

## In questo numero...

<b>"Liberare energia per creare valore"</b>	<b>1</b>
<b>INTERVISTA A... Andrea Pontremoli - Creare il futuro</b>	<b>3</b>
<b>APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO IN AZIONE - Potenziare il "sistema immunitario" dell'organizzazione</b>	<b>5</b>
<b>IL SYSTEMS THINKER IN LIBRERIA</b>	<b>7</b>
<b>DA NON PERDERE</b>	<b>8</b>

## "Liberare energia per creare valore" XXII Convegno AIADS



Anche il XXII Convegno AIADS "Liberare energia per creare valore" è stato preceduto da "Vivere la community" AIADS che in quest'occasione ha avuto luogo al Museo del Cinema di Torino. Nel percorso, dall'archeologia del cinema alle ultime realizzazioni, i partecipanti hanno potuto vedere come l'energia creativa permetta di realizzare progetti ambiziosi inaspettati.

La storia del Museo Nazionale del Cinema nasce dal sogno e dall'energia di Maria Adriana Prolo, donna tenace e raffinata collezionista, che negli anni Quaranta pensò ad un museo sulle origini del cinema e che oggi si trova all'interno della Mole Antonelliana, edificio simbolo della città. Il caratteristico ascensore trasparente ha trasportato i partecipanti attraverso l'enorme campata che compone l'interno dell'edificio in un emozionante viaggio fino alla cima della Mole.

Arrivati al "tempietto", così viene chiamato il terrazzino a cui si arriva, la vista su Torino è a 360° ed è un'esperienza imperdibile se si visita la città.

Il giorno successivo presso la prestigiosa sede di Seat PG, dove si è svolto il Convegno, Vittorio D'Amato, Presidente AIADS, ha posto una domanda sfidante:

"Come si fa a trasformare luoghi addormentati, dipartimenti assopiti ed aziende decotte in posti dove si sente vibrare l'energia?"

Il compito non è facile, ma raggiungibile attraverso la costruzione di MEV (Mood, Energia e Valore), inteso come il prodotto tra cultura collaborativa, allargamento dei confini, scintilla che accende la miccia e capacità di produrre e fiducia. Ciascuno di questi elementi da solo non è sufficiente affinché si crei un clima MEV: è il loro prodotto che crea luoghi e momenti dove la collaborazione si sviluppa creando grande energia, innovazione e produttività. MEV può essere un posto di lavoro, un team, un dipartimento, un'azienda, dove le persone lavorano insieme in un modo eccezionalmente creativo e collaborativo. Il MEV nasce perché le persone sono felici di stare insieme, di cooperare le une con le altre e comprendono il valore della collaborazione. Naturalmente il leader svolge un ruolo cruciale nella creazione e nel mantenimento del MEV. I leader devono essere capaci di creare un sistema culturale e di valori basati sul dialogo, sulla collaborazione e sull'innovazione. Creare una cultura simile in azienda è una sfida emozionante e ambiziosa vinta solo dai leader dotati di visione, coraggio ed umiltà per continuare ad apprendere e a crescere. Il compito fondamentale del leader sarà quello di innescare sentimenti positivi nelle persone in modo che raccolgano e canalizzino la propria energia verso il raggiungimento dei fini aziendali.

Testimonianza molto toccante è stata quella del Generale Rosario Castellano, Capo di Stato Maggiore del NATO Rapid Deployable Corps-Italy, apparentemente lontana dal mondo aziendale.

**"Più lo spirito di gruppo è solido,  
più aumenta il livello delle  
performance individuali."**

Il Generale Castellano ha raccontato dettagli di vita vissuta nella costante responsabilità di guidare un gruppo di soldati che si trovano in terra nemica, ogni giorno esposti al rischio di perdere la vita, per lunghi periodi lontani dalle proprie famiglie e con lo stress da combattimento che va fronteggiato in modo strategico. Il vero leader secondo il Generale è colui che accoglie e accetta il confronto perché "i comandanti vincenti comandano non con il grado ma con il consenso che guadagnano ogni giorno stando in prima linea, insieme alla squadra, facendola sentire la vera protagonista dell'impresa militare". L'energia non nasce quindi dalla parola "Devi", ma dall'espressione "Devi perché..." inserendo sempre il compito all'interno di un contesto più ampio. Solo l'esempio, la coerenza e la trasparenza creano e diffondono l'energia necessaria a vivere mesi così emotivamente complessi.

