

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2025 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-75-9

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Beyond Management
100 parole
per un manager
umanista

ESTE

libri

INDICE

PREFAZIONE	
<i>di Niccolò Branca</i>	13

PRESENTAZIONE	
<i>(gli autori)</i>	17

PARTE I - Il lavoro manageriale

Capitolo I - Prove di Management

<i>Bani (Barbara Neri)</i>	25
<i>Bivi (Alfredo Biffi)</i>	27
<i>Errore (Barbara Neri)</i>	29
<i>Fiducia (Grazia Mannozi)</i>	32
<i>Integrazione (organizzativa) (Alfredo Biffi)</i>	34
<i>Management (nascosto) (Alfredo Biffi)</i>	37
<i>Micromanagement (Barbara Neri)</i>	39
<i>Progetto (come management) (Alfredo Biffi)</i>	42

Capitolo II - Essere Manager

<i>Feedback (Barbara Neri)</i>	47
<i>Follower (Barbara Neri)</i>	49
<i>Effetto Hawthorne (Barbara Neri)</i>	51
<i>Identità professionale (Alfredo Biffi)</i>	53
<i>Identità professionale beyond la pubblica amministrazione (Barbara Neri)</i>	56

<i>Leader imperfezionista (Barbara Neri)</i>	58
<i>Manager olonico (Alfredo Biffi)</i>	61
<i>Tecnologia (mentale) (Alfredo Biffi)</i>	64
<i>Valutazione (Barbara Neri)</i>	66

Capitolo III - Quale Lavoro?

<i>Disconnessione (Barbara Neri)</i>	71
<i>Gioco (Simone Vender)</i>	73
<i>Great Resignation (Simone Vender)</i>	75
<i>Muda (Alfredo Biffi)</i>	77
<i>Posto (Simone Vender)</i>	79
<i>Presenza (Simone Vender)</i>	81
<i>Sostenibilità, cioè? (Alfredo Biffi)</i>	83
<i>Stress (Simone Vender)</i>	85

Capitolo IV - Sfide

<i>Avanti (Grazia Mannozi)</i>	89
<i>Cambiamento (Simone Vender)</i>	91
<i>Coraggio (Grazia Mannozi)</i>	93
<i>Incertezza (Barbara Neri)</i>	96
<i>Innovazione (Barbara Neri)</i>	98
<i>Rinnovazione (Alfredo Biffi)</i>	101
<i>Rizomatico (Alfredo Biffi)</i>	103

<i>Sviluppo (Alfredo Biffi)</i>	105
<i>Urgenza (Barbara Neri)</i>	107
<i>Velocità (Festina lente) (Giovanni A. Lodigiani)</i>	109

Capitolo V - Rischi

<i>Anti-fragilità (Alfredo Biffi)</i>	113
<i>Audacia (Alfredo Biffi)</i>	116
<i>Corruttele (Giovanni A. Lodigiani)</i>	118
<i>Distanza (Grazia Mannozi)</i>	120
<i>Effetto Dunning-Kruger (Barbara Neri)</i>	122
<i>Emotività (Simone Vender)</i>	125
<i>Incuria (Grazia Mannozi)</i>	127
<i>Zemblanità (Barbara Neri)</i>	130

PARTE II - La persona e il gruppo

Capitolo VI - Persona

<i>Absolutus (assolutamente) (Giovanni A. Lodigiani)</i>	137
<i>Discernimento (Giovanni A. Lodigiani)</i>	138
<i>Distrazione (Simone Vender)</i>	140
<i>Ego (Giovanni A. Lodigiani)</i>	142
<i>Introspezione (Giovanni A. Lodigiani)</i>	144
<i>Isolitudine (Giovanni A. Lodigiani)</i>	146

<i>Pausare (latinismo) (Giovanni A. Lodigiani)</i>	149
<i>Persona (umanesimo ed educazione)</i> <i>(Giovanni A. Lodigiani)</i>	151
<i>Persona (maschera) (Simone Vender)</i>	154
<i>Relazione (generativa) (Giovanni A. Lodigiani)</i>	156

