



I Punti de "Il punto"

• Il punto fisso

Editoriale a cura di Agostino La Bella.

• Il punto di fuga

A cura di Guendalina Capece.

• A che punto è l'impresa?

"La Villa dell'Ateneo: tra passato e futuro" di Rodolfo Maria Strollo.

• Il punto scientifico

"Lamentele e clima aziendale" di Guendalina Capece.

• Il punto letterario

"Labirinto di specchi: per "riflettere" sulla vita" e "Sfogliando qua e là..." a cura di Federica Lorini.

• Il punto esclamativo

Soluzione dei quiz del numero precedente e tre nuovi enigmi.

• Il punto di vista

"L'ingegnere di Carta: la tecnica fra innovazione ed etica" di Domenico Campisi.

• Match Point

Rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

• L'appunto

• Il punto successivo

IL ● FISSO

Bias semplificanti e risparmio cognitivo, ovvero le scorciatoie possono uccidere

Alle 9:20 del 22 luglio 2005 un giovane elettricista brasiliano di ventisette anni, Jean Charles de Menezes, lasciò il suo appartamento per recarsi al lavoro. L'appartamento di Jean Charles si trovava in un edificio di tre piani a Scotia Road, nel quartiere londinese di Tulse Hill. In un appartamento dello stesso edificio, secondo Scotland Yard, si nascondevano tre individui di apparente origine araba sospettati di essere gli aspiranti terroristi suicidi che avevano preso parte ai quattro attentati, nella metropolitana e a una fermata di autobus, fortunatamente falliti il giorno prima. Agenti in borghese sorvegliavano perciò le entrate del palazzo. Uno degli agenti avvisò la centrale che Jean Charles poteva essere uno dei sospettati ("aveva gli occhi di taglio orientale", dirà poi l'agente in questione) e ricevette l'ordine di pedinarlo. Jean Charles prese un autobus fino a Brixton, ove scese con l'intenzione di salire su un treno della *Victoria line*; si avvicinò quindi alla stazione della metropolitana, salvo accorgersi che la stazione stessa era una di quelle rimaste chiuse a causa degli attentati del giorno prima. Fece una telefonata per avvertire che avrebbe tardato al lavoro, quindi tornò sui suoi passi e prese un altro autobus in direzione di Stockwell, ove avrebbe potuto utilizzare in alternativa la *Nor-*

thern line. Questo comportamento insospettì i poliziotti che lo pedinavano, i quali non erano informati né si erano accorti della chiusura della stazione e dedussero che si trattava di un tentativo di far perdere le tracce. La centrale prontamente informata inviò rinforzi e agenti speciali. A Stockwell il giovane entrò nella stazione, prese una copia di un giornale a distribuzione gratuita e usò la sua carta elettronica di abbonamento per passare i tornelli. A quel punto sentì il rumore di un treno in avvicinamento e iniziò a correre per evitare di perderlo: inutile dire che gli agenti si erano ormai convinti di essere all'inseguimento di uno dei colpevoli che stava cercando di recuperare il "fiasco" del giorno prima. Jean Charles salì in una carrozza mentre le porte cominciavano a chiudersi, seguito da tre agenti affannati e sicuri di essere di fronte ad un attentatore suicida. Uno degli agenti bloccò le porte per evitare la partenza del treno, gli altri due afferrarono il giovane, lo trascinarono sulla piattaforma e lo uccisero con sette colpi di pistola alla testa "prima che si facesse saltare in aria con il treno e mezza stazione". La polizia rilasciò immediatamente alla stampa dichiarazioni "off the records" sull'uccisione, appena in tempo per evitare un nuovo

attentato, di uno dei terroristi ricercati.

La tendenza al "risparmio cognitivo" che ci spinge, specialmente in particolari condizioni emotive o di stress, a prendere decisioni d'impulso senza acquisire il giusto livello di informazione e senza seguire procedure sistematiche di valutazione è conosciuta come *shooting from the hips*. Denominazione purtroppo appropriata al drammatico caso che abbiamo descritto. In generale, i bias semplificanti sono scorciatoie che permettono di interpretare velocemente fatti, raggiungere conclusioni e prendere decisioni in tempi brevi. Tali scorciatoie, che si sono formate nei nostri processi cognitivi attraverso millenni di evoluzione, o con decenni di esperienze quotidiane o, qualche volta, semplicemente per pigrizia mentale determinano scostamenti rispetto all'assunzione di razionalità degli agenti implicita nella teoria economica. Vediamo i più comuni.

L'*effetto ancora* si verifica quando si fa affidamento prevalentemente solo su una parte dell'informazione disponibile, quella che per qualche ragione ci ha più colpito o quella che ci è stata presentata per prima (la

(continua a pag 2)

IL ● FISSO



Bias semplificanti e risparmio cognitivo, ovvero le scorciatoie possono uccidere

(continua da pag 1)

“prima impressione”), e su questa base si sviluppano in modo incrementale giudizi, valutazioni e decisioni che ne risultano quindi fortemente condizionate. L’effetto àncora è subdolo (del resto come tutti gli altri bias): informazioni assolutamente irrilevanti da qualunque punto di vista contaminano le percezioni e le stime. Supponiamo di fare la spesa in un supermercato e di incontrare una pila di scatole di tonno, con accanto un cartello che recita “al massimo 4 per cliente”. Ciò comporta che i clienti acquistino più tonno di quello che farebbero altrimenti? Ebbene, secondo numerosi esperimenti empirici, effettivamente sì. Questo è anche il motivo per cui siamo così facilmente influenzabili attraverso le visualizzazioni prodotte dai media. Per gran parte dell’evoluzione, tutto ciò che “si vedeva con gli occhi” era vero. Oggi sappiamo benissimo distinguere la fiction dalla realtà, e pur tuttavia rimaniamo inconsciamente ancorati soprattutto a ciò che ci viene proposto con le immagini. Staccarci da queste àncore è una fatica cognitiva. L’**effetto di conferma** consiste nella ricerca di fatti o nell’interpretazione di informazioni in modo da confermare le proprie teorie o i preconcetti iniziali, evitando o sottovalutando al contempo gli elementi che possano metterli in dubbio. Numerosi studi empirici confermano questa tendenza, purtroppo anche nel caso delle investigazioni criminali, in cui una volta raggiunta una conclu-

sione di colpevolezza relativamente ad un individuo, si sviluppa una propensione a ricercare preferenzialmente informazioni addizionali in grado di rafforzarne la certezza con il rischio di ignorare o sottovalutare le eventuali prove di innocenza.

L’**effetto bandwagon** è la tendenza a fare o credere ciò che molte altre persone fanno o credono; si basa su esperienze che confermano come le cose migliori siano di solito quelle che tutti desiderano: è quindi più semplice ed economico (sul piano cognitivo) conformarsi al comportamento degli altri piuttosto che fare un autonomo sforzo di valutazione.

La **percezione selettiva** consiste nell’osservare e percepire in modo privilegiato soprattutto ciò che è conforme con le nostre aspettative. E’ abbastanza simile all’**effetto alone**, il quale comporta che un singolo tratto personale, positivo o negativo, finisce con l’influencare la valutazione complessiva della personalità di un individuo (“... sorride, quindi è un amico”).

Il bias di **ricerca locale** si verifica quando le decisioni sono prese sulla base delle informazioni disponibili anche quando queste non sono completamente soddisfacenti e potrebbero essere migliorate con una adeguata ricerca. Questo bias porta ad atteggiamenti conservativi sulle soluzioni e riduce la creatività nelle ricerca di nuove opzioni.

