



## IL ● FISSO

### Dal Caos alla forma, ovvero: creatività e business

#### 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?**

Point Break di Alessandro Cantore

- **Il punto scientifico**

"Star Trekking. Nuove direzioni per il pensiero strategico" a cura di Maria Assunta Barchiesi.

- **Il punto letterario**

"Sogni infranti di Uchenna Ben-neth" e "Sfogliando qua e là" 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 dottorato di ricerca in Ingegneria economico/gestionale a Tor Vergata" di Marco Greco.

- **Match Point**

Nuova rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

- **L'appunto**

- **Puntualmente**

- **Il punto successivo**

Nella mitologia greca il Caos costituiva il "principio", una massa informe di tutti gli elementi della natura, da cui ha avuto origine il mondo. Nella moderna teoria dei sistemi il caos fa riferimento non tanto al disordine totale, quanto a sistemi perfettamente ordinati che manifestano però una estrema sensibilità alle più piccole perturbazioni. La descrizione completa del comportamento di tali sistemi richiederebbe un enorme, al limite infinito, ammontare di informazioni. Esso può tuttavia essere rappresentato in forma facilmente comprensibile dalla visualizzazione del movimento di un sistema in un paesaggio di valli, colline, precipizi, punti di sella, che costituiscono la riproduzione grafica dei sottostanti sistemi di equazioni.

Tutto ciò acquista ulteriore interesse se si pensa che uno dei più antichi ed efficaci modi di comprendere noi stessi e l'essenza della natura passa proprio attraverso

rappresentazioni pittoriche come i mandala, la sacra geometria della Divina Commedia, l'albero del mondo, il serpente che morde la sua coda. Carl Jung ha fatto riferimento a queste immagini come ad archetipi dell'inconscio collettivo.

La natura caotica dell'esperienza è stata catturata in modo analogo nelle opere di grandi artisti, che hanno portato la pittura a formidabili livelli di rappresentazione del mondo: la calibrazione, l'accostamento, la luminosità e la saturazione dei colori, le prospettive irreali, le atmosfere oniriche trasportano la mente dell'osservatore calamitandone l'attenzione e trascinandolo alle frontiere del suo inconscio, luogo da cui si può meglio percepire l'essenza della realtà. Con queste operazioni creative gli artisti riconducono il caos a forme comprensibili, anche se non deterministiche e prevedibili.

Elementi altrettanto caotici

si ritrovano nell'attività di impresa, che dà forma a percezioni, bisogni ed emozioni attraverso l'uso di capitali e persone, in contesti in cui l'orizzonte temporale di previsioni affidabili si fa sempre più ristretto o manca del tutto, a causa della forte sensibilità all'indeterminazione iniziale sulla conoscenza del sistema, in un mondo in cui l'insieme delle possibili evoluzioni diventa sempre più complesso. Anche in questo caso, un processo fortemente creativo.

Se si prova a caratterizzare il processo creativo ci si accorge di quanto lontano dalla realtà sia il "mito del genio", secondo il quale la creatività è caratteristica di individui straordinari dotati di altrettanto straordinari poteri mentali (un esempio classico è nelle rappresentazioni teatrali e cinematografiche della vita di Wolfgang Amadeus Mozart,

(Continua a pag 2)

## IL ● FISSO



*Les Femmes d'Alger*  
Pablo Picasso, 1925

## Dal Caos alla forma, ovvero: creatività e business

(Continua da pag 1)

dipinto come un individuo immaturo e asociale che, lavorando in una condizione di quasi ipnotica frenesia, riesce a produrre straordinarie composizioni). La concezione della creatività come illuminazione è fuorviante. Infatti in tutti i settori, dalla creazione artistica alla definizione di *business ideas*, alla scoperta scientifica e all'invenzione, la produzione del "nuovo" richiede soprattutto metodo e fatica: prove, correzioni, esperimenti ripetuti fino alla noia (Thomas Edison ha detto: "*genius is 1 per cent inspiration and 99 per cent perspiration*").

Ma da dove nascono le idee? Il processo di generazione non è solo e semplicemente racchiuso nelle menti dei "creativi", ma nasce dall'interazione tra tre elementi: l'intuizione, la percezione e il talento, caratteristiche dell'individuo; i metodi, le pratiche, le esperienze accumulate caratteristiche di uno specifico dominio; i soggetti che costituiscono il sottinsieme sociale di riferimento e per i quali la "creazione" ha valore (che può di volta in volta essere identificato, ad esempio, negli appassionati

d'arte o in un segmento di mercato). Ma la cosa più importante è che, per quanto strano possa sembrare, il processo creativo è sempre lo stesso e ha le sue radici nei processi cognitivi che tutti, quotidianamente, utilizziamo.

Alcuni esempi ci aiuteranno non solo ad inquadrare la creatività nella sua corretta dimensione, ma anche a capire cosa possiamo fare se vogliamo migliorare tale capacità a livello individuale e collettivo.

\*\*\*

Nel 1907, a 25 anni, Pablo Picasso dipinge *Les Femmes d'Alger*. Avignone, in questo caso, non è la città francese, ma una strada di quello che oggi definiremmo il "quartiere a luci rosse" di Barcellona. Il quadro rappresenta cinque donne, selvaggiamente distorte nelle facce e nei corpi. La distorsione delle immagini non era nuova nelle arti figurative, ma mai era stata portata a questo livello. I visi deformati sembrano separati dal resto del corpo. Un motivo a losanga permea la scena e sembra l'elemento compositivo fondamentale. Una delle donne sembra guardare nella direzione dell'osservatore, ma dà la sensazione di essere vista da dietro, come se la

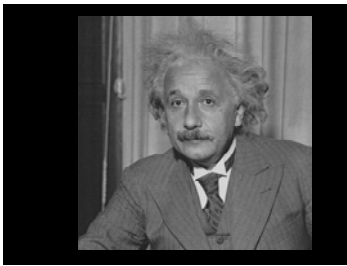
testa fosse girata ad un angolo impossibile. Il quadro include, in basso al centro, una natura morta che richiama alcuni elementi geometrici delle figure umane e, protendendosi verso l'osservatore, gli dà l'impressione di essere all'interno della scena.

I vari studi sulla realizzazione del dipinto (bozzetti, raggex, ecc.) ne hanno evidenziato la lunga gestazione e il modo complesso con cui la versione finale ha preso forma dall'idea iniziale. Non è rintracciabile alcuna evoluzione dalle opere precedenti di Picasso: è un salto totale. Però, nonostante costituisca una discontinuità completa, si possono rintracciare gli elementi che l'hanno generata. Innanzi tutto l'esposizione all'arte primitiva iberica; inoltre, richiami a vari elementi contenuti nei lavori di Paul Cézanne e, naturalmente, del grande contemporaneo di Picasso, Henri Matisse.

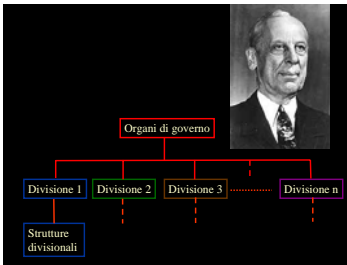
L'opera coglie tutti di sorpresa con un impatto emozionale senza precedenti. E tuttavia con questo quadro Picasso dà forma a tendenze e sperimentazioni già presenti da tempo che immediatamente si concretizzano nella nascita del cubismo, come se la comunità artistica fosse già pronta

(Continua a pag 3)

## IL ● FISSO



Albert Einstein



Alfred Sloan

## Dal Caos alla forma, ovvero: creatività e business

(Continua da pag 2)

e attendesse solo lo stimolo giusto. Inizia un'epoca nuova per le arti figurative in cui segnali, fino ad allora apparentemente disordinati e privi di uno schema di interpretazione comune, si combinano in un nuovo importante movimento artistico e culturale.

\*\*\*

Nel 1915 Albert Einstein pubblica la teoria della Relatività generale, estensione della teoria della relatività ristretta proposta dieci anni prima. Era una teoria rivoluzionaria, che inizialmente destò molto scetticismo perché derivava da ragionamenti matematici ed esperimenti esclusivamente mentali, non da osservazioni o misurazioni. E tuttavia le conferme della teoria si sono susseguite velocemente negli anni, contribuendo alla comprensione di fenomeni non spiegabili alla luce della fisica tradizionale. La fama di Einstein dilagò in tutto il mondo, superando quella di qualunque altro scienziato della storia. Il suo nome divenne ben presto sinonimo di genio e creatività. La rivista *Time* nel 2001 lo ha indicato come il singolo individuo che ha più influenzato la storia del XX

secolo.

Un nuovo paradigma scientifico nasce in modo non dissimile da una grande opera d'arte, e ha in fondo lo stesso ruolo: dare forma al caos. Infatti, noi crediamo in generale di vivere in un mondo perfettamente ordinato, retto da leggi naturali ben definite che siamo in grado di descrivere, di comprendere e di volgere a nostro favore. Poi, gradualmente, emergono fenomeni che le teorie esistenti non riescono a spiegare; esperimenti resi possibili da nuove tecnologie producono risultati imprevisi e incomprensibili; gli strumenti di cui disponiamo perdono il loro potere predittivo. La nostra esperienza del mondo ci rinvia allora un universo non più retto da leggi eleganti e precise, ma caotico e disordinato. Finché, finalmente, qualcuno riesce a raccogliere e a dare significato a questi segnali in una nuova teoria scientifica con una più ampia capacità esplicativa: il mondo acquista un nuovo ordine e, almeno per un po', ci sembrerà ancora di vivere in un sistema perfettamente prevedibile.

