

Profili d'Esercizio della Leadership

L'Età della Saggezza

Prof. Claudio Saita

- **Leadership è comunicare agli altri il loro valore e il loro potenziale in maniera tanto chiara da far sì che li vedano in loro stessi.**
- **Comunicare agli altri il loro valore significa mettere in moto il processo che porta a *vedere, fare e diventare*.**
- **La leadership è davvero *l'arte dell'accensione della fiducia*, il motore dell'organizzazione.**
- ***La sfida della leadership* all'interno di una organizzazione è di avviarla e di condurla in modo da dare ad ognuno la possibilità di percepire il suo valore e il suo potenziale d'eccellenza, e di contribuire al suo *talento* e alla sua *passione*.**

La gamma dei comportamenti distorti della leadership: la leadership prigioniera di se stessa.



| Leadership | Management |
|--|--|
| “I leader sono persone che fanno la cosa giusta” (Warren Bennis) | “I manager sono persone che fanno la cosa giusta nel modo giusto” (Warren Bennis) |
| “Leadership significa affrontare il cambiamento (John Kotter) | “Management significa affrontare la complessità (John Kotter) |
| “La leadership possiede una valenza cinestetica, di movimento (Kouzes and Posner) | “Il management è essenzialmente maneggiare cose, mantenere l’ordine, organizzare e controllare”(Kouzes and Posner) |
| “I leader si preoccupano di cosa significano le cose per le persone”(Abraham Zaleznik) | “I manager si preoccupano di come le cose vengono fatte” (Abraham Zaleznik) |
| “I leaders sono architetti”(John Mariotti) | “I manager sono costruttori”(John Mariotti) |
| “La leadership si focalizza sulla creazione di una visione comune”(George Weathersby) | “Il management è la pianificazione del lavoro...ha a che fare col controllo (George Weathersby) |

LEADERSHIP COME:

| Posizione (Autorità Formale) | Scelta (Autorità Morale) |
|---|--|
| Il Potere determina ciò che è giusto | Ciò che è giusto determina il potere |
| Lealtà al di sopra della coerenza | Coerenza è lealtà |
| Andare d'accordo, andare avanti, comunque sia | Rifiuto categorico |
| "Sbagliare" è farsi cogliere in fallo | "Sbagliare" è fare ciò che è sbagliato |
| I vertici aziendali non lo vivono | Ethos, Pathos, Logos |
| L'immagine è tutto | "Essere piuttosto che sembrare" |
| "Nessuno mi ha detto di farlo" | Chiedere; fare una proposta |
| Ho fatto quello che mi è stato detto e non ha funzionato. E adesso? | "Avrei intenzione di" |
| Questo è tutto quello che c'è | C'è abbastanza e si può condividere |

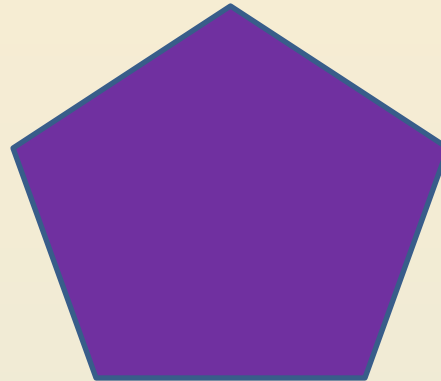
La sfida della leadership fa i conti con il tema della centralità del cambiamento

Challenging the process

- Confrontarsi con e sfidare lo status quo
- Imparare dagli errori e dai successi

Encouraging the Heart

- Bilanciare i riconoscimenti con le prestazioni
- Celebrare le vittorie



Inspiring a shared Vision

- Immaginare scenari ideali
- Attrarre le persone verso scopi comuni

Modeling the Way

- Praticare i valori
- Costruire commitment per l'azione

Enabling others to Act

- Promuovere obiettivi cooperativi e fiducia reciproca
- Condividere il potere e le informazioni

