



executive manager

Nord Est

Il capitale intellettuale
delle Aziende di valore

3

executivebook
giugno2009

Professionisti che operano in situazioni eterodosse all'azienda commentano la gestione del fattore umano nel loro ambito.

"Different views of management"

Dialogo con Michele Dalla Costa, Valerio Alberti,
Carlo Mazzacurati e Oscar Banzato



La Collana

Executive Book è la *collana* che raccoglie le esperienze e gli stimoli emergenti dagli *Executive Labs*.

Executive Book è un *luogo di incontro* dove si discute di management con i protagonisti della realtà economica e sociale.

La direzione scientifica di questo numero della Collana è stata curata da Franco Ratti

Gruppo di Lavoro

Alberto Capellari

(Temporary Manager)

Andrea Stefani

(Consulente di Direzione e Formatore, Espeira)

Andrea Campagnolo

(Direttore Commerciale, Mafin spa)

Enrico Scian

(Project Manager e Consulente Pride Spa)

Fabio Trolese

(Direttore Generale, AIM Vicenza Acqua Spa)

Federico Armani

(National Account Executive, Vodafone Global Enterprise)

Guido Zoppolato

(General Manager)

Marco Capellaro

(Supply Chain Manager, Irinox Spa)

Marco Zampieri

(Direttore Commerciale & Marketing)

Michele Repaci

(Sales Manager, Bosch Rexroth Spa)

Stefano Schiavo

(Management Control & Operations Manager, Lago Spa)

Ringraziamenti

Come un prisma scompone la luce bianca nei colori dell'arcobaleno così con questo Lab abbiamo inteso estrarre dal flusso del mondo manageriale le sfaccettature "cromatiche" distinte, ma da sorgente comune, di manager in ambiti non convenzionali. Condotti per mano dalla sapiente regia del Prof. Ratti, abbiamo approfondito la gestione delle risorse umane, esplorando la complessità delle relazioni, le diverse competenze messe in campo dai nostri prestigiosi ospiti ed il modo di trasmettere la passione per le professioni che svolgono. Un caloroso ringraziamento ai nostri invitati che, senza esitazione alcuna, hanno accettato di essere analizzati e sezionati al microscopio, con la speranza che il confronto scaturito possa generare stimoli anche per la loro attività.

Ringrazio quindi tutti quelli che hanno reso possibile questo evento, a partire dal CUOA, per passare agli Arieti ed arrivare agli ex-allievi EMBA che hanno partecipato numerosi sentendosi, è il nostro intendimento e speranza, come a casa loro: la nostra casa è la vostra casa!

Enrico Scian

Project Manager, Pride SpA



Benvenuto	2
Il profilo degli ospiti	3
Il governo del fattore umano in ambiti non convenzionali: mission impossible?	4
It's a really different management?	20

Benvenuto

2

Benvenuti al Terzo Executive Lab, l'incontro più sperimentale (più "Lab") di tutti i precedenti, con ospiti eterodossi rispetto al manager classico e provenienti da ambiti diversi. E' inoltre la prima occasione di allargamento del gruppo.

Anche questa volta abbiamo la fortuna di incontrarci nella bella Villa Valmarana-Morosini grazie all'ospitalità del CUOA. In particolare ringraziamo il dott. Giuseppe Caldiera, direttore della Fondazione, per non essersi ancora stancato di averci sempre tra i piedi!

Un'altro fatto del tutto sorprendente: dopo Andrea Tomat e Federico De Stefani, altri ospiti di peso con agende stressantissime, si bruciano un'intera mattinata per venire da noi! Questo è curioso, molto incoraggiante e davvero ci lusinga.

Oggi abbiamo qui rappresentati il mondo della Giustizia col procuratore capo Michele Dalla Costa, il mondo della Sanità col dott. Valerio Alberti e il mondo del Cinema col regista Carlo Mazzacurati: un assortimento particolare, creato ad hoc per esplorare diversi approcci nella gestione delle risorse umane.

Proveremo ad attraversare, seppur per un istante, le dinamiche mentali dei vari ospiti per cogliere prospettive differenti di managerialità.

La responsabilità di tutto questo è ovviamente del prof. Ratti, direttore scientifico del master che abbiamo portato a compimento, che, prima ci ha selezionato come allievi e poi ci ha 'ammaestrato' durante il modulo delle risorse umane. Oggi il prof Ratti torna da noi in veste di moderatore dell'incontro e per questo lo ringraziamo di cuore!

Bootleg CV (Ovvero curricula quasi ufficiali)

Già Sostituto procuratore a Venezia, **Michele dalla Costa**, è stato impegnato nelle più rilevanti indagini degli ultimi 20 anni (nell'ambito della procura antimafia). Procuratore Aggiunto Vicario sempre a Venezia, quest'anno è stato nominato Procuratore Capo a Trieste.

A lui un doveroso e sentito "in bocca al lupo!"

Valerio Alberti... anche qui semplifichiamo perché è un curriculum che andrebbe "rilegato". A Verona è stato direttore sanitario, direttore generale dell'Ulss 20 e direttore generale dell'Azienda Ospedaliera.

Oggi è il direttore generale della ULSS n.3 Bassano del Grappa e docente universitario a Padova e Verona.

Vice Presidente della FIASO (Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere), già componente del Comitato Consultivo di Esperti che supporta il Ministro della Salute per la formulazione delle linee d'indirizzo delle politiche sanitarie.

Commissario straordinario dell'Istituto Veneto per le Neuroscienze e la Salute Mentale ... quando ha saputo del nostro gruppo ... si è subito interessato!!

Regista di fama, **Carlo Mazzacurati**, ha accettato di venire tra i 'cravattati' manager probabilmente per pura curiosità intellettuale.

Nella Gestione del Personale si parla sempre più spesso di consapevolezza culturale e attenzione alle emozioni

... noi lo abbiamo invitato come esempio di sensibilità e attenzione agli aspetti umani meno noti e meno celebrati con la speranza di arricchirci anche in questo importante ambito. Molte sono le pellicole che devono la loro esistenza a Mazzacurati; ricordiamo: Notte Italiana, Il prete bello, Un'altra vita, Il toro, Vesna va veloce, L'estate di Davide, La lingua del Santo, A cavallo della tigre, L'amore ritrovato, La giusta distanza.

Franco Ratti, moderatore dell'incontro, oltre a essere stato il responsabile del master che ha poi dato origine al nostro gruppo (... ma questo forse non fa curriculum ...) ha svolto la propria attività professionale nell'area della gestione delle risorse umane in giganti del mondo dell'impresa a livello internazionale quali: Unilever, Rank Xerox, Glaxo, Eni e in società di consulenza.

E' docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università Ca' Foscari di Venezia e di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Padova.

Oscar Banzato, appena tornato dalla Tanzania dove è impegnato nell'avvicinamento dell'ospedale di Iringa e, membro a Vicenza di un'équipe di eccellenza che effettua trapianti d'organo, potrebbe rappresentare un ulteriore punto di vista nella gestione di personale qualificato. Ha doppia specializzazione: urologia e chirurgia ed è aiuto del dott. Favretti primario responsabile dei trapianti di rene.

