

# executivemba NEWS

## EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli\*

### La "tecnica" e "l'anima"

C'è un dibattito importante e "antico" che occupa in modo trasversale sia la scienza che la tecnica, la politica e la religione. Il tema può essere richiamato attraverso questa visione: *l'uomo riuscirà a governare con la ragione lo sviluppo e il progresso e diverrà padrone anche della propria forma biologica*. La questione coinvolge in profondità, in altre parole, le relazioni tra il "potere della tecnica" e le altre dimensioni come quella della politica, dell'etica e della religione. Insomma, perché mai, ci si domanda (A. Schiavone, *Storia e destino*, Einaudi 2007), l'uomo con la sua intelligenza non può essere all'altezza dell'Onnipotente? D'altra parte i grandi successi della scienza e della tecnologia sembrerebbero poter legittimare un simile scenario; c'è solo da mettere "fine" alle altre dimensioni, a quelle cioè che tentano di far convivere l'uso dei successi della tecnica con altre prospettive, come quella trascendentale; o con l'etica, o ancora con quella della politica. La lotta insomma è tra quanti pensano che "la natura debba essere consegnata per intero alla totalizzazione tecnica", come annota Ernesto Galli Della Loggia su il *Corriere della Sera* del 7 giugno scorso, e quanti ritengono invece che la vita individuale e quella collettiva non possano essere subordinate al potere tecnocratico e alla sua supremazia. Nella dimensione politica questo scontro - seppur con toni diversi - ha preso forma da molto tempo. Da ultimo colpisce il grido di allarme di Domenico Fisichella (*Crisi della politica e governo dei produttori*, Carocci, 2007), ripreso e commentato anche dalla stampa, che evidenzia il rischio di come l'economia e i tecnocrati (in questo caso il *management*) possano occupare sia lo spazio della politica sia quello del mondo spirituale e culturale "attraverso una forte tendenza al controllo di tutti gli strumenti di persuasione che caratterizzano il nostro tempo" (Giorgio Ferrari, *Tecnocrate ritrova l'anima*, Avvenire, 3 maggio 2007). Trova spazio in questo ambito, infine, anche il pensiero di quanti mettono in evidenza i rischi connessi alla supremazia del potere tecnocratico declinati sotto il profilo della possibile "irresponsabilità" delle imprese. Oltre all'ormai noto saggio di Luciano Gallino (*L'impresa irresponsabile*, Einaudi, 2005) si è aggiunto ora un lavoro di Eduth Levi (*Società a irrespon-*



sabilità illimitata, Rubbettino, 2007). Emblematico di questo dibattito è anche il recente incontro di studio promosso dalla Fondazione Rubbettino e dalla CISL intitolato: "L'azienda è troppo seria per lasciarla in mano solo agli imprenditori e al *top management*". Seppur con approcci e finalità diverse ci pare che le iniziative e le riflessioni che mettono al centro la visione da cui siamo partiti siano numerose; sia in un verso, ossia in direzione dell'affermazione totalitaria di una sorta di superazionalismo e della supremazia della mente umana di derivazione hegeliana e positivista, sia nell'altro, per urlare i pericoli di quella che Friedrich A. Hayek non avrebbe esitato a chiamare una "temeraria idea" (*L'abuso della ragione*, Seam, 1997). Noi crediamo profondamente in quest'ultimo approccio; anche con riguardo al potere dell'economia e del *management*. Non si può pensare infatti che la "tecnica" possa dirigere totalmente la realtà in ogni suo aspetto e la vita in ogni sua dimensione, perché parafrasando ancora Hayek, questo pensiero preparerebbe paradossalmente "il terreno all'affermazione dell'irrazionalismo assoluto". In altre parole, ogni visione che colloca la tecnocrazia, nelle sue molteplici espressioni, a livelli di supremazia non può che degradare in uno "scientismo" falso e pericoloso per le persone e la società.

\*Direttore Executive MBA

## IL CORSO IN CORSO

### Cosa è successo all'Alitalia?

(segue dal numero 9)

Tornando ad analizzare i conti economici di Alitalia, le principali ulteriori differenze a livello di risultato operativo sono relative a:

- incremento dei ricavi da traffico di circa euro 150 milioni;
  - decremento degli altri ricavi operativi per circa euro 240 milioni;
  - incremento della somma delle voci di costo relative a servizi, personale ed altre spese operative per circa euro 160 milioni.
- Considerato che l'incremento dei ricavi da traffico e l'incremento dei costi operativi per servizi, personale ed altro tendono a compensarsi, il fenomeno più rilevante è il decremento degli altri ricavi operativi.

Le note al bilancio esplicano come la differenza sia dovuta principalmente a minori ricavi per manutenzioni (che erano effettuate dal ramo AZ Servizi, uscito dal perimetro di consolidamento sul finire del 2005), alla scomparsa degli incrementi per lavori interni (evidentemente di carattere occasionale),

Importi in €/mil.	2006	2005	Diff
Ricavi del traffico	4370	4220	150
Altri ricavi operat.	350	590	-240
Mat. prime	-1070	-1050	-20
Servizi	-2780	-2410	-370
Personale	-740	-980	240
Ammnti e svalut.*	-460	-310	-150
Altre spese operat.	-140	-110	-30
Risultato operativo	-470	-50	-420
Oneri fin. netti	-140	-100	-40
Imposte	-20	-20	0
Risultato periodo	-630	-170	-460

\* Di cui €6 milioni 197 per svalut. flotta

all'assorbimento del fondo per oneri di ristrutturazione (rivelatosi eccedente), a differenze attive da traffico passeggeri ed a differenze attive accantonamenti (frutto dell'affinamento delle stime tra il 2004 ed il 2005). Si tratta di tutti fenomeni non relativi alla gestione produttiva corrente, ma principalmente frutto del fisiologico affinamento delle stime (pessimistiche) effettuate negli esercizi precedenti al 2005.

