



Executive MBA
2011/2012

Abbiamo appena inaugurato, con la solita emozione e gioia, la sesta edizione dell'Executive MBA. Al centro dell'evento abbiamo posto la discussione e il confronto su un tema importante per lo sviluppo della società e delle imprese, un terreno privilegiato per esercitare leadership e capacità di management, ossia *l'innovazione nelle strategie organizzative di business*. Una cornice tematica appropriata per collocare, da un lato, quella responsabilità ampia e verso molti propria dei ruoli di *leadership*, richiamata da Pier Luigi Celli, Direttore Generale della LUISS Guido Carli nel suo intervento di apertura, dall'altro, la necessità -sottolineata da Franco Fontana, Direttore della LUISS Business School- che si investa adeguatamente per formare quelle competenze di sistema senza le quali non si possono governare efficacemente contesti di crescente complessità. In questa prospettiva, assumere ruoli di *leadership* significa farsi carico di molti impegni e richiede grande *consapevolezza* per ancorare l'agire organizzativo a valori come il rispetto, la responsabilità verso le più giovani generazioni e l'impegno.

A loro modo, ci hanno testimoniato anche questo -seppur da differenti prospettive- Gianni Lorenzoni, Aurelio Regina e Francesco Starace che hanno approfondito alcune tra le dimensioni più critiche dell'innovazione. I nuovi modelli di *light business* esaltano la capacità dei leader di *sviluppare partnership*, tenendo insieme -ce lo ha ricordato nella sua

Lectio Magistralis Lorenzoni- numerosi e diversi attori e costruendo continuamente sistemi e contesti inclusivi delle diversità, ricercando e promuovendo le alleanze. I cambiamenti in atto stanno esaltando il valore di approcci manageriali -come hanno evidenziato le riflessioni di Regina e Starace nei loro Executive Speech- fondati su competenze e persone, sulla ricerca del contributo e della condivisione di molti, sulla necessaria attitudine a guardare avanti ascoltando i bisogni della società, dell'industria e degli individui per avvicinare e non per allontanare.

Abbiamo inaugurato questa *sesta edizione* dell'Executive MBA, dunque, ascoltando prospettive diverse ma complementari: quella più accademica e di ricerca e quella più esperienziale e di responsabilità gestionale. Entrambe continueranno a scandire il ritmo del Programma, alternando voci e linguaggi, sollecitando stimoli da "punti di vista" diversi e promuovendo spazi di continuo scambio.

Continuiamo a credere nella bontà di questo progetto che, senza nulla togliere alle competenze tecniche specifiche di gestione del business -che sono l'architrave su cui poggia il Programma- assegna uno spazio centrale alla dimensione della *persona* e delle *relazioni* nei contesti sociali e organizzativi. Riteniamo che la *leadership* non possa essere insegnata. Crediamo però che si possano creare ambienti, fare esperienze, facilitare l'ingresso in reti e contesti sociali che possono aiutare a costruire e sviluppare un profilo di *leadership* sostenibile a vantaggio di molti.



EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli*

Leadership generative ed etica della responsabilità

“Nell'Italia del 2011 troppi pensano che le nuove generazioni staranno peggio. E' un capovolgimento innaturale. Un capovolgimento che gli imprenditori, le imprese non possono accettare". E' un passaggio molto efficace della relazione di Aurelio Regina, Presidente di Unindustria, il nuovo soggetto di rappresentanza che ha integrato le imprese di Roma, Frosinone, Rieti e Viterbo, tenuta a metà marzo nel neonato Parco Rainbow MagicLand alle porte di Roma¹. In verità, quello richiamato, è un capovolgimento di prospettiva che non può essere accettato da nessuno. Almeno non da chi voglia improntare la propria condotta personale e professionale all'etica della responsabilità. Quest'ultima non consente ripiegamenti su se stessi, non incentiva a selezionare investimenti che assicurino ritorni nel breve e per pochi. In un'epoca aperta e interconnessa, infatti, dove il valore anche sui mercati finanziari delle "connessioni" dei social network -come la recente vicenda della quotazione di LinkedIn ci ha mostrato- cresce in modo preoccupante seminando il timore che si stia gonfiando una nuova bolla speculativa, l'etica della responsabilità fa la voce più grossa e chiama in causa tutti, cittadini e istituzioni, individui e organizzazioni pubbliche e private, nel "rispondere a" sempre più numerosi soggetti. Soprattutto i più deboli, quelli che rischiano maggiormente di allontanarsi ancora da quel benessere che ricerca e innovazione continuano a donarci. Quelle persone che, per tante ragioni, non hanno l'autonomia necessaria per fare da soli. Gli studi sulla struttura dei legami nelle società multiculturali lasciano intendere che in tali circostanze non ci si deve accontentare del "rispondere a". Sarebbe troppo poco. In questi casi occorre altresì lasciarsi guidare dalla cura, dal "rispondere di"².