Il **senno di poi** riguarda la nostra abilità nello spiegare fatti che sono già successi; per essere più precisi questo bias è in azione quando, dopo aver appreso un eventuale risultato, gli

attribuiamo una probabilità molto più elevata di quella che un osservatore imparziale, cioè ex-ante o senza la conoscenza dell’accaduto, avrebbe potuto stimare sulla base delle informazioni disponibili. Guardando la storia attraverso le lenti del senno di poi, ad esempio, tendiamo a sottostimare enormemente il costo di prevenzione delle catastrofi. Un esempio famoso è quello dello shuttle Challenger, la cui esplosione fu attribuita alla perdita di flessibilità, dovuta alla bassa temperatura, di un O-ring. In effetti c’erano stati alcuni segnali che indicavano una minima probabilità, giudicata trascurabile ex-ante, di un problema con gli O-ring, ma prevenire il disastro senza il senno di poi avrebbe comportato non solo fare attenzione al problema delle guarnizioni ma anche a qualunque altra altrettanto trascurabile probabilità di mal funzionamento. La prevenzione sarebbe stata costosissima; inoltre, poiché ovviamente tutto avrebbe funzionato alla perfezione, nessuno ne avrebbe riconosciuto i meriti, mentre ne sarebbero stati criticati i costi: purtroppo i libri di storia non riportano i casi di “eroiche misure preventive”.

Concludiamo con il frequentissimo **errore di congiunzione**, ovvero la tendenza a sovrastimare le probabilità congiunte e a sottostimare le probabilità disgiunte. In termini pratici tale effetto si manifesta, ad esempio, quando per rendere una storia più plausibile ne arricchiamo i dettagli, dimenticando che aggiungere partico-

(continua a pag 3)

Bias semplificanti e risparmio cognitivo, ovvero le scorciatoie possono uccidere

(continua da pag 2)

IL ● FISSO



-lari ad un evento ne riduce la probabilità di verificarsi. 125 studenti dell'Università di Stanford hanno partecipato al gioco seguente. Un dado con quattro facce verdi e due rosse viene lanciato venti volte di seguito, registrando le sequenze di colori che ne risultano. Il gioco consiste nello scommettere su una di tre sequenze predefinite:

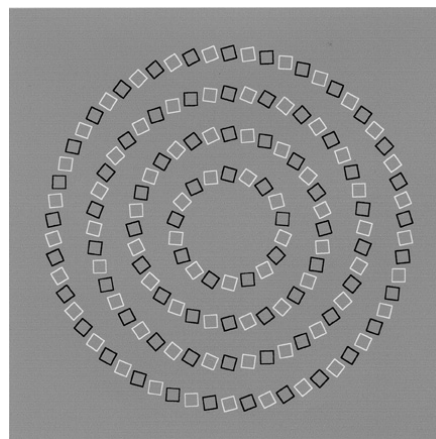
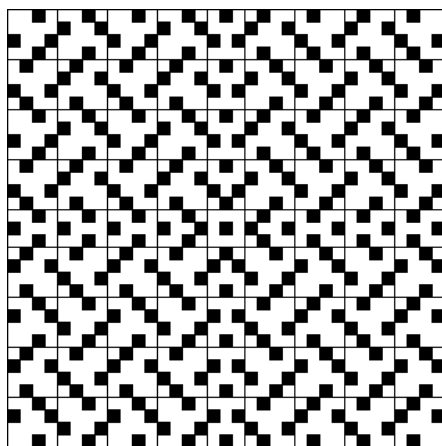
- RVRR
- VRVRRR
- VRRRRR

Il 65% degli studenti ha scelto la sequenza (2). Questa è effettivamente quella più "rappresentativa" del dado, visto che la maggior parte delle facce sono verdi e la sequenza (2) è quella delle tre proposte che contiene la maggior proporzione di risultati verdi. Le relative probabilità possono essere calcolate con precisione, tuttavia è intuitivo che la sequenza (1) domina la (2), in quanto in essa strettamente contenuta: in altri

termini per ottenere la sequenza (2) deve uscire la (1) preceduta da una faccia verde.

La consapevolezza delle distorsioni cognitive che possono influenzarci aiuta ad assumere il pieno controllo delle nostre scelte e riduce la possibilità di essere sottilmente manipolati. Impariamo quindi a reagire alla naturale tendenza alle scorciatoie mentali.

Agostino La Bella



IL ● DI FUGA



In occasione del work-shop tenutosi nella Facoltà di Ingegneria nel maggio 2009 dal titolo "Convincere e motivare: arte e tecnica della persuasione" l'immagine scelta per la presentazione è l'opera *Effetti del buon governo* di Ambrogio Lorenzetti, realizzata tra il 1337 e il 1339. L'opera fa parte di una rappresentazione complessa nota come *Il buono e il cattivo governo*, commissionata, come manifesto politico, con l'intento, da un lato, di rassi-

curare il popolo di Siena sul fatto di essere ottimamente governati e, dall'altro, come minaccia verso coloro che avessero tentato di manifestare dissenso verso i Nove, reggenti dell'epoca.

Lorenzetti sfruttò senza saperlo una delle più conosciute ed efficaci tecniche di manipolazione: la riprova sociale (o imitazione).

Questa tecnica si basa sul fatto che quanto maggiore è il numero di persone che trova giusta un'idea, tanto

più giusta è quell'idea. L'uomo è imitatore per sua stessa natura e nella folla rimane preda dei sentimenti e delle emozioni collettivi, perdendo la propria individualità.

Il principio di imitazione agisce con la massima efficacia quando le persone osservano individui simili. E' infatti la condotta degli altri che chiarisce quale sia il comportamento più giusto anche per i primi. Inoltre un meccanismo fondamentale afferma che "nessun capo può sperare di persuadere direttamente tutti i membri del gruppo, ma riuscire a convincerne una frazione considerevole, è sufficiente a convincere il resto".

Guendalina Capece



Effetti del buon governo
Ambrogio Lorenzetti
(1337-1339)
Sala della Pace
Palazzo Pubblico, Siena

A CHE ● E' L'IMPRESA?



Verso la fine del 1981 l'allora Seconda Università di Roma – *Tor Vergata*, ormai prossima all'avvio della sua attività istituzionale, acquistava il grande complesso storico-monumentale di *Villa Mondragone* con un'ampia parte del fondo circostante. A circa quattro secoli dal completamento della costruzione nella sua primitiva forma, la *Villa* vedeva così il suo quarto proprietario, dopo gli Altemps (fino al 1613), i Borghese (dal 1613 al 1896) e, quindi, dopo alterne vicende, la Provincia Romana della Compagnia di Gesù.

Mondragone fu costruita sfruttando parzialmente i resti di un'antica villa romana (poi datata al II sec. d.C. e riferita ai Quintili), tra il 1573 e il 1578, in due distinte fasi per altrettanti edifici: inizialmente fu eretto il "Casino" del cardinale Marco Sittico Altemps, una grande e compatta struttura raccolta attorno alla *Sala degli Svizzeri* e quindi la *Retirata*, sorta di lussuosa *dépendance* per il figlio Roberto; entrambi i nuclei furono caratterizzati oltre che dalle cospicue dimensioni, da ricche finiture decorative, anche ad affresco.

Fin dalla sua fondazione, la fabbrica costituì l'emergenza di maggiore spicco all'interno di un vasto insieme di proprietà, acquisito dagli Altemps nel 1567 e denominato *Status Tusculanus* (comprendente fra l'altro i borghi di Monte Porzio e Monte Compatri); questo, dopo il passaggio ai Borghese durante il pontificato di Paolo V, fu ulteriormente ingrandito ed ebbe il nuovo nome di *Status Burghesianum*, mentre la

La Villa dell'Ateneo: tra passato e futuro

Villa veniva ad assumere la mole complessiva che tuttora la contraddistingue attraverso l'unione dei due nuclei citati ed ulteriori ampliamenti.

In seguito al trasferimento della residenza estiva pontificia a Castel Gandolfo, deciso nel 1626 da Urbano VIII, iniziò un lungo periodo di decadenza fino a che nel 1865 i Gesuiti, inizialmente in qualità di affittuari dei Borghese, diedero una nuova vita alla *Villa* istituendovi il *Nobile Collegio Mondragone*, una struttura educativa di elevato prestigio che presto guadagnò notorietà internazionale. Il successivo subentro nel possesso da parte dei religiosi avvenne, con l'autorevole avallo di Leone XIII, in una fase finanziaria critica per i Borghese e fu giustificato dall'esigenza di salvataggio dell'ormai celebre collegio, ma comportò, di fatto, anche l'acquisizione della vicina *Villa Vecchia*, del *Barco Borghese* e di una gran parte del territorio circostante.

