

La leadership

Paolo Rotondi

Il problema di fondo

Ciò di cui si tratta è

COME DIRIGERE LE PERSONE all'interno di quelle particolari realtà sociali
che chiamiamo

ORGANIZZAZIONI

DIRIGERE SIGNIFICA
ORIENTARE

MOTIVAZIONE



MOTO



SODDISFAZIONE



META

- LE AZIONI NECESSARIE A TALE FINE SONO QUATTRO
- INDURRE IL MOTO
- REGOLARE IL MOTO
- VALORIZZARE LA META
- RAGGIUNGERE LA META

- TALI AZIONI SI OTTENGONO ATTRAVERSI DUE LEVE

- LEADERSHIP
- AUTORITA'

- LA DIFFERENZA PRINCIPALE CONSISTE NEL FATTO CHE
- LA LEADERSHIP SI BASA SUL PERSUADERE A FARE QUALCOSA
- L'AUTORITA' SUL RENDERE DIFFICILE FARE QUALCOSA

- SI POTREBBE ANCHE PARLARE DI
- LEADERSHIP TRANSAZIONALE (LAVORO IN CAMBIO DI BENEFICI MATERIALI... DO UT DES)
- LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE (INFLUENZA POSITIVA SUI VALORI E SULLA CRESCITA PERSONALE)

- QUALE NE SIA IL SIGNIFICATO
- LA LEADERSHIP E' UNA **COMPETENZA** CIOE'
- UNA ABILITA' PRATICA, UN SAPER(CI) FARE

- SI TRATTA PERCIO' DI QUALCHE FORMA DI AZIONE RICONOSCIUTA DA ALTRI ALL'INTERNO DI UN SISTEMA DI RAPPORTI

La competenza è relazionale

- La competenza è un insieme di conoscenza, esperienza, apprendimento e intuizioni che raramente si incarna in un singolo individuo. E anche se la competenza sembra essere confinata in un unico individuo, **quella competenza viene richiamata e diviene significativa solo quando una seconda persona la richiede, la accetta, la modifica o la rifiuta.**
- **La competenza risiede nell'attenzione con cui le persone guardano al proprio intervento come a un contributo anziché come a un'azione solitaria,** si rappresentano il sistema al cui interno i loro contributi e quelli degli altri si intrecciano per produrre risultati, e subordinano i loro contributi al benessere del sistema, pienamente e costantemente consapevoli di ciò di cui il sistema ha bisogno per rimanere produttivo e resiliente.

Essere leader o avere leadership?

- La leadership consiste nello stabilire una relazione di influenza, che si basa su credibilità e fiducia.
- La natura della leadership è propriamente relazionale.
- Leader è qualcuno che ha follower.
- Il valore autentico consiste nell'aver successo **grazie all'alleanza positiva e creativa** con l'altro.

Credibilità e fiducia

- Integrità (onestà)
- Competenza (alla base del rispetto)
- Consistenza (prevedibilità e coerenza)
- Lealtà (tenere in considerazione anche gli interessi dell'altro)
- Apertura (comunicazione trasparente)

Esistono leader nati, ma sono troppo pochi per poter contare esclusivamente su di loro. La leadership si deve apprendere e può essere appresa.

I veri leader non hanno personalità, stili o caratteristiche particolari, ma sono consci di quattro realtà:

- Il leader ha dei seguaci; senza seguaci non ci possono essere leader.
- I leader hanno visibilità e quindi **costituiscono un esempio**
- La popolarità non è leadership, i risultati sì, quindi un leader capace non è un individuo da amare o da ammirare, ma qualcuno che sa dare giuste indicazioni ai propri seguaci;
- La leadership non corrisponde al rango, ai privilegi, ai titoli o al denaro, è **responsabilità**.

Peter Drucker, 1996

LE AZIONI DI LEADERSHIP: ESSERE DI SOSTEGNO + CREARE VALORE

- *Gestire le relazioni e promuovere l'integrazione*
- *Promuovere e gestire i cambiamenti della cultura.*



1. *Vision*
2. *Allineamento*
3. *Empowerment*

Leadership non è un concetto legato al ruolo, ma a quello che si fa e a come lo si fa

- Coscienza di sé (*self-awareness*)
- Credibilità
- Empatia (capacità di comprendere quello che provano gli altri)
- Onestà
- Comunicazione
- Ascolto (*active listening*)
- Vision

Leadership e potere (Joseph S. Nye Jr, 2009)

