

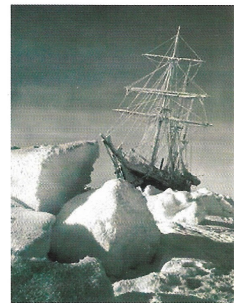
«Le difficoltà sono solo cose da superare»

Servizimprese mette gli imprenditori trentini sulle tracce di Shackleton. L'incontro con Luciano Ziarelli, guru della formazione manageriale

Di fronte ad una platea di oltre 150 imprenditori trentini, ritrovatisi lunedì 29 settembre scorso nell'auditorium "Ivo Perini" presso la Seac S.p.A., il guru della formazione Luciano Ziarelli ha emozionato tutti ripercorrendo la storia della leggendaria spedizione compiuta dall'esploratore britannico Shackleton, a cavallo tra il 1915 e il 1916, straordinariamente attuale per insegnare ai manager di oggi a diventare dei veri leader.

Abbiamo chiesto a Ziarelli di spiegarci il suo entusiasmante seminario che ha per titolo: «Endurance - da capo a leader: storia di un'avventura possibile».

«Si tratta - spiega Ziarelli - di un inedito e difficile, ma non impossibile, tentativo di passaggio a nord-ovest di noi stessi».



L'Endurance, l'imbarcazione di Shackleton, incagliata nei ghiacci. Sopra, il numeroso pubblico degli imprenditori che hanno partecipato affascinati all'incontro con Ziarelli

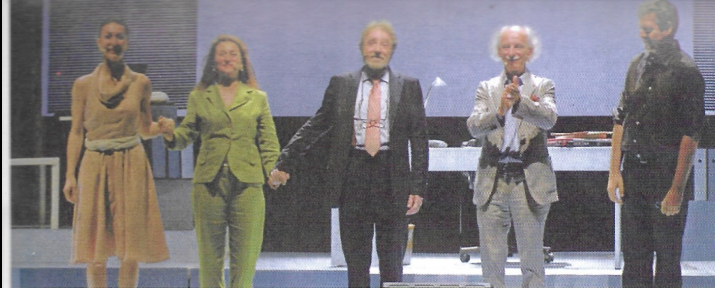


L'esploratore britannico Ernest Henry Shackleton

si: da capo a leader. Il tentativo avviene sulle tracce affascinanti dell'Avventura. Quella dell'imbarcazione Endurance e di Ernest H. Shackleton in Antartide, a capo di una squadra di 27 uomini coraggiosi e determinati che riuscirono a sopravvivere ad una tragica odissea durata più di un anno e mezzo. Raccontando la storia, si tenta di carpire alla storia stessa i fondamentali di questa magica al-

chimia, la leadership, che consente a qualcuno di essere seguito da molti. Anche quando le cose non vanno per il meglio. Si racconta e si riflette dell'importanza della lealtà, della forza d'animo e della coesione tra compagni di squadra esercitate in condizioni non ordinarie e, per questo, utili da fotografare nella nostra mente per far emergere poi, individualmente, i fondamentali della leader-

Raccontando la storia di Shackleton, si tenta di carpire alla storia stessa i fondamentali di questa magica alchimia, la leadership, che consente a qualcuno di essere seguito da molti. Anche quando le



Andrea Brambilla (al centro), noto al grande pubblico per le esilaranti gag televisive del duo Zuzzurro e Gaspare, protagonista della pièce teatrale di Ziarelli (alla sua sinistra)

Manageritalia e Tieffe (Teatro stabile filodrammatici) che ha debuttato nel luglio scorso al Festival dei due mondi di Spoleto e che presto partirà in tournée per attraversare l'Italia.

Il protagonista Andrea Brambilla (l'attore che ha conquistato la notorietà interpretando Zuzzurro) ha dichiarato: «Trovo molto valide le lezioni di Ziarelli e vorrei che chiunque intraprendesse la carriera del manager, riuscisse a capire l'importanza di umanizzare il lavoro che spesso viene considerato esclusivamente meccanico».

«A Luciano - dice di lui Francesco Renzi, direttore generale di Servizimprese - che ho avuto il piacere di conoscere per-



Il direttore generale di Servizimprese Francesco Renzi con Luciano Ziarelli.

sonalmente partecipando ad alcuni dei suoi workshop in giro per l'Italia, ho voluto affidare il compito, per me assai importante e gratificante, di offrire ai nostri imprenditori uno stimolo, un'emozione, un ricordo che resti per qualche tempo, forse per sempre, e magari sia di aiuto e di supporto nel lavoro ma,

perché no, nella vita».

«Da tempo in Servizimprese la gestione che condivido con l'Amministratore Delegato Franco Bolner e il presidente Carlo Casari si avvale dei fondamentali della leadership che il buon Ziarelli evidenzia sempre nei suoi incontri e che lui ama definire le «sfumature» che

fanno di un capo un vero leader».

«Al giorno d'oggi - conclude Renzi - l'intuito e la capacità di emozionarsi sono, per noi manager, indispensabili tanto quanto la razionalità e la dimestichezza con budget e bilanci».



Le «sfumature» della leadership

Ecco il decalogo del leader, secondo Luciano Ziarelli

- 1) Saper scegliere i propri uomini
- 2) Infondere la speranza
- 3) Non imporre comportamenti inutili
- 4) Dare il meglio nelle condizioni peggiori
- 5) Ascoltare prima di decidere
- 6) Essere capaci di cambiare i propri piani
- 7) Amministrare le diversità
- 8) Concentrarsi sui mezzi disponibili
- 9) Riconoscere e rispettare i ruoli
- 10) Le difficoltà sono solo cose da superare, dopotutto

FRIGOESPRESS S.r.l.

VENDITA ≈ ESPOSIZIONE ≈ ASSISTENZA TECNICA
ATTREZZATURE PER BAR GELATERIE E PASTICCERIE

Mobili e lavelli inox
Tavoli per pizzeria

Attrezzature bar lavastoviglie
Macchine caffè espresso

Celle prefabbricate
Impianti frigoriferi

Macchine per gelato
Pastorizzatori

CONCESSIONARIA
GRALO

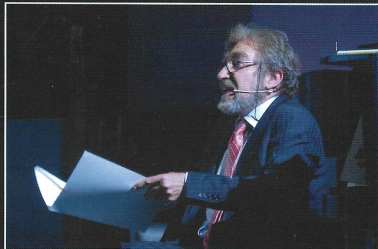
TRENTO - Via Stoppani, 8 Tel. 0461 823747 r.a. - Fax 0461 427469
www.frigoespress.it e-mail: frigoespress@frigoespress.it



VETRINE
PROFESSIONALI
PER GELATO
ARTIGIANALE

La formazione va a teatro

Il Centro di formazione management del terziario e il Teatro Stabile Filodrammatici presentano una pièce teatrale che parla dei manager e della loro (spesso difficile) vita in azienda in un momento delicato: il bilancio finale della propria carriera



Ragione e sentimento, razionalità e passione, vita personale e professionale. Questi gli ingredienti dell'originale e innovativa opera teatrale "La Liquidazione. Riflessioni di... fine stagione, tra ragione e sentimento", promossa da Cfmt (Centro formazione management del terziario, la business school di Manageritalia e Confcommercio) e da Tieffe Teatro Stabile Filodrammatici, per la regia di Massimo Navone.

Atto unico di Luciano Ziarelli, uno dei più noti esperti di management emozionale, ideatore del progetto "Smile manager!", lo spettacolo vede un grande Andrea Brambilla (Zuzzurro) nei panni di un manager che, al momento della "liquidazione", nell'imminenza del congedo dalla vita lavorativa, riflette su se stesso. Quarant'anni di carriera, la pensione in arrivo, una nuova fase della propria esistenza da avviare e i ricor-

di della vita, anzi delle vite precedenti che cominciano ad affiorare: i colleghi, i capi, i collaboratori, le riunioni, le decisioni, le incertezze, le difficoltà, le soddisfazioni per i risultati raggiunti e poi ancora la famiglia, gli amici, i viaggi, le poesie lette, le musiche ascoltate e danzate... Trasportato dal flusso dei ricordi, il protagonista intreccia sentimento e ragione, con l'aiuto della propria coscienza critica ed emotiva interpretata dallo stesso Ziarelli. Una riflessione su vita e lavoro, nella quale si può riconoscere ognuno di noi, indipendentemente dal fatto di essere manager o no.

CALENDARIO 2009

Dopo il grande esordio al festival dei Due Mondi di Spoleto del 5 luglio 2008, parte l'attesa tournée 2009 de "La liquidazione"

Venezia-Mirano sabato 21 marzo
Palermo martedì 24 marzo
Firenze lunedì 30 marzo
Milano lunedì 20 aprile

E in autunno a Roma, Bologna, Torino e Como.

