



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?

2009 "Anno europeo della creatività dell'innovazione" di Federica Lorini e Marco Greco.

• Il punto scientifico

"Semina rerum: la creatività dei sistemi complessi" a cura di Giuseppe Zollo.

• Il punto letterario

"Sul mercante, il diavolo, l'angelo e fra Bertoldo da Ratisbona" e "Sfogliando qua e là..." a cura di Federica Lorini.

• Il punto esclamativo

Soluzione degli anagrammi del numero precedente e quattro nuovi indovinelli.

• Il punto di vista

"Master Executive Award: la parola ai vincitori!" di Federica Lorini.

• Match Point

Rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

• L'appunto

• Il punto successivo

IL ● FISSO

HR: da Cenerentola a funzione strategica

Le risorse intangibili, e in particolare le risorse umane, sono ormai riconosciute come le principali determinanti della produzione di valore. Esiste infatti una diffusa consapevolezza del fatto che le persone e il capitale umano e sociale di cui esse sono portatrici costituiscano la risorsa fondamentale che determina il livello di prestazione. Il capitale umano è il potenziale produttivo della conoscenza, delle abilità, delle capacità di ragionare e decidere di un individuo. Il capitale sociale è il potenziale produttivo risultante dalle relazioni, dall'impegno, dalla fiducia e dalla collaborazione. Per questo le aziende sono alla continua ricerca di metodi sempre più efficaci per identificare i talenti e svilupparne il potenziale. Tale tipo di intervento è divenuto molto sistematico e sofisticato nell'ultimo decennio tanto che le qualificazioni formali hanno perso terreno rispetto al potenziale d'apprendimento, alla flessibilità, alla capacità di svolgere lavoro collaborativo in team. Emblematico è il recente interesse, non solo accademico, sull'intelligenza emotiva specchio di una sempre maggiore consapevolezza dell'importanza delle abilità sociali e relazionali. Contemporaneamente la fun-

zione HR, tradizionalmente considerata poco più di una combinazione tra una sorta di archivio per la conservazione delle pratiche relative al personale e un servizio preposto allo svolgimento delle procedure amministrative connesse con assunzioni, carriere e cessazioni, tende ad acquisire una sempre maggiore centralità. Tale tendenza è stimolata anche dal fatto che, per poter produrre vantaggio competitivo, il capitale umano deve assumere la caratteristica di risorsa distintiva, cioè relativamente scarsa, difficilmente trasferibile o riproducibile. L'ottenimento di queste "competenze distintive" deve essere cioè il focus principale delle strategie aziendali. In effetti alcuni studiosi, come Gary Prahalad e C. K. Hamel, hanno spesso criticato le imprese, anche di successo, che privilegiano il management dei prodotti rispetto a quello delle competenze. In un famoso articolo Prahalad e Hamel hanno confrontato le strategie di RCA e Sony nel campo dell'elettronica di consumo. Entrambe le aziende hanno avuto successi nel mercato dell'home video, RCA con il suo videodisk system, Sony con il

stata che nel caso della RCA il fallimento del prodotto ha generato l'uscita dell'azienda dal settore dell'home video e progressivamente da quello dell'elettronica di consumo. Sony, invece, ha riconosciuto il fallimento del Betamax, ha imparato la lezione e ha continuato a sviluppare le sue capacità nella tecnologia video, accumulando una serie di successi che vanno dalle videocamere digitali, alle Playstation fino al recentissimo Blu-ray. Teoria ed esperienza concordano quindi nel raccomandare un focus centrato sullo sviluppo di capacità, più che sul prodotto: l'accumularsi di capitale umano sarà alla base di un flusso continuo di nuovi innovativi prodotti e qualche occasionale insuccesso sarà considerato motivo di apprendimento e di crescita. Il capitale umano si può formare e sviluppare, ma non si può comprare: si può solo acquisirne l'uso a condizioni concordate. E ogni politica diretta ad aumentarne il valore ne fa crescere anche le possibilità di mobilità all'interno di

(continua a pag 2)

IL ● FISSO



(continua da pag 1)

un mercato del lavoro sempre più dinamico e globale nelle fasce alte. Come può accadere, allora, che alcune organizzazioni manifestino una superiore e durevole capacità complessiva, rispetto ai *competitors*, di lavorare e produrre in modo eccellente? Come mai la 3M è così brava a sviluppare nuovi prodotti per una varietà di bisogni delle famiglie, delle attività produttive, della sanità? Come mai alcune catene commerciali riescono a proporre alla clientela servizi, costi e flessibilità superiori alla concorrenza? Come mai alcune aziende automobilistiche sono più brave di altre a sviluppare nuovi modelli e a proporli a scala globale?

