

Rita Melillo



Semi Italiani in Canada



Pro Press Editrice

Rita Melillo

Semi Italiani In Canada

Presentazione
di
Renata Viti Cavaliere

Pro Press Editrice

© 2001

by Associazione Culturale Pro Press Editrice – ONLUS

Casella Postale 10 – 83024 – Monteforte Irpino

Tel. & Fax: 0825 – 754001

Finito di stampare nel mese di giugno 2001

Presso Grafic Way – via Annarumma, 20

83100 Avellino – tel 0825.35189

*Ai managers che credono
non solo di avere dei privilegi,
ma anche dei doveri verso
i collaboratori e la comunità.*

Presentazione

Alla filosofia, ancor oggi, si chiede talvolta assai più di quanto in realtà essa potrà dare in risposta a quesiti di carattere ultimativo e fondativo. E tuttavia per lo più concordano in molti sull'opportunità di serbare credito ai filosofi, in quanto rappresentativi esempi dell'esercizio delle potenzialità critiche della ragione che tutti sono in grado di esprimere, per quel tanto di buon senso che consenta di uscire dalle pervicaci chiusure del pensiero dogmatico. Una volta usciti all'aria aperta, vale a dire nel più respirabile orizzonte mentale e concettuale del dibattito pluralistico, si avranno buoni motivi per ritenere che si siano definitivamente dissolte quelle pur effimere variabili storiche - nate e nutrite con l'avallo dei tempi, e rese valide per il potere solo di alcuni - che vanno sotto il nome di ideologie. Non si sta parlando di dottrine in senso stretto politiche, già oramai oltre il tramonto in virtù di condizioni storiche profondamente mutate, né di visioni del mondo aspiranti alla validità dell'eterno, o di rigidi schemi per il consenso di massa, ma più semplicemente di tutte quelle idee fisse, identitarie e per definizione particolaristiche, che accompagnano la vita dei gruppi umani nelle diverse forme istituite e costituite, di nazioni o di associazioni, di credi condivisi o di convinzioni tramandate. Ancor meglio, in questo scenario di rinnovate sedimentazioni ideologiche provenienti dal basso delle tradizioni localistiche e dei piccoli interessi di bottega, riluce perciò, nello specifico della riflessione sulla vita attiva, la celebre osservazione kantiana sulla natura più propria della sfera pratica: ad essa - diceva il fondatore dell'etica moderna - appartiene tutto ciò che è possibile per mezzo della libertà.

Si chiude così il capitolo delle etiche meramente precettistiche e pedantemente normative, mentre si apre a tal punto la dimensione ampia e complessa dell'agire umano, retto dal principio della

libertà e al tempo stesso immerso nell'agone della assoluta contingenza, sempre internamente attraversato dalla necessità. Non c'è forse nulla di più aleatorio dell'impositivo (violabile sempre, anche nelle migliori delle intenzioni) e non c'è niente di meno creativo della prassi che coglie per così dire al volo l'occasionalità della decisione tecnicamente più vantaggiosa.

Un tema particolarmente avvertito nell'odierno dibattito filosofico sui problemi della vita morale è quello dell'origine dell'azione, della sua "natura", dunque, nella ricerca delle sue motivazioni più intime e per tanti aspetti inafferrabili. E difatti non si è tardato molto ad ammettere che la pretesa di attingere l'origine dell'agire è destinata a sicuro fallimento (l'analisi degli stati mentali causativi dell'azione rischia di protrarsi veramente all'infinito), se in tale direzione si aspira a procedere a suon di spiegazioni più o meno corrette, sempre però approssimative come pur accade in ogni ostinata ricerca di verità esattamente connotate. Un altro percorso può seguire il pensiero, un percorso peraltro intrapreso da tempo in special modo nella tradizione umanistica che è alle radici della modernità, con significati ove riprese nel mondo presente. Mi riferisco alla concezione dell'agire umano come origine, vale a dire svincolato sul piano della sua articolazione teoretica da provenienze e presupposti, per apparire in linea di principio esso stesso come la fonte inaugurale delle più svariate sezioni di mondo oggettivato. Si tratterà allora di un'apertura d'orizzonte ricca di occasioni prospettiche, sensibilmente in contrasto con l'angustia teorica di quel cammino a ritroso svolto per lo più dagli spiegazionismi di ogni genere, peraltro tante volte ma la mente accostati alla serietà storicistica della comprensione post eventum del passato. Nel novecento è stata soprattutto Hannah Arendt la pensatrice dell'azione intesa come "nascita", non già del nuovo, com'è ovvio che sia nella dimensione umana dell'irreversibilità temporale, bensì della stessa vita pensata e vissuta al di fuori di ogni determinismo e senz'alcun estrinseco motore d'avvio che non sia quello radicato nella capacità di giudizio, la sola in grado di distinguere tra opposti reali come il vero e il falso, il bello e il brutto, il bene e il male. L'intero ambito etico-politico assume così una valenza

libertaria e liberale, in virtù della rinnovata evidenza del concetto di responsabilità del singolo, che tuttavia mai prescinde dalla visione allargata dell'umanità intera. Non c'è dubbio: l'azione sarà pur sempre orientata dalla funzione regolativa delle idee, come ha insegnato Kant, ma non può ricadere sotto la stretta osservanza delle modalità operative tipiche della prassi meccanica, pur se finalizzata a produrre qualcosa di durevole. Esempio rimane il caso dell'arte che scolpisce con arnesi e parole, note musicali o di colore, la più solida delle materie per annunciare comunque un inizio, e per mostrare spiragli di comprensione che l'hanno fatta apparire ai filosofi d'ogni tempo come il segno stesso del nuovo che viene al mondo. Nell'arte c'è una promessa di felicità che nessun progetto di cambiamento pratico potrà uguagliare, se per ironia della sorte si dovessero confondere gli strumenti del potere con la mai strumentale ragione estetico-politica. E difatti proprio dalle scansioni della operatività estetica è scaturita nei tempi moderni, fino a noi oggi, una ispirazione tra le più significative per riflettere sul mondo umano e sulle potenzialità innovative della parola non soltanto poetica. La stessa struttura del potere assume così connotati diffusi dalla sopraffazione e dalla violenza, ed anche la figura dominante del capo carismatico potrebbe cedere il passo al compito di incentivazione e di promozione della vita, che ciascuno esercita in contesti diversissimi di esistenza in comune. Si vuol dire che nella pratica degli umani consessi trova così conferma il mutato concetto del rapporto di teoria e prassi, che molto si è giovato del confronto prima ricordato tra estetica e politica. Non un solo individuo, neppure un codice eterno, potranno dettare regole di comportamento nella forma autoritaria di un sistema illiberale, ma tutti debbono contribuire alla definizione di ogni spazio possibile d'incontro per la vita dei singoli, che sempre sono "soli" nell'autonomia di giudizio e al tempo stesso uniti con gli altri nella possibilità dell'agire che accade nella pluralità delle intersezioni esistenziali.

Amava dire Croce - che di una filosofia del giudizio storico-politico è stato nell'Italia del novecento il principale sostenitore e ideatore - che ogni essere umano conosce sempre tutta la storia di

cui ha bisogno. Indicava così una straordinaria via d'uscita dalle metafisiche storiche e da taluni pericolosi feticismi storicistici, primo tra altri quell'amore eccessivo del relativo che sfocia talvolta nella dissoluzione di ogni prospettiva universale. Croce collocava la filosofia della pratica nella situazionalità della storia presente e ancor più nelle circostanze dell'esistenza individuale entro il proprio mondo culturale e storico di appartenenza. Nella concretezza di questi parametri, ispirati al principio delle differenze tra mondi individuati e contesti d'esperienza, accade il pensiero che giudica perché distingue, discerne e decide. L'azione non ne consegue come se fosse l'atto esecutivo di un obbligo di legge. L'evento giudicativo aveva per dir così già predisposto lo scenario della deliberazione attiva, pur attraverso simulazioni di probabili sviluppi reali. Il punto importante non è già quello di descrivere giochi di intersezione possibili tra lucidi, intelligenti operatori di mosse e contromosse sulla scacchiera del mondo. La filosofica questione del senso, sebbene oramai rinunciataria riguardo alla totalistica visione d'insieme, non può però prescindere dal bisogno di dare ragione dell'iniziativa presa o della conclusione raggiunta. Tra la teoria e la prassi si sono troppo a lungo consumate battaglie inoffensive seguite da bellicosissimi patti d'alleanza. In realtà l'una non è in competizione con l'altra, neppure si sciolgono entrambe nella fusione assai fredda di una indistinzione perenne. La capacità di pensare svolge un ruolo discriminante e decisivo come non poteva fare la pur antica struttura dell'episteme, adatta a sancire regolarità in un certo qual modo suscettibili di perfetti riscontri esecutivi. D'altro canto l'azione non procede da presupposti arbitrari scevri di ragionevolezza. Si vuole quel che si sa di volere, ma non si può volere quel che neppure viene intravisto nella luce della ragione. All'intellettualismo etico dichiarato al tramonto non può sostituirsi quasi per contraccolpo una prassi senza discernimento. Per la filosofia scolastica l'azione è "atto secondo" (l'azione segue l'essere); per il pensiero moderno, che ancora rinnova il pregio di antiche nozioni, la ragione è da intendersi come una "seconda natura". In entrambi i casi emerge una secondarietà positiva, del pensiero e dell'azione,

che non adeguano passivamente né l'essere né la natura, né la situazione, né alcune condizioni preesistenti: semmai essi seguono la vita perché la scrivono nel ricordo e nell'anticipazione, ricostruendo ogni volta quel frammento di passato necessario per comprendere parte del proprio mondo, e fabbricando di volta in volta progetti da attuare per la via di mai compiuti corsi di perfezionamento.

È infine del tutto superfluo aggiungere che l'esercizio delle umane capacità della critica e del discernimento, nel variegato panorama dei più diversi mondi storici, ha il diritto di esprimersi senza riserve e condizionamenti, nella giustificata rivendicazione della specificità e del peculiare, purché non si smentisca con un colpo a sorpresa la preziosa validità del riconoscimento reciproco, che in nome dell'universale umanità non ammette drastiche esclusioni dal novero dei pur diversamente opinanti.

Renata Viti Cavaliere

Prefazione

Sono qui pubblicate le interviste realizzate in Canada con manager di origine italiana. Il lavoro si inserisce in una vasta indagine sul management italiano, che ha dato vita alla collana *Filosofia e Management*, di cui sono usciti i primi tre volumi intitolati *I nostri leaders* (Pro Press Ed. 1998,'99,'00). Già nella prefazione al terzo volume io definivo questo libro, di prossima pubblicazione allora, una gemma, in quanto non è esattamente come le altre perle che andranno ad arricchire la collana.

Infatti, è fuori collana per diversi motivi. Le dimensioni sono più grandi, non perché i Canadesi siano dei maggiorati, bensì per il numero di pagine decisamente più ampio, da non consentire di essere impaginato come i maneggevoli pocket che i nostri affezionati lettori già conoscono. Inoltre, visto che questa raccolta rappresenta un caso isolato nell'ambito della mia indagine, ho pensato sia molto più comodo avere in un unico volume tutti gli intervistati di quel Paese. Anche le loro foto non si trovano in quarta di copertina, per motivi di privacy. Il libro è il risultato di un moto improvviso dell'animo, nel senso che mi trovavo lì per completare una ricerca sullo stato della filosofia canadese, ed in particolare sul pensiero degli Aborigeni, che vivono su quel territorio da tempo immemorabile: dopo aver dato ampio spazio alla filosofia insegnata attualmente nelle università canadesi (vedi *Indagine su: Ka-Kanata. Pluralismo filosofico*, voll. 2, Pro Press Ed. 1990-'93), che è pur sempre quella europea, mi è sembrato doveroso dar voce a coloro che vivevano lì prima che l'uomo bianco arrivasse.

Avendo iniziato l'indagine sul management in Italia, ho pensato di sfruttare al meglio il mio viaggio e di tentare di penetrare anche nel mondo manageriale italo-canadese. La mia meraviglia è stata di riuscire in circa due mesi di permanenza - e di duro

lavoro! - ad incontrare ed intervistare più di trenta rappresentanti di quel mondo, che occupano posti di grande responsabilità. Devo dire che quello che ho definito come moto improvviso dell'animo, si è poi rivelato un interessante pietra di paragone del management italiano. Voglio dire che uno studio comparato tra i due mondi presi in esame sarà molto stimolante per la classe dirigente italiana. Ma questo sarà oggetto di un volume di prossima pubblicazione. Per ora lascio al lettore attento ("a buon intenditor") poche parole, che egli troverà nell'introduzione al volume.

Passo senza ulteriori indugi ai ringraziamenti. Naturalmente, tanta gratitudine va agli intervistati per la loro grande disponibilità. Un grazie particolare sento di doverlo a chi mi ha aiutato a reperire i fondi per portare a termine questa operazione editoriale. Grazie a chi mi ha sostenuto nel faticoso lavoro di contatti e di incontri con vari personaggi di spicco della comunità italiana in Canada. Grazie alle dott.sse Rita Seneca, Stefania Bolognese, Stella Sepe e Gabriella Sagliocchi per l'estenuante lavoro di trascrizione delle cassette registrate sul campo.

Una considerazione importante, però, voglio farla subito! La mia esperienza dimostra che di sicuro quando i semi trovano un terreno fertile danno facilmente i loro frutti al meglio della loro maturazione, mentre altrove stentano a crescere o non nascono affatto. Con ciò intendo sottolineare all'attenzione che gli Italiani che sbarcarono su quelle sponde insieme con la loro fame e la loro povertà portarono sicuramente anche la loro genialità e la ferrea volontà di riuscire, e tali semi calati nella cultura anglosassone hanno dato nel corso di pochi decenni risultati incredibili. Ciò dimostra che la formazione è molto importante se vogliamo davvero cambiare la mentalità manageriale italiana in patria e avviare quel cambiamento di cui tanto si parla, ma che non ancora si può vedere realizzato in concreto.

Evviva! Almeno così abbiamo potuto dimostrare che laddove incontriamo le condizioni giuste non siamo da meno degli altri, e siamo capaci non solo di avere iniziativa per trovare un posto di lavoro per noi stessi, ma addirittura di creare lavoro per gli altri. Laddove la classe politica non è così invasiva come nel nostro bel

Paese e riconosce i suoi confini, laddove la burocrazia non fagocita tutto bloccando ogni processo di crescita, laddove l'educazione fa leva sul desiderio di crescita e di miglioramento, presente in ognuno, si sviluppano la fiducia in sé stessi, la sicurezza delle proprie idee, la forza e il coraggio di portare avanti i propri progetti. Addirittura si è capaci di programmare il lavoro per il futuro investendo in esso le energie migliori. Questi Italiani hanno avuto modo di capire che procurarsi l'uovo oggi senza avere la gallina per i loro figli non è un sano sentire, non è da genitori assennati e preoccupati per il bene delle future generazioni. Questo tipo di educazione, molto lontano dal nostro standard, ci fornisce la mentalità giusta per porre l'accento sul noi, anziché sull'io, per lavorare al fine di procurare un bene agli altri più che più soldi per noi stessi. Se ciò accadrà, si potrà cambiare la rotta del management attuale ed essere di servizio.

R. M.

Monteforte Irpino, 25-10-2000

Management di servizio

Di solito si considera capo chi ricopre la carica più alta della gerarchia, chi ha il potere di fare ciò che vuole senza dover dare conto a chicchessia. Se diciamo che capo è colui che ha la responsabilità di altre persone, esattamente tutti coloro che dipendono da lui, già la situazione è alquanto diversa.

Dire che qualcuno è responsabile per qualcun altro significa ammettere che il compito di quella persona è innanzitutto di assicurarsi che coloro che dipendono da lui abbiano ciò di cui hanno bisogno per condurre una vita decente. Evidentemente sono qui messe a confronto due concezioni diametralmente opposte del termine “capo”. La prima pone l’accento sui privilegi che derivano dalla carica; la seconda, invece, pone l’accento sui doveri che la carica comporta inevitabilmente.

Secondo la prima teoria, il capo è l’unica persona che può dare ordini, mentre gli altri debbono solo eseguire e assecondarlo in quello che egli dice. Per questo tipo di capo gli uomini sono degli strumenti con i quali raggiungere gli scopi che egli o l’azienda stabilisce. Per l’altro tipo di capo gli uomini che ha sono una ricchezza, e sono considerati come fini e non come mezzi. Egli s’impone di collaborare con loro, insieme formano una squadra che lavora all’unisono per le finalità che insieme hanno stabilito. Questo tipo di capo è un “capo invertito”, nel senso che non parte dall’alto, ma dal basso. Egli non prende decisioni sulla pelle degli altri, ma cerca di suscitare negli altri la motivazione: sa bene che in questo modo collaboreranno spontaneamente al programma di lavoro.

Certamente, “capo” non è colui che si trova al top, ma colui che sa combinare il comando con la leadership. È pronto ad impegnarsi in prima persona nel lavoro che bisogna portare a termine, considera i suoi uomini delle persone che hanno gli stessi suoi

diritti e doveri. Si preoccupa di addestrarli per il compito che devono svolgere e provvede a farli migliorare sempre, con una sorta di educazione permanente. Riesce sempre a trovare la persona giusta per il posto giusto al momento giusto. Ma per ottenere tali risultati questo capo è continuamente impegnato a studiare sé stesso ed i suoi uomini. È continuamente in attività ed in tensione creativa per essere davvero una “guida”.

Se vogliamo rendere questo concetto con una figura geometrica, dobbiamo pensare non ad una piramide, bensì ad un tronco di cono all'interno del quale siano racchiuse tante sfere, in quanto in nessun caso dovrebbe esserci una persona sola a capo di altre, ma dovrebbero esserci dei comitati o gruppi di persone che cooperano per il bene di tutti, nei vari settori e nei vari gradi dell'attività. Già in passato qualche filosofo ha concepito il mondo come un grande orologio il cui meccanismo è avviato da Dio ab initio. Ed in verità, il tutto dovrebbe essere concepito come un ingranaggio di un orologio costituito da tante rotelle. Non si dovrebbe parlare di comando, bensì di cooperazione; non di decisioni imposte dall'alto, bensì di decisioni prese di comune accordo. Essere a capo non deve essere un guadagno, ma un servizio da rendere alla comunità.

Un padre di famiglia che impone dall'alto le sue decisioni ha un compito molto semplice, se vogliamo, perché non si mette in discussione: bisogna obbedire o morire. Invece, quello che democraticamente cerca di capire quali cose sono più gradite ai figli in base alle loro necessità si rende la vita difficile di molto, ma in compenso fa partecipare i figli alla vita di una collettività, nella quale ciascuno ha il giusto peso.

Questo significa capovolgere il rapporto non solo del capo con i suoi uomini, ma ancor più capovolgere il rapporto dell'azienda con il mondo esterno. Significa considerare prioritario il rapporto umano all'interno ed ancor più all'esterno del mondo produttivo. A che cosa ci serve avere più soldi se poi non abbiamo con chi dividere le gioie? Una volta si diceva che i soldi davano potere e prestigio, dominio sull'altro. E grosso modo è ancora così.

L'auspicio è che, finalmente, si comprenda a quali danni ci ha

portato la visione del mondo che ha governato finora e che si inverte la rotta per ritrovare la nostra “semenza” e ricordarci che nati non fummo “... a viver come bruti, ma per seguir virtute e conoscenza”. Quella conoscenza che ci porta a capire che accanto all’uomo economico vi è l’uomo etico, quell’uomo cioè che non agisce soltanto per l’interesse degli azionisti, ma per il bene della comunità nella sua integrità. È l’uomo che di fronte ad una decisione da prendere non si chiederà solo se essa sia adeguata rispetto agli interessi dell’azienda per la quale lavora, ma soprattutto se sia rispondente a quelle che sono le finalità della società. La domanda da porsi non è semplicemente se la decisione presa sia consone ai profitti che bisogna ricavarne, ma se invece non costituisca danno per qualcun altro.

In tale visione della leadership viene ad acquistare un rilievo particolare il rapporto con le persone, che oggi deve essere messo in gran conto per il futuro stesso del mondo produttivo. Ognuno di noi vuole sentirsi preso sul serio, vuole essere importante, è nella natura umana, per cui se diamo la nostra attenzione alla persona che abbiamo di fronte, che sia il lavoratore o il cliente, avremo sempre buoni rapporti con tutti, e ciò porterà inevitabilmente ad una vita di convivenza più armoniosa, di solidarietà e di pace, tanto invocata oggi ma molto poco perseguita.

In termini di lavoro aziendale ciò significa dare la preminenza alle relazioni pubbliche, perché bisogna curare principalmente l’immagine che l’azienda riesce a trasmettere all’esterno, in modo da assicurarsi le simpatie indispensabili per continuare la propria esistenza.

Un cliente soddisfatto ne procura molti altri senza che l’azienda debba spendere soldi in pubblicità, così come un solo cliente scontento segna la perdita di altri dieci. Oggi, poi, s’impone per chi intende rimanere sul mercato a testa alta la salvaguardia della qualità. Un nonno raccontava al nipotino che un tempo nel suo paesino vi era un solo vinaio, il quale faceva affari d’oro, ma un giorno arrivò un altro vinaio. Allora succedettero i guai per il vecchio vinaio! Perse tutti i suoi clienti, che una volta assaggiata la differenza preferirono il vino dell’altro: era nata la concorrenza.

Ciò significa che dove c'è abbondanza di mezzi e di prodotti bisogna puntare sulla qualità, che deve ovviamente essere tesa al massimo, non solo per assicurarsi più clienti del proprio concorrente sul mercato, ma per “non fare agli altri quello che non vuoi sia fatto a te”.

Un esempio eccellente di management di servizio l'ho trovato in Canada. Non ho intenzione di istituire un serrato confronto tra i leader che operano in Italia e quelli, pur di origine italiana, che operano in Nord America. Tuttavia, non ho potuto fare a meno di notare alcune differenze, data la diversa cultura, il background, e dunque la diversa mentalità a tutti i livelli di attività. Si sa che il pensiero governa - o dovrebbe governare - l'azione, pertanto le opere sono diverse a seconda delle idee.

Come si può facilmente riscontrare, leggendo le interviste che seguono, gli spunti su cui riflettere sono tanti. Soprattutto ho riflettuto sul fatto che dalla valigia di cartone alla ventiquattrore, o alla borsa del commercio, la strada è tanta e per nulla spianata, eppure sono sempre più numerosi gli italiani che ce l'hanno fatta, per così dire. Vi è stato un cambio notevole nell'emigrazione italiana all'estero, in quanto dopo una prima fase di emigrazione per fame, v'è stata una emigrazione dei cervelli. Sono stati costretti ad andar via anche coloro che fino ad alcuni decenni fa erano considerati fortunati, cioè le persone colte o con un titolo di studi superiori, e persino universitari. Molti di costoro sono riusciti ad inserirsi bene e hanno poi affinato la loro preparazione nel “nuovo mondo”. A contatto con una mentalità anglosassone che è quella dell'efficienza e del servizio sono diventati manager in gamba e responsabili. Si dice che gli Italiani, in particolare quelli del sud, non hanno capacità imprenditoriali. E come mai gli stessi Italiani in Canada dimostrano di avere queste capacità e in alto grado? Questo fenomeno dà valore alla tesi secondo cui l'ambiente influisce per l'ottanta per cento sulla personalità. Molti psicologi, infatti, sostengono che noi siamo determinati soprattutto dall'ambiente nel quale viviamo e solo per il 20% dai fattori ereditari. Il grosso cambiamento avvenuto negli Italiani in Canada è l'aver compreso che il manager non ha dei privilegi, ma

soprattutto dei doveri verso i suoi collaboratori e verso la comunità: hanno compreso che il manager deve essere soprattutto di servizio agli altri.

Se non è ancora chiaro, voglio sottolineare che il problema grosso è quello della formazione. Non quella, però, che riprende semplicemente modelli di altre realtà, ma deve essere formazione fatta partendo dalla realtà nella quale i futuri manager dovranno inserirsi. Con ciò intendo dire non che non bisogna prendere principi e tematiche, o casi aziendali, da altre esperienze di lavoro e di vita, ma che non si possono copiare i modelli di organizzazione sociale se prima non si preparano le menti. I Canadesi di origine italiana, come essi amano essere chiamati, hanno dimostrato in pieno che se e quando cambiano le condizioni, i mezzi, le direttive, le esigenze, gli obiettivi che è lecito - nel senso di possibile senza ledere i diritti degli altri - porsi, cambia la propria proiezione nel mondo del lavoro e della società, e si diventa uomini e donne positivi e determinati per un futuro aperto a tutte le possibilità.

Intervista alla Sig.ra Nancy Adamo

Proprietaria e Presidente dell'azienda turistica Resort Valley

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. La condivido in pieno, semplicemente perché se si fa il punto sulle capacità per essere un leader, ci si rende conto che la conoscenza non è sufficiente. Ciò che veramente tutti auspicano è che si trovi una soluzione, e un modo creativo di trovare la soluzione.

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. Bisogna essere capaci di motivare, perché è la motivazione che spinge i propri collaboratori ad impegnarsi. Come manager puoi avere tutte le capacità di questo mondo, ma le persone devono essere motivate a sufficienza: l'esempio deve diventare il centro del management. Non è importante avere

gli strumenti, ma possedere la capacità di far sì che i collaboratori siano eccitati e motivati per il lavoro che stanno svolgendo.

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. Per me il modello è certamente circolare. Il modello gerarchico forse funzionava 30 o 40 anni fa, oggi quello che serve è di lavorare insieme, perché è sempre la squadra che crea successo, cosa che l'individuo non può mai ottenere da solo. Se c'è un management dal vertice verso il basso, il vertice è sempre colui che prende la decisione. A volte ho pensato che le persone che sono nel mezzo o alla base hanno idee migliori di colui che è al vertice. Perciò, condividere le idee, come nel cerchio dove tutti possono dare il loro contributo, fa che la squadra vinca oggi.

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. Quando si cresce e si ha successo, delegare è una necessità, oltre ad essere una cosa molto giusta da fare. Come manager, sono convinta di dover delegare e dire agli altri di farlo. La mia opinione è che quando le persone sbagliano, francamente (se sono le persone giuste) sono più severe con

se stesse di quanto lo sarei io. Insistere sugli errori credo che non sia un buon management, perché tutti compiamo errori, e le persone non sono considerate per gli errori che fanno. Il mio unico desiderio è di non commettere lo stesso sbaglio due volte. È molto facile dare la colpa degli errori agli altri, ma il leader è sempre colui che ne ha la massima responsabilità.

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. Nella nostra organizzazione abbiamo sempre dato la possibilità a tutti di migliorarsi. A volte aiutiamo persone che non hanno necessariamente le giuste capacità, ma hanno il giusto atteggiamento di lealtà verso l'azienda: forniamo i mezzi per poter svolgere il loro lavoro, facendo emergere le capacità nascoste, così da poter fare quel lavoro. Non sempre le persone possono esprimere le loro capacità, noi vogliamo dare a tutti tale opportunità. Tuttavia, se dopo aver fornito i mezzi esse non riescono a lavorare, è importante rimuoverle dall'incarico. È importante sentirsi a proprio agio, perché quando ci si sente a proprio agio in ciò che si fa, si dà il meglio di sé, e si lavora molto di più per sé e per la compagnia.

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. Se non si riconoscono le proprie forze e le proprie debolezze, credo che si avranno grossi problemi. Per quanto mi riguarda conosco le mie debolezze e la mia forza, e la persona giusta per me è quella con cui posso unirle in modo da ottenere una combinazione vincente. Sto cercando qualcuno che possa compensare le mie debolezze, così potremo mettere le nostre forze insieme per essere vincenti. Se si hanno le stesse debolezze e le stesse forze, non funziona.

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. Direi che veramente tutto dipende dal livello da cui guardiamo al problema: se è il livello personale o quello intercontinentale. Penso che quando si guida una grande azienda (io ho uno staff di 250 persone), è molto difficile non avere conflitti o gelosie, perché vi sono due tipi di persone: vi sono persone che sono davvero capaci di fare ciò che fanno e lavorano col cuore e con l'anima, e persone che stentano e lavorano con fatica.

È molto difficile far convivere questi due tipi di persone, persone che si preoccupano davvero per il loro lavoro e persone che semplicemente non hanno tale motivazione.

In tale situazione i conflitti esistono sempre, e il nostro compito deve essere quello di ridurli al minimo. Se non si ha un autocontrollo è molto difficile guidare un'organizzazione.

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. Noi ci incontriamo una volta al mese per esprimere le nostre opinioni e vagliare come poter crescere e migliorare. Sono convinta che la comunicazione sia lo strumento migliore in qualsiasi organizzazione. Personalmente non amo i memo scritti, preferisco stare di fronte alle persone, così se non capiscono possono dirlo, e posso invece rendermi conto quando capiscono.

Sono convinta che la capacità di guidare (di essere un leader) sia focale: bisogna essere capaci di alzarsi di fronte alle persone e parlare con competenza. Sto imparando a trasmettere agli altri l'importanza della comprensione del mio ruolo e della mia azienda: in pratica sto trasmettendo la nostra metodologia nel fare le cose.

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. La motivazione che si riesce a ingenerare nei propri collaboratori, l'esempio che si dà, è di estrema importanza. Ho imparato che a volte essi hanno idee migliori delle mie,

di conseguenza avere la capacità di ascoltarle e implementarle è stato per me il premio più rilevante. Ciò è stato possibile perché ho dei collaboratori che hanno enorme fiducia e lealtà verso la mia azienda: essi sanno che la loro opinione è non solo apprezzata, ma anche perfezionata.

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. Secondo la mia esperienza, la capacità manageriale più importante è di sapere come mettere insieme le persone e farle lavorare. Le persone che si assumono dovrebbero essere mosse dalla nostra stessa cultura, dalla nostra stessa filosofia per così dire. Se non c'è, bisogna fare in modo che vi sia. I collaboratori devono chiaramente comprendere la cultura e la filosofia dell'azienda prima di entrare a farne parte.

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

11R. L'onestà e l'integrità sono per me molto importanti. L'altra cosa che ritengo assolutamente fondamentale è l'attitudine. Posso insegnarle le capacità, ma se la persona non ha l'attitudine non andrà da nessuna parte. Nella mia

organizzazione vi sono persone che non hanno necessariamente le capacità. Ho sempre detto loro: “Posso insegnarvi le capacità, ma voi dovete avere la lealtà e la giusta attitudine. Se avete l’attitudine, posso farvi raggiungere qualsiasi traguardo”. Sono convinta che l’attitudine sia fondamentale.

