



LA LEADERSHIP NEL CAMBIAMENTO

Giovanni Esposito

Roma, 12 dicembre 2009



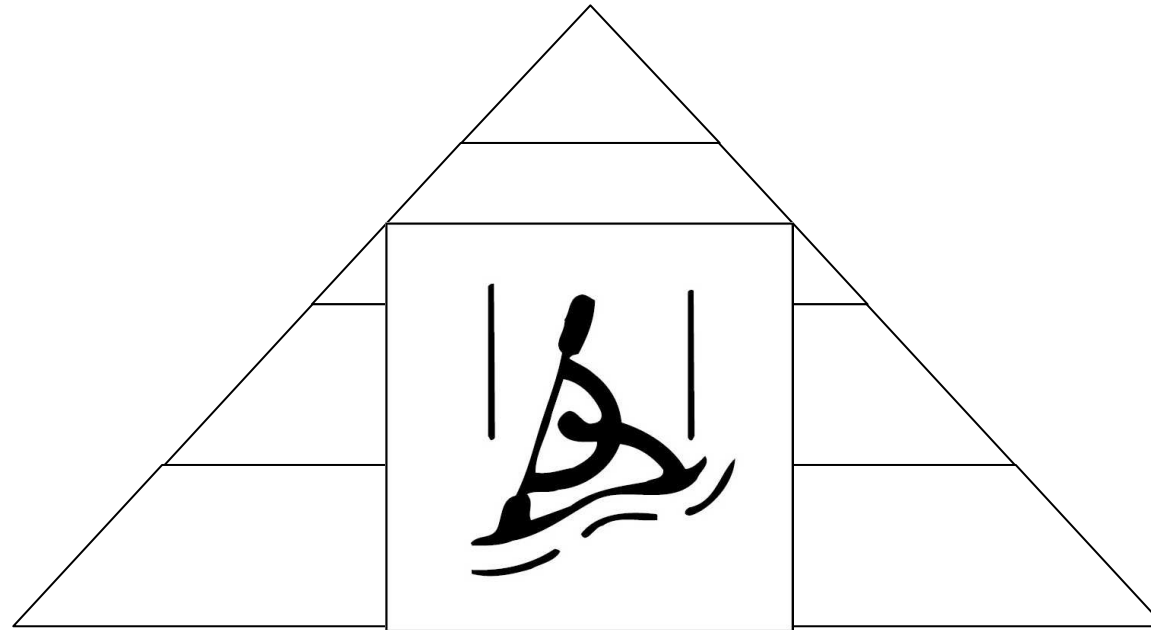
Agenda

1. Il cambiamento nelle organizzazioni sportive
2. Il difficile compito del dirigente federale per una leadership sostenibile



L'aumento di complessità

difficoltà' di prevedere il futuro



*onnipresenza
della domanda*

crescita esponenziale della velocità



Anche lo sport è costantemente sollecitato dai cambiamenti

- Il cambiamento è diventato un elemento strutturale del sistema sportivo
- Questo porta le organizzazioni sportive a dover ripensare e ridisegnare le proprie strategie, la propria cultura, le proprie azioni
- Le situazioni di cambiamento, che sono caratterizzate da discontinuità ed incertezza, sono gli ambiti nei quali i leader vengono maggiormente chiamati in causa e anche messi alla prova



Il leader è in grado di fare la differenza

- Identifica opportunità dove gli altri vedono rischi
- Attiva e fa attivare energie straordinarie
- Innova quando gli altri si affidano alla routine
- Cerca la competizione quando gli altri si arroccano pensando di conservare un vantaggio competitivo



Il dirigente FICK come leader

- Non ha solo la vocazione e la capacità di generare il cambiamento
- Ha anche la responsabilità di attivare e di facilitare il cambiamento negli altri
- Non si accontenta di essere reattivo o adattivo al cambiamento, ma ne è addirittura promotore, generatore e diffusore



Il leader deve lavorare su due dimensioni

- Una **autoriferita**: dove il leader innanzitutto vive il cambiamento su di sé, cerca di comprendere le implicazioni, è anche disposto a mettere in discussione sé stesso e le sue certezze, affrontando i propri timori, i dubbi e le contraddizioni
- Una **etero riferita**: dove il leader si impegna a vivere con empatia il cambiamento degli altri, si mette nei loro panni, pre-identifica le possibili resistenze e le paure rispetto al cambiamento, individua le leve sulle quali agire per fare in modo che le singole persone pensino e agiscano in maniera diversa rompendo schemi e convenzioni



Guidare nel cambiamento

VEDERE OLTRE IL CAMBIAMENTO

- Avere una visione di come dovrà essere la nostra organizzazione sportiva
- Identificare i macro obiettivi
- Delineare strategie e linee guida attraverso cui vivere e impostare il cambiamento

