



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?*

"Il punto di vista femminile in impresa" a cura di Lucia Nazzaro.

• *Puntualmente*

"Una nuova Scuola Superiore: l'e-Business Management Sector dell'Istituto Superiore per la Formazione Interdisciplinare" a cura di Giuseppina Passiante.

• *Il punto scientifico*

"Master in Ingegneria dell'Impresa: scelta della nuova piattaforma per la didattica on-line" a cura di Carlo Pecchia.

• *Il punto letterario*

"A lezione di management da Senofonte" a cura di Federica Lorini.

• *Il punto esclamativo*

Soluzione dei tre giochi di logica del numero precedente e tre nuovi indovinelli.

• *Il punto di vista*

Il mio Master a cura di Giampiero Casu.

• *C'era una volta il punto*

• *Match Point*

Nuova rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

• *L'appunto*

• *Il punto successivo*

IL • FISSO

Bellezza e business

ovvero

L'effetto Hulk

Nel 1962 il giovane scienziato Bruce Banner venne incaricato dal Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti di sperimentare una bomba ai raggi gamma nel deserto del New Mexico. Poco prima dell'esplosione Banner si accorse che un ragazzo aveva violato il divieto di accesso all'area dell'esperimento. Non potendo arrestare il conto alla rovescia, lo scienziato raggiunse il ragazzo e fece appena in tempo a scaraventarlo in un fossato, proteggendolo con il proprio corpo. Purtroppo Banner venne investito in pieno dalle radiazioni: sopravvisse, ma subì una straordinaria trasformazione che alterava, in alcune circostanze, il suo corpo, rendendolo mostruoso. Da allora Bruce Banner venne perseguitato a causa dell'aspetto che di tanto in tanto assumeva e fu costretto a fuggire e nascondersi per evitare di essere catturato dai militari, che continuarono a braccarlo per tutta la vita.

Quanto sopra non è mai veramente accaduto, ma è opera della fantasia del soggetto Stan Lee e del disegnatore Jack Kirby, mitici autori della *Marvel Comics*. Il mostro che prende forma dal corpo di Bruce Banner è l'*incredibile Hulk*, un

gigante dalla pelle verde e dalla forza sovrumana. La trasformazione avviene quando il Dr. Banner subisce una forte emozione, come ad esempio un attacco d'ira. Hulk ha fatto parte del gruppo dei "supereroi" della Marvel e, recentemente, è stato protagonista dell'omonimo film, che però ha avuto poco successo nonostante la ricchezza di animazioni computerizzate e di effetti speciali. L'effetto Hulk si verifica quando l'aspetto di una persona interferisce con la valutazione che ne danno gli altri, sul lavoro o nella vita sociale, e condiziona direttamente il successo professionale. Diversi economisti, tra cui Daniel Hamermesh dell'Università del Texas ad Austin e Jeff Biddle dell'Università del Michigan, hanno studiato a lungo questo tipo di fenomeni giungendo alla conclusione che effettivamente, sul mercato del lavoro americano, esiste un differenziale salariale medio del 5% a favore delle persone dotate di aspetto gradevole e attraente. Inoltre, le persone in cerca di occupazione hanno una probabilità molto più elevata di impiego se di aspetto piacevole. La spiegazione può essere di due tipi. Infatti, po-

trebbe darsi che la "bellezza" contribuisca alla produttività in modi sottili e indiretti (a parte i settori di attività in cui è richiesta come caratteristica professionale): in altre parole, a parità di capacità, un venditore più "bello" potrebbe essere in grado di produrre un maggior volume di vendite; oppure un manager piacente potrebbe ottenere maggiori prestazioni dai suoi dipendenti. In questi casi l'aspetto diventa un fattore di produzione e, come tale, è giusto che sia ricercato e retribuito. Potrebbe darsi però che l'aspetto non abbia alcuna reale influenza sulla produttività, e contribuisca solo a far ottenere ai "belli", *ceteris paribus*, migliori condizioni di impiego.

In questo caso salari più alti si configurano come fenomeni di discriminazione basati su caratteristiche irrilevanti sul piano lavorativo.

Non è facile verificare le due ipotesi. Un recente studio fornisce dati interessanti affrontando un caso particolare: la prestazione dei professori universitari.

(Continua a pag 2)



IL • FISSO



(Continua da pag 1)

Gli autori hanno raccolto le valutazioni delle prestazioni didattiche su 463 insegnamenti, tenuti da 94 professori, insieme ad alcune caratteristiche dei professori stessi. Hanno poi utilizzato sei studenti per valutare, indipendentemente tra loro e tramite fotografie, l'aspetto dei docenti in una scala da 0 a 10. E' risultato un elevato grado di concordanza nel rating, che è stato quindi assunto come "indicatore di bellezza".

In una analisi di regressione tale indicatore è risultato significativo nella spiegazione delle valutazioni del rendimento didattico; sorprendentemente, inoltre, si è trovato che l'aspetto influisce sulla prestazione percepita più per gli uomini che per le donne. Successive analisi, volte ad eliminare ogni possibile *bias* nelle valutazioni (differenze nella qualità delle fotografie, tipologia degli insegnamenti, ecc.) non hanno fatto che confermare il risultato. Lo studio quantitativo è interessante, ma comunque non permette di distinguere tra "discriminazione" ed "effettivo incremento della prestazione".

Il famoso economista Hal R. Varian, dell'Università di California a Berkeley, commentando queste ricerche sul New York Times, ha citato la supermodella Linda Evangelista che una volta ha dichiarato: "E' stato Dio a farmi così bella. Se fossi stata brutta, avrei fatto

l'insegnante". Varian conclude affermando che "... la signora Evangelista, evidentemente, si sbagliava. Il suo aspetto ne avrebbe fatto un eccellente professore. Almeno, gli studenti sarebbero rimasti svegli a lezione".

Insomma, che ci piaccia o no, numerosi risultati empirici concordano sul fatto che un aspetto gradevole influenza le valutazioni. Nella maggior parte dei casi non è una questione di discriminazione consapevole, ma un caso particolare di una ben nota distorsione del processo di percezione, detta "effetto alone", che si verifica quando il giudizio che si dà di una persona tende ad essere influenzato prevalentemente da un singolo tratto che colpisce l'attenzione. Prima di lasciarci prendere dalla disperazione, però, è bene sapere che le stesse ricerche confermano che l'attrattiva di una persona dipende da un insieme complesso di fattori che riguardano, oltre la bellezza fisica, l'intero sistema di segnali non verbali che ciascuno emette consapevolmente o meno. Tra questi, i gesti, la cura dell'aspetto, il vestire, la voce, lo sguardo, ecc. In effetti le persone si scambiano continuamente una infinità di segnali non verbali. Qualche volta il segnale è emesso coscientemente ("gli ho lanciato un'occhiataccia!"), molto più spesso è involontario.

Una parte dei segnali è di tipo innato, o genetico, e si presenta

quindi nello stesso modo in tutte le parti del mondo, indipendentemente dall'ambiente sociale e culturale, mentre una parte è di tipo culturale e dipende quindi dallo specifico contesto.

I messaggi non verbali possono essere percepiti coscientemente, inconsciamente o ignorati del tutto. A volte le persone reagiscono istintivamente con manifestazioni di simpatia, antipatia, insofferenza, senza motivi apparenti se non la percezione e l'interpretazione di segnali non verbali ricevuti a livello subcosciente. Molti equivoci e conflitti scaturiscono proprio da scambi involontari e interpretazioni errate di questo tipo di messaggi. Fortunatamente, a differenza degli altri primati, noi siamo in grado di controllare anche questi segnali. E' necessario, naturalmente, un po' di impegno.