Il governo del fattore umano in ambiti non convenzionali: mission impossible?

Franco Ratti

E' importante mettere in comune le metodologie; per far questo proporrò una traccia di domande agli ospiti nella prima parte, per poi dare spazio ad un dibattito che coinvolga pubblico ed ospiti, anche con interazione tra questi ultimi.

E' necessario il rispetto dei tempi, quindi partiamo subito per non incorrere in un errore classico per un manager; infatti il manager "deve fare quello che dice".

La parola quindi al Dott. Alberti, il cui intervento sarà particolarmente stimolante e per iniziare le chiederei di raccontarci come si governa una azienda sanitaria che, indubbiamente, ha caratteristiche diverse da una classica azienda industriale; in particolare è un'organizzazione composta da professionalità molto differenziate, con la necessità di mantenere delicati equilibri tra i bisogni e le aspettative delle persone, e nella quale non è facile misurare le prestazioni dell'organizzazione ed intervenire di conseguenza.

Valerio Alberti

Condivido la sua distinzione rispetto al classico mondo delle aziende; in effetti, aldilà delle terminologie, nel mondo della sanità sono utilizzati pochi strumenti aziendali.

La gestione delle aziende sanitarie è caratterizzata da una continua ricerca dell'equilibrio tra il contenimento dei costi e la qualità dei servizi offerti; la sanità è un mondo in cui per definizione le risorse sono finite ed invece i bisogni di assistenza sono illimitati. Noi trattiamo una bene essenziale, la salute, ed il fallimento della nostra azione ha ripercussioni sociali e politiche anche drammatiche.

La creazione di aziende di gestione, storicamente risalente ai primi anni novanta quando i costi della sanità erano fuori controllo, è stata determinata dalla volontà di staccare le scelte politiche, intese come indirizzo ed allocazione delle risorse, dalle scelte gestionali che consentissero il raggiungimento di indici di efficienza adeguati.

Questo disegno strategico sconta però alcune criticità.

Innanzitutto un rapporto strutturalmente asimmetrico tra la proprietà delle aziende, la Regione, ed i beneficiari del servizio, che sono gli Enti Locali. Le risorse necessarie, in particolare economiche, sono definite dalla Regione, sulla base di parametri predefiniti (costosità autorizzata) e sono in continua crescita percentuale rispetto al PIL; d'altro lato i servizi devono comunque essere garantiti in base alle esigenze locali, con forti pressioni delle amministrazioni comunali e dei cittadini, che diventano sempre più protagonisti della propria salute e quindi informati e critici rispetto ai servizi erogati (da "pazienti" a "esigenti").

Un altro elemento specifico, e di non facile gestione, è costituito dal fatto che le nostre organizzazioni sono di tipo professionale e quindi i sistemi di governo non sono paragonabili a quelli delle aziende classiche; le aziende sanitarie sono costituite da professionisti (il personale medico), che devono e vogliono beneficiare della loro autonomia ma che allo stesso tempo sono inseriti in un sistema che ha forti vincoli di risorse e necessità di regole da garantire ed è sempre più chiamato alla responsabilità sui risultati di salute. Da qui anche un problema di formazione della classe dirigente per il governo del mondo dei professionisti, argomento molto specifico e non frequente nel classico mondo delle aziende. Il coinvolgimento dei professionisti è un punto fondamentale per il corretto funzionamento delle aziende e questo si riflette nel governo del clima organizzativo, che è una delle espressioni fondamentali della leadership.

Passando ora a discutere di misurazione delle prestazioni, in genere noi ci muoviamo su tre dimensioni di misura: la struttura, il processo e l'esito.

Gli indici di struttura sono relativamente semplici e tradizionali e sono basati per esempio sul numero di ospedali, di medici, di dotazioni specialistiche, ecc.

Gli indici di processo sono invece una misurazione indiretta del valore aggiunto prodotto in termini di salute.

Le misurazioni di esito sono invece le più difficili, perchè nel mondo della salute i risultati possono essere molto diversi in relazione agli specifici casi.

Il tema della misura è comunque un fattore chiave nel rapporto con i professionisti, soprattutto in previsione futura, perchè nasce dalla crescente richiesta che ci viene fatta di responsabilizzazione in termini di risultati di salute.

Franco Ratti

Qual è il metodo normalmente più utilizzato: misurazioni di processo o di risultato?

Valerio Alberti

Dipende dal settore sanitario che si misura.

Un discorso a parte va fatto per la valutazione delle aziende nel loro complesso: tradizionalmente la valutazione è fatta sui bilanci, ma negli ultimi anni, anche se un po' faticosamente, ci si sta portando sui risultati attesi in termini di salute, in altre parole sulla produzione, misurando alcuni indicatori sperimentali, spesso di processo. Il principale impedimento alla diffusione di questa impostazione

è che, una volta misurati gli scostamenti con i risultati attesi, il sistema dovrebbe poter adottare azioni conseguenti, cosa non immediata nel complesso mondo della sanità pubblica.

Franco Ratti

Parlando di competenze, il fatto di essere un medico (e quindi anche un professionista) ritiene sia un vantaggio o invece motivo di difficoltà nella gestione dei professionisti? Che approccio utilizza nella valutazione, anche critica, di un professionista?

Valerio Alberti

Per fare il capoazienda nel mondo della sanità non è necessario essere medici; certamente ritengo possa aiutare, soprattutto per comprendere le dinamiche di un mondo molto interdipendente, costituito da una fitta rete di relazioni professionali e con la necessità di specialisti che lavorino in modo integrato.

Per un corretto ed efficace confronto con un professionista ed un'eventuale problematica, il primo elemento fondamentale è la disponibilità di documentazione molto qualificata e robusta; da qui anche l'importanza di creare uno staff direzionale molto qualificato, affiatato e competente.

Il secondo e successivo elemento è il confronto con il professionista, per capire se c'è un problema organizzativo, esaminare la situazione e poi eventualmente discutere una modifica dell'assetto.

Infine si può anche giungere al conflitto; in questo caso ritengo indispensabile assumere atteggiamenti trasparenti, con messaggi anche duri ma espliciti e

soprattutto cercare di diffondere le informazioni su quali sono le azioni che si stanno compiendo e quale ne è il motivo. Il mondo dei professionisti è molto forte ed esiste un rischio di chiusura e difesa corporativa se non viene creato il necessario consenso attorno al progetto che si sta perseguendo.

Paolo De Angelis

Il governo dei costi interni ed il mantenimento della qualità dei servizi verso i clienti sono comunque problematiche diffuse anche nelle aziende di tipo classico; direi che questo è normalmente sul piano tattico; guardando un po' in chiave strategica, quali riflessioni vengono fatte relativamente alla potenzialità di futuri servizi attesi?

