

executivemba NEWS

EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli*

Processi decisionali tra "contemporaneità" e "prossimità"

Seppur con gradualità sta crescendo in ampi strati sociali la consapevolezza che le innovazioni tecnologiche e le nuove possibilità offerte con il supporto di queste ultime, delle scoperte e della ricerca in campo scientifico stanno realmente riconfigurando la realtà, il modo con cui la guardiamo e come essa si presenta ai nostri occhi. La fisica dei *quanti*, la progressiva digitalizzazione di ogni cosa fisica o immateriale, la immediata disponibilità delle conoscenze sulla Rete che diventa al tempo



stesso luogo naturale per costruire "second life" e nuove possibilità, stanno tramutando profondamente la natura. In questo contesto di cambiamento veloce si sovvertono relazioni e rapporti, come quello tra natura e artificio. "Oggi" - annota il noto massmediologo canadese Derrick De Kerchove [Avvenire, 6 gennaio 2008] - "la natura diviene dipendente dall'artificio, mentre prima l'artificio era dipendente dalla natura". E aggiunge con molta efficacia che "l'informazione diviene la definizione della natura" perché a ben vedere in questa era "non c'è più la terra, ma l'informazione sulla terra". Se la consapevolezza di questi mutamenti, e delle sue più tangibili conseguenze come l'incremento pervasivo dei tassi di incertezza e di "liquidità", si sta diffondendo a livello generale, da tempo è invece ben presente nei contesti organizzati, nelle imprese e nelle dinamiche manageriali.

L'istantaneità della conoscenza riversata sulla Rete e la consapevolezza che è questa che modifica i processi cognitivi con cui costruiamo e modifichiamo l'idea della realtà spingono, con evidenza, a ricercare e mettere in atto processi decisionali e comportamenti "in tempo reale", in una prospettiva cioè del presente e del contemporaneo, del "now". "La dinamica delle decisioni" - scrive Enzo Badalotti [Il Sole 24Ore, 10 gennaio 2008] - si sviluppa nel continuo senza che sia codificata con cicli temporali predefiniti. Ne esce riconfigurata pertanto, nella visione dell'azienda, la stessa azione manageriale, i suoi tempi e le sue prospettive; dimensioni che devono fare i conti con questa incertezza e fluidità del contesto che "anziché sollecitare un approfondimento di analisi... portano a privilegiare i cambiamenti possibili direttamente realizzabili", la rapidità delle

risposte capaci di generare evoluzioni "nello scenario più prossimo (next)". Il fare per l'"ora" e per un "tempo prossimo" sembra qualificare quindi anche la decisionalità e l'azione del *management* che non si sottrae a un orientamento temporale che rischia di connotare un ampio spettro di scelte, da quelle politiche a quelle sociali, da quelle economico-finanziarie a quelle manageriali. Come limitare la percezione che tutto venga annesso nella "simultaneità" e come stemperare il dominio del valore premiante delle sue ricadute è forse una delle sfide più complicate che occorre affrontare anche nelle dinamiche del *management* se si condivide che questa prospettiva è "riduttiva" per l'uomo e per le sue possibilità.

*Direttore Executive MBA

IL CORSO IN CORSO

Pirelli Rnc e i diritti degli azionisti

Quando acquistiamo azioni o obbligazioni chiediamo sempre quale sia la cedola o il dividendo minimo se previsto. Non chiediamo mai invece quale sia il quorum in terza convocazione per modificare, anche in peggio, tali diritti patrimoniali, e acquistiamo i titoli pensando che i diritti previsti siano certi. In realtà, qualunque diritto può essere rimosso o ridotto se gli azionisti o gli obbligazionisti stessi lo volessero. Continueremo tuttavia a pensare che gli azionisti e obbligazionisti masochisti non esistono e non voterebbero mai una proposta che li può danneggiare. E qui ci sbagliamo, perché non ci ricordiamo che il quorum deliberativo in terza convocazione è spesso limitato a percentuali ridotte, perché non teniamo conto che si può votare in conflitto di interesse e perché una accurata comunicazione stampa può far apparire conve-



nienti operazioni che in realtà non lo sono. L'operazione

approvata dagli azionisti di risparmio Pirelli il 14 dicembre 2007 ne è un esempio. L'assemblea speciale degli azionisti di risparmio Pirelli ha deliberato la riduzione volontaria del capitale sociale di ogni azione da 0,52 a 0,29 euro, al fine di distribuire un dividendo straordinario di 0,154 euro e trasferire a riserva 0,076 euro. La delibera è stata approvata con una percentuale di voti a favore di poco superiore al quorum del 20% richiesto per la terza convocazione, con i voti a favore di diversi investitori istituzionali. L'operazione è stata descritta dalla stampa (finanziaria e non) come un'operazione conveniente per gli azionisti di risparmio. Lo era davvero? Il flusso di dividendi minimi assicurati alle azioni di risparmio