\*\*\*

All'inizio degli anni '20, dopo due decenni di straordinari incrementi di produttività, la spinta propulsiva del

fordismo inizia ad esaurirsi. Si sperimentano variazioni adattative nei modelli di produzione, ma senza risultati rilevanti, finché, nel 1923, Alfred Sloan, ingegnere elettrotecnico laureato al MIT, inventa e applica l'*organizzazione divisionale*, un nuovo paradigma organizzativo che, sulla base dei grandi successi conseguiti alla General Motors, inizia a diffondersi tra le grandi imprese nordamericane. Sloan racchiude nel suo modello i segnali provenienti da vari tentativi di cambiamento oltre che dal disagio crescente dovuto alla centralizzazione estrema del fordismo, e cambia per sempre il modo di concepire l'organizzazione del lavoro e il *management*. Ancora una volta, una mente creativa percepisce segnali apparentemente caotici e li trasforma in un paradigma in cui acquistano un significato forte. La direzione d'impresa diventa un'attività codificata. Nascono la professione di "manager" e le relative scuole (non è certo un caso che la scuola di *management* del MIT sia intitolata ad Alfred Sloan). Il mondo del business trova un nuovo ordine.

\*\*\*

Nel 1980 Tim Berners-Lee,

(Continua a pag 4)

## IL ● FISSO



## Dal Caos alla forma, ovvero: creatività e business

(Continua da pag 3)

un giovane informatico inglese, trascorre sei mesi al CERN come consulente nel campo dell'ingegneria del software. Per facilitare lo scambio e l'aggiornamento dei documenti contenuti nelle memorie delle decine di computer del Centro scrive un programma che chiama Enquire (abbreviazione da *Enquire Within Upon Everything*, una enciclopedia per ragazzi che lo aveva affascinato da piccolo) in grado di immagazzinare e cercare informazioni utilizzando associazioni casuali. Qualche anno dopo torna al CERN, che nel frattempo era diventato il più grande nodo Internet del mondo, con un borsa di studio. I calcolatori erano tutti collegati in rete, ma la difficoltà di localizzare i documenti, insieme alla coesistenza di diversi standard hardware e software, creava una confusione totale. Basandosi sui concetti messi a punto per Enquire sviluppò un linguaggio (HTML, *HyperText Mark-up Language*) destinato a diventare la lingua franca del Web; progettò un sistema di indirizzamento delle pagine Web (URL, *Universal Resource Locator*); mise a punto un protocollo per permettere il trasferimento di informazioni in qualunque formato tra computer collegati ad Internet (HTTP,

*HyperText Transfer Protocol*); infine, realizzò il primo *browser* per permettere agli utenti di accedere alle pagine desiderate. Il 6 agosto 1991 il primo sito Web, residente sui computer del CERN, debuttò in rete. Istantaneamente il caos del "cyberspazio" acquisì chiarezza e ordine. Da quel momento, il Web e Internet crebbero insieme a tassi esponenziali. Ancora una volta un'idea creativa aveva trasformato una realtà caotica e disordinata in un prodotto di straordinario valore: il più grande *mass medium* che il mondo avesse mai visto e una straordinaria miniera di informazioni e conoscenza.

\*\*\*

Insomma i prodotti del pensiero creativo si basano su esperimenti, conoscenze, esperienze, accumulate da generazioni di artisti, scienziati, ingegneri, manager (a seconda del settore) che lavorano all'interno di grandi comunità di cultori che contribuiscono alle loro stesse discipline. Ciò fa sì che ad un certo tempo le nuove idee siano "nell'aria", come frutti maturi che aspettano di essere colti: si tratta solo di vedere chi è più bravo e più veloce a percepirla e a svilupparla con metodo e rigore le conseguenze. Questo fenomeno è particolarmente evidente nella storia della scienza e della tecnologia: alcune tra le più note scoperte e invenzioni sono

state realizzate quasi simultaneamente e indipendentemente da numerosi studiosi. Tutti conoscono il caso del telefono, invenzione rivendicata da Meucci, Bell e Gray. Meno noto ma più stupefacente è il caso della scoperta di Hyperion, il settimo satellite di Saturno, effettuata addirittura nella stessa notte dagli astronomi W. C. Bond e W. Lassell; per non parlare della teoria evuzionista, formulata contemporaneamente da Charles Darwin e Alfred Wallace (lo stesso Darwin, leggendo un articolo di Wallace, commentò: "*non ho mai visto una coincidenza così straordinaria; se egli avesse avuto i miei appunti, non avrebbe potuto farne un sunto migliore!*"). In anni più recenti si può menzionare la risonanza magnetica nucleare, osservata indipendentemente e simultaneamente da Purcell, Torrey e Pound ad Harvard e da Bloch, Hansen e Packard a Stanford. La creatività nasce allora, al di là del talento e della passione individuale, dalla capacità di percepire e dare significato ai segnali che rivelano gli elementi latenti di una nuova idea. Si tratta di "segnali deboli" di difficile interpretazione, spesso apparentemente contraddittori, che appaiono di solito mentre il pensiero corrente è dominato da paradigmi che non hanno ancora esaurito la loro carica

(Continua a pag 5)



(Continua da pag 4)

**IL ●  
FISSO**

esplicativa e il loro valore di riferimento. Solo una mente dotata di grande immaginazione, ma anche educata e allenata, può riuscire, con metodo e costanza, a correlarli in una mappa, anche parziale ma significativa, della realtà, del futuro e dei

modi per modificarlo. Per questo, come diceva Einstein “l’immaginazione è più importante della conoscenza”. Per questo, come prima di lui sosteneva Kant, la creatività è il prodotto del confronto tra immaginazione e ragione.



**Agostino La Bella**

**IL ●  
DI FUGA**



In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell’Impresa del dicembre 2006 la sessione di studi “a tema” è stata intitolata “Comportamento e Organizzazione. Le Vie dell’Apprendimento”. L’immagine scelta per la brochure è l’opera di Paul Klee *Highways and Byways* del 1929, un olio su tela oggi esposto al Museum Ludwig di Colonia. Questo dipinto è l’immagine di un ricordo di un viaggio intorno al fiume Nilo, elaborato in modo fortemente astratto: linee verticali di diversa inclinazione si incrociano con strisce orizzontali di colori differenti, formando una “scacchiera” irregolare e suggerendo una prospettiva paesaggistica da cui il titolo “Strade principali e secondarie”. Anche le vie dell’ap-

prendimento sono molte e anch’esse possono essere estremamente diverse tra loro. Ogni organizzazione infatti, scegliendo il proprio comportamento, sceglie la propria via di apprendimento, ovvero il proprio percorso e, in un certo senso, segna il proprio destino. Inoltre non va dimenticato che ogni organizzazione è costituita da una moltitudine di persone, un capitale umano che costruisce e costituisce il percorso aziendale, la “strada” che essa percorrerà per inserirsi nel contesto competitivo e raggiungere l’orizzonte. Un quadro, dunque, che rappresenta un mondo che si fa tessuto: il tessuto originario con cui poi la natura farà la sua realtà, con le sue trame, con la qualità dei suoi fili, con l’intrecciarsi dei colori, con le evocazione di un tem-

po e di uno spazio umano ma emozionale. Ogni segmento colorato rappresenta, quindi, un individuo, differente da ogni altro per il patrimonio culturale e cognitivo ma in grado di combinarsi e confrontarsi con gli altri in modo unico e irripetibile, andando a designare il comportamento organizzativo e il risultato dell’azienda. Un dipinto, dunque, il cui effetto è decisamente decorativo ed emozionale ma che non esclude una riflessione sulle nuove realtà aziendali.

Guendalina Capece

## A CHE ● E' L'IMPRESA?



Alessandro Cantore la mattina si alza, litiga amichevolmente con Brenda e fugge in bici, accompagnando Filippo all'asilo. In attesa che nasca anche Flavia, a complicare le cose. E' questione di ore. Arriva in ufficio trafelato e in ritardo. Ma la grande multinazionale di telecomunicazioni può aspettare; shareholders, strategia, scenari competitivi. Sì, tutto molto affascinante, per circa 8 ore (con punte di 12). Il problema è il pensiero divergente. Non si sa più se la passione vera sia la professione, gli studi del master, la vela, ..o la scrittura.

Meno male che qualcuno lo aiuti a convergere,..la sera tornando a casa. E poi la notte, a scrivere diari.

In quei giorni di ottobre, davanti al PC a leggere emails un pò tutte uguali, mi stavo chiedendo il senso di una frase di Paul Auster che mi era capitato di leggere. *Every day is new, every day I'm born again....*o qualcosa del genere. Quand'ecco comparire nell'inbox una mail a sorpresa, che propone un'avventura velica (grazie ancora, Cris.). Mah? Fico! Sì! Tutti speriamo sempre in qualcosa di nuovo e avvincente. Però quando poi qualcosa si profila disponiamo pure di potenti disincentivi per insabbiarla. Possibile che a me non venisse in mente niente? ..mal di mare?.. Non ricordo di averlo mai avuto. Domeniche da Ikea che sfumano? ...non regge. Attriti familiari? .. tanto ci sono comunque. Insomma, niente di obiettivamente valido per declinare. E la mia ancestrale attrazione per la vela ha iniziato a ...prendere il sopravvento. Senza tirarla troppo per le lunghe è stato così, un pò per caso, che quella mattina di ottobre mi sono ritrovato al circolo velico di Fiumicino, risucchiato da quella spirale, o se vogliamo da quell'ondata di entusiasmo collettivo, che nel giro di po-

## Point Break

chi giorni ha arruolato un equipaggio molto ben assortito in termini di esperienza, attitudini e motivazioni. Un equipaggio con elevato grado di *diversity*, potremmo dire, connotando in positivo. Poi certo, c'è anche il tempo delle remore. Il dubbio di non essere all'altezza, la paura del nuovo, la paura della bomata in testa, la paura di perdere..e così via. Ma partecipando si appura che la vittoria è proprio volersi misurare. Se non si accetta questo si è sconfitti in partenza. E si scoprirà che sono sufficienti poche uscite per associare frasi tipo "spara il braccio dalla varea.." o "vai più alto di trozza" ...ad azioni concrete, anche per chi qui deve rinunciare al palmare con wikipedia. Certo resta la paura giustificata della bomata in testa. Qualche rischio però va pur sempre messo in conto.