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

12R. Sì, sicuramente. La conoscenza è un bisogno che non finisce mai, finisce con la morte. Ancora adesso io amo imparare da altre persone che sanno più di me, approfitto di tutte le opportunità, pertanto non si finisce mai: quando si smette di imparare si è davvero *finiti*.

Intervista al Sig. Giovanni Aleandro

General manager della Compagnia Hanry Rosen

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. Sono d'accordo, perché nel mio lavoro devo sempre essere pronto al cambiamento. Ogni anno, infatti, dobbiamo proporre cose nuove, perché se non c'è cambiamento perdiamo i clienti. Pertanto, devo stare attento a ciò che avviene sia all'interno del negozio dove lavoro, sia all'esterno; e non è ancora abbastanza, in quanto devo stare attento ai segnali che mi vengono dai collaboratori. La nostra catena di negozi è una delle migliori di tutto il Canada, ed è la più fornita di marche e di prodotti: abbiamo la moda europea, in parti-colare quella italiana, che per noi è molto importante, e abbiamo la moda del nord America, cioè dell'uomo che è immerso nell'industria e nella produzione. Possiamo soddisfare quasi ogni desiderio in fatto di abbigliamento.

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. Noi diciamo che senza le persone giuste non si può governare e tenere in piedi un commercio. Certo, un buon 50% dipende dal prodotto e dal potere economico per pubblicizzarlo, ma un altro 50% dipende dalle persone che gestiscono il negozio.

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. Credo che, se c'è un tavolo rotondo intorno al quale sedersi, la comunicazione sia più efficace ed immediata. Del resto, noi crediamo che i manager sono importanti in un'attività, ma anche i collaboratori lo sono: tutti hanno un'uguale importanza per il successo di un'azienda. Ma il nostro capo non lo crede, perché se si aspetta di sapere il parere di tutti su una questione, naturalmente si perde tempo, che viene sottratto alla produttività.

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. La responsabilità è sempre mia, in ogni caso. Per evitare sorprese, però, cerco di coinvolgere persone che capiscono l'importanza del lavoro in cui sono impegnate e capiscono anche me, perché se capiscono me allora è molto più facile capire qual è il problema da risolvere.

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 aiutare i dipendenti a migliorarsi teniamo dei corsi, per esempio sulle relazioni pubbliche, o su come parlare con i clienti. Quando essi arrivano nel negozio noi diciamo loro che devono essere produttivi, perché a quel punto tutte le tecniche di come affrontare i clienti devono essere state già apprese.

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. Certo, è molto importante sapersi relazionare con gli altri, perché ogni persona è diversa e bisogna saperla trattare. Vi sono persone che reagiscono subito in maniera forte, altre che sono più calme, altre che stanno in una categoria intermedia, e bisogna trattare con tutte adeguatamente.

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. é vero, vi sono molti conflitti e la maggior parte sono causati dal problema dei soldi. Tuttavia, vi sono anche conflitti che avvengono a casa e che l'impiegato si porta sul posto di lavoro. Allora, bisogna fare in modo di capire, quando questi arriva in ufficio, di che umore è per cercare di smussare le tensioni prima che si verifichino problemi con i clienti.

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. Abbiamo sempre due vie di comunicazione: una che va verso i collaboratori, ed una che va verso il vertice. A volte vi è del risentimento, perché qualcuno cerca di scavalcare il rispettivo superiore per andare a parlare direttamente con il capo, e questo non è leale. Se c'è un problema, è giusto che il collaboratore venga da me, prima di rivolgersi al vertice, perché per risolvere il problema comunque il capo si dovrà rivolgere a me. Abbiamo sempre a nostra disposizione uno psicologo per evitare di incorrere in grossi guai, ma speriamo e cerchiamo sempre di non servircene.

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. La mia posizione all'interno di questa catena è unica, perché ho cominciato questo lavoro quando c'era soltanto Mr. Hanry Rosen, il fratello, mio cognato e un altro socio. Questo era tutto! Poi una compagnia più grande ci avvicinò per comprare le nostre capacità di lavoro per evitare il fallimento. Hanry accettò e vendette il negozio e noi, così l'azienda cominciò a crescere perché i compratori vi investivano denaro. Ad un certo punto Hanry Rosen diventò presidente della catena che ci aveva comprato, ma siccome questa cominciò a perdere terreno egli chiese di potersi distaccare. Accettarono e appena possibile Hanry ricomprò il suo negozio. La mia posizione è unica, perché essendo qui dall'inizio ho accumulato un'ampia esperienza e tutti gli altri manager devono comunque avere a che fare con me. Mi sono occupato della contabilità, del magazzino, della vendita, insomma di quasi tutto. E per me il posto di lavoro è come una seconda casa: se non c'è questa casa, non ci sarà neanche la mia.

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. Bisogna conoscere se stessi per poter conoscere gli altri: questa è una grossa verità! Quindi, per me la qualità principale è di saper trattare con le persone.

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

11R. Senz'altro bisogna avere attitudine ed abilità. È facile essere a capo, basta trovarsi nella situazione giusta, come ad esempio il figlio di Henry Rosen, che è lì perché è il figlio di ..., ma per guidare gli altri occorre ben altro. Noi lo stiamo adesso preparando e sicuramente un giorno sarà pronto per fare il suo lavoro. È una storia vecchia questa dei figli che non sono all'altezza dei padri. Ma è anche naturale, perché il padre era impegnato a costruire il suo impero, a tenere tutto sotto controllo, a porsi degli obiettivi e a trovare la strategia giusta per realizzarli, perciò era sempre troppo impegnato per dedicare tempo ai figli.

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

12R. Avere una preparazione scolastica è molto importante, perché ci dà la possibilità di comunicare meglio con le persone. L'educazione ci dà molti mezzi, altrimenti bisogna adeguarsi a quello che offre la strada, e questa insegna a sopravvivere, ad arrangiarsi e nient'altro. Se, invece, si ha una preparazione adeguata si può capire come si arriva ad un prodotto, come è stato fatto, con quale metodo, cioè si capisce il valore delle cose, e solo così si può conseguire, secondo me, certi risultati.

Intervista all'Avv. Pasquale Artuso

Uno dei più grandi avvocati di Montreal, dove ha uno studio avviatissimo.

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. La condivido pienamente, e le dirò di più. Ogni giorno dedico una parte del mio tempo a risolvere i problemi quotidiani. Così mi rendo conto che è necessario possedere una serie di nozioni e di conoscenze fondamentali, ma i cambiamenti degli ultimi tempi richiedono da parte nostra una continua capacità di inventare e reinventare il tutto.

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. Il manager ha a che fare con degli esseri umani che devono rispondere a degli ordini, e per essere veramente un capo deve essere una persona amica, sincera, onesta, deve saper capire anche i loro problemi e cercare di parlare con

loro, specialmente qui nel nord America dove l'operaio non ha la stessa importanza che in Italia. Fino a circa dieci anni fa, qui il capo era ancora considerato un padrone, poi vi sono stati dei cambiamenti importanti grazie ai quali si cerca in ogni modo di capire la mentalità e i sentimenti degli operai, di conoscerli interiormente per poi ottenere il meglio da loro.

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. Il modello che prediligo è quello basato sulla cooperazione, infatti nel mio studio legale non c'è cosa più bella di beneficiare dell'apporto e dell'esperienza di ognuno, dalla segretaria agli altri avvocati, ci riuniamo, ci rimbocchiamo le maniche, basando il nostro lavoro sulla 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. Nella nostra professione i risultati devono essere sempre positivi, nel senso che anche se si perde la causa, bisogna saper dare i migliori consigli al cliente. È normale che quando delego, non la mia autorità in quanto tale, bensì la mia conoscenza delle leggi, la persona che prende il mio posto è altrettanto efficiente, per cui è quasi impossibile che i risultati ottenuti non siano quelli previsti e preventivati col

cliente. Lo studio è a nome mio e di un mio socio e, per quanto riguarda le spese, siamo noi due a decidere.

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. Ogni causa è particolare, per cui bisogna assegnare ad ogni cliente l'avvocato che conosce in maniera specialistica il suo tipo di problema, quindi, aiutiamo sempre quelli che sono meno preparati a migliorarsi, dando loro delle pratiche e dei compiti meno difficili, e piano piano li portiamo al punto che saranno capaci di affrontare qualsiasi tipo di problema legale. Io sono un tipo di poche parole, li prendo con me, do loro un paio d'ore di tempo per studiare l'argomento e poi sarà l'esperienza a renderli capaci. Non c'è un avvocato che può affermare che dopo un anno o due di lavoro sa tutto, è necessario molto tempo per migliorarsi.

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. Nel nostro studio legale siamo circa quindici persone e ognuno degli impiegati dimostra la partecipazione più totale. Noi cerchiamo di inculcare rispetto per lo studio e per il nostro lavoro, che si basa sulla fiducia reciproca e sulla cooperazione. Vent'anni fa era più facile, oggi si è più egoisti e individualisti, anche se si ha a che fare con professionisti: il capito o che non mi sono spiegato bene e nel nostro mestiere il non capirsi è pericoloso perché può causare dei danni.

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. Sono in totale disaccordo con lei. Nonostante quello che si dice, qualsiasi studio legale è un'attività commerciale, in cui vi sono delle entrate e delle spese, e la situazione più stressante – sia per il titolare che per il collaboratore – è quella in cui si verifica una mancanza di fondi. I soldi ti permettono prima di tutto di avere gliu attrezzi più moderni necessari per lavorare e per competere con la concorrenza, nonché di fare le ricerche con facilità e velocità. Quando si possiede il denaro necessario per non avere preoccupazioni, la professione di avvocato è più bella, perché ci si può permettere di concentrarsi soprattutto sull'aspetto squisitamente legale.

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. Sono d'accordo, perché se non c'è una comunicazione efficace, non si può instaurare un rapporto con gli altri: il manager non potrebbe neanche dare ordini e suggerimenti. Quando io parlo con un mio collaboratore, lo guardo negli occhi, se il suo sguardo è perplesso, è chiaro che non ha capito o che non mi sono spiegato bene e nel nostro mestiere il non capirsi è pericoloso perché può causare dei danni.

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. Non so se noi avvocati possiamo essere delle guide ideali per le altre persone, quello che è certo è che dal di fuori viene considerata una professione bellissima. L'avvocato deve dare una buona immagine di sé agli altri, perché deve possedere del carisma per attirare ogni potenziale cliente. Questa è una situazione ideale, ma la realtà è completamente diversa. Negli ultimi quindici anni, ho formato una ventina di giovani avvocati che erano usciti dall'università con una visione idealizzata della professione, ma poi, col tempo, l'esperienza insegna loro molto di più di quanto possano immaginare. Io ho sempre cercato di "svegliarli" invitandoli a guardare la realtà.

I giovani alle prime armi pensano che gli avvocati

guadagnino molti soldi, ma io dico loro che prima di potersi comprare una macchina costosa come una Mercedes, devono sudare molto e devono essere in grado di competere con molti concorrenti. Non appena arrivano sul mio studio, io utilizzo un metodo molto efficace che consiste nel buttarli immediatamente nell'arena, e, mi creda, i leoni vengono subito fuori: io fornisco loro le armi, ma devono, a loro, volta, saperle usare, altrimenti vengono sbranati. Nel giro di sei mesi, questi giovani se la sanno cavare da soli e io sono contento. Ciò non toglie che - lo dico con tutto il rispetto per i collaboratori - prima o poi, essi diventano, però, dei concorrenti: non c'è quell'affetto che magari può esistere in Italia. Nonostante tutto, le persone che hanno lavorato con me, continuano a stimarmi molto.

È una professione bellissima che purtroppo si è imbastardita, perché non è più una vocazione fare l'avvocato. Soprattutto qui in nord America, il cliente non ha più quel rispetto per il professio-nista come venti o trent'anni fa. Ormai siamo tutti professionisti, non ci sono più tante differenze e il professionista non gode della stima di una volta. Oggi l'avvocato deve sapersi adattare al cliente, non è più una missione. Io sono specializzato in diritto matrimoniale e in diritto internazionale e l'incontro con il cliente mi ha formato molto, ma dopo tanti anni si diventa più duri. Secondo me, la crescita interiore non è legata al tipo di management, ma è dovuta ad altro.

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. Sono d'accordo, anche se non si può andare in un'aula di Tribunale e dire tutta la verità e nient'altro che la verità. Come professionista devi prefiggerti una determinata linea di condotta ed arrivare ad un certo scopo. Come persona hai inevitabilmente dei problemi, ma quando si hanno delle responsabilità, si deve essere capaci di mettere da parte i propri problemi e i momenti negativi quando si lavora. La qualità più bella è la lealtà, oggi i clienti sono preparatissimi per cui bisogna necessariamente essere leali.

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

11R. L'essere a capo è un'attività che non mi interessa per niente.

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

12R. Io e mia moglie ieri sera tardi abbiamo riaperto i libri delle scuole elementari. Voglio dire che l'educazione è la cosa più bella della nostra vita e non si può fermare mai. Noi avvocati dobbiamo imparare continuamente nuove leggi, come il medico deve conoscere le tecniche più moderne. In ogni caso, una mente che è stata aperta al sapere, non potrà mai fermarsi.

Intervista alla Sig.ra Ivana Bombardieri

é presidente della compagnia di pubblicità *Mèdia Multiculturel*. Nel 1970 ha iniziato a lavorare, a tempo parziale, come animatrice alla radio italiana di Montréal CFMB 1280, dove si trova tuttora nella duplice veste di direttrice delle relazioni pubbliche e conduttrice di trasmissioni.

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. é una definizione che Lei sente di poter condividere?

1R. Sì, decisamente, è un connubio di arte e scienza. Il più delle volte devi inventarti delle soluzioni. Sono assolutamente d'accordo con quello che è stato detto.

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. In effetti, porrei l'accento sull'importanza del rapporto umano tra manager e collaboratori. é fondamentale il rapporto interpersonale, non nel senso che deve essere amico di tutti, ma deve comportarsi in maniera tale da poter

instaurare un rapporto di rispetto, un rapporto comunque piacevole: non deve essere un tiranno ma una persona alla portata degli altri.

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. Quello a cerchio basato sulla cooperazione. In questo modello c'è la partecipazione di tutti, che è necessaria nel processo lavorativo per arrivare ad una soluzione efficace. Ad ogni modo sono convinta che debba esserci la differenza tra datore di lavoro e dipendente, ma con gli ammortizzatori! Non devi essere un tiranno, però devi far riconoscere il tuo ruolo. Addirittura trovo che per certi ambienti sia indispensabile un sistema gerarchico a piramide.

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. Se i risultati sono positivi vuol dire che si ha la persona giusta, che ha la competenza in un certo settore. Spetta al datore di lavoro trovare le pedine giuste. Una volta trovata la pedina giusta e affidato il compito, bisogna lasciare che espletino il lavoro, però dopo è necessario sempre verificare con degli incontri mensili.

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. Ho sempre offerto il mio aiuto, ma non sempre le persone sono recettive, delle volte si offendono perché pensano di essere al di sopra. Se vedi che le persone accettano il tuo aiuto, devi aiutarle. Ci sono state anche persone che, come tecnici, hanno avuto delle promozioni perché c'era del potenziale, poi essi stessi non hanno voluto la pressione, la responsabilità e hanno preferito, dopo tanti anni di esperienza, tornare al ruolo precedente privo di responsabilità. Purtroppo bisogna rispettare il carattere di una persona.

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. Sono un tipo analitico per cui sono molto esigente prima di tutto con me stessa, quindi analizzo le varie situazioni, rifletto su quello che si può fare e su quello che non si può fare. Sono molto contenta dei nuovi corsi di aggiornamento sia per i direttori che per i dipendenti, che sono stati

organizzati per discutere insieme ciò che si può migliorare e ciò che può essere fatto. Sono dei corsi nati di recente, ma che sono fondamentali per il miglioramento di un'azienda. Dal momento che questi corsi sono tenuti da persone esperte nei vari campi, possono servire anche a vivacizzare e rianimare dei collaboratori che stiano attraversando un periodo di depressione per problemi personali. È importante stare sempre sul chi va là e naturalmente aiutare, quando è possibile, nel modo migliore.

Certo, il manager, per essere un buon manager, non deve smettere mai di studiare, deve continuare a leggere, ad informarsi, per poter stare sempre sulla cresta dell'onda e non cedere mai alla monotonia. È un costante rinnovarsi per essere, poter adottare le nuove strategie, perché oggi vi sono dei cambiamenti fondamentali anche a livello tecnologico. Per esempio, è necessario condividere tutto con gli altri: il lavoro è "team work", il lavoro di squadra è importante.

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. È una questione di economia, ci sono sempre di mezzo i soldi. Sul lavoro è lo stesso, basta un aumento di stipendio a suscitare le gelosie degli altri che sono convinti di meritarselo di più. I soldi sono sempre motivo di conflitti, nella stragrande maggioranza dei casi.

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. Tramite riunioni periodiche, dei memo e delle richieste scritte. Io ho avuto in passato gravi problemi, dando più fiducia alle persone che mi stavano davanti e da allora ho imparato che anche le cose più banali, più ovvie, devono essere spiegate in maniera chiara, per cui il linguaggio deve essere molto semplice anche a costo di apparire ripetitivi. Bisogna ripetere affinché il messaggio sia cristallino.

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. Credo che sia stato positivo fino ad ora, sono soddisfatta per aver dato il meglio di me stessa. La crescita interiore è la soddisfazione che tu hai nel vedere realizzati i tuoi progetti e per il modo in cui li hai concepiti.

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. Al primo posto per me c'è senz'altro la lealtà, l'iniziativa, perché devi avere iniziativa, creatività. Subito dopo c'è la capacità di trattare con gli altri, cioè essere all'altezza di trattare con tutti, dal netturbino al vice presidente.

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

11R. L'attitudine è molto importante, cioè avere una certa predisposizione ed anche abilità: non si può solamente imparare. Devi saperci fare, savoir faire, devi essere abile, devi sapere esattamente come trattare le persone. E queste cose non si possono imparare a scuola, non si possono insegnare.

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

12R. È decisamente un viaggio che continua ogni giorno della nostra esistenza. Come diceva Eduardo De Filippo: <<Gli esami non finiscono mai!>>. Bisogna sempre studiare, sempre aggiornarsi. Quello che si impara sui libri non è niente, quello che oggi conta più di ogni altra cosa è l'università della vita. A volte si incontrano delle persone che hanno raggiunto mete straordinarie e ci domandiamo come hanno fatto; ma conoscendo meglio quelle persone, si vede subito che sanno esattamente quello che vogliono: sono dotate di carisma. Hanno un "quid" in più.

Intervista al dott. Paolo Cangiani

Giornalista affermato, che ha lavorato alla televisione italiana di Toronto. Ora dirige vari giornali di lingua italiana, tra cui il <<Cittadino>>.

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. Assolutamente sì! Per me arte è la forza creativa che un buon manager deve possedere, sia nell'ambito strettamente lavorativo sia nel campo più generale delle cose umane. Il rapporto con gli altri, il team management, il lavoro di gruppo, la motivazione per me sono sempre stati importanti, perché se il gruppo riesce ad avere fiducia in sé e se il manager riesce a motivare con idee nuove e a generare costantemente nuovi stimoli, si possono ottenere ottimi risultati. La scienza, invece, la intendo come una conoscenza che va oltre il settore in cui si opera.

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. La psicologia e la sociologia ci insegnano che per mettere l'uomo in condizione di produrre è necessario seguire delle tecniche: la catena di montaggio è un esempio, ma ve ne sono di più sofisticate. Non si deve mai dimenticare, però, che si ha a che fare con degli uomini e non con degli oggetti, con dei robot, come invece è accaduto. I sindacati, le organizzazioni di categoria sono mezzi che l'uomo con la sua intelligenza ha creato per contrastare un certo modo di utilizzare le sue forze. In base alla mia esperienza devo dire che, se ho raccolto qualche successo nella mia attività manageriale in questi cinque-sei anni, lo devo al gruppo dei miei collaboratori, che mi sosteneva e che vedeva in me non il capo ma soprattutto l'allenatore, il motivatore, la persona con cui si lavorava con gioia, seguendo la voglia di creare, perché sapevamo tutti che - al di là dei risvolti economici - solo così si potevano ottenere delle grandi soddisfazioni. Il lavoro non è fatto solo di soldi e di titoli: sentirsi realizzato aiuta a superare le difficoltà.

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. Mi sembra implicito in quanto già detto che preferisco quello basato sulla cooperazione anche se sono dell'avviso, per forza di cose, che bisogna avere un quadro preciso, gerarchico, per ogni attività per evitare rivalità e ingiustizie tra gli impiegati. Il lavoro di gruppo necessita di ruoli ben definiti.

Il vertice è necessario per convogliare le varie forze.

Con il mio *team* avevo abolito i controlli, gli orari. C'erano molti rischi, ma altre forme di controllo erano tese ad evitare certi abusi e ingiustizie.

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. Quando si delega qualcuno, bisogna controllare che il compito affidato venga portato a termine. In assenza di controllo come si fa a verificare?

Mi sono sempre assunto le mie responsabilità, nel bene e nel male, cercando di dividerle con tutti. Con i capi-reparto riuscivamo a dirci tutto ciò che c'era di positivo e di negativo separando nettamente il rapporto personale da quello lavorativo. Per me è stato molto importante che i miei più stretti collaboratori fossero in sintonia con il mio modo di pensare e culturalmente pronti ad accettare le critiche positive quanto quelle negative, e i cambiamenti. Ho preferito avere manager meno preparati dal punto di vista tecnico ma più elastici. Non ho mai interferito con l'assunzione o il licenziamento di una persona; ho sempre dato il massimo spazio alla creatività e ho sostenuto con entusiasmo un'iniziativa nuova.

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. Credevo di conoscere tutti i miei uomini ma, come tanti altri manager, ho avuto anch'io le mie brutte esperienze. Ho

preso delle cantonate terribili. Credo che se e quando ho perso un uomo, se così vogliamo dire, non l'ho perso per mancanza di fiducia ma, forse, per il suo atteggiamento, cambiato da cause esterne più forti di lui. Non sono mai stato oggetto di reazioni da parte dei miei dipendenti, anche se ho avuto le mie esperienze negative.

Per quanto riguarda il rapporto con il dipendente più debole, meno preparato devo dire che, nonostante creda di sapere veramente bene la mia materia, non mi ritengo un buon insegnante. Mi ha sempre dato fastidio dover spiegare: forse è un mio limite. Tuttavia, ho spesso consigliato, non so se nel modo corretto, a persone promettenti di seguire dei corsi per migliorare. Dato che sono un autodidatta, in una persona ho sempre sondato le potenzialità per un certo tipo di lavoro, l'ho subito buttato nella mischia. Lo ribadisco: non sono un buon maestro dal punto di vista strettamente didattico.

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 a 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. Qualunque cosa abbia fatto, se l'ho fatta con convinzione,

non ho mai misurato il tempo, le spese o la fatica proprio perché questa gioia di fare mi riempiva più di qualsiasi altro pensiero. Nelle mie due esperienze manageriali mi sono sempre trovato in situazioni di handicap: infatti, sono stato mandato come manager “salvatore” in aziende che andavano male o che attraversavano un momento delicato. In entrambe queste esperienze ho sempre pensato che l’unica soluzione fosse non ottenere il cento per cento da un individuo, ma il centoventi per cento: il cento per cento non sarebbe stato sufficiente. Ho comunque sempre privilegiato il rapporto umano e ho avuto delle esperienze meravigliose. Il rovescio è che nel periodo di massima tensione si lavora e si produce molto di più dei propri *standard*, ma appena raggiunto un obiettivo, non si hanno altre energie e vi sono momenti di lassismo: il rendimento, dunque, tende a calare e si fa molta fatica a riportarlo a livelli ottimali. La mia fortuna è stata proprio quella di inventare sempre qualcosa che portasse l’attenzione e il rendimento al massimo. Penso che il compito del manager sia di far impegnare al massimo delle loro possibilità tutti i dipendenti: il ritorno economico non basta, ci vuole anche soddisfazione.

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 improprietà del problema?

7R. Di conflitti nella mia carriera manageriale ne ho avuti parecchi. Ogni volta isolavo il problema con l’individuo che rifletteva zone d’ombra o tensione nei vari reparti in cui lavorava. Credo che nella maggior parte questi conflitti erano

causati da difficoltà di carattere economico. Il modo di interpretare la vita, soprattutto in Nord America (penso che sia come in Canada), è un po' diverso rispetto all'Italia. La nostra giornata è sempre dettata, magari a livello inconscio, esclusivamente dal lavoro in funzione dei soldi, perché i soldi ti permettono di acquistare la casa, la macchina, e così via. Non esistono occasioni di distensione anche culturale: andare al cinema forse in Italia significa trascorrere due ore di libertà, di riposo intellettuale, qui, invece, sembra un impegno; andare al ristorante significa spendere soldi. E questa mentalità si riflette anche nel rapporto di coppia: ho notato che a parecchi giovani il matrimonio è andato in crisi non per ragioni fondamentali, ma per motivi di ordine economico: marito e moglie lavoravano entrambi, affidavano i figli ai nonni, la vita costava, ... in realtà vivevano i problemi di tutti e, se avessero avuto un atteggiamento più rilassato, li avrebbero affrontati meglio. Ci si fa prendere in un vortice. Quando si è rilassati, invece, nel novanta per cento dei casi la soluzione ai problemi si trova. Riflessi di questa situazione si possono registrare anche tra i manager. Ne conosco molti della mia età che, per esempio, ricorrono alla droga o all'alcool, poi quando si accorgono di aver toccato il fondo si rifugiano nelle religioni, magari orientali. Come dice lei, ciò dimostra che la preparazione scientifica non basta, è senza dubbio necessario anche l'aspetto umanistico.

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. Sin dall'inizio, forse per un fattore caratteriale, ho sempre tenuto aperta la porta del mio ufficio. Chiunque, con la dovuta educazione ovviamente, aveva la possibilità di entrare

nel mio ufficio: mi davano tutti del tu, e viceversa, se avevo dei momenti particolari, sapevo di poter contare sui miei collaboratori per uno sfogo. Ho cercato di staccarmi dalla figura del manager: il modello canadese, anglosassone crea individui tutti uguali, crea un ambiente asettico con evidenti lacune nella comunicazione. Lacuna cui sopperiscono con i corsi di formazione e di aggiornamento. Io, per esempio, non ho mai innescato meccanismi di tensione. Ho sempre lavorato con un *business plan* elaborato dai proprietari dell'azienda, che io traducevo in un altro *business plan* con i miei quattro-cinque tecnici e con le persone di fiducia. Non ho mai lavorato a compartimenti stagni: tutti devono sapere quello che fa il responsabile della produzione o del settore finanziario. Se devo tagliare un piccolo budget in un reparto, gli impiegati devono essere in grado di capire che la mia scelta è dettata da un problema oggettivo e non da problemi personali.

Certamente, non credo che un manager sia un direttore d'orchestra, perché ho sempre saputo di avere molte note stonate. Mi vedo più come un pilota o un timoniere. Ma i manager devono essere anche architetti, perché nessuno ha la nave, o l'aereo pronto. Il manager non deve certo costruire ma almeno assemblare il veicolo, e sta a lui fare in modo che tutto funzioni. E, secondo me, è molto importante arrivare a destinazione.

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 raggiunto un livello manageriale tale da meritare riconoscimenti, ho avuto dei buoni tecnici, anche giovani, che hanno svolto un ottimo lavoro e che continuano a svolgerlo. Ho imparato, quando è necessario, a fare il vuoto intorno a me per poter meglio discernere nelle situazioni più delicate. Riesco a non entrare nel panico e a non commettere gli errori dettati da questo stato d'animo. Non nascondo, però, che a volte mi sono fatto prendere dall'ansia di non riuscire ad assolvere sempre i miei impegni e perciò ho vissuto con una forma di angoscia di non riuscire a fare tutto. Non ero educato a risolvere mentalmente il problema (non credo di esser mai riuscito a farlo) e questo ha portato a delle situazioni, all'interno della mia famiglia, di grosse incomprensioni, come succede ai migliori manager. C'è stato anche un momento in cui ho dovuto riflettere sul valore di quello che stavo facendo. Valeva la pena continuare? Cosa dovevo privilegiare? Ero disposto a pagare questo prezzo per il mio successo? Dipende dalle finalità che uno si pone: si lavora anche per la famiglia. Quindi, se io sul lavoro, con i risvolti anche negativi, ho favorito la comunicazione è stato un bene.

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 a ottenere la sua fiducia e la sua cooperazione. E non è questo il nocciolo del management? Quale delle suddette qualità Lei predilige?*

10R. La qualità che un buon manager dovrebbe avere è la capacità di mediare senza offendere e mantenendo alta la motivazione. Altrettanto importante, nell'ambito delle relazioni pubbliche, è la capacità di trattare gli altri come persone, considerare questa forma di diplomazia nell'ambito della mediazione. Il mio forte era di saper mediare le esigenze esterne e quelle interne, le esigenze dei clienti e quelle del consiglio di amministrazione. È un'attitudine che bisogna imparare ad acquisire perché i problemi non mancano mai e si deve essere sempre pronti ad affrontarli. Per quanto riguarda la lealtà, intesa nei significati più elementari del non fare male al prossimo e non perpetrare ingiustizie ai danni dei collaboratori, ci introduciamo in un discorso che non dovrebbe essere neanche impostato. Se si hanno delle finalità e delle metodologie ben precise per raggiungerle il problema non ha ragione di esistere. In altri termini, se ho un programma preciso da seguire con degli obiettivi da raggiungere e lavoro in modo coerente a tali punti di partenza, il rischio che io possa essere sleale non sussiste affatto.

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

11R. Quanto detto in precedenza risponde anche a questa domanda.

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

12R. Se ci rapportiamo al mio campo operativo, i corsi sono all'ordine del giorno: quello che impariamo oggi sarà obsoleto domani e quindi se non ci si mantiene al passo con i

tempi si esce dal giro. Per quanto riguarda, invece, la formazione più generale, sono uno che legge molto e guarda poco la televisione.

