Arte intesa come capacità di agire e produrre, basata su un complesso di regole, di esperienze conoscitive e di tecniche

Esperienza conoscitiva

attività umana

Attività intellettuale

Leadership come ARTE



- L'arte necessita di tecnica e di genio umano perché senza tecnica diventa improvvisazione e senza genio artistico viene meno l'essenza stessa dell'arte che diventa solo appiattimento e mera esecuzione.
- La L. è un'arte perché:
 - 1) Crea contesti migliori
 - 2) È l'arte dello sviluppo degli altri

Definizione di Leadership



- La Leadership può essere quindi definita come l'arte della creazione di contesti migliori in cui gli altri possano svilupparsi appieno
 - La Leadership è l'arte di stimolare la crescita delle persone e del loro talento
- 
- Leadership **GENERATIVA**, che non mette al centro il **SE-LEADER** ma gli **ALTRI**

CHI E' IL LEADER



- Chiunque ricopra una carica di vertice, di guida, di comando
 - Chi detiene il potere
 - Chi possiede determinate caratteristiche genetiche
- 
- Potere/comando è molto diverso dall'essere leader, essere «capi» non significa necessariamente essere leader, come pure avere un determinato corredo genetico non garantisce rispetto alla leadership

Diversi tipi di leadership



- L. della competenza: chi è più bravo a fare qualcosa rispetto a chiunque altro
- L. dei visionari: chi ha visioni che nessun altro ha
- L. della fiducia: si mettono in comunicazione profonda con gli altri e ispirano un senso di fiducia
- L. materne: riescono a instaurare rapporti affettivi
- L. erotiche: coloro che riescono ad instaurare comunicazioni seduttive, riescono a sedurre l'interlocutore
- L. della parola: coloro che sanno parlare bene, che sanno essere chiari



- Nonostante esistano tutte queste tipologie, per parlare di leadership devono ricorrere 3 elementi:
 - 1) Un obiettivo
 - 2) Qualcuno capace di descrivere l'obiettivo, il punto di arrivo, un futuro possibile
 - 3) Gli altri che, coinvolti, partecipano alla realizzazione del futuro

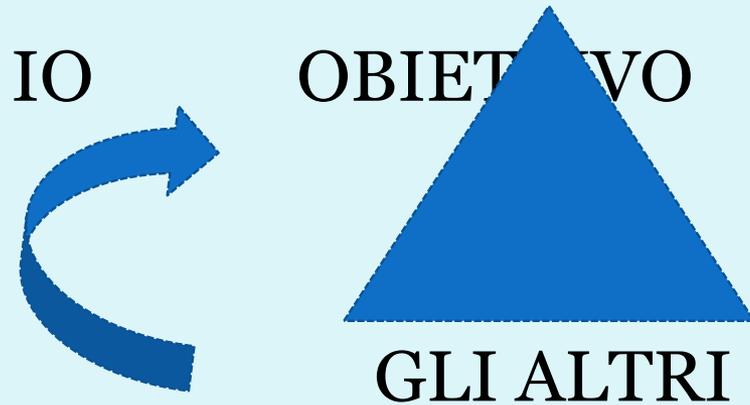
Diversi tipi di leadership



- Un leader quindi dovrebbe avere una **VISIONE** chiara degli obiettivi, saperli **COMUNICARE** chiaramente, dare alle persone gli **STRUMENTI** affinché possano efficacemente mettersi all'opera per realizzarli e infondere **ENERGIA POSITIVA** per coinvolgere e per proseguire anche nei momenti più complicati.



La Leadership quindi può essere rappresentata come



Il processo si chiede solo quando sono GLI ALTRI a riconoscere la leadership



- Per fare in modo che gli altri riconoscano la leadership non basta il carisma, ma occorre saper creare il CONTESTO e in questo determinante è la parola, il linguaggio.
- Affinchè tutti perseguano un obiettivo, per raggiungere un risultato è importante creare un CONTESTO CONDIVISO:
 - 1) Partire dall'analisi della situazione attuale e condividerla affinché tutti abbiano chiaro il punto di partenza



2) Chiarire e condividere il contesto di partenza serve poi a creare una relazione emotiva, serve a contenere

3) Condividere e creare una relazione emotiva facilitano poi la creazione di un'identità aziendale



La comunicazione facilita la creazione di un contesto coinvolgente che stimola l'emozione necessaria all'azione

CHI È QUINDI UN BUON LEADER?