Ma ora veniamo al sodo:

**Domenica 28 ottobre; ore 8:00 – sul molo**

L'ora legale cade a pennello. Siamo tutti puntuali e neanche troppo assonnati; il che non è di poco conto. Puntualità e attenzione sono più importanti qui che nella routi-

ne aziendale. La brezza mattutina da nord dà subito senso alle nuove cerate; oltre a riscaldare aumentano molto il senso di professionalità. Insomma sembriamo tutti dei velisti seri (...qualcuno lo è davvero). L'entusiasmo dell'esordio trova il culmine salendo sul SUN Odyssey 37, dal glorioso passato. Prima di salpare giusto il tempo di preparare il circuito di Spi, e fare un pò di strategia con i dati meteo, per la verità puntualmente disattesi negli ultimi giorni. Sappiamo l'importanza di convergere su una strategia, pur consapevoli di doverla cambiare di lì a poco (pare assodato che l'elemento imponderabile si diverta a smentire sistematicamente le strategie vincenti). Sono previsti 4 nodi da NE, e, considerando anche tendenza e correnti, il buono dovrebbe essere a destra del campo di regata.

(Continua a pag 7)

## A CHE ● E' L'IMPRESA?



(Continua da pag 6)

Ore 9:00; – si salpa. Uscendo dal porto le condizioni rispettano il bollettino. Prua a Nord-Est, si drizza randa e genoa,..ed ecco,..poco prima delle 10, ora prevista di partenza, calare una inesorabile, bonaccia (come v.d.). Questo ci permette di prolungare il team building, con pizza ripiena di prosciutto e bibite (rigorosamente analcoliche).

Ore 10:00; – Calma piatta. ...verso mezzogiorno le cerate spariscono, si iniziano a nominare creme abbronzanti e puntare lattine di birra. Il comitato, imperturbabile sulla barca giuria, riaccende un filo di speranza invertendo il campo di regata. Sembra una mossa per temporeggiare, e invece ecco una perentoria brezza di maestrale a rivitalizzare il team e le speranze di regatare (altri 5 minuti e saremmo passati alla birra).

ore 13:00 – Il comitato segnala i 5 minuti. Risalendo lungo la linea di partenza verso la boa incameriamo uno *scarso* di vento che ci fa tagliare in ritardo rispetto a molte barche. Ma virando in boa sulla linea di partenza ci

## Point Break

ritroviamo sopravvento a molti. Si prende un buon passo, il vento rinforza, premiando la nostra scelta. Tutto sembra filar liscio. Ed eccolo,..quando tutto sembra andare per il meglio, l'elemento che definire imponderabile è veramente generoso in questa circostanza (..diciamolo: veramente sfigato) un portafoglio dell'equipaggio vola in mare. Attimi di esitazione, in cui, in silenzio, c'è chi prega di vederlo affondare. Ma prevalgono le preghiere del possessore; galleggia pimpante due, tre lunghezze dietro la poppa. Sguardi si incrociano, poi la decisione silenziosa ed unanime: RECUPERO. Mirabolante recupero con 360 gradi, ...e una trentina di posizioni perse. Chi ha visto quella manovra avrà pensato ad una sorta di auto-penalizzazione, un vantaggio che offriamo agli avversari. Noi stessi ci caliamo in questa interpretazione, per non atterrare il morale. E si prosegue! Nel lato in poppa diamo bene spi, distribuiamo il peso. Provocati nell'orgoglio dal torto subito dal destino, ci facciamo valere con maggior vigore agli ingaggi. Risaliamo posizioni. Nella concitazione delle strambate

una scotta passa tra le droglie, per tentare di liberarla lo spi se ne va senza scotta. Gli ordini di ammainata, che arrivano da pozzetto con crescente intensità e frequenza, vengono disattesi sistematicamente (..forse anche coperti da un 747 in decollo), nel disperato tentativo di riafferrare la bugna con le mani. Quando le speranze sembrano perse lo spi viene miracolosamente recuperato con un provvidenziale gioco di squadra. Una frazione di secondo di compiacimento, ...ed ecco l'inesorabile incaramellata. Ma il peggio è passato. Il team tiene botta. In uno modo o nell'altro lo spi si apre, e finalmente ci si guarda intorno, l'arrivo è vicino,.... non siamo nemmeno tra gli ultimi!!!

Ore 14:30 – Debriefing: 1) Ok, come prima volta poteva andar peggio. 2) Prossima volta portafogli sottocoperta 3) ....basta così! se ne riparla dopo la amatriciana.

Vi chiederete: “E come è andata a finire?”....Lo saprete solo con il prossimo numero de il punto!!!!

Alessandro Cantore



## IL ● SCIENTIFICO

*Spazio, ultima frontiera.  
Eccovi i viaggi dell'astronave  
Enterprise durante la sua  
missione quinquennale, diretta  
ad esplorare strani mondi, a  
ricercare nuove forme di vita e  
nuove civiltà, ad arrivare là  
dove nessun uomo è mai giunto  
prima.*

(apertura della serie Star Trek)

## Star Trekking. Nuove direzioni per il pensiero strategico

La prima serie televisiva di Star Trek, l'originale, fu trasmessa per la prima volta l'8 settembre 1966 sul canale NBC. Girata con un budget limitato, all'inizio ebbe solo un discreto successo, ma i suoi fan ne fecero nel tempo un *cult*, un fenomeno di costume, l'oggetto della più diffusa comunità *fandom* (termine che deriva dall'unione della parola *fan* con il suffisso *dom* - letteralmente "regno degli appassionati") al mondo. Alla serie originale ne seguirono altre cinque, dieci film e diverse opere letterarie.

Star Trek è stata fonte di ispirazione anche per scienziati e ricercatori; una navetta Space Shuttle della NASA fu chiamata Enterprise in onore dell'astronave guidata dal capitano Kirk. Al suo ideatore, Gene Roddenberry, sono stati dedicati un asteroide (4659 Roddenberry) e un cratere su Marte. Le sue ceneri dopo la morte furono spedite nello spazio in una piccola capsula, che orbitò per sei anni intorno alla terra, per poi bruciare nell'atmosfera durante la caduta.

Dietro a tanto successo la forte modernità e novità dei contenuti, sia dal punto di vista sociale che tecnologico. Oggi utilizziamo oggetti, ad alto contenuto tecnologico, che sono stati anticipati all'interno della serie: minidisk, telefoni satellitari, laptop...Ma non

solo: la serie ha portato nell'immaginario collettivo il tanto agognato teletrasporto, su cui sono state avviate ricerche basate sulla convinzione che non sia affatto irrealistico o incontrollabile, anche se ancora molto lontano dalla possibile realizzazione pratica.

La comprensione tra popoli, la gestione della diversità, la composizione di interessi e punti di vista conflittuali sono invece i principali temi di ampio respiro sociale. Il clima tra i membri dell'equipaggio è infatti caratterizzato da forte amicizia, rispetto, coesione, ma anche confronto, diversità. I protagonisti sono uno scozzese, un russo (notevole per una serie TV USA negli anni sessanta), un giapponese, un vulcaniano e una donna di colore (che ricopre tra l'altro un ruolo di comando). La leadership del capitano Kirk è riconosciuta ed esemplare.

Temi quasi rivoluzionari allora e pregnanti ancora oggi, particolarmente significativi anche per la gestione delle imprese.

Le imprese devono infatti confrontarsi con una crescente diversificazione dei mercati, più forti differenze culturali e demografiche all'interno della propria forza lavoro, nuove tecnologie, nuove frontiere dell'efficienza. La diversità diventa per esse un valore, perché, se è vero che il cambiamento spaventa, è altrettanto

vero che l'equilibrio è una trappola. In natura l'equilibrio non esiste e le specie che riescono a sopravvivere sono quelle che, facendo leva sull'eterogeneità, sviluppano la capacità di adattarsi e reagire ai cambiamenti. Lo stesso vale per le imprese, le quali, oltre a rispondere e adattarsi alle modifiche nei loro ambienti di riferimento, possono anticiparle o provarle, cogliendo e interpretando per prime i segnali deboli, gli elementi latenti delle nuove idee, dei nuovi paradigmi... esplorare, ricercare, arrivare là dove nessuno è mai stato prima.

Il tutto deve essere fatto all'interno di un preciso quadro strategico: il cambiamento va infatti pianificato e sostenuto da tutte le persone che appartengono all'organizzazione.

Come sottolinea La Bella in *Leadership* (2005), le imprese devono riflettere a fondo sul modo in cui i loro processi di pianificazione si svolgono, perché essi hanno un impatto enorme sulla qualità del pensiero strategico, sulle persone, sui mercati e sul sistema economico.

Esistono diversi approcci alla pianificazione strategica.