costituisce una sorta di "floor" o pavimento alle loro quotazioni, apprezzato specialmente nei momenti negativi di borsa o dell'impresa. Nel caso Pirelli, il dividendo minimo era pari al 7% del valore nominale di 0,52 euro, ovvero a 3,64 cts annui. Il valore minimo delle Pirelli Rnc tendeva pertanto ad essere rappresentato dal valore attuale di una rendita perpetua di 3,64 cts annui. Se attualizzato a un tasso di sconto del 5%, il valore delle Pirelli Rnc equivaleva a circa 72,80 cts di euro. Dopo la decisione di ridurre il nominale a 0,29 euro, il dividendo minimo garantito si è ora ridotto a 2,03 cts di euro. Il valore finanziario minimo delle azioni di risparmio si è quindi ridotto a 40,6 cts, 32,20 cts in meno rispetto a prima. Gli azionisti di risparmio hanno pertanto deciso di rinunciare a un flusso di dividendi garantito del valore di circa 32,20 cts in cambio di un dividendo straordinario di 15,4 euro. Proviamo ora a spiegare l'operazione in un altro modo. In genere chi ha un capitale che frutta almeno il 7% se lo tiene molto stretto, specie in periodi in cui i

rendimenti dei titoli di stato sono attorno al 4-5%. Gli azionisti di risparmio decidono invece di farselo restituire. Non solo. Rinunciano a un capitale di 0,23 euro che rende il 7% e in cambio si fanno restituire solo 0,154, perché il resto (0,076 euro) viene trasferito a riserva, ovvero rimane negli ambiti di utilizzo discrezionale della società.

Alla notizia dell'approvazione dell'assemblea il mercato ha reagito con un forte ribasso sui titoli. Secondo la stampa, però, tale ribasso era dovuto a un "clamoroso equivoco", avendo il mercato "mal interpretato l'operazione".

I numeri sopra esposti consentono di farsi una propria opinione in merito. E invitano a riflettere sull'effettiva garanzia che i diritti esplicitati su azioni o obbligazioni vengano mantenuti.

Marco Bigelli
Docente EMBA
Corporate Finance

ON LEADERSHIP

di Pierluigi Celli*

Potere e organizzazione

Se un'organizzazione è di tipo "gerarchico", e quindi molto legata all'esercizio del potere come controllo, è chiaro che tutto ciò che non è coerente con questa dimensione (per es. la logica di subordinazione, etc.) verrà vissuto male e considerato dissenziente con l'organizzazione. I dissenzienti, di solito, prima vengono tollerati, poi vengono spostati e infine espulsi, a meno che non si generino alleanze particolari. Quando c'è una dissidenza attiva, questa ha in generale "vita grama" perché nei conflitti vince il più forte e vince chi ha più munizioni. È possibile che a vincere, quindi ad avere ragione,



siano quelli che la pensano lateralmente solo se si è in un contesto evolutivo, in un ambiente talmente dinamico in cui ogni giorno bisogna rifare il quadro e ricostruire la mappa. Se così non è, è facilissimo che chi detiene il potere lo eserciti in maniera tale da isolare e marginalizzare quelli che non condividono e che quindi "dissentono". È per questo che i vertici, in genere, selezionano con l'approccio della "cooptazione": la selezione dal basso verso l'alto - soprattutto nelle posizioni di vertice - non avviene tanto per competenze, bensì per omogeneità di cultura, di valori e di credenze. La competenza viene dopo, perché la competenza come "sistema esperto" è qualcosa che non legittima la fiducia, almeno da parte del vertice. Il sistema esperto garantisce all'impresa la possibilità di raggiungere i suoi obiettivi, ma per salire nella scala di comando, di solito, la competenza non appare sufficiente.

Le élites, quindi, non vengono «filtrate» attraverso i saperi formalizzati, ma si costruiscono con un processo diverso, quello della "cooptazione" che è una sorta di "annusamento" reciproco:

"noi ci prendiamo perché la pensiamo allo stesso modo, perché frequentiamo gli stessi ambienti, perché abbiamo gli stessi interessi, perché ci muoviamo nella stessa piscina...". Il meccanismo della cooptazione dunque si fonda sul concetto di appartenenza. Appartenenza significa stare nella stessa cerchia e identificarsi in questa. Nelle élites dominanti, all'interno di organismi, istituzioni, organizzazioni, partiti, etc. scatta a un certo punto il meccanismo secondo cui colui che sta al vertice ascolta solo ciò che si vuol sentir dire ed è "consonante" con la sua visione; in tal modo non ha più orecchie per quello che è "dissonante". Il gruppo, sistematicamente, seleziona le informazioni sia in entrata che in uscita. Da una parte c'è il *group thinking* (il modo di pensare prevalente del gruppo che non tollera informazioni dissonanti), e dall'altra c'è il *whishful thinking* (il gruppo cioè pensa che le cose andranno come si vuole e quando ciò non succede si resta molto stupiti).