Valerio Alberti

In effetti questo è un elemento molto importante nel governo delle aziende di professionisti; per loro natura i professionisti sono orientati al miglioramento continuo, all'aggiornamento, alla ricerca di stimoli nuovi; proporre e discutere le progettualità future, siano esse a breve, medio o lungo termine, aiuta a superare le problematiche contingenti.

A testimonianza di ciò, alcune recenti ricerche inglesi di clinical governance hanno evidenziato che il fatturato delle aziende migliora con un positivo clima organizzativo e che le leve principali di miglioramento sono il coinvolgimento dei professionisti su progettualità, generali e di settore, cercando anche di valorizzare il merito e la qualità. Viceversa, ha influenza negativa il mantenere la separazione dei mondi dei professionisti,

già di per sé molto specialistici.

Franco Ratti

Riprendiamo con il dott. Dalla Costa. Credo che l'intervento sia molto interessante per descrivere il governo delle risorse umane in un sistema caratterizzato da specificità di autorità formale da un lato e di ricerca della funzionalità dall'altro.

Michele Dalla Costa

Parto da una provocazione. La Giustizia, è tra le istituzioni più accessibili: i processi sono pubblici, ciascuno di voi può entrare in un'aula di giustizia e rendersi conto di come funzionino o non funzionino le cose. Al contempo è facilmente comprensibile che noi Magistrati siamo tra i più odiati ed i più amati: infatti quando prendiamo una decisione abbiamo il 50% delle persone che è dalla nostra parte ed il 50% che ci odia perché gli abbiamo dato torto, questo in tutte le forme della giurisdizione. Bisogna stare molto attenti nel momento in cui si formula il giudizio a cercare di formularlo in modo obiettivo, al di fuori dalle proprie esperienze personali.

Per comprendere fino in fondo il concetto di vicinanza/lontananza di questa istituzione, dobbiamo introdurre il concetto di Giustizia in chiave di servizio e non di esercizio del potere: io chiamo i cittadini imputati "i miei clienti" perché sono i reali fruitori del servizio che noi dobbiamo erogare. Una particolarità rispetto alla sanità: noi magistrati non dobbiamo cercare il consenso, guai a cercarlo! Se così fosse nascerebbero le primedonne e ci si focalizzerebbe non sul servizio ma sul potere, allontanandoci dai cittadini.

Un'altra considerazione, noi abbiamo un'autoformazione professionale: esiste il Consiglio Superiore della Magistratura ed esistono scuole della magistratura in embrione, ma in realtà la formazione è gestita in sede locale dagli stessi magistrati. La prima cosa che io e i miei colleghi insegniamo ai nuovi arrivati è, come dicevo poc'anzi, di concepire questo lavoro in chiave di servizio: ciò non è semplicissimo.

Detto questo, diciamo che siamo agli antipodi rispetto alla possibilità di configurare aziendalmente la nostra istituzione perché noi non abbiamo risorse proprie. In realtà il bilancio della giustizia è l'unico in attivo: ogni volta che chiedete un atto in carta bollata, questo crea proventi che confluiscono nel bilancio della Giustizia. Se noi avessimo la gestione delle risorse potrebbe essere fatto molto, in realtà i proventi del bilancio della Giustizia vengono ripartiti tra tutti gli altri bilanci. Noi oggi possiamo beneficiare probabilmente dell'1% di queste entrate e purtroppo dipendiamo da una serie di altre istituzioni. Ad esempio sono i Comuni a mettere a disposizione della Giustizia locale mezzi, salvo poi rifarsi presso il Ministero competente.

In conseguenza di ciò non sono previste incentivazioni economiche al personale il quale, tra l'altro, non trova nemmeno un'incentivazione di carriera, essendo queste chiuse e non dipendenti da noi. Ma non abbiamo nemmeno la possibilità di allontanare il fannullone o di premiare le persone valide. La cosa è talmente perversa che il contratto dei Dirigenti Amministrativi prevede una serie di incentivi collegati al risparmio di risorse

tra cui la copertura di posti vacanti. La cosa paradossale è che anche il Ministero preferisce ricorrere a personale temporaneo, quindi noi dobbiamo formare personale per poi vederlo allontanare. Vediamo di comprendere come è strutturata la Giustizia: tutti gli uffici giudiziari sono governati da due autorità: il Presidente del Tribunale nel Tribunale ed il Procuratore nella Procura della Repubblica e da essi dipendono i rispettivi magistrati. Poi c'è il personale amministrativo che dipende dal Dirigente Amministrativo.

Cosa faccio io? Sono un magistrato del Pubblico Ministero (PM) cioè l'ufficio che vigila sull'esatta applicazione delle leggi. Il PM è l'organo che svolge attività d'indagine e che sottopone al giudice specifiche richieste per stimolare determinati provvedimenti o sentenze. Nel settore penale il PM è vincolato dall'obbligo dell'azione penale, cioè per ogni fatto che costituisce reato egli deve procedere. Ancora il PM interviene in cause civili dando ad esempio il proprio parere in caso di separazione tra i coniugi oppure intervenendo a favore di soggetti deboli.

Voi avete una visione della Giustizia falsata dalla visione mediatica e cinematografica che dipingono una realtà operativa non reale: interrogatori senza avvocato, assenza di verbalizzazione, ecc... Tutto ciò si sovrappone quotidianamente nelle coscienze e non fa altro che allontanare la Giustizia dal cittadino, avvicinandola ad una logica di corruzione e combutta tra politici, avvocati, controparte e potere forte. Questo normalmente non succede, anche se ci sono eccezioni. In definitiva, il PM di-

venta una funzione portante dell'intero sistema perché determina il perimetro dell'azione. Il giudice è facilitato perché deve sempre rispondere ad una domanda e ad una contro-domanda. La Procura sta al tribunale come il trovarobe ad una compagnia teatrale, la Procura in fin dei conti "procura" tutto.

Franco Ratti

Su questo argomento: con chi si procura quanto le serve?

Michele Dalla Costa

La Procura della Repubblica per soddisfare le richieste del cittadino deve gestire il proprio personale amministrativo e la polizia giudiziaria. I soggetti con cui si relaziona la procura sono quindi: il cittadino, il personale amministrativo e la polizia giudiziaria e con ognuna di esse deve rapportarsi in modo diverso.

- a) Nei confronti del cittadino c'è la fornitura di un servizio.
- b) Verso il personale amministrativo si ha un rapporto gerarchico in quanto il Procuratore della Repubblica dice al Dirigente come vuole organizzare l'ufficio e questo deve mettere le risorse a disposizione del programma di prevenzione dei reati stabilito.
- c) Infine si trova in posizione di dirigenza funzionale con la polizia giudiziaria, composta da soggetti appartenenti alle polizie che conoscete (Polizia Municipale, Guardia di Finanza, Polizia di Stato, Carabinieri) i quali, nello svolgimento delle funzioni di accertamento dei reati e raccolta di prove, assumono la qualifica di polizia giudiziaria. In questo caso è la funzione che qualifica l'organo:

tutte le volte che la legge attribuisce a qualcuno il potere/dovere di accertare un reato, quel soggetto assume la qualifica di polizia giudiziaria. Qui diventa più difficile il rapporto, soprattutto in relazione alla dipendenza di carattere funzionale e non gerarchico, in quanto non si potrà influire sugli incentivi economici o di carriera per i soggetti coinvolti.

