

## EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli\*

### Economia della "post scarsità" e distribuzione della crescita

Si registra un sempre maggior accordo su questo punto: per una società complessa e dinamica come quella attuale, gli eccessi di alcune caratteristiche quali la frammentazione sociale, la crescente competitività, lo stress sul breve termine e l'individualismo nelle sue varie forme possano metterne a rischio la solidità. C'è crescente consapevolezza, cioè, che il non governo di queste variabili possa pregiudicare le indubie opportunità di sviluppo che ci prospettano con abbondanza -soltanto per citare alcune fonti di crescita- tecnologia e scienza, innovazione e management. Questa corsa sfrenata di alcuni meccanismi, in altre parole, potrebbe minare alle radici l'elemento strutturante di ogni contesto, ossia la fiducia che qualifica l'intensità e la forza di ogni legame sociale. Anche alcune recenti notizie (di cui nemmeno si ha il tempo di ricostruire il vero significato, investiti da quell'offerta di "spezzoni" cui ci sta abituando la frammentazione) contribuiscono a creare questa sfiducia. Prendiamo soltanto tre di queste "sequenze" che, se a prima vista possono sembrare slegate, invitano invece ad una riflessione se considerate nel loro insieme. La prima si riferisce alla polemica ormai nota come la questione dei "bamboccioni" e cioè la tendenza dei figli a rimanere in casa dei genitori molto a lungo, costretti a "restare ragazzi fino a 40 anni" (*Corriere della Sera*, 6 ottobre 2007) per la mancanza di prospettive di autonomia. Insomma è il tema dei "precari" e di tutte le implicazioni che vi possono essere per la società e per quella che ormai comunemente viene chiamata la "generazione dei 1000 euro al mese". La seconda sequenza è di tutt'altro tono. C'è una economia che macina utili e pro-



fitti, registrando crescita sempre più significative e grandi soddisfazioni per gli azionisti. È vero, si può obiettare, che questo trend non è generalizzabile, nel senso che sono soprattutto i grandi gruppi, grazie ad acquisizioni e ristrutturazioni, che possono mostrare così rilevanti risultati; non vi è dubbio però che la prima parte dell'anno si è caratterizzata come un vero e proprio "semestre d'oro" (*Corriere della Sera*, 16 settembre 2007). Ed è certo che le "paghe milionarie dei gestori di fondi e dei grandi managers" -come scrive Giorgio Barba Navaretti su *Il Sole 24Ore* del 14 ottobre u.s. [*I falsi miti dell'equità nella società globale*]- comincino davvero a creare qualche problema se non altro perché "iniziano ad essere percepite con disagio da molti". C'è un terzo "frammento" infine che va ricordato, per limitarci al nostro Paese, ossia che "la povertà non cala", mettendo in difficoltà oltre sette milioni di persone (*L'Avvenire*, 5 ottobre 2007) e che è "in crisi una famiglia su dieci" (*Corriere della Sera*, 5 ottobre 2007). Il recente Rapporto ISTAT non fa

sconti su questo, buttandoci in faccia la cruda e fredda realtà dei numeri che diventano ancora più preoccupanti se si considera che in questo esercito sta aumentando la consistenza degli anziani che assommano dunque più fattori di debolezza. È vero, quelli che abbiamo ricordato sono soltanto pochi "frammenti", che ci autorizzano però a riproporre con forza una fra le questioni fondamentali dell'economia e della politica; quella cioè della incapacità, propria dell'una e dell'altra, di individuare meccanismi di distribuzione della ricchezza più efficaci e che non generino l'erosione definitiva di quella fiducia da cui siamo partiti. È proprio un paradosso che nell'economia della "post scarsità" fondata sulla conoscenza, "che è l'unica risorsa che può essere moltiplicata attraverso la condivisione" [Rullani, 2004], non si riesca ad allargare la base di partecipazione a questa ricchezza. È un paradosso e un dilemma da cui l'economia sembra non riesca proprio ad uscire. E il management? Molti sostengono che

non può essere messo in discussione ciò che è strettamente legato ai risultati e quindi la loro remunerazione. Si può discutere però su questo punto, prospettando anche qualche opportuno distinguo. Abbiamo scritto altrove [*Sviluppo e Organizzazione*, n. 215/2006] che la relazione fra remunerazione del management e performance economica deve essere senza dubbio una relazione forte, ben stretta e strutturata. Così come potremmo anche aggiungere con Navaretti che il "legame tra remunerazione e risultati dovrebbe valere nella buona e nella cattiva sorte". Ma tutto ciò non comporta assolutamente che tale legame sia sufficiente. Non ci sentiamo di autorizzare cioè, a fronte della questione dibattuta, una esclusiva e autoreferenziale relazione tra performance economica e remunerazione del management.

