
PREFAZIONE

Questo libro è il frutto di molti anni di ricerca, di insegnamento e di consulenza nell'ambito della direzione d'impresa. Pur in presenza di una vastissima letteratura, abbiamo infatti percepito in modo sempre più forte nel tempo la mancanza di un manuale in cui le molte tematiche di cui abbiamo sperimentato sul campo l'importanza teorica e pratica venissero affrontate in modo organico e integrato, facendo riferimento allo stato dell'arte e alle best practices a livello internazionale.

È nato così il progetto di questo "Manuale di direzione". Un libro pensato per l'insegnamento avanzato, in ambito sia istituzionale che executive, e per la consultazione da parte di coloro che sono professionalmente impegnati in funzioni manageriali. Un libro basato su un robusto impianto teorico in grado di fornire al lettore metodologie, strumenti e tecniche operative indispensabili per l'analisi e per il problem solving nell'ottica integrata propria della direzione aziendale. La trattazione infatti non solo permette una migliore comprensione dei meccanismi di governance già implementati dalle organizzazioni, ma offre anche un valido supporto alla progettazione di nuovi strumenti che tengano conto in maniera esplicita degli ultimi progressi delle scienze manageriali.

Il framework di riferimento è quello dell'*organizational behaviour*, che permette di inquadrare in un approccio unificante i temi della cultura organizzativa, del potere, della comunicazione, della negoziazione, dei processi decisionali, della creatività, della leadership, della gestione del cambiamento e della valorizzazione del capitale umano e sociale. Nel volume tutti questi aspetti vengono analizzati approfonditamente, mostrando come possano essere utilizzati come efficaci strumenti di direzione in grado di migliorare sia la performance del singolo individuo, sia quella dei gruppi e delle altre strutture collettive presenti all'interno dell'organizzazione, incidendo notevolmente sul successo competitivo.

Dirigere un'impresa significa stabilire obiettivi e raggiungerli gestendo persone e risorse in modo efficace ed efficiente. Per questo è necessario essere in grado di proporre una "visione", definire strategie,

sviluppare l'organizzazione nelle sue componenti umane - attraverso il dialogo con shareholder e stakeholder - e strutturali, comprendere il mercato nazionale e internazionale per valorizzare gli asset aziendali, mantenere l'equilibrio in periodi caotici e turbolenti e, anzi, da questi ricavare nuove energie e motivazioni. Oltre all'eccellenza nelle competenze manageriali è necessario avere il carisma del leader, l'umiltà intellettuale di chi deve comprendere gli ambienti interno ed esterno senza pregiudizi, la sensibilità di chi deve essere in grado di delegare e motivare, il coraggio di chi deve a volte decidere anche senza consenso, l'onestà di chi deve operare nel rispetto delle procedure, la creatività di chi deve uscire dagli schemi correnti per risolvere, innovare e raggiungere risultati e vantaggio competitivo duraturi nel tempo. La sfida è complessa. Il percorso di apprendimento che proponiamo in questo libro è una palestra utile per allenarsi nel difficile compito di eccellere personalmente, come team e, di conseguenza, come organizzazione.

Il primo capitolo riguarda i sistemi di governance dell'impresa moderna. L'attenzione è rivolta agli strumenti inerenti soprattutto la gestione delle risorse umane, considerate da un numero sempre maggiore di imprese le vere fonti del vantaggio competitivo. Il capitolo introduce, inoltre, tutti gli argomenti che costituiscono il manuale e che vengono approfonditi successivamente. Il secondo capitolo analizza i modelli di corporate governance, che, insieme alla struttura organizzativa, definiscono la modalità con la quale è regolato il potere all'interno delle imprese. La distribuzione del potere svolge un ruolo cruciale in quanto potenziale fonte di comportamenti opportunistici che possono avere un impatto notevole sulle strategie e sui risultati dell'impresa. Il terzo capitolo riguarda la diagnosi e il cambiamento del clima aziendale come strumento per valorizzare il rapporto tra impresa e dipendenti. La grande sfida della psicologia del lavoro degli ultimi anni è stata quella di organizzare il lavoro non solo dal punto di vista produttivo, ma anche dal punto di vista della soddisfazione e del benessere, ritenuti indispensabili a migliorare la qualità della vita lavorativa e le prestazioni. Il quarto capitolo sottolinea l'importanza della comunicazione interpersonale, indispensabile per facilitare i processi decisionali, gestionali e produttivi dell'impresa. L'obiettivo è quello di fornire indicazioni teoriche e pratiche per aumentare l'efficacia comunicativa individuale sia nella vita professionale, sia in quella sociale. Il quinto capitolo descrive le principali caratteristiche del conflitto organizzativo inteso come naturale divergenza di interessi o opinioni e considerato tra le principali cause di inefficienza organizzativa. Viene fornita, anche attraverso esempi numerici e applicativi, un'ampia trattazione sulla negoziazione, strumento fondamentale per la risoluzione dei conflitti e, quindi, per la conduzione di trattative di successo. Il sesto capitolo illustra il funzionamento dell'Analytic Hierarchy Process (AHP), metodologia multicriterio in grado di fornire un supporto alle decisioni in situazioni di difficile strutturazione del problema, di razionalità limitata e di pluralità di criteri anche parzialmente contrastanti fra loro. Insieme

