

executivemba NEWS

EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli*

Economia del benessere e salute

La recente pubblicazione in Italia del libro dell'economista Tibor Scitovsky (*L'economia senza gioia*, Città Nuova, Roma, 2007) e il dibattito sui costi della sanità e sulle forme di governo dell'assistenza ci offrono lo spunto per queste riflessioni. Il lavoro dell'economista ungherese, naturalizzato americano, uscito nel 1976 per i tipi della Oxford University Press (*The Joyless Economy*) ha avuto molti meriti per il progresso degli studi economici. Ai fini di queste poche note basti dire che Scitovsky apre nuovi e proficui campi di contaminazione tra economia e psicologia anticipando molti temi attuali dell'"economia del benessere". Nel suo lavoro pone particolare attenzione al tema del consumo e alle preferenze del consumatore, sostenendo che così come ci sono differenti forme e fonti di soddisfazione individuale, ci sono anche attività che la persona decide di fare soltanto per la gioia che esse procurano. Fino ad argomentare, con il supporto di indagini empiriche e dell'economia applicata, che lo stare bene non è fondato sul binomio felicità-reddito, ma che ci sono invece altre variabili che influenzano e determinano questo stato di grazia come, per esempio, la "novità" e la "varietà". Lasciamo da parte per un momento Scitovsky e veniamo invece al dibattito sulla sanità, sui suoi costi e modelli di *governance*. Tema che è da sempre sotto i riflettori della politica, dell'economia e della scienza; in questi giorni però ha ripreso un vigore particolare sull'onda dell'uscita nelle sale cinematografiche di *Sicko*, un film-documentario del noto regista Michael Moore sull'emergenza sanitaria americana e sulle sue regole che sembrerebbero tenere ai margini dell'assistenza alcune decine di milioni di cittadini. Il dibattito su tali questioni è assai complesso proponendo temi delicati e controversi legati, soltanto per fare qualche esempio, alla filosofia che guida l'organizzazione dei sistemi sanitari (l'assistenza è



un diritto o un lusso?), all'approccio alla loro gestione (l'accesso alle innovazioni e miglioramenti delle cure deve essere uguale per tutti?), all'organizzazione e al mercato dei servizi (quanto "pubblico" e quanto "privato"?). Certo è che la "desiderabilità sociale" della salute sta continuamente aumentando, così come le aspettative di una vita più lunga e "in salute". Altrettanto certo, peraltro, è l'inarrestabile crescita dei costi sanitari in tutto il mondo; negli Stati Uniti, per esempio, le proiezioni vedono passare tale spesa dal 16% attuale del PIL fino al 30% entro i prossimi venti anni. Kenneth Rogoff, dell'Università di Harvard, ci mette in guardia rispetto a questi fattori sostenendo che "in un futuro non troppo lontano il consenso morale, sociale e politico che tiene in piedi il capitalismo verrà messo a dura prova quando i sistemi sanitari più egualitaristici si troveranno a dover fare i conti con costi sempre maggiori" (Il Sole 24 Ore, 17 agosto 2007). Ce n'è abbastanza da far tremare le vene ai polsi! L'economia del benessere, la qualità della vita e la

gioia legate alla salute saranno quindi soltanto per i ricchi? Poco ci interesserebbe sapere a questo punto che la felicità non dipende - come si è dimostrato - dalla ricchezza ma che essa trova invece le sue fonti in tante altre determinanti. E' difficile immaginare infatti che molte di queste non trovino un loro presupposto proprio nella salute. Sarebbe davvero plausibile allora sostenere un binomio plutocrazia-salute, ossia che quanto viene prodotto in termini di servizi sanitari e di cure e assistenza dipenda da quanto i consumatori spendano e quindi in definitiva dalla loro consistenza? Le economie di mercato hanno sempre cercato in verità di attenuare gli eccessi di questa regola per renderla socialmente accettabile. Scitovsky ci torna ancora utile a questo punto quando enfatizza gli aspetti positivi della produzione di massa all'interno del sistema capitalistico come strumento che "mitiga" gli effetti di questa regola. Rileggendo il pensiero dell'economista c'è spazio perché la politica e gli imprenditori si