Interviene qui una terza spinta verso un ruolo "sistemico" della funzione HR. Infatti la capacità degli individui di mettere a frutto le proprie competenze, di armonizzare gli sforzi e di integrare le diverse capacità dipende non solo dall'abilità personale, ma anche dal contesto organizzativo. È ovvio che le risorse non siano produttive da sole. Un neurochirurgo è inutile senza un buon radiologo, senza un bravo anestesista, senza infermieri in gamba, senza tecnologie di supporto ecc. E poi tutte queste componenti possono anche essere presenti ma servono a poco se non sono perfettamente integrate e armonizzate: un

eccellente chirurgo e un bravissimo anestesista non faranno mai un ottimo intervento se si odiano tra di loro e con gli infermieri. Per produrre valore un insieme di risorse deve essere parte di un sistema in cui le relazioni reciproche siano forti, stabili, facili e, perché no, piacevoli. Tra gli intangibili possiamo quindi collocare anche le cosiddette *organizational capabilities*, ovvero le capacità dell'organizzazione di sfruttare produttivamente un insieme di risorse.

Le *organizational capabilities* richiedono l'integrazione delle conoscenze ed esperienze delle persone con attrezzature, tecnologie e molte altre risorse di diversa natura. L'integrazione deve avvenire in modo automatico, deve essere incorporata in tutte le *routines* aziendali, deve essere nell'atmosfera, non nei manuali. Essa richiede, insomma, un'altra risorsa intangibile costituita dalla cultura e dal clima interno dell'organizzazione. La cultura aziendale è fatta di valori, convinzioni, simboli e significati che definiscono standard, norme e aspettative sul modo di pensare e sui comportamenti; si basa su assunzioni profondamente radicate, forgiate dalle modalità con cui l'impresa è nata e si è evoluta e perciò ha caratteristiche di esclusività ed unicità: è impossibile da riprodurre, se non ripercorrendo la storia e le vicissitudini aziendali. Il clima organizzativo è la manifestazione evidente della cultura ed è

fatto dei modelli ricorrenti di comportamento, degli atteggiamenti e delle sensazioni che caratterizzano la vita nell'organizzazione.

Ecco che quindi si apre ancora un altro fronte per la funzione HR: contribuire, insieme naturalmente alle altre componenti strategiche dell'organizzazione, a migliorarne cultura (nel lungo periodo) e clima interno (nel breve-medio periodo). La centralità, anche in questo contesto, della funzione HR si capisce immediatamente riflettendo sul fatto che gli interventi essenziali per un'evoluzione positiva della cultura e del clima riguardano proprio il modo di concepire il lavoro: non più semplicemente come una banale transazione, in cui prevalga la natura di scambio, ma gestendone in modo ottimale l'intera complessità relazionale che riguarda soprattutto le dimensioni legate alla soddisfazione di bisogni evoluti, alla socialità e alla solidarietà.

Se vogliamo ottenere il meglio di ciò che le persone possono dare è essenziale che esse trovino nelle loro mansioni soddisfazione alle esigenze di autostima, di considerazione da parte degli altri, di autonomia; che percepiscano la dignità del loro contributo alla creazione di valore; che intravedano in ciò che fanno opportunità di crescita personale e professionale.

L'apprendimento, in quanto fonte primaria di modifica dei comportamenti, acquista

(continua a pag 3)

(continua da pag 2)

IL ● FISSO

Il 25 febbraio 2009 CSC ha presentato a Milano l'edizione 2008 del "Barometro HR", survey condotto su 150 grandi aziende europee. Pubblichiamo un estratto dalla relazione di Agostino La Bella. Il testo completo con i risultati della ricerca può essere richiesto alla Dott.ssa Francesca Petrucci (s&md@csc.com).

