

INTERVISTA di: Rita Melillo,

al: dott. GIUSEPPE DE RITA, pp. 31-42

in: *I nostri leader*, vol. 1, Pro Press Editrice, AV., pp. 112, 1998

1D. *Secondo la definizione classica, accettata però anche dagli studiosi oggi operanti nel settore, il management è un connubio tra arte e scienza, in quanto è necessaria la preparazione specialistica per essere efficienti sul piano operativo, ma ciò non toglie che il manager debba di volta in volta inventarsi in un certo senso e per buona parte la soluzione ai problemi che deve risolvere. È una definizione che Lei sente di poter condividere?*

1R. Io credo che a questa prima domanda si possa rispondere che il management non è una professione specialistica, ma è certamente una professione combinatoria. Deve saper combinare insieme diverse capacità, deve sostanzialmente essere una cultura di processo: il manager deve stare dentro i processi e deve saper mettere insieme tutte le risorse per prendere le decisioni necessarie. Quindi, ritengo sia giusto sostenere che il manager debba inventarsi in un certo senso la propria professionalità. Deve, però, avere questa cultura doppia: combinare le varie risorse per restare dentro i processi, che sono sempre più grandi di lui. Questi mi sembrano i punti fondamentali.

2D. *Anche il buon meccanico sa dell'importanza di usare l'attrezzo adatto per uno specifico lavoro, tuttavia il manager per fare il suo lavoro non si serve di attrezzi, ma di uomini, deve quindi sviluppare la sua abilità nell'adoperarsi a far agire meglio i suoi uomini. Posso esprimere grosso modo così in italiano quello che è il pensiero portante di uno dei padri del management come scienza: Peter Drucker. Qual è il Suo commento?*

2R. Ma come ho detto prima il problema del manager è quello di star dentro i processi combinando risorse. Le risorse fondamentali sono certamente gli uomini, ma è importante riuscire a far lavorare gli uomini sui processi. Se uno deve mettere insieme ad altri un uomo che debba far logistica, deve sapere che gli fa fare un qualcosa che non rientra nella cultura normale, nel senso che non tutte le scuole insegnano logistica, così come non tutte le scuole insegnano, che so io, la gestione dei rapporti con le società pubblicitarie. Perciò, bisogna far penetrare nella mente di questi uomini non solo il senso del dovere di vivere insieme, di lavorare insieme e combinare le loro risorse, ma anche alcune specificità che sono attinenti ai processi che vanno combinati. Molto spesso i processi che devono essere combinati subiscono veloci cambiamenti per cui questa cultura dell'adattamento deve essere costante.

3D. *Nella domanda precedente si pone l'accento sul fatto che l'elemento umano è predominante nel management tanto da imporsi all'attenzione di chi opera nel settore per decidere quale modello seguire nei rapporti interpersonali: quello gerarchico a piramide, o quello a cerchio basato sulla cooperazione. Lei quale preferisce?*

3R. A questo riguardo debbo dire che il meccanismo è un meccanismo assolutamente non gerarchico e piramidale, perché in fondo la società moderna e l'azienda moderna sono sostanzialmente e prevalentemente poliarchiche: è una azienda dove più che la piramide vale il tempio greco, valgono cioè le varie colonne che compongono il tempio; molto spesso anzi l'imprenditore, il manager diventa solo il frontone del tempio. Diventa quello che collega le diverse colonne del tempio. Quindi, prevalentemente sono portato a pensare che il vero punto di riferimento sia appunto questa gestione dei diversi poteri più che una congiunzione in senso piramidale dei poteri stessi.

4D. *In quanto manager inevitabilmente investe di autorità e responsabilità altre persone: è necessario, come Lei sa bene, delegare, ma adeguatamente. In che misura si sente responsabile per i risultati positivi raggiunti? E in che misura si sente responsabile se sono negativi?*

4R. Ma il problema vero di un manager è che deve sentirsi responsabile di tutto. Il vero punto di riferimento non è l'autorità, è la responsabilità. La vera etica del futuro è quella che affonda le sue radici sul principio di responsabilità. Naturalmente, responsabilità non significa avere tutti i vantaggi se i risultati sono positivi, ma ci si deve sentire responsabili anche se essi sono negativi. Io proporrei di eliminare la parola autorità e di considerare centrale, verso se stessi e verso coloro che devono essere guidati dal manager, la parola responsabilità.

