

2 » Da Pigmalione a John F. Kennedy

La dimensione motivazionale della leadership



6 » La leadership come risorsa strategica



7 » Il CoGe a Tor Vergata

Il punto scientifico



9 » L'arsenale di Venezia

Una modernissima fabbrica di tanti secoli fa



12 » Esperienze nella vera Cina

Il punto di vista



14 » Match Point

Quel pomeriggio di un giorno da cani



GIUGNO 2011 Anno V, Numero II

Direttore responsabile: *Agostino La Bella*

Redazione: *Maria Assunta Barchiesi, Elisa Battistoni, Guendalina Capece, Bruna Di Silvio, Marco Greco, Cristina Landi, Federica Lorini, Gianluca Murgia, Paola Pasqualino*

Progetto grafico, copertina e impaginazione: *Silvia Castellan*



DA PIGMALIONE A JOHN F. KENNEDY

ovvero la dimensione motivazionale della leadership

il Punto Fisso, di Agostino La Bella

“Vedi in realtà, sinceramente, oltre alle cose ovvie che ciascuno può vedere (il modo di vestire e di parlare), la differenza tra una signora ed una fioraia non è in come si comporta ma in come viene trattata. Io sarò sempre una fioraia per il professor Higgins perché lui mi tratta e mi tratterà sempre come una fioraia; ma posso essere una signora per te perché tu mi tratti e mi tratterai sempre come una signora” (Eliza Doolittle in “Pigmaliione”, di George Bernard Shaw).

La tendenza delle aspettative e delle profezie ad autorealizzarsi costituisce un fenomeno noto come “effetto Pigmaliione”. Il nome deriva da una delle più belle storie narrate da Ovidio nelle *Metamorfosi*: Pigmaliione, re di Cipro, si innamora di una statua d’avorio da lui stesso scolpita, e la vuole in sposa con tanta determinazione che questa, con l’aiuto di Venere, diventa una fanciulla vera. L’effetto Pigmaliione è entrato nella cultura manageriale quasi quaranta anni or sono in seguito a un caso divenuto famoso in letteratura con il nome “Sweeney’s Miracle”. James Sweeney era un docente della *Tulane University*, responsabile del Centro di Calcolo, convinto di potere formare chiunque ad essere un buon operatore di computer. Il trasferimento di George Johnson, un portantino del vicino ospedale, alla sala calcolo in qualità di inserviente gli fornì il



materiale umano necessario per dimostrare la sua tesi. Al mattino Johnson svolgeva il suo lavoro e nel pomeriggio Sweeney gli impartiva le lezioni. Durante un test di routine svolto dall’Università, Johnson rivelò un quoziente di intelligenza così basso da essere ritenuto persino incapace di imparare a scrivere a macchina. Sembrò che l’esperimento stesse per terminare precocemente, ma Sweeney si impose e, al termine dell’addestramento, Johnson fu posto al lavoro come operatore. In breve tempo

dimostrò la sua bravura ottenendo una promozione a capo della sala macchine e divenendo responsabile per la formazione dei programmatori.

La capacità di valorizzare le risorse umane, di motivare, di far crescere capacità e potenziale tecnico, creativo e relazionale delle persone costituisce la “dimensione motivazionale” della leadership. Purtroppo la maggior parte delle organizzazioni non ha idea di come sviluppare efficacemente il capitale umano; e, quando ce l’ha, è quasi sempre sbagliata. Infatti si ricorre di solito a meccanismi di incentivazione monetaria, dimenticando che questi possono essere il corollario di un sistema motivazionale, ma non sono in grado di sostituirlo del tutto. Anzi, quando l’unico elemento in gioco è quello monetario, il lavoro assume le caratteristiche di una pura relazione di scambio. In questo caso vale la regola *what you pay is what you get*: ovvero, la prestazione tende ad assestarsi su quella minima compatibile con il salario e con i meccanismi premianti e sanzionatori. E poiché, salvo casi eccezionali, nessuno è pagato abbastanza (rifletteteci: quanto vale un’ora della vostra vita?) la regola diventa *you pay peanuts, you get monkeys*. In definitiva, l’impostazione del lavoro come relazione di scambio non conviene alle organizzazioni, che non potranno mai raggiungere in questo modo un adeguato livello di prestazione competitiva; ma non conviene neanche alle persone, che non trovano in quella importante frazione della vita passata sul lavoro la giusta soddisfazione a una serie di aspettative e bisogni evoluti: stima, apprezzamento, affiliazione, autonomia, crescita, status e ruolo.

Una leadership efficace affronta questi problemi con diversi strumenti: attenzione, ascolto, rinforzo e comunicazione. Prestare

attenzione è importante perché ogni persona è unica e richiede una specifica considerazione. Non è detto che questa debba impegnare una relazione complessa ma può essere soddisfacente anche se basata su una interazione minima, purché sufficientemente intensa e sintonizzata con le aspettative e le esigenze individuali. È essenziale saper ascoltare. La maggior parte delle persone, ascoltando approssimativamente, crea nell’interlocutore un senso di disagio e di frustrazione. Alcuni “fanno finta” di ascoltare, nel senso che aspettano solo il momento giusto per intervenire con i propri argomenti, senza rendersi conto che stanno creando le premesse per la loro inefficacia. Altri ascoltano solo in senso logico, ovvero afferrano il contenuto, ne prendono atto, ma rimangono distanti e passivi. Se vogliamo “creare connessione” dobbiamo invece ascoltare attivamente, rispondendo con segnali di comprensione e di interesse, cercando di capire non solo il contenuto, ma anche le emozioni che genera o che lo hanno generato.

Purtroppo, una serie di barriere limitano frequentemente la qualità e il livello dell’ascolto: quella del confrontarsi continuamente, in termini di idee, dialettica, argomenti; quella della critica e del giudizio, che è opportuno sospendere temporaneamente; quella del sentirsi sfidati per un argomento che non si condivide, per una domanda che si crede cattiva, per una espressione interpretata come non amichevole; quella del credere di conoscere in anticipo gli argomenti; quella dell’ascolto selettivo, per cui filtriamo quelle componenti del messaggio che ci riescono sgradite o ostiche. Per converso, evitiamo anche le manifestazioni di assenso indiscriminato, l’eccessiva condiscendenza: non possiamo

«Quando l’unico elemento in gioco è quello monetario, il lavoro assume le caratteristiche di una pura relazione di scambio, in cui vale la regola *what you pay is what you get*.»

assentire su tutto se le cose di cui si parla hanno un reale impatto sugli interessi. Ascoltare attivamente crea “connessione” e quindi, in definitiva, migliora la qualità delle relazioni.

