

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

**a: Sua Eccellenza Mons. ANTONIO FORTE, pp. 83-92**

**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.** Perfettamente d'accordo, perché l'uomo è una realtà difficile da servire a causa della sua dimensione misterica. Di lui si colgono alcuni aspetti, ne sfuggono sempre altri e si conviene che la scienza non può decifrarlo a sufficienza, per cui solo la sapienza come il connubio di scienza ed arte, può rispondere meglio a questa impresa di conoscenza e di servizio all'uomo. Difatti, l'uomo analizzato dalla scienza si frantuma; l'arte senza la scienza corre il rischio, e non ipotetico, di trascurarne aspetti ed esigenze notevoli che lo penalizzano gravemente.

D'altra parte, la visione dell'uomo oggi, superati i limiti del pensiero greco e i riduttivismi delle filosofie moderne, rivendica quell'unitotalità di spirito e corpo, che ne fa un mistero da approcciare con estremo rispetto, nella convinzione che la corporeità è veicolo, tramite l'espressione, della sua dimensione più profonda di spirito incarnato.

**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.** Quando fui in Brasile nel 1973 ebbi modo di ammirare la costruzione della città di Brasilia. Gli architetti tedeschi, che l'avevano progettata, cullavano la grande ambizione di fare della nuova capitale brasiliana la città più funzionale all'uomo del XX secolo. A quel tempo avevano già realizzato in buona parte il lavoro. Avendola concepita sotto forma di un aereo, stavano completando la carlinga. Il lavoro procedeva realizzando tanti rioni, costituiti ognuno da quattro grandi palazzi lunghi 100 metri ciascuno a tre piani. Ogni rione si contemplava potesse avere tutti i servizi essenziali: dai distributori di benzina, ai centri alimentari, al cinema, ecc. Ma già affioravano gli enormi limiti del progetto. Infatti, ogni rione viveva la sua vita rintanandosi nei suoi confini, frantumando la comunità cittadina che si riduceva a tanti ghetti, chiusi e ripiegati su se stessi. S'imponeva la presa di coscienza che l'uomo è realtà difficile da servire. Al punto in cui l'uomo è diventato oggetto di nuove e più puntuali attenzioni, la società è messa continuamente in isacco dalla poliedricità delle sue esigenze e necessità. Questa lunga premessa voleva solo avvalorare che chi vuole servire l'uomo non ha mai l'ultima parola per rispondergli al meglio. Di qui la validità del pensiero di Drucker.

**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.** Parto dal mio vissuto esperienziale, in un genere di vita che prende la sua ispirazione da S. Francesco d'Assisi. Questo genio del nostro popolo voleva che la vita della sua famiglia fosse

“fraternità”, un termine di cui fino al Concilio Vaticano II non si riusciva ad esplicitare i contenuti. Con l’evento del Concilio, abbiamo capito ciò che S. Francesco intendeva. La rivelazione cristiana insegna che Dio si è fatto conoscere come padre e ha reso l’uomo Figlio. Creato a Sua immagine. S. Francesco possedeva profondamente questa visione, per cui la fraternità è la famiglia in cui la preziosità del figlio è rispettata nel patrimonio di doti, ed è aiutato a sviluppare i potenziali in un rapporto in cui il senso della pari dignità tra i membri della famiglia vive l’uguaglianza nel senso della solidarietà, del servizio vicendevole senza impalcature di superiorità artificiali, ma solo quelle esigite dall’ordinaria convivenza, in cui il riconoscimento del proprio di ognuno tende a convergere al bene comune di tutti. In questa esperienza s’impone in assoluto il modello a cerchio basato sulla cooperazione.

**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.** Io sono manager molto relativamente, perché vivo il ruolo di paternità spirituale, dove si sa non c’è il regime ferreo che esige la conduzione di un’azienda o di una fabbrica.

Credo fermamente che siamo entrati, proprio per la riscoperta della dignità della persona umana, in altra cultura rispetto a 30-50 anni fa. Perciò sono molto propenso a delegare. La delega naturalmente non mi dispensa da un dialogo costante in cui la verifica e la messa a punto insieme sul da fare, mi coinvolge sistematicamente dalla programmazione alla realizzazione dei progetti, tanto più che la complessità dei problemi e le soluzioni non sono definiti in assoluto. È inevitabile allora che la convergenza sugli obiettivi comuni comporta notevole fatica insieme.