Seconda lezione da imparare: *i risultati consuntivi dipendono dalla precisione delle stime effettuate negli esercizi precedenti*.

In definitiva, il risultato economico di un esercizio non è solo frutto di stime relative all'esercizio medesimo, ma è influenzato dalle stime degli esercizi passati e dalle previsioni per gli esercizi futuri.

E allora, di quanto è peggiorato il risultato operativo di Alitalia tra il 2005 ed il 2006? Proviamo a fare il seguente calcolo:

Depurato degli evidenziati fattori di ordine non ricorrente legati ai processi di stima, il risultato operativo di Alitalia appare sostanzialmente equivalente a quello dell'esercizio precedente!

Delta Risultato operativo 06/05	-420
Effetto svalutazione flotta	197
Effetto stime altri ricavi operativi *	240
Delta Risultato operativo corrente	17

\* dato approssimativo (cfr pag. 112 bilancio 2006)

Magie dei numeri? Contabilità creativa, come ha scritto qualche giornalista? Direi proprio di no.

Anzi, bilanci pienamente trasparenti, se si indossano gli "occhiali" adeguati.

Riccardo Tiscini  
Docente EMBA  
Managerial Accounting

## LAVORI IN CORSO

### Sensazioni di un neodocente

Quando Gabriele mi ha proposto la docenza al corso di "Capital Market and M&A" ho subito istintivamente accettato, aderendo con entusiasmo innanzitutto perché sono stato anch'io studente al primo MBA Luiss, seduto sugli stessi banchi; in secondo luogo, perché volevo restituire alla Scuola un bagaglio di esperienze acquisite nel nuovo percorso lavorativo intrapreso grazie al Master stesso. Il primo impatto con Voi allievi executive è, in verità, passato attraverso una T-shirt che riportava aforismi raccolti dagli interventi di illustri testimoni; qui ho capito quanto ereto e tortuoso sarebbe stato il percorso per chi come

me non è conversatore ne illustre ne brillante, bensì sostenitore del motto di Dionigi il Vecchio: "Fai in modo che il tuo discorso sia migliore del tuo silenzio, o taci".

Ma poi mi son detto: "è vero la mia conversazione non sarà altrettanto piacevole, ma cercherò di utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile". Persino quel tal Einstein diceva "non hai veramente capito qualcosa fino a quando non sei in grado di spiegarlo a tua nonna". Ma, se questo metodo di insegnamento fosse, in qualche modo, pregiudiziale? Anche al tale era noto che "è più facile spezzare un atomo che un pregiudizio"; ma quest'esperienza andava affrontata anche a costo di esporsi al rischio delle critiche perché "nessuno conduce l'orchestra senza dare le spalle al pubblico". E poi il programma: otto ore al giorno di lezione non stop... Nell'illustrare la Teoria della Relatività lo stesso tale di cui sopra diceva: "quando un uomo siede un'ora in compagnia di una bella ragaz-

za, sembra sia passato un minuto. Ma fatelo sedere su una stufa per un minuto e gli sembrerà più lungo di qualsiasi ora". E la mia paura è che voi foste costretti a rimaner seduti su una stufa per otto ore di seguito... e non per colpa delle temperature africane dei sabati scorsi.

Ma per fortuna ho trovato in Voi un gruppo di executive assetati di sapere e di esperienza, capaci di trasmettere energia cosicché la mia passione potesse alimentarsi del vostro entusiasmo.

E' stato magico il contatto umano con Voi che stimo oltretutto per la caparbia di aver saputo resistere, di esservi privati dei week-end per il gusto della conoscenza, sapendo portare a termine un programma di lavoro così ambizioso. Mi auguro di rivedervi e di incontrarvi all'opera nel mondo del lavoro al più presto.

Marco Pisanti  
Docente EMBA  
Capital Market and M&A

## ON LEADERSHIP

di Pierluigi Celli\*

### La "logistica" del cambiamento

Le persone non affrontano il cambiamento nello stesso modo. C'è chi preferisce cambiare poco a poco e chi di colpo; c'è chi preferisce uno schema di cambiamento incrementale, attraverso un processo di adattamento nel continuo, e c'è invece chi preferisce un modello più dirompente secondo il quale il cambiamento va fatto tutto di un colpo altrimenti non si realizzerà mai.

