



EDIZIONI  
**FrancoAngeli**

*Semestrale di studi e ricerche sui processi e i sistemi organizzativi*

## Andrea Granelli: **INCERTEZZA, COMPLESSITÀ E SFIDE ORGANIZZATIVE**

### **Il contesto: scomparsa delle certezze**

*Il futuro non è più quello di una volta (Arthur C. Clarke).*

Guerre inattese, il terrorismo che trasforma i deboli in forti, le tecnologie che mancano la promessa di creazione di benessere (ICT, biotecnologie), le oscillazioni imprevedibili dei prezzi, le nuove epidemie "da fine millennio" (AIDS, Ebola, SARS), l'uomo che si disgrega, le teorie fisiche che si incrinano e diventano metafisiche, le ideologie che crollano lasciando un vuoto in parte riempito da un nuovo fondamentalismo religioso, ... L'elenco potrebbe continuare, ma si può riassumere in una semplice considerazione: il mondo che ci aspetta sarà sempre più caratterizzato da instabilità e imprevedibilità.

Anche la complessità sta aumentando, invadendo con maggiore frequenza e sistematicità le realtà aziendali: esplosione dei dati da monitorare, aumento della sofisticazione dei modelli sia predittivi sia operativi (si pensi per es. alla logistica), proliferazione di prodotti, sottoprodotti, features e personalizzazioni, esigenza di segmentare il mercato fino al singolo consumatore – il cosiddetto "market-of-one" – arrivando delle volte addirittura a creare dei clusters legati a specifici orari, visto che nell'arco della giornata lo stesso consumatore muta le esigenze e le predisposizioni di acquisto. Sarà quindi l'instabilità dei modelli, sia quelli per prevedere il domani sia quelli per gestire l'oggi, che caratterizzerà il futuro scenario competitivo.

### **Crisi degli attuali modelli organizzativi**

*Nell'azienda il dirigente sa qualcosa di tutto, il tecnico sa tutto di qualcosa e la centralinista sa tutto di tutti (Harold Coffin).*

Questa instabilità sempre più pervasiva sta creando alle aziende due tipi di problemi. Il primo è una inaffidabilità delle metriche per misurare le performance che, basandosi su modelli che non rappresentano il reale né anticipano correttamente il futuro, non colgono il valore effettivamente generato e soprattutto il potenziale (o le debolezze) insite in un'azienda. Sono metriche costruite sul presente - tra l'altro su di un presente ipersemplificato - che esplicitano e dettagliano le attuali capacità ma poco dicono sulle potenzialità (e soprattutto minacce) future. La e-economy ha introdotto nuove metriche,

più orientate al potenziale e alla crescita, ma le ha tradotte nel linguaggio contabile del presente (il *Net Present Value* o *NPV*), creando le note storte. In particolare uno dei concetti più aberranti è stato l'uso selvaggio della "perpetuity" per spiegare il valore di una azienda. In un mercato incerto, definire il valore di un'azienda basandosi prevalentemente su i futuri flussi di cassa generabili, simulato in condizioni di stabilità del contesto, è a dir poco azzardato.

In un recente libro, *Creative destruction* (15), si analizzano le performance degli ultimi 50 anni delle principali corporations americane (quelle seguite dall'indice S&P) e si dimostra che nessuna azienda è in grado - nel lungo periodo - di mantenere performances competitive. L'unico che ci riesce è il mercato stesso che, per fare ciò, elimina le aziende meno capaci. Ciò mette in luce un concetto molto importante. Le aziende hanno vita limitata e soprattutto il periodo in cui una azienda è top performer si sta riducendo. Questo fenomeno mette in crisi il concetto contabile di perpetuity e più in generale l'assunzione dell'azienda come entità eterna. Ciò non vuol dire che una azienda non possa vivere a lungo, ma che è sempre più difficile che un'azienda rimanga a lungo tra le migliori: in un mercato limitato nella crescita (nonostante la mitologia della globalizzazione) è sempre più difficile, man mano che cresce la dimensione dell'azienda, assicurare gli stessi tassi di crescita; ci saranno sempre delle start-up ad alto potenziale operanti in settori emergenti in grado di offrire tassi di crescita più interessanti.