Intervista a padre Gianni Carparelli

Dal 1981 a Toronto dove ha fondato il Centro Caritas per la prevenzione e il trattamento delle emarginazioni soprattutto nei casi di dipendenza da alcool e droghe. Nel 1993 il Programma Caritas ha ricevuto il riconoscimento del Governo Canadese (Citizenship award) per il suo impegno nel campo della emarginazione sociale. Nel 1996 il Congresso degli Italo-Canadesi conferisce alla Caritas il riconoscimento di Organizzazione dell'anno, riceve il Dioscuoro D'Oro della Accademia Internazionale dei Dioscuri nel 1997 e sempre nel 1997 il riconoscimento viene dal Governo Italiano.

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. La storia delle origini delle parole aiuta spesso a capire il senso che le stesse acquistano nella comunità che le usa. La parola "Management", ormai conosciuta solo attraverso la sua forma inglese, deriva invece dall'italiano "maneggiare" (a sua volta dal latino volgare: manidiare) e la si usa nel contesto di addestramento dei cavalli (= il maneggio). L'idea è di una "mano" (*manus*, in latino) non solo, ma di una "mano umana" che si dà da fare, che si destreggia: anche qui ritorna il concetto di mano destra, perché la più comunemente usata. Nel caso del maneggio, dell'addestramento dei cavalli (e gli anglosassoni lo fanno bene) è importante non solo usare la mano, ma anche conoscere e capire il cavallo.

Da qui il significato che è alla radice del “management”, così come è inteso nel mondo di oggi, nel mondo finanziario e della efficienza produttiva. Frederick Taylor, assistente di produzione presso la “Midvale Steel Company”, nel 1880 iniziò a parlare di management nel senso di come migliorare l’efficienza produttiva della Compagnia, cercando di migliorare e rendere più efficienti le condizioni di lavoro dei dipendenti, dei “manual labourers”. Da qui alla organizzazione dei Dipartimenti per il personale all’interno delle aziende, nel 1910, passano solo trenta anni. La “Teoria Z” conosciuta nelle aziende giapponesi è forse l’esempio più interessante del concetto di “management” applicato alla produzione e alla organizzazione che porta a migliorare la stessa, senza però dimenticare la presenza di chi ha le “mani” e la “mente, più un cuore” per produrre. (vedi William Ouchi, *Theory Z*, Addison W.P., 1981). Dentro questo contesto non è troppo difficile accettare il fatto che un buon manager, responsabile cioè del management, deve sapere e avere conoscenze, ma anche deve essere capace di “sentire e capire” l’umano di chi usa le mani. E questo è arte e scienza. In questa linea si può certamente collocare anche il recente studio di Daniel Goleman in “*Emotional Intelligence*” (A Bantam book, 1995). Una lettura attenta di questo libro aiuterebbe molto i managers a “capire” meglio dove nasce l’entusiasmo di lavorare e quindi il senso del lavoro. Per questo condivido l’idea che trapela dalla sua prima domanda.

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. Peter F. Drucker ha scritto nel suo *“Management challenges for the 1st. Century”* (e in tanti altri scritti e saggi pubblicati nella Harvard Business Review negli ultimi trenta anni, editi da Nan Stone in *Profession of management by Peter F. Drucker*) che dobbiamo tener conto di una cosa importante in questo periodo di transizione così profonda e accelerata. Mentre una volta prevaleva il “manual worker”, ora assistiamo alla emergenza del “knowledge worker”. Lo vediamo, questo in maniera chiara nel campo dell’informatica e dell’elettronica. In un altro campo, nel fenomeno della emigrazione umana, che uso qui solo per capire il concetto, abbiamo dovuto tener presente, per capirlo, che non erano solo lavoratori, mani callose, braccia e valigie a viaggiare, ma persone con tradizioni, sogni, intelligenza, volontà ..., queste persone non costruiranno solo strade, case, ma trasformeranno, penetrandola con la loro vita e le loro idee, una cultura e una società. Il manager non “maneggia” mani callose, ma persone che lavorano perché hanno una vita da portare avanti.

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. Sono più abituato per formazione personale, a quello gerarchico, ma vedo emergere quello a “cerchio”. E sono d’accordo che questa sia la strada da seguire, anche se non

credo di essere il migliore esempio di capacità di cooperazione. Solo dobbiamo stare attenti a una cosa: non basta cambiare i modelli sulla carta, perché il modello “cooperativo” è un atteggiamento che matura con il tempo tra esperienze ed errori.

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. Come ho detto al n. 3, sono più abituato al modello piramidale, per cui faccio fatica a delegare. Comunque, mentre mi sento più responsabile personalmente se ci sono risultati negativi, riesco meglio a vedere in quelli positivi la collaborazione degli altri.

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. Riesco abbastanza a vedere chi è capace e non ho troppe difficoltà a delegare a chi è competente, mentre non sono tanto bravo ad aiutare i meno preparati 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. Un manager contento di quello che fa e contento di alzarsi per andare a lavorare, è generalmente capace di rispettare chi lavora con lui. E chi si sente rispettato è contento di se e lavora con entusiasmo. Ritorniamo al concetto espresso nelle domande/risposte n. 1 e 2. Conoscere il proprio lavoro è importante, ma l'arte di capire se stessi e le persone è un cammino più lungo e più difficile. Il concetto di formazione permanente va applicato non solo alle conoscenze e all'aggiornamento tecnologico e applicativo, ma anche alla crescita umana come persone umane. Incontrarsi periodicamente con i dipendenti e scambiare idee e sentimenti senza necessariamente parlare di tecniche di produzione, può aiutare molto a favorire questa "crescita" umana dell'uomo.

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. Non capisco bene cosa intende dire con "pensiero errato" e "pensiero corretto". Se vuole intendere quello che io intendo quando parlo di "pensiero povero", allora forse riesco a rispondere. Parlo di "pensiero povero" nel senso inteso

anche da Giovanni Paolo II nella recente lettera "Fides et ratio" sulla filosofia nel mondo contemporaneo. Esiste, oggi, (ma il problema viene da lontano) una "frantumazione tra scienza delle cose e scienza dell'uomo", tanto per usare una espressione di Michel Serres in "Order out of chaos" (Bantam, 1984, pp. 304-305). é una frantumazione che porta a una confusione e insoddisfazione. Un progresso inteso soltanto come aumento dei mezzi di produzione/ consumo non riesce a soddisfare il mistero di un "uomo" (in senso antropologico) che non è solo un tubo che digerisce.

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. Ogni settimana lo staff che lavora con noi si riunisce da solo o con il mio assistente per discutere, programmare, decidere. La nostra non è una grande organizzazione, per cui è ancora possibile mantenere rapporti di tipo primario.

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. Al di sopra dell'efficienza formale, ci deve essere il rispetto (non solo professionale e formale) per la persona, perché se la persona non è rispettata in tutte le sue dimensioni, prima o poi anche l'efficienza crolla. Per avere e sentire questo tipo di rispetto ci deve essere alla base un atteggiamento

quasi religioso nei confronti della vita e dell'esistenza umana. Non so se sono capace di fare molto in questo senso, ma non ho paura di mettermi in discussione, anche quando questo è un processo doloroso.

10D. *Le qualità che un manager deve possedere sono numero-sissime, 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. La capacità di "ascoltare" è la più facile da definire e forse la più difficile da praticare. Ricordo un mio professore di psicoterapia che parlava per ore dell'importanza di saper ascoltare, ma che non accettava di essere interrotto durante la sua relazione. Lo facciamo tutti. Le qualità che sento importanti? Ecco la mia lista: ascoltare, rispettare, condividere, servire, cooperare, contemplare. Sono questi per me i verbi che aiutano a coniugare l'esistenza, quindi anche il lavoro e il management.

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

11R. È un'attitudine che si misura iniziando con l'accettare di essere sotto ad un capo. Chi non sa obbedire ed accettare di essere guidato, non saprà guidare e non sarà un buon capo,

perché non ne capisce profondamente la dinamica e il processo.

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

12R. Dopo tutto quello che mi sono permesso di ripensare e riflettere in questa intervista? ... L'educazione è un viaggio dentro la vita e dentro il mistero che ci circonda. è un viaggio che non termina mai e che continuerà con coloro che abbiamo eventualmente, in un modo o in un altro, chiamati alla vita e che vengono dopo di noi.

Intervista al Sig. John Ciaccia

Uomo politico di primo piano, che ha ricoperto ruoli importanti per il governo federale, tra cui quello di ministro per gli Affari Indiani.

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. Nel management non si può parlare solo di scienza, perché c'è l'aspetto umano. Se si potesse fare solo tecnicamente, allora si potrebbe impiegare un computer. Ma quando si tratta con l'essere umano, c'è bisogno di una filosofia umana. Ho lavorato con una grande compagnia immobiliare prima di andare al governo: ogni anno ci mandavano a frequentare dei corsi per studiare la maniera di fare affari con gli altri ed era sempre messo in primo piano l'aspetto umano e psicologico. Allora, è davvero un'arte!

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. Penso che nessuno si potrà dire contrario a questo modo di vedere il problema. In caso contrario, si corre il rischio di considerare l'uomo come un robot, i cui gesti sono tutti predeterminati. Come ho detto prima il management è un'arte. Certo, non nel senso in cui parliamo di arte a proposito di Picasso, o di uno che scrive versi, ma si basa sulla creatività.

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. Quando ero ministro ad Ottawa, ero responsabile di 7.000-7.500 persone in tutto il Canada, l'organizzazione era piramidale, ma quando sono andato via non lo era più. Eravamo nel 1973 quando ho lasciato. Era mia opinione a quel tempo che il modello piramidale non rispondeva più ai bisogni umani, non risolveva i problemi, che erano piuttosto problemi di cooperazione con i dirigenti. Il modello piramidale è troppo meccanico, mentre quello a cerchio riesce a coinvolgere le persone.

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. La questione della delega è molto importante, ma assolutamente non significa che la responsabilità non sia del manager, perché è lui che sceglie le persone a cui delegare, è

lui che deve sapere cosa succede, e dunque delegare non significa abdicare. Mi ricordo quando ho fatto l'accordo con gli Indiani. Era un accordo molto complicato: io da solo non potevo negoziare ogni articolo. Allora ho creato sette comitati, ognuno si doveva occupare di un settore: c'era chi si doveva occupare della pesca, chi delle finanze, ecc. In ogni comitato c'era un mio rappresentante, così ogni giorno io sapevo cosa succedeva. Se c'erano problemi, allora io intervenivo.

Devo dire che sicuramente nel trattare con gli Indiani mi ha aiutato il fatto che durante la seconda guerra mondiale io ero qui e vivevo in un quartiere inglese, e non è stato per nulla facile. Sono convinto che quell'esperienza mi ha aiutato a capire la situazione di disagio vissuta dagli Indiani e dalle minoranze etniche.

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. Nel mondo ideale possiamo pretendere di conoscere le persone, ma non siamo nel mondo ideale. Specialmente in politica bisogna fare i conti con coloro che ci troviamo intorno. Quando è il caso mandiamo le persone a fare dei corsi per 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. La cosa più importante è motivare le persone, sia che si tratti di un leader dell'industria sia della politica. Ma per fare questo bisogna cambiare la mentalità. Io direi che non è la maggioranza a pensarla così, perciò credo che stiamo parlando di una situazione ideale.

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. Non credo che i conflitti abbiano una base economica, hanno una base psicologica. Se tutti riuscissero a capire perché l'altro si comporta in una certa maniera, e avessero più tolleranza molti conflitti si potrebbero evitare, a tutti i livelli. La maggior parte delle volte non cerchiamo di capire, ma ci basiamo solo sulle nostre capacità tecniche.

I problemi che sorgono con gli stranieri, ad esempio, non sono affatto dettati da questioni economiche, ma piuttosto dalla mancanza di comprensione per la loro cultura. Dobbiamo cercare di capire chi è l'altro! Quando ho trattato con gli Indiani ho imparato che non era un problema economico, anche se questi erano poveri. Era un problema culturale, perché vedevano minacciata la loro identità. Bisogna comprendere

la storia della propria e dell'altrui cultura. Se io voglio concludere degli affari con voi, che siete di Napoli non posso servirmi delle stesse soluzioni che adotterei per trattare con delle persone del Québec.

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. È facile dire che la comunicazione deve essere chiara. Anche se una parola è chiara non vuol dire che l'altra persona l'accetta, questa è solo una metà del problema: c'è alla base del problema una questione psicologica. Una comunicazione efficace deve contenere elementi che l'altra persona può comprendere. Per fare un esempio voglio raccontarle quello che ho fatto quando il ministero mi disse di far conoscere il programma di dare più responsabilità agli Indiani attraverso il Canada. Anche se la comunicazione era chiara, se io mi fossi servito di persone del ministero, queste non avrebbero accettato che gli Indiani avessero più responsabilità. D'altra parte, io non potevo andare in tutte le 2.000 riserve a spiegare la faccenda. Allora ho registrato un video insieme a tre rappresentanti del ministero e ho spiegato la cosa, perciò il responsabile di ogni riserva doveva solo premere un bottone per far vedere il video. Il messaggio non poteva essere modificato.

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. La politica è una terapia, secondo me. Mi spiego. Bisogna vedere la motivazione che spinge a fare politica. Io volevo fare delle cose buone per gli altri e ho cercato di farle attraverso la politica, perciò la considero una terapia: mi ha dato la possibilità di conoscere meglio me stesso. Non tutti, però, considerano la politica come una terapia e non con tutti è una terapia che funziona. Se una persona è consapevole di sé, di chi egli sia, non ha bisogno di fare politica. Io direi che se in politica si fa la cosa giusta, è un'eccezione. Vi sono troppi interessi di parte. Adesso che sono fuori dalla politica vedo le cose in un'altra prospettiva. Nel mio caso la terapia ha funzionato: sono consapevole del perché l'ho fatto, di cosa ho fatto, e di chi sono.

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. Non bisogna sentirsi superiore agli altri. Il vero buon leader non si comporta mai così, forse gli altri lo trattano come una persona superiore. Egli deve innanzitutto trattare gli altri da uguali, ed in secondo luogo deve motivare e dare l'esempio. La lealtà, per me, va sottintesa: bisogna che il leader sia leale verso i suoi. Il leader che non è leale non avrà dei seguaci, perché non avranno fiducia in lui. Questo è

vero sia per l'uomo politico che per quello dell'industria. Prima di andare in politica lavoravo per Sam Steinberg (catena di supermercati), come avvocato. Ogni essere umano ha delle qualità e dei difetti e Sam sapeva mettere a buon frutto le sue qualità. Il suo errore è stato di aver voluto tenere insieme la famiglia, la sua e quella dei fratelli, perché era stato molto segnato a cinque anni quando il padre lasciò la famiglia. Spesso ci chiediamo come mai gli Ebrei hanno posti di comando e di potere. Ma innanzitutto, dobbiamo dire che vi sono moltissimi Ebrei poveri, che non hanno mai conosciuto la ricchezza. Ve ne sono di quelli che hanno avuto successo. Forse è dovuto al fatto che il conflitto crea il cambiamento, e ti forza a trovare una soluzione. Quando una persona riesce a sopravvivere ad Auschwitz non vi sono altri problemi al mondo, si è capaci di riuscire in qualsiasi altra difficoltà. Non è importante essere ebreo, ma superare tutte le difficoltà che gli Ebrei hanno sopportato. Dunque, l'esperienza che Steinberg aveva fatto nel campo di concentramento gli ha dato una forza straordinaria. Chi ha vissuto quel tipo di sofferenza non può non riuscire: non c'è progresso senza sofferenza!

Io credo che non vi sia limite a ciò che l'essere umano può fare, ma bisogna che egli ne sia consapevole. Non è scritto nella Bibbia che l'essere umano deve cadere.

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

11R. Non è abbastanza dire: <<Tu sei capo>>! Il leader ha bisogno di avere attitudine e capacità, altrimenti non sarà rispettato dagli altri. Vi sono anche capi senza carisma, che sono seguiti. Per esempio, Henry Bourassa era uno senza carisma, eppure ha fatto molte cose per il Paese. Vi sono

altre qualità che possono sopperire alla mancanza di carisma, perché solo il carisma non è abbastanza: con il carisma si può anche portare tutti nel fiume, alla rovina!

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

12R. Ho due lauree, ma ho appreso più in 6 mesi di lavoro con Steinberg che in 8 anni di studio. La vita è la migliore scuola. Ho conosciuto una persona che era boriosa della sua laurea in Business Administration presa ad Harvard, ma non ho mai incontrato qualcuno più insignificante di lui. Anche quando la mia terapia (in politica) è finita ho appreso che l'educazione continua, fino alla morte continua. *The beauty of the journey is being in the journey.*

Intervista al Sig. Teddy Colantonio

Nel 1980 ritorna alla stazione radio multilingue, CFMB di Montreal, come animatore ed attualmente è direttore dell'informazione e redattore al settimanale *ÒInsiemeÓ*, ma aveva già lavorato alla radio nel 1963, quando era pure redattore del <<Corriere italiano>>. Dal 1966 al 1978 lavora all'Alitalia come direttore delle vendite per l'est del Canada, ma ben presto ritorna ai suoi vecchi amori che sono la radio e il giornalismo.

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. Penso di sì. Il manager in nord America è una carica che comporta grandi responsabilità e generalmente paga in prima persona le conseguenze delle decisioni prese : il buon manager è quello che rischia.

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. Generalmente quando nelle aziende nord americane arriva un nuovo presidente, quest'ultimo "fa piazza pulita" dei vecchi collaboratori perché preferisce circondarsi di persone di cui ci si può fidare. Personalmente non sono d'accordo. Qui c'è una rete televisiva in cui è stato nominato un nuovo presidente. Non appena è arrivato ha fatto fuori buona parte del personale anche a livello di manager, non perché non erano capaci ma solo per inserire uomini che già conosceva. Io ho lavorato dodici anni presso l'Alitalia e ricordo che non era piacevole vivere nell'incertezza continua, perché la carica di direttore generale non dura più di due o tre anni, quindi vi sono trasferimenti continui e quando arriva un nuovo manager, si prospettano sempre tempi duri.

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. Indubbiamente un rapporto più moderno è quello basato sulla cooperazione, anche se tra manager e personale vi sono sempre dei conflitti. Io penso che in America non tutti possono fare i manager perché dopo un po' di tempo molti entrano in crisi dal momento che il manager deve essere freddo e calcolatore e non deve guardare in faccia a nessuno, se è troppo blando con i dipendenti alla fine è lui in prima persona a rimetterci.

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 Il manager è un po' come l'allenatore con la sua squadra di calcio, cioè quando non si ottengono i risultati, chi paga è sempre lui, mentre invece, quando i risultati sono positivi, un po' di gloria ce l'hanno anche i collaboratori.

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. Un buon manager deve conoscere i suoi uomini ed è necessario molto tempo. A me è capitato che proprio persone che conoscevo bene, di cui ero amico, poi mi hanno deluso come collaboratori. Al contrario, mi sono accorto di non conoscere a fondo persone con cui ho lavorato per anni e di avere sottovalutato le loro qualità. Io penso che per un buon manager, che vuole ottenere buoni risultati, sia fondamentale conoscere bene le persone con cui lavora, perché solo con l'autorità non ha lunga vita come leader.

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. Questa è una situazione ideale. Il compito del manager è quello di motivare il suo personale, ma non credo che se manda un collaboratore al diavolo, questi ci vada di corsa. Anzi spesso i collaboratori sollevano delle contestazioni. Non credo che, oggi come oggi, i modi bruschi diano buoni risultati.

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. è una domanda a cui è difficile rispondere. Qui c'è una gloriosa squadra di calcio e proprio una settimana fa è stato nominato un nuovo presidente, perché quello precedente aveva dato le dimissioni a causa di alcuni contrasti. La compagnia ha affidato al neo-presidente un compito preciso, cioè quello di portare la squadra ad ottenere ottimi risultati ed egli, accettando la carica, già sapeva quello a cui andava incontro. In molti casi il manager ha delle direttive precise che non possono essere cambiate. Se ad un certo punto le esigenze cambiano e il manager appartiene alla vecchia gestione, viene fatto fuori.

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. Questo è un problema sul quale i manager dovrebbero maggiormente soffermarsi, perché generalmente se il manager si trova in una riunione con cinque persone, almeno tre capiscono in modo diverso. Oltre ai molteplici incontri, io credo che la soluzione migliore sia, da entrambe le parti, la comunicazione diretta.

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. Il manager ha il dovere di credere in quello che fa e nel lavoro del gruppo, anche se non sempre i risultati sono positivi. Durante la propria carriera si ha continuamente modo di imparare e, indubbiamente, quando sei a contatto con un buon manager, impari molto di più. È facile che diventi un maestro, perciò spesso il suo assistente un giorno può diventare a sua volta leader. Si tratta di un lavoro molto impegnativo che comporta molte responsabilità, ma riesce a dare molte soddisfazioni.

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. La lealtà è indubbiamente fondamentale, perché nel momento in cui l'azienda comincia a nutrire dei dubbi, il manager è finito. Anche l'iniziativa è importante, perché è una delle prerogative del leader, ma oggi come oggi, la capacità di trattare con gli altri è una qualità basilare del buon capo. Sotto questo aspetto, il manager ha una maggiore responsabilità, il suo compito è far lavorare gli altri e raggiungere gli obiettivi che la compagnia impone. Il vero manager deve sentirsi sullo stesso livello degli altri: un'azienda che funziona è quella in cui quando entra il dirigente dicendo buongiorno, tutti i dipendenti sono contenti. Se, al contrario, provano paura, non ha futuro.

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

11R. Implica soprattutto attitudine e abilità: dirigere è una grossa responsabilità, in fondo il manager è come il comandante di una nave o di un aereo.

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

12R. Dalla vita si impara sempre, l'educazione non si interrompe una volta ottenuta la laurea o col primo impiego. Un buon manager deve essere pronto ogni giorno ad imparare qualcosa di nuovo e sicuramente dopo cinque anni è migliore rispetto a quando ha iniziato a lavorare.

Intervista al Sig. Nino Colavecchio

Ha lavorato per molti anni in un'agenzia di comunicazione e pubblicità, quale addetto al marketing e ha sviluppato delle strategie di vendita per diverse aziende leader del settore. Forte dell'esperienza acquisita, ha fondato poi la sua agenzia di comunicazione TNC Multicom, che ha attualmente un'importante clientela locale e nazionale.

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. Sono d'accordo perché nel campo in cui opero, che è quello pubblicitario, si verifica ogni giorno questa situazione. Nell'ambito delle agenzie di pubblicità esistono due livelli fondamentali, quello operativo, che deve essere rigoroso ed efficiente, e il settore che riguarda le relazioni con i clienti, che viene tenuto continuamente sotto controllo, perché è necessario definire sempre nuove strategie per attirare nuovi clienti e conservare quelli già acquisiti. Come manager ogni giorno devo controllare che le operazioni eseguite siano precise ed efficienti, ma è altrettanto necessario l'elemento creativo grazie al quale penso, cerco e invento qualcosa di nuovo.

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. L'aspetto più difficile del lavoro di un manager è quello di avere a che fare con le persone che lo circondano. L'imprenditore ha sempre chiaro nella sua mente l'obiettivo da raggiungere, cioè quello di ottenere un maggiore profitto, l'impiegato, invece, non è mosso dalle stesse motivazioni ed è molto complicato per il manager capire quali sono le reali motivazioni delle persone che lavorano con lui. Secondo me, il leader ha il dovere di trovare per ognuno le motivazioni più adatte e fare leva su queste, perché in una dinamica di gruppo come la nostra, in cui è molto raro che si crei in solitudine, se non si conoscono le motivazioni dei collaboratori non si riesce ad avere il massimo da loro. Il gruppo giusto si forma quando ogni individuo si trova nelle condizioni di poter dare il meglio di sé, per cui il manager non deve scegliere solo le persone più adatte ma anche cercare e stimolare le loro motivazioni.

L'aspetto umano non deve essere trascurato, altrimenti i progetti non vanno avanti. Il mio gruppo si riunisce ogni settimana per ogni progetto, non soltanto per rendersi conto del punto in cui è arrivata l'esecuzione del progetto ma per capire l'apporto di ogni singola persona, cosa sta succedendo nella vita degli impiegati in quel momento, il loro pensiero circa il progetto e se hanno ancora l'entusiasmo iniziale oppure no. Non si deve mai dimenticare che si tratta con degli esseri umani e non con delle macchine che funzionano sempre anche se si bada semplicemente alla loro manutenzione. L'aspetto umano è di primaria importanza.

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. La nostra impresa è basata sulla cooperazione, ogni compito qui è svolto a livello di équipe. Il ruolo del manager è un po' quello dell'arbitro che si assume la responsabilità di tutto, ma lascia spazio all'iniziativa individuale, perché è impossibile che una sola persona possa realizzare un progetto. Per noi lavorare in gruppo è una necessità, ma personalmente ritengo che questo modo di lavorare dovrebbe essere utilizzato anche in altri campi. Per prendere una decisione l'imprenditore deve avere una serie di informazioni, ma non può aspettare di avere tutte le risposte a tutte le domande perché non può permettersi di fare troppi calcoli prima di fare un passo: se non si rischia niente, non si realizza nulla.

A volte nei manager "impiegati" presso le aziende manca quest'aspetto di rischio che più facilmente si ritrova negli imprenditori, senza il quale non si è creativi. Attualmente molte ditte canadesi cercano di creare lo spirito imprenditoriale e le scuole manageriali hanno fatto del management una scienza, per cui sono previsti corsi di finanza, di contabilità, di marketing. Spesso, tuttavia, si dimentica che vi sono qualità non tecniche bensì umane che non si apprendono dai libri: il manager deve avere carisma altrimenti non riesce a coinvolgere gli altri, ed è una dote che non si può imparare. Il manager deve essere amato e temuto dai suoi collaboratori, ma forse più temuto che amato, perché ci deve essere sempre un minimo distacco tra loro, deve capire i loro

problemi ma deve continuamente sottolineare l'importanza del lavoro da portare avanti. Nel quotidiano ha il dovere di aiutare, ma deve salvaguardare il suo potere che, sostanzialmente, è quello economico.

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. Mi sento responsabile al cento per cento perché quando il manager affida un compito a qualcun altro, non delega anche la responsabilità. Ha il dovere di scegliere la persona giusta, ma non può mai disinteressarsene, piuttosto, dopo aver avuto l'idea iniziale, affida al collaboratore tutti gli strumenti necessari per portarla avanti. Lo sbaglio consiste nell'affidare il progetto ad un'altra persona e nell'interessarsi solo dei risultati finali. Quando un manager impiega delle persone, sicuramente si accerta della loro competenza tecnica, cioè che abbiano un minimo di conoscenze e di esperienza, ma è ugualmente importante l'aspetto umano, è necessario che si instauri un feeling tra le persone. Gli errori spesso non vengono compiuti all'inizio, bensì durante l'esecuzione dei progetti, nel non seguire e nel non curare il lavoro durante tutte le varie fasi. Comunque, la responsabilità resta sempre del manager. Io credo che la maggior parte dei problemi non esisterebbero se la gente imparasse a comunicare meglio, a capirsi, ad ascoltare quello che dice l'altro cogliendone le motivazioni e, poi, cercare di far comprendere il proprio punto di vista.

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. Bisogna capire le capacità di ognuno e aiutare i collaboratori a imparare da ogni progetto, anche dagli errori commessi. Se un manager è ascoltato dai suoi collaboratori, questo “contatto” dovrebbe essere naturale. Quando è il caso, si suggerisce loro di sviluppare determinate competenze seguendo dei corsi di aggiornamento che, nel nostro caso, sono pagati dall’azienda.

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. Un manager deve ricordare che è un imprenditore e, in quanto tale, non può lavorare da solo. Anche se generalmente è dotato di una forte personalità, è necessario che abbia dei collaboratori in quanto non può portare avanti una ditta da solo. Tenendo presente che si ha bisogno dell’apporto dei collaboratori, il manager deve cercare di ottenere il massimo da loro, che si ottiene solo parlando con loro, ascoltandoli e comprendendoli.

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. Troppe volte nella nostra società si dà la colpa ai problemi economici, come se l'economia fosse incontrollabile, in realtà, l'economia è controllata da noi uomini, non è come la natura. Secondo me i conflitti non sono causati dall'economia proprio perché rimane un settore gestito dagli esseri umani. Alla base dei disagi attuali c'è un problema di comunicazione e di comprensione dell'altro. Siamo talmente presi dalla smania di successo che spesso dimentichiamo che si lavora per vivere e non il contrario. I problemi riguardano le persone che non comunicano bene e la cui vita non è completa, perché si concentrano solo sul lavoro trascurando la famiglia. Bisognerebbe vivere una vita più completa in quanto il successo non è solo economico, tanto è vero che, poi, troppo spesso ci si accorge di non essere felici.

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. Noi ci vediamo frequentemente su ogni progetto, per ogni punto c'è una decisione da prendere, quindi, il contatto è costante. Nella nostra azienda siamo settanta e c'è un manager che si occupa di ogni settore di clienti, ma è sempre previsto un riscontro con gli altri. Anche se l'ultima decisione è presa da me, senza di loro non potrei decidere nulla.

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. Soprattutto nel campo della pubblicità, quando si formano buoni collaboratori, prima o poi questi diventano dei "competitori", gestiscono autonomamente dei clienti. Ci sono persone che hanno cominciato a lavorare nelle imprese come segretari di manager e che adesso sono vicepresidenti, con un loro gruppo clienti e otto-dieci impiegati a loro disposizione. Questo è un lavoro che non si impara teoricamente, ogni agenzia di pubblicità ha il proprio stile ma ad un certo punto, spesso, il manager sente l'esigenza di andarsene, perché, purtroppo, non sempre l'impresa dà ad ogni persona la possibilità di realizzarsi al suo interno.

Con i nuovi sistemi, però, è possibile offrire anche all'impiegato la possibilità di diventare imprenditore e, quindi, di trovare soddisfazione dentro l'azienda, perché, ogni qual volta qualcuno se ne va, è sempre una perdita per l'impresa. Il ruolo di presidente di questa azienda mi ha insegnato ad essere meno rigido e più elastico, negli ultimi cinque anni sono diventato più diplomatico, l'azienda è diventata più stabile e forte e io mi sono concentrato maggiormente sull'aspetto umano.

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. In parte ho già risposto a questa domanda, comunque, per il manager la lealtà, l'iniziativa e la capacità di trattare gli altri come persone, sono qualità fondamentali da cui non si può assolutamente prescindere.