In tutto questo è ravvisabile una certa complessità nei rapporti. La relazione con persone che dipendono funzionalmente da me ma amministrativamente da altri è un rapporto di mediazione.

Sapete come si fa a non far funzionare la Giustizia? Si tolgono risorse: persone e risorse economiche. Oggi non abbiamo più carta: il nostro sistema si basa sulla produzione di atti e se io non ho carta non possono fare fotocopie. Ci sono banche che ci regalano la carta, qualche volta i computer...

Franco Ratti

Visto questo quadro apocalittico, come fa lei a gestire le risorse umane?

Michele Dalla Costa

Un mio collega dice che la Magistratura è il più grande organo di volontariato esistente sulla Terra. In fondo noi andiamo avanti perché coloro che credono nell'esercizio del servizio fanno andare avanti la "carretta" e perché cerchiamo di trasmettere alle persone che lavorano con noi il senso del servizio e dell'appartenenza allo Stato il quale però è abbastanza estraneo alla nostra amministrazione. E allora qual è il problema nel rapporto con le risorse umane? Ci piace-

rebbe godere dell'autonomia che ci viene riconosciuta ma di fatto non possiamo. Infatti il rapporto con i collaboratori passa attraverso la gestione del personale amministrativo, al quale si chiede molto ma senza dargli niente da un lato e la polizia giudiziaria, verso la quale dobbiamo confidare in una tensione morale nello svolgimento dei compiti che gli vengono assegnati dall'altro ente.

Queste persone le conquisti attraverso l'autorevolezza che diventa legittimazione dell'autorità. La cosa difficile è pizzicare le diverse corde portando ognuno sulla consapevolezza delle proprie azioni. Parte del nostro personale amministrativo svolge compiti estremamente semplici e banali perché gestisce materialmente "carte". Io non mi stanco mai di ribadire che "ogni carta confezionata bene è una carta che Vale per il processo". Il problema è di portarli verso la consapevolezza e la motivazione di trasformare il lavoro di bassa manovalanza in qualcosa di valore.

Franco Ratti

Quanto sta dicendo non è molto diverso da quello che insegniamo qui, in particolare il fatto di dare una ragione del perché si fanno le cose...

Michele Dalla Costa

Il problema è che a noi non ce lo insegna nessuno...

Franco Ratti

Diciamo che mentre eravamo partiti dall'ipotesi che i due mondi fossero molto lontani, in realtà le tecniche di governo delle persone non sono molto dissimili:

negoziare e non imporre, utilizzare il potere solo se istituzionale, c'è molta similitudine.

Mi sembra molto interessante la sua ultima frase: "a noi non ce l'ha insegnato nessuno". Direi che questa prima parte ci ha dato degli stimoli, passerei alle domande.

Guido Zoppolato

Si dice che i collaboratori abbandonino i capi più che la struttura e in quest'ottica sembrerebbe molto remunerativo da parte del capo spendere del tempo a favore dei propri collaboratori. Nella mia esperienza in un gruppo internazionale, nell'ambito delle riviste periodiche annuali, il capo dedicava due o tre ore a porte chiuse e cellulari spenti al subalterno misurando gli obiettivi conseguiti e fissandone di nuovi, stemperando al contempo anche le tensioni che potevano essersi accumulate.

Mi rivolgo sia al Magistrato sia al Direttore Sanitario: nelle vostre strutture dove magari i meccanismi di incentivazione privati non sono una leva utilizzabile, operate questi tipi di incontri strutturati e se si come?

Valerio Alberti

Il confronto in sanità è incessante, io dedico gran parte del mio tempo per riequilibrare scompensi derivanti dal rapporto tra diversi "capi". Lo faccio in particolare nelle situazioni critiche, dove i legami si stanno lacerando. Comunque c'è un dialogo continuo tra il direttore dell'ospedale, i Primari ed i Direttori Sanitari: questa è una caratteristica del nostro mondo in cui convivono tante persone che hanno ruoli significativi. A livello

più basso questo lavoro viene svolto dal caposala con il personale di reparto. E' molto importante che questi, il nostro middle management, siano formati per svolgere questo ruolo nel loro ambiente. I micro conflitti sono frequenti e dove non c'è dialogo il conflitto scoppia in modo esacerbato. Il dialogo, pur avendo dei momenti formali, si svolge per lo più su un piano informale.

Franco Ratti

E lei dott. Dalla Costa, come se la cava?

Michele Dalla Costa

Bisogna distinguere i livelli. Un Procuratore Capo è previsto abbia una riunione al mese con i Magistrati sostituti per parlare di organizzazione, mentre non c'è nessun tipo di rapporto formalizzato con il personale amministrativo. La cosa interessante è forse che nelle procure più organizzate come quella di Venezia (dove sono stato vicario) ci sono due sostituti procuratori e due gruppi di lavoro i cui magistrati membri devono coordinarsi tra di loro ed in chiave funzionale con le istituzioni con cui entrano in contatto. Ad esempio: per rendere funzionali gli apporti di queste istituzioni con l'attività da noi svolta mi metterò d'accordo con l'autorità sanitaria di fornire le generalità complete di residenza. Un'altra cosa: dal momento che le amministrazioni esterne sono in un rapporto di "dare" con noi, noi dobbiamo "restituire" attraverso una circolarità d'informazione con gli enti stessi. Quindi: se sono in rapporto con una struttura ospedaliera che mi segnala casi di malattie professionali

ed io sono a conoscenza di casi di cui loro sono all'oscuro, sarà mia cura girare loro questi casi, affinché loro possano svolgere una statistica epidemiologica o territoriale che poi possa, di riflesso, tornare utile anche a me.

Un partecipante

Da quanto ho capito nella vostra istituzione non ci sono incentivi economici o di carriera. Volevo capire quali sono gli stimoli che possono tenere alta la tensione morale e soprattutto come si può misurare il vostro servizio affinché sia efficiente.

Michele Dalla Costa

Mi avvalgo della facoltà di non rispondere... in realtà i magistrati si dividono solo per funzioni. Lo stipendio si suddivide per fascia di qualifica. Diciamo che chi svolge la stessa funzione, a parità di anzianità, ha lo stesso stipendio. Un procuratore capo non ha nessuna indennità di servizio per incentivare ad aspirare a tale funzione. Paradossalmente è stata fatta una legge per cui trascorsi 8 anni i posti direttivi e semidirettivi scadono e gli incaricati tornano alla funzione inferiore.