Queste sono le distorsioni fondamentali con cui il potere può manifestarsi quando non è al servizio del funzionamento delle organizzazioni.

*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

SULL'UTILITA' DEL NAUFRAGIO (purchè volontario)

Espressioni come "ci muoviamo in mari agitati", "siamo alla deriva", "rischiamo di affondare" vengono spesso evocate in ambito aziendale per descrivere la turbolenza di un contesto o stati di difficoltà che lasciano presagire minacce imminenti. Tra i fattori-chiave della competizione vi è il saper riflettere sulle proprie risorse e competenze ed il sapersi muovere con efficacia ed efficienza. Il "fattore rapidità" emerge come una delle abilità fondamentali per le organizzazioni, indipendentemente dai loro connotati dimensionali. Tutte le imprese possono ritrovarsi nel ruolo del naufrago. Essere preparati a questa eventualità spesso rappresenta un fattore determinante per la sopravvivenza ed il successivo sviluppo. L'essere consapevoli del dover prevenire, ed in qualche modo anticipare, i cambiamenti non è sufficiente. Occorre allenarsi al cambiamento ed all'imprevisto. Anche chi si muove su rotte vicine e familiari dovrebbe mettersi in condizione di reagire presto e bene alle mutate condizioni ambientali. L'ovvia convenienza del prepararsi alle emergenze e dello sviluppare istinti e capacità di sopravvivenza si estende anche ad una tranquilla navigazione. Siamo sicuri di avere "a bordo" tutto quello che ci serve per affrontare il nostro "viaggio"? Siamo davvero in grado di reagire agli imprevisti? Come possiamo migliorare la nostra capacità di rispondere a tali eventi? Il naufrago, metafora dell'incontrollabilità della propria imbarcazione e dell'approdo traumatico - nella migliore delle ipotesi - su territori sconosciuti e comunque lontani dalla rotta originaria, se ben gestito può rappresentare un'opportunità per apprendere. Le imprese che hanno visto nel naufrago (di un prodotto, un servizio o una particolare linea di azione) un'occasione per "ritoccare" o cambiare le proprie strategie in molti casi ne sono uscite più forti. I consumatori, di fronte ad un'ammissione di responsabilità, valutano positivamente il senso di autocritica e le soluzioni adottate dall'impresa per porre rimedio al problema. Raccolgono la "bottiglia" del naufrago, leggono il messaggio, fanno con lui un altro po' di strada insieme. Come può un imprenditore o un manager migliorare la propria capacità di risposta all'imprevisto? Alcune buone pratiche nella gestione delle emer-

genze si affinano verificando, a cadenze periodiche, la propria dotazione di risorse e competenze, nonché simulando la propria reattività nell'utilizzarle ed eventualmente combinarle. Proviamo a riflettere su questi aspetti. Quanto spesso le organizzazioni controllano il proprio kit di sopravvivenza, fatto di capitale umano, capitale intellettuale, reputazione, comunità di clienti e reti di fornitori? Con che frequenza aggiornano la propria "panic bag" per affrontare le emergenze? Tentare un naufrago controllato portando i diversi agenti del cambiamento a confrontarsi sulle strategie migliori per affrontare una crisi è, in alcuni casi, addirittura indispensabile. Finché non si confronta sui propri istinti, un'organizzazione "sclerotizzata" difficilmente riesce ad avere il senso della propria capacità di risposta. I suoi prodotti hanno sempre avuto il favore del mercato, la vita aziendale è proceduta senza apparenti scossoni. Poi qualcosa cambia, la competizione diventa agguerrita, la tecnologia evolve, i mercati si globalizzano e si richiedono urgenti cambi di rotta ed azioni non più differibili. Come può un'organizzazione che non ha sperimentato con continuità il cambiamento, aspirare alla sopravvivenza ed allo sviluppo? Ci si può preparare ad affrontare lo choc di un improvviso cambiamento di contesto mediante la costruzione anticipata di scenari. In tal modo si mira a diffondere nell'organizzazione la capacità di "farsi trovare pronti". Non dimentichiamo che la velocità di un team è pari a quella del suo componente più lento. Disporre anticipatamente di una maggiore quantità di informazioni non serve a nulla se non esiste il giusto atteggiamento nei confronti del cambiamento e dell'emergenza. Il voler reagire alle difficoltà è una caratteristica delle organizzazioni di successo. Come avviene per gli esseri umani, la mente dell'organizzazione cede prima della sua struttura. Oltre alla concentrazione, ovvero al saper mantenere le energie orientate verso un obiettivo, occorrono capacità di improvvisazio-



