

## **LE INTERVISTE di Rita Melillo (uni-na):**

**in:** Rita Melillo – Benito Scopa: *Dirigere non è solo essere a capo!*, Pro Press Editrice, AV., pp. 486, 1996 – Presentazione-intervista del Presidente del Senato: Nicola Mancino (pp. 7-24).

### **DIALOGANDO DI MANAGEMENT CON IL SIGNOR PRESIDENTE DEL SENATO AVV. NICOLA MANCINO**

1 D. *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?*

1 R. Sì. È ovvio, però, che - nell'ambito generale - il management politico presenta alcune caratteristiche particolari.

Intanto, va detto che parlare di management politico non significa affatto pensare a carriere politiche che durano una intera vita, fino a sostituire l'attività professionale; quanto, piuttosto, affermare che anche l'attività politica, per essere produttiva - e conseguire perciò gli obiettivi di interesse generale cui è finalizzata - deve essere esercitata con carattere di professionalità.

La politica è senza dubbio una scienza, nel senso che ha delle leggi - molte delle quali non scritte - che ne contraddistinguono il modo di essere e ne condizionano i risultati. Ed è chiaro che la loro conoscenza non è questione di un giorno né, alle volte, di una legislatura.

L'esistenza di queste leggi, oggi, sembra divenire più evidente anche alla grande opinione pubblica, sia pure in modo non sempre lineare e coerente. Si tratta di norme che riguardano i comportamenti, le procedure, la creazione del consenso, etc.

La crescente attenzione ai problemi di comunicazione e di immagine è segno di una maggiore consapevolezza di queste "regole" particolari. Talvolta, però, si finisce per ritenere che la politica si esaurisca e si risolva in una pura questione di immagine.

Quando questo accade, si tradisce quella "moralità" della politica che consiste nella corrispondenza da un lato tra bisogni della gente e iniziative del politico, e dall'altro tra mezzi impiegati e fini proposti.

L'attenzione costante alle leggi della politica significa non perdere mai di vista che essa è innanzitutto capacità di dare risposte possibili a problemi di interesse generale.

Nel far questo, il politico è davvero un *manager* perché deve dimostrarsi capace, volta a volta, di individuare e proporre soluzioni non solo adeguate ma anche

condivise.

In questo senso direi che lo slogan del maggio francese “la fantasia al potere”, elaborato in circostanze della vita sociale diversissime da quelle attuali, conserva una sua permanente attualità.

La differenza, rispetto ai *top managers* aziendali, è che il *leader* politico deve ottenere il consenso sul suo programma non solo dell'azionista o degli azionisti di maggioranza, ma, nelle competizioni politiche, della ben più vasta platea elettorale e, una volta in Parlamento, di uno schieramento maggioritario di forze politiche su ogni singola iniziativa legislativa.

*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. Direi che la figura del manager politico esalta al massimo la capacità di motivare ed impegnare gli uomini, in quanto la gratificazione, per questi ultimi, non può consistere - a differenza che in altri campi - in riconoscimenti di carattere economico.

Il sentirsi accomunati nello stesso patrimonio di valori e di ideali, e concretamente impegnati per la loro realizzazione costituisce un formidabile meccanismo di spinta e di identificazione che occorre saper stimolare e sviluppare.

In questo risiede la nobiltà della politica, come motivo unificatore di culture e propulsore di energie verso un fine avvertito come comune.

Il compito del *manager* politico è, perciò, insieme delicato ed esaltante: delicato, perché presuppone la sua volontà di porsi come interprete permanente dei bisogni e delle attese della gente; ed esaltante, perché richiede la capacità di indirizzare le potenzialità degli uomini e delle professionalità a lui più vicine verso le risposte necessarie a dare soluzioni a quelle esigenze.

Oggi, la fine della politica dei blocchi e la caduta delle ideologie hanno fatto venir meno alcuni dei grandi motivi unificanti che hanno segnato la storia e la politica del nostro secolo.

