

SO DI NON SAPERE:

*Sulla collaborazione, la leadership,
la felicità, il lavoro in team*

Pio LATTARULO

Leadership o potere ?????



カトリック



NINO MANFREDI

IN NOME
DEL PAPA RE

un libro scritto a spese di
LUIGI MAGNI



Max Weber

Economia
e società

VOLUME PRIMO

Classici della sociologia



Edizioni di Comunità

Definizione di potere in Weber



Potere secondo Weber

- Ricchezza;
- Status;
- Prestigio;
- Forza numerica e fisica;
- Efficienza organizzativa;
- **Appropriatezza nel linguaggio e azioni;**

Teoria di Weber

MACHT = potenza

HERRSCHAFT = potere legittimo

Potenza: "qualsiasi possibilità di far valere entro una relazione sociale, anche di fronte ad un'opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità";

Potere legittimo: "la possibilità di trovare obbedienza, presso certe persone, ad un comando che abbia un determinato contenuto"

Point of view



Il potere oggi ...



Leadership ??

- «Con leadership si intende il rapporto di colui che in una struttura sociale organizzata occupa la posizione più elevata, nell'interazione col resto del gruppo. Tale figura viene generalmente definita capo o leader»



Il sempre vincente



Il vincente parziale ...



L'irruento e il complottista ...



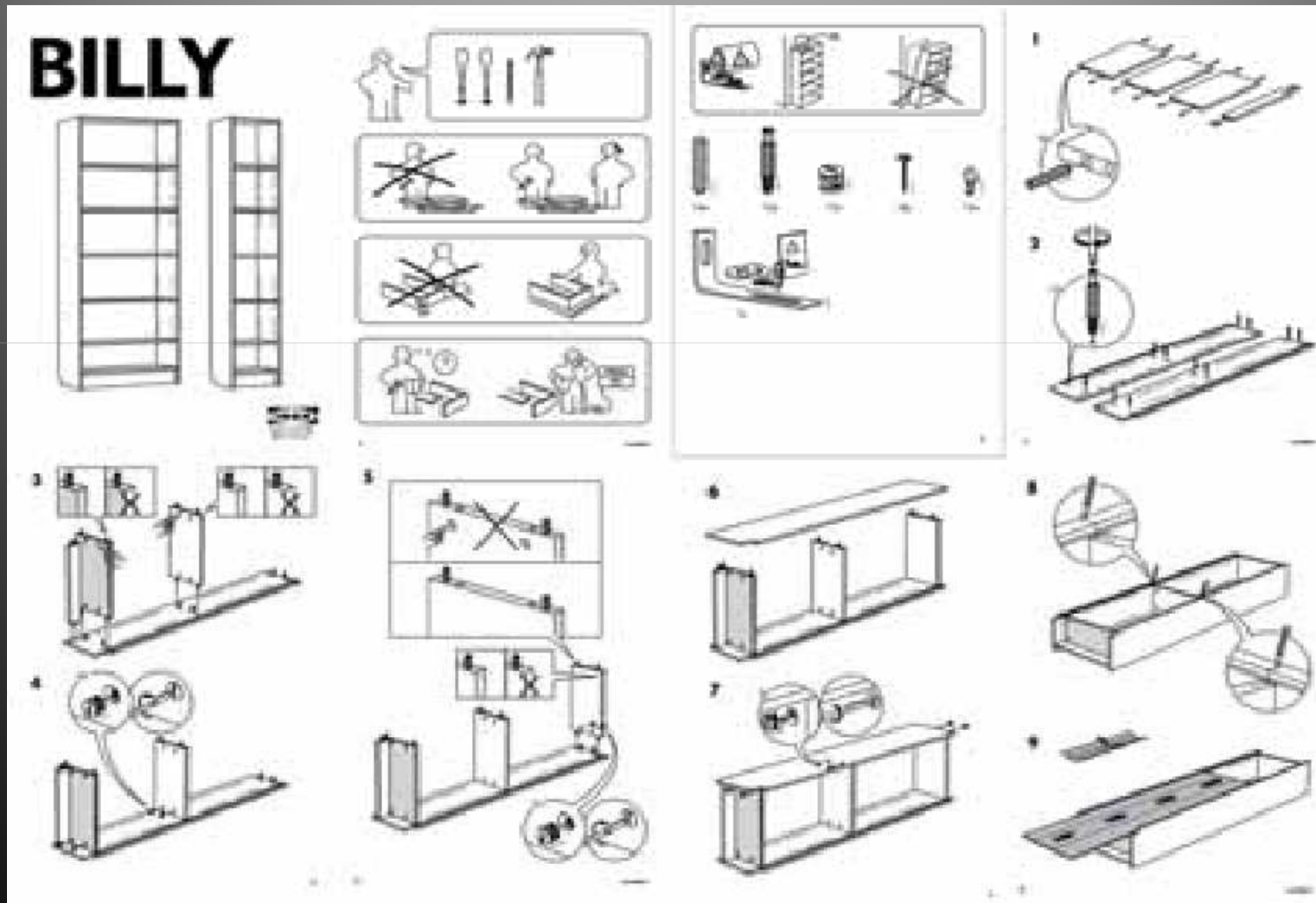
L'improvvisato ...



Leadership come scienza ?

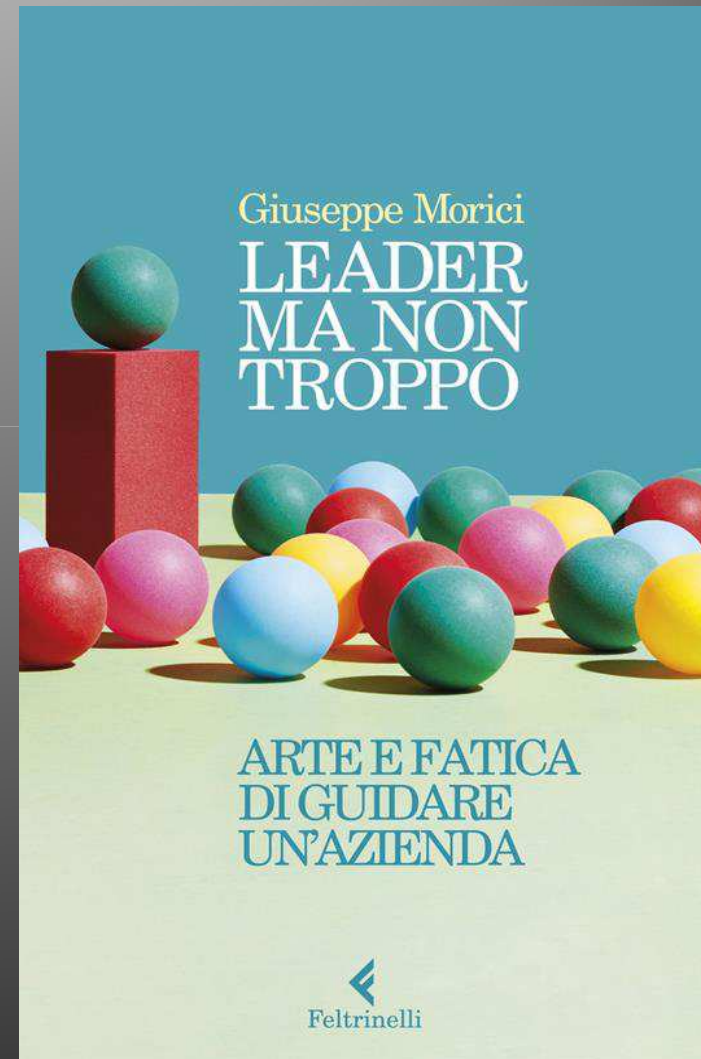
- Soddifazione;
- Permanenza dei professionisti nella linea clinica;
- Fattori incentivanti vs disincentivanti;
- Fiducia nell'azienda;
- Fiducia nei capi/leader;