- 3 forme di influenzamento:
 - **hard power** (potere dato dall'esercizio della coercizione),
 - **soft power** (potere dato dalla capacità di attrazione) e
 - **smart power** (base fondante della leadership) come combinazione di soft e hard power in proporzione variabile in base al contesto.
- **“Il leader è colui che aiuta un gruppo di persone a formulare e a conseguire obiettivi condivisi. Alcuni leader cercano di imporre i propri obiettivi, altri tendono di più a ricavarli dal gruppo, ma tutti mobilitano gli individui per raggiungere gli obiettivi prefissati. La leadership è una relazione sociale composta di tre elementi fondamentali: il leader, i seguaci e il contesto nel quale interagiscono. Talvolta il vero leader non è chi ricopre una posizione formale.**
- **Ricoprire formalmente una posizione di leadership è come detenere una licenza di pesca: non garantisce che si porti a casa il pesce. La leadership è ciò che si fa, non solo ciò che si è”.**

L'Azione organizzativa regola processi di lavoro e l'origine del moto:

↓ **Aut** + ↑ **STD**

- **struttura**

- gerarchia
- procedure

Autorità

↑ **Aut** + ↓ **STD**

- **cultura**

- idee di fondo
- abitudini

**Competenze
personali**

L'azione organizzativa è

Il lavoro di definizione:

- dei rapporti fra le parti di un sistema
- e
- del loro senso = significato e direzione (Obiettivo)

Nelle organizzazioni in cui le parti del sistema sono persone, è necessario definire il senso (i rapporti fra persone sono diversi dai rapporti fra oggetti).

Se ci sono persone l'elaborazione del significato è fondamentale, perché quando l'esperienza perde significato la persona si ferma.

La cultura organizzativa

“L’insieme coerente di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento all’ambiente esterno e di integrazione interna, che si è rivelato tale da essere considerato valido...” Schein, 1985

“L’insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce che determinano il comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema di pensiero e i valori”

Molti aspetti della cultura si trasmettono per “assorbimento” o per fenomeni di “imitazione” più o meno forti in relazione all’intensità e alla tipologia dei legami.

Tre aspetti caratterizzano la cultura:

- **Profondità:** è la cultura che dà significato e prevedibilità alla vita quotidiana e controlla più di quanto sia controllabile.
- **Ampiezza:** convinzioni e assunti danno forma alla vita quotidiana.
- **Stabilità:** è difficile da cambiare, i membri di un gruppo difendono con determinazione i propri assunti culturali, perché forniscono loro significato e rendono la vita “prevedibile”.

Leadership e creazione della Cultura

- Il leader responsabile deve dirigere gli assunti taciti condivisi, che si rendono espliciti attraverso i comportamenti
- Non si può creare una nuova cultura, ma solo richiedere e stimolare un nuovo modo di lavorare e pensare, controllare che sia fatto e auspicare che venga interiorizzato.
- La cultura non può essere separata e considerata come elemento indipendente.

Schein, 1985

Cos'è la cultura organizzativa 1

- È “l’insieme coerente di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento all’ambiente esterno e di integrazione interna, che **si è rivelato tale da essere considerato valido e quindi da essere indicato a quanti entrano nell’organizzazione come modo corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a quel problema**”.
- «La cultura è la proprietà di un gruppo: ogni volta che un gruppo ha abbastanza esperienza in comune comincia a formarsi una cultura.

Schein, 1985

Cos'è la cultura organizzativa 2

- Si può pensare alla cultura come a un **meccanismo per dare al mondo significato e prevedibilità, per evitare l'ansia che deriva dall'ignoto e dalla mancanza di senso.**»
- Il termine “cultura” indica la particolare configurazione di **idee di fondo, valori, abitudini**, che ogni organizzazione costruisce e **che si esprime nei comportamenti dei suoi membri.**
- Si tratta di qualcosa che ha profonde implicazioni con la quotidianità della vita organizzativa, pur caratterizzando in modo profondo e unico la realtà di una istituzione su aspetti di grande rilievo per il suo funzionamento e il suo sviluppo.
- È “la somma totale di tutti gli assunti condivisi e dati per scontati che un gruppo ha appreso lungo la sua storia. **È ciò che resta del successo**”

La cultura esiste a diversi livelli (dal più visibile al più nascosto):

- **Il primo livello** è quello che si vede, si ascolta e si prova quando si va in giro per l'organizzazione: **gli artefatti**, cioè le strutture e i processi organizzativi visibili (frequenza delle riunioni, porte aperte/chiuso, formalità/informalità nei rapporti e nel modo di vestire, ecc.)
- **Il secondo livello** è quello che indica che cosa ha valore per l'organizzazione: **i valori dichiarati** (strategie, obiettivi, filosofie) che spiegano perché si agisce in un certo modo.
- **Il terzo livello** rappresenta la fonte di valori e azioni: **gli assunti taciti condivisi** (convinzioni inconsce e date per scontate, percezioni, pensieri di base e sentimenti), che sono il risultato di un processo congiunto di apprendimento.

