



IL ● FISSO

Una tarde de amor, ovvero dall'illusione del controllo al delirio di onnipotenza

Il 9 settembre del 2006 viene diffuso su YouTube un video intitolato "Una tarde de amor". Nella clip la bellissima Daniela Ciccarelli, modella e presentatrice brasiliana più nota per essere stata per 84 giorni moglie del calciatore Ronaldo che per le sue performance artistiche, è ripresa in scene di sesso esplicite con il suo fidanzato, il finanziere Renato Malzon, su una spiaggia spagnola. Indignata, forse non a torto, di tale evidente violazione della privacy, Daniela intenta un'azione legale contro YouTube, non tanto per la rimozione della clip, prontamente effettuata dai gestori anche perché in aperta violazione con il codice etico della piattaforma, quanto per ottenere un risarcimento per il danno subito. Indipendentemente dal risultato giudiziario, che peraltro ha visto prevalere in secondo grado YouTube con una condanna della modella per danni al portale, l'esito del tutto inatteso della vertenza è stato quello di una straordinaria diffusione del video, ancora oggi scaricabile da una molteplicità di siti (provare, per credere, con un qualunque motore di ricerca).

Questo episodio è una evidente manifestazione della cosiddetta "Legge delle conseguenze inattese" secondo cui "ogni intervento su un sistema complesso, indipendente dal rag-

giungimento degli obiettivi prefissati, è suscettibile di generare imprevedibili e spesso indesiderabili effetti collaterali". La legge delle conseguenze inattese rientra nella più generale categoria dei **bias di controllo**, ovvero nella naturale tendenza umana a sovrastimare la capacità di controllare gli effetti delle proprie azioni e decisioni. L'origine di questi bias risiede, con ogni probabilità, nel fatto che individui e gruppi che si ritenevano in grado di esercitare un elevato livello di controllo sull'ambiente e sui risultati delle loro azioni in situazioni diverse sono stati storicamente in grado di "rischiare" di più, innovando, creando nuove opportunità per l'acquisizione di risorse, generando sicurezza nei propri mezzi e nelle proprie capacità e procurando così, non solo a loro stessi ma anche ai loro discendenti, maggiori probabilità di sopravvivenza. Molti, naturalmente, avranno subito gravi conseguenze a causa della loro presunzione di controllo, ma sul piano evolutivo la maggiore fiducia nel risultato è risultata statisticamente vincente.

Ellen Langer, professore di psicologia ad Harvard, ha introdotto in un famoso articolo del 1975* il concetto di **illusione del controllo**. L'illusione del controllo consiste

nella convinzione di poter influenzare il corso degli eventi molte oltre le effettive possibilità. In realtà la fiducia nelle capacità personali di gestire con successo le diverse situazioni all'interno dell'ambiente di riferimento può determinare impegno e perseveranza nel perseguimento dei propri obiettivi, permettendo così di ottenere risultati ambiziosi. Naturalmente tale ottimismo deve essere proporzionato alle circostanze per non degenerare in atteggiamenti patologici che possano portare ad assumere comportamenti eccessivamente rischiosi o comunque incuranti di possibili conseguenze negative. Una ben nota generazione dell'illusione del controllo è il "**delirio di onnipotenza**", tipico di persone che, assuefatte all'uso del potere, si convincono di essere assolutamente immuni da ritorni negativi delle loro decisioni e comportamenti. Il delirio di onnipotenza può assumere caratteristiche patologiche quando si manifesti: una assoluta certezza soggettiva su una determinata idea; una assoluta incorreggibilità, cioè l'impossibilità di essere influenzati dall'esperienza concreta o da confutazioni

(continua a pag 2)

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?*

"Andrea Scione, uno dei vincitori della scorsa edizione, consegna, quest'anno, i Master Executive Awards" di Federica Lorini e Andrea Scione.

• *Il punto scientifico*

"Valutare la ricerca: a che PUNTO siamo?" di Andrea D'Angelo.

• *Il punto letterario*

"Neuromarketing: cosa succede nella nostra testa quando facciamo shopping!" e "Sfogliando qua e là..." a cura di Federica Lorini.

• *Il punto esclamativo*

Soluzione dei giochi del numero precedente e due nuovi sudoku.

• *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.

• *Lo sPunto*

Rubrica dedicata alle iniziative promosse dalla nostra Scuola d'Impresa.

• *L'appunto*

• *Il punto successivo*

IL ● FISSO



Daniella Cicarelli
(Belo Horizonte, 6/11/1978)

Una tarde de amor, ovvero dall'illusione del controllo al delirio di onnipotenza

(continua da pag 1)

basate sull'evidenza; un alterato giudizio sulla realtà; una struttura completamente autocentrica che vede il delirante sempre e comunque come elemento centrale della sua percezione del mondo; un senso di minaccia con contenuti ipocondriaci e di persecuzione; smanie di grandezza, erotomaniache e di potere assoluto.

In ogni caso l'illusione del controllo implica una inadeguata gestione dei rischi, con possibilità di escalation ansiosa nel caso in cui le scelte si rivelino inadeguate, con conseguente peggioramento del comportamento relazionale. Alla lunga possono presentarsi problemi psicologici fino ad arrivare, nei casi più estremi, ad uno stato di severa depressione.

C'è poi l'**avversione alle perdite**: per la maggior parte delle persone la disutilità provocata dal rinunciare ad un bene è maggiore dell'utilità associata con l'acquisizione dello stesso. Questo *bias* è alla base di molti comportamenti irrazionali, come quello dell'**escalation**, che si verifica quando un insuccesso conduce ad una spirale di crescenti impieghi di risorse, rivolta a non disperdere i "costi affondati" invece che ad una attenta revisione delle decisioni già prese. Un'altra conseguenza è la tendenza a privilegiare il **mantenimento dello "status quo"**: oltre alla naturale avversione al rischio gioca infatti, in questo caso, la sopravvalutazione di ciò che si perde rispetto a ciò che

potenzialmente potrebbe essere acquisito in un cambiamento di situazione.

La **retrospezione rosea** consiste nel ricordare selettivamente solo situazioni e fatti piacevoli e positivi, dimenticando, o dando meno rilevanza, a quelli meno soddisfacenti o negativi, che comunque vengono in retrospettiva visti in modo edulcorato; vale anche per le decisioni prese in passato, che tendono ad essere valutate come migliori di quello che veramente sono state.

La **correlazione illusoria** si manifesta quando creiamo nella nostra mente una falsa idea di relazione causa-effetto: ci aggiustiamo i calzini sul campo da tennis prima di un servizio vincente, e ci convinciamo che tale gesto ne sia stato la causa. Dopo di che aggiustarsi i calzini prima di servire diverrà un abituale gesto scaramantico. Fin qui, ovviamente, nulla di serio; tale *bias* può però comportare gravi distorsioni di giudizio quando, ad esempio, si associa l'appartenenza a un gruppo di minoranza con la messa in atto di comportamenti negativi. Questo porta alla creazione di uno stereotipo sociale per cui i membri del gruppo stesso vengono automaticamente classificati come pericolosi o comunque da evitare o tenere a distanza. La correlazione illusoria funziona al contrario quando stereotipi razziali, etnici, religiosi o geografici, trasmessi e acquisiti per altre vie al di fuori di qualunque evidenza, influenzano le nostre credenze sulle covariazioni, spingendoci a percepirlle anche in assenza di dati a loro sostegno. In sostanza questo meccanismo

cognitivo serve a semplificare e ordinare la realtà fornendoci indicazioni per prevedere e influenzare situazioni e fenomeni. Purtroppo a volte si tratta solo di una auto illusione.

Infine, l'**effetto ambiguità** ci porta a evitare le opzioni che, per qualunque motivo, ci appaiono fuori dalle nostre possibilità di controllo. Ciò può dipendere dalla mancanza di informazioni, dalla scarsa credibilità delle fonti, da un elevato livello di rischio o, anche, da una percezione di ridotta capacità di esercitare influenza sui possibili risultati. Consideriamo come esempio un'urna contenente 30 palline colorate di rosso, nero e bianco. Sappiamo con certezza che dieci palline sono rosse, mentre per le altre venti sappiamo solo che tutte le combinazioni di nero e bianco sono equiprobabili. Immaginiamo ora una lotteria con due opzioni consistenti, rispettivamente, nell'estrazione di pallina rossa e di una pallina nera. Entrambe le opzioni producono una vincita di 100 Euro. Quale scegliere? E' stato sperimentalmente dimostrato che la maggior parte delle persone tende a selezionare l'opzione della pallina rossa, nonostante il fatto che sia molto semplice rendersi conto che in entrambi i casi la probabilità di vincere è pari ad un terzo (infatti nella seconda opzione il numero delle palline nere è aleatorio ma ugualmente distribuito tra 1 e 20). La reale differenza tra le due opzioni è che quest'ultima sembra definita in modo più ambiguo.