La sfida della leadership: generare il cambiamento

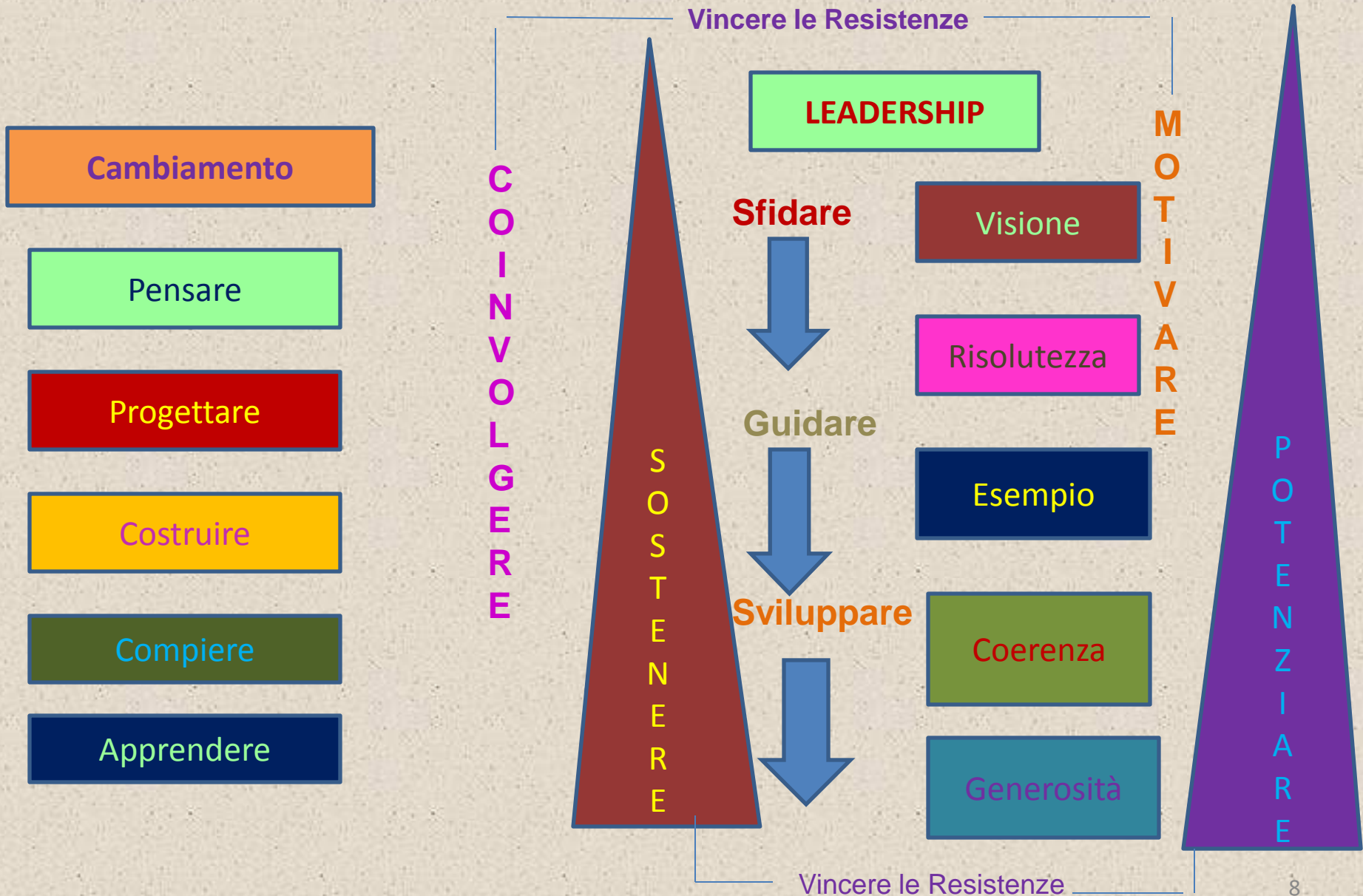
Atto I: Riconoscimento del bisogno

Atto II: Creazione di una nuova visione

Atto III: Istituzionalizzazione del cambiamento

Epilogo: La storia si ripete

La Sfida della Leadership: le Azioni per Sostenere il Cambiamento



La sfida della leadership: generare empowerment

1. Stabilire un senso d'urgenza



2. Creare una coalizione di governo



3. Sviluppare visione e strategia



4. Comunicare la visione



5. Fare empowering



6. Generare vittorie a breve termine



7. Consolidare i successi e proseguire nei cambiamenti



8. Ancorare il nuovo alla cultura presente

Il Paradigma della Persona a tutto tondo

La chiave di volta della comprensione del paradigma è dato dall'assunzione metodologica delle dimensioni costitutive di ruolo della persona nella sfera delle decisioni organizzative.