Allan e Barbara Pease, autori di un divertente libro sul linguaggio del corpo, ci rivelano i segreti per essere attraenti al di là degli attributi genetici. Intanto, ricordiamo che se la statura, i capelli, il colore degli occhi e altri tratti fisici non dipendono da noi, il mantenere un corpo snello e ben curato è sotto il nostro controllo.

Poi il viso: è probabilmente la fonte più importante di messaggi non verbali; ciò dipende dal fatto che vengono combinati i movimenti delle sopracciglia, con

(Continua a pag 3)

IL • FISSO



(Continua da pag 2)

l'atteggiamento delle palpebre e con quelli della bocca, muovendo 42 muscoli che creano migliaia di diverse microespressioni: manteniamo quindi una espressione attenta ed animata, sorridendo spesso con la bocca e con gli occhi. I gesti: utili per sottolineare e sostenere il discorso, devono essere appropriati, mai esagerati; evitare di serrare i pugni, incrociare le braccia o i piedi, alzare le mani oltre il mento. Lo sguardo: ha una importanza fondamentale nei processi sociali, perché segnala la direzione dell'attenzione e, allo stesso tempo, apre all'interlocutore un canale di comunicazione; guardiamo perciò l'interlocutore negli occhi senza esagerare (nella cultura occidentale, è ottimale un contatto visivo compreso tra il 60% ed il 75% del tempo di conversazione). Postura: un atteggiamento eretto ma non rigido manifesta sicurezza e

fiducia non solo in ciò che si sta dicendo ma anche nell'immagine che si sta proiettando; una leggera inclinazione del corpo mentre ascoltiamo, accompagnata da un sorriso, indica una attitudine positiva nei confronti dell'interlocutore. Prossimità: manteniamo sempre la giusta distanza dall'interlocutore; se questo tende ad arretrare, non avanziamo. Mirroring: imitare, in modo appena accennato, i gesti positivi della controparte genera un'atmosfera rilassata e di comprensione; è una tecnica codificata che produce immediatamente una sensazione di attenzione e di comprensione. Artefatti: l'abbigliamento e gli ornamenti devono essere sempre adeguati al contesto; in altri termini, se ad un concerto rock potremo sbizzarrirci in termini di eccentricità ed originalità, in un ambiente di business cureremo di essere vestiti in modo formale, con abiti e accessori di buon gusto, non necessariamente

te costosi e neanche sfarzosi o eccessivamente vistosi; ricordiamo sempre che il blu scuro è il colore migliore per tutti: rappresenta calma e forza tranquilla, potere, autorità e controllo.

Per finire, un ultimo risultato controintuitivo, già accennato: l'effetto Hulk è più pesante e discriminatorio per gli uomini che per le donne. Questo si può spiegare forse con il fatto che le signore hanno probabilmente in media una maggiore cura del loro aspetto e una maggiore consapevolezza della loro gestualità. Perciò se siamo brutti, sciatti, trasandati, maleducati e, soprattutto, maschi è meglio se cominciamo a preoccuparci. Ma se la scelta è tra il chirurgo plastico e un programma di Master, per l'amor del cielo, preferite il Master.

Agostino La Bella

(Ripreso con adattamenti dal libro *Leadership*, di A. La Bella, Apogeo, 2005)

IL • DI FUGA



In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa del dicembre 2004 la sessione di studi "a tema" è stata intitolata "Dal Caos alla Forma. Creatività e metodo all'origine del valore".

L'immagine scelta per la brochure è l'opera di Pablo Picasso "Girl with a mandolin" (Fanny Tellier) del 1910.

A prima vista il quadro sembra un confuso insieme di tratti e colori: il "Caos" appunto.

Tuttavia soffermando lo sguardo per qualche istante, la mente inizia ad associare una for-

ma a quelle linee apparentemente disordinate arrivando a delineare la figura di una donna, ritratta di profilo mentre suona il suo mandolino. La mente quindi riesce a dare "Forma" a quelle che fino a pochi secondi prima erano solo semplici linee senza senso. La necessità di una sintesi tra Caos e Forma o tra "Creatività" e "Metodo" è quindi perfettamente rappresentata dal quadro di Picasso.

Dalla capacità creativa dell'artista è nata la figura scomposta e irregolare della donna ritratta, che racchiude però anche metodo.

Senza quest'ultimo infatti le linee di cui è composta non avrebbero potuto trovare la giusta "forma" e armoniosità.

Nel mondo del business questa dialettica è necessaria: è solo infatti attraverso il giusto mix di creatività e metodo, di caos e forma, che si crea valore. Il superamento delle regole esistenti (creazione del "Caos") porta, attraverso il metodo (la "Forma") e la creatività, a generare valore.

Guendalina Capece

A CHE E' L'IMPRESA?



Il punto di vista femminile in impresa (L'impresa e la gestione della complessità al femminile)

Lo svolgersi della vita delle donne sta assumendo nuovi connotati, gli impegni si sono diversificati, con tutte le note difficoltà nel vedere riconosciuti il valore e le capacità femminili. Sebbene molto sia stato fatto, soprattutto negli ultimi trent'anni, i riconoscimenti tangibili faticano ad arrivare ed il soffitto di cristallo stenta ad essere sfondato.

In questa sede si ritiene tuttavia di proporre una breve riflessione, tutta in positivo, sulla reale possibilità che la donna con le sue peculiarità sia considerata, in prospettiva, soggetto strategico per l'impresa, con pari dignità del collega maschio. Per far ciò può risultare corretto osservare la gestione della vita femminile in senso ampio dal momento che risulta di fatto impossibile per le donne isolare singoli aspetti dell'esistenza. La questione che pare interessante affrontare è relativa alla possibilità che le donne rivelino nel tempo doti specifiche preziose per affrontare la complessità e la turbolenza della realtà economica d'impresa.

La capacità femminile di gestire la complessità non è, infatti, cosa nuova per le donne, abituate da sempre a impegnare tempo ed energie affrontando problematiche diverse e talvolta contrapposte tra loro. Ciò potrebbe fare di loro i soggetti adatti a rispondere in modo adeguato alle nuove istanze economiche e sociali. Alla ricerca di un soste-

gno di questa ipotesi si suggerisce di soffermarsi sui segnali, ancora deboli, di due tendenze sociali.