ne, creatività, nonché l'essere consapevoli delle proprie risorse, delle proprie competenze e dei propri punti di debolezza. Un'organizzazione che non ha riflettuto sulla propria identità, che non si è mai misurata con eventi significativi, che non conosce i meccanismi di traduzione della conoscenza in azione si muoverà lentamente e la sua debolezza la rende facilmente attaccabile. Le imprese attraverso i naufragi volontari sviluppano la memoria pratica, ovvero la conoscenza acquisita e applicata come reazione immediata, in sostanza, una routine comportamentale come risposta ad un evento inaspettato. Queste *emergency routines* portano ad ottimizzare i tempi di reazione, ma anche le procedure da adottare e la task force da destinare ad una specifica situazione. Gli esperti marinai si distinguono dai principianti anche per il fatto che, periodicamente e con attenzione, verificano l'adeguatezza della strumentazione e della dotazione di bordo. Sanno che non possono fidarsi troppo delle informazioni che provengono da un'unica fonte e prestano anche ai segnali che, anche se apparentemente insignificanti, potrebbero tuttavia portare a situazioni irreparabili. Non è più sufficiente avere dimestichezza con un unico sistema di navigazione, ad esempio quello elettronico. Il radar può andare fuori uso: se non maturiamo competenze diverse nel momento dell'emergenza potremmo non saper leggere le informazioni chiave restituite dalla bussola. Un'ultima riflessione merita il team, lo skipper, ed il loro ruolo nell'affrontare mari agitati. Alcune imprese giapponesi fanno riferimento ai team in termini di "equipaggio di conoscenza". La stanchezza dell'equipaggio può essere causa di molti incidenti di percorso e pertanto non è consigliabile arrivare al limite delle proprie risorse. Occorre amministrare le proprie energie, mantenere vigili i propri istinti ed essere lucidi per affrontare l'imprevisto senza farsi sopraffare dalla sorpresa e dallo choc. Soprattutto, nei team occorre avere alcuni soggetti che non soffrono il mal di mare: farmaci e cerotti non sempre sortiscono gli effetti desiderati.

Andrea Lipparini
Docente EMBA
Corporate Strategy

FOCUS ON

di Franco Fontana*

I "misuratori" della ricchezza

È da molto tempo che tra gli economisti si discute su come andare ad integrare o riformulare quell'acronimo del Prodotto Interno Lordo che gioca indisturbato e senza rivali autorevoli sui tavoli delle grandi scelte economiche e sociali del pianeta. Il PIL sopra tutto, insomma, fino a far scrivere a qualcuno che si tratti di una vera e propria "dittatura" [Dacrema, 2007] che va smontata o quanto meno ridimensionata. Il dibattito sul punto, di recente, ha ripreso vigore grazie soprattutto alla vasta eco mediatica della proposta del Presidente francese Nicolas Sarkozy che vuole elaborare un "PIL 2" che sostituisca l'attuale "tiranno". Una annotazione e una citazione. La ricerca di nuovi strumenti capaci di indagare attraverso nuove dimensioni e fattori la vera ricchezza dei Paesi è buona cosa anche perché "è vero" - sottolinea Fabrizio Galimberti [Il Sole 24Ore, 10 gennaio 2008] - "che sta crescendo lo spazio fra la percezione del proprio benessere e la rappresentazione che

ne viene data dai fornitori di statistiche". Va detto però, come ricorda lo stesso Galimberti, che esistono già degli indicatori "altri" che integrano e relativizzano la verità del PIL, come per esempio gli indici di sviluppo umano, di inquinamento e scolarità, di disuguaglianza e addirittura di felicità. In questo senso dunque la proposta d'oltralpe non fa che confermare la validità del percorso già avviato e l'esigenza avvertita da più parti. Segno davvero evidente che la rappresentatività del PIL ha perso di peso e di efficacia e che la consapevolezza sulla questione, seppur tardivamente, c'è ed è molto concreta; questo perché in realtà "...il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago", come argomentava con forza Robert Kennedy nel 1968. Cioè quaranta anni fa!



* Direttore LUISS Business School

SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

NON ESISTONO MIRACOLI

Le pagine di chiusura del 2007 sono state marcate dalla questione ambientale come raramente è avvenuto in precedenza. (...) Come spesso accade, l'attenzione mediatica e la convocazione pubblica sono state «voluminose» in termini qualitativi, ma fatta la debita tara agli eventi pubblici, alle spettacolarizzazioni di rito, alle migliaia di righe scritte e ospitate sulla stampa nazionale e internazionale, cosa è rimasto? (...) Per l'Italia le emissioni di CO2 devono essere almeno dimezzate entro il 2050 se decidiamo di giocare a pieno il nostro ruolo e la nostra credibilità nella guerra ai cambiamenti climatici.