5D. *Conosce i suoi uomini tanto da essere in grado di assegnare loro dei compiti commisurati alle loro capacità?; e se è il caso aiuta quelli meno preparati a migliorarsi?*

5R. Il problema della conoscenza diretta delle persone è molto faticosa in questo momento, credo che sia la cosa più difficile. È vano il controllo che pretende di garantire sei, otto, dieci persone come rapporto diretto: è saltato tutto, nel senso che i meccanismi sono ancora più ristretti. Il singolo non può vedere otto persone al giorno, non ne ha il tempo. Io non ci riesco, ad esempio! In fondo il manager, oggi, ha delle sue responsabilità personali: verso l'esterno, verso l'immagine, di rapporto politico che non consentono di attenersi solo alla cultura manageriale della gestione della macchina: se io sto sempre in fabbrica otto persone le vedo ma se, invece, devo girare l'Italia, devo partecipare a convegni, devo andare a riunioni politiche, devo andare a riunioni associative è difficile. Allora, nel caso mio, delego. Certo, il problema è riconoscere i delegati, sentirli e sottoporli a controllo ogni tanto. Del resto, si capisce se l'organizzazione funziona o non funziona solo se si dà responsabilità ai propri uomini.

6D. *Del resto, soltanto chi ha fatto un lungo tirocinio di miglioramento delle proprie potenzialità, solo chi ha a lungo riflettuto sia sulla sua interiorità sia sul mondo esterno è in grado di capire quali corde toccare nell'altro per farlo scattare e muovere all'unisono con sé stesso. Si dice, infatti, che un buon manager è colui che ti manda al diavolo e tu ci vai di corsa. Con ciò voglio dire che uno dei principali compiti del manager è quello di far fare ad ognuno il proprio lavoro addirittura con entusiasmo: in ciò consiste la cooperazione con i propri uomini, che se adeguatamente sviluppata non solo evita ogni tipo di malcontento e di reclamo, ma innalza anche il livello di produttività sia per qualità che per quantità. Vorrei qualche Suo commento in proposito.*

6R. Il problema del rapporto è sempre un rapporto a tre, mai un rapporto a due: vi sono il manager, il suo collaboratore e il mondo esterno. Questa visione del rapporto non è mai stata considerata abbastanza, perché si pensa sempre che comunque il rapporto è a due tra il manager ed il suo collaboratore, che egli può mandare al diavolo, oppure dargli un calcio, oppure dargli una pacca sulla spalla. Forse sono viziato dal fatto che dirigo un istituto di ricerche, un ente di diritto costituzionale, ma a me sembra che il vero problema sia che il collaboratore ha il proprio manager come riferimento, ma ha anche il suo mondo, anche il mondo esterno, ha anche i suoi contatti, le sue responsabilità verso l'esterno, la sua immagine verso l'esterno. Incardinare tutto su un rapporto bilaterale (singolo manager, singolo collaboratore) è sbagliato, bisogna incentivare il rapporto del collaboratore col mondo esterno. Deve essere capace di andare ad una riunione e cavarsela da solo non perché si sente mandato da me, ma perché si sente un protagonista di quella riunione. Oppure se gli affidi una ricerca difficile senza dargli le direttive, deve essere in grado di cavarsela, anche se deve lavorare

fidando solo sulle sue capacità. In tal modo egli è una persona che non dipende da te, ma ha un suo mondo di riferimento, che è quello su cui ritorna, su cui lavora ulteriormente. L'entusiasmo, però, ti viene non dal fatto che stai facendo bene un lavoro che ti è stato affidato con entusiasmo dal tuo manager, bensì dal fatto di svolgere un lavoro che è prevalentemente tuo, per cui la gratificazione non ti viene solo dal manager ma anche da quelli con cui stai lavorando.

