

# DOSsier

## The ABCs of DOS

This issue of *DOSsier* brings us to the mid-point of our ongoing series, *The ABCs of DOS*. Our B personality is Darius Breau, manager of DOSP (Operational Policies, Procedures and Programs). Since Darius is the guy to whom all of us at *DOSsier* answer, we were hoping to give him a real roasting. Unfortunately, what he had to say was so interesting that our interviewer forgot to lace his questions with vicious innuendos or to introduce all sorts of journalistic distortions when it came to transcribing the tape.

### B for Breau

**DOSsier:** If you had to explain DOSP's function to someone who had never heard of the spectrum or imagined that it was managed, what would you tell them?

**D.B.:** I guess I'd explain it in terms of our clients. Our clients include the regions (of DOC) and ultimately, the general public. And what we're offering our clients is a clearly defined, well thought-out product, delivered consistently across the board.

What we don't want is for someone to go into our office in Saskatoon, receive one level of service or be told one thing, then go to our Halifax office and hear something else entirely.

**DOSsier:** But more generally, I'm just a guy who listens to the radio on his way home, maybe turns on the TV. I've heard about cellular phones and maybe I'll buy one some day. But what's all this spectrum management business? What does it do for me?

**D.B.:** There are two issues there. What does spectrum do for you is the first, then making sure it works is what we do.

The spectrum is used in everyday life. When you turn your radio on in the morning, you're using the spectrum. The fire department, the police, the ambulance, the taxi



company — they all use the spectrum to deliver their services to you.

Aviation and navigation use the spectrum to make sure you can use those services safely.

In addition to safety, there's the question of communications. Your cellular phone service provider, your pizza delivery, your power company all use the spectrum for communicating and delivering their product. And part of what DOSP does is make sure all these services operate interference-free.

**DOSsier:** What does that involve?

**D.B.:** DOSP is divided into three units: one looks after authorization, that's DOSP-A, one looks after spectrum control, DOSP-C, and the other, DOSP-P, takes care of publications.

*Continued on p. 6*

## L'ABC de la DOS

Nous en sommes maintenant à la moitié de notre série l'ABC de la DOS. Notre personnalité «B» est le gestionnaire de la DOSP (Politiques, procédures et programmes opérationnels), Darius Breau. Étant donné que Darius est notre patron à nous tous, à *DOSsier*, nous espérions lui passer tout un savon. Malheureusement, ce qu'il avait à dire était si intéressant que notre interviewer en a oublié de corser ses questions d'insinuations malveillantes ou même d'introduire quelques fantaisies journalistiques dans ses réponses lorsque le temps de transcrire l'enregistrement est venu.

### B comme Breau

**DOSsier :** Si vous deviez expliquer votre fonction à quelqu'un qui n'a jamais entendu parler du spectre ou qui n'a jamais imaginé qu'il fût géré, qu'est-ce que vous lui diriez?

**D.B. :** Je suppose que je lui parlerais de nos clients. Nos clients comprennent les bureaux régionaux (du MDC) et, en bout de ligne, le grand public. Ce que nous offrons à nos clients, c'est un produit bien précis et bien sérieux, d'une qualité uniforme d'un océan à l'autre. Nous cherchons à tout prix à éviter qu'un client reçoive, dans notre bureau de Saskatoon, un certain niveau de service ou un renseignement et qu'il aille ensuite à notre bureau d'Halifax, où il y aurait un autre niveau de service et où il recevrait une réponse complètement différente.

**DOSsier :** Mais de façon plus générale, qu'est-ce que vous diriez à quelqu'un comme moi, qui écoute la radio dans sa voiture, qui allume la télévision de temps en temps, qui a entendu parler de téléphones cellulaires et qui, un bon jour, en achètera peut-être un? C'est quoi la gestion du spectre? Qu'est-ce que ça m'apporte à moi?

**D.B. :** Il est question ici de deux choses différentes. La première est «ce que la gestion du spectre vous apporte» et la deuxième est «s'assurer que

tout fonctionne bien», et ça, c'est notre affaire.

Nous utilisons tous le spectre dans notre vie de tous les jours. Lorsque nous allumons la radio le matin, nous utilisons le spectre. Les services des incendies, de la police, des ambulances et les compagnies de taxi utilisent tous le spectre pour nous fournir leurs services. L'aviation et la navigation utilisent le spectre pour garantir notre sécurité.

En plus de la question de sécurité, il y a celle des communications. La compagnie qui nous offre les services de radiotéléphonie cellulaire, notre livreur de pizza, notre compagnie d'électricité, tous utilisent le spectre pour communiquer et pour livrer leur produit. Or, une partie du rôle de la DOSP consiste à s'assurer que ces services fonctionnent sans brouillage.

**DOSsier :** Qu'est-ce que ça comprend?

**D.B. :** La DOSP est divisée en trois sections : l'une s'occupe de l'autorisation, c'est la DOSP-A, une autre du contrôle du spectre, c'est la DOSP-C, et la dernière des publications, c'est la DOSP-P.

**DOSsier :** Commençons par la section de l'autorisation. Qu'est-ce qu'on y autorise?

**D.B. :** Fondamentalement, on y vérifie si les gens

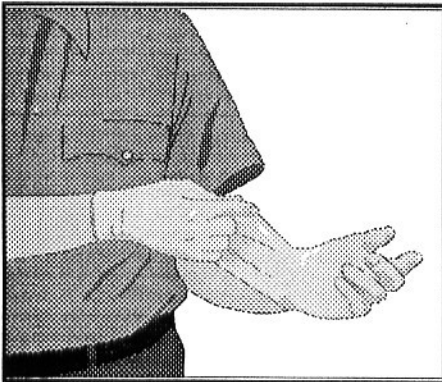
*Suite à la page 4*

# Attention si vous répondez aux petites annonces

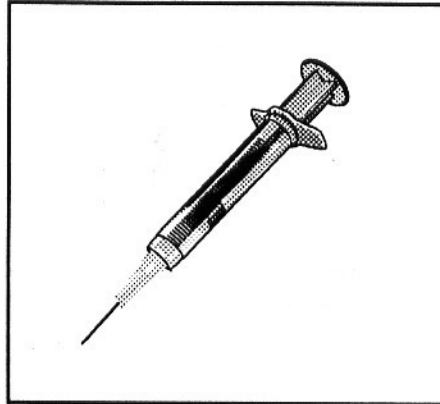
## .... ça marche !