Michele Candotti, la Repubblica, 28 Dicembre 2007

È DIFFICILE CRESCERE SENZA PRODUTTIVITÀ

È difficile crescere per chi si trova in un Paese con la produttività che è l'unica con il segno meno. (...) Occorre puntare su tre elementi: la crescita del Paese, contratti che scambino salari con produttività e poi togliendo un po' di tasse in busta paga. Certamente il quadro politico non aiuta; tanto più che l'attuale crisi impedisce la giusta triangolazione imprese, sindacato e Governo. Da parte di Confindustria c'è totale disponibilità ad andare avanti col dialogo sui nuovi contratti.

Luca di Montezemolo, Il Sole24Ore, 29 gennaio 2008

TISCALI PIACE, IN 2 ANNI QUALCUNO LA COMPRERA'

Tiscali, nell'arco dei prossimi due anni, potrebbe diventare oggetto d'interesse per un concorrente; è improbabile il contrario, e cioè che sia il gruppo italiano a rilevare un rivale. (...) Oggi la società non è in vendita, al contrario questo è un anno cruciale perché ci sarà una nuova strategia e un nuovo piano che punta a conseguire importanti risultati finanziari. Una volta che raggiungeremo gli obiettivi, vedremo cosa succede, siamo aperti a considerare tutte le alternative.

Tommaso Pompei, Il Giornale, 24 Gennaio 2008

Alessandra Gazzani Marinelli



executive guestbook

Gubitosi Luigi	Arpe Matteo	Petronzi Maurizio
Masera Rainer	De Carolis Ugo	Casoli Francesco
Steve Bruno	Treu Tiziano	Petrosino Fabrizio
Parisi Stefano	Bartoli Rossano	Rodinò Giuseppe
Cutillo Gian Piero	Candotti Michele	Spingardi Roberto
Cicchetti Oscar	De Salazar Vito	Turi Stefano
Maglione Roberto	Eminente Gabriele	Gros Pietro Gian Maria
Ragosa Agostino	Maramai Angelo	Roma Giuseppe
Regina Aurelio	Salvan Roberto	Santarelli Rita
Starace Francesco	Carrella Giuseppe	Varvaro Vito
Sala Marco	Finocchi Gherzi Antonio	Pompei Tommaso
Sarmi Massimo	Conti Fulvio	Montezemolo Luca
Abete Luigi	Moretti Mauro	Corsi Carlo
Cioffi Massimo	Ballicu Maurizio	Morelli Pier Paolo
Angeli Ilaria	Linzi Giovanni	Vetromile Amalia
Calabrese Cristina	Tommasi di Vignano	Plances Elena
Luccitelli Elisabetta	Loccioni Enrico	Agostini Giuseppe
Maulucci Marigia	Dal Pino Paolo	Cattaneo Flavio
Montironi Marina	Monaci Vincenzo	Chinotti Ornella
Spena Flavia	Grossi Marina	
Gargiulo Carlo	Molè Salvatore	



SKILL LAB

Capitale e Management

Se Karl Marx tornasse a vivere nella nostra epoca, scriverebbe ancora la sua celebre e ponderosa opera massima? Se sì, come la scriverebbe? E il titolo sarebbe ancora quello, il Capitale?

Non possiamo saperlo, ma è probabile che si stupirebbe molto della mutazione che questa parola ha subito nei due decenni a cavallo della fine del millennio. Infatti, quello che era il concetto di capitale, e di capitalista, nell'economia classica, ossia il controllo dei mezzi di produzione, è rimasto sostanzialmente uguale fino ai primi decenni che hanno seguito la seconda guerra mondiale; pensiamo alle grandi dinastie industriali del novecento.

Con il secondo dopoguerra prende forza una prima mutazione genetica, che porta all'affermarsi del *capitale finanziario* quale nuovo DNA del potere economico. Non più le acciaierie o i grandi stabilimenti, ma l'accesso e il controllo dei grandi flussi della finanza. Da notare che in ambo queste configurazioni, mezzi di produzione e finanza, il capitalismo attribuisce una rilevanza secondaria al management. Infatti, al centro del grande gioco capitalistico e quali personificazioni del potere economico, stanno i signori col cilindro e col sigaro, cioè i proprietari del capitale; il manager, invece, è solo un "impiegato" che gestisce proprietà altrui, che amministra capitale. Nei decenni più recenti, come cercheremo di evidenziare, il manager diventa qualcuno che crea capitale, e il management assume una posizione centrale nel sistema economico. Basta sfogliare le pagine economiche di un qualunque giornale per averne conferma.