La prima riguarda in modo più evidente per ora Paesi di tradizione anglosassone ed è relativa ad un sempre maggiore interesse per l'assunzione di persone, per alcuni ruoli in impresa, con *curricula* formativi umanistici: si ritiene che i laureati in materie umanistiche possano aver maggiormente sviluppato doti di analisi, di flessibilità e comunicativa, oltre che possedere competenze umanistiche e linguistiche tali da rappresentare un buon background per l'attività economica. Vicino ad una crescente richiesta di persone con alte specializzazioni scientifiche, dovuta all'esigenza di innovazione tecnologica continua per stare al passo con la competizione internazionale, tra le imprese oggi pare molto richiesta la capacità dei manager di capire le persone, intesa sia come comprensione di istanze e potenzialità dei collaboratori che come realizzazione di una credibile e corretta comunicazione con i clienti. La seconda tendenza riguarda la concezione del tempo: nella società postindustriale si è assistito ad un riassetto della gerarchia dei tempi sociali, per cui il tempo del lavoro e quello del non lavoro rivestono pari dignità nella vita dei soggetti. I confini tra i due si fanno meno netti, con zone di sovrapposizione. Nello specifico campo d'interesse,

esaminando alcuni rapporti di ricerca, emergono sostanziali differenze, per esempio, tra le priorità espresse dagli imprenditori di vecchia e nuova generazione, i primi più focalizzati sul lavoro ed il sacrificio, i secondi più interessati alla famiglia e la cultura. Di nuovo, osservando recenti ricerche, gli imprenditori più anziani privilegiano la crescita dell'azienda e la capacità di rischio, mentre i giovani mirano soprattutto a creare una squadra e a stabilire buoni rapporti con i dipendenti.

Anche l'atteggiamento verso il successo si va modificando, privilegiando la "voglia di farcela" al potere o al denaro.

In base all'osservazione di queste tendenze si suggerisce la riflessione che si stia assistendo ad una certa femminizzazione del mondo del lavoro. Infatti, esaminando la prima tendenza, non solo le facoltà umanistiche sono in larga maggioranza frequentate da studentesse, da sempre più predisposte a percorsi di approfondimento dei temi legati alla comprensione della natura umana, ma anche nelle facoltà scientifiche, soprattutto ingegneristiche, si sta verificando un lento ma inesorabile capovolgimento di numeri.

C'è da osservare inoltre che, in generale ed a prescindere

(Continua a pag 5)

A CHE E' L'IMPRESA?



(Continua da pag 4)

dall'indirizzo di studi percorso, le studentesse riportano risultati migliori e concludono in tempi più brevi i percorsi formativi. Nei casi in cui l'obiettivo delle imprese sia rinforzare la relazione con le persone - collaboratori o clienti - allora si osserva come la donna vanti un allenamento millenario alla cura delle relazioni interpersonali ed alla comprensione delle esigenze del prossimo.

Passando alla seconda tendenza citata, si osserva che la ricerca di equilibrio tra i tempi della vita lavorativa e personale è naturale, "dovuta" per la donna, che si divide per natura tra svariate attività. Da alcuni decenni la donna accede a lavori più qualificati, ma continuando ad occuparsi della propria sfera privata e familiare, con equilibri sempre più sofisticati.

In base a queste considerazioni, si rinforza l'idea che vadano valorizzate le peculiarità femminili, poichè esse possono rappresentare elementi utili, magari vitali, all'impresa di domani.

In considerazione di questi segnali - vicino al crescente numero di donne che scelgono facoltà economico-scientifiche - non dovrebbe essere scoraggiata la possibilità per le studentesse di continuare a scegliere i percorsi di studio in base alle predisposizioni (siano anche i più tradizionali, quali la letteratura, le lingue, la filoso-

Il punto di vista femminile in impresa (L'impresa e la gestione della complessità al femminile)

fia o la psicologia), perché questi possono essere buone basi, se rinforzati dal completamento della preparazione in senso tecnico, affinché le giovani diventino soggetti preziosi in impresa per l'interpretazione dei fenomeni economici e l'orientamento delle scelte.

Resta di totale evidenza, supportato dalla conferma dei dati, il fatto che le donne accedano con molta difficoltà ai centri di potere, agli incarichi più importanti, anche nei casi in cui siano considerate elementi preziosi: a tale proposito, alcuni identificano la causa nella gestione del potere, che la donna pare non padroneggiare con l'abilità dell'uomo. A questo punto occorre definire quale sia la gestione del potere più "abile": la scienza ha dimostrato che le donne non praticano la "lotta per la lotta" perché non hanno abbastanza testosterone, ma producono invece ossitocina, ormone che induce alla risposta di "cura ed aiuto". Prendendo spunto da questa osservazione la studiosa americana Vicki Noble propone una tesi suggestiva, frutto di studi archeologi e osservazione di civiltà matriarcali di un passato molto lontano: infatti suggerisce la possibilità che per le donne siano percorribili strade diverse, ma altrettanto valide, per governare l'impresa, preferendo esse gestire il potere in modo condiviso, invece che condurre da sole. Un simile atteggiamento trova conferma nell'analisi degli elementi che distinguono l'impresa femmini-

le, così come emerge da diverse ricerche, anche italiane: tra i fattori esaminati si possono citare la diversa *organizzazione interna*, basata sulla flessibilità dei ruoli e su relazioni informali più che gerarchiche, nonché lo *stile di leadership*, partecipativo, interattivo, basato sull'importanza dell'esempio personale, sull'autorevolezza e sul carisma più che sull'autorità. Inoltre le donne imprenditrici percepiscono come centrali la *valorizzazione delle risorse tecniche e professionali intangibili* insieme alla *personalizzazione del rapporto con il cliente e alla capacità di ascolto*. Si può osservare come proprio questi siano tra gli elementi utili per saper gestire la complessità del cambiamento continuo a cui è soggetta l'impresa attuale, come già accennato sopra.

I passi esposti non sono che spunti di riflessione, nella direzione della ricerca della giusta lettura delle doti femminili, con la speranza che le donne più giovani crescano professionalmente nella consapevolezza di non doversi per forza adattare a parametri che non appartengono loro. Proprio alcuni caratteri tipicamente femminili - quali la capacità di ascolto, la condivisione, la fiducia, l'armonia - possono contribuire allo sviluppo di imprese adatte a gestire la complessità delle relazioni in un contesto turbolento e sempre più interconnesso.

Lucia Nazzaro

Una nuova Scuola Superiore: l'e-Business Management Sector dell'Istituto Superiore per la Formazione Interdisciplinare (ISUFI)

PUNTUALMENTE



La Scuola Superiore ISUFI (Istituto Superiore Universitario di Formazione Interdisciplinare) rappresenta il punto di riferimento della formazione d'eccellenza dell'Università del Salento (ex Università di Lecce). Nata nel 1999, dopo circa cinque anni di sperimentazione, è stata istituzionalizzata dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e incardinata nell'Università del Salento con una propria *governance*. Oggi è una delle sei Scuole Superiori operanti in Italia sostenuta dall'obiettivo primario di promuovere, organizzare e gestire percorsi di apprendimento residenziali di alta formazione pre-laurea e post laurea, con carattere di internazionalità. I percorsi vengono impostati su base interdisciplinare e integrati in attività di ricerca di altissimo valore tecnologico, scientifico, manageriale e sociale.

Ai vari percorsi corrispondono quattro settori principali:

- Il Settore delle Nanoscienze e *Grid Computing*
- Il Settore *Euromediterranean School of Law and Politics*
- Il Settore *Patrimonio culturale: conoscenza e valorizzazione*
- Il Settore e-Business

Management

Quest'ultimo settore, particolarmente vicino ai percorsi di ricerca della Scuola di Ingegneria dell'Impresa, è, a sua volta, strutturato in:

- Programmi e Progetti di Ricerca
- Programmi di Alta Formazione pre-laurea di 1° e 2° livello
- Il Dottorato di Ricerca in e-Business
- La Scuola Internazionale su *e-Business and complexity: new management practices*
- Il Partenariato Euro-mediterraneo, e in particolare
- il Master Internazionale in *Intelligent Business Management*.