Per informazioni:
Anna Scirea, tel. 02 5406311 - www.cfmt.it

cfmteventi

Servizi Imprese accresce la cultura d'impresa

Dopo Shackleton è l'intelligenza emotiva ad essere al centro del secondo convegno con Luciano Ziarelli offerto dalla società di servizi

Avere coscienza dei propri sentimenti è un obiettivo che chiunque dovrebbe porsi, per migliorare i rapporti personali e lavorativi. In sintesi è questo il messaggio che Luciano Ziarelli ha lanciato alla folta platea dei clienti di Servizi Imprese, la società presieduta da Carlo Casari e controllata dall'Unione, lunedì 5 ottobre all'auditorium della nuova sede di Interbrennero Spa.

La sintesi è questa ma non rende giustizia ad una mattinata di formazione che molto probabilmente ha lasciato il segno in tutti i partecipanti, sia per il livello qualitativo che emotivo. E sull'emotività, infatti, Ziarelli, formatore di professione benché *sui generis*, ha elaborato un percorso personale e affascinante, lo *Smile Manager*, che gli stessi clienti di Servizi Imprese hanno avuto modo di apprezzare l'anno scorso, in occasione del convegno su Shackleton e la sua straordinaria vicenda.

Tema del convegno (ufficialmente «seminario emozionale manageriale») di quest'anno era l'incertezza del mestiere, un sentimento particolarmente diffuso nella generazione attuale che non è però, ammonisce Ziarelli, quella che nell'ultimo secolo è stata peggio. Certo, ci sono aspetti a vantaggio dei «nonni» (l'affitto non si mangiava metà stipendio), altri a vantaggio dei «nipoti» (due guerre mondiali sono pur sempre



serviziimpresa®



La papera e il coniglio. Manuale di sopravvivenza all'incertezza è il libro (edito da Fazi) di Luciano Ziarelli sui temi presentati nel seminario di Servizi Imprese.

due guerre mondiali). Nella somma però non ha senso il confronto tra chi stava meglio e chi stava peggio. L'attenzione deve spostarsi su un altro aspetto: non sull'incertezza, che in qualche modo è conaturata all'essere umano, ma sulla consapevolezza dei propri sentimenti e su alcune certezze che sembrano passate ma non lo sono, come lo spirito di squadra, un certo mo-

do di fare azienda e associazione: «In un branco di lupi – spiega Ziarelli – le prerogative migliori le ha il cosiddetto lupo alfa, cioè il capobranco, giunto alla posizione dopo lotte e fatiche. Ma anche i lupi che hanno voluto star fuori dalla battaglia per la supremazia nel branco traggono utilità dal vivere con i loro simili, benché relegati in fondo alla piramide sociale. Questo ci

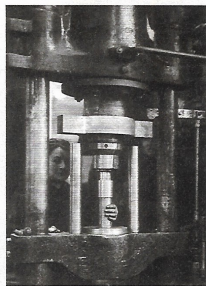
insegna che stare insieme è sempre un vantaggio rispetto ad esser soli».

«In-certi del mestiere – spiega Ziarelli – è il tentativo di riflettere su tutto ciò, per non subire l'incertezza ma per comprenderla meglio, per convivere con essa. Con successo. Riflettendo che non c'è mai un periodo tutto nero o tutto bianco. La vita e il lavoro sono un caleidoscopio di grigi. Spetta a ciascuno di noi con la propria passione, determinazione e con il proprio ottimismo creativo virare qualche nero di troppo verso tonalità più luminose e piacevoli da vivere».

Anche l'appuntamento di quest'anno si è rivelato di grande gradimento tra il pubblico: «Per il prossimo anno – spiega il direttore generale Francesco Renzi – stiamo già sviluppando una nuova idea per accrescere il valore aggiunto dei nostri imprenditori!»

Che cos'è l'intelligenza emotiva

In principio fu Goleman, Daniel Goleman. In molti attribuiscono allo psicologo statunitense la grande diffusione e attenzione che l'intelligenza emotiva, ovvero la capacità di riconoscere e utilizzare la forza delle proprie emozioni, ha riscosso negli ultimi decenni. In realtà alcune tracce della teoria si trovano già in Darwin, nelle dinamiche di adattamento e sopravvivenza. Furono poi David Wechsler, negli anni Quaranta, e Howard Gardner, nei primi anni Ottanta, a compiere importanti studi focalizzati sulla «interpersonal intelligence», ovvero la capacità di rapportarsi con gli altri e coglierne sentimenti ed emozioni. La nascita ufficiale del termine «intelligenza emotiva» (*emotional intelligence*) si fa risalire alla tesi di dottorato di Wayne Payne, nel 1985, dal titolo: «Uno studio sull'emozione: sviluppare l'intelligenza emotiva»



Ci piace ancora

Quando si parla di professione, gli italiani si dividono tra stakanovisti e

È una sfida continua che fa sentire vivi

Luciano Ziarelli, esperto di formazione aziendale, è ideatore del progetto "Smile manager".



S Del lavoro, nel nostro Paese, non riusciamo a fare a meno. Gli italiani passano 1.672 ore l'anno in fabbrica o in ufficio, più dei francesi e dei tedeschi, secondo un'indagine dell'Ilo, l'organizzazione internazionale del lavoro. E un giovane su due sogna una professione autonoma: rischiosa, ma gratificante. Ne sa qualcosa Luciano Ziarelli, 58 anni, guru della formazione aziendale. Dopo una laurea in Scienze politiche e una brillante carriera, sei anni fa ha lanciato il progetto "Smile manager", tramite il quale 20 mila tra dirigenti, imprenditori e impiegati hanno riscoperto il gusto di andare in ufficio. Come? Tornando a lavorare con il cuore. In azienda, infatti, secondo Ziarelli, gli italiani cercano soprattutto emozioni.

Dunque Ziarelli, perché ci piace tanto timbrare il cartellino?

«Andare in ufficio è come partecipare a una piccola olimpiade quotidiana. Dove si ottiene sempre qualcosa, sia nel caso di un successo sia nel caso di un fallimento. La gara ci fa sentire vivi, ci offre l'occasione di metterci alla prova, di misurare i nostri limiti. E ci consente di migliorare, grazie alle critiche degli altri. Inoltre, il lavoro è un progetto collettivo che avvicina le persone, le rende solidali, al di là del ruolo».

Però oggi realizzare questo progetto sembra impossibile.

«È vero. Le aziende nascono e muoiono in un batter d'occhio. E il percorso verso la carriera è costellato di bruschi saliscendi. Basterebbe questo a determinare una generalizzata disaffezione al lavoro. Eppure pochissimi gettano la spugna. La maggior parte, infatti, continua ad amare la propria occupazione perché ha capito che per vincere il senso di fallimento e l'angoscia del futuro, bisogna investire nella professione il massimo delle energie. E non lasciare a casa sentimenti e passioni».

Cioè?

«Quando sei costretto a ripartire da ze-

ro, come spesso accade oggi, l'aiuto dei colleghi è indispensabile. In un mercato instabile, nessuno può far conto solo sulle proprie forze. E anche il peso della sconfitta, sulle spalle di tanti, è più leggero. Per costruire lo spirito di gruppo, però, bisogna cedere alle emozioni, mostrarsi per quello che si è, svelare le proprie debolezze».

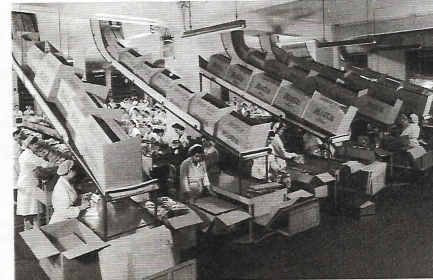
Per esempio?

«Ricordo un manager freddo, che metteva soggezione. In un mio seminario ha rivelato che da ragazzo, come calciatore, era stato sul punto di sfondare in serie A. Ma ogni volta che entrava in campo non riusciva a stare in piedi dalla paura. La stessa cosa che, hanno raccontato i colleghi presenti, succedeva a loro quando entravano nel suo ufficio. Quella rivelazione è stata liberatoria. Li ha fatti sentire di colpo tutti più uniti. E umani».

Ma non sono proprio le persone fredde e calcolatrici a fare carriera?

«Questo è sempre meno vero. Alla razionalità certo non possiamo rinunciare. Ma se non la mettiamo al servizio del cuore, appariremo individualisti, cinici e opportunisti. E al primo passo falso, rimarremo soli».

La mostra sull'impegno e la fatica delle donne S'intitola "Scattate", ed è aperta fino al 17 aprile all'Accademia Albertina di Belle Arti di Torino, la mostra dedicata al lavoro femminile. Qui sotto, alcune immagini esposte. Da sinistra, contadine (1910), operaie in una fabbrica di munizioni (1920), dattilografe alla Perugina (1930), un'impiegata in un cappellificio (1935), operaie alla Motta (1950), una cameriera di trattoria (1960). Per informazioni, tel. 01119719440.