A questi motivi non sembra che se ne siano sostituiti altri. Di qui una delle principali ragioni di crisi della politica in quanto tale, e anche della proliferazione di partiti e raggruppamenti, spesso incomprensibile ai più, in quanto non sempre legata a chiare motivazioni politiche.

Di qui alcune tentazioni di risolvere la politica in termini di pura efficienza, slegandola dalle sue più profonde motivazioni ideali: tentativi destinati ad inaridirla e a farle perdere la sua natura di strumento di moderazione, di crescita equilibrata e di pace sociale.

Le difficoltà economiche di molti Paesi occidentali e lo stato della finanza pubblica italiana hanno reso non più sostenibile il peso dello Stato cosiddetto assistenziale.

Ma il grande dibattito in corso da tempo sul necessario, imprescindibile rapporto

tra efficienza e solidarietà ha fatto capire anche i rischi che alla convivenza sociale - e perciò anche ai mercati e alla finanza - deriverebbero da una impostazione meramente economicista ed efficientista dei problemi macroeconomici.

Personalmente, ritengo che sia possibile ed utile perseguire una strada capace, sì, di assicurare efficienza ed economicità agli apparati pubblici e privati, ma anche di salvaguardare le esigenze di dignità e di qualità di vita delle fasce più deboli della popolazione.

*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. Le mie preferenze vanno senz'altro al modello basato sulla cooperazione. Si tratta di una scelta coerente non solo con la mia sensibilità personale e, vorrei dire, culturale, ma anche con la mia non breve esperienza politica.

Far essere e sentire partecipi altre persone, coinvolgerle in iniziative e battaglie di interesse collettivo, ascoltare i pareri e collaborare sul perseguimento dei fini comuni in politica è non solo utile ma, direi, indispensabile.

L'esperienza ha dimostrato che le *leadership* solitarie, che puntano solo all'affermazione personale e non anche alla crescita del dirigente ai vari livelli, sono destinate, prima o poi, ad esaurirsi e, quindi, ad essere soppiantate da altre.

Il lavoro e l'impegno politico sono tanto più produttivi e ricchi di risultato quanto più sono coinvolgenti, cioè forti del consenso di altri, dello *staff*, degli organismi politici dirigenti, dell'opinione pubblica.

*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. Sono stato sempre convinto della necessità del meccanismo della delega ad ogni livello, nei rapporti tra le persone ed in quelli tra un corpo amministrativo e l'altro.

Sono stato sempre un propugnatore, attraverso specifiche azioni ed iniziative parlamentari, ad esempio, della delega di funzioni amministrative a favore di Comuni e Province da parte delle Regioni: una battaglia lunga e difficile, e non sempre coronata da successo, ma estremamente significativa.

A maggior ragione pratico la delega nei rapporti personali, naturalmente tenendo conto delle responsabilità irrinunciabili di chi, come me, è poi investito direttamente del mandato elettorale.

Io credo che, in una democrazia, ad ogni livello, sia fisiologico che ad ogni potere corrisponda una responsabilità controllabile. La patologia del sistema comincia quando si diffondono poteri senza responsabilità o quando vi sono zone d'ombra

sottratte ai controlli democratici, cioè dell'ordinamento giuridico, quello della stampa, quello dell'opinione pubblica.

L'attività di un politico e i suoi risultati, ma anche la vita personale e familiare sono in genere sotto gli occhi di tutti; in special modo in una provincia come quella di Avellino, in cui è strettissimo e permanente il rapporto che lega elettorato ed eletto.

E questo, a mio avviso, costituisce una garanzia democratica di notevole portata.

Quanto al grado di responsabilità che mi attribuisco, ho imparato che, per condurre in porto rilevanti iniziative politiche - processi di sviluppo e di iniziativa economica, grandi infrastrutture, ecc. - non basta, spesso, l'iniziativa politica individuale. Occorre, invece, saper concentrare gli sforzi di uomini, gruppi e partiti in modo che le linee politiche generali vadano nella direzione desiderata.

