
LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

Presentazione del ciclo formativo- 14 marzo 2025

Docente: Paolo Milior



IL MODELLO MANAGERIALE COMPLESSO

- Si basa sul creare le condizioni favorevoli all'apprendimento e all'evoluzione all'interno dei processi dinamici, secondo una logica dell'«Autorganizzazione».
- Il management deve fornire «energia» al sistema adattivo complesso aziendale affinché esso si autorganizzi.
- L'autorganizzazione poggia su una «vision» condivisa e su «valori» e «mission» discussi e interiorizzati.



L'ELASTICITA' O RESILIENZA

- Invece della stabilità, il management complesso cerca l'elasticità che consente di «assorbire» la complessità.
- Il management elastico e complesso crea e presidia i «contenuti», attribuisce responsabilità, interagisce con il contesto e co-evolve con esso.
- Autopoiesi, gestione dell'equilibrio non stabile e del cambiamento adattivo.
- Il manager passa dal ruolo di pianificazione e controllo ad una leadership di contenuti e di trasformazione continua.

LA LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO

- Un leader deve essere consapevole dell'esperienza quotidiana dei dipendenti.
- Deve agire in modo autentico e incarnare i valori aziendali.
- L'empatia e il contatto diretto con le persone sono fondamentali per la guida. Il leader è colui che riflette profondamente e cambia sé stesso e il contesto



IL FUTURO DI LEADER/MANAGER



- J. Champy non si limita a ripensare i processi aziendali (nel suo libro *Reengineering the Corporation*), ma va oltre, riflettendo sulla trasformazione dell'identità delle persone all'interno delle organizzazioni.
- Sottolinea che il lavoro non è solo una funzione o un insieme di compiti, ma coinvolge l'essere umano nella sua totalità, come individuo con valori, senso di sé e aspirazioni esistenziali.
- Il management del futuro non si baserà solo sulle competenze tecniche o sui ruoli, ma anche sull'identità, sui valori e sul significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro.

LEADERSHIP A TUTTO CAMPO

Non conta più solo cosa si fa o cosa si sa, ma come si è. Le persone cercano significato e scopo in ciò che fanno, non solo un lavoro o una carriera.

Il messaggio che Champy vuole trasmettere: il management non può più ridursi a dare ordini, controllare o coordinare. I leader devono:

- ispirare le persone ad essere se stesse nella loro autenticità;
- creare contesti dove i lavoratori possano esprimere il loro potenziale umano, non solo professionale;
- favorire ambienti di lavoro che siano coerenti con i valori e le aspirazioni delle persone.

LA FILOSOFIA IN PRATICA IN AZIENDA

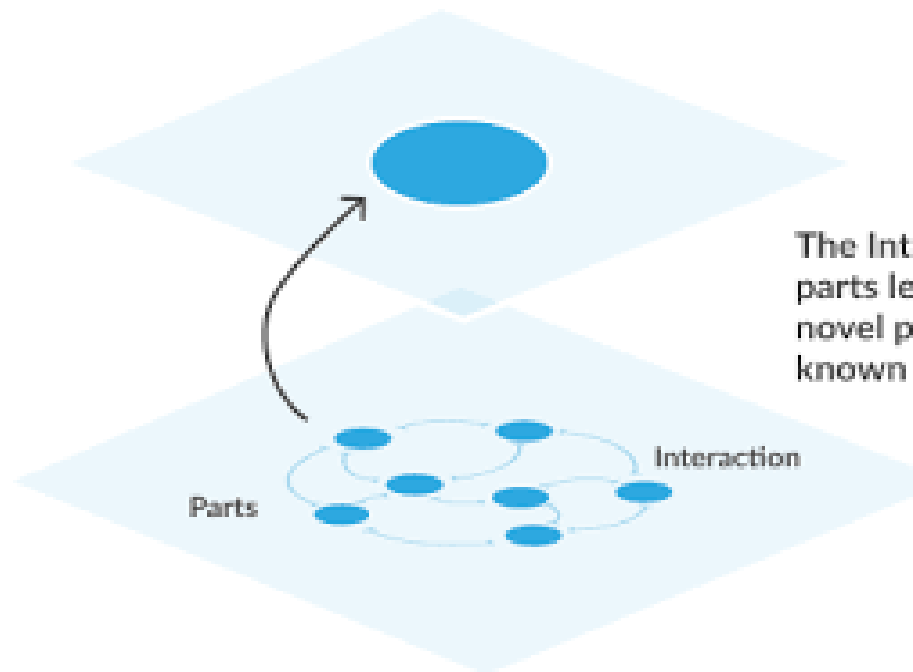
La filosofia può offrire uno spazio di riflessione in azienda e ispirare l'agire organizzativo, aiutando a metabolizzare alcuni concetti come:

- sintesi tra valori aziendali e identità individuale;
- la retroattività del senso (il senso percepito e vissuto);
- il contenuto esistenziale del lavoro;
- il benessere organizzativo e il malessere individuale;
- la non- determinazione univoca e «dall'alto» dei processi.



LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

«La leadership trasformativa non si limita a gestire, **cambia la cultura aziendale**, facendo emergere il meglio dai collaboratori partendo dalla autoriflessione e trasformazione del leader stesso»



LA LEADERSHIP COMPLESSA DI E.MORIN

Edgar Morin affronta la leadership complessa e il pensiero sistemico applicato alle organizzazioni (vol. 7 de Il Metodo). Secondo la sua teoria è necessario integrare diverse prospettive e livelli di realtà, evitando riduzionismi semplicistici.

Collegare discipline e saperi differenti per affrontare le sfide in modo olistico.

Sviluppare un'etica della complessità, che tenga conto delle interdipendenze tra individuo, società e natura.

AUTOSVILUPPO E PROCESSO DI EFFICACIA MANAGERIALE

Il lavoratore non è più una risorsa da comandare, ma un portatore di sapere e responsabilità. Le persone vogliono partecipare, contribuire e dare un significato al proprio lavoro. La vera gestione delle persone consiste nella valorizzazione delle competenze e nell'empowerment.



LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE E GENERATIVA

Concetti chiave

- ❖ **Avere lavoratori della conoscenza: autonomi e responsabili dei propri risultati.**
- ❖ **Scopo e valori condivisi: le organizzazioni devono essere comunità di scopo, basate su una missione significativa.**
- ❖ **Etica del lavoro: ogni persona è responsabile del proprio sviluppo e della società.**

Per Champy come per Drucker, il senso del sé è fondamentale: il lavoratore è autonomo, responsabile, orientato ai valori.

LE COMPONENTI DELLA LEADERSHIP

Le 4 Componenti della Leadership Trasformatzionale

(Bass & Avolio)

Influenza carismatica → Il leader è un modello di riferimento

Motivazione ispirazionale → Promuove una visione coinvolgente

Stimolazione intellettuale → Sfida il team a pensare in modo critico

Considerazione individuale → Ogni persona viene valorizzata

FILOSOFIA DELLA LEADERSHIP

- La filosofia della leadership è l'insieme di principi, valori e credenze che guidano il comportamento di un leader nel prendere decisioni, gestire le persone e perseguire obiettivi.
- La filosofia apre le porte all'interiorità, stimola la riflessione individuale e di gruppo, interroga la realtà e ricerca il senso dell'essere e del fare.
- Philosophy for management (esperienze in Germania, Francia, Olanda in aziende di produzione e servizi) significa liberare il potenziale delle persone, motivarle e farle lavorare in contesti più umani e produttivi.
- Ogni situazione lavorativa è innanzitutto il risultato di idee e valori.
- Per il futuro è necessario trovare nuove mappe concettuali in grado di generare cambiamento.

ESERCITARSI NEL CORSO CON OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Il corso prevede:

- una serie di riflessioni e lavori individuali e di gruppo sulla leadership e sui concetti ispiratori della prassi organizzativa aziendale;
- questionari e piani di azione da elaborare;
- letture e approfondimenti con bibliografia specifica;
- un «**Diario di Bordo**», utilizzato come vademecum per l'autosviluppo e quaderno di lavoro individuale, fonte di ispirazione nella vita quotidiana di ciascuno (*sul modello dei famosi esercizi del filosofo francese Pierre Hadot*).