@ Ti piace lavorare o timbrare il cartellino? Di' la tua sul nostro sito www.donnamoderna.com/attualita.

lavorare?

demotivati. Così sostengono i sondaggi. E due esperti spiegano il perché

È diventato un peso e non dà più sicurezza

Giampaolo Fabris, docente di Sociologia dei consumi allo Iulm di Milano.



no Occupati o no, agli italiani il lavoro non piace più. Il numero di persone in cerca di un impiego, rileva l'Istat, scende. Negli ultimi tre mesi 137 mila uomini e donne hanno smesso di cercarlo, scoraggiati da flessibilità e bassi salari. Un malessere ripreso dalla letteratura e dalla tv. Il 25 febbraio è uscito *Buongiorno pigrizia* (Bompiani), un saggio che invita a incrociare le braccia, subito entrato nella classifica dei dieci libri più venduti. E *Camera Café*, la sit-com di Italia 1 sulle frustrazioni dei travet, è seguita da oltre due milioni di telespettatori a puntata. Il lavoro, insomma, ci ha delusi. Ne è convinto anche Giampaolo Fabris, 67 anni, docente di Sociologia dei consumi allo Iulm di Milano.

Professor Fabris, ci siamo stancati di lavorare?

«Sì. Rispetto al passato, oggi le persone sono più disilluse. E ne hanno tutti i motivi: faticano per anni ma il capo non le degna di uno sguardo e la carriera è al palo. Se provano a cambiare mestiere, a quarant'anni si sentono dire che sono vecchie. Meglio allora lavorare il meno possibile e godersi lo stipendio. Organizzandosi di nascosto il fine settimana o l'happy hour con gli amici».

Non le sembra di esagerare?

«No. D'altronde, facciamoci caso: oggi se sentiamo qualcuno dire che rinunciare alle vacanze per lavorare, lo guardiamo con compatimento, non con ammirazione. E anche i supermanager evitano di farsi fotografare alla scrivania. Preferiscono essere immortalati su un bel campo da golf».

Come siamo arrivati a questo punto?

«Una volta gli operai si sentivano "tutte blu", gli impiegati "colletti bianchi", gli imprenditori "cumenda". Chi aveva messo in piedi un'azienda ne era orgoglioso. Chi lavorava in fabbrica era convinto di poterla gestire meglio del padrone. E i dipendenti

degli uffici erano così pochi, che capì li trattavano con i guanti. Oggi, invece, gli imprenditori preferiscono godersi quello che hanno e non rischiare i soldi in un'epoca di crisi. Gli operai pensano a conservare il posto più che a partecipare alle scelte produttive. E gli impiegati sono diventati così numerosi e sostituibili che le imprese non si fanno più carico del loro destino».

Però continuiamo a dire ai giovani che la professionalità è un'arma vincente sul mercato del lavoro. Lo sosteniamo ma non ci crediamo?

«Sì. La verità è che solo una piccola minoranza riesce a realizzare le proprie ambizioni. Qualche volta i più bravi. Spesso i più fortunati. Ma anche quelli con gli "agganci giusti" o che sanno farsi ben volere dal capo. In fondo, sono sopravvissute le vecchie abitudini aziendali».

Anche chi lavora in proprio ha perso l'entusiasmo?

«Salvo i pochi con una professionalità rara, richiesta e ben retribuita. Per gli altri, il problema è sbarcare il lunario tra un lavoretto e l'altro, senza pensare alla propria realizzazione».

IN SCENA LA STORIA DI UN MANAGER DAL VOLTO UMANO

Liquidiamo?

Il Cfmt attraversa l'Italia con uno spettacolo prodotto in collaborazione con il Teatro Filodrammatici di Milano: protagonista Andrea Brambilla



Tempi duri per i manager chiamati a ripensare e a ripensarsi per comprendere i cambiamenti in atto, per ragionare sulla crisi e sulle trasformazioni che inevitabilmente ci attendono nel prossimo futuro. È necessario reinventarsi e reinventare, tenendo presente che i cambiamenti durano e possono essere costruttivi solo se si fondano sull'eredità del passato, solo se il nuovo non interrompe la continuità dei percorsi in cui riscoprire antichi valori.

Il fatto di possedere competenze trasversali e specialistiche non basta più per completare la figura del manager, spesso percepito come colui che deve lasciarsi guidare principalmente dalla razionalità a scapito delle emozioni, in un contesto che ci si immagina fatto prevalentemente di numeri, obiettivi sempre più sfidanti, risultati da raggiungere.

Per affrontare la crescente complessità e la discontinuità che ne deriva è necessario affidarsi all' intuito e cercare nelle proprie emozioni la chiave per trovare soluzioni innovative al passo con i cambiamenti in atto. È l'intelligenza emotiva lo strumento che oggi può fare la differenza, permettendoci di andare oltre le difficoltà razionalmente percepibili e ritrovare creatività, passione e coraggio.

Un bilancio della vita professionale

Così nasce, nel 2008, lo spettacolo *La Liquidazione. Atto unico di riflessioni di... fine stagione, tra ragione e sentimento*, un progetto che porta a teatro un manager dal volto umano, offrendo ai dirigenti uno specchio per riflettere sulla propria vita professionale (e non solo) e a tutti gli altri una finestra sulla realtà quotidiana, spesso percepita per stereotipi, di chi gestisce un'azienda.

La Liquidazione rappresenta un esperimento unico nel suo genere: uno spettacolo teatrale interamente ideato e prodotto da una business school, il Cfmt, e da un

teatro stabile, il Teatro Filodrammatici di Milano. Si tratta di un progetto fortemente innovativo, nato dall'idea di ricercare nuovi stimoli nella contaminazione tra il mondo dell'arte e quello della formazione, per promuovere una nuova "cultura" manageriale, che tenta di riavvicinare razionalità ed emozione attraverso la realizzazione di eventi che integrino lo spettacolo con momenti di riflessione utili per il percorso professionale e personale.

di permanente scambio e condivisione di conoscenza e di idee.

In tournée

Dopo il grande esordio al Festival dei Due mondi di Spoleto, nel luglio del 2008, è partita in primavera l'attesa tournée. Tra marzo e maggio lo spettacolo ha toccato alcune delle più importanti città italiane: Venezia (Mirano), Palermo, Firenze e Milano per un totale di oltre 1.500 partecipazioni. Se lo spettacolo è piaciuto a tutti è perché riesce a mostrare in modo assolutamente semplice e naturale come la sfera culturale ed emozio-

ne in arrivo, una nuova fase della propria esistenza da avviare e i ricordi della vita, anzi delle vite precedenti che cominciano ad affiorare: i colleghi, i capi, i collaboratori, le riunioni, le decisioni, le incertezze, le difficoltà, le soddisfazioni per i risultati raggiunti e poi ancora la famiglia, gli amici, i viaggi, le poesie lette, le musiche ascoltate e danzate... Rievocate sul palcoscenico dalle due segretarie-pianiste, Vicky Schaezinger e Valeria Bonifazi. Trasportato dal flusso dei ricordi, il protagonista intreccia sentimento e ragione, con l'aiuto della propria coscienza critica ed emotiva interpretata da Luciano Ziarelli, autore dei testi ed esperto di management emozionale che collabora ormai da molti anni con il Cfmt. Una riflessione su vita e lavoro, nella quale si può riconoscere ognuno di noi, indipendentemente dal fatto di essere manager o no.

In periodi di cambiamento, la terra sarà di coloro che apprendono, mentre coloro che sanno si troveranno ben equipaggiati per vivere in un mondo che non esiste più.