\*Direttore Executive MBA

## L'efficacia personale per "navigare" nel terzo millennio

Tutti lo sanno. Il mondo sta cambiando velocemente ed è sempre più complesso. Ma di quali risorse dispongono le persone e cosa fanno per fronteggiare tutto il nuovo che in maniera prorompente e pervasiva entra nella propria vita lavorativa e non solo? A quali modelli far riferimento per sostenere, anticipare e promuovere i comportamenti delle persone e dei gruppi che oggi si trovano in prima linea? Il mondo in cui viviamo è sempre più incerto e precario e richiede all'individuo la capacità di saper regolare e controllare le proprie emozioni; è un mondo che vive sul contingente, ma offre opportunità di successo a chi è capace di anticipare e cogliere i segnali deboli; è un mondo sempre più immateriale in cui la capacità di simbolizzazione diviene cruciale; un mondo nebuloso che rimanda all'individuo la capacità di mettere insieme, elaborare, trovare nessi per poter decidere e scegliere.

Tutte queste capacità sono le stesse



che enfatizza la teoria sociale cognitiva e che fanno da sostegno all'efficacia personale (Bandura, 1986), ovvero a quella convinzione di riuscire ad affrontare con successo le diverse situazioni che si prospettano nella propria vita.

Le abilità umane di autoriflessione, autoregolazione e autodirezione assumono infatti un ruolo sempre più decisivo nell'espressione e sviluppo della propria identità personale, nella gestione dei vincoli e delle opportunità ambientali contribuendo attivamente a creare le condizioni stesse per il proprio successo e benessere. Se sono convinto di "essere capace di" mi impegno per riuscire, individuo linee guida per assicurarmi i risultati attesi, sono spinto a intravedere, di fronte alle difficoltà, strade alternative, sono in grado di intervenire sulle mie emozioni traendo informazioni ed energie da esse e, infine, i fallimenti, là dove presenti, non vanno a incidere sull'immagine che ho di me, ma sull'adeguatezza/inadeguatezza della strategia attuata. Viceversa più "credo di non essere capace di" e più l'azione si rallenta e diventa indecisa, la mente si muove per individuare all'esterno

forze e segni per persistere e le emozioni diventano freni all'entusiasmo, alla capacità di cercare, di scoprire, di attuare virate e, di conseguenza, anche il credere nelle proprie capacità diventa sempre più difficile.

La capacità di interagire efficacemente con l'ambiente non risulta infatti esclusivamente dal possesso di un patrimonio di conoscenze e abilità, ma anche dalla consapevolezza di saperle dominare e gestire.

Ma perché l'autoefficacia? Numerose ricerche in ambito organizzativo hanno mostrato lo stretto legame fra percezioni di efficacia e prestazione lavorativa ed hanno indicato nell'autoefficacia percepita uno dei migliori predittori del successo organizzativo.

Se allora tale caratteristica è così determinante non solo diviene cruciale individuarne il possesso ma attivare dei circuiti che ne consentano lo sviluppo nei diversi contesti.

Laura Borgogni  
Prof. di Psicologia  
delle organizzazioni  
Università La Sapienza

## ON LEADERSHIP

di Pierluigi Celli\*

### Il conflitto "identitario"

I comportamenti che si pongono in essere dentro i contesti organizzativi di solito sono multipli; hanno cioè diversi piani di lettura. Le imprese hanno una loro struttura formale che quasi mai corrisponde alla loro struttura e funzionamento reali e, soprattutto, le prime quasi mai riescono ad interpretare le relazioni personali che si definiscono all'interno di tali contesti.

Si possono trovare delle interessanti chiavi di lettura dal "conflitto" all'interno di questa cornice.

Il conflitto è una condizione endemica, nel senso che è una condizione naturale; lo stato che caratterizza la nostra vita organizzativa, oltre che personale, non è uno stato né di pace né di quiete; le nostre relazioni sono per lo più caratterizzate da



conflitti che solo temporaneamente trovano delle soluzioni. Da un punto di vista generale, i conflitti che si possono considerare sono almeno di tre tipi.