Al termine dell'intenso speech del Generale ci sono state due testimonianze aziendali che hanno riportato l'attenzione al contesto organizzativo: Giampiero Bighiani, Direttore Generale di Festo Italia, ha descritto il processo con cui Festo incanala l'energia perché produca risultati: innanzi tutto l'energia viene generata da una forte identità che si declina in una visione e in una missione condivisa. L'energia poi deve essere gestita in modo equilibrato ed attraverso l'utilizzo di strumenti come la balance scorecard si può monitorare il processo di allocazione di risorse e di energie. Sta comunque sempre ai capi la capacità di utilizzare le giuste leve per far emergere l'energia che di per sé è già presente in ogni persona.

Roberto Veronesi, Direttore Comunicazione di Seat PG, ha mostrato una serie di esperienze pratiche in cui l'energia, il cuore, la passione hanno contribuito in modo determinante al raggiungimento dei risultati aziendali: pubblicazione di un libro di racconti scritti dai dipendenti, realizzazione di corti cinematografici, attivazione di giornate di volontariato e attività sportive. Tutte attività ludico-ricreative che di per sé creano e attivano percorsi energetici che si riversano direttamente sul lavoro di tutti, creando attaccamento all'azienda e passione per lo svolgimento del proprio lavoro.

Dopo la panoramica dei quattro relatori, sono stati presi in considerazione gli spunti di riflessione che i partecipanti hanno dato durante il convegno in relazione a: "Cosa fare per liberare energia?".

Durante la tavola rotonda moderata da Lorenza Angelini e con la partecipazione dei relatori Vittorio D'Amato, Giampiero Bighiani e Roberto Veronesi è stato sottolineato come l'energia sia latente nella popolazione aziendale e vada costantemente alimentata e stimolata. È compito del vertice creare un clima di fiducia, condizione fondamentale per sprigionare energia.



Daniela Mazzara - Ricercatrice AIADS

# Un'intervista a...

Intervista a  
Andrea Pontremoli  
Amministratore Delegato Dallara Automobili

## Creare il futuro

È possibile fare strategia in un ambiente così incerto e ipercompetitivo come quello attuale? E, soprattutto, quale deve essere il comportamento del leader che non può rimanere ancorato a modelli del passato? Ne parliamo con Andrea Pontremoli che, dopo la lunga esperienza in Ibm fino a divenirne Presidente e CEO, è ora CEO e General Manager di Dallara Automobili.



### In un contesto sempre più turbolento e in continua accelerazione come definiresti il leader del futuro?

*Viviamo un periodo dove ci sono due cose che stanno prendendo il sopravvento, una è la velocità con cui avvengono le cose, la seconda cosa è l'incertezza. Aumenta l'incertezza e quindi ci possono essere variabili impossibili da prevedere. L'insieme di queste due cose in matematica si chiama caos, quindi la vera sfida del manager è gestire nel caos. Significa poter prendere decisioni senza avere tutte le informazioni, senza avere neanche tutti gli elementi del contesto e cercando di prefigurare quelli che potrebbero essere i contesti e quali sono le variabili che potrebbero influire su questi contesti. Visto che il futuro non è predicibile da nessuno, siamo nella fortunata condizione di provare a crearlo, il manager del futuro è uno che ha in testa un'idea di futuro giusta o sbagliata che sia, ci lavora e lo costruisce.*

### Qual è oggi il ruolo di quello che una volta chiamavamo il capo gerarchico?

*Il capo gerarchico è un elemento che sta sparando perlomeno nelle aziende delle nostre dimensioni, già quando si incomincia a lavorare a matrice il concetto di chi è il capo è molto aleatorio, per me è qualcuno a cui fare riferimento e che fa essenzialmente 3 cose:*

