



Se il mercato diventa una “guerra” i manager devono combattere

Essere un buon leader oggi è determinante per il successo della propria azienda. Come è possibile guidare i propri dipendenti, motivarli e spingerli a fare sempre meglio quando il futuro è così incerto e le carte in tavola possono cambiare da un momento all'altro? Lo abbiamo chiesto a Rosario Castellano Generale della Divisione Acqui

Grande incertezza, rischi ad ogni passo e di conseguenza uno stress continuo. Situazioni estreme che normalmente si vivono solo in particolari contesti, primo tra tutti quello militare ma che negli ultimi anni, visto l'andamento dell'economia globale, sono diventate la quotidianità anche a livello aziendale. In questo contesto di costante emergenza in cui i manager si trovano ad operare, avere buone capacità di leadership è fondamentale e allo stesso tempo molto più difficile. Vista l'importanza del tema, nell'ambito della Campagna Nazionale Qualità e Innovazione organizzata ogni anno da Gruppo Galgano, si è tenuto l'incontro "Change Management in conflict situation. Guidare le persone in contesti di grande incertezza" che ha visto la partecipazione di Rosario Castellano, generale al comando della Divisione Acqui, entrata ormai a far parte delle forze della NATO. In questa intervista il generale approfondisce l'argomento spiegando quali sono i punti di contatto e quali le differenze tra la leadership militare e quella aziendale. Un generale dell'esercito e un dirigente d'azienda sono due figure all'apparenza distanti ma sotto certi aspetti invece mol-

In generale, spesso mi baso sull'intuito, accettando la possibilità di sbagliare. Se non hai mai sbagliato significa che non hai fatto mai sul serio! Non accettare lo "status quo" delle cose ma la sfida. Reputo indispensabile che il comandante, come il dirigente d'azienda, non solo veda il bicchiere mezzo pieno ma riesca anche a scorgere il cristallo di cui esso è fatto

to vicine soprattutto per quello che riguarda la parte strategico tattica e di gestione del team. Forte della sua lunga esperienza sul campo in Afghanistan, Libano, Iraq, Kosovo, Kurdistan e Bosnia Erzegovina, Castellano ha dato degli importanti spunti di riflessione su quelle che dovrebbero essere le qualità di un buon leader, nell'esercito così come in azienda.

Cosa significa comandare una realtà come la Divisione "Acqui"?

Comandare l'Acqui significa essere a capo di una struttura fatta di risorse, umane, materiali ed economiche capace di essere prontamente impiegabile per la soluzione di crisi che prevedano l'utilizzo di un contingente militare.

Essere pronti ad intervenire al comando dell'Acqui in qualunque area del mondo per concorrere, con eventuali altre Nazioni, alla soluzione di crisi internazionali, rappresenta per me il principale obiettivo. L'Acqui è infatti un Comando di Divisione atipico, direi unico nell'ambito del comparto Difesa in quanto in grado di svolgere operazioni militari, gestendo unità ed assetti non solo nazionali ma appartenenti anche ad altri Paesi europei e/o NATO. Il principale problema è chiaramente mantenere alto il livello di preparazione del personale. Per questo è necessario effettuare addestramenti ed aggiornamenti continui sia per migliorare le tecniche di pianificazione in vigore (sempre in continua evoluzione) sia per mantenerne



alti i profili professionali, anche per essere competitivi nell'ambito del confronto con le altre Nazioni.

Cosa differenzia e cosa accomuna secondo lei la leadership di un'azienda da quella di una divisione delle forze armate?

Ci sono molti punti in comune tra leadership militare e aziendale, per il semplice motivo che lo stesso Esercito Italiano è un'azienda. Nello specifico, tre sono gli elementi che potrebbero accomunare la leadership delle due aziende: la vision, la passione ed il coraggio. Il leader militare ha le basi e le conoscenze per poter comprendere il futuro e quindi definire gli obiettivi da raggiungere a lungo termine. Tutto ciò lo realizza attraverso la sua propria "vision" che si concretizza nell'individuare le risorse necessarie per poter assolvere le differenti e variegate missioni. Il secondo elemento è la passione che si ha per ciò che si fa. Infine il leader militare è coraggioso. Lui accetta i rischi delle decisioni prese e tiene conto che l'insuccesso potrebbe essere dietro l'angolo. Accetta gli errori perché è portato ad imparare da essi. Per questo guida e non frena.

