



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*

"L'uomo è un animale sociale" a cura di Elisa Battistoni.

• *Il punto letterario*

"A colazione con il potere" 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 rebus.

• *Il punto di vista*

"CSC: un'esperienza internazionale" di Stefania Di Cristofaro.

• *Match Point*

Rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

• *L'appunto*

• *Il punto successivo*

IL ● FISSO

I cavalieri di mezzanotte, ovvero l'arte di influenzare i comportamenti nelle organizzazioni complesse

Massachussets, 18 aprile 1775. Mancano pochi minuti a mezzanotte. Paul Revere, di professione incisore ed eroe della rivoluzione americana, cavalca solitario verso Lexington. Partito un'ora prima da Boston, ha una missione disperata: avvertire tutti i villaggi che si trovano sulla sua strada che all'alba le truppe del generale inglese Thomas Cage, governatore militare del Massachussets, attaccheranno i patrioti americani, con il duplice obiettivo di confiscare le armi e munizioni in loro possesso e arrestare i loro leader, in particolare John Hancock e Samuel Adams. L'attacco inglese muoverà da Boston verso Lexington, ove sono rifugiati Hancock e Adams, su due direttrici. Lungo una di queste galoppa Paul Revere. Analoga missione è stata assegnata a William Dawes, di professione conciatore, che dovrà avvertire i patrioti nei villaggi toccati dalla seconda direttrice d'attacco. Ciò che accadde all'alba del 19 aprile è rimasto nella storia della rivoluzione americana e ha segnato per sempre la vita dei due patrioti, anche nel ri-

cordo dei posteri. A Charlestown, Medford e altre cittadine lungo il percorso di Revere gli inglesi trovarono le milizie coloniali appostate e pronte a sbarrare efficacemente la loro avanzata. A Waltham e altre località sul percorso di Dawes la resistenza fu minima e completamente disorganizzata. La figura di Revere è celebrata tra i miti della rivoluzione americana; una statua in sua memoria è eretta a Boston lungo il *freedom trail*. Dawes è stato praticamente dimenticato. E' ovvio che i patrioti allertati dai due "cavalieri di mezzanotte" non avevano bisogno di essere "convinti" della loro causa; avevano però bisogno di essere "spinti all'azione" immediatamente e velocemente. Il messaggio di Revere arrivò nel modo giusto e alle persone giuste, provocando una risposta ad elevato livello di ingaggio, mentre quello portato da Dawes provocò una risposta debole.

E' esattamente quello che accade in tutte le strutture organizzate quando si dimen-

tica che per ottenere risultati non è sufficiente convincere le persone, né avere e presentare buoni argomenti. Non illudiamoci che basti dire alle persone di lavorare meglio, di più, con più intelligenza, con più iniziativa, e spiegare perché. Altrimenti, come la mettiamo con l'uso di droghe, l'alcool, il fumo, i grassi, la mancanza di esercizio? Secondo stime recenti l'85% dei manager spende buona parte del proprio tempo per aumentare il "livello di ingaggio" delle persone. Il rendimento di questi interventi è molto basso, perché la capacità motivante dei messaggi e degli incentivi che vengono utilizzati nella maggior parte delle organizzazioni è insufficiente. Spesso riusciamo ad influenzare opinioni, convinzioni, valori, atteggiamenti, senza però causare cambiamenti sensibili nei comportamenti: ciò vuol dire che abbiamo convinto, ma non motivato le persone.

(Continua a pag 2)

IL ● FISSO



William Dawes

I cavalieri di mezzanotte, ovvero l'arte di influenzare i comportamenti nelle organizzazioni complesse

(Continua da pag 1)

Solo se riusciamo a indurre le modifiche comportamentali desiderate possiamo affermare di avere effettivamente “persuasore”.

Quando vogliamo ascoltare la radio dobbiamo sintonizzarci sulla stazione preferita e poi regolare il volume: otteniamo così un ascolto ottimale; se ci limitiamo alla sintonia, siamo sulla frequenza giusta (abbiamo convinto), ma non sentiamo nulla; se ci limitiamo ad alzare il volume senza curarci troppo della frequenza (come quando utilizziamo meccanismi di incentivazione, ma senza aver prima “convinto”) otteniamo solo rumore. Per persuadere dobbiamo convincere e motivare. La persuasione è il punto di arrivo di un processo che, tramite l'uso accurato di informazioni, ragionamenti, esempi, appelli emozionali e sentimentali, premi e sanzioni, provoca, in una o più persone, cambiamenti nelle opinioni, nelle convinzioni, negli atteggiamenti, nei valori e nei comportamenti, ovvero ne induce di completamente nuovi.

Nel processo di persuasione si distinguono diversi stadi di “allineamento” tra comportamenti effettivi e desiderati. Lo stadio della “polarizzazione” è quello in cui le persone sono fortemen-

te trincerate sulle loro posizioni. Tentativi maldestri di persuasione in questo stadio possono portare persino ad un ulteriore arroccamento, con rafforzamento delle convinzioni che si vorrebbero modificare e con l'insorgere di sentimenti di ostilità e irritazione nei confronti del “persuasore”. Questo è il livello “-1” degli stadi possibili, e purtroppo a volte non è lo stato di partenza ma lo sfortunato punto di arrivo di approcci sbagliati in termini relazionali e di comunicazione.

Nel secondo stadio (parallelismo) i soggetti coinvolti hanno ciascuno intenzioni, motivazioni, posizioni, atteggiamenti e comportamenti diversi, con una totale indifferenza per quelli degli altri e nessun tentativo o interesse di fare un passo verso la convergenza. Anche questo, che è in genere uno stadio iniziale nel processo di persuasione, può costituire un punto d'arrivo se il processo stesso fallisce, lasciando indifferenza ma per fortuna, rispetto al caso precedente, senza generare “*bad feelings*”.

Il terzo stadio (riconoscimento) costituisce il primo passo di un processo di persuasione efficace. I soggetti coinvolti, pur rimanendo nelle rispettive convinzioni, riconoscono e comprendono gli interessi, le motivazioni e i sentimenti degli altri. E' già un buon risultato, su cui è possibile costruire.

Nel quarto stadio (convinzione) il persuasore è riuscito nell'intento di modificare le convinzioni della controparte, che ha “cambiato idea”. E' naturalmente un successo ma, come abbiamo visto, non è sufficiente. La motivazione è la spinta che conduce al quinto stadio: l'azione, cioè la modifica del comportamento e la sua manifestazione con un adeguato livello di intensità.

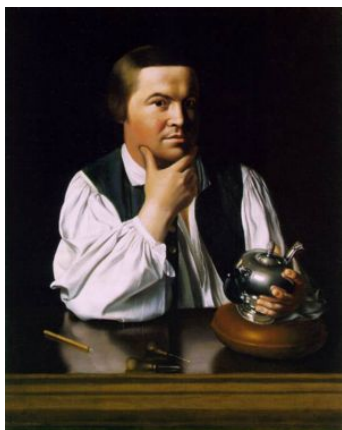
Se desideriamo rendere permanente il nuovo comportamento dobbiamo spingere il nostro sforzo di persuasione fino al sesto stadio: il mantenimento. Dobbiamo cioè far sì che le conseguenze dell'azione (*feedback*) producano rinforzi positivi del comportamento stesso.

Lo stadio di partenza può essere di volta in volta diverso, cioè possiamo trovarci di fronte interlocutori a vario livello di distanza da ciò che desideriamo ottenere; però, da quel punto in poi, non è possibile saltare nessuno degli stadi che ci separano dall'obiettivo. Se tentiamo di forzare per procedere più velocemente è probabile che si sviluppi nell'interlocutore una resistenza che renderà più difficile e più lento, se non impossibile, il completamento del processo.

Molti importanti autori hanno studiato e scritto sulla persua-

(Continua a pag 3)

IL ● FISSO



Paul Revere

I cavalieri di mezzanotte, ovvero l'arte di influenzare i comportamenti nelle organizzazioni complesse

(Continua da pag 2)

-sione o comunque sui diversi modi di influenzare i comportamenti. Ricordiamo: i famosi esperimenti di Ivan Pavlov alla fine dell'800; le ricerche di Burrhus Frederic Skinner; la "teoria del percorso periferico", elaborata nel 1986 da Richard Petty e John Cacioppo; la "teoria della pianificazione del comportamento" sviluppata recentemente da Icek Ajzen.

