

executivemba NEWS

EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli*

Il linguaggio manageriale tra "schiamazzi" e "silenzio"



"Il bisogno di rumore è quasi insaziabile, anche se talvolta il rumore diventa insopportabile". È certamente, questa, una riflessione "contemporanea". Viviamo infatti tra gli schiamazzi che accompagnano le nostre giornate intrise di rumori, traffico, squilli di telefoni e cellulari, chiamate di riunioni, spostamenti, aperitivi e caffè di lavoro, gli avvisi sonori delle e-mail che ci arrivano, gli alert inviati dalle nostre agende elettroniche. Viviamo anche nel rumore e nella polvere che creiamo e solleviamo noi stessi per rispondere e gestire il numero crescente di interlocutori con i quali dobbiamo confrontarci tutti i giorni e nei molteplici contesti sociali a cui apparteniamo. Siamo quasi sempre alla ricerca di strumenti e "innovazioni" che consentano alla nostra "voce" di scalzare quella degli altri e di andare un'ottava sopra; nella società dell'informazione, del potere mediatico e della finanza "urlata" noi stessi e il business vanno gridati e "spettacolarizzati". Le notizie, qualunque esse siano, vanno "strillate" e se non fai rumore "non ci sei"; e se non sei "in vetrina" cosa mai potrai vendere?

Queste poche annotazioni descrivono - secondo la ricostruzione di molti studiosi - una delle caratteristiche più forti e preoccupanti della contemporaneità. La "vetrinizzazione" della vita e della cultura trova nella "commercializzazione" di tutte le esperienze, private e pubbliche (ormai senza più confini), la sua implementazione più immediata, ricorrente e quotidiana. Il rischio, tra i molti, è che ci si trasformi tutti in "brandelli di intrattenimento" e che la cultura venga frantumata in mille "frammenti decontestualizzati" che ci fanno perdere il senso delle cose, la visione di insieme e del progetto.

In questo contesto, "il maggior timore di un'impresa è quello di non essere inclusa nelle reti e nelle relazioni che creano le opportunità economiche" (Rifkin J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, 2000); è il timore, come scriverebbe Giuliano da Empoli (*Fuori controllo*, Marsilio, 2005) di non avere la "capacità di attirare su di sé l'attenzione del pubblico", perché in mezzo al rumore "l'attenzione è una merce rara, infinitamente ricercata da tutti coloro che hanno qualcosa da vendere". Preso da questo vortice mediatico e da questa "spettacolarizzazione" del business, spesso si ha l'impressione che anche il *Management* - alla ricerca di attenzione - strilli, schiamazzi, viva tutto in pubblico, metta "tutto" in vetrina. Il bisogno di rumore infatti è "insaziabile"; ma la riflessione da cui siamo partiti aggiunge che "talvolta il rumore diventa insopportabile". Il rumore in effetti può diventare assordante; quando è così ti viene voglia di tapparti le orecchie e di domandarti: ma che "carnevale" è mai questo? Come e dove si può trovare quel silenzio capace di darci un po' di ristoro e di attribuire senso alla nostra azione? Ho avuto modo di prendere in mano una bellissima raccolta di saggi di Massimo Baldini (*Elogio del silenzio e della parola*, Rubbettino, 2005). Ne ho letto con particolare avidità, spinto da queste domande,

un saggio straordinario intitolato "Le dimensioni del silenzio", già pubblicato in un volume del 1988, da cui ho tratto anche la riflessione di Carl G. Jung che ho proposto in apertura di queste note. Il silenzio e la parola, a ben vedere, non sono opposti. Scrive Baldini a tal proposito: "Chi ama il silenzio, ama la parola essenziale, la parola parlante e non parlata, la parola piena, la parola senza rughe".

Tutto questo a me pare molto bello, potente e ricco di proposizioni per l'azione e per il comportamento organizzativo. La suggestione allora è quella di guardare al silenzio non come rifiuto della parola, o come il suo contrario, quanto piuttosto come spazio o modalità "che schiude la via alla potenza del linguaggio". La parola e il silenzio, infatti, come ci ha insegnato da tempo l'opera *Pragmatica della comunicazione umana* (Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D., Astrolabio, Roma 1971), sono entrambi elementi costitutivi di un processo comunicazionale.

Riappropriamoci, dunque, con consapevolezza, di "tutto" il linguaggio manageriale, nella sua straordinaria e ricca "interessezza".

