

Al comando si può arrivare per eredità, per bravura, per fortuna, ma mantenerlo richiede grandi cure. Anzi, come dice Francesco Alberoni nel suo ultimo libro, *L'arte del comando* (Rizzoli, 233 pagine, 16 euro) e nell'intervista che pubblichiamo a pagina 81, il potere è appunto un'arte che va praticata con il consenso e con la stima, con onestà e giustizia, facendo leva sulla creatività, sulla fiducia e sul desiderio di realizzare opere utili e belle. Utopia? È possibile avvicinarsi a questo ideale? E come? Lo abbiamo domandato ad alcune donne che sono arrivate ai vertici delle attività che svolgono. Due di loro, Marina Berlusconi e Rossana Venneri, sono state inserite nell'inchiesta *I 63 vincenti del 2002. Uomini e donne su cui puntare*, condotta dal settimanale *Il Mondo*. Da sottolineare che tra tutti i nomi citati, in tutti i settori dell'inchiesta, le donne sono solo quattro: oltre a Marina Berlusconi e Rossana Venneri compaiono Jonella Ligresti e Azzurra Caltagirone. Insomma, il comando è un'arte: ma non è ancora tanto "rosa".

«L'EREDITÀ NON BASTA»

MARINA BERLUSCONI, vicepresidente di Fininvest, presidente di Medusa, nel consiglio di amministrazione di Mediaset, Mondadori, Mediolanum, 21 Investimenti. Ha 36 anni.

«Comandare? Credo significhi fare in modo che i propri collaboratori diano il meglio, facciano squadra, senza che neppure sia necessario impartire ordini espliciti. Io credo che il vero capo sia colui che non ha mai bisogno di ricordare che lui è il capo: non ha mai bisogno di arrivare a battere il pugno sul tavolo. Questo risultato si raggiunge responsabilizzando al massimo i propri collaboratori, facendoli sentire parte di un progetto comune, mostrando che si è attenti al loro lavoro e ovviamente non solo se sbagliano, coinvolgendoli il più possibile nella elaborazione di indirizzi e di strategie che devono essere comunque estremamente chiari. Il comando, poi, non si eredita. Si può ereditare la pro-

prietà, ma certo non basta: sulla leadership vera nessuno ti fa sconti, non esistono scorciatoie, devi guadagnartela giorno dopo giorno, superare le comprensibili diffidenze per dimostrare di essere all'altezza della posizione in cui ti trovi».

«SAPER INSEGNARE»

ROSSANA VENNARI, direttore generale di Montepaschi finance, (la banca mobiliare del gruppo Mps), unica donna in Italia a ricoprire un ruolo simile. 41 anni, divorziata, senza figli.

«Non sono laureata e ho iniziato la carriera a 19 anni in una banca privata del Salento», dice Rossana Venneri (nella foto), originaria di Lecce. «A 21 anni ho iniziato a occuparmi di finanza e ho percorso l'iter classico che si compie dentro un'azienda di credito, graduale anche se accelerato. Poi, nell'ottobre 2000, sono arrivata qui». Difficoltà? «Il mondo bancario è diffidente verso le donne. La finanza e tutto il mondo legato alla gestione del denaro, poi, sono sempre stati prerogativa degli uomini. La mia storia è abbastanza eccezionale, non perché io sia particolarmente brava, ma per le opportunità che ho avuto, e che a molti non vengono offerte. Inoltre, il mio inizio di carriera è coinciso con l'espansione del mercato finanziario, e poi ho sempre avuto una grande passione. Avessi lavorato ai crediti, con il carattere che ho sarebbe stato un disastro». Perché? «Di fronte a una persona con un bisogno di denaro legato alla sopravvivenza non agirei con lucidità». Se dovesse fare una graduatoria di che cosa serve per saper comandare, come sarebbe? «Al primo posto saper insegnare: non va bene essere gelosi della propria co-



segue >

TUTTI A SCUOLA DI LEADERSHIP

Abbiamo incontrato Francesco Alberoni, autore di "L'arte del comando" (Rizzoli, pp. 233, euro 13). Professor Alberoni, perché scrivere un libro sul comando?

Negli ultimi anni, in Occidente si è creato un vuoto di valori e di fede che ha permesso il dilagare di egoismo, avidità, corruzione e prepotenza. Ci sono quindi figure alte di potere e figure demoniache. Con il mio libro vorrei far capire che non solo i manager, i politici o gli imprenditori, ma anche i genitori, gli insegnanti, i capisquadra e i capufficio devono imparare a comandare. Insomma, deve farlo

chiunque abbia responsabilità verso altri esseri umani.