Se un merito devo riconoscere alla mia azione politica, è quello di aver sempre ricercato le convergenze necessarie per dare risposte concrete ai problemi che, nel contatto quotidiano, gli amministratori locali e la gente mi hanno prospettato.

*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. Proprio per le ragioni che ho detto prima, ritengo che una delle principali doti del *manager*-politico sia quella di saper scegliere - e valorizzare - i propri collaboratori.

Voglio aggiungere che, in provincia di Avellino, il personale dirigente della Democrazia Cristiana prima e del Partito popolare poi è stato scelto, salvo qualche eccezione, non per cooptazione, ma attraverso una selezione che la stessa base elettorale ha via via fatto.

Le competizioni elettorali amministrative, le attività di una variegata presenza di circoli e gruppi giovanili, le iniziative del volontariato sono stati i momenti principali di un processo di selezione effettuato dal basso, attraverso confronti "in prima linea", e non attraverso una sorta di crescita in laboratorio, cioè nelle anticamere delle sedi di partito.

Questa realtà ha provocato anche qualche inconveniente: nella scelta delle persone per incarichi politici, è accaduto infatti che si siano dovute sacrificare, per forza di cose, individualità pur meritevoli; ma ha garantito certamente un livello di capacità politica che solo la competitività effettiva e processi reali di selezione sono in grado di filtrare e di assicurare.

La dialettica, talvolta anche aspra, sulle priorità dello sviluppo economico dell'Irpinia - tra DC e PCI, prima, e Popolari e PDS - non può portare a disconoscere l'analoga dimensione popolare, e cioè l'ampia diffusione della sua presenza politica nelle amministrazioni e nelle realtà locali, del Partito Democratico della Sinistra, portatore di istanze autenticamente radicate nella coscienza popolare.

*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. Direi che la “filosofia” dell’azienda e del suo *habitat*, fatte le opportune differenze (e qualche aggiustamento), possano essere correttamente applicate.

Nelle diverse esperienze aziendali, si è potuto constatare che, quando i dipendenti sono stati direttamente coinvolti negli utili e nelle prospettive di sviluppo delle imprese, è migliorato l’andamento complessivo di queste ultime: le esigenze individuali di adeguamento economico hanno trovato più favorevoli occasioni di soddisfacimento, e le condizioni generali di vita notevoli progressi.

I cardini di questa filosofia sono stati concretamente applicati in provincia di Avellino.

Stimolare i collaboratori e i dirigenti nella gestione delle proposte politiche, e coinvolgere l’elettorato nella formulazione dei grandi disegni di trasformazione economico-sociale è stato il segreto dell’affermazione del gruppo dirigente del partito popolare.

La sfida per lo sviluppo delle zone interne, in un’epoca in cui si teorizzava e praticava il loro abbandono, è stata lanciata in provincia di Avellino.

Essa si è dimostrata una grande occasione politica, non solo come momento di crescita economica di aree tradizionalmente abbandonate e residuali, ma anche come garanzia di equilibrata convivenza civile, in quanto mirata a preservare e rafforzare i legami affettivi e culturali delle popolazioni con le loro realtà locali.

Il processo iniziato con gli insediamenti industriali, prima nel nucleo di Avellino-Pianodardine, poi con la Valle dell’Ufita, e quindi nella Valle dell’Ofanto, è stato in qualche misura modificato dalle conseguenze del sisma del novembre 1980, ma resta sostanzialmente valido nel suo impianto di iniziativa non calata dall’alto, ma costruita dal basso con la diretta partecipazione dei soggetti interessati.

Gli obiettivi di questo disegno non possono essere messi in discussione da qualche ritardo o da errori, inevitabili in processi lunghi e complessi.

Vi è anzi, oggi, tra i dirigenti politici, gli amministratori locali e la gente, l’ansia di riprendere un cammino interrotto ma non abbandonato, per ottenere i finanziamenti ancora necessari per completare la ricostruzione post-terremoto.