in questo contesto un ruolo fondamentale. L'apprendimento riguarda non solo l'acquisizione degli skill necessari allo svolgimento di specifiche mansioni, ma anche, più in generale, lo sviluppo di capacità relazionali, l'organizzazione della conoscenza, la creazione di significati a partire da fatti e azioni operative. E' quindi il principale strumento di accumulazione e sviluppo del capitale umano e sociale. La possibilità di ottenere il massimo delle prestazioni individuali dipende, infatti, dalla capacità di integrare, come componenti di un unico sistema di apprendimento che si rafforzino reciprocamente, formazione, meccanismi motivazionali e di incentivazione, comunicazione aziendale, processi di

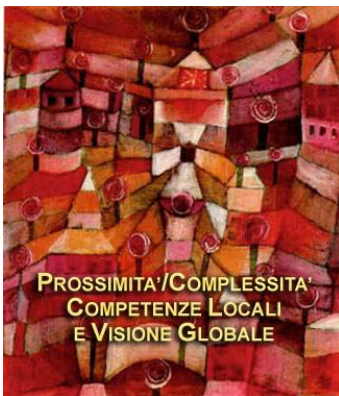
condivisione delle conoscenze. Purtroppo, poche sono le organizzazioni che dispongono di strumenti di apprendimento all'altezza delle nuove esigenze e aspettative. In effetti, nonostante siano ormai ben conosciute teorie, metodi e best practices, la loro implementazione non è compito facile. Un suggerimento è contenuto in un famoso articolo apparso nel 1999 sulla "Harvard Business Review": se vogliamo che le persone facciano un buon lavoro, diamogli un buon lavoro da fare. Ciò non significa dare a tutti un posto da amministratore delegato, ma garantire a chiunque posizioni caratterizzate da elevati livelli di socialità e solidarietà.

Le organizzazioni in cui ciò si verifica possiedono alcuni tratti caratteristici: le persone

manifestano un elevato senso di appartenenza e di identità; numerosi eventi sociali vengono proposti e vissuti con interesse e soddisfazione, assumendo un forte significato simbolico; obiettivi e valori sono ampiamente condivisi; predomina una diffusa atmosfera di entusiasmo e di fiducia piuttosto che di cinismo (come purtroppo accade in molte strutture); la natura del contesto competitivo e dei concorrenti è chiaramente percepita; un osservatore esterno coglie il senso della cultura aziendale e del clima organizzativo a tutti i livelli, dall'usciera che lo accoglie all'ingresso fino all'amministratore delegato.

Agostino La Bella

IL ● DI FUGA



**PROSSIMITA'/COMPLESSITA'
COMPETENZE LOCALI
E VISIONE GLOBALE**

In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa del 21 gennaio 2009 la sessione di studi "a tema" è stata intitolata "Prossimità/Complessità. Competenze locali e visione globale". L'immagine scelta per la brochure è l'opera "Rosa" di Paul Klee realizzata nel 1920. Il titolo significa "giardino di rose" e infatti è possibile osservare delle rose che spuntano alte, quasi a rappresentare alberi, tra i palazzi del villaggio raffigurato. In questo quadro

ogni cosa sembra ritagliarsi a fatica il proprio spazio. Le case, i giardini, le rose, la chiesa, le strade sono così vicine che a stento si riesce a definirne i confini e i contorni. E' una prossimità quasi soffocante: all'osservatore sembra non ci sia nemmeno spazio per l'aria. Ed è lo stesso sentimento che si prova in questo periodo di profondi cambiamenti, di frenesia e di ricerca affannosa di qualcosa di nuovo.

La complessità della struttura non permette di identificare ogni cosa in modo netto e

chiaro, anche per la mancanza di profondità, di prospettiva e per la discontinuità delle linee e dei piani rappresentativi. Discontinuità e complessità sono gli emblemi di questo periodo turbolento all'inizio del nuovo millennio in cui si delinea una profonda rottura con i decenni precedenti.

Anche i colori, non a caso scelti dal pittore nelle tonalità del rosso e marrone, dimostrano una frattura con il passato e una ricerca degli stimoli giusti che possano condurre a un nuovo inizio depurato del "rumore" di fondo.

Guendalina Capece

A CHE ● E' L'IMPRESA?