Il y a un an je répondais à une petite annonce de l'UIT (l'Union internationale des télécommunications) qui demandait si quelqu'un pouvait se rendre au Tchad pour six mois à titre d'expert principal de la gestion du spectre. Je savais que le Tchad était en Afrique (pour l'avoir lu dans un album de Tintin lorsque j'étais enfant); c'est tout ce que je savais du pays.

L'offre me tentait, alors j'ai envoyé mon curriculum vitae. Tout resta mort pendant des mois. On me disait qu'à l'UIT ça ne bougeait pas vite. L'automne dernier, j'ai reçu un appel me disant que je partais le premier janvier. Panique! Ni vaccins ni passeport, je n'étais pas prêt. C'est là que j'ai compris que ça pouvait peut-être aller de l'avant.



L'infirmière entreprit une série de vaccins et plus elle regardait son petit livre, plus elle disait : «le Tchad humm . . . On va vous donner ce vaccin-là aussi, ... puis celui-là aussi» encore un autre et un autre. Enfin, elle me dit que si j'étais en difficulté pour un



vaccin, le pot-de-vin généralement accepté à l'étranger était de 50.00 \$. Elle me dit également qu'il n'y avait pas de médecin reconnu internationalement au Tchad. En sortant, j'avais l'impression que le Ndjaména avait des problèmes de santé. Plus tard, j'ai lu que l'espérance de vie était de 45 ans (je serai presque un p'tit vieux là-bas); ces statistiques confirmaient mes appréhensions. Par la suite, je me suis rendu pour l'examen médical.

Lorsque l'infirmière termina de lire la liste, elle me regarda et je vis dans ses yeux qu'elle se demandait si elle devait même me toucher sans gants de chirurgien. Lorsque je lui ai dit que c'était pour un voyage, elle est devenue plus souriante et détendue.

Puis vinrent les briefings des Affaires extérieures, les espions(nes), les gadgets électroniques, les problèmes d'alcoolisme, la malaria, le botulisme, le sida, les bibites, l'eau : des problèmes qui peuvent survenir quand on sort du pays. On nous déroule ça

puis on nous dit de faire attention à nos fréquentations, comme si on avait encore envie de fréquenter quelqu'une après ça! Juste à y penser, ça rend malade.

Puis le docteur qui nous parlait me regarda et me demanda : «tu vas au Tchad?», puis il se mit à rire. (Il doit y avoir un message là-dessous). Mais ça va bien, mes papiers sont en règle (merci Maurice, Darius, Terry et Michelle) je pense pouvoir apporter de vieux ordinateurs avec moi (merci Gilles Rouleau)



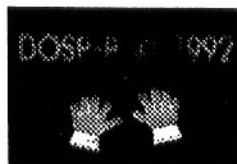
et j'en suis à étudier la possibilité de rester en contact avec le bureau par l'entremise d'Internet.

J'ai même rencontré un représentant du gouvernement du Tchad. Un très gentil monsieur. Il m'a parlé de son pays et il m'a dit en me quittant: «attend-toi à un choc culturel». C'est ce qu'on verra... si jamais je pars.

– Gontran Bolduc

DOSsier is published now and then for the Spectrum Management Operations Directorate by DOSP-P, the crown jewel of said Directorate. The editorial team consists of Amy Carver, Christine Desbiens, Janine Mattmann and Richard Todd, who edit under the benevolent and watchful eye of Michelle Fillion, Chief of Production. Contributors to this issue include Gontran Bolduc, David Bosquet, Maurice Nunas and Terry Rudeen.

DOSsier est publié de temps en temps pour la direction de l'Exploitation de la gestion du spectre par la DOSP-P, le joyau de ladite Direction. L'équipe de rédaction comprend Amy Carver, Christine Desbiens, Janine Mattmann et Richard Todd, qui travaillent sous l'oeil bienveillant et vigilant de Michelle Fillion, chef de la Production des publications. Parmi les collaborateurs à ce numéro, on retrouve Gontran Bolduc, David Bosquet, Maurice Nunas et Terry Rudeen.



## Worst Joke of the Summer

Once there was a leopard who loved to run, and aspired to being the fastest animal on land. For years he trained diligently, and became very fast indeed; but there was always someone to beat him out, if only by a few hundredths of a second.

Finally, in a fit of despondency, he began taking anabolic steroids. His time improved dramatically, and within weeks he was smashing all the records. He truly was the fastest animal on land!

Alas, the day of reckoning was bound to come, and come it did. They took away his medals, but he was unrepentant. He continued taking banned substances and, while he has no official standing today, everyone admits that he's still the fastest.

There's only one problem. He has to live in isolation and ignominy, for everyone knows him for what he is: a cheetah!

# A Primer on Supervision

By Maurice Nunas

With our North American, sink-or-swim mentality, we often promote staff to supervisory positions without training them. I think this is bad management. On the other hand, some employees hope to be promoted without taking control of their own career. I think this is unrealistic. This article provides the basic information supervisors need to be effective. I hope it will also whet your appetite to learn more about it.



## Supervisory Modes

There are four basic "modes" that supervisors use to get work done: directing, coaching, supporting and empowering. Deciding when to use each requires considering the nature of the task and the capability of the employee.