adoperino nel creare le condizioni necessarie affinché la "desiderabilità sociale" della salute si trasformi in una capacità delle masse di ottenere questo sollecitando, attraverso questa sorta di dittatura dei numeri della massa (*mob rule*), l'opportunità di sfruttare le economie di scala e le correlate implicazioni sulla riduzione dei costi. Insomma le possibilità di accesso ai progressi della scienza nel campo delle necessità vitali primarie come la salute non possono essere riservate a pochi. Non ci piace affatto immaginare un mondo dove qualcuno si possa trovare costretto a scegliere, come il protagonista della prima storia raccontata da Moore, tra la ricostruzione della falange dell'indice o del medio della sua mano infortunata in ragione del differente costo dell'intervento. L'economia del benessere è ben altro!

* Direttore Executive MBA

IL CORSO IN CORSO

Internazionalizzazione delle imprese: i temi caldi per il 2008

Il quadro economico internazionale ha negli ultimi mesi virato verso l'incertezza; gli squilibri di natura finanziaria esplosi con una certa violenza a cavallo dell'estate difficilmente non avranno riflessi nell'economia reale. Appare sempre più difficile capire quale sarà l'evoluzione dell'economia americana e in particolare l'evoluzione della domanda proveniente dagli Stati Uniti. Continua invece ad essere dirompente la competitività internazionale delle produzioni "made in China". L'Europa ha smentito chi la dava definitivamente sul viale del tramonto, ma viaggia a due (tre) velocità; l'obiettivo della convergenza (essenziale sul piano politico oltre che economico) sembra così sempre più lontano. La situazione è complicata dal consolidarsi di uno scenario politico - militare internazionale tutt'altro che rassicurante: il perdurare della guerra in Iraq; l'acuirsi delle tensioni tra Stati Uniti, Israele e Iran, il terrorismo internazionale; ma anche i segnali di un certo "ritorno al passato" provenienti dalla Russia; la politica estera "a tutto campo" dei Cinesi; infine, una competizione per le materie prime e innanzi

tutto per le fonti di energia che contrappone i grandi blocchi economici - produttivi in una maniera per certi versi "sotterranea", ma in realtà sempre più serrata. Tutte linee di tendenza che potrebbero sfociare in crisi internazionali di portata che oggi non possiamo (e non vorremmo) neanche immaginare, e che, come minimo, modificheranno radicalmente anche le dinamiche di internazionalizzazione delle aziende. Per operare con successo in questo contesto di crescente incertezza, le imprese proiettate sui mercati esteri dovranno concentrarsi su quattro questioni critiche:

- La variabile dei cambi. L'Euro sempre più forte sta rendendo sempre più difficili le esportazioni; fino ad ora, questo ha spinto le imprese europee (e in modo particolare quelle italiane) verso un salutare recupero di competitività. Ma cosa succederà se il dollaro proseguirà inesorabile la sua caduta verso il basso, ricordando che gli Stati Uniti rappresentano il principale mercato di sbocco per i produttori di tutto il mondo?



- Aprire stabilimenti produttivi all'estero: converrà ancora? Probabilmente sì, ma soprattutto in quelle aree dotate di mercati grandi o in rapida crescita. Molto più complesso sarà avvantaggiarsi delle produzioni estere per ridurre i costi dei prodotti venduti sui mercati di origine.

- La relazione con i governi locali sarà sempre più decisiva per il successo internazionale delle imprese. I gravi problemi che l'ENI sta affrontando in questi mesi sono un chiaro esempio di come l'internazionalizzazione economica deve poggiare su una relazione di solida cooperazione con gli "stakeholders" locali e in modo particolare con le autorità pubbliche.

L'espansione internazionale continuerà a rappresentare anche nei prossimi tempi la fondamentale opzione di sviluppo per le imprese. Per cogliere positivamente le opportunità che essa offre, appare però sempre più necessaria una struttura organizzativa e una qualità manageriale sempre più avanzate.