Durante la sua secolare esistenza, *Villa Mondragone* vide il succedersi operativo di una serie di architetti e artisti di spicco, da Martino Longhi *il Vecchio* responsabile delle costruzioni della fase Altemps, al fiammingo Jan van Santen, detto *Vasanzio*, che coordinò per il *cardinal nepote* Scipione Caffarelli Borghese gli ingenti lavori con i quali la fabbrica, nell'assumere la sua nuova definizione, fu dotata di un complesso di costruzioni e sistemazioni accessorie a scala paesistica (quali il *Terrazzone* – con i suoi quattro pinnacoli e la *Fontana dei Draghi* – e il grande giardino racchiuso da

Portico e Teatro delle acque contrapposti), sì da conseguire più di un primato all'interno del *Complesso delle Ville Tuscolane*. Per un lungo periodo, inoltre, la *Villa* ospitò la cospicua collezione di dipinti e opere d'arte di proprietà dei Borghese: una delle più rilevanti, nel suo genere, dell'area romana.

Anche i Gesuiti, intorno al 1930, per migliorare ed accrescere la ricettività dell'Istituto attuarono ingenti operazioni di adattamento funzionale, ampliamento e trasformazione dell'edificio, che ne alterarono considerevolmente, però, la consistenza e l'aspetto. Nel 1953, tuttavia, fu decisa la chiusura del *Collegio* e il vasto complesso continuò ad essere utilizzato solo saltuariamente dalla Compagnia fino, appunto, alla sua cessione all'Ateneo.

Nonostante le citate alterazioni, molte delle caratteristiche artistico-formali delle fasi precedenti non andarono perdute, tanto che negli anni ottanta – quando le sedi delle cinque facoltà originarie erano tutte concentrate nel fabbricato "della Romanina" prossimo al Grande Raccordo Anulare – la *Villa* rappresentava indubbiamente il più grande e prestigioso tra gli immobili di proprietà dell'Ateneo (condizione che tuttora sussiste, almeno sotto i profili storico-artistico e paesistico). Per tale motivo è stata

(continua a pag 5)

A CHE ●

E' L'IMPRESA?



(continua da pag 4)

ed è teatro di molti importanti eventi della vita accademica, fin dalla cerimonia inaugurale dell'avvio dei Corsi del primo Anno Accademico, svoltasi nel 1982 alla presenza del Presidente della Repubblica Sandro Pertini e del Rettore Pietro Gismondi.

Non sono soltanto le, pur eccezionali, qualità artistiche e ambientali a segnare la storia della *Villa*, che appare singolarmente intessuta di episodi legati alla storia scientifica e della ricerca sin dal 1611, quando fu scelta, per le imponenti dimensioni e la posizione paesisticamente rilevante volute dall'Altemps, quale oggetto di osservazione dal *Gianicolo* durante una dimostrazione del cannocchiale di Galileo. Tra i personaggi le cui vicende si intrecciano nei secoli con quelle di *Mondragone*, troviamo scienziati come Angelo Secchi e Guglielmo Marconi, archeologi come Felice Grossi Gondi, classicisti come Lorenzo Rocci, oltre, naturalmente, agli innumerevoli poeti e letterati che per diversi motivi l'hanno visitata nelle diverse fasi della sua storia.

In periodi più recenti, peraltro, la zona in cui sorge la *Villa* è stata fortemente segnata dall'insediamento di una serie di strutture di ricerca ad altissimo livello che la rendono oggi una delle più fertili – in Italia e non solo – per le eccellenti attività in diversi settori scientifici e del terziario avanzato. Citiamo, ad esempio, l'Inaf con la sede del vicino Osser-

vatorio Astronomico, la sede dell'Enea, nata intorno all'ormai storico Sincrotrone di Frascati, quelle dell'Esa, dell'Infn, il Centro Servizi della Banca d'Italia e il Centro Ricerche dell'Ispesl, oltre, naturalmente, allo stesso Ateneo di Roma - *Tor Vergata* con il Cnr e la nuova sede dell'Asi attualmente in costruzione.

Tutti questi motivi fanno oggi apparire ancor più appropriata la scelta operata quasi trent'anni or sono con l'acquisizione della storica struttura da parte dell'Università, con l'idea di costituirvi un centro di eccellenza per studi e convegni oltre che una sede di rappresentanza di incomparabile bellezza e prestigio. Da questo punto di vista, si può ben dire, anzi, che tale acquisizione costituisca una felice eccezione al destino riservato ad altri storici nuclei del *Complesso delle Ville Tuscolane*.

Se, tuttavia, guardiamo a quanto è stato fatto sulla monumentale fabbrica da allora ad oggi, sia ai fini conservativi sia dal punto di vista dell'utilizzazione, siamo costretti a riconoscere che non sempre le azioni intraprese hanno corrisposto ai criteri guida, sotto i profili culturale, scientifico e tecnico, cui dovrebbe riferirsi qualsiasi operazione coinvolgente un così rilevante e pregevole bene storico-architettonico, tanto più se condotta da un Ente pubblico preposto alla ricerca e alla formazione. Sin dall'inizio, gli interventi edilizi hanno mostrato non pochi aspetti discutibili – ad esempio nella scelta dei materiali di finitura – tanto da essere stati fortemente criticati nella letteratura specializzata; si è poi proceduto con una certa superficialità, spe-

cie per gli spazi interni, con opere di mero ripristino (quando non di grave alterazione), più che di restauro propriamente detto. Alcune scelte non hanno, infatti, brillato per logica progettuale e attenzione verso quelli che ormai da tempo rappresentano criteri e procedure consolidati nell'ambito del restauro scientifico. L'ultimo intervento sul cosiddetto "corridore" ne è prova evidente (per tacere sull'allogazione di taluni elementi di arredo, sia interno che esterno).

Anche per quanto riguarda l'utilizzo, non sono mancate le operazioni discutibili, che si sono alternate ad altre più adeguate alle qualità intrinseche della struttura, sino, purtroppo, a prevalere numericamente. Ci riferiamo a "eventi" quali, ad esempio, mostre – con annesso mercato – di prodotti artigianali o pseudo-tali, adunate popolari con degustazione di prodotti tipici del territorio ..., tutte manifestazioni che le storiche mura hanno dovuto sopportare (in particolare in tempi recenti), ma consone più a luoghi come parchi o piazze paesane che ad una struttura architettonica – pur di particolare vastità – dalla valenza storico-artistica plurisecolare.

Per quanto riguarda la nuova fase che la *Villa* negli ultimissimi tempi sta vivendo, se ci è sembrato più che opportuno l'inserimento del diaframma vetrato posto a ricostruire (almeno fisicamente) l'unità spaziale dell'antica *Cappella Borghese*, alterata con gli

(continua a pag 6)

La Villa dell'Ateneo: tra passato e futuro

(continua da pag 5)

A CHE ● E' L'IMPRESA?



con gli interventi degli anni trenta, non possiamo esimerci, però, dall'evidenziare l'urgente necessità di un serio impegno verso l'analisi e la redazione di una proposta progettuale che investa la totalità del maestoso complesso e possa almeno in parte riparare alle occasioni di restauro perse o già compromesse, magari opportunamente cadenzata in fasi di esecuzione.

Nell'ottica di un'utilizzazione futura più organica e adeguata, e meno legata ad iniziative estemporanee, non andrebbero trascurati anzitutto gli aspetti logistici, ai fini di una migliore fruibilità: pensiamo all'accessibilità (nell'accezione più ampia) e quindi all'ottimale utilizzo di tutti gli ingressi al fondo già presenti, ma anche ad una irrinunciabile definizione/sistemazione in esso di

un'adeguata e funzionale area di parcheggio. Interventi, questi, che favorirebbero l'allaccio del *Centro* ai diversi flussi di percorrenza a fruizione multipla (trasporto pubblico, turistico, escursionistico ...).