(continua a pag 3)

IL ●
FISSO



IL ●
DI FUGA

(continua da pag 2)

Prevale quindi la naturale tendenza a favorire comunque le opzioni per cui sono disponibili maggiori informazioni, anche nei casi in cui, dal punto di vista pratico, ciò non fa nessuna differenza.

In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa avvenuta il 18 gennaio 2010, la sessione di studi "a tema" è stata intitolata "Il numero di Bacon e la fragilità delle organizzazioni". L'immagine scelta per la presentazione è l'opera *Guendalina. Ricordi di guerra* di Francesco de Marco realizzata nel 2007, con pastelli a cera su cartoncino. Raffigurando un insieme di individui, mi è sembrata l'immagine ideale per rappresentare le organizzazioni: sistemi costituiti da persone che descrivono un "piccolo mondo" con un intreccio di relazioni formali e informali quasi in-

Una tarde de amor,

ovvero dall'illusione del controllo al delirio di onnipotenza

Imparare a riconoscere i *bias* di controllo è importante per mantenere la giusta misura nelle nostre azioni, nei comportamenti, nelle decisioni. E poi, naturalmente, nelle relazioni con gli altri per evitare di riporre fiducia in persone che dichiarano la loro vocazione al controllo ma hanno, con tutta

evidenza, smarrito il senso della realtà.

Agostino La Bella

(*) Langer, E. (1975). *The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 311-328.

stricabile. La fragilità è costituita dai segni sottili e quasi incerti con cui sono disegnate le figure. La cosa più curiosa di questo quadro è però la storia che voglio raccontarvi brevemente. Ogni volta che devo scegliere un'immagine da inserire nella brochure di un evento, cerco ispirazione navigando su Internet, mettendo delle parole chiave sul motore di ricerca e andando nella sezione Immagini. Appena ho visto il quadro ho detto "è lui!". Ma non era indicato nessun titolo... Allora mi sono detta "non posso inserire l'immagine e non specificare il titolo dell'ope-

ra". Mi sono quindi decisa a scrivere all'autore, Francesco de Marco, per avere più informazioni a riguardo. Con molta sorpresa, il giorno dopo ho ricevuto l'email di risposta. Non una semplice risposta con il titolo, ma anche la spiegazione dei sentimenti che avevano spinto il pittore a disegnare il quadro, un viaggio introspettivo, riassunto perfettamente dalla frase "In questo mondo solo le tigri sopravvivono... ed è dura anche per loro". Nel ringraziarmi per avergli fatto "ricordare" il passato, ha deciso di intitolare il quadro *Guendalina. Ricordi di guerra*.

Guendalina Capece



Guendalina. Ricordi di guerra
Francesco de Marco, 2007

A CHE ● E' L'IMPRESA?



Breve biografia: Ho 38 anni, sono Ingegnere Meccanico con un Master in Ingegneria dell'Impresa. Ho iniziato la mia avventura professionale nel 1997 svolgendo attività di libero professionista nell'ambito degli impianti termici. Successivamente ho lavorato per circa due anni come Ingegnere di sistema nella divisione Spazio della Vitrociset nell'ambito del progetto del satellite Sicral. La mia diversificazione è proseguita con l'esperienza successiva di circa due anni e mezzo nell'allora start up WIND nella quale ho avuto la possibilità di crescere fino a ricoprire il ruolo di Project Management nell'ambito delle realizzazioni impiantistiche del neo operatore telefonico. A settembre 2001 sono approdato in una delle aziende del gruppo Altran con l'obiettivo di aprire una filiale della mia società nella città di Roma. In questa azienda ho avuto la possibilità di crescere fino all'attuale ruolo di Senior Manager e di Coach Manager in Altran Italia. Oltre a essere dirigente dal 2006, ho anche tre splendidi bambini (Manuel 6 anni, Martina 3 ed Alessia 1) e vivo nel cuore dei Castelli Romani.

Andrea Scione, uno dei vincitori della scorsa edizione, consegna, quest'anno, i Master Executive Awards

Il 18 gennaio, presso il Centro Congressi Villa Mondragone, sede di rappresentanza dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, si è tenuta la Sessione di Studi dal titolo "Il numero di Bacon e la fragilità delle organizzazioni". In tale occasione, oltre alla consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa c'è stato anche il conferimento dei *Master Executive Awards*, un premio che da due anni viene destinato ai migliori ex allievi e che si pone non solo come un doveroso riconoscimento dei meriti dei vincitori ma anche come formula per mantenere e rafforzare le relazioni con gli studenti delle precedenti edizioni. Proprio sulla base di tale *policy* quest'anno ha consegnato il premio ai migliori studenti dell'edizione 2010 l'ex studente Andrea Scione, Business Manager della Divisione TEM di Altran e vincitore, come mostra la foto, del premio "Società e consulenza" dell'edizione 2009.

I *Master Executive Awards* consistono in nove targhe: quattro per la tipologia aziendale, una per la tipologia Banca e Finanza, una per la Pubblica Amministrazione, una targa per il settore Ricerca e Università, una per le Attività Imprenditoriali e una per il settore Consulenza vinta, lo scorso anno, proprio da Andrea.

Vorrei ringraziare il professor La Bella per avermi invitato a questo importante evento – ha detto Andrea – offrendomi anche la possibilità di conoscere illustri personaggi del mondo

accademico e imprenditoriale. Accanto ad Andrea e al Prof. La Bella, direttore del Master e Prorettore per l'organizzazione e sviluppo, sedevano, infatti, Stefania Di Cristofaro, Strategy & Market Development e Director di CSC Italia, Roberto Vacca, ingegnere e scrittore di successo e Giuseppe Zollo, Ordinario di Ingegneria Gestionale presso l'Università di Napoli Federico II.

Andrea è di casa all'Università di Roma Tor Vergata: dopo la laurea in ingegneria conseguita nel 1997, ha iniziato la sua carriera presso aziende del settore servizi e TLC, per poi tornare fra i banchi della stessa Università e conseguire nel 2003 il Master of Business Engineering. *L'Università Tor Vergata mi ha accompagnato per gran parte della carriera professionale, fornendomi al principio gli strumenti per l'ingresso nel mondo del lavoro e poi, attraverso l'MBA, permettendomi di raggiungere la piena maturità professionale. Inoltre ha fatto crescere in me la consapevolezza che è necessario puntare a importanti traguardi sia nella sfera personale che in quella professionale.*

Poi l'Ing. Scione ha illustrato la realtà di Altran agli studenti, ai professionisti e ai docenti presenti all'evento. *Sono entrato in Altran Italia nel 2001. Adesso ricopro il ruolo di Business Manager. Altran Italia è una società di consulenza che ha nel proprio DNA l'innovazione tecnologica e, con i suoi circa 18.500 consulenti a livel-*

lo worldwide e 2400 in Italia, è protagonista nel mercato dell'ICT declinando la propria esperienza e professionalità nei settori dell'automotive, delle telecomunicazioni, della difesa e spazio, nel settore bancario, assicurativo, energetico e nella pubblica amministrazione ha spiegato alla platea. Ma l'aspetto più interessante è contenuto in poche parole che Andrea ha pronunciato poco prima di congedarsi: oggi l'Università Tor Vergata è uno dei miei principali fornitori in quanto mi dà la possibilità di individuare giovani ingegneri con talento per poi assumerli in Altran.

Alla luce di queste parole acquista un nuovo significato non solo l'erogazione dei *Master Executive Awards* ma anche la filosofia che vi è alla base: quella di continuare a seguire lo sviluppo professionale dei propri allievi e quello di riuscire ad intrecciare le comuni esperienze, condividendo successi e traguardi raggiunti.