7D. *C'è, al giorno d'oggi, un grande fermento di insoddisfazione dovuto al moltiplicarsi dei conflitti, che abitualmente sono originati da un'esplosione o da un collasso delle condizioni economiche causati da un pensare errato, o meglio dall'impiego tardivo del pensiero corretto. Si sente di condividere tale impostazione del problema?*

7R. Sa, il problema di un manager risiede nel fatto che comunque egli gestisce sempre una situazione conflittuale, e una situazione di insoddisfazione. La situazione di oggi è molto difficile, dal momento che oggi tutte le aziende vivono in crisi permanente, vivono in ristrutturazione permanente, vivono in sviluppo permanente. Sappiamo tutti che lo sviluppo è squilibrio, non è mai equilibrio. Il vero problema psichico di un manager è di gestire l'insoddisfazione, di gestire la paura, gestire le difficoltà, gestire l'incertezza. Oggi tutte le aziende - ma direi anche un istituto come questo che è in fondo un ente costituzionale, ente pubblico per il quale non vi dovrebbe essere alcun problema di crisi, non ha i soldi - comunque vivono una situazione di incertezza: c'è la paura di non farcela, c'è la paura di essere tagliato fuori dai meccanismi decisionali.

Quindi, tutti quanti insieme noi viviamo, in quanto managers di prima fila, la stagione continuata dell'incertezza. Gestire l'incertezza è una delle cose più preoccupanti dal punto di vista psichico, è una delle cose che non dico non fa dormire la notte, ma che tocca di più la personalità individuale. Viene, infatti, il dubbio che debbo essere io ad avere qualcosa che non va e non è l'incertezza, non è la ristrutturazione, perché ci si trova a dover prendere decisioni gravi come quella di licenziare una persona, che è ben diversa dalla paura di essere licenziato. Non si può lavorare con discrezione due tre anni senza vivere questa tensione continuata, che non è solo il conflitto col personale, è proprio il conflitto con la realtà, è la realtà che diventa conflittuale non il singolo, il gruppo, il sindacato, il sottoposto. Allora, devi vivere questa capacità di gestire a volte il galleggiamento, a volte la rapidità del chiudere il gioco e ricominciare subito un altro. Diventa tutto più difficile in quanto c'è bisogno di una psicologia non della sicurezza individuale, ma di adattamento e di costante gestione dell'incertezza. Nell'azienda questo è importante! Vede, è vero - come lei dice - che l'incertezza è tipica delle cose umane, perché o che si mette su famiglia, o un'impresa, o si scrive un libro è l'incertezza a governare tutto. Ma è l'impresa organizzata che oggi vive questa costante ristrutturazione, che crea una esigenza di accompagnare quasi euforicamente l'incertezza.

8D. *Una comunicazione chiara ed efficace è indispensabile per ogni manager. Come provvede a che costantemente esista nelle due direzioni il flusso di idee e di informazioni?*

8R. Il problema della comunicazione - specialmente della comunicazione interna all'impresa - è uno dei punti più delicati in questo momento. Se vogliamo, in fondo molto spesso le decisioni aziendali, decisioni sostanzialmente verticalizzate, non sono decisioni che chiedono grande partecipazione. Certo se uno fa la nuova Ypsilon a Melfi, vede che ci sono centinaia di persone che lavorano su questo e quindi deve comunicare costantemente, però il fatto vero è che il meccanismo decisionale anche in questi processi diventa sempre più accentrato. Far fare un investimento alla FIAT di cinquecento miliardi non è possibile solo comunicando, ma occorre un meccanismo decisionale forte. Allora, oggi come oggi, il problema della comunicazione interna va probabilmente spaccato, spezzato, c'è una comunicazione di

decisioni già prese, le decisioni strategiche comunque vanno comunicate, fatte capire. C'è il problema, invece, di comunicazioni operative, quelle che creano un meccanismo del lavoro comune, e poi c'è una informazione di socializzazione, il vecchio *house organ*, che in fondo è necessario per creare il clima complessivo. Queste tre cose però sono sostanzialmente in ordine di priorità, e sempre in questo ordine di priorità creano un minore impatto, una minore significanza nel vecchio *house organ*, dove invece molto spesso buona parte della comunicazione interna s'era fermata, s'era adagiata, s'era anche fatta sostanza. Se parliamo di comunicazione interna, bisogna vederla su tutta la struttura organizzativa. Il meccanismo della monarchia si vede solo sulla fascia alta, certo non si può avere la monarchia anche sul custode dello stabilimento.