Il secondo problema che si sta presentando alle aziende è una crisi nei modelli organizzativi. I modelli organizzativi prevalenti sono stati concepiti per una economia di tipo industriale e quindi mal si adattano alla società post-industriale. Le grandi organizzazioni monolitiche, impennate di gerarchie e di sistemi iperanalitici di pianificazione e controllo, prodotti dello scientific management, hanno oramai mostrato i limiti. Inoltre questi modelli organizzativi sono adatti a cicli stabili perché permettono efficienza e crescita dei volumi ma male si adattano – come Utterback descrive efficacemente in uno dei suoi ultimi libri (34) – all'innovazione, che richiede una dinamica completamente diversa.

D'altra parte anche il mito delle aziende "senza struttura" e con sistemi informali di governance si è dimostrato illusorio. Ancora peggio quando si è postulato che le aziende dovessero addirittura autoregolarsi come la "grande rete" (20). Più che innovazione organizzativa si trattava di una ricorsa a metafore biologico-animistiche, certo molto accattivanti ma di scarsa applicabilità.

Inoltre il fondamentale ciclo di feed-back informativo, indispensabile per garantire l'adattamento delle aziende (e naturalmente anche degli organismi) in contesti turbolenti, abbiamo appena visto che funziona male, non cogliendo tra l'altro i segnali cosiddetti deboli, ma essenziali per assicurarsi la futura competitività.

La crisi degli attuali modelli non vuol però dire necessariamente eliminazione dei vecchi modelli. In un recente articolo su *Harvard Business Review* (24), Leavitt spiega che, a dispetto della retorica della new-economy, i modelli gerarchici, seppur contaminati, stanno tenendo. E' ciò è legato, oltre a caratteristiche indubbie di efficienza che queste soluzioni organizzative assicurano, al fatto che la gerarchia è un valido aiuto alla gestione della complessità ma soprattutto che soddisfa un bisogno psicologico profondo di ordine, certezza e presenza di una rassicurante figura paterna anche nel contesto lavorativo.

## Interazione sempre più intensa fra uomo e organizzazione

*Qualis dominus talis est servus (Petronio - 58, 4).*

*La reale conquista della scienza e della tecnologia moderna consiste nel prendere delle persone normali, nell'istruirle a fondo in un settore limitato e quindi nel riuscire, grazie ad un'adeguata organizzazione, a coordinare la loro competenza con quella di altre persone specializzate, ma egualmente normali. Ciò consente di fare a meno dei geni (Jay K.Galbraith).*

*L'angoscia è la nostra migliore maestra (S.Kierkegaard).*

Con il passare del tempo le risorse umane di una azienda vengono considerate con crescente interesse ed attenzione, evolvendo dal ruolo di puro capitale necessario al funzionamento di una azienda a veri e propri individui, con il loro bagaglio di emozioni, problemi, debolezze e opportunità. Recenti libri di management come per esempio *Il futuro della ricchezza* (9) e *The atomic corporation* (5) elaborano questa nuova prospettiva, molto diversa dai metodi dell'organizzazione scientifica del lavoro che Galbraith sintetizza all'inizio del capitolo con grande efficacia. Sta nascendo una vera e propria "nouvelle vague" di teorie organizzative che incominciano ad incidere sensibilmente soprattutto nelle organizzazioni delle aziende che operano nei comparti con il maggior tasso di innovazione. Volendo evidenziare i fattori comuni a queste teorie emergenti, quattro mi sembrano particolarmente degni di nota:

- ***il capitale umano incomincia ad essere considerato un vero e proprio asset:*** per le aziende "knowledge-intensive" (ad esempio molte start-up del settore ICT), il loro valore è fortemente condizionato dalla qualità delle risorse presenti e dalla capacità delle stesse aziende di creare degli efficaci patti di stabilità. Sempre più frequentemente le aziende costruiscono con le risorse più esperte (non necessariamente parte del top management) robusti patti di stabilità e non concorrenza. Inoltre alcuni studiosi di organizzazione incominciano a parlare di possibile "quotazione" di persone brillanti – e non solo quindi delle aziende da loro create (6,9); ciò equivarrebbe a investire in una holding (che ha come asset principale le competenze del talento, ottenendo un diritto di prelazione sui futuri spin-offs. Il valore del capitale umano non si esplica solo sui singoli talenti, ma anche sui gruppi "performanti". E' sempre più importante potenziare le capacità di un team e non necessariamente la presenza di talenti ne assicura l'efficacia. Vi sono molti studi che analizzano i gruppi e i rapporti leader-subordinati e danno suggerimenti su come aumentarne le prestazioni (18,31);
- ***complessità e incertezza escono dal puro dominio della matematica e incominciano ad essere affrontate anche con tecniche organizzative:*** è ormai chiaro che gli strumenti analitici, per quanto sofisticati e sistematici, non sono più sufficienti (lo sono mai stati ?) per dominare il reale. D'altra parte le persone, sia come individui sia strutturate in team, processi e organizzazioni, riescono spesso ad integrare quelle aree dove gli strumenti formali sono più carenti. Questa idea non è nuova; anzi, si è sempre saputo che l'intuito, il "business acumen" – la "pancia" dell'imprenditore di successo – non possono essere sostituiti da nessuno

strumento o automatismo. Oggi, però, l'utilizzo di talenti e della diversità di culture e competenze per sopperire alle carenze dei sistemi formalizzati sta diventando sempre più diffuso: brainstorming, creazione di team interdisciplinari, uso di metodologie euristiche sono esempi di questa tendenza (10,11,21).

- ***i comportamenti delle risorse incominciano ad interessare in maniera sistematica gli studiosi di organizzazione.*** Sempre più frequentemente le inefficienze organizzative sono legate più a meccanismi difensivi di tipo "reattivo" che nascono all'interno di gruppi che non a errati disegni organizzativi (2). L'ascolto delle esigenze personali delle risorse e l'aiuto per una armonizzazione fra vita lavorativa e vita personale (23) diventano temi sempre più importanti per nel progettare ambienti organizzativi che assicurino prestazioni di qualità anche in momenti caratterizzati da turbolenza e stress. Le competenze psicologiche stanno progressivamente uscendo dall'ambito degli specialisti (psicologi, esperti di risorse umane) e diventando bagaglio dei managers. Anche la profondità della conoscenza psicologica sta aumentando. L'inizio è stato l'approccio "behaviourista" di stampo americano, esemplificato dal grande successo del libro *One minute manager*, che tende a semplificare l'uomo e a derivare dalla scuola di Pavlov dei meccanismi premio/punizione per orientare le performances. Ma oggi incominciano a diffondersi consulenti-psicoanalisti di grande prestigio – uno per tutti Manfred Ket de Vries, con il suo corso per top managers all'INSEAD "*The Challenge of Leadership: Developing your Emotional Intelligence*" – che stanno aumentando la consapevolezza, per lo meno dei top managers, sui processi psicologici che condizionano l'uomo.
- ***le caratteristiche psicologiche dei capi aziende determinano le modalità e l'efficacia di funzionamento delle organizzazioni da loro governate.*** La qualità di un leader è considerata sempre più importante nel condizionare le performance di una azienda (1,13,17), tanto che molti studiosi sostengono che le caratteristiche psicologiche del capo condizionano e plasmano l'intera organizzazione: si incominciano infatti ad usare termini propri della psicologia dell'individuo per descrivere aziende poco performanti. Si parla infatti di organizzazioni nevrotiche, schizofreniche, paranoiche (7,14,22). Gli azionisti pretendono con maggiore frequenza managers credibili che possano fungere da "role model" per le risorse che coordinano e si cerca addirittura ispirazione dalla letteratura – come per esempio il bel libro di Corrigan *Shakespeare on management* (8) – per identificare gli aspetti essenziali della leadership. D'altra parte il grande critico letterario Harold Bloom scrisse una volta ai managers: "poiché vi occupate di uomini, leggete i classici che l'uomo lo hanno 'costruito'" (38).

Si può affermare che l'individuo, le sue paure, le sue aspirazioni e le logiche che sottendono ai suoi comportamenti incomincino ad essere considerate come variabili organizzative rilevanti - affiancandosi alle tradizionali competenze - e a condizionare gli interventi organizzativi. Le riflessioni dei filosofi esistenzialisti e le scoperte della psicologia esistenziale (per esempio il potere creativo dell'angoscia non patologica) incominciano ad essere utilizzate nelle realtà organizzative (26). La creatività – una delle ricette più importanti per contrastare e dominare l'incertezza – richiede, come ha efficacemente descritto De Masi in molti dei suoi libri (10, 11), interazione e conciliazione fra l'emozione (che ha origine dalle parti più profonde dell'individuo) e la regola (la strutturazione e la norma dei contesti organizzativi).