Un elemento invece che differenzia la leadership militare da quella aziendale riguarda l'estremo sacrificio. Il militare accetta i rischi, in particolare durante le operazioni, che potrebbero derivare da un'azione ad elevato rischio, nel rispetto degli impegni presi con il giuramento prestato e nella consapevolezza piena e totale delle proprie azioni.

Nel suo precedente intervento ha sottolineato l'importanza della resilienza. Come si concretizza per lei questo concetto?

Due esempi. Il primo fa riferimento a quando in Kosovo, nel 2004, comandavo il 186° reggimento paracadutista della Brigata Folgore. Durante un calmo e tranquillo pomeriggio del mese di marzo, i monasteri ortodossi che i miei presidiavano, furono circondati da locali, armati di bottiglie molotov, sassi, qualche pistola e fucili AK 47 kalashnikov, per costringerci all'abbandono dei siti. Ci trovammo, in quel frangente, a difendere i monumenti anche ricorrendo all'uso delle armi, in un rapporto di forze di uno a quaranta. Il tutto senza aver ricevuto nessun preavviso. Da quel momento in poi capimmo che era necessario potenziare gli assetti intelligence piuttosto che quelli fucilieri, per poter disporre del maggior numero di informazioni possibili, allo scopo di prevenire piuttosto che reagire. Ciò realizzato, non si verificarono più episodi analoghi. Un secondo episodio invece fa riferimento alla missione svolta in Afghanistan, nel 2009. Durante il movimento su strada e via elicottero eravamo spesso sottoposti a fuoco diretto ed indiretto da parte dei Talebani. Dopo un primo iniziale impatto, abbiamo cambiato i percorsi dei veicoli e le rotte degli elicotteri in maniera tale da "spiazzare" costantemente l'avversario. Da quel momento, è calato notevolmente il numero degli incidenti e degli



attacchi. In generale, spesso mi baso sull'intuito, accettando la possibilità di sbagliare. Tra l'altro, se non hai mai sbagliato significa che non hai fatto mai sul serio! Non accettare lo "status quo" delle cose ma la sfida. Reputo indispensabile che il comandante, come il dirigente d'azienda, non solo veda il bicchiere mezzo pieno ma riesca anche a scorgere il cristallo di cui esso è fatto.

In un periodo ricco di complessità e incertezze come è quello attuale cosa avvicina il ruolo di un generale delle forze armate a quello un dirigente d'azienda?

Affrontare il cambiamento e cercare di portare la propria organizzazione al conseguimento di determinati obiettivi è la sfida principale non solo per un generale ma anche per un dirigente d'azienda. Affrontare il cambiamento, rifiutando la stabilità e basare le proprie azioni sull'esperienza piuttosto che sull'abitudine porta di sicuro al successo o almeno al raggiungimento di risultati di primissimo piano. In un ambiente complesso ed incerto come quello che stiamo vivendo è necessario che il leader sappia ottimizzare tutto ciò che ha a disposizione, dalle risorse umane e materiali a quelle finanziarie. Una scarsa flessibilità può rappresentare l'incudine sulla quale l'avversario potrebbe battere e sferrare martellate per trarne propri utili vantaggi. Qui bisogna fare attenzione a non scoprire il fianco alla controparte! Per questo il leader vive nel presente per agire in anticipo e più veloce degli altri, muovendosi nell'ambiguità e nell'incertezza senza soffrirne ma traendone addirittura ispirazione. In sintesi, il leader si avvale del passato, vive il presente e sempre con un occhio all'avversario e con l'altro al futuro. Vorrei a questo punto menzionare un passaggio significativo del teologo americano Reinhold Niebuhr della sua "Serenity praier" che dice: "Signore dammi la serenità di accettare le cose che non posso cambiare, il coraggio di cambiare le cose che posso e la saggezza di capirne la differenza". Qui ogni commento appare superfluo.

Parlando di leadership, quali sono le qualità che un leader dovrebbe avere rispetto ad un manager?

Le qualità di un leader in senso lato sono semplici e non si apprendono né dai manuali né dai libri. Notevole è la differenza tra il leader e il manager. In definitiva, il manager pensa alla struttura; il leader si concentra invece sulle persone. Il manager basa la sua azione sul controllo. Il leader ispira fiducia. Il manager si chiede "come" e "quando". Il leader si chiede "cosa" e "perché". Alla base di tutto, però vi è senza dubbio il carisma. Qui la cosa è ancora semplice perché il carisma o si ha o non si ha. Il leader ispira ai propri subordinati fiducia e lealtà senza fatica. Gli viene naturale! E' questa la chiave di lettura del cambiamento, perché bisogna essere carismatici per tirare il gruppo dalla propria parte. Nel caos e nel trambusto il leader militare rimane calmo per riflettere e prendere decisioni nel più breve tempo possibile, senza mai perdere di vista l'obiettivo finale, cercando di trasmettere la propria serenità al suo entourage, pensando a come colpire l'avversario limitando al massimo i danni collaterali.