Ottimi risultati si ottengono anche con espliciti feedback, quali cenni d’assenso, gesti di incoraggiamento, sguardo attento; è utile affinare le tecniche di *mirroring* (riproduzione appena accennata della gestualità della controparte) e di *matching* (sincronizzazione di parametri corporei o comportamentali: respirazione, movimenti ripetuti, ecc.); formulare domande con *rephrasing* delle principali considerazioni ascoltate (tecnica importante perché permette di ricondurre proposizioni o richieste a una forma più vicina a quella che desideriamo).

Infine, importantissimo il processo di comunicazione persuasiva, che raccoglie e integra gli strumenti che abbiamo finora considerati. Persuasione è spesso considerata sinonimo di influenza sugli altri. In realtà, ci sono quattro differenze fondamentali tra “persuasione” e “influenza”: la direzione (l’influenza è sempre reciproca, mentre la persuasione è direzionale; se due persone tentano di persuadersi a vicenda, allora il processo si chiama negoziazione); la consapevolezza (l’influenza può anche essere non intenzionale); la resistenza (la persuasione viene impiegata quando si presuppone una qualche resistenza rispetto al cambiamento desiderato); il risultato (possiamo aver influenzato una persona senza



aver ottenuto nulla; se l’abbiamo persuasa, vuol dire che è stato ottenuto il cambiamento desiderato).

I messaggi persuasivi fanno leva sia sugli aspetti verbali (il testo, cioè il contenuto nel senso tradizionale del termine) che su quelli paraverbali (tono di voce, velocità, pause,

ritmo, accento, volume) e, quando sono diretti a molte persone, possono utilizzare opportuni mezzi e supporti. Si avvalgono inoltre di “contatti fisici”, dalla stretta di mano, al bacio, alla pacca sulla spalla, accuratamente calibrati (tacesica), del linguaggio del corpo (kinesica) e di una attenta gestione dello “spazio teatrale”, delle distanze e dei movimenti (prossemica).

Le componenti non verbali costituiscono il sottotesto che, insieme al contesto in cui avviene il processo rende conto di gran parte dell’efficacia della comunicazione. È quindi importante, anche se spesso trascurata, la capacità di controllare tutti i segnali emessi con i nostri atteggiamenti, oltre che di percepire e, soprattutto, interpretare correttamente i messaggi ricevuti nello stesso modo.

Il 25 maggio 1961, in uno storico discorso al Congresso, John Kennedy chiese al Paese di unirsi intorno a un grande obiettivo: «...portare un americano sulla Luna e farlo tornare sano e salvo sulla terra entro la fine di questo decennio». Non era solo un obiettivo pratico, volto a recuperare il *gap* nella corsa allo spazio che all’epoca vedeva un consistente vantaggio dell’Unione Sovietica.

«È importante, anche se spesso trascurata, la capacità di controllare tutti i segnali emessi con i nostri atteggiamenti, oltre che di percepire e, soprattutto, interpretare correttamente i messaggi ricevuti nello stesso modo.»

Era anche un obiettivo simbolico che dava corpo alla visione kennediana della «Nuova Frontiera». Una frontiera che non costituiva un luogo fisico, ma una linea ideale che separava democrazia, uguaglianza, libertà da tirannia, ingiustizia e repressione, e di cui lo spazio costituiva nell'immaginario collettivo degli americani la riproposizione moderna del mito del West in un obiettivo chiaro, comprensibile a tutti anche se raggiungibile solo con tecnologie sofisticatissime, chiaramente definito nel tempo. Un grande e intelligente piano di comunicazione fu realizzato per coinvolgere i cittadini in questo sforzo in cui gli Stati Uniti avrebbero impegnato immense risorse. Ed effettivamente il messaggio arrivò al cuore degli americani. Pochi mesi prima della sua morte Kennedy si recò in visita alle installazioni NASA di Cape Canaveral. Secondo lo stile americano ebbe una stretta di mano e una battuta per tutti e a tutti riuscì a far sentire il segno della sua "attenzione". Al termine della visita, percorrendo un corridoio verso l'uscita, Kennedy incontrò un anziano uomo di colore, intento alle pulizie, curvo sul suo spazzolone. Come aveva fatto con tutti, si fermò, gli strinse la mano e gli chiese quali fossero i suoi compiti. A quella domanda l'uomo drizzò la schiena, guardò Kennedy negli occhi e orgogliosamente rispose: «Faccio quello che fanno tutti qui dentro, signor Presidente: sto lavorando per portare



un americano sulla Luna». Il 20 luglio del 1969 Neil Armstrong e Buzz Aldrin atterrarono sulla Luna. Kennedy era morto da quasi sei anni, ma la sua spinta motivazionale era ancora percepita in modo forte e diffuso. E quando questa gradualmente si è esaurita, si è spento un po' anche l'impegno del Paese: con il "pensionamento" dell'ultimo Shuttle gli Stati Uniti non dispongono oggi di un veicolo per le missioni spaziali, e per alcuni anni dovranno ricorrere alle vecchie e gloriose Soyuz russe.

Agostino La Bella

«Il 20 luglio del 1969 Neil Armstrong e Buzz Aldrin atterrarono sulla Luna. Kennedy era morto da quasi sei anni, ma la sua spinta motivazionale era ancora percepita in modo forte e diffuso. E quando questa gradualmente si è esaurita, si è spento un po' anche l'impegno del Paese.»