I cambiamenti incrementali avvengono di solito quando l'ambiente esterno è piuttosto tranquillo, il senso di urgenza non è forte e si pensa che dando tempo al tempo le cose si potranno sistemare anche da sole. Il cambiamento incrementale è, quindi, un cambiamento non forzato, condiviso in tutte le sue tappe e capace di portare con sé tutti. Diversamente avviene con il modello che privilegia la "rivoluzione". Qui si cambia tutto. E nel cambiare tutto si dà una scossa iniziale molto forte; la scelta è delicata perché c'è il rischio di raccogliere i cocci. Né è pensabile



d'altro canto passare di rivoluzione in rivoluzione. Il problema fondamentale dei rivoluzionari è che esauriscono in una notte tutto il loro impeto; il giorno dopo tagliano le teste e poi finiscono essi stessi per salire sul patibolo. In questi casi, c'è una sorta di "legge del taglione" interna: chi fa il rivoluzionario prima o poi viene "rivoluzionato".

Ci sono, quindi, modelli estremi da una parte e dall'altra ed entrambi hanno vantaggi: l'uno è adatto a situazioni di continuità e quando l'urgenza esterna non è molto forte; l'altro è utile quando è necessario invece dare un segnale di cambiamento radicale a fronte di una crisi esterna che incombe in maniera rilevante. In entrambi i casi, comunque, ci sono dei contraccolpi che devono essere previsti e tenuti in conto: da un lato, la possibilità che il cambiamento non vada avanti e si fermi, dall'altro che il cambiamento faccia morire l'azienda o quelli che il cambiamento l'hanno voluto.

Il passaggio da una condizione di tipo rivoluzionario ad una condizione di tipo normale avviene con molta difficoltà. Naturalmente questo succede nelle aziende allo stato nascente. È chiaro che le imprese quando sono in questo stadio sono di tipo rivoluzionario; hanno bisogno di affermarsi sul mercato. Quando però questa organizzazione ha consolidato le sue strutture e comincia a transitare dall'epoca eroica della nascita a quella della normalità e della routine, si verifica generalmente un cambiamento di *management*, perché chi ha guidato e governato lo stato nascente ha caratteristiche che non si combinano con la normalità e con la routine. Il momento più delicato degli *start up* è proprio

qui; quando è necessario arrivare alla normalità organizzativa ed ognuno, invece, vorrebbe continuare a vivere la fase eroica. Ognuno vorrebbe ancora lavorare nella prateria dove non ci sono processi e procedure; quando tutti facevano tutto e il risultato da raggiungere aggregava tutta la compagine.

In realtà, c'è un modello che riesce a combinare insieme, nel cambiamento, sia il tempo lungo dell'adattamento, sia il tempo breve della rivoluzione. È quello che possiamo chiamare «modello tettonico»; si dà un colpo e poi si aspetta che si stabilizzi; quando si è ristabilizzato si dà un altro colpo e poi si attende di nuovo la stabilizzazione. E così via. È un modello che richiede grande perizia e abilità, ma soprattutto grande pazienza e gran senso dei tempi; questi infatti vanno calcolati con molta precisione. È un approccio molto simile a quello che avviene con i terremoti. In questo modo l'azienda viene spostata per passi, quelli sufficienti a vincere l'inerzia iniziale. Il colpo per spostare l'inerzia guadagna una spinta fino ad un certo punto, quindi si stabilizza per un certo periodo. Poi un altro passo ancora: si supera l'inerzia e si stabilizza ad un altro livello e così via, fino a quando non si arriva al punto finale che ci eravamo prefissi nel programma del cambiamento.

\*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

## IL PLUSPOTERE "80%" DEI LEADER

Nel precedente numero d'Executivemba News, dopo aver descritto le ragioni oggettive e soggettive che contribuiscono ad edificare il pluspotere leaderistico, propono una provocatoria immagine metaforica, esplicativa di quanto agisce in termini di peso ponderale il pluspotere dei dirigenti/capi. Affermavo che, fatto 100 il potere d'influenza all'interno di un gruppo lavorativo gerarchizzato, l'80% di tale potere è a disposizione di chi lo dirige.



I due motti popolari specularmente opposti, che recitano "i governanti hanno i governati che si meritano" e "i governati hanno i governanti che si meritano", affermano due verità, solo che il primo è veridico per l'80% e il secondo lo è per il 20%: tanto è lo squilibrio degli strumenti e delle possibilità d'influenza a disposizione dei diversi attori sociali interagenti in un contesto organizzato.

Accade così che i capi, dal loro spettro d'influenza sociale, ricevono per l'80% le dinamiche sociali che si meritano, gli insegnanti inducono per l'80% i fenomeni sociali dei loro discenti, gli imprenditori producono per l'80% i processi comportamentali della loro azienda.

È opportuno che chi riveste ruoli di direzione sia consapevole di tale fenomeno e del potenziale d'influenza, che deriva dai repertori strutturali previsti per chi recita ruoli organizzativi. Un tale pluspotere si presenta come una poderosa riserva di potenza, come un capitale d'influenzamento psico-sociale, che, al pari di un potenziale vincolo/opportunità, può essere investito da chi dirige nel degrado o nella vivificazione dell'organizzazione.

Le strutture gerarchiche rappresentano l'ossatura di contesti sociali integrati e finalizzati. Anche i movimenti d'opinione, se vogliono tradurre gli ideali professati in forza stabile d'azione, devono dotarsi di strutture di guida e di comando. Non è infrequente ascoltare semplificazioni ideo-

logiche che, in ossequio ad un rispettabilissimo principio di democrazia sociale ipotizzano contesti sociali degerarchizzati.