Gli assunti taciti condivisi

- Sono il **motore di molti comportamenti organizzativi**, poiché rappresentano quell'insieme di idee e concezioni implicite che effettivamente determinano il comportamento.
- Sono **difficilmente visibili e spesso inconsapevoli**: tutto ciò che viene dato per scontato è difficilmente oggetto di attenzione e meno ancora di discussione.
- Tale inconsapevolezza non attenua in nessun modo la loro capacità di generare comportamenti, anzi, è proprio il fatto di essere così **profondamente radicati da non richiedere più neppure la consapevolezza**, che li rende particolarmente efficaci.

Di che cosa tratta la cultura

- 1. Problemi di sopravvivenza esterna:** assunti sulla propria missione e identità fondamentale (**la sua ragion d'essere**), sui propri intenti strategici, sulla linea di condotta finanziaria, sul modo essenziale di organizzarsi e di organizzare il proprio lavoro e di correggersi quando non sembra in grado di raggiungere l'obiettivo.
- 2. Problemi di integrazione interna:** norme e modi di lavorare, confini e identità del gruppo, natura delle relazioni, premi e status.
- 3. Assunti di base più profondi:** assunti di base più profondi della cultura nazionale (su tempo, spazio, natura umana) che si riflettono nelle organizzazioni attraverso gli assunti dei membri

Perché la cultura è importante?

- La cultura è «un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce che determinano il comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori
- **Non esiste una cultura giusta o sbagliata, non c'è una cultura migliore o peggiore, se non in relazione a quello che l'organizzazione sta cercando di fare e a quello che permette l'ambiente in cui si trova ad operare».**

Schein, 1985

Gli effetti della cultura sull'azione organizzativa

- **sulla strategia:** impossibilità ad attuare praticamente nuove strategie di cui si avverte l'esigenza e che tutti concordano di ritenere importanti (perché richiedono di operare su assunti di fondo, valori e metodi, troppo lontani da quelli attualmente in essere nell'organizzazione).
- **sulla tecnologia:** difficoltà ad introdurre nuove tecnologie o a far convivere l'innovazione tecnologica e le modalità di lavoro tradizionale.
- **sui rapporti interni e sui conflitti:** difficoltà ad ottenere integrazione fra gruppi della stessa organizzazione portatori di sottoculture specifiche (che osservano la realtà a partire da assunti di base almeno parzialmente diversi).
- **sui problemi quotidiani:** eventi «apparentemente minori» ma in grado di influire fortemente sul corretto andamento delle attività, quali ad esempio la difficoltà a comunicare correttamente con persone o gruppi, la sensazione di impossibilità di dirsi le cose chiaramente nei confronti faccia a faccia, l'inutilità di molte riunioni o incontri.

La competenza di leadership

- **IN RELAZIONE ALLA CULTURA LA LEADERSHIP DEVE**
- **Fornire una visione:**
 - fornire una lettura positiva del futuro
 - inquadrare i problemi con un'ottica di medio/lungo periodo
 - costituire un modello di riferimento professionale
 - dimostrare competenza specifica, relazionale e gestionale.
- **Stimolare la creatività:**
 - ricercare il confronto tra i differenti punti di vista
 - valorizzare il gruppo come strumento di analisi e soluzione dei problemi
 - facilitare la rottura di schemi consolidati
 - utilizzare le domande e l'ascolto attivo
 - verificare tutte le proposte

La competenza di leadership

- **Coinvolgere sugli obiettivi:**

- trasformare i problemi in sfide professionali
- stimolare la partecipazione all'analisi dei problemi
- far identificare i risultati attesi
- avere visione del progetto, finalizzando gli interventi ai risultati
- creare tensione e impegno verso i risultati

- **Delegare:**

- assegnare mandati correlati alle capacità e potenzialità dei collaboratori
- fornire risorse e mezzi adeguati garantendo il proprio appoggio
- riconoscere margini di discrezionalità coerenti con il compito
- fissare criteri di valutazione dei risultati in termini quantitativi e qualitativi contestualmente alla definizione degli obiettivi e dei risultati
- garantire il feedback sui risultati e sui comportamenti

