

## BRUNO, BODEGA, SABATINI E FALSAPERNA: QUATTRO PERSONALITÀ CARISMATICHE PARTECIPANO LE LORO ESPERIENZE PROFESSIONALI DI LEADER



Il tempo in cui viviamo condiziona ogni nostro operare. La situazione pandemica mondiale, infatti, costringe a rivedere programmi, incontri e modalità di realizzazione di mandati che, come nel caso del governatore Alfio Di Costa, si sono trovati a doversi adeguare a nuove soluzioni. Così è accaduto anche per il Ryla, il corso di formazione sulla leadership che annualmente viene organizzato per giovani rotaractiani e non solo.

Ogni anno il Ryla si è sviluppato nel respiro di un arco settimanale, in quanto formulato sulle linee guida dell'*incontro*, dell'*ascolto* e del *confronto* delle idee.

Quest'anno si è reso necessario coartare la durata in quattro incontri articolati in tre giornate, dal 4 al 6 maggio, ma orientati all'eccellenza, per lasciare ai partecipanti l'esperienza di un dialogo che, anche se a distanza, anche se mortificato nella dimensione temporale, potesse diventare l'Incontro che si fa lezione di vita prima che lezione accademica, porto da personalità della cultura, del sapere e delle istituzioni.

Ognuno di noi è il risultato di incontri, è stato

plasmato dalle impronte di parole, gesti, comportamenti di maestri che hanno finito con l'incidere nel nostro *iter* formativo. Incontri e scontri, incontri e dialogo, infatti, puntellano le nostre sicurezze o la nostra fragilità, la libertà delle idee o la loro negazione.

In quest'ottica la Commissione, composta da Rita Cedrini (presidente), Rosario Tantillo (vice-presidente), Chiara Cirrincione, Salvatore Granta, Riccardo Pellegrino, Salvatore Romano e Pippo Zangara, ha ritenuto sul tema del Ryla "La leadership: testimonianze ed esperienze a confronto" di affidare le relazioni a quattro pilastri carismatici, personalità con angolazioni diverse per professionalità e ruoli.

### Bruno

I lavori, avviati dal governatore con un intervento volto a evidenziare le opportunità che le iniziative rotariane vogliono offrire ai giovani, si sono aperti martedì mattina 4 maggio, dopo l'intervento di Rita Cedrini, che ha presentato il programma, con la relazione del PDG Attilio Bruno,



Rita Cedrini

che ha richiamato l'attenzione su valori e comportamenti in seno al sodalizio rotariano che per i giovani diventano palestra di vita, capacità a gestire sè stessi e gli altri.

### Bodega

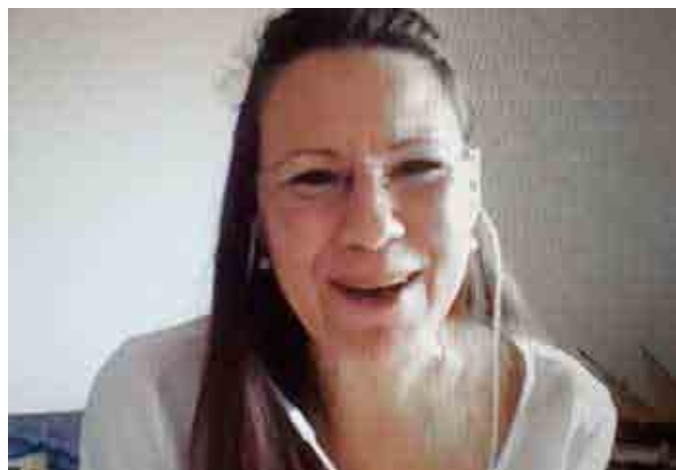
Nel pomeriggio la relazione del professore Domenico Bodega, preside della Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano, ha consegnato ai partecipanti una lezione di grande respiro per la metodologia di approccio agli argomenti trattati, la linearità del costruito comunicativo e la capacità dialogica nel gestire il dibattito.

