

INTERVISTA di: Rita Melillo,

al: dott. GIAN PAOLO CARROZZA, pp. 61-68

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. E' una definizione che Lei sente di poter condividere?*

1R. Sostanzialmente è una definizione senz'altro valida. Non c'è dubbio infatti che per essere un buon dirigente sia necessario abbinare una formazione e una preparazione adeguata con la creatività.

Personalmente ritengo che l'aspetto creativo e artistico del nostro lavoro sia per prioritario. Dico questo non solo a causa delle mie origini fiorentine e di una matrice culturale che mi ha abituato ad amare e ad apprezzare particolarmente l'estro, ma anche per convinzione radicata.

La preparazione professionale, infatti, accomuna il dirigente ad altre categorie di lavoratori altamente qualificati.

Ciò che, invece, caratterizza maggiormente il manager, a mio avviso, è la capacità di possedere in misura elevata doti di *problem solving*. Questa capacità si possiede se non si fa ricorso soltanto all'esperienza per risolvere questioni complesse ma soprattutto se si è in grado di padroneggiare le situazioni innovando e rischiando. Tutto ciò richiede, come è naturale, eclettismo, fantasia, versatilità, che fanno del dirigente, nel suo campo, un vero "artista".

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. In premessa vorrei contestare il paragone tra gli attrezzi cioè cose inanimate e le persone. Gli uomini devono essere sempre rispettati come tali e, nei limiti del possibile, aiutati a esprimere il meglio di sé. Detto ciò vorrei aggiungere che è indubbiamente vero che la gestione ottimale delle risorse umane sia un'altra delle principali caratteristiche del lavoro dirigenziale. Come ho detto prima, però, la gestione degli uomini si può paragonare, più che a una scienza, ad una vera e propria arte. Non esistono, infatti, regole universali per ottenere i migliori risultati. Sono convinto, piuttosto, che un buon dirigente dimostri la sua abilità soprattutto nel sapersi adattare con flessibilità agli ambienti e alle personalità. Così, di volta in volta, e caso per caso, si dovranno adottare modelli comportamentali diversi. In questa capacità di adattamento da parte del dirigente gioca un ruolo fondamentale l'intuizione, il senso dell'opportunità e quello che potrei definire con una sola parola il "carisma" di un vero manager. Quello che conta per essere un buon manager non è adottare uno stile autoritario piuttosto che uno stile informale. Ciò che conta è il riconoscimento indiscusso del proprio ruolo e questo risultato può essere ottenuto in vari modi, tutti ugualmente validi a condizione che si resti se stessi.

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. Mi pare di aver già in parte risposto a questa domanda. Per quello che più direttamente attiene allo stile da seguire nei rapporti interpersonali, un ruolo importante è certamente costituito anche dalle dimensioni dell'azienda. È chiaro, infatti, che il modello gerarchico a piramide sia più diffuso in azienda di grandi dimensioni, laddove il senso delle gerarchie non può che essere di una certa rigidità per garantire la funzionalità del sistema. Viceversa in una piccola e media impresa il dirigente è tendenzialmente portato ad un apparente superamento delle gerarchie che presuppone buoni rapporti interpersonali. Anche in questo caso, però, il dirigente mantiene il suo ruolo di *leadership*. Con un paragone calcistico potrei dire che è il capitano della squadra, ossia quel giocatore al quale gli altri fanno istintivamente riferimento. Naturalmente, nel caso del dirigente, la squadra, nei suoi ruoli e nei suoi compiti, gli risponde con maggiore o minore tempestività a seconda delle capacità personali di chi la guida. Da questo lavoro d'*équipe* deriveranno dei risultati che saranno tanto più positivi quanto maggiore sarà il senso di appartenenza allo staff che il dirigente sarà riuscito ad imprimere.

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. Sia nel bene, sia nel male, il dirigente è responsabile in larga misura dei risultati ottenuti. Qualora abbia delegato delle funzioni a dipendenti che non siano all'altezza della situazione, questo errore di valutazione, salvo casi eccezionali, è imputabile al dirigente che, in quanto tale, deve farsene carico. È quella che i giuristi definirebbero *culpa in eligendo*? C'è un passo della Torah che dice: <<Se non rispondo per me, chi risponderà per me? Ma se rispondo solo per chi sono io?>>. In altri termini ognuno di noi ha delle responsabilità che vanno ben oltre le responsabilità personali. Se questo è vero in generale, lo è, in modo particolare, per i dirigenti che, per definizione, sono tenuti a rispondere anche dell'operato di altri

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. Secondo una vecchia definizione un vero capo è colui che riesce ad ottenere un buon risultato anche da un lavoratore mediocre. In una certa misura questo è vero. Il dirigente deve saper ricavare dalle doti di ognuno il risultato migliore. Naturalmente, ciò implica una disponibilità ad aiutare ma anche e soprattutto una capacità di responsabilizzare i propri collaboratori.