9D. *I grandi managers sono senz'altro dei buoni maestri e guide ideali di altri uomini. Secondo il Suo punto di vista, quale contributo ha dato alla Sua organizzazione sotto questo aspetto? Quale crescita interiore, per contro, Le può aver procurato l'operare in un campo dove l'efficienza è la dea suprema, e la puntualità nel rispettare gli impegni è la sua regola?*

9R. Vede, in questo caso sia la parola maestro sia la parola guida sono termini che implicano, del resto è a me molto chiaro, un primato del carisma. E il carisma è qualcosa che molto spesso non si può trasmettere: questa, diciamo, è la tragedia. Il carisma è fatto di qualità personali, è fatto di condizioni astrali, perché uno può avere carisma e non esercitarlo perché in quel momento invece gli va di fare delle cose banali. Il carisma è anche fatto di emozione, di immagine esterna. Il dott. Romiti che ha un carisma che va al di là della sua capacità di ex direttore finanziario di grande capo d'azienda: è un carisma che diventa anche pubblico e politico. Non è trasmissibile. Non si può dire quello è un maestro, Romiti non ha insegnato niente a nessuno, sotto questo punto di vista, pur avendo grande carisma. Il problema è di scendere un pò più in basso, scendere un pò più in basso significa che il manager vero finché è un maestro, una guida diventa un accompagnatore. Il singolo sottoposto, il singolo accompagnatore viene coniato dal suo processo di trasformazione, di crescita. Ma questo significa essere maestro, perché l'accompagnare significa rispettare molto le logiche di evoluzione del singolo che è accompagnato. Non si può sovrapporre la personalità del maestro al singolo, è molto faticoso. C'è una bellissima frase, non mi ricordo di chi, che dice: <<Chi non lascia il maestro per strada, perde la strada>>. Bisogna in qualche modo star dentro questo tipo di limitazione: il manager non fa il maestro. Se fa il maestro assume poteri carismatici, valori carismatici che possono essere importantissimi, decisivi anche per il bene dell'azienda, ma non è più un formatore, non è più un uomo che forma comportamenti.

10D. *Le qualità che un manager deve possedere sono numerosissime, quasi ognuno ne possiede una lista infinita da proporre, ma tra le più comunemente accettate vi sono senz'altro la lealtà, l'iniziativa, la capacità di trattare gli altri come persone: la preparazione alle cosiddette Relazioni Pubbliche è un punto fondamentale della formazione del buon manager. Una buona preparazione in questo campo, infatti, aiuta a capire la persona che si ha di fronte e ad ottenere la sua fiducia e la sua cooperazione. E non è questo il nocciolo del management? Quale delle suddette qualità Lei predilige?*

10R. Il problema vero di un buon manager oggi, a quanto capisco io, sta sotto la parola realismo. Al manager si richiede una aderenza costante alla realtà. Poi oltre ad una costante aderenza alla realtà ci devono essere anche la lealtà, l'iniziativa, la capacità di farsi capire, il trattare gli altri come persone. Però, ci deve essere un vincolo fondamentale e unitario che i collaboratori devono vedere e secondo me questo sta nella lealtà, questo padroneggia la situazione. Il manager, ad esempio, che sia leale, e anche brillante nelle sue aspirazioni, nei suoi indirizzi, che fa bellissimi programmi ma non sta nella realtà finisce per delegittimare se stesso e, quel che è peggio, finisce anche per non far crescere le responsabilità individuali. In

una situazione - come diceva lei nella domanda precedente - in cui vale l'efficienza, in cui vale in pratica il rispetto degli impegni, la puntualità, ecc. ecc., questo aspetto del rapporto con la realtà, del realismo, che può anche essere spiacevole perché il realista può anche licenziare, il realista può anche dire la bugia, può sostanzialmente essere sleale nei confronti dei suoi dipendenti, il realismo è un fatto complementare.