La prima tipologia è quella del "conflitto identitario". L'affermazione della nostra identità avviene all'interno di un contesto; non c'è identità se non c'è relazione, non c'è identità se non c'è alterità e nel momento in cui noi affermiamo noi stessi, come separati da qualcun altro, in genere inneschiamo un conflitto identitario sui confini che, reciprocamente, andiamo definendo. Il primo conflitto è, dunque un possibile conflitto sui riconoscimenti ed è un conflitto che dà senso alle nostre relazioni, in quella situazione e in quel contesto.

I conflitti identitari, a ben vedere, vertono sul "valore". Affermando l'identità si afferma il nostro valore all'interno di una comunità o di una cerchia di appartenenza e ogni volta che cambia la cerchia di appartenenza, il nostro valore entra in discussione perché entra in discussione la nostra identità nelle nuove cerchi di appartenenza. Abbiamo, quindi, un conflitto di identità che ruota sul valore che noi abbiamo all'interno di un certo contesto relazionale che ci mette in rapporto con gli

altri. Tutte le volte che noi entriamo in relazione con qualcuno, infatti, destabilizziamo il campo di forze all'interno del quale ci poniamo e quindi rimettiamo in discussione sia l'equilibrio della nostra identità, sia l'identità dell'altro che può entrare in consonanza o in dissonanza con noi. Questa è una forma di conflitto abituale, alla quale non pensiamo neanche più.

Nelle organizzazioni, quindi, la prima tipologia di conflitto con cui facciamo i conti è assolutamente di tipo relazionale e ruota sulla configurazione - attraverso l'identità - della nostra cittadinanza dentro un'organizzazione. Tanto è vero che le nostre frustrazioni organizzative dipendono quasi sempre dal fatto di non essere riconosciuti come noi pensiamo di dover essere riconosciuti. Se i nostri interlocutori non ci vedono e ri-conoscono, quindi, la nostra identità va profondamente in crisi perché nel momento in cui non esistiamo per gli altri, cominciamo a perdere esistenza anche per noi stessi.

Quando le relazioni tra i vertici, e comunque il *management* e le persone, non sono fluidi viene meno la tranquillità; si perde la sicurezza e anche il rispetto per sé stessi. La colpa più grave delle organizzazioni si ha proprio quando si umiliano le persone e si fa perdere loro l'orgoglio e la dignità personale.

\*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

## STILI DI LEADERSHIP E CLIMI ORGANIZZATIVI INDOTTI

I leader costituiscono i più significativi "climatizzatori" dei loro ambienti organizzativi.

Per tale ragione, i climi sociali rilevabili in un'organizzazione sono determinati, sul fronte esterno dalle avventure fortunate o sfortunate legate al mercato di riferimento, sul fronte interno dalle figure leaderistiche più significative che la abitano. I climi diffusi in un'organizzazione sono quasi sempre infatti il sintomo dei climi indotti da pochi leader altamente influenzanti. Può essere fuorviante e dispendiosa, quindi, la prassi diffusa nelle aziende che porta ad intraprendere analisi dei climi organizzativi, interpellando l'intero universo aziendale. Circostanza questa che raggiunge il solo scopo di aumentare il costo dell'intervento consulenziale. La causa essenziale del fenomeno "clima organizzativo" è intercettabile, per contro, con poche interviste, condotte professionalmente da attenti lettori di dinamiche di relazione aziendale, rivolte ai pochi leader più significativi ("pluspoteri 80%").

Occorre tenere presente che gli attori organizzativi che interpretano copioni gestionali sono spinti ad esercitare protagonismo e discrezionalità di esercizio di ruolo. Per tale ragione, pur se a livelli diversi, tali attori



possono adattare l'organizzazione alla loro soggettività, divenendo così impliciti **agenti di adattamento**. Gli attori organizzativi che non rivestono cariche gestionali, invece, sono generalmente più spinti ad adattarsi alle vicissitudini organizzative, sono cioè indotti ad attivare processi adattivi.

Gli individui adulti, secondo proporzioni e flessibilità soggettive diverse, hanno consolidato strategie di adattamento comportamentale rispetto alle diverse condizioni ambientali. Questo fenomeno può scorrere su un'ideale continuità soggettiva che parte dalla rigidità comportamentale, passa dal cosiddetto comportamento flessibile e situazionale, fino a giungere a comportamenti di adattamento camaleontico alla Zelig. L'adattamento degli individui rimane comunque un fenomeno socialmente fondante, un collante invisibile, in grado di garantire la convivenza di più attori sociali, nonostante la loro diversità ed eccentricità di storia, competenze e attitudini.

