

# **IDEAS IN MOTION – 1° Workshop in Leadership: come gestire la Complessità**

**Roma – 29 aprile 2019**

**Casa Dell'aviatore – Sala Baracca**

Intervento della Dr.ssa Luisa Riccardi (\*) dal titolo

## **LEADERSHIP: come gestire la complessità**

Mi presento sono Luisa Riccardi,

Ciò che dirò è basato sulla mia esperienza personale, ormai ventennale, all'interno del Ministero della Difesa e rappresenta il mio pensiero e nulla ha a che vedere con l'incarico che attualmente ricopro. Esperienza quindi maturata principalmente nella pubblica amministrazione in molteplici Dicasteri, prima di approdare alla Difesa.

Il Ministero della Difesa è un Dicastero per sua natura complesso, come dico spesso, un Ministero composto da tanti Ministeri: con la propria giustizia militare, la propria sanità militare, le proprie scuole di formazione, il proprio genio militare, la propria autorità per la certificazione dei velivoli, la propria componente industriale, con Agenzia Industrie Difesa, e addirittura i propri sacerdoti, i cappellani militari e potrei allungare l'elenco all'infinito

Il principale problema di gestire la complessità del Ministero della difesa è far parlare tra loro le varie componenti del Dicastero, che molto spesso trattano materie che sembrano non avere alcuna connessione tra loro, ma che invece ce l'hanno, se non altro perché vi è un comune denominatore che è il bilancio della Difesa (e se "cash is king" come mi ha insegnato qualcuno presente nella sala dobbiamo partire da questa base comune per gestire la complessità).

Quindi abbiamo individuato il primo elemento del binomio risorse finanziarie e umane che dobbiamo combinare insieme per gestire una unità organizzativa, grande o piccola che sia, ed a seconda della mission che perseguiamo nella nostra struttura l'una o l'altra avrà maggiore importanza (ovviamente saranno le risorse finanziarie se mi trovo a capo di una unità organizzativa che fa procurement e viceversa quelle umane se sono il capo ufficio personale), questo però non significa che l'altra variabile non sia rilevante (anche se sono a capo dell'ufficio personale sarò comunque chiamato a gestire il budget per gli straordinari o le assunzioni).

Quali dei due elementi è più difficile da gestire in un contesto complesso? Direi l'elemento umano, o almeno lo è nella pubblica amministrazione nel suo complesso, dove i collaboratori te li trovi e non te li scegli, sono quasi inamovibili e dove la leva premiale è quasi impossibile da attivare. La gestione dell'elemento umano all'interno del Ministero della difesa, rispetto agli altri Ministeri, raggiunge un livello più elevato di complessità determinato dalla convivenza di personale militare e civile (con progressioni di carriera, stipendi e status diversi) e in questo caso l'elemento coagulante tra le due componenti è proprio la leadership del capo che deve essere riconosciuto autorevole da entrambe, al di là del grado per il personale militare e del "io sono un civile e non riconosco la tua gerarchia" per il personale civile, ma d'altra parte la presenza del personale militare favorisce, anche da parte del personale civile, l'omologazione a comportamenti virtuosi, quali ad esempio l'identificazione incontrovertibile del capo che è il più alto in grado, e a parità di grado l'anzianità fa grado, e della connessa responsabilità, la maggior capacità di fare gruppo (per loro natura i militari sono abituati a raggrupparsi: battaglioni, brigate, comandi), una maggiore attitudine alla pianificazione (se vuoi vincere una battaglia devi prepararti uno schema e provarlo, se vuoi comprare un aereo deve pianificarlo con congruo anticipo, perché non è come comprare una penna) ed infine una consolidata familiarità con gli ambiti internazionali, con l'inglese e con le tecnologie.

Quindi il primo elemento chiave che abbiamo già individuato e che deve essere riconosciuto ad un capo per gestire la complessità è l'autorevolezza (non l'autorità) che può essere declinata in molteplici componenti: la professionalità, la competenza, l'impegno, l'integrità nella gestione della cosa pubblica; il coraggio, la capacità di perseguire gli obiettivi (nonostante le limitate risorse materiali e umane) valorizzando le caratteristiche di ognuno dei propri collaboratori, affinché ciascuno di essi si senta elemento essenziale per il raggiungimento dei suddetti obiettivi... nessuno va lasciato indietro, ognuno è sicuramente portatore di almeno una professionalità/caratteristica/attitudine che può e deve essere valorizzata (in alcuni casi il capo si deve impegnare un po' di più nello scoprirla).

Un'altra caratteristica che ritengo essenziale in un capo per la gestione della complessità è l'attitudine positiva alla soluzione dei problemi. Mi spiego meglio ...” le ragioni del non fare” nella Pubblica amministrazione sono molto spesso una tentazione fortissima alla quale è facile, comodo e, spesso, conveniente cedere, ma se il capo cede a questa tentazione si innesca una spirale al ribasso per tutta la struttura che governa.

Altro elemento importante è “l'orgoglio di essere i più bravi”, se si è abituati ad arrivare primi difficilmente ci si accontenta ad arrivare secondi, d'altra parte se si è sempre arrivati primi gli altri si aspettano da noi sempre alte performance e non si è disposti a deludere chi si attende da noi il raggiungimento di un obiettivo o la soluzione di un problema (che sia esso il nostro vertice politico o amministrativo o l'azienda che si rivolge a noi per la soluzione di un problema) e voglio sottolinearlo ad arrivare primo non è il capo ma è la sua struttura organizzativa alla quale ognuno sarà orgoglioso di fare parte.

Ovviamente è per me difficile fare una summa di ciò che ho appreso in tanti anni di Pubblica amministrazione su come essere un buon leader nel gestire la complessità e soprattutto è difficile tradurlo in regole ed è per questo che l'ultimo elemento, che li riassume un po' tutti e che voglio qui evidenziare, è l'esperienza: nel gestire le risorse, nel conoscere i meccanismi e le procedure, nell'individuare con velocità i rischi e le difficoltà di un progetto, nell'essere così umili da chiedere a chi potrebbe aiutarci perché ne sa più di noi e nell'aver costruito negli anni un approccio collaborativo, affinché chi ne sa più di noi sia disposto a dircelo e non parlo di rapporti personali, ma di rapporti istituzionali.

Comunque per concludere per sapere se si è fatto bene alla fine di una giornata di lavoro basta porsi due semplici domande: ho fatto tutto ciò che potevo fare per raggiungere gli obiettivi che sono connessi al mio incarico? L'ho fatto meglio che potevo? se la risposta è sì ad entrambe le domande siamo almeno sulla buona strada.

Grazie per l'attenzione.

*Luisa Riccardi*

(\*) Dr.ssa Luisa Riccardi: Direttore SGD V Reparto, Già Vice Capo di Gabinetto del Ministero della Difesa