

La leadership dell'esempio

Seminario distrettuale sulla *leadership*

Osimo, 27 settembre 2015
Teatro La Nuova Fenice

Futuro prossimo

Intervento di Mauro Bignami

Care amiche, cari amici, il tema del mio intervento è *Futuro prossimo*.

Che cosa vi dirò?

Che nella prima sessione abbiamo ascoltato due modi di esprimere la *leadership* in altrettanti settori.

Risulta ben chiaro che la *leadership* del Dr. Calza e della Dr.ssa Raffaelli si sono potute esercitare perché l'uno e l'altra conoscono il settore nel quale operano, le sue regole, le sue procedure. Se così non fosse, oggi non sarebbero qui con noi.

Vi dirò che *leader* non si nasce - l'abbiamo sentito - e non bastano la posizione e il potere autoritario per guidare efficacemente un gruppo di persone, perché la vera autorità è quella riconosciuta, basata su conoscenza, coinvolgimento, fiducia e consenso.

Vi illustrerò che il concetto di *leadership rotariana* è una questione di sostanza che deriva dalle regole e da tre principi:

- la rotazione annuale degli incarichi;
- il criterio di selezione dei soci, ossia le classifiche;
- l'integrità dei soci.

Ne risulterà, o dovrebbe risultare, che il percorso per il raggiungimento della *leadership* rotariana è da sempre scritto nelle carte, che vanno lette, comprese e osservate.

Insomma, *leadership* non è la qualità di saper raccontare buone barzellette o simpatici aneddoti che, al massimo, è smania di attirare simpatia o attenzione. La cosiddetta *sindrome di Münchhausen*.

Invece abbiamo bisogno di persone che sappiano spiegare il Rotary a noi e agli altri; che sappiano convincere i soci ad agire nel nome del Rotary ovunque sia possibile: localmente e a livello internazionale.

Abbiamo bisogno di dirigenti che siano portatori di valori e di carattere e che, in primis, abbiano nel proprio bagaglio culturale la conoscenza delle regole rotariane.

Poi potranno *studiare* da *leader*.

Partendo da oggi, se vogliono, ponendomi, tanto per cominciare, una prima domanda: "che cosa si intende con il termine *leadership* che troviamo nel Manuale di procedura?"

Se confrontiamo la versione in lingua italiana con l'originale in Inglese, scopriamo che quando troviamo il termine *leadership*, nell'originale leggiamo invece più spesso *guidance* e quando in inglese troviamo *leadership*, in italiano abbiamo *guida* o *guidare*, *direzione*, *dirigente*, *dirigenziale*, *dirigenza*, *direttivo* (*District* o *Club Leadership Plan* equivalgono a Piano direttivo distrettuale o di Club).

Ancora, troviamo *amministrazione*, *amministratore*, *continuità amministrativa*, *organizzazione*, *incarico di rilievo*...

Il Manuale 2015-2016 delle Commissioni distrettuali, sintetizza tutto ciò: il titolo inglese infatti è *Lead your district* e in italiano è stato finalmente e giustamente tradotto *Direzione del Distretto*.

Dunque, il significato d'uso del termine *leadership* è distante da quello che tendiamo dargli, utilizzandolo un po' come un... *marchio* di superiorità, di distinzione, elitario: logica dalla quale dobbiamo uscire.

Mi si potrebbe poi porre una seconda domanda: "perché il titolo del mio intervento è *Futuro prossimo*?"

Perché l'attenzione al futuro implica una dimensione progettuale, la quale attiene alla teoria delle decisioni e l'uomo è connesso solidamente alla realtà proprio attraverso la dimensione progettuale.

E che cosa c'entra il Rotary?

Mi direte che, in un consesso rotariano la domanda è retorica e superflua.

Avete ragione perché è noto (o dovrebbe esserlo almeno qui tra noi) che il Rotary International fa progetti di servizio per contribuire a migliorare la qualità della vita e il futuro delle comunità del mondo. Fin da subito.

