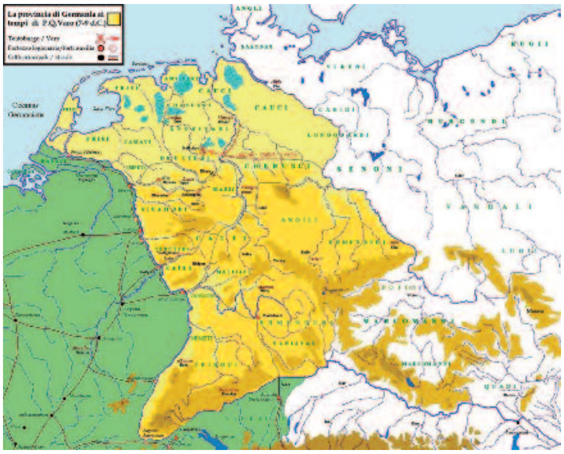
L

L *Luxury Readings*

by Edoardo Lombardi*

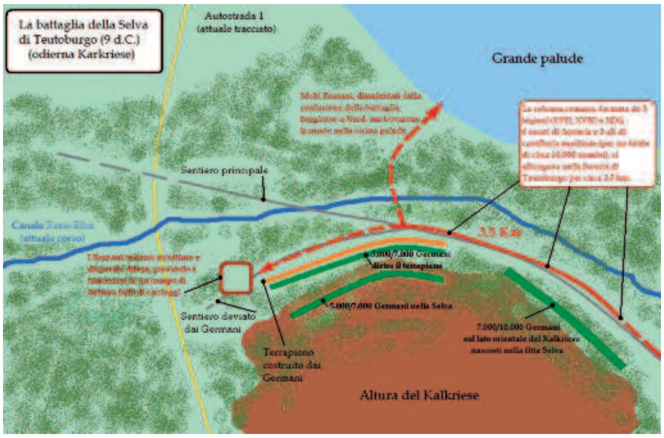
The Importance of Visible Management

From Varo's defeat in the Teutoburg battle, a lesson for today's managers



Germany map at Varo's time

The column made up of three Roman legions and auxiliaries marched slowly under a heavy rain along the paths of the forests of northern Germany, in that part of the country where the city of Osnabruk rises. Twenty thousand men, led by Publius Quinctilius Varus, the Roman army commander in Germany, were marching forming a column of some kilometres. Men were tense and nervous. They were frightened by that desolate and monotonous landscape made of low forested hills and marshy valleys. The legionaries, almost all of them coming from Italy or the other Mediterranean regions, felt uneasy and shuddered in their wet mantles while nervously clasping their arms. It was autumn of the year 9 A.D. and the legions were heading to Hatten, where they had their winter quarters. Augustus, after Actium victory, had undertaken to consolidate the empire frontiers. In the previous years he had extended the northern frontier from the Rhine to the Elbe river in order to create a territorial buffer that could stop German incursion into Gaul. His plan was carried out by his adopted child Tiberius, who overcame the fierce resistance of Germans and who in 5 A.D. managed to impose Roman dominion onto those peoples. The year after Tiberius was replaced by Varus, who had previously been governor of Syria. Varus greatly appreciated Arminius, a young nobleman from the Cherusci tribe, who had served as an auxiliary in the Roman army and had also attained Roman citizenship. Unfortunately, Arminius deeply hated Rome, which led him to plan a revolt based on a very ingenious plan. While marching towards his destination, Varus was informed that a rising had occurred near the Weser river. It was actually a false information Arminius had artfully circulated to convince the column to deviate towards the Teutoburg forest, a treacherous terrain: here rebels were preparing an ambush. Arminius' plan succeeded and legions changed direction. This decision would have proved to be fatal for Varus. At first Arminius and his auxiliaries, still not suspected, stayed with the column and acted as guides; the first sign that something strange was going to happen was their sudden disappearance at night. The morning after Germans attacked. Those Roman soldiers who had lagged behind were the first to be slaughtered. Under a rain of javelins and arrows the column tried to reach a clear area onto which build a fortified camp. With their traditional efficiency, Romans built it before sunset and took shelter for the night. The morning after they left the camp and lined up for the battle. But Arminius avoided the engagement and retreated: Romans formed once again the column and started again their march. At that point Arminius launched a much more decisive attack, managing to break the column. Then Varus, who was wounded, ordered his troops to retreat, hoping to leave the forest and reach Hatten. Germans were encouraged by this situation. At nightfall, it became clear that the column, now burdened with many wounded soldiers, was entrapped. During the night Varus and his officers committed suicide so as not to be taken prisoners. They left troops to their fate: their behaviour clearly demonstrated their detachment from the men they led. The morning after, under an even heavier rain, the last legionaries,