Le donne che ruolo possono avere in questa trasformazione?

Hanno più sensibilità degli uomini. Ma devono stare attente a non farsi prendere dall'invidia che, per esempio, spesso le spinge a fare commenti poco benevoli nei confronti delle altre donne.

Che cosa consiglia a chi comanda?

Per essere bravi capi è indispensabile conoscere l'animo umano per capire difetti, debolezze altrui e proprie. Gli esempi che cito sono di personaggi storici importanti come

Garibaldi o De Gaulle, che ottenevano abnegazione totale grazie al loro carisma. Nel passato recente si possono citare grandi imprenditori italiani amati come Adriano Olivetti e Pietro Barilla perché non perseguivano solo il guadagno, ma avevano degli ideali, amavano il proprio lavoro e desideravano che l'azienda avesse anche un ruolo sociale, volevano creare una comunità morale. L'azienda che va bene, con un buon capo, si riconosce dall'atmosfera. Io credo, come gli anglosassoni, che si possa abbinare il comando all'equità: che si possa far strada senza distruggere o umiliare i propri sottoposti o i collaboratori.

FRANCESCO
ALBERONI
L'ARTE
DEL
COMANDO

noscenza. Poi saper ascoltare: qualsiasi attività che spinge a vivere in un'azienda dieci, dodici ore al giorno ha bisogno di uno sfogo, di poter condividere un momento triste. Infine ci sono gli aspetti "scontati": correttezza, lealtà, trasparenza. Nel mio gruppo ho stabilito alcune regole ferree come il parlarsi apertamente e avere scontri dialettici anche forti, piuttosto che parlare male dei colleghi assenti. Il gruppo è una squadra e i successi sono del gruppo: in questo mestiere legato all'andamento dei mercati non bisogna godere se un collega è in crisi, ma aiutarlo». Difficoltà? «Le solite, le donne devono faticare di più. All'inizio pochi erano disposti a trasferirsi qui da altre strutture del gruppo, oggi c'è la fila...». E i collaboratori, come li sceglie? «Leggo i curricula, incontro, valuto, non scelgo in base al sesso. Invece ho introdotto una modifica riguardo agli stagisti che vengono dall'università. Ho applicato le quote, 50% maschi, 50% femmine. Ora le donne sono di più e finalmente quando si fanno le feste aziendali si può ballare».

«MEDIAZIONE, GRANDE VIRTÙ»

MARIA ROSA CONTE, primario del reparto di Cardiologia presso l'Ospedale di Rivoli, nella cintura torinese. 51 anni, sposata, due figli di 21 e 9 anni.

«Quando dirigi una struttura con tredici medici e trenta infermieri, per forza devi esercitare una forma di comando», dice Maria Rosa Conte, primario da quasi sei anni. «Il comando è una cosa complessa e non sempre piacevole, ci si scontra con i problemi personali delle persone che spesso sono in conflitto con le esigenze del servizio pubblico. Il mio ruolo spesso è di mediazione». Qualità femminile? «Direi di sì, noi donne affrontiamo i problemi meno di petto e ciò è utile in strutture complesse». E problemi? «Con i colleghi no, ma come capo di una struttura ho dovuto imporre le mie scelte e per fare questo l'approccio migliore è cercare di farne capire i motivi. Sperando di essere nel giusto». Chi opera in una struttura pubblica, come la sua, non ha la possibilità di dare gratificazioni economiche. Come ovvia a questo inconveniente? «Possiamo dare gratificazioni minime, e questo è un problema. Cerco di rimediare dando la possibilità di seguire aggiornamenti seri, conferenze nell'ambito della ricerca scientifica, e di agevolare, dove è possibile, la pubblicazione di un lavoro ben fatto». E come risolve problemi di demotivazione, svogliatezza, scarso interesse? «Dando competenze ai vari settori, responsabilizzando le persone e chiedendo rendiconti periodici quantitativi e qualitativi». Che vantaggi ha un capo? «Da quando sono primario non faccio più i turni. Ed è molto».