INNESCARRE E DIFFONDERE IL CAMBIAMENTO

- Ispirare e coinvolgere le persone in modo da farle sentire e diventare protagoniste del cambiamento attraverso l'empowerment e il coinvolgimento diretto
- Creare l'immagine collettiva della meta, dando concretezza all'obiettivo e motivando le persone ad attivare energie

SOSTENERE IL CAMBIAMENTO

- Diffondere messaggi, prendere decisioni che contano
- Adottare comportamenti che siano coerenti con la strategia definita
- Rendicontare ai portatori di interesse l'operato dell'organizzazione sportiva

IMPERSONARE IL CAMBIAMENTO

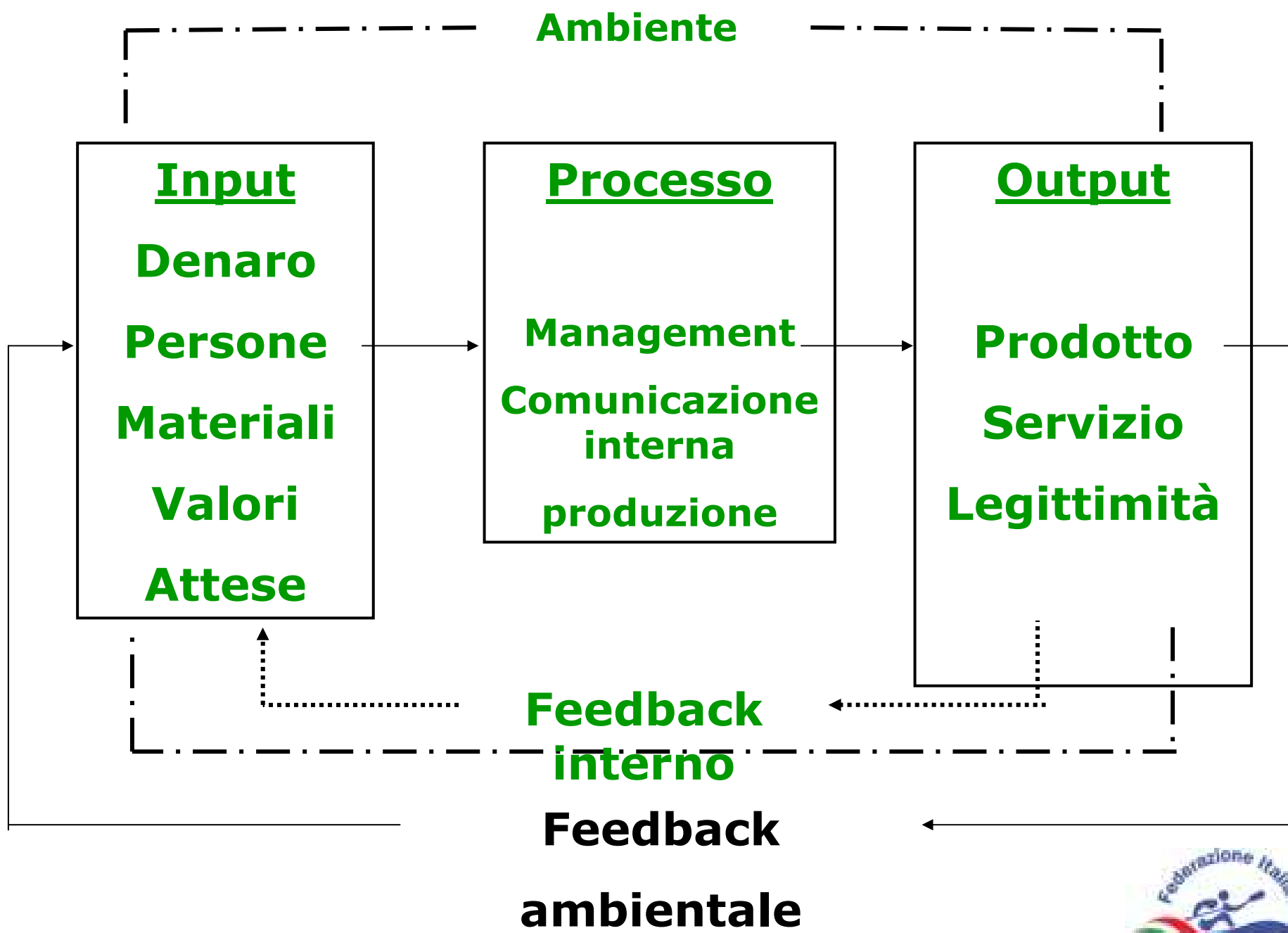
- Rappresentare un punto fermo per i collaboratori, rassicurarli nei momenti difficili e diventare un esempio vivente del cambiamento, incarnandone i valori e mettendone in pratica i comportamenti
- Alimentare la propria credibilità rendendosi un medium di coerenza