11D. *Per Lei dirigere è solo essere a capo o implica anche attitudine ed abilità?*

11R. Ma sa, essere a capo oggi, significa: con quale legittimazione? Io trovo che essere manager non sta nell'abilità, o nell'attitudine, che poi sono importanti, ma sta nell'essere capo con legittimazione. Io sono il padrone. Ho pure la legittimazione. Se io sono il mandante del padrone ho quella legittimazione. Se sono il capo di una cooperativa, ne ho tutta un'altra. Il punto cruciale nel capo non è nel comandare o nel dirigere. Non è esser il capo, il capetto. È con quale legittimazione fai il capo. Puoi essere il carismatico della situazione, puoi essere quello che è stato investito con la spada sulla spalla di essere il comandante delle guardie, puoi essere il corriere del padrone che dice comando io. Il capo è sempre legato al processo di legittimazione. Più che alle sue attitudini e qualità principali. È l'autorevolezza che gli viene dal meccanismo in cui si legittima. Per esempio, quando parlo di me, al CENSIS sono il capo azienda, ma il capo azienda CENSIS significa che io sono legittimato dal fatto che ho superato tante difficoltà: di aver trent'anni di esperienza, di averci lavorato fin dai primi anni, è da trent'anni che lo conosco da dentro e da fuori, dal fatto che il mercato del CENSIS è molto curato da me. Tutto questo è mia abilità e mia attitudine? No. È la storia che mi dà la legittimazione. Un consiglio dei ministri nell'89 mi aveva nominato? No. Non è quella la mia legittimazione. Era avere 110 persone da far lavorare insieme al CNEL per raggiungere determinati obiettivi: se ci riesco sono legittimato, se non ci riesco il fatto di essere il presidente nominato dal governo ...

Ogni struttura ha una sua legittimazione. Non è che siccome io sono bravo a trovare i soldi per il CENSIS, sono anche bravo a gestire questa cosa qua. No. La legittimazione dipende da molte cose. La mia legittimazione viene dal corpo sociale non da chi mi è sopra. In alcuni casi dipende dalla mia iniziativa imprenditoriale di aver creato il CENSIS e quindi ne sono il fondatore; in altri casi viene dal fatto che vengo assunto dall'avv. Agnelli che mi dice vai a fare i cuscinetti a sfere per conto mio, e io ci vado, ma la legittimazione è diversa.

12D. *Secondo Lei l'educazione dovrebbe essere una destinazione, oppure un viaggio da continuare ogni giorno della nostra esistenza?*

12R. Sì, l'educazione deve sempre accompagnarci giorno per giorno, l'importante è quale tipo di educazione. Perché io continuo ad educarmi per fare il mio mestiere di ricercatore, è vero che non vado più a corsi naturalmente, perché non ne ho neanche il tempo. Anche le mie letture sono molto estemporanee. Io leggo cose religiose, cose filosofiche, cose musicali. Lei dice: ma sono *hobbies*! No, perché sono sempre legate ai meccanismi di pensieri laterali, allora questo processo di educare al pensiero laterale cioè al pensiero che non sia strettamente professionale, ma a pensieri che ci stanno accanto, a mio avviso, nel mio mestiere funziona benissimo. Forse dipende dal fatto che faccio il ricercatore, può darsi che se facessi cuscinetti a sfere, non potrei trovare spunto dalla musica primitiva. Però, ho l'impressione che l'importante sia mantenere la testa capace di proceduralizzare le idee, non di assorbirle e metterle nei cassette, ma avere questa cultura processuale significa avere questa capacità di procedere, di far procedere il cervello in modo ondeggiante, vagabondo, ma capace poi di fissarsi sull'argomento, quando questo è importante. Ritengo che a questo scopo gli studi umanistici siano importanti.

SE VUOI CONTRIBUIRE ALLA RICERCA DEL VERO LEADER
rispondi alle domande del *QUESTIONARIO*
e spedisce via Email a: ritamell@alice.it

1D. *Secondo la definizione classica, accettata però anche dagli studiosi oggi operanti nel settore, il management è un connubio tra arte e scienza, in quanto è necessaria la preparazione specialistica per essere efficienti sul piano operativo, ma ciò non toglie che il manager debba di volta in volta inventarsi in un certo senso e per buona parte la soluzione ai problemi che deve risolvere. E' una definizione che Lei sente di poter condividere?*

1R.