Federica Lorini
Andrea Scione

Nota: dal sito www.masterimpresa.it è possibile scaricare il pdf di alcune presentazioni, le foto dell'evento e una breve clip delle fasi salienti della consegna dei diplomi

IL ● SCIENTIFICO



Gli esercizi nazionali di valutazione delle organizzazioni pubbliche di ricerca si stanno diffondendo e consolidando in un crescente numero di paesi. Essi consentono di: allocare le risorse in funzione del merito; stimolare migliori performance di ricerca; ridurre l'asimmetria informativa tra fornitori di nuova conoscenza e utilizzatori (aziende, studenti, amministrazione pubblica...); e, cosa importante di questi tempi, dimostrare che gli investimenti in ricerca producono benefici per la collettività. Data la posta in gioco, è di fondamentale importanza fare le scelte giuste da un punto di vista metodologico. Su questo centerò il mio intervento. Per la conduzione degli esercizi nazionali di valutazione si osserva una significativa convergenza verso l'adozione del metodo *informed peer-review*, un'evoluzione del *peer-review*, secondo il quale i prodotti di ricerca sono valutati da esperti con il supporto di indicatori di qualità bibliometrici, ove appropriati. Eppure per le *hard sciences*, il metodo di valutazione bibliometrico *stand alone* presenta indubbi vantaggi rispetto alla *peer-review* come cercherò di dimostrare in breve.

Precisione e Robustezza. Il metodo *peer-review* impone inevitabilmente una valutazio-

ne comparata basata su un sottoinsieme dell'output complessivo delle organizzazioni di ricerca, impedendo di fatto la valutazione della misura di produttività, l'indicatore di efficienza per antonomasia di qualsiasi sistema produttivo. Nel VTR italiano è stata valutata una quota dell'output di ricerca pari a circa il 9% del totale nelle *hard sciences*. Si può fondare un esercizio comparativo su un sottoinsieme così ristretto? Si ribatte affermando che quello che interessa è valutare e incentivare le "eccellenze". Le scelte relative alla dimensione del sottoinsieme di prodotti da valutare varia però da paese a paese: qual è dunque la dimensione ottima? Una nostra recente ricerca evidenzia che una risposta valida a tale quesito non esiste (Abramo et al. 2010).

Affidabilità. Scopo degli esercizi nazionali *peer-review* è valutare la qualità della ricerca delle organizzazioni. Nella realtà tali esercizi valutano la qualità dei prodotti sottomessi a valutazione, che non necessariamente rappresentano i fiori all'occhiello di un Ateneo come dimostrato in un'altra nostra ricerca (Abramo et al., 2009).

Funzionalità. Gli esercizi nazionali di valutazione della ricerca dovrebbero *in primis* supportare un'allocazione efficiente delle risorse. In una pro-

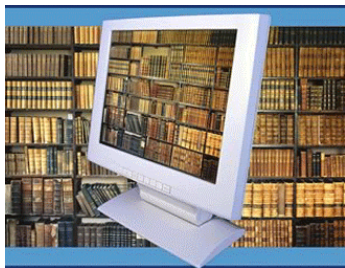
spettiva macroeconomica, affinché ciò si realizzi, non è sufficiente allocare le risorse alle organizzazioni migliori ma è anche necessario che queste ultime facciano altrettanto al loro interno. In questo senso gli esercizi *peer-review* nazionali non aiutano, evitando di dare agli atenei informazioni utili allo scopo.

Costi e Tempi. In UK, il Research Assessment Exercise (RAE) 2008 è costato 12 milioni di sterline. Molto maggiori i costi indiretti sopportati dalle organizzazioni sottoposte a valutazione, stimati in 5 volte quelli diretti. Anche i tempi sono lunghi, il che ne limita la frequenza (uno ogni 5-6 anni), certamente poco rispetto a quanto necessario per stimolare efficacemente il miglioramento del sistema.

Se tanti e tali sono i limiti della *peer-review*, perché nel mondo si continua ad utilizzarla? Essenzialmente perché i sistemi bibliometrici non hanno potuto offrire finora una valida alternativa su larga scala, per le difficoltà di 1) identificare e disambiguare le diverse denominazioni con cui gli autori di una pubblicazione indicano la loro organizzazione di appartenenza e 2) associare ciascuna pubblicazione al suo vero autore.

(continua a pag. 6)

IL ● SCIENTIFICO



Valutare la ricerca: a che PUNTO siamo?

(continua da pag. 5)

Ad oggi, le valutazioni bibliometriche della ricerca sono ristrette o a singole organizzazioni o a un numero limitato di discipline. Sembra che nessun paese al mondo disponga di una base dati a livello nazionale della produzione scientifica dei singoli ricercatori (Van Raan, 2008 pag. 566). In realtà per l'Italia, presso il Laboratorio di Studi sulla Ricerca e il Trasferimento Tecnologico del nostro Ateneo, è stata realizzata una base dati bibliometrica (ORP), che censisce tutte le pubblicazioni scientifiche (oltre 370.000) di organizzazioni di ricerca pubbliche nazionali, a partire dal 2001. In particolare, a ciascun autore universitario sono attribuite tutte le sue pubblicazioni. Questo *dataset* è fortemente rappresentativo dell'intero output di ricerca nelle *hard sciences* e in alcuni campi delle scienze economiche e sociali. Attraverso i dati di ORP è possibile stilare classifiche per diversi indicatori di *performance* (produttività, produttività pesata per la qualità dei singoli lavori, o per il numero di co-autori e per l'ordine di firma, etc.) di tutti i ricercatori universitari nei

rispettivi settori scientifico-disciplinari (SSD). Aggregando i dati, è possibile poi misurare il posizionamento nazionale degli SSD e di intere aree (ADU) e, infine, degli atenei. Inoltre, esprimendo la posizione nella classifica nazionale in percentuale, è possibile comparare la performance di unità di ricerca eterogenee all'interno dello stesso ateneo (gruppi di ricerca, dipartimenti, istituti). Il *decision support system* fondato su ORP è assolutamente non invasivo, non richiede alcun input da parte delle organizzazioni sotto osservazione, con conseguenti risparmi di costi e tempi di esecuzione. Pur considerando i noti limiti della bibliometria nelle *hard sciences* la superiorità di tale sistema sulla *peer-review* è evidente lungo ciascuna dimensione: per precisione e robustezza (valuta oggettivamente la quasi totalità dell'output), affidabilità (evita le distorsioni dovute alla selezione interna dei prodotti da valutare), funzionalità (valutando dal singolo *scientist* a unità di ricerca via via più aggregate, consente a ciascuna organizzazione di allocare le risorse in maniera efficiente), costi (riduce drasticamente i costi diretti ed elimina i costi indiretti) e tempi

(ordine di mesi). Il tutto rende inoltre possibile una maggiore frequenza di valutazione.

Una valutazione nazionale della ricerca, che utilizzi il metodo bibliometrico fondato su basi dati quali ORP nelle *hard sciences* e la *peer-review* nelle rimanenti, è oggi possibile, almeno in Italia!

Ciriaco Andrea D'Angelo

Per approfondimenti:
<http://www.disp.uniroma2.it/laboratorioRTT>

Abramo G., D'Angelo C.A., Caprasecca A., (2009). Allocative efficiency in public research funding: can bibliometrics help?, *Research Policy*, 38(1), 206-215.

Abramo G., D'Angelo C.A., Viel F., (2010). Peer review research assessment: a sensitivity analysis of performance rankings to the share of research product evaluated.
<http://www.disp.uniroma2.it/laboratorioRTT/TESTI/Working%20paper/WP6.pdf>

Van Raan A.F.J., (2008). Scaling rules in the science system: Influence of field-specific citation characteristics on the impact of research groups. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(4), 565-576.

IL ●
LETTERARIO



Neuromarketing: cosa succede nella nostra testa quando facciamo shopping!

Come recita il famoso studio di affari e neuroni Martin Lindstrom: per fare shopping ci vuole cervello!!! Le teorie di marketing, i focus group, le indagini sui potenziali acquirenti, sono ormai tecniche obsolete. E' stato, infatti, ampiamente dimostrato che come consumatori scegliamo in base a meccanismi che sfuggono completamente alle leggi del marketing puro e semplice e che molte scelte di acquisto provengono dalla parte meno cosciente del nostro cervello. Ecco allora il neuromarketing: una disciplina a metà strada tra il marketing e le neuroscienze alla quale Martin Lindstrom ha dedicato il suo ultimo saggio. *Truth and lies about why we buy* è diventato in pochi mesi un best-seller negli Stati Uniti d'America ed è il frutto di uno studio durato 4 anni e realizzato in collaborazione con la Oxford University.

