

EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli*

Rispetto, disuguaglianze e welfare

Lo spunto per queste note ci viene offerto dalla lettura del libro di Richard Sennett, *Rispetto* (Bologna, Il Mulino, 2004), che come lui stesso scrive nella Prefazione - può essere considerato il complemento al suo ben più noto volume, *L'uomo flessibile* (Milano, Feltrinelli, 1999) che affronta il tema del lavoro e dell'uomo in questa società di profonde trasformazioni. Il libro offre un percorso di riflessione, ricerca e sperimentazione sulle manifestazioni concrete del *Rispetto* e del *Riconoscimento* degli altri all'interno del quale costruire il benessere e la protezione sociale. È un saggio che analizza la relazione fra *Rispetto* e *Disuguaglianza* e che va letto e riletto; meditato, annotato; una complessa lettura che è capace di offrire sempre nuovi ipertesti e percorsi di riflessione; anche e soprattutto per il *management* e più in generale per quanti hanno responsabilità di gestione nei contesti organizzativi. Il *Rispetto*, infatti, nella prospettiva di Sennett è una "performance situata nella relazione con l'altro", e quindi la sua dimensione è pratica e concreta; prende forma - non tanto e non solo a livello cognitivo e morale - quanto nell'agire. L'invito allora è a riflettere e praticare manifestazioni concrete ed efficaci di *Rispetto* e di *Riconoscimento* per gli altri. Propongo solo tre piste per questa nostra personale ricerca e sperimentazione che traggono dalle molteplici sollecitazioni che offre il volume. Il "carattere" di un uomo, cioè la sua "capacità di collegarsi con il mondo", e come dicono altri autori "il lato relazionale della personalità", può meritare *Rispetto* attraverso tre modalità: 1. la *crescita personale*; 2. la *cura di sé*; 3. il *dare agli altri*.



La "crescita personale" la costruiamo attraverso lo sviluppo di abilità e competenze; in questa prospettiva può collocarsi e trovare nuove letture il tema dei "talenti" e la circostanza che non apprezziamo quanti sprecano il loro talento. Non è forse vero che non meritano il nostro *Rispetto* quanti non usano in modo efficiente le loro risorse? Altra questione: può diventare il "talento" fonte per giustificare un giudizio di "non considerazione" per tutti coloro che non riescono a svilupparsi e crescere così pienamente?

La "cura di sé" sta nel ricercare ed

attuare pratiche che conservino il "nostro" benessere psichico e fisico e quindi la nostra capacità di essere autosufficienti e non "pesare" sugli altri. Chi ha cura di sé merita in questo senso *Rispetto*. Tutto ciò che crea bisogni ingiustificati ci dà fastidio; la "società moderna odia il "parassitismo". Una questione tra le molte sul punto: la celebrazione dell'autosufficienza e l'icona della "cura di sé" - oggi sempre più onnipresenti - possono diventare una pratica per disconoscere bisogni effettivi di altri?

Veniamo al terzo spunto. Il "dare agli altri" merita *Rispetto* in quanto concretizza il principio sociale dello scambio; è fonte - da sempre - di guadagno di stima; è il *Rispetto* che guadagna il "carattere" di chi è generoso e che dà alla comunità. La fonte del *Rispetto*, in questo caso, è diversa da quella del "talento" (l'omaggio e sottomissione all'abilità) e da quella dell'"autosufficiente" (non crea problemi o richieste di aiuto). Qui la questione su cui interrogarsi, tra le molte, può essere: si può dare agli altri mancando di *Rispetto*?

Insomma, nella prospettiva sannebbiana, *Rispetto* e uso della *Disuguaglianza* sono dimensioni fortemente correlate tra loro sia per costruire *welfare* sociali che organizzativi; l'idea di fondo è che questi non si possano fondare che sulla positività dell'interdipendenza e del riconoscimento più che sull'enfasi della dipendenza. E buone pratiche di *management* certamente possono produrre quotidianamente *Rispetto* e *Benessere organizzativo*.

*Direttore Executive MBA

IL CORSO IN CORSO

Il Valore delle Strategie di Innovazione

Gli analisti finanziari internazionali sono sempre più interessati a comprendere quali sono le reali capacità innovative delle imprese.

In assenza di buoni indicatori sintetici che aiutino a far luce su questi temi, nelle conferenze stampa con CEO e investor relators negli ultimi anni si sono moltiplicate le domande degli analisti che vogliono avere informazioni sugli investimenti e le prospettive innovative intraprese dal management. Di particolare interesse per gli analisti sono non solo l'entità dei budget e delle risorse complessivamente dedicate alle attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, ma anche l'attenzione strategica complessiva dimostrata dai consigli di amministrazione, la caratura delle persone poste in ruoli decisionali in materia di sviluppo di nuovi prodotti e di nuove iniziative di business e persino l'attitudine al rinnovamento delle strutture organizzative interne. La sensazione diffusa è che siano sempre più penalizzate le imprese che risultano impreparate su questi temi o forniscono risposte generiche e estemporanee e che semplici slogan di taglio meramente propagandistico non siano più sufficienti ad tranquillizzare il pubblico degli investitori. Per lo stesso motivo, uno spazio sempre più considerevole viene dedicato a temi di innovazione e rinnovamento nelle informative aziendali e persino nelle pubblicità di massa lanciate sui più popolari canali mediatici. Contemporaneamente si moltiplicano gli sforzi per elaborare nuovi indicatori e si discute di possibili metriche e segnali sintetici a supporto degli analisti.