Ma vediamo sinteticamente cosa fare se desideriamo influenzare il comportamento di altre persone. Scartando ovviamente approcci moralmente ingiustificabili, come la propaganda (diceva Joseph Goebbels: "Ripetete una bugia cento, mille, un milione di volte e diventerà una verità") e le tecniche subliminali, possiamo far leva sulle "cinque forze della persuasione". La prima consiste nella "forza del ragionamento e della presentazione razionale degli argomenti": aspetti importanti, assolutamente fondamentali sul piano della convinzione, ma da soli purtroppo non sufficienti. Abbiamo poi la "reputazione" del persuasore e la sua eventuale autorevolezza nel campo: tuttavia, a meno che questi fattori non siano talmente forti da caratterizzare un "modello di ruolo", essi determinano un aumento della

credibilità degli argomenti, ma sono ancora poco efficaci dal punto di vista motivazionale. La terza forza si riferisce al "coinvolgimento emotivo": è importante perché emozioni e sentimenti costituiscono le leve della motivazione intrinseca e possono determinare una forte tensione verso la modifica dei comportamenti. La quarta, l'unica utilizzata in pratica nella maggior parte dei casi, è la "promessa" di adeguati benefici conseguenti il comportamento desiderato: gli schemi di incentivazione, e comunque tutti i sistemi di premi e sanzioni, rientrano in questa categoria. L'ultima leva è quella della "suggestione", basata sull'uso di tecniche di influenza che inducono in un individuo - in assenza di razionale e libera scelta oltre che di consapevolezza - convinzioni, pensieri o particolari condizioni esistenziali, provocando così modificazioni, permanenti o transitorie, sia nei processi psichici che nel comportamento (inutile dire che le tecniche di suggestione dovrebbero essere applicate con moderazione, solo nei casi in cui siano effettivamente giustificabili, con particolare riguardo alle implicazioni etiche).

Le cinque forze sono molto diverse, così come diversi sono gli strumenti operativi cui esse fanno ricorso nella pratica. Tuttavia, hanno in

comune il fatto di agire sui tre driver fondamentali del comportamento: la mappa della realtà, che determina il modo con cui il comportamento richiesto e le sue eventuali conseguenze sono percepite, e quindi l'atteggiamento nei confronti del comportamento stesso; la percezione normativa, ovvero la pressione avvertita, per consenso sociale o per altri obblighi, verso l'azione; la percezione del controllo, cioè la rappresentazione mentale degli ostacoli che possono rendere difficile l'azione richiesta, e delle risorse che possono invece facilitarla (ostacoli e risorse includono molti elementi, come informazioni, oggetti fisici, strumenti, denaro, abilità personali, ecc.).

L'applicazione attenta e consapevole delle tecniche di persuasione permette di ottenere risultati strabilianti nei rapporti interpersonali. Ma cosa succede se, come spesso accade nel contesto organizzativo, abbiamo a che fare con un numero molto elevato di persone da cui dipende la prestazione del sistema? Se abbiamo poco tempo? Se dobbiamo reagire a minacce esterne e siamo in condizioni di stress? Se i sistemi di *governance* di cui disponiamo sono inadeguati ad interpretare la crescente esigenza di partecipazione e condivisione delle scelte?

(Continua a pag 4)

I cavalieri di mezzanotte, ovvero l'arte di influenzare i comportamenti nelle organizzazioni complesse

(Continua da pag 3)

IL ● FISSO



Paul Revere
Monumento

In effetti queste sono le condizioni in cui, come nei momenti di crisi e di cambiamento, più sentiamo la necessità di “portarci dietro” le persone, in cui abbiamo bisogno di decidere e agire con tempestività e in cui purtroppo è impossibile la partecipazione e il coinvolgimento di tutti. D'altra parte, se le decisioni vengono subite, esse possono anche non essere esplicitamente contestate, ma certamente il livello d'ingaggio delle persone diminuisce. In questi casi è impensabile l'attuazione di una strategia di persuasione generalizzata ed è quindi molto importante la scelta dei “punti d'attacco” sui quali concentrare l'atten-

zione. E' necessario individuare i “primi birilli”, cioè le persone che, per il ruolo che hanno assunto all'interno dei sistemi di relazioni formali e informali di cui fanno parte, sono in grado di influenzarne molte altre (come i primi birilli del *bowling* che, se colpiti, fanno cadere tutti gli altri). Nell'esempio storico che apre questo articolo è evidente che il successo di Revere fu dovuto alla sua capacità di scegliere, nelle varie comunità attraversate, le persone chiave da avvertire (inevitabilmente poche, dato il tempo a disposizione, ma estremamente efficaci per la successiva propagazione del messaggio). Nel caso di Revere la scelta si basò, oltre che sulla conoscenza

diretta delle comunità locali, anche sull'intuizione personale. Nelle grandi organizzazioni è opportuno avere una mappa aggiornata dei diversi sistemi di relazione e degli agenti che rivestono un ruolo chiave. I metodi della *social network analysis*, derivati dalla teoria dei grafi, aiutano a ricostruire e analizzare con sufficiente precisione la struttura interna di un gruppo, permettendo così una focalizzazione ottimale delle strategie di persuasione all'interno delle organizzazioni complesse.

Agostino La Bella

Sui metodi di “social network analysis” cfr. anche l'articolo di Elisa Battistoni in questo stesso numero.

IL ● DI FUGA



In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa del dicembre 2007 la sessione di studi “a tema” è stata intitolata “Intelligenza collettiva e scelte strategiche: come valorizzare le persone nei processi di decisione”. L'immagine scelta per la brochure è l'opera di un famoso artista africano di nome Anchor Gakonga e si intitola “Ndombolo”. I quadri di questo pittore, dallo stile unico e inconfondibile, sono affascinanti. Le figure allungate e stilizzate, i costu-

mi colorati e le movenze semplici e raffinate infondono serenità e immergono l'osservatore in questa atmosfera goliardica e spensierata. Il dipinto scelto raffigura una danza tribale che in questo caso rappresenta l'intelligenza collettiva. Ogni personaggio ha il suo ruolo all'interno della danza e rappresenta perciò un nucleo separato ed indipendente, ma solo ballando tutti insieme in una coreografia corale riescono a dare il giusto significato al balletto. Ognuno è valorizzato all'interno della rappresenta-

zione poiché gioca un ruolo unico, ma solo tutti insieme riescono a trasmettere il profondo messaggio. Nella danza quindi ogni mossa, gesto, passo rappresenta un pezzo del puzzle, ovvero della strategia scelta per rappresentare una realtà, per emozionare, per evocare sentimenti. Ogni personaggio poi rappresenta un individuo che attraverso le sue movenze, e quindi la strategia scelta, designa il risultato della danza, ovvero il comportamento organizzativo e il futuro dell'azienda.

Guendalina Capece

A CHE ● E' L'IMPRESA?



Domenica 9 marzo; ore 8:00 – sul molo

Se l'esordio è stato entusiasmante, la conclusione di questa esperienza è senz'altro pienamente appagante; per risultati, divertimento, senso di gruppo e la soddisfazione e consapevolezza di ognuno di aver contribuito al successo. La valorizzazione del contributo individuale è nella vela condizione naturale e necessaria. In altre parole il fatto di venire "cazziato" brutalmente per aver tardato di due millisecondi il tailing del fiocco infonde grande senso di responsabilità nella persona. O di frustrazione,... ma la scelta è, appunto, personale. Interessanti sono poi gli aspetti strategici, il posizionamento, sempre in relazione agli altri, alla classe, al segmento. E soprattutto il saper sempre interpretare e reagire alle condizioni di contorno. Su questi aspetti la regata conclusiva è stata una prova del fuoco, in condizioni estreme. Vento con picchi di 25 nodi e onda formata. In questo contesto va riconosciuto a Walter, emerito armatore e skipper, il merito di un settaggio delle priorità estremamente oculato:

- 1: incolumità della barca (Mandatory)
- 2: incolumità dell'equipaggio (Preferred)

Point Break

3: arrivare in fondo alla regata (Optional)