Per raggiungere questo obiettivo il Rotary chiede decisioni ai suoi soci.

Proprio perciò esso per primo ha preso decisioni: quelle, per intenderci, del Piano strategico del Rotary International, che fornisce la struttura base per garantire il nostro futuro e assicurare che il Rotary sia riconosciuto come un'organizzazione rispettabile e dinamica che si impegna a sostenere le comunità di tutto il mondo.

Il Piano strategico del Rotary individua tre priorità strategiche (Sostenere e rafforzare i Club, Focus e incremento dell'azione umanitaria, Migliorare l'immagine pubblica e la consapevolezza) le quali sono interconnesse e sostenute da 16 obiettivi, individuati in base alle indicazioni dei rotariani.

Il tutto per assicurare la presenza di un Rotary forte e dinamico per il futuro.

Il Piano strategico del Rotary si evolve con le aspirazioni dei rotariani.

I risultati emersi da sondaggi e gruppi di discussione tra i soci e dal lavoro delle Commissioni, contribuiscono a formare il quadro di questo piano strategico, ossia del percorso che ci permetterà di realizzare i nostri sogni.

Questo che vi mostro è, passatemi l'espressione, il... Bignami di alcune delle maggiori attività e iniziative che sono state intraprese per attivare e aggiornare il piano strategico. Per maggiori e più dettagliate informazioni, fate riferimento al rapporto annuale sui progressi del Piano strategico del RI.

Strettamente connessi al piano strategico sono la missione e i valori fondamentali del Rotary International.

La missione, lo scopo del Rotary International, dice che noi siamo impegnati nel servire gli altri, promuovere l'integrità e favorire la comprensione, la buona volontà e la pace nel mondo attraverso una rete di professionisti, imprenditori e personalità di spicco della comunità. (art. 4 Statuto RI)

I valori fondamentali del Rotary International costituiscono i principi di base della nostra cultura organizzativa e comprendono quei valori che guidano le priorità e le azioni dei soci nell'organizzazione.

I valori sono un ingrediente sempre più importante della pianificazione strategica perché guidano le intenzioni e la direzione di chi *conduce* l'organizzazione.

Essi sono: amicizia, integrità, diversità, servizio, *leadership*.

Vediamo solo i due valori che interessano particolarmente l'incontro odierno: servizio e *leadership*.

Servizio

L'abbiamo visto prima, il servire e i programmi umanitari del Rotary contribuiscono a promuovere la comprensione e la pace nel mondo. Per questo motivo il servire è un elemento fondamentale della nostra missione. Tramite l'opera svolta dai singoli Club, in tutta l'organizzazione si viene a creare una cultura di dedizione al servire che costituisce anche un motivo di soddisfazione personale per i soci operosi.

Leadership

Il Rotary è un'associazione internazionale di esponenti delle più svariate attività economiche e professionali che ricoprono posizioni di responsabilità nelle rispettive professioni. I rotariani credono nell'importanza dello sviluppo e nella qualità delle capacità direzionali all'interno dell'organizzazione. I rotariani, in quanto tali, sono essi stessi di *guida* nell'attivazione dei caposaldi della loro organizzazione.

E, infatti, i rotariani impiegano la propria capacità e competenza per risolvere questioni sociali.

Tutto ciò è bene illustrato nel Manuale di procedura, dove si spiega che cosa fa un *Effective Rotary Club*, ossia un Club efficace, non *efficiente*, come malamente tradotto nell'edizione italiana (credo che tutti conoscano la differenza tra efficienza ed efficacia)

Che cosa fa dunque il Club efficace?

Un club efficace è in grado di:

- 1) conservare e/o espandere l'effettivo;
- 2) intraprendere progetti di servizio efficaci, a beneficio della comunità locale e internazionale;
- 3) sostenere la Fondazione Rotary sia finanziariamente che con la partecipazione ai suoi programmi;
- 4) e, ultimo ma non meno importante,

- 5) formare dirigenti capaci di servire il Rotary anche a livello distrettuale e internazionale.