(DIS)PARI OPPORTUNITÀ

E in politica? Le donne non se la passano molto bene. Sono solo 97 le elette in Parlamento in questa legislatura: 71 deputate e 26 senatrici. L'Italia è precipitata al 65esimo posto (eravamo al 55esimo) della classifica stilata dall'Unione interparlamentare sulle donne onorevoli: tra Camera e Senato la presenza femminile è del 9,2 per cento contro una media mondiale del 13,7 per cento. In Europa, ai primi posti troviamo Svezia (42,7 per cento) e Danimarca (37,4 per cento). Sempre per quanto riguarda l'Italia sono solo due le ministre, Stefania Prestigiacomo alle Pari Opportunità e Letizia Moratti all'Istruzione. Un calo rispetto ai

precedenti governi: D'Alema (6) e Amato (4). All'avanguardia la situazione in Francia dove nel '99 è stata approvata una legge di riforma costituzionale che ha introdotto la parità delle candidature e questo ha consentito di far salire dal 20 al 48 per cento il numero delle donne nelle amministrazioni locali francesi. Ma le cose cambieranno anche da noi: il 7 marzo scorso la Camera ha detto il primo sì alla modifica della Costituzione per dare più spazio alle donne in politica ampliando l'ambito di applicazione delle tutele costituzionali per la parità di accesso alle cariche elettive e agli uffici pubblici.

Marina Ceratto

«IL MIO SEGRETO? L'IRONIA»

FRANCESCA LODIGIANI, uno dei venti soci dello studio legale Pavia Ansaldo, uno dei più importanti nel settore della consulenza aziendale a largo raggio. 48 anni, sposata, senza figli.

«Questo studio esiste da 40 anni e solo due donne sono diventate partner», dice Francesca Lodigiani. La sua carriera è iniziata in uno studio legale internazionale, poi è diventata manager di una società di Los Angeles che si occupava di entertainment, la Lorimar Telepictures, quella che produceva Dallas. Nel 1997 è passata allo studio Pavia Ansaldo, di cui da due anni è partner. «Sono specializzata nei settori entertainment, telefonia, media, new economy», spiega. «Settori molto interessanti e stimolanti in cui si passa dalla parte tecnica, come quella della telefonia, ai contenuti creativi. Ma è una branca dove spesso ci si muove in assenza di leggi o con normative limitate. E a volte possono accadere piccoli incidenti imprevedibili». Per esempio? «Quando Stream volle lanciare una campagna su una serie di film per persone grasse, scelse lo slogan "Grasso è bello" e mise una saliscia dentro un contenitore simile a una pizza cinematografica, con scritto "100% grasso". Il Consorzio della saliscia si rivolse all'Authority della pubblicità chiedendo la sospensione della campagna perché danneggiava i loro tentativi di dire che la sal-

siccia non è solo grassa». Qual è il segreto perché il suo lavoro funzioni? «Far finta di non comandare». Che cosa significa? «Non provocare i collaboratori. Con una ferma pacatezza, con l'ironia ottengo cento volte di più che con la rigidità. In più, la donna deve mantenere una grande calma se non vuole rischiare di essere etichettata come isterica e umorale». Ci sono tecniche che aiutano a imparare? «Io sono velista e mi sono accorta che la vela da una parte dà una grande disciplina, dall'altra insegna a riconoscere in fretta le caratteristiche di una persona. Dopo mezz'ora di barca capisci subito se chi sta con te è ansioso o calmo. E soprattutto se ha doti naturali di leadership».

«VIVA IL LAVORO DI SQUADRA»

GABRIELLA SCARPA, general manager Italia del gruppo LVMH profumi e cosmetici, multinazionale del lusso che comprende marchi come Dior, Givenchy, Guerlain, Kenzo. 48 anni, due figli. Signora Scarpa, lei in vent'anni di carriera ha lavorato nel campo edile, in quello industriale, è stata direttore vendite di un'azienda di motocicli giapponesi, è passata dall'editoria, poi dagli orologi e infine è approdata alla cosmetica. Un'esperienza varia e sempre con ruoli di potere. Si può dire che il comando è un'arte? «Forse è una definizione eccessiva, però è vero che il comando esige tre caratteristiche fondamentali: capacità, doti personali, esperienza». Che cosa intende per doti personali? «La