Matteo Giuliano Caroli
Docente EMBA

ON LEADERSHIP

di Pierluigi Celli*

L'urgenza del cambiamento

Cosa devono fare le diverse parti di un'organizzazione o di un'impresa per gestire il cambiamento in maniera adeguata alle esigenze? Il problema più grande con cui fare i conti è far percepire a tutti la necessità e l'urgenza di cambiare; ed è un'impresa non proprio semplice. Far percepire l'urgenza del cambiamento significa infatti condividere in maniera trasparente le ragioni che rendono inevitabile non tanto l'obiettivo di cambiare, quanto piuttosto il *dovere* di cambiare per salvaguardare l'integrità dell'azienda e quindi anche quella dei posti di lavoro. Occorre capire bene, innanzitutto ragioni e interpreti dei fenomeni di resistenza per maneggiarle a dovere. Queste devono essere trattate in via prioritaria. Bisogna dedicare più tempo a quelle che sono le



possibili fonti di resistenza e nella misura in cui si comprende che alcune di queste sono assolutamente impermeabili alle ragioni che vengono spiegate esse vanno tagliate ed espulse.

Occorre poi che il *top management* dell'azienda condivida tutti i passi del cambiamento.

Infine bisogna avere altresì coscienza che non tutti cambieranno. È illusorio pensare che basti un buon piano per spingere tutti a cambiare. I progetti possono essere sani, intelligenti, coerenti e anche appetibili, ma ci sarà sempre qualcuno che rimarrà dubbioso e che sarà duro da convincere. E allora qui non ci sono vie alternative; c'è bisogno di azioni esemplari e cambiamenti locali che in qualche modo possano essere interpretabili come cambiamenti di successo. Non c'è niente, infatti, come il successo che aiuti ad avere successo.

D'altra parte, il cambiamento non può essere evitato, così come non può essere affrontato "alla garibaldina". Il cambiamento per questo va pianificato e richiede un'attenzione esasperata ai "tempi". Così come va cercato un allineamento dei diversi livelli dell'organizzazione che possa favorire la progressiva acquisizione dello stesso modello di interpretazione dei fatti.

Importante è tener presente però come gioca la nostra esperienza e dove spingono le tradizioni dell'organizzazione, specie quando in ballo è l'identità dell'impre-

sa. Perché la tutela delle identità complessive sta nella continuità di percezione della loro durata e della loro natura nel tempo. La nostra stessa identità non può che derivare infatti anche da come gli altri ci riconoscono. Se gli altri non ci riconoscono più noi non abbiamo identità, e non esistiamo. Cambiando tutto molto rapidamente si rischia di inibire e mandare in crisi la capacità di riconoscimento degli altri e insieme a questa la stessa cerchia di appartenenza identitaria.

Insomma gestire il cambiamento significa governare una quantità di fattori e di variabili che sono profondamente interconnesse e che certamente mettono a dura prova la nostra tranquillità e la possibilità di vivere senza stress. Può essere il nostro sogno. Un sogno però che talvolta - e per qualcuno - è più simile ad un incubo che ad una reale e consapevole speranza.

*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

PERSONALITÀ DEI LEADER E "PERSONALITÀ" ORGANIZZATIVA

La gestione del pluspotere esercitato dai ruoli organizzativi di governo, oltre a caratterizzarsi per l'influenzamento legato alla discrezionalità di manovra delle leve oggettive di gestione (budget, spazio fisico, risorse tecnologiche, organico, tempo, sistema premiante) che tali ruoli comportano, si estrinseca in modo immateriale ma estremamente pervasivo, attraverso l'irradiazione psicologica esercitata dalla personalità specifica dei leader.



Le caratteristiche di personalità dei leader influenzano climi, culture e subculture organizzative.

I tratti attitudinali dei leader possono facilmente diventare significativi tratti culturali indotti (80%) sulle persone e sugli ambienti da loro caratterizzati.

Categorie di personalità quali: la creatività - la rigidità - la tensione all'ordine - il disorientamento - l'orientamento - la rigidità - la flessibilità - la capacità relazionale - la freddezza - l'autoritarismo - l'autorevolezza - l'euforia - la seriosità - la depressione - la tensione al controllo - la predisposizione allo sviluppo - l'energia - la debolezza - il decisionismo - la tensione all'ascolto e all'analisi, rappresentano *tratti soggettivi*, ma possono essere anche connotazioni di *tratti di culture organizzative*.