Leadership come tecnica ?



Leadership come arte

- Tecnica (regole e procedimenti)
- Esperienza conoscitiva
- Attività intellettuale dell'uomo ...
- Agire ...
- Produzione ...

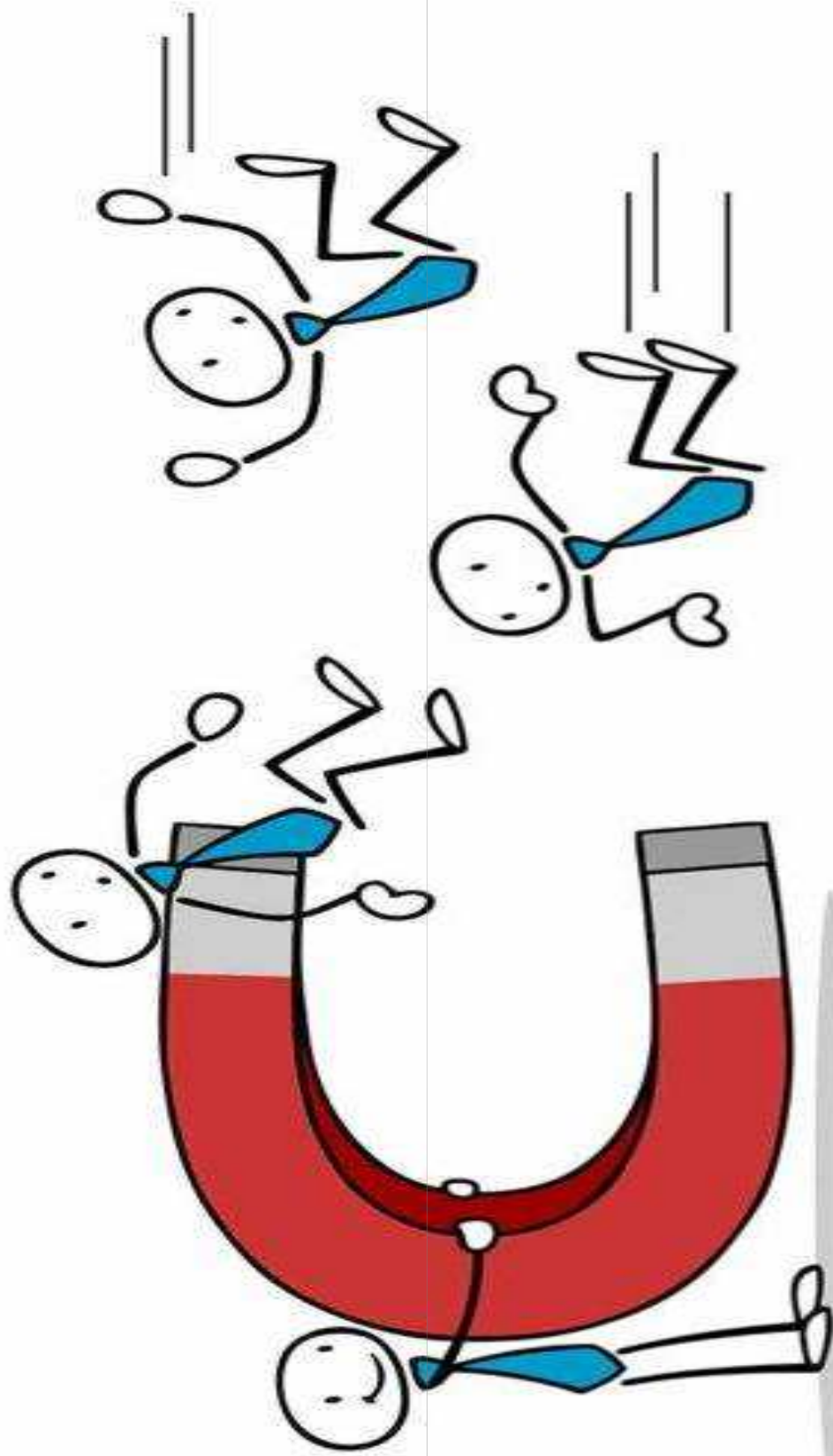


Per Toutatis !!!



Un vero leader ?





Ambiente lavorativo attrattivo

- Leadership intesa come capacità di esprimere una VISION, stabilire relazioni basate sulla FIDUCIA, responsabilizzare e coinvolgere il personale, individuare e fare propri valori e standard, nonché sfidare i propri collaboratori ad abbracciare il cambiamento e raggiungere gli obiettivi organizzativi

McNeese, Smith, 1999



Inspire
People

Shared
Vision

Lead
Change

Empower
People

Leadership

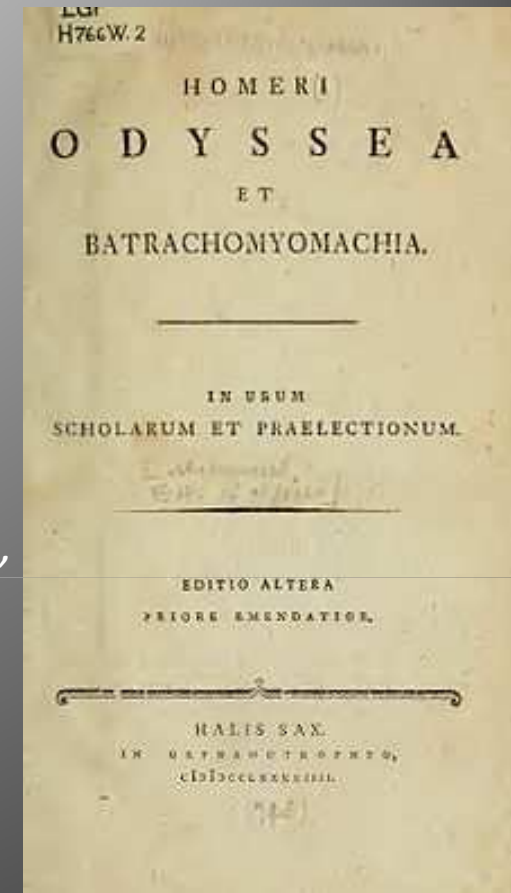
Concetti moderni ?