(continua a pag. 9)



## IL ● SCIENTIFICO



## Star Trekking. Nuove direzioni per il pensiero strategico

(continua da pag. 8)

Di solito, nei manuali e nella prassi operativa aziendale, si fa riferimento all'approccio predittivo: si fanno analisi approfondite, si costruiscono scenari, previsioni, si valuta come le forze esterne possano influire sulla domanda, sui *competitor*, sui clienti, ecc. e poi, sulla base dei risultati ottenuti, si definisce un piano d'azione, che viene implementato con la speranza che le diverse persone che appartengono all'organizzazione, opportunamente incentivate, adottino nuovi comportamenti e raggiungano quindi le prestazioni desiderate.

E' un modello che funziona, certo, ma per cambiamenti relativamente modesti. Quando invece le imprese non devono semplicemente prevedere il futuro, ma inventarlo, è molto difficile che vi riescano basandosi solo su analisi quantitative.

Nell'anticipare una tendenza o creare nuovi standard, infatti, gli strumenti analitici possono condurre a grandi errori ed estrapolare dal passato può essere fallimentare. Per i grandi salti verso il futuro non sono sufficienti i tradizionali strumenti della pianificazione strategica, c'è bisogno di un nuovo approccio, in grado di generare e sostenere nelle

persone il desiderio, la capacità e la volontà di cambiare. Un approccio "star trekking".

Le strategie "star trekking" fanno leva sull'intuizione e sull'immaginazione strategica, sostenendole con un gran lavoro tecnico. Tendono ad un buon bilanciamento tra la componente strutturale e quella creativa, utilizzano gli strumenti tecnici e l'immaginazione, caricano il risultato di significati emotivi, capaci di motivare le persone al cambiamento e all'adozione di nuovi comportamenti. Difficilmente infatti una strategia espressa in termini quantitativi (ad esempio "raddoppiare il fatturato" o "ridurre i costi") riesce ad avere una grande carica motivante.

Le strategie "star trekking" devono essere semplici, ovvero, come nel "diagramma del porcospino" di Collins (2001), devono riuscire ad estrarre un semplice, cristallino concetto, un'idea strategica, dall'intersezione di tre aree: c'è qualcosa in cui noi, la nostra struttura, possiamo essere i migliori (attenzione: non ciò che siamo ora, ma ciò che possiamo diventare)? C'è qualcosa in cui possiamo unire tutti nell'entusiasmo? Cosa abbiamo in grado di generare valore?

Se queste tre aree hanno un'intersezione, allora è lì che dob-

biamo focalizzarci al massimo. Non è facile. Esperimenti hanno dimostrato che la ricerca del "concetto del porcospino" richiede molto tempo e fatica ed è un processo iterativo.

Questa idea strategica dovrà poi essere sintetizzata in un "Grande Audace Obiettivo Sfidante" (GAOS), una formulazione che descriva le intenzioni strategiche, facile da capire, precisa senza essere tecnica o pedante.

Tutte le organizzazioni hanno generalmente, nello stesso tempo, diversi obiettivi, a seconda del livello operativo cui si fa riferimento. Il GAOS deve avere, tuttavia, alcune caratteristiche peculiari:

- deve essere applicabile;
- deve avere un preciso traguardo temporale di portata pluriennale (orientativamente dai dieci ai trenta anni);
- deve essere al limite delle possibilità, ma raggiungibile;
- deve sfidare senza spaventare;
- deve essere chiaro e chiaramente formulato, comprensibile quindi a tutti sia all'interno che all'esterno.

(continua a pag. 10)

## Star Trekking. Nuove direzioni per il pensiero strategico

(continua da pag. 9)

Inoltre è importante sottolineare che è la strategia che aiuta ad individuare le risorse strategiche, e non viceversa, come sostiene invece, ad esempio, la teoria delle risorse distintive (quali sono le nostre risorse distintive? Come deriviamo da queste una buona strategia?).

È il GAOS che ci aiuta a definire quali sono le risorse strategiche, quelle che abbiamo e quelle, invece, che dobbiamo sviluppare.

In Star Trek il GAOS è “costituire un’organizzazione sopranazionale e interplanetaria (la Federazione dei Pianeti Uniti) capace di raccogliere sotto un unico governo interstellare l’umanità e la maggior parte dei popoli extraterrestri e, per la prima volta nella storia, unificare tutte le culture sotto un’unica supercultura della logica, della scienza e della tecnologia”.

Il primo contatto tra la Terra e

un pianeta extra-terrestre (Vulcano) avviene grazie allo sviluppo della propulsione a curvatura. Senza aver prima sviluppato la propulsione a curvatura un pianeta non può nemmeno aspirare a far parte della Federazione dei Pianeti Uniti.

Grazie alla propulsione a curvatura un’astronave può viaggiare ad una velocità superiore a quella della luce, attraverso una distorsione spazio-temporale per cui lo spazio le si contrae davanti mentre si dilata dietro, come su un elastico fissato per le estremità sottoposto a due forze opposte: la prima che lo “accorcia” davanti e l’altra che lo “tira” dietro. L’energia necessaria deriva da una reazione controllata tra materia e antimateria.

Analogamente l’immaginazione strategica e la creatività per le imprese, senza le quali non è possibile alcun grande balzo

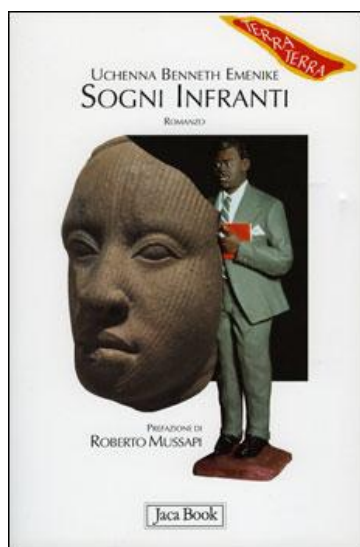
verso il futuro, nascono dalla necessità di bilanciare elementi in contrapposizione (ad esempio decentramento e differenziazione vs centralizzazione e integrazione, stabilità e controllo vs adattabilità e velocità...) e dalla ricerca dell’eccellenza in ognuno di essi.

*Questa è l’esplorazione che vi attende! Non determinare la posizione delle stelle e studiare le nebulose, ma scandagliare le possibilità ignote dell’esistenza* (da “Star Trek: The next generation”, episodio “Ieri, Oggi, Domani”).

Maria Assunta Barchiesi



IL ●  
LETTERARIO



## Sogni infranti di Uchenna Benneth Emenike

Capita molto raramente di poter recensire un'opera di cui si conosce personalmente l'autore, e ancor più di rado accade che l'autore sia stato uno studente del Corso di Laurea per il quale si è lavorato. E', dunque, con una certa emozione che mi accingo a segnalarvi un libro, questo libro: "Sogni infranti" di Uchenna Benneth Emenike, nato nel 1969 a Port Harcourt, River State in Nigeria. La sua storia, almeno per la prima parte, è la storia di tanti, tantissimi giovani: Uchenna Benneth si laurea nel 1990 in Chimica presso l'Università della città natale e presto è costretto a fare i conti con la difficile realtà economica e lavorativa del suo Paese tanto che nel '92 decide di trasferirsi in Italia con la speranza di poter frequentare un Master o un Corso di laurea specialistico in Chimica Industriale. Nel nostro Paese, tuttavia, la sua vita subisce una svolta amara: infrantosi il primo sogno di poter completare gli studi, Uchenna Benneth si trova, infatti, costretto a vivere da clandestino e ad accettare ogni tipo di lavoro dal "vu cumprà" al muratore, dal tassista abusivo all'uomo di fatica. La determinazione e la forza di volontà lo portano a studiare e imparare la lingua italiana da autodidatta. Nel 1994 viene accusato di detenzione di stupefacenti e, in seguito ad una anomala vicenda giudiziaria, arrestato (cito da un'intervista: "...all'improvviso mi sono ritrovato: prigioniero, delinquente, criminale, indesiderato. Tutto, tranne quello che sono e che insisto a proporre di me: una persona intelligente, piena di vita e positività....."). E' in carcere che Uchenna Benneth decide di dedicarsi alla scrittura e di iscriversi al Corso di Laurea in Ingegneria Informatica online, attivato da qualche anno, con successo, presso il nostro Ateneo. "Sogni Infranti", il suo primo romanzo, tratta la storia di Francis, giovane nigeriano di bell'aspetto, cultura elevata e tanti sogni nel cassetto. Come il suo autore, anche lui è presto costretto ad abbandonare la patria, la famiglia e la sua amorevole fidanzata Chidinma in cerca di una posizione lavorativa stabile e, come Uchenna Benneth, anche lui giunge in Italia pieno di aspettative. Qui lo accoglie un vecchio amico di studi che si fa mantenere da un' ex prostituta, Teresa, una delle figure più belle e interessanti del romanzo. I giorni italiani sono scanditi da cocenti delusioni e il confine tra le alte ambizioni, i bassi desideri e i "sogni infranti" è presto varcato. Francis inizialmente sceglie la via più difficile e lunga, quella di un lavoro umile ma onesto, anche se presto inizia a pretendere un po' troppo da quella che doveva essere la sua Terra Promessa e presto la terra dell'uomo bianco si trasforma nella sua prigione. Ecco allora che questo romanzo, in parte autobiografico, diventa la voce dell'immigrazione, l'urlo dei clandestini, il bisogno di riscatto dei poveri, la coscienza del più debole. E' un romanzo sulla miseria, sulle frustrazioni: racconta di ragazzi istruiti costretti a vivere nella clandestinità, di giovani vite spezzate dal traffico di droga, di tanti *pureboy* che si fanno mantenere in cambio della promessa di soggiorno, di prostituzione, violenza, paura e disillusione. Particolarmente dettagliata è la narrazione sulla "tratta delle giovani prostitute nigeriane", Monica, Teresa, Rosemary, Ese, Osas e tante altre che pur non avendo un nome scandiscono nel romanzo il tempo ineluttabile dell'infrangersi dei sogni e dipingono un mondo di oggettiva schiavitù.