Ma andiamo con ordine. Con gli anni ottanta il mondo prende familiarità con una nuova reincarnazione del capitale: il *capitale umano*. E' come se la parola capitale, fedele alla sua etimologia, seguisse il capo, la testa del modello economico nelle varie fasi storiche, ed è come se questa testa cambiasse al cambiare del modello. Dopo le macchine, dopo i mezzi finanziari, ora a fare la differenza sono le risorse umane, cioè l'intelligenza, la conoscenza, le specializzazioni competitive. Siamo nell'economia dei talenti o, come anche è stata chiamata, nell'economia della conoscenza, che ha avuto il suo apice di espansione nella parte finale degli anni novanta con il grande sogno della New Economy. Certo, l'accesso ai mezzi finanziari rimane essenziale, ma la differenza la fa lo stock di conoscenze e la capacità di applicarle nella creazione di valore. Il management acquista così un ruolo di più alto livello: il suo compito diviene quello di attrarre, trattenere e valorizzare talento; ed è così che si ritrova il ruolo di creare capitale umano e quindi di vero "capitalista". Non è

un caso che proprio in quegli anni si afferma il modello delle stock option, cioè delle quote di capitale cedute al management, come a riconoscere che il manager è, de facto pur se non de iure, un portatore di capitale.



Ma negli stessi anni novanta si fa largo, grazie soprattutto all'economista e sociologo americano Fukuyama, una nuova espressione: il *social capital*. La ricchezza delle nazioni, delle aziende, delle comunità in genere, non sta solo nelle conoscenze, ma anche e soprattutto nelle relazioni tra i portatori di conoscenza, nella qualità delle relazioni sociali tra gli attori, in una parola, nella fiducia. Le aziende più forti sono quelle dove i talenti si parlano tra loro e condividono le conoscenze e la creatività. La figura del manager cresce ancora e diventa quella del saggio tessitore di fiducia, di climi e relazioni positive. In altre parole diviene quella di creatore di social capital.

Con grande meraviglia di Carletto Marx.

Marco Ghetti

Docente EMBA e Coach

La struttura in movimento

L'attore crea i suoi personaggi mettendo in gioco se stesso e i propri sentimenti, ma deve anche poter confidare nelle sue capacità tecniche, i propri mezzi espressivi, la voce, la dizione corretta; i suoi movimenti devono essere in armonia con il personaggio e con gli altri attori in scena. L'attore ha, dunque un corpo allenato; la sua struttura corporea, flessibile ed in movimento, è fondamentale per l'interpretazione artistica.



Tutto ciò è vero anche nella nostra vita; invece talvolta ci consideriamo immortali e spesso chiediamo al nostro corpo di seguirci nei mille possibili intricati percorsi che la nostra creatività e intelligenza ci consentirebbero di seguire. Costringiamo le nostre gambe ad andare oltre le loro possibilità, saltiamo pasti, respiriamo poco. Poi accade qualcosa e finalmente prendiamo coscienza che la nostra struttura portante, la spina dorsale, il cuore, il fegato, le gambe sono importanti per fare tutto quello che vorremmo. Dobbiamo loro la nostra libertà; è grazie al loro buon funzionamento che possiamo rendere reali i nostri sogni, costruire case, realizzare progetti. Finalmente guardiamo le nostre mani e siamo loro grati per come eseguono i nostri ordini, vediamo i nostri piedi

camminare e li amiamo quando ci portano dove vogliamo andare. Ascoltiamo il nostro respiro e siamo felici perché in ogni attimo ci consente di purificare il sangue dalle scorie. Dunque una solida struttura, capace di muoversi, ci rende potenti, nel senso che ci consente di fare, oltre che pensare ed immaginare, in poche parole ci permette di essere nella realtà, qui ed ora. Riconosciamo, dunque, alla struttura la capacità di movimento, la forza dell'organismo flessibile e la potenza della concertazione d'insieme; senza di essa non possiamo essere determinati nel raggiungimento dei nostri obiettivi. Una struttura forte dunque, ma flessibile, capace di adattarsi ai movimenti vitali, fermarsi a respirare, cogliere stimoli e creare, dalla nostra immaginazione, realtà sensibili. Non icone, quindi, fisse nella loro rappresentazione, ma simboli che dischiudono mondi dalla loro complessità.

Allargando il cerchio dell'attenzione all'organismo "gruppo", nella squadra possiamo finalmente riconoscere ai nostri colleghi il loro ruolo: il lavoro che ognuno di loro svolge rende possibile la realizzazione di progetti. Una struttura di squadra forte, anche in questo caso, ma flessibile, capace di movimento armonioso in funzione delle esigenze mutevoli del mercato. Un team fatto di persone che respirano, amano, pensano, progettano, camminano, piangono, ridono. Se una di loro viene meno, l'intero organismo deve riprogettare il suo assetto: anche un mignolo fratturato richiede alla struttura dell'organismo di riorganizzarsi per continuare a fare il suo lavoro vitale.