*Direttore Executive MBA

IL CORSO IN CORSO

Siamo arrivati ormai quasi a metà del nostro percorso insieme. Abbiamo affrontato cinque dei pilastri del general management e ci apprestiamo a concludere il corso di Marketing Management.

Cominciamo ad osservare che le diverse conoscenze e i differenti contenuti appresi a livello funzionale trovano una collocazione nel processo più ampio della gestione aziendale e stiamo imparando a "mettere insieme i pezzi" del puzzle chiamato "sistema impresa". È proprio il corso di Marketing ci spinge a fare un passo in avanti. Che cos'è il marketing infatti?

La domanda è provocatoria e la risposta non è affatto banale. Negli ultimi cento anni almeno, c'è stata molta confusione su quello che vuol dire "marketing" all'interno del "corporate environment". Questo dipende da uno spiacevole equivoco. Esistono in effetti due definizioni di marketing. La prima è "il lavoro svolto dal marketing department", incluso l'advertising e altre forme di comunicazione con consumatori e soggetti esterni all'impresa. Certo, il marketing così inteso è importante, ma non ha niente a che vedere con quell'altro insieme di attività indicate dalla parola "marketing", ovvero l'orientamento dell'impresa verso il suo mercato. Qui siamo al cuore di ciò che vuol dire marketing per l'impresa e si tratta di qualcosa di una tale importanza che non



può essere lasciata al solo marketing department. Il marketing in questa accezione è appannaggio dell'intero top management, e in particolare del CEO. Esso include argomenti che dovrebbero essere trattati attentamente dal consiglio di amministrazione: in che business operiamo? cosa ci rende importanti? cosa differenti? perché siamo profittevoli?

Il "nostro" corso parla di questo marketing. Il lavoro di marketing plan che stiamo affrontando ci obbliga a "mettere insieme i pezzi". Definiremo la visione strategica della nostra impresa. Elaboreremo un piano integrato di azioni. Decideremo come gestire la performance e come controllarla. E forse, alla fine del Master, qualcuno di noi realizzerà il suo business start up.

Daniela Nazzaro

LAVORI IN CORSO

La capacità di un'organizzazione di distinguersi e di essere competitiva dipende in gran parte dalla qualità dei suoi manager. Lo ha ricordato recentemente Luca Cordero di Montezemolo in occasione dell'assegnazione del premio "Confindustria Awards for Excellence", dedicato alle piccole e medie imprese "eccellenti" nel made in Italy, nell'innovazione, nella valorizzazione del territorio. Ma cosa serve ad un manager per



saper adottare comportamenti efficaci? Quali sono le caratteristiche di un manager di successo? Quanto contano le capacità comportamentali, decisionali, la leadership, rispetto alle compe-

tenze tecniche e alla conoscenza del business? Molte ricerche condotte fin dagli anni 70 hanno fornito risposta a questi interrogativi, proponendo "modelli" di competenze in grado di spiegare comportamenti manageriali efficaci. Modelli che però necessitano di una contestualizzazione: non esiste, infatti un modello manageriale "ideale", perché le competenze e le capacità che un manager deve possedere variano in funzione del settore di appartenenza dell'impresa, della cultura organizzativa, della fase di crescita dell'organizzazione, oltre che in funzione delle caratteristiche del ruolo ricoperto: esistono tanti ruoli manageriali lungo la gerarchia di un'impresa, che presuppongono livelli di complessità e responsabilità completamente diversi ed richiedono dunque caratteristiche individuali differenti. Su questo tutti sembrano oggi concordare. C'è un aspetto che rimane tutt'oggi meno esplorato e che fa nascere ancora diverse questioni: la dimensione dell'impresa influisce sul "modello" manageriale? Ovvero, c'è differenza tra le competenze e le skill richieste al CEO di una grande azienda,

rispetto a quelle che deve possedere il manager alla guida di un'impresa di medie o piccole dimensioni? E se questa differenza esiste, è necessario immaginare percorsi universitari e di formazione manageriale differenziati, oppure questa distinzione deve essere superata una volta per tutte?