Se all'inizio questa strategia "conservativa" ha incontrato resistenze, ha poi prevalso l'abilità negoziale di Walter nel persuadere il team (a chiunque è stato impedito tassativamente di nominare lo spinnaker in quelle condizioni), e la prudenza si è infine rivelata un *Key Success Factor* per concludere dignitosamente.

ore 9:00 – Si salpa

Assistiamo ad un preoccupante senso di spaesamento che si manifesta anche nelle manovre più basilari. Per via delle condizioni e dell'equipaggio non collaudato, fiducia e motivazione risultano seriamente compromesse. Anzi subentrano attimi di panico quando errori grossolani, la cui pericolosità aumenta al cubo con l'intensità del vento, sono scanditi da sconsolanti "RAGAZZI, NUNCE SIAMO!", o altri segnali forti di disapprovazione. E questo è ancor più avvilente quando si pensi che normalmente nella vela è la percezione di *segnali deboli* ad essere premiata e a costituire un vantaggio competitivo. Ma non ci si perde d'animo! E' solo mancato un pò l'allenamento del sabato; bastano un paio di virate ben fatte per riprendere co-

raggio. Ci avviciniamo al campo di regata con la barca al massimo sbandamento, le draglie sottovento in acqua sotto le raffiche a 25 nodi. Analizziamo il percorso che per questa regata è un circuito molto lungo segnato da 7 boe.

ore 10:00 – sul Campo di regata.

Aspettando il segnale di partenza si decide per una mano di terzaroli.

Va precisato che la scelta di ridurre superficie velica non è presa in ottica meramente conservativa, quanto con il mirato intento di avere un miglior assetto e controllo ed evitare straorzate sotto raffica. Sarà premiata.

ore 10:30 – La rilevazione del vento ci fa propendere per la partenza a sinistra. Pur a posteriori è difficile dire dove in realtà fosse il buono; risultiamo però penalizzati ai primi incroci, arrivando con mura a sinistra. Dobbiamo dare acqua a molte imbarcazioni partite sul lato opposto e giriamo la prima boa a circa metà flotta. Vista la scelta conservativa, condivisa in partenza, ci ritroviamo in poppa senza spi.

(Continua a pag 6)

A CHE ● E' L'IMPRESA?



(Continua da pag 5)

Non siamo i soli ad aver optato per la prudenza. In un percorso lungo e stancante meglio evitare, o almeno mitigare, rischi inutili e puntare su lucidità e perseveranza. Di perseveranza effettivamente c'è bisogno nei lunghissimi bordi di bolina, scarrocciati dall'onda avversa e in scarsa visibilità. Avvistare la boa dopo quegli estenuanti bordi è un'emozione che sfocia in urla liberatorie: "L'ho vista!!! laggiù! ..a ore 10!!" Quasi fosse la terra dopo una trans-oceanica.

ore 13:00 – vicini all'arrivo. Importantissimo si è dimostrato il fatto di non dissipare energie fisiche ed emotive in rischiose abbattute di spi, o altri estrosismi. Abbiamo in qualche modo tenuto una costante andatura da diesel, un passo implacabile che alla lunga ha permesso di recuperare molte posizioni. Rimane

Point Break

da vedere quanto sia stata perseveranza e spirito competitivo a determinare quella irrefrenabile voglia di arrivare, o piuttosto il pensiero dei 40 chili di matriciana che in quel momento stavano preparando al circolo.

ore 13:45 – Arrivo!

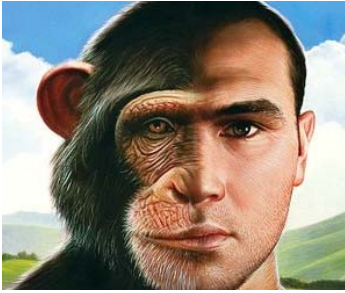
Ironie a parte, il piazzamento al 14° posto su una quarantina di imbarcazioni (perfettamente in linea con la 14° posizione in classifica di classe) è senz'altro al di sopra di qualsiasi ambizione, considerando anche le condizioni non ottimali in cui si è gareggiato. E finalmente nel circolo, davanti al maxischermo con le immagini della regata, le nostre immagini, in un contorno meteorologico da mare del nord, scompare ogni dubbio, ripensamento, recriminazione, lasciando il posto solo a un senso di rilassamento endorfinico, misto a una fame più che giustificata. Chi l'avrebbe detto

che un giorno uno avrebbe inserito sul proprio CV (... quello non scritto), qualcosa tipo,.. "consolidata esperienza velica in competizioni d'altura". Qualcosa che ti fa sentire davvero un pò nuovo. Forse Paul Auster l'avrebbe detto? Mah? In preda a questo dubbio è la meritata matriciana a prendere il sopravvento. Insieme alla voglia di regatare ancora.

Alessandro Cantore



IL ● SCIENTIFICO



L'uomo è un animale sociale

“Anthropos politicòn zòon estì”: l'uomo è un animale politico. Questo scriveva Aristotele (384 – 322 a.C.) nel suo “La Politica”, volendo affermare che l'uomo è per natura portato ad aggregarsi in gruppi e a condurre una vita comunitaria. Ciò che, secondo l'insigne filosofo greco, differenzia i gruppi di uomini da quelli degli altri animali è la presenza, nei primi, degli aspetti organizzativi. Inoltre, il fatto che la necessità di aggregazione sia spontanea e naturale implica che vi sia una certa gradualità nella sua realizzazione: innanzi tutto la famiglia, nucleo naturale dei processi di aggregazione sociale, costituita da genitori, figli e schiavi; quindi il villaggio; infine la pòlis – la città, lo Stato.

Se ci si sofferma a riflettere anche pochi secondi, i concetti espressi da Aristotele sono più che mai attuali: chiunque di noi può dichiarare la propria appartenenza ad un gruppo, iniziando, molto probabilmente, da quello familiare e amicale. Iniziamo proprio dagli amici. Nella parte centrale di un foglio provate a scrivere in ordine sparso i nomi dei vostri amici più stretti e cari e aggiungete anche il vostro;

quindi, disegnate una linea che colleghi due nomi se ritenete che quelle due persone siano molto amiche anche fra loro. Ciò che otterrete è un “grafo” o “rete” delle vostre amicizie: in esso i nomi sono chiamati “nodi”, mentre le linee sono dette “archi”, “collegamenti” o “link”. Ora, immaginate di aggiungere sul foglio i nomi degli amici più cari dei vostri amici e create nuovi collegamenti nel modo già descritto: probabilmente il vostro nome sarà collegato solamente a pochi altri nomi e ci saranno persone che non conoscerete affatto. Dal grafo così ottenuto, però, potrete verificare quale percorso dovrete seguire per poter parlare con una persona a voi completamente sconosciuta e di quanti intermediari avreste bisogno a tale scopo. In altri termini, potrete rendervi conto che una distanza apparentemente incolumabile (fra due persone che non si conoscono affatto) nella realtà non è poi così ampia: il mondo è più piccolo di ciò che possa sembrare.

Lo scorso 2 agosto il Corriere della Sera titolava: “Il mondo è piccolo, provata sul web la teoria dei 6 gradi di separazione”. Secondo questa teoria – sviluppata dallo psicologo Stanley Milgram negli anni

'60 – ogni persona può essere collegata con qualsiasi altra attraverso una catena di conoscenze con non più di cinque intermediari (dunque, sei archi separerebbero le due persone). Il titolo del quotidiano si riferisce alla rete degli utilizzatori di Messenger, il software di Microsoft che consente di inviare messaggi istantanei ad utenti Internet: in questa rete esiste un arco fra due utenti se questi scambiano fra loro messaggi di testo. Secondo l'articolo attraverso un monitoraggio continuo durato due anni i ricercatori hanno trovato che il numero medio di passaggi necessari per connettere 180 miliardi di diverse coppie di utenti del sistema è poco più di sei (in particolare 6,6). Certo, esistono coppie che per essere connesse hanno bisogno di un numero di intermediari ben superiore (anche 28), ma è sorprendente sapere che potremmo, comunque, essere in grado di contattare qualunque altro utente sul globo attraverso appena cinque intermediari.