Il relatore ha, per prima cosa, richiamato l'attenzione sulla definizione/contenuto di termini apparentemente assimilabili, leader e manager: l'uno demandato a guidare ma nella visione che va oltre l'immediatezza della risoluzione, con principi etici legati al dovere e alla responsabilità sociale, l'altro orientato a risultati che portano alla crescita dell'azienda, all'espressione di un risultato. Il leader alla capacità di formarsi, precisa il prof. Bodega, deve aggiungere la capacità di farsi una autodiagnosi per conoscere e gestire i suoi punti di forza ma anche quelli di debolezza. Il leader si rivela in un momento di crisi per gestire l'instabilità, l'incertezza, il disordine e anticipare ciò che accadrà, il leader è agente di cambiamento culturale, ma soprattutto è colui che sa dare priorità alla persona umana. La

vivacità degli interventi ha lasciato intendere l'interesse che la lezione del professore Bodega ha suscitato nei giovani e quanto l'incontro abbia inciso nel desiderio di ascoltare un maestro, un vero maestro.

### Sabatini

Il secondo incontro è stato affidato alla eleganza espositiva del professore Francesco Sabatini, presidente onorario della Crusca. La relazione si volge all'importanza della padronanza della lingua italiana, per le sue sfumature, per la forza espressiva, per l'incidenza che ha nel rapporto e nella comprensione tra le persone. E affida ai giovani il messaggio che se la padronanza delle lingue straniere è utile per le opportunità lavorative, conoscere e promuovere la lingua italiana è indispensabile non soltanto perché è stata il codice comunicativo di quel linguaggio artistico che ha mutuato l'idea di bellezza e di arte, il nostro Rinascimento, ma perché la parola decodifica tutto il percorso della nostra storia, dalle sue radici alla sua evoluzione e la sua forza, con la nostra capacità di gestirla, ci rende artefici del nostro futuro. Un messaggio che va ben oltre la dimensione di una relazione a un corso di formazione, per farsi orgoglio nazionale di una Koinè che da lontano continua a vivere nel nostro presente.



Chiara Cirincione

### Falsaperna

La relazione del generale di C.A. Nicolò Falsaperna, segretario generale della Difesa, conclude il ciclo degli incontri. Il relatore ha avviato la sua conversazione precisando come in ambito militare la figura del comandante racchiuda al contempo

## RYLA: ROTARY YOUTH LEADERSHIP AWARDS

nel suo ruolo la figura del leader (affine al verbo affidare) e del manager. Il comandante deve avere competenza alla azione e alla relazione. Deve, infatti, di ogni problema conoscere il come (now how) e il perchè (why), deve motivare le scelte con i collaboratori, avere credibilità per la parola data e capacità di rispettare le regole. E' leader nel momento in cui, in situazioni di stress e di ambiguità informativa, deve prendere decisioni, è manager nel momento in cui, in un sistema socio/tecnico, l'arte del guidare è anche risoluzione con risultati.



Riccardo Pellegrino

### Umanesimo

In un mondo sempre più legato all'economia e al profitto, sentire che tre relatori hanno richiamato l'attenzione sull'uomo e sulle sue capacità, ci fa intendere che ci sia ancora spazio per un umanesimo su cui investire. E che, nonostante le esigenze dell'accelerazione tecnologica, le nostre risorse costituiscono certezza per affrontare le sfide. Tre lezioni belle, vere, illuminanti, che ai giovani consegnano speranza e consapevolezza, ieri come oggi, racchiuse in quell'antico adagio, attribuito a



Rosario Tantillo

Sallustio che recitava "Homo faber fortunae suae".

Le considerazioni del governatore hanno concluso una tre giorni indelebile nel ricordo non soltanto dei giovani partecipanti al Ryla, ma di tutti coloro che, meno giovani, sono stati presi dalla sapiente maestria fabulatoria dei relatori.



Salvatore Romano

### Fascino di un incontro

Soltanto grandi personalità sanno trasformare un corso di formazione in incontro di grande fascino e attenta predisposizione all'ascolto; soltanto grandi personalità sanno impartire lezioni con la semplicità e la chiarezza espositiva di chi possiede il sapere e lo trasmette senza l'albagia della presunzione. Alla loro garbata disponibilità, che pur nella contingenza del momento si è trasformata in opportunità di crescita per i giovani, va il nostro grazie di rotariani.

Al contempo un grazie va al governatore Alfio di Costa per aver approvato un progetto in cui tutti noi, componenti la Commissione, abbiamo creduto di impegnare le nostre energie, in un rapporto dialogico che non è mai venuto meno.