Tutti noi siamo in grado di dare prestazioni eccellenti quando siamo immersi in contesti che governiamo e riconosciamo come accoglienti, quando siamo tra persone amiche e ci viene richiesto di esprimere comportamenti che muovono da nostre attitudini e da competenze possedute. Tali ambienti favoriscono dinamiche sociali emulative e processi di confronto negoziale delle convinzioni individuali. Si può dire che in queste occasioni

ideali (favorenti processi di stress positivo) diamo il massimo, stupendoci a volte di noi stessi.

Il nostro comportamento si allontana dall'eccellenza se capitiamo in ambienti percepiti come minaccianti, non adeguati rispetto all'attività richiesta, immersi in un clima sociale di prescrizione, giudizio e sospetto e se ci vengono richieste prestazioni al limite delle competenze ed attitudini personali. Tali contesti favoriscono dinamiche competitive di sopraffazione/gregarismo e processi caratterizzati da forme di aggressività o da impaccio difensivo (la condizione di attacco/fuga del mammifero evoluto). Rispetto a queste dimensioni ambientali evocative di stati di stress negativo (distress), o positivo (eustress), chi riveste i ruoli di governo nelle organizzazioni, esercita un ruolo determinante. A diversi stimoli ambientali (nel caso che ci interessa stimoli leaderistici) i comportamenti adattativi attivati dagli individui possono muoversi tra le diverse strategie di *accettazione supina*, *adesione dialettica*, *reazione*.

Roberto Vaccani  
Consulente organizzativo e  
docente senior SDA Bocconi

## FOCUS ON

di Franco Fontana\*

### Finanza e piccole-medie imprese

I grandi gruppi continuano a crescere, almeno in linea generale. E non fa distinzione che siano privati o a partecipazione pubblica. I risultati ci sono; le riorganizzazioni, le fusioni, le aggregazioni sembra stiano producendo valore e buone prospettive. Gli utili non mancano e l'approccio si fa sempre più attento alle esigenze dei clienti e dei mercati. Non mancano neppure, ai grandi gruppi, le risorse umane e finanziarie. Il grande sistema internazionale della finanza infatti è "di casa", nel senso che sembra considerare quello delle operazioni straordinarie delle grandi imprese, e nei settori a più alta dinamicità, il mercato esclusivo di sbocco.

Francamente ci pare un po' poco! E una "vista", questa, che penalizza fortemente lo sviluppo



e le potenzialità delle piccole e medie imprese che ancora poche volte, purtroppo, "fanno notizia" per la finanza. È un approccio che andrebbe rafforzato invece a vantaggio dello sviluppo di una cultura più moderna che aiuti le piccole e medie imprese a non aver paura; a valorizzare la loro creatività e i loro insostituibili saperi.

Come incentivare questo cambio di prospettiva della finanza?

\* Direttore LUISS Business School

## SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

### CGIL: IL FISCO E I SALARI

"La CGIL ha sempre considerato centrale nella scrittura del patto tra Stato e cittadini l'equità del sistema fiscale, che garantisce redistribuzione proprio perché fondato costituzionalmente sulla progressività: quel patto consente l'esigibilità di diritti universali, attraverso un sistema avanzato di welfare. È per questo che abbiamo sempre considerato la lotta all'evasione fiscale una battaglia per la democrazia sostanziale. Diciamo che per noi questa è la retta via. (...) La critica più di spessore che rivolgiamo alla legge Finanziaria è proprio di aver voluto privilegiare, negli interventi fiscali, un fattore statico come l'Ici piuttosto che intervenire sul lavoro che materialmente contribuisce alla formazione della produttività."

Marigia Maulucci, Corriere della Sera, 06 Ottobre 2007

### SI PUNTA SU MANAGER EX CAPITALIA

Il dado è tratto. E il sommergibile Matteo Arpe sta per emergere insieme all'equipaggio, che ha già cominciato il conto alla rovescia. Tra un paio di settimane arriveranno i primi annunci. Nascerà così casa Matteo Arpe, gruppo diversificato in almeno tre segmenti di mercato: dall'investment banking all'asset management, fino al private equity. Un progetto che Arpe ha voluto tenere strettamente riservato. La nuova casa avrà una caratteristica: tutto il potere, o quasi, al management. Arpe e i suoi collaboratori, infatti, avranno il controllo della società. A fianco di Matteo Arpe sta prendendo forma una task force che ha come nocciolo duro manager in uscita da Capitalia, affiatati e temprati dalla resa dei conti finale. Fedelissimi che Arpe ha scelto tra le centinaia su cui aveva puntato per rinnovare gran parte del gruppo dirigente di Capitalia. Insomma una start-up basata sulle persone. A loro faranno capo attività in Italia ma anche in Europa.