- Ha una notevole intraprendenza (polymechanos);
- E' astuto e prudente (polymetis);
- E' versatile, duttile, dotato di mille idee (polyphron);
- Pensa in molte direzioni (polytropos);
- E' in grado di sopportare grandi sofferenze (polytlas);
- Uomo navigato a tutte le esperienze (polyplanes);

Di chi parliamo ?



*«Nel suo petto si gonfiava l'ira.
Molto era incerto nella mente e nel cuore,
se avventarsi all'improvviso contro di loro e dar la morte a tutte
o se lasciare ancora che amoreggiassero con i pretendenti
per l'ultima volta. Il cuore gli latrava di dentro.
Come una cagna che accudisce i suoi teneri cuccioli,
quando non riconosce l'uomo, ringhia e sta pronta a combattere,
così dentro ringhiava il suo cuore, indignato per quelle azioni
malvage.
Ma comprimendo il petto, rimproverò il suo cuore e disse:
«Sopporta, cuore: subisti una pena più atroce,
il giorno in cui il forte Ciclope, infuriato si mangiò
i robusti compagni. Eppure tu hai resistito,
finché l'astuzia ti liberò da quell'antro, quando già pensavi di
morire»*



« Da persona accorta, Ulisse prima di agire pianifica e studia al meglio il manuale del buon gestore di risorse: dapprima , in fase di preparazione, nell'ordine, chiediti quali sono i tuoi obiettivi, analizza il contesto, indaga cosa ti ribolle nello stomaco, subito dopo, in fase di azione, dichiara il tuo stato d'animo, riferisci il contesto, esprimi i tuoi obiettivi»

Enrico Cerni
Giuseppe Zollo
Ulisse,
parola di leader
prefazione di
Alberto F. De Toni



Marsilio CUOA
BUSINESS
SCHOOL

Leader

- L = listen and communicates
- E = emotional intelligency
- A = aware
- D = diminuishes distance
- E = executes with precision
- R = reinforces

Enrico Cerni
Giuseppe Zollo
**Ulisse,
parola di leader**
prefazione di
Alberto F. De Toni



Marsilio CUOA
BUSINESS
SCHOOL

Leader vs manager



Come vorreste un leader?



Un hashtag imperativo !!!

#APPROPRIATEZZA!!! possibilmente non autoreferenziale



Persona buona o buona persona ????



“Le tendenze individualistiche nelle organizzazioni di Partito dell’Esercito rosso si manifestano nel modo seguente:

1. Spirito di vendetta. Un membro del Partito che sia stato criticato da un compagno in un’organizzazione di Partito cerca in altra sede l’occasione di vendicarsi: le percosse e gli insulti sono uno dei sistemi usati per questo scopo ... questo spirito di vendetta è dovuto esclusivamente a concezioni individualistiche ... Come un veleno esso corrode l’organizzazione, ne riduce l’efficienza”

Risoluzione della IX Conferenza di Partito del IV Corpo dell’Esercito rosso cinese



**... tenere
un vetro rotto
nelle finestre e
sentire
cosa succede
fuori ...**





- Saper infondere fiducia
- Saper trasmettere positività
- Trovare soluzioni creative
- Gestire l'emozione



Il villaggio di Shaolin



13 principi

- 1) **Impara a vivere il qui e ora e diventa consapevole della fugacità (Principio del momento presente);**
- 2) **Impara che dall'attenzione deriva la conoscenza di sé e degli altri (Principio dell'attenzione);**
- 3) **Impara a fare le cose fino in fondo oppure a lasciarle andare del tutto (Principio della risolutezza);**
- 4) **Impara che la cupidigia rende prevedibili, vulnerabili e ricattabili (Principio del non – voler-possedere);**

13 principi ...

**5) Impara a non lasciarti mai trascinare all'azione
(Principio della calma);**

**6) Impara a dominare la fretta con la lentezza
(Principio della lentezza);**

**7) Impara a valutare meglio gli altri grazie
all'imitazione (Principio dell'imitazione);**

**8) Impara a creare l'occasione, ad aspettarla per usarla
a tuo favore e contro l'avversario (Principio
dell'occasione);**

13 Principi ...

- 9) Impara che l'arrendevolezza è al tempo stesso una difesa e un attacco che l'avversario conduce contro di sé (Principio dell'arrendevolezza);
- 10) Impara che la vera superiorità è l'arte di vincere senza combattere (Principio della superiorità);
- 11) Impara a liberarti dalle opinioni ricevute e a passare sempre al vaglio le tue (Principio del sapersi liberare);
- 12) Impara che tutto ciò che sei e che sarai è soltanto dentro di te (Principio del conosci te stesso);
- 13) Impara che saper comandare non significa avere potere sugli altri, ma poter raggiungere insieme un obiettivo (Principio della condivisione);

Conosci te stesso ?????

- Quale percorso curricolare ?
- Quale identità personale e professionale ?
- Quale motivazione per l'esercizio del middle management?
- Quale formazione ?

L'arte della guerra

- “Se conosci il nemico e te stesso, la tua vittoria è sicura. Se conosci te stesso ma non il nemico, le tue probabilità di vincere e perdere sono uguali. Se non conosci il nemico e nemmeno te stesso, soccomberai in ogni battaglia.”