Le luci in sala lampeggiano tre volte, per segnalare l'inizio dello spettacolo, si spengono, e contemporaneamente si accendono i riflettori sul palco. «Il pubblico deve essere mio, deve amarmi!». È l'unico pensiero dell'attore che, seduto sul divano, sfoglia pigramente un libro, mentre il primo riflettore lo illumina mettendolo in primo piano sulla scena. Concentrazione, tensione, l'attore in scena è una corda tesa; non uno sbandamento, non altri pensieri al di fuori del qui ed ora della scena. Non si può arrivare in scena con i dubbi, ogni piccolo oggetto deve essere noto – lo si potrebbe ritrovare anche al buio – bisogna captare anche il respiro del collega in scena, percepire ogni movimento di muscolo del pubblico, sentire palparne il cuore mentre si pretende l'inverosimile dal proprio corpo allenato, dalla voce ben appoggiata sul diaframma e si lasciano fluire i sentimenti del personaggio.

La forza del teatro sta proprio nell'essere un collettivo artistico, dove poeti, artisti, registi, musicisti, ballerini, comparse, scenografi, elettricisti, costumisti e gli altri fautori della scena, sono uniti dallo stesso fine della creazione artistica; in scena i mille cuori del pubblico battono all'unisono con i loro.

Amalia Vetromile
Attrice e manager

Stili di leadership verticale e processi sociali indotti

Nel precedente numero della rivista (Executivemba news n°15) si è descritta la dinamica sociale indotta da stili di leadership negoziali e dialettici, ispirati da un copione comportamentale "orizzontale", centrato sulle relazioni e sul convincimento reciproco. Si sono illustrate le caratteristiche di una cultura leaderistica "orizzontale", la sua capacità di liberare, nella trasparenza: le originalità individuali, la capacità generativa di diverse prospettive di lettura dei fenomeni lavorativi, la motivazione individuale legata allo spirito di gruppo, l'innovazione sprigionata dal caleidoscopio di pluralità di idee.

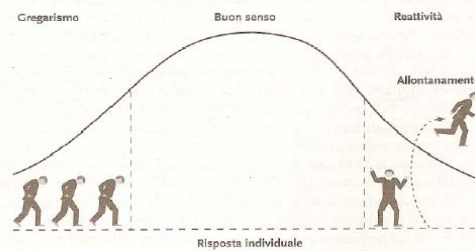


In termini comparativi può essere utile descrivere i fenomeni sociali sollecitati all'interno dello spettro di governo di uno stile di direzione "verticale" caratterizzata dal repertorio comando/obbedienza.

- Si immagini un dirigente:
- capace di esprimere forte energia leaderistica;
 - orientato a preservare il proprio potere e la propria carriera gerarchica;
 - centrato sulla sua prescrizione autoritaria;
 - intollerante a qualsiasi critica od opinione diversa dalla sua;
 - accentratore e restio ai processi di delega;
 - incline a soffocare i conflitti professionali espliciti in ossequio a una formale pace sociale;
 - autoritario con i dipendenti e servile con i superiori gerarchici;
 - pretenzioso di prestazioni al di là delle reali condizioni di fattibilità;
 - sordo alle esigenze professionali e individuali dei dipendenti;
 - insensibile ai segnali di clima organizzativo;
 - promotore di accordi occulti e di opacità organizzativa;
 - punitivo verso gli individui ritenuti disobbedienti e protettivo verso gli individui ritenuti obbedienti (e scambiatosi per affidabili);
 - più attento ai comportamenti formali attesi, piuttosto che ai risultati lavorativi sostanziali.

In un ambiente lavorativo improntato a un tale modello leaderistico che punisce il protagonismo diffuso, l'originalità, la