Temi questi che emergono con forza nel contesto industriale italiano, caratterizzato da una prevalenza - e da una crescente rilevanza - delle medie e piccole imprese; interrogativi che abbiamo introdotto in occasione della prima tavola rotonda dell'EMBA sul tema "L'Executive tra Leadership e Management", tenutasi il 14 Luglio 2006, e che intendiamo affrontare nuovamente nell'arco del nostro programma.

Silvia Profili

ON LEADERSHIP

di Pierluigi Celli*

Le persone e la "flessibilità"

Le organizzazioni che vogliono essere innovative e affrontare, quindi, processi non lineari e non prevedibili, hanno bisogno di imitare le modalità di funzionamento dell'organismo biologico. Avremmo bisogno, in altre parole, di una quantità di materiali, risorse, competenze e "spezzoni" di esperienza che, pur non essendo necessarie per presidiare la routine e la normalità, in realtà servono a formare la "nostra riserva" di capacità straordinariamente utile quando veniamo stressati da problemi diversi e inconsueti. E' ormai difficile però poter disporre di questa "riserva"; abbiamo talmente ripulito le nostre organizzazioni infatti che ci siamo liberati di tutte le risorse in eccesso; quelle cioè che non servono a gestire la quotidianità e a ottenere risultati prevedibili.

Ci si può chiedere a questo punto: cosa è allora che salva le nostre aziende malgrado la feroce operazione di ripulitura che è stata fatta e che si continua a fare? La risposta sta nella circostanza che ciascuno di noi, e quindi tutti coloro che lavorano nelle organizzazioni, è "di per sé ridondante". La ridondanza che è "fuoriuscita" dalle riorganizzazioni, in realtà, è rimasta concentrata in gran parte nelle persone che lavorano nelle imprese. Ognuno di noi ha infatti molte più competenze, saperi e conoscenze di quante ce ne vengano richieste per gestire il ruolo che ci è affidato. È questa la ridondanza che salva le imprese e le organizzazioni nel momento in cui l'ambiente le stressa; e possiamo leggere in questa prospettiva anche le dinamiche e l'uso che facciamo della "flessibilità". Questa infatti è strettamente legata alla ridondanza di cui disponiamo perché nel nostro contratto di lavoro - a ben vedere - noi non offriamo flessibilità in cambio di retribuzione, ma una prestazione a fronte della remunerazione; la flessibilità, in genere, è qualcosa che noi diamo "oltre" questo scambio all'azienda, offrendo qualche cosa che "è in più" e che è parte della "nostra" ridondanza. Da dove ci deriva tutto questo? Molte delle competenze, dei saperi, dell'intelligenza che abbiamo fuoriescono dai percorsi e dai contesti di socializzazione in cui siamo stati coinvolti; dal tipo di relazioni sviluppate, dalle "appartenenze multiple" che ci hanno visto interloquire in ambiti molto diversi e che, in qualche modo, ci hanno spinto a sviluppare competenze diverse. Tutta questa ricchezza e abbondanza forma il "patrimonio ridondante" di cui individualmente disponiamo e che l'impresa tende a sfruttare quando ci richiede - nei suoi momenti di stress e di cambiamento - qualche cosa di più del lavoro necessario a gestire la quotidianità. E' come se l'impresa riprendesse con le persone che sceglie ed utilizza quella ridondanza che ha invece gettato via con i processi di ristrutturazione. Questo modo di procedere, però, può mettere a rischio in qualche modo l'equilibrio dei rapporti tra noi e l'impresa; tra le persone e le organizzazioni; perché quando siamo sollecitati a rispondere a "ciò che non è previsto", noi mettiamo in campo tutto l'apprendimento della nostra storia, indipendentemente dal luogo o dalla funzione o dal ruolo che esercitiamo in quel momento.

Questa prospettiva allora aggiunge complessità e fa capire come l'impresa abbia numerosi problemi da gestire nel rapporto con le persone. Il futuro ed il successo di un'organizzazione in quest'epoca della discontinuità è legato in gran parte - come sappiamo - alla capacità dell'azienda di valorizzare gli uomini che ha. E questa non è retorica delle risorse umane. Le persone sono davvero importanti per le imprese perché rappresentano quel *serbatoio di variabilità e di ridondanza* di cui le organizzazioni hanno bisogno inevitabilmente in momenti come questi; quanto più il contesto si fa complesso e quanto più le variabili sono molteplici, tanto più gli uomini e la loro "ricchezza ridondante" sono la risorsa vera che si ha per superare e vincere la crisi.