(continua a pag. 12)

"La scrittura di questo mio primo romanzo è stata per me l'inizio di una nuova avventura"  
(da un'intervista rilasciata al giornalista David Frati)

(continua da pag. 11)

.....  
*“Spesso siamo trattati peggio degli animali, ma nonostante questo la forza trainante del flusso dell’immigrazione è così allettante che noi africani sopportiamo di tutto anche a costo di sfidare la morte pur di riuscire nel nostro intento e cioè quello di migliorare, non tanto le nostre singole situazioni economiche, quanto quelle delle nostre famiglie rimaste in patria”*

(da un’intervista rilasciata al giornalista David Frati)

.....

Quello della prostituzione è uno dei mali più virulenti della Nigeria e le cause sono tristemente note a tutti: ignoranza, mancanza di un’istruzione elementare, la povertà ma anche la voglia di offrire alla propria famiglia di origine una prospettiva diversa, una risposta alla situazione politico sociale e all’oligarchia militare che all’inizio degli anni Ottanta aveva sottomesso l’intero Paese e distrutto l’economia. L’iter è sempre lo stesso: le giovani, poco più che bambine, vengono vendute dalle proprie famiglie e spesso e volentieri a finanziare i viaggi sono le stesse ragazze già in Italia che a loro volta hanno subito la sottomissione e la costrizione a prostituirsi. Inizia un lungo e spossante viaggio fatto di stupri, violenze e umiliazioni. Affidate alle proprie *madam* le ragazze sono costrette a sottostare ai voleri di queste fino a quando non riescono a pagare il loro riscatto e a divenire a loro volta sfruttatrici in una sorta di antico matriar-

cato vizioso alimentato dalla richiesta del mercato e dalla dilagante ignoranza.

“Sogni infranti” è un libro duro, difficile, per certi versi scomodo, accompagnato da uno stile altrettanto disincantato, da documentario proprio perché vuole documentare una realtà per quella che è realmente. Nella prefazione di Roberto Mussapi al testo si legge: “Il sogno era già infranto, prima, all’inizio. Ecco perché non c’è errore retorico in un titolo che anticipa il finale. In realtà *Broken Dreams* anticipa l’inizio. Perché trattandosi di un romanzo di viaggio e dell’avventura verso un nuovo, sconosciuto e favoreggiato continente, s’inserisce nella tradizione ulissica della perdita e del ritorno. Ma qui non c’è il sogno del ritorno, il *nostos*, lo scopo segreto di ogni viaggio, l’origine che ci espelle per richiamarci, perché torniamo a lei, tramutati, fatti diversi dall’esperienza, iniziati.....la storia è spietata e sin dall’inizio prelude l’epifania di un qualunque

vincitore. Ma qui, in più, sono assenti nostalgia e fato”.

Se l’avventura di Francis si apre all’insegna della disperazione e si conclude nella disperazione, quella di Uchenna Benneth continua all’insegna della speranza, dell’ottimismo, della volontà prepotente di comunicare e della condivisione di esperienze e culture diverse.

Presto “Sogni infranti” diventerà un film (i diritti cinematografici sono stati, infatti, acquistati dal produttore cinematografico Fabrizio Mosca, lo stesso di “I cento passi” e “Nuovo Mondo”) e, speriamo, altrettanto presto, di poter leggere gli altri due romanzi (“The oracle of the cavern” e “Mandy”) di questo autore straordinario ed ex studente che, a titolo personale, ringrazio per avermi concesso l’onore di leggerlo, conoscerlo e commentarlo.

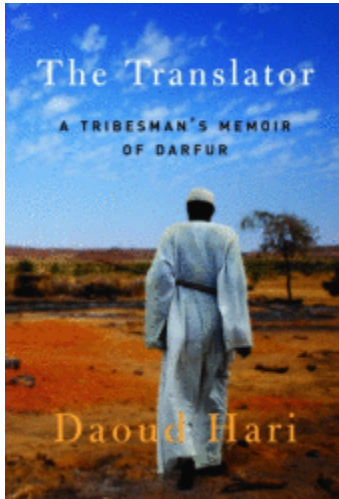
Per saperne di più vi invito a consultare il suo sito personale:

[www.emenikeub.eu](http://www.emenikeub.eu)

Federica Lorini



IL ●  
LETTERARIO



## Sfogliando qua e là.....

### **Il traduttore del Silenzio di Daoud Hari**

Da pochi mesi è uscito anche nelle librerie italiane (Casa editrice Piemme) il Best-seller mondiale *Il traduttore del silenzio* di Daoud Hari le cui parole sono divenute l'agghiacciante testimonianza dell'inferno del Darfur, la regione sudanese teatro, dal 2003, di un feroce conflitto tra la maggioranza nera locale e una minoranza araba appoggiata dal governo centrale di Khartoum. Trentatré anni, di etnia zaghawa, l'autore è fuggito in Ciad dopo aver visto bruciare il suo villaggio da parte dei miliziani arabi filogovernativi. Al contrario di tanti altri rifugiati (parliamo di più di due milioni di persone) che sono tornati a combattere per e in Darfur, Daoud Hari ha compiuto una scelta diversa: è divenuto guida e interprete per giornalisti e delegazioni straniere nella sua martoriata terra. E' grazie alla sua difficile esperienza di testimone diretto, che ha anche comportato torture e lunghi mesi di prigionia, che è nato questo libro, una raccolta di storie vissute, tragicamente e dolorosamente vere, scene lontane che accadono quotidianamente in Darfur, testimonianze di centinaia di profughi e sopravvissuti, storie di dolore quotidiano ma anche di umanità e coraggio. Lo stesso autore, con uno stile asciutto e mai retorico, racconta di aver seppellito a mani nude il fratello prediletto, Ahmed, di aver visto tre bambini morire di fame con la pelle raggrinzita e la loro madre impiccarsi con uno scialle al ramo di un albero, di aver scoperto i corpi di 89 persone uccise a colpi di machete e di aver ascoltato il racconto della storia di una bambina di quattro anni infilzata dalla baionetta di un soldato e poi alzata in aria, con il fucile piantato nel corpo, ancora cosciente e sanguinante, come fosse un trofeo di caccia.

**Perché leggerlo?** Perché è un dovere morale, perché, incredibilmente, questo libro è privo di sentimenti di odio e di vendetta verso i persecutori e soprattutto per rispettare la missione del suo autore: raccontare perché nessuno possa dire di non aver saputo!

### **Il Piccolo Principe di Antoine De Saint-Exupéry**

*"Tutti i grandi sono stati bambini una volta. Ma pochi di essi se ne ricordano"*. Scritto sotto forma di racconto autobiografico questo breve, meraviglioso romanzo narra l'incontro tra un aviatore precipitato nel deserto, a causa di un'avaria del motore e un bambino di sei anni, il piccolo principe. Un libro quasi disarmante per la sua semplicità ma capace di sollevare tutte le grandi questioni dell'età adulta, attraverso gli occhi innocenti ma attenti di un bambino. Il viaggio del piccolo principe è infatti lungo e tortuoso, ricco di personaggi bizzarri che mostrano al piccolo protagonista e ai lettori un mondo fino ad allora sconosciuto. Come nella vita reale anche tra le pagine del libro si incontra chi conta ossessivamente le stelle sostenendo di possederle, chi è legato al suo dovere, chi è convinto di dominare l'intero universo, chi è così vanitoso da passare la vita ad aspettare che qualcuno lo ammiri e così via in un crescendo di emozioni e sensazioni che sfociano, poi, nell'incontro tra l'aviatore, che narra la storia, e il giovane protagonista dai capelli color del grano. Particolarmente emblematico l'incontro con la volpe, un animale che, nonostante sia diffidente con gli uomini, cede all'ingenuità e alla semplicità del piccolo principe regalandogli e regalandoci pensieri e parole indimenticabili: *"A volte dobbiamo allontanarci da chi amiamo per capirne l'importanza e il valore; e a volte abbiamo bisogno di un amico che ci insegni e che ci guidi in situazioni difficili da comprendere"* ... e ancora: *"Non si vede bene che con il cuore. L'essenziale è invisibile agli occhi"*.



**Perché leggerlo?** Perché è un libro senza età e senza tempo, per tutti coloro che amano creare legami, che credono nell'amicizia e nei rapporti semplici e veri. Un libro nato per i ragazzi ma che, in realtà, si rivolge anche a tutti gli adulti perché non dimentichino mai di essere stati bambini!

IL •  
LETTERARIO



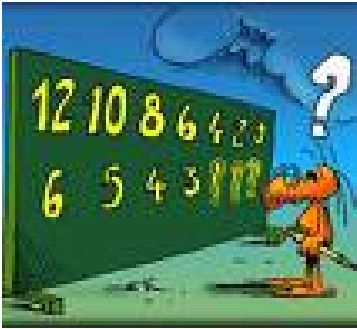
## Sfogliando qua e là.....