2009 “ANNO EUROPEO DELLA CREATIVITÀ DELL’INNOVAZIONE”

Tra le molte attività che afferiscono ad un gruppo di ricerca universitario, di certo una delle più importanti è la partecipazione a progetti di ricerca italiani e internazionali in partnership con altri atenei. Il gruppo di Business Engineering è in questo periodo in fervente attività, data la partecipazione a bandi importanti come Industria 2015, PRIN e FIRB.

Ci sono grandi attese soprattutto per il bando PRIN2008. Per il Programma di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale di quest’anno, infatti, il gruppo coordinato dal Prof. La Bella, in collaborazione con l’Università degli Studi di Udine (cui è affidato il coordinamento scientifico), l’Università degli Studi del Salento e il Politecnico di Bari, ha presentato un progetto incentrato sulla **creatività**.

Quest’ultima è, infatti, l’elemento chiave per consentire alle imprese un’innovazione continua che possa colmare gap competitivi e anticipare le nuove esigenze di mercato e di miglioramento organizzativo. Come la leadership, anche la creatività è stata a lungo al

centro del dibattito scientifico, considerata da molti e per lungo tempo una dote innata, posseduta solo da artisti e scienziati.

La creatività, intesa come ambito dell’agire umano, rinvia ad una complessa interazione di fattori individuali (le caratteristiche che rendono un individuo capace di creatività), culturali (il complesso delle conoscenze note, la cosiddetta tradizione) e sociali (il consenso intorno ai criteri che ammettono il riconoscimento dello sforzo creativo e il loro premio). Erroneamente si è creduto per lungo tempo che la creatività si esaurisse nella risoluzione di problemi (*problem-solving*) e solo recentemente diversi studi hanno dimostrato come l’individuo creativo appaia, invece, indirizzato e portato soprattutto all’individuazione di problemi (*problem-finding*) la cui soluzione può essere prodotta secondo schemi conosciuti.

Non sempre, in effetti, la creatività è stata al centro dell’attenzione per quanto riguarda la comprensione dei processi che guidano l’innovazione e il progresso. Soprattutto nel passato

hanno contato elementi quali l’autorevolezza e l’eccellenza già conquistate, l’originalità, intesa come capacità di discostarsi dalla tradizione, l’eccentricità rispetto alle norme sociali condivise. Anche la definizione di ciò che costituisce più propriamente il “fare” creativo è variata in relazione alle diverse società e culture. In molte epoche l’artista (detentore di un sapere orientato alla creazione) e l’artigiano (detentore di un sapere orientato alla riproduzione tecnica) hanno spesso convissuto nella stessa bottega, quando non nella medesima persona.

In realtà il fare artistico è esso stesso un fare dominato dalla *techné*, la capacità, cioè, di misurare e organizzare un materiale secondo un progetto.

È, dunque, ormai assodato che la creatività possa essere sviluppata con metodologie appropriate e con l’utilizzo di precise tecniche.

(continua a pag 5)



Creatività
e Innovazione
Anno Europeo 2009

2009 “ANNO EUROPEO DELLA CREATIVITÀ DELL’INNOVAZIONE”

A CHE ● E’ L’IMPRESA?



(continua da pag 4)

Ciascuno ha un potenziale creativo, poiché la spinta ad innovare è una capacità universale, che si manifesta in ambiti e ambienti completamente diversi tra loro attraverso percorsi sorprendentemente simili.

Ecco perché il nostro ambizioso progetto intende “far ordine” nella letteratura sulla creatività, al fine di individuare soluzioni utili per lo sviluppo delle organizzazioni.

In principio si procederà all’indispensabile approfondimento della letteratura sulla creatività e sulla sua valutazione a quattro diversi livelli di aggregazione (individuale, di team, organizzativo e di

network). Sarà poi il momento di definire una metodologia finalizzata allo sviluppo e alla valutazione della creatività stessa. Essa si tradurrà, al culmine del progetto, nel prototipo di un software che supporti il processo creativo all’interno delle imprese. Tale prototipo sarà quindi testato e validato su casi reali di aziende d’eccellenza nel campo della creatività.

Nell’attesa che i progetti vengano vagliati dalle commissioni, ci sembra di buon auspicio la recente proposta della Commissione europea di dichiarare il 2009 “Anno europeo della creatività dell’innovazione”.