trasparenza e l'atteggiamento critico, difficilmente gli individui potranno esprimersi nell'ambito del buon senso (di fatto punito in tali contesti). Un simile profilo direzionale prescrittivo agisce sul sistema punente più che sul sistema premiante e, come tale, provoca comportamenti difensivi, tesi a occultare dati e fenomeni ritenuti censurabili da una sorta di perbenismo autoritario. Si produce così una scissione tra gli atteggiamenti sociali palesi, caratterizzati da consenso formale, e i comportamenti occulti di dubbia condivisione. Quando le comunità aziendali perdono il contatto con il buon senso socialmente diffuso e l'occulto tribale diventa prevalente, il gioco di scaricare difensivamente le responsabilità, l'uso del pettegolezzo sotto traccia, la moda del gossip aziendale, superano pericolosamente la soglia emotiva che caratterizza il copione ludico. In tali condizioni le passioni soggettive assumono facilmente un'intensità di accenti in grado di diffondere climi di disagio, dinamiche conflittuali occulte, processi di competitività escludente. Nei casi di forte verticalità di leadership si possono raggiungere livelli drammatici di violenza psicologica e fisica, di sopraffazione e si possono instaurare condizioni favorevoli le dinamiche di mobbing). In questi microcosmi o macrocosmi organizzativi i giochi di relazioni tra i soggetti da "lotta per" si trasformano in "lotta contro", da generatori di energia canalizzata nel lavoro si trasformano in entropie conflittuali e relegano gli obiettivi lavorativi sullo sfondo. Solitamente in tali condizioni sono osservabili tre tipologie di comportamento indotto: il gregarismo, la reattività, l'allontanamento (figura). Il gregarismo (statisticamente più diffuso) viene solitamente messo in atto dagli indivi-



Fonte: *economia&management*, n. 6, 2003, p. 36.

EMBA &.. DINTORNI

PROSSIMI EVENTI



Giovedì 7 Febbraio 2008, ore 15:00, Aula Giovanni Nocco -Via Parenzo, 11

Il mercato dei contratti pubblici
http://www.luiss.it/eventi/file/1147_1.pdf

Venerdì 8 Febbraio 2008, ore 11:00, Sala delle Colonne - Viale Pola, 12

Innovazione e sviluppo finanziario nella filiera immobiliare
 Workshop organizzato dalla Luiss Business School

<http://www.formazioneibs.luiss.it/appuntamenti.aspx>

Venerdì 29 Febbraio 2008, ore 15:30, Sala delle Colonne - Viale Pola,12

Le nuove sfide per la finanza d'impresa

Evento organizzato dalla LUISS Business School.

<http://www.formazioneibs.luiss.it/appuntamenti.aspx>

Maria Rosaria Di Renzo



dui meno energetici, portati al compromesso o spinti in condizioni oggettive di ricattabilità. La reattività (statisticamente limitata) viene espressa da individui discretamente energetici, disposti al rischio, dotati di spirito libero o polemisti. L'allontanamento dall'ambiente viene operato da individui energetici, meno ricattabili, che perseguono e/o trovano altre alternative lavorative dove è possibile respirare un clima favorevole al buon senso. In ambienti organizzativi così caratterizzati i repertori di comportamento non sono certo improntati da dinamiche diffuse di stress positivo, dalla motivazione e dalla centratura sugli obiettivi aziendali. In tali situazioni gli attori dell'organizzazione risultano poco orientati agli obiettivi di lavoro. Essi saranno prevalentemente centrati sulle dinamiche di potere indotte dalla figura leaderistica di riferimento. Questi fenomeni indotti da stili di leadership fortemente verticali rappresentano un indubbio costo per le organizzazioni. Per tale ragione è

più facile osservarli in sistemi organizzativi chiusi e protetti da condizioni di monopolio (pubblico o privato), di oligopolio, da cartelli o comunque da patti di mercato che permettono all'organizzazione di avere margini e risorse in grado di sopportare ingombranti diseconomie di sistema. In conclusione di questa serie di articoli sulla leadership, spero appaia con più chiarezza il rapporto che lega poteri di ruolo e poteri individuali. L'alchimia intangibile che, combinando potere istituzionale ed energia leaderistica individuale, produce pluspoteri di influenza sociale. Tali pluspoteri di ruolo agito, possono rappresentare sia un vincolo che un'opportunità, essi, ai livelli alti di gestione aziendale rappresentano un potenziale di sviluppo o di distruzione di interi sistemi organizzativi. E' un dibattito aperto quello che si snoda tra la fazione di esperti di management che imputano i successi e gli insuccessi organizzativi prevalentemente alle evoluzioni di mercato e la fazione che li vede generati dalle capacità/incapacità di gestione di chi li dirige.

Roberto Vaccani
 Consulente organizzativo e docente senior SDA Bocconi

executivemba

DIREZIONE
 LUISS BUSINESS SCHOOL

ffontana@luiss.it
 tel. 06.85.225.328

DIREZIONE EMBA

ggabrielli@luiss.it
 tel. 06.85.225.374-251

COORDINAMENTO

sprofili@luiss.it
 06.85.225.374-251

COMUNICAZIONE

mastorino@luiss.it
 tel. 06.85.222.316

SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

emba@luiss.it
 raddari@luiss.it
 tel. 06.85.225.251
 Fax.06.85.225.682

agmarinelli@luiss.it
 mrdirenzo@luiss.it
 linnocenti@luiss.it
 mlosito@luiss.it
 06.85.225.323-326