LA LEADERSHIP COME RISORSA STRATEGICA PER L'EFFICIENZA E LA CRESCITA

il Punto di Fuga, di Guendalina Capece

In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa del 22 marzo 2011 la sessione di studi "a tema" è stata intitolata "La leadership come risorsa strategica per l'efficienza e la crescita". L'immagine scelta per la brochure è l'opera "Il cavaliere rosso" realizzata nel 1913 dal pittore futurista italiano Carlo Carrà. Il quadro, realizzato a tempera e inchiostro, raffigura un cavaliere a cavallo. L'immagine rappresenta la leadership, ovvero quell'insieme di tecniche efficaci per orientare opinioni e comportamenti che permettono di ottenere risultati eccellenti senza avvalersi della leva gerarchica. Il rapporto tra colui che cavalca il cavallo, in questo caso il cavaliere, e il cavallo stesso, infatti, è una metafora del rapporto che esiste tra il leader e i suoi collaboratori: l'esigenza di raggiungere determinati obiettivi attraverso un particolare lavoro di preparazione e cooperazione con la necessaria ricerca di conoscenza reciproca e comunicazione bidirezionale. Il rapporto di lavoro, così come quello tra il cavaliere e il cavallo, è basato sul rispetto reciproco e viene consolidato giorno



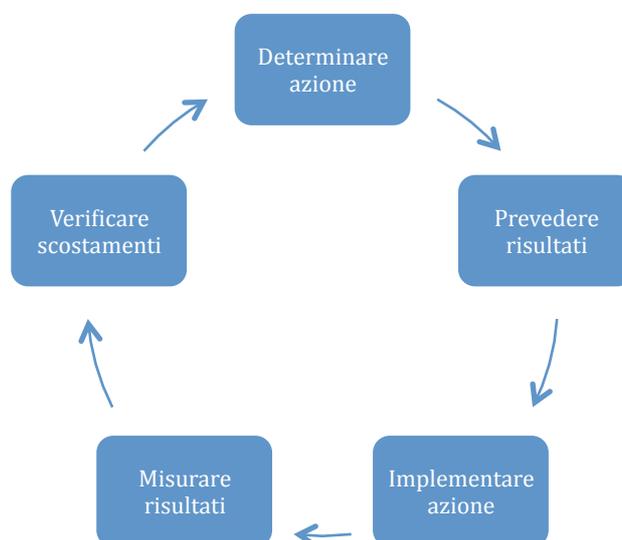
per giorno. Fra uomo e cavallo, così come fra leader e collaboratori, non può esserci affinità immediata, ma il rapporto si costruisce con pazienza e costanza, facendo soprattutto attenzione alle esigenze reciproche attraverso l'ascolto e lo scambio. Instaurando un equilibrio tra partecipazione consapevole e comunicazione continua la leva gerarchica può essere meno utilizzata per ottenere prestazioni eccellenti.

Guendalina Capece

IL COMITATO DI CONTROLLO DI GESTIONE A TOR VERGATA

il Punto Scientifico, di Marco Greco, Simone Gitto e Antonio Iovanella

Il comitato di controllo di gestione (CoGe) è un organo che è assai frequente trovare nelle medie e grandi imprese che da molti anni hanno intuito la necessità di analizzare in modo olistico e sistemico il funzionamento delle proprie procedure. L'aspetto di "controllo" è legato, essenzialmente, alla programmazione dei risultati di alcune azioni da avviare, alla misura di tali risultati, alla verifica degli scostamenti e all'introduzione di nuove azioni correttive, in un ciclo virtuoso che vuole favorire il miglioramento incrementale delle *performance* organizzative. Ci si scontra naturalmente con un gran numero di difficoltà la cui soluzione è tutt'altro che semplice e che necessitano di approfondite analisi. Quali azioni bisognerebbe implementare? Perché esse dovrebbero funzionare? Esistono delle variabili esogene in grado di modificare i risultati, a prescindere dalla correttezza della scelta dell'azione? E ancora, l'azione è stata implementata correttamente? Quest'ultima domanda ci porta a un'ulteriore considerazione: l'organizzazione non è mai *neutrale* rispetto al CoGe. Citando un esempio proposto da Giovanni Azzone (2000), il funzionamento di un motore dipende solo in parte dalla grandezza che viene di volta in volta misurata, mentre il comportamento di un individuo dipende in modo sostanziale dalla specifica prestazione che si rileva. E' evidente quindi che il CoGe può avere un elevato impatto motivazionale



sull'intera organizzazione, inducendola a cambiare anche solo introducendo strumenti di misurazione diversi.

La scelta di introdurre anche a Tor Vergata un Comitato di Controllo di Gestione è derivata dal *commitment* del Rettore, Renato Lauro, e del Prorettore all'Organizzazione e allo Sviluppo, Agostino La Bella, a ottimizzare i processi dell'Ateneo, utilizzando le risorse in modo oculato, riducendo sprechi e ridondanze. Un impegno che è stato antesignano delle recenti iniziative ministeriali che richiedono agli Atenei una crescente mole di informazioni, spesso determinanti al fine dell'assegnazione di risorse economiche.

Così Tor Vergata, con il suo CoGe costituito per decreto rettorale nel febbraio del 2010, è diventato uno dei primi Atenei a essersi dotato di un organismo di controllo gestionale.

Per cominciare, il comitato ha lavorato per ricostruire i costi sostenuti da Tor Vergata, declinandoli in funzione degli studenti, dei laureati, degli esami, del personale dipendente, e così via. Tale attività è stata tutt'altro che semplice in un'organizzazione complessa come un Ateneo che ospita 43.000 studenti, 1538 tra professori e ricercatori, 962 tecnici e amministrativi, occupa 600 ettari di campus universitario, consta di 6 Facoltà, e offre 57 Corsi di laurea triennali e specialistici e 51 Corsi di Laurea magistrale o specialistica. I risultati di questa prima analisi sono stati sorprendenti, specie per quanto concerne i costi sostenuti dall'Ateneo per assicurare l'erogazione della didattica: quasi 63 milioni di euro nel 2008, cifra che rimane stabile nel 2009, e solo per poco più di un terzo coperta attraverso il contributo degli studenti. Il CoGe ha permesso anche di evidenziare alcune disparità nei costi sostenuti dalle diverse Facoltà e nelle risorse loro assegnate.

Contestualmente è stata avviata un'accurata analisi dei Consorzi in cui Tor Vergata a vario titolo partecipa. Di essi erano disponibili informazioni estremamente frammentarie, derivanti principalmente da dichiarazioni rivelatesi in alcuni casi molto imprecise. Dopo un'analisi del bilancio 2006-2007 è stato necessario produrre dei *form* per la raccolta di dati più aggiornati e di informazioni di maggiore dettaglio. Grazie a questa attività è stato possibile produrre una Relazione Conclusiva, presentata al Rettore, nella quale sono state evidenziate le maggiori criticità: da inadempienze burocratiche, a inadempienze informative verso l'Ateneo, fino alle situazioni più serie di dissesto economico o patrimoniale. Tali segnali sono naturalmente solo una parte delle informazioni utili per consentire la valutazione strategica di un consorzio, ma rappresentano un importante passo avanti nella conoscenza delle attività svolte dall'ateneo al di fuori dei dipartimenti.