La vision

Indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni della governance federale che fissa gli obiettivi (*goal-setter*) e incentiva all'azione

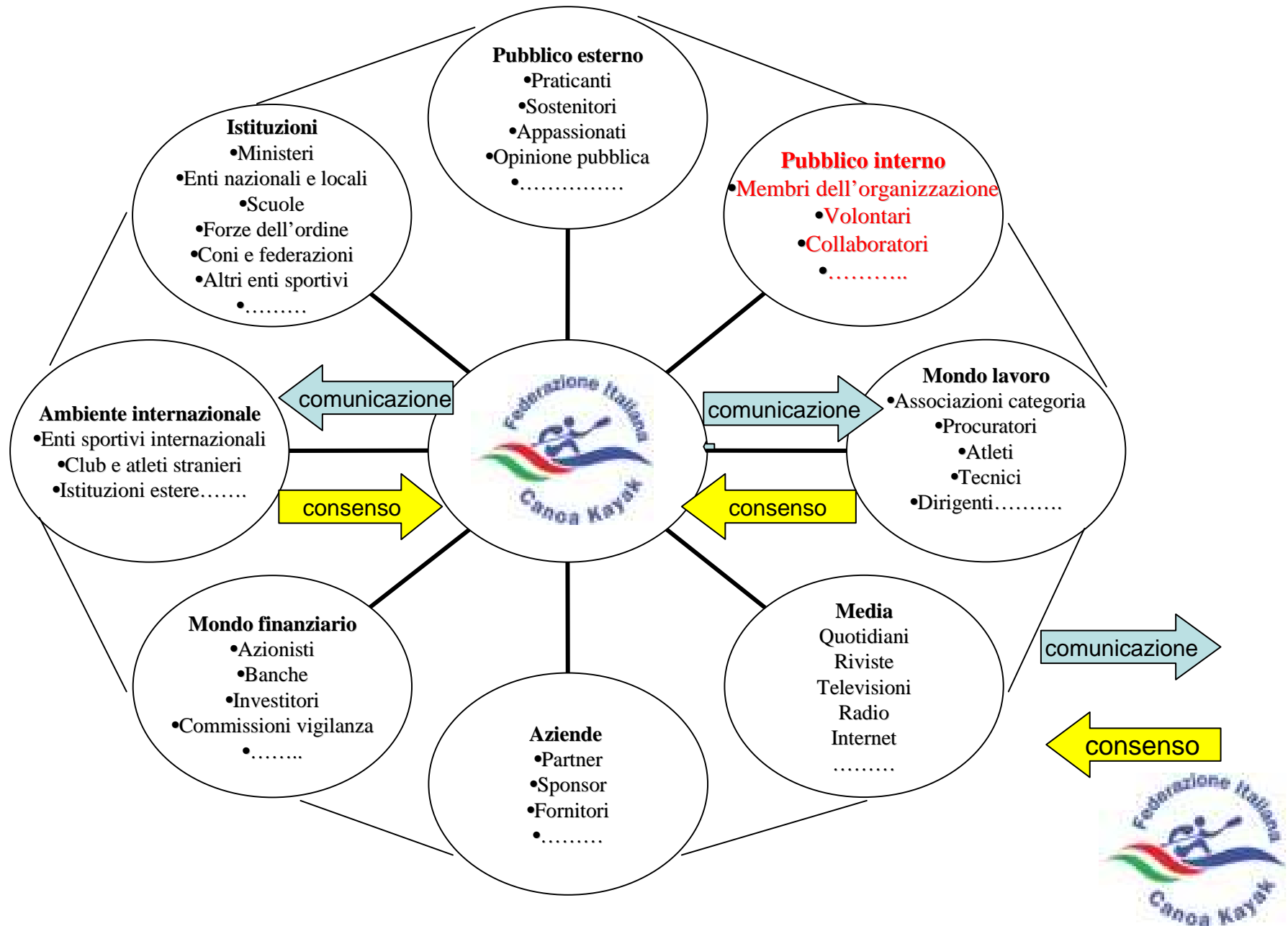




L'ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA APERTO



LA segmentazione degli stakeholder (portatori di interesse)



Massimizzare il benessere (economico, psicologico.....) degli stakeholder

- L'identificazione degli stakeholder e della loro "rilevanza" deve essere attuata strutturalmente con un approccio inclusivo fondato su una precisa scala di valori che può portare al collegamento tra etica e strategia competitiva
- L'organizzazione sportiva va sempre più vista come una "rete sistema" di stakeholder:
 - Coloro che guidano l'elaborazione di strategie sono stakeholder (con i loro specifici conflitti di interesse)
 - Ogni stakeholder può essere visto come soggetto attivo (a sua volta socialmente responsabile) delle relazioni entro il sistema



La responsabilità sociale

- E' definita in Iso 26000 come:
“la responsabilità da parte di un'organizzazione nei confronti delle conseguenze delle proprie decisioni e attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che:
 1. contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società;
 2. tiene in conto le aspettative delle parti interessate;
 3. è conforme alle leggi applicabili e in accordo alle norme internazionali di comportamento;
 4. è integrata in tutta l'organizzazione e praticata nelle sue relazioni”.