In tutto questo gioca un grande ruolo il rapporto franco e un confronto costante. Mi risulta dall’esperienza che il dialogo-confronto è estremamente utile per raggiungere mete e traguardi comuni. In una situazione simile vivo fortemente la corresponsabilità nei risultati positivi o negativi raggiunti.

**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.** Cerco di conoscere e valutare le capacità e le qualità di ognuno e conseguentemente di assegnare loro compiti consoni a misura di ogni persona. Si capisce che il piano di efficienza è presente fino ad un certo punto. D’altra parte, c’è che i piani pastorali non mi consentono di poter scegliere se non tra gli uomini di cui dispongo. L’unica possibilità concreta è quella di offrire stimoli e possibilità formative sempre maggiori per un lavoro più adeguato alle esigenze, ma senza fare scarti drastici. Oltretutto non posso non fare i conti con la realtà che mi è stata assegnata dalla Provvidenza. Non dico che mi trovo agli antipodi opposti del management, ma ne siamo a certa distanza.

**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.** Vengo da un’esperienza quasi quarantennale nel campo educativo e di governo. La percezione della complessità dell’animo umano mi ha dato intensamente il senso del mistero

dell'uomo. Oggi, le scienze umane condividono questa percezione e si dichiarano scienze inesatte.

Su questo sfondo mettersi al passo dell'altro è la carta vincente per ottenere collaborazione nel conseguire qualunque obiettivo; ciò che è vero nel mondo dell'impresa è vero dovunque. Tuttavia nel genere di rapporto che io vivo con i miei collaboratori non mi metto dinanzi a realizzazioni dalle leggi ferree, per cui l'opinabilità circa i mezzi e i metodi, soprattutto nel trapasso culturale di questa fine del secondo millennio, rende tutto estremamente più difficile.

Si lavora con dedizione nella ricerca e attenzione puntuale, in cui il rapporto dialogico e motivazionale viene continuamente alimentato nel coinvolgimento più convinto.

**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.** Secondo me, oggi la conflittualità e l'insoddisfazione sono inevitabili e chiunque vive in ruoli di responsabilità deve sapere che è chiamato a viverle con grande pazienza: è *conditio sine qua non*. La diversità culturale, che ha ingenerato i vari pluralismi, ci porta a convivere con la frammentazione. Veniamo noi europei dalle grandi sintesi che erano solo la conseguenza di un sapere univoco. Stando sul campo, l'esperienza ci dice che quel tempo è finito e siamo condannati a vivere la frammentazione che è molto più variegata di quello che riusciamo a capire.

Il mondo economico è solo una fetta di tutta la realtà, che va ricostruita in una visione più corretta teoricamente. Ho appreso che Havel, il Presidente della Cecia definisce la cultura: <<Il rapporto dal frammento al tutto>>. Mi pare che dobbiamo remare per realizzare questa cultura. Naturalmente, però, facciamo i conti con quella gelosia morbosa, di cui tutti siamo inficiati, in attesa di tempi più sereni allorché l'ubriacatura sopravvenuta alla esilarazione di chi ha scoperto tanti frammenti di verità prima non adeguatamente considerati; solo allora potremo essere tutti più capaci di vivere serenamente il rapporto tra il particolare e l'universale nell'unità. Giova frattanto che chiunque ha responsabilità si armi di pazienza e di speranza, perché quanto maggiormente viviamo la stima e la fiducia nell'uomo, tanto più conserviamo la speranza che ogni uomo è sempre bisognoso di verità e meglio serviamo la causa della convivenza umana pacifica, giusta, fraterna.

**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.** La comunicazione è veicolo indispensabile per un rapporto collaborativo consono ad un'azione comune. Essa esige un previo corale coinvolgimento per essere efficace, dipende soprattutto dall'attenzione, di cui Simon Weil diceva: <<È la capacità di porre il nostro modo di vedere a un livello più basso del pensiero che ci propone l'altro>>. L'attenzione richiede ginnastica spirituale notevole per un raggiungimento sempre più alto di verità, insieme ad una notevole capacità di guardarsi dentro senza evasioni per eliminare tutto ciò che ostacola questa seria ricerca in noi.