La Commissione Europea, tradizionalmente sensibile a questi temi, da anni sponsorizza iniziative degli enti di statistica, mentre, di recente anche gli Stati Uniti sono stati impegnati sul tema. Il 13 Aprile scorso, il Dipartimento Federale per il Commercio ha diffuso un documento stilato da un "comitato di saggi" costituito ad hoc, che ha

ufficializzato l'impegno del governo americano a sviluppare al più presto un sistema di indicatori utile sia per il pubblico che per supportare decisioni di politica economica in materia di innovazione.

Nel frattempo, Business Week e Boston Consulting Group dal 2004 elaborano una classifica delle imprese più innovative del pianeta, basata su interviste campionate a oltre 1000 top-manager internazionali. Mentre a giorni si attende la pubblicazione del report 2007, lo scorso anno, la classifica (che può essere divisa per settore di attività, paese e continente) ha riaffermato l'assoluta supremazia delle società statunitensi, con Apple, Google, 3M, Microsoft, GE, Procter & Gamble IBM e persino Starbucks nella Top-10, mentre si contano solo Nokia e Toyota, rispettivamente in rappresentanza di Europa e Asia.

Qualche approfondimento:

- [1] Jeneane Rae, "How Wall Street Can Catalize Innovation", Business Week, November 16 2006, http://www.businessweek.com/innovate/content/nov2006/id20061116_005814.htm?chan=search
- [2] Department of Commerce, "Innovation Measurement", Federal Register, <http://www.innovationmetrics.gov/FRN/041307.pdf>.
- [3] "The World's most innovative companies", Business Week, April 24 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981401.htm.

Chiara Franzoni
Tutor EMBA - Management of innovation



LAVORI IN CORSO

Siamo giunti quasi al termine della fase del programma dedicata ai corsi fondamentali, quelli che in ogni programma MBA che si rispetti, servono a rafforzare lo "zoccolo duro" delle competenze manageriali, la parte più "razionale" del profilo di un manager, quella che non può mancare, in un Executive... che si rispetti appunto!

Con la settimana full time di maggio, si chiuderà il corso di Management of Innovation (tenuto dal prof. Mario Calderini e dalla dott.ssa Chiara Franzoni del Politecnico di Torino) e si svolgerà quello di Operations and Project Management: conosceremo presto i prof. Marcello Lando (Luiss), Bruno Maccharoli (Università Federico II di Napoli) e l'Ing. Antonio Iovanella (Università degli Studi di Roma Tor Vergata). E a quel punto passeremo alla fase dedicata alla

specializzazione, per quanto di specializzazione possa parlarsi in un percorso che è volutamente progettato per formare una visione sistemica della gestione di un business e che quindi punta ad integrare più che a specializzare. Più che di specializzazione ci piace infatti parlare di "sviluppo" di un set di conoscenze e di strumenti che attengono ad una particolare dimensione del business (quella finanziaria, ad esempio), o ad una fase di sviluppo dello stesso, o ad un determinato settore industriale. E più che di corsi, preferiamo parlare in questo caso di "percorsi", perché al trasferimento di conoscenze attraverso la frequenza di un corso elettivo



(elettivo perché scelto, appunto, da ciascun partecipante in funzione dei propri interessi e delle proprie esigenze di sviluppo), si affianca appunto la possibilità di acquisire strumenti e sviluppare metodi e capacità attraverso lo svolgimento di un project-work. Il project-work rappresenta anch'esso un metodo di apprendimento caratterizzante i programmi MBA (quanto meno quelli di cui si diceva sopra...); esso offre l'opportunità di consolidare il percorso di apprendimento e, al tempo stesso, di sperimentare (o risperimentare) in un contesto virtuale, attraverso il team working che lo caratterizza, il proprio stile di gestione, di comunicazione, di negoziazione, di leadership.

Ricordatevi allora che siete liberi di scegliere il vostro percorso; e che avete il dovere di farlo!

Silvia Profili

ON LEADERSHIP

di Pierluigi Celli*

Il cambiamento come attentato della "normalità"

È difficile dare un ordine al tema del cambiamento. È più facile discuterne con libertà riflettendo sulle modalità, le possibilità, i tempi e le logiche che lo qualificano. L'azienda proprio perché vive in contesti turbolenti è - a ben vedere - sempre sotto la pressione di un qualche adeguamento che implica la necessità o l'opportunità di mutare; l'instabilità del contesto infatti implica un fabbisogno di flessibilità che non tocca soltanto le persone, ma anche le strutture organizzative ed i processi che ne implementano e ne assicurano il funzionamento.