Manuale di procedura 2013, pag. 3

Il Distretto, da parte sua, deve fare il possibile perché i Club siano tutti efficaci e deve assumere l'impegno concreto per assicurare continuità e coerenza nell'organizzazione e gestione dei Club e, di conseguenza, del Distretto.

Quale strumento ha il Club per essere efficace?

Il Piano direttivo (triennale), tramite il quale organizza la sua azione di servizio.

La preparazione del Piano direttivo è importante; pertanto:

- 1) La decisione deve essere condivisa, perché ha implicato e implica un cambiamento rilevante nella gestione del Club.
- 2) L'esercizio richiede dedizione, convinzione, metodo e, soprattutto, pazienza.
- 3) Il gruppo di lavoro (Commissione) che lo prepara deve impegnarsi per almeno tre/cinque anni.
- 4) La dirigenza del Club deve essere direttamente coinvolta in maniera continuativa.
- 5) Il Club, che comprende tutti i soci, deve essere costantemente tenuto al corrente dei progressi.

Dal canto suo il Distretto, per essere efficace, ha a disposizione il Piano strategico triennale.

Fin qui tutto bene o quasi perché, a onor del vero, nei Club si sentono spesso queste osservazioni o domande:

“Ma bisogna proprio farlo?”

“Quanto tempo ci vuole?”

“E' l'ennesima *americanata*”, si dice.

E, ancora, “ma siamo sicuri che servirà a qualcosa? E a chi?”

Oppure, si sostiene, “i Club sono già abbastanza gravati da tanti adempimenti burocratici e questo è un altro”: “...*ai miei tempi*...”

A proposito di *miei tempi*, espressione molto comune all'interno dei Club, io li vedo come lontani, remoti, spariti, trapassati ma vi chiedo: che cos'era ai *loro* tempi?

O ai vostri tempi se qui c'è qualcuno che così la pensa.

Era semplicemente qualcosa legato alla contemporaneità che, ovviamente, è differente per ogni tempo che accompagna.

Giulio Cesare, Attila, Lorenzo il Magnifico, Cavour, Churchill, o più semplicemente i nostri nonni, erano contemporanei della loro epoca; oggi noi siamo contemporanei di una diversa società e il Rotary, da quella grande organizzazione che è, non può non evolvere per seguire i tempi, i bisogni della nuova società e affrontarli con nuove iniziative, nuovi metodi.

Vedete, la sfida di qualunque forma organizzativa sta nel sapere conciliare l'oggi con il domani, sapendo diagnosticare che cosa è necessario innovare oggi per continuare a mantenere l'organizzazione vitale nel lungo periodo.

“Più innovazione che rivoluzione”, ha scritto Paul Harris.

Ebbene, chi pone queste domande, chi fa queste affermazioni, non ha capito (o non vuole capire) che l'evoluzione implica rischi e costi i quali però, a mio parere, sono molto inferiori all'immane rischio di un pigro, confortevole, dorato letargo: uno stato di *quiescenza* in cui le funzioni vitali si riducono al minimo, adatto ai plantigradi ma non all'uomo e, tanto meno, al rotariano.

Certo, le organizzazioni sono composte dalle persone che ne fanno parte, che in esse operano e che, con il loro comportamento, contribuiscono al corretto funzionamento, contribuiscono a modellarle e a far sì che esse siano una struttura razionale e armoniosa ma... la partecipazione degli individui alle esigenze e agli obiettivi dell'organizzazione è una variabile fondamentale.

Il fatto però è che molti individui sono passivi, molti individui non si sentono coinvolti, altri non si fanno coinvolgere, molti individui non hanno ricevuto la giusta formazione sugli obiettivi dell'associazione e così si diffondono noncuranza e insoddisfazione.

Che fare? Come intervenire?

Formando i futuri dirigenti, non certo in una sola giornata ma con continuità.

In che modo?