- 1 - mi valuta ed è in grado di definire cosa ho fatto bene, cosa non ho fatto bene, cosa dovrò fare;*
- 2 - mi aiuta a costruire la mia professionalità, la mia crescita, è con lui che mi confronto per definire quello che sarà il mio futuro;*
- 3 - deve avere la capacità di guardare in avanti e capire qual è il mio posto nel futuro.*

***"Il futuro non è predicibile da nessuno, siamo nella fortunata condizione di provare a crearlo, il manager del futuro è uno che ha in testa un'idea di futuro giusta o sbagliata che sia, ci lavora e lo costruisce."***

### Poche informazioni, poche certezze, ma quale strategia?

*La strategia sarà sempre meno top down di come siamo abituati, strategia non è pensare quale sarà il futuro e poi decidere. Per me la strategia si concretizza in quelle decisioni che prendo adesso e che cambieranno il mio futuro e se ho la Visione, è più semplice prendere oggi le decisioni che contribuiscono a creare il futuro. Questa strategia ha bisogno però di condivisione, in particolare sull'idea di futuro, per poter avere altri elementi che mi aiutano a prendere decisioni giuste, non li avrò mai tutti, non li avrò proprio corretti, ma il mettersi insieme, l'aver condiviso e farlo con un gruppo di persone aiuta sicuramente. Sempre di più le aziende che stanno avendo successo hanno dei leader che ti raccontano il futuro che vogliono. La bravura di un leader è disegnarci un futuro dove tu vuoi stare.*

### Come tirar fuori il meglio dalle persone?

*La motivazione è il sugo di tutto. È come far fare cose straordinarie a persone normali, è veramente l'elemento che ti spinge. Il bravo leader, il bravo capo, ma anche il buon disegno organizzativo dell'azienda favoriscono o meno la motivazione, il bravo capo tira fuori il meglio, il cattivo capo tira fuori il peggio e magari le persone sono sempre le stesse.*

*Dà motivazione il sapere che quello che fai contribuisce a un disegno molto più grande di te. Il bravo leader sa disegnare un futuro nel quale le persone vogliono stare, a questo punto saranno le stesse persone che ti portano verso quel futuro e magari tu non sai neanche come, il come lo troveranno le persone e con la loro motivazione riusciranno a tirare fuori idee, energie, forza e anche aggregazione con altre persone che ti portano verso quello che tu hai disegnato e che loro hanno condiviso e questo l'ho visto succedere sempre nella mia carriera, da quando ero capo di una struttura di 15 persone a quando ero capo di una di 25.000, la dinamica è sempre la stessa.*



Simulatore F1 Dallara

*Anche l'ambiente di lavoro è determinante, sia quello fisico che quello sociale. È l'ambiente di lavoro sociale che ti crea la differenza, siamo andati da un modello di ufficio chiuso all'open space, ma l'importante è creare un modello sociale che sia coerente, che permetta alle persone di sentirsi bene.*

### **Come valutare le persone?**

*Nel corso degli anni i manager hanno fatto delle semplificazioni per valutare le persone, del tipo, io ti valuto in base al tempo che dedichi o al risultato che mi porti, però il risultato non conta niente se non hai una direzione, non conta niente se non sai come lo hai ottenuto; potrei fare 10 milioni di Euro, li rubo, dovevi fare 100 km/h, peccato che hai girato in tondo e io volevo che fossero per andare a Milano. C'è differenza tra speed e velocity, speed è quanti km/h fai, velocity è quanti km/h fai in una determinata direzione. È sempre lo scopo che mi aiuta a valutare quello che hai fatto. Puoi imparare di più da un errore, valutare in maniera puntuale un risultato è una semplificazione che ti aiuta, ma la cosa fondamentale è che devi avere condiviso lo scopo con le persone, solo allora tiri fuori il meglio. È più importante saper dire il perché che il come delle cose.*