- Se la leadership è un'arte che crea contesti migliori e sostiene gli altri nello sviluppo
- Se è un processo che consente la creazione di un contesto animato da energia positiva che facilita il raggiungimento degli obiettivi

CHI È UN BUON LEADER?

CHI È QUINDI UN BUON LEADER?



- UN BUON LEADER È COLOUI CHE SA
SCOMPARIRE!!!!!!

Grazie per l'attenzione!



Lezioni di Leadership



**«LE DECISIONI
SI PRENDONO IN CURVA»**

Dott.ssa Marta Filipponi

Aprile 2022



Chiedere il risultato è ovvio, ma è il contesto la parte interessante...

- Il risultato raggiunto parla della capacità di realizzare un obiettivo, ma è **il contesto a parlare di leadership** perché descrive il punto di partenza e non solo il punto di arrivo.
- Solo conoscendo questi due punti (di partenza e di arrivo), si può misurare la distanza percorsa e dunque lo spirito di iniziativa, lo slancio, la capacità di fare la differenza a partire dalle condizioni di partenza.
- Si valuta l'energia impiegata per raggiungere quel determinato risultato e il numero di ostacoli e difficoltà che ha dovuto superare; l'energia ha molto a che fare con la **leadership applicata a se stessi.**

«Cosa facevano i tuoi genitori?»



- E' una domanda che aiuta a capire il punto di partenza della persona.
- Valutiamo le condizioni delle origini – che sia umiltà o ricchezza: chi le declama troppo frequentemente porta fuori di se responsabilità di successi e insuccessi.
- Per conoscere meglio un profilo non chiediamo dei rettilinei che ha fatto, ma **chiediamo delle curve della sua vita**, cioè i cambi di lavoro, di azienda, di paese, di scelte di vita, che rivelano, insieme al modo di raccontarlo, il modo di pensare, la caratura emotiva e la capacità di guida della persona.
- La continuità di scelte lungo un percorso molto lineare, potrebbe indicare una persona con un approccio **più conservativo** e che predilige soluzioni conosciute; Una storia di vita caratterizzata invece da esperienze molto diverse potrebbe al contrario indicare, un approccio più istintivo, legato ai contenuti più che al percorso, forse **più creativo**.
- Chiedere dei momenti di svolta, delle scelte fatte in quei momenti e del periodo di età che va dai 15 ai 25 anni, per comprendere come è diventato adulto, come ha affrontato un problema o una inversione di marcia.



- **Cercare chi ha fatto scelte controverse, controcorrente, molto personali e non troppo dettate dal contesto.**
- **La storia di una persona e quindi anche la sua storia professionale, è descritta dalle curve, dalle svolte, non dai rettilinei. E' importante capire i pensieri, i ragionamenti, i motivi che ci sono dietro.**
- **Se stiamo cercando persone che devono compiere delle scelte e prendere decisioni, cerchiamo chi nella vita ha più spesso *scelto il proprio destino*.**

**Ricordiamo infatti che le decisioni si prendono,
il più delle volte, IN CURVA!**



Cerchiamo un fine stratega o un temibile comandante?

Un leader deve sapere cosa fare o deve anche saperlo fare?

Nella nostra cultura familiare-impresoriale si promuovono in genere i più bravi a fare e non si scelgono i più bravi nel decidere cosa fare, privando spesso i «reparti» delle migliori competenze.

Esistono leader in grado di combinare al tempo stesso la capacità di intuire la direzione da prendere con quella di realizzare concretamente la propria visione.

**Visione ed esecuzione in uno stesso paio di mani,
pratico ed astratto al tempo stesso.**

Dalla strategia all'esecuzione: agilità e credibilità



**Nulla è più pratico della strategia!
La strategia deve stabilire cosa in azienda si debba FARE!**

Il leader sa qual è il limite del suo collaboratore, perché è stato in quella posizione. Sa quando poterlo sfidare, perché conosce l'umanità e la capacità di reazione e azione dei suoi collaboratori.

Possiamo fare qualunque cosa ma non possiamo fare tutto! Dobbiamo decidere su cosa puntare, fare scelte, fare appunto strategia.

I leader migliori son in grado di muoversi agilmente e rapidamente dalla decisione all'esecuzione.