leadership naturale ce l'ha chi sa trasferire una comunicazione corretta. E poi non si può prescindere dalla competenza. Serve inoltre dare sicurezza ai propri collaboratori, quindi coinvolgerli; infine bisogna saper lavorare in gruppo perché è il lavoro di squadra ben fatto che dà anche al capo l'energia e le idee». Lavorare in gruppo: che cosa significa in concreto? «Io ho organizzato il lavoro con "task force" trasversali con competenze che si compenetrano con gli altri ruoli. Questo stimola le responsabilità, allarga le vedute, dà la possibilità di esprimersi e di conoscersi meglio, e motiva le persone. Aspetto molto importante insieme alla gratificazione salariale». Quando sceglie un collaboratore che cosa cerca? «Deve avere le potenzialità per crescere, disponibilità quindi, ma anche aspetti caratteriali favorevoli come ampiezza di vedute, capacità di lavorare in gruppo. Deve essere affabile e saper parlare». Lei ha mai incontrato difficoltà nella sua carriera? «Vere e proprie difficoltà no. L'inizio, quando ho lavorato nell'edilizia, è stato piuttosto duro, ma mi ha anche insegnato molto». Ed errori? «Se ne avessi fatti di grossi non sarei qui. L'unica cosa a cui bisogna stare davvero attenti è lo stress».



za di vedute, capacità di lavorare in gruppo. Deve essere affabile e saper parlare». Lei ha mai incontrato difficoltà nella sua carriera? «Vere e proprie difficoltà no. L'inizio, quando ho lavorato nell'edilizia, è stato piuttosto duro, ma mi ha anche insegnato molto». Ed errori? «Se ne avessi fatti di grossi non sarei qui. L'unica cosa a cui bisogna stare davvero attenti è lo stress».

L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE

Barbara Demi ha 36 anni, è sposata, ha un figlio e da sette anni è partner della Etlina associati di Milano, importante società di consulenza e formazione del personale. In che cosa consiste esattamente l'attività? «Formiamo dagli impiegati agli amministratori», spiega lei che, fra l'altro, ha scritto tre libri editi dal Sole 24ore, *Il colloquio di lavoro*, *Il tuo curriculum vitae* e un volume di prossima uscita sugli stage. «Agli impiegati insegniamo aspetti della comunicazione aziendale e comportamentale, come la gestione del cliente. Ai quadri e ai manager si insegna a fare i capi, e cioè come trasmettere le idee, come negoziare». Ma non sanno già come si fa? «Spesso un dirigente viene scelto perché ha qualità tecniche, ma non ha mai comandato e quindi si trova in difficoltà». Quali sono gli errori più frequenti? «Non delegare e non sapere comunicare in modo assertivo. I capi "vecchio stile" peccano di

autoritarismo, sono accentratori, hanno paura di fidarsi, pensano che fare una sfuriata ogni tanto faccia bene alla loro immagine». E il nuovo stile com'è? «Quello di un leader autorevole, stimato per quello che dice e come lo dice, che sa catalizzare e dare energia, automotivato e capace di motivare». In Italia com'è la situazione? «L'Italia è in ritardo, si è capito che lo stile autorevole serve, ma si fa fatica a metterlo in pratica». Perché? «Molti pensano che il vecchio metodo del bastone e della carota vada bene, alcuni fanno finta di voler cambiare e organizzano due giorni di stage che non servono a niente, perché i comportamenti e la mentalità delle persone non si cambiano in poco tempo. Ci sono aziende che invece credono nelle innova-

zioni, come la Bizmatica spa, società di consulenza tecnologica e di gestione aziendale, che ha progettato una formazione per tutti i dipendenti. E' un lavoro importante che dura un anno». Perché così tanto? «Per verificare come la teoria è stata messa in pratica». Le donne sono più brave? «Sono più sensibili e abituate a capire l'altro». Lei personalmente come ha gestito il suo potere? «All'inizio ho incontrato difficoltà: ero il capo di docenti uomini e più anziani di me. I primi anni anch'io ho rischiato "di metterla giù troppo dura", poi ho capito che non era la strada giusta». Che cosa ha fatto? «Ho cominciato a condividere le decisioni e, soprattutto, a riconoscere alle persone i successi. Questo è un punto importante, la gratificazione ci deve essere: economica, ma anche psicologica». Per esempio? «Dire che è stato fatto un buon lavoro, che il cliente è soddisfatto, e dichiararlo anche di fronte agli altri. Il vecchio stile era: se lavori bene è il tuo dovere e non ti dico nulla, se sbagli ti becco e magari ti insulto anche di fronte a tutti. Sbagliatissimo».



ché i comportamenti e la mentalità delle persone non si cambiano in poco tempo. Ci sono aziende che invece credono nelle innova-

Barbara Demi, 36 anni, partner della Etlina associati, che si occupa di formazione.