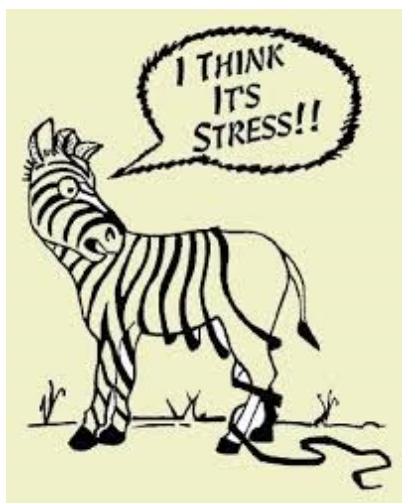


Lorenza Angelini - Membro del Comitato Direttivo AIADS



# Apprendimento organizzativo in azione

## Potenziare il "sistema immunitario" dell'organizzazione



Ipotizzando che stiate vivendo momenti di stress ed ammesso (e non concesso) che esistano organizzazioni stressate o stressanti (perché ho seri dubbi che esista uno stress oggettivo) la domanda naturale sarebbe: che fare?

La medicina classica dà almeno due alternative: un rimedio che aggredisca il male, che faccia male al male, con qualche effetto collaterale indesiderabile, oppure il potenziamento di ciò che è sano, che sta per il momento bene, in modo che l'agente patogeno pur presente non nocca. Il vantaggio di quest'ultima strategia è che il male ed il bene potrebbero convivere, e magari bersi un caffè insieme. In questo scritto parleremo di come rinforzare il "sistema immunitario dell'impresa", in modo che quei fattori che potrebbero risultare esiziali per l'organizzazione siano come i virus e i batteri che convivono pacificamente con un corpo sano.

Quindi la nostra strategia più che a ridurre lo stress punta a potenziare le difese. Ma attenti! Che non diventi l'alibi per beneficiare di questa accresciuta immunità con un ulteriore carico di lavoro, anche se autoinflitto. Potremmo dimostrare in un altro scritto come questo "sfruttamento" andrebbe proprio a minare il sistema immunitario, che deciderebbe che non è opportuno resistere se questo produce ulteriore richiesta di resistenza.

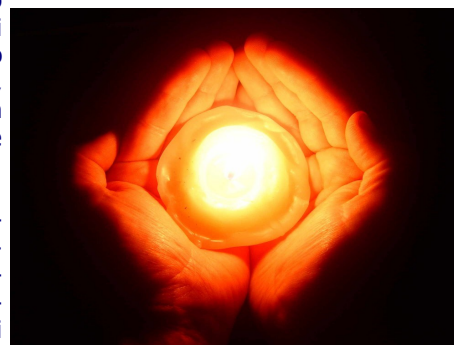
La via più facile e più accettabile nelle organizzazioni per questo potenziamento delle difese interne è attraverso l'acquisizione di energia.

Anche se il termine "energia" appare vago o astruso, chiunque però la percepisce: è capace di entrare in un ufficio, in un reparto produttivo e sentire l'energia presente. Pure i vantaggi che dà quest'energia sono facilmente constatabili: oltre ad aiutare ad affrontare le pressioni e le urgenze è anche una spinta propulsiva ed ha capacità terapeutiche, contagia positivamente le persone che entrano in quell'ambiente. Visti i risultati positivi per l'organizzazione come possiamo conferire energia ad un ambiente di lavoro?

Tentiamo qui una breve lista, che alle sue spalle ha teorie che la giustificano ed esperienze che la validano: innanzitutto dotatevi di persone con alta energia, capaci di trasmettere e di riversare la loro eccedenza di entusiasmo e di serenità a beneficio di chi è divenuto scettico o troppo preoccupato da problemi di vendita, di produzione, di budget e simili stressogeni. Se già possedete qualcuno con questo dono, tenetevelo stretto! E sperate che lo sia il vostro Grande Capo.

Come secondo apportatore di energia, diffondete il senso della sdrammaticizzazione e della leggerezza. Il senso dell'urgenza, della pressione, il bisogno di agire subito possono a volte essere utili alla persona, in certi momenti della sua storia personale; non lo sono quasi mai quando diventano un messaggio aziendale, uno stile generalizzato, una richiesta comportamentale. Il lavoro per il lavoro, e non per i risultati che ci si aspetta che produca, è una efficace strategia antistress.

