

MARTIN P. LEVIN
TUTTO QUELLO CHE SO SUL
MANAGEMENT
L'HO IMPARATO DAL MIO CANE



Rizzoli **E**TAS

MARTIN P. LEVIN

Tutto quello
che so
sul management
l'ho imparato
dal mio cane

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *All I Know About Management I Learned from My Dog*
Editore originale: Skyhorse Publishing
Traduzione dall'inglese di Roberta Ferrari

Fotocomposizione: Officinalibri – Lodi
ISBN 978-88-17-05264-1

Copyright © Martin P. Levin, 2011
All rights reserved

Copyright © 2011 RCS Libri S.p.A.
Prima edizione italiana Rizzoli Etas: novembre 2011

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

Sommario

Introduzione	IX
Parte prima	
Angel entra in scena	1
Contrari alle droghe	13
Studiare con impegno	20
Parte seconda	
Le quattro regole d'oro del management	29
Regola 1: Fiducia e leadership	31
Fiducia	31
Leadership	34
Fiducia, rispetto, leadership	41
Regola 2: Comunicazione	47
Prendi il mio mulo	47

TUTTO QUELLO CHE SO SUL MANAGEMENT

Dog talk: il linguaggio dei cani	57
Body language: il linguaggio del corpo	59
Il potere della motivazione	64
Internet	67
Finale	69
Regola 3: Soluzioni e decisioni	71
Gestire il rischio	75
La perfezione non è necessaria	76
Attenzione all'amigdala	79
Il volo di sei minuti	80
Decisioni che mettono alla prova	82
Pensa al futuro	86
Le migliori risorse non in bilancio	90
Regola 4 : Perseveranza e successo	97
Come smettere di insegnare	100
L'editore riluttante	104
Il fuoriclasse	107
Perseveranza	110
Un'ultima parola da Angel	115
Libri che vale la pena leggere	118
I protagonisti	122

*In memoria di Marcia Obrasky Levin
che ci ha insegnato come scrivere e cosa era giusto*

Introduzione

Quando presi la decisione di adottare un cane di nome Angel pensavo che sarebbe stata un'esperienza interessante, non una vera e propria sfida. Niente di più sbagliato. Non sapevo nulla di lei, né sembrava che lei volesse aiutarmi in alcun modo. Cercai consiglio da Paula, mia socia e risolutrice di tutti i problemi, che già possedeva un cane e lei mi aiutò... un pochino. Raccattai libri da ogni dove. E anche questo mi aiutò, sempre un pochino. Divenne presto chiaro che la mia migliore risorsa per gestire Angel sarebbero stati, inaspettatamente, i sessant'anni di esperienza accumulati nelle varie posizioni manageriali da me ricoperte e i principi che avevo appreso durante il cammino. Cominciai a richiamare alla mente alcune vicende personali, che aggiunsi alle mie intuizioni. E questo, a sua volta, mi ricondusse alle molte meravigliose persone che avevano arricchito la mia vita professionale, alcune delle quali so-

no assai note – come lo scrittore Stephen King – e altre di cui sentirete parlare per la prima volta. Tutto ciò fu integrato dai miei precedenti incarichi lavorativi, tra i quali i viaggi in India del 1956 e 1957 per la Ford Foundation allo scopo di creare un piano di marketing per libri tascabili nelle cinque lingue locali dell'India meridionale.

Nel caso di Angel, ci vollero all'incirca due anni di lavoro per raggiungere lo scopo finale di ogni attività di management: aiutare un individuo (o un cane) a ottenere il massimo dal suo potenziale. Guardandomi indietro, sembra che tutti i complicati consigli di cui stavo leggendo fossero sì interessanti ma in realtà rappresentassero molto più di quanto realmente avessi bisogno, poiché il mio stile manageriale era sempre stato caratterizzato dal minimizzare, dal ridurre la complessità alle sue basi, dal cercare di limitare ciò che deve essere fatto a una sola memorabile affermazione o, ancora meglio, a una corta e semplice frase.

La conclusione del mio percorso con Angel è stata la creazione di quattro semplici **regole d'oro** del management. Diventava chiaro, a mano a mano che la stesura del libro procedeva, che molti dei concetti che originariamente sembravano distinti l'uno dall'altro erano, nei fatti, collegati. Ecco il risultato:

Regola 1: fiducia e leadership

Erano, evidentemente, le due facce di una stessa medaglia. Inoltre, esisteva una stretta relazione tra fiducia, leadership ed eccellenza.