I primi si articolano in tre divisioni: 1) la divisione *Open Networked Business Management* centrata sull'applicazione di metodologie e di strumenti per la riconfigurazione e l'innovazione dei processi di business che fa affidamento su una piattaforma tecnologica nata dalla collaborazione con il Massachusetts Institute of Technology; 2) la divisione *Collaborative working Environment for new Product development* incentrata su tematiche di ricerca riguardanti gli ambienti di lavoro collaborativo, la rap-

presentazione e la gestione della conoscenza di prodotto, i sistemi di gestione dei processi di progettazione (CAD, CAM, IMM) in domini produttivi ad elevata complessità; 3) la divisione *Learning, Innovation and Value Network* dedicata alla ricerca sulla gestione innovativa della conoscenza e dei processi di apprendimento (*Learning Organization* e *Learning Communities*).

I Programmi di Alta Formazione pre-laurea di 1° e 2° livello sono, invece, caratterizzati da corsi monografici, seminari, lavori di gruppo e attività di laboratorio e ricerca. Tali percorsi, pur differenziati a seconda del livello pre-laurea, sono finalizzati ad integrare e rafforzare i livelli di conoscenza e di esperienze presenti connessi all'innovazione digitale ed organizzativa.

Particolarmente ambita e prestigiosa è, senza dubbio, l'esperienza del Dottorato di Ricerca in e-Business, istituito nella prospettiva di offrire agli allievi non solo l'opportunità di competere con successo per le posizioni accademiche a livello nazionale e internazionale in diversi settori disciplinari, ma anche di accedere rapidamente alle posizioni medio-alte del management d'impresa e misurarsi con esperienze imprenditoriali.

(continua a pag. 7)

Una nuova Scuola Superiore: l'e-Business Management Sector dell'Istituto Superiore per la Formazione Interdisciplinare (ISUFI)

(continua da pag. 6)



Notevole importanza rivestono anche: la Scuola Internazionale su *e-Business and complexity: new management practices* della durata di tre - quattro anni ideata per creare un forum di aggiornamento periodico sulle nuove teorie e pratiche manageriali della *network economy* e il Partenariato Euro - mediterraneo, nato per lanciare una Scuola Mediterranea di Studi Avanzati in eBusiness Management, finalizzata a favorire la diffusione di processi di Innovazione Digitale in imprese e istituzioni dei Paesi dell'Area Mediterranea extra-UE. La Scuola, costituita dal partenariato tra la eBMS e l'Università Al Akhawayn ad Ifrane (AUI) in Marocco, è sponsorizzata dal Ministero dell'Università e della Ricerca italiano e del Marocco. Ai partner fondatori si sono successivamente associati l'University of Jordan e il Pôle Elgazala des Technologies de la Communication a Tunisi. E' inoltre da annoverare il coinvolgimento in Marocco della Confederation Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

Nei suoi anni di attività, l'eBMS ha raggiunto brillanti risultati tra i quali:

- 35 ricercatori sono coinvolti a tempo pieno in attività di

ricerca avanzata finanziati da progetti acquisiti su base competitiva sia a livello nazionale che europeo.

- Il programma di dottorato ha già coinvolto 35 giovani talenti, di cui 14 provenienti da Paesi Euro mediterranei (Albania, Marocco, Giordania). I dottorandi sono impegnati in attività di ricerca correlate ai modelli di e-business nei settori dell'agroalimentare e del turismo, e-Supply Chain Management, Modelli organizzativi per il knowledge management, Barriere all'adozione di iniziative di knowledge management, Metriche per la valutazione del Capitale Intellettuale e Web-learning. Diversi allievi hanno già conseguito il titolo di Dottore in e-Business, alcuni dopo aver effettuato uno stage all'estero presso il Massachusetts Institute of Technology (MIT-USA), la Cranfield University (UK), l'Anderson School of Management all'UCLA (USA) e la Southampton University (GB).

- Sono state realizzate 9 sessioni della *Scuola e-Business and complexity: new management practices*

che hanno visto la partecipazione di *speakers* provenienti da prestigiose Università Internazionali e da imprese multinazionali.

L'ultima, sul tema "Perspectives on Technological Entrepreneurship, si è svolta nel luglio di questo anno.

- Sono state realizzate 6 edizioni del Master Internazionale in "Business Innovation Leadership", che ha coinvolto più di 120 visiting lecturers e 73 alunni provenienti dal Marocco, Giordania, Albania, Libia, Palestina e Spagna. Tale Master ha poi dato luogo all'odierno Master in "Intelligent Business Management", già alla sua terza edizione. Nel periodo 2004-2006 sono stati coinvolti 46 allievi di cui 31 stranieri (61%) e 15 italiani (39%);

Per poter visionare nel dettaglio tutti i Programmi della eBMS, qui sinteticamente illustrati, è possibile visitare il sito www.ebms.it.



Giuseppina Passiante



IL • SCIENTIFICO



Con il nuovo anno accademico per il Master in Ingegneria dell'Impresa abbiamo ritenuto opportuno passare dalla piattaforma per la didattica "Blackboard" ad una nuova piattaforma: Moodle. Perché tale scelta? Per una molteplicità di motivi che analizzeremo nel resto di questo articolo, ma soprattutto per avere la possibilità di *fare innovazione*.

Anzitutto chiariamo che con il termine "piattaforma di e-learning" (ovvero piattaforma didattica) intendiamo, fondamentalmente, l'insieme delle tecnologie, degli strumenti e delle procedure attraverso le quali è possibile produrre, erogare, gestire e monitorare tutte le fasi dell'attività didattica. Per il Master in Ingegneria dell'Impresa questo si traduce nell'aver degli strumenti, fruibili attraverso il web, in grado di permettere la creazione di contenuti, test di valutazione e di consentire uno scambio di informazioni sia sincrono che asincrono tra discenti e tra docenti e docenti. Tutte attività, queste, che forniscono un prezioso supporto all'attività didattica in presenza, oltre ovviamente, ad offrire la possibilità di erogare corsi in modalità esclusivamente online.

Perché abbiamo avuto la necessita di una nuova piattaforma?

La precedente piattaforma, benché svolgesse egregiamente il proprio lavoro, non era adatta ad essere facilmente modificata. L'esigenza di modificare le funzionalità della piattaforma deriva dalla volontà di migliorare continuamente il processo di apprendimento attraverso:

- l'aggiunta di nuove funzionalità inizialmente non previste,
- la rimozione delle funzioni

inutili e ridondanti (talvolta causa di possibili "smarrimenti" agli utenti che utilizzavano per la prima volta un ambiente di e-learning),

- l'integrazione della piattaforma di e-learning con gli altri sistemi già in esercizio (procedura di iscrizione online, gestione dei piani di studio, etc.)

Ovviamente la *fattibilità* di una modifica deve essere considerata sotto diversi aspetti:

- è costosa in termini di skill richiesti?
- è costosa in termini di giorni-uomo?
- è affidabile (non si rischia di rendere il sistema in produzione instabile a causa della sua introduzione)?
- è ragionevole (altri attori hanno affrontato la medesima problematica, e se sì con quali risultati)?

Come è possibile osservare lo sviluppo di una sola modifica (di un certo rilievo) in un ambiente di e-learning può portare - come spesso avviene - a rimandarne l'adozione con conseguente perdita di qualità nei corsi offerti (non migliore => non innovo => la qualità ne risente...).

Perché la scelta di una piattaforma Open Source?