Le strutture gerarchiche si possono snellire, portare ad essenzialità, ma non eliminare. La democrazia dei sistemi organizzativi complessi non si raggiunge eliminando la gerarchia, così facendo si otterrebbe il caos destrutturato. La democrazia industriale non si preserva cassando le strutture gerarchiche ma instaurando cultura e regole di certificazione dei "gerarchi", attivando criteri sociali (non la cooptazione) che permettono di selezionare i leader e di controllarne la loro funzionalità organizzativa. La dialettica democratica aziendale poggia sulle norme di stato di diritto delle quali un'impresa o una società organizzata si dota, al fine di sostituire gli interpreti dei ruoli gerarchici, ritenuti devianti rispetto ai principi ed alle missioni organizzative. Tali constatazioni riportano il fuoco sulla dinamica d'esercizio di ruolo dei dirigenti e sul fatto che implicitamente chi dirige induce l'80% delle dinamiche sociali che lo circondano, raccoglie, di ritorno, l'80% dei fenomeni sociali che semina, sia in termini di vizi sia di virtù.

Questo pluspotere d'influenza, non essendo eliminabile, necessita di consapevolezza di governo. Risultano dannosi e spesso controproducenti gli atteggiamenti d'ostentato partecipazionismo e di egualitarismo espressi da alcuni dirigenti, nel tentativo di disfarsi del budget d'influenza e di responsabilità del loro ruolo.

La stonatura comportamentale è evidente soprattutto quando chi dirige tende a spogliarsi, socializzandole, delle responsabilità impopolari di ruolo ma, nel contempo, non dà segno di spogliarsi con simmetrico zelo dei privilegi in termini di status sociale e di ricompense e premi legati allo stesso ruolo. In questo solco sono sconsigliabili motti egualitaristici del tipo "siamo tutti sulla stessa barca!", "siamo tutti uguali!", "sono uno come voi!", proferiti da chi detiene consapevolmente un ruolo direzionale. Non è un caso che queste affermazioni sono

pronunciate in occasioni organizzative sospette, nelle quali è visibile il tentativo di collettivizzare le perdite e privatizzare gli utili. È sospetto l'atteggiamento di dirigenti o imprenditori, quando evocano la redistribuzione paritaria in momenti di disagio e sacrificio organizzativo, dimenticandosi nelle occasioni di possibile redistribuzione di riconoscimenti sociali, di successi di mercato, di compensi economici, di utili aziendali.

Paradossalmente, anche un individuo che svuota un ruolo di governo, mettendo in essere comportamenti di latitanza e debolezza in termini di competenza e di leadership, esercita un potere di indebolimento dell'80% rispetto alla funzione che è richiesto di ricoprire e nei confronti delle persone che ne sono coinvolte.

Un leader organizzativo debole svuota per l'80% l'energia dell'area organizzativa (ufficio, funzione, divisione) che è tenuto a gestire. In questi casi, i gruppi organizzativi, orfani di energia da parte del *leader istituzionale*, provano a compensare la debolezza di governo della funzione cui appartengono cercando al loro interno riferimenti sostitutivi, avvalendosi di *leader naturali* (capi tribù informali) in termini di energia e competenza. Un tale fenomeno attutisce ma non risolve il disagio organizzativo, poiché i leader naturali, se pur di adeguata caratura soggettiva, non godono del fondamentale rinforzo della legittimazione organizzativa e delle relative leve oggettive di gestione.

Nei contesti industriali strutturati, l'ottica di diagnosi sociologica andrebbe rivista nel senso che molti aspetti socioculturali di solito attribuiti a processi corali, altro non sono che il riverbero sociale di fenomeni leaderistici.

Assumendo tale prospettiva di lettura, le cause virtuose o viziose dei climi e delle culture organizzative non andrebbero tanto ricercate nelle pieghe dei fenomeni sociali diffusi, bensì guardando alla diffusione culturale operata implicitamente da pochi leader altamente influenzanti.

Sono i pochi leader significativi di un contesto organizzato gli erogatori dei tratti culturali di un'intera impresa.

Roberto Vaccami  
Consulente organizzativo e  
docente senior SDA Bocconi

## FOCUS ON

di Franco Fontana\*

### Governance e formazione degli amministratori

Il dibattito sui costi crescenti del sistema-paese, a danno di efficienza, competitività e qualità, continua a crescere in verticale e in orizzontale. Ogni giorno infatti la stampa ci porta a conoscenza di nuove analisi che, in profondità, vanno a "scarnificare" la gestione della politica ad ogni livello organizzativo e geografico, mettendone a nudo prassi, regole e privilegi. Ma la questione del governo efficiente dei costi, pubblici o privati che siano poco importa, è così cruciale per qualunque gestione che la discussione allarga i propri orizzonti abbracciando altre prospettive. Recentemente, per esempio, Alberto Statera (La Repubblica, 16 luglio 2007) è ritornato su un capitolo

molto attuale: quello dei "costi del capitalismo". Si domanda cioè se non sia il caso di porre attenzione, oltre che ai costi della politica, anche a quelli dell'impresa che vengono scaricati "sul conto dei piccoli azionisti risparmiatori". Solleva la questione, in particolare, della "pletora" di consiglieri di amministrazione presenti negli organi societari nel nostro Paese in quantità ben più rilevante di quella di altri Paesi ove numeri, proporzioni e rapporti sono molto meno impegnativi. Si domanda, infine, se il "modello duale" non stia contribuendo proprio a rafforzare questa "babele". La discussione sul punto è molto complessa e meriterebbe