Questo non implica che i risultati non siano importanti, suggerisce solo che ricordare troppo spesso i risultati da raggiungere distrae dal lavoro e questo è più stressante che lavorare. Vale soprattutto quando i collaboratori commettono errori; ho visto organizzazioni in cui questi errori non erano puniti (l'impresa era tanto umana...), ma venivano ricordati ogni



**"La più potente fra le strategie antistress, perché produce quella grande energia in cui evidenziamo il bisogno, è l'autenticità."**

giorno a chi li aveva commessi: "amichevolemente, ricordati di quello che hai fatto ieri, solo nell'intento che tu non lo faccia più". In un'impresa della grande distribuzione un operatore entrò con un muletto in una vetrina, che esplose in migliaia di cubetti anti infortunio, coprendo il maldestro di frammenti luccicanti.

Il direttore gli ingiunse di stare immobile, poi lo fotografò dicendo: "grazie, erano 10 anni che nessuno entrava in una vetrina", con applauso e risata liberatoria da parte di colleghi e di qualche cliente. Il senso dell'humour è fra i più efficaci antistress.

Ma la più potente tra le strategie antistress, perché produce quella grande energia in cui evidenziamo il bisogno, è l'autenticità, l'opzione di darsi come si è e non come si dovrebbe essere, magari per allinearsi ad un modello di leadership concepito da una società di consulenza del Maryland e diretto a chi lavora a Milanofiori.

Fu così che una banca francese decise in un momento delicato della propria storia di inviare questo messaggio al proprio management: mostratevi per quello che siete ai vostri collaboratori, questo è più importante che essere allineati ai valori aziendali e agli stili di comando fin qui richiesti. So di persone che riceveranno vantaggi immediati dalla loro autenticità: "poiché mi dice che lei non si fida di me (sta parlando un cliente) io le dico che lei è la sola persona di cui mi fido in quest'azienda. Solo con lei io tratterò e solo con lei io firmerò questo (mega) contratto", che fece l'altro manager dell'anno. A volte il finale è meno lieto: "se questo è quello che pensa, essendo io il padrone, la voglio fuori di qui stasera".

La persona autentica, licenziata, raccontò di avvertire un estremo stato di leggerezza. Più tardi si rese conto che doveva trovarsi un altro lavoro. L'autenticità è imprevedibile nei suoi effetti, tranne che in quello di ridurre lo stress, in chi la pratica e in chi la riceve.

Per esperienza, questo non è dimostrabile, sul lungo termine la persona autentica vince sempre. Nel secondo caso quella persona, divenuto dopo il licenziamento un imprenditore, riportò: "benedetto il giorno in cui mi permisi di essere quello che sono". L'autenticità è un permesso che ci si dà da soli; buona fortuna, non rispondo delle mie parole.



Luciano Traquandi - Docente LIUC Università Cattaneo

## Il Systems Thinker in libreria



### ***Storia di una lumaca che scopri l'importanza della lentezza***

**Luis Sepúlveda**  
**Guanda, 2013**

Luis Sepúlveda racconta una storia in cui mescola la spensierata delicatezza delle favole con una profondità di contenuti di cui solo un grande scrittore è capace. Fedele al genere della favola, l'autore ha deciso di trattare tematiche attualissime ed importanti utilizzando un linguaggio semplice e prendendo come protagonista un animale antropomorfo.

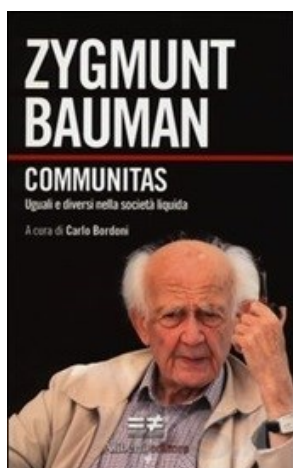
In precedenza Sepúlveda aveva già sperimentato questo genere narrativo, prima con *Storia di una gabbianella e del gatto che le insegnò a volare*, con il quale ha raccontato l'amicizia, la solidarietà e l'amore per la natura, poi con *Storia di un gatto e del topo che diventò suo amico*, in cui ha raccontato una tenera storia di amicizia nella diversità. Adesso l'autore cileno, attraverso un nuovo animale, affronta la dimensione temporale della società moderna, i ritmi frenetici che dominano le nostre vite, l'ansia che genera la perdita dei ritmi naturali, l'assenza di momenti da dedicare alla riflessione e alla conoscenza di sé stessi.