Eric Hoffer

Ma come nasce l'idea di produrre uno spettacolo? Non è un'improvvisazione ma il proseguimento di un'attività che attraverso i suoi 15 anni di storia ha portato il Cfmt a trasformarsi in maniera sempre più forte, da "intermediario" di conoscenza a laboratorio di produzione e sviluppo di know-how, propulsore di innovazione continua e luogo

nale non possa essere esclusa da quella manageriale, ma anzi apportare un contributo fondamentale nella gestione della complessità. Lo spettacolo vede Andrea Brambilla (Zuzzurro) nei panni di un manager che, al momento della liquidazione, nell'imminenza del congedo alla vita lavorativa, riflette su se stesso. Quarant'anni di carriera, la

In un certo senso *La Liquidazione* propone un originale percorso inverso. Se molto spesso è il mondo aziendale a guardare verso le espressioni artistiche per cercare spunti e soluzioni, lo spettacolo nasce dall'esperienza aziendale, di crescita e di formazione per costruire un momento di intrattenimento unico nel suo genere. ■



La Liquidazione

Atto unico di riflessioni di... fine stagione, tra ragione e sentimento

di e con **Luciano Ziarelli**
e **Andrea Brambilla**
regia **Massimo Navone**

Vi aspetta in autunno a Torino, Roma, Bologna

www.cfmt.it

Main sponsor




Sponsor



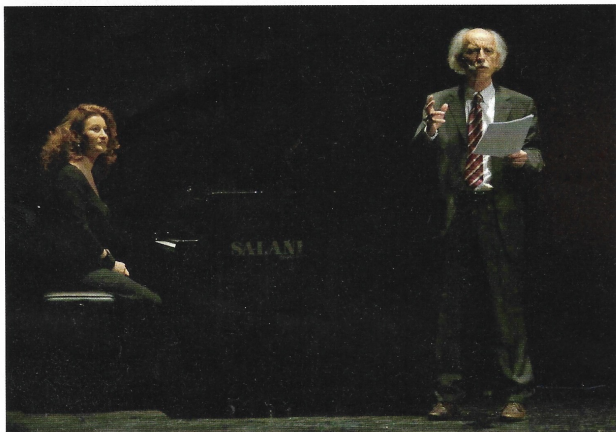




"Smile Manager": imprenditori con il cuore.

Ziarelli racconta il suo progetto straordinario, durato più di dieci anni: "Per poter insegnare ancora qualcosa a manager che sanno già tutto, bisogna sorprenderli, spiegando loro l'importanza dei sentimenti per migliorare la qualità del lavoro."

Di Rudy Gaddo



Ziarelli durante uno dei suoi workshop multimediali

A modo suo, Luciano Ziarelli ha dell'Albert Einstein. E non solo per quei baffi e per i capelli incanutiti e liberi al vento o per la sua personalità brillante. Pur non avendo nulla a che fare con la fisica e la teoria della relatività, nel suo piccolo questo 62enne di Latina, laureato in scienze politiche e da oltre dieci anni residente a Trento, ha infatti rivoluzionato i tradizionali metodi di formazione imprenditoriale. Per lo meno ci è riuscito in Italia, dove negli anni Novanta le teorie sull'intelligenza emotiva di Daniel Goleman erano poco più che un'eco lontana.

Chi altri prima di Ziarelli avrebbe avuto il coraggio di presentarsi a un'aula piena di manager che si aspettano il solito corso "polpettone" di formazione e spiegar loro l'importanza della responsabilizzazione del personale proponendo l'ascolto de "La leva calcistica della classe '68" e di "Bufalo Bill" di Francesco De Gregori? "Eppure - spiega Luciano in una delle rare pause che riesce a concedersi a Trento, preso com'è tra un impegno e l'altro in giro per l'Italia - in alcuni passaggi queste canzoni sono straordinarie per quello che possono trasmettere, anche a un uomo di azienda. Pensate a 'Nino non aver paura di sbagliare un calcio di rigore. Non è mica da questi particolari che si giudica un giocatore'. O a 'Tra bufalo e locomotiva la differenza salta agli occhi: la locomotiva ha la strada segnata, il bufalo può scartare di lato'. In azienda servono tutti. Sia le locomotive, che vanno dritte avanti per la loro strada, sia i bufali, capaci di cambiar rotta all'improvviso, trascinando dietro di sé il branco. L'importante è capire le persone e le loro attitudini e far modo che possano metterle al servizio dell'organizzazione".

Chi altri prima di Ziarelli avrebbe avuto il coraggio di presentarsi a un'aula piena di manager che si aspettano il solito corso "polpettone" di formazione e spiegar loro l'importanza della responsabilizzazione del personale proponendo l'ascolto de "La leva calcistica della classe '68" e di "Bufalo Bill" di Francesco De Gregori? "Eppure - spiega Luciano in una delle rare pause che riesce a concedersi a Trento, preso com'è tra un impegno e l'altro in giro per l'Italia - in alcuni passaggi queste canzoni sono straordinarie per quello che possono trasmettere, anche a un uomo di azienda. Pensate a 'Nino non aver paura di sbagliare un calcio di rigore. Non è mica da questi particolari che si giudica un giocatore'. O a 'Tra bufalo e locomotiva la differenza salta agli occhi: la locomotiva ha la strada segnata, il bufalo può scartare di lato'. In azienda servono tutti. Sia le locomotive, che vanno dritte avanti per la loro strada, sia i bufali, capaci di cambiar rotta all'improvviso, trascinando dietro di sé il branco. L'importante è capire le persone e le loro attitudini e far modo che possano metterle al servizio dell'organizzazione".

[Il metodo] Per trasmettere questi concetti, su cui si fonda il suo progetto denominato "Smile manager", dieci anni fa Ziarelli creò un metodo innovativo. Basta con la tradizionale formazione fatta annoiando la gente con lunghe e noiosissime ore di lezione dense di concetti, spesso triti e ritriti per manager di grande esperienza. Spazio, invece, a qualcosa che nessuno aveva mai consigliato

ai manager di introdurre nel loro lavoro: il cuore, le emozioni, il sorriso. "Smile" appunto. Perché le emozioni spesso sono capaci di moltiplicare non solo il nostro rendimento, ma anche quello delle persone che ci stanno attorno.

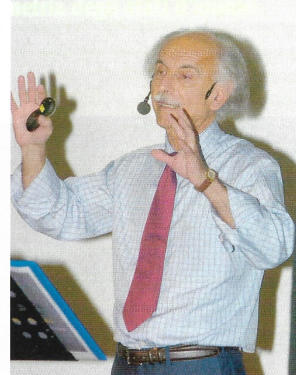
E allora, per colpire la parte destra del cervello, quella dell'intelligenza emotiva, Ziarelli scelse la musica, i filmati multimediali, le grafiche a doppia schermata che tanto stupirono il suo pubblico a fine anni Novanta. "Per trasmettere qualcosa in grado di far crescere manager, che per lo più sapevano già tutto del proprio lavoro, serviva qualcosa di particolare, bisognava colpirli". Difficile spiegare a parole cosa possa essere una lezione di Ziarelli. Riflettere sull'importanza di un sorriso per avere successo nel lavoro, capire come essere leader in un momento di difficoltà per la propria azienda ma, innanzitutto, saper ascoltare, non sono concetti che possono essere facilmente tradotti in prosa. Lui, come detto, si serve di molti linguaggi assieme per rafforzarli. Una cosa però si può dire: il risultato è straordinario. In dieci anni di lavoro Ziarelli ha coinvolto nei suoi workshop almeno 70mila tra imprenditori, professionisti e manager appartenenti a oltre tremila associazioni di categoria e aziende: basti citare Confindustria, Confcommer-

Il management-coach

Luciano Ziarelli ha 62 anni, è originario di Latina e vive da oltre 20 anni a Trento. Prima di dedicarsi completamente all'insegnamento, ha lavorato come direttore di Informatica Trentina e del Gruppo Finsiel. Il successo del suo progetto "Smile Manager" (www.smilemanager.it) è indiscutibile: negli ultimi dieci anni, Ziarelli ha lavorato con più di 70.000 manager e imprenditori provenienti da oltre 3.000 associazioni di categoria e aziende. Inoltre, l'inventore di Smile Management ha pubblicato parecchi libri, tra cui "Smile Manager", "Prove di Volo" e il nuovissimo "Manuale di sopravvivenza all'incertezza".

cio, Deloitte, Barilla, Toshiba, MediaWorld, Metro, Mediaset, Siemens, Epson. E ogni esperienza, ogni meeting, ha arricchito il suo bagaglio di formato, contribuendo al continuo aggiornamento della sua proposta. Il progetto "Smile manager", oggi, è fatto di sei differenti workshop, ognuno con diverse riflessioni da presentare all'attenzione di manager in carriera e imprenditori di successo.

[Il decalogo del buon manager] In uno degli ultimi workshop realizzati, "Da capo a leader - Endurance: storia di un'avventura possibile", Ziarelli propone addirittura una sorta di decalogo del buon manager, declinato però a modo suo, all'interno del racconto dell'impresa dell'esploratore britannico Ernest Shackleton che, a cavallo tra il 1915 e il 1916, dopo aver affrontato mille avversità, riportò sani e salvi a casa tutti i 27 componenti della sua spedizione tra i ghiacci dell'Antartide. Facendo respirare all'uditorio atmosfere kiplinghiane, con tanto di video, musiche e racconti d'epoca, l'inventore dello "smile management" snocciola vere e proprie pillole di pensiero da leader. Un leader, ad esempio, "si concentra su ciò che si ha a disposizione, piuttosto che recriminare su ciò che manca", "ascolta prima di decide-



Il poliedrico coach Ziarelli pubblica libri e scrive pièce teatrali

re", riconosce che, "dopotutto, le difficoltà sono solo cose da superare". "Tropo spesso - spiega Ziarelli - pensiamo che tecnologia, innovazione, modernità possano essere la soluzione di tutti i nostri problemi. In realtà la storia di Shackleton dimostra che, quando la situazione si fa davvero difficile, il fattore umano fa sempre la differenza". "Saper scegliere i propri uomini", "non imporre comportamenti inutili", "dare il meglio nelle condizioni peggiori",

in sé possono sembrare pensieri quasi banali. Ma declinati nel fedele racconto dell'esperienza di un capitano coraggioso, contribuiscono certamente a dare qualche stimolo in più agli imprenditori.