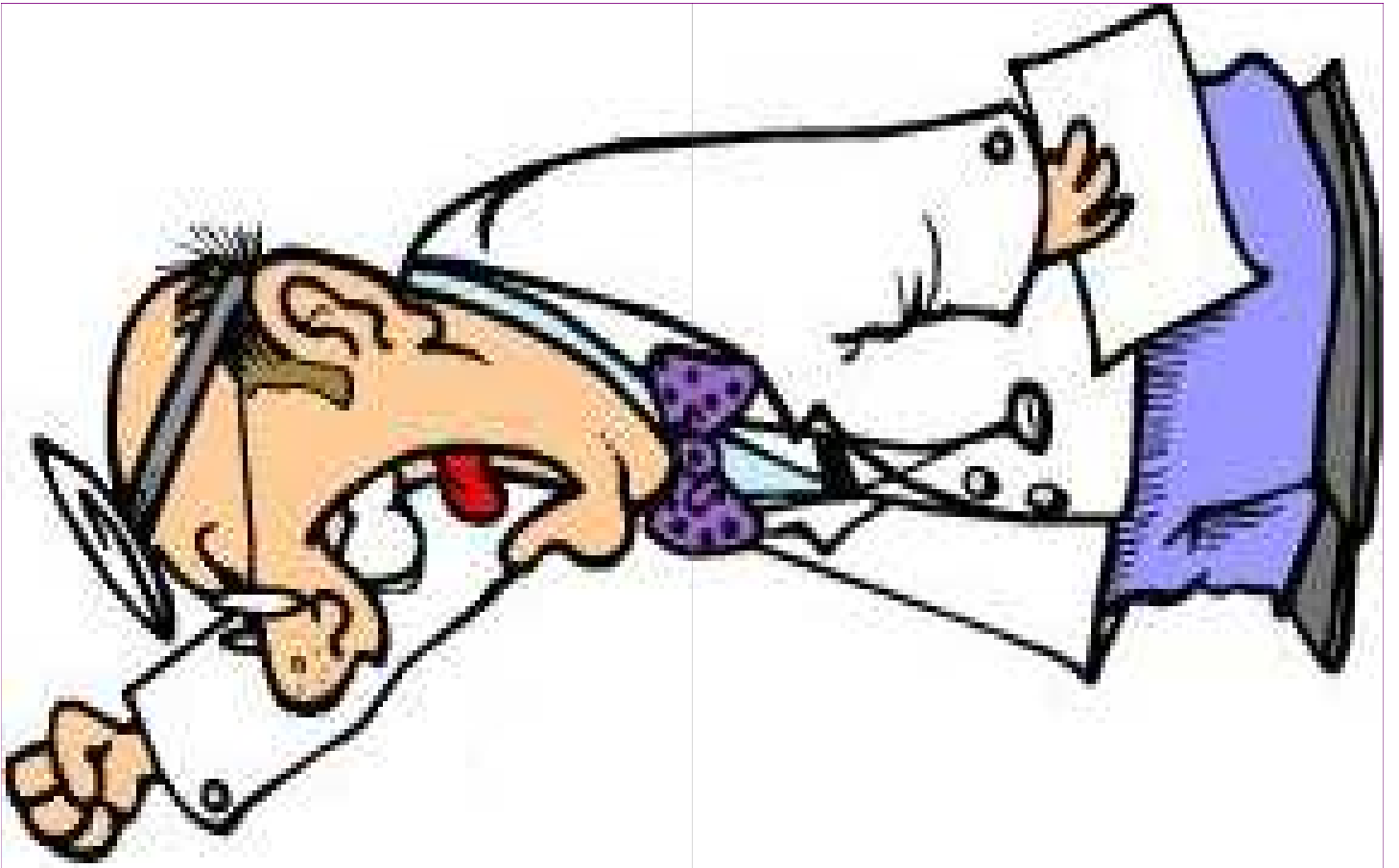
Quale “nemico” ?

Se non c'è un nemico
all'interno il nemico all'esterno
non può farti nessun male.

- Proverbio africano

- ❑ Sapere quando si può o non si può combattere
- ❑ Sapersi avvalere sia di forze numerose che di forze esigue
- ❑ Saper infondere uguali propositi nei superiori e negli inferiori.”





Quale cambiamento ?



Change management

«Le storie degli antichi propongono infiniti esempi di quanta difficoltà abbia un popolo abituato a vivere sotto un principe, a conservare la libertà una volta acquisita»





Onora O'Neill

A Question of Trust



The BBC Reith Lectures 2002

CAMBRIDGE







Per ri – pensare ...

Nan - in, un maestro giapponese dell'era Meiji (1868 – 1912), ricevette la visita di un professore universitario che era andato da lui per interrogarlo sullo Zen.

Nan – in servì il tè.

Colmò la tazza fino all'orlo, e poi continuò a versare.



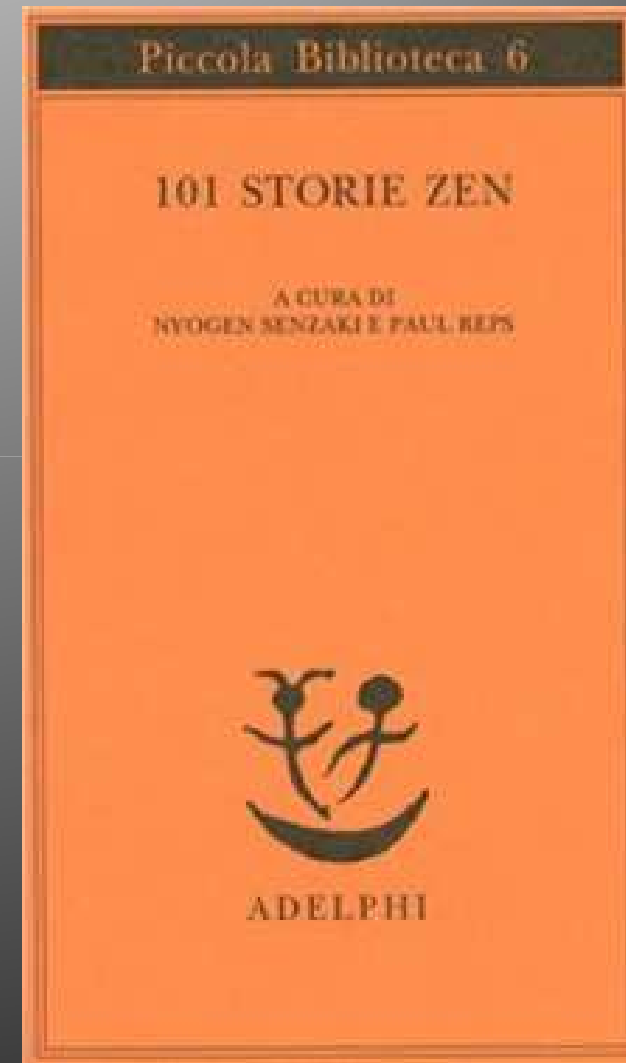
Per ri – pensare ...

Il professore guardò traboccare il tè, poi non riuscì più a contenersi.

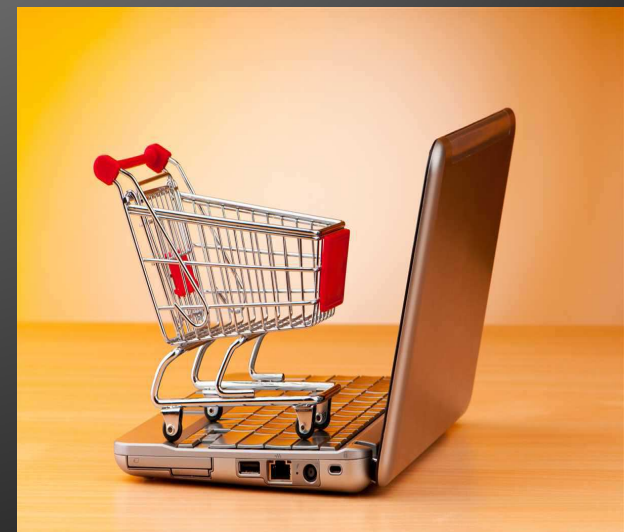
“E’ ricolma. Non ce n’entra più!”