Perché serve leadership per dirigere

- È impossibile gestire un'organizzazione complessa solo attraverso sistemi di controllo abitudinari, che dipendono da regole, programmi, procedure, categorie stabili e criteri prefissati per la corretta performance. **Nessun progettista ne sa abbastanza per progettare un sistema in grado di affrontare un ambiente dinamico.**
- **Oltre al lavoro di programmazione serve un lavoro con le persone, perché diventino pienamente consapevoli .**
- Le Aziende Sanitarie, in quanto organizzazioni professionali, sono **fortemente definite** – rispetto ai risultati raggiungibili e alla qualità dei servizi prodotti - **dai comportamenti delle persone che vi operano più che dalla divisione del lavoro e quindi dalla struttura organizzativa.**

Perché serve leadership per dirigere

- Moltissime organizzazioni vivono in un mondo di obiettivi tangibili e si sforzano di raggiungerli a martellate.
- Ma quelle che conseguono risultati superiori, quelle che ottengono di più con meno persone e meno risorse, quelle che **riescono ad esercitare un'enorme influenza** costruiscono i loro prodotti o servizi, strutturano le loro aziende e assumono i loro collaboratori in modo che “i pezzi combacino” sin dal progetto originale (Simon Sinek)

La leadership è ciò che si fa non ciò che si è

“La leadership è una **relazione sociale** composta di tre elementi fondamentali: il leader, i seguaci e il contesto nel quale interagiscono. Talvolta il vero leader non è chi ricopre una posizione formale.

Ricoprire formalmente una posizione di leadership è come detenere una licenza di pesca: non garantisce che si porti a casa il pesce.”

Leadership e potere. Hard, soft, smart power – Nye 2009

Il potere

- “Il potere è la **capacità di influenzare il comportamento** altrui per ottenere i risultati che si desiderano” (JS Nye)
- “Il potere è la **capacità di indirizzare o ostacolare il corso o le azioni future di altri gruppi e individui**” (Naím, 2013), in pratica è la forza che si esercita sugli altri, inducendoli a comportarsi come altrimenti non si sarebbero comportati.
- Dal punto di vista **giuridico** potere è sinonimo di capacità, facoltà, autorità ad agire, esercitata per fini personali o collettivi: designa la possibilità di un soggetto di produrre determinati effetti giuridici, nel suo interesse (ufficio o potestà) o nell’interesse altrui (diritto potestativo); **le fonti del potere sono le leggi o la volontà del titolare di un diritto.**

Essere leader o avere leadership?

- *“Essere leader non equivale ad essere il numero uno. Si è un leader quando si è seguiti dagli altri, **volontariamente** – non perché devono, non perché sono pagati per farlo, ma perché scelgono di farlo” (Simon Sinek : “Partire dal perché” 2014)*
- La leadership consiste nello stabilire una **relazione di influenza**, che si basa su credibilità e fiducia.
- La natura della leadership è propriamente relazionale.
- Leader è qualcuno che ha follower. il valore autentico consiste **nell’aver successo grazie all’alleanza positiva e creativa con l’altro.**

Azioni di Leadership: come portare le persone a risignificare la realtà 1

- la cultura influenza tutti gli aspetti del funzionamento organizzativo: missione, strategia, mezzi usati, sistemi di valutazione, sistemi di correzione, lingua, norme del gruppo sull'inclusione e l'esclusione, sistemi di status e premi, concetti di tempo e spazio, lavoro e natura umana;
- **il leader responsabile deve dirigere** (altrimenti sarà diretto da essi) **gli assunti taciti condivisi, che si rendono espliciti attraverso comportamenti manifesti, rituali, artefatti, clima e valori dichiarati** (essendo la cultura il prodotto dell'apprendimento sociale);

Azioni di Leadership: come portare le persone a risignificare la realtà 2

- **non si può creare una nuova cultura, ma solo richiedere o stimolare un nuovo modo di lavorare e pensare,** controllare che sia fatto ed auspicare che venga interiorizzato come nuova cultura, quando nel tempo le persone verificheranno che funziona realmente meglio;
- **il miglior modo per valutare la cultura è riunire insieme dei gruppi, parlare dell'organizzazione in maniera strutturata, così da arrivare a parlare degli assunti taciti (i questionari non servono).**

Come cambiare la cultura

- «Non si può comprendere un'organizzazione fino a quando non si prova a cambiarla» (K. Lewin)
- **Non si deve mai partire dall'idea di voler cambiare la cultura, ma dai problemi che l'organizzazione affronta:** solo quando i problemi aziendali sono chiari ci si dovrebbe chiedere se la cultura ne aiuta o ne ostacola la risoluzione.
- **In ogni processo di cambiamento si deve disimparare qualcosa prima di poter imparare qualcosa di nuovo,** ed è proprio il processo del disimparare che è faticoso, genera resistenza al cambiamento e ansia sia per ciò che si lascia sia per ciò che si dovrà imparare;
- Il manager deve saper contenere l'ansia delle persone, creando sicurezza psicologica per chi deve imparare