Matteo Arpe, Il Sole 24 Ore, 06 Ottobre 2007

### CHI E' PARTITO TROPPO IN FRETTA, ORA TORNA A CASA

"Le imprese crescono man mano che esplorano mercati sempre più lontani, dove possono si creare nuove unità produttive ma soprattutto cogliere le opportunità esistenti. Il baricentro dell'azienda tende a spostarsi sempre di più verso il consumatore finale. E, quindi, operare fuori d'Italia non è il semplice rimedio ai differenziali di costo, ma una scelta strategica per aziende che intendono crescere e diventare leader, magari di una nicchia. Ecco perché ci troviamo di fronte ad una piccola ma significativa ondata di ritorno dall'estero o comunque a un rallentamento povero. (...) Lo spostamento verso aree più convenienti ma più difficili come la Cina non ha mai veramente interessato le piccole aziende, date le difficoltà ad operare in un sistema così complesso e lontano. ma ora, dopo qualche «scottatura» il flusso verso la Cina viene valutato per quello che è: più che decentramento per produrre beni da vendere nei mercati conosciuti, il tentativo di conquistare una fetta di nuovi consumatori."

Giuseppe Roma, Corriere della Sera, 15 Ottobre 2007

## executive guestbook

Alessandra Gazzani Marinelli

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

## SKILL LAB

### Ingaggiare

Forse non si è notato, ma da qualche tempo il lessico manageriale ha adottato un nuovo termine, *engagement*, ingaggiare, che va erodendo lo spazio che tanto a lungo ha occupato il vecchio, caro termine *motivazione*. Restyling verbale o cambiamento di sostanza? Personalmente credo che qualcosa di reale ci sia: sta gradualmente cambiando la filosofia alla base della gestione della motivazione delle persone in azienda. Per molto tempo le azioni tese a creare motivazione diffusa, sia a livelli operativi che anche a livelli di manager o professional, sono state basate su premi e incentivi materiali, di tipo monetario o in benefit personali. Questo approccio ha accompagnato la stagione del cosiddetto *incentive*, ossia la logica che ritiene che la spinta alla performance venga sostanzialmente dal miraggio del premio da raggiungere. Certamente questa logica ha dato risultati importanti alle imprese, specialmente nelle fasi di ciclo economico espansivo, quando cioè quello che si chiedeva alla persone era di incrementare il ritmo e la quantità. Il culmine culturale e contrattuale

di questa logica si è avuto con le *stock-options*, che hanno alzato il tiro, se così si può dire, in quanto più che promettere un premio, promettono, a chi le ha, di diventare ricco. Con gli anni più recenti questa filosofia inizia il suo declino; la grande bolla della net economy scoppia nei primissimi anni del nuovo millennio, la conseguente volatilità estrema delle borse e quindi degli strumenti di incentivo basati sull'*equity*, il nuovo scenario di impresa fatto meno di strategie di espansione e più di complessi progetti di trasformazione, stanno sostanzialmente mutando la logica della ricerca della motivazione nelle persone. E così si può spiegare il bisogno di adottare un nuovo termine, *engagement* appunto. Cambia la parola, ma cambia anche la cosa. Ma cosa cambia? Per dirla in modo semplice suggerirei che si sta cercando di lavorare non dall'esterno (premi, benefit, azioni, ecc) ma dall'interno; delle persone, beninteso. I programmi di *engagement* sono costruiti per coinvolgere le persone, anche sotto il profilo personale, nel progetto e nella vision dell'azienda. Lo sforzo di queste



azioni è fare in modo che tutti trovino un senso, un significato chiaro, nel progetto aziendale, di cambiamento, sviluppo o trasformazione (vedi il "miracolo" Fiat di questi ultimi tempi). E' fare in modo che questa vision la condividano, anche personalmente; che i valori portanti del progetto siano anche gli stessi valori delle persone che vi lavorano. Non solo, ma per rendere credibile questo allineamento di visione e valori, a sempre più professional in azienda viene chiesto di prendere parte su base stabile al processo di declinazione della vision in piani e progetti d'azione. I benefici economici individuali, in questo approccio, non sono più il requisito a monte, ma la conseguenza a valle, dell'ingaggio pieno delle energie umane in azienda.