Regola 2: comunicazione

Risultò ovvia l'impossibilità di separare diverse forme di comunicazione; esisteva una comunione d'intenti: il linguaggio dei cani portava direttamente a dialoghi straordinari.

Regola 3: soluzioni e decisioni

Anche questi erano compiti che si integravano.

Regola 4: perseveranza

Portava immancabilmente al successo.

Insomma, le **Quattro Regole d'Oro del Management** sono così semplici che persino Angel le ha comprese. Se un manager ispira fiducia, ciò lo condurrà a eccellere nell'azienda, purché sia capace di comunicare efficacemente, prendere decisioni strategiche e, soprattutto, perseverare.

Benvenuti, vicini di casa.

Parte prima
Angel entra in scena



Dopo 68 anni di un matrimonio speciale mia moglie, Marcia, morì. Ero addolorato e cercavo aiuto. Quando le settimane di sofferenza iniziarono a diventare mesi, il mio saggio e comprensivo terapeuta disse: “Ti sentirai meglio se ti prendi un cane”. Mi ripeteva questo mantra settimana dopo settimana, ogni volta che mi accompagnava alla porta del suo studio. “Ti sentirai meglio se ti prendi un cane”, diceva quando ci salutavamo. Pensavo tra me e me con disappunto: avevo avuto un cane; in realtà ne avevo avuti molti. Ma avevo avuto solo una moglie e non ero convinto che un border collie potesse farne le veci, pur ammettendo la devota fedeltà di questi animali e il fatto che fossero i migliori amici dell'uomo.

Tuttavia, in una soleggiata domenica mi capitò di osservare una fotografia pubblicata su un quotidiano locale che promuoveva “il cucciolo della settimana”. Mostrai l'immagine triste del cagnolino a

Paula, entrata nella mia vita come assistente di mia moglie e, benché con una famiglia propria, in seguito destinata a diventare quello che nei circoli più esclusivi sarebbe stato il mio “capo dello staff”. Ci soffermammo sulla fotografia per un po’ e infine, consapevole del fatto di essere diventato debole nella gestione del dolore emotivo, pensai che per lo meno valeva la pena di prendere in considerazione la questione e dissi: “Ok, non mi farà male dargli un’occhiata”.

Non mi sarei proprio aspettato che, mentre attraversavo il vialetto della Briarcliff SPCA, la società di prevenzione degli abusi sugli animali che aveva salvato Angel – un golden retriever incrociato con un chow chow –, mi sarei guadagnato un compagno all’alba dei miei 89 anni.

Quando si adotta un cane da queste associazioni, tutto quello che ti viene detto riguarda la sua razza, l’età (spesso ridotta), lo stato di salute (spesso non del tutto verificato) e un calendario di tutte le vaccinazioni effettuate. Quello che non ti viene riferito è il nome del precedente proprietario e il motivo per cui ora il cane si trova in una struttura d’accoglienza. Prima di andartene con il tuo animale adottato, ti vengono donati un guinzaglio, qualche barattolo di cibo per cani e una lista di sug-

gerimenti per aiutarti a prendertene cura. Ti viene anche detto che l'adozione è subordinata alla soddisfazione dell'ente circa l'adeguatezza della tua abitazione e della famiglia che accoglie l'animale, in modo da risultare un padrone adatto. In ogni caso, se dopo 30 giorni credi di aver commesso un errore, puoi riportare il cane dove l'hai preso.

Seduto in quell'ufficio, mentre firmavo le carte per l'adozione, pensavo ai grandi cambiamenti che avevano caratterizzato la mia carriera lavorativa. Nel corso di sessant'anni avevo cambiato lavoro solo quattro volte ma, ogni volta, il primo giorno era stato carico di tensione. Ero sempre preoccupato che le mie aspettative fossero realizzate: c'erano persone nuove da conoscere, ansia per i problemi che sarebbero potuti nascere e timore sulla mia capacità di affrontare le sfide.

Lasciando il canile con Angel, intuimmo tuttavia che eravamo stati in qualche modo benedetti, anche se al nostro primo incontro l'animale non appariva, come si usa dire, al suo meglio. Il pelo dorato era chiazato di fango e, nel tragitto verso casa, Angel veniva presa da tremori incontrollabili mentre era accovacciata sulla coperta stesa sul sedile posteriore della mia macchina. Ripeterle continuamente "sei un bravo cane, ti vogliamo bene"

non serviva a placarla: non era un animale felice.