Con i miei collaboratori immediati mi incontro una volta al mese per un confronto di verifica. Siamo circa una diecina, senza contare gli incontri informali singolarmente ogni qual volta capita. Mi rendo conto che l'esperienza da me fatta nella vita comune, soprattutto nella formazione della vita religiosa in comunità e nell'esperienza sostenuta dalla cultura del Vaticano II, mi ha corredato di atteggiamenti interiori validi a perseguire questo genere di rapporto.

Giova molto allora lavorare per un'impregnazione culturale buona, alla quale si provvede con relazioni, lezioni di competenti che alimentano la nostra formazione permanente. Questo cammino non può fiorire se non a distanza pienamente. Frattanto si lavora con continuità, superando stanchezza, scacchi che sono all'ordine del giorno, senza tuttavia demordere, convinti

che non c'è altra scelta.

**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.** Ho coscienza di aver fatto un discreto cammino, anche se mi trovo sempre in deficit. Ho coscienza che tutte le idee e le conoscenze acquisite non è facile tradurle nella realtà coerentemente, per cui avverto io stesso di dover fare ancora molta strada.

Credo che il mio lavoro abbia prodotto una certa apertura di orizzonti e travasato idee e attenzioni a nuovi progetti. Io stesso ho corretto visioni e valutazioni a contatto con i diversi contesti culturali e altre esperienze di vita, soprattutto guadagnando in concretezza e coniugando meglio la legge della gradualità.

**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.** Vorrei che la lealtà e il rapporto di rispetto alla persona fossero saldamente dominati dalla verità. Tenuto conto dell'insorgenza notevolissima della soggettività, so bene come sia difficile per tutti l'accoglienza piena della verità. È necessario soprattutto averne consapevolezza. Il limite infatti a riguardo è non avere coscienza di come spesso ci attestiamo su verità soggettive. L'ho scoperto gradatamente a partire dai miei 30 anni. Dopo è cresciuta sempre di più questa consapevolezza; credo che questa scoperta è grazia capace di farci crescere davvero nel rapporto leale con noi stessi e con gli altri. A questo scopo la lealtà unita alla verità mi aiuta a vivere con pulizia interiore senza finzioni. Sono convinto, e l'ho provato, che questo modo di vivere, a lungo andare, apre a nuovi rapporti perché induce pure gli altri ad agire con maggiore attenzione. L'iniziativa certamente ha un grande ruolo. La ricerca di rapporti leali nella verità e il dialogo, con la richiesta di parere, mi aiutano ad avere dai miei collaboratori suggerimenti vari ai quali do molto spazio, nella convinzione che si incrementa la realizzazione dei nostri progetti.

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

**11R.** Fuori discussione. Soprattutto oggi coprire ruoli di responsabilità primaria esige, secondo me, mettersi in prima persona a lavorare insieme. L'abilità e l'attitudine a fare questo cammino sono condizioni impreteribili per animare e guidare costruttivamente un gruppo.

A causa dei miei limiti sento anche maggiormente questa urgenza, perché la fiducia e la stima, che procura l'abbattimento delle distanze, agevola e incrementa la messa in comune del talento e dell'intelligenza di tutti.

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

**12R.** Decisamente è un cammino da rinnovare ogni giorno, mangiando il pane duro della perseveranza, della ricerca e dello sforzo di crescere insieme nella condivisione sempre più allargata dei problemi, degli ideali, delle vittorie e degli scacchi.

Ho acquisito profonda consapevolezza che i problemi non sempre sono risolvibili al meglio e

tuttavia proprio la ricerca della verità nel rispetto dell'uomo, ci condanna a riprendere e a ritentare nuovi cammini, nuovi metodi, nuove iniziative. Beato chi è sorretto dalla speranza che il domani sarà migliore dell'oggi e questa speranza lo trova fiducioso e animato a fare sempre più corpo con gli altri per un'esperienza più ricca di umanità.

---

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