Come si evince dal sito ufficiale della Commissione Europea:

“L’anno europeo per l’innovazione e la creatività (*European Year of Innovation and Creativity - EYCI*) mira ad accrescere la consapevolezza dell’importanza della creatività e dell’innovazione in quanto competenze chiave per lo sviluppo personale, sociale ed economico”. Riportando in auge creatività e innovazione, l’UE mira a dar forma al futuro dell’Europa in un contesto di concorrenza globale con il dichiarato obiettivo di stimolare in ciascuno di noi il potenziale creativo e innovativo. Noi ci siamo messi in gioco!

Marco Greco
Federica Lorini

★ Il Manifesto delle Idee

FANTASIA:

"tutto ciò che prima non c'era, anche se irrealizzabile"

INVENZIONE:

"tutto ciò che prima non c'era, ma esclusivamente pratico senza problemi estetici"

CREATIVITÀ:

"tutto ciò che prima non c'era, ma realizzabile in modo essenziale e globale"

IMMAGINAZIONE:

"la fantasia l'invenzione la creatività pensano, l'immaginazione vede"

BRUNO MUNARI

IL ● SCIENTIFICO



Giuseppe Zollo è professore ordinario di Ingegneria Gestionale presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Napoli Federico II, direttore del Centro di Ateneo per la Comunicazione e l'Innovazione Organizzativa e coordinatore del dottorato internazionale in Science and Technology Management. Da tempo studia i problemi riguardanti le nuove tecnologie, i processi di cambiamento e le piccole imprese innovative ed è autore di oltre 250 lavori scientifici pubblicati su riviste italiane e straniere.

Semina rerum: la creatività dei sistemi complessi

La complessità è una presenza permanente sullo sfondo dell'attività organizzata d'impresa ed è concepibile come una fase di transizione tra il caos e l'ordine. Una transizione che Ovidio coglie con immagini potenti nell'*incipit* delle *Metamorfosi*: "Prima del mare e della terra e del cielo che tutto ricopre, unico e indistinto era l'aspetto della natura in tutto l'universo, e lo dissero Caos, mole informe e confusa, nient'altro che peso inerte, ammasso di germi discordi di cose mal combinate. [...] Nessun Titano ancora donava al mondo la luce, né Febe ricolmava crescendo la sua falce, né la terra, trovato il proprio equilibrio, stava immersa e sospesa nell'aria, né Anfitrite aveva proteso le braccia a ricingere i lunghi orli della terraferma. E per quanto ci fosse la terra, e il mare, e l'aria, instabile era la terra, non navigabile l'onda, l'aria priva di luce: nulla riusciva a mantenere una sua forma, ogni cosa contrastava le altre, poiché nello stesso corpo il freddo lottava col caldo, l'umido con l'asciutto, il molle col duro, il peso con l'assenza di peso. Un dio, e una più benigna disposizione della natura, sanò questi contrasti: separò dal cielo la

terra, dalla terra le onde, e distinse dall'aria spessa il cielo puro".

Forzando, in parte, l'interpretazione, è facile riconoscere in questo passo il problema della conoscenza così come venne risolto dalla filosofia greca. La conoscenza si sviluppa per *separazione* di frammenti (*semina rerum*) da una massa caotica di stimoli, a cui segue l'*individuazione* (nel senso letterale di 'dare una individualità' ai frammenti) e infine l'*iscrizione* degli stessi in uno schema d'ordine spaziale o temporale (ovvero in una forma).

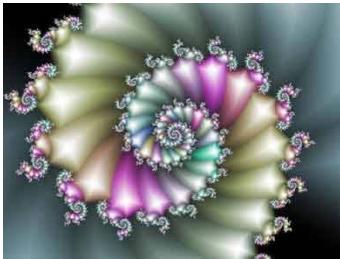
Non deve sorprendere che Karl Weick in *The Social Psychology of Organizing* (1969) individui le stesse operazioni nei processi cognitivi alla base dell'*organizzare*. Weick sostiene che "l'ambiente viene creato dall'organizzazione a partire da una base circostante ambigua". Tutta la sua ricerca mira a comprendere come gli individui e le organizzazioni cerchino di affrontare l'intrinseca ambiguità dell'esperienza, nel tentativo di estrarne un senso, ovvero una forma. *La conoscenza è la forma che l'individuo rintraccia nel caos degli stimoli*, è il senso ultimo dell'esperienza individuale.