certamente approfondimenti non consentiti dalle finalità di queste note. Ci offre però lo spunto per proporre un'altra riflessione, questa invece appropriata: ci riferiamo alla questione della formazione e preparazione dei consiglieri di amministrazione, poco importa se di società quotate o non quotate. Crediamo al riguardo che la complessità crescente dei modelli di governance, e le conseguenti responsabilità degli amministratori, richieda investimenti adeguati anche per realizzare percorsi e circuiti formativi coerenti e adeguati alla rilevanza del tema, capaci cioè di dotare le imprese e gli azionisti (piccoli e grandi) e il Paese di amministratori più consapevoli del ruolo e delle responsabilità affidate loro. Insomma, anche in questo caso, forse, la formazione è trascurata!

\*Direttore LUISS Business School

## SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

### I PIU' DEBOLI VANNO DIFESI

"Tutti dobbiamo puntare ad avere un sistema previdenziale sostenibile. Ma dobbiamo anche tutelare i diritti dei lavoratori. Anche in questa maniera aiutiamo i giovani a crescere e ad avere un futuro migliore. <...> Difendere i giovani significa preoccuparsi anche della qualità del lavoro che svolgono, della loro crescita professionale. Non è pensabile che questo possa avvenire in un call center, ad esempio."

Marigia Maulucci, Il Mattino, 8 Luglio 2007

### 118 TRA LE MIGLIORI AZIENDE

Una ricerca dell'Eurispes sull'"Eccellenza" in Italia ha collocato l'Ares nella top 100. Vitaliano De Salazar è il direttore generale alla guida dell'Ares da due anni.

Come è arrivato questo riconoscimento? "Sono stati sottolineati alcuni elementi della nostra azienda: innovazione tecnologica, qualità dei processi, strategie. Inutile dire che è un motivo d'orgoglio, soprattutto premia il grande impegno dei dipendenti. È stata una bella sfida per tutti e penso che abbiamo restituito loro le giuste motivazioni" *Cos'ha funzionato meglio in questi due anni?* "È stato giusto puntare sull'integrazione con gli altri enti: ora c'è una forte collaborazione con i vigili del fuoco, i carabinieri, la polizia. ma soprattutto è stato importante dimostrare che anche nel settore pubblico è possibile avere una gestione efficiente, di qualità".

Vitaliano De Salazar, Il Messaggero, 28 giugno 2007

### RICERCA SCIENTIFICA E PRIVACY

Per il direttore generale del Censis la questione del "dossieraggio" a fini illeciti afferisce alla sfera giudiziaria. Occorre tutelare tutti quelli che fanno parte della dimensione della persona: mi riferisco ai dati che devono rimanere all'interno del dominio dell'individuo e della famiglia. Quindi è certamente necessaria una regolamentazione sulla conservazione dei campioni biologici e dei codici del Dna che consenta gli studi scientifici, ma impedisca finalità diverse. Come, per esempio, fini statistici o di altro tipo. Portando il discorso alle estreme conseguenze si può arrivare a ipotizzare il caso di un assicuratore che decida di non offrire garanzie a determinate persone".

Giuseppe Roma, Avvenire, 13 Luglio 2007

Alessandra Gazzani Marinelli

## executive guestbook

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

## SKILL LAB

### Team remoti

Chiamateli virtuali o remoti, non cambia. Sempre più spesso vi sono team aziendali di progetto, di processo o di funzione che sono formati da persone che stanno in regioni diverse, spesso in paesi o anche in continenti diversi. Gente che deve comunicare in continuazione, che condivide obiettivi e opera con legami stretti di complementarietà, di interdipendenza, di fiducia; proprio come un qualunque team. Salvo che qui ci possono essere distanze importanti, non solo geografiche ma anche linguistiche, culturali. I motivi che sostengono questo trend stanno nel più vasto processo di ridisegno dei modelli di organizzazione: declino delle entità nazionali, verticalizzazione delle business units, centri di eccellenza globali, regionalizzazione delle funzioni di staff, ecc. Ma al di là delle cause, qui è interessante porsi la domanda: quali caratteristiche specifiche ha il funzionamento di un team remoto? In generale osserviamo due errori o pregiudizi che si associano spesso a questo tipo di realtà: il primo è che un

team remoto sia destinato ad essere penalizzato e meno performante per il fatto stesso di essere remoto. Ciò è assolutamente infondato perché la pratica mostra esempi frequenti di ottima performance di team distanti, in taluni casi migliore di quella di team locali (per esempio non c'è l'effetto "palazzo"). Il secondo errore sta nel ritenere che i modelli di partecipazione e conduzione di un team remoto siano essenzialmente simili a quelli di un team locale; errore che può, questo sì, penalizzare la performance. Un team remoto si regge e può prosperare sulla base di un set di principi funzionali che possono essere ridotti a cinque punti chiave: 1) moltiplicare per un fattore tre gli sforzi di comunicazione riguardo la Vision e gli obiettivi condivisi del team. In contesti di questo tipo, in assenza di feedback e controlli continuativi, è la vision comune a "guidare" le azioni e le scelte degli attori del team. 2) Valorizzare al massimo l'utilizzo delle tecnologie remote; attenzione, non solo la disponibilità ma anche e soprattutto il corretto utilizzo. Spesso vediamo team remoti assegnarsi percorsi formativi di squadra proprio su questa capacità di gestire efficacemente i tools. Tra i