Questo approccio tende ad essere utilizzato più frequentemente nei settori ad alto tasso di incertezza e/o innovazione oppure dove vi sia particolare instabilità organizzativa - per esempio nelle aziende oggetto di acquisizioni o di frequenti ri-organizzazioni - e quindi dove le risorse sono particolarmente minacciate da insicurezza e stress (16).

## **Modelli emergenti**

*Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre ma nell'aver nuovi occhi (Proust).*

*Se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto (Ronald Case).*

E' quindi possibile delineare un nuovo modello organizzativo più coerente con l'economia post-industriale, con le nuove dinamiche psicologiche e antropologiche che connotano l'uomo post-moderno e più adatto a supportare le dinamiche richieste da una forte innovazione ? A mio avviso non esiste - ne mai esisterà - UN modello definito, ma una serie di ricette emergenti che, se presenti nelle organizzazioni di domani, le renderanno più robuste e competitive. Non si tratta quindi di creare nuovi ingredienti, ma di combinarli - come ci suggerisce Proust - in modo diverso, creando ricette inconsuete ma più adatte ai gusti contemporanei. Oltretutto sarà sempre più frequente scoprire queste nuove combinazioni in aziende "atipiche", operanti in settori non necessariamente intercettati dai tradizionali benchmark, che le aziende tendono normalmente a costruire con i propri "peer" (34). Le caratteristiche organizzative che ha mio avviso influenzeranno di più le future performance aziendali sono:

- ***grande flessibilità organizzativa, basata tra l'altro su di una mission di azienda "non eterna"***: il concetto di flessibilità non è certamente nuovo nelle teorie organizzative e in qualche modo deriva del concetto schumpeteriano di "distruzione creatrice" (30). Oggi però - con l'aumentare dell'incertezza e della complessità - sta assumendo un ruolo molto più deciso: non deve essere semplicemente una opzione ma una vera e propria aspirazione. Nel già citato *Creative destruction* (15) si analizza un modello aziendale che ha garantito - soprattutto in tempi turbolenti - ottime performance: la private equity firm. Queste aziende sono molto flessibili (soprattutto nel chiudere iniziative poco promettenti), hanno una governance molto focalizzata e soprattutto durano per un periodo limitato. I manager di queste aziende si misurano sulle performance legate ad un periodo, senza indulgere nell'illusione dell'eternità. Un'altra dimensione della flessibilità sta nel concetto di outsourcing e di appartenenza a network di aziende che completano le competenze. L'azienda si "atomizza" e tende a creare naturalmente dei network (5). Buona notizia per l'Italia che, con i suoi distretti ha certamente anticipato il mondo, dimostrando che quello che alcuni apostrofano come nanismo italiano può invece essere un vantaggio competitivo che permette - come nel caso del made-in-italy, ma non solo - di competere con efficacia nel mercato globale (3);
- ***cultura del project management che permea tutta l'azienda***: un'altra implicazione dell'aumentata complessità gestionale e di contesto è l'esigenza di

costruire team dedicati a specifici problemi che in qualche modo semplifichino la struttura organizzativa per focalizzare le risorse sui risultati. Se un tempo all'aumentare della complessità gestionale si rispondeva rendendo più complessa e sofisticata l'organizzazione, oggi ciò non è più consigliabile. Strutture eccessivamente complesse sono difficili da governare, aumentano le ambiguità organizzative e rendono particolarmente artificiali gli obiettivi da attribuire alle singole risorse. Pertanto strutture semplici ma fortemente orientate ai risultati risultano molto più efficaci. Le realtà più interessanti da osservare su questo tema sono certamente le strutture temporanee d'impresa che realizzano un film. Queste entità hanno una capacità straordinaria di gestire progetti complessi e con budget elevati (per esempio il recente *Gangs of New York* è costato 105 milioni di dollari); inoltre gestiscono deadline assolutamente stringenti (perdere la campagna di Natale può voler dire il fallimento dell'iniziativa), team multinazionali, multidisciplinari, costruiti ogni volta ad hoc, con poca storia pregressa, che quindi devono imparare a lavorare "cammin facendo". E' infine possono fare un uso scarso dell'esperienza precedente: ogni film è diverso;

