

## **INTERVISTA di: Rita Melillo,**

**a: LUCIO BIANCO, pp. 103-110**

**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.** Il connubio tra arte e scienza mi sembra un pò eccessivo, non c'è dubbio che un *manager* debba avere delle competenze specialistiche, come la conoscenza dei metodi di analisi quantitativa, ma direi che più dell'arte sia necessaria una sorta di innata predisposizione. Ci sono persone che hanno questa vocazione istintiva all'analisi e alla gestione dei problemi che, naturalmente, da sola non basta, occorre affinarla e affiancarla alla conoscenza delle tecniche manageriali che oggi sono molto sofisticate. La parola arte è piuttosto complessa, comunque se la si intende come creatività e fantasia, è una definizione accettabile

**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.** Sono sostanzialmente d'accordo e direi che nell'ambito dell'attività manageriale è difficile acquisire le tecniche, saperle usare bene, servirsi delle tecnologie informatiche che oggi sono indispensabili, ma credo che il compito più complesso sia quello che riguarda la gestione delle risorse umane. Riuscire a motivare gli uomini e ad "usarli" secondo le loro predisposizioni e le competenze e, quindi, tenere conto dei loro limiti, è una capacità fondamentale.

**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.** Direi che non esiste un modello migliore in assoluto, dipende dal tipo di organizzazione che il *manager* gestisce. Ci sono dei casi in cui è necessario il modello gerarchico-piramidale, mentre in altri casi, come ad esempio nel campo della ricerca, è preferibile quello basato sulla cooperazione, perché è molto più ragionevole pensare ad un'organizzazione di pari di cui, poi, chi ha la responsabilità della gestione è il *primus inter pares*, cioè ha una *leadership* riconosciuta dagli altri, non imposta dalla posizione gerarchica. Quindi, la scelta dell'uno o dell'altro modello dipende dall'ambiente in cui vengono usati. Penso che in un'azienda, il modello piramidale sia indispensabile, tanto più che non è gerarchizzato come una volta, ma prevede maggiore collaborazione.

**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.** Direi nella stessa misura, nel senso che se una persona ha la responsabilità della gestione di qualsiasi organizzazione è chiaro che è responsabile anche del tipo di deleghe che vengono date e delle persone alle quali vengono affidate. Il manager è ugualmente responsabile sia dei risultati positivi che di quelli negativi.

**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.** Questa domanda è collegata sia al discorso sulla gestione delle risorse umane che alla questione dell'uso dei modelli. Per poter svolgere efficacemente l'attività manageriale non c'è dubbio che il leader deve conoscere gli uomini che ha a disposizione, le loro capacità e anche i loro limiti, perché sia le qualità che i limiti dei collaboratori sono dei vincoli che il manager deve cercare di gestire nel migliore dei modi per ottenere il massimo risultato. Inoltre, dal momento che, ormai, l'esigenza di formazione continua riguarda tutti i settori, il discorso del miglioramento vale per tutti, ad ogni livello.

**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 del manager di motivare le persone con cui lavora è fondamentale ed è l'aspetto più carismatico del suo carattere, nel senso che deve essere in grado di farli sentire partecipi dell'impresa in cui sono inseriti, in modo da sentirsi responsabili in prima persona e artefici dei risultati raggiunti. Anche se partecipano a livelli diversi e, quindi, con differenti responsabilità, ognuno deve potersi sentire partecipe dell'impresa e in questo consiste la capacità del manager di coinvolgere e stimolare i propri uomini, ed è, sicuramente un elemento di successo. Persino una persona che svolge un'attività che può sembrare marginale, è comunque importante nel disegno complessivo perché senza quel lavoro svolto in un determinato modo, il progetto complessivo rischia di essere pregiudicato.

**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.** Credo di capire che questa domanda si riferisce più ai rapporti interpersonali che non ai sistemi, in cui, poi, tra l'altro, il problema diventa ancora più complesso perché si intrecciano problematiche di carattere politico, economico e militare, il che va in un'altra dimensione rispetto a quello di cui stiamo parlando. Sicuramente il manager deve fare sì che all'interno del gruppo non nascano conflitti o, comunque, che siano facilmente risolti. Da questo punto di vista la mia esperienza personale mi suggerisce che sui rapporti interpersonali si può relativamente intervenire, nel senso che io che non pretendo dai collaboratori che diventino amici, anche se l'amicizia non può che favorire la collaborazione, però pretendo che ognuno svolga il proprio lavoro con professionalità e instauri con gli

altri rapporti corretti, indipendentemente dalle diversità caratteriali.

**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.** Esistono varie modalità che dipendono anche dal tipo di organizzazione, si va dalla lettera in cui si mette al corrente tutto il personale sullo svolgimento del lavoro, a incontri periodici con i dirigenti che hanno maggiore responsabilità. Esistono varie forme di comunicazione, secondo me la cosa importante è che anche ai livelli più bassi, il manager non sia mai sentito lontano, al contrario, il *leader* deve seguire con continuità anche le attività più marginali. È importante che chi ha la responsabilità finale dell'azienda riesca a comunicare questo messaggio di continua supervisione. È un po' come il giudice che non solo deve essere neutrale, ma deve anche apparire neutrale, in questo senso il manager deve essere presente e, nello stesso tempo, deve fare avvertire a tutti i livelli la sua attenzione costante ai vari aspetti dell'organizzazione.

**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.** Quello che ho riscontrato nella mia esperienza di responsabile di strutture scientifiche, avendo spesso a che fare con personale amministrativo, che si è dimostrato incapace di comprendere i meccanismi intrinseci della ricerca scientifica e, quindi, anche le necessità diverse di amministrazione che comporta rispetto alla pubblica amministrazione tradizionale. Da questo punto di vista, il mio contributo è stato quello di far capire al personale non scientifico, quali sono le esigenze della ricerca, in modo tale che loro stessi abbiano una cultura amministrativa un po' diversa da quella tradizionale più orientata a supportare attività diverse. Naturalmente c'è un *feed-back*, nel senso che anch'io che prima vedevo gli aspetti amministrativi con fastidio, mi sono reso conto che alcune regole di amministrazione sono fondamentali per la correttezza della gestione e, nello stesso tempo, come ricercatore ho maturato una maggiore convinzione che è necessario adeguarsi agli aspetti amministrativi, che non possono essere ignorati neanche dallo scienziato. Vi sono regole che devono essere rispettate da tutti.

**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.** Queste sono sicuramente qualità fondamentali, io aggiungerei il carisma, cioè la capacità del manager di motivare le persone che lavorano con lui, di far credere, magari anche al di là della realtà in cui si opera, l'importanza del lavoro che ognuno svolge. La motivazione delle persone è fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione, quindi, la capacità di far venire fuori il meglio da ognuno, la metterei al primo posto.

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

**11R.** Secondo me, dirigere significa avere un'attitudine innata, infatti alcune persone nascono con l'attitudine non dico al comando, ma all'organizzazione e allo svolgimento di una funzione direttiva. È una sorta di vocazione che naturalmente viene enfatizzata dall'esperienza, dalle tecniche e dagli

studi. Si può notare anche tra i giovani: all'interno di un gruppo c'è sempre qualcuno più portato all'organizzazione mentre gli altri lo seguono. La *leadership* spesso prescinde dalla nomina formale perché viene riconosciuta dagli altri e questo è il modo migliore per avere successo.

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

**12R.** Direi che l'educazione è un fatto permanente e continuo sotto tutti i punti di vista. L'educazione di base rimane fondamentale perché è quella da cui ognuno di noi parte, ma c'è comunque un bisogno di aggiornamento continuo.

---

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