Il terzo *task* strategico sul quale il CoGe è attualmente all'opera consiste nella raccolta e nell'analisi dei processi di Ateneo. L'obiettivo ambizioso è la determinazione di tutte le principali attività svolte dagli uffici dell'Ateneo (dalle prime stime risultano alcune migliaia di processi da censire) mediante l'uso dello standard BPMN 2.0 e coadiuvati dal software freeware Adonis Community Edition. Lo standard BPMN 2.0 è, di fatto, già diffuso capillarmente nelle organizzazioni che hanno svolto sofisticate mappature dei processi aziendali, tra cui attualmente non sembra essere annoverata alcuna università.

L'attività di raccolta dei processi, direttamente coordinata dal CoGe, sarà inizialmente effettuata sulla Divisione I dell'Ateneo e coinvolgerà oltre 200 dipendenti. La prima fase operativa si svolgerà a giugno attraverso dei seminari rivolti ai responsabili dei diversi Uffici per introdurli all'uso dello standard e dello strumento di modellazione. A tali seminari sarà affiancata un'attività di tutoraggio attraverso una mail dedicata e un portale di e-learning già operativo.

L'attività di raccolta dei processi, che durerà circa un anno, culminerà nella realizzazione di simulazioni sui carichi di lavoro, orientata a comprendere le maggiori criticità in termini di sovraccarichi di lavoro, colli di bottiglia, ridondanze e processi automatizzabili. Esistono pochissimi casi di organizzazioni di queste dimensioni che si siano premurate di attuare uno studio di tale rilevanza, il più delle volte limitandolo ad alcune aree critiche della loro attività.

Si prospetta quindi un anno impegnativo, in cui molti dipendenti dedicheranno energie per realizzare un progetto sfidante, ma che rappresenta un vero e proprio investimento nel futuro che Tor Vergata sarà in grado di fare grazie all'impegno delle persone che verranno coinvolte e alla passione dello staff che le affiancherà nel loro difficile compito.

Marco Greco
Simone Gitto
Antonio Iovanella

L'ARSENALE DI VENEZIA

una modernissima fabbrica di tanti secoli fa

il Punto Letterario, di Federica Lorini

*Quale nell'arzanà de' Viniziani / bolle
l'inverno la tenace pece / a rimpalmare i
legni lor non sani, / che navigar non ponno;
in quella vece / chi fa suo legno novo e chi
ristoppa / le coste a quel che più viaggi fece; /
chi ribatte da proda e chi da poppa; / altri fa
remi ed altri volge sarte; / chi terzeruolo e chi
arimon rintoppa (Inf. XXI 7 – 14)*

Dante aveva visitato l'Arsenale di Venezia probabilmente dopo i grandi lavori di ampliamento del vecchio arsenale, costruito nel 1104, avvenuti durante i primi anni del 1300; ne era rimasto così impressionato da porlo come termine di paragone nell'ottavo cerchio della quinta bolgia infernale, laddove i barattieri, coloro cioè che avevano fatto illecito commercio di cose pubbliche, vengono immersi nella pece bollente. Le tre terzine offrono un quadro assai vivo e movimentato dell'attività che nell'Arsenale si svolgeva: tanti uomini intenti ciascuno al proprio lavoro, specializzati in quasi tutti i campi della fabbricazione e manutenzione delle navi.

Tale frenetica attività era, in realtà, comune a tutti gli altri arsenali delle grandi città portuali e marittime, eppure Venezia seppe sempre rivaleggiare e prevalere nei confronti di tutto il mondo

antico. Ciò che ci interessa analizzare in questo articolo è, infatti, la sua originale struttura produttiva e, soprattutto, l'organizzazione lavorativa che la rende ancora oggi, alla luce delle odierne conquiste del mondo del lavoro, un esempio unico.

L'origine dell'Arsenale di Venezia si fa risalire al 1104 con il Doge Ordelafo Faliero, nella zona sita tra i Conventuali di San Pietro del Castello e la parrocchia di San Giovanni in Dragone. L'ubicazione era stata dettata non solo da motivi strategici (zona attaccabile solo dal mare e facilmente difendibile da terra), ma anche economici (zona di arrivo del legname del Cadore).

Agli inizi del Trecento la "darsena vecchia" fu ampliata con l'area del lago di San Daniele, divenendo la "darsena nuova" e successivamente, grazie all'annessione della zona di Stradal Campagna, iniziò ad essere chiamata "darsena nuovissima" anche per l'allestimento di fonderie, officina dei remi, corderia della Tana, un'officina per le



artiglierie, la fabbricazione di polvere da sparo e perfino forni pubblici con magazzini di cereali per produrre il “biscotto”, la galletta secca che fungeva da cibo della ciurma imbarcata.

Dopo la battaglia di Lepanto furono realizzate anche alcune abitazioni per le maestranze e due poderose porte, una di terra, a mo' di arco trionfale sormontato dal leone di S. Marco, e una di mare con due imponenti torri.

Per meglio valutare la filosofia economica e industriale del concetto dell'Arsenale Veneziano prendiamo ad esempio la corderia, che non produceva soltanto corde, ma anche vele e stoppa. La canapa era, alla pari del legno, il prodotto strategico per l'industria navale di allora, ma era soggetta a importanti variazioni di prezzo dovute ai raccolti e all'importazione del prodotto finito lavorato altrove. La pianta (*Cannabis sativa*), era prodotta soprattutto in Asia lungo le pianure del Don specialmente nel territorio del delta sul Mar d'Azov: da lì Venezia importava la materia prima (oltre che da coltivazioni sulla terraferma, in Veneto, in Emilia e nelle Marche). La materia prima veniva lavorata nell'Arsenale, nella corderia della Tana con metodi originali in grado di garantire forniture regolari a costi contenuti. Il prodotto finito usciva da particolari fori di diverso diametro e veniva tagliato alla lunghezza desiderata, evitando sprechi di un materiale allora costosissimo. Analogo discorso può essere fatto per il legname, che arrivava grezzo all'Arsenale e veniva poi lavorato in loco secondo le necessità con una grande economia.

Ci troviamo quindi di fronte ad un prototipo di “industria accentrata”, cioè di una attività di trasformazione svolta da lavoratori

specializzati, dietro compenso pattuito, in uno stesso luogo, sotto una precisa direzione, con controllo sulla manodopera, ottimizzazione degli standard operativi, utilizzo di tecnologie avanzate (talora coperte da riserbo o segreto), stante l'unicità del prodotto da realizzare.