Come si dovrebbe reagire al particolare momento economico finanziario in corso?

La pianificazione e la programmazione finanziaria sono alla base del problema. Mai e poi mai il leader si barrica dietro la

Campagna Nazionale Qualità e innovazione. La leadership è il tema della 23esima edizione



"Change Management in conflict situation. Guidare le persone in contesti di grande incertezza". Questo è stato il tema portante dell'evento organizzato come ogni anno dal Gruppo Galgano. La conferenza è stata l'occasione per sviluppare una serie di riflessioni sulla leadership e su cosa significhi gestire un'azienda in un periodo come quello attuale.

Dopo la testimonianza del generale Castellano sentiamo da Mariacristina Galgano, amministratore delegato del Gruppo, perché la leadership oggi è così importante, soprattutto in relazione alla qualità e in che modo un manager può prepararsi per diventare un vero capo.

Per la 23esima edizione della Campagna Nazionale Qualità e Innovazione (anno 2011) avete concentrato l'attenzione sulla Leadership. Perché questa scelta?

Perché un leader è un manager "in trincea": deve essere capace di decidere, guidare, pianificare verso obiettivi sfidanti. Quando lo scenario può cambiare da un momento all'altro e tutto è incerto, il leader guida le persone ed è per loro un riferimento. Solo così può chiedere alle persone di fare uno sforzo in più per migliorare continuamente. L'elemento competitivo della Qualità più difficile è proprio quello che dipende dalle persone e dal valore della formazione che permette loro crescita e sviluppo. Per fare Qualità ci vuole Leadership anche se non è facile guidare le persone gestendo lo stress proprio e degli altri. La leadership non si acquisisce per doti innate, ma la si guadagna giorno per giorno, conquistandosi il rispetto delle persone. Sono molti, infatti, i manager e i direttori di azienda che si trovano a fare i conti con il bisogno di generare motivazione e passione. Come Galgano portiamo avanti e applichiamo nelle aziende la Lean Organization. Questo è un Sistema che mette la persona al centro rendendola protagonista del progetto di cambiamento e capace di mettersi in gioco. Per arrivare a questo risultato, occorre modificare routine cognitive consolidate, modi di fare e di lavorare collaudati negli anni. Solo la persona coinvolta è esperta di se stessa e del proprio approccio; è dalla persona che bisogna partire per costruire una realtà nuova. L'approccio Lean - che facciamo sperimentare alla aziende - anche con la Settimana Kaizen che porta in azienda risultati tangibili in soli 5 giorni - è un

scusante “non ci sono soldi” e “non si può fare”. Se mancano le risorse bisogna allora individuare accuratamente le priorità avvalendosi di esperti nei vari settori, in considerazione del fatto che il leader non è un tecnico. La mancanza di priorità porta alla naturale dispersione delle energie e quindi alla costante e lenta implosione della struttura su sé stessa. Nel particolare momento finanziario in cui viviamo appare quindi necessario pensare agli obiettivi da raggiungere a lungo termine, a discapito del profitto più visibile e più veloce a breve. In tale complesso contesto, è altresì necessario che il leader militare incoraggi l'innovazione, la sperimentazione e l'assunzione di rischi, anticipando l'avversario e lo stesso futuro, attraverso una attenta ed oculata lettura del presente.

In che modo è possibile “prepararsi” per essere leader?

Essere leader è una peculiarità innata in alcune persone. Chi ne è in possesso, deve coltivare, stimolare e perfezionare tale naturale dono. Sarà cura dell'organizzazione trovarlo. La nostra struttura, di tipo gerar-

chico funzionale, procede ad una continua e costante selezione del personale dal momento in cui lo stesso entra in accademia. E' tramite dunque gli istituti di formazione scolastici e le costanti valutazioni scritte (almeno annuali) che la piramide a mano a mano si stringe, lasciando emergere i più bravi.

Immagino che pericolo e stress per lei siano la normalità. Quale strategia gestionale ha scelto di attuare perché non diventino un problema? Sarebbe applicabile o comunque utile anche in azienda in tempi come questi?