In un altro dei suoi workshop, invece, Ziarelli stimola i propri manager a pensare al cambiamento facendo loro capire come siano diventati più competitivi i mercati al giorno d'oggi. Per farlo, ovviamente, non si serve di freddi dati di bilancio, di analisi di mercato, di indici di redditività, bensì usa le immagini, il racconto, le emozioni, proponendo un filmato di Fausto Coppi e Gino Bartali mentre pedalano soli nella neve, con in sottofondo la telecronaca che Mario Ferretti fece dall'arrivo della Milano Sanremo del 1946, vinta da Coppi con 14 minuti di vantaggio sul secondo. "In attesa del resto del gruppo - disse allora il celebre giornalista - trasmettiamo musica da camera". Nello schermo di fronte, a mo' di confronto, l'arrivo di una delle Milano-Sanremo vinte da Erik Zabel negli ultimi anni, battendo allo sprint almeno cinquanta rivali. Come dire, che ciò che una volta era possibile per pochi, oggi è alla portata di tanti e, quindi, i particolari e la capacità di aggiornarsi e fare di più oggi sono assai più necessari di quanto non fossero in passato. [X]



"Lavorare in sicurezza"



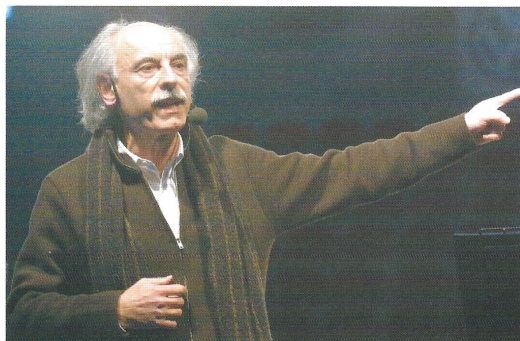
AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL
Abteilung 19 - Arbeit



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Ripartizione 19 - Lavoro

Seconda stella a destra...

Coinvolgente e appassionante l'intervento di Luciano Ziarelli che ha condotto il pubblico in un viaggio dell'immaginazione per scoprire che cosa significa oggi avere una visione manageriale, essere creativi, saper sognare e trovare la strada giusta.



Chi è Luciano Ziarelli
Luciano Ziarelli è nato a Latina, ha 56 anni ed è laureato in Scienze Politiche, vive a Trento. Già amministratore delegato di una società di servizi telematici, svolge anche attività di consulente direzionale per l'elaborazione di progetti emozionali di formazione, comunicazione e marketing. In posizioni dirigenziali, nel gruppo Insiel/Telecom, è stato responsabile di gestione di sistemi informativi, di organizzazione e gestione del personale, di amministrazione e finanza e, infine, di marketing e sviluppo mercato. Alcune Università lo hanno invitato a tenere "lezioni smile" agli studenti. In gioventù ha avuto esperienze di musicista e compositore. È autore di *Imprese da ragazzi!*, Ed. ERI-RAI, mentre *SMILE MANAGER* (Fazi Editore) è in distribuzione da dicembre.

Non è facile catturare l'attenzione di 3000 studenti parlando di impresa, di management, di mondo del lavoro, di mercato. Tanto più che gli studenti, dai 14 ai 18 anni, si erano riuniti per parlare di musica e per ascoltare le ultime novità sul panorama musicale italiano. E un compito così arduo è stato affidato a Luciano Ziarelli, consulente direzionale e specialista nell'elaborazione di progetti "emozionali" di formazione, comunicazione e marketing. Senza ombra di smentita possiamo affermare che Ziarelli è riuscito a catturare l'attenzione di tutti: studenti, insegnanti, professori, imprenditori. Come? Parlando di management in maniera assolutamente innovativa, utilizzando immagini, musiche, testi di canzoni,

citazioni di autori famosi, proverbi cinesi, in un'alternanza caleidoscopica che mai ha trovato pause o cali di brillantezza, colpendo il lato emotivo dei partecipanti, il loro emisfero destro del cervello, quello della fantasia, della creatività, dell'immaginazione. "Perdere la direzione oggi è facile" esordisce Ziarelli, "il mercato vi pone davanti a tantissime sfide, a gare di sopravvivenza, competizioni di cui non conoscete le regole, sempre ammesso che ci siano. A volte non è importante vincere, ma arrivare in fondo, altre volte la cosa principale è far bene la propria parte per permettere alla squadra di vincere, altre ancora è necessario tagliare per primi il traguardo. Tutta la nostra vita è una sfida, siamo in gara da quando

siamo nati, a volte le attrezzature che abbiamo a disposizione non sono adeguate, a volte si perde, ma l'importante è BANG! - un fortissimo colpo di pistola risuona nel palazzetto - **scattare al momento giusto!**" Ed ecco che parte Ziarelli con il suo intervento riprendendo il concetto iniziale del rischio di perdere l'orientamento: quello che ci può salvare allora è possedere la cosiddetta "visione manageriale" che nulla ha a che fare con i ruoli organizzativi aziendali, ma è quella qualità che ci aiuta a capire bene e presto quello che ci succede intorno. E non è cosa da poco perché a volte le cose non sono ciò che sembrano : non basta "vedere", bisogna "guardare" e "capire": quello che fa la differenza è il punto di

vista da cui si guardano le cose. A volte non riusciamo a capire le cose: quali sono i motivi? Sono quello che Ziarelli definisce i **finti semafori**: leggi, obblighi, regole obsolete di cui non riusciamo a capire il significato che ci bloccano nel nostro sforzo verso il raggiungimento del successo. "Esercitatevi finché siete a scuola ad affrontare il mondo esterno, continua Ziarelli. Dovete avere delle idee, dovete interpretare con fantasia i fatti che vi pongono innanzi, dovete essere creativi, dovete in sintesi abituarvi a **"pensare al rovescio"** perché questa è la condizione che vi permette di avere idee innovative. E ricordate che non è scontato ottenere il successo con una buona idea: il mondo ha una grandissima resi-

stenza ad affrontare e ad accettare le innovazioni". E cita alcuni dei casi più eclatanti di invenzioni che furono derise all'inizio: il treno, gli aerei, il computer, l'illuminazione elettrica, la televisione, ma aggiunge anche un altro concetto fondamentale: tutte queste invenzioni furono derise dagli specialisti, dai cosiddetti "esperti", perché?

"Gli specialisti non inventano mai niente perché sono troppo presi dalla difesa delle proprie competenze per essere creativi, voi invece dovete esserlo, a costo di inventare l'acqua calda". Certo è che un prodotto, per quanto innovativo, non ha senso di esistere se non trova un riscontro commerciale e allora bisogna fare un passo avanti e bisogna imparare a vendere i nostri prodotti e i nostri servizi..... Come? Ce lo spiega Edoardo Bennato con "Il gatto e la volpe"

Prima fase: catturare l'attenzione
Quanta fretta, ma dove corri, dove vai? Se ci ascolti per un momento capirai

Seconda fase: presentarsi
Lui è il gatto ed io la volpe siamo in società. Di noi ti puoi fidar

Terza fase: autopromuoversi e proporre l'offerta
Noi scopriamo talenti e non sbagliamo mia, noi sapremo sfruttare le tue qualità dacci solo quattro monete e ti iscriviamo al concorso per la celebrità

Quarta fase: illustrare vantaggi e prospettive
Non vedi che è un vero affare? Non perdere l'occasione, se no poi te ne pentirai Non capita tutti i giorni di

avere due consulenti, due impresari che si fanno in quattro per te
Quinta fase: sottoscrizione del contratto
Avanti non perder tempo firma qua. È un normale contratto una formalità

Al di là dell'estrema efficacia ottenuta nell'attirare l'attenzione degli studenti, il gatto e la volpe sono sì degli ottimi venditori, ma mancano di una qualità essenziale: **la responsabilità**. Bisogna credere, spiega Ziarelli, in quello che si fa sempre, ma anche e soprattutto quando si affronta un mercato difficile, in rapidissima evoluzione, dove i cambiamenti non sono più prevedibili come una volta. Comunicare la propria passione e la propria responsabilità diventa allora fondamentale. E parlando di servizio oltre che di prodotto Ziarelli ne propone una definizione interessante: servizio è l'insieme di "tutte le azioni e reazioni che i clienti sono convinti di aver acquistato" e non quello che noi siamo convinti di avergli venduto. La differenza può sembrare sottile, ma è abissale e sono le emozioni che fanno quella differenza. "Fa vendere più un grammo di emozione che un chilo di marketing".