I risvolti della nostra attitudine come esseri umani ad

(continua a pag. 8)

**IL ●
SCIENTIFICO**

(continua da pag. 7)



aggregarci in reti di varia natura sono molteplici e vanno ben al di là di ciò che si potrebbe pensare in prima battuta: un esempio è costituito dalle strategie che possono essere seguite per la lotta alle epidemie virali, come quelle generate dal vaiolo, ormai dichiarato eradicato già dal 1979. La lotta al vaiolo ha avuto successo anche grazie ad una nuova strategia di attacco messa a punto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e lanciata a partire dal 1° gennaio del 1967.

Fino a quel momento si era perseguita la strada della vaccinazione a tappeto dell'intera popolazione mondiale, ma coperture vaccinali della popolazione anche molto elevate (80%-90%) non si dimostravano comunque sufficienti a contenere le epidemie, che continuavano a diffondersi ciclicamente, soprattutto nelle aree ad alta densità di popolazione. Nel 1966 in Nigeria, regione nella quale la popolazione già vaccinata raggiungeva il 90% del totale, scoppiò una nuova epidemia di vaiolo. Le scorte ridotte di vaccino co-

strinsero l'OMS ad ideare una nuova strategia per contenere e debellare l'epidemia. Innanzi tutto, le autorità locali furono impegnate nel localizzare e nell'isolare prontamente i villaggi colpiti, che sarebbero, poi, stati vaccinati con le scorte residue. In secondo luogo, del 10% della popolazione non ancora coperta da vaccino vennero vaccinate solamente le comunità che, per il loro stile di vita, erano maggiormente "connesse" con il resto della popolazione (ossia legate con un numero maggiore di altre comunità) e, quindi, più passibili di diffondere il virus. Questa strategia, accoppiata ad un vaccino affidabile, permise di raggiungere per la prima volta nella storia la completa eradicazione di un virus: l'ultimo caso di decesso da vaiolo risale, infatti, al 26 ottobre 1977 in Somalia.

Da questo esempio si può facilmente dedurre l'importanza dell'analisi e della misurazione delle relazioni e dei flussi che si instaurano tra persone, gruppi, organizzazioni, etc.: questo studio è dominio della Social Network Analysis (SNA), metodologia sviluppatasi a partire dai contributi di Jacob Levi Moreno,

padre della sociometria. Nell'approccio adottato dalla SNA la società è, dunque, vista come insieme di individui (nodi della rete) più o meno connessi gli uni agli altri attraverso una rete di relazioni (archi della rete).

La rappresentazione delle relazioni mediante rete e l'utilizzo di tecniche tipiche della teoria dei grafi rende possibile, poi, condurre una serie di analisi, volte ad evidenziare le caratteristiche della specifica rete considerata. Ad esempio, ci si potrebbe chiedere quale nodo della rete abbia il maggior numero di collegamenti diretti con gli altri nodi; oppure quale nodo faccia da ponte fra due gruppi di nodi che, altrimenti, non potrebbero mai essere connessi; ancora, si può indagare quale nodo possa raggiungere tutti gli altri con il percorso più corto possibile e possa essere considerato, quindi, maggiormente centrale. Questo per citare solo alcune tipologie di possibili analisi.

(continua a pag. 9)

IL ● SCIENTIFICO



L'uomo è un animale sociale

(continua da pag. 8)

È chiaro che uno studio dei fenomeni sociali impostato su queste basi consente applicazioni in numerosissimi campi, compresi quelli aziendali. Al di là delle relazioni formali, attestate dagli organigrammi aziendali, è di fondamentale importanza conoscere la rete dei rapporti informali che sussistono fra le persone che lavorano in un'organizzazione. Si pensi, ad esempio, ad un contesto aziendale nel quale si intendeva promuovere la condivisione di conoscenze fra gli agenti: in una tale situazione sarebbe importantissimo capire se gruppi che dovrebbero comunicare fra loro sono effettivamente connessi o se persone che posseggono competenze fondamentali non risultino, al contrario, isolate. Ancora, volendo promuovere un cambiamento all'interno dell'organizzazione si potrebbe cercare di individuare le persone che, in quanto rappresentative di interi gruppi, possono maggiormente favorire la diffusione del cambiamento all'interno dell'intera rete aziendale. Ancora, è possibile individuare colli di bottiglia che bloccano il fluire delle informazioni. Inoltre, al di là dei talenti degli individui che ne fanno parte, sono le relazioni fra le persone e l'intersezione fra le loro competenze a decretare la bontà di un team di lavoro: così, come nello sport, team costituiti da validissimi esperti che non comunicano volentieri fra loro rischiano di avere una performance decisamente peggiore di team di persone non altrettanto esperte ma fortemente coese. Anche la capacità di innovazione può essere influenzata dalle relazioni, soprattutto quando queste si instaurino e rafforzino fra gruppi disciplinari con competenze differenti: infatti, il confronto con realtà diverse porta molto

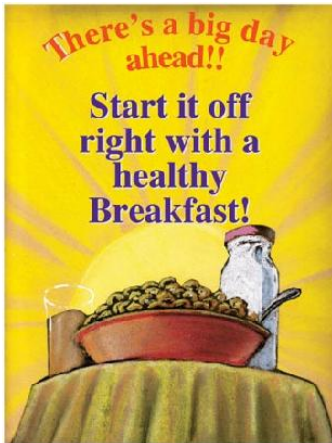
spesso a riconsiderare realtà date per assodate e a vedere i problemi sotto una nuova prospettiva, così come può mettere in evidenza possibilità di intersezione delle competenze che nessuno dei gruppi coinvolti avrebbe mai sospettato.

Dunque, puntare sempre sulle relazioni, ma con attenzione al loro utilizzo: sembra che le informazioni personali che molti giovani tra i 14 e i 21 anni stanno diffondendo su siti di social networking potranno, un giorno, rischiare di danneggiarli nella ricerca di un lavoro¹. Circa il 71% di loro dichiara, infatti, di non voler essere oggetto di una ricerca da parte dei colleghi o di aziende prima di aver avuto il tempo di rimuovere un po' di materiale.

Elisa Battistoni

Fonte: BBC News del 23.11.2007
<http://beaglenews.wordpress.com/2007/10/25/social-network-analysis/>

IL ●
LETTERARIO



A colazione con il potere

Ibam forte Via Sacra sicut meus est mos, in un bel pomeggio di sole, ma non pensando a cigni o cavalli bianchi; ho altri pensieri. Innanzitutto penso a scansare, con scarsi risultati, turbe di nipponici (o asiatici in genere) parossisticamente fotografanti e soprattutto scolaresche vocianti e irrispettose. Scorgendo un gruppo di vandalici studenti in gita di istruzione, si fa per dire, dimenticai ogni mio pensiero ed elevai a Giove Ottimo Massimo una fervida preghiera acciocché incenerisse gli indegni visitatori incuranti della cultura e della storia. Non mi soccorse il padre degli dei e nessun fulmine cadde dal cielo per altro limpido e senza nuvole e allora mi sedetti sconsolata sui gradini della Curia e mi guardai intorno. Come per incanto, erano spariti i turisti! C'era è vero una folla, assolutamente diversa anche se vociante, colorata e indaffarata. Ero capita in piena epoca imperiale! I ruderi avevano ripreso vita e splendore, si era animato il portico degli Dei Consenti, aveva ripreso vita la curia, il tempio di Saturno con le sue splendide colonne ioniche e, di rimpetto, la basilica Giulia bianca di marmi. Vicino a me, anche lui per caso proveniente dalla via Sacra, mi ritrovai un uomo affabile e piacevole che subito riconobbi: Quinto Orazio Flacco! un amico, se non altro perché per lunghe ore,

all'unisono di sentimenti avevamo insieme trascorso il tempo, egli porgendomi immensi tesori di saggezza, io apprezzando tali doni con animo grato. E abbiamo cominciato a camminare lungo la via Sacra in direzione del tempio di Vesta. E man mano altri comparivano: Torquato Prisco, illustre avvocato, Butra, reduce dalle vittoriose campagne dell'Illiria e della Pannonia e Demetrio di Eubea, studioso degli astri e seguace di Ippocrate. La sera scendeva dolce mitigando il calore del sole ed eravamo arrivati, conversando piacevolmente, intorno alla tavola imbandita a casa di Orazio. Verdure e formaggi in piatti di coccio facevano mostra su un basso tavolo circondato da comodi triclini sui quali ci adagiavamo accingendoci a gustare vino pigiato nelle pianure di Minturno l'anno in cui Tauro fu console per la seconda volta. E la conversazione continuò lieve e piacevole come il miele di Imetto. Orazio propose allora di discutere su un argomento: Il potere e non già come conquistarlo e servirsene, ma come staccarsi da esso e quando. "In gioventù" stava dicendo Torquato Prisco "si deve conquistare il potere e ad esso dedicare tutte le forze come torrente che scende impetuoso dalle montagne; esso è allora piacevole alla vista e le sue fresche