Il cambiamento è un tema "fisiologico" e non ha quindi natura di "specialità". D'altra parte è così fisiologico che in via generale noi tutti siamo abituati a considerarlo normale finché lo stesso si mantiene all'interno delle nostre possibilità quotidiane; diventa straordinario invece quando ci provoca cambiamenti di routine, nel momento cioè in cui rileviamo una discontinuità tale per cui ci è richiesto di modificare le nostre abitudini, il modo di ragionare, di affrontare una questione e quindi di comportarci.

La principale difficoltà nella gestione del cambiamento non sta tanto nel comprendere le ragioni che ne supportano la sua necessità. La vera difficoltà risiede piuttosto nel fatto che una volta interiorizzata la necessità di cambiare, questa comprensione ci richiede di modificare molte variabili, e il loro "assetto"; e non vorremmo farlo perché confortati dall'abitudine di convivere in quel certo modo. La questione del cambiamento quindi sta essenzialmente nella trasformazione di abitudini e comportamenti che abbiamo in qualche modo codificato e consegnato alla nostra "confortevole" normalità. Il cambiamento in questa prospettiva assume allora il significato di una sorta di "attentato" alla normalità. E poiché noi tutti siamo in qualche modo affezionati alla "nostra" normalità (perché è quella che ci evita di "ripensare" tutte le volte gli stessi "pensieri", riprogrammare tutte le volte gli stessi progetti, rifare tutte le volte i conti con quello che si deve mettere in campo), la sua messa in discussione ci provoca ansia; altre volte frustrazioni; altre volte preoccupazione di realizzare comportamenti e prestazioni che non vorremmo avere.

La prima cosa che il cambiamento mette in discussione è proprio la nostra storia. Abbiamo tutti una nostra storia personale fatta anche - quando viviamo esperienze organizzative - di storie aziendali che codificano in qualche modo quello che abbiamo fatto e intrecciato all'interno di un'organizzazione. Mettere in discussione questa storia mette in discussione anche noi stessi e ciò ci crea ansia. Sottovalutare questo aspetto è certamente un errore.

Ma ogni cambiamento ci fa fare i conti con tutte le "identità" che abbiamo conquistato fino a quel momento. Ognuno di noi accumula una pluralità di identità personali, alimentate dagli ambienti che si frequentano, dai contesti in cui ci si trova, dalle "cerchie di riconoscimento" con cui condividiamo qualche cosa. Il lavoro, l'ambiente e le sue componenti, è una cerchia di riconoscimento; la famiglia è un'altra cerchia di riconoscimento; l'attività politica è un'altra cerchia di riconoscimento; così come l'attività sportiva e l'attività del gruppo di amici. In ognuna di queste "cerchie" noi abbiamo sviluppato una nostra identità che è diversa da un contesto all'altro. Ora, poiché l'identità che ho è quella che dunque mi viene anche riconosciuta da chi vive in quella cerchia di riconoscimento, cambiando l'assetto - in generale - di quella cerchia di riconoscimento che è il lavoro - e cambiando, quindi, il mio ruolo al suo interno - cambio anche identità.

La nostra vita ci costringe quindi a tenere insieme contestualmente, in modo coerente e non schizofrenico, più identità personali: non posso cioè essere "super-uomo" in una cerchia di riconoscimento e "servo sciocco" in un'altra senza avere un problema reale di come far convivere queste due cose, perché comunque sono sempre io che le vivo; di qui il bisogno di preservare un equilibrio nelle modalità con cui le mie identità convivono ed interagiscono tra loro. Questo aspetto può diventare un problema notevole quando il cambiamento, che impatta su una delle cerchie più rilevanti di riconoscimento come quella del lavoro, mette in discussione la mia identità al suo interno; perché mettendo in discussione quella mia identità, in qualche modo, ridiscute tutte le mie identità, modifica l'equilibrio fra le stesse e mi pone, quindi, una reale e assolutamente non banale questione di adattamento e di ricerca di un nuovo equilibrio tra le variabili che sono state in qualche modo "scompiagate".

Tutte le volte che c'è un cambiamento, dunque, si vive una "frattura" e una distorsione di percezioni. Ecco spiegato perché noi tutti, anche quando capiamo la necessità del cambiamento, apprezzandone la sua portata e condividendone le ragioni, in genere lo subiamo dal punto di vista personale; e lo subiamo "male" e controvoglia, perché richiede lavoro, attenzione, la possibilità di venire o non venire a patti con una realtà che "ci" modifica. E nei contesti di lavoro questo avviene sempre più spesso.

*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

AGING WORKFORCE

Come gestire l'impatto dell'evoluzione demografica nelle aziende

I baby boomers si approssimano alla pensione. Per inquadrare la portata del fenomeno, in USA si prevede una carenza di lavoratori specializzati per i prossimi 10 anni, pari ad 8-10 milioni di unità. Ciò determinerà l'avvio di un processo di migrazione verso il continente nord-americano di personale in cerca di lavoro, principalmente proveniente da paesi del far-east (Cina, India) e dell'Europa dell'est. Inoltre, alcuni comparti stanno pianificando il ricorso all'offshoring di manodopera, anche per attività di tipo specialistico (sviluppo sw, progettazione, marketing, transazioni finanziarie).