**I leader capaci di coniugare visione strategica e competenza esecutiva
sono i più bravi!**



Lezioni di Leadership



**SO DI NON SAPERE
(E ME NE VANTO)**

Dott.ssa Maria Pina Masella

05.05.2022



- Perché l'ignoranza ha a che fare con il mestiere di manager?
- Che cos'è il groupthinking?
- Conoscenza e ascolto

So di non sapere (e me ne vanto)



- La modestia è una qualità sopravvalutata...
- Tre tipologie di leader
- Il leader capace e consapevole di esserlo



Lezioni di Leadership



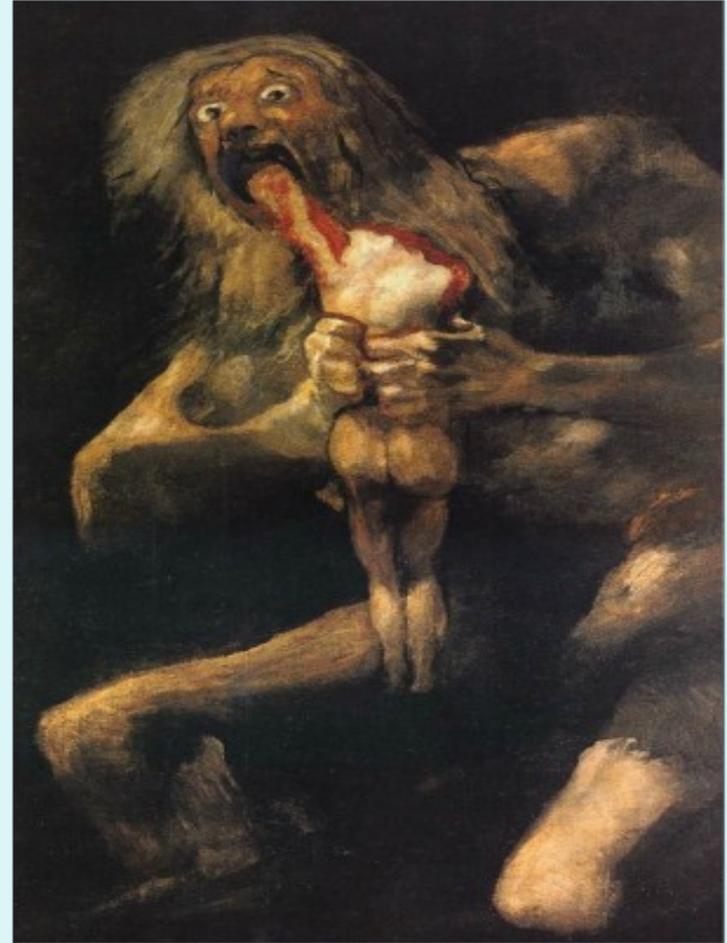
LA SINDROME DI KRONOS

Dott.ssa Barbara Paolinelli

05.05.2022



Dipinto di Francisco Goya



La Sindrome di KRONOS



Un manager cronos, che impedisce i propri collaboratori di crescere, programma la propria insostituibilità, un manager che per ottenere i propri risultati si avvale dello sviluppo professionale dei suoi collaboratori, ne proclama la sua eternità.

La Sindrome di KRONOS



Forma le persone così minuziosamente che possano andarsene via, ma trattale così bene che invece vorranno restare.

La Leadership autentica



Avete mai ricevuto il consiglio “sii te stesso” ?

La Leadership autentica



la leadership autentica è uno stile di gestione in cui i leader sono genuini, consapevoli di sé e trasparenti.

Un leader autentico è in grado di ispirare lealtà e fiducia nei suoi dipendenti mostrando costantemente chi è realmente come persona e come si sente riguardo alle prestazioni dei suoi dipendenti.

La Leadership autentica



il leader autentico è maggiormente in grado di mantenere la fiducia, e la coesione all'interno del gruppo, costruire relazioni positive e gratificanti dove ognuno si sente sereno nell'esprimere le proprie debolezze, senza sentirsi criticato,

La Leadership autentica



Se dovete essere voi stessi, allora siate la migliore versione di voi stessi, non accontentatevi di essere solo voi stessi...il leader aspira sempre a qualcosa di più



Lezioni di Leadership



(EQUILIBRIO E AMBIZIONE)

Dott.ssa Germana Peverieri

05 Maggio 2022

I CONCETTI



TRE CONCETTI:

1 – IL SENSO

Qual è il senso del nostro mestiere?

- Nel secondo dopoguerra: partecipare a un percorso collettivo di miglioramento, di progresso, in cui tutti (o quasi) ci guadagnano qualcosa.
- Oggi non capiamo più il senso di quello che facciamo e l'uomo, per essere felice, ha bisogno di trovare un senso, un significato in ciò che fa.