"Siamo in equilibrio su un filo teso tra passato e futuro, siamo in un mondo in cui le cose possono cambiare completamente in un giorno - scorrono le immagini del crollo delle torri gemelle - e in questo scenario diventa fondamentale **l'esperienza**, che non è ciò che succede a un uomo, ma ciò che un uomo fa con ciò che gli succede"

"E allora **sognate** dice Ziarelli, sognate perché nel sogno lavoriamo con la creatività e con la fantasia che ci mostrano soluzioni che non troveremmo mai solo con la razionalità, ma attenzione: Non basta sognare di fare delle cose, bisogna fare delle cose che fanno sognare. L'importante è chi il sogno ce l'ha più grande l'importante è avercela la gioventù, diceva Roberto Vecchioni. E chiude il suo coinvolgente intervento Ziarelli citando una bellissima canzone di Francesco De Gregori che dice: *"ma Nino non avere paura di sbagliare un calcio di rigore, non è mica da questi particolari che si giudica un giocatore un giocatore lo vedi dal coraggio dall'altruismo dalla fantasia"*. Magari tutti gli allenatori la pensassero così, riuscendo a infondere fiducia nei giocatori, convincendoli a met-

tere il cuore nelle scarpe e magari tutti i capi, traslando l'immagine dal mondo dello sport a quello del lavoro, riuscissero a motivare le persone che lavorano per loro in questo modo. Magari si credesse che "quando c'è un problema della squadra bisogna sempre cercare la soluzione, mai il colpevole (Julio Velasco)..."

"Vi troverete ad affrontare tante sfide, vi troverete a dover superare ostacoli che potrebbero sembrarvi insuperabili, vi auguro di trovare degli allenatori che vi aiutino a raggiungere il successo". **CIAO!!!!**

Saluta il suo pubblico Ziarelli lasciandolo ad una carrellata di immagini e musiche accompagnate da una serie di citazioni che lasciano il segno. Eccone alcune: "Sono pessimi esploratori coloro che quando non vedono altro che il mare, pensano che non ci sia terra" *Francis Bacon* "C'è qualcosa di più importante della logica. L'immaginazione" *Alfred Hitchcock* "L'immaginazione è l'intelligenza che si diverte" *Vasilij Kandinskij* "Il miglior modo di predire il futuro è inventarlo" *Dennis Gabor* "Studiare per creare lavoro, non per cercarlo" *IG students*

"Nessun vento è favorevole a chi non sa dove andare" *Rainer Maria Rilke* E per concludere **andate e troverete l'isola che non c'è.**

Seconda stella a destra questo è il cammino E poi dritti fino al mattino Non ti puoi sbagliare perché Poi la strada la trovi da te...

SMILE MANAGER

Dal Cfmt un'idea formativa che, sorridendo, è diventata un successo

Intervista a Luciano Ziarelli, esperto di emotional manager coaching & consulting

Il suo progetto è entrato ormai di diritto nel novero degli eventi formativi di maggior successo degli ultimi anni. I numeri parlano da soli e anche la sua agenda. Oltre 12.000 tra imprenditori e manager hanno partecipato ad uno o più dei suoi work-shop, decine e decine tra le più importanti aziende e gruppi si contendono le sue performance nelle loro convention annuali o per i loro progetti interni di emotional management. Ne parliamo con Luciano Ziarelli, che di smile manager è il papà e anche la mamma.



Se lo aspettava questo successo quando ha progettato Smile Manager e, soprattutto, come è nata l'idea del progetto?

Quando sono anni che partecipi, da dirigente, a percorsi formativi, sempre costosi e impegnativi in termini di tempo, non puoi fare a meno di constatare che man mano che acquisisci esperienza nel tuo lavoro e cresci nelle tue responsabilità, la formazione tradizionale, per quanto intelligente e innovativa essa sia, perde progressivamente di appeal in termini di contenuti realmente utili al tuo ruolo. È normale che sia così. In un mercato dove tutto cambia molto in fretta, spesso non c'è neppure il tempo di riprogettare un prodotto formativo che questo è già diventato obsoleto. Succede, cioè, che il manager sempre più spesso devono "inventarsi" nuove soluzioni destinate magari a servire solo in una certa circostanza e poi da dimenticare.

È il mercato globale, piccola - direbbe Humphrey Bogart - e tu non puoi farci niente". E io, invece, mi sono detto che forse qualcosa si poteva tentare. Puntando non più sulle competenze e sulla razionalità ma sulla creatività e sulle emozioni. Perché questa è merce che deperisce meno in fretta delle tecniche e dei metodi e si rivela ogni giorno più efficace per comprendere i segnali spesso deboli del cambiamento e per attrezzarsi ad affrontarlo da protagonisti, senza subirlo. Tutto questo, sia ben chiaro, senza avere alcuna pretesa di sostituire i percorsi e le tecniche di formazione tradizionali, ma unicamente con l'intenzione di affiancare a questi una proposta realmente innovativa. Forse rivoluzionaria, come sostiene qualcuno. In fin dei conti, non ho fatto altro che tentare di tradurre le teorie di Goleman e Solloway sull'intelligenza emotiva in un progetto pratico di emotional management.

Più esattamente, in cosa consiste la novità, se così possiamo definirlo, didattica?

Intanto nella durata dei work-shop, rigorosamente di mezza giornata, perché oggi come oggi se un manager ha parecchio tempo disponibile vuol dire che è già fuori dal mercato. Quattro ore possono sembrare poche se si tratta di insegnare cose nuove, siccome però il progetto Smile Manager è nato non per insegnare ma

IL PROGETTO SMILE

Questo progetto di management emozionale è nato nel 1998 all'interno del Cfmt e in questi anni ha coinvolto e appassionato quasi 2.000 dirigenti

Un percorso dalla filosofia decisamente singolare, basata sull'utilizzo strumentale del divertimento e dell'emozione come elementi determinanti della motivazione e della riflessione su temi attuali e di interesse. Il primo work-shop, caposaldo del progetto, che inaugura l'approccio smile è stato **SMILE MANAGER**. Tutto è iniziato affrontando temi di management aziendale e altri contenuti di elevato livello professionale con modalità multimediali, che si rifanno al mondo dello spettacolo e dello show-business piuttosto che ai modelli tradizionali. Successivo a Smile Manager, **SMILE MARKETING** è stato ideato per quanti si aggirano ogni giorno nel mercato globale, venditori e compratori. Con il consueto e "sorprendente" metodo di riflessione manageriale, si rivolge in modo più specifico a tutti coloro che operano nei processi di marketing e vendita.

Lanciato nell'ultimo anno accademico, **PROVE DI VOLO** rappresenta l'invito a passare dalla riflessione all'azione manageriale. Dalla teoria alla pratica del management emozionale, mettendo in gioco i propri obiettivi professionali e i propri sogni privati, sempre accompagnati e "stimolati" nella metafora da poeti, cantanti ed eroi. Ma il progetto di management emozionale non finisce qui. A breve prenderà il via un nuovo percorso coinvolgente e divertente alla ricerca della leadership... Sempre con il sorriso e l'emozione a farla da padroni.

per far riflettere i partecipanti su cose che già conoscono, reinterpretandole però con la parte destra del cervello, quella appunto delle emozioni, della creatività e dell'intuito, ecco che il tempo è sufficiente. Poi nel catturare l'attenzione con provocazioni emozionali esterne al contesto professionale. Musiche, poesie, filmati e immagini fanno da supporto ai contenuti sui quali vogliamo riflettere. Così si può anche scoprire che le cosiddette canzonette, ad ascoltarle con attenzione, hanno qualcosa da dirci e da darci per diventare più efficaci.

Dunque una sorta di spettacolo? Migliaia di imprenditori, manager e professionisti avrebbero avuto certamente migliori occasioni per andare a teatro negli ultimi quattro anni, se hanno scelto di "sposare" questa filosofia di approccio al lavoro e alle relazioni umane, credo stia a significare che se ne sentono arricchiti davvero. Il fatto è che con gli strumenti multimediali a disposizione e maneggiando tre-quattro telecomandi riesco a far "scompare" quando occorre, l'effetto spettacolo, per concentrarci assieme sul

tema proposto magari dallo strip di Kim Basinger in "Nove settimane e mezzo". Consideri che in "Prove di Volo", l'ultimo nato tra i moduli del progetto Smile, lavoro con tre computer, tre proiettori, un impianto di amplificazione ambientale di tutto rispetto, radiomicrofoni e quant'altro necessario a creare le condizioni emozionali desiderate.