**Rita Cedrini**





## **BRUNO: "STILI DI UN LEADER NELLA SOCIETÀ E NEL ROTARY"**

Un leader dinanzi ad un evento imprevisto: è il caso del governatore Alfio Di Costa, che, alle prese con le complicazioni e le difficoltà non prevedibili all'inizio del suo anno, ha cambiato alcune modalità nel rapportarsi con i club del distretto, non modificando la sostanza, l'essenza dell'agire del Rotary.

Il PDG Attilio Bruno, primo dei relatori del Ryla, inizia il suo intervento sottolineando la capacità del governatore di aver saputo affrontare l'imprevedibile, riuscendo a dare ai club ed ai soci un esempio di adattabilità, di governance assolutamente efficace e produttiva.

Bruno, istruttore distrettuale ha, poi, cominciato a delineare quali debbono essere le principali doti di un leader.

### **Studio**

La formazione, innanzitutto, nella sua complessità che dev'essere un compendio di studio in continuo aggiornamento, di esperienza di vita. La comunicazione, intesa come capacità di trasmettere informazioni agli altri per metterli nelle condizioni di agire con cognizione nella direzione scelta.

### **Stili**

La leadership, poi, si coniuga con diversi stili: addestrare, dirigere, delegare.

Per poter addestrare gli altri, fondamentale per un leader è l'autodiagnosi, cioè la capacità di conoscere i propri punti di forza ed anche i limiti.

E proprio in riferimento a questi ultimi, ha un ruolo straordinario il riconoscimento delle doti e dei talenti dei suoi collaboratori, che possono supportarlo proprio nelle specificità elaborative e operative di cui non è in possesso.

Valorizzarli non è una "diminutio" della propria personalità, ma al contrario fa emergere il lavoro di squadra.

### **Visione**

Dirigere un'associazione, un'azienda, un gruppo richiede una visione e di scegliere come obiettivi progetti concreti, semplici, corrispondenti a reali esigenze.

Per fare questo occorre una capacità di gestione, una percezione delle proprie responsabilità,



una programmazione che va dalla previsione alla pianificazione. Per fare questo deve dotarsi di strumenti adeguati, culturali, finanziari e tecnici.

### **Squadra**

Quindi, entra in campo la squadra che, motivata, addestrata, può portare a compimento gli obiettivi progettuali. Un team che dev'essere coeso, criticamente stimolante e costruttivo.

Ovviamente, vanno utilizzate le esperienze dei leader precedenti.

Il leader rotariano deve avere caratteristiche ulteriori: principi etici e deontologici che attengono ai doveri e alle responsabilità. Il metro dei comportamenti è formato da un elemento imprescindibile: il tempo, l'anno rotariano.

Entro i suoi confini occorre delineare una visione, individuare i progetti, svilupparli e renderli operativi.

Questo non può essere fatto da soli, ma da una squadra collaborativa e convinta degli obiettivi da perseguire.

## BODEGA E LE DOTI DI UN LEADER DI SERVIZIO



Domenico Bodega inizia il proprio intervento con un confronto fra l'attuale crisi non prevedibile determinata dalla pandemia con precedenti che hanno avuto carattere finanziario. Fare la differenza con la propria leadership è il titolo della prima di una serie di slides con la quale evidenzia temi come la responsabilità, le competenze, l'efficacia ed i risultati attesi. Oggi la leadership ha questi connotati che bisogna far propri.

Siamo in una situazione complicata. La crisi crea pressione, turbolenza, confusione, incertezza, stress, ambiguità, rende difficile trovare le cause e quindi le soluzioni che debbono essere straordinarie, particolari, in relazione proprio alla imprevedibilità della crisi che si è presentata.

### Dimensioni del leader

Quando siamo sotto pressione emergono le caratteristiche di un leader. Similmente quando la situazione sia confusa, incerta. Non si sa in anticipo quali saranno le conseguenze di una decisione presa. Altro elemento che fa emergere la leadership è l'ambiguità, cioè non si è certi delle vie da seguire. Qualsiasi tipo di soluzione può essere giusta o sbagliata. L'emergenza richiede di intervenire immediatamente. Le soluzioni non attengono alla dimensione tecnologica o a quella finanziaria. Sono situazioni che richiedono persone, essere umani che gestiscono meglio di altri il livello di complessità di quanto si è presentato.