2 – L'EQUILIBRIO

- Il vero obiettivo di un'impresa dovrebbe essere l'equilibrio (e non il vantaggio).
- Equilibrio non significa stare fermi, ma muoversi con rispetto.

3 – IL FUTURO

- Le aziende sono piene di «termini e scadenze»
- Le imprese devono tornare a progettare a tre mesi, ma anche a tre anni, trent'anni, a tre secoli.
- Orientare un'impresa al futuro significa progettarne l'eternità.

LE BARRIERE



TRE BARRIERE:

1 – LA ROUTINE

- Ci impedisce di farci domande sul senso, sul significato di quello che facciamo.
- Assorbe il nostro tempo, riempie gli spazi.
- E' comoda, pone domande semplici.

2 – L'INGORDIGIA

- Ostacola l'equilibrio in azienda.
- Distinguere l'ambizione dall'ingordigia è molto difficile (partire dal ricavo e non dal profitto).

3 – LA MIOPIA

- Impedisce di occuparsi di futuro; non consente di vedere avanti e se il futuro non lo guardi in faccia non puoi capirlo, né tanto meno puoi realizzarlo.
- I leader dovrebbero occuparsi principalmente di quello che non c'è, lasciando la gestione di quello che c'è ad altri.

GLI ANTIDOTI



TRE ANTIDOTI:

1 – LA CULTURA (contro la routine)

- La cultura generale, non tecnica, può aiutare i manager a ricordarsi che sono persone e che le persone non vengono al lavoro solo per lo stipendio, ma per cercare un significato nella loro vita.

2 – L'APERTURA (contro l'ingordigia)

- Essere aperti vuol dire essere permeabili alle istanze di chi ci sta intorno, significa ascoltare le persone che lavorano in azienda.

3 – L'AMBIZIONE (contro la miopia)

- L'ambizione è individuale, collettiva e sistemica. Circondiamoci di gente ambiziosa non solo per sé, ma per gli altri; ambiziosa di cambiare le cose in meglio, per tutti.



Qual è il ruolo del capoazienda?

Le aziende si adattano allo stile, ai canoni dettati dai capi. Chi è al vertice può cambiare l'azienda stessa in modo piuttosto decisivo. E può farlo con quattro leve:

- ▣ le parole
- ▣ le decisioni
- ▣ i comportamenti
- ▣ le persone che sceglie



- Il **fondatore** di un'azienda è come un bambino che vuole realizzare un suo «desiderio», un vero e proprio «sogno», che anticipa un futuro che gli altri non vedono. I fondatori non accettano i no, fanno investimenti milionari. Il tratto genetico del fondatore è quello dell'irragionevolezza.
- Il **manager** è invece un adulto che tutti i giorni fa i conti con la realtà.
- E' ovvio che servono sia il sogno che la realtà, perché il sogno senza realtà conduce all'allucinazione; ma è altrettanto chiaro che si deve partire dal sogno e non dalla realtà.

IL LEADER



- Per poter chiedere un risultato impossibile serve un quid, quel fattore, forse il carisma, la credibilità guadagnata con i successi, l'empatia emotiva; serve che gli altri riconoscono al leader la sua legittimità a chiedere la luna.
- Il leader non riconosciuto può chiedere l'impossibile ma nessuno riconoscerà la sua legittimità a farlo e la sua credibilità; e nessuno gli porterà la luna.
- Serve irragionevolezza per ottenere eccellenza! Ma serve leadership per saper tirare la corda senza mai spezzarla.
- I veri leader sanno raggiungere i risultati sostituendo la fiducia e la motivazione all'aggressività e all'ossessività.
- «Facevamo l'impossibile perché non ci rendevamo conto che era impossibile» disse Coleman, collaboratore stretto di Steve Jobs.