“Nulla è più potente di un'idea il cui tempo è giunto”. *Victor Hugo*

- **Essere un Modello.** Essere un modello (*modeling*) ispira fiducia senza aspettarsi di ottenerla. La fiducia, il collante del gruppo che nasce dalla lealtà. In sintesi essere un modello produce *l'autorità morale personale*.
- **Trovare la strada.** Trovare la strada (*pathfinding*) crea ordine senza richiederlo. Le persone si identificano nei valori e sono coinvolte negli obiettivi strategici e con alta priorità. Trovare la strada produce *l'autorità morale della visione*.

Allineare. Allineare (aligning) le strutture, i sistemi ed i processi per alimentare unione, spirito di fiducia, visione e legittimazione (empowerment).
Allineare produce l'autorità morale Istituzionalizzata.

Legittimare. Legittimare (*empowering*), è il risultato degli altri tre ruoli – essere un modello, trovare la strada e allineare. Libera il potenziale umano senza alcuna motivazione esterna. Legittimare produce *l'autorità morale culturale.*

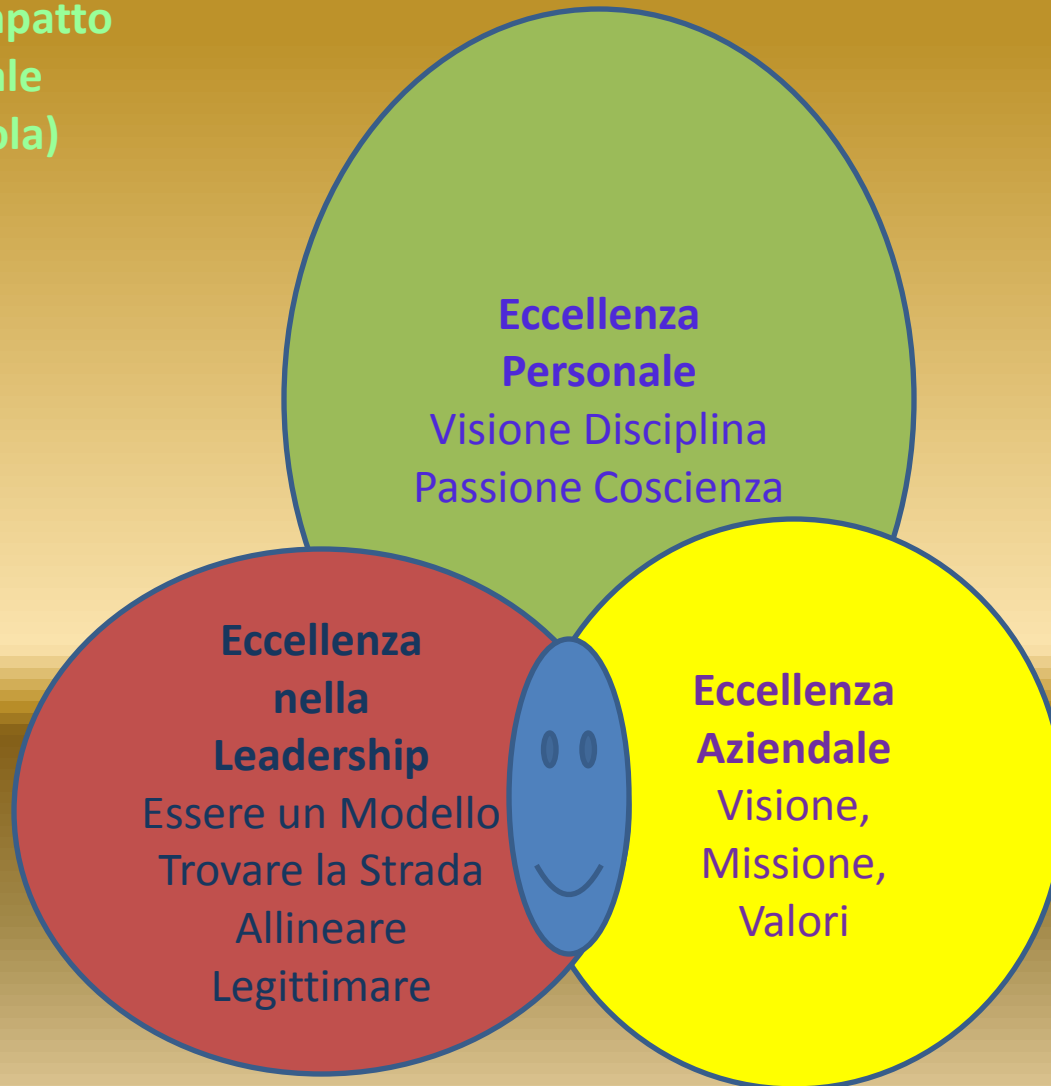
Le 7 Regole

| Regola | Principio | Paradigma |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| 1) Sii Proattivo | Responsabilità/ Iniziativa | Autodeterminazione |
| 2) Inizia pensando alla fine | Visione/Valori | Due creazioni/ Focalizzazione |
| 3) Dai Precedenza alle priorità | Coerenza/ Esecuzione | Priorità/Azione |
| 4) Pensa Vincere/ Vincere | Rispetto reciproco/ Beneficio | Mentalità della abbondanza |