Capitolo VII - Emozioni

<i>Delusione/Entusiasmo (Simone Vender)</i>	161
<i>Gioia/Tristezza (Simone Vender)</i>	165
<i>Gratitudine (Grazia Mannozi)</i>	167
<i>Incertezza (Giovanni A. Lodigiani)</i>	169
<i>Paura (Simone Vender)</i>	171
<i>Rabbia (Simone Vender)</i>	173
<i>Sorpresa (Simone Vender)</i>	175
<i>Vergogna (Simone Vender)</i>	176

Capitolo VIII - Interazioni

<i>Assenza (phubbing-educazione) (Barbara Neri)</i>	181
<i>Assertività (Giovanni A. Lodigiani)</i>	183
<i>Azione (fare) (Simone Vender)</i>	185
<i>Benarrivato (Simone Vender)</i>	187
<i>Coinvolgimento (Barbara Neri)</i>	189
<i>Competizione (Barbara Neri)</i>	192
<i>Indietro (Grazia Mannozi)</i>	194

<i>Intermezzo (Grazia Mannozi)</i>	197
<i>Riconoscimento (Simone Vender)</i>	199

Capitolo IX - Dinamiche di gruppo e gestione dei conflitti

<i>Aiutare (Simone Vender)</i>	203
<i>Appartenenza (Simone Vender)</i>	205
<i>Chiedere scusa (Simone Vender)</i>	207
<i>Circle (Grazia Mannozi)</i>	209
<i>Collaborare (beyond) (Alfredo Biffi)</i>	211
<i>Collaborazione (Simone Vender)</i>	213
<i>De-cidere (Giovanni A. Lodigiani)</i>	215
<i>Paragonarsi (tra persone) (Barbara Neri)</i>	217
<i>Ribellione (Simone Vender)</i>	219

PARTE III - Valori umanistici (da riconoscere)

Capitolo X - I valori fondanti

<i>Ascolto (Simone Vender)</i>	225
<i>Autenticità (Giovanni A. Lodigiani)</i>	227
<i>Coerenza (Grazia Mannozi)</i>	229
<i>Confidenza (Simone Vender)</i>	231
<i>Gentilezza (Grazia Mannozi)</i>	233
<i>Parresia (Grazia Mannozi)</i>	236
<i>Pazienza (Grazia Mannozi)</i>	238

<i>Prudenza (Grazia Mannozi)</i>	240
<i>Umiltà (Grazia Mannozi)</i>	243
<i>Verità (Giovanni A. Lodigiani)</i>	245

Capitolo XI - Dalla teoria alla pratica

<i>Attesa (Giovanni A. Lodigiani)</i>	249
<i>Organizzazione empatica (Alfredo Biffi)</i>	251
<i>Riflessività (Giovanni A. Lodigiani)</i>	253
<i>Saggezza (Grazia Mannozi)</i>	255
<i>Semplicità (Grazia Mannozi)</i>	258
<i>Serendipità (Grazia Mannozi)</i>	261
<i>Tempo (più) (Giovanni A. Lodigiani)</i>	263
<i>Trasparenza (Grazia Mannozi)</i>	265

CONCLUSIONE APERTA

<i>Beyond management (Alfredo Biffi)</i>	269
<i>Le domande per se stessi</i>	272

BIBLIOGRAFIA	275
---------------------------	-----

GLI AUTORI	279
-------------------------	-----

Alcuni dei contenuti riportati sono stati precedentemente pubblicati su FiloDiritto

PREFAZIONE

Le parole sono fondamentali per la comprensione di noi stessi e del mondo. Scritte, lette, pronunciate, ascoltate, accompagnano ogni nostro giorno e ci sono indispensabili per categorizzare la realtà, dare forma a pensieri e astrazioni, definire le emozioni che ci abitano, metterci in relazione con gli altri, attribuire un significato a ciò che viviamo e proviamo.