Al deciso impegno per un restauro globale della fabbrica, eventualmente ricorrendo a *partnership* di adeguata caratura, dovrebbe associarsi una promozione mirata a *target* di alto livello (probabilmente più redditizi e più rispettosi del monumento rispetto a quanto possa esserlo una fruizione di massa), ospitando mostre di interesse quantomeno nazionale o rendendo disponibile la struttura come *location* di alto pregio per eventi diversi ma di pari importanza. È indubbio che si dovrebbe contestualmente consentire la possibilità di visita pubblica – adeguatamente normata e sorvegliata – come pure garantire la conoscenza diffusa, ormai possibile, notoria-

mente, mediante sinergiche azioni editoriali e multimediale che sfruttino, ad esempio, le più evolute potenzialità del *medium web* (si pensi ad esempio ad un *virtual tour* diacronico che vada un po' più in là delle scontate *photo gallery*).

Ma forse l'esigenza prima fra tutte è quella che nell'Accademia stessa si diffonda la convinzione che tutelare, conservare e valorizzare un monumentale impianto come quello di *Villa Mondragone* – sorta di "gioiello di famiglia" dell'Ateneo – possa costituire, per l'Istituzione che ne è proprietaria, un ottimo ritorno d'immagine quale azione a beneficio dell'umanità, al pari dell'essere sede di scoperte, brevetti, ricerche e studi innovativi.

Rodolfo Maria Strollo



IL ●
SCIENTIFICO



Lamentele e clima aziendale



Navigando su Internet alla ricerca di libri e articoli interessanti per scrivere il capitolo “Diagnosi e cambiamento del clima organizzativo” del volume *Direzione aziendale* di prossima pubblicazione, mi sono imbattuta in un articolo molto avvincente. Descrive un libro originale e curioso scritto dal Prof. John Weeks intitolato *Unpopular Culture. The Ritual of Complaint in a British Bank*.

Il professor Weeks ha collaborato con diverse Università prestigiose quali l’IMD di Losanna dove lavora attualmente, l’INSEAD e il MIT. Studioso delle organizzazioni e della cultura organizzativa, ha pubblicato questo libro dopo un’intensa ricerca sul campo, entrando nelle strutture operative di una grande banca retail inglese (The British Armstrong Bank o BritArm) per un anno come “osservatore partecipante”. L’obbiettivo era quello di comprendere il perché della diffusa abitudine alla lamentela e alla critica da parte dei dipendenti. Per fare questo ha intervistato, seguito e lavorato insieme a impiegati e manager di tutti i livelli aziendali. La scelta non è stata casuale: una grande banca retail infatti non rappresenta il mondo più affascinante e stimolante in cui lavorare: la burocrazia, la staticità delle cose e la ripetitività del lavoro contribui-

scono a farne un ambiente di lavoro non motivante.

L’idea del libro nasce da una semplice domanda: quante volte la pausa caffè è un’occasione per lamentarsi delle cose che non vanno in azienda?

Ci si lamenta dei capi, dei collaboratori, dei colleghi, delle altre aree aziendali, in pratica di tutto e tutti! E magari ci si lamenta anche di quanto in azienda le persone si lamentino.

E’ difficile saper interpretare le lamentele e, se non se ne comprendono a fondo le motivazioni, si rischia di condurre vere e proprie battaglie contro i mulini a vento inasprendo, ulteriormente, il clima aziendale e, di conseguenza, la produttività. L’obiettivo dello studio del professor Weeks è stato quello di comprendere se l’atto del lamentarsi sia semplicemente una riproduzione irrazionale della cultura di cui ci si lamenta o se invece nasca da una sincera volontà di contrastarla e cambiarla.

Le critiche stesse alla cultura aziendale, secondo lo studioso, sono parte integrante della cultura organizzativa e lamentarsi della cultura aziendale diventa un modo per associarsi a essa più di quanto non sia un modo per prenderne le distanze.

“Le persone si lamentano della propria società - spesso nei termini e per le stesse ragioni per cui si lamentano del tem-

po - non perché sperano di cambiare qualcosa, ma perché questi piccoli rituali di negatività avvicinano le persone che hanno in questo modo la percezione di condividere le proprie esperienze e sofferenza. La “recita” della lamentela innocua diventa parte integrante di una consolante abitudine che mette le persone a proprio agio fra loro. Le lamentele possono così contribuire a rafforzare i legami sociali e costruire un senso di comunità”.

Le lamentele non sono però tutte uguali e non tutte sono gestibili allo stesso modo.

Il Professor Weeks cataloga, infatti, anche le varie tipologie di lamentela e cerca inoltre di capire quali motivazioni spingano le persone a rimanere in un’organizzazione di cui fondamentalmente si lamentano.

Una prima forma di lamentela è “**lo screditare**”, critica passiva che si fa senza però avere la seria volontà di cambiare lo status quo delle cose. Il desiderio di cambiare esiste, ma manca la convinzione di poter incidere sul cambiamento. Spesso è più un modo per creare una connessione con gli altri, per condividere quello che si pensa non vada. Si ha la stessa impressione di parlare

(continua a pag. 8)



IL ● SCIENTIFICO



Lamentele e clima aziendale

(continua da pag. 7)

del tempo o della partita di calcio del giorno prima: in realtà questo tipo di lamentela non è altro che una base comune su cui costruire una connessione.

La seconda forma è “**il disapprovare**”, critica in cui il desiderio di far cambiare le cose è più forte. E’ una piccola e iniziale sollecitazione ad agire. Anche in questo caso però è difficile lo scontro diretto. Spesso, infatti, c’è bisogno di una qualche forma di autorizzazione interna o esterna affinché l’argomento possa essere affrontato. Il rischio che si corre con il disapprovare è che si venga scambiati per una persona che non fa squadra in quanto non coinvolta direttamente.

La terza forma è “**il dar conto**”, approccio giustificativo dell’acceptare quello di cui ci si lamenta. Il lamentarsi si traduce in questo modo in un tentativo di appianare il problema invece di trovare una soluzione per risolverlo.

L’ultima forma è “**il diagno-**

sticare”, simile al “dar conto”, ma più conflittuale rispetto ai problemi dell’organizzazione e di chi la gestisce. Se non accompagnata anche da una certa dose di autocritica, può diventare un modo per scaricare la colpa su colleghi di altri uffici o sui livelli superiori o inferiori al proprio.

Ma allora: perché si rimane nell’organizzazione di cui ci si lamenta tanto?

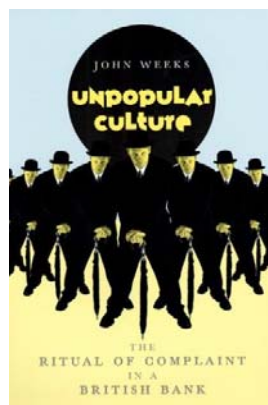
Anche in questo caso l’autore dell’originale testo ha catalogato varie giustificazioni. La prima è la classica frase “**ci lavoro solamente**”, come a dimostrare che la “vita vera” si sviluppi altrove. La seconda consiste nel “**mi ci ritrovo incastrato**”, a significare che è troppo faticoso mettere in discussione tutto quello che si è imparato e dover cominciare in un’altra realtà lavorativa. Una ulteriore giustificazione è quella del “**potrebbe andarmi peggio**”, in cui si pensa che alla fine dei conti si è avuto più di quanto ci si poteva aspettare. C’è poi il “**sono lo stereotipo del bancario**”, ovvero alla fine le persone

riconoscono che le cose per cui si lamentano sono il vero motivo per cui rimangono in azienda, come ad esempio la sicurezza di un posto fisso, la routine, gli orari stabiliti, etc...

Infine, il “**non sono il solito bancario**”, dove la persona si illude di rimanere in azienda per cambiare le cose, perché fa parte di quel piccolo gruppo che in realtà non si trova lì per altri motivi se non per trasformare la realtà che li circonda.

Il testo fornisce un’interessante e originale chiave di lettura esortandoci a riflettere sulle reali motivazioni che ci spingono, fisiologicamente, a lamentarci e a imparare ad apprezzare ciò che di positivo c’è in esso. Il tutto attraverso una proposta di indagine nuova ma seria e una capacità di ascolto diversa dal solito e quindi, probabilmente, in grado di trovare soluzioni meno standardizzate e, forse, più utili.