### *Il matematico impenitente* di Piergiorgio Odifreddi

Un libro curioso e avvincente, un insieme di saggi, articoli, osservazioni e riflessioni sui vari temi dell'infinita galassia logico-matematica sapientemente uniti a divagazioni oggettive sull'attualità politica, la religione, la cultura e la letteratura. Con abilità consumata, l'autore accompagna il lettore per mano attraverso un'opera che danza tra passato e presente, in una rigida struttura sempre uguale a se stessa. Ogni capitolo, infatti, si apre con una "intervista impossibile" a un grande personaggio della storia, da Aristotele a Newton, da Kant a Fermi; sette sezioni differenti che hanno il merito e il pregio di affrontare alcuni temi caldi del dibattito culturale italiano e gli avvenimenti di cronaca più rilevanti degli ultimi anni. Con occhio lucido e freddo, da matematico aggiungerei, Odifreddi, dotato di un'incredibile capacità di scrittura, analizza temi difficili come lo tsunami nella speranza di offrire uno spunto di riflessione su questioni tanto spirituali quanto strettamente temporali del mondo contemporaneo. Non manca la vena polemica che da sempre caratterizza le sue opere e, se nelle precedenti fatiche letterarie il bersaglio principale è sempre stato la religione (si pensi al precedente scritto *Perché non possiamo essere cristiani (e meno che mai cattolici)*) in quest'opera l'autore si scaglia contro la filosofia e la letteratura. In nome di un rigoroso scientismo integralista, conduce, infatti, una sua personale battaglia augurandosi che i lettori, almeno i suoi lettori, rivolgano la propria attenzione alla scienza, ovvero ai fatti reali capaci di rivelare le cosiddette leggi universali, anziché proiettare il proprio interesse verso il mondo illusorio e vano della letteratura e della filosofia (da un'intervista: *In fondo, ciò che distingue la scienza dalla letteratura è che la prima si interessa dell'unico mondo che c'è, e la seconda crea da sé i propri mondi immaginari*). Laureato in matematica a Torino nel 1973, Piergiorgio Odifreddi dal 1983 al 2002 ha insegnato in Italia (Torino, Alessandria, Siena, Milano), negli Stati Uniti (Cornell University) e nella allora Unione Sovietica. Dal 2001 è professore ordinario di logica matematica presso il Dipartimento di Matematica dell'Università di Torino.

**Perché leggerlo?** Perché è un libro interessante e ben scritto, l'ennesimo episodio di una vera e propria crociata, un'opera che si dimostra capace di suggerire riflessioni nuove, riaccendere passioni, stimolare una ricerca di senso assoluto, religioso o scientifico che sia, in una società, tutto sommato, pervasa dal relativismo.

IL ●  
ESCLAMATIVO



**Soluzioni del numero precedente...**

1) Sarà sufficiente estrarre una sola pallina, purché dalla scatola dove c'è scritto BN. Se, ad esempio, la pallina estratta è bianca, dal momento che sappiamo che sicuramente l'etichetta è sbagliata, il contenuto di quella scatola sarà necessariamente BB; lo scatolone marcato BB conterrà quindi due palline nere (e andrà con il coperchio NN) e lo scatolone marcato NN conterrà una pallina nera ed una bianca, quindi andrà con il coperchio BN. Stesso ragionamento se la pallina pescata è nera.

2) L'età dei figli è: 9, 2, 2

3) Il ricercatore si accorge che i due corpi non presentano l'ombelico e quindi non sono stati partoriti da essere umano, bensì, evidentemente, creati dalla mano del Signore.

**... e ora qualche nuovo grattacapo...**

1) Se l'orologio di un campanile impiega 12 secondi per battere le quattro, quanto tempo è necessario per battere la mezzanotte?



2) Sapreste disporre i sei libri menzionati nelle seguenti informazioni sfruttando queste ultime?

- Il saggio si trova a destra del libro delle favole, ma non a fianco;
- Il romanzo è posto a fianco sia del giallo che del libro di avventura;
- Il thriller si trova ad un'estremità e a fianco del saggio;
- Tra il libro delle favole e il giallo compaiono due libri.



3) Il professor Pico De Micis possiede quattro gatti, tutti di età diversa. Il siamese ha 4 mesi più del birmano, che a sua volta ha  $\frac{1}{4}$  dei mesi del tonchinese. Moltiplicando i mesi del birmano per quelli del sorsiano si ha il medesimo risultato che si ottiene moltiplicando i mesi del tonchinese per quelli del siamese. Infine, la differenza d'età fra il tonchinese e il siamese è pari alla somma dell'età di quest'ultimo e del birmano. Quanti mesi ha ciascun gatto?



IL •  
DI VISTA



Mi chiamo Marco Greco, ho 25 anni. Mi sono laureato in Ingegneria Gestionale il 17 ottobre del 2006 con una tesi su economia sperimentale e negoziazione, incentrata sull'implementazione e l'analisi dei risultati del business game "Win Win Manager". Già il 18 ottobre sono tornato in Facoltà per affrontare il concorso per il dottorato di ricerca, che ho superato vincendo una borsa di studio. Durante il primo anno di dottorato ho seguito il Master di II livello in Ingegneria dell'Impresa, conseguendo il titolo di *Magister Artis* alla fine del 2007. I miei interessi scientifici spaziano dal game based learning all'economia sperimentale, dall'analisi strategica nel settore bancario allo studio della negoziazione da un punto di vista tecnico. Attualmente sono tutor del canale aula nel Master in Ingegneria dell'Impresa, e nel tempo libero recito con la compagnia "Teatrocombricola".

## Il dottorato di ricerca in ingegneria economico-gestionale a Tor Vergata

Tra i tanti aforismi che ci ha lasciato Confucio, uno dei miei preferiti è "Ama ciò che fai e non lavorerai mai in vita tua".

In effetti, scegliere di dedicare tre anni della propria vita al dottorato di ricerca, in Italia, altro non è che una vera e propria scelta d'amore. Gli aspiranti dottori di ricerca, specie in ingegneria economico-gestionale, sono infatti spesso brillanti neo-laureati, corteggiatissimi da grandi multinazionali, che decidono di cimentarsi in un concorso molto selettivo per affrontare una carriera piena di insidie.

Non è facile convincersi ad intraprendere questa carriera, né è facile persuadere i propri cari. Si fanno i conti e si capisce che con la borsa di dottorato non sarà facile andare avanti da soli, che bisognerà fare dei sacrifici. Ci si informa sul mercato del lavoro, e si scopre che saranno in pochi a valutare il titolo di dottore di ricerca, qualora un domani si volesse lasciare la strada della carriera accademica. Ci si consola guardando al resto dell'Europa, dove un Philosophy Doctorate è il vademecum per ricoprire incarichi di massima responsabilità. Si leggono gli accordi internazionali firmati dai governi italiani in materia di ricerca e si confida in un domani di investi-

menti nell'Università.

Alla fine, si sceglie.

A questo punto la storia di ogni dottorando è differente, dipende in modo inscindibile dal gruppo di lavoro cui si viene assegnati, dalla materia di ricerca, dall'attività didattica, dai progetti nazionali e internazionali cui si lavora.

Io sono stato sicuramente molto fortunato. Il gruppo del Prof. La Bella è composto di persone competenti, molto unite, con una cultura interdisciplinare che va ben oltre l'Ingegneria, toccando il Teatro, la Letteratura, il Cinema, la Storia... Durante il primo anno tutti i dottorandi in ingegneria economico-gestionale devono seguire il Master in Ingegneria dell'Impresa. È un'attività che richiede molto tempo, ma è un contributo importante per la formazione individuale e per la creazione di una rete di relazioni. Nel frattempo si viene assegnati ad uno o più corsi, in cui si collabora con i docenti e si impartiscono alcune lezioni agli studenti. In genere si tratta delle famose "esercitazioni", il più delle volte tenute nei corsi dei primi anni, di fronte a centinaia di giovani studenti. Anche in questo caso sono stato fortunato, essendo stato assegnato ad un interessantissimo corso del quarto anno, in cui ho avuto modo di parlare di strategia industriale, capitalizzando i

miei studi nel Master.

L'attività didattica forma la personalità, insegna a gestire i rapporti interpersonali e permette di approfondire i propri studi in un settore che spesso non risulta correlato con la propria attività di ricerca.

La ricerca è faticosa: si leggono centinaia di articoli scientifici scritti in ogni angolo del mondo alla ricerca di riscontri, sostegni, critiche alle proprie idee. Senza quasi accorgersene "si matura", si impara a gestire i problemi con metodo, a discernere le cose fatte bene da quelle fatte male con uno sguardo, a vedere il mondo in un'ottica sistemica.

Tutta la fatica, comunque, viene ampiamente compensata dalle soddisfazioni che questo mestiere sa dare: dal vedere il proprio articolo pubblicato in una rivista, al presentare il proprio lavoro ad un'attenta platea di esperti internazionali.

Ci si ritrova, d'un tratto, membri di una comunità globale affascinante, ingruggi di un enorme meccanismo che a piccoli passi cerca di rendere migliore la vita dell'uomo, e ci si sente orgogliosi di aver scelto bene.

Marco Greco



## Match Point

Molto probabilmente, specie se siete stati testimoni di momenti di crisi o di incertezza nella vostra azienda, avrete sentito qualche dirigente pronunciare frasi come: «Dobbiamo superare la tempesta e per farlo abbiamo una sola strada: mantenere salda la rotta». Il fascino evocativo di una simile espressione è innegabile, anche se magari non siete convinti della bontà della strategia indicata; essa trasmette l'idea di essere parte dell'equipaggio di una nave diretta verso obiettivi difficili, ma importanti, raggiungibili solo con la fattiva collaborazione di tutti. Nella pratica aziendale si ricorre spesso alla metafora "organizzazione-imbarcazione", anche se, in realtà, essa andrebbe valutata in maniera critica e utilizzata con cautela. Esistono, infatti, notevoli somiglianze, ma anche differenze sostanziali, che vorrei porre alla vostra attenzione, servendomi come al solito di esempi tratti dal mondo del cinema.