Un'altra peculiarità dell'arsenale, anch'essa attuale, era quella di far parte del tessuto urbano e di caratterizzare un preciso sestiere della città; la superficie si estendeva su 26 ettari e impiegò, nei momenti di maggiore attività, fino a 4500 lavoratori, circa il 5% della forza lavoro attiva di Venezia.

Ma se moderna era la fabbrica altrettanto interessante e attuale fu la struttura del rapporto con gli operai iscritti nel libro delle Maestranze dell'Arsenale, che da semplici prestatori d'opera, divennero via via una “casta” elitaria, strutturale al potere della Serenissima.

Agli albori dell'Arsenale esso poteva essere identificato come un qualsiasi altro cantiere come tutti gli altri a Venezia, solamente non privato, ma pubblico. Carpenteri e calafati venivano pagati a giornata, nel pubblico come nel privato per realizzare o riparare le navi. Non vi era alcun modello lavorativo e ciascuno costruiva le imbarcazioni secondo l'esperienza tramandata dalle precedenti generazioni; così come, dalle precedenti generazioni, ciascuno aveva ereditato i propri arnesi da lavoro ed era iscritto a una specifica corporazione che lo tutelava fissando, tra l'altro, il costo della mano d'opera. Si lavorava se c'erano commesse, altrimenti si cercava lavoro altrove. Fu verso la seconda metà del Duecento che la Repubblica Serenissima intese dare una diversa organizzazione alle maestranze dell'importante complesso.

«Ci troviamo quindi di fronte a un prototipo di industria accentrata, cioè di una attività di trasformazione svolta da lavoratori specializzati, dietro compenso pattuito, in uno stesso luogo, sotto una precisa direzione, con controllo sulla manodopera, ottimizzazione degli standard operativi, utilizzo di tecnologie avanzate.»

I lavoratori vennero inseriti in un elenco, il “libro delle Maestranze dell’Arsenale”, con l’obbligo di presentarsi e lavorare per lo Stato qualora fosse richiesto ma anche con la possibilità di prestare la loro opera altrove, rimanendo membri delle corporazioni di provenienza e godendone i vantaggi.

Nel Trecento il 75% del personale era composto da tre importanti e potenti categorie: i carpentieri, i remieri o fabbricanti di remi e i calafati cioè coloro che con stoppa e pece assicuravano l’impermeabilizzazione della nave. I rimanenti lavoratori (cordai, fabbri, fonditori di artiglierie, fabbricanti di polvere da sparo, panettieri) erano addetti all’armamento delle navi.

Tutti i mastri dei tre principali mestieri venivano pagati, quando richiesti dell’autorità dell’Arsenale, a giornata per un compenso giornaliero inferiore a quello di mercato permettendo alla Serenissima di mobilitare, all’occorrenza, grande ed efficiente forza lavoro. Nei giorni in cui non vi fosse bisogno di tutti o di parte degli operai, essi potevano lavorare negli squeri privati, ma remieri e carpentieri avevano diritto a presentarsi all’arsenale ed essere pagati anche nei giorni in cui non avessero trovato lavoro altrove. I calafati, corporazione meno potente, godevano della metà del salario e gli altri lavoratori avevano diritto a compensi nei giorni di inattività di minore entità. Insomma, nell’Arsenale, era stata istituita una “cassa integrazione” *ante litteram*. Ma vi era anche la cassa mutua. In caso di malattia, infatti, gli operai venivano curati dai medici dell’Arsenale, e percepivano una più o meno modesta indennità anticipando, in modo inconsapevole, il sistema sanitario odierno.

Le favorevoli condizioni di vita e di lavoro degli operai dell’Arsenale tuttavia, portarono inevitabilmente a degli abusi, quali il saccheggio di materiale, assenteismo o scarso rendimento.

Il Senato della Serenissima corse ai ripari con regole ferree; l’iscrizione al libro delle maestranze venne rigorosamente selezionata, vennero istituiti “appontatori e despontatori” che controllavano presenze e impegno di lavoro e “capitani” che avevano la custodia

dell’Arsenale, controllavano i furti e le eventuali fughe di notizie tecniche. In questi casi si arrivò a comminare pene severissime ai colpevoli che potevano giungere all’esilio o addirittura alla pena capitale qualora si ravvisasse lo spionaggio industriale. Per garantire un maggior controllo del personale gli operai vennero messi sotto il comando del “proto”, colui che sapeva disegnare i profili dalla nave e realizzarla e divisi in squadre omogenee. A ogni squadra venne assegnato un *dock* di costruzione con la possibilità da parte delle autorità dell’Arsenale di verificare lo stato di avanzamento dei lavori. I proto erano incaricati di suddividere i lavoratori nei vari reparti, controllare la qualità delle materie prime (legni e cordami) e provvedere alla standardizzazione delle fasi del processo di costruzione. Rispetto al passato ai proto fu chiesto di insegnare il mestiere agli apprendisti (l’odierno *stage*) e furono sottoposti a controlli severi che prevedevano una loro conferma ogni 5 anni in base allo zelo e alle capacità dimostrate.

Dunque, in breve tempo, l’accozzaglia di artigiani autonomi, individualisti e senza disciplina che avevano impressionato Dante, divenne una corporazione di militari-operai, con un elevato senso di appartenenza, con compiti anche di rappresentanza, privilegiati (potevano lasciare il posto di lavoro al figlio), ma rigidamente inquadrati come, appunto, un vero e proprio corpo militare.

Avevano compiti di sorveglianza durante le sedute del Maggior Consiglio, compiti di ronda nottetempo della città, formavano l’equipaggio del Bucintoro durante la cerimonia dello “sposalizio del mare” e costituivano perfino il corpo dei pompieri.

L’Arsenale aveva indubbiamente costi elevatissimi per le casse dello Stato ma grazie ai processi produttivi, all’organizzazione del lavoro, alle maestranze, in caso di bisogno, fu in grado di varare una galera perfettamente armata in una giornata... come i cantieri americani della seconda guerra mondiale con le navi *liberty*... tre secoli e mezzo dopo.

Federica Lorini

UN'ESPERIENZA NELLA “VERA CINA”

il punto di vista, di Claudia Battista

«*PhD student Claudia Battista is very welcome to the Guizhou University of Finance and Economics for three months this year...*» è così, con un entusiastico benvenuto ufficiale, sebbene in uno stentato inglese, che è iniziata la mia avventura in quella che viene comunemente definita la “vera Cina”. Una città a circa 400 km dal confine con il Vietnam, una città con più di sei milioni di abitanti, in una provincia abitata da circa 40 milioni di persone: la Guizhou University of Finance and Economics mi ha ospitato per due mesi all'interno di un progetto di collaborazione internazionale finalizzato allo studio e ottimizzazione dei principali problemi della filiera logistica del riso.