Al *manager-politico* viene, perciò, richiesto nell’attuale fase di saper apprestare risposte concrete innanzitutto a questa problematica, che risponde a bisogni molto avvertiti dalle popolazioni.

Anche sulla questione dell’unità nazionale vi è notevole attenzione da parte dell’opinione pubblica, che rifiuta qualsiasi discorso di separatismo regionale o di divisione del Paese.

Sull’integrazione europea, soprattutto a livello giovanile, vi è la consapevolezza

che il futuro dell'Italia è in Europa: e questo non tanto o non solo per la tradizione culturale e gli impegni assunti con gli altri *partners*, ma per le necessità della sicurezza, dei mercati, dei collegamenti, delle culture.

Certo, soprattutto per chi ha deciso di dare il suo contributo in politica, non è facile trovare motivi di entusiasmo. È diffusa la sensazione che la politica non sia più in grado di produrre e realizzare opzioni fondamentali, di fare grandi scelte. Soprattutto negli ultimi anni, è sembrato prevalere il piccolo cabotaggio, la manovra sulle prospettive strategiche. Per restare al linguaggio aziendale, il livello di produttività politica, sia per qualità che per quantità, è stato davvero molto basso, nonostante alcuni apprezzabili sforzi individuali.

In presenza di risultati non positivi, in una azienda si sarebbero mutati a ragion veduta, singolarmente o insieme, gli assetti azionari, la compagine sociale, il *top management*, i criteri di produzione e di inserimento sui mercati, ecc.

Nella politica, invece, non è accaduto nulla di simile.

Vi è stato solo un processo traumatico - e perciò disordinato - di abbattimento di gran parte del vecchio personale politico, cui non è seguita una adeguata costruzione del nuovo: e oggi l'opinione pubblica più avveduta si è accorta che una classe dirigente non si improvvisa, ma si costruisce solo con il tempo.

Abbiamo già assistito ad una proliferazione di forze politiche, più o meno improvvisate e al ritorno delle cosiddette "rendite di posizione" (con i relativi ricatti pre-elettorali per ottenere un maggior numero di candidature).

Saremo costretti probabilmente tutti, dopo la campagna elettorale, a registrare che, essendo andati alla competizione politica senza che venissero mutate le regole elettorali, non vi è nessuna garanzia di maggiore stabilità e governabilità.

Sono questi i motivi che rendono non facile guardare con fiducia al futuro, sia da parte del *manager* che da parte di chi condivide e sostiene una posizione politica. Ma vorrei dire, paradossalmente, che proprio queste ragioni rendono più urgente ed indispensabile un impegno coerente, teso anche al varo di diverse norme elettorali e delle indispensabili riforme istituzionali.

*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. Vorrei tentare di porre in maniera meno schematica la questione dei conflitti.

Intanto, non credo alla possibilità di ricondurre ad una sola causa l'origine di conflitti che, in genere, presentano una loro specificità. Certo, a monte di ognuno di essi vi è una situazione economica potenzialmente esplosiva, dietro a ciascuno vi è una impotenza degli strumenti tradizionali di diplomazia o di confronto pacifico, tra gli Stati e all'interno di essi.

Oggi sappiamo per esperienza che i criteri esclusivamente economicisti non bastano a spiegare alcuni di questi conflitti: in alcune situazioni, chi ha sostenuto e

voluto il conflitto, fino a provocare la fine di un sistema, sapeva di andare incontro a condizioni economiche più difficili, come poi è accaduto.

È inutile nascondersi il peso che ha, oggi, sugli equilibri complessivi, la questione dei rapporti Nord-Sud del mondo: essa mette ormai in discussione filosofie, comportamenti e interessi consolidati e condiziona la convivenza internazionale.

