

i Quaderni di

**UNASSYST**

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

David Bevilacqua, Manola Mazzotta

## LEADERSHIP

Oltre la trappola degli slogan

 **TANGRAM**  
**EDIZIONI SCIENTIFICHE**  
TRENTO

David Bevilacqua, Manola Mazzotta  
*Leadership. Oltre la trappola degli slogan*  
Copyright © 2023 Tangram Edizioni Scientifiche  
Gruppo Editoriale Tangram Srl  
Via dei Casai, 6 – 38122 Trento  
[www.edizioni-tangram.it](http://www.edizioni-tangram.it)  
[info@edizioni-tangram.it](mailto:info@edizioni-tangram.it)

Collana "i Quaderni di Unassyst" – NIC 03

Prima edizione: aprile 2023, *Printed in the EU*

ISBN 978-88-6458-243-6

Premessa	7
Parte I:	
La leadership degli slogan	9
1. La leadership in "una parola sola" non esiste	9
2. Rivendicare la chiarezza	12
3. La carta patinata delle riviste	16
Parte II:	
Oltre gli slogan. I cardini della buona leadership	21
1. Equilibrio	21
2. Armonia	25
3. Autenticità	27
Bibliografia	31

## PREMESSA

Il Quaderno 3 della collana Unassyst, *Leadership. Oltre la trappola degli slogan*, si colloca in continuità con le riflessioni avviate nel Quaderno 2, *Geometrie variabili della Leadership. Significati negoziati dalla fiducia*.

Il concetto di "geometrie variabili" è stato utilizzato per evidenziare che qualunque stile di leadership deve misurarsi con le peculiarità dell'organizzazione in cui è calato, configurandosi in forme e combinazioni coerenti e sostenibili per la specifica realtà; salvo sopportare il costo delle contraddizioni, dei conflitti o addirittura del fallimento nel raggiungimento di obiettivi disegnati solo astrattamente, con l'idea che possano funzionare in qualunque situazione.

Con il Quaderno 3 prosegue l'impegno a promuovere per i soci e le socie di Unassyst, e per tutte le figure professionali interessate ai contenuti trattati, un dibattito attivo sul tema della leadership che, precisiamo, non intende minimizzare l'importanza delle teorie sui modelli e stili di leadership. La teoria serve e, per usare le parole di Leonardo da Vinci:

«Quelli che s'innamorano di pratica senza scienza, son come 'l nocchieri ch'entra in naviglio senza timone o bussola, che mai ha certezza di dove si vada.»

L'obiettivo di questo dibattito è, piuttosto, di spostare il focus sulla varietà delle organizzazioni (per dimensioni, risorse, cultura) e sull'importanza di considerare la leadership come un processo che si definisce rispetto a persone e non a cose inanimate e astratte.

È questo il senso con il quale affermiamo che un leader severo può essere molto più leale e corretto verso gli altri, rispetto a un leader che si dichiara gentile eppure distante e contraddittorio.

*Leadership. Oltre la trappola degli slogan* è una riflessione sull'importanza di coniugare il management con la leadership su-

perando la "storia unica", cioè ricercando un'adesione reale al contesto, alle persone, alle risorse disponibili, in breve, alla realtà della specifica organizzazione riconoscendone l'unicità rispetto alla varietà.

La leadership in una parola sola non esiste, piuttosto ci sono cardini fondamentali che possono condurre alla buona leadership, e questi sono l'equilibrio, l'armonia, l'autenticità.

# PARTE I:

## LA LEADERSHIP DEGLI SLOGAN

di David Bevilacqua

*Sommario:* 1. La leadership in “una parola sola” non esiste. – 2. Rivendicare la chiarezza – 3. La carta patinata delle riviste.

### 1. LA LEADERSHIP IN “UNA PAROLA SOLA” NON ESISTE

All’inizio era Sun Tzu e l’arte della guerra, con questo testo riproposto in infiniti corsi è iniziato negli anni ‘90 il mio percorso di formazione sul tema della managerialità e della leadership, due temi spesso visti e analizzati come distinti e a volte contrapposti.

Proprio su questa dicotomia, se vera dicotomia esiste, vorrei soffermarmi per affrontare un aspetto secondo me prioritario quando affrontiamo il tema della leadership.

Come scrivo in *Parole per cambiare rotta* (2020, pp. 134-135), management e leadership non dovranno più essere visti come due aspetti separati, bensì come l’integrazione necessaria di due registri e di due stili operativi.

Se è vero che la leadership ha a che fare con la gestione del cambiamento e il management con la gestione della complessità, quando il cambiamento diventa condizione strutturale di mercato e, di conseguenza, di un sistema aziendale, il manager deve dimostrare la competenza necessaria a gestire la complessità in una situazione dinamica di trasformazione.

In tal senso il manager-leader diviene colui che è in grado di gestire la complessità in tutte le sue declinazioni pratiche: la pianificazione e il budget, la burocrazia e i processi (dimensioni del potere formale); e nello stesso tempo colui che è in grado di esercitare una leadership capace di guidare il cambiamento, di ispirare le persone, armonizzare le aspirazioni e motivare attraverso una “*informal dependence*” (dimensione del soft power).

## BIBLIOGRAFIA

- ADICHIE C.A. (2020), *Il pericolo di un'unica storia*, Torino, Einaudi.
- ARISTOTELE (1999), *Etica Nicomachea*, traduzione e introduzione a cura di NATALI C., Bari, Laterza.
- BEVILACQUA D. (2020), *Parole per cambiare rotta. Tappe e imprevisti nel percorso di un manager*, Guerini, Milano.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts (USA), The MIT Press.
- COHEN M.D., BURKHART R., DOSI G., EGIDI M., MARENGO L., WARGLIEN M., WINTER S.G. (1996), *Routines and other recurring action patterns of organization: contemporary research issues*, in «Industrial and corporate change», vol. 5, n. 3, pp. 653-699.
- KAHNEMAN D. (2012), *Pensieri lenti e veloci*, trad. it., Milano, Mondadori.
- KEYNES J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, New York, Harcourt, Brace.
- LUHAMNN N. (2002), *La fiducia*, trad. it., Bologna, Il Mulino.
- MAZZOTTA M. (2022), *Geometrie variabili della leadership. Significati negoziati dalla fiducia; Quaderno 2 Unassyst*, Trento, Tangram Edizioni Scientifiche.
- NONAKA I. (1994), *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in «Organization Science», vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- OSSOLA C. (2019), *Trattato delle piccole virtù. Breviario di civiltà*, Venezia, Marsilio Editori.
- PREITE G. (2022), *Lectures, Filosofia politica e governance pubblica*, Università del Salento – Agenzia Regionale Politiche Attive del Lavoro, Arpal Puglia.
- ROMANO C. (2022), *Autenticità. Un abbozzo di definizione*, in «Dynamis», Rivista di filosofia e pratiche educative, vol 1, n. 1, pp. 1-12.
- RULLANI E. (1994), *Il valore della conoscenza*, in «Economia e politica industriale», vol. 82, pp. 48-73.

- SABATINI F. (2004), *Il concetto di capitale sociale nelle scienze sociali. Una rassegna della letteratura economica, sociologica e politica*, in «Studi e Note di Economia», n. 2, pp. 91-123.
- SCHEIN E.H. (2004), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- SHAKESPEARE W. (1977), *Amlato*, trad. it. di MONTALE E., Milano, Arnoldo Mondadori Editore.
- SIMON H. (1947), *Administrative Behavior*, New York, The Macmillan Company.
- TZU S. (2013), *L'arte della guerra*, Milano, Feltrinelli.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, trad. it., Roma, Astrolabio.