The nature of the task is not something one can easily categorize. As we shall discuss later, it depends on your anxiety level. High profile, large and complex jobs need to be treated more carefully than the more routine work. While this may seem obvious, it never ceases to amaze me how often important matters "slip through the cracks."

Categorizing employees is a little easier. For our purposes, we will consider employees as being at one of the following stages of development: new, learning, trained and experienced. A trained or experienced employee doing a new job may be consid-

ered new or learning. Conversely, a new employee may bring considerable knowledge and experience to the job.

Let's consider the four modes of supervision as they apply to different situations.

**Directing:** New employees or learning employees need to be directed. In this situation, you must know how to do the job yourself. Demonstrate it, have the employee do it under your supervision and then it can be done without your assistance but with periodic checks.

**Coaching:** Learning employees are usually eager, sometimes too eager. Motivation is not what they need. They need guidance and reassurance. Overdirecting them at this stage stifles their motivation, but leaving them on their own results in errors and poor employee development.

**Supporting:** Trained employees know what to do most of the time, but they often lose motivation. These employees need a challenging and supportive environment. Your role here is to be both cheerleader and mentor. Encourage them and give them new tasks whenever possible.

**Empowering:** Experienced employees need little support or direction. You can give them entire tasks with little supervision and they should be able to learn to do new tasks with little direction. Directing and coaching here may stifle initiative. Employees with less experience but doing familiar tasks should be treated similarly.

## Delegation

Each of the four modes of supervision requires delegating to various degrees. We delegate because it's not possible to control everything ourselves. By delegating, you can "leverage" your influence over more projects than you could by controlling everything yourself. It is important to remember, however, that you must delegate properly to be effective.

Delegation does not mean giving employees a free hand to

*Continued on p. 7*

# Principes de base de la supervision

Par Maurice Nunas

À cause de notre mentalité nord-américaine, qui veut que chacun se débrouille comme il peut, nous accordons des promotions à des employés sans leur donner la formation nécessaire. D'après moi, c'est de la mauvaise gestion. Par contre, certains employés espèrent être promus sans prendre eux-mêmes leur carrière en main, ce qui est, je pense, irréaliste. Vous trouverez dans le présent article les renseignements de base dont vous avez besoin pour devenir des superviseurs efficaces. J'espère aussi que j'aiguillerais votre appétit et que vous aurez le goût d'en savoir plus sur le sujet.

## Modes de supervision

Il y a quatre principaux modes de supervision mis en oeuvre par les superviseurs dans l'exercice de leurs fonctions : la direction, l'encadrement, l'appui et la responsabilisation. Pour décider lequel est pertinent, il faut se fonder sur la nature de la tâche et sur la capacité de l'employé.

Il n'est pas facile de déterminer la nature d'une tâche. Comme nous en reparlerons plus loin, elle dépend du degré d'appréhension qu'elle vous inspire. Les tâches importantes, longues et complexes doivent être traitées avec plus de soin que le travail de routine. Cela semble aller de soi, mais je m'étonne toujours de la facilité avec laquelle les questions importantes « nous échappent ».

Il est plus facile de classer les employés. Pour les fins du présent article, nous classerons les employés en fonction des étapes de perfectionnement suivantes : les nouveaux employés, les employés en apprentissage, les employés compétents et les employés expérimentés. On peut considérer un employé compétent ou expérimenté à qui l'on confie une tâche nouvelle comme un nouvel employé ou comme un employé en apprentissage. Par contre, un nouvel employé peut avoir apporté avec

lui une bonne dose de connaissances et d'expériences.

Examinons les quatre modes de supervision en fonction de situations diverses.

**La direction :** les nouveaux employés ou les employés en apprentissage ont besoin d'être dirigés. Dans ce cas, vous devez vous-mêmes savoir comment accomplir la tâche. Faites-en la démonstration et demandez à l'employé d'accomplir la tâche sous votre surveillance. L'employé pourra ensuite s'en acquitter seul, mais son travail devra être soumis à des vérifications régulières.

**L'encadrement :** les employés en apprentissage sont habituellement désireux de bien faire, quelquefois trop. Ils n'ont pas besoin d'être motivés. Ils ont besoin d'être guidés et d'être rassurés. À cette étape, si vous les dirigez de façon excessive, vous étouffez leur motivation. Par contre, le fait de les laisser à eux-même peut se solder par des erreurs et nuire à leur perfectionnement.

**L'appui :** les employés compétents savent la plupart du temps quoi faire, mais ils manquent souvent de motivation. Ces employés ont besoin d'un milieu stimulant et favorable. Vous devez, dans ce cas, jouer le rôle de meneur et de conseiller. Encouragez-les et, dans la mesure du possible, confiez-leur de nouvelles tâches.

**La responsabilisation :** les employés expérimentés n'ont pas tellement besoin d'appui ni de direction. Vous pouvez leur confier l'entière responsabilité de certaines tâches, avec peu de surveillance : ils devraient être capables d'apprendre à s'acquitter de nouvelles tâches avec très peu de direction. Dans ce cas, si vous dirigez et encadrez les employés, vous pouvez étouffer leur esprit d'initiative. Il faudrait traiter de même les employés avec moins d'expérience mais accomplissant des tâches qui leur sont familières.

## Délégation de pouvoirs

Chacun des quatre modes de supervision exige, à des degrés

*Suite à la page 7*

## B comme Breau

*suite de la première page*

ont le droit d'utiliser le spectre et si leur matériel est conforme aux exigences. On détermine également qui doit présenter des demandes. Nous nous assurons qu'ils utiliseront les fréquences sans causer de brouillage et qu'ils se limiteront aux zones du spectre qui leur auront été allouées. Ici, nous donnons des directives nationales concernant les autorisations, c'est-à-dire la délivrance de licences de services de radiocommunications et de certificats d'opérateur.