Chissà, forse il genere umano ha avuto consapevolezza di sé proprio quando ha cominciato a servirsi del linguaggio verbale per dare espressione al proprio mondo interiore, per rappresentare la propria esperienza, per trasmettere conoscenza e sapere.

Nell'attuale società, globalizzata e iperconnessa, tutti noi possiamo interagire istantaneamente con le persone di ogni luogo del Pianeta. Ma siamo anche sottoposti a un'incessante esposizione verbale, il più delle volte di scarsa levatura.

Un frenetico flusso comunicativo che finisce con l'incidere sui nostri pensieri, con effetti deleteri sul nostro equilibrio fisico e psichico. Le parole, infatti, hanno il potere di influenzare il pensiero perché creano il substrato su cui si muove la nostra vita. Possono destare – o al contrario, attenuare – emozioni come la paura, il dolore, la tristezza, oppure la gioia, l'entusiasmo, l'euforia.

Possono aprire o chiudere il campo delle possibilità.

Le parole gentili, profonde, positive, ci aiutano a creare pensieri gentili, profondi, positivi. Le parole ciniche, superficiali, negative, prima o poi daranno forma a pensieri con le medesime caratteristiche.

In effetti, la storia, l'antropologia, i miti, la religione, la letteratura, ci hanno sempre narrato il potere dalle mille sfaccettature insito nelle parole. E non a caso le più diverse tradizioni culturali, anche molto distanti geograficamente tra loro, condividono la credenza di fondo che le parole siano percorso e strumento efficaci per plasmare e ricreare la realtà.

Nel mondo del lavoro le parole possono essere usate come armi contundenti. C'è chi se ne serve per annientare gli avversari, per alimentare pettegolezzi o intessere trame di potere, per celare, evitare, procrastinare.

Ma credo sia innegabile il contributo delle parole per fare di ogni contesto lavorativo un luogo più piacevole, sicuro, accogliente e inclusivo. Come potremmo altrimenti condividere un'idea in cui crediamo, esprimere le nostre ragioni e i nostri bisogni più sentiti, dare voce a chi non ce l'ha?

Riconsideriamo allora il significato e il valore di una vera comunicazione interpersonale. Scegliamo le parole che utilizziamo. E facciamo con la cura e la responsabilità necessarie per dare espressione, in ogni ambito della nostra vita, a una migliore e più autentica versione di noi stessi.

“Ricordiamoci che se vogliamo fare il mestiere più difficile, il mestiere di esseri umani e persone civili, possiamo e dobbiamo trovare, fra le parole della lingua, quelle che fanno viaggiare meglio i sensi che vogliamo esprimere”.

Lo ha scritto il grande linguista Tullio De Mauro nella sua Guida all'uso delle parole, e mi appare come un formidabile invito a non rinunciare mai, anche in ambito aziendale, all'utilizzo di un linguaggio chiaro e trasparente, che trasmetta le informazioni importanti evitando ogni superfluo tecnicismo.

Del resto, tutto quello che comunichiamo in un contesto lavorativo non riflette solo i nostri valori personali, ma anche quelli dell'organizzazione che rappresentiamo. Ecco allora che curare la qualità delle parole, che pronunciamo e scriviamo, potrebbe non essere affatto dissimile dal curare la qualità di ciò che produciamo.

Non esistono però irrimediabili fraintendimenti quando c'è la ferma volontà di comunicare.

Le parole oneste, quelle che si basano su un autentico ascolto, sbocciano anche nel dialogo tra opinioni e sensibilità diverse, e possono trasformarsi in solidi ponti. Per cominciare a delineare un futuro di nuovo umanesimo, per costruire relazioni caratterizzate da fiducia, lealtà e rispetto reciproco, per dare inizio a una comunità – lavorativa e sociale – che metta sempre al primo posto il valore immenso delle persone.

Niccolò Branca
IMPRENDITORE, UMANISTA