L'incentivo in fin dei conti è che la gente ti stimi. Ciò che ci si porta dietro è il rapporto con le persone che sentono di essere apprezzate per quello che fanno. In merito alla misurazione dell'efficienza ci sono due problemi, da un lato il bilanciamento del carico di lavoro e dall'altro la variabilità e complessità dei procedimenti. Ci si sta lavorando ma ad oggi non esistono dei criteri di misurabilità del lavoro dei magistrati. In sostanza ci sono troppe variabili per poter fare

una valutazione dell'efficienza.

Franco Ratti

Passiamo ora al nostro regista. Nell'impostazione del suo lavoro affronta professionalità con diverse caratteristiche e poi, similmente ad un'azienda, dal punto di vista strutturale c'è un intero sistema da organizzare. Ci sono stati degli studiosi che hanno detto che oramai le organizzazioni devono assomigliare sempre più al casting. Che criteri adotta e quali problemi affronta nel gestire la complessità di tale sistema?

Carlo Mazzacurati

Non sono un oratore straordinario, ma cercherò di essere il più organico possibile. È un problema essere così precisi e chirurgici nella risposta alle domande che mi ha fatto. Prenderei spunto da uno stimolo del magistrato che all'inizio ha detto: purtroppo voi siete abituati ad avere un'opinione su quello che può essere il nostro lavoro mutuandolo dalla fiction televisiva. Vorrei preliminarmente spiegare in che territorio opero cioè dentro quali parametri, quali limiti e quali complessità oggi si fa un atto creativo come quello di fare un film.

Premetto che io mi occupo di un settore molto limitato definito forse impropriamente "cinema d'autore" che significa in buona sostanza fare un film dove (abimè o per fortuna) è abbastanza riconoscibile la mano di chi lo ha fatto. D'altra parte esiste una gran parte del cinema che non ha questa caratteristica così evidente e che magari è più assimilabile all'idea del film di genere dove è prevalente il fatto che sia un giallo una commedia eccete-

ra. Esiste un cinema che si identifica e si manifesta nella misura in cui è fatto da una persona che lascia una propria impronta.

Siamo in un tempo in cui c'è stata una potentissima "trasmigrazione del senso": se fino a trent'anni fa c'era una chiarissima distinzione degli ambiti in cui le cose operavano, ora tutto si è molto mischiato anche a livello terminologico sicché la finzione è diventata una forma di realtà o meglio la realtà è diventata una delle tante possibili forme di finzione.

In questo processo quanto è stato importante il lavoro sotterraneo che ha fatto la televisione negli ultimi vent'anni nel creare consenso? Quanto si è modificata l'idea della finzione? Quanto è diventata qualcosa che interagisce in modo completamente diverso come se fosse uscita dal suo ambito?

Ci troviamo in un tempo dove è molto facile che realtà e finzione si confondano: passano in televisione delle cose che non sono apparentemente finzione, ma che hanno tutte le caratteristiche della finzione. La politica per esempio è diventata una delle tante forme dello spettacolo televisivo portando delle conseguenze a mio avviso devastanti. Sono scomparse altre forme di ricerca di dialogo tra gli esseri umani e molto è finito lì dentro: penso che il possesso del potere oggi sia passato prepotentemente nelle mani non tanto del fare politica, ma del fare una decostruzione all'interno della televisione creando così il consenso.

La televisione nel dopoguerra era nata con uno scopo diverso che in parte è stato mantenuto in alcuni Paesi europei; oggi anche la televisione pubblica ha fat-

to una corsa in una certa direzione e ha perduto il suo scopo fondante.

Franco Ratti

Vista la situazione che descrive come fa a fare il suo mestiere e come motiva le persone?

Carlo Mazzacurati

Io penso di operare in un territorio che è sostanzialmente marginale, nel senso che il cinema che facciamo noi è un cinema che ha un suo pubblico molto limitato. Questo purtroppo anche a causa delle politiche culturali in ambito europeo che il nostro Paese non ha saputo fare. Ad esempio noi distribuiamo molto più cinema europeo d'autore in Italia di quanto non sia distribuito cinema italiano all'Estero. All'atto di trattare vino, olio ecc. c'è stata un'attenzione di un certo tipo che per il cinema non c'è stata... credo che quel giorno alla riunione non deve essere andato nessuno quindi oggi non c'è nessun interesse a livello economico per un Paese come la Francia a distribuire un film italiano mentre per l'Italia è molto interessante distribuire un film francese.

Io sono strafelice di fare il lavoro che faccio e mi ritengo infinitamente fortunato ed il mio stato d'animo non ha niente a che vedere con il quadro che cerco di fare, però è necessario capire dentro quale contesto svolgo la mia opera.

Questa premessa era un po' necessaria. Cerchiamo adesso di capire cosa vuol dire fare questo lavoro. Fare un film è un atto creativo. L'idea di una storia probabilmente nasce da un desiderio e quindi è già di per sé una dinamica di

natura emotiva, una “trasmigrazione di emotività” tra persone. Probabilmente si ha il desiderio di raccontare una storia e all’inizio già il primo collaboratore a cui ti rivolgi diventa quasi il tuo primo spettatore. In un certo senso quindi già con lui devi sedurre, devi incantare.

Per me conta moltissimo la questione dell’oralità. Intanto perché abimè non sono uno scrittore soddisfacente a me stesso... non mi piace come scrivo. Io ho avuto purtroppo una maestra alle elementari, era una suora, che aveva più passione per la matematica che per la grammatica. Utilizzo molto il racconto orale che ha una sua funzione anche costruttiva. Faccio un esempio: una storia è un insieme di accadimenti che si concatenano e che devi mettere insieme in una maniera particolare. Chi hai davanti vuole sempre sapere che cosa sta per succedere. La forza di un racconto è quella e da lì si arriva in modo soddisfacente e abbastanza sorprendente all’epilogo. Difficile immaginare una storia... magari hai degli elementi molto frammentari... hai solo notato un grande desiderio per esempio di andare in un certo territorio, di immaginare che un certo personaggio attraversi questo territorio e poi incontri delle persone e poi devi trovare degli elementi drammatici, dei contrasti perché se non non interessa niente a nessuno di quello che stai raccontando...

Questo è un mestiere terribile da questo punto di vista perché ogni venti minuti qualcuno ti chiede qualcosa. Facendo il regista devi dare continuamente risposte a domande di cui sai solo in piccolissima parte la risposta esatta. La domanda che ogni tanto mi fanno è: ma tu sai dove

vuoi arrivare in fondo quando fai un film? Di solito me lo chiedono quando il film è finito e potrei dire di sì... però la verità è no...

Franco Ratti

Come fa a far lavorare la gente in questo sistema?

Carlo Mazzacurati

Per pietà... cioè quando tu ti manifesti in tutta la tua disperata onestà... Adesso parlo in modo un po’ esagerato... secondo me bisogna essere molto onesti... un film è davvero una cosa che si fa in tantissimi... Parlando del momento in cui si realizza la ripresa, fare un film è una roba piuttosto lunga... sono due anni e mezzo dove incominci ad avere un’idea, la sviluppi con delle persone con cui scrivi... poi la proponi a un produttore (anche se la cosa è un po’ più articolata) dopodiché a un certo momento qualcuno ti dice “ok questo film si fa” e si mette in moto la preparazione. È qualcosa che ha a che vedere con il fatto che ti devi preparare il terreno per realizzare le riprese...