Guendalina Capece



**IL •
LETTERARIO**



Labirinto di specchi: per "riflettere" sulla vita

E' sabato 26 settembre, sono circa le 17.30. Mi aggiro curiosa per Via Benevento, vicino al Policlinico Umberto I, alla ricerca del Teatro Sette. Questo nome non mi è nuovo, forse in passato ci sono già stata a vedere uno spettacolo, ma non ricordo con precisione. Al contrario lo spettacolo al quale ho avuto l'onore di assistere questa volta non lo dimenticherò mai: per la trama, per il contesto, per gli incredibili attori e per il loro regista ma ... andiamo con ordine. Lo spettacolo si intitola: *Labirinto di Specchi*, per la regia di Marco Brogi, un giovane regista che ho avuto modo di conoscere in occasione di una rappresentazione teatrale organizzata presso l'Auditorium Ennio Morricone della Facoltà di Lettere e Filosofia di *Tor Vergata*. Come ogni spettacolo teatrale che si rispetti inizia con un po' di ritardo: silenzio in sala, si abbassano le luci, si apre il sipario ed ecco

il palcoscenico: spoglio, semplice, bene illuminato. Sarà agito, per circa un'ora, da cinque attori non professionisti, che impersonano degli specchi animati, con un proprio carattere e una propria chiara personalità e che alla fine, dopo aver sottoposto la padrona di casa ad ogni sorta di dispetto e averle sottratto del denaro, decidono di imprigionarla, unitamente alla donna delle pulizie, per poter finalmente ottenere la tanto agognata libertà. Un'opera divertente, piena di battute, che suscita risate e tanta commozione. Commozione perché a rendere speciale questo spettacolo è il fatto che ad animarlo sono, oltre a tre attori professionisti di C.A.P.S.A. International, cinque ragazzi che hanno vissuto l'esperienza del coma, che arrivano sul palco in carrozzina o aiutati dall'inseparabile stampella, che recitano e si muovono nonostante le difficoltà mo-

torie, intellettive e psichiche. Sono incredibili: Giovanna Anselmo, Francesca Cusato, Edoardo Napolitano, Giuseppe Mannato e Emanuele Offeso, uniti dall'esperienza traumatica, dai vincoli fisici, dagli strascichi della malattia eppure così vitali, così fieri, così bravi!
Si tratta, dice Claudio Taliotto, Presidente dell'Associazione Risveglio, che ha promosso l'iniziativa, di un vero e proprio laboratorio espressivo, frutto di un esperimento pienamente riuscito che vede le persone coinvolte continuare con entusiasmo un'esperienza realmente utile per il loro reinserimento sociale, per il loro difficile, lungo ma vincente cammino verso il risveglio. Sono senza parole! Sono commossa nel profondo, sono sbalordita nel constatare ancora una volta quale potente mezzo terapeutico sia il teatro. Al termine dello spettacolo mi avvicino a Marco Brogi e a
(continua a pag. 9)



IL ●
LETTERARIO



Labirinto di specchi: per "riflettere" sulla vita

(continua da pag. 8)

Daria Veronesi, l'aiuto regia. Nonostante siano dichiaratamente stanchi, come ogni regista dopo la rappresentazione, mi dedicano del tempo, rispondono alle mie domande, mi raccontano particolari sorprendenti, mi sussurrano di miglioramenti che la medicina istituzionale ancora non pubblicizza. Questi ragazzi recitano all'impronta perché hanno una memoria brevissima. Ogni settimana alle prove devono cominciare da capo, non ricordano trama, ruoli e battute eppure nessuno degli spettatori lo avrebbe mai detto. Marco non è sorpreso! Mi spiega che la terapia tende a cercare, con frequenza di ritmo, battute non scritte, frasi non fatte, aiutando molto l'orgoglio dei ragazzi e stimolando quelle emozioni che risiedono nella parte che ha subito danni. Il teatro ha donato a questi giovani attori un *modus recitandi* assolutamente personale, dove ognuno ha trovato libertà espressiva e un gran desiderio di urlare: Ci sono anche io, vivo anche io, recito anche io! Una particolare menzione va anche a Manuela Barbato, Massimo Sugoni e Alessandra Zulli, gli attori di C.A.P.S.A. International che si sono prestati con professionalità, tanta pazienza e soprattutto comprensione e capacità emotiva a sostenere attori dilettanti ed emozionati e un ringraziamento personale a Marco e Daria per questo testo straordinario. L'*escamotage* teatrale dell'episodio centrale, quello della "cattura" delle due donne trasformate improvvisamente in specchi animati, è utile, ai fini della commedia a far capire loro cosa significhi veder rovesciato il proprio ruolo, e a noi, pubblico, cosa significhi vivere in un modo diverso, con costrizioni e limitazioni nuove. Emblematica la battuta di Emanuele che prima di lasciare il palco si gira un'ultima volta verso le due donne intrappolate e le esorta a "riflettere bene" un gioco di parole geniale, un invito a guardarsi dentro e ad amarsi di più!

E' proprio così! Questo spettacolo non lo dimenticherò mai!

Federica Lorini



IL •
LETTERARIO



Sfogliando qua e là.....

100 romanzi di primo soccorso per curare (quasi) tutto di Stéphanie Janicot



Che leggere faccia bene è una cosa risaputa, ma mai, almeno fino a pochi giorni fa, si era arrivati a postulare un vero e proprio nesso reale tra il benessere psicofisico e l'attività di lettura. A proporre questa curiosa ma efficace idea è Stéphanie Janicot, giornalista e scrittrice francese che nella sua lunga esperienza tra lettere, storie e parole, ha scoperto l'esistenza della proprietà omeopatica della letteratura e ne ha scritto questo divertente libro. Soffrite di solitudine? Correte a rileggere *L'albergo delle donne tristi* di Marcela Serrano e scoprirete che non siete gli unici; eravate infelici da bambini? Andate a vedere cosa scriveva Gorkij in *Infanzia*; Siete innamorati? Riaprite *Il rosso e il nero* di Stendhal. Amate ma non non siete ricambiati? La Jane Austen di *Persuasione* può senz'altro consolarvi; Non riuscite a smettere di fumare? Vi potrebbe aiutare Zeno Cosini, protagonista della *Coscienza di Zeno*!

Non esiste patologia a cui non corrisponda un bel romanzo! Con stile semplice e leggero la scrittrice ci suggerisce ben cento titoli e altrettante patologie: dalla depressione all'ipochondria, da Oblomov a Yukio Mishima.

Perché leggerlo?

Perché è un invito alla biblioterapia, all'arte e astuzia di curare i propri disturbi con un bel libro. L'autrice ne suggerisce cento, tratti dalla migliore letteratura mondiale ma questo è solo l'inizio: a ciascuno di noi il compito e/o consiglio di continuare la serie all'infinito continuando a leggere sempre di più ea sentirci sempre meglio.

Ve lo giuro sui Beatles di Carlo Magaldi



È il 1963. Quasi per sbaglio il protagonista, un ragazzino di soli dodici anni, ascolta le canzoni dei Beatles e la curiosa esperienza musicale diventa il segnale di partenza per una avvincente e intensa lotta per l'affermazione di se stesso, delle proprie idee, dei propri gusti, della propria individualità. Il romanzo di Carlo Magaldi, chitarrista live e autore di testi per trasmissioni RAI e RAI International sulla storia della musica leggera, diventa un appassionato *excursus* tra Bob Dylan e i Doors, tra i Led Zeppelin e i Pink Floyd, passando per gli Who, Jimi Hendrix, Janis Joplin e tanti altri artisti. Un amarcord per i *baby boomers*, generazione felice (con la pensione assicurata) sulle note dei Beatles e dei giganti del rock. Ma soprattutto *Ve lo giuro sui Beatles* è una coinvolgente autobiografia in cui l'autore si racconta senza compiacimenti e reticenze, regalando ai lettori di qualsiasi età uno spaccato veritiero ed emozionante degli anni Sessanta e Settanta in Italia. Mentre sul piatto il vinile gira, gli incontri, i discorsi e gli amori si alternano in una indomabile fame di vita e di avventura, proprio come le rock star elette a miti indiscutibili, fonte di ispirazione per sfuggire alla claustrofobia di un'esistenza ordinaria.

Perché leggerlo?

Perché questo libro è un pò dizionario sentimentale e un po' romanzo generazionale, il sorprendente debutto di una nuova rivelazione letteraria che fa rivivere il passato senza trasmettere l'ansia del futuro.