L'arrivo a casa ricordò quelle scene del telefilm MASH in cui l'elicottero atterra con un carico di truppe ferite nei combattimenti al fronte e i dottori si scapicollano a soccorrerle come meglio possono.

Corsi al negozio di animali per acquistare l'essenziale: una gabbia in cui Angel potesse dormire, scatolette di cibo e qualche giocino. Fino ad allora non mi ero mai sentito preso da quel vortice di attività che si innesca nel momento dell'arrivo a casa di un neonato dall'ospedale: ora succedeva proprio così. Paula, rimasta di supporto a casa, trascinò una riluttante Angel lungo il corridoio per farle un bagno. Lottò per spingerla verso quella che una volta era la vasca da bagno di mia moglie (che spero non ci stesse guardando da lassù, perché vi assicuro che non avrebbe per niente apprezzato); fece quindi appello a tutte le sue forze per organizzare il bagno, perché Angel era un cane grosso e forte, dal peso di oltre 26 chili: un peso che, ai tempi, sembrava il limite massimo potesse raggiungere ma che oggi, dopo gli anni di nutrimento e totale indulgenza che seguirono, la inserisce di diritto nella categoria dei cani da salotto (il suo attuale peso è un segreto di stato).

Mentre insaponava Angel, Paula scoprì che seb-

bene una caratteristica della razza fosse la grande dimestichezza con l'acqua, al cane non piaceva affatto fare il bagno. Più di una volta Angel cercò di saltare fuori dalla vasca e quando capì che continuava a scivolare, riempì Paula di schizzi di schiuma. Una volta fuori, seguì il protocollo canino e inondò Paula di acqua saponata con una serie di energici scrolloni, bagnandola dalla testa ai piedi.

A dispetto di tutto ciò però, tornato a casa dal mio shopping, ritrovai al posto del trasandato e tremante animale che avevo lasciato un bellissimo cane dalla pelliccia setosa e dorata. Angel mi osservava con i suoi occhioni marroni circondati da pelo biondo e il portamento elegante e fiero, accanto a una sorridente (e fradicia) Paula.

Scartai le nuove ciotole e riempii la prima con acqua e l'altra con il migliore cibo per cani disponibile sul mercato. Tuttavia, invece di correre verso il piatto come mi sarei aspettato Angel rimase ferma, impietrita, guardandoci attentamente. Muovendosi lentamente verso le ciotole, annusò i bordi di quella contenente il cibo, si rigirò a controllare dove fossimo, avvicinò il naso e iniziò a mangiare con voracità, guardandoci spesso. Finito il pasto, si spostò verso l'angolo della cucina, senza mai toglierci gli occhi di dosso e si mise a ripo-

sare. Era stato, come si poteva facilmente intuire, un giorno traumatico per Angel, nonostante le nostre eccezionali cure. Un sonnellino ci stava proprio bene.

Quando fu ora di andare a letto, aprimmo la porta della gabbia che avevo acquistato, un'ovvia indicazione (almeno per noi) per Angel di entrarci. Nessun movimento da parte del cane. Tentammo con parole dolci: "Sei una brava bambina, dolce e cara Angel". Niente: era chiaro che la sua immobilità dimostrava scarso interesse a dormire in una gabbia per cani. Il messaggio era evidente: aveva bisogno di libertà (e avrebbe insistito molto su questo punto) ma, ancor di più, sembrava che gli spazi chiusi la impaurissero. Se questo fosse un retaggio del suo confinamento al canile – di cui non conoscevamo la durata – o il risultato di qualche trauma precedente o semplicemente un tratto del carattere, non lo scoprimmo mai, sebbene nei giorni che seguirono apprendemmo abbastanza circa la sua storia precedente per condurci a una buona risposta.

Alla fine, Paula scovò un materasso e lo mise di fianco al suo letto. Angel vi si avvicinò lentamente, vi si sistemò con cautela, appoggiò il naso sulla zampa sinistra e si mise a dormire. Non ho idea di

dove sia oggi la gabbia (un'altra meravigliosa magica manovra di Paula, sospetto) ma so di certo che non sta più a casa mia. Attualmente Angel, che non disdegna i sonnellini diurni, dorme ai miei piedi quando lavoro a casa e, durante la notte, in camera di Paula su un grosso e comodo materasso, sufficiente a reggere la sua ben nutrita mole.