La comunicazione è l'altra

faccia della conoscenza personale. I sistemi di comunicazione consentono all'individuo di modulare la varietà e la quantità di legami possibili con altri individui, siano essi deboli, intermittenti, stabili, specializzati, potenziali. I confini tradizionali vengono abbattuti e l'individuo, immerso nei sistemi di comunicazione, trasforma spontaneamente l'impresa in un sistema reticolare. Quindi un evento (ad esempio una valutazione) generato da un individuo si propaga nel sistema di comunicazione, sollecitando reazioni da parte di altri individui. L'aspetto interessante è che non sia possibile conoscere a priori come i nuovi individui reagiranno. Parallelamente si attivano complessi processi sociali fatti di conflitti, attacchi, difese, mediazioni, lotte e tregue. La produzione della conoscenza collettiva non è un eden felice, è una costruzione che segue spesso vie tortuose. Ogni intervento successivo può demolire ciò che è stato già fatto o può aggiungere un nuovo mattone alla costruzione, o modificarla, o infine gettare nuove fondamenta. Ogni individuo, infatti, interviene con personali progetti nel già costruito intravedendo sia un

(continua a pag. 7)

IL ● SCIENTIFICO



Semina rerum: la creatività dei sistemi complessi

(continua da pag. 6)

insieme di vincoli alla propria azione, sia un insieme di opportunità, materia da plasmare. Nel frattempo la costruzione va avanti senza un progetto dominante. Un po' come sono stati costruiti i borghi medievali del nostro Paese, senza un piano regolatore, senza il progetto di un principe bensì attraverso integrazioni successive di singoli edifici realizzati nel tempo da molti individui.

Un emblematico esempio di funzionamento dei processi non lineari di costruzione collettiva di conoscenza è dato da Wikipedia. Viegas, Wattenberg e Dave (Studying cooperation and conflict between authors with History Flow Visualization, CHI 2004, 24-29 Aprile, Vienna, Austria) hanno, infatti, analizzato la storia di alcune pagine di Wikipedia, visualizzandone il processo di costruzione. Le storie riportate mostrano complessi processi di cooperazione e conflitti. Alcune, addirittura, presentano oltre 50 revisioni e diffusi atti di vandalismo; altre registrano vere e proprie "edit war", come ad esempio la pagina "chocolate", dove due autori si contendono l'inserzione o meno del termine "coulage" in una battaglia durata 12 consecutive versioni del te-

sto. D'altronde Wikipedia è un sistema che ribolle continuamente, per cui difficilmente le pagine raggiungono una loro stabilità. È un continuo inseguirsi di azioni e reazioni, tipico di un processo turbolento di apprendimento collettivo e testimonia l'esistenza di un'energia creativa in azione.

Con le nuove tecnologie è ora possibile utilizzare l'intelligenza collettiva in modo efficace come dimostra l'auto-organizzazione delle comunità di produzione di software, ad esempio Linux, e di contenuti, come Wikipedia. Ma le aziende che utilizzano tecnologie di rete per utilizzare l'energia creativa dispersa nell'organizzazione sono già molte: Google, McKinsey, Lockheed Martin, US Intelligence Community, British Telecom, Fidelity, IBM, Oracle, T. Rowe Price, Booz Allen Hamilton.

Implicita in quanto appena illustrato appare l'incapacità di prevenire o almeno di valutare in modo più accurato il rischio di attacchi terroristici che è stata imputata alla dispersione delle informazioni e alla mancanza di un sufficiente livello di collaborazione tra le varie agenzie e organizzazioni dell'Intelligence Statunitense. Per risolvere in parte il problema è stata creata *Intellipedia*, una comunità on-line che funziona in modo simile a

Wikipedia. In questo ed analoghi casi le piattaforme si basano sulle tecnologie e modalità di funzionamento di noti *social networks* come *Facebook* e *Del.icio.us* e funzionano in modo del tutto analogo dal punto di vista dei processi sociali e organizzativi: i contributi sono volontari e bottom-up; gli utenti sono allo stesso tempo produttori e consumatori dei contenuti (*prosumer*); vi è assenza di meccanismi di coordinamento centralizzati e di gerarchie; i contenuti offrono un mix di informazioni professionali, individuali e sociali. La novità di queste esperienze sta nel fatto che i sistemi di collaborazione non sono basati su tools più o meno sofisticati di *knowledge management* tesi a coinvolgere una ristretta cerchia di specialisti, bensì su tutta la comunità che ha interesse alle attività e ai fini dell'impresa e che mette a disposizione l'enorme serbatoio della conoscenza personale per gli scopi della collettività stessa. Si apre un mondo del tutto nuovo la cui esplorazione richiederà la costruzione di nuove ipotesi interpretative dei fenomeni organizzativi, di nuove tecniche manageriali e di nuovi sistemi di gestione. Un bel lavoro ci attende.