*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli



Pierluigi Celli

LA GOVERNANCE DELL'ICT

Conviene ancora investire in ICT? Certo...ma solo se non ci si dimentica della progettazione organizzativa!

Dall'inizio degli anni Novanta le organizzazioni di tutto il mondo hanno investito in maniera sempre più estesa e consistente in Information & Communication Technology (ICT) al fine di conseguire, anche congiuntamente, una pluralità di obiettivi: ridefinire l'ampiezza del business, ampliare il network interorganizzativo di riferimento, sperimentare nuovi equilibri tra insourcing e outsourcing delle attività, recuperare competitività. La pervasiva diffusione delle soluzioni ICT a supporto del ridisegno dei processi organizzativi, del knowledge management, del customer relationship management, nonché l'utilizzo in ambito di business delle soluzioni Internet-based, ha significativamente rivoluzionato i sistemi organizzativi aziendali, modificandone i meccanismi interni di funzionamento e rendendone sempre meno nitidi i confini esterni.

Le innovazioni organizzative affermatesi sin dai primi anni Novanta, tuttavia, non sempre hanno soddisfatto le attese generate nel management, non contribuendo nella maggior parte dei casi all'ottenimento di performance superiori, almeno nel breve periodo. L'oggettiva difficoltà di misurare i benefici connessi agli investimenti in ICT ha progressivamente alimentato situazioni contrastanti che hanno visto, da un lato, l'entusiasmo del middle management e delle unità funzionali (sponsor locali) per l'efficacia delle soluzioni adottate rispetto alle esigenze operative e di gestione (es. CRM, moduli ERP, ecc.), dall'altro, un crescente scetticismo del top management sempre più in difficoltà a mettere a fuoco i benefici di queste *information revolutions*.

L'articolo pubblicato da Nicholas Carr nel maggio del 2003 sull'*Harvard business review* (vol. 81-5) ha rimesso in discussione l'idea di ICT come risorsa strategica ("IT Doesn't Matter"), confutando l'ipotesi, generalmente accettata, per cui la pervasiva diffusione dell'ICT ne incrementi la valenza strategica.

Negli ultimi anni i tentativi di risolvere i "problemi aperti" degli investimenti in ICT hanno portato gli studiosi a concet-

tualizzare una serie di schemi operativi e di modelli di pianificazione e implementazione che hanno preso il nome di ICT governance. Il concetto di ICT governance descrive come i processi e le responsabilità decisionali relative alle risorse, i rischi, le modalità di risoluzione dei conflitti, e le responsabilità per le tecnologie dell'informazione siano suddivise tra le unità organizzative, le direzioni sistemi informativi e i fornitori esterni di servizi, includendo anche l'indicazione dei criteri per l'effettuazione delle scelte degli investimenti e la definizione delle priorità di intervento. In tal senso, l'ICT governance può essere definita come la capacità dell'organizzazione, espressa congiuntamente dal vertice strategico e dall'ICT management, di controllare la formulazione e l'implementazione delle strategie ICT e il modo in cui queste assicurano la fusione tra i business e le infrastrutture dell'informazione.

Pur non introducendo concetti rivoluzionari rispetto alla letteratura esistente sull'utilizzo strategico dei sistemi informativi, l'ICT governance rappresenta un approccio fortemente innovativo in quanto si concentra sulla considerazione congiunta (sistemica, emergente) degli aspetti di allocazione delle responsabilità decisionali, di allineamento tra soluzioni ICT ed esigenze strategiche (a livello corporate e di business) e di modalità di erogazione dei servizi di ICT, comprese le partnership e le forme di outsourcing. Alla luce delle problematiche esposte, anche la progettazione organizzativa può essere concepita come una risposta di IT governance molto importante al problema dell'allocazione decisionale dell'IT (*IT decision rights*), attraverso la definizione delle responsabilità gestionali di creazione e sviluppo dei sistemi informativi, soprattutto per quei contesti organizzativi (imprese multidivisionali, holding, ecc.) in cui convivono un livello organizzativo sovraordinato di integrazione e coordinamento (corporate) e un livello business (Sbu, divisioni, nodi territoriali, ecc.). In tal senso, la progettazione organizzativa, intesa non solo come *scelta di un modello di struttura* tra una varietà di tipi disponibili, ma come combinazione delle variabili organizzative con riferimento alle specificità del contesto competitivo e allo sviluppo della base di risorse disponibili, può sanare i trade-off tipici della gestione strategica delle organizzazioni: tra innovazione e stabilità organizzativa, tra autonomia divisionale e coordinamento centrale, tra diversificazione e ricerca di sinergie nelle interrelazioni, tra strategie di *corporate* e strategie di *business*.

