INTERVISTA di: Rita Melillo,

a: on. GIUSEPPE GARGANI, pp. 71-80

in: *I nostri leaders*, 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. Sento di poter condividere senz'altro questa definizione perché la complessità della organizzazione civile e amministrativa del nostro paese in un periodo di grandi rivolgimenti e di grandi evoluzioni tecnologiche richiede specializzazione in ogni settore e al tempo stesso di spiccata capacità di comprensione dei fenomeni sociali e politici.

La scienza come semplice conoscenza dei fenomeni non si configura nell'epoca dei computer, del mercato globale, della concorrenza a vasto raggio, ma deve essere accompagnata da una comprensione complessiva delle ragioni culturali e politiche che sono alla base degli stessi fenomeni.

Non bastano più le soluzioni tecniche per risolvere i problemi ma c'è bisogno dell'inventiva, di un progetto più alto per vincere, di una fantasia più acuta per convincere ma anche per affascinare.

Questo è vero in tutti i campi della tecnica, dell'amministrazione pubblica, delle organizzazioni imprenditoriali ma anche della politica.

Molti sostengono che la settorializzazione delle attività porti con sé una eccessiva specializzazione che rischia di allontanare la conoscenza da una visione complessiva superiore del problema. Io ritengo che sia completo l'uomo moderno se oltre alla preparazione specialistica riesce a non disperdere una visione d'insieme delle cose, a considerare la sua attività come un'arte, come una armonia culturale.

Questa qualità è richiesta in maniera particolare all'uomo politico che deve avere una visione generale dei problemi e una sensibilità particolare per poter indicare le vie da seguire, le leggi da approvare, e deve essere capace di anticipare le soluzioni valide per tutti.

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. Dico subito, proprio alla luce della risposta che ho dato alla prima domanda, che la conoscenza dell'attrezzo che si usa per portare a termine qualsiasi lavoro è fondamentale, ma per il manager la conoscenza degli uomini che utilizza e con i quali organizza il lavoro è la condizione per poter determinare una collegialità e una solidarietà nell'attività che svolge.

Non c'è dubbio che organizzare il lavoro sia un'arte oggi divenuta più complessa, l'arte del futuro perché più completa e scientifica è l'utilizzazione del fattore umano e più consistente è la produttività in tutti i campi. Lo sviluppo tecnologico presuppone questa qualità.

Nella politica la crescita della classe dirigente dipende prevalentemente dalla capacità di

far diventare protagonisti tutti quelli che hanno capacità di avere idee e proposte per la soluzione dei problemi, e al tempo stesso riescono a utilizzare quelle idee per fare l'interesse della comunità, per far prevalere cioè il bene comune.

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. I rapporti gerarchici sono burocratici e quindi senza anima, senza inventiva e non possono essere utili e fruttuosi per un management moderno.

I rapporti di collaborazione e di solidarietà reciproca fanno diventare *leader* (non capo), chi ha la visione delle cose più completa e lungimirante degli altri. Le vere *leadership* si conquistano nella solidarietà e nel lavoro collegiale non nella gerarchia piramidale.

In politica come nell'attività di gestione dei problemi, questa caratteristica è ancor più vera e consistente. Chi ha alimentato solo le proprie personali *leadership* ha fallito o ha creato condizioni autoritarie effimere e brevi.

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. Il vero *leader* sa delegare: è *leader* chi ha la capacità di farsi collaboratore nella vita pubblica come nella politica la cosa in assoluto più difficile è appunto avere la capacità di farsi collaborare. È certamente più facile comandare che avere collaboratori con i quali decidere, accettando la discussione e anche la contrapposizione di idee e di tesi, ma arrivando poi ad una sintesi che è la decisione più saggia.

Questo metodo è difficile da praticare ma è l'unico che dà una dimensione al management. Riferito alla mia esperienza posso dire che nel gruppo politico, con il quale per oltre 4 anni abbiamo condiviso responsabilità, questo metodo è stato in qualche modo costante, per cui mi sono sentito e mi sento interamente responsabile dei risultati positivi che si sono raggiunti, così come dei risultati negativi.

La logica di gruppo è questa ed io credo di averla sentita e praticata in maniera particolare.

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. Un manager-politico deve conoscere bene l'animo umano, sempre complesso e imperscrutabile, ma in particolare gli uomini che con lui collaborano. Ritengo di aver fatto di tutto nella mia vita, e non solo nella attività politica, per avere collaboratori e non solo quelli diretti, ma quelli che hanno assunto responsabilità pubbliche, capaci e di talento, e di avere insieme a loro e con il loro consenso stabilito ruoli e competenze.

Questo metodo che ha caratterizzato la mia azione ha consentito di preparare una classe dirigente con la maturità e la consapevolezza del ruolo che doveva svolgere nell'interesse generale. In questo modo un manager perfeziona la sua preparazione.

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. Un buon manager, come un buon politico, deve poter capire quali potenzialità hanno gli amici che con lui collaborano, quali ideali guidano tutti quanti insieme quelli che vogliono raggiungere un grande risultato: è per questo che un gruppo dirigente è affidato politicamente e lavora con grande dedizione e con entusiasmo.