Per quanto riguarda lo stress, bisogna essere consapevoli che esso esiste e che se sottovalutato provoca danni enormi, a volte irreparabili. Riconoscerne l'esistenza dunque è già di per sé un successo. L'Esercito, al riguardo si è dotato di un gruppo di esperti militari nel settore sia per supportare i militari che le loro stesse famiglie. E' chiaro che saper convivere con il pericolo e con lo stress è un “must” imprescindibile per chi vive la condizione militare. In particolare, durante le mie missioni

all'estero opero in modo da far sì che il gruppo sia il più monolitico possibile e che tutti si sentano partecipi ed artefici di

In base al tempo e alla tipologia del problema da risolvere, si adotta un processo di pianificazione oppure un altro. Tali processi hanno però in comune l'analisi del problema e le risposte da dare ai cinque stranoti quesiti di “Chi, Cosa, Quando, Come e Perché”

quello che accade nel proprio settore di responsabilità. Tutti si devono sentire importanti! Dal cuoco al soldato in prima



DA SINISTRA: IL GENERALE ROSARIO CASTELLANO CON MARIACRISTINA GALGANO

linea, dal meccanico al responsabile del fuoco, dal caporale al generale comandante. Tutti devono avere e sviluppare un senso comune di appartenenza. La strategia da me scelta in tali contesti si impernia su quattro particolari aspetti. In primis la curiosità. Non mi accontento mai delle prime informazioni ricevute ma, dove possibile, ne cerco altre o almeno di capire la “ratio” di determinate scelte rispetto ad altre. L'entusiasmo poi per quello che faccio. Fondamentale è inoltre la fiducia che ho nei miei collaboratori e sottoposti. Per ultimo, la volontà di rischiare. Ribaltando tale strategia dal militare al civile, ritengo in

tutta onestà che il leader aziendale, con forme analoghe, adotti strategie simili. Sarebbe interessante anche per me capire quali.

La velocità di reazione unita alla capacità di decision making sono fondamentali per un ruolo come il suo. In che modo pianifica e prende le sue decisioni?

L'intuito, le esperienze personali e il processo di pianificazione acquisito nel tempo rappresentano i tre pilastri fondamentali per prendere le decisioni.

Qui il nemico è il tempo. A volte si deve essere tempestivi a discapito della precisione, se il tempo è poco. Altre volte si può essere precisi e dettagliati nell'emanazione di ordini e direttive, se il tempo è sufficiente.

In base al tempo quindi e alla tipologia del problema da risolvere, si adotta un processo di pianificazione oppure un altro. Tali processi hanno però in comune l'analisi del problema e le risposte da dare ai cinque stranoti quesiti di “Chi, Cosa, Quando, Come e Perché”. Il comandante sicuramente deve rispondere al Cosa e Perché.

La valutazione poi dei vantaggi e degli svantaggi per ognuna delle opzioni individuate è devoluta al suo staff. Di nuovo: una squadra amalgamata, preparata e motivata porta di sicuro al successo. |

CI SI CHIEDE QUAL È LA DIFFERENZA TRA UN LEADER E UN CAPO: IL LEADER GUIDA, IL CAPO CONDUCE
THEODORE ROOSEVELT



nuovo modo di vedere le cose che per essere realmente efficace deve diventare patrimonio del modo spontaneo di agire di ciascuno. È l'attitudine a focalizzarsi sul risultato e ad essere plastici nel proprio approccio alle azioni. Inoltre si concretizza nel valore del gioco di squadra, in cui ogni membro del team e dell'organizzazione coopera nell'ottenimento dell'obiettivo globale, trovando soddisfazione e benessere nel farlo. Ci deve essere la capacità del singolo di riconoscere e impiegare al meglio le proprie risorse, come anche ci deve essere dall'esterno il riconoscimento percepibile di tale valore. Il tutto crea un circolo virtuoso che porta al conseguimento di obiettivi sempre più sfidanti. Le

persone diventano così realmente il cuore effettivo del processo di cambiamento. Nelle aziende che credono nel valore strategico delle risorse umane, ciascun manager viene addestrato a diventare prima di tutto un maestro. Il compito fondamentale di un capo è, infatti, quello di far crescere costantemente le capacità dei propri collaboratori. Insegnare è, quindi, ritenuto il compito fondamentale di un manager. Ciò che egli deve trasferire costantemente ai propri collaboratori è il metodo scientifico per affrontare i problemi e la capacità di definirli con precisione, per poterli risolvere in modo incisivo. Il ruolo di un capo è anche quello di insegnare la passione per il miglioramento continuo e la ricerca della perfezione.