Anzitutto, le imbarcazioni, come tutte le imprese, cercano di compiere una determinata **missione** che viene definita a priori dall'armatore o dal comandante, ma che deve essere accettata da tutti, perché il comportamento di ciascuna persona, che opera all'interno della nave, influenza il raggiungimento di tale missione. Questo concetto è ben evidenziato dal film "Master & Commander" di Peter Weir, nel quale l'equipaggio della nave inglese "Surprise", comandata

## Impresa in alto mare

dal capitano Jack Aubrey (Russell Crowe), è impegnato nell'inseguimento del vascello francese "Acheron", responsabile di numerosi attacchi nei confronti delle baleniere britanniche. In particolare, la scena del combattimento iniziale tra le due navi mostra chiaramente come ciascun marinaio si adoperi per la vittoria della "Surprise": la maggior parte partecipa alla gestione dei movimenti della nave, attraverso la messa a punto delle vele e del timone, alcuni caricano e fanno sparare i cannoni, altri veicolano le comunicazioni tra gli ufficiali, altri ancora si occupano dei feriti o dei danni subiti dalla nave, cercando di bloccare le falle o semplicemente preparando il resoconto per il comandante; ci sono poi persone impegnate in ruoli apparentemente meno importanti, ma comunque necessari, come colui che alza la bandiera da combattimento, o chi scrive il giornale di bordo o chi, infine, si occupa di mettere al sicuro l'argenteria del capitano.

L'organizzazione di un'imbarcazione sembra quindi dettata, non molto diversamente da quanto avviene in molte imprese, da una spiccata **specializzazione** delle persone, cui vengono affidate determinate mansioni, che operano in stretta **interdipendenza**, al fine di garantire il successo della missione. Tale organizzazione è supportata da un solido **sistema gerarchico** che assicura che ciascuno svolga correttamente la propria mansione, nel rispetto degli ordini dei superiori. La

gerarchia all'interno della nave viene rafforzata anzitutto dal rigoroso rispetto dell'**autorità formale**. Rifacendosi nuovamente a "Master & Commander", il capitano Aubrey stabilisce una punizione, pari a dodici frustate, nei confronti di un marinaio colpevole di non aver rispettato un ufficiale; Aubrey motiva la sua decisione con l'idea che la ciurma vuole l'autorità e la fermezza, che solo attraverso di esse si ottiene il rispetto e che «senza il rispetto, la disciplina va ad ingrassare i pesci». Anche il capitano Shakespeare (Robert De Niro), in "Stardust" di Matthew Vaughn, pur non avendo mai versato il sangue di un uomo, afferma che la ricetta di un'efficace **reputazione** si basa su «un'oncia di autorità, un pizzico di furberia, un cucchiaino di intimidazione».

Tuttavia, una leadership basata esclusivamente sul **legittimate** e sul **coercive power** non è sufficiente per gestire efficacemente un equipaggio, e tantomeno un'impresa. Anzi, il ricorso esclusivo a queste forme di potere può determinare una fama da "tiranno" e quindi generare rivolte nei confronti del leader. Negli "Ammutinati del Bounty" di Lewis Milestone, il comandante William Bligh (Trevor Howard) si contraddistingue per l'imposizione di punizioni crudeli, che somministra in modo

(continua a pag. 18)

## Match Point

(continua da pag. 17)

da trasmettere all'equipaggio un sentimento di paura, che dovrebbe alimentare il rispetto nei confronti dell'autorità; egli sostiene che «un uomo non vi disubbidirà mai, se ha visto il suo compagno frustato a sangue; la schiena maciullata lo perseguiterà, vedrà la carne strappata e udirà il sibilo della frusta finché vivrà». Bligh è convinto che la crudeltà possa aumentare l'**efficienza** dell'equipaggio, l'ammutinamento dei suoi uomini e la perdita del controllo della nave dimostreranno il contrario. In tal caso, il comandante viene allontanato, insieme ai suoi fedeli, su una scialuppa, un po' come talvolta avviene a qualche Amministratore Delegato che, dopo una rivolta, di solito meno cruenta, dei dipendenti, viene mandato via dall'azienda, insieme ai dirigenti a lui fedeli, e ad una ricca buonuscita.

Tuttavia, a differenza di quanto avviene nelle aziende, nelle imbarcazioni spesso non esiste alcuna possibilità di fuga, perché non sono presenti scialuppe di salvataggio oppure perché si naviga in mezzo all'oceano. In presenza di siffatte **barriere all'uscita**, le persone sono costrette a definire e perseguire **obiettivi** condivisi e a creare un clima di **fiducia** reciproca; in caso contrario, i **conflitti**, che inevitabilmente si verranno a determinare, avranno conseguenze negative per tutto l'equipaggio. Un caso esemplare è fornito dal

## Impresa in alto mare

film "Prigionieri dell'oceano" di Alfred Hitchcock, nel quale nove persone di nazionalità ed estrazione sociale differente, dopo un naufragio, si ritrovano su una scialuppa di salvataggio abbandonata al largo dell'oceano; tra di essi, vi è anche un capitano del sottomarino tedesco che ha causato il naufragio. All'inizio, viene accolto come un nemico, tanto che alcuni vorrebbero gettarlo in mare; in seguito, grazie alle sue conoscenze nell'ambito medico e marinaresco, ossia al suo **expert power**, riesce a guadagnarsi la fiducia degli altri naufraghi e addirittura a imporsi come comandante. Egli li condurrà verso una nave tedesca, quindi verso la prigionia, ma, quando gli altri naufraghi scopriranno che ha abusato del suo potere, egli stesso verrà gettato in mare e ucciso.

In altri casi, la divergenza di obiettivi tra i membri dell'equipaggio può portare addirittura a tentativi di sabotaggio, come avviene in "Caccia a Ottobre Rosso" di John McTiernan. In questo film, gli ufficiali del sottomarino sovietico "Ottobre Rosso", guidati dal comandante Marko Ramius (Sean Connery), decidono di disertare la Marina russa; a tal fine, inscenano un incidente ed evacuano tutto l'equipaggio, in modo da avere la possibilità di consegnarsi agli Stati Uniti senza rischi di ammutinamento. Tuttavia, la presenza del cuoco, fedele agli ideali sovietici, determinerà un tentativo di sabotaggio e la morte del comandante in seconda Vasily Borodin (Sam

Neil). Fortunatamente, nelle aziende i casi di rivolte e sabotaggi sono abbastanza ridotti; generalmente, chi non condivide la linea aziendale, può abbandonare l'impresa e cercare un impiego in un'altra più vicina ai propri valori e obiettivi: ciò rappresenta uno dei limiti della metafora "o r g a n i z z a z i o n e - imbarcazione", ma non è il solo.

Paul Raidmond, in un articolo apparso nel 1996 su "Long Range Planning", afferma che l'impresa, a differenza di un'imbarcazione, non sa mai quale sarà la sua destinazione finale. In sostanza, egli afferma che la **configurazione futura** di un'impresa non è mai definita a priori dai suoi dirigenti, ma è frutto di diverse forze, interne ed esterne, che interagiscono nel tempo. In realtà, anche nelle imbarcazioni esistono spesso **obiettivi contingenti**, diversi dalla loro missione finale; basti pensare alle diverse vicende che deve affrontare l'equipaggio di Steve Zissou (Bill Murray) ne "Le avventure acquatiche di Steve Zissou", prima di raggiungere l'obiettivo prefissato inizialmente, l'incontro con il leggendario "squalo giaguaro". Inoltre, le imbarcazioni, come le imprese, devono stare molto attente a percepire i **segnali deboli** provenienti dall'**ambiente esterno** e a prendere adeguate contromisure; altrimenti, vi è il rischio di finire come il Titanic, affondato da un evento, un iceberg, comparso improvvisamente all'orizzonte!

**Puntualmente*****Master in Ingegneria dell'Impresa: dieci anni di successi***

Con l'apertura delle iscrizioni alla X edizione il Master in Ingegneria dell'Impresa celebra i primi dieci anni di vita. Lanciato nel 1999 dopo una lunga e accurata progettazione, il Master ha avuto un successo continuo per la sua dimostrata capacità di rispondere alle esigenze di una formazione manageriale moderna.

La combinazione di docenti altamente qualificati in campo scientifico e professionale, di allievi brillanti e motivati, di tecnologie didattiche innovative, oltre che naturalmente di un eccellente staff di supporto ha contribuito a rendere il nostro Master una straordinaria esperienza di apprendimento, particolarmente gratificante e utile per tutti coloro che desiderino approfondire e aggiornare la propria preparazione nel settore dell'organizzazione e gestione d'impresa. Nel continuo sforzo di migliorare la qualità e la fruibilità dei servizi offerti la X edizione del programma si articolerà in due classi, ciascuna con un limite massimo di 40 allievi. Una delle classi sarà interamente tenuta on-line e in lingua inglese, con l'aggiunta di alcuni incontri, facoltativi, tra docenti e discenti. L'altra classe, in lingua italiana, prevede un "blend" composto da cinque ore settimanali di lezioni ed esercitazioni in aula, concentrate il venerdì pomeriggio, e da lezioni ed esercitazioni on-line. Tutto il materiale on-line, per entrambe le classi, sarà disponibile 24/7.

Il programma prevede anche numerose attività extra-curricolari, organizzate con il duplice obiettivo di fornire ulteriori occasioni di incontro per favorire l'integrazione dei partecipanti e di mostrare, in contesti metaforicamente rappresentativi di specifiche situazioni aziendali, l'applicazione concreta di alcuni dei principali concetti acquisiti durante i corsi.