Nella nostra provincia credo di poter dire che ci sono stati molti manager politici che hanno avuto programmi validi, capaci di costituire una speranza per la nostra popolazione; per questa ragione si è determinata una valida sinergia tra politica e amministrazione e vi è stata di fatto una gara a far bene e a ottenere risultati positivi. Questo impegno ha consentito di rinnovare il vecchio ambiente in una provincia depressa come la nostra, e ha determinato uno sviluppo economico e industriale, una possibilità maggiore di occupazione e ha costituito la premessa per un rinnovamento effettivo della nostra comunità.

Ecco, mi viene da dire che un programma valido caratterizza e garantisce la guida di chi sa la meta che vuol raggiungere: un programma vissuto con entusiasmo determina una grande collegialità e una grande efficienza.

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. Non credo che le insoddisfazioni derivino solo dal moltiplicarsi dei conflitti, perché il mancato raggiungimento di tanti obiettivi che pur ci eravamo prefissi nella nostra provincia e nella nostra Campania è stato determinato dall'aggravarsi delle condizioni economiche del nostro paese e del mezzogiorno in particolare.

Il nostro pensiero e la nostra strategia non era errata, ma giusta: per questa ragione ritengo che bisogna continuare su quella linea.

Certo i conflitti nella società si sono accentuati e sono diventati più acuti man mano che si sono disperse le culture politiche che rendevano forte quel pensiero giusto, il quale ha lasciato il passo a tante approssimazioni e forse all'attenuarsi di quella spinta di entusiasmo che ha caratterizzato negli ultimi anni il passaggio da una società agricola ad una società industriale e matura.

La difficoltà di produrre politica è purtroppo la causa di conflitti personali o di gruppo o di clan che, se la riferiamo solo alla nostra provincia, ha fatto segnare il passo a quell'opera di razionalizzazione che è stata il segreto delle strategie politiche che hanno determinato successi e conquiste sociali.

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. Determinare un flusso costante di idee e di informazioni è un problema politico molto

delicato che caratterizza per grandissima parte l'epoca moderna. Ci sono due pericoli nella attuale condizione che viviamo: il primo è che le informazioni non rappresentino e non esprimano i programmi o i messaggi che un gruppo politico vuol trasmettere; il secondo che la comunicazione a volte rischi di essere finalizzata a se stessa, fatta solo per trasmettere *slogan* senza strategie né programmi. Anche per queste condizioni possiamo dire che la crisi politica e culturale che viviamo sia dovuta soprattutto a tutte e due queste ragioni.

Chi ha strategie e programmi non riesce a comunicarle, chi non ha né strategie né programmi finisce per annullare l'effimero probabilmente anche più efficace anche se destinato ad avere una vita breve.

Non mi rassegnò a queste difficoltà e ritengo che bisogna insistere premiando e perseverando su linee politiche solide, e lavorare perché si riesca a convincere tutti i cittadini attraverso la comunicazione perché essa prima o poi arriverà.

9D. *I grandi manager 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. I grandi manager sono tali se sono buoni maestri e viceversa, e sono perciò stesso considerati una guida. Chi guida matura ogni giorno al suo interno una concezione della vita sempre più alta e trasmette questo valore prima di tutto alla sua organizzazione.

Penso di poter dire che questo arricchimento e questo valore ho cercato di trasmettere nella mia attività e questo per me è stato un continuo arricchimento. L'efficienza si realizza se c'è un rapporto diretto all'interno di quelli che fanno parte dell'organizzazione come tale; voglio dire il gruppo dirigente e tra l'organizzazione e la società nel suo complesso. I destinatari dei programmi i cittadini.

Solo una efficienza non fine a se stessa ma legata a programmi validi può far crescere la coscienza civile.

La regola è questa e io spero, proprio oggi che la crisi politica è più accentuata, di poter ottenere almeno il risultato di una grande collaborazione nell'attività dei partiti e nell'azione della pubblica amministrazione.

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. Ritengo che la qualità più importante che deve caratterizzare un manager sia la lealtà, condizione indispensabile per avere tutte le altre qualità e ottenere risultati concreti nelle pubbliche relazioni. Ma la lealtà è una cosa difficile da conquistare e al tempo stesso da ottenere. Molte volte essa si scontra con una realtà più approssimativa e mediocre.

La vita non riserva la felicità che non è di questa terra; ma soprattutto in politica bisogna accontentarsi di ridurre il male e di determinare condizioni accettabili di convivenza. In questo contesto chi ha la cultura della lealtà finisce per essere con il tempo il vero dominatore della situazione, anche se apparentemente collocato in una posizione difficile con ostilità e contrasti accentuati.

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

11R. Per tutte le cose che ho detto fin qui ne consegue che per indicare una direzione politica bisogna avere tutte le capacità di cui ho parlato e non solo essere un capo o soltanto comandare.

Si tratta quindi di attitudine, cultura, mestiere, forse anche di abilità anche se con questa parola indichiamo spesso posizioni di furberia o di approssimazione, senza valori.

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

12R. Ho sempre pensato che l'educazione sia un dato fondamentale dell'essere: la condizione dell'uomo sta nella sua educazione a vivere con gli altri, ad avere rapporti con gli altri.

L'educazione deve essere un valore soprattutto per chi è classe dirigente e deve essere indicata come esempio a tutti quelli che collaborano. Certamente, se l'educazione è un valore, esso non può essere acquistato una volta per sempre, ma deve essere arricchito e verificato ogni giorno, come ogni giorno deve essere messa a dura prova la volontà del leader di esistere e di riuscire a dare messaggi concreti e realistici.

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.