L'autore racconta come siano sufficienti un particolare tipo di elettroencefalogramma e una risonanza magnetica funzionale per rivelare aspetti impensabili del nostro comportamento quando entriamo in un negozio o abbiamo una somma da spendere. La mente, infatti, è spesso in condizione di farsi ingannare e utilizzerà processi irrazionali

per attuare le sue scelte. Questo spiega perché tante volte torniamo a casa e scopriamo di aver comprato oggetti che non ci servono o capi che non solo non ci valorizzano ma ci stanno, addirittura, molto male. Emblematico è il risultato di un test ormai divenuto celebre. A una serie di persone, di età, condizione sociale e formazione diversa, è stato chiesto di scegliere tra due prodotti inventati: il UATAN e il FO. L'85% degli intervistati ha scelto il primo solo ed esclusivamente perché si trattava dell'anagramma dell'Autan, il famoso anti-zanzare che il nostro cervello ha ben scolpito nella memoria. Il neuromarketing studia, dunque, proprio questi meccanismi di catalogazione e archiviazione in cui è organizzata la nostra testa e spiega come sia assolutamente necessario che la pubblicità scelga di parlare attraverso canali cerebrali emotivi, legati alle emozioni capaci di farci considerare necessario e/o bello anche ciò che non lo è. E' il caso dei neuroni specchio, responsabili di tante delusioni. Si tratta di veri e propri tessuti nervosi che attivandosi creano in noi la sensazione di poter vivere ciò che, in realtà, si sta solo guardando. Se, ad esempio, vediamo una donna estremamente affascinante indossare un capo vio-

la, saremo tentati di acquistarne uno analogo anche se il viola contrasta in modo indegno con la nostra carnagione. Dietro a tali scelte errate non si nasconde solo l'inconscio desiderio di essere altro da sé ma anche una serie di meccanismi di sopravvivenza, sicurezza e riproduzione.

Acquistiamo oggetti e indossiamo abiti non solo per ripararci dal freddo ma anche per il bisogno atavico che ogni essere umano ha di piacere, di inserirsi in un contesto, di attirare un compagno: bisogni primari che lo shopping soddisfa pienamente. Pensiamo ai SUV: macchine enormi, molto costose, difficili da parcheggiare che tuttavia hanno un numero altissimo di acquirenti. Perché?

Perché curano, negli uomini, l'esigenza profonda di essere o apparire forti e, nelle donne, la necessità di sentirsi protette e al tempo stesse sicure di sé. La decisione non è razionale: i neuroscienziati spiegano che il 70% degli acquisti fatti sono pilotati dal cervello primitivo, dal bisogno intrinseco di provare soddisfazione nel possedere qualcosa, anche se non serve, spiegando, al contempo, perché ormai la maggior parte della pubblicità non funziona: dei nuovi marchi lanciati sul mercato, 9 su 10 falliscono dopo i primi 3 mesi.

(continua a pag. 8)

**IL ●
LETTERARIO**

***Neuromarketing: cosa succede nella nostra testa
quando facciamo shopping!***

(continua da pag. 7)

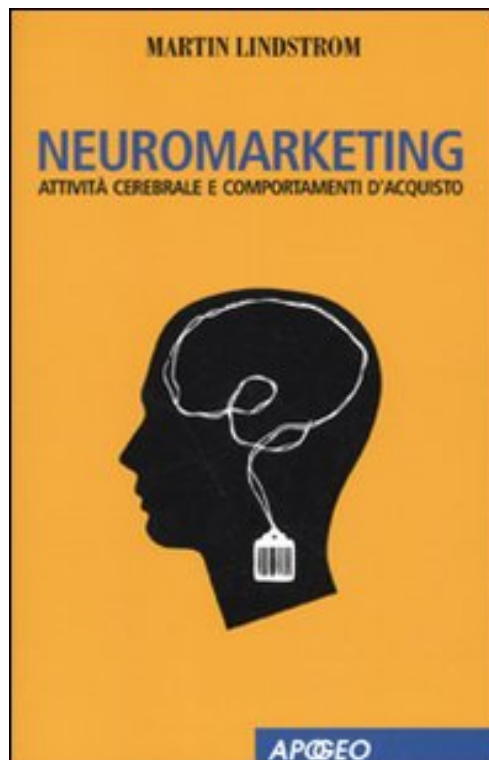
Ma quale può essere la soluzione? La sensorialità, risponde Lindstrom. «Gran parte della comunicazione si concentra sui messaggi visivi, ogni società cerca di costruire un logo efficace, prepotente [...] Ma un brand non è un logo, è quel che gli sta intorno, le emozioni che suggerisce. In futuro, se le aziende vorranno vendere bene, dovranno far leva su approcci sensoriali, stimolare tutti i sensi. Nello stand del caffè di un supermarket ci dovrà essere il rumore della moka, e l'aroma, o un contenitore dove poter toccare i chicchi: così il consumatore potrà

vivere per un paio di secondi la "sensazione del caffè"». Dunque le zone sensoriali di tipo immersivo costituiscono la prossima frontiera nella vendita al dettaglio. E' già successo nel mondo del turismo in cui la Singapore Airlines non solo seleziona il personale in base a canoni estetici ben precisi, cura l'abbigliamento e l'arredamento ma ha anche fatto in modo che il profumo dei fazzolettini distribuiti durante il volo sia lo stesso che viene spruzzato all'interno delle cabine sollecitando i canali sensoriali dei propri passeggeri.

Dunque se avete comprato l'ennesimo rossetto pur avendone dieci ancora intonsi o l'ultimo modello di cellulare pur avendone ricevuti due a Natale sappiate che non è colpa vostra ma del cervello primitivo e che tutto sommato i nostri gesti hanno anche una funzione sociale: far girare l'economia.

Federica Lorini

Nota: Il testo di Martin Lindstrom è stato tradotto in italiano ed è edito da Apogeo con il titolo *Neuromarketing. Attività cerebrale e comportamenti d'acquisto.*



IL •
LETTERARIO



Sfogliando qua e là.....

L'aiuto di Kathryn Stockett

È l'estate del 1962 quando Eugenia Phelan, detta Skeeter (zanzara) torna a Jackson, in Mississippi, nella casa natale. Ha appena ottenuto il diploma di laurea ma per sua madre questo sembra contare ben poco: l'unica cosa che vuole per la figlia è un buon matrimonio. Ma Eugenia è totalmente diversa dalle amiche di un tempo e segretamente sogna di diventare scrittrice e trasferirsi in una grande città. L'unica persona che potrebbe comprenderla è l'amata Constantine, la governante che l'ha cresciuta, ma della donna sembra essere sparita ogni traccia. Come Constantine, anche Aibileen, un personaggio che non potrete non amare, è una domestica di colore. Con saggezza e amore ha allevato uno dopo l'altro diciassette bambini bianchi nonostante il crudele destino l'abbia privata del suo unico figlio morto, tra l'indifferenza generale, in un incidente sul lavoro. Minny è la sua migliore amica. Tarchiata, bassa, con un marito violento e una tribù di figli, è, senza ombra di dubbio, la donna più sfacciata e insolente di tutto il Mississippi. Skeeter, Aibileen e Minny si ritroveranno, per amicizia e destino, a lavorare segretamente a un progetto comune che le esporrà a gravi rischi ma che farà capire loro il reale significato di amicizia, di rispetto e la consapevolezza della forza che il sostegno reciproco può far scaturire.

A fare da cornice a questo romanzo d'esordio è il profondo Sud degli Stati Uniti, patria dell'autrice, descritto con attenzione e ironia in ogni minimo particolare.

Perché leggerlo?

Perché le pagine sono animate da personaggi a tutto tondo in grado di suscitare risate, pensieri, commozione, grazie alla loro intelligenza, al loro coraggio e alla loro capacità di uscire dagli schemi alla ricerca di un mondo migliore.... e perché a volte, purtroppo, l'America di Kennedy non sembra poi troppo lontana.