“Come questa tazza,” disse Nan – in
“ tu sei ricolmo delle tue opinioni e congetture.

Come posso spiegarti lo Zen, se prima non vuoti la tua tazza”



La società

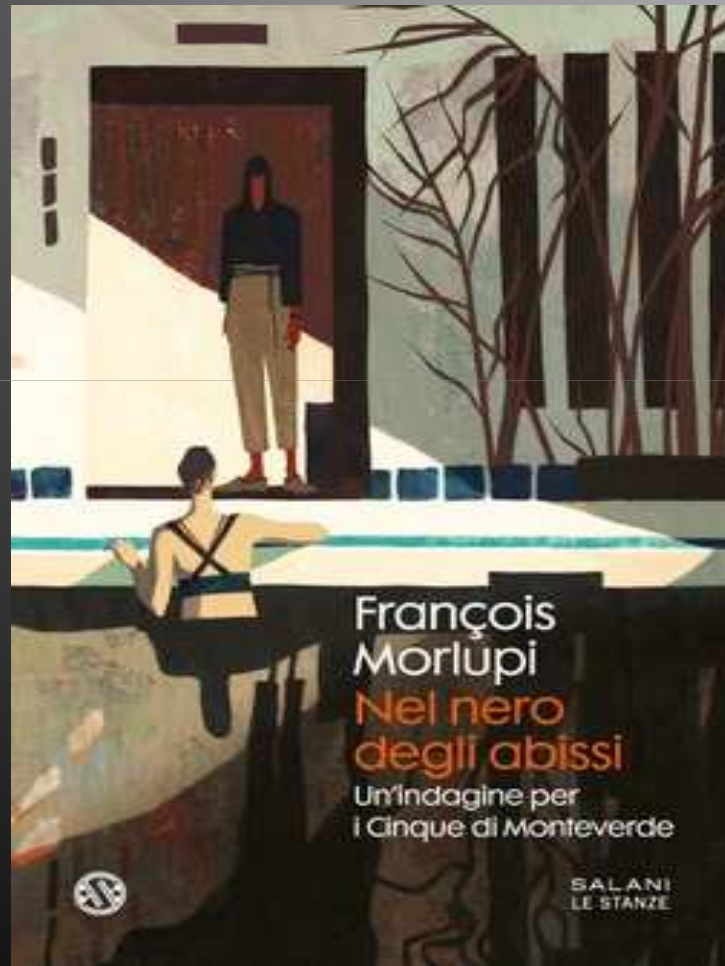


La società

- Dissolvimento di tutto ciò che era considerato granitico



La società



“Quel tuffo nel passato non fece altro che alimentare il suo personale avvilitamento: erano passati sette anni e non era ancora né libera né indipendente. Era rimasta ferma, un semaforo umano mentre tutti accanto a lei sfrecciavano veloci. Maledetta società, maledetti tutti.”

PERFORMANCE

"Il termine *performance* deriva dall'antico francese *parfournir* che significa letteralmente 'fornire completamente o esaurientemente'.

To perform significa quindi produrre qualcosa, portare a compimento qualcosa, o *eseguire* un'azione, un ordine o un progetto secondo criteri condivisi.

- “Quella in cui viviamo è una società in cui ciascuno è costretto ad avere un’immagine pubblica, inautentica, che è costretto a costruire e che potrebbe essere la sua salvezza o la sua rovina. Basta poco per distruggerti o darti il successo: è sufficiente una sola performance”.