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

11R. é l'una e l'altra con una carica di umanità e lungimiranza.

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

12R. Per tutta la vita, perché non c'è vita senza apprendimento.

Intervista alla sig.ra Adele Abbondi Condemi

Presidente dell'Associazione dei lombardi di Montreal, che conta tra i suoi numerosi iscritti soprattutto industriali, commercianti, manager.

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. Penso che non solo sia una combinazione tra arte e scienza, ma che tante volte sia addirittura una filosofia con la flessibilità di adottare idee diverse. è fondamentale conoscere come funzionano le idee delle persone, perché il manager ha a che fare con delle persone, deve essere quindi capace di adattarsi alle diverse situazioni, che anche quando sembrano analoghe a quelle del passato, hanno pur sempre un elemento di novità.

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. Prima di tutto dobbiamo dire non solo uomini ma anche donne, perché quando si tratta col personale bisogna differenziare tra uomo e donna. Il lavoro del manager non è un lavoro tecnico: egli deve essere in grado di far fare agli altri il loro lavoro, per questo deve usare tutte le strategie: non solo per far lavorare meglio le persone, ma anche per trarre soddisfazioni dal lavoro. Oggi, per esempio, non si lavora per guadagnare ma anche per avere soddisfazioni personali, che si possono avere solo se il lavoro è adatto alle proprie capacità. Bisogna allora capire quali sono le capacità dell'individuo e aiutarlo a svilupparle.

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. È giusto che sia quello a cerchio, perché quando c'è l'unione c'è più comprensione e c'è più possibilità di raggiungere gli obiettivi. Preferisco questo modello perché c'è maggiore comunicazione e 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. Mi sento responsabile, essendo alla testa dei lombardi ho delle responsabilità, e mi trovo spesso in quest'associazione con defezioni e conseguenti problemi. Cerco allora di controllare per non fare brutte figure.

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. Fa parte dell'arte del dirigere capire quali siano le capacità e i compiti adatti ad ognuno e poi trovare il modo di preparare le persone con corsi di aggiornamento, ma anche l'esperienza diretta è molto importante. È necessario aiutare i dipendenti a saper usare bene le energie disponibili, a imparare ad organizzarsi: talvolta, infatti, si perde tempo perché manca l'organizzazione.

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. Il manager deve sempre cercare di parlare con educazione: è, però, necessario che il manager faccia notare l'errore e guidi il dipendente a migliorare. Io, per esempio, ho grandi responsabilità e so quanto è difficile trattare con gli altri. Bisogna controllare continuamente l'operato complessivo.

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. Alla base di tutto c'è l'interesse. Le nazioni si combattono per interessi,cos'le famiglie, e le coppie. Ci troviamo in una situazione difficile, penso alle popolazioni povere del mondo, l'America del sud per esempio, di cui ho avuto esperienza. È una situazione straziante,che denota la mancanza di impegno politico e sociale. È una vergogna assistere a spettacoli del genere.

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. Bisogna sempre comunicare. Per mantenere il dialogo ho sempre usato le buone maniere, ci vuole diplomazia.

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. Quando ho ragione io non ho paura di nessuno, non sono mai stata timida, dico senza problemi quello che penso, nei rapporti con gli altri ho sempre cercato di guidare, consigliare. Riconosco ovviamente che anch'io posso sbagliare. Dipende dai casi, bisogna avere maniere, dire le cose con rispetto. Se fossero qui i clienti del mio negozio, le potrei dimostrare l'affetto che avevano per me.

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. Buon senso, piena comprensione e fede sono qualità fondamentali per una persona.

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

11R. A me piace dirigere, ma non si può dirigere quello che non si conosce. Dirigere implica attitudine, ci si nasce.

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

12R. L'educazione continua leggendo, parlando, viaggiando: in genere comunicando si impara sempre di più. L'educazione, quindi, è un viaggio da continuare ogni giorno della nostra esistenza.

Intervista a Padre Guglielmo Corbo

Parroco della Chiesa S. Filippo in Toronto

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. È una definizione stupenda per me, perché riconosce il senso di chi sta a capo di un'organizzazione. Egli ha a che fare con persone differenti, e deve possedere questa conoscenza di culture, religioni e lingue differenti: è questa la sua creatività.

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. Essendo a contatto con uomini e donne il manager deve avere la tattica, la filosofia, la diplomazia. Ci vuole, in definitiva, un po' di cuore, altrimenti si riducono queste persone a degli oggetti, e ciò è fuori luogo. Anche quando ci si trova di fronte a persone assolutamente refrattarie, che non percepiscono bene la cultura dell'azienda, bisogna trattarle sempre come persone.

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. Io preferisco il modello a cerchio basato sulla cooperazione, perché in tal caso sono sempre necessari l'interscambio, la possibilità di pensiero e di attività. Con la struttura piramidale si torna indietro negli anni, nei secoli. Preferisco sempre quel contatto umano, quel contatto sociale, quel contatto spirituale che dà un'altra forma e un altro aspetto al lavoro. Indubbiamente, il rapporto piramidale è più facile, ma è un tipo di rapporto individuale e manca il contatto con le persone.

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. Per delegare bisogna scegliere le persone adatte. Delegare significa dar fiducia, non abdicare, e controllare che l'opera sia eseguita. Se non si dà fiducia, non si riesce a realizzare niente. Non si può fare tutto! Io ho vari collaboratori. La mia chiesa comprende circa 3000 famiglie di lingua diversa: è una bella responsabilità. Ognuno deve avere la possibilità di esprimersi secondo la lingua e la cultura di provenienza.

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. Bisogna incoraggiarli, dar loro dei consigli, far loro strada. Conosco bene i miei collaboratori e penso che ciò sia importante per poter dialogare con loro. Per quanto riguarda gli aspetti ecclesiastici, e altre attività della chiesa, organizziamo seminari per promuovere la riflessione e il confronto tra le varie persone. Anche gli stessi sacerdoti partecipano ad incontri di fede per migliorare e dare un messaggio di fede al popolo.

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. Bisogna dare sempre quel senso di importanza e soprattutto di *leadership*. Non bisogna lasciar passare tutto, ma è necessario dare un certo messaggio ai collaboratori. Il manager deve essere fermo e deciso per far sì che gli altri lo possano seguire.

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. In chiesa non si può parlare di questioni di soldi. Nella società esterna questi conflitti sono causati dal capitalismo, dalla mancanza del senso dell'economia e dalle differenti opinioni che limitano la comunicazione. Io penso che la soluzione sia il colloquio, il dialogo capace di creare distensione e serenità.

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. Prediligo la comunicazione verbale: quando si comunica si dà un messaggio non una sentenza. È importante ringraziare.

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. Abbiamo dato tanto. Il problema dell'emarginazione è stato al centro dei nostri interessi, perché abbiamo avuto a che fare soprattutto con gente che ha lasciato il proprio paese e ha trovato qui grandi difficoltà linguistiche, culturali,

ambientali. Da ciò i conflitti tra genitori e figli, che frequentano ambienti diversi. Questa gente andava compresa. In verità, debbo dire che il clero anglosassone non si è adoperato per l'accoglienza. Pertanto, è stato necessario fare da cuscinetto tra il popolo bisognoso di cura e l'ambiente inglese, affinché non sentisse l'urto con la diversa cultura e non si sentisse abbandonato. Il sacerdote ha avuto un ruolo molto importante per tutti coloro che sono venuti a Toronto.

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. Tutte e tre queste qualità sono importanti. La persona va rispettata, come ho già detto prima, bisogna valorizzare e dar fiducia all'altra persona.

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

11R. Bisogna avere attitudine e abilità, stare dentro alle cose e darsi da fare, non solo comandare e impartire ordini.

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

12R. L'educazione è un viaggio che dura tutta la vita, bisogna andare avanti. Come si suol dire: <<chi si ferma è perduto>>.

Intervista al Sig. Mario Cortellucci

Nel 1971, con il fratello Nick, fondò l'impresa edile *Cortelli Construction Limited*, che ancora oggi è molto forte nel settore; è presidente della sala per ricevimenti *Hollywood Princess* di Toronto. Molto impegnato nel campo sociale, è stato membro fondatore di numerose associazioni. Nutre un interesse profondo per la politica, da quella municipale, a quella provinciale, a quella federale. Apprezza molto le Belle Arti e ha aiutato numerosi artisti a pubblicare le loro opere.

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. La condivido solo in parte, perché non credo che l'arte e la scienza siano sufficienti. Vi sono molti altri aspetti di cui tener conto, per esempio l'ambiente in cui l'uomo lavora, la nazione in cui vive, ed altro ancora.

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. È giusto perché ogni manager ha il suo modo di stimolare gli operai e i collaboratori e non è una capacità che si può imparare dai libri. La fortuna della vita è che noi siamo individui totalmente differenti l'uno dall'altro e gli operai, uomini o donne che siano, devono essere considerati e apprezzati nella loro specifica individualità. I lavapiatti hanno un compito fondamentale perché se i piatti non sono ben puliti, anche il cibo più prelibato non viene apprezzato.

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. Io credo che in passato entrambi i modelli abbiano funzionato; in futuro, invece, si dovrebbe rivedere tutto e cercare modelli diversi sia da quello piramidale che da quello circolare. Si deve mirare a stimolare l'interesse dell'individuo, perché è lui che crea e ha il diritto di avere l'opportunità di creare e di fare.

Oggi il lavoro si basa maggiormente sulla forza e quindi si presta più attenzione al livello fisico e meccanico, tra dieci o vent'anni servirà più la cura della mente. Io come presidente della *Hollywood Princess* ho a che fare con 180 operai (600-1000 includendo le altre mie compagnie), e sono convinto che il metodo migliore sia di lasciar loro ampia libertà, perché non sono loro che lavorano per me, al contrario, sono io che lavoro per loro.

Il rapporto gerarchico è superato perché ogni lavoratore deve accettare delle responsabilità per diventare produttivo, non solo per dare vita ad una società più equa, ma

anche per migliorare la propria vita e quella della famiglia. Ognuno deve cercare di dare il meglio di sé, e non tendere a confondersi con la massa. Per ora la società, purtroppo, tende a livellare e a massificare gli individui, in questi casi l'uomo non è più uomo.

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. La responsabilità ricade sempre su di me, sia quando i risultati sono positivi che quando sono negativi, e direi soprattutto quando sono negativi. Infatti, quando gli obiettivi raggiunti sono buoni io faccio in modo di attribuire direttamente i meriti ai miei dipendenti. È naturale che io ne sia orgoglioso, ma il merito principale è dei collaboratori, dei dipendenti.

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. Io cerco sempre di consigliare le persone che mi circondano anche mettendo in luce le loro capacità, perché spesso le ignorano. Il mio modo di incoraggiarli è sostenere che non vi sono limiti, e dunque vi sono sempre margini di miglioramento. Io cerco di aiutarli e spesso do più responsabilità a quelli meno capaci (pagandone poi le conseguenze) per poterli conoscere meglio. L'errore capita, ma chi sbaglia ha la possibilità di formarsi e di migliorarsi sbagliando. È chiaro che se continuano a sbagliare, evidentemente non

sono adatti per quel tipo di lavoro, ma accade spesso che la seconda occasione non viene sprecata. Conosco i miei uomini al punto che, il più delle volte, mi basta guardarli per comprenderli.

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. È giusto che sia così, però, ho notato che quando si lavora con tante persone, è come trovarsi a giocare una partita di pallone: i componenti della squadra sono tutti professionisti, ognuno sa quello che fa, tuttavia, c'è sempre bisogno di un allenatore che ha il compito di riportarli alla base. In ogni lavoro bisogna periodicamente ribadire il punto della situazione.

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. Per evitare i conflitti bisogna ricorrere alla propria saggezza che ci rende capaci di ascoltare. Il denaro è innanzitutto una necessità, in secondo luogo una comodità, l'importante è non diventare mai schiavi dei soldi, cioè bisogna fare in modo che non siano i soldi a dettare cosa fare. Oggi il denaro deve essere usato come merce di scambio per poter comunicare più facilmente. A dire il vero, però, sulla base della mia esperienza, posso sostenere che il 30% degli uomini e delle donne non lo utilizzano come un semplice strumento, ma diventano succubi del denaro. La necessità e la comodità dei soldi sono lecite e comprensibili, ma se si superano tali limiti cominciano i problemi, perché quando si diventa schiavi di qualcosa o qualcuno, si perde il controllo di se stessi.

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. Cerco sempre di comunicare in modo chiaro. Purtroppo il tempo a disposizione è poco, perché sono impegnato in molte attività contemporaneamente, e quindi, accade spesso di sacrificare il dialogo. È necessario trasmettere ai propri collaboratori gli obiettivi di un determinato progetto, non appena ci si mette all'opera, ma non devono essere considerati intoccabili: se nel corso del lavoro, qualcuno propone una buona idea, io mi sento in dovere di prenderla in considerazione.

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. Questa è una bella domanda per me, perché ho cominciato a lavorare a diciott'anni e sin da allora ho imparato a fare più cose contemporaneamente. Forse ho insegnato qualcosa ai miei operai perché molti, oggi, hanno una ditta di loro proprietà. È un motivo d'orgoglio guardare indietro e vedere che hai lasciato qualcosa agli altri, per esempio la possibilità di crescere professionalmente. Io sono convinto che più si crea un sistema produttivo, più la società andrà a migliorare, anche se è difficile far comprendere tale concetto a certi operai, perché hanno paura della competizione. Io credo che gli studi universitari dovrebbero dare più spazio alla componente umana, l'uomo e la donna devono avere dei sogni e sapersi conquistare la possibilità, piano piano, di realizzarli, ricordando che quando non si hanno più sogni, non si è più produttivi.

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. Sono d'accordo con le qualità che vengono messe in

evidenza nella domanda. Per me la lealtà di una persona consiste nell'essere coerenti e nel dire e rispettare la verità, quando si distorce la verità si perde il rispetto degli altri. L'onestà di una persona è fondamentale: se si afferma una cosa oggi, si deve avere il coraggio di sostenerla domani, a meno che le circostanze richiedano un emendamento, in tal caso bisogna avere anche il coraggio di cambiare.

Quando parlo con gli operai, mi metto sempre nei loro panni, perché devono capire le mie motivazioni. Anche se litigo con uno di loro, non lo mando mai via, al contrario, lo faccio chiamare per cercare di risolvere il problema. Ogni uomo può offrire tanto, perciò non trovo giusto che l'operaio venga trattato come un numero.

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

11R. Ci vuole un po' di tutto, bisogna avere attitudine e il dono di perseverare, altrimenti non si è mai un vero capo.

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

12R. L'educazione deve continuare ogni giorno, perché ogni giorno si impara qualcosa di nuovo, non si finisce mai di imparare.

Intervista alla Sig.ra Raffaella De Cecco

Ha avuto importanti incarichi dal governo canadese nel campo dell'Istruzione e Cultura

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. Penso che non solo sia una combinazione tra arte e scienza, ma che tante volte sia addirittura una filosofia con la flessibilità di adottare idee diverse. è fondamentale conoscere come funzionano le idee delle persone, perché il manager ha a che fare con delle persone, deve essere quindi capace di adattarsi alle diverse situazioni, che anche quando sembrano analoghe a quelle del passato, hanno pur sempre un elemento di novità.

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. Prima di tutto dobbiamo dire non solo uomini ma anche donne, perché quando si tratta col personale bisogna differenziare

tra uomo e donna. Il lavoro del manager non è un lavoro tecnico: egli deve essere in grado di far fare agli altri il loro lavoro, per questo deve usare tutte le strategie: non solo per far lavorare meglio le persone, ma anche per trarre soddisfazioni dal lavoro. Oggi, per esempio, non si lavora per guadagnare ma anche per avere soddisfazioni personali, che si possono avere solo se il lavoro è adatto alle proprie capacità. Bisogna allora capire quali sono le capacità dell'individuo e aiutarlo a svilupparle.

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. Non credo che sia una questione di preferenza. In alcune situazioni funziona meglio il modello gerarchico, in altre quello basato sulla cooperazione. Ho sempre lavorato nel settore pubblico e in tanti casi c'era già stata una struttura a piramide molto autocratica, allora cambiare questa struttura era molto complicato perché la gente era abituata ad avere ordini dall'alto. Cambiare quella struttura non è facile.

Personalmente preferisco il lavoro basato sulla cooperazione, perché si discute, si organizza e si decide insieme. Tuttavia, la mia esperienza mi dice che non tutti accettano facilmente questo sistema di lavoro, poiché in tanti casi la persona che ha più responsabilità si trova in difficoltà. Mentre il sistema gerarchico è più preciso: si impartiscono ordini e si eseguono senza discussioni.

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. Sono convinta che il manager sia sempre responsabile sia nel caso di risultati positivi che negativi. Se i risultati sono negativi, allora il senso di responsabilità deve essere maggiore, perché significa che c'è qualcosa che non funziona e bisogna capire qual è. Il manager deve controllare se i dipendenti hanno capito, se sanno svolgere il proprio lavoro, se hanno le attrezzature necessarie. Al momento, per esempio, ho delle persone valide che hanno voglia di lavorare, ma - in mancanza di spiegazioni esatte su ciò che si deve fare - queste producono cose molto positive, ma non sono quelle richieste dalla struttura.

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. Fa parte dell'arte del dirigere capire quali siano le capacità e i compiti adatti ad ognuno e poi trovare il modo di preparare le persone con corsi di aggiornamento, ma anche l'esperienza diretta è molto importante. È necessario aiutare i dipendenti a saper usare bene le energie disponibili, a imparare ad organizzarsi: talvolta, infatti, si perde tempo perché manca l'organizzazione.

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. Io penso che al centro di questa discussione vi sia l'individuo, il quale deve capire l'importanza di quello che fa, e deve riuscire con il suo lavoro a realizzare gli obiettivi dell'azienda. Il manager deve far capire ad ognuno quanto vale il proprio sforzo per l'azienda, perché solo a tali condizioni il dipendente è disposto a lavorare. Inoltre, penso che sia necessario riconoscere il merito a chi spetta. Quando il dipendente ha raggiunto i risultati attesi bisogna dargliene atto: penso sia molto importante non solo dal punto di vista economico.

Per esempio, in uno dei lavori che ho svolto si propose di dare un riconoscimento simbolico a colui che avesse fatto un lavoro ritenuto straordinario. Si trattava di uno spillino che veniva consegnato nel meeting. Funzionava benissimo perché lo portavano sulla giacca e fungeva da segno di riconoscimento

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. Sono importanti entrambi i fattori. Dal lato economico la gente non arriva a fare ciò che vuol fare, vi sono più cose, si lavora con più stress e per tante persone il lavoro diventa un modo per allontanarsi dai problemi di famiglia, per altri è difficile tenere fuori dal lavoro i problemi e ciò influisce negativamente sul lavoro. Credo che vi sia un malessere generale nel mondo, niente va bene e non c'è soddisfazione neanche nei lavori più interessanti. C'è la cultura di essere stanchi, annoiati, di non essere contenti. L'uno e l'altro entrano nel campo del lavoro.

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. L'unico modo è parlare, anche in gruppo, dare delle istruzioni. Penso che la discussione dia più libertà e sia meno formale della scrittura, che io non preferisco. Il lavoro si crea tramite la conversazione. Ho notato che quando si discute il lavoro viene fatto meglio, perché coinvolgendo la persona che deve operare e tirando fuori le sue idee si migliora. Anche nella persona non motivata vi sono possibilità di stimolarla.

È necessario che i dipendenti conoscano gli obiettivi, il lavoro da fare e la visione d'insieme e in questi casi può essere utile mettere per iscritto le idee, perché non si ha tanto tempo a disposizione. Sto usando la combinazione di svolgere il lavoro e poi scrivere delle istruzioni, ho allora due binari: uno che si svolge più velocemente e un altro che si attua attraverso la discussione su come lavorare in un modo diverso. Quando bisogna fare un grande cambiamento bisogna

essere molto opportunisti. Se l'individuo sa dove deve arrivare può aiutare a trovare la strada più breve. Con i miei impiegati quando abbiamo usato questa procedura siamo arrivati prima alla meta.

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. Penso che prima di tutto bisogna capire il lavoro e come manager si deve almeno provare a fare ciò che si chiede agli altri, abbastanza da poterlo spiegare agli altri e da poter cambiare il sistema di lavoro. Deve inoltre insegnare agli altri come si deve fare e c'è bisogno di una vasta esperienza. Allo stesso tempo se uno lavora con gli impiegati impara meglio il lavoro: è un dare e avere. Io ho sempre lavorato in campi dove mi mancava la preparazione tecnica, ma la curiosità mi ha aiutato molto e ho imparato tante cose. Quando per esempio sono entrata nel campo sociale, pur non avendo il titolo adatto, ho imparato dai dipendenti, ho letto, ho studiato e ho imparato quello che c'era da imparare. Lo stesso nel campo dell'educazione.

Quindi, un manager deve conoscere dal lato tecnico ciò che gli serve per essere un manager anche se non è necessario che conosca prima il lavoro. Però, se il manager è un tecnico nel campo è una limitazione, perché vuol fare personalmente il lavoro. Deve, invece, lasciare che gli altri lavorino e non può imporre le sue idee e il suo modo di lavorare. Per questo credo che sia nel campo della sanità,

sia dell'educazione, quando c'è un tecnico come manager limita le soluzioni e si trova a fare le cose secondo una duplicazione da tecnico e non c'è la possibilità di innovare. In tale situazione manca la creatività e in più diventa molto difficile per chi lavora, perché non ha la possibilità di farlo nel proprio modo. Non c'è, in definitiva, la possibilità di sfruttare al massimo le proprie potenzialità. Per esempio, durante un lavoro con il Ministero tutti i top manager erano architetti e ingegneri. Non ci fu un disegno che non venisse ritoccato da loro e se uno gira per tutta la provincia dell'Ontario trova quei preparati tutti uguali. La creatività era sparita, perché tutti gli altri non potevano fare il loro lavoro. Io penso che il tecnico come manager limiti il lavoro e la persona troppo creativa non sopravvive con questo tipo di manager.

L'esperienza nei vari campi mi ha arricchito, mi ha dato più capacità, sicurezza e la voglia di imparare di più e soprattutto di avere la certezza che vi sono altre risorse che uno scopre in sé stesso. Si impara ad essere più flessibili, si acquisiscono nuove strategie e si impara ad interagire con gli altri.

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. La lealtà, l'iniziativa e la capacità di trattare gli altri come persone vanno aggiunti all'onestà, *honesty*, che è poi lo stesso della lealtà nella lingua italiana. L'impiegato si rende conto se il manager è onesto o no, si accorge se è sincero. Credo che specialmente adesso le persone che lavorano siano più preparate e più astute e quindi non sono più disposte ad accettare trattamenti non onesti. Allora il manager che si presenta in un modo antiquato non può raggiungere risultati.

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

11R. L'attitudine e l'abilità sono importantissimi. Il manager deve essere entusiasta e soddisfatto del lavoro. Deve essere pronto ad imparare e a crescere. Se il manager non ha entusiasmo è difficile che ce l'abbiano gli altri e in più non cresce. Nel campo manageriale ogni giorno si impara come si lavora, si ha a che fare con persone diverse con cui bisogna adottare tattiche diverse. La definizione di manager è quella di essere un collaboratore, ossia è colui che vede il lavoro nell'insieme e guida gli altri.

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

12R. L'educazione ti mette su una strada, poi arrivi a dei crocevia e il viaggio continua. Non è una fine e non può finire mai, nel senso che finisce col diploma dal punto di vista formale, ma l'educazione continua.

Intervista al Sig. Giuseppe Di Battista

Dal 1985 al 1996 è stato Presidente e azionista della banca *Fiducie Canadienne Italienne*; dal 1997 è direttore generale della *Caisse populaire Canadienne Italienne* di Montreal. Ha avuto un ruolo sociale importante nella comunità italiana, quale membro fondatore di molte associazioni socio-culturali. Dal 1976 al 1978 è stato presidente del Congresso Nazionale degli Italo-canadesi per la regione del Québec.

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. Sì, la condivido. Anzi, il manager deve essere più inventivo degli altri, quasi come colui che deve lavorare quando gli altri dormono; deve preparare la strada perché l'efficienza e l'efficacia della produzione e della ditta vada avanti.

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. Il manager deve essere più manager di risorse umane che di attrezzi. Siccome è colui che deve governare, deve anche essere colui che sa decidere e ben trasmettere le decisioni ai propri assistenti. Io uso spesso un'altra risposta: colui che ha i migliori aiutanti diventa il migliore uomo. Per forza di cose deve essere un manager, un direttore, di persone più che di attrezzi.

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. Altre volte credevo di più a quello a piramide, oggi sono il direttore generale di una cassa popolare, quindi tendo più alla cooperazione. La differenza tra i due modelli è che la cooperazione si rivela più lenta, per cui occorre più tempo per raggiungere le decisioni. E non sempre il fatto di prendere più tempo porta ad una migliore soluzione: quando si è trovata la soluzione, il competitore ha già preso la sua decisione, e quindi si è sempre in ritardo. Sono per la cooperazione più per un aspetto sociale, ma per l'aspetto decisionale sono più per il sistema piramidale.

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. In ambedue i casi mi sembra responsabile, con l'aggiunta

che i risultati positivi personalmente cerco di dividerli con gli assistenti, mentre per quanto riguarda i negativi devo essere io a rendere conto agli altri, quindi mi sento ancor più responsabile. È un atteggiamento non dico paternalistico, ma responsabilizza maggiormente i collaboratori.

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. Nella mia società c'è stato un motto che stabiliva che l'unica attività dove non c'erano limiti di budget era la formazione, il pagamento della scolarizzazione degli impiegati. Non solo gli impiegati devono avere la possibilità di migliorare, ma bisogna anche dirigerli verso le tematiche che sono buone per far carriera. Per quanto riguarda la delega, per assegnare i compiti, in genere, il manager deve conoscere i suoi colleghi e non è vero che si possa dare l'amministrazione ad un venditore o la vendita ad un amministratore. Quindi, io ho sempre distinto una persona portata per le vendite da una portata per l'amministrazione.

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. Avere intorno a sé degli yes men non è positivo né per il manager, né per l'impresa, eccetto per il fatto che bisogna distinguere se l'ordine è una politica, o un indirizzo. Se è una politica di società, il dipendente lo deve ascoltare, non si discute, ma se è un indirizzo, il dipendente, se non è d'accordo, perché ha una esperienza pratica, deve essere abbastanza forte da poter dire al suo manager che non è d'accordo e discuterne. Il manager deve avere il tempo d'ascoltare i dipendenti: spesso hanno delle ottime idee.

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. La comunicazione deve essere ottima: appena si vede che un indirizzo è diverso da quello desiderato, bisogna avere il coraggio di convocare i dipendenti. Data la mia esperienza di gestione, io convoco i miei dipendenti una volta a settimana o tutte le volte che non fanno quello che io desidero. Mai attendere che il disastro si ingrandisca.

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. In questo forse tocca il mio punto forte. Tutte le volte

che incontro delle discordie è perché non è stato comunicato bene il progetto dell'impresa, quindi *communication is number one*. Secondo me, nella comunicazione deve essere contemplato l'interesse del dipendente nonché quello della società, che non può agire a scapito del dipendente e soprattutto bisogna combinare questi due elementi con quello che io chiamo la *trasparenza*. Bisogna essere trasparenti, mai illudere i dipendenti o i clienti. La comunicazione deve essere qualificativa, chiara e senza equivoci.

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. La mia managerialità non è una conseguenza scolastica ma pratica. Ho seguito molti corsi di marketing, di comunicazione, ma essere manager mi è venuto e lo sento. Ho dei seguaci che credono al mio operato. Spesso quando si è buoni managers, possono capitare delle circostanze individuali che fanno rimpiangere di essere stati buoni managers. Gli altri dicono che il manager deve essere duro, distante, ma io credo piuttosto ad un approccio umano, sociale. L'umanitarismo ha qualche volta conseguenze disastrose, negative, ma nonostante tutto, continuo ad essere umano.

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. Sono d'accordissimo su questi tre elementi, l'iniziativa, la capacità di trattare con le persone, la lealtà che può essere definita, come dicevo prima, trasparenza.

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

11R. Implica soprattutto attitudine ed abilità, altrimenti dovrei credere alla monarchia: per me non è il sangue che fa il re.

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

12R. Un viaggio da continuare ogni giorno della nostra esistenza, tramite una educazione permanente: vi sono sempre cose da imparare o almeno da migliorare.

Intervista al Prof. Alberto Di Giovanni

Fiduciario del CONI in Canada e direttore del Centro scuola presso il Columbus Center di Toronto.

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. Pur non essendo un esperto in campo di management, penso che questa definizione sia molto giusta. Connubio tra arte e scienza intesa come creatività, idee, e scienza in quanto modo di portare avanti queste idee. Un buon manager oggi deve essere dotato di buon senso ma anche di conoscenza; deve essere molto lucido, deve saper reagire in maniera immediata di fronte a certe situazioni, specialmente a quelle nuove e impreviste.

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. Il buon manager è colui che sa delegare perché sa sfruttare al massimo le capacità dei propri collaboratori. In

Particolare modo al giorno d'oggi, quando le esigenze

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. Io preferisco una combinazione di entrambi. Privilegiare l'aspetto esclusivamente gerarchico impedirebbe al manager di motivare e coinvolgere pienamente i propri collaboratori, ma basandosi solo su decisioni collettive corre il rischio di sacrificare l'efficienza. Un buon leader, dunque, è colui che sa promuovere questo livello di collaborazione e al tempo stesso, però, sa anche indirizzare, dare la giusta impostazione avendo una visione chiara di quelli che devono essere i risultati. Se il manager non ha una visione propria, difficilmente può raggiungere dei risultati.

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. Delegare è indispensabile al fine di garantire il raggiungimento degli scopi prefissati. Tuttavia, questo può essere negativo se i delegati non sono bravi. In ogni caso la responsabilità è del manager: prima di delegare egli deve valutare con attenzione la persona sulla quale cade la scelta e il modo

in cui deve delegare. È in questo che consiste la responsabilità, ed è grande, del manager.

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. Ovviamente conosco bene i miei collaboratori. È uno degli aspetti più importanti del management di oggi. Contrariamente a tanti manager convinti che sia meglio farsi circondare da persone meno preparate per poterle meglio indirizzare secondo il proprio punto di vista, io credo che un buon manager debba scegliere persone addirittura più preparate di lui proprio per ottenere il massimo dei risultati. Il voler dominare e controllare a tutti i costi porta quasi inevitabilmente al fallimento.