- ***bilanciamento fra protezione delle idee e libero scambio***: un'altra caratteristica nuova che deve essere tenuta presente con crescente attenzione è un buon bilanciamento fra protezione brevettuale e libero scambio di idee e know-how. I brevetti hanno certamente permesso lo sviluppo di molte innovazioni e il successo di molte aziende, ma i loro limiti – soprattutto in contesti specifici come la medicina, la produzione alimentare ma anche in alcune aree del software e del design – incominciano ad essere evidenti. Non si tratta solo di problematiche di tipo etico (32), ma anche che il processo di protezione e cross-licensing e le ambiguità solo in parte risolte in ambito accademico su come affrontare questi temi sta in alcune aree sostanzialmente rallentando il tasso di innovazione. Inoltre l'avvento di Internet, da alcuni ribattezzata "*the worldwide copy-machine*" sta, in alcune aree, vanificando il ruolo della protezione legale, forzando le aziende a trovare soluzioni diverse, anche organizzative, come per esempio il coinvolgimento degli utilizzatori "più pericolosi" (25). Altri studiosi (28) propongono invece un approccio più aperto allo scambio di idee, quasi la creazione di un vero e proprio mercato che consenta un miglior flusso delle idee e una loro più efficace valutazione;
- ***importanza del dominio dei fattori psicologici e antropologici***: è sempre più importante, soprattutto nel marketing dei nuovi prodotti/servizi ICT, la comprensione dei fattori culturali e psicologici dei consumatori (29). La complessità di utilizzo diventa sempre di più un problema competitivo e sociale (da cui fenomeni come il cosiddetto *digital divide*). Servizi che funzionano per una cultura (per es. il servizio telefonico di tipo grafico I-mode in Giappone) non è detto che siano egualmente adatti per un'altra cultura (per es. i paesi latini, dove domina il parlare e la cultura orale). Questi aspetti sono così importanti che non possono essere delegati a singoli specialisti, ma devono diventare parte del DNA di un'impresa. Vi sono aziende molto innovative, come per esempio IDEO - azienda leader nel design ([www.ideo.com](http://www.ideo.com)) - che hanno fatto delle conoscenze antropologiche e delle tecniche di gestione della creatività un fattore distintivo (21).
- ***formazione "psicologica" per i manager***: i manager sono chiamati con maggiore frequenza a riempire gli spazi lasciati vuoti dalle incertezze previsionali e

dalle incoerenze organizzative legate alla turbolenza del mercato. Pertanto i loro comportamenti condizionano sempre di più le performances aziendali. La formazione psicologica diventa sempre più importante ed è nata una nuova professionalità: il *personal coacher* (per maggiori informazioni, si può consultare il sito della International Coach Federation: [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)). I futuri manager dovranno esibire equilibrio personale, capacità di gestire le dinamiche di team e neutralizzare i meccanismi difensivi e sapienza nel dosare premi e punizioni.

Non è però sufficiente progettare una organizzazione o identificare le competenze che deve possedere, sviluppare o proteggere. Bisogna anche definire un sistema di misure e incentivi che assicuri un corretto orientamento delle risorse verso le performance attese. Anzi spesso le organizzazioni sono progettate in modo da facilitare la attribuzione degli obiettivi e quindi la relativa misura del livello di conseguimento: per dare obiettivi corretti si deve infatti essere certi che le singole entità abbiano a disposizione buona parte delle leve decisionali necessarie per il loro conseguimento. I sistemi di incentivo si devono innanzitutto basare su metriche che misurino gli indicatori legati effettivamente al valore generato. Le iper-valutazioni della e-economy, come pure i casi "alla Enron" hanno dimostrato il pericolo di un allontanamento da questa pratica. È pur vero che vi sono elementi come flessibilità o competenza che hanno un grande valore ma che non vengono ancora registrati dalle pratiche contabili consolidate.

Questi sistemi di incentivazione devono inoltre essere coerenti con le attese ed il sistema di valori dell'individuo. Non sempre la dimensione economica coglie questi fattori. In molti contesti ci sono altri benefici considerati di grande valore. Alcune aziende incominciano a utilizzare queste ricompense "intangibili" come per esempio un miglior uso del tempo libero, oppure il poter avere riconoscibilità sociale come individuo e non solo come dipendente dell'azienda.