Anche in Europa la tematica inizia ad essere prioritaria. Infatti, in Svezia il tasso di occupazione dei lavoratori maturi (55-64 anni) è del 65%, in Danimarca del 57% ed in UK del 55%.

Il flusso di pensionamento sta creando diversi problemi, soprattutto in alcuni comparti industriali più maturi, quali il siderurgico, il petrolifero, il chimico e l'aerospaziale, dove la competenza specifica rappresenta una risorsa competitiva.

Alcuni paesi hanno affrontato il problema. In UK, il Governo ha emesso un codice di condotta contenente linee guida per prevenire la discriminazione per età nelle aziende e trattenere i lavoratori anziani.

Molte multinazionali inseriscono la tematica dei lavoratori anziani nelle politiche di diversity.

Anche l'Unione Europea ha affrontato il problema, infatti, nel Consiglio di Stoccolma del 2001, gli Stati membri si sono accordati sull'obiettivo di raggiungere un tasso di occupazione dei lavoratori



maturi (53-64 anni) almeno del 50%.

Rispetto a tale contesto, qual'è la situazione italiana?

Nelle aziende italiane, è ancora poco presente tale problematica. Ciò è dovuto, da un lato, alla posticipazione di un decennio dell'onda dei baby boomers, dall'altro, dalla focalizzazione alla riduzione degli organici, piuttosto che al mantenimento dei lavoratori anziani.

Infatti, attualmente in Italia il tasso di occupazione dei lavoratori maturi è basso (meno del 30%, contro una media

UE del 45%), pur a fronte di elevata anzianità della popolazione e bassi tassi di natalità.

Di seguito si riportano alcune best practice mondiali nella gestione del fenomeno.

Ridefinizione delle politiche di pianificazione delle risorse

Individuare i ruoli o le mansioni per i quali è richiesta esperienza e maturità (tutoring, Subject Matter Expert, presidio di particolari clienti).

Una multinazionale del settore finanziario, ha lanciato un nuovo prodotto destinato ai pensio-



nati. Per la commercializzazione ha assunto 900 persone con età >55 anni, in quanto facilitati nella relazione con la clientela.

Flessibilizzazione dell'attività lavorativa

Introdurre elementi di flessibilità, quali contratti a progetto, part-time orizzontali e verticali settimanali ed annuali, home working, programmazione lavorativa della giornata personalizzata, periodi di licenza.

Una società americana del settore aerospaziale, ha lanciato un piano di reimpiego di personale specializzato già in pensione, tramite contratti di consulenza su specifici progetti.

Knowledge Management

Pianificare investimenti sia nelle tecnologie (portali, motori di ricerca, strumenti di collaborazione), che a livello organizzativo (mentoring, communities of practice, integrazione tra esperti e neo inseriti), per consentire la condivisione generazionale delle conoscenze.

Un'importante banca ha realizzato dei video dove le persone più esperte in prossimità di pensionamento, con la tecnica dell'intervista, realizzano una sorta di education, raccontando le storie di successo ed i riferimenti documentali e procedurali.

Learning

Prevedere piani di re-skilling per compensare i gap tecnologici dei lavoratori anziani.

Una multinazionale della distribuzione ha lanciato un piano di addestramento alle nuove tecnologie per personale anziano, avendo precedentemente analizzato ed affrontato tutti gli elementi inibitori all'accesso ed individuando quali "testimonial" persone anziane (anche esterni) che hanno già realizzato con successo il re-skilling.

In conclusione, le esperienze in altri paesi ci insegnano che i lavoratori maturi possono essere una risorsa nascosta ed è necessario superare gli stereotipi.

Molte multinazionali stanno chiedendo alle proprie strutture di attrezzarsi ad affrontare il fenomeno, nella consapevolezza che è solo questione di tempo, ma prima o poi tutte le aziende dovranno trasformare tale rischio in opportunità.

Maurizio Caponi

IBM Global Business Services -

Senior managing consultant

SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

Se l'azienda ascolta i dipendenti - Finmeccanica ha promosso un sondaggio a cui hanno risposto in 22mila

Che messaggio comunicano le aziende sorde di fronte alle opinioni e ai suggerimenti del loro asset più importante, i collaboratori? Certo non stimolante. Così quelle consapevoli della centralità del capitale umano per raggiungere gli obiettivi strategici e garantirsi il vantaggio competitivo stanno investendo nell'ascolto delle persone. Il gradimento dei dipendenti? Alto. Il successo di questa iniziativa mostra che i lavoratori hanno voglia di parlare e percepiscono se stessi, attraverso il coinvolgimento, parti importanti di un tutto che vuole evolversi e lo fa senza timore di guardarsi allo specchio. Roberto Maglione, capo delle risorse umane di Finmeccanica, spiega che, «l'ascolto è uno strumento molto potente sia per il miglioramento del lavoro che ne può conseguire, sia per il messaggio che l'azienda trasmette ai propri dipendenti. Se li ascolta evidentemente considera un capitale molto prezioso. E per questo è disposta a mettersi in gioco e a cambiare per raggiungere insieme a loro gli obiettivi di business».