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. Mi collego a quanto già detto. Saper motivare i propri collaboratori è una qualità essenziale; solo così si può

garantire il successo, non soltanto sulla base democratica della collaborazione, ma anche su quella dei sentimenti. E per coinvolgere i suoi collaboratori, il manager deve metterli a conoscenza degli obiettivi.

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. Secondo la mia esperienza personale, i periodi di crisi economica hanno sempre creato dei problemi di rapporti. Purtroppo nel Nord America la questione economica riesce a condizionare i rapporti con i propri collaboratori. Quando non c'è la sicurezza economica si iniziano a creare delle situazioni difficili, prima tra collaboratore e collaboratore, poi tra manager e collaboratore; la sicurezza economica rende più facile i processi di coinvolgimento e di serenità e quindi si riesce a ottenere di più.

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. Ho già anticipato che bisogna conoscere bene i propri collaboratori coinvolgerli in quelli che sono gli obiettivi, sia attraverso il confronto quotidiano di situazioni, sia attraverso riunioni periodiche che servono a meglio approfondire e analizzare quelle che possono essere le innovazioni.

Odio le comunicazioni scritte, perché rubano molto tempo al lavoro, burocratizzano il processo e quindi lo disumanizzano.

perché quando è burocratizzato all'estremo, il processo risulta anche disumanizzato. Di conseguenza, credo che la comunicazione migliore sia quella orale, quella di riflessione comune e di scambio delle opinioni.

Secondo la tradizione anglosassone quello che ho detto è completamente sbagliato. La mia esperienza e i risultati mi dicono, però, che burocratizzare, nascondersi dietro le carte, indicano mancanza di coraggio nel prendere decisioni, nell'assumersi responsabilità, è indice dunque di cattivo management. Sono un convinto sostenitore della comunicazione orale, perché credo che porti a risultati migliori.

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. Questa domanda è particolarmente adatta a un ambiente italiano, dove non c'è – come lei sa – tutta questa efficienza, ma forse la si può fare anche qui.

Sì, io credo che i grandi manager siano dei buoni maestri. Non bisogna preoccuparsi della superiore preparazione accademica di altri collaboratori, perché se si è un buon maestro di vita si ha sempre qualcosa da offrire. Dal mio punto di vista, anche per una questione di logica in quanto fondatore di questa organizzazione, credo di aver dato ai miei collaboratori in più di un'occasione l'esempio di come reagire in certe situazioni, di come sbloccare situazioni difficili che si vengono a presentare di tanto in tanto. Contrariamente, se c'è un merito che questa organizzazione ha avuto è

stato quello dell'efficienza e della puntualità. Siamo riusciti a ottenere quello che volevamo dai governi locali: l'inserimento dell'insegnamento della lingua italiana durante il normale orario scolastico. Tutti erano contrari: dal Ministro all'ultima autorità scolastica locale. Con forza e perseveranza abbiamo saputo portare avanti il nostro discorso e ottenere i risultati sperati.

Più che arricchimento della mia personalità, credo sia stato un arricchimento della società, perché se oggi circa 150 mila studenti seguono corsi di lingua e cultura della propria etnia lo si deve proprio a questo lavoro. Quella dell'Ontario è una società molto tollerante e questo lo si deve al fatto che ben 52 lingue vengono insegnate a livello elementare e medio.

Come responsabile di una società multiculturale, sono convinto che la conoscenza di più lingue sia utile allo sviluppo cognitivo del bambino e del ragazzo. Se avessimo fallito in questo progetto avremmo rischiato il totale sradicamento. Alla fine siamo riusciti non solo a consolidare dei risultati, ma anche a conseguire di altri. Certo, questo è stato, diciamo così, il mio momento di gloria, quello che ognuno ha quando riscuote un successo e che non può essere negato: non solo dà un grande senso di soddisfazione, ma anche di grande idealità; è motivo di orgoglio

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. A mio avviso qualità utilissime sono la capacità di avere buone relazioni pubbliche e passione. Io ho visto molti manager che hanno saputo curare i rapporti umani anche meglio di me, ma non sono riusciti a portare avanti il loro programma, perché non avevano chiarezza di idee. Se non c'è la passione a far da traino a queste idee, puoi avere tutto il *savoir faire* di questo mondo, ma cadrà perché gli ostacoli sono infiniti. Il momento più difficile viene quando devi creare gli spazi necessari per poter operare: ogni volta che c'è un'idea nuova le difficoltà sono numerose. Ti trovi tutti contro, non contro te personalmente, bensì contro il cambiamento in quanto tale: devi dare qualche gomitata. Con ciò, sia chiaro, non intendo istigare alla sopraffazione, ma invitare alla fermezza e alla chiarezza di idee.

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

11R. Dirigere vuol dire soprattutto attitudine e abilità, perché essere a capo non significa niente. Molte persone che sono a capo non si rendono conto di non contare niente e che spesso sono altre persone a portare avanti i programmi tenendole addirittura all'oscuro. Oggi accade anche questo. Essere a capo vuol dire essere uno strumento, una possibilità in più di poter incidere. Quello che ci vuole è un atteggiamento di apertura, buone attitudini, abilità nel fronteggiare situazioni nuove.

12D. *Secondo Lei l'educazione dovrebbe essere una destinazione,*

oppure un viaggio da continuare ogni giorno della nostra esistenza?

12R. A questo proposito Europa e America sono in netto contrasto. Personalmente convergo con la tradizione europea che vede il manager una persona preparata, con una buona formazione culturale e umana, mentre nel Nord America – purtroppo - questo non è un prerequisito. Molti sono buoni managers, ma di un'ignoranza spaventosa che, però, non impedisce loro di andare avanti con i loro programmi. Tali affermazioni sono state per noi motivo di riflessione in incontri con altri managers: nonostante la scarsa preparazione, questi personaggi riescono a cavarsela bene, perché seguono certe regole che sono quelle comuni, ma non so come se la caverebbero in caso di difficoltà. Una buona formazione culturale aiuta a destreggiarsi anche nei casi difficili. Penso che un manager impreparato non sia un manager vero. Magari ha avuto fortuna in certi campi, ma non ha molto da offrire agli altri.

Intervista al Prof. Paul Fazio

È professore di Ingegneria della costruzione all'Università Concordia di Montreal, dove ha fondato il Centro per gli Studi sulla Costruzione nel 1977. In Canada è stato il primo ad avviare gli studi universitari di Ingegneria Edile al livello di baccaloreato, di Master e di Dottorato. è stato direttore del Dipartimento di Ingegneria Civile per 6 anni, della Scuola per la Costruzione per 1 anno, e del Centro per gli Studi sulla Costruzione per 21 anni. Per trasferire le nuove tecnologie al mondo dell'industria edile ha dato vita alla società SIRICON nel 1985 e al *Conseil de l'enveloppe du bâtiment de Québec* in 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. Non ho studiato per fare il manager, però ho dovuto trovare i mezzi per realizzare questo corso di ingegneria, che è unico per tutto il Canada. Ho incominciato dal nulla e senza esperienza specifica, ma è stato ritenuto uno dei migliori corsi universitari in tutto il Paese. è stato molto difficile riuscire nell'impresa, perché non solo ho dovuto trovare i soldi, ma ho dovuto anche preparare i docenti e sviluppare l'ambiente, i laboratori. Per me il management è porsi degli obiettivi e poi trovare i mezzi per perseguirli. Non ho seguito un manuale per la gestione, ma è qualcosa che mi è venuta da dentro, come un istinto. Questo dimostra che la

scienza, come conoscenza, occorre, ma è ancora più importante suscitare entusiasmo per quello che si fa. Altrimenti non si realizzano gli obiettivi, l'ozio si impadronisce dei collaboratori e nascono le gelosie ed ogni sorta di difficoltà e di malcontento.

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. Per essere un buon manager non bisogna mettersi al di sopra degli altri. é, invece, importante procurar loro i mezzi per raggiungere gli obiettivi. Bisogna essere in grado di presentare un *business plan* per realizzare dei miglioramenti. In questi casi si possono anche avere i finanziamenti per il progetto, sia dal governo che dalle aziende.

Quando presentai il piano di lavoro 25 anni fa non fu subito accettato. Ho dovuto modificarlo più volte nel corso del tempo per renderlo appetibile alla commissione giudicatrice. I consulenti che mi avevano messo a disposizione mi hanno aiutato a maturare e a perfezionare il progetto: con ciò voglio sottolineare che non bisogna essere orgogliosi, bisogna essere convinti delle proprie idee e avere la propria "visione", ma bisogna essere disposti ad ascoltare gli altri. Anzi ascoltare credo che sia la cosa più importante per il management.

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. Quello del cerchio è l'unico che funziona specialmente nell'università, dove è difficile imporre i voleri se i professori non vogliono seguire. Bisogna dare l'esempio, e bisogna coinvolgere gli altri. Allo stesso tempo bisogna assumersi delle responsabilità che altri non hanno, ed allora in un certo senso diventa una piramide, ma le decisioni sono prese insieme.

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. Dipende dai casi. Vi sono dei casi in cui si sarebbe potuto fare meglio agendo in altro modo, e dei casi in cui hai affidato un lavoro a qualcuno e questi no l'ha fatto. Anche se delle volte non c'è scelta per la persona, la responsabilità è sempre del manager. Questi, infatti, deve imparare a delegare a persone che sanno svolgere il lavoro: l'importante è di conoscere nelle persone le forze che hanno.

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. Come dicevo prima, è importante conoscere nei propri

collaboratori le capacità di cui sono dotati e saperle mettere a buon frutto. Per esempio, mi sono capitati nel corso di questi 25 anni molti professori che avevano buone capacità di insegnamento, ma ho dovuto mostrare loro come dovevano adeguare le loro capacità al progetto nuovo che io stavo cercando di realizzare.

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. Per essere un buon manager bisogna conoscere le proprie forze, perché è di fondamentale importanza circondarsi di persone che possono compensare le nostre deficienze. Io mi sento più forte nelle "visioni", nei grandi progetti. Posso, naturalmente, occuparmi anche dei dettagli, ma quello che mi soddisfa di più è di sviluppare i grandi piani. Nell'università è indispensabile avere la capacità di vedere come il progetto si articola con i piani del governo e dell'industria. Se, invece, rimaniamo nel campo dei dettagli, rimaniamo nel campo dell'università: per esempio, si vede come una certa materia può essere insegnata e non come può essere sviluppata. Realizzare un progresso è come fare una gita, nel senso

che se gli altri vedono che si cammina vengono dietro, se vedono che uno è incerto non daranno tutto l'appoggio.

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. I conflitti possono emergere dalla gelosia. Se uno ha molto successo, gli altri possono essere gelosi, oppure nascono quando un individuo ha dato un suo contributo, ma in cambio non ha ottenuto alcun riconoscimento. In alcuni casi è anche una questione di soldi.

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. Bisogna accettare la critica, bisogna discutere le cose senza pretendere che tutti gli altri siano d'accordo. La migliore maniera, per me, è di avere dei dibattiti, durante i quali si possono prendere delle idee dagli altri. Il *brain storming* è una maniera di farlo, ma vi sono anche altri modi. La mattina quando ci alziamo andiamo davanti allo specchio per vedere se possiamo presentarci al pubblico. Bisognerebbe avere qualcuno che, come lo specchio, ci dica se possiamo presentarci, qualcuno di cui abbiamo fiducia e che, quindi, possa andare in profondità nelle sue critiche. Avere una persona che ci faccia da specchio ci permetterà sicuramente di migliorare.

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. Molti dei miei collaboratori degli anni passati sono diventati delle autorità in altri settori. Ho formato molti managers. Questa mia esperienza è esaltante.

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. Bisogna essere leali, coerenti e trattare gli altri con rispetto, anche se non si condividono le loro opinioni. Senza iniziativa non si può cominciare niente, e perciò anch'essa è indispensabile. A queste io aggiungerei la capacità di riuscire, perché si possono avere tutte e tre quelle capacità, ma se non si è capaci di porsi un obiettivo e di realizzarlo non si è un manager. Definire degli obiettivi e raggiungerli è il segno distintivo del buon manager.

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

11R. Attitudine, abilità e anche fare in prima persona. Per noi qui la gestione non è un lavoro completo. Per esempio, io in questi anni ho avviato il nuovo corso di studi, ma ho continuato a fare ricerca, perché solo così potevo ottenere il rispetto degli altri, senza il quale non sarei andato lontano. Io non credo al maestro d'orchestra, che può dirigere anche senza saper suonare qualche strumento. Se io non ero in grado di dimostrare agli altri come fare il lavoro, questi non avrebbero fatto nulla. Qui è capitato un fatto singolare: qualche anno fa le industrie assumevano tutte persone con il *Master in Business Administration* (MBA) nella convinzione di perseguire grandi risultati, invece non hanno avuto successo. Ciò dimostra che non bisogna solo saper gestire, ma anche sapere cosa si va a dirigere.

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

12R. È da continuare. Io non ho finito ancora di imparare.

Intervista alla dott.ssa Irene Giannetti

Dopo la laurea e il Master in Amministrazione ospedaliera, conseguiti all'Università McGill, dal 1988 dirige l'Ospedale Santa Cabrini di Montreal.

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. È evidente che è meglio avere una certa preparazione tecnica per poter iniziare il lavoro di dirigente, però credo che in qualche modo uno nasca con l'idea di voler cambiare le cose. Per me un dirigente è anche qualcuno che ha voglia di far muovere le cose, ha voglia di influenzare la gente per portare avanti un'idea, per portare avanti un lavoro, per portare avanti un qualsiasi obiettivo. Dunque, sì, c'è questa parte tecnica che uno può imparare, ma c'è anche la personalità dell'individuo che non si inventa col tempo, si ha o non si ha. Uno è capace di farsi un'opinione o non è capace, uno è capace di avere un cuore a posto e capire le differenze, le difficoltà di un impiegato mentre lavora o no; non credo che possiamo studiare tante cose sul modo di risolvere i problemi andando solo all'Università. Quindi, c'è una parte tecnica, ma vi sono anche l'esperienza della vita e la personalità dell'individuo, che possono essere di grande aiuto quando ci si trova di fronte al problema della gestione, che è sempre gestione di conflitti.

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. A questo proposito io credo che un buon manager sia capace di circondarsi di persone diverse. Se un dirigente non ha dei bravi tecnici, non potrà andare avanti tanto a lungo. Come nella vita ci vogliono tante cose, per una buona *équipe* di gestione ci vuole il tecnico e ci vuole anche quello che ha la creatività, l'inventiva, che ha in un certo modo la mentalità artistica, che si pone sempre le domande su quello che si sta facendo, sul perché sia necessario ripetere oggi le cose che facevamo ieri. E, dunque, visto che il dirigente deve dare un certo scopo alle cose, deve fidarsi di tante persone per far sì che le cose possano progredire e deve circondarsi di persone diverse per capacità. Ci sono diversi aspetti nella gestione, e per avere una buona *equipe* è necessaria la varietà di competenze e capacità. Peter Drucker ha ragione quando parla della preparazione che è necessaria, però vorrei aggiungere che è importante questo elemento artistico.

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. Io preferisco il lavoro in *équipe*, come diciamo noi. Si tratta di mettere insieme un numero di persone diverse per far sì che la decisione che viene presa venga accettata da tutti. Per me è molto importante far sì che la gente possa partecipare alle decisioni e farle sue. In questo modo quando si deve applicare un orientamento le cose vanno da sé, non sembrano imposte e si sentono anche loro responsabili di quella decisione, ecco perché preferisco il lavoro di *équipe*.

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. Normalmente nell'amministrazione succede che se le cose vanno bene è merito di tutti, perché tutti lavorano insieme: c'è un buono spirito di corpo e si lavora bene insieme. Se qualcosa va male è sempre colpa di qualcuno e si trova quello che in inglese si chiama *scapegoat* (capro espiatorio), che normalmente è il manager o l'amministratore dell'ospedale, in questo caso, o l'azienda. Se le cose vanno male ovviamente è colpa del dirigente che ha sbagliato l'orientamento. D'altra parte, nel mio caso, la gestione è diventata sempre più complessa, agli obiettivi interni si aggiungono quelli imposti dal Ministero della Sanità o dalle regioni regionali - come diciamo noi -, non siamo i soli a decidere. Il capitalismo puro non esiste più e quindi il dirigente col significato del '900 non esiste più, il taylorismo esiste ancora oggi in certi settori, perché è un modo di organizzare il lavoro, ma non è più come era prima. Ci sono tante forze che influiscono anche sui risultati.

Io ho sempre l'immagine di un cerchio e il dirigente è sempre quello che riceve tutte le frecce ma spesso volte non è lui o lei a dire esattamente ciò che bisogna fare, non ha il controllo di tutto ciò che lo circonda. Nel settore della Sanità il dirigente deve essere colui che spinge, che sprona ad andare avanti nonostante le difficoltà, è come una squadra di calcio. Dunque, nel settore pubblico, come quello della Sanità, le forze in campo sono spesso conflittuali e bisogna essere sempre capaci di vedere il punto di arrivo senza perdere la fiducia e il coraggio, che deve dare agli altri.

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 me è importante una cosa: nessuno è eterno, non sappiamo mai ciò che ci aspetta e bisogna sempre essere preoccupati del futuro. Per l'Ospedale Santa Cabrini è importante che io mi assicuri che se domani non ci sarò vi sarà qualcun altro a prendere il timone e a continuare questa opera. Bisogna preoccuparsi di quelli che verranno dopo e cercare di vedere tra tante persone che lavorano qui quelle che hanno delle capacità, un potenziale da sviluppare e di dare a queste persone delle responsabilità che non fanno parte del loro normale lavoro, così che possano esprimere le loro capacità. Così facendo si cerca di dar loro l'impronta dell'Ospedale Santa Cabrini: i nostri valori, il nostro approccio verso l'ammalato. È una maniera di prepararli all'avvenire ed è anche una maniera di dare all'impiegato di un servizio la possibilità di avere delle attività varie nel lavoro, perché facendo sempre le stesse cose si entra nella *routine* e le cose perdono il loro senso e in un ospedale non possiamo permetterci il lusso di avere impiegati che vengono a prendere solo

lo stipendio. Se l'ammalato non ha nessun rispetto quali saranno i nostri valori, dove andremo a finire? Quando la Sanità rischia di diventare *business* allora saremo in crisi.

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. Ovviamente bisogna lavorare sulla motivazione. D'altra parte, secondo me, la motivazione è dentro di noi, non possiamo educare qualcuno come si fa per motivare, uno può creare le circostanze che siano una motivazione per l'individuo ma ogni persona ha la sua motivazione personale. Uno che lavora, non so, come medico, perché lo fa? Perché ha voglia di curare l'ammalato o di pagare la casa, qualsiasi motivo è suo, non è l'organizzazione a dargli il motivo, non so se mi spiego bene. Io non credo che un manager possa influenzare la motivazione del personale, l'unica cosa che può fare è di creare un ambiente stimolante. Ma la motivazione è quella dell'individuo e se una persona non ha voglia, anche se sta bene nell'ambiente, non farà un buon

lavoro. Quindi, il manager può creare un certo ambiente di lavoro, può stimolare l'individuo, ma è l'individuo che decide della sua motivazione. Nel senso più ampio del termine, ossia come coinvolgimento, è necessario che il manager conosca innanzitutto se stesso per poter poi conoscere gli altri, deve prima di tutto dare l'esempio.

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. No, secondo me è un problema di comunicazione. Ognuno si fa un'opinione spesso volte senza sapere il rovescio della medaglia e magari va dicendo delle cose senza sapere qual è il fondo. È importante non pensare mai che abbiamo parlato troppo, che abbiamo dato molte spiegazioni, bisogna ritornare sull'argomento, riprendere la comunicazione con gli altri e assicurarci se hanno capito e, se è il caso, accettare i loro commenti. Deve, dunque, essere un rapporto bilaterale.

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. Come ho già detto, sono d'accordo. Voglio solo aggiungere un aspetto politico della situazione, cioè possiamo comunicare e avere tutti i motivi per dire che una cosa è bianca per alcuni e nera per altri ed entrambi abbiamo ragione, perché si guarda la cosa da diversi punti di vista. Ciò succede

soprattutto nell'ambito della Sanità dove riceviamo spesso informazioni contraddittorie tra quello che ci dice il Ministero, il sindacato, ecc. Si tratta in realtà di una stessa informazione vista da angolazioni diverse.

La comunicazione ad un certo momento diventa influenza, capacità di convincere che supera la nozione di comunicazione e diventa quasi una lotta di idee, dove domina l'aspetto politico nel senso di cercare di influenzare il suo modo di vedere. Se io sono, per esempio, presidente del sindacato non ho alcun interesse a cercare di capire quello che il mio dirigente mi dice, magari è interessante quello che dice ma si è impegnati a preparare uno sciopero, una lotta qualsiasi. In questo senso intendo il termine "politico", cioè come trattativa con gli altri.

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. È difficile come domanda, perché in fondo è un cammino che si fa con gli eventi della vita e dell'organizzazione. Nel settore della Sanità abbiamo assistito a molte crisi, a diverse nuove leggi che bisognava adottare e di conseguenza ho dovuto far sì che tutta l'*équipe* interna capisse queste nuove leggi, queste obbligazioni richieste all'ospedale. Abbiamo dovuto prendere delle direttive per salvare anche l'organizzazione, perché un paio di anni fa si parlava di chiudere nove ospedali sull'isola di Montreal e ovviamente ogni ospedale è in competizione con l'altro e abbiamo dovuto

dunque influenzare l'atteggiamento dei nostri impiegati per poter dimostrare le nostre capacità a continuare come ospedale.

Cerco di comunicare il più possibile anche se ognuno ha i suoi limiti, la perfezione non esiste; credo però di aver dato quello che potevo, ho a cuore l'istituzione. L'Ospedale Santa Cabrini è per me una scuola e al tempo stesso una missione, per me è importante assicurare l'avvenire di questa istituzione e ho a cuore quello che faccio. Ho imparato molto dalle persone; abbiamo un ospedale e una casa per anziani e già il contatto con il paziente, con la persona anziana, col personale, con le diverse categorie di impiegati mi ha aiutato molto di più di quello che ho potuto dare. Sono i nostri pazienti, i nostri impiegati a darmi la forza, il coraggio per andare avanti. Mi ritengo fortunata a lavorare qui.

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. Sono d'accordo. Lealtà, iniziativa e capacità sono qualità fondamentali. Vorrei solo aggiungere che nel mondo di oggi, instabile e in costante trasformazione, bisogna che il leader sia creativo.

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

11R. Entrambi, c'è bisogno della testa e del cuore.

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

12R. È un cammino continuo, ogni giorno impariamo qualcosa in più. La scuola ci dà una piccola finestra sul mondo, una finestra che si apre sempre di più se vogliamo aprirla, cioè, se siamo aperti alle esperienze che possiamo avere ogni giorno e queste esperienze sono formazione, non è solo il diploma che conta. Il diploma è una base, dà una struttura mentale, aiuta a saper bussare alle porte, a cercare le risposte in un certo modo ma le esperienze della vita sono formatrici. Quindi, il diploma non è la fine ma l'inizio della vera formazione.

Intervista al Sig. Anthony Grosso

Direttore delle vendite presso l'azienda Hanry Rosen di Toronto

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. Per rispondere alla domanda in merito al cambiamento e al management, devo dire che è molto importante nel mio campo adattarsi al cambiamento. Ogni anno che passa nella nostra industria, nella moda, vi sono enormi cambiamenti che rispecchiano i cambiamenti del pensiero di queste persone e noi dobbiamo affrontare tutto ciò. Per farlo abbiamo dei gruppi campione che ci forniscono le informazioni. Abbiamo gruppi di venti, trenta persone e anche più, che intervistiamo e da loro otteniamo le informazioni sui cambiamenti da apportare.

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. Il manager deve guidare con l'esempio. Egli deve conoscere il lavoro dei suoi impiegati e capirlo al cento per cento. Perciò, se l'impiegato rimane bloccato e non capisce un certo campo o una parte del suo lavoro, il manager deve andare lì e mostrargli come si fa. È importante che anche il manager si sporchi le mani.

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. Non posso dire che è meglio l'uno o l'altro, perché nella nostra struttura la decisione viene dall'alto, e funziona molto bene, è un'ottima struttura. Vi deve essere qualcuno al vertice. Ogni volta che abbiamo bisogno del feed back su determinate questioni, ricorriamo al cerchio per raccogliere le idee. Portiamo le idee al vertice che deve prendere le decisioni, noi possiamo solo dar loro il nostro punto di vista. Tuttavia, stando alla mia esperienza di lavoro noi risolviamo i problemi per il novantacinque per cento con l'aiuto dei nostri impiegati: discutiamo con loro su quale sia il modo migliore per risolvere quel problema.

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. Sì, bisogna scegliere la persona giusta per il posto giusto.

Gli impiegati sono responsabili per il loro lavoro: se hanno dei problemi e non sono sicuri su come risolverli, vengono da me ed io posso solo guidarli dando loro dei suggerimenti, e mostrare loro come affrontarli. Ma la decisione deve essere la loro.

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. Abbiamo alcuni impiegati che farebbero meglio in altri settori e che potrebbero avere maggiori responsabilità. In questi casi diciamo loro che hanno ottime qualità per fare una certa cosa e che è tempo per loro di spostarsi altrove e di rischiare di più. Allo scopo di aiutarli li mandiamo a seguire dei corsi: diamo loro tutto il supporto di cui hanno bisogno sia all'interno della nostra struttura che fuori con seminari, convegni. Lavorando a continuo contatto con i propri assistenti alla fine si conosceranno i loro punti di forza e le loro debolezze. È necessario aiutarli a superare le debolezze delegando loro maggiori responsabilità.

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. Sono d'accordo al cento per cento. Il manager deve motivare i suoi assistenti ed impiegati con l'esempio. Essi non ascolteranno mai un manager o un leader che non si sporca le mani. Perciò, bisogna "tradurre le parole in fatti" e non "i fatti in parole": così noi diciamo. È importante seguire questa regola! Per scoprire le nostre debolezze come managers, abbiamo un test ogni anno. Nel mese di maggio diamo ai nostri assistenti ed impiegati un questionario, e dedichiamo un sabato per compilarlo. Parla di ogni settore del negozio, incluso me stesso come manager, come mi sto comportando da manager, e mi danno un punteggio. Così io posso sapere i miei punti di forza e dove essi pensano che io sia debole, e cercare di migliorare. Seguo sempre dei corsi e seminari.

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. C'è sempre conflitto a casa, al lavoro. Penso che il compromesso sia la chiave di volta. Come manager non si può avere tutto, bisogna essere tolleranti, avere una mente aperta. Per aiutare i collaboratori a crescere, bisogna saper ascoltare e accettare anche i loro suggerimenti. Sono convinto che questo accade sul nostro posto di lavoro, e questo è il motivo del nostro successo. Siamo abbastanza aperti e non

abbiamo molti conflitti. Se ve ne sono, ne parliamo immediatamente, o alla fine della giornata o la mattina seguente.

È importante reagire subito.

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. Ogni lunedì abbiamo il nostro incontro settimanale, in cui parliamo della settimana precedente: dei nostri successi, dei nostri fallimenti e di cosa possiamo migliorare per la settimana successiva. Comuniciamo molto in tal senso. La maggior parte della comunicazione è verbale, ma abbiamo anche la nostra programmazione, che è scritta. Discutiamo nel gruppo del top management, e quando raggiungiamo un accordo scriviamo il nostro piano d'azione. Così sappiamo chi dovrà fare questo o quello, e diamo corso al da farsi. Nessuno è lasciato al buio: ognuno conosce la nostra missione, dove stiamo andando, la nostra visione, quali sono i nostri obiettivi. Non vi sono segreti per coloro che fanno parte della compagnia.

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. Ciò che ho dato alla crescita della compagnia nel mio negozio, è fondamentalmente una migliore capacità manageriale nel campo della lealtà alla compagnia, dell'abnegazione per essa, nel credere nella nostra etica, nel far conoscere la nostra filosofia. Per certo do ogni giorno tutta la mia energia, perché credo

in essa, credo nel proprietario. È un uomo appassionato al suo lavoro, come non ne ho mai visti. Per me è come Dio! È stato sul mercato per cinquant'anni, è molto rispettato in tutto il mondo: in Europa, negli Stati Uniti, in Canada specialmente. Egli dà ogni giorno il cento per cento dalla mattina alla sera.

La filosofia della compagnia è di servire i nostri clienti e dar loro i migliori prodotti sul mercato. Ma il servizio è la prima cosa.

Nella mia vita è cambiato molto, perché ho un migliore gusto per la vita, mi aspetto cose più belle e le voglio. Ma per ottenerle bisogna lavorare sodo, davvero.

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. Bisogna essere molto leali nei confronti della compagnia, e dei collaboratori. Se li abbiamo assunti, dobbiamo crederli capaci di svolgere il lavoro. I nostri impiegati sono molto leali alla compagnia, e questa in definitiva è la cosa più importante. Cerco sempre di non ingannarli. Se non credo in qualcosa lo dico, se credo che debbano impegnarsi di più lo faccio loro sapere. Per me questa è l'onestà. Il manager deve essere bravo a trattare con le persone, questa è una qualità molto importante.

In un altro negozio vi era un manager molto bravo, molto fedele alla compagnia, conosceva i prodotti, ma era stagnante, perché non sapeva comunicare con i suoi collaboratori. Credo che bisogna essere coerenti: se c'è qualcosa di buono, bisogna dirlo ai collaboratori, ma anche se c'è qualcosa che non va, bisogna dirlo. Occorre molta pazienza per guidare altre persone. Oggi le persone reagiscono in modo diverso rispetto al passato. Oggi vogliono che si parli loro con dolcezza e rispetto.

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

11R. Un manager deve avere le capacità e deve adeguare le sue capacità manageriali ai differenti livelli. Nella nostra compagnia riteniamo che vi siano quattro livelli: i principianti, il personale intermedio, i quadri, i senior. Ognuno ha un cuore diverso, e deve essere trattato differently. Alcuni vogliono l'aiuto, altri vogliono la delega.

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

12R. Bisogna andare a scuola e cercare di imparare il più possibile: Ma poi viene il tempo in cui dobbiamo sperimentare la vita. Io penso che ogni giorno imparo qualcosa di nuovo. Quando mi sveglio la mattina voglio imparare qualcosa di nuovo, è così che mi spingo al lavoro.