La psicologia del leader contribuisce per l'80% alla macro o micro-antropologia del suo ambiente di governo. Si può affermare che la qualità e la quantità dei processi di stress positivo o negativo sono per l'80% nelle mani dei leader. Alla luce di questa lettura, le culture organizzative rappresentano il sintomo della personalità dei leader che le improntano. Fuori delle metafore percentuali (*potere* 80%) è a portata di percezione organizzativa il fatto che più gli individui investiti da un

ruolo formale di governo sono carichi d'energia leaderistica, più la loro impronta caratteriale assume la dimensione penetrante di personalità organizzativa, per una sorta di pedagogia implicita trasmessa per testimonianza forte ad un'intera comunità organizzativa.

La potenza pervasiva di alcuni stili leaderistici forti è testimoniata dall'azione di plagio culturale, anche in assenza degli individui che l'hanno originata. In questo senso è palpabile l'effetto inerziale di culture organizzative di sistema o di sottosistema, che si prolungano notevolmente nel tempo, anche dopo la sparizione dei leader che l'hanno edificata.

I copioni culturali, non necessariamente edificanti, una volta interiorizzati dagli individui diventano routine psicologiche quotidiane, alle quali i nuclei sociali inizialmente possono opporre resistenze, con l'andar del tempo si adattano e alla fine implicitamente si affeziono. Così come un viandante si affeziona ai percorsi conosciuti e rassicuranti, al riparo da imprevisti.

Lo sanno bene quei dirigenti che hanno saggiato che cosa vuol dire ereditare, da chi li ha preceduti nel ruolo, usi e costumi culturali consolidati nel tempo, tanto da essere assolutizzati dagli individui come l'unica modalità di convivenza organizzativa possibile. In questi casi i nuovi dirigenti si trovano a gestire un processo di trasformazione sociale. Una specie di transumanza intangibile, che prende le mosse dai binari culturali posati dal leader che li ha preceduti e ha l'intento di spostare i consolidati paradigmi di comportamento della "tribù" verso i nuovi tracciati impliciti di lavoro, evitando rischi di deragliamento nel delicato periodo transitorio di passaggio dai sentieri mentali precedenti a quelli nuovi.

Più i fondatori storici di culture organizzative sono stati energetici e ritenuti a lungo vincenti, più i modelli culturali innovativi vanno proposti con eguale forza e determinazione, scontando la dinamica inerziale e la sindrome romantica degli orfani del leader precedente. Le eredità culturali dei poteri 80% precedenti, in caso di passaggio

di consegne a dirigenti soggettivamente poco forti, possono invalidare con la loro inerzialità qualsiasi tentativo d'innovazione.

Un ulteriore esempio di pervasione leaderistica si può osservare se operato da individui dotati di carattere energetico e collocati in ruoli organizzativi fondamentali, legittimati da livelli alti di organigramma (ruoli imprenditoriali, ruoli di presidenza, ruoli di direzione generale). Tali posizioni e personalità leaderistiche riescono a infondere il loro repertorio culturale abbagliando con la loro impronta più livelli organizzativi. In simili condizioni il potere 80% del leader massimo occulta per buona parte e incorpora, come una matrioska madre, lo spazio leaderistico di più livelli gerarchici sottostanti, giungendo a influenzare culture in ambiti sociali che non contatta direttamente.

Si possono constatare, in tali situazioni, dinamiche di soggezione e plagio culturale diffuse, che si muovono intorno alla figura carismatica e per molti versi elevata a mito del leader. In questi frangenti, nonostante la non frequentazione diretta dei leader, la loro influenza è significativa in termini di fantasie e di proiezioni generate dai dipendenti. Il massimo sintomo di forza suggestiva di alcuni leader è testimoniato dal fatto che il loro potere di presenza psicologica, aumenta paradossalmente in occasione della loro assenza fisica. Se un capo tribù carismatico non si presenta alle riunioni o alle manifestazioni pubbliche, tutti gli abitanti della tribù parleranno di lui e del perché della sua assenza, incrementando così il suo indice di popolarità. Si può generalizzare affermando che il silenzio dei leader aumenta il loro potere mentre il silenzio di chi non riveste posizioni di leader diminuisce la loro forza d'influenza.