Giuseppe Zollo

IL ●
LETTERARIO



Sul mercante, il diavolo, l'angelo e fra Bertoldo da Ratisbona

“...essi sono traditori ed impostori, ed ogni cosa divorano: uomini anche pur di arricchire la loro borsa di oro e di argento, ed il loro mestiere non è grato a Dio né al Figlio suo Gesù Cristo che li percosse e li maledisse.....”. Così si legge in un anonimo quaresimale dell'anno mille, tanto che viene quasi naturale chiedersi chi siano questi incalliti peccatori. Non sono assassini o ladri o bestemmiatori. Sono assai peggio. Sono i mercanti !!! Possibile che una figura simile, da sempre fondamentale per le economie, potesse attirare tante ostilità? All'inizio del secondo millennio dell'era Cristiana il mercante in realtà ricopriva un ruolo sociale ed economico di primissimo piano; è tramite il mercante che i sovrani, i prelati e gli aristocratici potevano rifornirsi di articoli e mercanzie di lusso. Essi, inoltre, prestavano ingenti somme al “potere”. Ed il potere, che spesso non poteva restituire le somme prestate, si trovava costretto a risarcire i mercanti con titoli ed altre benemerenzze.

Non è facile, nell'anno mille, il mestiere di mercante: le navi sono fragili gusci di noce in balia delle onde e alla mercè dei pirati e anche le vie carovaniere di terra abbondano di insidie e di pericoli. Spesso il mercante non rischia solo il suo denaro, ri-

schia la vita. E' quindi logico che egli rivenda le proprie mercanzie a caro prezzo. Per questa ragione l'abate Aelfric, nell' XI secolo, nell'opera *Colloquium* definisce il lavoro del mercante: “tanto simile all'usura da poter con essa confondersi”. Il pensiero economico-sociale dell'alto medio evo è trinomiale. Sotto il Monarca investito direttamente da Dio, stanno tre ordini sociali sempre da Dio voluti: il clero (la preghiera), i cavalieri (la guerra) e i contadini (la coltivazione della terra). Come si può constatare viene assolutamente ignorata quella realtà cittadina che si stava formando, con artigiani e mercanti in prima fila.

Il ribollente magma urbano pieno di energie e progettualità era pronto ad esplodere verso l'identificazione di un cetto sociale praticamente nuovo e gravido di conseguenze: la borghesia mercantile ed imprenditoriale; ma per il momento nessuno sembrava accorgersene.

Se quindi il funzionamento dell'umanità dipende in eguale misura dalle preghiere, dal lavoro dei campi e dalle gesta belliche, le occupazioni mercantili non fanno parte dell'etica sociale dominante tanto che si consiglia al mercante di investire il proprio guadagno in terreni per rientrare in quel-

l'ambito sociale voluto da Dio e predicato dai teologi.

Teologi che non hanno dubbi: “il mestiere del mercante non è grato a Dio” ed i predicatori di quaresimali accomunano la figura del mercante a quella dei ladri e delle prostitute.

Anche i nuovi ordini monastici (francescani e domenicani) che pur hanno sedi nelle città (al contrario dei benedettini e dei cluniacensi che risiedono, invece, fuori dalle cerchie cittadine) e non ignorano i ceti urbani ed i nuovi lavori, le arti ed i mestieri, hanno verso i mercanti un atteggiamento decisamente negativo e lo stesso Tommaso d'Aquino, pur riconoscendo una certa utilità al cetto mercantile, afferma: “ Il commercio ha in sé qualcosa di vergognoso”.

Francesco d'Assisi, figlio di un facoltoso mercante, abiura suo padre e nudo parte verso il cammino di santità; di un prete, tal Oberto da Friburg, viene tramandata l'invettiva sulla tomba del padre: “Sia maledetta l'anima di mio padre che fu mercante ed usuraio.