IL ●
LETTERARIO



Sfogliando qua e là.....

Patatrac! Crisi: perché? Fino a quando?

Di Roberto Vacca

“Se sei scapolo, devi aver messo da parte almeno lo stipendio di un mese. Se ti sposi, devi aver messo da parte almeno lo stipendio di un anno”, mi disse mio padre poco prima che iniziasse la Seconda guerra mondiale.

Così inizia *Patatrac* di Roberto Vacca, una straordinaria rivisitazione dell'attuale crisi economica, che dosa con sapienza sapere scientifico e analisi puramente divulgativa. Sempre più spesso sentiamo parlare di economia, sempre più spesso sentiamo parlare di crisi finanziaria, crisi mondiale, crisi globale e nessun potente del pianeta o esperto ha saputo dare una ben che minima spiegazione alla più grave situazione economica dopo il 1929. Perché i volti noti della politica mondiale oggi ci invitano attraverso la televisione ad avere fiducia nel domani, snocciolano numeri poco chiari, percentuali contraddittorie ma non hanno saputo prevedere neanche una piccola parte della crisi che stiamo affrontando? Perché nessuno ci riferisce con chiarezza i reali numeri del disastro? Perché si diffonde a macchia d'olio la tendenza a lasciare le persone in uno stato di non consapevolezza della gravità?

A questi e altri quesiti risponde l'autore del libro, scrittore, docente universitario e consulente e lo fa con intelligenza e accurata precisione, con leggerezza ma spessore culturale e scientifico. Il testo si fa leggere con facilità, anche da un lettore profano, perché non pretende di fornire risposte epocali. Fornisce, però, dati, tabelle e una contabilità generale di perdite, truffe, speculazioni disastrose che hanno portato ai tracolli degli ultimi due anni. Analizza i modi in cui in Usa l'abbandono di regole e controlli pubblici abbia favorito la diffusione di scommesse azzardate e la creazione di titoli e derivati basati su sottostanti fragili o immaginari.

Perché leggerlo?

Perché è un inno all'innalzamento del livello culturale medio della popolazione, prima condizione fondamentale per uscire dalla crisi finanziaria, e poi perché prende per mano il lettore attraverso l'ingarbugliato mondo dell'economia e prova a vederne il futuro.



IL ●
ESCLAMATIVO



Soluzioni del numero precedente...

1) Immaginiamo di avere quattro palline, uguali nell'aspetto, ma che una di esse ha un peso diverso. Si deve individuare questa pallina avendo a disposizione una bilancia a due piatti. Qual è il numero minimo di pesate che occorre effettuare per risolvere il problema?

Soluzione. Sono sufficienti 2 pesate

2) Un imbianchino dipinge una stanza in 1 ora, un altro imbianchino dipinge la stessa stanza in un ora e mezzo, infine un terzo imbianchino dipinge la stessa stanza in 2 ore. Se dipingono tutti insieme la stessa stanza quanto tempo ci mettono?

Soluzione: 27 min 41 sec 54 centesimi

3) Una spia cerca di capire la regola che associa parola e controparola d'ordine per l'ingresso in un centro segreto. Si nasconde dietro a un cespuglio ed osserva. Arriva un soldato, bussa al portone e da dentro una voce dice "12", il soldato risponde "6" e gli viene aperto. Poco dopo arriva un altro soldato, bussa e gli viene detto "8", lui risponde "4" ed entra. Un terzo soldato entra, dopo avere risposto "5" alla parola "10". A questo punto, la spia crede di aver capito tutto: si avvicina, bussa, le dicono "4", lui risponde "2" e gli sparano. Come mai?

Soluzione: sette! perchè la parola "quattro" ha sette lettere. In tutti i casi la controparola era il numero di lettere che componevano la parola d'ordine.

...E ora qualche nuovo gioco "natalizio"

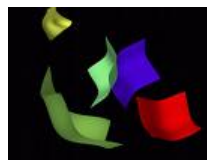


Indovinello: la mia casa è la foresta, sempre verde mi vedete, mi addobbate per le feste, sono io, son l'....

Anagramma: (5.5.) ...Bene fu tesò!

Rebus:

AGRJ



e PUNGJ



TONJ e



GALJ

IL ● DI VISTA



L'ingegnere di Carta: la tecnica fra innovazione ed etica

Parte prima: l'incipit

Le cose lasciate completamente irrisolte fra me e mio padre causate dalla sua scomparsa, relativamente precoce, sono ormai soltanto due. La prima riguarda la sua idea che le donne avessero un effetto devastante su di me distogliendomi dalla retta via (gli studi, la professione e la famiglia), la seconda sulla bontà degli studi classici. La prima questione mi fa ancora sorridere ed è oggetto di persistente, intrigante, e divertita riflessione interiore. La seconda questione, invece, avevo pensato di chiuderla definitivamente abiurando (ho frequentato il Liceo Scientifico) e iscrivendo i miei figli al Liceo Classico. La questione è riemersa nel momento in cui il mio Ate-neo (Tor Vergata) mi propose di pronunciare la *declaratio* per il conferimento della laurea *Honoris Causa* in Ingegneria Gestionale a Guido Bertolaso. Pochi mesi dopo, in due diverse occasioni, il PDS, che muoveva gli ultimi laconici passi, mi invitò a parlare di queste questioni nella campagna elettorale del 2006.

Due precisazioni:

1. Per studi classici intendo sinteticamente l'apprendimento del pensiero dell'uomo a partire dal mondo greco e latino.
2. Della morale e delle implicazioni pratiche immediate delle diverse figure pro-

fessionali se ne occupano dall'inizio del secolo scorso gli Ordini Professionali, in accordo con le Facoltà Scientifiche di provenienza (e questo anche a causa del valore "legale" del titolo di studio).

Vi propongo, dunque, una rilettura dei rapporti fra etica, tecnologia (qui intesa come ingegneria in senso volutamente restrittivo) e società.

Parte seconda: la storia dell'uomo

Non dovrebbe essere difficile distinguere fra etica e morale. Invece, vengono accomunate fino ad appiattirne il significato. Etica e Morale non sono la stessa cosa. La Morale esprime ciò che è "buono" e ciò che è "cattivo" e suggerisce come ci si debba comportare. Le regole morali possono essere molto diverse sia per epoca che per localizzazione geografica, sono soggettive: non derivano da necessità e convenienza obiettive ma assecondano il pensiero comune. I principi etici, invece sono oggettivi: derivano da necessità e convenienze reali. Si basano sulla comprensione individuale del Percorso verso la Perfezione, verso Dio, altri esseri incarnati e non, il proprio percorso nella vita.

La discussione etica ebbe origine nella Grecia antica con i sofisti, che sostituirono all'idea di norme oggettive, dettate dalla religione o dal costume, quella di leggi poste dall'uomo, e quindi riconducibili

ai suoi bisogni e ai suoi vantaggi. Socrate cercò di individuare alcuni principi universali mentre per Platone il massimo bene per l'uomo è innalzarsi alla contemplazione cosmica, senza ulteriori fini pratici. Aristotele, riportò la discussione nei limiti del mondo terreno: il fine ultimo delle azioni degli uomini è il raggiungimento del sommo bene e della felicità. Sulla base della distinzione tra un elemento passionale e irrazionale (desiderio e volontà) e un elemento razionale dell'anima, il filosofo distingue tra virtù del carattere o dell'agire (etiche) e virtù dell'intelletto (dianoetiche). Tra le prime compaiono la mansuetudine, il coraggio, il pudore, la generosità e soprattutto la giustizia e l'amicizia. All'interno delle virtù dianoetiche, Aristotele distingue la sapienza, intesa come capacità di intuire i principi primi e dedurne tutte le verità implicite, dalla saggezza, intesa come capacità di fare cose che abbiano in se stesse il proprio fine (agire giustamente ha in sé il fine della giustizia).

La virtù è una disposizione verso il giusto mezzo: compito della parte razionale dell'anima è, infatti, contenere nei giusti limiti la parte irrazionale per evitare che la spinta del desiderio conduca a un comportamento eccessivo o difettoso.