Teutoburg's map battle

**Vice-president and managing director of the Mediolanum Bank. Vice-president of Mediolanum S.p.A .Past chief executive officer at Procter&Gamble Italy and the Ferrarelle Sangemini Group.In 1987, he was appointed chief executive officer at Fininvest Italy in the finance and insurance division. Afterwards he became and currently is Vice-president of the Mediolanum S.p.A, Vice-president and managing director of the Mediolanum Bank, managing director of the Mediolanum Vita. In addition, he is also Adviser at the Esperia Bank and managing director of the Mediolanum insurance.*

quiet and sullen, dutifully obeyed orders from centurions and formed defensive squares. Their courage and sense of belonging allowed them to fight back several attacks, but their number was diminishing and enemies captured two eagles. A tragic end awaited those legionaries who were captured alive. Some of the prisoners were nailed to trees; others

Augustus

were burned alive or were sacrificed to the forest gods on improvised altars. Rome was shocked by the disaster. Augustus burst in tears and let out his famous cry: "Vare, redde mihi legions"; then he wandered for several months in torn clothes, his unkempt hair and beard as a sign of mourning. After that event, Rome decided to leave the territory between the Rhine and Elbe rivers and therefore renounce "Romanization" of Germans. This had major historic consequences: if Germans had assimilated the Roman culture, this would have originated a great power that would have dominated the Western world, and the history of Europe would have been thus much more different.What is particularly interesting from a managerial viewpoint in this story is the figure and personality of Publius Quinctilius Varus. During his mandate in Germany he had proved himself avid and inclined to a policy of oppression against subjected tribes, which were despoiled of all their already scarce resources. Shut up in his residence, he had only contacts with local noblemen and his knowledge of the situation was only based on what he was reported. He was isolated from the context where he lived and this led to many problems. During the battle he showed off uncertainty and the lack of an emotional relation with his legionaries, who fought heroically, though without lead. The extreme evidence of indifference towards his men was his decision to commit suicide not to be captured alive, a decision that left the troops to their fate. In the business world Varo's figure suggests some interesting considerations about leadership. The great political and military leaders, from Gandhi to Napoleon, have always led people being in the front line. Today any leader, if he wants to succeed, has to exercise his leadership at the front line, not from the headquarters. All changes that are needed can be perceived in advance and in a better way when leaders are in contact with a customer or a competitor, not being alone in a meeting room looking at slides. Says Tom Peters: "As soon as a new trend in the world gets known and is described in writing, it is too late, the market is already lost. In our leadership role, we can only catch it on being on the spot". Being on the spot means to be present exactly where the action takes place. It is a managerial theory in itself, which is based on the following considerations:Today the main enemy of managers is distorted information. Managers, shut up in their offices, are kept far from the truth by a series of systems, all of them set up to "save" them from banalities and allow them to focus on the great problems. But the real and true information is only present at the front line. Contacts have to be casual and occur with several people so that leaders can seize different perspectives and viewpoints. During scheduled visits to a peripheral unit, a manager will be inevitably screened from reality by the

countless precautions his subordinates take in order to make his visit satisfactory. Yet for a manager it is easier to develop his own vision when finding himself on the spot, where he can also find an answer to a fundamental question: does my vision correspond with the reality I'm carrying out? Should the Teutoburg battle have had a positive outcome for Romans, maybe there would have been a different world, but a different outcome would have only been possible if Varo had exerted his leadership in line with Peters' remarks. Unfortunately the two never met!