più incisivi ricordiamo naturalmente le varie tecnologie di remote conferencing (ma questi meeting bisogna anche saperli gestire), i webinars (seminari via web), le virtual team rooms (spazi intranet dedicati ad un team o ad un progetto specifico), ma anche l'utilizzo accorto della forza. 3) Imporsi con regolarità meeting face-to-face periodici. Al di là della tecnologia non può esserci team senza momenti di contatto diretto, in presenza. Impostare il progetto con una attività di team building; fare periodicamente, almeno due-tre volte l'anno dei meeting di una o due giornate in presenza, sono cose che favoriscono la conoscenza, la fiducia e l'allineamento strategico. 4) Gestire con cura e con attenzione le differenze culturali. I linguaggi, le regole, i valori, i codici comportamentali, non devono diventare ostacoli al team. 5) Infine, but not least, raddoppiare di intensità il focus sulla disciplina individuale di esecuzione e conduzione. All'interno di un medesimo ufficio i pasticci e i ritardi si possono aggiustare in presa diretta, ma quando ci stanno ore di volo o fusi orari tra un membro e l'altro del team l'indisciplina blocca tutto.

Marco Ghetti  
Docente EMBA e coach

## UN PROGETTO PER VALORIZZARE E GESTIRE LE DIVERSITÀ

SFC - Sistemi Formativi Confindustria - insieme ad AIDDA, AIDP e Fondazione Bellisario hanno promosso e realizzato il progetto "Valorizzare e Gestire le diversità": una grande opportunità di studio e di elaborazione di strategie sul tema delle pari opportunità.

Valorizzare e gestire le diversità: quelle di genere, prima di tutto, quelle sociali in senso più ampio, ma anche quelle di gestione del proprio tempo, delle proprie potenzialità e perché no, anche delle proprie famiglie!



Nell'anno che l'Europa dedica alla celebrazione delle pari opportunità, si è svolto lo scorso 5 luglio in Confindustria il Convegno finale del progetto "Valorizzare e gestire le diversità", promosso da SFC - Sistemi Formativi Confindustria, in collaborazione con AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), AIDDA (Associazione Imprenditrici e donne dirigenti di azienda) e

Fondazione Bellisario (ente morale giuridicamente riconosciuto che rappresenta donne imprenditrici e manager).

Il tema non è nuovo, se è vero che l'attenzione sulle differenze di genere ha registrato negli ultimi anni una crescente rilevanza in ambito sociale, culturale ed istituzionale. Da un lato, si è rivolta l'attenzione alla presenza asimmetrica di uomini e donne nei diversi settori del mondo del lavoro, per contrastare i fenomeni di discriminazione di genere; dall'altro si sono sviluppati spazi di riflessione per valorizzare la partecipazione paritaria alla vita sociale.

Il dibattito ha sfumature poliedriche e se nel cammino legislativo i principi della parità di trattamento e delle pari opportunità tra donne e uomini si sono progressivamente affermati e consolidati, sia a livello di diritto italiano che comunitario, a questa parità giuridica non sempre corrisponde una reale parità nella società.

I dati riguardanti l'occupazione e la disoccupazione femminile, l'asimmetria dei ruoli nella coppia sul carico del lavoro familiare, indicano l'esistenza di difficoltà per le donne di migliorare la qualità della vita propria e familiare e di contribuire allo sviluppo economico.

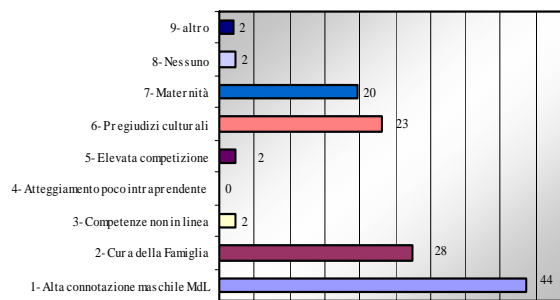
Queste disparità, variamente influenzate dalle diversità dei contesti territoriali e socio-culturali, rendono necessarie nuove politiche di pari opportunità e nuovi modelli organizzativi all'interno delle imprese.

A questo scopo l'obiettivo del progetto è stato quello di rilevare azioni positive finalizzate all'individuazione di buone prassi attivate nei contesti aziendali, da assumere come riferimento per la definizione di un modello sistematico e funzionale per la valorizzazione delle competenze femminili e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'impegno delle imprese e degli attori istituzionali nel progetto, la risonanza dell'evento e l'eco che questo ha avuto rappresentano una testimonianza tangibile dell'interesse delle della società tutta alla crescita femminile nel lavoro, nell'impresa e nella società stessa.

La sfida principale che occorre saper affrontare, nei diversi contesti ed ai vari livelli, è data dalla capacità di formare professionisti, uomini e donne, in grado di

Incidenza dei Fattori ostativi alla progressione della carriera femminile e per la realizzazione delle condizioni di P.O.



progettare e gestire, nei contesti aziendali e sul territorio, politiche di genere coerenti con gli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di valorizzazione delle differenze.