2D. *Anche il buon meccanico sa dell'importanza di usare l'attrezzo adatto per uno specifico lavoro, tuttavia il manager per fare il suo lavoro non si serve di attrezzi, ma di uomini, deve quindi sviluppare la sua abilità nell'adoperarsi a far agire meglio i suoi uomini. Posso esprimere grosso modo così in italiano quello che è il pensiero portante di uno dei padri del management come scienza: Peter Drucker. Qual è il Suo commento?*

2R.

3D. *Nella domanda precedente si pone l'accento sul fatto che l'elemento umano è predominante nel management tanto da imporsi all'attenzione di chi opera nel settore per decidere quale modello seguire nei rapporti interpersonali: quello gerarchico a piramide, o quello a cerchio basato sulla cooperazione. Lei quale preferisce?*

3R.

4D. *In quanto manager inevitabilmente investe di autorità e responsabilità altre persone: è necessario, come Lei sa bene, delegare, ma adeguatamente. In che misura si sente responsabile per i risultati positivi raggiunti?, e in che misura si sente responsabile se sono negativi?*

4R.

5D. *Conosce i Suoi uomini tanto da essere in grado di assegnare loro dei compiti commisurati alle loro capacità?, e se è il caso aiuta quelli meno preparati a migliorarsi?*

5R.

6D. *Del resto, soltanto chi ha fatto un lungo tirocinio di miglioramento delle proprie potenzialità, solo chi ha a lungo riflettuto sia sulla sua interiorità sia sul mondo esterno è in grado di capire quali corde toccare nell'altro per farlo scattare e muovere all'unisono con sé stesso. Si dice, infatti, che un buon manager è colui che ti manda al diavolo e tu ci vai di corsa. Con ciò voglio dire che uno dei principali compiti del manager è quello di far fare ad*

ognuno il proprio lavoro addirittura con entusiasmo: in ciò consiste la cooperazione con i propri uomini, che se adeguatamente sviluppata non solo evita ogni tipo di malcontento e di reclamo, ma innalza anche il livello di produttività sia per qualità che per quantità. Vorrei qualche Suo commento in proposito.

6R.

7D. C'è, al giorno d'oggi, un grande fermento di insoddisfazione dovuto al moltiplicarsi dei conflitti, che abitualmente sono originati da un'esplosione o da un collasso delle condizioni economiche causati da un pensare errato, o meglio da un impiego tardivo del pensiero corretto. Si sente di condividere tale impostazione del problema?

7R.

8D. Una comunicazione chiara ed efficace è indispensabile per ogni manager. Come provvede a che costantemente esista nelle due direzioni il flusso di idee e di informazioni?

8R.

9D. I grandi managers sono senz'altro dei buoni maestri e guide ideali di altri uomini. Secondo il Suo punto di vista, quale contributo ha dato alla Sua organizzazione sotto questo aspetto? Quale crescita interiore, per contro, Le può aver procurato l'operare in un campo dove l'efficienza è la dea suprema, e la puntualità nel rispettare gli impegni è la sua regola?

9R.

10D. Le qualità che un manager deve possedere sono numerosissime, quasi ognuno ne possiede una lista infinita da proporre, ma tra le più comunemente accettate vi sono senz'altro la lealtà, l'iniziativa, la capacità di trattare gli altri come persone: la preparazione alle cosiddette Relazioni Pubbliche è un punto fondamentale della formazione del buon manager. Una buona preparazione in questo campo, infatti, aiuta a capire la persona che si ha di fronte e ad ottenere la sua fiducia e la sua cooperazione. E non è questo il nocciolo del management? Quale delle suddette qualità Lei predilige?

10R.

11D. Per Lei dirigere è solo essere a capo o implica anche attitudine e abilità?

11R.

12D. Secondo Lei l'educazione dovrebbe essere una destinazione, oppure un viaggio da continuare ogni giorno della nostra esistenza?

12R.