Roberto Maglione - Il sole24ore - 18 aprile 2007

Per Lottomatica corre il "Gratta e Vinci"

Via libera dei soci Lottomatica al bilancio 2006 e alla distribuzione di un dividendo di 0,79 euro per azione. Ieri l'assemblea ordinaria degli azionisti ha dato l'ok ai conti del 2006 che hanno evidenziato un utile netto consolidato di 0,8 milioni a fronte del 114,2 milioni del 2005. «...» nel corso della riunione l'a.d. di Lottomatica Italia, Marco Sala, e il ceo Bruce Turner hanno sottolineato l'importanza strategica dell'acquisto di Gtech: «si stanno registrando riscontri incredibili che fanno dell'acquisizione di Gtech una delle operazioni di maggior successo al mondo» ha detto Sala. «...» intanto Lottomatica si prepara ad entrare nel mercato delle scommesse sportive. Il gruppo si è aggiudicato il 19% dei diritti messi in gara dallo Stato. «ci siamo concentrati sui "corner", più che sui negozi, e sulle grandi città - ha spiegato Sala - siamo soddisfatti della nostra offerta che è stata solo leggermente superiore alla media di mercato. Ci aspettiamo molto da questo mercato che, secondo le stime, dovrebbe più che raddoppiare nei prossimi anni. La partenza è prevista a settembre con il via del campionato di calcio».

Marco Sala - Il sole24ore - 24 aprile 2007

Diritto privato per il trasporto

Con un provvedimento legislativo potrà essere superata l'anomalia del trasporto locale, governato ancora da normativa di impianto pubblicistico, rompendo così un tabù che è stato violato da tempo persino nel pubblico impiego.

È il presidente della commissione Lavoro del Senato, Tiziano Treu, ad annunciare che con una legge ad hoc verrà abrogato il regio decreto 148 che risale al 1931, il corpus normativo speciale che regola i rapporti di lavoro tra aziende e autoferrottranviari. «Sarà un provvedimento semplice, di un solo articolo, che sancirà l'abrogazione secca della norma - spiega Treu. Si potrebbe concedere un periodo, al massimo sei mesi, alle parti sociali per trovare una soluzione alternativa e in caso contrario intervenire per via parlamentare per favorire l'evoluzione dei rapporti di lavoro in chiave privatistica. "..." Il legislatore con la legge 270 del 98 intendeva di affidare in via esclusiva alle parti sociali il compito di superare questa anomalia. ma a prevalere sono state le resistenze di aziende e sindacati e ben poco si è fatto: «ricordo di aver svolto una ricerca all'inizio degli anni 90 con Marco Biagi, proseguendola poi con Michele Tiraboschi, su questa anomalia - ha aggiunto Treu - ma oggi non è cambiato nulla. Mi sono convinto che l'unica strada percorribile è quella legislativa».

Tiziano Treu - Il sole24ore - 14 aprile 2007

Alessandra Gazzani Marinelli

FOCUS ON

di Franco Fontana*

Il dinamismo del private equity

Abbiamo già avuto occasione di sottolineare come il 2006, sull'onda di un periodo decisamente positivo, sia stato un anno record per le operazioni straordinarie. Centinaia di acquisizioni e fusioni hanno caratterizzato il mercato, ridisegnando la mappa del potere economico e movimentando la frenetica giostra del capitalismo. Protagonista indiscusso di questa girandola è stato certamente il private equity che si è dimostrato il settore più aggressivo e dinamico del mercato; settore che cresce anno dopo anno sia in termini di raccolta che di profitti. Atteso questo straordinario dinamismo non sorprende più di tanto allora la recente e discussa iniziativa -promossa da alcune decine di maggiori società di private equity mondiali- di costitui-



re e rafforzare la raccolta di risorse per la Private Equity Foundation

in altri settori del capitalismo, come un segnale della volontà di trovare percorsi concreti per redistribuire e reinvestire una parte dei profitti non in forma di dividendi per i soli azionisti.

* Direttore Luiss Business School

(www.privateequityfoundation.org). Spregiudicatezza, come si interroga qualcuno? Voglia di "rifarsi l'immagine" -come dicono altri- e attenuare i sensi di colpa delle ricadute sull'occupazione e sulle condizioni di lavoro dovute proprio alle ristrutturazioni post operazioni merger&acquisition? Esportazione delle logiche di efficienza del profit -aggiungono altri- anche al no profit che si sta proponendo come un nuovo mercato? Non lo sappiamo; forse un po' di tutto questo e di altro magari. Ci piace però leggere la filantropia e la private equity, al pari di quella crescente

executive guestbook

Abete Luigi		Salvan Roberto	
Cicchetti Oscar		Spena Flavia	
Cutillo Gian Piero		Treu Tiziano	
Gubitosi Luigi		Angeli Ilaria	
Maglione Roberto		Arpe Matteo	
Masera Rainer		Bartoli Rossano	
Parisi Stefano		Calabresi Cristina	
Ragosa Agostino		Carrella Giuseppe	
Regina Aurelio		Cioffi Massimo	
Sala Marco		Candotti Michele	
Sarmi Massimo		De Carolis Ugo	
Starace Francesco		Conti Fulvio	
Steve Bruno		Moretti Mauro	
De Salazar Vito		Tommasi di Vignano Tomaso	
Eminente Gabriele		Loccioni Enrico	
Gargiulo Carlo		Dal Pino Paolo	
Luccitelli Elisabetta		...prossimamente	
Maramai Angelo		Monaci Vincenzo	
Maulucci Maurigia		Grossi Marina	
Montironi Marina		Varvaro Vito	