| 5) Prima cerca di capire... poi di farti capire | Comprensione reciproca | Considerazione Coraggio |
| 6) Sinergizza | Cooperazione creativa | Valorizzare le differenze |
| 7) Affila la lama | Rinnovamento | Persona a tutto tondo |



Il modo più sicuro per fare emergere il carattere di qualcuno non è attraverso le avversità, ma dandogli il potere. *Abramo Lincoln*

Zona d'impatto
ottimale
(8°Regola)



La “Voce” della Leadership

| | 4Intelligenze | 4 Attributi | 4 Ruoli | |
|-------------------------------|-------------------------|-------------|---------------------------------|------------|
| Corpo (Vivere) | Intelligenza fisica | Visione | Essere un modello (Modeling) | Focus |
| Mente (Imparare) | Intelligenza mentale | Disciplina | Trovare la strada (Pathfinding) | |
| Cuore (Amare) | Intelligenza emotiva | Passione | Allineare (Aligning) | Esecuzione |
| Spirito (Lasciare un'eredità) | Intelligenza spirituale | Coscienza | Legittimare (Empowering) | |

Il coraggio non è l'assenza di paura, è piuttosto il giudicare che vi sia qualcosa di più importante della paura.

Ambrose Redmoon

La Ricerca della Terza Alternativa

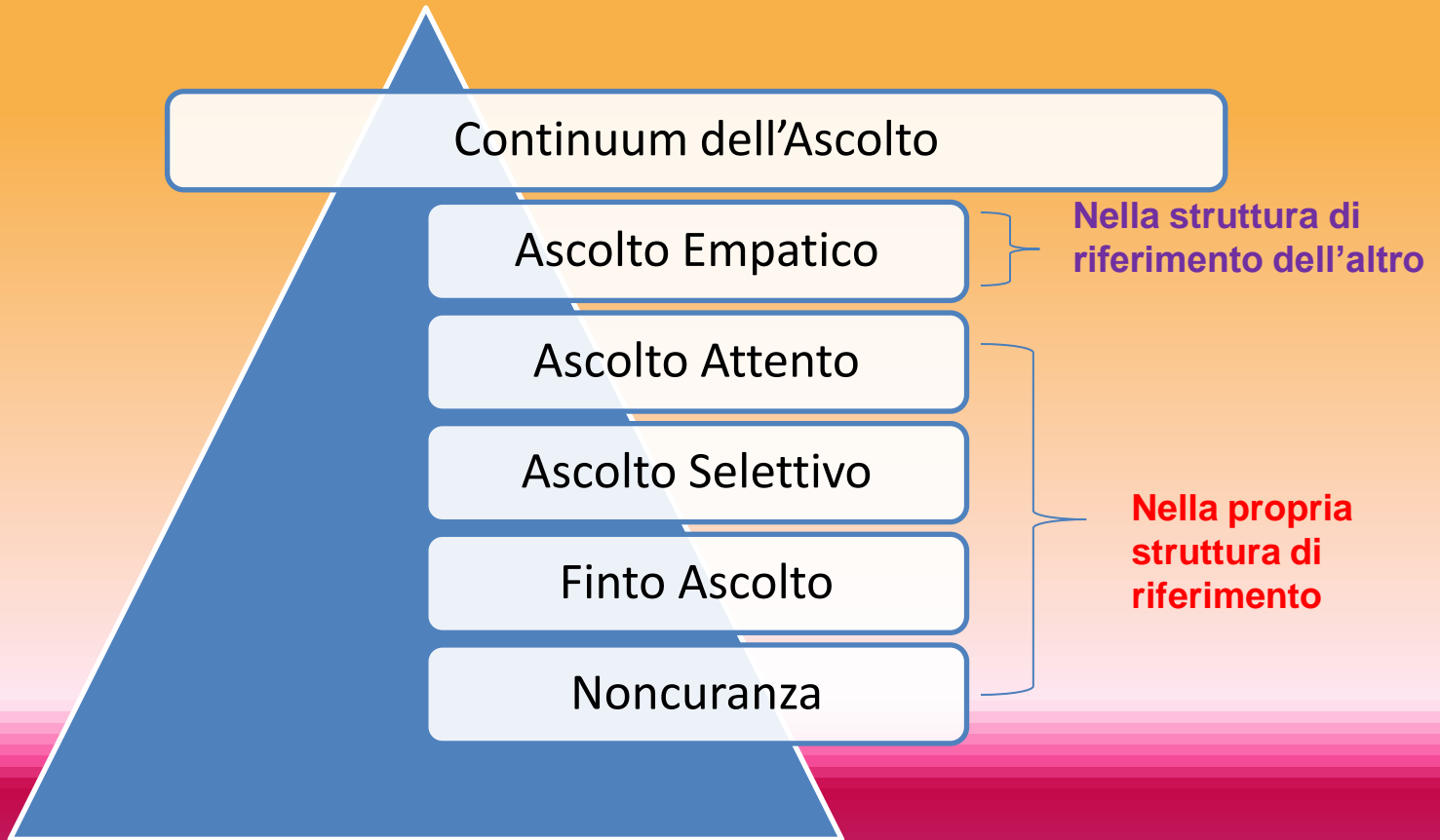
- Uno dei problemi più difficili ed avvincenti nella vita familiare, sociale e lavorativa è la gestione del conflitto – ovvero come affrontare le differenze.
- La terza alternativa non è fare a modo **mio**, non è fare a modo **tuo** – è fare a modo **nostro**.
- La terza è un'alternativa migliore di tutte quelle già proposte.