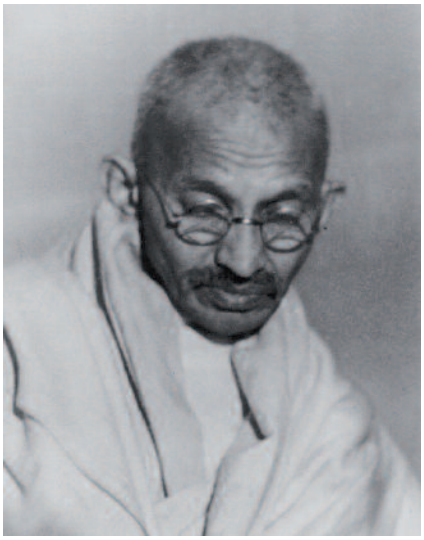
The theme has been argument of a transmission of Navigator in Time on the Mediolanum channel which transmits through SKY with the number 803

L'importanza del management visibile

Dalla sconfitta di Varo nella battaglia di Teutoburgo, un'insegnamento per i manager di oggi

La colonna formata da tre legioni romane e dagli ausiliari si snodava lentamente sotto una fitta pioggia lungo i sentieri delle foreste della Germania settentrionale, in quella parte del paese dove oggi si trova la città di Osnabruk. I ventimila uomini, guidati da Publio Quintilio Varo, comandante dell'esercito romano in Germania, marciavano formando una colonna lunga qualche chilometro. Gli uomini erano tesi e nervosi. Quel panorama, desolato e monotono, fatto di basse colline coperte di foreste e di vallate paludose, li spaventava. I legionari, che provenivano quasi tutti dall'Italia o dalle altre regioni del Mediterraneo, si sentivano a disagio rabbrividendo nei loro mantelli bagnati con le armi nervosamente strette nei pugni serrati. Era l'autunno dell'anno 9 d.C e le legioni si stavano dirigendo verso Alisio, dove avevano i loro quartieri invernali. Augusto, dopo la vittoria di Azio, aveva deciso di dedicarsi al consolidamento dei confini dell'impero. Negli anni precedenti aveva esteso la frontiera del nord dal Reno all'Elba allo scopo di creare uno spazio cuscinetto che potesse fermare le incursioni dei Germani in Gallia. Il suo piano fu realizzato dal figlio adottivo, Tiberio, il quale superò le feroci resistenze dei Germani e nel 5 d.C. riuscì imporre la volontà romana su quelle popolazioni. L'anno successivo Tiberio fu rimpiazzato da Varo, che fino a poco tempo prima era stato governatore della Siria. Varo era stato conquistato da Arminio, un giovane nobile della tribù dei Cherusci, che aveva servito come ausiliario nell'esercito romano ed era anche stato elevato al rango di cittadino romano. Purtroppo Arminio nutriva un odio profondo nei confronti di Roma, che lo portò a pianificare una sollevazione basata su un piano molto ingegnoso. Mentre avanzava verso la sua meta, Varo fu informato che una sommossa si era verificata vicino al fiume Weser. Si