Consentire a tutte le forze attive di un Paese di apportare, con il proprio lavoro, con la propria cultura, con la propria vitalità, un importante contributo al benessere della collettività è certamente un obiettivo concreto a cui tutti dovrebbero tendere; la ricorrenza di un anno dedicato al tema è un segnale importante e significativo, ma proviamo a far sì che il nostro motto possa essere quello del "pensiamoci tutto l'anno".

Costanza Patti  
Amministratore Delegato SFC

Interventi "in ingresso"	Interventi "in permanenza"	Interventi "in sviluppo"
Job rotation Cooperazione in team di lavoro	Organizzare i tempi dell'azienda considerando quelli della famiglia	Formazione per lo sviluppo, e-learning o modalità blended
Congedi di paternità favoriti dall'azienda	Sconti e convenzioni sui trasporti Workbus e scuolabus aziendali	FAD in periodi di congedo "sabbatico"
"Banca delle ore"	Servizi pre e post scuola gestiti in partnership da azienda - municipio - università	Interventi di crossing diversity
Orario flessibile, personalizzato, concentrato, part time reversibile	Servizi di sostegno agli anziani servizi di supporto al quotidiano	Inserimento in gruppi di lavoro per lo sviluppo professionale
Telelavoro temporaneo, al 50%, pomeriggio	Part time reversibile e temporaneo bonus dei congedi di paternità	Affiancamento a colleghi con cui Condividere progetti
	Coaching/tutoring al rientro dalla maternità	Telelavoro, part time

### VALORIZZARE E GESTIRE LE DIVERSITÀ

Progetto finanziato dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ai sensi della legge n.125/1991.

Gli obiettivi del progetto:

- Far emergere una cultura della differenza di genere in cui la specificità e la diversità siano considerate un patrimonio da valorizzare.
- Moltiplicare la rete tra le imprese per promuovere la cultura della parità.
- Proporre iniziative chiare ed operative, strategicamente innovative ed efficaci per incidere sulla progressione delle carriere al femminile.
- Promuovere un modello di buone prassi finalizzato alla migliore gestione del personale femminile che garantisca la crescita e l'affermazione professionale oltre che la conciliazione di impegni di lavoro e impegni familiari.
- Sollecitare le amministrazioni e gli enti locali affinché "aggiornino" nei

## L'ACCOGLIENZA

I partecipanti della seconda edizione dell'Executive MBA hanno svolto il primo dei tre team building previsti dal programma presso il Gruppo Loccioni, che ha aperto le porte dell'azienda per coinvolgere i nostri 49 Executive in una maratona di due giorni finalizzata a contribuire alla definizione del processo di *envisioning* del Gruppo.

I team building rappresentano una novità nel programma Emba della Luiss, e sono stati introdotti per stimolare gli allievi a formare -o meglio a rafforzare- quella che è considerata oggi in un numero sempre maggiore di contesti una competenza critica.

Ma la capacità di lavorare in team si può sviluppare? Noi crediamo di sì, e in questo senso l'Università assume un ruolo fondamentale nel saper riconoscere e valorizzare modelli virtuosi di management che incarnino quell'insieme di valori, competenze, abilità, caratteristiche della personalità che ne rappresentano le componenti fondamentali: le capacità relazionali, quelle di comunicazione, uno spiccato orientamento a riconoscere l'altro, ovvero una struttura motivazionale che si alimenta grazie alla condivisione del proprio lavoro e dei propri obiettivi con gli altri; una motivazione alla condivisione, al confronto, all'accettazione -e capacità di valorizzazione- delle differenze.

In molti ci hanno chiesto il "perché" della scelta di svolgere il primo team building, quello di "scongelo" dell'aula, presso un'azienda; non è una cosa che si fa di frequente, ci dicevano.

E infatti non è stata certamente la razionalità a guidarci bensì probabilmente il fatto di aver riconosciuto nel Gruppo Loccioni una testimonianza concreta di tutti quei valori che avremmo voluto trasferire alla nostra aula. Quale occasione migliore per consentire agli "allievi" di conoscersi e di "fare gruppo" e al tempo stesso di toccare con mano un contesto organizzativo in cui condivisione, partecipazione, energia, collaborazione, comunicazione, apertura, fiducia rappresentano realmente dei valori, che si ritrovano nelle parole delle persone, nei sorrisi, nella voglia di ospitarci e di svelarci anche qualche piccolo o grande segreto, nella cura dei particolari, nella generosità degli spazi e delle persone.

Parole, queste, che sono risuonate di frequente nelle giornate trascorse in Loccioni: durante le interviste a Enrico e al suo management, che hanno dedicato molto del loro tempo per rispondere alle domande -talvolta non facili- dei nostri "ragazzi"; tra un brindisi e l'altro, davanti al Verdicchio e alle colline marchigiane, durante la cena; nei lavori di gruppo, sulle panchine sotto gli alberi, tra i pavoni e le anatre che popolano il parco dell'Azienda; durante la restituzione dei lavori di gruppo, in cui i sei team hanno proposto

la loro *vision* del Gruppo evocando immagini e scenari; e infine, nei giorni seguenti, una volta tornati "sui banchi" del Master.