Non potrò mai dimenticare la sensazione provata il primo giorno all'interno del campus universitario: *un'italiana “veramente all'estero”*. La fisionomia di un volto occidentale era, per quegli studenti e docenti, una grande novità; tanto da voltarsi continuamente al mio passaggio, spesso additandomi con un'espressione meravigliata e incuriosita. Curiosità accesa anche nei miei occhi nel leggere gli striscioni di benvenuto all'ingresso dei principali edifici universitari: «*Welcome Tor Vergata University*». È stato in quel momento che ho iniziato a capire la differenza tra il nostro mondo e il loro, iniziando un viaggio personale e professionale.



Tra gli studenti si percepisce una forte determinazione e sete di conoscenza per poter evadere verso quelli che loro definiscono «cool countries». Studiare non è un obbligo, ma una opportunità molto preziosa per poter migliorare le proprie condizioni di vita. Lo

stesso percorso universitario è molto più selettivo rispetto a quello italiano:

- lo Stato assegna ogni studente a una specifica università in relazione al proprio punteggio al termine del liceo con l'obiettivo di premiare le persone più meritevoli;
- nei primi quattro anni di studio universitario (laurea di primo livello) alcuni esami chiave non possono essere ripetuti più di due/tre volte;
- durante la laurea di secondo livello (tre anni) è necessario pubblicare almeno uno o due articoli in collaborazione con un docente per poter svolgere la tesi finale.

Fortemente diverso è anche il metodo di insegnamento, quasi opposto a quello italiano: la risoluzione dei problemi si insegna attraverso la ripetizione schematica delle metodologie proposte dal docente, lasciando poco spazio alla creatività e proattività dello studente. Sembra quasi che l'obiettivo sia quello di standardizzare la conoscenza, di omologare i pensieri verso precise direttrici. I docenti, infatti, non sono liberi di effettuare alcuna modifica o integrazione ai contenuti dei moduli didattici se non previa approvazione da parte dello Stato.

Un controllo rigido dell'informazione, della formazione e dell'espressione, lontano dal "nostro mondo"; un "mondo" certamente molto più libero, ma per altri aspetti estremamente più statico: in Italia una cattedra universitaria è garanzia "a vita" del proprio ruolo; in Cina i docenti vengono periodicamente valutati in funzione delle attività svolte: pubblicazioni, corsi, numero di studenti seguiti e/o collaboratori diretti sono i principali indicatori per eventuali avanzamenti o regressioni nell'ambito della carriera universitaria.

Un sistema trasparente di valutazione che innesca una gara virtuosa tra facoltà, dipartimenti e docenti in un clima di forte dinamicità tesa a una crescita continua verso l'eccellenza. Un'eccellenza che nell'università italiana sembra si stia perdendo, lasciando purtroppo spazio ad un ambiente sempre più burocratico e sempre meno meritocratico.

Ed è proprio questo desiderio di eccellenza, di spinta propulsiva verso l'alto che ho riportato con me al ritorno dal mio viaggio, con la volontà di farlo vivere e respirare nel "nostro mondo" apparentemente così libero e trasparente.

Claudia Battista

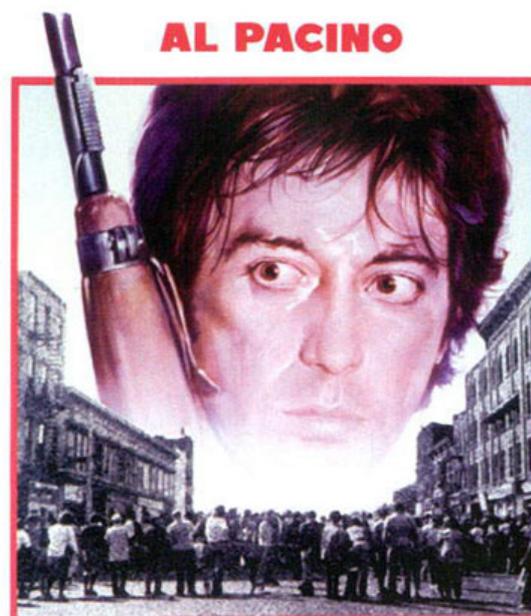
«Un sistema trasparente di valutazione che innesca una gara virtuosa tra facoltà, dipartimenti e docenti in un clima di forte dinamicità tesa a una crescita continua verso l'eccellenza. Un'eccellenza che nell'università italiana sembra si stia perdendo, lasciando purtroppo spazio a un ambiente sempre più burocratico e sempre meno meritocratico.»

MOLTO PIÙ DI UN GIOCO

Match Point, di Gianluca Murgia

Negli ultimi numeri del Punto, all'interno della rubrica "Match Point", abbiamo analizzato la **negoiazione**, evidenziandone alcune problematiche attraverso esempi tratti da diversi film. In questo numero proseguiremo l'analisi della stessa tematica, ma, diversamente dal solito, faremo riferimento a un solo film, anche se ciò ci indurrà a rivelare buona parte della trama...

Il film prescelto è *Quel pomeriggio di un giorno da cani*, uscito nel 1975, che vede come protagonisti due attori simbolo della rinascita del cinema statunitense (la cosiddetta "New Hollywood"), Al Pacino e John Cazale, ed è diretto da Sidney Lumet, uno dei registi più abili nel coniugare le esigenze drammatiche con l'impegno civile. La scelta di analizzare solo questo film non vuole essere unicamente un omaggio a Sidney Lumet, scomparso lo scorso 9 aprile, ma è dovuta anche agli innumerevoli spunti che esso offre per lo studio del negoziato. Infatti, *Quel pomeriggio di un giorno da cani* descrive la complessa trattativa tra un gruppo di rapinatori, che ha preso in ostaggio i dipendenti di una banca, e la polizia, coadiuvata dalla FBI. Il film ci permette, in particolare, di esaminare le diverse **fasi del negoziato** che sono caratterizzate da specifiche problematiche e tattiche risolutive. Generalmente, un negoziato prevede una prima fase di **preparazione** in cui ogni attore cerca di ottenere informazioni sul contesto e sulle controparti, in modo da definire i propri obiettivi e le strategie più adeguate al loro conseguimento. Questa fase è spesso decisiva per il raggiungimento di un risultato soddisfacente nel negoziato ed è importante che venga condotta in maniera approfondita, in modo da poter definire piani di azione