Intervista al Signor Camillo Lisio

Specializzato in Scienze manageriali all'Università McGill, nel 1983 ha cominciato la sua carriera presso la Saputo Group Inc. quale responsabile delle vendite nella sede di Montreal, e dal 1 aprile 1998 ne è il Presidente. La Saputo è un'azienda leader nel campo dell'alimentazione, le cui maggiori succursali sono Saputo Cheese Limited, Saputo Foods limited, Saputo Cheese USA Inc. e Culinar Inc.

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. La condivido pienamente, perché non tutti i problemi sono uguali e il manager deve possedere un'elasticità mentale per essere in grado di risolverli adeguatamente. Il manager di successo è quello che sa individuare la situazione e adeguare il suo comportamento a quella data situazione.

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. Il manager ha un attrezzo particolare, ha l'uomo come attrezzo e deve saperlo motivare per fargli raggiungere gli obiettivi programmati: deve dare l'autonomia necessaria, ma anche la guida necessaria per spingerlo ad agire.

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. Preferisco quello gerarchico, perché a mio parere è quello più adatto alla natura umana. Quello a cerchio alla fine mi pare che voglia eludere la responsabilità. Ma secondo me, la responsabilità deve pur essere di qualcuno: leadership significa assumersi la responsabilità delle conseguenze delle proprie azioni.

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. Se i risultati sono positivi la responsabilità è di coloro che raggiungono tali risultati. Se sono negativi, è indubbio che la responsabilità è solo mia. Delegare non significa abdicare, significa motivare per far crescere gli altri, dare spazio ad essi ma non affatto abdicare. La gente deve essere resa partecipe e quindi è necessario creare un ambiente di lavoro a cerchio, ma alla fine della giornata ci deve essere qualcuno che è responsabile di quanto si è fatto.

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. Il manager deve soprattutto motivare, e perciò ritengo che alla fine egli sia un professore, ma vi deve essere qualcosa nella sua testa. Noi aiutiamo sempre i nostri dipendenti a migliorarsi sia all'interno che all'esterno dell'azienda, però è importante che l'individuo voglia farlo. Non sempre le persone riescono a raggiungere ed esprimere il loro pieno potenziale, o per motivi personali, o di famiglia, oppure vi sono persone che intellettivamente potrebbero realizzare molto, ma non hanno la volontà del sacrificio.

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. Certo, il manager per essere veramente tale ha bisogno di molte cose, ma la cosa più importante - secondo me - è la convinzione in se stessi, la convinzione che si sta operando bene e per fare questo ci vuole molta creatività. Ad esempio, per me, è molto più importante, per creare la fiducia di coloro

che ci seguono, la visione più della missione. Questa è qualcosa di concreto, mentre la visione è molto più ampia: quando si esprime una visione bisogna dare ad ognuno la possibilità di vedere se stesso in quella visione, è solo così che uno li può trascinare dietro di sé.

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. L'essere umano è conflittuale: gestire è, secondo me, proprio gestire i conflitti. Il mezzo più utile a questo scopo è un dialogo aperto e franco con i propri collaboratori.

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. Nel nostro gruppo abbiamo degli incontri settimanali per discutere dei vari problemi. (Non li chiamo dipendenti perché non lo sono, o meglio, loro dipendono da me, ma io dipendo da loro). È importante che il manager parli chiaro ai suoi collaboratori e se c'è qualcosa che non va lo dica apertamente, perché senza rendersene conto essi potrebbero danneggiare l'immagine dell'azienda all'esterno.

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. È difficile rispondere alla domanda, perché dovrebbero rispondere gli altri più che io. Mi auguro di essere stato capace di far crescere la mia azienda e di portare i collaboratori a dei livelli più avanzati nella loro carriera. Suppongo di averlo fatto, perché vi sono state diverse persone che hanno fatto dei grandi passi in avanti sia all'interno dell'azienda che all'esterno: molti mi hanno seguito. Dal punto di vista umano questo è stato per me un grandissimo risultato. Ovviamente questo ha fatto crescere anche me, perché è una soddisfazione immensa sapere di aver contribuito a spingere gli altri a raggiungere obiettivi che essi stessi non credevano di poter raggiungere.

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. Secondo me, la lealtà è fondamentale. Per me onestà e lealtà sono la stessa cosa. Naturalmente, è importante l'iniziativa, perché se uno è leale ed onesto, ma non ha iniziativa non andrà mai avanti. È importante anche il trattare gli altri

come persone, ma io metto al vertice la lealtà.

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

11R. Implica un sacco di attitudine ed abilità. Sicuramente non è solo essere a capo. I risultati della “Saputo” sono fatti da coloro che lavorano per me, dalla base dell’azienda, sono loro che raggiungono i risultati che noi prefissiamo.

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

12R. È un viaggio continuo. E direi addirittura che è innato. Fino all’ultimo respiro c’è sempre da imparare.

Intervista a Johnny Lombardi

Proprietario e Presidente di Radio CIN di Toronto

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. Penso che la creatività sia molto importante, ma anche il buon senso lo è: tutto deve essere fatto seguendo il buon senso. In Canada non si può essere burocrati e avere successo: bisogna avere soprattutto buon senso. Bisogna insegnare alle persone comunicando con loro in un linguaggio semplice, senza gridare e pretendere che tutti ci ascoltino come se fossimo dei professori, perché non lo faranno. Il popolo è costituito dalle persone della strada, e dal ceto medio: qui in Canada abbiamo molte più persone del ceto medio che non milionari. Credo che sia necessario ricordarsi sempre che nella comunicazione e nel management bisogna usare il buon senso, la creatività, e bisogna parlare alle persone considerandole allo stesso livello.

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 d'accordo, perché un manager deve innanzitutto essere *un manager*: deve soprattutto avere a che fare con le persone. Deve cominciare dall'inizio: egli diventa un manager solo se sa come usare i suoi attrezzi. Non deve mai dimenticare come usare i suoi attrezzi, perché in ciò consiste il suo lavoro come manager. Si riesce a costruire un *business* solo se si riesce a creare una squadra intorno a sé, in cui tutti sono eguali, in cui tutti hanno la stessa idea, pensano alla stessa maniera e discutono sulle stesse cose. Ma man mano che si cresce, si riconosce che forse uno o due delle persone che sono intorno al gruppo hanno una mente più brillante degli altri, allora li si porta su ad un livello superiore. Per un certo tempo le persone sono giù al livello più basso semplicemente perché non si sono sviluppate, e non hanno le capacità, e le responsabilità per espandere e crescere. Pertanto, vi saranno molte persone rimaste alla base della torre, e le persone che sono alla cima della torre sono le persone che hanno meritato di essere lì semplicemente perché hanno lavorato per salire con le loro abilità e col duro lavoro.

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. Penso che la piramide funzioni nel mondo militare, ma non nella società civile. Nel sistema militare si dice: <<Fai questo, o quello>>! Nel mondo civile IO non mi comporto mai così, ma do dei suggerimenti. Dico: <<Ti dispiace fare questo, o quello>>? E dopo dico anche: <<Grazie>>!

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. Sono assolutamente d'accordo: in inglese si dice che la sega si ferma qui. Ciò significa che quando c'è un problema, questo ritorna sempre al capo, al manager, al leader. Il rimprovero ricade sempre su di lui. Gli danno fiducia, e se le cose vanno per il meglio, qualche volta dicono che il merito è del leader, ma ha buoni soldati intorno. Ma se non vince, se non ha successo, il disprezzo è per lui e per lui soltanto. Pertanto, sono sempre molto prudente su questo punto. In merito al delegare la responsabilità, io delego sempre la responsabilità a persone che mi hanno provato di somigliarmi in molti modi e faranno quello che io farei se fossi nella stessa situazione. Perciò, io credo che questa sia l'arte del delegare: sapere a chi delegare le responsabilità, sapere bene che non rovescerà la tua posizione.

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. Se mi accorgo che una persona ha le capacità, e se ho la pazienza di insegnarle correttamente che un giorno sarà un buon leader, allora le dedico del tempo, ma se sono convinto che non ha le capacità non perdo tempo. Credo che quello che sta cercando di dire è: <<Se tu stesso non sei bene informato, come puoi aspettarti che gli altri lo siano>>? Perciò, innanzitutto bisogna dare l'esempio ed essere preparato, bisogna pensare positivo sempre, prima di aspettarsi che gli

altri siano capaci di capire ciò di cui si parla. Ogni giorno è un processo continuo di conoscenza: io imparo da persone che sono più brillanti di me, essi imparano da altri e su fino ai supremi professori. Credo che tutti noi dobbiamo acquisire delle conoscenze per trasmetterle e delegarle ad altri. Come io faccio con mio figlio, come faccio con tutti gli altri che lavorano qui. Se imparo qualcosa e credo che sia importante trasmetterlo ad altri per rafforzare il nostro management, lo faccio. I buoni leader si comportano sempre così!

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. Se vuoi essere un generale o un maresciallo devi prima essere un soldato, non puoi nascere generale o maresciallo. Così è nella vita, e così è qui dentro. Io ho cominciato dal piccolo, perché ho cominciato come musicista ed ero convinto che la musica avesse solo un livello. Andando avanti e imparando altre cose ho capito che vi è un altro gradino e ho voluto salire più in alto. Una volta lì ho capito che vi erano altri gradini, e così via. Solo il cielo è il limite e se si vuole si potrà raggiungere qualsiasi vetta. Al punto in cui sono adesso

sono a metà strada di quello che vorrei realizzare, e l'altra parte è quella più dura, ma sto ancora provando. So che quando avrò raggiunto la vetta, vorrò andare più su, perché amo il mio lavoro, sono persistente, non cambio facilmente come coloro che ogni anno sposano una persona diversa. Io ho sposato questo concetto, questa ambizione di fare la radio e la comunicazione con le persone. Sono ossessionato da questo e non voglio sapere altro. Mi piace imparare cose nuove e continuamente imparo cose nuove. Non bisogna credere a coloro che dicono che non hanno più nulla da imparare, perché non è vero, non importa quanto sei vecchio c'è sempre qualcosa da imparare. Questo è quanto succede a me. Ho lo spirito e l'energia di un uomo di metà dei miei anni, davvero! Sono convinto che dipende dal fatto che io penso giovane, penso in termini di ambizione, in termini di successo, e se qualcuno si vuole unire a me in questo successo, io lo accetto volentieri, non respingo nessuno. Faccio lo stesso con la mia famiglia, cerco di trasmettere loro quello che ho appreso, e spero che mi ascolteranno e spero che un giorno non saranno i miei studenti, bensì i miei maestri. Il leader farà il successo di una squadra di calcio, o di una squadra di hockey. Si possono avere i migliori soldati, ma se il leader non è capace non vinceranno la battaglia.

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. Credo che il denaro abbia sicuramente un ruolo da giocare in ogni affare, in ogni conflitto, in ogni discussione. Se

si ha il denaro, il denaro ci darà la forza di parlare; se si ha il denaro, si possono comprare tutte le cose che non si possono avere se non si ha il denaro. Perciò, io dovrei dire che l'educazione e la conoscenza ci danno il potere di capire che il conflitto da solo non può essere risolto dal mondo finanziario, bisogna avere una sorta di miscela dei due, bisogna avere la conoscenza e poi il potere. Una volta che possediamo la conoscenza non useremo male il potere, anzi lo impiegheremo per capire meglio. Il denaro da solo, dunque, non ci dà il potere di evitare i conflitti, devono esserci anche altre cose: il denaro non risolverà i problemi del mondo.

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. Nella nostra organizzazione noi ci comportiamo nel modo seguente. Non abbiamo sempre il tempo di chiamare e parlare direttamente con le persone, ma troviamo sempre il tempo di scrivere dei memo, perché a volte le persone non sono nemmeno intorno per poter parlare con loro, per cui anche se io volessi non potrei parlare loro. Allora scrivo dei memo a tutte le persone coinvolte, così tutti sanno a cosa sto pensando, e che dovremo risolvere qualche problema con la discussione. Non chiudo mai la porta del mio ufficio, ma cerco sempre di fare in modo che ogni impiegato abbia qualcuno al di sopra di lui a cui rivolgersi in caso di difficoltà prima di venire da me.

Quando assumiamo un impiegato, innanzitutto vi deve essere un posto vacante, di cui egli troverà una descrizione. A questo punto deve essere lui a provarci di avere le capacità per svolgere quel lavoro, di averne compreso la posizione e le responsabilità. Dovrà dirci quali sono le sue

aspettative in fatto di salario, e deve dirci se è in grado di seguire il nostro regolamento e di adempiere ai suoi doveri. Quando lo assumiamo egli è a conoscenza della politica della nostra stazione radio e di cosa ci aspettiamo da lui noi e gli altri.

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. La rovina di certe famiglie è dovuta al fatto che il padre, il capo della famiglia, non ha mai avuto tempo da dedicare ai figli, perché era impegnato a raggiungere il successo. È stato sempre con l'occhio all'orologio per prendere il volo per Chicago, o per Roma, per Zurigo, per Ginevra e non ha mai avuto il tempo di sedersi e dire a suo figlio o sua figlia: <<Credo che tu debba migliorare un po'!>>, e mostrare una qualche cura, dell'affetto, delle attenzioni. Ciò spiega perché negli ultimi anni i figli non si rivelano bravi quanto i padri, così la gente dice: <<Come mai il padre era tanto una persona di successo, e il figlio non lo è>>? Tutto dipende dal fatto che il padre nella sua corsa verso il successo ha dimenticato di avere una famiglia. Perciò, non ha nulla da trasmettere loro: e i figli non sono capaci perché egli non ha trascorso del tempo con loro. Io voglio capovolgere questo comportamento, perciò ho dedicato tempo ai miei figli.

Amo i miei figli moltissimo! Credo che mio figlio, più di ogni altra cosa, mi abbia provato che le tensioni, la comprensione, le cure, le attenzioni, pagano a lungo termine,

se si ha la passione. Pertanto, io dimentico il volo per Roma o per Chicago, perché devo stare a casa con mio figlio per parlargli.

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. La cosa più importante, secondo me, quella che è al di sopra di ogni altra è la lealtà, la lealtà deve venire prima. E poi vengono le capacità e tutto il resto. Se mi si dà la possibilità di scelta tra una persona che è la più intelligente del mondo ma non è leale ed una che lo è e mi si dice: <<Vuoi la persona che ha tutte le capacità del mondo o quella che è leale>>? Io sceglierò la persona che è leale, perché sento che a questa persona io potrò insegnare tutto.

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

11R. Attitudine e abilità. Bisogna avere la giusta attitudine e bisogna aiutare gli altri ad imparare. A volte vi sono persone che hanno bisogno di molto tempo per imparare, ma una volta che hanno imparato non dimenticano più ciò che hanno appreso. È un'esperienza che ho sempre fatto, anche

nell'ambito della mia famiglia, con mio figlio. Qualcuno mi diceva: <<Lascia perdere>>! Invece, io lo sapevo che c'era qualcosa in lui, dovevo solo raggiungerlo nel suo intimo. Ho avuto la pazienza di insegnargli ed ora egli è un elemento molto importante del successo della nostra stazione radio.

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

12R. Dura per sempre. é un viaggio che dovremmo continuare ogni giorno di più. Sa, ho un dizionario con me: ne ho uno vicino al letto, uno in cucina e quando faccio dei viaggi porto sempre un dizionario con me, uno piccolo, e leggo tante parole. Così, quando penso posso farlo usando tante parole diverse. Credo che quando le persone pensano se non hanno a disposizione tante parole sono costretti a memorizzarle, ed è ciò che succede a me. Memorizzo molte parole che non uso tutti i giorni, ma un giorno le ripescherò, premerò il bottone giusto, e le parole mi torneranno in mente. Il dizionario è la mia riserva, il mio magazzino del sapere.

Intervista al Sig. Martino Mainardi
Direttore della sede Alitalia di Toronto

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. Sono d'accordo. Infatti, da una parte v'è l'interpretazione del sapere, che non è altro che l'esperienza accumulata negli anni, dalla scuola elementare all'università, è il bagaglio tecnico. Dall'altra v'è l'elemento creativo di adattamento alle situazioni contingenti.

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. Nella vita di un manager c'è certamente la conduzione del personale, uomini e donne. È questo un campo in cui il manager valorizza le persone, che egli ha il dovere di guidare, di indirizzare, di correggere, e soprattutto di motivare. Ciò non significa solo elogiarle: il manager deve avere attenzione per le persone, ma deve avere il coraggio di dire

effettivamente come stanno le cose, positive e negative che siano. La mia prerogativa è di dire sempre in faccia le cose in bene e in male, spesso sono soggetto a critiche ma riconosco i miei limiti. Il fatto è che fino a quando sono io il manager sono io a gestire.

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. Deve essere una combinazione sapiente di tutte. Alcune volte ha un senso che vi sia una piramide, perché la piramide vuol dire che vi sono balzelli di gerarchie che servono per incanalare la struttura. Tuttavia, un allargamento orizzontale serve appunto ad avere una comunicazione più veloce e più efficiente, cioè si rompono gli schemi gerarchici visto che vi sono delle piccole unità di lavoro. Per esempio, quando siamo in 30 persone è inutile avere una struttura da esercito. D'altra parte, non siamo in un esercito, siamo in un'azienda tesa al profitto, dove il manager è responsabile, ma non è il capo assoluto a cui bisogna dire sempre di sì. Bisogna anche dire "non sono d'accordo, discutiamo", ed essere flessibili anche nel discutere. Capita, infatti, che colleghi con minori responsabilità abbiano delle idee migliori delle mie. Per cui è necessario lavorare in democrazia.

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. Delegare è importante! Il non farlo porta all'accentramento, per cui il manager si carica di tanti dettagli che non dovrebbe vedere. Nel mio lavoro, per esempio, i dettagli li vedo poco, io piloto questa piccola unità dando degli input, delle indicazioni di strategia, di comportamento, di indirizzi commerciali, su cosa fare. Chiaramente delego le persone che sono alle mie dirette dipendenze, dicendo loro di fare un certo tipo di lavoro: il venditore, il marketing. Delegare non è abdicare ma demandare, quando si può, un certo lavoro a quella specifica persona o gruppo con verifica costante da parte mia, cioè voglio vedere cosa succede. Per esempio, prima di mandare sul mercato delle tariffe nuove io verifico se c'è armonia.

È necessario che il delegato comprenda bene il mio messaggio. Spesso glielo spiego più volte, anzi spesso e volentieri glielo metto per iscritto, così alla fine di una lettera di comunicazione interna scrivo: <<Chiedo, per cortesia, di rispondere con commenti>>. Bisogna trovare anche a livelli inferiori persone che si assumano la responsabilità del loro piccolo mondo, altrimenti si viene rimandati ai livelli superiori. Così, quando qualcuno viene da me e mi chiede di risolvere un problema, se non ha in mente una soluzione, scarica su di me ogni responsabilità, e siamo al punto di partenza. I risultati sono, quindi, condivisi. Io sono responsabile di fronte alla mia azienda per quello che succede, loro sono responsabili di fronte a me per quello che fanno.

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. Sì, indubbiamente, perché queste persone che lavorano con me le ho conosciute già in un'altra mia permanenza in

Canada circa 20 anni fa. Sono persone cresciute, tutti invecchiati nel senso buono, conosco di loro pregi e difetti, cerco di cambiare qualche difetto e di mantenerli motivati. Tante volte cercare di migliorare qualcuno che ha ormai preso la sua consistenza in un certo modo di lavorare è difficile. Noi lavoriamo in un contesto nord americano dove vi sono dei modi diversi da quelli europei e italiani, qui bisogna essere molto veloci. Specialmente nel nostro lavoro si lavora tre o quattro mesi avanti e bisogna guardare al futuro e fare una pianificazione per tempo.

I miei dipendenti devono esporsi, far vedere che hanno voglia di fare qualcosa di nuovo, deve esserci una volontà, un coinvolgimento. Io dico sempre loro che non devono essere dei seguaci ma dei leader, devono proporre nuove idee, nuovi progetti. Leader si può diventare, difficilmente si nasce. Il carisma, invece, è innato, è una forza che una persona sprigiona col suo modo di parlare, di comportarsi, per la sua coerenza, per il suo appeal, per quanto una persona sa attrarre. Non è questo carisma a fare il leader, è questa una componente, ma vi sono leader che non hanno carisma, hanno invece altre qualità, come il potere, ad esempio. Una persona carismatica è una persona che attrae, che trascina, al di là dell'età, della cultura, della posizione che occupa e non ve ne sono molti.

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 muove-re 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. L'autocritica serve a capire chi si è, nel contesto in cui si lavora è molto importante, perché avvia alla riflessione e a lavorare con un po' di umiltà. Facendo critica a sé stessi si può fare anche la critica agli altri. Invecchiando si impara ad essere più accondiscendente, più tollerante, così come ho notato nella mia esperienza: con i miei collaboratori, quando non fanno quello che ho detto, invece di arrabbiarmi li prendo per un altro verso, invece di imporre cerco di coinvolgere e di dialogare. Le posizioni autoritarie fanno parte un po' del passato.

Io ho fatto una carriera molto lunga perché sono nato senza sponsor, ho fatto tutti i tipi di lavoro dei miei colleghi: biglietteria, vendite, aeroporti, merci, ecc., e poi sono arrivato a questo punto.

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. C'è la conflittualità a tutti i livelli: economico, politico, personale. Io cerco di evitarla perché non porta a niente. Una conflittualità dominante è quella derivante dal denaro che conduce ad uno stato di insoddisfazione per non aver raggiunto la ricchezza desiderata. Bisogna vivere essendo

contenti di quello che si ha e guardare chi sta peggio. Quando si parte da questo punto di vista, che potrebbe essere cattolico o di buon senso, si raggiunge un certo equilibrio.

Io vengo da una famiglia piccolo-borghese, una famiglia normale come ve ne sono tante. Vedere ancora nel duemila una realtà conflittuale, di guerre alimentate dai vari giochi politici è molto preoccupante. Quando qualcuno mi chiama ha sempre qualcosa da chiedere, per questo ho assunto un atteggiamento severo nei confronti del mercato, tutelo la mia Compagnia. Coi colleghi capita il battibecco, ma con un po' di buon senso si può ricominciare.

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 fondamentale e la sua mancanza è una tragedia in una struttura. Oltre alla comunicazione verbale utilizzo spesso quella scritta, a mano, a penna stilografica o al computer. Lo scrivere ha il vantaggio di poter essere letto più volte, mentre le parole sfuggono: la gente sembra che ascolti, ma in realtà non è così. Gli obiettivi ai dipendenti arrivano per iscritto, attraverso i computer. Abbiamo obiettivi mensili e annuali che vengono comunicati costantemente ai dipendenti. Tutto è pianificato ed è tutto scritto. C'è un'informazione a scendere tra l'azienda e me, tra me e gli altri e c'è poi un'informazione a salire dai miei dipendenti a me, da me all'azienda.

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. Basta vedere la macro-situazione. I grandi manager sono i grandi uomini che stanno in Italia, che stanno qui, i grandi direttori delle banche, ecc. Noi siamo dei manager senza essere ritenuti grandi manager, poi ognuno è grande per conto suo. I veri maestri devono essere capaci di trasporre la propria scienza, e devono trovare delle persone disposte ad imparare. In questo momento non ho grandi risorse che possono fare carriera nel futuro. Abbiamo la sensazione che sia una fase transitoria, quindi non c'è un grosso investimento in questo momento. é allora difficile anche fare il maestro in queste condizioni, non c'è il tempo né la possibilità. Deve essere il dipendente che deve saper scindere le cose da fare e darsi delle priorità. Al mattino io faccio una lista delle cose importanti da fare. Io senza spinte ho fatto carriera da solo e non devo dar conto a nessuno.

A me questo lavoro ha dato molto, mi ha arricchito, in sostanza non sono cambiato molto. Ho fatto la scelta di lasciare una città di provincia, primo di 5 figli, l'unico che è andato via per il mondo e ce l'ho fatta. Ho cominciato dal 1963 dall'ultimo gradino e poi via via sono salito, ho avuto la possibilità di vedere il mondo, di imparare quattro lingue, di capire, di aprire tante finestre nella mia testa. Mi ha dato molte soddisfazioni il mio lavoro.

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. Tre qualità basilari, e ancora la capacità di analisi e di sintesi. La lealtà verso l'azienda è importante. Il manager deve possedere molte abilità per acquisire le *fisic du rôle* per interpretare le situazioni e sapersi destreggiare. Come quando bisogna parlare al microfono ad un pubblico o cercare di risolvere momenti di difficoltà; è un insieme, è quel bagaglio che ognuno si è creato, che ha imparato a scuola o per la strada durante il percorso. C'è anche un'altra cosa: essere capace di essere sé stessi senza bleffare.

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

11R. Essere a capo anche, ma soprattutto avere attitudine e abilità. Attitudine perché c'è gente che vuole occupare dei posti solo per avere potere, ma non se ne assumerebbe le responsabilità.

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

12R. È un viaggio che dura per sempre. Si ritorna a fare il discepolo per apprendere qualcosa di nuovo, di adeguato ai tempi. Ci vuole ovviamente una predisposizione. Io, ad esempio, di fronte ai problemi degli handicappati, del cancro mi

sciolgo, mentre quando ci sono manifestazioni organizzate da ricchi ho un atteggiamento diverso. Sono disponibile per ogni iniziativa soprattutto culturale.

Intervista al Sig. Umberto Manca

General manager alla stazione radio CIN di Toronto

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. Condivido in quanto nel mio caso mi chiamano per risolvere problemi, solo per risolvere problemi. Vorrei che mi chiamassero anche quando tutto sta funzionando normalmente per un semplice controllo. Noto che, a volte di fronte ad un problema, il personale cerca di risolverlo per non mostrare di aver sbagliato a valle e vengono da me solo se incapaci a trovare la soluzione. A volte io stesso faccio la stessa cosa col mio padrone e signore, più che altro perché avendo due o tre soluzioni non so quale può funzionare e in fin dei conti è meglio che sia il padrone a scegliere, padrone che può avere varie forme: può essere il consiglio di amministrazione o il padrone singolo.

Un buon manager deve possedere non tanto la capacità di inventare quanto la capacità di ragionare. In un mondo di stupidi quando si riesce a trovare una persona con la capacità di mettere insieme, di sintetizzare è come avere vinto alla lotteria. Penso che non si tratti di arte, bensì di utilizzare il buon senso e di saper mettere insieme i vari pezzi di questo mosaico. Voglio farle un esempio: nei rapporti con gli altri per fare le cose più semplici espongono le conseguenze, non sempre mi capiscono e spesso fraintendono.

Mi sono accorto che molto spesso vedo delle persone che commettono delle stupidaggini anche contro sé stessi e se vengono rimproverati rispondono che non ci avevano pensato. Non pensarci è assurdo. Pensare le conseguenze di un'azione è la capacità fondamentale per un manager.

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 d'accordo, il manager deve saper utilizzare bene i suoi uomini. Le reazioni che può avere un operaio o un impiegato rispetto al manager, che vivono di vite diverse, possono essere più lontane di quanto un manager si aspetta, pretende o vuole. Certe parole, o un commento, possono essere compresi in modo diverso da persone di razza o cultura differente. Per questo il manager deve avere una grande psicologia, ma soprattutto la capacità di mistificarla, ossia di non renderla evidente ai suoi dipendenti. Infatti, se un dipendente si accorge che il manager usa la psicologia si possono avere reazioni negative.

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. Mi ricordo quel filosofo, Locke mi pare, che affermava che noi siamo tabula rasa e quindi dobbiamo imparare tutto; un altro diceva che abbiamo tutto e deve solo venir fuori: naturalmente, la verità è a metà strada. Nel settore della comunicazione, della radio, della pubblicità, sono convinto che il modello a cerchio basato sulla cooperazione sia essenziale. Tuttavia, devo ammettere che in altri campi, soprattutto nel mondo operaio, può non funzionare.

Potrei dare la risposta di un famoso vescovo che intervistai. Quando gli chiesi come mai continuasse a vestirsi come se fosse nel secolo scorso, mi rispose che se avesse cambiato vestito avrebbe perso anche il potere. L'abito è essenziale, perché è un'immagine che si proietta all'esterno, ed è essenziale soprattutto nel mondo distratto di oggi.

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 responsa-bile se sono negativi?

4R. Sono sempre responsabile io, specialmente di fronte al mio padrone e signore. In quanto ho avuto la delega dal padrone - non interessa se ho subdelegato - quando delego ho sempre molta paura, perciò controllo e verifico continuamente il lavoro che si sta svolgendo. Io ho una grande riverenza per il mio capo e in generale per chi si impegna a tutti i livelli nel suo lavoro. Per me è fondamentale il rispetto per il padrone, perché alla fine è lui che mi paga lo stipendio.

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. Ha messo il dito nella piaga, come si suol dire. In fondo in trenta anni il mio lavoro è stato proprio questo: conoscere le potenzialità e le capacità dei miei uomini. Io aiuto al massimo i miei dipendenti, a volte però è capitato di incontrare persone che hanno cercato di fregarmi il posto o di crearmi delle difficoltà. Ho sempre preferito rischiare per dare l'opportunità alle persone che hanno valore. Forse perché questo è un lavoro particolare. Ci sono delle persone che lo vivono profondamente imparando cose che non si imparano a scuola ma sul posto di lavoro.

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. Non sono d'accordo. Superficialmente sì, è un bel discorso e in certi casi funziona, soprattutto nelle organizzazioni a piramide, di vendita al pubblico nei negozi, costituite dal manager, sottomanager e così via. Tutto questo discorso è valido in un mondo lavorativo basato sulla motivazione, ma in altri sistemi - operaio, militare, ecc. -, non vi può essere motivazione, quindi bisogna avere il pugno di

ferro, ricattare. Il padrone deve saper dare e togliere. I limiti non sono del manager quanto delle caratteristiche proprie del mondo del lavoro.

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. Quello che succede oggi è dato proprio da quello che dicevo prima, cioè dal non pensare alle conseguenze. In un mondo dove le persone non si impegnano, non vogliono lavorare è difficile ambientarsi. Condivido questa impostazione, i problemi nascono dal non pensare, dal pensare sbagliato.