Il s'agit ensuite de contrôler le spectre. Lorsque quelqu'un utilise les fréquences, nous devons nous assurer qu'il demeure dans les paramètres qui lui ont été fixés, en d'autres mots, qu'il fonctionne toujours en conformité avec la Loi.

**DOSSIER :** Qu'il exploite uniquement la fréquence ou la bande qui lui a été assignée, par exemple?

**D.B. :** C'est ça. Pour en revenir à la section de l'Autorisation, on y élabore aussi des politiques concernant l'assignation de fréquences et on y rédige les examens de certification des opérateurs de station de radiocommunications. La DOSP coordonne en outre toutes ces fonctions en collaboration avec les bureaux régionaux, qui sont évidemment en première ligne. Ils nous informent de la manière dont nous pourrions formuler nos politiques. Nous en venons ainsi à un consensus à l'échelle nationale sur les moyens à utiliser pour régler différents problèmes.

Au Contrôle du spectre, on met en oeuvre certains programmes. Il y a eu un temps où nous avions beaucoup d'employés et beaucoup d'argent, ce qui nous permettait d'inspecter presque toutes les stations auxquelles nous avions délivré une autorisation. Toutefois, depuis la fin des années 1970, les choses ont bien changé. Maintenant, nous faisons un assez bon travail au moyen d'échantillonnages et de sondages.

**DOSSIER :** Et la troisième section, qu'est-ce qu'elle fait dans tout ça?

**D.B. :** La section des Publications? Eh bien, elle a un rôle très important. C'est là qu'est composé **DOSSIER!** (rires) Ses princi-

pales fonctions consistent à réunir notre documentation, à s'assurer qu'il y en a assez, et ainsi de suite. Mais, surtout, elle est responsable de la qualité des publications. Depuis que je travaille ici, nous n'avons jamais reçu de plainte au sujet de la qualité des publications de la DOSP-P, ni en ce qui a trait à leur présentation matérielle, ni en ce qui a trait aux textes.

Nous sommes en cours d'automatisation de la plupart de nos activités. Nous pourrions ainsi améliorer de beaucoup la qualité de notre service grâce à l'automatisation des services d'entreposage, de distribution et de recherche. Je vise la fin de l'année, c'est-à-dire mars 1994.

*J'ai parlé à des Parisiens qui avaient visité le Canada. Ils m'ont dit combien nous étions chanceux. Ils m'ont dit : «Vous avez tout et vous n'y faites pas assez attention. Ne le gaspillez pas.»*

On devrait, à ce moment-là, avoir accès à nos publications par ordinateur partout au Canada.

Une autre fonction importante de la DOSP-P est la production de matériel d'exposés. Nous sommes reconnus, au sein du Ministère, pour avoir le meilleur atelier pour ce qui est de la créativité et de la qualité. Divers organismes, partout dans le Ministère, font appel à nous. Nous avons examiné des transparents produits par d'autres organismes, ils ne peuvent pas se comparer aux nôtres.

**DOSSIER :** Comment en êtes-vous venu à la gestion du spectre?

**D.B. :** Eh bien! Il faut dire que j'y suis arrivé par des chemins détournés. J'ai commencé à travailler aux entreprises du groupe Irving du Nouveau-Brunswick. Tout d'abord, c'était dans les opérations forestières. Je travaillais avec mon grand-père, qui était contremaître. Nous peinturions des camps, creusions des tranchées pour des conduites d'eau, ainsi de suite. Ensuite, j'ai travaillé comme commis dans un bureau et je me suis retrouvé à la division de la comptabilité du siège social d'Irving. J'ai commencé à prendre des cours du

soir et j'ai obtenu un diplôme de comptable. Vers 1970, j'ai été muté aux techniques marchandes - détail, où je suis resté huit mois. J'ai ensuite obtenu un emploi au service du recouvrement de Revenu Canada à Saint-John. J'y suis resté six mois et j'ai ensuite été muté à la vérification.

Si l'on compare les méthodes d'embauche suivies au gouvernement fédéral en 1971 à celles d'aujourd'hui, à toutes les pirouettes qu'il faut faire pour recruter un employé, la différence est incroyable. Il ne faut pas s'étonner si l'on a tant de problèmes de nos jours à accomplir quoi que ce soit. À l'époque, un directeur de district semblait tout-puissant. J'ai été convoqué pour une en-

sol. Mais dès mes débuts à Moncton, je me suis beaucoup intéressé aux activités de la gestion du spectre et à la manière dont tout ça fonctionnait.

Je n'étais pas tout à fait un profane quand je suis arrivé ici et, depuis que j'y suis, je me suis renseigné auprès des autres, j'ai lu tous les documents techniques qui me passaient entre les mains et ainsi de suite. Je ne serais pas capable de résoudre toutes les équations, mais j'ai une bonne connaissance du domaine.

**DOSSIER :** À dire vrai, je n'avais aucune idée que vous aviez une formation en comptabilité et en vérification plutôt qu'en communications. Je comprends maintenant pourquoi vous ne vous contentez pas d'approuver à l'aveuglette nos demandes d'équipement et de versions plus puissantes de logiciels!

**D.B. :** (rires) J'aime vraiment beaucoup ce travail. C'est très amusant. Il y a des hauts et des bas, mais nous formons une bonne équipe. Tout le monde s'attelle au boulot. C'est ce qui caractérise ce groupe.

Nous travaillons à une époque un peu plus difficile, si l'on considère ce qui se passe à l'échelle gouvernementale, mais il n'y a rien qu'une équipe de personnes rationnelles et pleines de ressources ne puisse accomplir. La situation est loin d'être désespérée. C'est juste un autre défi. Tout ce qu'il faut faire, c'est travailler un peu plus fort. On va s'en sortir d'une manière ou d'une autre.

**DOSSIER :** Qu'est-ce qui vous intéresse à part votre travail? Qu'est-ce que vous faites quand vous ne gérez pas le spectre?