alla trattazione teorica vengono proposti esempi pratici di applicazione in grado di chiarire l'utilizzo di questo utile strumento. Il settimo capitolo analizza la creatività e l'innovazione come base per il successo: infatti la vera differenza in contesti altamente competitivi è costituita dalle idee e dalla capacità di combinarle in modo diverso e originale per creare valore. L'ottavo capitolo riguarda la gestione del cambiamento e ha l'obiettivo di descrivere gli strumenti idonei per una adeguata programmazione delle fasi di trasformazione. Negli ultimi anni le aziende hanno migliorato significativamente le capacità di definire obiettivi e strategie, ma hanno ancora la necessità di essere assistite nella valutazione e nella gestione coordinata di tutte le variabili che incidono sulle fasi di cambiamento. Inoltre, la trasformazione richiede la considerazione dell'impatto organizzativo dei cambiamenti, con una specifica attenzione sulle risorse umane. Il nono capitolo analizza le problematiche connesse alla motivazione e agli incentivi, sottolineando l'importanza della scelta di leve efficaci. Progettare una buona struttura organizzativa è, infatti, necessario ma non sufficiente. Sono le persone che fanno la reale differenza in termini di prestazioni con le loro attitudini, percezioni, emozioni e aspirazioni. Un buon sistema motivazionale facilita i dipendenti mettendoli in condizione di rendere al meglio, valorizzandone le potenzialità e creando le condizioni per la costituzione di una squadra vincente. Il decimo capitolo riguarda la direzione aziendale e il modello di corporate governance delle imprese italiane con particolare riferimento alla spiegazione del significativo divario nella crescita del PIL rispetto alla media dei Paesi dell'Area Euro negli ultimi vent'anni e della preoccupante diminuzione della quota nazionale sul commercio mondiale. La diffusione del modello latino di governance nelle imprese italiane ha infatti contribuito a frenare la loro crescita, determinando lo sviluppo di un sistema produttivo composto quasi esclusivamente da organizzazioni di piccole dimensioni, spesso inadatte a fronteggiare adeguatamente la competizione globale.

Il volume è adatto alla consultazione, all'uso come manuale didattico per corsi avanzati e, anche, alla fruizione individuale da parte di chi voglia apprendere o approfondire i fondamenti della direzione d'impresa.

Data la completezza e l'ampiezza degli argomenti trattati, è possibile delineare diversi percorsi di apprendimento mirati a specifiche esigenze. Ne proponiamo, a titolo esemplificativo, cinque dei principali. Coloro che volessero approfondire i temi della leadership possono avvalersi dei capitoli 4, 5, 7, 8 e 9. Chi fosse interessato maggiormente alla gestione del cambiamento può incentrare il suo percorso di studio sui capitoli 2, 3, 4, 7 e 8. Per una trattazione sui sistemi di governance si può far riferimento ai capitoli 1, 2, 5, 6, 10. I capitoli 1, 3, 4, 8 e 9 forniscono materiale idoneo per un approfondimento sui sistemi motivazionali. Infine, i capitoli 4, 5, 6, 7 e 9 costituiscono un valido supporto per comprendere i problemi inerenti la gestione e la risoluzione dei conflitti.

Percorsi di apprendimento \ Capitoli	Capitoli									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Leadership				■	■		■	■	■	
Gestione del cambiamento		■	■	■			■	■		
Sistemi di governance	■	■			■	■				■
Sistemi motivazionali	■		■	■				■	■	
Gestione e riduzione dei conflitti				■	■	■	■		■	

Concludiamo con i ringraziamenti per i colleghi della Scuola d'Impresa della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma "Tor Vergata" che hanno contribuito con competenza, entusiasmo e passione alla realizzazione di questo libro. Ringraziamo quindi Maria Assunta Barchiesi, Elisa Battistoni, Marco Greco, Gianluca Murgia, Paola Pasqualino e Massimiliano Maria Schiraldi. Ringraziamo inoltre Federica Lorini per gli interessanti riferimenti letterari inseriti all'interno di ogni capitolo del Manuale. Un ringraziamento speciale va ai nostri straordinari studenti che, inconsapevoli, hanno partecipato alla sperimentazione didattica dei vari argomenti che compongono il volume e che, attraverso la loro creatività, le loro domande, le loro osservazioni e i loro riscontri ci hanno permesso di migliorare e di arricchire non solo le lezioni e i contenuti di quest'opera, ma anche noi stessi.

Agostino La Bella
Guendalina Capece