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 deve esistere e bisogna sempre controllare che l'altra parte abbia recepito il messaggio. Questo messaggio deve essere dato dopo avere scoperto la filosofia e la psicologia della persona che ci sta di fronte per cercare di darlo nella forma in cui può essere percepito. Non bisogna dimenticare che il concetto di vita è diverso e quasi sempre il manager vive in un altro mondo rispetto a quello dell'operaio. È importante che tutto lo staff conosca gli obiettivi da perseguire, ma ci vuole anche un pizzico di fortuna affinché l'intento del manager possa essere compreso, recepito, capito e condiviso anche dagli operai e dagli esecutori

in genere. Nel momento in cui il collaboratore pensa in modo diverso farà di tutto, o per stupidità o per cattiveria, per boicottare quello che si sta facendo.

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. È una domanda interessante. La mia risposta è triste purtroppo, nel senso che il rapporto che ho avuto col personale si è attuato in diverse forme. Nonostante il carisma del mio padrone e signore ho notato conseguenze negative, a volte addirittura odio. Ad esempio, ho visto gente che ha lasciato la stazione radio maledicendo il posto, che adesso vogliono tornare, alcuni tornano, altri riescono a camuffare il loro odio nei confronti della stazione radio. Io non parlo male della stazione radio, il giorno che dovessi parlarne male sicuramente deciderei di andarmene. Il personale si può dividere in due tipi: il personale che c'era prima di me o che ha già fatto questo tipo di lavoro e quello che ha iniziato con me a fare questo lavoro. Con questo secondo gruppo ho lavorato bene e si è instaurato un buon rapporto. Più difficili, invece, i rapporti col primo gruppo, i cui componenti si sono resi conto che ne sapevo di più, essendo io culturalmente più preparato, perché ho frequentato l'università, e c'è quindi un certo risentimento. Invece, in quei reparti dove sono tutti laureati c'è un migliore rapporto. Però il lato bello di questo lavoro è il mezzo milione di italiani che ci ascoltano.

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. Lealtà e onestà prima di tutto verso il datore di lavoro, ma non verso gli impiegati, perché l'impiegato è pronto a fregarti. Dico questo perché ho visto con la mia esperienza persone che hanno lasciato il posto o non avevano voglia di lavorare, io Umberto Manca non ho mai lasciato il mio posto di lavoro.

Questo esempio della stazione radio può essere ripetuto in altre mille situazioni. Sono trent'anni che ho vissuto questo ricatto da parte del lavoratore e penso che così sia dappertutto. Le posso fare l'esempio dell'orchestra: nell'orchestra suonano tutti a tempo, tutti bravi, tutti belli, ma perché c'è un direttore d'orchestra che ha una bacchetta e se non si mette ad urlare ognuno è pronto a fregarsene.

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

11R. Questa è forse la domanda più difficile. Perché non si può essere a capo se non si hanno attitudine e abilità. L'abbiamo visto con tanti operai in Canada che sono diventati imprenditori, perché avevano abilità e attitudine per diventare

capi. Attitudine a comandare nel migliore dei modi è fondamentale. C'è anche chi ha l'attitudine ad essere comandato. Ho avuto, infatti, persone a cui volevo affidare delle responsabilità, ma hanno rifiutato e ne conosco tanti anche al di fuori dell'ambiente. Queste sono le persone che io maggiormente rispetto perché conoscono i loro limiti.

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

12R. Quando presi il brevetto di pilota l'esaminatore mi disse che quella non era la patente per guidare l'aereo, ma la patente per imparare a guidare l'aereo. È una frase che dicono tutti perché ha un'enorme verità, non c'è giorno che guidando l'aereo io non impari qualcosa di nuovo. Io non finisco mai di imparare e invidio chi a 40 anni sa già tutto.

Intervista al Sig. Rudy Marcolini

Giornalista, general manager della Televisione Italiana di Montreal

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. Il manager deve possedere due elementi per me fondamentali: l'inventiva personale e la preparazione. Di manager ve ne sono molti tipi, vi sono le macchine, i computer e gli uomini-computer, e ve ne sono altri che hanno cuore, anima e intelligenza. Molti manager sono nati e si sono fatti da soli, il loro bagaglio era intelligenza, intraprendenza e spirito di iniziativa. Qui in America li ho conosciuti e sono superiori a queste teste d'uova che hanno accumulato diplomi e master. Sono i manager che mi piacciono perché sono umani, hanno un cuore duro che batte per l'iniziativa che hanno intrapreso.

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. Certo che il manager, oltre ad avere fiuto, deve saper leggere nell'animo degli uomini. Gli uomini non si possono solo strigliare, ma si devono anche accarezzare per ottenere da loro buoni risultati. Perciò il manager che vuole avere dei risultati deve essere un mix: al tempo stesso deve avere un senso di umanità e dare quel tanto di encomio, apprezzamento, elogio quando è il caso, sapendo bene che l'elogio non potrà mai dare un senso inverso alla marcia del lavoro.

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. Io preferisco quello a cerchio, perché un uomo solo non può fare tutto. Egli per riuscire deve sempre circondarsi di persone capaci che possano assecondarlo. La piramide o la verticalità io non la considero affatto, considero invece questo cerchio di persone che in un'azienda si confrontano per trovare l'accordo. Quindi, niente verticalità ma 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. I risultati raggiunti sono quelli - abbiamo detto - realizzati da un gruppo di sinergie che lavora con lo stesso obiettivo. Il manager guida e gli altri tutti insieme vanno avanti, quindi i meriti sono di tutti. Le responsabilità sono del

manager che ha l'onere e il dovere di accollarsi le sconfitte e i fallimenti di certe iniziative. Quando delego sorveglio sempre il lavoro fatto.

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. Certo, è qui il principio dei vasi comunicanti. Chi ha la possibilità di insegnare, se trova l'elemento che vuole apprendere, deve trasmettere le proprie conoscenze per il bene di tutti. Anche qui vale il discorso della complementarietà.

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 muove-re all'unisono con sè 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. È questo il caso del manager che ha carpito la fiducia della persona con o per la quale lavora, che è pronta a buttarsi nel fuoco. Può capitare anche questo. Io preferisco una persona che accetta di "andare al diavolo", ma che chieda il perché e chieda se ci sia una via più semplice.

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. I conflitti nascono tutti e sempre per interessi, la non comprensione o l'incomunicabilità non è altro che un pretesto per fare delle guerre, ma i soldi, il denaro, i beni, il possesso sono sempre alla base di qualsiasi conflitto. Quello che bisognerebbe fare con un colpo di bacchetta magica, se fossimo dei Mandrake, è quello che ha detto un certo Gesù: togliere ai ricchi per dare ai poveri. Ma dopo 2000 anni questo messaggio non è passato.

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. Attraverso gli incontri, le comunicazioni verbali che si fanno. Parlarsi sempre e comunicare sempre di più. Prima dominava la comunicazione parlata, poi si è affermata quella scritta, ai nostri giorni v'è la comunicazione elettronica e visiva, la più importante oggi. Il digitale è uno strumento di comunicazione che permette di verificare l'avvenuta comprensione. Internet è, ormai, la comunicazione dominante.

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. Nel lavoro ci vuole sempre puntualità e precisione ma soprattutto dedizione. La dedizione che si dà al lavoro la si richiede anche agli altri e se non è così bisogna cambiare persona., con tutte le riserve del caso. Ma prima di tutto puntualità e precisione e “consegnare la merce all’ora tale del tale giorno, per come s’è detto che sarà consegnata”.

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. Niente di vero di tutto questo, i manager di oggi non sono leali per niente. Oggi scaricano questi manager internauti, frutto della meccanizzazione del cervello, tirati su in batteria, attraverso definizioni scarse e prive di umanità. Questi tipi di manager, come quelli della borsa, quando non rendono vengono cacciati e certo non vanno a dire ai loro clienti “quest’azione sale o scende”. Non c’è lealtà né col cliente né nei confronti dell’azienda. Il manager, oggi, è freddo ed egoista. C’è poi il manager che io conosco, quello a cui io vorrei somigliare. È quello che insieme agli uomini con i quali lavora, tesse la tela per creare un tessuto con il

quale poter coprire tutti, ma soprattutto lavora per tagliare un vestito meraviglioso che può essere utile a tutti. In questo manager c'è una parte di cuore, mentre nel manager moderno c'è freddezza ed egli è pronto a scaricare anche le persone che gli stanno accanto. Ecco perché la lealtà è fondamentale per superare i limiti del management odierno. Sentirsi bene con tutti ma prima di tutto con se stessi, come lei ha detto, è la cosa più importante.

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

11R. Se facessi politica, no. In certi ambienti chi ha la testa a portone, come si dice qui, cioè la testa dura come il marmo, viene messo lì perché è figlio o parente di tal dei tali o ha preso tanti voti. Ma il vero manager, ideale, ha abilità, attitudini, fiuto e tanto coraggio.

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

12R. Ogni giorno, se si hanno orecchi per ascoltare, si può imparare sempre qualcosa, anche dalle persone più umili.

Intervista al Sig. John Marcovecchio

Presidente dell'impresa edile McGill Construction di Montreal

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. Sì, in generale ogni problema ha la sua soluzione. Nei corsi che seguiamo a scuola non troviamo la soluzione a quella particolare situazione. Dobbiamo inventare sempre cose nuove per poter andare avanti, senza nuove invenzioni restiamo indietro e non avanziamo, la competizione è molta e feroce in questi tempi e noi abbiamo bisogno di prendere tutti i possibili vantaggi per andare avanti, altrimenti l'azienda chiuderà le porte.

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. Nella mia filosofia di management è importante dare una certa atmosfera di lavoro in cui gli uomini che lavorano

per me, i *key men* che hanno una certa libertà a prendere le decisioni, si possano esprimere al meglio. Se io mi metto sempre a dare direttive, quelli non hanno la libertà di svolgere bene un lavoro importante e noi, i managers, non possiamo andare avanti da soli, abbiamo bisogno degli operai, i *key men*, e bisogna trattarli molto bene, si devono pagare bene, dar loro dei benefici un po' superiori agli altri. L'operaio si deve sempre sentir parte della compagnia, parte della famiglia. Il lavoro di squadra è molto importante per noi.

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. Quello basato sulla cooperazione. Quello gerarchico piramidale forse funzionava dieci o quindici anni fa, ma adesso c'è più istruzione, tutti vanno a scuola e vogliono essere trattati *equal*. La mia azienda la dirigo in maniera orizzontale, non esiste un capo, siamo un gruppo, prendiamo le decisioni insieme. Siamo tutti allo stesso livello più o meno, ma quelle volte che si devono prendere delle decisioni che possono nuocere alle finanze della compagnia, sono io a prendere la decisione definitiva, perché sono io a rischiare, non loro. In generale, mi piace condividere con gli altri, mi piace ascoltare e insieme prendiamo le decisioni.

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 delego senza problemi, però dentro di me voglio essere sempre sicuro che si opererà bene. Se si opera male, me ne assumo sempre io la responsabilità e quando va bene mi piace dare credito agli altri per farli sentire parte importante dell'impresa. Una delle cose più importanti per un manager è saper delegare, ma questo si apprende con il tempo. Adesso sono un po' più sicuro quando devo delegare, perché ho due uomini che stanno con me da molti anni ed in cui ho molta fiducia.

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. Io delego a chi sa fare: se vedo che è capace, nel futuro gli darò un po' di più. Se mi accorgo che non è sicuro, me ne occupo personalmente, oppure vedo di trovare un altro. In una compagnia di costruzioni come la nostra, io sono il presidente, colui che dirige la società, poi ho un vice presidente che si occupa di fare i contratti, di firmare; un vice presidente che stabilisce i costi; poi c'è quello che si occupa delle costruzioni. L'architetto, l'ingegnere, ognuno ha il suo settore.

Se riconosco che la persona che non ha fatto un buon lavoro, ha però le capacità di poterlo fare (manca solo la preparazione), lo aiuto a prepararsi. Noi spesso mandiamo alcuni nostri operai ai corsi universitari, a seguire programmi speciali. Se è così io l'aiuto, chi, però, non è capace, lo mando via.

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. Sì, questo è proprio un aspetto delle relazioni umane. Se il lavoro è fatto male, lo dico, ma dico anche se è ben fatto, per far capire che io, come presidente, sono sempre presente. Infatti, ogni tanto, vado a pranzo o a cena con due o tre di loro, anche per conoscerli meglio e, magari, aiutarli se hanno dei problemi. È importante mantenere i rapporti umani tra me e i miei operai. La porta del mio ufficio è sempre aperta. Anche l'ultimo dei miei operai può venire direttamente da me. Porta sempre aperta significa che qua siamo come una famiglia: insieme vinciamo.

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. Ne ho passati molti di questi conflitti, siamo andati anche davanti al giudice. Sono sempre i soldi, però delle volte è la comunicazione che è male intesa. Bisogna sempre cercare di capirsi, mettersi d'accordo prima.

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. Questo è difficile, è uno dei più grandi problemi che ho io, a cui ho cercato di ovviare mantenendo sempre viva la comunicazione con i miei operai: parlo delle loro famiglie, di eventi sportivi, politici, Ma delle volte succede che questa non va bene, io non ho la soluzione, se l'avessi, avrei un'impresa felice e saremmo tutti contenti. Noi abbiamo un sistema di qualità, diamo ad ogni nuovo arrivato un libro (una guida) in cui si parla della politica della nostra compagnia, come si lavora, si sottolinea l'esigenza di qualità, di rispetto, e di onestà.

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. Parlare di se stessi è un po' difficile. Sono sicuro di volere che l'azienda rifletta quello che sono io. C'era un presidente prima di me che era molto aggressivo e per compiacerlo anche noi managers dovevamo diventare aggressivi, ma così le cose non funzionano: i clienti pagano perché vogliono essere serviti non aggrediti. Ci vuole sempre pazienza e diplomazia, io cerco di agire sempre con calma, mai con stress e aggressività. Noi dobbiamo esprimere al meglio al cliente i servizi che offriamo, non aggredirlo.

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. Io tratto tutti come miei pari anche se non hanno studiato, non sono al corrente di tutto quello di cui io sono al corrente: è importante, secondo me, mantenere un rapporto umano con tutti e mai trattare qualcuno da stupido.

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

11R. Questo è molto importante, i miei managers se non hanno queste qualità non sono miei managers. Se nei miei clienti non trovo trasparenza e *honesty*, non voglio fare affari con loro perché so che non mi pagheranno ed io non ho bisogno di clienti così. Nel mio *business* questo è molto importante, come in tutti i business, perché questi sono principalmente relazioni umane, *loyalty, respect and honesty*. Senza questi non c'è relazione d'affari.

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

12R. È un viaggio da continuare ogni giorno. é fondamentale, perché se ti fermi di studiare non hai possibilità di migliorare. Ogni giorno le cose cambiano, quando andavo all'università i computers erano quasi inesistenti, adesso senza di essi non si fa più niente. Io non lo uso perché non ne voglio essere dipendente. Ho alcuni manager a cui togliere il computer è come togliere loro il cervello.

Intervista al ministro Al Palladini.

Impegnato da molti anni nel sociale, nel 1995 viene eletto Ministro dei Trasporti e nel 1997 Ministro per lo Sviluppo ed il Commercio. È rieletto nel 1999.

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. L'abilità creativa è talmente importante che il manager deve lasciar esprimere anche la creatività di coloro che lavorano con lui.

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. Esistono molti manager che credono che gli uomini siano attrezzi e non è giusto, perché i successi ottenuti da un'azienda non sono merito solo del manager, ma di tutti i lavoratori. Il manager è indubbiamente una figura fondamentale ma altrettanto importante, per la crescita dell'azienda, è il lavoro dei collaboratori. Trenta o quarant'anni fa il

manager era veramente un meccanico che manipolava gli uomini come se fossero oggetti. Oggi non è più così, il manager è un imprenditore che tiene ben presente il fatto che i suoi interlocutori sono esseri umani: ha il dovere di incoraggiare i suoi uomini e di ascoltare le loro idee.

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. Io ho sempre preferito il modello "circolare" perché se l'azienda è strutturata gerarchicamente, cioè in altezza, rischia di crollare, invece, se si basa sulla cooperazione, le fondamenta sono più solide e, quindi, si rivela più forte. Sono cresciuto coltivando il sentimento della collaborazione, perché collaborando ci sono più probabilità di crescere. Quando lavoravo nel privato, mi sono reso conto che è molto importante dare fiducia ai collaboratori affidando loro dei compiti da svolgere autonomamente, senza dire loro come fare. Un altro aspetto importante è il dialogo, perché scambiarsi delle idee aiuta a maturare.

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. La responsabilità è sempre del manager che è alle spalle, perché se i risultati sono negativi, vuol dire che non ha

saputo motivare abbastanza i suoi collaboratori. Quando i progetti non hanno una conclusione positiva, evidentemente il manager non è riuscito a fare in modo che i suoi uomini condividessero gli obiettivi. Affidare i compiti ad un'altra persona, però, non significa affatto disinteressarsene, il leader ha sempre e comunque il compito di controllare.

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. Il buon manager deve ricoprire tanti ruoli per essere all'altezza del suo compito, per i suoi uomini deve essere anche una mamma, un papà, un dottore, etc. Una qualità molto importante è la capacità di capire le singole abilità dei suoi uomini per stimolarle a dovere e farle crescere ulteriormente, ma deve essere in grado di riconoscere anche i loro limiti.

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. Il buon manager deve essere capace di convincere gli

altri a fare ciò che dice, non quello che fa! A parte gli scherzi, dirigere è un'attività molto difficile e non tutti sono capaci di stare al timone. L'aspetto più importante è, secondo me, comprendere quali siano le potenzialità degli altri, perché non si possono richiedere le stesse identiche cose a persone diverse: il manager deve trovare il momento di ascoltare e saper mettere da parte il suo messaggio.

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. Sono d'accordo perché ognuno di noi dovrebbe avere la forza di lasciare a casa i problemi personali e pensare al proprio dovere. Ho visto troppe persone che si sono rivelate incapaci in questo senso e per mesi e mesi non hanno concluso niente di buono. Il manager deve essere capace sia di riconoscere gli errori che i meriti dei collaboratori.

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. Per me la comunicazione chiara ed efficace è la cosa più importante perché se non si comunica, non si realizza nulla di buono. La comunicazione deve avvenire in molti modi, oralmente, per iscritto, sotto forma di riunioni e così via. Per quanto il manager sia attento, in molti casi è necessario guardarsi in faccia perché un messaggio scritto non è in grado di dire tutto.

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. Passare dal settore privato a quello pubblico è stato un cambiamento molto difficile, perché lavoro con un altro tipo di persone, l'esperienza che ho maturato nel privato non l'ho potuta utilizzare al Ministero.

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. Sono tutte qualità molto importanti.

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

11R. Un manager che crede che dirigere è solo essere a capo è destinato a non durare a lungo.

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

12R. Ogni giorno si impara qualcosa di nuovo, fino alla fine della nostra vita.

Intervista al Sig. Joe Pantalone

Assessore al comune di Toronto, molto attivo nel campo dei lavori pubblici, della cultura e della tolleranza etnica.

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. Sono completamente d'accordo. Ho 18 anni di servizio in campo politico, quale eletto nella città di Toronto. Secondo la mia esperienza saper fare (la scienza) è importante, ma è pure essenziale sviluppare la creatività, che è un processo non tecnico bensì artistico. Parliamo di persone, con le quali non c'è una formula tecnica, non c'è una regola che si segue, ma si tratta di un processo interattivo.

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 conosco il lavoro di Peter Drucker. Non sono un esperto dell'arte del management, la politica è un altro tipo di mestiere. Tuttavia, sono d'accordo, un manager è colui

che organizza le forze umane per portare avanti certi obiettivi, quindi deve sapere come attivare tutte le risorse disponibili.

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. Il tipo di management in cui mi trovo coinvolto è gerarchico per la maggior parte come lavoro giornaliero. I miei assistenti mi consultano, io do istruzioni su come risolvere dei problemi. Mentre nel consiglio della città di Toronto vige un sistema di uguaglianza. Come filosofia di management preferirei il modello basato sulla cooperazione, ma dipende dalla situazione in cui ci si trova: un sistema potrebbe funzionare in certe circostanze e non in altre.

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 mi sento responsabile se i risultati sono negativi, perché significa che come manager o non ho dato le giuste istruzioni su come operare, oppure ho scelto individui che non sono all'altezza del compito. Ma ognuno di noi ha le sue debolezze, cercare la perfezione nel collega o nell'impiegato significa, secondo me, che il manager non ha sentimenti umani.

Delegare non significa abdicare, è necessario controllare ed essere sempre al corrente di cosa succede. In fin dei conti è il manager che viene giudicato: sento molto questa atmosfera nella zona che rappresento. La mia zona ha circa 65/70000 persone. È una comunità mista, il 30% della popolazione è di origine anglosassone, un altro 30 % è di origine portoghese, il 12-15% cinese, il 5-7% italiana e il resto sono emigrati di varia origine. In una comunità così vasta con culture così diverse, è necessario rispettare le differenze anche se non si è d'accordo. È una cultura della tolleranza, che vive le differenze tra le varie comunità, che a Toronto sono ben rappresentate.

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. Sì, aiuto quelli che sono meno preparati ad adattarsi nel modo migliore. Per esempio, ho lasciato che mi telefonassero per porermi direttamente i problemi, ma essendo il mio tempo limitato debbo avere delle priorità. Così dicevo ai miei assistenti di chiedere di quale zona fosse la persona, oppure di verificare se il problema potesse essere risolto solo con le loro forze.

In fin dei conti ogni persona ha le proprie emozioni, il proprio modo di pensare e di fare, soprattutto gli adulti. Quindi, bisogna accettare le debolezze degli altri e cercare di correggerle un po', oppure bisogna licenziarli. In diciotto anni ho avuto molti assistenti e una volta ho dovuto dire ad una persona che le cose non andavano bene. Altri hanno avuto promozioni o cambiamenti di lavoro. La mia filosofia è di dare un lavoro secondo le proprie attitudini, per sviluppare al meglio le potenzialità.

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. Sono ampiamente d'accordo. So di avere debolezze, cerco di conoscere colui che mi sta di fronte e coloro che lavorano con me. Quelli che lavorano con me sanno che bisogna portare a termine un certo lavoro e mi fido di loro. Cerco di prenderli secondo le loro tendenze e capacità.

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. La situazione finanziaria può aggravare certe tendenze e i problemi che già esistono. Non è la causa, ma è un fattore che può peggiorare la situazione. Sono d'accordo sul fatto che bisogna collaborare. Credo che nella società di oggi non abbiamo le stesse tradizioni e valori, che variano da individuo a individuo. Ciò può causare conflitti e problemi.

Inoltre, non siamo una società educata alla conoscenza di noi stessi e alla comprensione dell'altro, quindi bisogna avere una certa pazienza prima di reagire.

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. Se i miei assistenti sanno cosa succede, possono riflettere. Ciò che faccio col mio gruppo è di confrontarci regolarmente, di scambiare le idee e le strategie. Preferisco una comunicazione verbale piuttosto che scritta. Siamo un piccolo ufficio ed è molto più facile comunicare a voce, inoltre non abbiamo un computer. Io, per esempio, provengo da una famiglia agricola e mi sono adattato alla società tecnologica con difficoltà. I cambiamenti sono veloci, dovrei avere più tempo per istruirmi anche se non ho necessità.

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. Quello che ho insegnato è la necessità di trattare gli altri come essi vorrebbero essere trattati: è un punto principale che ho seguito nella mia vita e che gli altri che sono stati con me hanno appreso. Altro principio importante è che l'obiettivo deve essere ottenuto. C'è bisogno di una certa disciplina di lavoro, bisogna saper affrontare il sistema burocratico. Molti dei miei dipendenti hanno fatto carriera e si sono affermati.

Da parte mia, ho ottenuto da loro energia ed entusiasmo e ho imparato a fondo che gli individui sono differenti. Ho stabilito con molti un rapporto di amicizia. Mi sono formato gradualmente. Il mondo è complesso, di conseguenza il mio è un lavoro difficile, che però mi ha fatto maturare molto. In questo lavoro uno deve avere successo sia con la famiglia, che con la comunità, con i propri colleghi, con i giornalisti. È stata per me una sfida arrivare fino a questo punto. All'inizio era diverso, non partecipavo ai discorsi del consiglio comunale, mi sentivo incompetente e scontento. Un bel giorno il capo di uno dei dipartimenti mi ha dato dei consigli, in particolare mi ha detto di scegliere un argomento e di preparare su quello un discorso. Avevo 28 anni quando sono stato eletto, ero molto giovane. Il rapporto con la comunità, invece, è stato diverso. All'inizio era più semplice, ma col passare del tempo è venuta meno la fiducia delle persone, le quali non credono più nella politica.

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. Credo che siano tre qualità fondamentali. La lealtà deve essere reciproca, sono leale con coloro che lavorano con me e con la comunità. Anche l'iniziativa è essenziale, così come

trattare gli altri come persone, come ho appunto indicato prima: rispetta e sarai rispettato. Sono tre punti essenziali.

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

11R. Come ho già detto, implica attitudine e abilità.

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

12R. Certo è un viaggio che continua tutta la vita. C'è un messaggio pubblicitario che dice le stesse parole. Non si finisce mai di imparare. Se uno vuole partecipare deve continuamente adattarsi e autorigenerarsi.

Intervista al Prof. Donato Taddeo

Presidente Fondazione del Centro per la salute dell'Università di McGill

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. In questi ultimi anni sono stati scritti moltissimi libri sul management e se fosse solo una questione di scienza, qualsiasi persona che avesse letto tali libri potrebbe essere un leader. Tuttavia, oltre alla conoscenza profonda della disciplina, si tratta anche di aver un buon rapporto con le persone con cui lavoriamo sia all'interno dell'ufficio, sia con i clienti, sia all'esterno. Cose che, secondo me, non toccano solo la comunicazione, il modo di parlare con gli altri, ma anche e soprattutto il modo di essere in ascolto degli altri. Questo è facile quando si tratta dello stesso Paese, ma è un altro discorso quando si tratta di rapporti con gli altri paesi, perché vi entra tutta la problematica del multiculturalismo. Allora l'arte è importante, ma sicuramente lo è anche il saper trattare con e rispettare le altre culture.

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. Per un buon manager è sicuramente essenziale avere un buon rapporto con i dipendenti. Ho usato questo termine perché è il manager che sceglie chi lo aiuta ad assicurare la buona gestione dell'impresa. Perciò, la responsabilità ricade sempre sul manager. L'essenziale è che egli si assicuri che queste persone condividano gli obiettivi dell'azienda ed il suo modo di fare. Il manager, a sua volta, si deve adattare e deve anche sapere cosa fa sì che certe persone rispondano a certi stimoli ed altre no. Vi sono persone, come me ad esempio, che sono state abituate dalla mamma a dare sempre di più; ed altre che si scoraggiano facilmente e con le quali bisogna essere dolci: bisogna rispettare le diverse personalità. È come in un matrimonio: bisogna adattarsi agli altri e spingerli a dare il meglio possibile. Mi dà molta soddisfazione vedere che le persone che hanno lavorato per me mi lasciano per assumere cariche più importanti.

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. Oggi non è, secondo me, una questione di preferenza: il mondo occidentale è molto cambiato, i "muri" culturali sono caduti, ed è vero che c'è un leader, un presidente, ma se non c'è la collaborazione degli altri le cose non funzionano. In quanto docente alla Concordia University – dove ho anche

curato l'amministrazione della Facoltà di Lettere – provengo dal mondo dell'insegnamento; poi dall'88 mi sono trovato rappresentante del governo del Québec a Roma per 4 anni fino al 1992. Sto raccontando come sono arrivato alla carica attuale per spiegare che all'inizio non conoscevo molto di questo lavoro e ho dovuto ascoltare molto, ho dovuto avere la collaborazione degli altri, per andare avanti e perciò dico che bisogna rispettare le persone con cui lavoriamo: bisogna essere umili. Ho sempre chiesto agli altri di essere chiari, di mettere tutto sul tavolo, altrimenti non potevo capire il lavoro. È l'unico modo per ottenere risultati positivi. Se vi sono più teste che lavorano all'unisono verrà fuori qualcosa di più ricco.

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. Se i risultati sono negativi la colpa è mia. Se sono positivi ho sempre condiviso con gli altri. Questo comportamento dà più fiducia ai propri collaboratori.

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. I collaboratori di adesso li ho scelti personalmente (sono appena 5 per ora), perché conoscevo già le loro competenze. Devo dire che finora sono stato fortunato, perché ho trovato dei capi che hanno ascoltato il mio parere e in caso di difficoltà mi hanno aiutato. Io faccio lo stesso con i miei uomini,

cerco sempre di aiutarli se vedo che vogliono migliorare. Secondo me, le persone rendono meno a seconda della fiducia che hanno in sé e questa dipende in massima parte dall'atteggiamento del capo in riferimento alla qualità del lavoro che essi svolgono. Nel *fund raising* (reperimento di fondi) qui vi sono delle associazioni nazionali che curano l'aggiornamento, ogni mese per due o tre giorni, in settori specializzati. È un campo difficile questo, è vero, ma abbiamo nel nord America una tradizione di raccolta fondi di ca. 200 anni, tutte le università funzionano così, come la Rockefeller Foundation, Carnegie, ... Si tratta soprattutto di comunicazione e di relazioni pubbliche. Cerchiamo per quanto è possibile di conoscere le persone a cui andiamo a chiedere soldi. Prima i ricchi davano più facilmente, ora solo se si tratta di qualcosa che li tocca personalmente.

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. Se le persone non sono motivate, se non c'è un certo *feeling* non si arriva a niente. Certo bisogna dare a ciascuno la possibilità di sviluppare il suo potenziale.

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. La mancanza di soldi crea conflitto, soprattutto nel settore del privato in quanto significa che qualcuno sarà cacciato via. Nel settore pubblico vi sono i sindacati che intervengono e lì è più una questione di politica interna. Quando poi c'è un nuovo capo il cambiamento non è quasi mai accettato. C'è un detto tra gli ambasciatori che suona così: << Il predecessore è un imbecille e il successore un assassino >>. Secondo me, questo riassume abbastanza bene la mentalità del management nel settore pubblico.

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. Ho sempre avuto, anche nei precedenti incarichi, frequenti incontri con i collaboratori, tanto che mi hanno accusato di essere troppo comunicativo. Sono sempre stato molto forte nella comunicazione continua con i miei, anche durante la pausa pranzo, ad esempio, parlavo con loro del problema che dovevamo risolvere. La comunicazione è potere.