Chi prende in mano la situazione, con responsabilità, deve dare un significato a decisioni, spie-

gare quello che fa rispetto alle azioni successive. Deve farlo con chiarezza, linearità, direzione. Le imprese italiane, normalmente, non hanno bisogno di leader ma di management, di persone che sanno gestire bene le responsabilità che vengono definite. In Italia c'è una bassa scolarità, pochi laureati, mancata conoscenza di lingue. C'è un humus culturale non favorevole. Il Rotary ha selezionato i propri soci fra le professionalità che può mettere al servizio della comunità.

### Donne leader

Un anno fa ci sono state persone che hanno compreso ed hanno agito: sette donne in Germania, Taiwan, New Zealand, Iceland, Finland, Norway, Denmark si sono fatte valere affrontando il fenomeno dando informazioni precise, nei tempi giusti, con onestà e risolutezza.

E' cambiato lo stile del management durante la pandemia, in particolare nel rapporto con i collaboratori. E' emersa la qualità delle relazioni con le persone che operano con lui. E' aumentata l'attenzione, la cura nei confronti dei propri collaboratori per stimolarne la creatività. La cosa più importante del dopo Covid sarà recuperare le priorità rimaste accantonate per l'emergenza.

### Persone

Cosa abbiamo imparato dall'emergenza COVID? L'importanza delle persone e della loro sicurezza rispetto al concetto di efficienza. Investire le risorse in tecnologia (smart working, coworking,



## RYLA: ROTARY YOUTH LEADERSHIP AWARDS

etc.). Aumenta il coinvolgimento e quindi la cultura aziendale. Fondamentale è la capacità di un capo di aprire le maglie della comunicazione, confrontandosi e scambiando opinioni. Bisogna ascoltare le persone con esperienza. Investire in continui aggiornamenti e adeguamenti tecnologici.

### Leader e manager

Bisogna evitare la confusione fra manager e leader. Il manager si distingue per queste caratteristiche: capacità di risolvere i problemi (problem solving), ricerca l'identità culturale, ha un orientamento temporale al medio termine (budget, semestralità), cerca l'efficienza, l'ottimizzazione.

Il leader: capire quali sono i problemi (problem setting), ricerca il cambiamento culturale (agisce per cambiare i principi, le priorità), ha orientamento temporale al lungo termine (anticipa quello che dovrebbe accadere, ha una visione, impara, si informa su quello che stanno facendo gli altri), acquisisce risorse critiche, crea opportunità per la sua organizzazione.

Tanti sono i manager, pochi i leader. Attenzione, però: un leader senza manager è come un'altezza senza la base. Il leader crea un nuovo modo di fare le cose. Deve riconoscere gli apprendimenti ricevuti dagli altri. Deve aver vissuto qualche esperienza difficoltosa, complicata. Deve essere cosciente di quello che è e che non è.

### Ambiente

Fondamentale è l'ambiente in cui viviamo. In

Italia abbiamo una cultura con queste caratteristiche: preferenza per la gerarchia, bassa propensione alla delega, elevati livelli di individualismo, paternalismo, autocrazia, mascolinità. Il leader deve agire per poterla modificare.

Gli USA sono il riferimento per il mondo del management.

Noi continuiamo a parlare di fare squadra, relazioni, per intervenire sulla realtà con lo stesso stile. In realtà il gruppo prevale rispetto all'individuo. C'è una resistenza al cambiamento. L'individualismo, nel Rotary, si deve trasformare in cooperazione. Occorre fidarsi degli altri. Ogni anno il Rotary cambia la sua guida. Siamo attivatori di cambiamento culturale.

### Leader di servizio

Con il RYLA si impara cos'è la leadership di servizio, contraddistinta dal superamento degli interessi personali con l'obiettivo-opportunità di aiutare gli altri a crescere e svilupparsi. Per far parte di un gruppo come questo corre una motivazione intrinseca oltre che estrinseca. Bisogna divertirsi nel fare belle cose che sono di utilità per gli altri.

Quali elementi appaiono universali? Debbono essere riconosciuti al leader dai collaboratori: integrità personale (degnò di fiducia, giusto, onesto), una leadership visionaria e carismatica (incoraggiante, positivo, motivante, capace di costruire sicurezza, dinamico), orientamento al gruppo (comunicativo, coordinatore, costruttore di gruppi).