Le riprese sono il momento più costoso di tutta l’operazione... è come un gigantesco tassametro che corre veloce per cui si cerca sempre di ridurre quel tempo al minimo perché hai moltissime persone che devi pagare, moltissime cose in moto molto costose... un film che faccio io dura in media diciamo tra le sette e le dieci settimane come periodo di riprese. Finita questa fase c’è quella del montaggio: ci si chiude dentro un luogo buio e si ricostruisce il racconto oppure si assembla il racconto già fatto... in

questa fase io a volte ricostruisco molto perché è una scrittura che va avanti sempre... una scrittura che comincia con la formulazione, si trasforma in luce quando diventa scrittura prima, poi ripresa, drammaturgia, recitazione e poi montaggio... è una scrittura che si evolve, è come un sistema di cascatelle in cui un'entità, che è questa idea, fluttua...

Franco Ratti

Mi ha intrigato sulla metafora del tassametro... siccome il tassametro va veloce, come fa a far correre gli attori?

Carlo Mazzacurati

Devi far credere che loro hanno più tempo di quello che c'è senno' gli fai ansia... è molto diverso ad esempio il lavoro dell'attore a teatro e al cinema... completamente diverso... loro sanno che siamo di fianco a un incendio.. bisogna correre, bisogna spegnere l'incendio...

Lì c'è tutto un problema complesso che è quello di costruire una specie di zona franca, una specie di "cerchio magico" dove tu hai dato degli input, ma poi sono loro che ti restituiscono un segno importante. Il lavoro che devi fare con loro è sempre un lavoro di fiducia... in qualche modo un attore, in modo blandamente psicanalitico, è un essere umano che, come tutti gli esseri umani, desidera essere amato, vuol essere capito nel profondo.

Tu che in quel momento lo stai guardando mentre sta recitando magari in una stanza come questa dove ci sono moltissime luci puntate e lui deve raccontare... magari la macchina da presa è messa su dei trespoli e ci sono delle persone che

sbucano da punti strani e guardano con delle facce indifferenti... loro devono essere bravissimi perché in quel momento, per quel che sarà il risultato finale, sono nel momento più intimo del racconto più personale, più privato ed è chiaro che sei tu che devi costruire il "cerchio magico" attorno e farli sentire dentro quella dimensione...

Stefano Schiavo

La correlazione tra progetto aziendale e realizzazione di un film è forte. E' molto stimolante la centralità dell'oralità nel suo modo di sviluppare il progetto: questo è abbastanza contro intuitivo rispetto a certe linee guida del project management. Per avere qualche altra indicazione forse innovativa volevo sapere quali sono le modalità con cui seleziona il cast. Poi magari le mettiamo in relazione con cosa facciamo noi quando selezioniamo il personale.

Carlo Mazzacurati

Un cast si comincia a costruire da quando si comincia a mettere a fuoco il racconto. Poniamo che nel film esistano due o tre personaggi principali e prevalenti, chiamiamoli protagonisti, come ad esempio mi è successo nell'ultimo lavoro che ho fatto. È abbastanza curioso come, man mano che, costruendo il racconto, si dà fisionomia e profondità ai personaggi, esistano alcuni che vengono intuiti molto presto e ne diventano il perno.

Cominci a lavorare e ti accorgi che questa forma iniziale di personaggio ancora impalpabile ti fa venire in mente un attore o un'attrice. Magari posizioni questa figura che diventa un perno. Poi è incredibile come, a volte anche molto

avanti nel tempo, quando la storia è ben costruita e hai cominciato a incontrare possibili attori sia molto più complesso e difficile trovare un altro dei personaggi.

Questo spesso rivela le difficoltà che sono nascoste all'interno della scrittura, smaschera a volte dei problemi che ancora non sono stati risolti. È un mestiere molto particolare questo e temo che spiazzi spesso perché a volte succedono cose inattese... ad esempio si arriva a pochissimi giorni dall'inizio delle riprese di un film con il cast formato, finito, chiuso e la cosa esplose. C'è un problema e per un insieme di circostanze degli attori non ci possono essere: ecco questa cosa che io avevo sempre giudicato drammatica e nociva, ho cominciato a girarla a favore e questo è un discorso allargabile a molte altre cose che riguardano la messa in scena: fare un film, raccontare una storia attraverso un film, è una macchinazione artificiosissima la cui utopia è apparire vera per cui tutto quello che si riesce a raccogliere per la strada di autentico, anche inatteso, introduce il caso.

È una parola che andrebbe approfondita: io la vedo nel mio modo di lavorare un bene preziosissimo che devi sapere accogliere e ti devi predisporre ad accogliere lungo il percorso. Questo vale tanto più se fai un cinema come il nostro che non è completamente programmabile. È un cinema capovolto rispetto a quello americano, dove tutto è pensato e costruito a tavolino: in esso la ripresa è quasi la cosa meno complicata perché tutto è pensato nei minimi dettagli e il giorno in cui si deve andare a prelevare uno con l'elicottero in cima a una montagna che deve cadere nel punto esatto, e così via e

sembra una cosa pazzesca, in realtà non è così: l'hanno provato centocinquanta milioni di volte e quel giorno quella cosa funziona... il cinema italiano nasce dall'improvvisazione, dal fatto che incomincia un temporale...

Franco Ratti

Come tutto il resto... è l'aggettivo che qualifica la situazione...

Stefano Schiavo

Volevo sapere se succedono casi in cui l'inserimento successivo di certe risorse determina un cambiamento in termini di sceneggiatura.

Carlo Mazzacurati

Direi che succede proprio questo anche se bisogna capire cosa si intenda per sceneggiatura. L'attore si deve piegare al racconto e al personaggio che deve interpretare, ma in realtà è un matrimonio tra la sua personalità e il personaggio che è scritto.

Un partecipante

Da quello che mi sembra di aver capito uno dei suoi strumenti più utilizzati nella gestione delle risorse nella realizzazione di un film è la seduzione... seduce il produttore, l'attore. Naturalmente è l'idea che deve sedurre, ma come gestisce la concomitanza di tutte queste emozioni all'interno della gelosia che potrebbe scaturire da una situazione di questo genere?

Carlo Mazzacurati

Questa è una cosa abbastanza complicata. Gli attori si mettono in una dimensione emotiva che è molto primaria, infan-

tile quasi. Sono i più esposti, sono delle creature molto semplici e complicate, anche delicate, faticose, fastidiosissime, eccetera. Come affrontare e risolvere tutto questo? A volte è proprio così, attraverso un atteggiamento che potresti intelligentemente avere quando hai a che fare con dei bambini, con delle persone che reagiscono in modo epidermico alla situazione, ma che puoi anche convincere con strumenti adatti.