Da uno studio del mercato è emersa la scelta della piattaforma open source Moodle. Quali sono state le principali motivazioni che ci hanno spinto verso questo approccio?

Anzitutto il fatto che Moodle viene riconosciuta come una delle più stabili e robuste soluzioni di e-learning web-based, ma - cosa più importante - essendo open source è possibile apportarvi con relativa facilità qualsivoglia modifica. E infatti esiste una fervente comunità di sviluppatori e di utilizzatori che

continuamente apportano migliorie, correggono imperfezioni, suggeriscono - sulla base della propria esperienza - le funzionalità da aggiungere e/o da far evolvere. Quest'ultimo aspetto è quello che più caratterizza i prodotti open source: lo scambio di esperienza e conoscenza. Rivolgendosi a tale community è possibile confrontarsi, esprimere le proprie esigenze organizzative, in una parola: *innovare*.

Abbiamo investito nello sviluppo di un sotto-sistema non presente in Moodle per la notifica via sms (e via email) di determinati eventi agli utenti della piattaforma (ad esempio: un annuncio in bacheca virtuale da parte di un docente). Questo permette a qualsiasi studente un tempestivo aggiornamento delle proprie attività in base all'evoluzione della didattica di un determinato corso. Non solo, permette ai docenti (e tutor) di poter essere più reattivi a determinate richieste provenienti dagli studenti (email urgenti, richieste tempestive di delucidazioni, etc.)

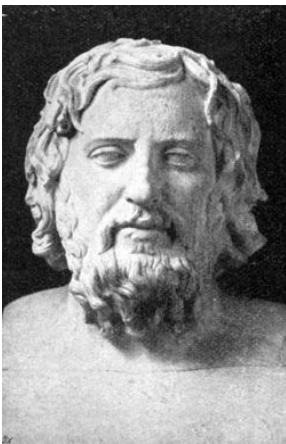
Alcuni numeri...

La piattaforma Moodle è una delle più diffuse in ambito Open Source, vanta infatti una base di utilizzo di circa 300000 utenti, la traduzione in più di 190 paesi ed un team di sviluppo di circa 50 unità. Inoltre sono presenti diversi moduli aggiuntivi per l'espansione della piattaforma. Infine, sul territorio italiano (e non solo) sono attive diverse aziende che offrono supporto, consulenza e formazione sulla piattaforma stessa.

Per approfondimenti:

<http://www.moodle.org>

IL • LETTERARIO



Senofonte
busto di marmo
museo di Berlino

A lezione di management da Senofonte



Atene, 370 a.C. Alle 10.00 circa presso lo spazio comune dell'Accademia si terrà un incontro con lo storico Senofonte, discepolo di Socrate, autore del trattato *l'Economico*. La critica è già divisa tra chi sostiene che si tratti di un'opera minore dello storico (autore di veri e propri *best sellers*) e chi lo definisce il primo trattato di management! Management? Azienda? Organizzazione? Nell'Atene del 370 a.C.? La curiosità è troppa e decido di assistere alla conferenza. Mi documento e vengo a sapere che *l'Economico* è un trattato, in forma di dialogo, sul buon governo di una fattoria. Sostanzialmente divisa in due parti l'opera narra, all'inizio, della conversazione tra il giovane Critobulo e Socrate su quale sia la migliore modalità di amministrazione del proprio ingente patrimonio familiare; mentre nella seconda parte Socrate riferisce al giovane di un vero e proprio *case study*: la storia di Iscomaco, imprenditore agricolo di successo e rispettato da tutta la città. Mi accomodo in sala, circondata da illustri pensatori che un giorno diventeranno veri e propri pilastri della Filosofia antica. Silenzio ... inizia la conferenza! Già con le prime battute si entra nel vivo del management: "Dimmi, Critobulo, - chiede Socrate- amministrazione è forse il nome di una scienza, come la medicina, l'arte del fabbro e la carpenteria?" "A me pare proprio di sì" risponde Critobulo "E così come possiamo dire qual è l'oggetto di queste arti, potremmo dire qual è l'oggetto dell'amministrazione?" "Pare proprio di sì - afferma Critobulo - che al buon amministratore spetti di **governare bene la sua casa**" e ancora più avanti "... E guadagnerebbe anche un bel salario, se fosse capace di prendere la gestione di una casa, di pagare le spese dovute e **ingrandire la casa creando maggiore ricchezza**". Ecco, dunque, posti, in poche battute, i fondamenti del management professionale: il buon governo, l'obiettivo di sviluppo e il riconoscimento professionale ed economico. Ma di particolare attualità appare proprio il *case study*. Dopo aver a lungo discusso sulla forma di amministrazione, infatti, Critobulo si rivolge a Socrate pregandolo di illustrargli le tecniche del buon governo. Questi tuttavia si rifiuta perché "non le conosco - afferma candida-

mente - *non le conosco praticamente, concretamente. Anche le tecniche sono importanti, e vi è un solo modo di impararle. Osservare quelli che hanno avuto successo*". Socrate inizia, dunque, a raccontare la storia dell'incontro con Iscomaco al quale il padre della filosofia morale aveva chiesto di narrargli le tecniche dell'agricoltura. Il giovane imprenditore si era lasciato andare a una lunga narrazione della sua giornata lavorativa riuscendo, con una abilità che ha dell'incredibile, a mettere in luce gli aspetti fondamentali della filosofia del management moderno. Cerchiamo, dunque, di evidenziare tali aspetti utilizzando le parole testuali senofontee. Iscomaco, nella dettagliata dissertazione, parla di:

Coinvolgimento personale del capo: *Arrivato in campagna, metti che stiano piantando o lavorando il maggese o seminando [...] io controllo come avviene ogni cosa e li correggo se conosco un procedimento migliore di quello che fanno;*

Chiarezza strategica e will to manage *Gli dei non hanno reso lecito per un uomo di avere prosperità se non sa quello che vuole e non si sforza di compierlo;*

(continua a pag. 12)



(continua da pag. 11)

Senofonte nasce ad Archeia nel 430 a.C. da una famiglia benestante. Dopo aver ricevuto un'educazione all'altezza del suo rango (fu discepolo di Socrate) fu mercenario e scrittore poligrafo. Appoggiò il regime dei trenta tiranni e quando Trasibulo restaurò la democrazia abbandonò Atene. In seguito alla partecipazione ad una spedizione di mercenari greci comandati da Clearco di Sparta fu esiliato da Atene. Ottenne dagli spartani una proprietà a Scillonte, vicino ad Olimpia, nell'Ellade dove compose quasi tutte le sue opere maggiori, prima fra tutte L'Anabasi. Nuovamente cacciato dovette rifugiarsi a Corinto dove morì intorno al 355 a.C.