Segue a pag. 2



ON LEADERSHIP

di Pier Luigi Celli*



La società malata di gestione

Sotto un'apparenza pragmatica e razionale la gestione sottende una rappresentazione del mondo in cui l'economia è tutto, e tutta l'economia è guerra. In nome della performance, della qualità, dell'efficienza, della competizione e della mobilità, si è venuto formando un universo nuovo: una società globale segnata da uno sviluppo paradossale nel quale ricchezza e povertà crescono insieme, come il sapere e il non-sapere, la creazione e la distruzione, il benessere e la sofferenza, la protezione e l'insicurezza. La gestione, che si propone come un mezzo semplice per trattare questi problemi è, nei fatti, una delle cause della loro apparizione e delle loro riproduzione. Il problema ora è capire perché, e come, la società si è lasciata contaminare dall'ideologia gestionale.

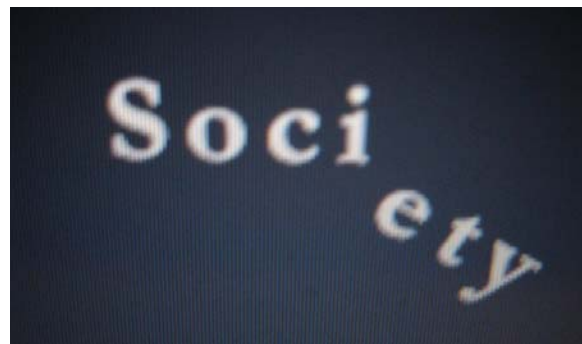
La gestione si presenta come pragmatica, fondata sulla efficacia delle sue azioni piuttosto che sulla pertinenza delle idee. Essa è diventata rapidamente un 'metalinguaggio' in grado di influenzare grandemente le rappresentazioni dei dirigenti, dei quadri e degli stessi lavoratori. Gli esperti della gestione sono diventati dei prescrittori di modelli, in grado di prendere in carico gli affari del mondo, anche se i modelli sulla base dei quali essi fondano le loro competenze sono costruiti su differenti paradigmi.

In realtà, abbiamo a che fare con due diversi livelli: da un lato, la gestione come scienza e tecnica operativa e, dall'altro, l'ideologia gestionale, ossia un modello di valori e una

precisa concezione dell'azione manageriale. Tra i due livelli si è instaurata una forte ambiguità. Le scienze della gestione sono preposte a descrivere e analizzare le modalità di organizzazione delle azioni collettive; sono delle tecniche, delle pratiche, delle metodologie ed è la loro dichiarata (presunta?) oggettività a conferire una vernice di scientificità. L'ideologia gestionale, d'altro canto, funziona come supporto al potere manageriale per assicurare la riuscita del suo operato; implica una precisa visione del mondo e delle assunzioni di principio, con tessitura valoriale.

Nata nella sfera dell'impresa privata, l'ideologia gestionale tende a espandersi nei settori pubblici, nelle istituzioni, nelle associazioni e in tutti i mondi che non sono di per sé governati dalle leggi del mercato. Oggi 'si gestisce' tutto: le case, le città, le amministrazioni, la famiglia, le relazioni -comprese quelle amorose- fino ai sentimenti e alle emozioni. Il suo imperativo è 'razionalizzare', producendo confusione tra razionalizzazione e ragione. La razionalizzazione è un meccanismo di semplificazione, di riduzione delle variabili, di ricerca di un linguaggio standard e guidata dalla preoccupazione della chiarezza. Essa rappresenta però anche un meccanismo di difesa che, sotto l'aspetto di un ragionamento logico, tende a neutralizzare ciò che è scomodo, disturba, o non rientra nel suo schema. Molto spesso dimentichiamo che la razionalizzazione lavora sul fianco del potere, mentre è la ragione che lavora su quello della conoscenza.