## SABATINI: “PADRONANZA DEL LINGUAGGIO INDISPENSABILE PER DIVENTARE UN LEADER VERAMENTE CARISMATICO”



Il linguista Francesco Sabatini, presidente onorario dell'Accademia della Crusca, ha incentrato il suo intervento al RYLA facendo rilevare come sia indispensabile e qualificante per un leader avere la padronanza del linguaggio, sia nella materia di competenza che genericamente, proprio per gli impegni di rilievo e di rappresentanza del suo ruolo che spesso lo vedono partecipare e intervenire in riunioni, incontri, convegni di alto livello.

### Padronanza

Tale padronanza gli conferisce apprezzamento da parte del parterre che lo ascolta. Ma attenzione, però, bisogna avere sì padronanza tecnica ma

evitare di diventare “artisti” se non si vuole ottenere l'effetto contrario. In pratica, occorre avere una capacità linguistica superiore alla media.

### Più lingue

E sarebbe opportuno, inoltre, per un leader avere conoscenza di più lingue, parlate in modo corrente. Dote, questa, indispensabile per chi ha rapporti internazionali sia con i viaggi, la partecipazione a meeting od anche, in questo periodo di pandemia, a incontri via zoom.

### Cambiamento

Ovviamente, non bisogna eccedere nel ricorso a vocaboli e allocuzioni, anche se entrati nell'uso corrente, spesso di provenienza inglese. Ed ha sollecitato a prestare attenzione alla rimodulazione del linguaggio in corso con l'uso dei cellulari e di altri media che non tengono conto di regole che costituiscono l'ossatura della lingua italiana.

Rispondendo alla domanda di una partecipante al RYLA, Sabatini si è dichiarato assolutamente concorde, per la formazione di un leader, che sia necessaria anche la conoscenza di altri linguaggi, come quello musicale, che ne arricchiscono la formazione e la personalità.





## FALSAPERNA: "COME ESSERE UN BUON LEADER? CONOSCENZA, AUTOCRITICA E RISPETTO UMANO"



Il generale di Corpo d'armata Nicolò Falsaperna, segretario generale della Difesa, mette in campo la sua esperienza di vertice dell'area tecnica amministrativa delle Forze armate per indicare alcune caratteristiche specifiche che possono essere di supporto ai giovani del RYLA.

Nel suo settore vi sono diversi aspetti: fornire i mezzi per poter operare, essere di supporto sia all'industria tecnologica italiana per questioni di sovranità nazionale che alla ricerca tecnologica. Oggi più che mai la leadership è influenzata dai sistemi tecnologici che aumentano la capacità di poter risolvere i problemi. Nel caso della sua attività, vengono affidati vite umane e mezzi.

### Individuare e risolvere

Scattano quindi le questioni di individuare i problemi conoscerli e risolverli, tenendo presente che l'ambiente in cui ci si muove è incerto, c'è una ambiguità della informazione e che si opera sotto stress. La tecnologia non è completamente affidabile ma va controllata dalla intelligenza e dalla coscienza umana per le conseguenze che possono derivare dalle decisioni prese.

### Conoscere le persone

Assieme alla conoscenza tecnica è fondamentale quella delle persone. Per guidare un gruppo il leader deve dare l'esempio, avere fermezza, spirito di giustizia, rispetto della dignità umana, spirito di disciplina "diligente". Non basta ricoprire un ruolo per essere leader, ma questa funzione dev'essere riconosciuta. La componente emotiva è importante nelle relazioni sociali.

Il generale Falsaperna è stato prodigo di consigli. Le regole standard debbono essere interpretate e adattate; gli ordini illegittimi non si eseguono; bisogna imparare a stimarsi e fidarsi di se stesso; occorre uno stile proprio, originale; occorre osare nell'affrontare le novità; insistere nel praticare, ritentare, aggiungere, cancellare; entusiasmarsi e divertirsi nel fare; metterci tanta volontà, raccoglimento e concentrazione; non avere pregiudizi; essere critici verso il proprio punto di vista; mantenere la parola data; essere curiosi, sempre; avere paura è umano; affrontare l'insuccesso non a caldo e prendere decisioni solo dopo una riflessione profonda.