Sia lei che il generale Castellano nel suo intervento vi siete rifatti alla “Tecnica dei cinque perché”. Può spiegarmi in cosa consiste?

La tecnica dei “Cinque Perché” è uno strumento del Sistema Toyota ed è un metodo di indagine. Spesso in azienda quando vi è un problema ci si ferma ai primi perché senza andare alla radice del problema stesso. Con il processo dei Cinque Perché, con

un susseguirsi di domande-risposte/causa-effetto, si può raggiungere la radice vera del problema.

Tornando alla leadership. Secondo lei quali sono le qualità di un buon leader, soprattutto in periodi di grande incertezza come oggi?

Le aziende italiane hanno sempre più la necessità di contare su leader in grado di creare contesti fertili per far “fiorire” Qualità e Innovazione, frutti indispensabili per la sopravvivenza delle Imprese. Cambiare profondamente la mentalità di tutto il management – dalla direzione fino ai supervisori o team leader – è strategico affinché i dipendenti siano motivati a evidenziare i problemi e a generare miglioramento continuo. Ma facciamo prima chiarezza sul significato di Leadership e su quali differenze intercorrono con il concetto di dirigere. Dirigere è un'attività razionale che si manifesta attraverso l'uso di strumenti logici e sistematici. Con il termine Leadership s'intende, invece, il creare e l'esprimere in modo articolato una visione futura sfidante, ma allo stesso tempo chiara. La visione deve essere il mezzo attraverso il quale guidare e ispirare i propri collaboratori ed

è importante che sia condivisa da tutta l'organizzazione. Ma per poter guidare in modo efficace il “Movimento della Qualità” in azienda, il leader deve avere alcuni requisiti essenziali. Il tema della leadership e della motivazione in un contesto di risorse scarse acquista, per esempio oggi, una nuova luce. Sono molti i manager e i direttori di azienda che si trovano a fare i conti con il bisogno di generare motivazione, avendo a disposizione risorse molto limitate. Questa situazione richiede loro di rafforzare le proprie doti di leadership e fare leva sulla propria capacità di generare motivazione, senso di appartenenza, passione all'interno del proprio team, creatività e impegno per superare i numerosi ostacoli che si incontrano in una normale realtà lavorativa. Per generare tutto ciò il leader deve possedere sette caratteristiche chiave: avere consapevolezza che la Qualità è fatta di dettagli, essere “innamorato” dei propri collaboratori, avere profondo rispetto per le persone, perseguire il miglioramento continuo anche a piccoli passi, andare a gamba” (che significa avere l'umiltà di mantenere contatti con l'operatività), “fare hansei” (che significa cercare le cause e non i colpevoli), porre al centro le persone e non le tecnologie.

Le aziende italiane hanno sempre più la necessità di contare su leader in grado di creare contesti fertili per far “fiorire” Qualità e Innovazione, frutti indispensabili per la sopravvivenza delle Imprese

A livello formativo, su cosa dovrebbe concentrarsi un manager per diventare un buon leader?

Il manager deve essere in grado di guidare il cambiamento attraverso strategie di Change Management e deve comprendere quanto la propria cultura aziendale sia pronta a un programma di coinvolgimento delle risorse umane. Deve, poi, imparare a utilizzare strumenti di coinvolgimento dei collaboratori per motivarli e valorizzarli. Ma anche la capacità di gestione e valutazione delle persone è una competenza da sviluppare con-

tinuamente per un leader capace di migliorare la performance dei collaboratori riuscendo anche a mobilitare soprattutto le loro energie intellettuali, trasformando i loro sforzi in risultati. Il leader è come un direttore d'orchestra: pur non avendo competenze specifiche su tutto, deve essere in grado di svolgere plurime competenze diverse verso il raggiungimento di un unico obiettivo. L'ingrediente essenziale è la capacità di condividere la passione.

La crisi ma anche i New media hanno profondamente cambiato la figura del dirigente. Come crede che si evolverà nei prossimi anni? Cosa caratterizzerà il manager del futuro?

Il manager del futuro deve essere un Manager Realizzatore, sempre più risolutore di problemi e innovatore. Non potrà inoltre esimersi dalla valutazione e dall'uso delle nuove tecnologie che stanno caratterizzando anche il mondo dei media perché l'intelligenza di un'impresa si misura anche dalla sua capacità di comunicare sia al suo interno, sia all'esterno della sua organizzazione. |

WWW.GALGANOGROUP.IT