**D.B. :** Vous savez, ce que j'aime vraiment, c'est voyager... pour le plaisir. Je n'aime pas du tout les voyages d'affaires, je préfère que les gens viennent ici. En fait, ce n'est pas si merveilleux que ça les voyages d'affaires. Lorsque je travaillais pour Revenu Canada, je voyageais trente et quelque semaines par an pour effectuer des vérifications. J'ai déchanté au bout d'environ trois mois. C'est amusant pour commencer, mais à la fin de la journée, trois ou quatre ans plus tard, ce n'est plus tellement agréable.

*Suite à la page 5*

# Stayin' Frosty

## Episode 1

**Site: Fort Ice Pick District Office and Monitoring Station  
(2 stars to the right of the North Magnetic Pole and straight on 'til morning)**

"Tiger" Torrance climbed onto his third flight of the day and ruefully reflected that if nothing else, his new job at Fort Ice Pick was certainly a quick way to accumulate air mile points. Following a late-night send-off by his friends in Winnipeg, Tiger caught an early morning DC-9 to Edmonton where he boarded a Boeing 737 to Cambridge Bay. There, after claiming his luggage, he checked around until he found the antiquated Turbo Otter which would take him to his final destination.

If he had to find a word to describe the aging Otter, he'd use "disastrophe". Tiger had to duck suddenly as pieces of the engine whizzed past his ear. He looked up to see a pair of legs protruding from the open engine compartment. As he watched, a

man climbed down and began gathering up the two or three dozen engine parts strewn about the plane. Throwing them into the forward storage compartment of the Otter, the mechanic noticed Torrance standing there. "Spare parts," he said, waving two pieces in the air. "Used spares," he amended, as a look of horror came over the newcomer's face.

At that moment, the pilot appeared and helped the mechanic load their hysterical passenger onto the aging plane. Once on board with his arms strapped firmly to his sides, Torrance looked around and noted the five-year-old seated next to him, reading from a huge stack of skateboarding magazines. "Please, Lord, keep him quiet and happy for the flight," prayed the Tiger, "one of us in hysterics should be enough!"

Someone must have been listening. The little boy passed the entire trip quietly, eating and drinking everything that was passed back from the pilot's cabin and quietly reading his magazines. Four hours into the flight, the Otter started its descent into Fort Ice Pick.

For the first time, the little boy looked up from his magazine, smiled up at Torrance and threw up in his lap!

Once on the ground, the pilot came back, sniffed disdainfully at our hero, released him from his unorthodox safety restraint, ushered him from the plane and wished him a nice day. Tiger paused on the apron, holding his two suitcases and wondering what else could go wrong. "First things first," he thought, "I have to get cleaned up. I can hardly stand myself!"

Rushing into the tiny terminal to find a men's room, Torrance almost bowled over a tall, dark-haired woman. Hastily making his excuses, he tried to duck around this unexpected obstacle when the woman turned and said: "Torrance?"

"Yes," gulped Tiger.

Sniffing daintily, she extended her hand and said, "Throw your stuff in the back of the pick-up. Folks call me "Steel-Nerves" Florence and I'm your new boss!"

— Terry Rudeen

## Cooking with Reg

As this is your first taste of the pleasures of Cooking with Reg, I will keep it simple. This way, you will be neither lost nor discouraged when we move on to more complicated recipes. I trust you will derive much pleasure from learning my secrets, though I take none in revealing them in this plebeian rag. However, personal finances being what they are, I will keep chin up and soldier on.

Today's recipe is *pheasant under glass*. This may seem a bit of a challenge, but follow my instructions and you will do just fine.

### Step 1

Consult the Michelin Guide. If you don't have Michelin, you may substitute another restaurant guide, but make the effort to purchase a proper guide; the right tools do make cooking so much more rewarding. Select a three star restaurant that will take

your reservation this month. Do not accept anything beyond this; restaurants are merely putting on airs when they insist they are booked solid for more than a month. (Do not ask if they serve *pheasant under glass*.)

### Step 2

Dress for the occasion: something ostentatious but not too flashy. Check that you have enough credit on your gold card to cover the meal. (Never pay cash, but do bring some along to tip the little people that will help make your evening a success. This is only a three star, but one must practice.)

### Step 3

Arrive at the restaurant ten minutes late. If they don't complain, you know never to come back. If they do complain, make a fuss and they will accommodate you. (Slip the host a tenner for his trouble.)

Once seated, browse the menu carefully before making your selection (*pheasant under glass*). If it is not on the menu, make a fuss and they will prepare it for you. As to the wine, something fairly expensive and white will do nicely. When it arrives, refuse it. (This practice will come in handy when we proceed to the four and five star establishments.)

### Step 4

After dinner, enjoy a cigar. Remain at your table past closing (it is your night). Always tip your host (not too lavishly) before making your exit (he will remember you).

Next time - *coq au vin*.

TTFN

— Reginald Witherspoon

## B comme Breau

suite de la page 4

Ce que j'aime habituellement c'est aller dans le Sud. Nous essayons d'aller à Las Vegas une fois par an. J'ai une soeur qui habite dans le sud de la Californie, et nous allons parfois lui rendre visite. Je suis aussi allé au Mexique et en République

dominicaine. J'aimerais bien voir l'Extrême-Orient un beau jour. Je pense que ce doit être très intéressant.

Mais vous savez, chaque fois que vous allez dans un autre pays, ça vous fait apprécier votre chez-vous. Pas seulement parce que c'est chez vous, mais pour ce que représente le Canada. Je suis allé en France pour affaires l'an

dernier. J'ai parlé à des Parisiens qui avaient visité le Canada. Ils m'ont dit combien nous étions chanceux. Ils m'ont dit : «Vous avez tout et vous n'y faites pas assez attention. Ne le gaspillez pas.» Les étrangers qui sont venus ici nous envient. Vous allez ailleurs, mais vous savez que vous avez de bonnes raisons de revenir au Canada.