Lezioni di Leadership



IL CORAGGIO DI NAVIGARE NEL VASTO MARE DELLA LEADERSHIP

Dott.ssa Silvia Tomassoni

Aprile 2022



- Mancanza di un modello aziendale unico di riferimento (incertezza)
- Assenza di un unico stile di leadership vincente (indeterminazione)
- Il sistema economico –sociale muta rapidamente con conseguente difficoltà di pianificazione di lungo termine (instabilità)



Questo contesto predilige la ricerca continua della **DIVERSITA'** e della flessibilità per trovare nuove strategie e stare al passo con i continui cambiamenti





- allocazione rigida delle risorse
- spazi ampi di delega (“prolunga organizzativa”)
- ricerca dell’omogeneità di approccio e di linguaggio
 - lui stesso è stato formato da agenzie di “uniformazione”
 - è caratterizzato dalla strategia

Lo stile dell'imprenditore ed i suoi limiti



- Ricerca dell'opportunità e creazione del valore (il budget non è motivo valido per non cambiare idea durante l'anno)
- Operatività e presenza costante nella “sala macchine” (la delega è la fine del divertimento!)
 - Non tende ad omogeneizzare ma convive con le diversità (non ha attraversato il tunnel delle agenzie di formazione)
- Massima attenzione all'esecuzione e ossessione del controllo dei dettagli di ciò che più conta ai suoi occhi: il prodotto.
 - Controllo ossessivo dell'informazione

Un buon leader è un po' manager, un po' imprenditore e un po'



- Flessibilità delle risorse e stabilità nelle priorità (mantenere la destinazione finale ma prevedere possibilità di imboccare strade secondarie)
 - Condividere con il proprio team le informazioni e le decisioni prese (condivisione)
 - Rimanere fedele agli obiettivi (chiarezza, motivazione, sicurezza e senso di appartenenza)
 - Flessibilità nella tattica, nel cogliere le opportunità improvvise o nell'evitare ostacoli non previsti (libertà di azione)

...psicologo



- Dotarsi di buoni compagni di navigazione con “*diversità culturale e identità emotiva*”
- Procurarsi l’amalgama, un ingrediente molto umano e poco razionalizzabile in grado di tenere unito il gruppo e creare coesione

Il segreto è prendersi cura dell'altro



"Anni fa, uno studente chiese all'antropologa Margaret Mead quale riteneva che fosse il primo segno di civiltà in una cultura. Lo studente si aspettava che Mead parlasse di ami, pentole di terracotta o macine di pietra. Ma non fu così. Mead disse che il primo segno di civiltà in una cultura antica era un femore rotto e poi guarito. Spiegò che nel regno animale, se ti rompi una gamba, muori. Non puoi scappare dal pericolo, andare al fiume a bere qualcosa o cercare cibo. Sei carne per bestie predatrici che si aggirano intorno a te. Nessun animale sopravvive a una gamba rotta abbastanza a lungo perché l'osso guarisca. Un femore rotto che è guarito è la prova che qualcuno si è preso il tempo di stare con colui che è caduto, ne ha bendato la ferita, lo ha portato in un luogo sicuro e lo ha aiutato a riprendersi. Mead disse che aiutare qualcun altro nelle difficoltà è il punto preciso in cui la civiltà inizia. Noi siamo al nostro meglio quando serviamo gli altri. Essere civili è questo".

Curare la relazione perché è alla base della vita dell'uomo



- L'uomo è un animale sociale che basa la sua vita sulla relazione con l'altro
 - Se la relazione non porta benefici non porterà neanche frutti
- Puntare al PIACERE e non al DOVERE garantisce la qualità di ciò che l'uomo fa
- L'essere umano punta ad essere felice e a rimanerci
 - Se si è felici si è efficaci

La continua ricerca della soddisfazione



La soddisfazione è la nostra legge di gravità

Giacomo Contri, medico e psicoanalista italiano
scriveva:

**«L'UOMO È QUEL PUNTO IN CUI LA
NATURA SI FA QUESTIONE DI
SODDISFAZIONE»**

Come creare un' ambiente accogliente e piacevole?



- Ascoltando se stesso e i compagni
- Imparando a conoscere se stesso e i propri limiti (non solo le risorse sono limitate)
 - Accettando che esiste un Dio ma non sei tu!
- Accogliendo e gestendo l'insoddisfazione propria e altrui (non solo le risorse sono limitate)
 - Imparando a riconoscere la propria fatica, accettarla, misurarla e gestirla perché