Le suggestioni legate ai pluspoteri di alcuni attori sociali sono in grado di attribuire a parità di comportamenti, pesi, misure e significati diversi. Se un individuo non dotato di pluspotere ruba, è connotato come ladro, se ruba un attore sociale dotato di pluspotere è ritenuto un "cleptomane". Un comune mortale esteticamente non gradevole è ritenuto brutto, lo stesso individuo posto in posizione di potere 80% potrebbe essere caratterizzato come un tipo "originale", aggettivazione frequentemente seguita dall'inquietante puntualizzazione "nel suo genere".

Roberto Vaccani
Consulente organizzativo e
docente senior SDA Bocconi

FOCUS ON

di Franco Fontana*

Gli investimenti in Clinical Governance

I grandi progressi che la scienza e la medicina stanno registrando nel campo del miglioramento e dell'allungamento dell'esistenza pongono nuove e ulteriori sfide alla sanità e, più in generale, a quanti hanno o condividono la responsabilità del funzionamento dei sistemi di Clinical Governance. Il dibattito sulle molte questioni che il tema propone continua ad occupare politici, economisti, scienziati, medici, operatori, imprenditori e uomini di sviluppo organizzativo. La centralità del "bene" che si cela dietro questa significativa concentrazione di forze giustifica ampiamente tanta



folia di stakeholders. La rilevanza del tema e delle sue diversificate ricadute, peraltro, non consente mai di prendere una pausa o di godere di un meritato riposo per mirare o magari compiacersi di qualche esito straordinario della ricerca, di qualche iniziativa lungimirante assunta da un governo o da una organizzazione non governativa, dei progressi registrati da un ospedale o

da una organizzazione sanitaria nella gestione efficiente dei servizi e nell'erogazione di una sempre più alta qualità. La portata del tema non permette assolutamente soste. E tutto questo, allora, rafforza ancor di più il nostro profondo convincimento a proseguire e incrementare le diverse iniziative di ricerca, di formazione e di partnership nel campo del Management della Sanità su cui la Luiss Business School ha investito sin dalla nascita e continua a investire una parte significativa delle proprie energie.

* Direttore LUISS Business School

SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

ITALIA CASO UNICO IN EUROPA

"Occorre mettere mano ad un programma che ci salvi dal rischio di dover razionare l'energia ad aziende e famiglie. Dal mio punto di vista vedo che in Europa lo fanno tutti. Perché in noi no? (...) Enel è presente in numerosi paesi europei e anche oltreoceano. Da qui osservo come gli altri Paesi affrontano il problema dell'energia. Nessuno ha una dipendenza così elevata da un'unica fonte primaria. (...) bisogna costruire i rigassificatori, ampliare i gasdotti dalla Russia e dalla Tunisia, e costruirne di nuovi."

Fulvio Conti, *Il Messaggero*, 13 Settembre 2007

PERCHE' NON SI TOCCANO I COSTI DELLA POLITICA?

"Bisogna essere rigorosi, seri, ma anche credibili rispetto alle cose che abbiamo promesso e alle aspettative dei cittadini. Per questa Finanziaria bisogna certamente esercitare il massimo rigore nei tagli della spesa, ma dare un segnale tangibile e visibile sulla riduzione delle tasse. (...) Si può dimezzare il numero dei ministri, dare una sforbiciata alla lista dei sottosegretari, riformare in modo forte alcuni livelli di governo".

Tiziano Treu, *La Stampa*, 18 settembre 2007

IL FUTURO DI MALPENSA

"È erroneo il presupposto che l'aumento del traffico aereo implichi automaticamente l'espansione dell'aeroporto di Malpensa e della complessa rete di infrastrutture collegate. L'ambiente, la nostra salute, il nostro benessere fisico e mentale non possono, ancora una volta, essere vittime sacrificali di scelte sbagliate, poco trasparenti o poco lungimiranti".