QUEL POMERIGGIO DI UN GIORNO DA CANI

(DOG DAY AFTERNOON)

JOHN CAZALE · JAMES BRODERICK · CHARLES DURNING (FUGITIVE)
FRANK PRERSON · MARTIN BREGMAN · MARTIN ELFAND · SIDNEY LUMET
DEDE ALLEN · ARTISTS ENTERTAINMENT COMPLEX · TECHNICOLOR



alternativi che tengano conto delle diverse possibili evoluzioni della situazione negoziale. Purtroppo, l'illusione del controllo, di cui abbiamo parlato nel numero precedente, ci induce spesso a sopravvalutare le nostre capacità e ci porta a elaborare piani di azione assolutamente insufficienti. Anche Sonny Wortzik (Al Pacino) e Sal (John Cazale) sono probabilmente vittima di questo *bias*, oltre che della loro scarsa esperienza nella gestione delle rapine di banca. Infatti, nonostante riescano a evitare alcuni errori tipici dei criminali meno esperti (aspettano l'orario di chiusura della banca, neutralizzano i sistemi di videoregistrazione, impediscono l'attivazione dei sistemi di allarme, anche

quelli più raffinati), tuttavia fin dall'inizio appaiono evidenti alcune falle del loro piano. Ad esempio, il terzo complice, Stevie, non riesce a reggere la situazione e abbandona subito la rapina; addirittura, nel momento in cui vanno a prendere i soldi nel *caveau*, scoprono che è quasi vuoto, perché il furgone portavalori è appena passato a ritirarli. Soprattutto, Sonny dà fuoco al registro contabile della banca, probabilmente per eliminare ogni traccia dei soldi recuperati dalle casse dei diversi sportelli, ma così facendo attira l'attenzione dei vicini, che vedono uscire il fumo dalla banca. Nel giro di pochi minuti Sonny e Sal riceveranno una telefonata della polizia... Parte un negoziato che loro non avevano assolutamente previsto - gli stessi impiegati della banca presi in ostaggio si rendono conto della loro impreparazione - e che li costringerà a improvvisare continuamente le loro strategie. Diversamente, la polizia, guidata dal Tenente Eugene Moretti (Charles Durning), conosce esattamente come vada condotto un simile negoziato: anzitutto circonda e isola la banca, in modo da eliminare tutte le possibili vie di fuga dei rapinatori e, a quel punto, avvia i contatti con loro, in modo da dare inizio al vero e proprio negoziato.

La fase di **apertura** del negoziato procede secondo uno schema classico.

In un primo momento, la polizia prova a ottenere un'immediata chiusura del negoziato. Per questo motivo il Tenente Moretti punta sulla **pressione psicologica** nei confronti dei rapinatori, cui descrive la situazione di accerchiamento in cui si trovano, evidenziando come la **resa** sia l'unico esito



possibile della trattativa. Questa tecnica può essere vista come una **richiesta estrema**, ossia come una proposta tesa a schiacciare la posizione della controparte, oppure come una **minaccia**, anche se non esplicita, visto che egli fa chiaramente riferimento al rischio che essi possano rimetterci la vita, qualora non si arrendano immediatamente. In ogni caso, questa tecnica si rivela inefficace - l'agente Sheldon (James Broderick) della FBI rimarca come esistano soluzioni migliori - e viene respinta dai rapinatori, i quali, invece, cercano di recuperare il tempo perduto nella preparazione, elaborando una possibile strategia, rafforzando la loro intesa e cercando di rendere più difficile un tentativo di irruzione da parte della polizia.

A questo punto, il Tenente Sheldon contatta i rapinatori sia per ottenere informazioni maggiori sulla loro identità e sui loro obiettivi, sia per promuovere un **incontro esplorativo**, che permetta di chiarire ulteriormente la situazione e, soprattutto, di avviare il vero e proprio negoziato. In particolare, tale incontro dovrebbe servire per instaurare un clima di **fiducia** tra i negoziatori tanto che, facendo leva su questa motivazione, il Tenente chiede e ottiene una concessione iniziale, la liberazione di un

«L'illusione del controllo ci induce spesso a sopravvalutare le nostre capacità e ci porta a elaborare piani di azione assolutamente insufficienti.»



ostaggio, da parte di Sonny. L'incontro esplorativo avviene nello spazio antistante l'ingresso della banca, che diverrà, in seguito, il vero e proprio **territorio negoziale**, dove verranno definite le concessioni discusse precedentemente via telefono. La scelta del territorio negoziale viene, di fatto, imposta dalla polizia, che pensa di trarne un vantaggio dovuto al controllo garantito da una schiera di agenti pronti a colpire i rapinatori al primo passo falso, ma ben presto Sonny riesce a rovesciare tale scelta a suo favore. Infatti, da un lato si garantisce l'incolumità grazie alla presenza di Sal, che è pronto a uccidere gli ostaggi all'interno della banca, dall'altro sfrutta le sue capacità istrioniche che gli permettono di avvantaggiarsi della visibilità del territorio prescelto per ottenere l'interesse dei *media* e, soprattutto, il favore della folla creatasi attorno alla banca. In questo modo, Sonny riesce a condurre il negoziato in maniera quasi spavalda, svelando i diversi trucchi attuati dalla controparte. Ad esempio, nelle prime fasi della negoziazione il Tenente Moretti propone soluzioni vantaggiose per i rapinatori, ma scarsamente realistiche, alla luce del fatto che, essendo il reato di competenza federale, le sue concessioni potrebbero essere successivamente bocciate dalla FBI; Sonny contrasta subito questo tentativo di **autorità ambigua** mettendo in dubbio i suoi poteri negoziali e cercando di **scavalcare la controparte**, attraverso la richiesta di trattare direttamente con i federali. Dopo la fase di apertura, le posizioni delle controparti si sono ormai definite

chiaramente: da un lato la polizia e la FBI vogliono che il sequestro finisca, senza spargimenti di sangue e possibilmente con l'arresto dei rapinatori, dall'altro Sonny e Sal puntano a uscire vivi dalla situazione e ottenere rifugio in Algeria, dove c'è sempre il sole (sigh!). Oltre a queste controparti principali, ci sono gli ostaggi che, oltre a essere oggetto della trattativa,

sono anche soggetti attivi, che cercano di mantenere un clima, per quanto possibile, amichevole con i loro rapitori, ribadendo, come fa più volte il Direttore della banca, che si ritengono loro alleati. D'altro canto, tutti sono coscienti che la soluzione negoziale sarà tanto più efficiente, tanto minore sarà il numero di morti. Questo spirito anima buona parte della fase di **conduzione** del negoziato, in cui le controparti si fanno **concessioni tattiche** reciproche - ad esempio, viene concesso a Sonny di parlare con i suoi cari, in cambio della liberazione di un ostaggio - ma non si risparmiano trucchi più sporchi, come i tentativi di irruzione e la realizzazione di una **situazione stressante** attraverso il blocco delle luci e dell'aria condizionata all'interno della banca. La fase di conduzione si chiude al calar della notte, quando la polizia viene del tutto esautorata dalla FBI e si definiscono i dettagli della soluzione negoziale finale, che prevede una liberazione scadenzata degli ostaggi, via via che si realizza la partenza di Sonny e Sal verso l'Algeria.