Il sifone di Sartre di Mark Crick



Un libro che nasce con il dichiarato intento di sfatare il mito che gli intellettuali non siano in grado di fare assolutamente nulla in casa, neanche attaccare un semplice chiodo; un manuale di finto bricolage che attraverso i racconti di grandi scrittori, rivela tanti segreti: da come riparare un rubinetto a come sturare un lavandino attingendo al magico mondo della letteratura mondiale. Ecco allora che, tra una pagina e l'altra, i più grandi scrittori del mondo si rimboccano le maniche per spiegarci come svolgere tutti quei lavoretti necessari a una perfetta manutenzione della casa. Hemingway ci spiega come tappezzare una stanza, Dostoevskij come piastrellare un bagno, nientemeno che Caio Giulio Cesare ci illustra come montare una mensola e, come suggerisce il titolo, Sartre svelerà al lettore l'arte dello sturare un lavandino. Ma questi sono solo alcuni dei grandi nomi richiamati da Mark Crick, fotografo britannico che vive a Londra, già autore de "La zuppa di Kafka" dall'emblematico sottotitolo: Storia della letteratura mondiale dalle origini a oggi, in sedici ricette. Sono tanti i modelli letterari citati e altrettanto le incombenze domestiche affrontate.

Perché leggerlo?

Non certo per seguirne i consigli: le modalità di soluzione consigliate sono, infatti, obsolete almeno quanto gli attrezzi suggeriti; ma per apprezzarne il raffinato esercizio stilistico che denota un'ampia e profonda conoscenza dei classici della letteratura mondiale accompagnati da una sana dose di ironia che non "guasta" (perdonatemi il gioco di parole) mai.

Sfogliando qua e là.....

16 ottobre 1943 di Giacomo Debenedetti

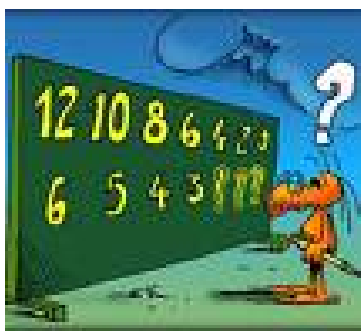
Come dichiarato dallo stesso Debenedetti "16 ottobre 1943" è stato scritto da chi quella giornata l'ha vissuta direttamente. Spinto dall'urgenza del dramma e coadiuvato da un occhio critico e storiografico, l'autore dà vita ad un racconto intriso di piccoli e grandi avvenimenti che seguirono l'appello disperato del 15 ottobre. Quel venerdì, infatti, una donna si precipitò nell'ex ghetto della capitale per comunicare che molto probabilmente sarebbero presto stati deportati nei campi di sterminio più di duecento famiglie ebraiche, ma nessuno le volle credere. Come tristemente noto l'indomani le SS circondarono il ghetto e lo rastrellano facendo prigionieri più di mille ebrei increduli e terrorizzati che vennero poi inviati verso il Nord il 18 ottobre. Nelle pagine del racconto, sempre teso e preciso, sono inserite, ad arte, alcune pause narrative meditative sull'ebraismo: pagine non distanti tra loro in cui Debenedetti, nascosto lo sguardo gelido del cronista, ci rivela alcune preziose briciole della saggezza del popolo di Israele. Costruito con una tecnica quasi filmica e scritto con un linguaggio semplice ma attento il libro avvince e commuove il lettore in un continuo passaggio tra visione di insieme e singole sensazioni.

Perché leggerlo?

Per non dimenticare mai la disperazione, la speranza, il dolore delle vittime e l'orrore dei carnefici.



IL ●
ESCLAMATIVO



Soluzioni del numero precedente...

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

Soluzione: **ABETE**

Anagramma: (5.5.) ... Bene fu tesol

Soluzione: **BUONE FESTE!**

Rebus:



Soluzione: **AGRJFOGJ e PUNGJTOPJ**



Soluzione: **PANETTONJ e REGALJ**

... e ora un malinconico ritorno al passato: due sudoku !!!

Ricordiamo brevemente le regole: al giocatore viene proposta una griglia di 9×9 celle, alcune già completate dal numero altre no. Scopo del gioco è quello di riempire le caselle bianche con numeri da 1 a 9, in modo tale che in ogni riga, colonna e regione siano presenti senza ripetizioni tutte le cifre da 1 a 9.

3		4	6	1				5
7		8				3		6
			9		3	4		
8		7				5	1	
	2		7		5		4	
6				9	1			2
4	8		3	5	2			7
						9		
1		6			9	2	8	

	7		5	9		2	6	
		2		1			7	
8	9				7	4		
	6		8		3		1	
	3			6		5		7
5	2				1		4	
3	4		2	8		1	9	
				4		3	5	
9	8				6			

(Continua da numero precedente)

IL ● DI VISTA



Parte terza: la fenomenologia Arriviamo al fatto: alla discussione dei rapporti fra etica e tecnica e dell'uso non morale che talvolta è fatto della tecnica. Due questioni profondamente diverse come abbiamo appreso dalla veloce e incompleta lettura dell'articolo del precedente numero e tuttavia interrelate. Profondamente interrelate dalle urgenze contingenti che ci fanno uscire dal sentiero virtuoso della conoscenza filosofica e ci fanno avvicinare ai rapporti talvolta incestuosi fra governo del sapere e politica. Sto sostenendo e lo specificherò più avanti, che la tecnica può essere il grimaldello ideologico per saldare etica e politica ma che la tecnica stessa è per sua natura vulnerabile e condizionata dal potere politico. Ad aggravare i cattivi rapporti (e parlo di Ragion Pratica) fra Scienza e Potere contribuì l'Ulivo di Romano Prodi e Luigi Berlinguer che sul finire degli anni Novanta sopresse i Comitati Nazionali di Consulenza del CNR. Ormai neppure i giovani ricercatori sanno cosa fossero i Comitati di Consulenza. Erano soltanto il parlamento dei professori universitari, dei ricercatori degli enti pubblici e privati di ricerca, il fiore all'occhiello dell'intelligenza italiana. Intelligenza tutta italiana e quindi non aliena da degenerazioni. Lo spirito manicheo di quel governo sopresse il parlamento che non venne mai più ricostituito né lì né altrove lasciando di fatto vacante una sede d'incontro e di scontro. Per legittime ragioni

morali, il governo della ricerca e dell'alta formazione fu trasferito presso un Ministero dal nome continuamente in evoluzione ma immobile nelle tentazioni dirigistiche dei propri burocrati. In questo modo, con un villano provvedimento legislativo vennero bacchettati gli ex scienziati del Duce e poi della DC (il CNR aveva avuto come compito fondamentale quello di provvedere alla tecnologia dell'autarchia e in seguito garantire la cinghia di trasmissione fra sapere e potere politico), mortificando la rappresentanza italiana nelle questioni di Scienza e di Tecnica. Fu cancellata anche la relazione annuale sullo stato della Ricerca Scientifica e Tecnologica. Quasi per magia e contemporaneo a quel baleno, si fa strada nella Società Civile l'idea, un modello, di tecnico, più vicino a quello descritto da Carlo Emilio Gadda (la madre ungherese gli impose, alla morte del padre una seconda laurea, quella in ingegneria che doveva dargli da vivere) e alieno alla spregiudicatezza e dalla bolla finanziaria emergente. Per motivi diversi (privatizzazioni, mani pulite, deficit dello stato), ai tecnici e agli ingegneri si è cominciato a chiedere di tornare ad essere la parte pulita del paese, domandato di dare di più e di meglio. Ai tecnici, insufficienti per numero e per preparazione specifica, è quindi, chiesto di gestire emergenze e possibilità tecnologiche o ambientali, trovare soluzioni, nel silenzio quotidiano, alle sempre meno semplici problematiche della nostra società. Anche a livello internazionale il ruolo della

tecnica ritorna ai suoi massimi splendori senza che né i tecnici né l'opinione pubblica se ne rendano esplicitamente conto. E tuttavia per fare un successivo passo avanti occorre ritornare indietro. A quando la politica, era l'amministrazione della "polis" per il bene di tutti perché è il "demos", il popolo, che determina e legittima le scelte. E rievocare i problemi, le dicotomie e le fratture che nascono con il Cristianesimo che propugnando l'aldilà dà spazio all'incoerenza dell'oggi. Bisogna rievocare Niccolò Machiavelli delle doti necessarie a un principe per reggere lo Stato. La morale del Principe dipende dal successo della sua azione politica e della sua efficacia; sono oggetti di rivendicazione di autonomia dalla politica, dalla religione e dalla morale. Affermando l'autonomia della politica dalla morale, Machiavelli non nega a quest'ultima il suo valore, avverte solo che per un'azione politica volta alla salvezza dello Stato, può essere necessario ricorrere al male, che in questo caso non solo è accettato, ma è definito necessario. Questa è la "tragedia etica" di Machiavelli che, lontano da ogni cinismo, chiarisce a quali prezzi l'uomo - e in questo caso il principe - possa agire nella prassi politica e modificare la realtà. Per Kant, niente di più falso. E' proprio il dispiegarsi del politico moderno, dei principi e