(continua a pag. 15)

IL ● DI VISTA



L'ingegnere di Carta: la tecnica fra innovazione ed etica

(continua da pag. 14)

Dato che le attività più alte e migliori dell'uomo sono quelle intellettuali, la felicità perfetta si raggiunge con la vita intellettuale coltivando la sapienza. La stretta relazione tra etica e politica della Grecia antica s'infranse con il declino della *Pòlis*, la Città-Stato. L'etica divenne così l'arte di vivere virtuosamente e trovò il suo modello nella figura del saggio libero dalle passioni e dai bisogni contingenti che accetta il suo destino e le difficoltà della vita (stoicismo) e sa godere dei beni intellettuali e dell'amicizia (epicureismo).

In epoca moderna si sviluppa la contrapposizione fra etica utilitaristica ed etica del dovere. La prima, introdotta da Thomas Hobbes e sviluppata da Jeremy Bentham e John Stuart Mill, ipotizza che l'individuo sulla base della raccolta e del raffronto fra impressioni piacevoli e spiacevoli costruisca il metro delle azioni personali. La massimizzazione della felicità del maggior numero d'individui porta all'utilità collettiva. Infine, Immanuel Kant suddivise la sua teoria dei costumi in due parti: la dottrina del diritto e la dottrina della virtù, distinguendo così nettamente l'ambito della legalità, in cui l'uomo risponde a doveri esterni (cioè imposti dallo Stato), dall'ambito della moralità, quello dei doveri interni, la cui fonte è la coscienza e di cui ciascuno risponde davanti a se stesso.

Questi doveri sono categorici, non prescrivono particolari contenuti ma determinano la volontà indicando solo la forma delle azioni, cioè la norma del volere. Questa norma è per l'uomo obbedire alle leggi della ragione. Il rispetto della legge morale è l'unico motivo che determina la volontà (è il principio del "dovere per il dovere"), senza altri fini utilitaristici o particolaristici. In contrapposizione alla credenza che l'etica dovesse necessariamente avere un fondamento religioso e le sue norme ispirate dalle leggi divine, il modello kantiano è diventato il punto di riferimento dell'etica laica moderna. Kant elaborò un'etica rigorista, che muove da una prima e fondamentale constatazione: la presenza della legge morale nella coscienza di ciascun uomo, non deducibile, quindi, dai dati dell'esperienza sensibile. Tale legge si presenta come un imperativo categorico, cioè incondizionato, radicalmente diverso dall'imperativo ipotetico. Mentre l'imperativo ipotetico persegue sempre un fine particolare, che può essere anche utile e apprezzabile ("se vuoi essere tranquillo nella vecchiaia, devi essere economo nella giovinezza"), l'imperativo categorico è del tutto indipendente da qualunque preoccupazione pratica e da qualunque contenuto empirico, e non può non scontrarsi con gli impulsi sensibili e gli interessi materiali: deve umiliare e piegare giacché non proviene da un'autorità esterna all'uomo.

mo, ma solo dalla sua ragione. La legge morale è quindi per Kant una legge esclusivamente formale, giacché essa prescrive non i singoli atti che la volontà debba compiere, ma le regole alle quali l'uomo deve ispirarsi affinché la sua condotta sia buona. E poiché tali regole possono essere seguite da ogni essere razionale, solo che lo voglia, la legge morale presenta caratteri di universalità.

Nel corso del Novecento l'etica è stata sottoposta a una critica radicale. All'inizio del secolo, Friedrich Nietzsche ha denunciato la funzione repressiva della morale tradizionale di origine platonico - cristiana. A questa "morale degli schiavi" ha opposto la morale vitalistica del super-uomo, la morale degli esseri liberi, forti e superiori, creatori e non succubi. Un ulteriore apporto alla critica dell'etica è venuto dai pensatori d'ispirazione marxista, i quali hanno considerato la morale prevalente in una data società come una forma dell'"ideologia", cioè come una sovrastruttura dipendente dalle condizioni socio-economiche. I valori della morale vanno dunque letti alla luce degli interessi che sono chiamati a legittimare. Queste le premesse... per le conclusioni (rapporto etica e tecnica e uso non morale di quest'ultima) vi rimando al prossimo numero de Il Punto!

Domenico Campisi

Match Point



Con questo numero si chiude l'analisi del conflitto in ambito organizzativo, che ormai stiamo portando avanti da quattro numeri del "Punto". Essendo una rubrica che discute tematiche manageriali attraverso il cinema, non posso esimermi dal concludere con un *happy ending* degno della migliore tradizione hollywoodiana. Per questo motivo, in questo numero mostreremo come il conflitto non sia sempre un male ineludibile per l'organizzazione, ma vedremo sotto quali condizioni esso rappresenti un fenomeno positivo capace di determinare anche una crescita dell'efficienza. Infatti, come dimostra il modello di Walton, esiste una relazione a U rovesciata tra il livello di conflittualità presente nell'organizzazione e la produttività delle risorse umane. In particolare, il modello individua un livello non nullo di conflittualità, tale per cui la produttività è massima. In presenza di un livello di conflittualità superiore, la produttività tende a scemare, a causa del fatto che le persone tendono a spendere troppo tempo ed energie nella risoluzione dei conflitti. Tuttavia, anche in presenza di un livello di conflittualità inferiore a quella ottimale, si registra una perdita di produttività delle risorse umane; tale fenomeno è dovuto principalmente al *groupthink*, che si ha quando un gruppo prende le decisioni puntando soprattutto sulla volontà di mantenere il consenso tra i suoi membri. La perdita di

produttività dovuta al *groupthink* è connessa al fatto che le persone, pur di salvaguardare la coesione del gruppo, tendono a inibire il loro contributo critico e questo incide sulla qualità delle decisioni prese. Per comprendere meglio i possibili problemi legati al *groupthink*, è sufficiente analizzare la vicenda descritta ne "La parola ai giurati" di Sidney Lumet; in questo film, un gruppo di dodici giudici popolari deve decidere se condannare a morte o assolvere un ragazzo accusato di aver ucciso il padre. La tendenza al *groupthink*, che è abbastanza tipica in queste decisioni estreme, viene ulteriormente esacerbata dalla necessità di raggiungere l'unanimità sul verdetto. In effetti, già nelle prime scene ci si rende conto del fatto che il *groupthink* potrebbe essere alla base della decisione di alcuni giurati. Ad esempio, nella prima votazione ben undici giudici votano a favore della condanna a morte. Tuttavia, non tutti votano con la stessa convinzione; analizzando attentamente la scena si nota come cinque giurati esprimano il loro voto solo dopo aver osservato il comportamento degli altri membri. Questo atteggiamento può essere dovuto sia alla volontà di giungere in fretta ad una decisione, senza curarsi della qualità, sia, soprattutto, al desiderio di non apparire come una persona che ragiona in maniera contraria alla mentalità comune. Il superamento del *groupthink*, e il rovesciamento della decisione, sarà reso possibile grazie all'azione del giurato numero 8

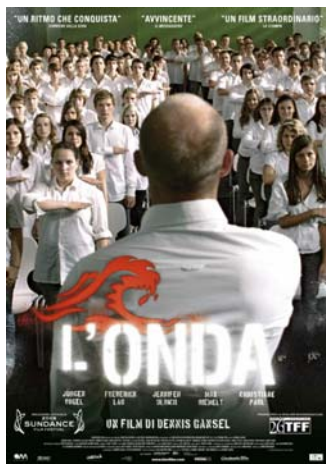
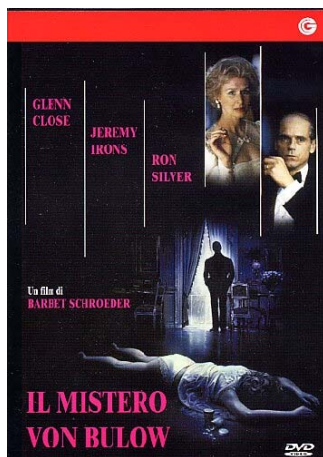
(Henry Fonda), che riesce a far emergere un conflitto cognitivo all'interno del gruppo e nell'animo dei diversi giurati, inducendoli a rivedere la loro posizione iniziale. Egli riesce nel suo intento perché all'inizio del film rinuncia a mostrare la sua anima liberale, per assumere piuttosto i panni dell'uomo che semplicemente non è riuscito a maturare una certezza sulla colpevolezza del ragazzo; in questo modo, fa sì che gli altri membri possano mettersi nei suoi panni e possano fare propri dubbi e le differenti prospettive che egli via via prospetta in maniera sapiente.