acque possono calmare la sete del pastore e delle sue greggi; poi occorre imparare la prudenza perchè se troppo grande è l'impeto, allora talvolta può debordare allagando campi e distruggendo i raccolti. Placido e lento invece scorre il fiume nel suo tratto vicino alla foce mentre sta per perdersi nell'immenso mare; simile in tutto alla vita dell'anziano cui l'esperienze consigliano, prima di terminare il suo cammino, di procedere con placida saggezza, albergo sicuro di pesci argentei e animali di ogni specie che popolano le sue rive". "Ma no!" interloquì Butra, "No! Nella battaglia si lotta per conquistare la palma della vittoria; poi o la vittoria arride al guerriero che esulta e canta inni a Marte e porta al feroce dio offerte opime o muore colpito dal ferro nemico. Il potere è questione di un attimo, o lo si afferra o lo si perde. Ed una volta afferrato è ancora questione di un attimo o il conservarlo o il perderlo definitivamente".

"L'uomo è assai attaccato alla vita" intervenne Demetrio "ed il vecchio che tanti anni ha vissuto ancor più del giovane che invece si getta in spericolate imprese non curante il pericolo. E come la vita è il potere. Più a lungo lo si gestisce, più difficilmente lo si abbandona. Il vecchio carico di acciacchi viene dal medico, non perché egli a lui restituisca la perdita

(continua a pag. 11)

A colazione con il potere

(continua da pag. 10)

giovinezza (che ben sa che solo un miracolo degli dei potrebbe far ciò) ma perché a lui consenta di prolungare oltre la sua vita ancorché miserevole nel dolore fisico. Credimi Orazio; difficile è lasciare il potere ed ancor più difficile sapere in quale momento lasciarlo.” Allora prese la parola Orazio, dopo aver poggiato sul tavolo il bicchiere vuoto.

“Cari amici e cara, curiosa amica; non certo questa era una cena degna di Nasidieno; ma il vino era schietto e sincero, le olive dolci e profumate, i formaggi gustosi, i fichi dolcissimi; e meravigliosa la vostra compagnia. Io non ho mai desiderato il potere anche se taluno mi accusa di essere troppo vicino al potere per non portarne addosso l’odore. Ed allora vi dico: proprio perché lo conosco non lo desidero. Ci leveremo da questa mensa con animo lieto e la testa non obnubilata come dopo la crapula succede; non toccherà a nessun servo recuperare il nostro corpo dal ventre gonfio come un otre e trascinarci su una carriola per portarci a casa. Perché fino in fondo avremo gustato del poco saporoso cibo e del vino, questo sì abbondante, ma anche talmente sincero da non far male al nostro corpo ed alla nostra mente”. “Non vedo cosa c’en-

tri questa tua riflessione con il nostro argomento” azzardai timorosa “ben conosco le tue idee e la tua filosofia di vita o Orazio. Sei tu Ocello, il filosofo di campagna che descrivi nelle tue satire, e questa tua casetta, *parva sed apta mihi*, come tu la definisci, riflette il tuo essere e il tuo pensare. Ma tutto questo non c’entra con l’argomento che tu stesso, o Quinto Flacco, hai stabilito, il viver quieto non è il potere, l’esser parco e felice non è il potere e il dormire tranquilli non è il potere; infine alzarsi da tavola come commensali sazi ma non ubriachi per cibo e per vino non è potere, ne tantomeno ha somiglianza con il lasciare il potere.”

“Ti sbagli cara amica” rispose calmo il poeta “e vengo al dunque. Demetrio ha ragione a paragonare il potere alla vita. Tutti siamo attaccati alla vita, ma Catone si uccise quando pensò di perdere la libertà udendo i passi del vincitore di Tapso. C’è quindi chi non è attaccato alla vita e non è attaccato al potere. E’ attaccato alla libertà e alla giustizia; ma forse era più facile trovare tali uomini un tempo, mentre oggi pochi sarebbero coloro che vorrebbero ripetere il gesto di Catone. Ora pensa, amica mia, all’uscita di scena di un attore. Ricordo ancora quando Crispino dopo aver con danze e canti imitato Apollo sulle scene con gran

diletto degli spettatori, volle fare un ultimo grande salto e prese male le misure e cadde con fragore nell’orchestra muovendo al riso tutti gli spettatori che pur eran pronti al plauso ed invece del plauso ne ebbe ridicoli apprezzamenti. O pensa a Damasippo il retore che dopo un lungo discorso che avrebbe sbalordito anche Demostene, si impappinò dimenticando le parole e farfugliando come infante davanti al severo precettore. Mia cara, il potere lo si può raggiungere e mantenere. E’ duro il cammino, pieno di insidie e non è facile mantenerlo a lungo. Ma il grande uomo, il grande uomo di potere è colui che sa, al momento giusto, lasciare lo scettro e ritirarsi con la massima dignità.

A lui il plauso degli astanti non sfuggirà e con il plauso l’ammirazione. Come scrissi all’amico Decio: *Bibisti satis, edisti satis, tempus abire tibi est.....*”.

Conoscevo bene il brano cui Orazio si riferiva e lo conclusi “affinché la gioventù giustamente zuzzurellona non ti prenda in giro per quel bicchiere bevuto di troppo”.

E qui si rompe l’incantesimo! I vandalici studenti in gita di istruzione, si fa per dire, mi avevano sommerso con il loro irriverente vociare e Giove Ottimo Massimo non aveva esaudito la mia fervida preghiera. Federica Lorini



IL ●
LETTERARIO



Sfogliando qua e là.....

La ragazza delle arance di Jostein Gaarder



Immergendosi nella lettura, come spesso accade per i romanzi di questo autore, il lettore si troverà di fronte ad una sorta di gioco delle scatole cinesi che rappresentano i diversi piani narrativi che si intrecciano in questo bel romanzo. La prima storia è quella del quindicenne Georg Røed che, dopo aver condotto una vita tranquilla come gran parte dei suoi coetanei, trova improvvisamente una lettera che suo padre, venuto a mancare undici anni prima, gli aveva scritto e nascosto perché la trovasse in età matura e potesse capire meglio chi aveva contribuito a donargli la vita. Si apre quindi la seconda storia, quella che dà il titolo all'opera. Jan Olav, nella lunga lettera al figlio, racconta la storia della ragazza delle arance incontrata per la prima volta su un tram e con la quale s'instaura un rapporto fatto di pensieri, ipotesi, e pochissime parole. Ogni successivo incontro diviene una nuova scatola, un nuovo tassello che ha il potere di tenere il lettore incollato alle pagine e che solo quando sarà completo mostrerà che il giuoco dei ruoli era ben diverso da quanto potesse apparire all'inizio. Il libro è molto scorrevole, in grado di far riflettere sul senso della vita e su diverse questioni esistenziali in modo leggero e con la prospettiva di un adolescente. Un'opera in cui il padre non si limita a raccontare a Georg la propria storia d'amore ma vuole costruire un dialogo con il figlio, fargli condividere la sua passione per il mistero dell'universo tanto da porgli, sul finire dell'opera una domanda che può dare un significato non solo alla vita del figlio, ma retrospettivamente anche a quella del padre. Pensa che valga la pena di essere nato, pur sapendo di poter restare al mondo per un periodo che comunque sarà molto limitato? Ora sta al lettore porsi la medesima domanda e dare la risposta.

Perché leggerlo? Perché è un libro sull'amore, sul dolore per la perdita di un affetto, sulla malattia e sulla sofferenza, ma anche un dialogo tra differenti generazioni, sulla vita e sulla morte, sugli affetti familiari e sulle passioni. Insomma una storia sulla nostra posizione nell'universo!