Sepúlveda sceglie un animale lento per antonomasia, la lumaca, che si muove in un mondo che ha smarrito la dimensione del tempo, preferendo la velocità e la frenesia alla lentezza, agli spazi per la riflessione. La lumaca, al contrario, conosce i pregi della lentezza, e di quelle dimensioni temporali che permettono di apprezzare le persone e i dettagli del mondo che ci circonda.

### ***Communitas***

*Uguali e diversi nella società liquida*

**Zygmunt Bauman**  
**Aliberti Edizioni, 2013**



Di fronte ad un mondo liquido caratterizzato da incertezza, precarietà, isolamento, riemerge il bisogno di stringere relazioni sociali e recuperare il senso della comunità perduta. Si fanno strada il bisogno di aggregazione volontaria e il riconoscimento reciproco su fondamenti comuni. Non può più esistere la comunità di appartenenza, ma esistono le comunità, alle quali apparteniamo contemporaneamente, per tutta la vita o solo per qualche giorno.

L'attenzione nei confronti di questi argomenti si sta risvegliando forse per rispondere all'urgenza di un generale spaesamento e alla tensione che ognuno di noi vive fra il desiderio di conquistarsi uno spazio individuale e quello di fare parte di un gruppo. La voglia di *communitas*, non più in opposizione alla *societas*, torna nelle parole di Zygmunt Bauman, uno dei massimi sociologi del nostro tempo. "Il fatto che la comunità sia sempre presente ci fa sentire sicuri. Non è qualcosa di fluido, di liquido.

Non ci abbandona mai; ogniqualvolta abbiamo bisogno di fare riferimento al luogo a cui apparteniamo, essa è sempre lì ad aspettarci e questo ci dà conforto".

# formazione

PER IMPRESE

PROFESSIONI E P.A.

## ACCELERATED LEADERSHIP PROGRAM

### Learning, Leadership & Change Corso avanzato di General Management

X EDIZIONE

MARZO - LUGLIO 2014

Il percorso si focalizza sulle nuove competenze distintive dei superior performer, offrendo ai partecipanti un panorama unico degli strumenti necessari per attuare un continuo miglioramento nel modo di riflettere strategicamente e fare gestione operativa e strategica.

I temi trattati, che rappresentano le aree critiche in cui il management dovrà cimentarsi nel prossimo futuro:

- Creatività e Propensione al nuovo
- Leadership & Management
- Change Management
- Finance & Accounting
- Team Building



Per informazioni:

cerca@liuc.it

tel. 0331-572342

## SYSTEMS THINKING IN ACTION

**Direttore Responsabile:**  
**Lorenza Angelini**

**Direttore Editoriale:**  
**Daniela Mazzara**

**Redazione:**  
**Marialba Mauri**

La Newsletter "Systems Thinking in Action" è l'organo ufficiale dell'AIADS e viene inviata trimestralmente ai soci. Permette di mantenersi sempre aggiornati sulle ultime novità riguardanti il pensiero sistemico, l'apprendimento organizzativo, il dialogo e, più in generale, sulle nuove idee e gli strumenti che possono aiutare a sviluppare un nuovo e più efficace stile manageriale e di leadership.

Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 9 del 6/02/2008.



L'Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi, fondata nel 1987, è una organizzazione scientifica e senza fini di lucro che, utilizzando un approccio interdisciplinare, si propone di sviluppare una nuova cultura d'impresa basandosi sui principi dell'apprendimento organizzativo, del pensiero sistemico e del dialogo.

### Comitato direttivo

Vittorio D'Amato, *presidente*

Lorenza Angelini

Elena Tosca

**AIADS - Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi**

**Via Giuseppe Frua, 16 - 20146 Milano**

**Tel: 02/48022525**

**www.aiads.org - info@aiads.it**