Luca Giustiniano

LE DONNE E IL RINNOVAMENTO DELL'IMPRESA

Cosa serve per produrre innovazione, per generare e difendere nuove idee e accrescere la competitività delle imprese? E qual è il ruolo delle donne manager nel processo di rinnovamento delle imprese?



L'influenza della dimensione di genere sul cambiamento dei modelli di sviluppo e di *governance* delle imprese è un tema ancora poco esplorato e presenta una certa complessità, per i soliti rischi di etichette "al femminile" e di stereotipizzazioni.

Inizia, tuttavia, a maturare la consapevolezza che il cambiamento e la competitività del sistema economico e istituzionale richieda la valorizzazione delle competenze e del ruolo delle donne e la maggiore presenza femminile nelle stanze del potere. E insieme ai bilanci sociali si inizia a porre mano ai bilanci di genere, per migliorare le condizioni di parità tra uomini e donne, e per introdurre la prospettiva di genere trasversalmente a tutte le politiche pubbliche.

Secondo autorevoli studi sulle differenze nazionali nelle culturali manageriali (Geert Hofstede), il nostro è un Paese ancora caratterizzato da forti tratti di "mascolinità". Da questo punto di vista, credo che un ambiente ancora fortemente maschile abbia inibito fino ad oggi le analisi e la lettura interpretativa di questa dimensione culturale, rimasta pertanto a lungo sullo sfondo di una generica questione femminile, in qualche misura bandita dal mondo aziendale e imprenditoriale, dove le strategie vincenti per rompere il "soffitto di vetro", sono restate l'essere più competenti e fornire prestazioni oltre le aspettative, per eccellere costantemente.

Parafrasando il vincitore del Premio Nobel per gli studi sociali del 1998, Amartya Sen, si potrebbe dire che il grado di maturità e di libertà di un'impresa si può misurare dall'apertura alle diversità, in primo luogo al femminile. Le qualità riconosciute alle donne sono in effetti tante: dinamismo, capacità di promuovere innovazione, studiare di più e in maniera più approfondita, avere una maggiore predisposizione alla flessibilità e al lavoro di gruppo,

gestire e sviluppare al meglio le proprie risorse, sapendo motivare e trattenere i talenti giovani, capire tempestivamente i segnali deboli. Tutte competenze necessarie per lo sviluppo di organizzazioni, in linea con i nuovi paradigmi organizzativi e gli scenari evolutivi del mercato del lavoro.

Il nostro ritardo sul fronte dell'eguaglianza di genere è indiscutibile, se anche nel terziario, settore che ha oggi la quota di dirigenti manager più alta, le donne raggiungono il 13%, assai raramente nella direzione generale e, più frequentemente, nelle aree amministrazione e finanza, personale, comunicazione e marketing.

Oggi, quindi, è del tutto prioritario valorizzare nelle aziende le differenze di genere come chiave di successo e vantaggio economico, per sfruttare i segnali di ripresa economica e favorire la competitività e l'innovatività delle imprese.

Marcella Mallen

Presidente di MANAGERITALIA Roma

SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

Le Ferrovie e la liberalizzazione

La liberalizzazione del mercato merci e passeggeri con l'operatività già avviata delle nuove imprese nel settore merci e l'annuncio della prossima presenza sulle linee ad Alta velocità di aziende di trasporto passeggeri concorrenti, mettono in evidenza il problema del servizio ferroviario non sussidiato oggi svolto da Trenitalia. Le Ferrovie, infatti, si dichiarano "indisponibili a fare da improprio ammortizzatore sociale" preannunciando che "i servizi non di mercato o saranno sussidiati o saranno chiusi". Questa l'idea di Moretti che afferma che dalla liberalizzazione verranno grandi opportunità proprio perché "anche le Fs potranno agire come un'impresa".