Per chi volesse leggere l'opera l'*Economico* si consiglia l'edizione BUR

Identificazione con l'azienda e forte spirito di collaborazione: *Iscomaco, quando hai bisogno di un sovrintendente ti informi dove sia un individuo adatto a fare l'amministratore e cerchi di comprarlo, oppure formi da te i tuoi sovrintendenti? Per Zeus, o Socrate, – risponde Iscomaco – mi sforzo di formarli io stesso;*

Importanza della comunicazione interna: *Chi deve essere in grado, quando me ne vado, di amministrare al posto mio, non deve conoscere esattamente le cose che conosco io?*

Avere leali e buoni manager: *Tuttavia non trascuro le cose che tu dici, o Socrate, dato che ho dei sovrintendenti nei miei campi Concedo in abbondanza perché questo è lo strumento migliore che io veda per generare lealtà;*

L'importanza di riconoscimenti verbali e non solo pecuniari: *Quando vedo che si prendono cura delle cose li lodo o ancora tanti altri consigli di incredibile attualità: quando il padrone dà esempio di trascuratezza è difficile che il dipendente diventi diligente ... chi vuole far diventare diligente qualcuno deve essere lui stesso capace di sorvegliare le attività e ispe-*

zionarle, premiare volentieri l'autore di una cosa ben fatta, non esitare a infliggere la pena appropriata a chi è negligente...senza lealtà quale utilità può avere mai un amministratore, qualunque scienza possieda?

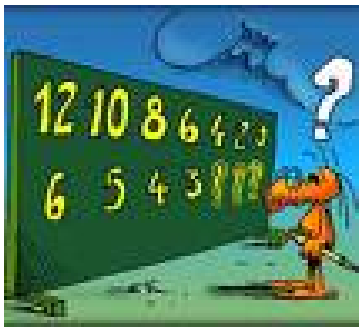
Dopo aver descritto con dovizia di particolari i principi fondamentali dell'organizzazione, Iscomaco inizia Socrate ai fondamenti dell'arte dell'agricoltura arrivando proprio sul finire dell'opera a ribadire un concetto universale, non solo nella sfera del management: la cosa più importante è la capacità di guidare e motivare chi lavora per e con noi per poter dare un senso alla loro fatica. Si tratta di una capacità comune sia alle attività economiche che alle attività umane in genere tanto da essere definita "divina". Una capacità che si può imparare ma con un lungo processo di apprendimento, ben più complesso di quanto non siano le tecniche: *A mio parere questa è la cosa più importante in ognuna delle attività umane, e, quindi, anche nell'agricoltura. Tuttavia, per Zeus, io non dico affatto che anche questo si impara osservando o avendo lo ascoltato una volta sola, ma affermo che per chi inten-*

de riuscire in questo c'è bisogno di educazione, di possedere una buona natura e, cosa più importante di tutte, di diventare divino. Non sono affatto convinto che questo bene, comandare a gente che obbedisca volentieri, sia del tutto cosa umana, ma mi pare divina; chiaramente è data a coloro che veramente sono iniziati alla virtù. Invece mi pare che il comandare tirannicamente, su gente che si ribella, gli dei lo impongono a coloro che ritengono di vivere come Tantalò nell'Ade, che si dice passi tutta l'eternità nel timore di morire una seconda volta.

La lezione è finita, Senofonte ci ha parlato di leadership, di organizzazione, di impresa, di rapporti interpersonali, di divino e di umano e forse ci ha detto anche qualcosa di più! Ci ha insegnato che una cultura puramente ingegneristica, economica e tecnologica non è più sufficiente per comprendere e gestire la complessità di un mondo globale; che oggi è necessario possedere la capacità di apprendere culture nuove e che soprattutto non esistono modelli di riferimento unici ma è necessario che ognuno di noi sappia costruirsi il proprio. Grazie Senofonte!

Federica Lorini

IL • ESCLAMATIVO



Soluzioni del numero precedente...

1) Sua madre 

2) Le 1000 lire non sono finite da nessuna parte. Infatti il gioco è intenzionalmente posto con lo scopo di ingannare colui che deve risolverlo. La spiegazione è molto semplice: si può facilmente osservare che le 27000 complessivamente sborsate dai tre amici, sono state così suddivise: 25000 lire al direttore del ristorante e le restanti 2000 sono la mancia data al cameriere.



3) Sei anni 

... E ora i nuovi giochini !!!

1) Ecco due colonne di numeri. 7 numeri di entrambe le colonne sono gli stessi, ma sono invertiti in ordine capovolto nella colonna di destra. Potete dire con un'occhiata quale colonna ha il totale più elevato?

123456789	1
12345678	21
1234567	321
123456	4321
12345	54321
1234	654321
123	7654321
12	87654321
1	987654321



2) Nominare il numero successivo di questa sequenza: 77, 49, 36, 18, ...

3) Non è il giorno che segue la domenica, non è il giovedì, non è quello che precede il mercoledì. Sabato non è ne domani, ne ieri, ne due giorni prima di ieri. Di che giorno si tratta?



IL • DI VISTA



Mi chiamo Giampiero Casu ed ho già 37 anni. Dopo aver iniziato a lavorare per una piccola società d'informatica, mi sono laureato a San Pietro in Vincoli in Ingegneria Aeronautica.

Ho lavorato per un periodo presso l'ufficio tecnico della Air One e, dal 2001 sono dipendente della Value Team (www.valueteam.com) dove svolgo l'attività di Ingegnere del CRM.

In pratica partecipo (purtroppo attivamente) alle fasi di progettazione, sviluppo e manutenzione degli strumenti informatici utilizzati dalle società per gestire il contatto con i propri clienti mediante diversi canali (telefonico, web, chat, mail, fax, etc).

In particolare mi occupo prevalentemente del canale telefonico (classico ed IP). Per ulteriori dettagli dobbiamo fare una lunga chiacchierata poiché in famiglia sono sette anni che cerco inutilmente di far capire cosa faccio.

Grazie alla modalità on-line sono riuscito a conseguire nel 2003 il master in Ingegneria dell'Impresa e, grazie alla mia società, ho frequentato diversi corsi professionali presso Oracle, Avaya e Genesys.

Per il futuro, oltre ad occuparmi della mia famiglia ed a proseguire nel settore professionale descritto, sto cercando di mettere in piedi un piccolo gruppo ciclistico amatoriale, quindi, se siete interessati a pedalare, chiamatemi al 335.78.13.862.

Il mio Master



Decidere di investire in un master Universitario, specie se deve essere frequentato in contemporanea con il lavoro, non è cosa facile.

Decidere di iscriversi ad un master che tratta una delle ultime frontiere dell'ingegneria e, più in generale, della conoscenza umana, è cosa decisamente difficile.

Decidere di frequentare il master in Ingegneria dell'Impresa, pur avendo alle spalle uno sponsor, è cosa veramente ardua.

...Ma decidere di frequentare un master quando si sta per scegliere di affrontare i preparativi del matrimonio può sembrare, specie alle persone che ti stanno accanto, quasi una follia.

Io mi sono trovato nella descritta situazione e anche io, come penso molti altri miei colleghi, non sapevo che fare. Finché venne il giorno della decisione.

Come Don Bastiano (chi se lo ricorda?) passai una notte d'inferno e poi presi la mia decisione.

Mi sono iscritto al Master in Ingegneria dell'Impresa per

tanti validissimi motivi, che, essendo praticamente scontati, per non annoiare non starò qui a ricordare.

Ero poi convinto che rimanere praticamente con il conto corrente in bianco, anzi in rosso, potesse essere un validissimo motivo per posticipare di qualche mese/anno il matrimonio.

Ho quindi frequentato e studiato per circa un anno e mezzo, ho imparato cose nuove, ho conosciuto argomenti di cui non sospettavo l'esistenza, ed è capitato anche di affrontare concetti e nozioni già appresi per altra via.

Ho anche avuto modo di confrontarmi e lavorare "fianco a fianco" (o per meglio dire "fianco @ fianco" visto che ho seguito il canale on-line) con validissimi compagni di classe di diversa cultura e che provenivano da settori professionali anche molto diversi dal mio.