Maura Gancitano e Andrea Colamedici

La società della performance

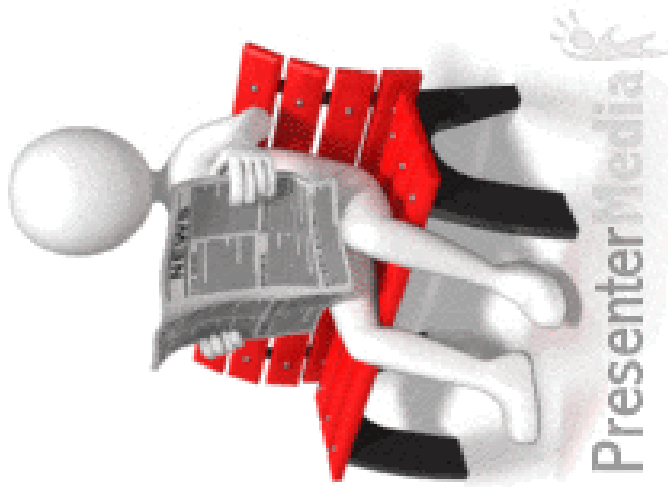
Come uscire dalla caverna




TLON

MARZIALLI



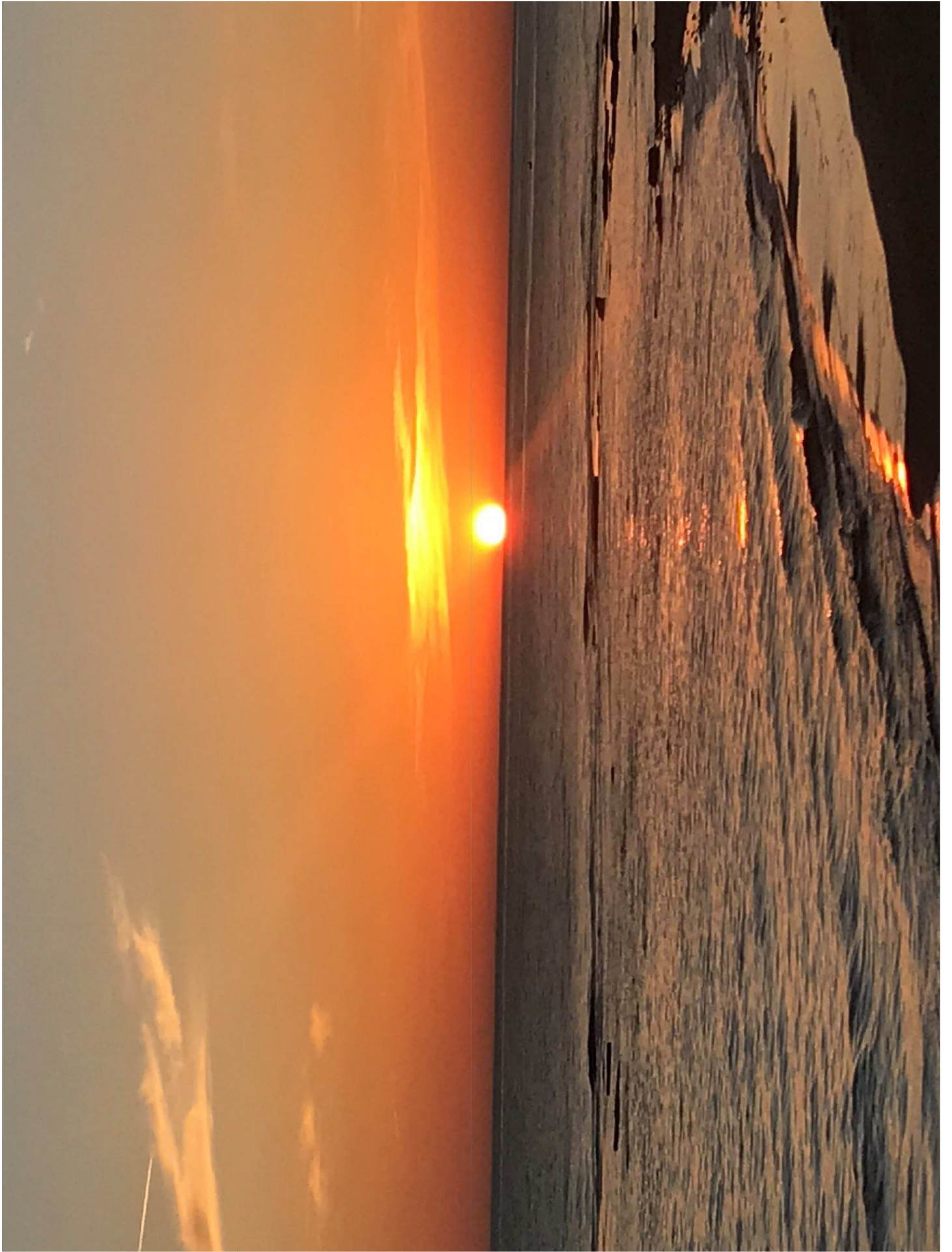


PresenterMedia



PresenterMedia

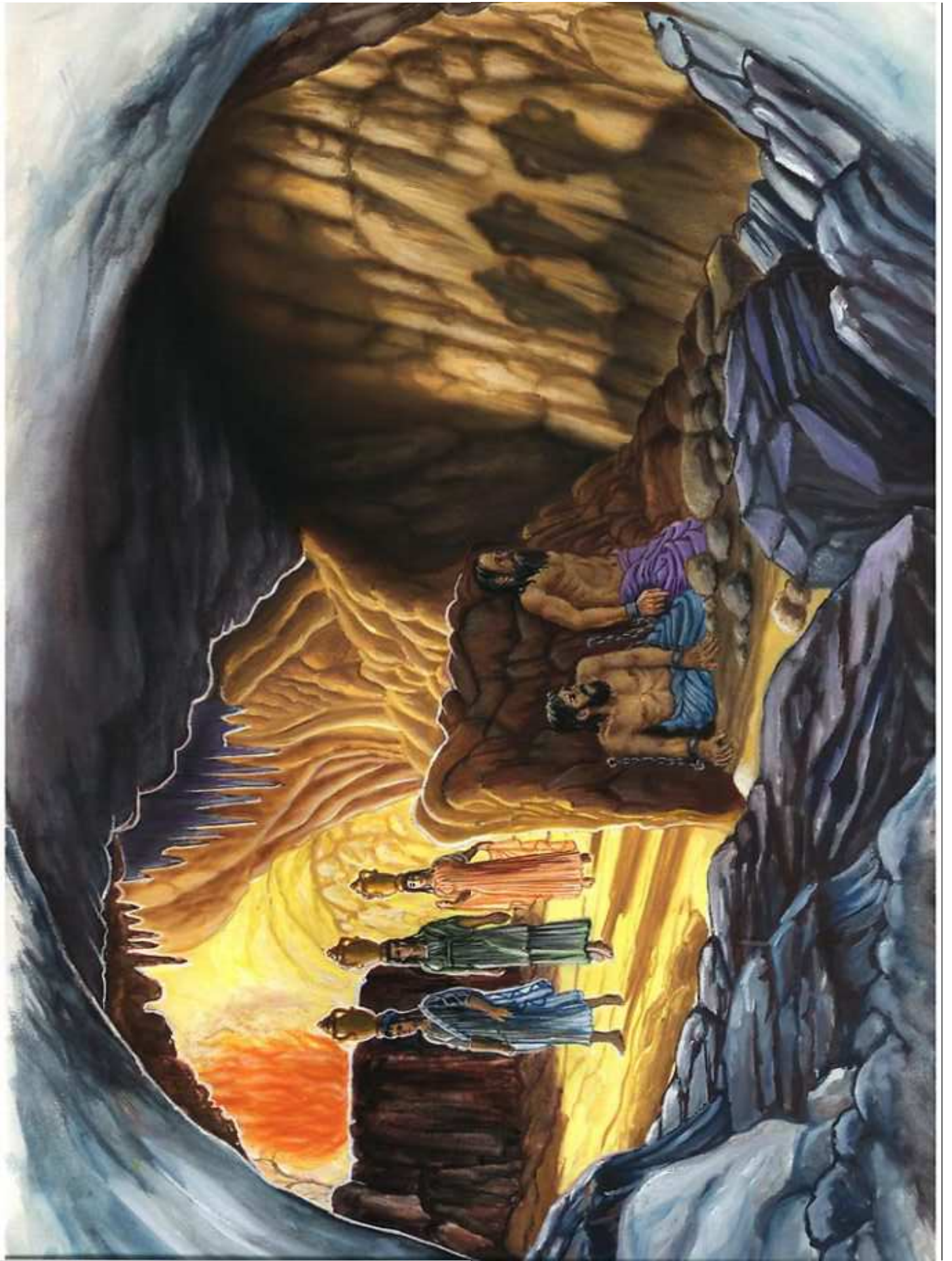




Organizzazione MODERNA



Necessita' di riconoscere e
capitalizzare il patrimonio di
conoscenze dei propri
professionisti



“ Tratta l’umanità
come fine e mai
come mezzo”





“Ogni volta che lo usi
come mezzo, poni
l’essere umano
anche come fine”

Nella società della **competenza**

- l'individuo, all'interno dell'organizzazione acquisisce un rinnovato valore e nuove attenzioni: le imprese ricercano sempre più persone flessibili, specializzate ma anche polivalenti, pronte al cambiamento e all'innovazione continua. Poiché le potenzialità degli individui diventano i fattori trainanti dello sviluppo organizzativo, le imprese tendono a modificare non solo le proprie configurazioni organizzative, ma anche gli stessi sistemi d'acquisizione, valutazione e valorizzazione delle competenze.