Potremmo azzardare una definizione un po' frivola: *engagement* è un cocktail. Fatto con un terzo di coinvolgimento diretto, un terzo di buona comunicazione interna, e un terzo di empowerment. Non assumere a stomaco vuoto; può essere molto strong.

Marco Ghetti  
Docente EMBA e coach

## LAVORI IN CORSO

### Il coraggio dell'attore

Fare teatro significa gestire "roba" pesante, perché gli artisti-attori sono essi stessi gli strumenti della loro produzione artistica. Per rappresentare corpi, azioni, spazi, gesti e passioni della realtà, un letterato deve usare parole su un foglio di carta e un pittore linee e colori su una tela, mentre un attore usa proprio quegli stessi elementi, e rappresenta un corpo con un corpo, un gesto con un gesto, uno spazio con uno spazio, l'espressione di un sentimento con l'espressione di un sentimento, una parola con una parola. E non è forse lo stesso per un manager, per quanti lavorano mettendo in gioco completamente se stessi, la propria competenza, creatività e capacità relazionali? Parliamo dunque di sentimenti, di sorrisi che si intrecciano alla professionalità, della coesistenza di generi diversi - affettività e produttività - al pari del rapporto tra attori in scena e pubblico; la forza del teatro sta proprio nell'essere un collettivo artistico, dove poeti, artisti, registi, musicisti 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.

Nel teatro aziendale tutti gli attori partecipano alla riuscita di un progetto e alla solidità dell'azienda; l'interdisciplinarietà dei

team di progetto è uno standard "de facto"; sempre più di frequente, ad esempio, esperti di tecnologie lavorano insieme con giornalisti, avvocati, storici dell'arte, medici. Può accadere di trovarsi in una squadra "multiage" dove i giovani attenti ai dettagli - da scovare anche in uno scenario confuso - lavorano insieme a meno giovani, più attenti alla visione di insieme. Senza dimenticare che spesso si opera in Raggruppamenti Temporanei di Impresa - nel gergo RTI, o ATI - e allora, inevitabilmente, ci si trova fianco a fianco con diretti concorrenti, colleghi che svolgono il nostro stesso lavoro per altre aziende. Gli stessi - in altre situazioni li abbiamo visti in schieramenti contrapposti - ora seggono alle nostre scrivanie, nelle spesso interminabili notti insonni trascorse in silenziosi open space per la imminente scadenza della presentazione di un progetto. Si divide la stessa pizza, si scoprono reciprocamente segreti dell'organizzazione, punti di forza, inefficienze; accreditati alla guardia giurata notturna come persone di fiducia - temporanei compagni dello stesso viaggio - non si può dimenticare che si è parte di aziende diverse, di norma concorrenti sullo stesso mercato. Emerge l'esigenza di imparare l'arte della riservatezza, pur nella necessaria comunicazione e cooperazione per la realizzazione di un progetto.

Anche nella scena aziendale, dunque, è necessario avere dimestichezza con i sentimenti; il collettivo artistico si basa su attori e persone



capaci di rispetto, personale e professionale, verso il proprio lavoro e i colleghi, mossi dalla passione piuttosto che dal bisogno di potere. Un pizzico di coraggio per favorire organizzazioni "accoglienti", in cui - lungi dal dimenticare gli obiettivi aziendali - si respiri un clima collettivo, di teamwork, teso a valorizzare le diverse competenze e potenzialità delle persone.

Si può provare ad essere, ad esempio, i successori dei ribelli, degli eretici o i riformatori del teatro (Stanislavskij e Mejerchol'd, Craig, Copeau, Artaud, Brecht e Grotowski) creatori di un teatro di transizione. Dei "Don Chisciotte" dell'organizzazione così come lo fu Stanislavskij nelle nuove forme recitative. Così, infatti, Ripellino racconta di lui: colui che una volta, per le ricerche ossessive, le utopie, il generoso massimalismo, veniva chiamato il "don Chisciotte del Teatro d'Arte" (...) Bisogna aprirsi la strada attraverso un fitto spessore di dogmi, di frange interpretative, di esegesi scolastiche, per riscoprire la sua vera effigie, la sua grandezza, la sua solitudine.