A che punto è il progetto e quali gli sviluppi previsti?

All'inizio è stato solo Smile Manager, sul quale Michelangelo Patron, direttore del Cfmt, ha voluto scommettere assieme a me. Poi, visto il successo eclatante e le sollecitazioni che venivano dagli stessi partecipanti, ho realizzato Smile Marketing e, infine, da quest'anno i manager che vogliono passare dalla riflessione all'azione manageriale di tipo emozionale possono partecipare a Prove di Volo.

In cantiere un work-shop del quale non vorrei dire più che tanto, perché la sorpresa fa sempre parte dei miei progetti. Posso dire, però, che molti tutto attorno alla leadership, dotte della quale chi ne è prov-

visto dovrebbe ringraziare il cielo. Ma non è detto che non si possa migliorare.

Perché un ennesimo libro sul management e come sta andando?

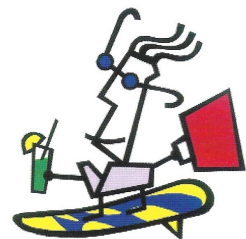
Ripartire in un libro le emozioni che ci siamo scambiate con migliaia di colleghi mi è parsa la naturale prosecuzione di un rapporto importante che si è creato tra persone. Scoprire poi che molte aziende al termine dei miei interventi decidono di farne omaggio ai propri collaboratori mi riempie di gioia. Non siamo ancora all'"One minute manager", però è un buon inizio. Tra l'altro questa è una via molto "latina" di affrontare temi di solito riservati ad un approccio letterario molto severo. Non è per caso che nell'ultima di copertina ho voluto che fosse chiaro che Smile Manager è "Il primo libro di management che non punta al cuore dei

"Smile manager più che un libro è un'esperienza" inizia così il commento nel risvolto interno della copertina, ed è forse la descrizione migliore che si

Luciano Ziarelli - Vito Gioia

smile manager

Le nuove frontiere del management emozionale
tra racconti, canzoni, ragioni e sentimento



Faati Editore

possa fare di questo libro. Una raccolta di esperienze, quelle dei work-shop "smile manager" tenuti con successo in questi anni da Ziarelli: anche lui come noi convinto che sentimenti, emozioni, humor e riflessioni siano ingredienti inevitabili per diventare "nuovi" manager. Il libro propone canzoni a fianco di storie di indiani, testimonianze e aneddoti dei partecipanti, citazioni e letture, il tutto commentato e riportato ai temi aziendali: clienti, colleghi, comunicazione, mercato, new-economy. Un libro da leggere ma anche un libro dove si può "andare a pescare": si apre una pagina a caso, si legge e si riflette.

un ciclo intitolato "Testi e contesti manageriali", sia un'idea formidabile per favorire l'incontro tra persone che hanno il desiderio di guardare oltre e di arricchirsi attraverso la relazione con gli altri. Se non è formazione questa...

Enrico Pedretti

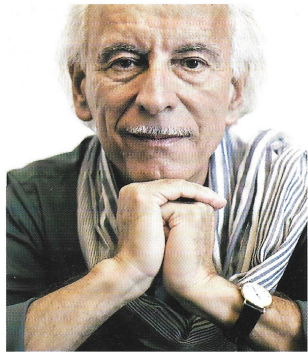
Dal valore aggiunto all'aggiunta di valore

Come cambiare per avere successo:

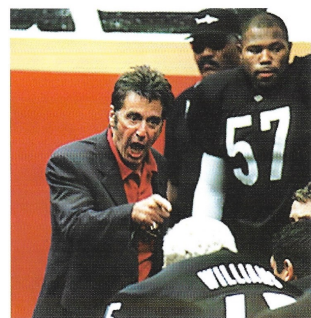
la riflessione del coaching manager Luciano Ziarelli

"(...) i centimetri che ci servono, sono dappertutto, sono intorno a noi, ce ne sono in ogni break della partita, ad ogni minuto, ad ogni secondo. In questa squadra si combatte per un centimetro, in questa squadra massacrano di fatica noi stessi e tutti quelli intorno a noi per un centimetro, ci difendiamo con le unghie e con i denti per un centimetro, perché sappiamo che quando andremo a sommare tutti quei centimetri il totale allora farà la differenza tra la vittoria e la sconfitta, la differenza fra vivere e morire. La nostra vita è tutta lì, in questo consiste. In quei 10 centimetri davanti alla faccia, ma io non posso obbligarvi a lottare".

Così Tony D'Amato (alias Al Pacino) incalzava i suoi giocatori nella straordinaria pellicola di Oliver Stone, "Ogni maledetta domenica". E da Tony D'Amato parte anche Luciano Ziarelli, coacher e ideatore del programma di formazione



Luciano Ziarelli



"Smile", a cui hanno partecipato oltre 70.000 tra imprenditori, professionisti e manager di oltre 3.000 aziende, enti e associazioni di categoria. «Un centimetro di lavoro fatto con passione può diventare una distesa infinita di chilometri di successo - ha affermato Ziarelli, presente tra i relatori del Convegno Angaisa -. In un mondo globalizzato, infatti, non basta più saper fare bene il proprio lavoro, bisogna saperlo fare bene e con passione. In passato la sfida per il successo era basata sull'affidabilità. Ora, in un mondo in cui devi rispondere agli stessi rischi dei tuoi competitor, il valore aggiunto del prodotto non basta più. Il mercato è talmente ampio che il lavoro si è ormai appiattito su una normalizzazione operativa, e le aziende sentono un disperato bisogno di ricollocare le intelligenze in vista sia dell'ottimizzazione interna che dello sviluppo di nuove idee». Per questo, prosegue Ziarelli, «per tornare a fare

la differenza, è necessario puntare un nuovo umanesimo nelle relazioni commerciali: bisogna passare dal valore aggiunto all'aggiunta di valore dalla ragione al sentimento della relazione. La ragione compone la competenza e l'esperienza, ma serve anche intelligenza emotiva, coraggio e passione: a contare sarà come fare le cose, e non cosa sai fare». Ma c'è un problema. «Abbiamo ancora la convinzione che tutto si possa misurare in maniera razionale, e ancora oggi più grandi esperti mondiali non sono riusciti a capire come poter inserire il bilancio e dare il giusto valore a beni intangibili quali l'etica, la trasparenza, il sentimento, la lealtà. Siamo abituati a esercitare le nostre competenze, ma non a trasmettere agli altri il valore della passione. Tuttavia, in un contesto globalizzato in cui i prodotti assomigliano molto, la scelta d'acquisto sarà sempre più basata sulla passione, la motivazione, la lealtà del personale presente in azienda. È qualcosa che non si può imporre, solo trasmettere e comunicare tutti i giorni». *"Io non posso obbligarvi a lottare" - diceva in D'Amato, ma - (...) in ogni scontro è colui il quale è disposto a morire che guadagnerà un centimetro, e io so che potrò avere una esistenza appagante solo perché sono disposto ancora a battermi e morire per quel centimetro. Dovete guardare il compagno che avete accanto, guardate negli occhi, io scommetto che ci vedrete un uomo determinato a guadagnare terreno con voi, che ci vedrete un uomo che si sacrificherà volentieri per questa squadra consapevole del fatto che quando sarà il momento voi farete lo stesso per lui. Che essere una squadra signori miei (...). Ma che cosa volete fare? ...»*

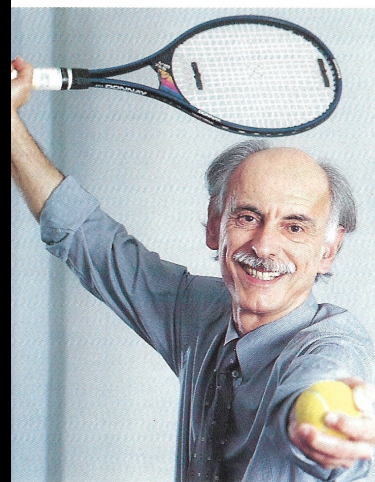
sto è importante. Chi non sa ridere mi ha sempre insospettito. D. Qual è il tipo di «simpatico» che funziona oggi?

R. Fino a qualche anno fa il simpatico era chi riusciva a costruire una caricatura di sé, a portare nella vita la maschera romana di Er Patacca. Oggi, invece, risulta più simpatico, specialmente alle donne, il tipo un po' timido, un po' goffo.