Insomma, tornando a citare, ho girato, parlato, conosciuto ed incontrato gente.

Fu vera gloria? Culturalmente la risposta è scontata. Ogni corso, e debbo dire di avere avuto la fortuna di averne frequentati molti, non può che apportare un accrescimento culturale.

Quanto mi è servito nella vita lavorativa? Già più difficile da quantificare.

Onestamente debbo dire che ho sempre pensato che il passaggio di livello concesso dalla mia gloriosa società (Teleap - ora denominata Value Team) pochi mesi dopo la fine del master fosse frutto dei risultati ottenuti sul lavoro, anche se... chi può dirlo con certezza?

Di certo il Master mi ha dato una grandissima occasione, e cioè l'opportunità di conoscere persone veramente speciali, con le quali, a distanza di diversi anni, ho ancora la fortuna di sentirmi anche solo per una bicchierata (...a proposito, se vi volete unire per la prossima fatemi sapere).

Insomma, tutto sommato, il Master, per il lavoro, mi è servito come mi è servita la laurea.

Ah dimenticavo...purtroppo per il matrimonio non c'è stato nulla da fare ed oggi ho una moglie ed uno splendido bambino (Andrea).

A presto,
Giampiero

Match Point



La scelta di trattare tematiche manageriali attraverso il cinema non è molto innovativa, lo ammetto. Molti grandi autori di management si sono serviti di immagini e di scene tratte da film di successo per illustrare meglio concetti difficili da trasmettere; adesso, esistono persino corsi specifici che cercano di insegnare la scienza manageriale attraverso la visione di film. D'altro canto, il cinema racconta la vita e le organizzazioni sono dei microcosmi dove molti di noi, ahimè, trascorrono buona parte della propria vita.

Personalmente, poi, cinema e management rappresentano due mie grandi passioni e mi stuzzicava l'idea di poterle riunire almeno una volta ogni tre mesi, in occasione dell'uscita di questa fanzine. Per questo motivo, ho proposto l'idea di una rubrica fissa che analizzasse alcuni temi tipici della scienza dell'organizzazione attraverso dei richiami ad alcuni film più o meno famosi; non sarà quindi una rubrica di recensioni cinematografiche, anche perché non ne sarei all'altezza, piuttosto mi propongo di fare una specie di "blob cinematografico" attraverso il quale vorrei dare un punto di vista inconsueto su alcune tematiche cui di solito mi dedico con maggiore serietà.

Quando la redazione ha accettato l'idea di introdurre questa rubrica si è però posto il problema di quale nome darle; infatti, come avrete notato,

Match Point



tutte le nostre rubriche hanno un titolo che richiama la parola "punto". Scartata fin da subito l'idea di un titolo generico, tipo "il punto cinematografico", mi sono concentrato nella ricerca del titolo di un film che contenesse la parola "punto" e che potesse richiamare qualche idea relativa al campo manageriale. Su un vecchio dizionario di film ho trovato una ventina di titoli, ma nessuno si è rivelato adeguato; l'unico utilizzabile era forse "Point break" (un cult degli anni '80 che racconta le avventure di un gruppo di surfisti che si guadagnano da vivere facendo rapine), che a qualche ingegnere gestionale poteva far riportare alla mente il concetto di "break even point".

Alla fine mi sono ricordato di uno dei film che mi ha più appassionato negli ultimi anni, ossia "Match Point" di Woody Allen, che vede come protagonisti una sensualissima Scarlett Johansson e l'ottimo Jonathan Rhys-Meyers. A dir la verità, il titolo richiama più il tennis che il management, eppure, come cercherò di illustrare in questo primo numero della rubrica, questo film offre diversi spunti applicabili alla vita d'impresa. Nel farlo, violerò il taglio che mi sono proposto per questa rubrica e mi comporterò come il peggior dei critici cinematografici, nel senso che sarò costretto a rivelare buona parte della trama del film; invito perciò chiunque non conosca questo film a vederlo prima di leggere questa rubrica.

In breve, il film si concentra

soprattutto sulla figura di Chris (Jonathan Rhys-Meyers), un maestro di tennis di un esclusivo club londinese, che attraverso un suo allievo, Tom Hewett, riesce ad introdursi in una ricca famiglia londinese; infatti, in poco tempo, Chris conquista il favore dei genitori di Tom e, in particolare, il cuore di sua sorella Cloe, che sposterà dopo qualche mese. Da quel momento, per Chris si aprono le porte della società del suocero, nella quale viene assunto come dirigente, e quindi la prospettiva di una rosea carriera e di una vita molto agiata.

A prima vista, il film può essere letto come il racconto di una scalata sociale. Figlio di un povero minatore irlandese che aveva perso presto l'uso delle gambe, Chris vuole trovare una posizione nella vita e riesce ad ottenere un posto di rilievo nell'alta borghesia londinese, grazie, ad alcune doti che richiamano alla mente alcuni dei principali insegnamenti di Goleman sull'**intelligenza emotiva**.

Anzitutto, egli ha una forte **consapevolezza dei propri limiti**, ma riesce a trasformarli in veicolo di opportunità; a differenza di Henry, suo vecchio compagno di circuito, egli abbandona il tennis professionistico, non appena si rende conto di non avere

(continua a pag. 15)

Match Point



continua da pag. 14)

il talento per diventare Rusedski o Agassi, e decide di orientarsi su una carriera, quella di istruttore di tennis, forse meno prestigiosa, ma che dà la possibilità di coltivare delle ottime relazioni sociali.

Nella gestione di tali relazioni, egli dimostra una notevole capacità di **empatia**, che gli permette di comprendere subito alcuni dei valori fondamentali per la famiglia Hewett, come sobrietà, solidità e pragmatismo. Egli ne è conscio quando decide di rinunciare al tennis per farsi assumere con un posto da dirigente nell'impresa del suocero (il familismo esiste anche in Inghilterra, a quanto pare!), pur sapendo di dover ripartire da zero, dal momento che non ha il background necessario. Chris compie questa scelta anche perché capisce che solo così riuscirà a farsi accogliere all'interno della famiglia Hewett; egli accetta di "farsi plasmare", ma solo perché ciò è strumentale al suo desiderio di scalata sociale.

Da questo punto di vista, egli si differenzia molto da Nola (Scarlett Johansson), la fidanzata di Tom, una ragazza americana, anche lei di umili origini, che continua, invano, a perseverare nei tentativi di diventare un'attrice; non a caso, ella non verrà mai accettata dalla famiglia Hewett, specie dalla madre di Tom, che le farà "terra bruciata". Nola possiede un fortissimo sex-appeal al quale Chris non

Match Point

è indifferente, tanto che, qualche tempo dopo la conclusione della relazione con Tom, i due diventeranno amanti. In questa fase, Chris conduce due vite parallele, traendo dal matrimonio un elevato livello di soddisfazione sociale, dalla relazione con Nola un elevato livello di soddisfazione sessuale; egli riesce a mantenere questa situazione grazie al suo ferreo **autocontrollo**, che lo aiuta a mantenere la calma e ad inventarsi soluzioni efficaci anche nei momenti più difficili (da questo punto di vista, è emblematica la scena nella galleria nella quale, pur essendo in compagnia della moglie, riesce a rincontrare Nola e ad ottenere il suo numero di telefono).