Questa tecnica, che rappresenta una forma non dichiarata di avvocato del diavolo, mira a migliorare, o ribaltare, una soluzione generando un conflitto cognitivo nelle persone, in modo da metterle in grado di valutare meglio i punti deboli di tale soluzione. Tale tecnica è spesso utilizzata all'interno delle aziende, specie per favorire la messa a punto di idee innovative; tuttavia, essa può avere anche effetti negativi, poiché il conflitto cognitivo potrebbe portare semplicemente a distruggere la soluzione di partenza, senza sviluppare alcuna idea alternativa.

Un metodo che risolve, almeno parzialmente, questo problema è la dialettica, che consiste nel confronto tra due idee alternative, al fine di scegliere la migliore o giungere ad una sintesi efficace tra le due; l'efficacia di

(continua a pag. 17)

Match Point



(continua da pag. 16)

tale metodo è dovuta al fatto che essa, a differenza dell'avvocato del diavolo, si fonda sulla generazione, e non sulla selezione, delle idee a disposizione. Per illustrare tale tecnica faremo ricorso ad un altro film di ambiente giudiziario, "Il mistero von Bulow" di Barbet Schroeder, che si focalizza non sul ruolo dei giudici, ma sulla figura dell'avvocato. Infatti, in questo film il professor Alan Dershowitz (Ron Silver) costruisce una squadra di difesa chiamando i suoi migliori alunni e chiedendo a ciascuno di loro di occuparsi di un aspetto specifico della vicenda relativa al presunto avvelenamento di una donna, che vede come imputato il marito, l'enigmatico aristocratico Claus Von Bulow (Jeremy Irons), già condannato in primo grado. A poco a poco la difesa riesce a costruire una verità alternativa rispetto a quella emersa nel primo processo, ma rimangono tuttavia alcuni punti oscuri specie sugli ultimi istanti di vita cosciente della donna. In una delle ultime scene del film, l'avvocato affronta questo aspetto durante una cena con la sua compagna e suo figlio; ognuno propone la sua versione dei fatti e, effettivamente, vengono corretti alcuni punti deboli della sua idea di partenza. Tuttavia, il metodo dialettico in questo caso non funziona del tutto, visto che non si riesce a giungere ad una versione condivisa. D'altro canto,

questo sarebbe contrario allo spirito del film, giocato essenzialmente sull'ambiguità, come dimostra anche l'ultima scena, che ovviamente non vi anticipo!

La dialettica e l'avvocato del diavolo si avvalgono perciò del conflitto per migliorare le prestazioni cognitive di un gruppo, favorendo lo sviluppo di nuove idee e l'analisi critica delle soluzioni proposte. Tuttavia, il conflitto può incrementare la performance dell'intera organizzazione, anche agendo, ad esempio, sul livello sociale. In particolare, la motivazione e la coesione dei gruppi di lavoro può essere favorita attraverso lo sviluppo di conflitti intergruppo, come viene mostrato nel film tedesco "L'Onda" di Dennis Gansel. In questo film, che è tratto da una storia vera, il professor Rainer Wenger (Jürgen Vogel) realizza un esperimento con i suoi alunni per dimostrare i rischi insiti nell'autocrazia. L'esperimento consiste nella creazione di un'associazione di studenti, l'Onda, guidata dal professor Wenger e dotata di una forte disciplina, di una divisa e di un gesto di riconoscimento. Tutti questi elementi alimentano il senso di appartenenza degli studenti all'associazione, ma non sono sufficienti a garantire la coesione del gruppo; è infatti necessario individuare un nemico contro cui ingaggiare un conflitto, magari solo potenziale, perché in questo modo le persone sono indotte a partecipare senza esitazioni alla realizzazione di un risul-

tato superiore a quello degli avversari. Questa tecnica nel film viene utilizzata prima individuando come nemico la classe del piano di sotto, dove insegna un noioso collega di Wenger, poi i dissidenti interni, che vengono progressivamente isolati, e infine la squadra rivale di pallanuoto, contro la quale si scatena una rissa in piscina e sugli spalti. La forza del conflitto nella creazione di un gruppo coeso è testimoniata dal fatto che anche gli alunni più apatici cominciano a vivere l'associazione come un gruppo sociale indispensabile; tuttavia, il professor Wenger perderà presto il controllo dell'esperimento e, quando proverà a terminarlo, si genereranno conflitti ancora più terribili. Fortunatamente, il conflitto intergruppo viene utilizzato di solito senza giungere alle esagerazioni mostrate nel film, ma con la dovuta cautela, in modo da produrre effetti positivi per l'intera organizzazione.

Ci sono dei casi, invece, in cui i conflitti non hanno un effetto positivo sull'organizzazione, ma solo per alcune sue componenti. Si pensi, per esempio, al ruolo di Maerose Prizzi (Anjelica Huston) nel delizioso "L'onore dei Prizzi" di John Huston: ella gestisce abilmente i conflitti tra i diversi componenti della famiglia, tanto da riuscire, alla fine, a riavere per sé il suo amato Charlie Partanna (Jack Nicholson), anche se forse non riuscirà mai più ad avere il suo amore ...

L' Ap ●



**Consegna Diplomi X Edizione
Master in Ingegneria dell'Impresa
18 Gennaio 2010 - Villa Mondragone**

Il 18 Gennaio 2010 presso Villa Mondragone, sede di rappresentanza dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", il Prof. Agostino La Bella, Prorettore per l'Organizzazione e lo Sviluppo e Direttore del Master, avrà il piacere di consegnare i diplomi della X Edizione del Master in Ingegneria dell'Impresa.

All'evento saranno presenti diverse personalità del mondo della cultura e dell'imprenditoria. Al termine saranno conferiti i "Master Executive Awards 2009", riconoscimenti attribuiti agli allievi delle precedenti edizioni che si sono particolarmente distinti nel campo dell'organizzazione e gestione d'impresa.

Per ulteriori informazioni contattare la Segreteria del Master in Ingegneria dell'Impresa

tel: 06 7259.7302 - 06 7259.7361

fax: 06/7259.7305

e-mail: infomaster@masterimpresa.it

Le decisioni a razionalità limitata

Lunedì 25 gennaio 2010 alle ore 9.30 nell'Aula Paroli della Facoltà di Ingegneria si terrà il seminario "Le decisioni a razionalità limitata".

Il seminario è volto ad introdurre i concetti fondamentali dell'*Analytic Hierarchy Process*, metodologia decisionale volta alla risoluzione di problemi e conflitti nei casi di razionalità limitata e, più in generale, in tutte le situazioni nelle quali la decisione sia resa difficoltosa dalla scarsa caratterizzazione dello scenario di riferimento nel quale la decisione stessa si inserisce, dalla necessità di integrare contenuti disciplinari differenti, dal rispetto di obiettivi contrastanti o di aspetti qualitativi, per loro natura difficilmente trattabili attraverso modelli di soluzione formali.

Nelle situazioni appena descritte si rivela particolarmente utile fare ricorso all'*Analytic Hierarchy Process* come strumento metodologico, sia per la risoluzione del problema che per la ricerca di un accordo sugli obiettivi e sulle priorità fra le parti coinvolte.

Workshop a cura di Agostino La Bella e dello staff della scuola d'Impresa. La partecipazione è gratuita, ma limitata a 40 persone.

Per informazioni e prenotazioni: Dott.ssa Federica Lorini

Recapiti: 06/72597294; lorini@disp.uniroma2.it

IL ●
SUCCESSIVO



2010

Nel prossimo numero... a metà marzo...

- La seconda parte de "L'ingegnere di Carta" in *A che punto è l'impresa?*
- Nuovi spunti per letture interessanti in *Il punto Letterario*.
- Nuovi simpatici giochi di logica ne *Il Punto esclamativo*.



Chi non desiderasse ricevere i prossimi numeri può inviare una email a: puntoebasta@uniroma2.it