La cultura delle alte performance si impone come un modello di efficienza; e mette tutto sotto pressione. I problemi economici, di cui la valutazione delle performance sono la sanzione, vengono spesso trattati come compiti matematici: la preoccupazione di oggettività è encomiabile, ma la messa in equazioni della realtà non permetterà mai di capire il senso



di ciò che sta avvenendo, i sentimenti e le preoccupazioni delle persone coinvolte, il peso della storia delle organizzazioni etc. Le analisi e le discussioni sul 'come' tendono a eliminare la questione del 'perché' e malgrado i tentativi di ridare una morale al capitalismo, finanza e etica sembrano inconciliabili. Eppure bisognerebbe considerare che l'impresa non è solo uno strumento di produzione. Essa è anche una micro-realtà sociale, una comunità umana, che deve trovare un equilibrio tra performance economiche, preoccupazioni sociali e dimensioni simboliche. Bisogna tornare a pensare i fondamenti del contratto sociale per cui l'economia non può svilupparsi contro la società o a prescindere da essa. Parlare di 'società malata' è certo una metafora utile per discutere: indica che una certa concezione manageriale ha degli effetti deleteri sui fondamenti stessi di ciò che 'fa società' e delle conseguenze potenzialmente patologiche sugli individui che la compongono. La gestione però non è un male in sé. Ma come cittadini (prima che come lavoratori, dirigenti, manager o imprenditori) dovremmo essere preoccupati per le derive di una società in cui le disuguaglianze aumentano, l'ambiente si degrada, il dibattito politico diviene insignificante e il disincanto-disillusione è al culmine.

*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

Leadership generative ed etica della responsabilità

Segue da pag. 1

E' una responsabilità più forte e penetrante che abbiamo tutti nei confronti di molti, certamente anche nei riguardi delle nuove generazioni. La società aperta e interconnessa in cui viviamo sottolinea dunque quest'altra dimensione.

Ossia la necessità, perché si possa sviluppare una piena etica della responsabilità, che si lavori con lo sguardo "oltre" le proprie mura, coltivando quelle politiche e soluzioni generative di chi pensa più avanti, alle nuove generazioni. "Quale Paese lasceremo ai nostri figli?" si domanda Mario Draghi a conclusione delle sue considerazioni finali auspicando che si ritorni alla crescita³. C'è da scoprire molto in questa direzione ricercando anche fuori dalle più consuete direttrici battute dalla comunicazione. E bisogna farlo con fiducia e ottimismo. In questa prospettiva è bella l'idea promossa da un gruppo di studiosi e cittadini,

aggregati attorno alla visione dell'Istituto Luigi Sturzo, di un progetto finalizzato a "mettersi in ascolto dei tanti che, lontani e inascoltati dai media e dalle istituzioni, scommettono sulla propria passione, impegno, capacità"⁴. Quest'epoca ha bisogno di molteplici luoghi dove far crescere leadership generative. I leader che le esprimono sono consapevoli che saranno altri a beneficiare maggiormente del frutto delle idee promosse con fatica e che sono diventate forza aggregante ed espansiva, lavoro, reddito, legami. Queste leadership hanno una loro consistenza, una solidità che si rafforza con il confronto aperto, con la passione e con quella generosità che nasce dal coraggio delle idee.

*Direttore Executive MBA

1. <http://www.confindustriaroma.it/Roma/Prj/Hom.asp?gsAppLanCur-IT&gsPagTyp-1&gsMnuNav-01M:100,01L:1,01C:1,02M:0,02L:0,02C:1>
2. F. Turoldo, L'etica della responsabilità alla prova del multiculturalismo, in L. Sandonà (a cura di), La struttura dei legami. Forme e luoghi della relazione, Editrice La Scuola, Brescia, 2010, pp. 117-131.
3. http://www.bancaditalia.it/interventi/integov/2011/cf_10/cf10_considerazioni_finali.pdf
4. <http://www.generativita.it/>