Agendo attraverso:

- La sensibilizzazione al Rotary;
- L'informazione rotariana; (la conoscenza delle regole viene prima della dirigenza)
- L'attenzione all'immagine del Rotary;
- La creazione di opportunità;
- L'educazione alla pianificazione strategica.
- Di conseguenza, influenzando sulle principali carenze delle capacità gestionali (ossia di direzione, di *management*), che sono:
 - Scarsa conoscenza delle direttive e delle procedure rotariane.
 - Scarsa conoscenza delle risorse disponibili.
 - Scarsa pianificazione.
 - Tendenza a invadere il campo di competenza altrui.
 - Disinformazione e/o scarsa informazione.

Ricordo che il Manuale di procedura ci dice che: “...per svolgere la Missione del Rotary, i Club e i Distretti devono conoscere i principi guida e i valori fondamentali del Rotary. Nell'ambito dei progetti di azione, i rotariani devono tenere presente questi concetti e valutare i bisogni della Comunità.”

(Rotary Code of Policy 40.50- M.P. 2013 - pag. 60)

Influendo poi sulle principali carenze delle capacità dirigenziali (ossia di guida delle risorse umane) che sono:

- Scarsa conoscenza di regole e procedure rotariane (protocollo, nomine,...);
- Scarsa capacità di delega;
- Scarsa capacità di autogestione (del tempo e dei carichi di lavoro,...);
- Scarsa capacità di instaurare e intrattenere rapporti proficui e di creare empatia;
- Scarsa comprensione della psicologia umana, ossia delle caratteristiche distintive, dei modi di pensare, sentire e agire delle persone.

Il compito del Distretto e del Club è duplice: da un lato formare un dirigente rotariano che abbia capacità gestionali e, al contempo, acquisisca capacità dirigenziali, doti di *leadership*.

In effetti, noi dobbiamo pensare a un dirigente rotariano autorevole e non autoritario, che guida e non comanda, perché nel proprio bagaglio culturale ha la conoscenza delle regole rotariane ma anche coraggio, saggezza e umiltà: forse le sole caratteristiche che permettono di ottenere il meglio dai propri collaboratori.

In effetti, il dirigente rotariano:

- E' orientato ai risultati del gruppo.
- Crea un'atmosfera e un pensiero strategico coinvolgenti per i soci.
- Condivide le responsabilità con i collaboratori.
- Motiva adeguatamente i collaboratori e i soci.
- Delega i compiti.
- Previene le tensioni nel Club e ... riporta l'armonia.
- Prepara la crescita futura del Club.
- Esalta i punti di forza del club e lavora per far sì che i punti di debolezza siano sempre di meno.
- Completa i progetti già avviati e ne progetta di nuovi.
- Crea empatia dentro e fuori del Club.

Qual è il *ritratto*... ideale del *dirigente* rotariano?

In primis, è competente in materia rotariana, ossia:

- ✓ Ha una chiara visione del Rotary, dei suoi valori, della sua missione, dei suoi obiettivi e li condivide con entusiasmo.
- ✓ Ha una chiara conoscenza delle opportunità, delle possibilità, del potere e dei limiti del Rotary.
- ✓ Ha un atteggiamento positivo e guida dando l'esempio.
- ✓ Sa creare empatia tra i soci del Club e all'esterno.
- ✓ Ha buone doti gestionali (progetti, iniziative, ...).
- ✓ Ha buone doti direttive (di persone e gruppi, ...).
- ✓ Sa organizzare e delegare.
- ✓ Sa motivare.
- ✓ Sa comunicare bene sia all'interno sia all'esterno.

- ✓ Promuove la conoscenza del Rotary.
- ✓ Non sale sul podio per primo per ambizione, bensì per farvi salire tutti perché, ricordiamolo, noi siamo i primi nel servire, non i primi della classe.
- ✓ Si impegna a far convivere le persone del *team* anche con problemi senza soluzione.