SKILL LAB

Esperienza organizzativa contemporanea

di Pino Varchetta*

Lo scenario della complessità che caratterizza l'esperienza organizzativa contemporanea e del quale la globalizzazione è evento "oggettivamente" sperimentabile, pone una sfida anche alle strutture emozionali delle donne e degli uomini che nelle organizzazioni operano. La filosofia contemporanea ci accompagna e per molti aspetti ci conforta rispetto alla difficoltà della realtà ad affrontare "quel tipo di esperienze che ci fanno sentire come se ci fosse qualcosa, nella realtà, che resiste al nostro pensiero - qualcosa, forse, che è doloroso nella sua inesplicabilità (e in questo senso difficile); o magari qualcosa che nella sua inesplicabilità, ci meraviglia e ci incute rispetto. Noi sentiamo le cose in questo modo" (C. Diamond, 2003, L'immaginazione e la vita morale, Carocci, Roma, 2006, pag. 176). Cosa fare? Una prospettiva salvifica è forse quella di convincersi e convincere che la contempora-



neità organizzativa richiede una educazione sentimentale nuova, in altre parole un corredo emozionale di secondo ordine, capace di essere pari alle sfide strutturali e cognitive che ogni giorno ci si presentano. Si tratta in altre parole di adottare l'ossimoro non solo come categoria retorica del linguaggio, come struttura cognitiva cosciente, ma anche come corredo emozionale con capacità di resistenza del tutto inedite. Un'indicazione? John Keats, poeta romantico inglese della prima metà dell'Ottocento, l'ha offerta ossimoricamente con l'intuizione della "capacità

negativa": "quella capacità che un uomo possiede se sa perseverare nelle incertezze, attraverso i misteri e i dubbi, senza lasciarsi andare ad una agitata ricerca di fatti e ragioni" (J. Keats, 1817, 1958, Lettere sulla poesia, Feltrinelli, Milano, 1984, pag. 75) e un acuto commentatore italiano, riflettendo sulla proposta ossimorica del poeta, ci dice che "la capacità negativa attraverso territori poveri di senso, sperimenta disarticolazioni, vuoto, ma sa appropiare su sponde nuove fino alla generazione dei possibili" (G.F. Lanzara, 1993, La capacità negativa, Il Mulino, Bologna, pag. 13).

Sono solo due tracce, ma ci sembrano importanti, se non esaustive, sufficienti tuttavia a indirizzare il nostro pensiero e la nostra emozione verso prospettive diverse e nuove.

Docente EMBA

Fiducia e responsabilità

di Marco Ghetti*

Sul numero del mese scorso abbiamo parlato di fiducia "orizzontale" nell'azienda: quella che c'è tra collega e collega. Cosa dire invece della fiducia verticale, quella che il capo dà quando decide di delegare al collaboratore? Normalmente nei capi si osservano due possibili atteggiamenti: il primo lo chiameremo di *fiducia apparente*, l'altro



di *fiducia sostanziale*. Nel primo caso il capo, mosso dalla giusta intenzione di delegare un compito (e per compito intendiamo tutto quello che va da una cosa piccola e circoscritta ad un grande progetto), quel capo, dicevamo, non ha ancora psicologicamente rinunciato alla responsabilità di quel compito. Cioè: desidera sinceramente delegarlo ma ritiene, più o meno consciamente, di essere *lui* a portarne la reale responsabilità. Quello che succede in questo caso è che il collaboratore riceverà parole di fiducia e di delega ma avvertirà, nei modi più diversi, una resistenza da parte del suo capo, una riserva, un'ansia, che alla lunga gli impedisce di operare con autonomia e lo demotiva. Il vissuto profondo del collaboratore sarà: il capo non si fida.

L'altro caso, quello della fiducia sostanziale, si ha quando il capo ha elaborato dentro di sé la consapevolezza che per delegare davvero bisogna accettare di rendersi *irresponsabili*. Per alcuni leader può essere un'idea molto difficile da accettare; ma è l'unico modo perché la responsabilità passi per davvero all'altro. In altre parole occorre andare contro l'abitudine del manager in crescita di sentirsi personalmente responsabile di tutto quello che esce dalla sua unità operativa. Arriva un tempo nella carriera in cui questo non è più possibile. E' il tempo in cui la sfida del capo si gioca sul terreno della fiducia.

*Docente EMBA e coach

PILLOLE PER EXECUTIVE

di Carlo Gargiulo*

Allergie

Il termine è molto usato, forse addirittura abusato quando affermiamo di essere "allergici al lavoro" o "allergici al capufficio", ma sappiamo realmente che cosa sono le allergie e come si manifestano?