L'été, j'aime jouer au tennis. Je ne suis pas très bon et je ne m'améliorerai sans doute pas à mon âge, mais j'ai quand même du plaisir.

J'aime aussi faire des travaux autour de la maison, voir quels genres de gaffes je peux faire et quelle catastrophe je suis capable de déclencher.

**DOSSier:** Let's start with authorization. What is it that they authorize?

**D.B.:** Basically, they check whether or not people and their equipment are allowed to use the spectrum, those who have to file applications. We make sure that when they come into the spectrum, they're not going to be causing interference and that they'll be operating in those areas of the spectrum where they're supposed to be. What we do here is provide national policy direction for authorization. The authorization itself consists of licensing radio services and certifying radio operators.

In the case of Spectrum Control, it's a matter of post-entry activity. Once someone is in the spectrum, we have to make sure that they continue to operate within the parameters that they've been assigned, that they continue to operate legally, in other words.

**DOSSier:** Operating on their assigned frequency or band, for instance?

**D.B.:** That's right. Now, getting back to Authorization, what they do is develop policies that are used in assigning frequencies. They also create exams for certifying radio operators.

Another important function of DOSP is the coordination of all these functions in collaboration with the regions. The regions, of course, are at the pointy end of the stick. They provide us with feedback on how we might formulate our policy. In doing so, we develop a national consensus on how to deal with various issues.

Again on the Spectrum Control side, there are some special programs. At one time when we had lots of people and lots of money, we used to inspect just about every station we authorized. We've gotten away from that since the late '70s. Now we're working fairly effectively using a sampling and survey method.

**DOSSier:** And how does the third unit fit into this?

**D.B.:** Publications? Oh, they perform a very important function: putting together *DOSSier*! (laughs) Their main functions include putting together our documentation, making sure it's available in the right numbers and so on. But most importantly, they're responsible for develop-

ing and putting out a quality product. Since I've been here, we haven't had a complaint about the quality of the product that's produced in DOSP-P, either in aesthetic terms or from the point of view of editing.

We're in the process of automating much of our publishing operation. We're going to improve the level and quality of our service significantly by automating the storage, distribution and retrieval of our material. I'm shooting for the end of the year, March 1994 in other words, for having our material available

*People from other places who've been here are envious, and when you go away and come back, you know why.*

electronically right across the country.

Another important part of DOSP-P's job is the production of presentations. We have been recognized within the Department as having the best shop from the point of view of creativity and quality. We're sought out by various organizations right across the Department. We've seen presentations from other organizations, and they really don't stack up.

**DOSSier:** How did you get into the spectrum management business?

**D.B.:** Well, I'd have to say that my road to here was a circuitous one. I started out working for the Irving group of companies in New Brunswick. First I was in their woodlands operation. I worked with my grandfather who was a foreman there. We painted camps, dug trenches for water lines and so on. Then I went into the office as a clerk, and eventually wound up in the accounting division at Irving headquarters. I started going to night school for my accounting degree. Around 1970 I was transferred to the Irving retail merchandising operation, worked there for eight months, then got a job with National Revenue in Saint John in the collections department. I stayed there for six months, then went into auditing.

If you take a look at the hiring practices of the federal government in 1971 and compare them to what they are now, the kind of hoops that one has to jump through to bring someone in off the street are really something. It's no wonder we can have trouble these days getting anything done. In those days the district director seemed to be omnipotent. I was interviewed one afternoon, the next afternoon I had my letter of offer. And look what a wonderful decision they made!

In any event, I was in auditing until 1976, at which time I took a job with the Department of Communications in Moncton, where I stayed until 1981. Actually, I spent a bit of time in Ottawa during the winter of 1976-77, replacing someone in the finance shop. I became the Chief of Finance and Administration in Moncton, then came to Ottawa where I had a job in what used to be called DAP. Now it's called DGRO (Regional Operations). I worked there for about eight years, then came here when my predecessor went for a one-year stint with Spectrocan. I was offered this job on a secondment basis, but when my predecessor didn't come back, well, here I am.

**DOSSier:** How did you learn what you know about radiocommunications?

**D.B.:** I said I came here by a circuitous route because my background isn't in spectrum management *per se*. But ever since Moncton, I've been very close to spectrum management operations, and very interested in how the whole business functions.

I didn't come to this job with an empty suitcase, and ever since I've been here I've been learning from the others, reading all the technical material that comes across my desk, and so on. I wouldn't be able to do all the equations, but I have a good overall grasp of the field.

**DOSSier:** To tell the truth, I had no idea that your background was in accounting and auditing rather than communications. Now I understand why you don't just rubber-stamp all our requests for equipment and software upgrades!

**D.B.:** (laughs) I really enjoy this job. It's a lot of fun, it's got its ups and downs, but we have a

really good group of people. Everyone pitches in to get the job done. That characterizes this group.

We work in a more challenging environment given what's going on at a government-wide level, but it's not going to be anything that a group of thinking, resourceful people can't work within. The situation is far, far from being desperate. It's just another challenge, and all we have to do is crank it up a notch. We'll either get by it or through it.

**DOSSier:** So what's your life like outside of work? What do you like to do when you're not managing spectrum?

**D.B.:** You know, what I really enjoy is travelling — for vacation. I don't like travelling for business purposes *at all*. I'd rather that people come here. This travelling for business is not such a glorious exercise. When I was with National Revenue, I was away travelling thirty-some weeks a year auditing. I became pretty disenchanted after the first three months or so. It was fun at first, but then at the end of the day, three years, four years later, it's no longer enjoyable.

For pleasure, I've usually travelled down south. We usually try to get to Vegas once a year, and I have a sister who lives in southern California, so we go there too. I've gone to Mexico and the Dominican Republic as well.