(continua a pag. 13)

(continua da pag. 12)

IL ● DI VISTA



del despotismo alla Machiavelli la più radicale minaccia alla pace. In teoria, dice Kant, non dovrebbe esistere alcun conflitto tra la politica in quanto dottrina pratica del diritto e la morale in quanto anch'essa dottrina del diritto. Sostiene quindi: nessun conflitto tra pratica e teoria del diritto. Orbene se si presenta la morale come una dottrina generale della prudenza, "una teoria cioè delle massime per scegliere i mezzi più validi per realizzare le proprie intenzioni calcolate sul vantaggio", si finisce col negare che esiste in generale una morale. In realtà è l'arte politica a confezionare il detto: "siate prudenti come serpi". Ed è la morale ad aggiungere: "siate candidi come colombe". In questo si vede chiaramente il tentativo di iscrivere il politico in una dimensione cristiana piuttosto restrittiva, mentre le cose nella realtà non sono mai andate così. Nemmeno i papi han fatto politica da cristiani. Orbene, nonostante le difficoltà e gli insegnamenti negativi della storia, Kant, come abbiamo già letto, non è pessimista: politica e morale possono congiungersi. Egli prende in esame le massime della politica che demolisce con acutezza. Asserisce: la politica che respingo, inconciliabile con la pace perpetua, si fonda su massime spregiudicate, che portano soltanto a danni, non servono a niente. La prima, la più nota, è *Divide et impera*: seminare la discordia tra gli avversari in modo che si possa dominare più facilmente; la seconda è *Fac et excusa*, agisci e poi chiedi

scusa ovvero, agisci e poi giustifica quello che hai fatto: agisci prima, usa la violenza, uccidi, conquista, dopo troverai sempre una giustificazione per poter dare conto delle tue azioni; crea prima la situazione di fatto e cerca solo dopo di darne giustificazione. Infine, la massima suprema dell'uomo politico spregiudicato, del politico immorale: *Si fecisti nega*, se hai compiuto un atto malvagio, riprovevole, negalo. Kant sostiene che queste tre massime sono negative: portano vantaggi nell'immediato, ma nei tempi lunghi sono foriere di sventure. Invece bisogna ipotizzare la saldatura tra politica e morale: che i re filosofeggino o i filosofi divengano re non c'è da aspettarselo, e neppure da desiderarlo, perché il possesso del potere corrompe inevitabilmente il libero esercizio della ragione. Che però re e popoli regali (che si comandano da sé secondo leggi di uguaglianza) non facciamo scomparire o ammutolire la classe dei filosofi, ma la facciano parlare pubblicamente, è a entrambi indispensabile per la chiarificazione dei rispettivi compiti. C'è da riflettere, e parecchio, della tradizione, tutta occidentale, di plasmare il mondo a propria immagine. C'è da riflettere, oltre e parecchio, se per il raggiungimento del consenso, per il piacere del principe viene usata la tecnica. All'interno del pensiero occidentale di cui facciamo parte, il cristianesimo, l'umanesimo, l'illuminismo, il sapere filosofico, il capitalismo, la democrazia, il comunismo si sono da sempre serviti della tecnica per far prevalere i propri scopi particolari. Proprio perché la

tecnologia, invece di acuire il divario fra l'essere e il voler essere, fra il modo greco di essere e quello cristiano di voler essere, lo risolve annullandolo e spostando il confine sul progresso tecnologico. Di questi nuovi confini sono portavoce filosofi quali Umberto Galimberti ed Emanuele Severino. Ciononostante, e forse anche a causa di questo, una buona parte della classe politica e una parte della vecchia generazione di tecnici e scienziati sono ancora convinti e sono attivi assertori che le conoscenze scientifiche siano verità assolute come voleva Galilei prima di spergiurare o Einstein prima di elaborare la grande (contrapposta alla ristretta) Teoria della Relatività (le applicazioni nucleari sono intrinsecamente sicure, pur in assenza del progetto esecutivo, il ponte sullo stretto di Messina sarà costruito senza danni tecnologici e disastri finanziari, e così via). Giurando e spergiurando che le applicazioni siano sempre sicure e governate coerentemente, negando una separazione crescente fra giudizi di fatto e giudizi di valore: si allarga così il già profondo iato fra asserzioni scientifiche e imperativi categorici (i fatti, al crescere della complessità scientifica, sono sempre più pregni delle teorie che le sovrastano).

La civiltà tecnologica tanto agognata ha rotto i ponti col proprio passato mandando in tensione i propri convincimenti contrapponendoli a

(continua a pag. 14)

IL ● DI VISTA



(continua da pag. 13)

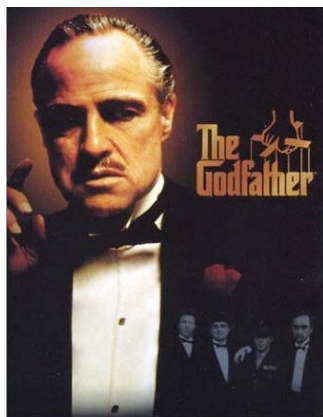
quelli tradizionali: l'uomo (qui e ora l'uomo tecnologico) torna a percorrere i sentieri dell'*Antigone* di Sofocle. Di nuovo *pantopòros*, (senza scampo), tenta di percorrere tutte le strade che inesorabilmente lo porteranno alla distruzione, alla morte, al nulla (i disastri di Viareggio, Seveso, Chernobyl, Bophal citati appositamente a caso ne sono un esempio). Ma è la tecnica, intesa come spostamento delle barriere e delle possibilità tecnologiche, il travolgimento di ogni limite, il segno tangibile del male incorporato nel progresso e nel divenire? Già da Friedrich Hegel la filosofia si era piegata alla nuova concezione del divenire, diventata ancella del linguaggio del nuovo Promeneide: travalicando la concezione della scienza e della tecnica come fonti di liberazione dell'umanità in quanto soggetta essa stessa all'interpretazione dell'uomo, cosa rimane? Rimane la dimensione di un gigantesco cambiamento, la possibilità di osservare i grandi sconvolgimenti passati, riconoscere il presente, ambire a dominare il futuro. Nella consapevolezza che non esiste alcun limite insuperabile, un ordinamento, una legge che non possa essere oggi violata travalicando i confini dell'Etica. Parliamo di tecnica che tiene in gioco il dominio, e di dominio che avalla o trascende le scelte tecnologiche. Max Weber muovendosi all'interno di una filosofia dei valori i cui presupposti sono la distinzione tra essere (Sein) e dover essere (Sollen) e il riconoscimento di una pluralità di sfere di

carature, introduce l'etica della responsabilità (Verantwortungsethik), incentrata sulla valutazione delle conseguenze delle nostre scelte e delle nostre condotte. E ancora Hans Jonas riconosce che la convivenza umana dominata dalla tecnologia ed esposta ai rischi di scelte difficili richiede (impone) la costituzione di limiti definibili con una dialettica tra potere e ragione. Suggerisce il principio della responsabilità, guida nelle scelte e nei comportamenti "...saper porre dei limiti e sapersi fermare persino in ciò di cui a ragione siamo più orgogliosi può essere nel mondo di domani un valore del tutto nuovo...".