Proviamo a mettere un po' di ordine, specialmente adesso che con l'arrivo della primavera, le forme allergiche aumentano.

Che cosa si intende, dunque, in medicina con il termine allergia o con il più corretto sinonimo atopia? Si intende una reazione abnorme di attivazione del sistema immunitario, cioè di quel sistema che consente di riconoscere ciò che è proprio, differenziando ciò che è estraneo.

Abnorme reattività, per cui il termine 'allergia' è, nel suo significato etimologico di 'reazione contro l'estraneo', improprio, essendo la "reazione contro l'estraneo" l'essenza stessa della risposta immunitaria. Quando parliamo invece di reazione patologica, o esagerata, sarebbe più corretto parlare di 'reazione iperergica' o di 'atopia' (dal greco, privativo + "luogo" cioè fuori luogo, esagerato).

A che cosa possiamo essere allergici? Praticamente ogni sostanza con cui veniamo a contatto è potenzialmente allergizzante. Infatti ogni sostanza che possa essere ingerita, inalata o appoggiata sulla cute o sulle mucose può scatenare una reazione allergica. Questo incontro, infatti, genera una cascata di reazioni esagerate che si manifestano con delle alterazioni a partenza dal punto di ingresso della sostanza, ma che si possono generalizzare,



sino ad arrivare al temibile shock anafilattico. Ovviamente, oltre alle sostanze naturali anche alcuni farmaci possono determinare fenomeni allergici, assolutamente analoghi nelle manifestazioni.

Come si manifesta, quindi, l'allergia? Come dicevo, in modo leggermente differente a seconda del punto di primo contatto con l'allergene: se è sulla pelle potremo avere una dermatite atopica, con lesioni bollose e pruriginose, a livello della mucosa congiuntivale (gli occhi) una congiuntivite, con arrossamento prurito e lacrimazione, a livello della mucosa nasale avremo una rinite (il raffreddore da fieno) e, infine, a livello della mucosa dell'intestino una allergia alimentare, con diarrea e dolori addominali crampiformi e, sovente, con un edema del labbro inferiore.

Complicazione di tutte queste forme può essere l'asma bronchiale allergico (anche se più di frequente complica la rinite) ed infine il temibile shock anafilattico, cioè la grave difficoltà respiratoria che è la conseguenza dello spasmo dei bronchi.

Perché una allergia si manifesti, occor-

re che il soggetto che ha questa atopia, che riconosce sicuramente una familiarità o una trasmissione genetica, venga a contatto con la sostanza allergizzante. E' tuttavia importante, oltre al tipo di sostanza, anche la quantità della sostanza in questione, per cui è possibile che un adulto manifesti per la prima volta una allergia nel momento in cui viene a contatto con una quantità sufficiente di allergene. In questo caso passeremo dall'atopia (difetto costituzionale) alla malattia allergica.

Oggi la terapia delle forme allergiche si avvale fondamentalmente di due presidi farmacologici (antistaminici e cortisone), cui recentemente si sono aggiunti gli antileucotrieni, farmaci che inibiscono un altro mediatore della risposta immunitaria.

Rimane ancora valido, nei soggetti selezionati dal proprio medico ed affetti da allergie perenni, il ricorso alla terapia desensibilizzante specifica (il c.d. vaccino), lunga ma che può risolvere radicalmente il problema.

* Consulente della trasmissione RAI "Elisir"

EMBA &...DINTORNI

COSA CI HANNO LASCIATO



Incontro con Alessandro Profumo
Roma, 18 Aprile, Ore 16.30

“CON UNA banale scusa – “non me ne occupo in prima persona” – glissa sulla questione Alitalia e per quanto riguarda Société Générale risponde: “L’unica banca che non si è detto che compriamo è la Banca d’Italia”. Davanti a una platea di studenti della

Luiss Guido Carli, professori e qualche professionista del settore, nell’aula Magna, siede Alessandro Profumo, amministratore delegato di Uni-Credit Group. Per l’“Incontro con i protagonisti del mondo delle imprese”, una breve lezione sui macrotrend nel settore bancario e soprattutto un’analisi del gruppo bancario di cui è leader, per poi aprirsi alle curiosità dei partecipanti. Visione, coraggio e continuità sono le parole chiave con cui lo introduce Pier Luigi Celli, familiare sia con Profumo che con il mondo descritto, vista la sua carica, nel 2002, di Responsabile della direzione di Corporate Identity di Unicredit Italiano. Massimo Egidi, rettore della Luiss, ricorda, invece, che l’ospite ha vinto il titolo di “Business Leader Europe” per il 2007, prestigioso riconoscimento istituito da Cnbc Europa, “per aver creato e sostenuto l’imprenditorialità, sviluppato le bestpractice e costituito un business di rilevante importanza nell’economia globale”. Entrambi i docenti sottolineano una particolarità del Ceo del gruppo bancario: la sua giovane età in rapporto all’incarico ricoperto. Quasi con imbarazzo, Profumo ricorda, però, che il suo caso è una vera eccezione nel panorama italiano, eccezione