La nostra gratitudine va quindi agli amici del Gruppo Loccioni, perché nessuna lezione avrebbe potuto essere tanto efficace; e va ai nostri partecipanti, perché hanno saputo cogliere e vivere, con lo spirito giusto, un'occasione difficilmente ripetibile. Insomma, due giornate vissute all'insegna dell'"accoglienza" e con l'augurio -formulato da Gabriele- che questa competenza di management, di cui c'è tanto bisogno nei contesti sociali e organizzativi, possa crescere in tutti noi.



Silvia Profili

Prendo spunto dalle belle parole pronunciate da Gabriele quella sera dopo il brainstorming di gruppo inebriati da qualche bicchiere di vino e incantati dalla penombra del paesaggio collinare per lanciare un nuovo tema di riflessione agli intrepidi ragazzi dell'Executive e agli amici della Luiss Business School.

Cos'è veramente l'accoglienza per il gruppo Loccioni? Non solo una competenza manageriale ma un'occasione di confronto e di arricchimento personale, una fonte di energia, di vitalità e creatività per tutti coloro che come noi si dedicano con passione al proprio lavoro e che proprio dal fare accoglienza traggono nuovi stimoli e nuove emozioni per continuare ad alimentare le proprie aspirazioni.

Da sempre il Gruppo investe su attività di accoglienza, orientamento e formazione. Con il progetto Bluzone apriamo le porte a studenti e non, di ogni età, dalle scuole elementari a quelle superiori, dalle Università ai Centri di Ricerca, con l'intento di trasmettere nei nostri ospiti non tanto la logica del business ma quei valori intangibili come il rispetto, la lealtà e la passione per il lavoro, valori che ci appartengono e che sono l'humus della nostra cultura. Ed è nel fare questo che riceviamo in cambio quella ventata d'aria fresca che ci porta nuove idee e ci permette di continuare a sognare!

La visita presso il Gruppo infatti vuole essere un momento che permette a quanti ci visitano, di condividere, in uno stesso incontro, professionalità e convivialità e di scoprire allo stesso tempo i valori e la cultura dai quali prende origine il nostro mondo. Siamo oltre l'intento di lasciare ai nostri ospiti un ricordo indelebile e speciale della esperienza che vivranno durante l'incontro. Per questo è nato LOV "Land of Values", un progetto finalizzato a rendere l'esperienza presso il nostro Gruppo un momento unico ed indimenticabile con l'intenzione di trasmettere i valori che stanno alle radici della nostra cultura a tutti coloro che vengono in visita presso di noi.

Ed anche in questo caso ci sorprendiamo a scoprire che in realtà siamo noi a trarre il massimo beneficio dall'accoglienza, riscoprendo l'orgoglio di appartenere alla nostra terra e ai nostri affetti.

Con lo stesso spirito il progetto della "Parnanza" ha inteso dare una maggiore enfasi all'accoglienza e alla valorizzazione delle nostre risorse rendendo protagonisti i 270 collaboratori del Gruppo e le loro famiglie. Uno shop non-profit, simbolo del lavoro artigianale che, valorizzando i prodotti locali lascia un'emozione in tutti quelli che s'identificano nel territorio e credono in questa terra.

E allora non mi resta che ringraziare chi ha creduto nella nostra ospitalità e chi ha partecipato con energia e con sentimento a questa 48 ore portandoci un'ondata di entusiasmo e di vitalità.

Vi lascio con l'augurio più sincero che questo ricordo possa rimanere a lungo impresso nei vostri cuori altrettanto intensamente come nei nostri.

Simonetta Piangerelli  
HR Communication  
Gruppo Loccioni



## EMBA &...DINTORNI

Seminario "Strategie di contenimento della spesa sanitaria nell'Europa Unita e in Italia"

Roma, 14 Settembre 2007, ore 17.00 - Sala Colonne

La spesa sanitaria nei paesi più sviluppati è aumentata sensibilmente negli ultimi anni. Il rapporto OCSE Health Report 2006 suggerisce che le cause principali di questo trend sono l'innovazione nelle tecnologie mediche, l'invecchiamento della popolazione e una più esigente domanda di servizi sanitari. Nell'Unione Europea la spesa sanitaria si è attestata sul 8,3% del PIL nel 2004. In Italia, nel periodo 2000-2006 la spesa sanitaria è aumentata in media del 7,8% l'anno, anche se esistono enormi differenze di risultati tra Regioni. Il secondo appuntamento della *speaker series* intende rappresentare un'occasione per discutere delle diverse strategie di contenimento dei costi che negli ultimi anni sono state sviluppate e applicate in Europa, della loro efficacia e della loro applicabilità nel contesto del Servizio Sanitario Nazionale italiano. Interverrà il prof. Elias Mossialos, London School of Economics.

<http://www.formazioneibs.luiss.it/appuntamenti.aspx#93>

executivemba

DIREZIONE  
LUISS BUSINESS SCHOOL

ffontana@luiss.it  
tel. 06.85.225.328

DIREZIONE EMBA

ggabrielli@luiss.it  
tel. 06.85.225.374-251  
Fax. 06.85225.682

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

vtorlo@luiss.it  
agmarinelli@luiss.it  
mrdirenzo@luiss.it  
mtallo@luiss.it  
06.85.225.323-326