Vivere con Lentezza di Bruno Cortigiani



"Nel nostro quotidiano, ad alzare il livello dello stress, a volte, è solo il nostro modo di parlare, di respirare o di pensare troppo veloce e affrettato. In questo caso occorre creare il post-it più adatto alla situazione, fermarsi a riflettere e trovare quelle piccole e personali azioni che, nel tempo, possono portare a buoni risultati. La cosa migliore è che ognuno elabori, con un'abbondante dose di ironia, i propri comandamenti, pronto a rinnovarli ogni tanto e magari disponibile a dividerli con gli altri."

Ecco come esordisce l'autore di questo interessantissimo manuale che, al contrario di tante altre opere dello stesso genere, non trasuda insegnamenti orientali, non propone corsi improbabili, non suggerisce stili di vita inattuabili. Sintomatica è già la vita dell'autore: Cortigiani non è un maestro di yoga indiano, né un insegnante di arti marziali thailandese o un guru della Grande Mela, bensì un semplice uomo in carriera, uno stressato manager di una multinazionale che, arrivato ad un certo punto della sua vita, si è accorto che si avvicinava più velocemente al baratro che non al suo, apparentemente, radioso futuro. Ha quindi scelto di rallentare, di concedersi il lusso di prendersi i propri tempi, di vivere in modo più equilibrato. Da questa decisione è nato questo originale manuale in cui egli non spreca parole ad insegnare ai suoi lettori a vivere, non si erge sulla cattedra di colui che ha capito tutto nella e della vita, ma si limita semplicemente a renderci partecipi della sua esperienza, narrandoci la sua scelta e la storia delle persone che lo hanno poi seguito. Il suo impegno, oltre che in questo libro, si è concretizzato anche nella fondazione dell'associazione "L'arte del Vivere con Lentezza" (www.vivereconlentezza.it) e nell'organizzazione della prima Giornata Mondiale della Lentezza con tappe a New York, Roma, Milano e prossimamente a Tokyo.

Perché leggerlo? Perché è un testo perfetto da leggere al rientro dalle vacanze e soprattutto perché è un serio, ma al tempo stesso giocoso, invito a prendersi i propri tempi a discapito della frenesia della vita quotidiana, a cui tutti sembriamo condannati ad adeguarci. Sono piccole azioni per grandi cambiamenti, suggerimenti tanto ironici quanto profondi sul rapporto con il tempo, l'ansia, la frenesia e la qualità della vita.



IL ●
LETTERARIO

Sfogliando qua e là.....

L'elogio della pazzia di Erasmo da Rotterdam

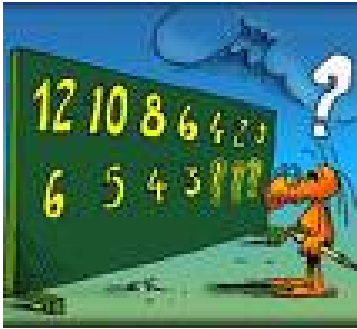


“L'Elogio della pazzia” è un meraviglioso saggio scritto nel 1509 da Erasmo da Rotterdam e pubblicato per la prima volta nel 1511. Il lavoro fu redatto e completato nel giro di una settimana mentre il filosofo olandese soggiornava con Thomas More nella residenza di quest'ultimo a Bucklersbury. In esso, l'autore immagina che una donna allegorica, la Follia appunto, figlia di Plutone dio della ricchezza e della Freschezza e allevata dall'ignoranza e dall'ubriachezza, tessa il proprio elogio davanti ad un vasto e interessato pubblico. Con i numerosi esempi tratti dal mondo classico e contemporaneo, Erasmo dipinge le due facce della follia: quella salutare dell'istinto vitale e della creatività, indispensabile alla vita e fonte di azione e quella intesa come presunta saggezza, che risulta quindi essere solo follia mascherata. Particolarmente intensa e vibrante appare l'opera laddove l'autore, attraverso la Follia, esorta il pubblico ad auto-ingannarsi e a diventare matti e muove verso un esame critico dei più ma superstiziosi abusi della dottrina cattolica e di alcune pratiche corrotte della Chiesa cattolica romana, alla quale per altro Erasmo era stato sempre fedele. Altri bersagli della satira sono anche la superstizione, le pedanterie dei grammatici e dei giureconsulti, i poeti vanesi e adulatori, i presuntuosi teologi con i loro dannosi arzigogoli, i monaci e i religiosi furbastri e ciarlatani, a cui si oppone la semplicità del Vangelo.

Con uno stile ironico, raffinato e brillante l'autore rivela da un lato la serena consapevolezza dei limiti e delle contraddizioni tipiche del genere umano, propria di chi sa comprendere la vera natura dell'uomo, la sua grandezza e la sua miseria; dall'altro la stoltezza del mondo e “l'oblio della ragionevolezza”. Sebbene nella parte finale dell'opera Erasmo descriva l'aspetto negativo della pazzia, egli chiude, tuttavia, ricordando il proverbio secondo cui nella vita “*spesso anche l'uomo pazzo parla giudiziosamente*”, mentre, in qualche misura, tutti agiamo da folli.

Perché leggerlo? Perché oltre ad essere uno dei lavori letterari più influenti della civiltà occidentale, è un testo geniale. Con una satira scintillante e bonaria, un testo breve ma completo Erasmo da Rotterdam ci conduce per mano verso un'analisi dettagliata delle debolezze umane, condotta con grande ironia e, al tempo stesso, con profonda serietà.

IL ●
ESCLAMATIVO



Soluzioni del numero precedente...

1) Fra il primo e il quarto rintocco ci sono 3 intervalli di silenzio, ciascuno dei quali dura quindi 4 secondi. Per battere la mezzanotte (le 24) occorrono naturalmente 12 rintocchi (NON 24) e, dunque, si avranno 11 intervalli di silenzio fra un rintocco e l'altro. Poiché ogni intervallo dura 4 secondi, si conclude che sono necessari 44 secondi.

2) 7 libri sono disposti nel modo seguente:

- + Libro delle favole
- + Libro di avventura
- + Romanzo
- + Giallo
- + Saggio
- + Thriller

3) Indichiamo con X l'età del siamese, con Y quella del birmano, con Z quella del tonchinese e con T quella del soriano. Con tale simbologia le informazioni date vengono tradotte nelle seguenti quattro equazioni: $X=4+Y$, $Y=(1/4)Z$, $YT=ZX$, $Z-X=X+Y$. Tali equazioni, messe a sistema, forniscono il seguente risultato: Età del siamese = 12 mesi, Età del birmano = 8 mesi, Età del tonchinese = 32 mesi, Età del soriano = 48 mesi

... e ora qualche rebus...

1) TER



R



2) F



RO



SA

3) F



S



N



IL ● DI VISTA



CSC, uno dei cinque leader mondiali nei servizi di consulenza IT, ha avviato da qualche tempo una proficua collaborazione con il Master in Ingegneria dell'Impresa dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

La multinazionale è, infatti, da sempre impegnata nella formazione di giovani laureati in materie economiche e scientifiche e ha recentemente avviato il programma **CSC Moove** che permette ai giovani laureati in ingegneria ed economia di fare un'esperienza formativa e professionale internazionale, per sei mesi, in una delle *country* della South & West Region di CSC: Francia, Spagna, Portogallo, Belgio, Olanda e, ovviamente, Italia.

È un programma tutto nuovo nel panorama della collaborazione tra Impresa e Università perché è un vero e proprio training on job su progetti di ampio respiro, che garantisce ad ognuno dei partecipanti un ruolo preciso all'interno di diversi team di lavoro.

Il programma è partito lo scorso marzo con una rosa di 10 italiani selezionati. Dopo sei mesi di permanenza a Parigi, tre di loro, laureati in Ingegneria Gestionale a "Tor Vergata", vogliono raccontarci come stanno vivendo questa esperienza.

PARIGI MON AMOUR

La prima che si infervora nel raccontare è Giorgia. Venticinque anni, laureata in Ingegneria Gestionale, è

stata selezionata per il programma ed è partita subito dopo la laurea per Parigi. *"Il mio primo ricordo – racconta – è una lunga caccia al tesoro in giro per la città: il miglior modo per aiutarci a familiarizzare con il gruppo. Sono arrivata al residence stanchissima ma molto contenta; ho avuto subito l'impressione di essere in un ambiente caldo e accogliente, anche se, all'inizio qualche problema con la lingua c'è stato. Ma oggi è tutto superato"* – afferma entusiasta.