che, invece, in Germania è norma, visto che la classe dirigenziale ha tra i 40 e i 55 anni. “Non c’è niente di peggio di un ex giovane che diventa vecchio, aggiunge, ai miei sessant’anni saranno 23 anni che sarò in questa posizione”. Una vera, avventura la sua: la creazione di una vera e propria banca europea, importante esempio per il “sistema ingessato dell’Italia”, che ha comportato “scelte strategiche necessarie per diventare tessere di un mosaico allargato. Profumo ripete spesso l’importanza della lungimiranza nelle pianificazioni aziendali e soprattutto di non aver paura di mettersi in discussione. E quando, stuzzicato sulla natura dei progetti finanziati dall’istituto, risponde:

“Spesso si chiede alle banche, erroneamente, una funzione di polizia, che non spetta loro.”

(fonte: Luiss Media News_20 Aprile 2007)

PROSSIMI EVENTI



I giorni della flessibilità - come affrontare la società del rischio. Le domande degli studenti. Le risposte dei protagonisti

Apertura dei lavori: Luca di Montezemolo.

Interventi di: Antonio Catricalà, Michel Martone, Giovanna Melandri, Giulio Napolitano, Renata Polverini, Maurizio Sacconi, Bruno Tabacci. Antonio Catricalà, Michel Martone, Giovanna Melandri, Giulio Napolitano, Renata Polverini, Maurizio Sacconi, Bruno Tabacci.

Roma, 8-9 Maggio

http://www.luiss.it/eventi/file/930_1.pdf

Seminario Leadership nella Sanità: Comunicare, Facilitare, Negoziare

La collaborazione tra manager e medici è un fattore chiave su cui si basa il successo delle organizzazioni sanitarie. In un mondo dove la sanità deve razionalizzare le attività, ridurre i costi e al tempo stesso fornire servizi di qualità, i buoni rapporti tra manager e medici acquistano ancora di più una fondamentale importanza. La gestione di questi rapporti però può essere difficile proprio per le differenze che esistono tra manager e medici: background professionale, punti di vista, valori culturali, aspettative, obiettivi e linguaggi possono differire notevolmente. Qual’è il ruolo dei leader nel promuovere la collaborazione tra manager e medici? Quali competenze devono avere i leader per rimuovere le barriere alla collaborazione tra manager e medici?

Roma, 9 Maggio, ore 17:00

<http://www.formazioneibs.luiss.it/upload/file/KennethWhiteok.pdf>

Maria Rosaria Di Renzo

IL DOPO CLASSE

Gita in moto in Abruzzo

L’idea è venuta un po’ così per caso: un ponte abbastanza lungo per poter sottrarre alla famiglia un intero giorno, una primavera fin troppo bella, una classe con un gruppo di motociclisti gravitanti intorno a Roma.

Così è nata l’idea di un “giro in moto (e non solo...)” insieme. Un’iniziativa per conoscersi meglio, fuori dal contesto professionale e liberi dall’identità che il ruolo ci obbliga ad indossare; un modo per far defluire lo stress e recuperare le energie; un modo per scoprire posti dimenticati dal turismo di massa e che – chissà? – potrebbero suggerire qualche idea di business.

Come meta è stato scelto l’Abruzzo, che con le sue splendide montagne, i suoi paesini in pietra, la sua

gente diffidente, ostinata e dura, è un po’ il simbolo di quell’Italia delle contraddizioni, dove sviluppo e arretratezza, modernità e tradizione convivono con difficoltà e con risultati contrastanti.

Il percorso è stato studiato appositamente per evitare autostrade e superstrade, percorrendo solo quelle strade tortuose che consentono di raggiungere i paesi più remoti ed i panorami più belli. Ideale quindi per gli amanti delle due ruote (da cui l’iniziativa), ma ovviamente aperto a chiunque voglia riscoprire il fascino delle case in pietra, il profumo del pane appena sfornato, la schiettezza dei pochi vecchi determinati a rimanere nei loro paesi ormai quasi disabitati.

L’iniziativa è stata cancellata sia per il ponte lungo, che ha portato tanti verso mete più impegnative, che per il tempo.

Ma si tratta di un rinvio e non di una rinuncia. Garantito. Perché da nonna abruzzese ho ereditato l’ostinazione della sua gente.

Massimo D’Ulisse
Allievo EMBA



DIREZIONE
LUISS BUSINESS SCHOOL

ffontana@luiss.it
tel. 06.85.225.328

DIREZIONE EMBA

ggabrielli@luiss.it
tel. 06.85.225.374-328
Fax.06.84.13.998

COORDINAMENTO

sprofili@luiss.it
06.85.225.374
vtorlo@luiss.it
06.85.225.319
agmarinelli@luiss.it
06.85.225.323
mrdirenzo@luiss.it
06.85.222.324

COMUNICAZIONE

mastorino@luiss.it
tel. 06.85.222.316

SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

emba@luiss.it
raddari@luiss.it
sangelini@luiss.it
tel. 06.85.225.251 - 328
Fax.06.84.13.998