Non c'è nulla di automatico, nulla di semplice ma neppure di troppo difficile, anche se il Rotary non fornisce *ricette* per un modello di dirigenza efficace.

Vero.

Ma è anche vero che aiuta i rotariani a porsi le domande giuste con la *Prova delle quattro domande*.

Ciò che penso, dico o faccio:

- Risponde a verità?
- È giusto per tutti gli interessati?
- Produrrà buona volontà e migliori rapporti di amicizia?
- Sarà vantaggioso per tutti gli interessati?

La *Prova delle quattro domande* non è un codice morale ma una specie di esame di coscienza che si limita a ricordare a ognuno di noi di usare nel modo migliore la propria capacità di giudizio. Non ci detta una condotta da seguire ma esige soltanto di agire, di pensare e di parlare sempre alla luce delle nostre convinzioni personali.

Non è detto che un dirigente sia anche un *leader* e non sempre un *leader* si trova in posizioni dirigenziali.

Ma ci si può lavorare.

Si può lavorare sui *dirigenti* per farli diventare *leader*, si può lavorare su persone di alto potenziale per farle diventare *leader*.

L'abilità di dirigere è un insieme complesso e variegato di capacità che possono essere apprese e migliorate.

Sviluppare queste capacità significa anche essere in grado di ispirare altre persone motivandole e coinvolgendole.

Questo è uno dei compiti della dirigenza rotariana: “formare dirigenti capaci di servire il Rotary anche a livello distrettuale e internazionale.” *Manuale di procedura 2013, pag. 3*

La necessità del Rotary di avere soci che siano validi dirigenti, che siano dei *leader*, deve orientare la responsabilità della scelta di nuovi soci che siano dei potenziali *leader*, che abbiano la capacità di procedere con un preciso *piano di navigazione* e di tenere la rotta senza *inchini*.

Il piano di navigazione è il *Piano direttivo* che deve essere efficace e consentire di arrivare al porto dove si è deciso di approdare.

Mi rincresce dover pensare che ci sono Club e Distretti che non hanno capitani appropriati, *leader* adeguati.

Per fortuna non sono la maggioranza ma ci sono.

Come diminuirne la presenza? Esprimo il mio pensiero.

Quello che per me è il più pratico, il più pragmatico di tutti i popoli, l'americano, non chiede ai suoi *capi* di realizzare qualcosa di preciso, chiede invece quanto di più impalpabile, di più irrealista ci sia: *un sogno*.

Ricorderete «...io ho ancora un sogno. È un sogno profondamente radicato nel *Sogno Americano*.» (M. L. King, 28.08.1963, Lincoln Memorial Washington DC)

Perché, in realtà, l'unica cosa che veramente conti, mobiliti, dia forza alla gente e la trascini, è *un sogno*.

Insomma, un ideale, una meta, uno scopo condiviso che sia ben più grande dei nostri sogni individuali.

E non è forse un sogno quello del Rotary?

E per cavalcare questo sogno abbiamo bisogno di *capi* che siano anche *leader*.

Care amiche, cari amici, vorrei sollecitare il vostro orgoglio di essere parte di questo Distretto non perché in passato possa avere avuto *leader* capaci ma perché il Distretto 2090 è una bella macchina e merita il meglio, non può restare al buio, non può vivere alla giornata.

Ha bisogno di *leader* che siano rotariani non a parole ma nei fatti; *leader* che capiscano di dovere imparare che il Rotary non va improvvisato ma preparato; *leader* che capiscano che la responsabilità rotariana di apportare un contributo concreto al benessere della comunità non si inventa.

Leader che capiscano che il Rotary è al servizio della collettività, è al servizio del nostro mondo e della sua popolazione e non è al servizio del singolo socio.

Leader che capiscano che il motto del Rotary è rappresentato da un verbo transitivo, servire, che non va usato in forma riflessiva...

Insomma, il Rotary ha bisogno di *leader* che capiscano che questi principi sono la base su cui deve essere impostata la *leadership* rotariana.

Grazie per l'attenzione.