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. La capacità di motivare i propri dipendenti è fondamentale. Questa capacità consiste principalmente nel far considerare importante ogni mansione. Il dirigente è colui che riesce ad ottenere una buona esecuzione del lavoro senza dover controllare i risultati. Mi piace a questo proposito ricordare la figura del colonnello Cardigan che usava ordinare la carica ai suoi cavalleggeri senza voltarsi indietro assolutamente certo com'era che lo stavano seguendo, ben lungi dall'idea di indietreggiare davanti al nemico.

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. La domanda meriterebbe una risposta articolata. In estrema sintesi può dirsi che è presente oggi nella società una filosofia diffusa che porta sovente a privilegiare gli aspetti economici a scapito dei valori umani. Il che denota indubbiamente gravi errori di impostazione. Ciascuno di noi dovrebbe impegnarsi (e ciò vale soprattutto per chi occupa posizioni dirigenziali) al fine di rivalutare l'uomo e la sua centralità.

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. Non soltanto nelle imprese ma anche nella vita di ogni giorno le incomprensioni e gli equivoci causati da limiti della comunicazione sono all'ordine del giorno. La comunicazione più efficace, a mio parere, è quella semplice, diretta. Un'altra ricetta per una corretta informazione è quella di ascoltare gli altri senza pregiudizi e con attenzione. Talvolta, infatti, è proprio la scarsa attenzione con cui ascoltiamo o leggiamo che ci impedisce la migliore comprensione del pensiero di quanti ci circondano e quindi di essere a nostra volta chiari. Non sempre peraltro è possibile capirsi per intero. Quello che conta, però, è non perdere mai la capacità di dialogo e, perché no, quella di autocritica.

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. In qualunque società umana ogni individuo è, nello stesso tempo, maestro e discepolo. Non c'è dubbio che un ambiente come quello nel quale il dirigente è chiamato ad operare esalti, di regola, l'efficienza. Il dirigente, sotto questo profilo, ha certamente tra i propri obblighi quello di organizzare. Spero quindi di aver trasmesso ai miei collaboratori la capacità di razionalizzare il loro lavoro dandogli ordine. Come dicevo prima, un buon dirigente deve anche saper ascoltare tenendo conto dei suggerimenti e dei consigli che provengono dai suoi collaboratori. Questo significa che, in caso di necessità, il dirigente deve essere disposto a rivedere la sua stessa organizzazione per garantire al sistema migliori livelli di efficienza. Nella mia esperienza non sono mancati buoni consiglieri che mi hanno validamente coadiuvato contribuendo al superamento delle immancabili difficoltà.

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. Mi pare di aver già detto che non esiste una regola universale per essere un buon manager. Ogni dirigente dunque ha la propria. Essendo tendenzialmente estroverso sono portato ad avere un rapporto piuttosto informale con i miei collaboratori che favorisce l'instaurarsi di un clima di comprensione reciproca con conseguenti positivi effetti sui contenuti e gli scopi del dialogo. Tale dialogo deve essere contraddistinto da correttezza, spontaneità e apertura mentale.

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

11R. Anche a questa domanda ho già risposto quando ho detto che dirigere non significa soltanto

coordinare il lavoro degli altri, ma soprattutto dimostrare creatività "inventando" soluzioni innovative e originali.

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

12R. Sicuramente l'educazione è una meta irraggiungibile. Ciascuno di noi, però, deve sforzarsi di raggiungerla. Può sembrare una contraddizione ma non lo è. Occorre in questo umiltà e capacità di apprendere ad ogni età. Mi piace ricordare che lo stesso Socrate dichiarava di non sapere nulla se non il fatto stesso di non sapere. L'educazione dunque è ricerca, curiosità, voglia di migliorarsi.

SE VUOI CONTRIBUIRE ALLA RICERCA DEL VERO LEADER
rispondi alle domande del *QUESTIONARIO*
e spedisci 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.