Michele Candotti, *Il Sole 24 Ore*, 15 settembre, 2007

Alessandra Gazzani Marinelli

executive guestbook

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

SKILL LAB

Condividere la decisione

Prendiamo un gruppo casuale di persone che camminano per strada e chiediamo loro di indicarci tre cose che fa un leader: è quasi certo che una delle tre risposte sarà: prende le decisioni. Eppure la ricerca e l'osservazione sul campo dimostrano che più il leader è bravo, meno le decisioni le prende lei. Il bravo capo infatti ha imparato a sue spese che quando decide lui cose che altri dovranno realizzare, è facile che questi altri non sentano davvero come propria la decisione e il compito collegato. Davanti al primo ostacolo tenderanno ad assumere l'atteggiamento *lo-dicevo-che-non-si-può-fare*. Diversamente, se invece di decidere lui, il manager chiede al team: signori, cosa facciamo davanti a questo problema, la strada scelta sarà sentita dagli attori come

decisione propria, su cui si gioca la faccia e la credibilità. C'è una sorta di minuetto degli ego e dei narcisismi dietro a questa dinamica: l'ego del capo preme per imporre la sua decisione; ma c'è anche l'ego del collaboratore che chiede spazio. Spesso il manager accorto cede il passo: il valzer del team riesce più tonico se le persone hanno l'ego soddisfatto.



Quindi condividere la decisione è l'unico modo per riuscire a condividere la cosa che più conta, e cioè la responsabilità verso la decisione presa. A volte sono i collaboratori i primi a non volere condividere la decisione; decidi tu, dicono. In questi casi, è probabile che ci sia voglia di evitare responsabilità.

Ci sono vari gradi di possibile apertura della decisione al team. Il grado zero è quello in cui il capo sceglie di decidere da solo. A volte questa modalità può essere giustificata e saggia; un conflitto intricato,

una grave emergenza. Poi c'è il grado uno di condivisione: il capo prima raccoglie fatti dal team poi decide da solo. Nel grado due, un po' più aperto, si confronta individualmente con i singoli membri del team, e poi prende la decisione. Nel grado tre, invece, apre un confronto di gruppo con il team e si riserva in ogni caso la decisione finale. Infine il quattro, il grado più alto di condivisione, quello in cui il leader pone il problema al gruppo e dice: questa decisione voglio che la prendiamo insieme. Con un po' di pratica e di auto osservazione diventa facile capire quale grado di condivisione della decisione utilizzare, anzi diventa automatico. Un po' come con l'auto: non è che dobbiamo scervellarci troppo per capire se dobbiamo mettere la seconda o la terza...

Marco Ghetti
Docente EMBA e coach

Leadership: la gestione delle energie

Il periodo estivo, con il caldo implacabile e i condizionatori inarrestabili, suscita numerosi appelli sul tema dell'energia. Sensibili a queste sollecitazioni proviamo anche in questo contesto a sviluppare una riflessione sul tema dell'utilizzo, del consumo e dello spreco di energia, sia pure nell'ambito delle risorse umane.

In un recente saggio, James Clawson e Douglas Newburg* ci invitano proprio a considerare l'importanza dell'energia nelle organizzazioni. Secondo gli autori, infatti, *"leadership is about managing energy, first in yourself and then in those around you"*. Per energia si intende il livello di coinvolgimento fisico, mentale ed emozionale che le persone mettono nel proprio lavoro. Le persone che sono fortemente coinvolte rappresentano un potenziale di alta energia per le organizzazioni, quelle con un modesto coinvolgimento, invece, vi apportano un contributo di bassa energia. Ciò non significa che quest'ultime non facciano il proprio lavoro, lo fanno e lo fanno abbastanza bene. Il punto è che in contesti sempre più competitivi "abbastanza bene" non è più abbastanza. La sfida dei leader è dunque quella di aiutare i propri collaboratori a scegliere di dare fondo alle proprie energie. La leva alla quale fare ricorso è, secondo gli autori, la differenza tra scelta e obbligo nel fare qualcosa. Si è, infatti, più portati a mettere maggiore energia nelle cose che si scelgono di fare. Tradotta in termini organizzativi questa affermazione vuol dire che gli obiettivi esterni, ovvero imposti dall'alto tendono

ad essere meno motivanti di quelli interni, ovvero scelti dagli individui. Estendendo ulteriormente questa la riflessione, tanto maggiore è il coinvolgimento delle persone nella definizione delle proprie attività e di come svolgerle, tanto più elevata è la loro propensione a dare il proprio meglio. Sono molti gli strumenti che i manager hanno a disposizione per favorire un allineamento tra le scelte individuali e le scelte aziendali e vanno, per l'appunto dalla definizione degli obiettivi, all'applicazione di politiche di job rotation, ad iniziative di ascolto di suggerimenti e idee dei collaboratori. Si tratta di pratiche ampiamente diffuse nelle organizzazioni, ma la cui efficacia potrebbe essere potenziata da un'accurata valorizzazione delle inclinazioni e delle passioni individuali. Per passare da aziende in cui le persone hanno performance abbastanza buone ad aziende con risultati eccellenti è quindi soprattutto una questione di energia, che in qualunque stagione rappresenta un bene prezioso da non sprecare.