“Le persone sono la base delle organizzazioni, anzi, in un certo senso non esistono organizzazioni senza persone”

... la complessità dei sistemi è riferibile ...

... anche alla grande rilevanza dei vincoli economici nel campo della programmazione e gestione dei servizi ...



Complicato intreccio di fattori



- Corretto impiego delle risorse;
- Corretta gestione dei sistemi professionale;

CEO

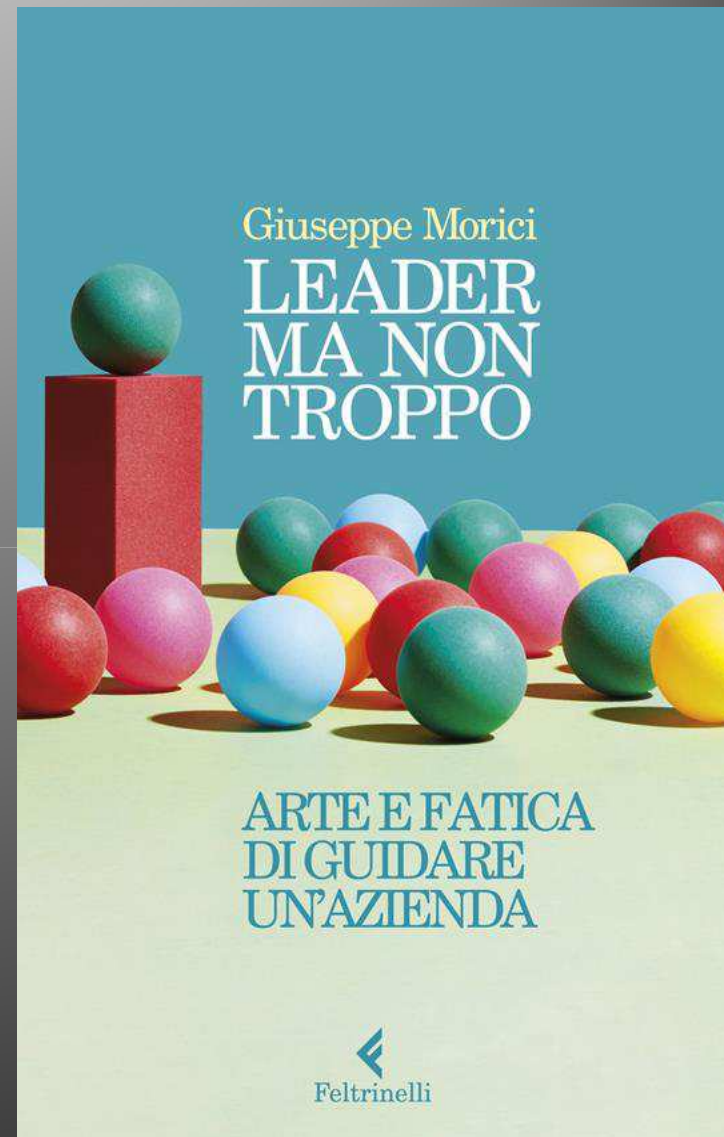


CEO



“ Socrate sarebbe stato un grandissimo Ceo!

... il suo processo dialettico sembra una manuale di leadership. Tutto parte dal famoso, anche se probabilmente attribuito a lui solo a posteriori, “so di non sapere”, con cui Socrate lasciava che fosse l’interlocutore a esprimere la propria opinione, facendosi credere “ignorante”. Il secondo passo è “l’ironia”, con cui Socrate fingeva di immedesimarsi nei presupposti dell’altra persona. Veniva poi la “confutazione” con cui mostrava l’incoerenza tra i presupposti del ragionamento dell’altro e le sue conseguenze. In ultimo, la “maieutica”, ossia l’arte del far partorire, che poi era il mestiere della madre di Socrate. Dopo aver distrutto le certezze dell’interlocutore, Socrate lo aiutava cioè a giungere con la sua stessa ragione alla..verità”.



Errori di sistema - Effetto antenna

- Il valutatore è ipercritico. Se è un perfezionista valuta il personale in modo inferiore a quanto realmente dovrebbe. Il valutatore paragona il suo modo di lavorare a quello dei valutati ed è portato a dare una valutazione inferiore.



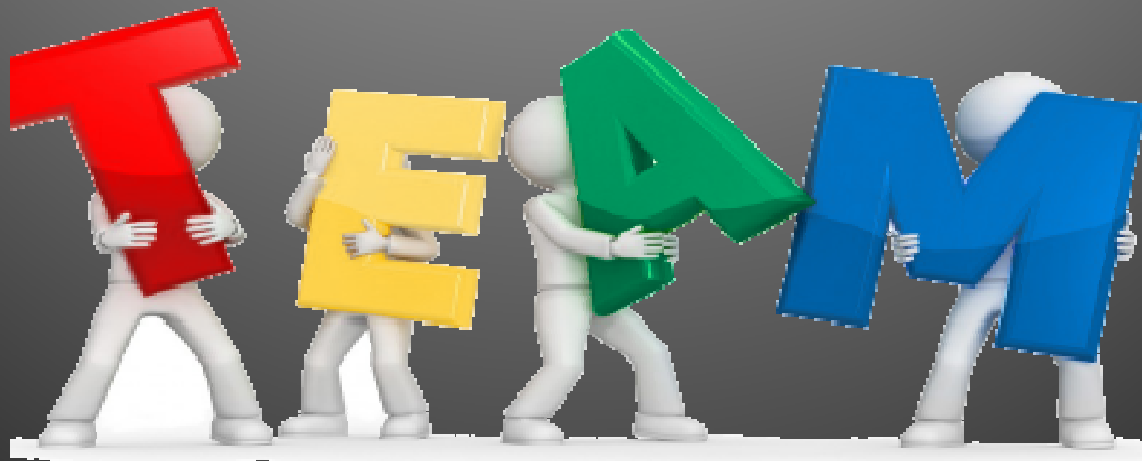
Effetto alone

Avviene quando un tratto comportamentale influenza la valutazione degli altri tratti o quando tutte le caratteristiche vengono valutate sulla base di un'impressione generale.



Evoluzione nelle risorse umane

- Specificità nella competenza professionale ma



Strategia ...

« Ma che genere di condottiero è Carlo Magno ?
Egli in realtà non ha quasi mai combattuto di persona. Un po' perché, come abbiamo detto, i suoi eserciti sono talmente forti che affrontano pochissime battaglie campali, un po' perché Carlo è un generale molto moderno, uno stratega che pianifica personalmente l'attacco. Ogni anno, nel periodo invernale, quando le armi tacciono, prepara la campagna estiva a tavolino. In un mondo senza carte geografiche è in grado di indicare con precisione dove dovranno radunarsi le truppe, che strada seguiranno, e riesce addirittura a organizzare una manovra a tenaglia.»