trattava in realtà di una notizia falsa, messa in giro artatamente da Arminio per far deviare la colonna verso il difficile territorio della foresta di Teutoburgo: lì i ribelli preparavano un'imboscata. La cosa riuscì e le legioni cambiarono direzione. Questa decisione sarebbe stata fatale per Varo. All'inizio Arminio e i suoi ausiliari, ancora al di sopra di ogni sospetto, rimasero con la colonna e agirono come guide; il primo segno che qualcosa di strano stesse succedendo fu la loro scomparsa nel corso di una notte. La mattina seguente i Germani attaccarono. I soldati che si erano attardati furono i primi ad essere massacrati. Sotto una pioggia di dardi e giavellotti la colonna cercò di raggiungere uno spazio piano libero su cui costruire un campo fortificato. Con la tradizionale efficienza, i Romani lo realizzarono entro il tramonto e vi si rifugiarono per la notte. La mattina dopo uscirono e si schierarono per la battaglia. Arminio però evitò lo scontro aperto, ritirandosi: i Romani riformarono la colonna e ripresero la marcia. A quel punto Arminio lanciò un attacco molto più deciso che riuscì a spezzare la continuità della colonna. Allora Varo, che era rimasto ferito, diede l'ordine di tornare indietro, sperando di uscire dalla foresta e di raggiungere Alisio. Tale situazione incoraggiò i Germani. Quando sopraggiunsero le tenebre, apparve chiaro che la colonna appesantita dai tanti feriti era ormai in trappola. Durante la notte Varo ed i suoi ufficiali, si suicidarono per non cadere prigionieri. Lasciarano le truppe al loro destino: il loro atto fu l'estrema dimostrazione di un distacco dagli uomini che guidavano. La mattina dopo, sotto una pioggia ancora più intensa, silenziosi e corrucciati, gli ultimi legionari risposero disciplinatamente agli ordini dei centurioni e formarono quadrati difensivi. Il coraggio e il senso di gruppo consentì loro di respingere un attacco dopo l'altro, ma il loro numero si andò assottigliando e due aquile caddero in mano ai nemici. Un destino terribile attese quei legionari che furono catturati vivi. Alcuni dei prigionieri furono inchiodati agli alberi, altri furono bruciati vivi o furono sacrificati alle divinità della foresta su altari improvvisati. Roma fu pesantemente scossa dal disastro. Augusto pianse e lanciò il grido rimasto famoso: "Vare, redde mihi legiones"; sembra poi che per mesi andasse in giro con gli abiti stracciati, i capelli e la barba incolti in segno di lutto. Successivamente all'evento, Roma decise di abbandonare il territorio fra il Reno e l'Elba e quindi di rinunciare alla "romanizzazione" dei Germani. Ciò ebbe grandi conseguenze storiche: se i Germani avessero fatto propria la cultura romana, si sarebbe dato origine ad una grande potenza che avrebbe dominato il mondo occidentale e la storia dell'Europa sarebbe dunque stata profondamente diversa. Ciò che può interessare particolarmente da un punto di vista manageriale in questa storia è la figura e la personalità di Publio Quintilio Varo. Durante il suo incarico



Mahatma Gandhi

Napoleon Bonaparte

Teutoburg Forest

in Germania, egli si era manifestato avido e portato ad una politica di vessazioni nei confronti delle tribù sottoposte, che depredò di tutte le loro già scarse ricchezze. Chiuso nella sua residenza, limitava i suoi contatti con la popolazione locale a quelli con i nobili e conosceva la realtà soltanto sulla base di ciò che loro gli riferivano. Era isolato e dal contesto e da ciò discesero molti dei suoi problemi. Durante la battaglia dimostrò insicurezza e mancanza di un rapporto emotivo con i legionari, che si batterono eroicamente, ma senza guida e direzione. La manifestazione estrema del suo disinteresse per i suoi uomini fu la decisione di suicidarsi piuttosto che affrontare la cattura. Decisione che lasciò al loro destino le truppe che ancora si battevano. Nel mondo degli affari la figura di Varo suggerisce alcune interessanti considerazioni relative alla leadership. I grandi leader, sia politici che militari, da Gandhi a Napoleone, hanno sempre guidato stando in prima linea. Oggi qualunque capo, se vuole ottenere successo, deve esercitare la sua leadership dal fronte, non dal Quartier Generale. I cambiamenti, che si rendono necessari, sono individuabili prima e meglio in contatto con il cliente o con il concorrente, non nella solitudine della sala riunione guardando delle slides. Dice Tom Peters: “Quando un trend nel mondo di oggi è noto al punto di poterlo descrivere sulla carta, è troppo tardi, il mercato è già perso. Noi, nel nostro ruolo di leader, possiamo individuarlo soltanto se siamo sul posto”. Trovarsi sul posto, vale a dire essere presenti laddove l’azione è in atto. Si tratta di una teoria manageriale di per sé stessa, la quale si fonda sulle seguenti considerazioni: Il nemico numero uno del manager oggi è la distorsione delle informazioni. Il manager, chiuso in ufficio, è tenuto lontano dalla verità da una serie di sistemi, tutti disegnati per “salvarlo” dalle banalità e per permettergli di concentrarsi sui grandi problemi. Ma l’informazione reale e veritiera è presente soltanto sulla linea del fronte. Il contatto deve essere casuale e avvenire con svariate persone per potersi impadronire di prospettive e punti di vista diversi. Nelle visite programmate ad una unità periferica, un manager inevitabilmente è schermato dalla realtà da mille precauzioni che i subordinati prendono per rendere la visita soddisfacente. Lo sviluppo della visione è più agevole se fatto in prima linea, dove il leader può anche trovare risposta alla domanda fondamentale: la mia visione corrisponde alla realtà che sto realizzando? Se la battaglia di Teutoburgo avesse avuto un esito favorevole ai romani, forse il mondo sarebbe stato un altro; ma un esito diverso si sarebbe verificato soltanto se Varo avesse esercitato una leadership coerente con le osservazioni di Peters. Peccato che i due non si siano potuti incontrare!