Dunque, occorre ripescare, con occhi critici, nel percorso di formazione il principio di precauzione che ha ispirato per secoli i nostri progettisti migliori, avendo cognizione che talune scissioni fra sapere scientifico e sapere filosofico vanno colmati sul campo. Non può essere la scuola secondaria il solo luogo di formazione del tecnologo di domani ma spetta al sapere tecnologico l'abbandono di parte della propria resilienza per accogliere dentro di sé l'etica intesa come baluardo, come valore nella disamina delle opzioni tecnologiche. Non credo che per questo siano nuovi crediti formativi ma una lungimirante apertura di credito: non sono più la matematica applicata ovvero la tecnologia uscite vincitrici dalle nuvole di fumo della seconda guerra mondiale (il determinismo), gli assi portanti della nuova classe di tecnici alieni dal resto. Sono altri gli stimoli e gli elementi fondanti per essere classe diligente e dirigente, la molla del novello Prome-

neide, dell'ingegnere di oggi. Per questo bisogna ritornare al passato: occorre lo studio individuale e collettivo del sé. Non basta che l'ordine degli ingegneri dica qualcosa sul caso Thyssen-Krupp e il rogo di operai a Torino nel Natale di due anni fa. Credo che, ripartendo da ciò che di meglio i tecnici e i tecnologi hanno dato alla società, sia possibile ridare vita a quel ruolo di *Civil Servants* che la classe politica spesso tenta di piegare a sé. E se questo è vero per qualsiasi ingegnere, a maggior ragione ritengo lo sia per coloro che gestiscono la tecnologia e le risorse umane più di altri colleghi legati direttamente alla produzione: gli Ingegneri Gestionali. Loro conoscono il sapore che è *imprinting* di parte della loro origine. Ricordano che Adam Stith insegnava filosofia teoretica nell'austera Glasgow. L'imprenditore, in concorrenza rischiosa, per sé non usa il mantello. Gli Ingegneri Gestionali, sempre più stretti fra decisioni squisitamente tecniche o curiosamente solo politiche dovranno avere maggior memoria, nello stratificarsi dei ricordi, dei valori duraturi del presente. Il loro destino è di andare oltre la testimonianza per tornare a volare come aquile. Sapendo come e se e quando far coincidere i propri interessi (quelli della tecnica) con quelli della Società. Coniugando rigore tecnico e curiosità scientifica, metodo ed etica. Come bisogna vivere? Era l'interrogativo di Socrate. Un interrogativo che vuole essere speranza e il mio augurio di oggi ai domani.

Match Point



Già nel secondo articolo di questa rubrica, apparso sul quinto numero del Punto, avevo trattato il tema del potere nelle sue diverse tipologie, attraverso vari esempi tratti da film celebri. Ora vorrei approfondire l'analisi di questo fenomeno, concentrandomi sulle caratteristiche del *legitimate power* ed evidenziando in particolare quali sono i fattori che possono rafforzarlo o indebolirlo, fino a farlo scemare del tutto nei casi più estremi. Le altre forme di potere, come il *reward power*, il *coercive power*, l'*expert power* e il *referent power*, funzionano perché garantiscono un beneficio, di natura materiale o emozionale, agli individui che ne sono soggetti, i cosiddetti *target*, quando questi adeguano il loro comportamento ai desideri dei detentori di potere, che sono chiamati *agent*.

Differentemente, l'efficacia del *legitimate power* deriva dal fatto che i *target* sono portati ad obbedire all'*agent* non perché si aspettano un beneficio, ma perché riconoscono il suo diritto ad esercitare tale potere nei loro confronti. Tale diritto è sancito e approvato dalla comunità cui il *target* appartiene, per cui egli sarà indotto a conformarsi ai comportamenti degli altri membri perché in questo modo si sente più integrato e soddisfa il suo bisogno di socialità. Non a caso, le caratteristiche e i limiti del *legitimate power* variano fortemente a seconda del contesto sociale nel quale si sviluppa, tanto che, in passa-

Gli intrighi del potere

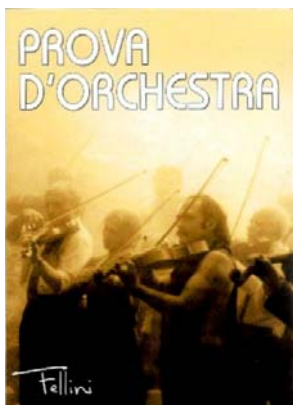
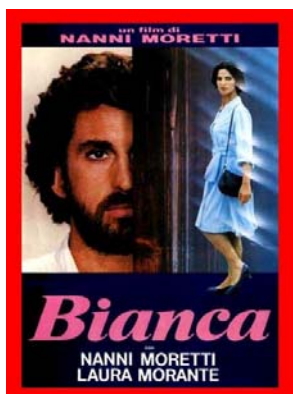
to, l'entità del *legitimate power* che veniva riconosciuto all'interno delle strutture sociali era molto maggiore rispetto agli standard occidentali attuali. Questo cambiamento sociale è evidenziato sapientemente ne "Il nastro bianco" di Michael Haneke, che racconta la vita di un villaggio tedesco ai primi del Novecento, governata da convenzioni sociali fortemente intrise di violenza, che fanno sì che i figli accettino qualsiasi tipo di violenza, anche sessuale, perpetrata dai padri, che le donne non reagiscono ai soprusi dei loro uomini, che i contadini si rassegnano di fronte alle ingiustizie del barone, anche quando provocano la morte di una loro donna. Una forma di *legitimate power* così assoluta determina, specie nel lungo periodo, forme di disumanizzazione che, come suggerisce il film, sono state alla base dell'emergere del nazismo.

Ciò non significa che il *legitimate power* sia necessariamente dannoso, anzi esso rappresenta uno strumento indispensabile per il **coordinamento** interno dell'organizzazione, perché migliora l'efficienza decisionale, agevola la gestione dell'incertezza che affligge le diverse attività aziendali, favorisce la risoluzione dei conflitti che avvengono tra i *target* e facilita il monitoraggio dei loro comportamenti, riducendo l'insorgere del *free-riding*. L'efficacia del *legitimate power* come strumento di coordinamento è mostrata in maniera esemplare nella saga de "Il padrino" di Francis Ford Coppola, nella

quale il capoclan, prima Vito Corleone (Marlon Brando/Robert De Niro) e poi suo figlio Michael (Al Pacino), riesce a gestire la loro organizzazione mafiosa proprio grazie al riconoscimento della sua autorità da parte dei membri della famiglia. Ciò gli permette di realizzare un'adeguata definizione del **potere posizionale**, ossia del potere associato alle singole posizioni della struttura organizzativa; non a caso, non appena nominato padrino, nel primo film della saga, Michael definisce compiti e responsabilità dei diversi membri, escludendo anche alcune figure storiche della famiglia. Questa forma di **delega** si accompagna ad una **centralizzazione** delle decisioni strategiche che permette di affrontare in maniera efficace le più importanti minacce e opportunità esterne; così, nel secondo film della saga, Michael impone al capo mandamento Camona, che vorrebbe farsi valere contro i nuovi clan di New York, il rispetto di una tregua, in nome dei più alti interessi della famiglia di cui solo il padrino ha piena coscienza. Il *legitimate power* permette a Michael di risolvere i conflitti tra i membri dell'organizzazione, ma soprattutto quelli che coinvolgono i suoi fratelli, di cui monitora costantemente i comportamenti, onde evitare che possano mettere a rischio la sua autorità. In questo senso, tutta la saga de "Il padrino" può essere letta come un'analisi delle

(continua a pag. 16)

Match Point



(continua da pag. 15)

modalità con cui si impone il *legitimate power* all'interno di un'organizzazione, anche se i metodi utilizzati dal padrino non sono, fortunatamente, gli stessi usati dalla generalità dei dirigenti. Tuttavia, si possono riscontrare alcune somiglianze tra tali metodi, ad esempio nell'importanza attribuita ai riti che rafforzano l'autorità, che vanno dal "baciare le mani" dei mafiosi agli *status symbol* dei manager.

L'importanza dei **riti** come strumento di riconoscimento e rafforzamento del *legitimate power* è uno dei temi centrali de "La presa del potere di Luigi XIV" di Roberto Rossellini, nel quale si racconta, con un taglio quasi documentaristico, l'acquisizione del potere assoluto da parte del Re Sole (Jean-Marie Patte), alla morte del cardinale Mazarino. Sconvolto dal ricordo della rivolta dell'aristocrazia, la cosiddetta Fronda, che lo costrinse da bambino a fuggire dal Louvre, nonché dall'eco della Rivoluzione inglese, in cui il re venne addirittura decapitato, Luigi XIV decide di mettere un freno alla nobiltà, allontanandola dalle fonti di ricchezza e rendendola del tutto dipendente dalla Corona. In questo senso, egli costruisce un insieme di riti sfarzosi che trasmettano il senso dell'autorità regale, ma che, nel contempo, diano modo ai nobili di sfogare il loro desiderio di primeggiare, attraverso la partecipazione attiva, e dispendiosa, alla vita di corte. Di fatto, attraverso questi riti, il Re Sole svuota il potere

Gli intrighi del potere

della nobiltà, inducendola oltretutto ad impoverirsi e a doversi legare più strettamente alla Corona. L'uso consapevole dei riti garantisce quindi un rafforzamento del *legitimate power*, ma non sempre la loro presenza garantisce un effettivo potere reale. Ne sa qualcosa il povero ragioniere Ugo Fantozzi (Paolo Villaggio) che, in "Fantozzi alla riscossa" di Neri Parenti, viene nominato ai vertici della sua vecchia azienda e vede via via aumentare i titoli della sua carica e gli *status symbol* connessi. Quando si ritroverà "Dott. Ing. Lup. Man. President. Natural. Prestanom. Om. di Pagl. Gran. Test. di Cazz.", con connesso abito papale, cocchio a due pariglie bianche con lacchè e diritto al potere temporale, capirà di essere stato preso solo come prestanome per coprire le responsabilità dei vertici nella bancarotta della società.