Solo armonizzando il modello organizzativo, le caratteristiche e le aspirazioni dei singoli individui e il sistema di incentivazione – il tutto impostato su di un nuovo modo di gestire incertezza e complessità e di "comprendere" il valore effettivamente generato – consentirà alle aziende di essere più robuste nell'affrontare un futuro sempre più difficile.

### **Per saperne di più**

1. F. Alberoni: *E' un pessimo capo quello che non elogia chi lavora bene* (Corriere della Sera - 3 marzo 2003)
2. C.Argyris: *Superare le barriere organizzative* (1990)
3. G.Becattini: *Distretti industriali e Made in Italy - Le basi socioculturali del nostro sviluppo* (1998)
4. Z.Bodie e altri: *For the last time: stock options are an expense* (Harvard Business Review - march 2003)
5. R.Camrass e M.Farncome: *The atomic corporation* (2002)
6. E.Chambers e altri: *The war for talent* (McKinsey Quaterly - 1998 n.3)
7. W.A.Cohen e N.Cohen: *The paranoid corporation and 8 other ways your company can be crazy* (1993)
8. P.Corrigan: *Shakespeare on management* (1999)
9. S.Davis e C.Meyer: *Il futuro della ricchezza* (2000)

10. D.De Masi: *L'emozione e la regola* (1991)
11. D.De Masi: *La fantasia e la concretezza - Creatività individuale e di gruppo* (2003)
12. A.De Meyer e altri: *From variation to chaos* (Sloan Management Review - winter 2002)
13. R.B.Dilts: *Leadership e visione creativa* (1998)
14. M.Kets de Vries e D.Miller: *L'organizzazione nevrotica* (1984)
15. R.Foster e S.Kaplan: *Creative destruction* (2001)
16. A.Gilioli e R.Gilioli: *Stress economy - Conoscere e vincere il nuovo mal di lavoro* (2001)
17. R.Goffee e G.Jones: *Why should anyone be lead by you?* (Harvard Business Review - 2000)
18. R.D.Hinshelwood: *Cosa accade nei gruppi - L'individuo nella comunità* (1987)
19. B.Irvin: *Structure is not organization ... but isn't nothing either* (McKinsey Staff Paper n. 31 - june 1986)
20. K.Kelly: *Nuove regole per un nuovo mondo* (1999)
21. T.Kelley: *The art of innovation* (2001)
22. R.M.Kramer: *When paranoia makes sense* (Harvard Business Review - july 2002)
23. C.Lasch: *L'io minimo - La mentalità della sopravvivenza in un'epoca di turbamenti* (1985)
24. H.J.Leavitt: *Why hierarchies thrive* (Harvard Business Review - march 2003)
25. E.Maltz e V.Chiappetta: *Maximizing value in the digital world* (Sloan Management Review - spring 2002)
26. R.May: *La psicologia e il dilemma umano* (1967)
27. R.Moss Kanter: *Strategy as improvisational theater* (Sloan Management Review - winter 2002)
28. D.Rigby e C.Zook: *Open-market innovation* (Harvard Business Review - october 2002)
29. G.Sapelli: *Antropologia della globalizzazione* (2002)
30. J.Schumpeter: *Business cycles - A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process* (1939)
31. R.Sennett: *Autorità, subordinazione e insubordinazione - L'ambiguo vincolo tra il forte e il debole* (1981)
32. V.Shiva: *Il mondo sotto brevetto* (2001)
33. G.Trentini: *Oltre il potere - Discorso sulla leadership* (1997)
34. J.M.Utterback: *Padroneggiare le dinamiche dell'innovazione industriale* (2003)
35. M.M.Waldrop: *Complessità - Uomini e idee al confine fra ordine e caos* (1992)
36. M.D.Watkins e M.H.Bazerman: *Predictable surprises - The disasters you should have seen coming* (Harvard Business Review - march 2003)
37. R.S.Wurman: *Ansia da informazione* (1989)
38. *A Reading List for Bill Gates - and You: A Conversation with Literary Critic Harold Bloom* (Harvard Business Review - may 2001)