Il tema è stato oggetto di una puntata della trasmissione Navigatori del Tempo, in onda su Mediolanum Channel, che trasmette sulla piattaforma Sky al numero 803.

Важность видимого менеджмента

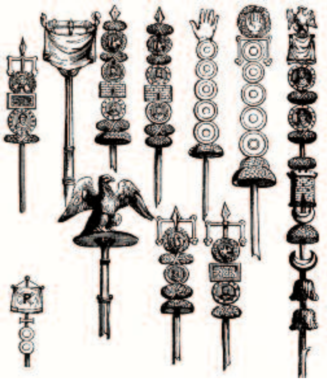
Поражение Вара в Тевтобургском сражении: урок для современных менеджеров.

Колонна римских легионов и вспомогательных войск пробиралась сквозь ливень, петляя по лесным тропам Северной Германии - в той части страны, где сегодня находится Оснабрук. Двадцать тысяч солдат во главе с Публием Квинтилием Варом, коммандующим римской армией в Германии, шагали, образуя колонну длиной в несколько километров. Люди были напуганы и напряжены: монотонный, безликий пейзаж покрытых лесами холмов и болотистых низин внушал им страх. Пришедшие из Италии и других регионов Средиземноморья легионеры дрожали в своих промокших плащах, нервно сжимая оружие в замерзших руках. Была осень 9 года н.э., и легионы двигались по направлению к Ализию, где были расположены зимние лагеря. Август, одержав победу над Ацием, решил сосредоточиться на укреплении границ империи. В предыдущие годы он расширил свои владения на севере от Рейна до Эльбы, стараясь создать переходную зону и остановить набеги Германских племен на Галлию. Его план был реализован его приемным сыном Тиберием, которому в 5 году удалось одолеть ярстное сопротивление германцев и подчинить их власти Рима. На следующий год Тиберия сменил Вар, который незадолго до этого был управляющим в Сирии. А Вар был покорен Арминием, молодым вождем племени херусков, который служил командующим вспомогательными войсками римлян и был удостоен римского гражданства. К несчастью, Арминий питал глубокую ненависть к Риму, и решил придумать хитроумный план восстания. Пока войска продвигались к своей цели, до Вара дошла новость о том, что неподалеку от реки Везер произошел бунт. На самом деле эта информация была ложной, выдуманной Арминием для того, чтобы развернуть колонну в сторону непроходимого Тевтобургского леса: там мятежники готовили засаду. Все получилось как надо, и легионы изменили ход движения. Это решение стало судьбоносным для Вара… По началу Арминий и его помощники, не попадая под подозрение, шли вместе со всеми, указывая путь; но их таинственное ночное исчезновение заставило людей понять, что происходит что-то странное. На следующее утро их атаковали германцы: солдаты, идущие в хвосте, стали первыми жертвами.