Quanto ai conflitti sociali interni, vorrei dire, andando più a monte, che pensatori, politici ed economisti si dividono fra chi, di fronte all'acuirsi delle tensioni sociali, sostanzialmente si ritrae ricorrendo agli strumenti tradizionali dell'ordine economico-sociale e chi ritiene un tasso di conflitto come fisiologico in una società industriale, e affida perciò alla politica la scelta degli strumenti di mediazione e di controllo.

Personalmente, sono di questa seconda tesi: come si vede, le "culture" politico-economiche hanno grande peso nella scelta dell'armamento democratico necessario a superare i conflitti. Anche qui l'importanza del "pensiero", e perciò delle scuole e delle dottrine, ritorna in tutta la sua portata.

Dopo la caduta dell'illusione comunista e collettivista, e in presenza delle distorsioni derivanti da un capitalismo selvaggio, che non tutela la dignità e le esigenze dei più deboli, occorre moltiplicare gli sforzi culturali e politici per individuare quella terza via sempre più urgente ed indispensabile per uscire dalle attuali difficoltà.

*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 è, oggi più che mai, fondamentale per un politico, anche se personalmente sono fermo nel convincimento che la politica non si esaurisce nella pura comunicazione.

L'importanza dei *mass-media* è grande, ma è altrettanto grande il rischio che, attraverso la ricerca affannosa della facile popolarità o degli indici di gradimento, il politico finisca per identificare l'essere con l'apparire, e cioè, sostanzialmente per tradire il patto elettorale. Oggi, la comunicazione, anche quella politica, sembra preferire gli *slogans* agli approfondimenti, i contrasti personali al confronto delle posizioni.

A questo stato di cose, per la verità, non intendo affatto rassegnarmi.

Di qui il modello della mia struttura-comunicazione, articolata sul doppio binario della presenza nel collegio elettorale e di quella sul piano nazionale.

Sul piano locale, il contatto continuo e diretto con gli amministratori locali e con buona parte dell'elettorato garantisce il flusso di informazioni e di idee necessario per raccordare bisogni e risposte politiche. La partecipazione a convegni ed occasioni di confronto, e una moderata presenza sulla stampa a diffusione regionale locale e sui mezzi di informazione televisiva di analogo portata completano il panorama. I miei collaboratori seguono, naturalmente, tutto ciò che viene scritto su di me, sul mio partito e sulle mie posizioni politiche, nonché sui principali argomenti di dibattito politico, segnalandomi gli articoli, le rubriche o le trasmissioni di maggiore interesse.

La riprova dell'efficacia della mia organizzazione è data dal fatto che, spessissimo, prima che trovino ospitalità sulle cronache regionali o locali, molti fatti o avvenimenti mi vengono segnalati da amici o amministratori, che assumono anche l'importante veste di "corrispondenti politici", consentendomi tempestività di conoscenza e di decisione.

A livello nazionale, la struttura che fa riferimento a me nella qualità di Presidente del Gruppo parlamentare del Partito popolare è centrata su due articolazioni: quella legislativa, e quella più propriamente politica.

La prima si occupa di tradurre le proposte e le richieste in iniziative legislative e di seguirne l'*iter*, di presentare interrogazioni, interpellanze e mozioni, e di curare gli aspetti organizzativi e legislativi dell'attività del Gruppo e del suo Presidente.

L'altra garantisce i flussi informativi in entrata, prevalentemente dalle agenzie nazionali di stampa, in modo da consentire prese di posizione politiche e repliche alle dichiarazioni di altri esponenti, cura gli interventi parlamentari su argomenti politici, istituzionali ed economici, garantisce i contatti necessari con il mondo della stampa e dell'informazione radiotelevisiva.

Devo dire che, in genere, preferisco mantenere un contatto diretto con i giornalisti, per assicurare sia la necessaria garanzia di interpretazione autentica del pensiero politico, che quel rapporto umano da cui ritengo non si debba mai prescindere.

*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. Intanto, proprio per le cose dette prima, direi che l'efficienza è una dea suprema, ma intesa come corrispondenza tra bisogni, promesse e risultati, cioè come rispetto del patto elettorale.