Amalia Vetromile  
Manager e attrice

## Progetto Space2land: un esempio di modello collaborativo

Gli esperti di settore concordano nell'affermare che le applicazioni spaziali - abilitate dalle tecnologie satellitari di Osservazione della Terra, Navigazione e Telecomunicazione - avranno una crescita di mercato esponenziale nei prossimi anni a livello mondiale.

I nuovi programmi di sviluppo in tale settore, a causa degli enormi investimenti necessari, sono frutto di collaborazioni, anche internazionali, tra un numero elevato di attori con competenze complementari.

Un programma davvero competitivo non può però essere solo technology driven, ma deve prevedere un Modello Collaborativo che vede l'intervento non solo delle imprese dell'Offerta, ma anche rappresentanti della Domanda (Grande Clientela Istituzionale), Enti di Ricerca, Istituzioni e Servizi che ne facilitino lo sviluppo e la crescita nel tempo.

Per promuovere tale Modello è stato avviato recentemente nel Lazio il progetto denominato "Space2Land" con l'obiettivo di educare la Domanda a tali applicazioni spaziali ICT, qualificarne i bisogni (espliciti ed impliciti) ed individuare soluzioni progettuali market driven "federando" esigenze similari tra più utenti per cogliere economie di scala e di scopo.

Focalizzando l'attenzione sui bisogni dell'utente sin dai primissimi stadi di progettazione, le imprese hanno la possibilità di ridurre e rendere più efficace il tempo che intercorre tra l'idea e la commercializzazione del prodotto.

Per la prima volta le imprese e i centri di ricerca del Lazio stanno avendo l'opportunità di confrontarsi, in un'unica sede e su scala regionale, direttamente con rappresentanti della Domanda (Autostrade, Anas, Atac, Ferrovie dello Stato, Ares 118, Assessorati all'ambiente e all'urbanistica ecc.) per sviluppare in coo-petition (cooperation & competition) 14 laboratori di progettazione focalizzati su applicazioni spaziali nei settori Trasporti e Mobilità, Territorio

e Urbanistica, Ambiente e sicurezza.

I progetti emersi vengono approfonditi con approssimazioni successive con il coinvolgimento continuo dell'utente al fine di elaborare progetti imprenditoriali economicamente sostenibili.

In questo contesto, la FILAS (Finanziaria di Sviluppo della Regione Lazio) sta avendo un ruolo di facilitatore super partes fornendo il proprio supporto al project management, all'analisi della competitività industriale dell'offerta, all'ingegneria dell'operazione sotto il profilo giuridico e societario all'identificazione di eventuali finanziamenti pubblici-privati aggiuntivi.

Le potenzialità di questa iniziativa si estendono anche ad altri settori industriali apparentemente non collegati, altri distretti industriali, altre regioni italiane ed europee: contesti diversificati per i quali l'impatto delle nuove tecnologie abilitanti è fortemente influenzato dalle azioni di marketing strategico e più in generale dal Modello Collaborativo implementato.



Gerardo Lancia  
Responsabile di progetto EMBA

## EMBA &...DINTORNI



Mercoledì 7 Novembre 2007, ore 15:30, Viale Romania, 32

**Incontro con Andrea Pontremoli - Presidente e A.D. IBM Italia**

Per il ciclo "Incontri con i protagonisti". Introduce: Pier Luigi Celli.

Info e registrazioni: [relazioniesterne@luiss.it](mailto:relazioniesterne@luiss.it)

Giovedì 8 Novembre 2007, ore 09:30, Aula Magna "Mario Arcelli" - Viale Pola

**L'Information Technology come opportunità di innovazione e di sviluppo del Paese**

Convegno AI- Tech- Assinform. Apertura dei lavori: Massimo Egidi, Luigi Mastrobuono. Presentazione del Rapporto Assinform: Giancarlo Capitani. Ne discutono: Fabio Pistella, Luigi Lucarelli. Conclusioni: Luigi Nicolais.

La documentazione del convegno è scaricabile dal sito <http://www.aitech-assinform.it>

Giovedì 15 Novembre 2007, ore 18:00, Viale Romania, 32

**Incontro con Nerio Alessandri, Presidente Technogym**

Per il ciclo "Incontri con i Protagonisti". Introduce: Pier Luigi Celli

Maria Rosaria Di Renzo