Tom Peters

Tiberius

Маневрируя под дождем стрел и копий, колонна пыталась отойти к свободному ровному пространству, чтобы разбить там оборонительный лагерь. Действуя по привычке слаженно, римлянам удалось сделать это еще до заката, а утром они вышли из своего убежища и построились для сражения. Но Арминий решил избежать открытого столкновения и отступил, после чего римляне снова выстроились в колонну и продолжили ход. В этот момент Арминий яростно атаковал врага, и ему, в конце концов, удалось разрушить целостность колонны. Тогда Вар, раненный в этом сражении, отдал приказ вернуться назад, надеясь выйти из леса и добраться до Ализия. Такое положение дел еще больше воодушевила германцев: с наступлением сумерек стало понятно, что разрозненная колонна, лишенная сил, оказалась в мышеловке. Той ночью Вар и старшие офицеры покончили жизнь самоубийством, чтобы не попасть в плен. Они оставили войска на произвол судьбы: их поступок был демонстрацией полного отстранения от людей, которыми они руководили. На следующее утро, под еще более сильным дождем, тихие и удрученные, последние легионеры выполняли приказы центурионов и формировали оборонительные квадраты. Смелость и чутвсво общности помогало им отбивать одну атку за другой, но их число стремительно уменьшалось, и два фланга попали в руки врагов. Ужасная судьба ожидала тех, кого поймали живыми. Кто-то был распят на деревьях, кого-то сожгли заживо или принесли в жертву лесным божествам на импровизированных алтарях. Это был страшнейший удар для Рима. Август был настолько сокрушен, что еще месяц в знак скорби не брил бороды и волос и ходил в старом изодранном платье, восклицая: «Вар, верни мне легионы». Вскоре после сражения, Рим решил оставить территорию между Рейном и Эльбой и, таким образом, отказаться от «романизации» Германии. Этот шаг имел огромную историческую значимость: если бы германцы присвоили римскую культуру, они породили бы мощнейшее государство, которое смогло бы доминировать над всем западным миром, и история всей Европы была совершенно иной. С точки зрения менеджмента в этой истории очень интересна личность Публия Квинтилия Вара. В свой германский период он показал себя как алчный, угнетающий зависимый племена правитель, расхищающий их и без того небольшие богатства. Закрывшись в своей резиденции, он ограничивал контакты с простым народом в пользу общения со знатными людьми и представлял реальность только по их рассказам. Он был изолирован от внешнего контекста, что и повлекло за собой будущие неудачи. Во время битвы же он продемонстрировал неуверенность в своих силах и недостаточную духовную связь со своими легионерами, которые сражались героически, но без каких бы то ни было указаний и поддержки сверху. Самым ярким проявлением полного отсутствия интереса к своим людям было решение покончить жизнь самоубийством из-за страха попасть в плен. Этим решением он оставил на произвол судьбы солдат, которые еще боролись и не теряли надежды. В мире бизнеса опыт Вара может подсказать нам некоторые интересные идеи относительно лидерства. Великие лидеры - как военные, так и политики, - от Ганди до Наполеона, всегда руководили, находясь в первой линии. И сейчас любой управляющий, чтобы добиться успеха, должен вести свою деятельность с фронта, а не находясь в Генеральном Штабе. Необходимость изменения курса осознается в первую очередь в контактах с клиентами или конкурентами, а не в просматривании слайдов в пустом зале для совещаний. Том Питерс комментирует: «Если сегодня какая-то тенденция становится популярной настолько, что ее начинают описывать на бумаге, можете считтать, что уже слишком поздно - рынок потерян. Мы в роли лидеров должны определять их находясь на месте развертывания событий». Находиться в нужное время в нужном месте означает быть в самой гуще событий. Речь идет о менеджерской теории, которая основана на следующих положениях: Враг номер один для современного менеджера – дезинформация. Менеджер, вечно сидящий в своем офисе, находится далеко от истинного положения дел. Это происходит из-за особенностей системы, созданной специально, чтобы «спасти» его от банальностей и позволить сконцентрироваться на серьезных вопросах. Но настоящую, правдивую информацию можно извлечь для себя только находясь на передовой линии. Чрезвычайно полезны обыденные незапланированные контакты с разными людьми – чтобы получить в свое распоряжение максимальное количество разнообразных мнений и точек зрения. Запланированные встречи с узким кругом людей непременно сужают видение реальности – из-за тысяч предосторожностей, которые предпринимают подчиненные дабы сделать собрания максимально эффективными. Изложение собственных идей становится куда более действенным, если оно происходит с передовой, потому что только здесь лидер может найти ответ на главный вопрос: совпадает ли мое видение вопроса с реальностью? Если бы битва в Тевтобургском лесу имела положительный для римлян исход, мир, возможно, был бы сейчас совсем иным, но другой финал случился бы только если бы Вар руководствовался замечаниями Питерса. Жаль, что эти двое не встретились!



Этот аргумент был темой для передачи “Путешественники во Времени” на канале Медиоланум Чанел транслирующий на платформе SKY под номером 803