- La Terza Alternativa è il prodotto di uno sforzo creativo ma anche l'emersione della fragilità di due o più persone.
- Emerge dalla reale volontà di apertura e di ascolto senza sapere come finirà il dialogo ed a quali soluzioni porterà.
- Tutto ciò che sapete è che la conclusione sarà sicuramente migliore della situazione che ha generato il conflitto.
- Perché la Terza Alternativa prenda forma deve nascere in **Noi**.
- Occorre dunque un gran lavoro *personale* prima di affrontare le grandi sfide relazionali.

Come si Costruisce la Terza Alternativa

- Comunicare è senza dubbio la capacità più importante della vita.
- Vi sono quattro modalità per comunicare: **leggere, scrivere, parlare ed ascoltare.**
- Dei quattro modi per poter comunicare, **l'ascoltare** – la modalità che ci viene insegnata meno nel corso della vita (circa il 5% fra noi) - occupa dal 40 al 50 per cento del tempo dedicato alla comunicazione.

- Molte persone pensano di saper ascoltare perché lo fanno tutto il tempo. Ma ascoltano all'interno della loro struttura di riferimento.
- Ascoltare davvero significa trascendere il dato autobiografico, la propria struttura di riferimento ed il giudizio (stigma), calarsi nella struttura di riferimento e nel punto di vista dell'altro.
- Questo è ciò che definiamo **l'ascolto empatico**, la forma più alta e rara di comunicazione.
- Parlare all'altro per capire cosa ha visto per cercare di vederlo anche noi.
- Poi una volta capito il suo punto di vista, spiegate il vostro. Aiutatelo a vedere ciò che vedete.



Il pensiero creativo comporta una fuga dagli schemi prestabiliti per riuscire a vedere le cose in modi diversi. *Edward De Bono*

- 1) Se si vuole raggiungere la comprensione di ciò che vedono gli altri e del perché vedono il mondo a quel modo, occorre essere sinceramente aperti all'ascolto.
- 2) L'esperienza vissuta *prima* che vengano fornite nuove informazioni influenza il modo con cui si guardano le cose. Il loro significato viene interpretato attraverso le esperienze personali pregresse.
- 3) Non c'è un solo modo d'interpretare qualcosa. La vera sfida è creare qualcosa che prenda in considerazione in modo attento e chiaro i diversi punti di vista.
- 4) La maggior parte dell'incomunicabilità è causata da problemi semantici – come si interpretano le parole. Quando si ascolta per capire, le parole si vedono come il simbolo di un significato. *La chiave di tutto è capire il significato e non discutere del simbolo.*

Due Fasi Per Giungere alla Terza Alternativa



Rispetteresti una regola basilare e semplice: nessuno può esprimere la propria opinione finchè ha riformulato ciò che ha detto la persona che lo precede ottenendo la sua approvazione?

Saresti disposto a cercare una soluzione che sia meglio di quelle proposte finora da ognuno di voi (noi)?