Giorgia fa parte del team che lavora su GO SPORT, la cui sede principale è a Grenoble. Si tratta di un progetto di implementazione del sistema SAP Finance: Giorgia si occupa del testing sulle funzionalità dei servizi di immobilizzazione, delle note spese, dei cicli di ripartizione e di data migration. *"Penso di essere stata affidata a questo team per il mio background accademico in ambito finanziario"* – chiarisce Giorgia. *"All'inizio non avevo grandi responsabilità, poi, a poco a poco, ne ho assunte sempre di maggiori"*. Il team di Giorgia è composto di sette persone che l'hanno fatta sentire a casa fin dall'inizio. *"Mi sono trovata subito benissimo a livello umano: i miei colleghi sono stati molto contenti di avermi nel team perché, dal loro punto di vista, l'ho reso internazionale"* – dichiara sorridendo. *"Adesso ho deciso di restare perché mi hanno dato l'opportunità di lavorare sul progetto fino al suo termi-*

ne e non voglio perdere nessun momento di questa bellissima esperienza".

IL GIRO DEL MONDO DI FLAVIO

Flavio, 25 anni, si è laureato in Ingegneria Gestionale nella stessa seduta di Giorgia ed è stato inserito, un mese dopo il suo arrivo a Parigi, nel team che lavora su Givaudan, leader mondiale nella produzione di fragranze. Si tratta di un progetto che prevede la sostituzione dell'attuale infrastruttura di CRM con una soluzione *custom*, creata *ad-hoc* sulla base delle specifiche esigenze aziendali. All'interno del progetto Flavio si occupa di project management e process design: ha realizzato (con Microsoft Visio) i grafici che illustrano i processi aziendali emersi dalla fase di interviste con il management di Givaudan. Oggi le sue slide hanno fatto il giro del mondo: i colleghi le hanno presentate nei workshop di Shangai per verificare le corrispondenze con l'infrastruttura reale. *"Lavoro in un team composto da quattro persone: siamo una piccola famiglia – commenta Flavio – e anche con il cliente ci siamo integrati subito. Givaudan è un'azienda globale, aperta al nuovo e molto flessibile, non ci sono stati problemi"*. Il futuro di Flavio è in Italia,

(continua a pag. 16)

IL ● DI VISTA



(continua da pag. 15)

a Roma: alla fine dei sei mesi tornerà nella sede italiana di CSC assegnato al gruppo che si occupa di Government & Transportation per i clienti Ferrovie dello Stato e Aeroporti di Roma. “Ho fatto questa esperienza con entusiasmo – sottolinea – ma il mio obiettivo è sempre stato quello di tornare in Italia e lavorare qui, magari su progetti di respiro internazionale”.

UN FUTURO NEL MONDO DEL FASHION

Daniele, a sua volta venticinquenne, ha invece anticipato i tempi: è partito con CSC Moove a marzo 2008 non ancora laureato e ha poi conseguito la laurea in Ingegneria Gestionale a maggio.

Un mese dopo il suo arrivo a Parigi, è stato inserito nel team che partecipava alla gara per la sostituzione dell'ERP di Givenchy. La gara non è stata fortunata (è stata vinta da un concorrente di CSC), ma Daniele ha capitalizzato un'importante esperienza sulla tecnologia Stealth3000 di proprietà della multinazionale e dedicata al mondo Fashion. Successivamente viene inserito nel team del cliente KDI, leader

francese nella produzione di apparecchiature metalmeccaniche, per il progetto sulla tecnologia SAP BW. “Avevo appena iniziato sul nuovo progetto quando, dopo venti giorni, mi hanno proposto di tornare in Italia per partecipare alle Stealth Accademy – racconta – e, poiché avevo già fatto esperienza sul prodotto e mi interessa l'ambito tecnologico, ho deciso di accettare”. Oggi Daniele vive a Padova, dove ha sede la Market Line Fashion ed è contento della sua scelta: “Certo vivere a Parigi ha il suo fascino – ci spiega – ma qui sono più coinvolto da un punto di vista lavorativo e ho maggiori possibilità di mettere in pratica quello che imparo. Spero per il futuro di poter nuovamente partecipare a progetti internazionali su Stealth 3000 e di dare il mio contributo per vincerli”.

Formativo, internazionale e divertente: questi sono gli aggettivi usati da Giorgia, Flavio e Daniele per descrivere la loro esperienza in CSC Moove.

Tutti hanno sottolineato l'importanza di vivere e lavorare in un contesto internazionale, che considerano una tappa imprescindibile nella formazione professionale dei giovani.

“Il lavoro nel futuro sarà soprattutto interazione tra culture” – puntualizza Giorgia. “Il confronto è fondamentale per lo sviluppo di qualsiasi progetto” – prosegue Flavio. “La lingua non deve costituire un limite: è importante fare esperienze all'estero anche per questo” – conclude Daniele.

Per tutti e tre il programma CSC Moove “è stata davvero la prima esperienza di lavoro”. “Veniamo da Paesi diversi ma parliamo tutti la stessa lingua: l'entusiasmo” dice Flavio sia per le modalità di lavoro e interazione. “Vivi con gli altri stagisti tutto il giorno, mangi con loro, lavori insieme: in una parola costruisci un vero team” conclude Giorgia.

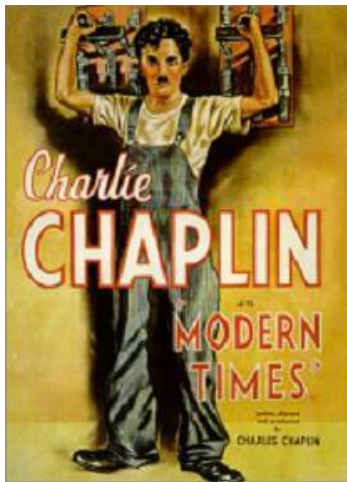
CSC è sempre alla ricerca di giovani laureati in materie scientifiche ed economiche da inserire nel suo organico e nei propri progetti internazionali.

Per avere maggiori informazioni scrivete a s&md@csc.com o italy.hr@csc.com

Stefania Di Cristofaro
Direttore Marketing e
Alleanze di CSC in Italia



Match Point



Nello scorso numero, ho voluto rendere omaggio al nostro equipaggio di barca a vela e mi sono soffermato sulle somiglianze e sulle differenze esistenti tra le organizzazioni e le imbarcazioni, proseguendo e formalizzando il lavoro che da anni ci vede impegnati attraverso il *LeaderShip Day*. Ora vorrei proseguire l'analisi delle metafore dell'organizzazione, sempre avvalendomi di alcuni esempi tratti da film celebri. In particolare, in questo numero mi concentrerò sull'immagine di organizzazione probabilmente più familiare, almeno a noi ingegneri: quella della "macchina".

La visione dell'organizzazione come macchina, costituita da un insieme di unità ben definite e integrate attraverso rigidi meccanismi formali di coordinamento, risale quanto meno agli studi nell'ambito dello **scientific management**, svolti da Frederick Taylor (1911), il quale era, non a caso, un ingegnere. Tuttavia, il successo di questa metafora è stato possibile soprattutto in seguito all'introduzione, ad opera di Henry Ford, della **catena di montaggio**, che ha permesso di trasformare la fabbrica in una sorta di unica grande macchina, in cui tutte le attività che compongono il processo produttivo vengono svolte in maniera completamente integrata. Probabilmente, se qualcuno ci chiedesse quale film ci viene in mente pensando alla catena di montaggio, quasi tutti risponderemo citando "Tempi moderni" di Charlie Cha-