Alessandro Barbero, Carlo Magno – GEDI - 2020



DOCUMENTAZIONE



- « Un giorno l'imperatore riceve una lettera da certi monaci, i quali gli garantiscono di pregare sempre per lui. Il problema è che la lettera è scritta in un latino pieno di errori, motivo per cui Carlo risponde allarmato: se le preghiere che i monaci recitano sono ricche di errori come la lettera che ho ricevuto, chi gli assicura che esse abbiano effetto ?

Alessandro Barbero, Carlo Magno – GEDI - 2020

Le nuove invenzioni



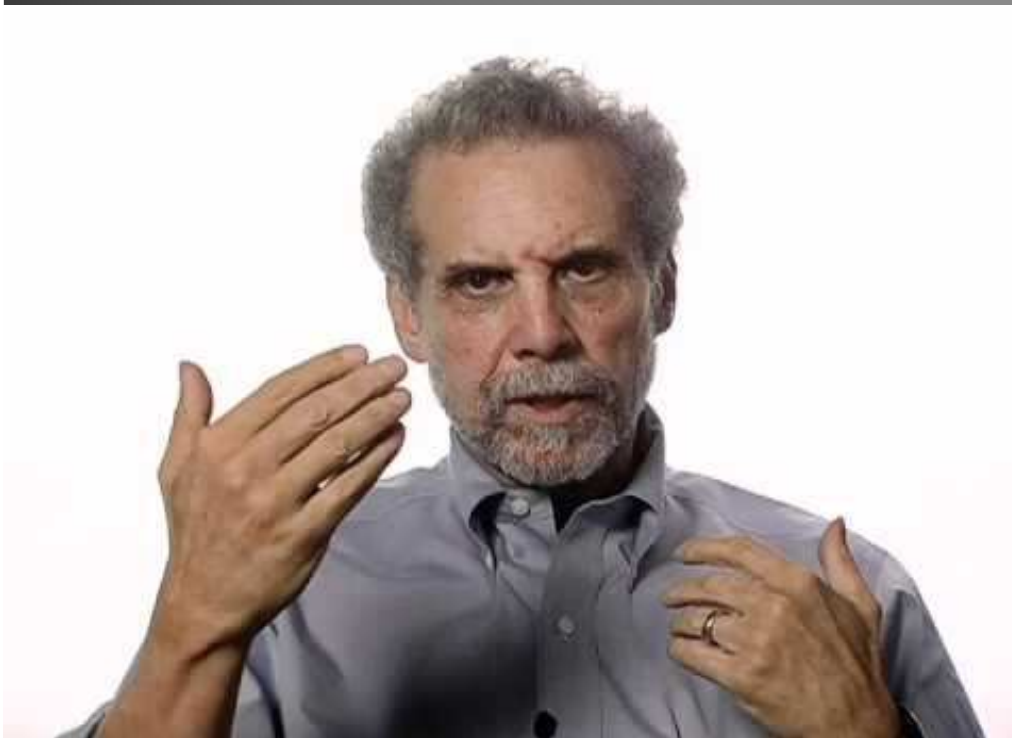
- «Erede diretta della falange tebana, quella macedone veniva resa ancor più temibile grazie a un'innovazione dell'armamento progettata dallo stesso Filippo: i soldati macedoni erano armati di una lancia lunga sei metri circa, chiamata sarissa, che veniva impugnata dalle prime file e puntata tra i nemici, mentre i soldati più arretrati le tenevano sollevate, pronte per l'uso»
- U. Fantasia, Alessandro Magno – GEDI - 2020





«Nella mia carriera ho sbagliato più di 5000 tiri. Ho perso 300 partite. Per 36 volte i miei compagni si sono affidati a me per il canestro decisivo e io l'ho sbagliato. Ho fallito tante e tante volte nella mia vita. Ed è per questo che alla fine ho vinto tutt

Intelligenza presente anche nelle emozioni



Perché le persone più intelligenti nel senso tradizionale del termine

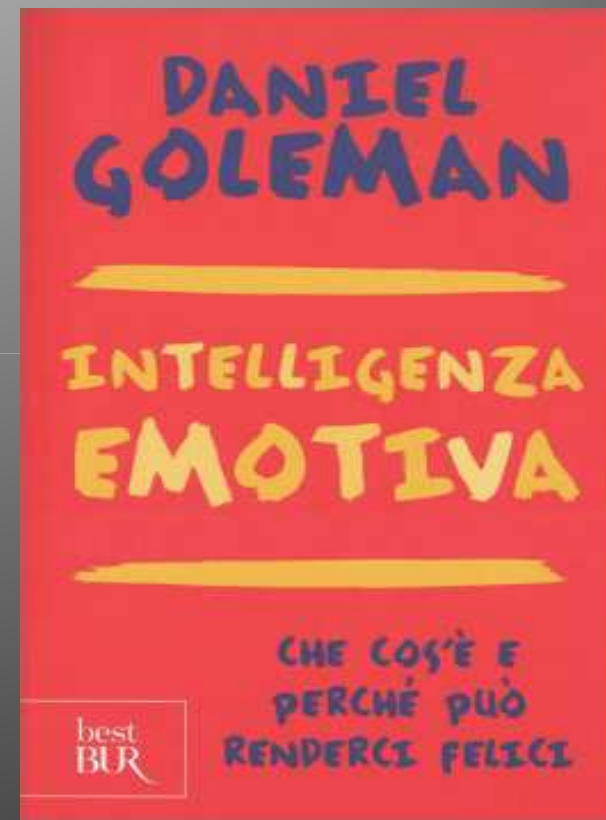
non sono sempre quelle con cui lavoriamo più volentieri o con cui facciamo amicizia?

Perché i bambini dotati ma provenienti da famiglie divise hanno difficoltà a scuola?

Perché un ottimo amministratore delegato può riuscire un pessimo venditore?

Perché, l'intelligenza non è tutto

- A caratterizzare il nostro comportamento e la nostra personalità è una miscela in cui il quoziente intellettivo si fonde con virtù quali l'autocontrollo, la pervicacia, l'empatia e l'attenzione agli altri: in breve, l'intelligenza emotiva.



IL PROFESSIONISTA COMPETENTE È QUELLO CHE RIESCE A :



TROVARE soddisfazione nell'attività lavorativa (migliorando il grado di benessere individuale)

VALORIZZARE le persone con le quali si relaziona (anche, ma non solo i propri diretti collaboratori)

FORNIRE un apporto significativo al miglioramento del clima e dei rapporti all'interno dell'organizzazione

PROMUOVERE reali processi di miglioramento delle performance dell'azienda nel suo insieme.

Stato dell'arte





pio.lattarulo@asl.taranto.it