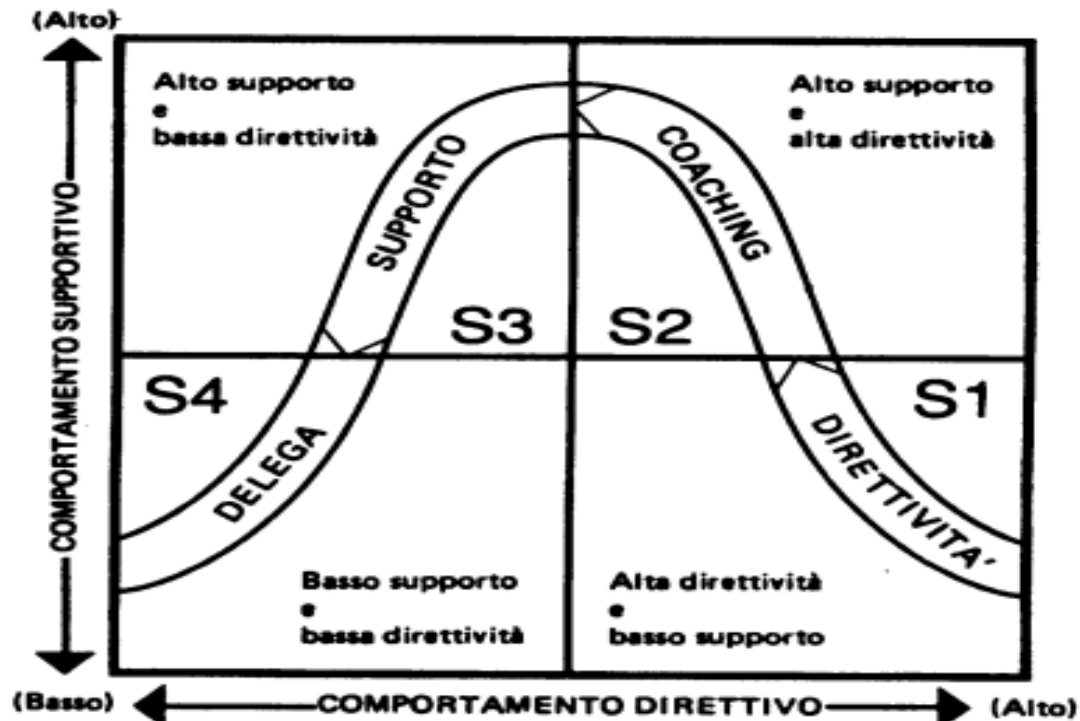
La leadership come parte della gestione manageriale e del “senso di comunità”

“Quanto più siamo ossessionati dalla leadership, tanto meno riusciamo a capirla ... e questo accade perché **la leadership non si riceve, ma si merita ...**

Mettendo la leadership su un piedistallo separato dalla gestione manageriale, **trasformiamo un processo sociale in una prassi individuale”**

Il Lavoro manageriale - H. Mintzberg 2010

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE® II



*Adattato da R.B. Lacosiere, *The Life Cycle Groups: Development Stage Theory*. New York: Human Service Press, 1980.

I quattro fondamentali stili di leadership

Stile 1 **DIRETTIVITA'**: Il capo fornisce istruzioni specifiche e controlla strettamente le fasi di esecuzione.

Stile 2 **COACHING**: Il capo continua a dirigere e controllare, ma spiega anche il perché delle sue decisioni, sollecita suggerimenti e incoraggia a compiere progressi.

Stile 3 **SUPPORTO**: Il capo facilita e sostiene gli sforzi dei collaboratori verso la meta e divide con loro la responsabilità delle decisioni.

Stile 4 **DELEGA**: Il capo delega ai collaboratori la responsabilità di ogni decisione e lascia che risolvano da soli qualsiasi problema

Fallimento della leadership

- insensibilità, intimidazione;
- freddezza, distanza, arroganza;
- tradimento della fiducia;
- ambizione eccessiva, centratura su di sé;
- incapacità di delegare e fare squadra;
- incapacità di scegliere i collaboratori;
- problemi specifici di business.

- LA LEADERSHIP NON E' NECESSARIAMENTE UN FENOMENO POSITIVO
- OCCORRE DISTINGUERE BENE
- LA LEADERSHIP **CONTRIBUTIVA**
- LA LEADERSHIP **TOSSICA**