A quel punto, il negoziato può giungere a **conclusione**, con l'implementazione effettiva della soluzione concordata: entrambe le controparti cercano di garantire che le concessioni ottenute siano effettivamente rispettate, ma, inevitabilmente, sarà impossibile ottenere una soluzione *win-win*...

Gianluca Murgia

MASTER UNIVERSITARIO DI II LIVELLO IN INGEGNERIA DELL'IMPRESA

Sono aperte le iscrizioni alla **XIII edizione del Master Universitario di II livello in Ingegneria dell'Impresa**, canale aula-blended e canale on-line, di cui è direttore il Prof. Agostino La Bella, Prorettore per l'Organizzazione e lo Sviluppo dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata".
Il Master è certificato per la qualità dei servizi didattici ISO 9001.

Iscrizione: novembre 2011
Inizio lezioni: gennaio 2012

Il Master è destinato a laureati in discipline tecniche scientifiche o economico-sociali, dirigenti e quadri di aziende ed enti pubblici e privati che desiderino aggiornare la propria preparazione su argomenti inerenti l'organizzazione e la gestione d'impresa.

Lezioni

AULA - BLENDED: 10 ore di lezioni settimanali suddivise in due pomeriggi. Il mercoledì i corsi saranno erogati on-line mentre il venerdì pomeriggio le lezioni saranno fruibili in aula.
WEB: lezioni accessibili 24 ore su 24 - 7 giorni su 7, erogati in lingua inglese; interattività costante con i docenti in modalità asincrona.

Il sabato mattina sono previsti incontri facoltativi con i docenti fruibili dagli studenti di entrambi i canali.

Attività Outdoor

Durante il Master verranno organizzate attività al di fuori del Campus universitario con il duplice obiettivo di fornire ulteriori occasioni di incontro che favoriscano l'integrazione dei partecipanti e l'applicazione concreta di alcuni dei concetti acquisiti durante i corsi in ambienti che riproducono metaforicamente situazioni di business.

La partecipazione a questo tipo di attività è facoltativa.

Il costo del Master è di 7.900 Euro.

Per le aziende che intenderanno iscrivere i propri dipendenti sono previsti finanziamenti e agevolazioni. Per maggiori informazioni contattare la segreteria del Master.

La **domanda di ammissione** al Master (da scaricare dal sito www.masterimpresa.it), non vincolante ai fini dell'immatricolazione, potrà essere inviata via e-mail all'indirizzo infomaster@masterimpresa.it.

Per ulteriori informazioni: Segreteria del Master in Ingegneria dell'Impresa

Tel +39 6 7259.7361- 7302

Fax +39 6 7259.7305

e-mail: infomaster@masterimpresa.it

sito : www.masterimpresa.it

IL TRAFFICO AEREO: OPPORTUNITÀ DI RICERCA E DI SVILUPPO

Workshop a cura di Agostino La Bella e dello staff della scuola d'Impresa.

Aula Paroli, lunedì 3 ottobre alle ore 15.30

Le statistiche sul sistema del traffico aereo relative al numero di passeggeri e alla quantità di merci trasportate indicano dei trend molto positivi che sono in contrasto con l'attuale situazione del sistema di traffico aereo che già ora opera ai limiti operativi dettati dalla capacità delle infrastrutture del sistema del traffico aereo, generando nei periodi di punta della domanda dei forti sbilanciamenti domanda-capacità. Attualmente, la congestione dovuta a tali fenomeni con conseguente propagazione e amplificazione nel sistema genera notevoli ritardi con costi dell'ordine di miliardi di euro (Fonte Eurocontrol).

Per affrontare queste sfide sia gli Stati Uniti, con il progetto NGATS, che l'Unione Europea con il progetto SESAR hanno sviluppato programmi molto ambiziosi e con stanziamenti finanziari imponenti che mirano nel lungo periodo a razionalizzare e migliorare il sistema del traffico aereo. Tra i tanti problemi da affrontare, uno dei più sentiti è la riduzione e la gestione della congestione degli arrivi e i suoi effetti di propagazione sulla rete.

Nel seminario sarà presentato un nuovo modello di riduzione della congestione che in alcuni esperimenti preliminari mostra delle performance decisamente superiori rispetto ai modelli attualmente usati da Eurocontrol e, inoltre, saranno presentate alcune simulazioni che mostrano come gli effetti di rete siano maggiormente compensati quando si applicano le regole del modello. La discussione comprenderà anche l'illustrazione di alcune misure di finanziamento messe a disposizione dal progetto SESAR.

La partecipazione è gratuita, ma limitata a 40 persone.

Per informazioni e prenotazioni: Dott.ssa Federica Lorini

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

COMPLETING THE TECHNOLOGY TRANSFER PROCESS. THE IPOs AND M&As OF BIOTECH SPINOFFS

A cura del Dott. Michele Meoli, dell'Università di Bergamo

Aula Convegni, giovedì 23 giugno alle ore 11.00

This paper investigates the valuation and M&A dynamics of the population of 254 biotech firms that went public in Europe over the last two decades. Among these, we identify a high proportion (40%) of firms affiliated with a university or another public research organization. After controlling for intellectual capital and other possible determinants, we find that the affiliation with a university is recognized as beneficial by investors, enhances the probability of being targeted in subsequent M&A deals, in particular in cross-border deals. Our message is that IPOs and acquisitions by incumbent firms are mechanisms to complete the technology transfer process and to effectively exploit academic innovations.

Nel prossimo numero a metà settembre...

- Un nuovo avvincente editoriale sul tema della leadership
- Curiosità dantesche ne *Il Punto Letterario*
- Un nuovo intrigante articolo dedicato al mondo cinematografico in *Match Point*