

INTERVISTA di: Rita Melillo,

al: on. RAFFAELE CALABRÒ pp. 53-58

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. Manager e management sono parole ormai troppo generiche, abusate. Rischiamo di generalizzare situazioni o ruoli o posti dirigenziali molto diversi tra loro, per contesti e strutture. Gestire interessi pubblici rappresenta un capitolo a sé, offre forse maggiori garanzie, ma limita anche molto la libertà di agire, intraprendere e di esporsi a eventuali rischi. Resta il fatto che i due elementi, arte e scienza, non possono essere separati da un buon manager, che deve saper fondere una alta professionalità, una metodologia scientifica, ad una dose di intuito e improvvisazione che lo rende pronto a rispondere alle infinite e diverse situazioni in cui si trova ad operare, per far fronte anche a quel margine di imprevisto che deve essere messo in conto all'inizio di ogni lavoro. Questo vale ancor di più quando si opera in una struttura pubblica, non perché spesso il manager si trova di fronte a situazioni che potrebbero facilmente sfuggirgli di mano (figure poco professionali al suo fianco, carenza di uomini, carenza di strumenti e potere per esigere risultati e rendimenti).

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. Non è sufficiente solo "adoperarsi". Al manager non basta la buona volontà. Dovrà invece innanzitutto saper osservare analiticamente i suoi uomini (capacità, conoscenze, potenzialità e punti deboli). Dovrà poi analizzare le situazioni concrete per prevedere anche tutti i probabili sviluppi e le eventuali problematiche. Solo allora sarà in grado, grazie alla capacità di osservazione e ascolto, di operare e scegliere gli uomini giusti per quella necessità. Quando si parla di scienze umane e di risorse umane non si vuole, a mio avviso, ridurre la "persona" a un semplice coefficiente produttivo. Si vuole invece riconoscere l'importanza della persona e la possibilità di analisi concrete dalle quali trarre direttive operative.

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. Meglio evitare rigidi schematismi. La gerarchia è necessaria per individuare regole e distinguere ruoli, per poter quindi instaurare un clima di lavoro in cui viga il principio della responsabilità. La cooperazione, il lavoro in *équipe*, sono però elemento necessario per un concreto confronto e per una sinergia delle diverse competenze e capacità.

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. Si può delegare un compito, mai la responsabilità dell'intero funzionamento della struttura. "Delegare" è limitativo; il manager deve affidare compiti, seguire i singoli collaboratori, ma anche impegnarsi in prima persona per portare tutto a buon termine. La responsabilità resta propria in tutto il percorso della delega.

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. Per un buon esito di qualsiasi lavoro è di essenziale importanza, come si è detto, la capacità di analisi e osservazione di chi sta accanto. Non si devono affidare compiti insostenibili, per non far naufragare l'impresa con in più la frustrazione di chi non è riuscito a tener testa all'incarico. Ma non si può neppure sottovalutare i collaboratori, perché anche questo atteggiamento del manager oltre ad essere improduttivo, non stimola e talvolta rischia di far alienare i propri collaboratori. Un manager darà invece responsabilità che li stimolino, li pungono a migliorare.

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. Dopo aver affidato il compito, è bene che il manager ascolti e sia realmente aperto ai pareri e consigli di chi ha ricevuto l'incarico. Dovrà poi essere sempre presente, con un aiuto discreto, che non prevalga la volontà degli altri per non mortificarli e demotivarli.

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. Il manager non deve imporre agli altri, obiettivi propri non condivisi. Solo creando, insieme, obiettivi comuni, si assicurerà la partecipazione e l'impegno di tutti, perché ciascuno fa proprio quel traguardo. Questo procedimento richiede tempo, certo, ma alla fine riuscirà a suscitare una componente essenziale: l'entusiasmo.

È proprio di un uomo maturo la capacità di auto-analisi, la capacità di mettersi in discussione e giudicare se stesso con un metro più severo di quello utilizzato per gli altri: è estremamente efficace la validità esemplare di un dirigente che fa ammenda, chiede scusa, si consulta per un parere. Una delle prime qualità umane quindi è senz'altro l'umiltà.

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. I rapporti umani sono alla base di ogni rapporto di lavoro. Bisogna saperli impostare, rompere il ghiaccio, porre le basi, ma anche saperli mantenere, con schiettezza e sincerità, con fermezza, ma anche con delicatezza, con grande autocontrollo, per evitare gesti o parole dettate dall'impulso, dalla rabbia o dalla stanchezza.

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. Difficile dirigere senza essere maestri e guide innanzitutto. La figura esemplare può anche essere difficile da sopportare. Bisogna non perdere mai la semplicità, senza però cedere al lassismo e perdere il carisma.

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. Innanzitutto mi sforzo di trattare gli altri come persone, non farli mai sentire strumenti. Saper personalizzare ogni rapporto, capire chi si ha di fronte, il suo universo unico irripetibile, i suoi pensieri e le sue angosce e speranze, mi sembra la cosa più importante.

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

11R. E' implicito da quanto detto che dirigere non vuol dire solo essere a capo.

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

12R. Formazione e crescita devono accompagnare tutti, in tutte le età e in qualsiasi ruolo si trovino a lavorare. Bisogna saper guardare non ai traguardi raggiunti ma agli obiettivi futuri già segnati e da raggiungere.

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.