In questo senso, la puntualità nel rispettare gli impegni è - e deve essere, davvero - una regola assoluta.

Quanto all'essere guida ideale di altri uomini ed al contributo che ritengo di aver dato alla mia organizzazione, vorrei dire che la politica contiene in sé, per definizione, un che di incompiutezza.

Tramontate le illusioni di poter realizzare la felicità su questa terra, il politico - soprattutto se ha una visione cristiana della vita - non può che puntare su una diminuzione delle infelicità e delle ingiustizie. Non ci spetta raggiungere nessuna terra promessa in questo mondo, ma soltanto compiere qualche passo avanti lungo il cammino della crescita della democrazia e della pacifica convivenza, dello sviluppo anche delle aree più svantaggiate, del rispetto dei diritti dei più deboli.

Personalmente, avendo sempre ritenuto la politica non una occasione di riconoscimento ma un segno di responsabilità, mi sento gratificato dall'aver potuto contribuire con alcune realizzazioni al miglioramento delle condizioni di vita della provincia di Avellino e della sua città capoluogo.



Sarei anche molto contento se sapessi di costituire un valido esempio per qualcuno dei più giovani: mi piacerebbe sapere che la concretezza dell'impegno, e la tolleranza nel confronto con le opinioni altrui siano ritornate ad essere, dopo un lungo periodo, nuovamente dei valori.

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. Come in una azienda il vero nocciolo del *management* è la produzione di risultati coerenti con le linee strategiche aziendali e la volontà degli azionisti, così in politica è la capacità di interpretare i bisogni collettivi e di realizzare i conseguenti obiettivi generali. Le cosiddette pubbliche relazioni, in questo senso, sono in politica solo un importante mezzo che facilita il raggiungimento dei risultati.

La sostanza dell'impegno politico è solo la coerenza degli orientamenti e delle scelte con quanto promesso in sede elettorale.

Tra le diverse qualità, preferisco perciò la lealtà, che in politica racchiude il senso di molte altre cose, dall'iniziativa, per concretizzare gli impegni, alla capacità di trattare gli altri come persone, perché ci si sforza di assecondare le attese.

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

11R. Avere responsabilità e capacità di direzione politica è tutto il contrario che fare il caporale di giornata: invece che un rapporto gerarchico, in politica vige la regola del consenso.

Bisogna saper offrire ad uomini impegnati nella vita sociale non solo motivazioni valide e convincenti per la prosecuzione della loro attività ma anche, e soprattutto, ragioni di immedesimazione e di convergenza culturale e politica.

Questa offerta non può che nascere dalla volontà, come ho detto prima, di interpretare i bisogni collettivi e di saper prospettare soluzioni possibili.

È su questo terreno che, certo, occorre dimostrare di aver attitudini e capacità: il loro riconoscimento è, però, sottoposto alle verifiche elettorali, che sono più frequenti, costanti ed impegnative di quelle riguardanti i *managers* aziendali.

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

12R. Anche questo, come tanti altri, è un processo, che ha perciò un suo sviluppo nel tempo; e, come altri processi riguardanti l'esperienza e l'apprendimento, non ha una

fine prestabilita. Esso riguarda, invece, l'intero arco dell'esistenza e ne condiziona lo svolgimento.

Quanto al rapporto tra educazione e *management*, non vi è, a mio avviso, un rapporto diretto di finalità, ma certo una interdipendenza, nel senso che il processo di apprendimento educativo e quello specialistico-manageriale sono tra loro legati in quanto entrambi concorrenti e derivanti dalla cultura individuale e collettiva.

Vorrei dire che questo è particolarmente vero per quello che riguarda il *management* politico: avendo a che fare prevalentemente con la capacità di suscitare e indirizzare energie verso obiettivi collettivi, esso non ha direttamente finalità educative, ma è certamente destinato ad esercitare notevole influenza sulla cultura sociale, sul costume e sulla moralità collettiva.

Avellino, 1/4/1996