.....la stanchezza del leader si fa stanchezza del sistema

La fatica come concetto antico



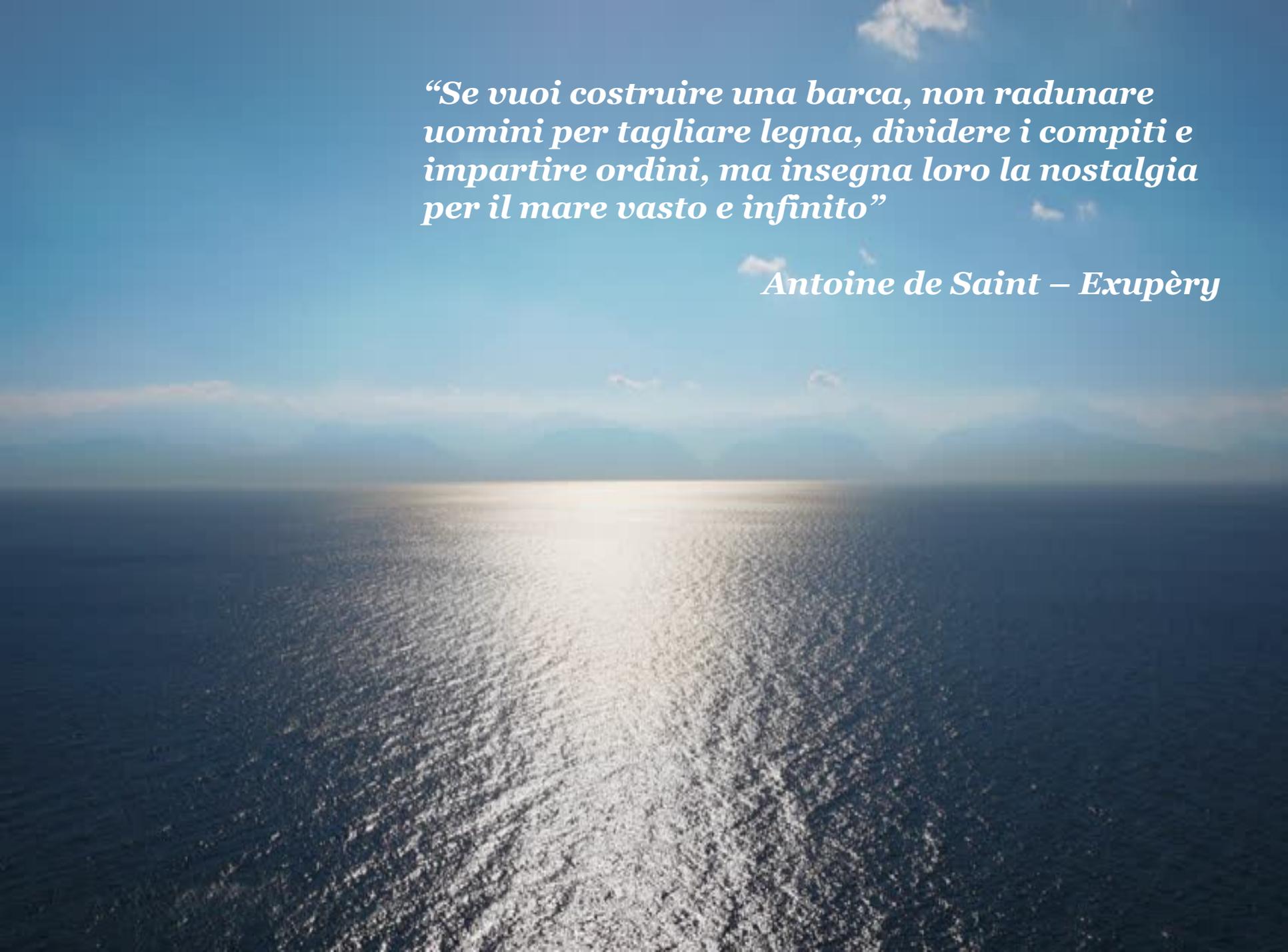
la fatica cambia nome... diventa STRESS



La fatica del leader è:



- Fisica: c'è anche una fatica del corpo nel lavoro intellettuale
- Intellettuale: comprendere la realtà, studiare e capire ciò che accade intorno a noi, dentro e fuori la propria organizzazione
- Relazionale: le relazioni richiedono una certa energia perché il leader sa che è importante mantenere proficue relazioni con tutte le persone
- Creativa – Generativa: pensare al futuro anche quando ci si potrebbe godere il presente
- Decisionale: per prendere decisioni ci vuole CORAGGIO e coraggio e cuore sono legati dalla stessa parola. La fatica diventa anche quella del cuore e dell'anima perché serve tutta l'anima per tenere unita un'organizzazione complessa
 - Fungere da amalgama e tenere unite le diverse sensibilità



“Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito”

Antoine de Saint – Exupéry