Questo esempio evidenzia come il potere posizionale da solo non sia sufficiente a garantire una reale autorità; perché sia efficace, è necessario che esso venga abbinato al **potere personale** dell'individuo, che è legato principalmente alle sue competenze e al suo carisma. Non a caso, in "Bianca" di Nanni Moretti, gli studenti della scuola Marilyn Monroe cercano di minare l'autorità del professor Michele Apicella, interpretato dallo stesso Moretti, testandone le competenze fin dal primo giorno di lezione. Quando non opporrà che il silenzio alla domanda sulla spiegazione matematica del perché la somma delle righe e delle colonne del quadrato

magico, raffigurato ne "La melancolia" di Durer, dia sempre 34, egli perderà buona parte del suo *legitimate power* nei confronti degli studenti, rischiando di finire come il professore di italiano, che viene continuamente deriso dalla classe. Queste forme di delegittimazione rischiano di essere più forti quando gli stessi *target* detengono un certo potere posizionale; ciò avviene generalmente in tutte le organizzazioni, perché il meccanismo di delega fa sì che, specialmente coloro che sono preposti allo svolgimento di attività critiche, abbiano a disposizione tale potere. Quando questo potere posizionale è rafforzato da forti competenze e da una certa consapevolezza di sé, come avviene per gli orchestrali di "Prova d'orchestra" di Federico Fellini, è necessario che venga definita un forte *legitimate power* per garantire che tutti adottino comportamenti in linea con gli obiettivi dell'organizzazione. Infatti, tutto il film analizza il problema del riconoscimento di tale potere da parte degli orchestrali, i quali prima disconoscono l'autorità e le competenze del direttore, poi istintivamente una sorta di anarchia, quindi si fanno dirigere da uno strumento di sicura competenza, un metronomo gigante. Solo alla fine, di fronte all'emergenza e alla minaccia della distruzione, gli orchestrali accetteranno nuovamente l'autorità del direttore, che a quel punto assumerà un inquietante accento tedesco...

Gianluca Murgia

Lo sPunto

Lo sPunto



**e-learning
center**

Da questo numero, la nostra rivista ospita una nuova, interessante rubrica dedicata alle diverse iniziative promosse dalla nostra Scuola d'Impresa. **Perché lo "sPunto"?** Sostanzialmente per due motivi: sia per fornire ai nostri lettori l'occasione per fare qualcosa di nuovo o partecipare a qualche evento; sia per il significato stesso di "spuntare" una o più voci di un elenco come qualcosa di importante che si è fatto.

Naturalmente le attività di ricerca della Scuola, e le relative occasioni di discussione e confronto, sono diversificate e numerose: spaziano da ambiti organizzativi ad ambiti di produzione e logistica interna, dalla valutazione della ricerca allo studio dei processi di trasferimento tecnologico, dai metodi per la misurazione dell'efficienza all'analisi dei settori delle telecomunicazioni, energetico e ambientale, solo per citarne alcune. Ma proprio questa varietà oltre ad evidenziare l'importanza che, da sempre, viene data all'attività di ricerca, sia libera, sia commissionata da enti e aziende esterne, costituisce un valore aggiunto come proposta di iniziative altamente formative per gli studenti, i ricercatori, i docenti e molti altri soggetti esterni.

Ma passiamo agli eventi da "spuntare"!

- ✓ Cominciamo con un'iniziativa congiunta tra due corsi di dottorato, afferenti alle Facoltà di Economia e di Ingegneria. Nella seconda metà del mese di febbraio e nel mese di aprile presso la Sala del Consiglio della Facoltà di Economia si sono tenute e si terranno lezioni di bridge e di teoria dei giochi la cui importanza, per l'analisi di problemi decisionali, è ormai incontrovertibile. Il corso, **Introduction to Game Theory and Probability with an application to Bridge**, organizzato da Giancarlo Marini con la collaborazione di Agostino La Bella, Pro-Rettore all'Organizzazione e Sviluppo ed Ercole Bove, Rappresentante della Federazione Bridge per i rapporti con l'Università, prevede una serie di lezioni sulle metodologie necessarie per poter affrontare tali tematiche in maniera proficua e costruttiva, con applicazioni puntuali della teoria al gioco del bridge.
- ✓ Al fine di diffondere la conoscenza di Microsoft Excel la Facoltà di Ingegneria, sotto il coordinamento dell'Ing. M. M. Schiraldi, ha organizzato un **Corso avanzato di Excel**, tenuto dall'Ing. F. Giordano, focalizzato, soprattutto, sulle funzionalità utili a colui che è in procinto di entrare nel mondo del lavoro. Le tematiche del programma variano dai richiami sui concetti base, come interfaccia grafica e strumenti basilari, fino alla creazione di macro e l'automazione del foglio di calcolo. Il corso si svolge dal 17/03 al 15/04/2010 e dal 12/05 al 16/06/2010 tutti i mercoledì dalle ore 18.00 alle 19.30 con lezioni di tipo tradizionale (frontale).
- ✓ **Exploratory Attitude and Creativity in Science** è il tema del seminario che terrà la Dott.ssa Chiara Franzoni (PhD, Università di Bergamo, 2005) l'11 giugno prossimo alle ore 12.00 presso l'aula Paroli. Si tratta di una preziosa opportunità per conoscere una nuova strategia empirica basata sullo *screening* dei contenuti volta a indagare l'effetto che diversi fattori hanno sulla creatività, con ricadute sia nel campo scientifico che in quello aziendale.
- ✓ Infine, si ricorda l'imminente riapertura del sito online di *e-learning center* con contenuti riorganizzati, capaci di offrire un supporto operativo ai propri visitatori, secondo aree tematiche relative ai processi di funzionamento delle organizzazioni scarsamente formalizzabili, quali la leadership, la comunicazione, la gestione del cambiamento, la creatività, la negoziazione e molti altri. Saranno disponibili anche diversi test per verificare le proprie conoscenze ed abilità.

Le iniziative continuano...



L' Ap ●



Il negoziato: variabili e complessità

Workshop della Scuola d'Impresa
Lunedì 10 maggio 2010, ore 9:30 - 11:30
Facoltà di Ingegneria

Il negoziato è un processo in cui due o più attori decisionali cercano una soluzione soddisfacente a un problema di comune interesse. Benché molti formatori lo riducano a un mero esercizio di intelligenza emotiva e comunicazione, condendolo con qualche "trucco" di "sicura efficacia", la scienza della negoziazione è assai più sofisticata.

Esistono infatti molteplici variabili capaci di influenzarne la preparazione, la conduzione e - ovviamente - l'esito finale. Alcune di esse, come il numero di soggetti coinvolti e il numero - nonché la natura - delle questioni negoziali da discutere, possono aumentare considerevolmente la complessità nella fase di conduzione della trattativa, rendendo il problema intrattabile, tant'è che molti autori hanno proposto sistemi di negoziazione ad agenti orientati a identificare soluzioni sub-ottimali "buone".



Nel seminario saranno fornite nozioni sulle principali variabili legate al processo negoziale, e alle metodologie adottate per affrontare i negoziati più complessi.

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



Nel prossimo numero... a metà giugno...

- "Dalla realtà storica al fumetto": due eroi ci insegnano l'arte del risparmio in *Il Punto Letterario*
- Un nuovo avvincente articolo dedicato al mondo cinematografico in *Match Point*
- Nuovi divertenti enigmi da risolvere su *Il Punto esclamativo*