Però tutto questo può essere paradossalmente girato a favore. Mi viene in mente un film dove c'erano due personaggi maschili che avevano un peso simile: quando mi sono accorto che la gelosia era un fatto presente, senza usare strumenti particolarmente diabolici, ho realizzato che si poteva alimentare una certa energia. Amministrandola, piegando la dinamica senza arrivare a spezzarla, forse mi è stata anche di stimolo... se c'è una crisi c'è una crisi, ma secondo me tutto quello che c'è va letto da più lati altrimenti quasi sempre soccombi. Se piove va bene... noi abbiamo problemi simili a quelli dei contadini... paradossalmente poi la pioggia che c'è nel cinema non è mai poi quella... insomma è un po' complicato...

Alberto Cappellari

Abbiamo visto la partenza dall'idea e la focalizzazione successiva che io collegherei alla mission all'interno dell'azienda. Manca poi una strategia ben configurata per lasciar spazio a quei segnali deboli che lei definiva casualità e che permettono poi al lavoro definitivo di acquisire una certa veridicità progettuale. Nell'attività di coordinamento che prevede l'inserimento

di tutta una serie di figure (non solo di attori) di cui lei si deve fidare attraverso un estremo processo di delega, immagino che, mancando una strategia, ci siano momenti di estrema difficoltà. Dove trova le motivazioni, come pone i paletti per il lavoro successivo?

Carlo Mazzacurati

Proprio creando una tensione in un certo senso. L'obiettivo e il senso profondo sono qualcosa che si compie nel fare.

Naturalmente esiste il pensiero, il sentimento da cui si parte e che in qualche modo sovrintende le azioni che fai. Quel che stai facendo poi si può precisare durante la strada in moltissimi momenti. Come tenere e far tenere un'adesione a chi sta collaborando con te alla realizzazione del film? È proprio un'avventura umana molto particolare... ad esempio ogni tanto si riflette su questa questione: il film è una cosa che si fa con più persone dove ci sono delle competenze complesse: il direttore della fotografia determina davvero un segno molto forte, cioè la sua personalità lascia il segno e questo lo si può declinare tra chi allestisce, sceglie e decide le scene fino a chi decide il viso della persona truccandola... c'è chi ha la mano più forte, chi è più leggero, eccetera.

La cosa curiosa è che alcuni registi riescono a far dominare nel film la propria personalità e questo è possibile perché, nonostante ogni collaboratore porti un segno molto forte della sua professionalità artistica, poi tende a fare qualcosa in funzione di una persona.

Il veicolo emotivo attraverso cui passa tutta questa cosa è comunque una

persona che sta al centro. Ha un po' di sciamanico, non è completamente razionalizzabile e spiegabile... a volte una cosa che angoscia davanti a un film è magari l'assenza di tutto questo: risulta un qualcosa che è rimasto freddo come non si fosse scaldato e cucinato: lascia un segno di sgradevolezza.

È una strana danza tra una persona e un gruppo di persone... Fellini una volta ha detto che per capire se un film è buono o non è buono non si tratta di contenuti, ma se ha dentro una danza che non è la musica, è piuttosto un ritmo interiore che in qualche modo si è espresso, è il gioco di scambio tra una persona e tutto il gruppo che lavora attorno, in parte consapevole in parte in uno stato quasi inconscio.

Franco Ratti

Passiamo ora al Dott. Banzato. In una sala operatoria il gruppo è in un certo senso molto stretto, vicino.

Come lavora lei con le persone in quello che potremmo definire anche come un cerchio magico, nel senso che può permettere di salvare la vita?

Oscar Banzato

Tra le varie attività che siamo chiamati a svolgere, una di quelle che ci mette più alla prova come individui e come professionisti con la responsabilità della gestione di un gruppo di persone è la procedura della donazione tra viventi: la paragoniamo spesso all'immagine di colui che cammina sopra un filo a 100 metri di altezza senza avere niente sotto, con una serie infinita di implicazioni che la procedura in questione innesca.

Questo tipo di attività mette in gioco non solo professionalità e autorevolezza individuale del professionista, ma richiede anche di esercitare la più importante delle competenze: l'intelligenza relazionale. Nel nostro mestiere non si può disgiungere la capacità professionale dall'intelligenza relazionale: da sempre - sin da quando mi sono laureato - ho pensato che la professione di medico prevede un percorso di studi per certi versi banale, dove basta studiare ed applicarsi; ma il salto di qualità è come uno riesce a espletare la propria professione.

L'intelligenza relazionale è ciò che fa indubbiamente la differenza tra un bravo medico ed uno normale, al di là delle capacità professionali.

Tutte queste condizioni sono portate alla massima espressione nella procedura della donazione tra viventi: si è chiamati ad intervenire tra un soggetto - il donatore - in buona salute: potenzialmente la procedura può arrecare danno a questa persona.

Questa circostanza innesca:

- una valutazione della capacità professionale di prendersi la responsabilità di questo gesto,
- una serie di attività organizzative rivolte esclusivamente alle risorse umane che devono partecipare all'intervento e che sono fondamentali affinché la procedura abbia buon fine.

Si parte dal timore di poter essere causa di danno a un soggetto sano: in tal caso non sarebbe facile trovare delle giustificazioni plausibili nel caso in cui la procedura per qualche motivo non andasse a buon fine. Le ragioni per il mancato successo dell'operazione sono infinite,

ma bisogna minimizzare tutti i possibili elementi di rischio di cui sei responsabile. Si parte dalla relazione diretta con l'interessato (donatore) per renderlo il più disponibile possibile, consapevole di ciò che sta facendo; poi mano a mano che si è avuto il consenso e l'autorizzazione del soggetto, il passo successivo è rendere partecipi tutti i componenti del team dell'importanza di ciò che si sta facendo. E così in tutte le attività che comportano relazione all'interno del team, indipendentemente dal livello e tipologia di team. Anche il più piccolo livello esecutivo della risorsa umana è profondamente importante in relazione all'obiettivo generale da raggiungere.

Lo vediamo esemplificato nel gioco di squadra della Ferrari, in condizioni diverse, con implicazioni di importanza nei confronti della vita minori.

La consapevolezza che ognuno abbia una propria responsabilità e porti la massima attenzione a ciò che fa, credo sia il segreto per il successo dell'operazione. E chiaro che l'organizzazione della sala operatoria non avviene solo nel momento dell'operazione, ma prevede nei giorni precedenti una preparazione: ogni membro del team è informato in maniera dettagliata delle procedure previste da espletare (ad esempio: la posizione del paziente, i dettagli dell'organo, se la sala operatoria del donatore e ricevente è contigua o no, organizzazione e preparazione del soggetto ricevente da preparare per tempo per evitare sofferenza dell'organo). Vi sono in questa situazione:

- *l'ansia di non creare danni al soggetto donatore*
- *l'ansia di non creare danni all'organo*

trapiantato

- *l'ansia che la procedura che viene eseguita nel ricevente sia la migliore possibile: non ci si può permettere di togliere un organo a un soggetto sano (es. rene) e alla fine, per vari motivi, non portare a casa il risultato (perfetta integrazione e funzionamento nel soggetto ricevente).*

Franco Ratti

Possiamo quindi identificare i comportamenti del team coeso dall'identificazione con i valori e l'obiettivo come elemento che stimola la motivazione delle persone.