Mauro Moretti, Il Sole 24 Ore, 3 Febbraio 2007

Bnp Paribas: rilevante incremento utile 2006

Il gruppo Bnp Paribas ha realizzato al 31 dicembre 2006 un utile netto di 7,3 miliardi, in rialzo del 24,9% rispetto al 2005. L'incremento, spiega una nota della società, è dovuto sia allo sviluppo interno sia all'effetto della crescita esterna, in particolare con l'acquisizione di Bnl nel secondo trimestre dell'anno. Il contributo di Bnl ai ricavi 2006 del gruppo Bnp Paribas, per i nove mesi di consolidamento nel bilancio del gruppo francese, è pari a 2,294 miliardi di euro mentre per il 2007 sono previste sinergie per 119 milioni di euro. L'amministratore delegato del gruppo, Baudouin Prot, si è detto convinto che nella politica di espansione internazionale del gruppo «l'acquisizione di Bnl ha rappresentato il contributo più importante». «I risultati di Bnl nel 2006 - ha commentato il presidente di Bnl, Luigi Abete, in occasione della presentazione dei risultati del gruppo francese - sono stati ampiamente in linea con gli obiettivi, e soddisfacenti sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo. Hanno contribuito in modo importante ai risultati di Bnp Paribas e ne siamo orgogliosi».

Luigi Abete, Il Sole24Ore - Finanza e mercati - 15 febbraio 2007

Accordo tra Poste Italiane e Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione

Poste Italiane e il Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione hanno sottoscritto un Accordo di Programma che conferma il ruolo di Poste Italiane come propulsore di innovazione e sviluppo del Sistema Paese.

L'intesa punta ad avvicinare sempre più i cittadini alle amministrazioni centrali e locali, contribuendo così all'attuazione dei programmi di e-Government e a ridurre il "Digital divide" tra le diverse aree del Paese. L'accordo prevede anche la realizzazione di prodotti telematici innovativi come la carta d'identità elettronica, il francobollo elettronico (Digital Post Mark) e l'accesso sempre più ampio alla posta elettronica certificata.

"Questo accordo - ha spiegato Massimo Sarmi - affida a Poste Italiane il ruolo di partner strategico nello sviluppo tecnologico del Paese, a servizio dei cittadini e a sostegno del sistema produttivo. L'azienda metterà a disposizione del Ministero il proprio know how e le infrastrutture per creare prodotti di nuova generazione in grado di agevolare l'incontro e il dialogo quotidiano tra le comunità e la pubblica amministrazione. Semplificare ogni tipo di pratica - ha concluso Sarmi - significa elevare contemporaneamente il livello di efficienza delle amministrazioni e migliorare la qualità della vita dei cittadini".

Massimo Sarmi - <http://salastampa.poste.it/focus.php?id=37> - 22 Febbraio 2007

La svolta del 2006 di FASTWEB

Superato il milione di clienti e raggiunta la generazione di cassa, la società guarda con ottimismo al 2007 forte del suo vantaggio competitivo. FASTWEB archivia i conti del 2006 con una crescita del 49% della base clienti; del 30% del fatturato e del 39% del margine operativo lordo. E conosce per la prima volta dalla sua costituzione la generazione di cassa. Questi risultati fanno dire legittimamente all'a.d. Parisi, alla guida di FASTWEB dall'ottobre 2004, "siamo ad un punto di svolta: questi risultati fanno guardare con fiducia all'esercizio 2007 per il quale è previsto un free cash flow positivo su base annua e il primo utile di esercizio". La crescita di cui è stata protagonista FASTWEB dall'inizio della sua attività e il rispetto dei target trimestre dopo trimestre, ha precisato Parisi, sono tanto più importanti se si considera che la società (sul mercato dal 2000) ha operato fino allo scorso anno in un clima di generale stagnazione del mercato".

Stefano Parisi - Copyright Nexta Media - 19 Febbraio 2007

Vanina Torlò

FOCUS ON

di Franco Fontana*

L'immagine e la reputazione

L'attenzione verso i temi della credibilità dell'impresa va crescendo insieme alla nuove possibilità di controllo sociale dei comportamenti aziendali offerte da internet e dallo sviluppo della rete e alla sensibilità dei cittadini-consumatori verso le questioni dell'etica degli affari. Per questi, e per altri motivi, il concetto di "rischio di impresa" va progressivamente dilatandosi annettendo nuovi territori e nuove possibilità di giudizio. A fianco ai parametri economici e finanziari con cui valutare il buon andamento