I'd like to go see the Far East some day. I think it would be really interesting. But you know, whenever you go to another country, it really makes you appreciate home. Not just because it's home, but because of what Canada is. I went to France on business last year and was talking to some people from Paris who had visited Canada. They told me how fortunate we are. "You've got everything," they kept telling me, "and you're not being careful enough with it. Don't throw it away." People from other places who've been here are envious, and when you go away and come back, you know why.

In the summer, I enjoy tennis. I don't play it very well, and it's not going to get any better at my age, but I still enjoy it. I like working around the house too, seeing what kind of mistakes I can make, what's going to leak after I put it back together.

## A Primer on Supervision

continued from page 3

do what they wish. That is abdication. Nor does it mean controlling all aspects of the work yourself. That is micro-management. While you might occasionally do both, proper delegating involves operating between these extremes most of the time.



Here are the key elements of delegation. First, the job must be described clearly, including the expected output and the time frame involved. Second, the employee must know what authority he or she is being given: total freedom to act, act and report, or report before acting. Finally, you should schedule review meetings so the employee can get advice and report on progress.

Delegation should be done differently for each employee, depending on their level of development. To determine the level of authority to delegate, you must consider your own



anxiety quotient. This will be driven by the importance of the project. The more experienced the employee, the more comfortable you should feel fully delegating big projects.

You cannot, however, delegate responsibility, and what happens in your shop is ultimately your responsibility. For this reason, you may want to control your most important projects yourself.

### The Personal Touch

Employees generally want to do well. Sometimes they succeed

and sometimes they fail. This is the most difficult aspect of supervision. Yet, it is child's play, literally. Here's how to do it: praise a job well done and correct employees who have not acted as they should have. Do these two things in proportion to the importance of the event and do them immediately. Above all, be sincere.

At first, you must force yourself to praise and correct and you will doubtless feel that you are not being sincere. Trust me, if you are being honest with the employee, you are being sincere.

Be sensitive: praise in public, correct in private. Point out what is wrong with the job the employee has done and not what is wrong with the employee. If you cannot go out for a coffee and a chat the next day, you are doing something wrong.



### Summary

The first objective of any supervisor is to have adequate control of all projects and tasks without losing or neglecting any. The next is to maximize leverage through delegation while minimizing risk by doing it properly. Last, but not least, is to be able to be personable and considerate throughout. The ultimate objective is to be better at this than your peers.

Well, that's it. Everything you've always wanted to know about supervision but were afraid to ask. Of course, this is only a short article, without examples and exercises. Consultants and trainers could easily parley this into a week-long course. Still, if you think them through, you can probably apply these techniques successfully. With practice, they will become second nature and you will become a more effective supervisor. Who knows, you may even be promoted!

## Principes de base de la supervision

suite de la page 3

divers, que vous déléguez des pouvoirs. Il nous faut déléguer parce que nous ne pouvons pas tout contrôler nous-mêmes. Vous pouvez ainsi étendre votre influence sur plus de projets qu'en contrôlant tout vous-mêmes. N'oubliez cependant pas que, pour être efficace, il vous faut déléguer correctement.

Déléguer des tâches ne veut pas dire donner toute liberté aux employés de faire ce qu'ils désirent. Ce serait abdiquer vos pouvoirs. Ça ne signifie pas non plus contrôler vous-mêmes tous les aspects du travail. Ce serait de la microgestion. Même si, à l'occasion, vous pouvez faire l'un ou l'autre, pour déléguer de façon efficace, vous manœuvrerez la plupart du temps entre ces deux extrêmes.

Voici les éléments clés de la délégation : premièrement, il faut bien expliquer la tâche en question, sans oublier de préciser les résultats attendus et les délais prévus. Deuxièmement, les employés doivent savoir quel degré de pouvoir vous leur accordez, c'est-à-dire, une entière liberté d'action, la liberté d'action et la nécessité de rendre compte ou la nécessité de rendre compte avant d'agir. Enfin, vous devriez prévoir la tenue de réunions de façon à pouvoir les conseiller et faire le point avec eux.

La délégation devrait se faire différemment d'un employé à l'autre, selon leur degré de perfectionnement. Pour déterminer jusqu'à quel point vous pouvez déléguer des pouvoirs, vous devez vous fier à votre propre niveau d'appréhension, qui dépend de l'importance du projet. Plus l'employé est expérimenté, plus vous devriez vous sentir à l'aise de lui confier la charge complète d'importants projets.

Vous ne pouvez pas, cependant, déléguer vos responsabilités parce que c'est vous, en fin de compte, qui êtes responsables de ce qui se passe dans votre service. Il est donc normal de vouloir contrôler vous-mêmes les projets les plus importants.

### Touche personnelle

En général, les employés veulent bien faire. Quelquefois ils réussissent et quelquefois ils

échouent. Il s'agit ici de l'aspect réputé le plus difficile de la supervision. Pourtant, c'est littéralement un jeu d'enfant. Voici comment il faut vous y prendre : félicitez les employés qui ont fait un bon travail et réprimandez les employés qui n'ont pas fait ce qu'il fallait. Faites ces deux choses en proportion de l'importance de la réussite ou de l'échec et faites-les immédiatement. Sur-tout, soyez sincères.

Au début, vous devrez faire un effort pour féliciter et réprimander et vous aurez sans doute l'impression de manquer de sincérité. Faites-moi confiance, si vous êtes honnêtes avec l'employé, vous êtes sincères.

Faites preuve de délicatesse : félicitez en public, mais réprimandez en privé. Parlez des erreurs que l'employé a commises et non pas de ses imperfections en tant qu'individu. Si, le lendemain, vous êtes incapables de prendre un café et de bavarder avec l'employé, vous vous êtes trompé quelque part.