Clawson, G.C and Newburg D.S (2006) "The motivator's dilemma", in Losey M., Meisinger, S. and Ulrich D., *The Future of Human Resource Management*

Laura Innocenti
Luiss Business School

LAVORI IN CORSO

Ha veramente senso portare il teatro in azienda?

Il teatro nella formazione manageriale, la metafora teatrale per descrivere le organizzazioni aziendali, lezioni di leadership "rubate" ai personaggi shakespeariani; leggiamone alcuni aspetti. Nel teatro si sviluppano le dinamiche del *collettivo artistico*, in cui le diverse professionalità concorrono alla riuscita di uno spettacolo. Questo è altrettanto vero nel mondo del lavoro - soprattutto all'interno di organizzazioni complesse - dove il collettivo artistico aziendale diventa luogo per valorizzare competenze diverse, in ambienti interdisciplinari; il mercato globalizzato oggi richiede creatività, competenza, contaminazione dei saperi e integrazione delle diverse abilità cognitive. Dunque attraverso il teatro emergono e si esprimono le potenzialità di ognuno e si integrano, in un perfetto spirito di teamwork, per la realizzazione di un progetto comune. L'attore in scena deve avere la capacità di tenere costantemente sotto controllo le proprie capacità tecniche ed espressive, l'ambiente circostante e nel contempo lasciare fluire le emozioni per dar vita al personaggio; conosce dunque la sapiente arte dell'integrazione della componente emozionale e quella cognitiva. Una buona palestra per un manager che deve favorire la creatività senza dimenticare gli obiettivi di business!

Gli attori creano i loro personaggi attingendo a quella che Stanislavskij - uno dei massimi esponenti delle innovazioni teatrali del Novecento, da cui prende spunto l'Actors Studio di New York - chiama *pereživanje*, la memoria affettiva, ripescando sentimenti riposti nella propria cassapanca dei ricordi; mai sonnecchianti, attenti ad ogni dettaglio della vita, sono sempre curiosi del "non noto", con lo stesso sguardo affascinato dei bambini di fronte ad un nuovo gioco, ben oltre gli orizzonti cognitivi rivolti alla risoluzione dei soli problemi attuali, con la consapevolezza di disporre di un utile ripostiglio per curiosità intellettuali, informazioni utili "for future use". Insomma provate a pensare al lavoro dell'attore come via per imparare

una buona gestione della conoscenza, all'applauso come esempio di customer satisfaction, alla "curiosità del non noto" quale propulsore di crescita personale e di progetti innovativi.

Ancora Stanislavskij sottolinea che la buona educazione, così come l'autodisciplina, ha la stessa importanza come elemento creativo di quanta ne ha l'amore per l'arte. Questo potrebbe essere applicato anche al mondo del lavoro, un minimo di etica nelle relazioni professionali, una "buona educazione" di base che pervade tutta l'organizzazione, che consente di avere uno standard di correttezza dei comportamenti. Certo, questo non significa che il "grazie" sia detto con il cuore, o che abbiamo realmente voglia di condividere il pranzo con i nostri commensali, ma l'abitudine alle buone maniere impedisce di offendere con un comportamento palesemente scortese e, forse, previene fenomeni oggi banalmente chiamati "mobbing".

Questo uno spunto per favorire un diverso atteggiamento nei confronti del lavoro che, pur nel pieno rispetto degli obiettivi aziendali, consenta l'apertura alle emozioni e al cuore. I principi di etica che caratterizzano i comportamenti del collettivo artistico vengono così trasposti nella produttività aziendale, superando il timore che la creatività e l'affettività siano in contrapposizione al business; ovvero, anche per fare affari la cultura è una leva utile.