Eppure, come insegna il management strategico, è difficile mantenere la situazione sotto controllo nel lungo periodo, quando si perseguono obiettivi molto differenti. Chris si trova "**stuck in the middle**", ma questo stato diventa ingestibile nel momento in cui Nola rimane incinta e si rifiuta di abortire; come avviene per molte imprese che operano su settori differenti, il momento della scelta arriva quando gli investimenti specifici in un settore diventano troppo gravosi e irrecuperabili. Di fronte a un dilemma strategico di questo tipo, molte imprese optano per focalizzarsi verso i settori stabili e rinunciano a quelli innovativi e dinamici; allo stesso modo, Chris sceglie di preservare il matrimonio, che gli garantisce comunque un benessere economico e sociale, e decide di sba-

razzarsi di Nola e del rapporto turbolento ma passionale che aveva stabilito con lei.

Nel momento in cui mette in pratica questa decisione, entra in gioco un altro fattore, che ha un'enorme rilevanza anche nel management strategico, anche se viene spesso sottovalutato: la **fortuna**. Essa determina il lato del campo nel quale può cadere la palla da tennis, determinando magari il match point; allo stesso modo, essa decide se un anello cade nel Tamigi oppure sulla riva, determinando il destino di Chris. La fortuna, come racconta John Kay ne "La lepre e la tartaruga", è la stessa che determina il successo della Honda nel mercato americano di motociclette; la casa giapponese riuscì ad imporsi solo quando si accorse che i consumatori americani non erano interessati alle moto di grossa cilindrata, ma piuttosto erano attratti dalle piccole moto che venivano utilizzate dai venditori come mezzi di servizio!

La fortuna, nella vita d'impresa come nella vita di ciascuno di noi, ha un ruolo importante nel determinare il nostro destino; eppure, anche quando ci arride, non ci libera dal peso delle nostre scelte. E Chris, come molti di noi quando prendiamo decisioni difficili (e magari sbagliate) all'interno delle nostre organizzazioni, sarà comunque costretto a convivere per l'eternità con i fantasmi generati da tali scelte.

Gianluca Murgia

Velisti degni di fiducia

L' AP •



Tutti sono concordi nell'affermare che una delle sfide più importanti per l'Università italiana sia la creazione di relazioni forti e durature con il mondo imprenditoriale.

Noi abbiamo fatto qualcosa di più.

Abbiamo deciso di cogliere una grande sfida insieme ad una grande impresa: partecipare ad uno dei più prestigiosi campionati di barca a vela!

Grazie alla sponsorizzazione della CSC (Computer Sciences Corporation), una delle principali multinazionali operanti nel settore dell'Information Technology, abbiamo messo in piedi un equipaggio che sta partecipando al **XXVII Campionato Invernale di Roma**.

Questa iniziativa rientra nella nostra vocazione marinara, già rafforzata negli anni attraverso il Leader-Ship Day, la giornata dedicata al team building in barca a vela, che fa ormai parte a pieno titolo del programma del Master in "Ingegneria dell'Impresa". Tutte queste iniziative sarebbero impossibili senza la collaborazione della Lega Navale Italiana, e in particolare del Comandante Mazarakis e di Antonio Sisti, che ci supportano con impagabile solerzia nell'organizzazione di tutti questi eventi.

In questo campionato, in particolare, ciascun equipaggio è composto da dipendenti della CSC e da ex-studenti del Master in "Ingegneria dell'Impresa".

La barca, un glorioso 37 piedi che ha già dato ottima prova di sé in passato, è stata messa a disposizione dall'armatore Walter Cimaglia ed è comandata dallo skipper Enrico Natoli.

Il campionato si disputa su dieci regate che si svolgono, a largo di Fiumicino, la domenica, con cadenza bisettimanale. Finora abbiamo effettuato due regate, con risultati soddisfacenti, specie se si considera il fatto che non abbiamo avuto il tempo di maturare il necessario affiatamento: siamo, infatti, 15° nella classifica generale e 5° nella classifica di categoria.

Le regate andranno avanti sino a marzo. Se siete interessati, potete seguire le nostre avventure nella pagina del blog ex-alumni dedicata all'evento (http://galileo.ing.uniroma2.it/miiblog/?page_id=15); di volta in volta pubblicheremo il diario di bordo e le foto della regata, curati dai nostri ex-alumni.

Spero che ci seguirete numerosi, noi cercheremo di confermarci dei "velisti degni di fiducia".

Buon vento!





Bagliori di Leadership

Bagliori di leadership, il primo *e-book* pubblicato dalla Nostra Scuola, è disponibile in *free download* sul sito del Master in Ingegneria dell'Impresa www.masterimpresa.it e sul sito specializzato in editoria elettronica www.lulu.com alla pagina <http://books.lulu.com/content/1532248>.

E presto, non appena terminata la procedura di revisione editoriale, sempre su www.lulu.com sarà possibile acquistare il volume, stampato e rilegato professionalmente, al solo costo di riproduzione.

Ci scusiamo per il ritardo rispetto a quanto annunciato nel precedente numero de Il Punto.

Il libro, a cura di Agostino La Bella e Maria Assunta Barchiesi, contiene un'interessante rassegna di espressioni (bagliori) di leadership che riguardano organizzazioni eccellenti e grandi leader della storia, dello sport e delle imprese - selezionate dai migliori elaborati della classe di Leadership dell'VIII edizione del Master in Ingegneria dell'Impresa - e la presentazione di un modello quantitativo orientato alla misura del livello e dello stile di leadership esercitato dalle persone o che permea intere organizzazioni.

Per chi preferisse riceverne una copia direttamente al proprio indirizzo di posta elettronica è possibile contattare info@elearningcenter.it.

E-Learning Center ed il piano d'*executive education* per il 2008 della Scuola di Ingegneria dell'Impresa

E-learning Center, l'iniziativa di *executive education* diretta da Agostino La Bella, proporrà nel 2008 diversi percorsi di apprendimento, innovativi nei contenuti e nelle metodologie didattiche, rivolti ad imprenditori, dirigenti, professionisti e, in generale, a tutti coloro che hanno responsabilità di coordinamento in qualsiasi struttura organizzata. I temi affrontati riguardano i processi di incentivazione e motivazione, la creazione ed il mantenimento di una squadra, la valorizzazione delle capacità individuali ed organizzative, l'imprenditorialità, la leadership e la creatività. I partecipanti verranno guidati in un processo di apprendimento, coinvolgente ed interattivo, orientato sia sui metodi che sulle *best practices*.

I titoli dei corsi già programmati:

- Fondamenti di leadership
- Teoria e pratica della leadership
- Gestione del cambiamento
- Team building
- Convincere e motivare
- La creatività in azienda
- Strategie ed organizzazione
- Arte e tecnica della negoziazione
- Processi di decisione a razionalità limitata
- Comunicazione efficace

Un efficace supporto online, basato su moderne tecnologie di *e-learning*, permette la partecipazione anche a persone fortemente impegnate sul piano professionale.

Per maggiori informazioni info@learningcenter.it

IL ●
SUCCESSIVO



Nel prossimo numero...

... a metà marzo...

- “Non tutti i mali vengono per nuocere: i conflitti benefici” ne “il Punto scientifico” a cura di Marco Greco.
- Nuovi divertenti giochi su *Il Punto Esclamativo*.
- Una nuova recensione cinematografica tutta da scoprire.



da tutto lo staff de “il Punto”

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