Fonte: www.iso.org



Responsabilità Sociale d'Impresa e crisi economica

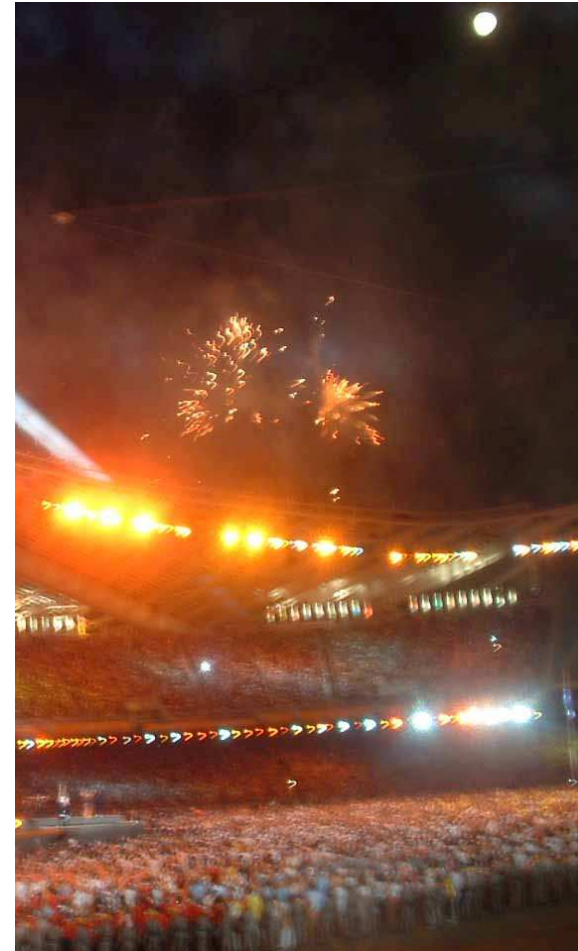
- Una recente ricerca internazionale condotta da DNV, in collaborazione con l'Università Bocconi, sui temi inerenti alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità, ha messo in luce un dato interessante: **più dell'80% delle imprese italiane ritengono che la sostenibilità, o RSI più in generale, sia parte integrante della strategia aziendale**, nonostante la congiuntura economica sfavorevole che il mercato globale sta attraversando.
- Tra gli imprenditori e i manager intervistati, l'85% di questi ha dichiarato di **aver mantenuto costanti i livelli di "investimenti responsabili"** a fronte della crisi economica.
Per ciò che concerne i benefici legati alla RSI, il **41% del campione attribuisce dei vantaggi derivanti da politiche strategicamente responsabili**, mentre solo il 12% dichiara di non aver ottenuto alcun tipo di vantaggio.
- Dall'indagine compiuta emerge un ulteriore elemento di interesse: la responsabilità sociale non sembra essere un'esclusiva delle grandi imprese, bensì una **strategia adottata anche dalle piccole e medie imprese italiane**, specie quelle del Centro-Sud.
- L'indagine ha coinvolto 7.000 imprese nel mondo (di cui circa 2000 italiane). Ciò ha permesso una comparazione tra dei dati italiani con quelli internazionali, evidenziando una maggiore diffidenza dei nostri manager sul reale interesse dell'opinione pubblica italiana nei confronti dei temi legati alla responsabilità sociale. Interessante è anche ciò che emerge dai dati statunitensi dove, in seguito agli scandali societari di istituti di credito e corporations, si ritiene **fondamentale l'introduzione e l'implementazione di codici etici e di condotta**.

Fonte: www.bilanciarsi.org
29 ottobre 2009



Conclusione

- Maggiore complessità
- Maggiore responsabilità
- Maggiore organizzazione
- Maggiore competenza
- Maggiore conoscenza
- Maggiore formazione
- Maggiore stress
- Maggiore soddisfazione





Gr@zie per l'attenzione

*Le persone che progrediscono nella vita
sono quelle che si danno da fare
per trovare le circostanze che vogliono e,
se non le trovano,
le creano*

George Bernard Shaw

Scrittore e drammaturgo inglese (1856-1950)

sportnews.gio@gmail.com