D. Ma si conquista una donna con la sola simpatia?

R. Io non sono un grande conquistador. Ma per conquistare la simpatia di una donna, l'essere a tua volta simpatico conta molto. Per andare oltre, onestamente, non lo so. Spesso poi ci si accorge che il successo in tutti i sensi riesce ad averlo qualcuno che non è simpatico per niente, ma che fa scattare in lei altre ipotesi. A una cosa consiglio di fare attenzione: essere simpatici sì, ma senza finire con l'essere invadenti.

GIORGIO DE CAMILLIS



◆ Luciano Ziarelli, 54 anni, l'inventore di Smile manager, una formula che ripropone i consueti corsi di formazione per manager puntando sul... sorriso.

Se il Business-plan lo decide Totò...

Si chiama Smile manager, ed è il più bizzarro corso di formazione per dirigenti. Il segreto? Portare in cattedra Mogol, De Gregori, Bennato e una Kim Basinger osé

Arrivano con la cravatta d'ordinanza e il serio blocchetto-agenda per raccogliere perle di gestione aziendale. A un corso di formazione si viene per questo, no? Poi, non pochi, quando nella saletta conferenze le luci si abbassano e sul maxischermo scorrono le immagini del leggendario spogliarello di Kim Basinger in 9 settimane e 1/2, pensano di aver sbagliato indirizzo. Ma, dopo l'esordio shock, ba-

parte dei suoi doveri. Quello su cui può lavorare è il suo bagaglio di esperienza e le sue emozioni. Imparare a motivare un collega raccontandogli una barzelletta alla macchina del caffè». Il ragionamento non fa una grinza, e funziona. Stando almeno alle cifre con cui Ziarelli presenta il suo Smile manager, un «work-shop blandamente multimediale di vita e di management». E cioè la nuova via della formazione manageriale, da lui ideata e portata in

I maestri del lavoro in team? Julio Velasco e il mago Herrera

sta un attimo a Luciano Ziarelli per tranquillizzare i top manager convenuti. Fino a poco tempo fa anche lui, alto dirigente del gruppo Finsiel-Telecom, stava dalla loro parte, spesso tenuto a partecipare ai ricorrenti corsi d'alto livello.

Che così riassume: «Le aziende spendono ormai uno sproposito per organizzare corsi tenuti dai più celebri guru. Inevitabilmente, la prima volta porti a casa 100, la seconda 50, la terza volta ci vai solo perché devi, o per farti la gitarella».

Un'assurdità, tanto che Ziarelli, a un certo punto, ha deciso di scherzare sopra: la formazione non può essere fatta solo di grafici e strategie. «Un top manager la competenza ce l'ha, e l'aggiornamento continuo fa

tutta Italia. Un sistema che parte dal sorriso, costruito in due anni di lavoro, durante i quali il rivoluzionario manager ha letto di tutto, dai trattati di management alle memorie di Toto. Il risultato? Alle sue giornate di forma-

zione partecipano i vertici dei grandi nomi dell'imprenditoria: da Publitalia a Vendôme, Mercedes, Cisco ed Hewlett-Packard. Che imparano a parlare di team working usando le massime del «mago» Herrera, e che per farsi un'idea di cosa significhi motivare lo staff si ascoltano La leva calcistica di De Gregori. «Imparando così», conclude, «che un manager ha anche un cuore e un sorriso, ed è con queste armi che vince le battaglie più difficili». □

“Prove di volo: convivere con l'incertezza”

Il Gruppo Giovani Industriali ha proposto con la collaborazione di Luciano Ziarelli “Prove di volo. Convivere con l'incertezza”.

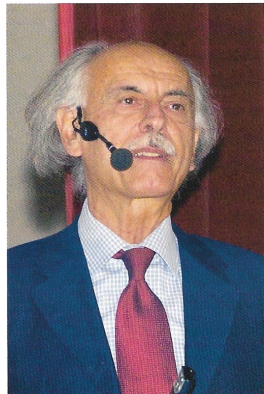
di LUCA GENTILINI

Nell'ambito del Festival dell'Economia il Gruppo Giovani Industriali ha organizzato nella giornata del 1° giugno all'Arcivescovile un evento realizzato da Luciano Ziarelli, esperto comunicatore e formatore, con l'intento di trasmettere agli studenti degli Istituti Superiori trentini un messaggio di fiducia nel futuro, invitandoli a puntare alla realizzazione delle proprie attitudini e dei propri sogni. Messaggio condiviso anche dall'Assessore all'Istruzione Tiziano Salvaterra che ha partecipato all'evento.

Un racconto multimediale, tra musiche, video doppi, suggestioni letterarie e storie personali di vita riflettendo sugli incerti del mestiere.

È incerto il futuro, sono incerte le sorti di molte aziende che si fondono e si confondono frequentemente nel cosiddetto mercato globale. E si perdono così alcune certezze, ma anche più semplicemente va a smarrirsi, ad esempio, lo spirito di squadra, la cultura di un certo modo di far azienda destinato ad essere sacrificato sull'altare della competizione e dell'organizzazione globale dei grandi gruppi. Per non parlare della Cina...

L'ideogramma cinese che indica la parola “crisi” è compo-



Luciano Ziarelli

sto dal carattere *wei*, che significa pericolo, e dal carattere *ji*, che indica opportunità. Alle volte basta guardare le cose da un altro punto di vista per scoprirne dei lati positivi. “Prove di volo. Convivere con l'incertezza” è proprio il tentativo di riflettere in maniera diversa, per non subire l'incertezza ma per comprenderla meglio, per convivere con essa. Con successo. Pensando che non c'è mai un periodo tutto nero o tutto bianco. La vita e il lavoro sono un caleidoscopio di grigi. Spetta a ciascuno di noi con la propria passione, determinazione e con il proprio ottimismo creativo virare qualche nero di troppo verso



Rocco Cristofolini con Mons. Umberto Giacometti



tonalità più luminose e piacevoli da vivere.

In una vita e in un mercato dove tutto cambia così rapidamente da farci sentire sempre e comunque impreparati, ogni cosa che facciamo è un tentativo. Anche azioni che abbiamo compiuto per anni con successo, non hanno più esiti scontati. Si tratta di rimettersi in gioco con determinazione e fantasia. Si tratta di mettere a frutto la nostra intelligenza emotiva, per passare dalla riflessione all'azione emozionale e compiere il salto che consente a un bravo capo di divenire un leader. Durante questa giornata si sono raccontate “prove di volo”, riuscite o meno, dalle qua-

li carpire i segreti, che hanno consentito ad altri di tentare di spiccare il volo. Per scoprire che ciascuno di noi può trovare l'energia e il coraggio per imprese apparentemente impossibili.

Poeti, cantanti, eroi del nostro immaginario, ma anche l'album di famiglia dell'autore ci hanno condotto per mano in un percorso coinvolgente e divertente allo stesso tempo. Per convincerci che passare dalla teoria alla pratica del management emozionale, si può.

“Tutte le competenze – sottoli-

nea Luciano Ziarelli – sono gestite e amministrate nella parte sinistra del cervello, quella preposta alla razionalità. Date per acquisite le competenze tecniche, forse è possibile trovare nuovi modi di “fare le cose” guardandole attraverso la parte destra del cervello, quella della creatività. In un mercato che cambia tanto in fretta, la fantasia e l'intuito diventano altrettanto importanti. Si deve comunque imparare cammin facendo...”

Trovare soluzioni fuori dagli schemi richiede capacità di pensare fuori dagli schemi ed immaginare quello che non esiste.

Sempre più spesso la soluzione migliore ai problemi che abbiamo davanti non si trova nei libri che abbiamo letto o nelle cose che siamo abituati a fare, ma passa attraverso la capacità di mettere in campo oltre alle nostre competenze e conoscenze tecniche che restano comunque la base da cui partire, anche le nostre emozioni ed il nostro intuito.

Chi è Luciano Ziarelli?

Luciano Ziarelli è nato a Latina, laureato in Scienze Politiche, vive a Trento. Già amministratore delegato di una società di servizi telematici operante in Lombardia, svolge anche attività di consulente direzionale per l'elaborazione di progetti emozionali di formazione, comunicazione e marketing.

Ziarelli è considerato ormai il riferimento in Italia del management emozionale. In passato ha lavorato in posizioni dirigenziali, in Informatica Trentina, è stato responsabile di gestione di sistemi informativi, di organizzazione e gestione del personale, di amministrazione e finanza e, infine, di marketing e sviluppo mercato.

Di lui hanno scritto i principali media, da La Repubblica a Il Sole 24 Ore e Milano Finanza, da Class a Gente Money e L'Espresso. RAI Educational ha prodotto un suo programma a puntate, registrato nei principali teatri italiani.

Ziarelli è autore di tre testi, “Imprese da ragazzi!” (ERI-RAI) e di “SMILE MANAGER” (FAZI Editore), “Prove di volo” (Fazi Editore).



L'Assessore provinciale all'istruzione Tiziano Salvaterra