L'impresa dei robot

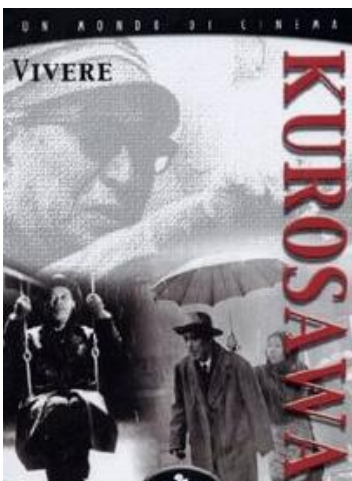
plin, richiamando in particolare alla memoria la scena in cui Charlot rimane incastrato negli ingranaggi della fabbrica e scorre al suo interno, quasi fosse un qualsiasi pezzo in lavorazione. In effetti, il film di Chaplin fornisce, specie nella prima parte ambientata interamente all'interno di una fabbrica metalmeccanica, un'analisi ancora oggi illuminante delle caratteristiche e dei difetti, della visione meccanicista dell'organizzazione. Già le prime scene, in cui troviamo Charlot nella catena di montaggio impegnato ad avvitare due bulloni per ciascun pezzo in lavorazione, mentre al suo fianco i suoi colleghi svolgono altre micro mansioni, evidenziano una delle caratteristiche centrali del modello meccanicista, ossia la **parcellizzazione dei compiti** di ciascun addetto. Questo determina l'esistenza di una reciproca **interdipendenza** tra le diverse mansioni, tanto che, ad un certo punto, il ritardo di Charlot nell'esecuzione del suo lavoro si ripercuote, con esiti comici, sul lavoro degli altri operai ed influenza anche le caratteristiche dei **conflitti** all'interno dell'organizzazione, che si sviluppano frequentemente, ma che devono essere risolti molto rapidamente, spesso attraverso l'intervento del caporeparto, per evitare ripercussioni più gravi sull'intera organizzazione. In sostanza, un modello organizzativo meccanicista presuppone il supporto di una **struttura gerarchica** che permette sia di effettuare un **monitoraggio** molto stringente dell'operato dei lavoratori (Charlot viene imme-

diatamente richiamato dal caporeparto non appena comincia ad avvitare i bulloni in maniera insufficiente), sia di implementare un avveniristico **sistema di trasmissione degli ordini**, che si basa addirittura su schermi giganti dai quali il direttore dello stabilimento emana i suoi ordini, passando attraverso i diversi dirigenti intermedi.

Queste caratteristiche non sono molto diverse da quelle che ho evidenziato nella metafora organizzazione-imbarcazione. La principale differenza tra le due metafore, dovuta essenzialmente al diverso contesto socio-economico in cui si sono sviluppate, anzitutto in termini di dimensioni delle organizzazioni e di livello di specializzazione della manodopera, è data dall'estrema **enfasi sull'efficienza** che è presente nella visione meccanicista. In "Tempi moderni" questo aspetto viene evidenziato argutamente nella scena della "macchina per la nutrizione", che dovrebbe sfamare gli operai evitando che debbano interrompere il lavoro per la pausa pranzo; in realtà, la macchina più che sfamare, traumatizza il povero Charlot e persino il direttore dello stabilimento si mostrerà restio alla sua implementazione. Generalmente, le organizzazioni si dotano di strumenti e metodologie meno cruenti al fine di incrementare la loro efficienza; ad esempio, spesso si ricorre ad un'accurata **formalizzazione delle procedure**

(continua a pag. 18)

Match Point



(continua da pag. 17)

operative, che facilita il monitoraggio del lavoro dei dipendenti e quindi elimina il rischio di arbitrarietà nell'esecuzione delle attività. Ciò produce però una riduzione della flessibilità aziendale e, soprattutto, determina la **personalizzazione** del lavoro, che a lungo andare può portare all'abbruttimento dei dipendenti; un po' come avviene a Charlot quando, dopo ore di catena montaggio, prima è affetto da un tic che lo induce a ripetere ossessivamente i movimenti imposti dall'attività lavorativa, poi impazzisce del tutto e comincia a scappare per la fabbrica e a rincorrere le donne che gli capitano sotto tiro.

L'abbruttimento delle risorse umane è un problema tipico anche in un altro modello organizzativo, molto simile a quello meccanicista, seppure applicabile principalmente ad organizzazioni che offrono servizi: la **burocrazia**, la cui prima elaborazione sistematica è stata effettuata da Max Weber (1922). Diversi film contengono esempi di burocrati grigi e inumani, tra questi un esempio calzante è dato dal personaggio di Kenji Watanabe (Takashi Shimura) in "Vivere" di Akira Kurosawa. In venticinque anni di lavoro negli uffici comunali, egli ha sviluppato la convinzione che il modo migliore per mantenere il posto di lavoro sia quello di lasciare le cose come stanno, di non prendere alcuna iniziativa, ma così facendo il suo contributo e la sua personalità, pian piano si annulla-

L'impresa dei robot

no. Non a caso, la presentazione del personaggio è collegata ad una barzelletta che viene raccontata da una sua collega, nella quale un impiegato si rivolge ad un direttore molto zelante, chiedendogli «Lei non si è preso mai un giorno libero, vero? Forse perché è indispensabile in ufficio?», mentre il direttore gli risponde «Solo perché non voglio che scoprano che possono benissimo fare a meno di me!». Il problema della spersonalizzazione nella burocrazia non riguarda solo le risorse umane coinvolte nel processo produttivo, ma anche gli stessi clienti, i quali ottengono un servizio basato più sul **rispetto ossessivo delle procedure**, che sui loro effettivi bisogni. Se a questo si aggiunge una scarsa flessibilità e l'incapacità di gestire gli errori, si possono raggiungere esiti tragici, come avviene in "Brazil" di Terry Gilliam in cui un povero padre di famiglia fa una brutta fine, solo perché il Ministero dell'Informazione, a causa di un errore accidentale (un insetto caduto nella telescrivente causa lo scambio di una "T" con una "B"), lo ha identificato inesorabilmente come un terrorista. In effetti, il film di Gilliam, che è tratto, seppure in maniera molto fantasiosa, dal libro "1984" di George Orwell, evidenzia chiaramente come la macchina burocratica possa rappresentare uno **strumento di potere** molto efficace; essa infatti permette di gestire in maniera controllata l'**insoddisfazione del cliente** (basti pensare alla montagna di moduli che vengono richiesti a

coloro che cercano di capire le ragioni di atti che ritengono scorretti) e di limitare le **dinamiche politiche interne** (in un dialogo tra il protagonista e il suo capufficio, quest'ultimo si lamenta di un cambio delle procedure, che teme sia stato fatto al fine di fargli le scarpe).

Un rimedio contro le degenerazioni della burocrazia può essere fornito da un'iniezione di **leadership** che porti a responsabilizzare nuovamente le risorse umane. Anche in questo caso, bisogna però stare attenti a come questa leadership viene implementata, perché si potrebbe tornare ai modelli organizzativi antecedenti alla burocrazia e basati sul rispetto esclusivo non delle procedure, ma dell'autorità dei capi. Questo porterebbe ad un'ulteriore deresponsabilizzazione, come ben dimostra il film "Il grande capo" di Lars Von Trier, nel quale l'imprenditore Ravn (Peter Gantzler), per evitare di dover affrontare direttamente i suoi dipendenti e i clienti, si inventa la figura del "Grande capo", cui attribuisce la paternità di tutte le sue decisioni. Quando però il grande capo comparirà, le sue responsabilità verranno a galla...

Gianluca Murgia

L' Ap •



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, dal quale è scaricabile anche il modulo per la domanda da inviare via e-mail. Le principali scadenze sono:

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
E - mail.: infomaster@masterimpresa.it

Executive Education

Dal 1° ottobre prossimo saranno finalmente disponibili su www.e-learningcenter.it i primi quattro volumi della collana "Leadership e cambiamento", curata da Agostino La Bella. La collana si articola nelle seguenti dieci opere:

1. La comunicazione efficace
2. La gestione del cambiamento
3. Fondamenti di leadership
4. Teoria e pratica della leadership creativa
5. Team building
6. Convincere e motivare: arte e tecnica della persuasione
7. Strategie ed organizzazione
8. La creatività in azienda
9. Arte e tecnica della negoziazione
10. I processi di decisione a razionalità limitata

Ogni volume costituisce un percorso d'apprendimento autocontenuto su CD o DVD, con video/ audio e slide sincronizzate ed un e-book che presenta gli argomenti in forma grafica e testuale. I rimanenti volumi della collana usciranno con cadenza trimestrale a partire dal gennaio 2009.

IL •
SUCCESSIVO



Nel prossimo numero... a metà dicembre...

- Editoriale: *Executive Warfare*, ovvero la gestione del "piano di sopra"
- Nuovi divertenti giochi su *Il Punto Esclamativo*
- Un nuovo articolo dedicato al cinema in *Match Point*

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