di una impresa e all'appealing del "prodotto" sul mercato, sostenuto da sempre più sofisticate promozioni, creatività ed iniziative di advertising, stanno sempre più prendendo piede valori relazionali, tematiche ambientali e sociali. La Corporate Social Responsibility insomma, come testimoniato anche da una recente ricerca sulla reputazione delle aziende pubblicata nella Wall Street Journal (si veda Il Sole 24 Ore dell'1 febbraio 2007), sta guadagnando posizioni e importanza nella valutazione non soltanto delle banche etiche e dei fondi di private equity ma anche dei consumatori. In Italia, come generalmente viene annotato, siamo ancora indietro; si ha l'impressione che le strutture e le attività che fanno capo alla Corporate Social Responsibility vengano

ancora considerate una sorta di pedaggio da pagare alla modernità e alla moda. D'altro canto non può essere comunque negata una crescita di sensibilità ed attenzione su questi aspetti anche per le ricadute, dirette ed indirette, che possono avere sul conto economico e più in generale sul valore di un'impresa. Nasce da questo contesto, per certi aspetti nuovo, la necessità di diversificare gli investimenti che vanno a costituire, mantenere o accrescere l'"immagine" di una azienda e quelli invece che sono capaci di incidere in modo sostenibile sulla sua "credibilità".

* Direttore Luiss Business School

executive guestbook

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

EMBA &...DINTORNI

Cosa ci hanno lasciato

L'oggettività dell'informazione
Roma, 6 Febbraio, Ore 9.00
http://www.luiss.it/eventi/file/831_1.pdf

L'informazione può essere oggettiva? O, meglio, può il giornalista non essere soggettivo?

Una domanda vecchia ormai almeno due secoli, ma che si colora di nuove sfumature negli anni del *citizen journalism*, dei *blog* e dell'informazione *peer-to-peer*. Una storica tensione, quella tra soggettività e oggettività, che s'intreccia con una nuova, quella tra professione e amatorialità.

Dario Antiseri, docente di Metodologia delle Scienze Sociali alla Luiss, individua subito il nocciolo della questione, indicando tre "peccati capitali" del giornalismo: dietrologia, ideologia e la convinzione di avere sempre in tasca la verità. L'unico rimedio, secondo il filosofo, sarebbe la controllabilità pubblica dell'informazione.

"L'oggettività è un bene nel giornalismo, ma più che un ideale astratto è un modello professionale", ha spiegato Paolo Mancini della facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università di Perugia: "La faziosità di un fruitore che chiede un giornale schierato - continua Mancini -

ni - è la prima causa della mancata obiettività del giornalismo nostrano".

Cosa accomuna il medico, il giornalista e lo storico? A spiegarlo Massimo Baldini, docente di Semiotica dell'ateneo, che nel suo intervento individua un punto in comune tra le tre professioni: il lavoro sulle tracce. Intese come sintomi o fonti o fatti. "Come il medico fa la diagnosi, così il giornalista non si augura che le cose vadano in un certo modo, ma che le cose accadano, che siano interessanti, e che sia lui ad accorgersene per primo. Per entrambi è facile avvelenare, siano essi lettori o pazienti".

Il problema di affrontare la propria professione con la massima oggettività, viene condiviso da tutti. "È pur vero - continua Baldini - che l'oggettività non esiste ma l'importante è tendere ad essa". Insomma, bisogna "raccontare tutto senza nascondere nulla". L'oggettività non ha un solo volto, come la soggettività.

Prossimi eventi



La qualità degli strumenti di valutazione impiegati nella gestione delle risorse umane

Roma, 28 Febbraio, Ore 17.30

Tavola Rotonda organizzata dall'Associazione Laureati Luiss Guido Carli in collaborazione con l'Associazione Direttori Risorse Umane. Indirizzo di saluto: Giovanni Lo Storto, Paolo Citterio. Intervengono: Ornella Chinotti; Mario de Gennaro. Modera i lavori: Gabriele Gabrielli.
http://www.luiss.it/eventi/file/878_1.doc



Il "Dirigente Preposto". Ruolo, responsabilità e prospettive di estensione.