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. Oltre alle mie attività professionali ho sempre sviluppato altre attività a livello sociale: negli anni settanta sono stato uno dei 19 commissari di Montréal; poi ho fatto un po' di attività politica, è così che mi sono trovato a Roma. Ho sempre voluto respirare l'aria di fuori e ancora adesso questo mi aiuta molto nel lavoro (per esempio, con la rete di rapporti che ho fuori). Avendo svolto diversi ruoli anche a livello politico, e in facoltà le più lontane fra loro come lettere, ingegneria, ... ho costruito una rete di conoscenze incredibile.

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. Per me la qualità più importante è di saper trattare con gli altri, bisogna sempre essere gentili, perché tutti contano allo stesso modo per la vita dell'ufficio. Bisogna far sentire che ognuno è desiderato. Si crea così la fiducia negli altri e di conseguenza nasce in essi la lealtà, che non può nascere dall'oggi al domani, bisogna costruirla, ma una volta che c'è dura anche dopo che è terminata la collaborazione di lavoro. Ancora oggi mi capita che mi chiamano delle persone per

risolvere un problema, che non ha nulla a che fare con il lavoro. Fare il proprio lavoro, comportarsi bene, essere corretti con gli altri in ufficio significa per me essere professionale, ma quando si sviluppa un *feeling* che oltrepassa il solo rapporto professionale è allora che esso diventa un rapporto di lealtà.

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

11R. È tantissime altre cose. Vede, io ho conseguito il dottorato in greco e latino, e ho fatto uno studio comparato sui discorsi di Demostene e quelli di Cicerone. Molti mi dicevano: <<Ma cosa stai facendo>>! Secondo me ho imparato tante cose, perché non è facile dire in inglese quello che essi hanno detto in greco o in latino e far capire agli altri ciò che volevano dire. Questo discorso mi aiuta a dire che la preparazione accademica è importante per capire l'essere umano.

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

12R. Sì, continua ogni giorno. Bisogna avere gli occhi aperti per capire ed avere una mente aperta. Oggi si va da un capo del mondo all'altro facilmente. L'educazione è apprendere qualcosa di nuovo, ed è un'apertura verso il mondo: è una necessità.

Intervista a Padre Walter Tonelotto

Parroco della Chiesa *Nostra Signora di Pompei*, di Montreal

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. Sono d'accordo con questa definizione. Il manager non può inventare tutte le soluzioni, più che inventare le soluzioni dovrebbe trovarle, scoprirle, andare incessantemente alla ricerca, perché in ogni settore c'è sempre la possibilità di trovare le soluzioni adatte ai vari problemi. Molti tecnici a volte sbagliano, perché non curano l'aspetto umano e per un manager è importante anche la capacità di lavorare bene con gli altri.

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. Questa è una situazione molto complicata, perché mentre un attrezzo si può usare e dopo buttare, oppure quando si rompe può essere riparato, con gli esseri umani è completamente

differente: in primo luogo perché gli uomini non possono essere usati e buttati; in secondo luogo, quando si “spaccano”, è molto difficile “aggiustarli”. Il manager deve salvaguardare la dignità dell’uomo, che viene prima di tutto, anche del profitto. Inoltre, deve tener presente che non ha a che fare solo con l’operaio, ma, anche se indirettamente, con tutta la sua famiglia, che è strettamente collegata a lui. Sono questioni molto delicate e quando non si ha una visione completa dell’operaio non solo come lavoratore, ma come persona che vive una realtà personale e familiare, si rischia di rovinare tutto.

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. Non me la sento di scegliere nessuno dei due. Quello gerarchico-piramidale ormai è sorpassato. È ancora utilizzabile solo in quelle culture in cui si è molto dipendenti dalla figura del leader, come quella americana; in altre culture, invece, è un modello che ha fatto il suo tempo. Quello basato sulla cooperazione è buono, però è anche pericoloso nella misura in cui il management viene condizionato da uno o due elementi che non vogliono cooperare. Quando questo accade il gruppo intero non funziona. Quindi, neanche questo modello è perfetto, perché la cooperazione è gestita da molte persone e a volte si rischia che uno o due persone riescono a bloccare il tutto. Se un gruppo riceve la fiducia del leader, ha tutto l’interesse di verificare che ciascun componente lavori al meglio.

In parrocchia può anche accadere che un determinato gruppo diventi monopolizzatore di una certa attività, mentre gli altri gruppi decidono di attuare tentativi di sabotaggio. Questa ipotetica situazione sarebbe molto pericolosa e preoccupante. Noi abbiamo fondato un consiglio pastorale che comprende gli incaricati di ogni singolo gruppo: ci incontriamo quattro volte all'anno per concordare l'orario delle varie attività di tutto l'anno cercando di smussare le varie difficoltà. Ciascun incaricato ha il compito di coordinare il proprio gruppo ed io, in quanto parroco, coordino il tutto. Quindi, il mio compito è più difficile, perché deve essere assolutamente *super partes*. Guidati da me, in effetti, sono loro che scelgono, in base alle varie esigenze. Qui ci sono ventitré associazioni di Santi e una quindicina di gruppi, perciò cercare di tenere tutto in ordine non è un'impresa facile, ma ciascun gruppo ha la possibilità di organizzarsi nella maniera che ritiene migliore.

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. Il parroco è sempre responsabile. Io ho imparato, forse anche per necessità, a delegare e, secondo me, la cosa più importante è trovare le persone giuste a cui delegare. Molto spesso le persone che hanno voglia di fare sono le meno adatte, mentre coinvolgendo persone che non hanno preparazione, ma che hanno come dono naturale il senso della leadership si ottengono risultati migliori. Io ho mandato otto persone a studiare teologia in un collegio francese per tre anni e adesso, che hanno una certa preparazione, sono loro a

portare avanti le questioni più direttamente parrocchiali. Ho preferito non prendere in considerazione quelli che erano già in vista; mi sono rivolto a coloro che secondo me erano capaci, ma che fino ad allora erano rimaste nell'ombra. In questo modo i prescelti non venivano considerati una minaccia per gli altri e, poi, una volta che hanno cominciato a lavorare, si sono veramente impegnati.

La capacità del manager consiste nel trovare le persone che sono pronte a ricevere questa delega, che hanno il tempo necessario e sono motivate a farsi accettare dalla gente. Molte volte le cose funzionano bene grazie a coloro che sono meno convinti di farcela, l'importante è invitarli a provare. La scoperta più interessante è trovare questi leader ancora nascosti che, però, sono naturalmente portati a guidare la gente. La prima misura per valutare le persone è il rispetto degli impegni presi e, in secondo luogo, è importante che siano individui non troppo egocentrici, interessati al bene comune e non a mettersi in mostra. I ruoli che affido, di solito, durano due anni, perché altrimenti diventano un privilegio o, peggio ancora, un diritto. Nel giro di quattro o cinque mesi si può fare una verifica e, poi, ci si deve incontrare varie volte per constatare se il lavoro sta procedendo bene. La cosa fondamentale è che i collaboratori si sentano sempre appoggiati, in modo da non perdere mai la fiducia in se stessi. Il manager più che fare materialmente le cose, deve essere presente, deve affidare agli altri il lavoro facendo sentire la propria presenza costante. Essere presente vale molto di più che fare le cose.

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. Soprattutto nel nostro ambiente, dopo due o tre anni di conoscenza, ci si accorge di quali persone ci si può veramente fidare. Vi sono persone che possono anche essere molto preparate, ma manca loro la forza di arrivare fino in fondo ad un progetto. Anch'io sono convinto della necessità di conoscere a fondo le persone con cui si lavora.

Quello che ho trovato più duro è chiedere a qualcuno di ritirarsi. Eppure è necessario farlo, perché tenere un leader che non funziona, significa fare un danno a tutta la comunità. Non si può decidere di lasciarlo solo perché da anni svolge quel compito, ma occorre avere il coraggio di dirgli che le esigenze sono cambiate e, dopo averlo ringraziato, comunicargli che verrà sostituito da qualcuno più adatto. Qui in parrocchia è ancora più difficile perché spesso il prete continua a frequentare le persone “destituite”.

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. Ritengo che un manager debba conoscere prima di tutto le sue reazioni personali, perché a volte si corre il rischio di

essere coinvolti emotivamente o personalmente e di non guardare in faccia la realtà. Quando un manager è troppo preso dai suoi sentimenti perché magari qualcosa è andato male, non realizza niente di buono, deve assolutamente conoscere a fondo se stesso. Secondo me, soprattutto in parrocchia, si riesce a dare fiducia alle persone nella misura in cui si riconoscono le cose buone realizzate dagli altri: apprezzare le attività ben fatte non può far altro che rafforzare le motivazioni delle persone e così si ottengono risultati ancora migliori. Se, invece, non si dice nulla, a poco a poco il loro entusiasmo si affievolisce e si spegne. È preferibile convocare in privato il diretto interessato e complimentarsi con lui, o, quando è il caso, suggerire dei cambiamenti, ma sempre dandogli fiducia in modo che non si senta mai giudicato o respinto, perché il sentirsi giudicato fa molto male e smorza le capacità degli altri. Nel mio ambiente è meglio lodare in privato perché altrimenti potrebbero sorgere gelosie. Se riesco ad organizzare bene i gruppi, allora tutta la comunità funziona bene, in caso contrario si blocca tutto. Ieri, per esempio, abbiamo fatto la festa dei volontari che sono centocinquanta: ho apprezzato il lavoro di tutti ma non ho nominato nessuno, proprio per evitare che sorgano reazioni negative e tutti sono rimasti contenti. Qui in Canada il senso del gruppo è fortissimo, quando si radunano, stanno veramente bene assieme.

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. Ci sono certe circostanze in cui bisogna assolutamente intervenire per il bene generale. Ad esempio, qui c'è un gruppo di giovani dai diciotto ai trentacinque anni di nascita italiana ma di mentalità canadese, perché sono cresciuti e hanno studiato qui. Alcune persone avrebbero voluto inserirli nel gruppo degli anziani, ma io mi sono opposto. Abbiamo un metro di giudizio differente ed è giusto che sia così, ma non per questo non meritano la nostra fiducia. A volte bisogna fare delle scelte per creare nuove possibilità. Di sicuro il malcontento è frutto di decisioni che non vengono prese al momento giusto, e quando è troppo tardi è difficile recuperare questo senso di fiducia.

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 deve essere sempre esplicita e non lasciare niente di sottinteso, perché quando si è chiari - anche quando si dice qualcosa che non piace all'altro - non nascono mai equivoci. Ho imparato che in nessun caso bisogna lasciar correre un problema sperando che si risolva da solo. Non solo non si risolve, ma diventa sempre più grande, mentre sarebbe bastato dire qualcosa in maniera chiara ed al momento giusto. Altrettanto importante è evitare di affidare le proprie idee ad un mediatore, innanzitutto perché il proprio pensiero arriva falsato al destinatario e poi perché quest'ultimo si potrebbe sentire offeso dal fatto che non ci si rivolge direttamente a lui. Bisogna mettere da parte la rabbia perché è sempre meglio parlare, anche quando sembra più facile tacere.

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. Secondo me l'ottimismo è alla base del management. Ad esempio, se una persona si reca in banca per chiedere un prestito convinta di poterlo pagare, sicuramente le verrà concesso, ma se non crede fino in fondo di potercela fare, non convincerà nessuno. Accade qualcosa di analogo anche qui in parrocchia. Se io credo che un'attività deve funzionare e riesco a trasmettere questa fiducia agli altri, l'attività viene svolta e funziona nel migliore dei modi. Ad un certo punto bisogna essere maestri e guide ideali, cioè l'idealismo è un elemento molto importante ed è molto produttivo anche dal punto di vista economico-manageriale, perché in fin dei conti è tutta questione di fiducia. Molte volte anche ai migliori tecnici manca questa capacità di pensare in positivo e, prima o poi, si bloccano.

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. Per me la qualità più importante è la capacità di trattare gli altri come persone, perché quando le persone che ti circondano si sentono bene con te, danno il meglio di sé; invece, se si sentono giudicate o messe su un piano di inferiorità, non si sentono libere di agire spontaneamente, stanno sempre all'erta.

Ricordo che un giorno camminando per strada non vidi un gruppo di vecchietti e, quindi, non li salutai. Qualche giorno dopo mi rimproverarono dicendomi che non mi importava nulla di loro, perché non servivano più a niente. Questo episodio mi ha fatto molto riflettere. Riuscire a dare un po' di tempo, magari solo cinque minuti, anche a quelli che non scegli come diretti collaboratori è fondamentale per dare loro importanza. Trovare la porta aperta significa trovare accoglienza. Bisogna saper trattare tutti come amici.

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

11R. Più che attitudine e abilità, dirigere implica il sapersi "sporcare le mani", cioè se c'è da pulire o da mettere in ordine la sala, io, anche se sono il parroco, sono il primo a darmi da fare e, poi, dando l'esempio, di sicuro vengono anche gli altri. Una mia regola personale è quella di non chiedere mai a nessuno qualcosa che non voglio o non posso fare. L'abilità del manager consiste più che altro nel riuscire a comunicare con la gente.

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

12R. Io ho cominciato la mia educazione dopo che sono

diventato prete: è dopo la scuola che si mette veramente alla prova ciò che ognuno ha imparato. Le nozioni basilari sono indispensabili, ma la vera educazione viene dopo. Il vero problema per noi preti è quello di diventare managers. Prima io gestivo un piccolo ufficio con tre o quattro persone, adesso sono responsabile di tantissime persone. Un po' alla volta ci si adatta, si cerca, si chiede e si deve avere l'umiltà di ammettere che certe cose vengono fatte per la prima volta.

Il manager deve essere tanto umile e furbo da chiedere consiglio soprattutto a quelli che stanno più in basso, perché di solito sono quelli che conoscono tutti i problemi. La preparazione per diventare manager deve cominciare a scuola, ma io suggerirei ad un aspirante leader di vivere accanto ad un buon leader per vedere come le teorie vengono applicate, anche se poi dovrà fare varie esperienze sulla propria pelle. I preti ortodossi hanno un buon sistema: il prete non studia in seminario, ma vive cinque anni col vescovo e pian piano impara a muoversi da solo. Quindi, il manager è una guida per altri manager.

Intervista al Sig. Tony Vespa

Proprietario della sala per ricevimenti *Rose Rosse* di Montreal

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. La condivido pienamente, perché il manager deve essere preparato sul piano tecnico per ricevere fiducia. Il docente, infatti, deve avere la fiducia degli allievi, che si accorgono subito delle sue competenze. Una volta acquistata la fiducia è più semplice per il docente tenere in pugno la scolaresca. Bisogna anche avere un certo carattere, si tratta dunque di un connubio tra arte e tecnica. Ciò vale non solo nel campo della scuola, ma in ogni campo professionale. È anche importante che il professore sia amico degli alunni, non ci può essere un atteggiamento dittatoriale.

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. Ha molta importanza il fatto che il manager non ha a che fare con cose o con robot, ma con persone. Bisogna rispettare le persone e questo deve essere un punto di riferimento. Un manager deve per questo rendere partecipi i suoi collaboratori e motivarli. In questo si vede l'intelligenza e la capacità del manager. In certi casi ci si trova di fronte a persone timide o con un carattere particolare. Solo se il manager assume il giusto atteggiamento, che deve essere amichevole ma non troppo, può trarre il meglio dagli altri.

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. Oggi preferirei il modello a cerchio, della tavola rotonda dove si discute e ognuno può esprimere la propria opinione. In tale modello il leader non va visto come il vertice assoluto, ma come uno del gruppo che ha particolari responsabilità e ha la parola finale sulla decisione da prendere.

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. È evidente che il manager non può fare tutto da solo e ha bisogno di collaboratori. Se i risultati sono soddisfacenti il manager può stare più tranquillo. In caso contrario, deve stare attento e stare con gli occhi aperti. Solo se si ha fiducia

nel manager si possono raggiungere buoni risultati e viceversa il manager, delegando, non deve lavarsene le mani ma controllare e guidare continuamente l'operato. Alla fine la responsabilità è sempre sua in quanto capo.

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. In questo campo incontriamo molte persone che hanno delle potenzialità, ma non riescono a metterle fuori. Alcuni sono tecnicamente preparati ma praticamente hanno difficoltà. Questi sono limiti che ostacolano la comunicazione. È necessario spingere e stimolare queste persone per far emergere queste potenzialità. Fondamentali sono i libri e lo studio, da un lato, e l'esperienza concreta, i rapporti sociali, dall'altro. I due aspetti non sono si escludono. Se noi prendiamo un'associazione che ha i suoi direttori e collaboratori, è rilevante il modo in cui il presidente organizza e controlla le riunioni. Da questo si vede se c'è collaborazione e se si giunge ad un accordo. È evidente che un presidente dittatoriale non raggiunge buoni risultati: bisogna essere democratici, dare la possibilità agli altri di esprimersi. D'altra parte, bisogna mantenere l'ordine, altrimenti si perde il controllo della situazione.

Nel caso del mio lavoro, per esempio, il capo dell'azienda conosce i suoi uomini e sa dunque di chi può fidarsi. Se si scoprono persone con delle potenzialità, bisogna stimolarle e dar loro fiducia. L'ideale è che il manager trasmetta il suo bagaglio culturale ai futuri leader della società, e ciò è possibile attraverso l'esperienza.

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. Prima di tutto il manager deve essere una persona molto socievole e democratica. Mi spiego meglio. Se non si ha una certa fratellanza con gli operai, e con i responsabili del settore, essi producono perché sono lì per lavorare, ma producono molto di più se c'è una familiarità. Quando il capo entra in azienda per controllare la produzione deve rivolgersi ai suoi dipendenti in modo umano e socievole, interessarsi dei loro problemi. In questo modo essi sono più produttivi e sentono di più la responsabilità.

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. A dire il vero, la società di oggi non è più quella di una volta. E bisogna vivere con questa problematica, perché la

società attuale è molto più aperta e più esigente. Mentre noi ci accontentavamo di poco, oggi si è più ambiziosi, sorgono perciò dei conflitti. Alcune volte non vi è comunicazione, perché ognuno vuole imporre le proprie idee. Dovremmo farci l'esame di coscienza e capire che solo attraverso il dialogo si può giungere ad un accordo e ad un arricchimento, perché ci permette di confrontarci con le idee degli altri. Imporre le proprie idee non è costruttivo, è necessario aprirsi agli altri, essere più flessibili e dare la parola anche a chi ci sta intorno.

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. Comunicare non è facile, anche per i migliori leaders del mondo. Ma è indispensabile e bisogna assolutamente comunicare. Anche se non si è quotati al cento per cento, nei colloqui e nelle riunioni è possibile aprire il dialogo e assicurarsi che il messaggio sia stato ricevuto.

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. Leader si nasce. L'esperienza è importante, ma è indispensabile un certo carisma e si deve essere portati a fare quel lavoro. C'è una maniera di vedere, esporre le cose e presentarle che denota attitudini particolari, in quanto il leader

deve trasmettere le sue conoscenze. Un buon leader riconosce subito, cogliendone le doti, chi tra i suoi dipendenti e compagni di lavoro può fare carriera e difficilmente si sbaglia. Non è una strada facile, alcune persone non riusciranno mai, perché hanno delle difficoltà personali enormi (panico, timidezza, ecc.). Una volta superata la timidezza possono far emergere le loro doti e raggiungere dei buoni risultati. Certo, parlare a tavolino è molto facile ma una volta che ci si trova nella situazione, per esempio davanti a un pubblico, ci si blocca. Secondo la mia esperienza ho imparato che si tratta di problemi frequenti, e solo l'esperienza ci dà la possibilità di superare questi limiti iniziali.

L'esser vissuto nella comunità e l'aver fatto questo lavoro per tanti anni mi agevola e mi permette di conoscere i trucchi del mestiere per poter mascherare i punti deboli. Se le persone che mi stanno intorno seguono il mio esempio si formeranno e saranno in grado di migliorare.

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. La lealtà è al primo posto, se non si è leali prima o poi si pagano le conseguenze. Si può mascherare fino ad un certo punto, ma una volta scoperti si perde la fiducia ed è difficile

rimanere al proprio posto. Sicuramente la lealtà crea delle difficoltà - non tutti accettano una persona leale - ma alla lunga questa qualità paga, in quanto gli altri apprezzeranno i nostri sforzi. L'iniziativa è importante perché se non c'è iniziativa non c'è impegno, è un fondamento base senza cui non si crea niente e bisogna cogliere l'occasione al momento giusto. Questo si collega alla capacità del manager di avere fiuto per gli affari e di trattare con le persone. Quando si riesce a creare un dialogo, il manager deve indirizzarlo nella direzione giusta cogliendo immediatamente le capacità dell'altro. È inutile dire che sappiamo fare tutto, altrimenti non resta niente da fare per l'altro. Bisogna essere scaltri, avere un atteggiamento positivo e dare una certa importanza alla persona che ci sta di fronte, dimostrarle la nostra fiducia e capire se coglie il nostro messaggio.

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

11R. Solo essere a capo è completamente assurdo - come dicevo prima a proposito del capo dittatore -, bisogna avere attitudine e abilità. Le attitudini si creano con l'esperienza che gioca un ruolo importante in questo campo e bisogna avere anche abilità. È vero, come ho detto prima, che si nasce con un certo carisma ma con l'esperienza vengono corretti certi atteggiamenti e si ha la possibilità di educare questo carisma. Col passare degli anni correggiamo gli errori che abbiamo commesso e miglioriamo, perciò è necessario che il manager sia aperto e flessibile per poter riconoscere i propri limiti e superarli.

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

12R. L'educazione non ha limiti. Posso citare l'aneddoto che si raccontava in Italia, del vecchio di 90 anni che alla fine della sua vita si era reso conto di non aver ancora imparato niente e che aveva ancora da apprendere. Non c'è mai una meta nell'educazione, bisogna apprendere continuamente e lo stesso formatore deve apprendere per poter formare.

Intervista al prof. Bruno Villata

Insegna linguistica all'università Concordia di Montreal. È direttore della rivista << *L'arvista dl'Academia* >> da lui fondata nel 1992. Ha pubblicato numerosi libri.

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. Non ho esperienza in questo campo, per cui preferisco passare alle altre, se non Le dispiace.

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. Il manager cerca di trovare la persona giusta al posto giusto, più riesce a capire gli uomini, meglio riesce nel suo impegno.

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. Io, personalmente, sarei per quello interpersonale, però penso che in certi casi sarebbe forse meglio il rapporto gerarchico. Vanno bene tutti e due, ma io sarei più per l'interpersonale, per la cooperazione. Però, vi sono coloro che la pensano e agiscono diversamente: non siamo tutti uguali!

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 non sono un manager, però se scelgo male la persona è colpa mia, non colpa sua. Naturalmente, se scelgo una persona, devo sempre controllare e se c'è qualcosa che non va devo intervenire subito: se sbaglia lui, ovviamente sbaglio anch'io.

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. Se vedo che uno ha buona volontà e capacità, certo che lo aiuto, però a volte vi sono persone che non vogliono essere aiutate. In quel caso avrei sbagliato a scegliere quella persona. Il manager deve scegliere gli uomini giusti e metterli al posto giusto, deve dar loro fiducia, ma una fiducia sempre un po' "vigilata". Gli uomini non sono tutti uguali, c'è la persona più vanitosa, la persona che ha poca fiducia in sé,

allora sono io che devo cercare di infonderle questa fiducia. Anche in questo caso, non c'è un comportamento generale uguale per tutti, ma io come guida devo scegliere le parole giuste per parlare alle diverse persone. Anche per gli studenti, io non posso parlare a tutti alla stessa maniera, ma per ognuno devo scegliere la lingua giusta.

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. Più che una profonda analisi di me stesso, io penso che sia l'esperienza di vita. L'esperienza di vita è comunque analisi, è sapere. Per esempio, un capo che sia venuto dalla gavetta e che abbia fatto tutto il tirocinio e che abbia anche delle doti umane, questo sarebbe per me il capo ideale. Colui che capisce le necessità e anche gli sbagli, perché tutti facciamo degli sbagli, non c'è nessuno che sia perfetto.

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. A volte le persone sono insoddisfatte non per motivi economici, ma lo sono soprattutto per motivi sociali. Sono sfiduciati, non si sentono aiutati quando le cose vanno male, questo è anche dovuto alla mancanza di comunicazione, soprattutto nel mondo odierno. Si vede che molte persone, che praticamente la pensano allo stesso modo, a volte sono in conflitto, perché non comunicano. Poi, parlando con loro si vede che con due parole li si può riavvicinare. Quindi, se io fossi questo manager guida, ogni tanto, per lo meno con i collaboratori più stretti, li inviterei a pranzo, un pranzo informale in cui si parla, si ride. Si tratta di migliorare i rapporti, questo è importantissimo. Il pranzo è una situazione più rilassata, è una giornata *off*, magari pagata.

Questa è una riflessione che ho potuto anche sperimentare. Mi ricordo quando giocavo a calcio, nelle squadre in cui ci si riuniva dopo la partita, vinta o persa, a parlare a pranzo o a cena, c'era molto più affiatamento di quanto non ci fosse in quelle squadre in cui ci si vedeva soltanto per la partita e gli allenamenti. Si tratta di capire le debolezze degli altri, ma anche la forza degli altri. Praticamente, se io voglio creare una *équipe*, ho bisogno di creare questo spirito di squadra.

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. A questa domanda ho già risposto. Favorire i contatti, magari informali, come può essere una riunione familiare, oppure questi pranzi, ma non lunghi, oppure potrebbe essere

una partita di golf. Bisogna trovare il modo per far sì che queste persone comunichino tra di loro e poi questo manager guida può anche avere il *feed back*, delle informazioni che forse lui non avrebbe mai avuto se non avesse avuto questi contatti.

Non credo al pericolo di una eccessiva familiarità, perché il capo è sempre il capo, il comportamento degli altri dipende anche dal suo carisma. Certo, chi dà confidenza perde riverenza! Questa non è una confidenza totale, anche quelli che hanno poca fiducia in se stessi sono rinfrancati da questo rapporto con il capo e con l'azienda.

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. Questa è una domanda che non si addice molto al mio caso, io sono puntualissimo per natura, sono stato abituato ad esserlo, quindi trovo che, dando l'esempio, gli altri dopo un po' si abituanano, anche i colleghi. Questa domanda non è pertinente al mio caso, però io sono convinto che l'esempio valga più di tante parole. Anche qui a scuola io arrivo sempre cinque minuti prima, così gli studenti sono obbligati ad essere puntuali perché sanno che io lo sono. Lo stesso discorso può essere trasportato in una industria.

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. Quando una guida, un capo, usa due pesi e due misure, mina dalle basi tutto quello che abbiamo detto prima, in quanto la fiducia che lui ha cercato di creare in tutti i campi viene minata da questo. Ad esempio per quanto riguarda la promozione, bisognerebbe sempre adottare il metodo della giustizia, lealtà, ma soprattutto giustizia.

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

11R. Dirigere, essere il responsabile, comprende tutto. Dirigere significa anche fare dei lavori che non sono di propria competenza, ma questo fatto non squalifica il capo, però rispetto alle maestranze, lo riqualifica e lo sentono più vicino.

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

12R. Qui dovrei farle io una domanda, che cosa intende Lei per educazione? Se intende la formazione della propria personalità, del proprio carattere, allora Le dico che ogni giorno ci dobbiamo adattare a situazioni differenti. Ad esempio, parte di quello che abbiamo appreso in Italia ci serve qui,

ma abbiamo dovuto anche imparare una serie di comportamenti che non sono in conflitto con i nostri, ma sono diversi. In certi casi c'è un conflitto, nel senso che uno si deve adattare, quindi l'educazione, come ha detto Lei prima, è un processo continuo, però ci sono anche dei valori a cui uno rimane fisso, come il rispetto per gli altri. C'è anche una simbiosi con l'ambiente: non abbandono i miei valori, però, mi adeguo all'ambiente.

Indice

<i>Presentazione</i>		
Renata Viti Cavaliere	pag.	7
<i>Prefazione</i>		
Rita Melillo	“	12
<i>Management di servizio</i>	“	15
<i>Interviste:</i>		
Nancy Adamo	“	20
Giovanni Aleandro	“	27
Pasquale Artuso	“	33
Ivana Bombardieri	“	40
Paolo Cangiani	“	46
Gianni Carparelli	“	56
John Ciaccia	“	64
Teddy Colantonio	“	72
Nino Colavecchio	“	78
Adele Abbondi Condemi	“	86
Guglielmo Corbo	“	91
Mario Cortellucci	“	97
Raffaella De Cecco	“	104
Giuseppe Di Battista	“	112
Alberto Di Giovanni	“	118
Paul Fazio	“	126
Irene Giannetti	“	133
Anthony Grosso	“	142
Camillo Lisio	“	149
Johnny Lombardi	“	155
Martino Mainardi	“	164
Umberto Manca	“	173
Rudy Marcolini	“	181
John Marcovecchio	“	187
Al Palladini	“	194
Joe Pantalone	“	200
Donato Taddeo	“	207
Walter Tonelotto	“	214
Tony Vespa	“	224
Bruno Villata	“	232

La stampa, nel tipico gusto settecentesco per la rappresentazione dei "mestieri", compone e orna la figura di una confettiera con i prodotti della sua "dolce arte": sullo sfondo, il paiolo per la cottura dello zucchero e della frutta candita.



Une Confisseuse. Eine Zuckerbacherin od. Candiflerin.

1. Sucre fin de Canari. 2. Canaxion d'œuf. 3. Sucre en pyramide. 4. ein Kuffatz mit allerley Candierten Sachen. 5. fruits confits. 6. eingemachtes Obst. 7. toutes sortes de Sucreux et confitures. 8. allerley köstl. gebach. à candierter Zuckerverweiff. 9. plusieurs cho. ses confites. 10. allerley Meins überdigne Sachen. 11. forme de noix enpourees. 12. Pfeffer-Röll. 13. boulette d'Ambr. 14. Bisam-Kugeln. 15. Cannelato. 16. Summet Mandel. 17. Pain d'Anis. 18. Anis Drob. 19. un cornet. 20. eine Pfiffel oder diite.

Com. Preis. May.

J. F. Schenk del.

M. Engelbrecht sculp. A.V.

La regola delle 3 H

Homo = uomo

Humus = terreno fertile

Humour = carattere

Quando gli uomini trovano il terreno fertile diventano persone di carattere. Naturalmente, anche le donne!

18