Paolo De Angelis

Trovandosi ad operare in contesti estremamente diversi, ha una squadra che si è scelto oppure questa viene formata attraverso la selezione del personale in loco?

Oscar Banzato

La procedura di donazione da vivente differisce da quella da donazione da cadavere.

La prima si svolge sempre e comunque nella stessa struttura, è fondamentale pertanto la conoscenza delle persone del team, persone di fiducia e con le quali si è cresciuti assieme e si ha un linguaggio comune. In questo contesto è più facile limitare i possibili inconvenienti grazie alla relazione diretta tra le persone del team.

Ben più complessa è tale relazione nella procedura di donazione da cadavere, dove interagiscono team che provengono da vari ospedali. Esistono in Italia gruppi che organizzano, che gestiscono i trapianti, con centrali operative.

Coordinano tutte le attività di prelievo dei vari organi. Chi ha il paziente in gestione, assieme con il coordinamento del trapianto locale, coordina la venuta dei vari team che arrivano nell'ospedale, ognuno a prelevare il proprio organo. Ci si trova sino a 70/80 persone contemporaneamente. E' pertanto una prova importante della capacità organizzativa di un sistema che deve essere pronto ad accogliere persone senza un pensiero comune, che hanno esigenze personali diverse (colui che preleva il cuore ha esigenze diverse rispetto a chi preleva polmoni): se non vi è buona capacità coordinativa ci sono grossi problemi relazionali, difficoltà di prelievo organo, problemi sanitari (per esempio la presenza di numero elevato di persone crea problemi di sterilità ambientale). Diventa assolutamente fondamentale la capacità di coordinare tutta l'azione molto a monte di quando l'intervento viene fatto.

Guido Zoppolato

Hai lavorato anni in Tanzania gestendo risorse locali, c'è qualcosa di non ovvio nella gestione di risorse con tradizioni e culture diverse (es: rapporto gerarchico più autoritario, ...).
Ci sono delle peculiarità?

Oscar Banzato

Chi ha avuto relazioni con paesi non occidentali, in via di sviluppo o no, può percepire la difficoltà di entrare in simbiosi con un'altra cultura. Ma ciò che sei qui sei anche in tutte le parti del mondo, sia dal punto di vista umano che professionale. Nella mia relazione ventennale con il

mondo sociale sanitario in diversi contesti, ho verificato che più importante dell'efficienza pratica e dei contenuti è l'identità e la credibilità, l'essere sempre autentico!

Se hai una risposta positiva in un contesto africano, è solo perché credono in te, nella buona fede, nella tua disponibilità a partecipare ad un momento di vita assieme con gli altri, poi le cose pratiche di conseguenza prendono una direzione positiva.

La relazione con un gruppo è importante; sono convinto che c'è chi riesce a costruirla e mantenerla e chi no. Nei ruoli apicali spesso i conflitti non sono di origine professionale ma relazionale; così è anche tra colleghi e talvolta con i pazienti. Questi ultimi, infatti, più che mettere in dubbio la professionalità denunciano dinamiche legate a problematiche di tipo relazionale. È per quello che diventare medici è una banalità: non necessità di capacità intellettuale superiore, ma essere un bravo medico significa trovare l'equilibrio tra professione, paziente e tutto ciò che sta attorno!

It's a really different management ?

Pillola teorica e conclusione del Prof. Ratti

20

Partiamo dalla domanda del pubblico: qual è la sua opinione sull'utilizzo delle tecniche teatrali come moderno strumento di formazione manageriale ?

Il palcoscenico del teatro, come il set cinematografico, è il luogo delle emozioni. Ecco quindi che tornano i concetti visti a lezione e quanto ribadito anche dal Dott. Banzato: non è il QI il fattore fondamentale ma l'unione tra questo, l'intelligenza emotiva e quella relazionale.

In tutti gli ambiti visti oggi, che possono sembrare così diversi, la variabile comune è proprio quella dell'intelligenza emotiva, un tempo demonizzata, oggi recuperata e valorizzata. Il teatro e la recitazione sono quindi certamente uno degli strumenti da utilizzare in ambito formativo.

Le esperienze appena emerse dai dialoghi fin qui riportati dagli ospiti sono legate da un sottile fil rouge che potremmo così sintetizzare :

Identificazione delle persone con i valori nelle situazioni difficili, credere in uno scopo condiviso

E' l'obiettivo che tiene insieme la squadra e stimola la motivazione: se questo viene trasmesso e mostrato bene dal leader è elemento di aggregazione e tensione verso i risultati e tutto il team lavora per il bene della società

Il senso dello Stato come supervalore, frutto di retaggi storico-culturali
L'importanza di saper anche leggere le differenze culturali in funzione del contesto nel quale si opera

Emozione come elemento di azione anche in una situazione complessa
Intelligenza sociale e relazionale come elemento fondamentale che si osserva nei leader, cioè nelle persone in grado di esprimere performance superiori.

Per concludere vorrei proporvi i risultati dell'indagine "Che capo vorrei ?", studio da poco concluso.

Qui di seguito son tracciate le competenze relazionali del profilo di leader desiderato e le azioni che deve e non deve fare.

- Avere un interesse reale per i suoi collaboratori
- Poter stabilire un confronto vero e trasparente con il capo
- Che sia vero e non reciti un ruolo
- Non bisogna essere amici del proprio capo: l'amicizia rischia di rovinare la relazione. Va mantenuta "la giusta distanza"
- Di fronte a un problema complesso un capo che aiuta e crede nel detto "un problema è solo una grande opportunità per apprendere o far apprendere"
- Di fronte ad una decisione difficile ci si aspetta che il capo partecipi alla definizione della stessa assieme al collaboratore, soprattutto se questi ritiene che la decisione non rientri del tutto nel suo ambito di autonomia. Questo aspetto è collegato al tema della delega, dove si avverte la necessità di alcuni di essere protagonisti del proprio lavoro; i collaboratori che cercano questa qualità di rapporto desiderano un capo capace di dar loro spazio .
- Nella valutazione il capo deve essere tempestivo e concreto, bilanciato e costruttivo.

Cose che il capo **non deve fare**:

- privilegiare i rapporti individuali rispetto al lavoro di squadra
- intromettersi nelle relazioni tra collaboratori
- istigare la competizione
- fare preferenze
- manipolare

Cose che il capo **deve fare**:

- favorire la collaborazione
- intervenire e gestire in caso di conflitti
- sviluppare i collaboratori
- dare obiettivi chiari
- dare supporto per raggiungerli
- proteggere la reputazione dei suoi collaboratori
- trasmettere la fiducia nei collaboratori tramite le emozioni, non solo con il dichiarato verbale

3

executive**book**
giugno**2009**



www.executivelabs.org