Roma, 1 Marzo, Ore 17.00

Programma in fase di definizione

Tavola Rotonda - Le competenze per la competitività interna e internazionale delle piccole e medie imprese

Roma, 14 Marzo, Ore 16.00

http://www.formazioneibs.luiss.it/documenti/Tavola%20rotonda_LBSI4marzo.pdf

Maria Rosaria Di Renzo

SKILL LAB

di Marco Ghetti*

Quando tacere

Il grande Peter Drucker diceva che prima dell'avvento della rivoluzione tecnologica il compito del capo era *dire* (tell), mentre dopo è diventato *domandare* (ask). Fare buone domande è la base per ascoltare, comprendere, innescare la riflessione, la creatività. Ma per avere tutto questo a volte le domande non bastano; spesso occorre che il capo sappia stare zitto, tenere la bocca chiusa. E questo, per un manager, può essere molto difficile. Perché lei, capo, lo è



Un laboratorio di Skill Development

diventata anche grazie alle parole giuste, alle risposte brillanti. Prendiamo ad esempio la situazione nella quale le viene presentato dai collaboratori un progetto, o la soluzione di un problema, o semplicemente un'idea. Poniamo anche che il capo recepisca l'idea come una buona idea. Quale meccanismo scatta sovente? Il capo si sente in dovere di *migliorare* l'idea, di arricchirla, di aggiungere valore. Risultato: la motivazione, il senso di ownership dell'idea si abbatte fortemente. Invece della "nostra idea" ora c'è "la cosa che vuole il capo". Se non è davvero necessario è molto meglio limitarsi a dire: ottima idea, mettiamoci al lavoro.

Pensiamo ora ad un'altra situazione: riunione del team, creativa, o di problem solving. Se il capo vuole che la sessione sia produttiva, deve stare zitto. Perché se mette prima degli altri i suoi "suggerimenti", questi, facilmente, si trasformano in ordini, con buona pace della creatività di gruppo. Meglio ascoltare, lasciare spazio, anche se si è convinti di avere già la risposta. E' lo stile del capo-coach, che sa quando giocare lui e quando far giocare la squadra.

*Docente EMBA e coach

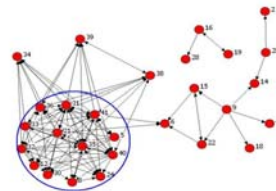
IL DOPO CLASSE

È noto come il capitale relazionale di un'organizzazione, ovvero quell'insieme di relazioni intra ed inter-organizzative - con i clienti, fornitori, partner, stakeholder, istituzioni - che generano opportunità di apprendimento e di sviluppo, rappresenti una fonte di valore per l'impresa e una determinante della sua performance (Lipparini, 2002). Anche a livello individuale, è sempre più importante tener conto della "componente relazionale" della performance; anziché limitarsi ad analizzare esclusivamente gli "attributi" che caratterizzano gli attori sociali (come l'età o la formazione) bisogna ricomprendere nella spiegazione del comportamento organizzativo e delle prestazioni individuali anche le relazioni che legano fra loro gli individui. A supportare questa teoria esiste oggi una scuola consolidata di studi socio-organizzativi (si veda per un approfondimento Lomi A., 1991, Reti organizzative. Teoria, tecnica e applicazioni, Bologna, Il Mulino), alcuni dei quali si sono concentrati

sul ruolo che la rete di relazioni in cui l'attore è inserito esercita sui processi di apprendimento, dimostrando come la posizione assunta dagli attori nel network relazionale influisce sulla loro capacità di acquisire conoscenze (Pennings e Harianto, 1992) e sottolineando come un efficace network di relazioni favorisca la creazione di nuova conoscenza e l'accesso alla conoscenza e alle competenze esistenti, sia direttamente, facilitando lo scambio di informazioni, sia indirettamente, influenzando su fattori quali il potere, l'influenza, il prestigio (Brass, 1984; Hansen, 1999).

In un'aula di formazione le dinamiche relazionali assumono una rilevanza ancora maggiore; il processo di formazione della conoscenza è, infatti, in larga parte un processo emergente, che deriva dall'interazione continua degli attori con il contesto cui appartengono.

Per questa ragione le Scuole di Business devono riflettere attentamente sulla neces-



sità di costruire ambienti formativi atti a stimolare l'interazione continua tra gli attori, dentro e fuori l'aula, soprattutto attraverso la scelta di opportune metodologie didattiche.

Silvia Profili

executivemba

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
sangelini@luiss.it
tel. 06.85.225.328
Fax. 06.84.13.998