L'utilizzazione delle infrastrutture dell'Ateneo di Roma "Tor Vergata" permette di offrire il programma ad un costo estremamente contenuto, specie se rapportato alla qualità dei servizi. La disponibilità di borse di studio e di finanziamenti agevolati consente una selezione degli allievi basata esclusivamente sulla motivazione e sul talento.

Per coloro che fossero interessati a partecipare alla selezione per l'ammissione alla X edizione ricordiamo che la brochure con la descrizione completa del programma è reperibile sul sito [www.masterimpresa.it](http://www.masterimpresa.it), dal quale è scaricabile anche il modulo per la domanda da inviare via e-mail. Le principali scadenze sono:

**Pre-iscrizione: 30 giugno 2008**

**Iscrizione: entro 15 settembre 2008**

**Inizio lezioni: 15 ottobre 2008**

**Per ulteriori informazioni:** Segreteria del Master in Ingegneria dell'Impresa  
Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa– Via del Politecnico 1, 00133 Roma.  
Tel.: 06-7259.7302; 06/7259.7361 fax.: 06-7259.7305;  
sito web: [www.masterimpresa.it](http://www.masterimpresa.it)  
E - mail.: [infomaster@masterimpresa.it](mailto:infomaster@masterimpresa.it)

***Executive Education***

Per il programma "Leadership e Cambiamento" di E-learning Center il prof. Agostino La Bella terrà nel pomeriggio del 7 luglio, a Roma, una sessione di executive-education sul tema "Arte e Tecnica della Negoziazione".

La sessione è rivolta principalmente a coloro che hanno responsabilità di gestione e coordinamento in qualunque struttura organizzata (imprese, PA, associazioni,...) e che desiderino migliorare le proprie capacità di condurre con successo una trattativa e di risolvere efficacemente i conflitti interpersonali.

Per richiedere la brochure con il programma della sessione e le modalità di iscrizione: [info@elearningcenter.it](mailto:info@elearningcenter.it).

L' Ap ●



## Un nuovo manuale per capire l'impresa

Il nuovo testo di “Economia e organizzazione aziendale” – a cura di Agostino La Bella ed Elisa Battistoni ed edito da Apogeo – sarà presentato il 30 giugno alle ore 17.30 presso l’Aula Convegni della Facoltà di Ingegneria di Tor Vergata, Via del Politecnico 1.

Il testo si pone l’obiettivo di divenire il punto di riferimento non solamente per gli studenti della nostra Facoltà, ma per tutti coloro che siano interessati ad approfondire le tematiche della progettazione organizzativa.

Questo libro è, infatti, dedicato a studiare i principi di funzionamento delle organizzazioni e a spiegare come da essi si possano trarre linee guida per progettare e gestire strutture efficienti ed efficaci, fornendo una sintesi di teoria e riferimenti empirici, indicando modelli di comportamento e *best practices*.

Gli strumenti presentati permettono di capire come la prestazione di una struttura organizzata dipenda non solo dalle condizioni competitive dello specifico mercato o dalla architettura gerarchica adottata, ma anche e soprattutto dalla complessa interazione strategica che si determina tra le persone che ne fanno parte sulla base degli interessi individuali e della risposta agli incentivi e ai meccanismi di coordinamento.

Il principio ispiratore del testo è quello dell’efficienza; può apparire debole, nel senso che risulta compatibile con numerosissime configurazioni organizzative. Però in particolari condizioni, che approssimano quelle operative in svariati contesti, il principio di efficienza acquista una forza notevole e diventa un valido ausilio alla progettazione o riprogettazione delle strutture. La teoria spiega benissimo l’evolversi delle forme organizzative, con l’emergere di nuovi paradigmi, come ad esempio quello dell’impresa rete, o comunque con l’affermarsi di strutture leggere basate su sofisticati meccanismi di interconnessione. Si capisce così come la stessa impresa possa far ricorso contemporaneamente, a seconda dell’attività, della funzione e del mercato, a diversi meccanismi di coordinamento ed incentivazione con livelli variabili di controllo centrale, di cooperazione relazionale e di delega al mercato.

È evidente che questo approccio moderno e per molti versi ancora piuttosto innovativo alla teoria dell’organizzazione si intreccia anche con concetti che hanno valenza strategica. La creazione di valore è affidata infatti a cespiti di natura sia fisica che immateriale (*intangible assets*). Questi ultimi riguardano sia il capitale umano dell’impresa, cioè il potenziale produttivo delle azioni e della conoscenza degli individui che ne fanno parte, sia il suo capitale sociale, cioè il potenziale produttivo risultante dalle relazioni, dall’impegno, dalla fiducia e dalla collaborazione. Per poter mantenere l’impresa competitiva e produrre valore i cespiti devono essere distintivi, scarsi, difficilmente riproducibili e fortemente complementari (in grado cioè di comporre un sistema le cui componenti si rafforzano reciprocamente con un intreccio di *feed-back* positivi). Emergono allora tutte le difficoltà nel progettare configurazioni virtuose di questi elementi, nel creare l’indispensabile sistema di relazioni, nel promuovere processi di cambiamento che nella transizione riescano a mantenere i livelli ottimali di distinguibilità e complementarità tra i cespiti. Nello stesso tempo possono essere individuati con chiarezza i fattori chiave delle scelte e delle strategie necessarie per rispondere alle sfide della competizione globale.

Questo libro costituisce in definitiva un testo di *management*, ispirato a solidi principi economici di base, che copre praticamente tutti gli aspetti fondamentali legati al funzionamento e alla

(continua a pag. 20)



L' Ap •



Indice del libro:

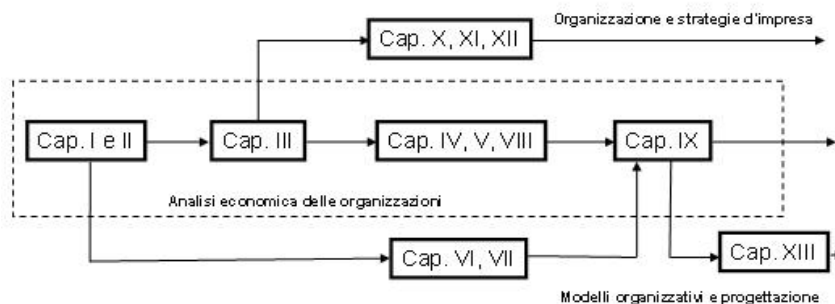
1. L'impresa
2. L'impresa nell'analisi neoclassica
3. Informazione, organizzazione e mercato
4. La teoria dei costi di transazione
5. Specializzazione, coordinamento e controllo
6. L'organizzazione dell'impresa
7. I modelli organizzativi
8. Organizzazione e incentivi
9. I diritti di proprietà, l'incentivazione e il controllo
10. L'analisi di bilancio e l'analisi degli investimenti
11. Potere, conflitti e cultura organizzativa
12. Organizzazione e vantaggio competitivo
13. Tendenze e prospettive della progettazione organizzativa

Appendice: Elementi di microeconomia

## Un nuovo manuale per capire l'impresa

(continua da pag. 19)

progettazione delle organizzazioni. Progettare un'organizzazione significa comprenderne processi e sottoprocessi, individuare i ruoli, le attività, le mansioni e le unità organizzative, assegnare i vari compiti alle persone e definire le modalità secondo le quali dovranno interagire, individuare i corretti sistemi di incentivazione per facilitare il raggiungimento degli obiettivi. Il tutto con lo scopo di tendere quanto più possibile all'efficienza e con la consapevolezza che quanto fatto andrà sempre messo in discussione.



Il volume, al di là della sua funzione di libro di testo, può essere di interesse per coloro che, operando a livello dirigenziale in strutture organizzate di qualunque tipologia e dimensione, vogliono apprendere i fondamenti economici dell'azione manageriale e dare così al proprio ruolo un maggiore spessore e una portata strategica. I suoi 13 capitoli prefigurano diversi percorsi d'apprendimento. Ne proponiamo, a titolo esemplificativo, tre dei principali.

I capitoli dall'1 al 5 uniti all'8 e al 9 consentono di affrontare l'analisi economica delle organizzazioni; i capitoli 1, 2, 6, 7, 9 e 13 forniscono, invece, una prospettiva sui vari modelli organizzativi e sui criteri per la progettazione delle strutture organizzate. Infine, i capitoli dall'1 al 3 e dal 10 al 12 costituiscono un valido supporto per esaminare gli aspetti strategici dell'organizzazione.

Concludiamo con i ringraziamenti per i numerosi colleghi che hanno contribuito con le loro competenze e con l'esperienza di molti anni d'insegnamento alla realizzazione di quest'opera. Ringraziamo quindi Maria Assunta Barchiesi, Cinthia Campi, Guendalina Capece, Giuseppe Confessore, Roberta Costa, Rodolfo Gianani, Marco Greco, Michele Grimaldi, Gianluca Murgia, Carlo Pecchia, Fabrizio Rossi e Luca Sorbello. Questo libro è infatti il frutto di un lavoro di squadra, svolto con entusiasmo e dedizione, della Scuola d'Impresa della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma "Tor Vergata". Siamo anche debitori verso i nostri straordinari studenti che hanno partecipato senza saperlo alla sperimentazione didattica delle varie parti del volume e ci hanno arricchito con la loro creatività, freschezza e fantasia.

Agostino La Bella  
Elisa Battistoni

IL •  
SUCCESSIVO



### Nel prossimo numero... a metà settembre...

- Nuovi divertenti giochi su *Il Punto Esclamativo*
- Un nuovo articolo dedicato al cinema in *Match Point*
- La seconda giornata di regata in *A che punto è l'impresa?*

Chi non desiderasse ricevere i prossimi numeri può inviare una email a: [puntoebasta@uniroma2.it](mailto:puntoebasta@uniroma2.it)