### Résumé

Le premier objectif de tout superviseur est de garder un bon contrôle de toutes les tâches et de tous les projets, sans en oublier ni en négliger aucun. Le second est d'accroître son influence au moyen de la délégation de pouvoirs, tout en réduisant les risques le plus possible en s'y prenant correctement. Le dernier, mais non le moindre, est de rester toujours correct et respectueux. Enfin, les superviseurs veulent avant tout surpasser les autres superviseurs.

Et voilà! Vous savez maintenant tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la supervision, mais que vous n'avez jamais osé demander. Évidemment il s'agit ici d'un très court article, qui ne comprend ni exemples ni exercices. Les experts-conseils et les formateurs pourraient facilement s'étendre sur le sujet pendant toute une semaine. Pourtant, si vous étudiez ces principes en détails, vous pourrez sans doute les appliquer avec succès. À la longue, ils deviendront une seconde nature, et vous serez de meilleurs superviseurs. Et, qui sait? Vous obtiendrez peut-être même une promotion!

# The Temagami Experience

Another "company of strangers" finds good times in adventure and camaraderie.

By Richard Todd

A canoe trip is a microcosm of life. It has its joys and frustrations, tensions and tranquillities, and like life, it flows and sometimes roars along on its own course, a course we can't always foresee exactly.

In the past I've done nearly all of my canoeing alone, with one or two friends, or with my family. This year a friend and I had a trip planned for mid-July and wondered if we might not enjoy taking a few others along. I put an announcement in a couple of canoeing newsletters and before you knew it our number had grown to seven: two couples, two men, all middle-aged, and a wonderfully independent 26-year-old woman.

We were mostly total strangers when we rendezvoused at the Temagami Inn. A quick lunch gave us a chance to start getting acquainted, and an hour later we were on the shore of Lake Anima Nippising, distributing food for everyone to carry and making last minute preparations. As we busied ourselves, I could sense that we were already clicking as a group, no small achievement for seven very different people from almost as many different countries.

## A bit of everything

Our eight-day route took us on a 120 km loop through the great Temagami region of northern Ontario. There were stretches on big lakes, little ponds and winding rivers and, inevitably, a few kilometres of portages.

As it happened, most of the portaging fell on the first two days, when the packs were heaviest with food. Since we were comfortably provisioned, and since some of us were past the first blush of our youthful vigour, all of the portages had to be walked twice. For a while some of the party must have been wondering whether they'd signed up for canoeing or a backpacking expedition. But no one complained, especially when I was able to announce that we had just finished our last important portage - with six days of tripping to go!

Despite the variety of things we did and saw, our days took on a pleasant predictability. Jim, my Texas friend, did all of the breakfast and supper cooking, calling upon others for whatever assistance he required. The rest of us took turns at doing the dishes, gathering wood, tending the fire and cleaning the campsite.

After striking camp, usually around 8:00, we would begin paddling, stopping for a floating rest of two or three minutes every hour or so. As noon approached, we looked

for a friendly place to take an extended break that included lunch and, for most of us, a swim. We enjoyed fine weather for the entire trip, and the clear, mild waters were altogether irresistible.

In the afternoons we set out for our night's destination, usually only two or three hours away by the time we'd had our



break. That was usually the nicest time of day for travelling. We were all relaxed and into our stride. In the morning our four canoes usually travelled in a tight little knot; in the afternoon we might be hundreds of metres apart, each of us enjoying the experience in our own way.

## Big water excitement

On the other hand, wind could be a factor on the big lakes, and the afternoons were the times that was most likely to happen. Once we had to stop a couple hours earlier than we had planned and camp 12 km short of our destination. The waves were just too big and wild for safe paddling. We camped on a beautiful esker at the north end of Lady Evelyn Lake from which we were able to watch the foaming, thrashing lake and congratulate ourselves on being ashore.

We spent a good night there, but in the morning when the seas were every bit as violent, people started to get tense. We were only three days from the end of our trip. Staying put would mean that we'd have to paddle long and hard once the wind abated.

Worse, our campsite was completely exposed and the unrelenting wind was getting on everyone's nerves. Finally I contrived a winding route of a few kilometres that kept us out of the worst of the wind and took us to a more agreeable waiting place. We spent the afternoon chatting and relaxing, and a few of us went for an hour's hike in the forest.

By and by the wind moderated and we moved on to our next scheduled destination, none of us the worse for wear.

Supper that evening was notable for two things: we were visited by a family of blue-winged teals who milled around our campsite begging shamelessly, and someone broke out a bottle of vodka. To say that our evening was lively and animated would be an understatement. It was also fairly short, and perhaps that was just as well.

## Something unique

Everyone contributed something unique to the trip and Johanna, our token young person, was no exception. She was hard working, cheerful and witty, and mixed extremely well in a company of strangers, the youngest of whom was more than 20 years her senior. But her most individual contribution to the trip was her habit of paddling topless and swimming nude.

Jim and I have been nudists most of our lives, but when we go canoeing with other people we often have to "test the waters" carefully. Johanna spared us that necessity. An attractive young woman who insists on being comfortable in the dignity of her body lends more credibility to the idea than any number of men ever could. Within a day or two everyone was swimming nude and paddling topless, at least part of the time.

## A little confusion

One of the other men was named Richard, like me. After a day or two of pondering, people settled on calling him "Rick" and me "Captain." I liked to think of that title as a recognition of my stature as a leader. I chose not to hear what might have been interpreted as a touch of irony in the word one day when I made an error in navigation that cost us two hours of paddling.

Still, there are times when nothing will do but a decisive act by a great leader. Thus it was that, after we had taken our last meal together in Temagami's Busy Bee Restaurant, we found ourselves assembled in a circle on the sidewalk. No one else could bring themselves to say the first goodbye, so I shook the men's hands, hugged the women and, with a lump in my throat, headed for my car and the long drive home.