La nostra sfida consisteva nel definire – senza alcuna conoscenza della vita precedente di Angel – un nostro ruolo nella sua esistenza, diventare suoi padroni, guadagnarci il suo rispetto e il suo affetto, esaltarne i potenziali per aiutarla a risolvere problemi, prendere decisioni e acquisire attributi che rendessero la nostra una relazione fruttuosa. Non sapendo cosa fosse successo alla sua vita prima della nostra entrata in scena, dovevamo sondare (con gentilezza ma determinazione) e scoprire le sue basi di partenza per poi costruirci sopra.

Fu solo dopo aver sollecitato l'associazione che apprendemmo che Angel aveva un trascorso che spiegava la nostra difficoltà negli approcci iniziali. L'animale aveva passato i suoi primi anni con una famiglia, era scappata, aveva vagabondato per i boschi e vissuto all'aperto per molti mesi, aveva ricevuto occasionalmente asilo da alcuni abitanti della zona, aveva trovato rifugio dalle intemperie e cibo

dove poteva ed era scampata agli animali che la minacciavano. Alla fine, era stata ritrovata dai soccorritori di cani. L'associazione aveva rintracciato i padroni e offerto loro di restituirla, ma la moglie si era rifiutata di riprenderla perché il marito aveva maltrattato l'animale. Tutto ciò mi fu sufficiente per capire che questa storia era tagliata apposta per noi: sarebbe stato un processo lungo e delicato.

E, mentre il lavoro con Angel procedeva, passo dopo passo, scoprii che quello che stavo facendo con lei era straordinariamente simile a ciò che era successo durante la mia ultrasessantenne carriera manageriale. Dedicarsi ad Angel, giorno per giorno, mi riportò indietro nel tempo: i dieci anni nel servizio pubblico, i diciassette anni nel mercato dei libri e gli altrettanti anni nel ruolo di amministratore delegato che ricostruisce una major editoriale diversificata; il tutto seguito, all'età di 61 anni, dal conseguimento di una laurea in legge (sempre continuando a dirigere la società editoriale) allo scopo di realizzare, infine, il sogno giovanile di diventare un avvocato. Questa seconda (o forse terza o quarta) carriera come avvocato editoriale, acquistando e vendendo società per clienti terzi, insegnando editoria e diritto della proprietà in-

tellettuale alla scuola di legge della città di New York è oggi al suo venticinquesimo anno, e ogni giorno mi conferma che con perseveranza posso realizzare ciò che mi sono prefissato: non importa quanto le circostanze siano avverse.

Inaspettatamente, avevo scoperto che le mie interazioni quotidiane con Angel – cane spaventato, sconosciuto e abbandonato – mi avevano dato l'ispirazione e la voglia di mettermi ancora alla prova e familiarizzare nuovamente con quei principi del management che avevano guidato la mia vita professionale e che ora dirigevano la mia vita privata, portandomi alla decisione di condividere tutto ciò con il lettore.

Scopro che, nell'affrontare un nuovo problema, il mio cervello si mette in moto per scovare scampoli di conoscenza da tempo immagazzinati; solo in seguito mi rendo conto di quanto vecchie siano le informazioni che ho utilizzato per risolvere quel nuovo quesito. Nell'esigenza di essere per Angel un punto di riferimento, inconsciamente tornavo indietro nel tempo, ricordando il primo meeting con lo staff di un'azienda in fallimento. In quell'occasione, tutti si affidavano a me nella speranza di salvare i loro posti di lavoro. Sapevo già allora, come avrei imparato di nuovo oggi con Angel, che per prima

cosa avrei dovuto guadagnarli la loro fiducia. Le tecniche che utilizzai quella volta per ottenere la loro stima uscirono dai cassette della memoria. Se ciò non vi convince, mi si passi un riferimento a Yogi Berra, ricevitore campione di baseball e uomo saggio, che avrebbe descritto questo processo col nome di *déjà vu*.

Spero che il lettore in queste pagine troverà delle pillole di saggezza qua e là, alcune mie, altre prese a prestito e accomodate per l'occasione, un po' di humour e magari anche una grande storia.