"Molto management per nulla" Guerini & Associati. 2007

Amalia Vetromile
Manager e attrice

La Ricerca Operativa: quando la matematica è d'aiuto al manager

E' possibile mettere la matematica al servizio dei manager? Questa domanda può risuonare bizzarra in un Paese come il nostro dove lo studio della matematica - al di fuori dell'approccio speculativo - non occupa uno spazio adeguato alle molteplici e potenziali applicazioni della stessa, risultando connotata dalla scarsa pratica alla modellizzazione del mondo reale in modo analitico e, soprattutto, dalla debole convinzione che ciò sia possibile. Alla domanda iniziale è però possibile rispondere positivamente se ci riferiamo alla Ricerca Operativa, una disciplina che sta finalmente iniziando ad affermarsi anche in Italia, dopo anni di buone pratiche in molte grandi aziende all'estero.

La Ricerca Operativa, chiamata a volte anche Scienza delle Decisioni, è la disciplina che, attraverso l'analisi e la modellizzazione dei sistemi complessi, cerca di prevederne l'evoluzione e di individuare le scelte decisionali che li facciano evolvere verso gli obiettivi desiderati. La sua natura è caratterizzata da una vocazione interdisciplinare, in quanto essa si interfaccia e dialoga con la matematica applicata, l'informatica, l'economia e l'ingegneria



Con questi presupposti, la Ricerca Operativa si candida ad essere utilizzata in tutti quei contesti dove la decisione umana, basata sulle sole esperienza e competenze, non è più sufficiente ad una gestione efficace ed efficiente, fornendo ai decision makers validi ed adeguati strumenti di supporto alle decisioni nell'individuazione delle soluzioni migliori. La pianificazione delle rotte nella logistica, la gestione del traffico aereo e ferroviario, i piani di



produzione, le scelte di portafoglio sono solo alcune delle innumerevoli applicazioni di successo, sia in termini di qualità dei beni e dei servizi, sia in risparmio sui costi. Anche le nuove tendenze del social networking sono debitrice alla Ricerca Operativa di tutte le tecniche ed i modelli per la loro formalizzazione, avendo questa contribuito alla diffusione di cui siamo oggi testimoni.

In Italia è ormai da molto tempo che i corsi di ingegneria, in particolare quelli ad indirizzo gestionale, prevedono un'offerta formativa improntata all'approfondimento della Ricerca Operativa. Non è difficile quindi per le aziende assumere le giuste professionalità per iniziare a dotarsi, già da oggi, di strumenti di grande innovatività per competere sul mercato in modo sempre più vantaggioso.

Antonio Iovanella
Tutor Emba

EMBA &...DINTORNI



Giovedì 4 Ottobre 2007, ore 9.00 - Sala Colonne
Generare Classe Dirigente e Formazione di Qualità

Seminario organizzato da FONDIR, Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua dei Dirigenti del Terziario. Introduce ai lavori: Alessandro Vecchietti. Intervengono: Linda Van Anandel, Pier Luigi Celli, Giuseppe De Rita.

http://www.luiss.it/eventi/file/1003_1.pdf

Mercoledì 10 Ottobre 2007, ore 17.30 - Sala Colonne
Per il ciclo "Incontri con i protagonisti":
incontro con Vittorio Merloni - Presidente Indesit Company

Incontri con i protagonisti è un ciclo di incontri-intervista con protagonisti della vita economica, imprenditoriale, finanziaria, scientifica e culturale del Paese, centrato sulle storie professionali dei personaggi e sull'approfondimento dei principali nodi della competitività italiana

Introduce: Pier Luigi Celli.

http://www.luiss.it/eventi/file/984_1.pdf

Mercoledì 17 Ottobre 2007, ore 17.30, Sala Colonne
Atlante LUISS 2008 - Terzo scenario, lecture di Gianni Vattimo

Lecture di Gianni Vattimo. Indirizzo di saluto: Attilio Oliva. Introduzione: Leonardo Santi. Ne discutono: Dario Antiseri, Sebastiano Maffettone, Paola Severino. Coordina i lavori: Roberto Panzarani.

http://www.luiss.it/eventi/file/981_1.pdf

Martedì 23 Ottobre 2007, ore 17.00, Viale Romania
Incontro con Rino Piazzolla - Direttore Risorse Umane Unicredit Group

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

Maria Rosaria Di Renzo