Possano i demoni custudirlo nelle fiamme per l'eternità”. Alla faccia dell'amore filiale!!

Nei quaresimali i peggiori demoni vengono appioppati al povero mercante e ben che gli vada si trova con la bocca piena di monete d'oro incandescenti.

(continua a pag. 9)

Sul mercante, il diavolo, l'angelo e fra Bertoldo da Ratisbona

(continua da pag. 8)

Eppure le grandi ricchezze non erano in mano ai nobili e nemmeno ai re; bensì nelle mani di questi reietti i quali forse anche per rimorso (perché, per onor di cronaca, va riconosciuto che spesso non si trattava di anime candide e limpide) lasciavano ingenti ricchezze alla Chiesa, costruivano Cattedrali, finanziavano quegli ordini religiosi che poi parlavano di loro. Il sistema sociale trifunzionale doveva essere superato ed un nuovo sistema polifunzionale doveva prenderne il posto in una nuova complessa visione teocratica.

Questo tentativo va ascritto ad un predicatore francescano, tale Bertoldo, nato a Ratisbona nel 1210 ed ivi morto nel 1272, allievo della Scuola Teologica di Magdeburgo, considerato, all'epoca, il massimo predicatore e quaresimalista dell'area germanofona.

Egli identifica i ceti sociali del tempo alla stregua dei cori angelici descritti dallo Pseudo Dionigi. Ai nove cori angelici corrispondono nove ordini dell'umanità e, come i cori inferiori servono i cori superiori, così i ceti inferiori sono costituiti in funzione dei ceti superiori.

Ai vertici della gerarchia

troviamo tre ceti di uomini, voluti direttamente da Dio Creatore e da Lui investiti della massima autorità, affinché i ceti inferiori a costoro obbediscano e facciano riferimento. Sono i sacerdoti, con a capo il Papa, i monaci e i giudici laici. Tra questi ultimi sono compresi i re e i nobili che riconoscono a capo l'Imperatore.

Sotto costoro vi sono sei ceti in ordine decrescente (tre + tre) e precisamente coloro che tessono e confezionano vestiti, gli artigiani e (udite udite) i mercanti. Poi gli osti unitamente ai negozianti di generi alimentari, i contadini ed infine i medici. Infine, alla stregua del decimo coro angelico, formato dagli angeli ribelli cacciati dal paradiso, vi è il decimo ceto sociale umano, da bandire dal viver civile.

Qui Bertoldo accomuna un po' di gente altrimenti difficilmente collocabile: gli attori, i mimi, i saltimbanchi e i mercanti infedeli, usurai ed avidi. Per la prima volta, dunque, l'etica del commercio, purché onesto e salvifico, viene giustificato.

Con Bertoldo le porte del cielo si spalancano anche per i mercanti! E così Berthold Ruzemberg commerciante di Lubeca attribuisce la sua fortuna alla benevo-

lenza di Dio (e lascia una sostanziosa rendita per il Capitolo della Cattedrale) e Godrigh von Finchale si ritira a vita religiosa portando come dote al convento la sua immensa fortuna. Siamo solo nel 1300. Difficilmente nella storia, fino a quel momento, si era assistito ad un così repentino mutamento dell'atteggiamento della società nei confronti di un ceto sociale; infame demone destinato all'eterna perdizione cento anni prima, ed un secolo dopo paragonato ai cori angelici dei Troni e delle Dominazioni.

Al contrario di illustri mercanti elevati dalla Chiesa agli onori degli altari (S. Omobono da Cremona divenuto santo grazie al suo testamento o S. Giovanni Colombini, mercante senese fondatore dell'ordine mendicante dei Gesuati) Bertoldo da Ratisbona non venne proclamato santo.

Sarebbe stato, lui vissuto all'inizio del secondo millennio dell'era cristiana, un valido patrono dei mercanti (e del mercato onesto e salvifico). E chissà dall'alto dei cieli cosa avrebbe pensato del mercato all'inizio del terzo millennio dell'era cristiana e dei vari Greenspan, Paulson, Bush e compagnia bella!!!

Federica Lorini



Sfogliando qua e là.....

Aristotele spiegato con Totti di Giancristiano Desiderio

IL • LETTERARIO



Aristotele potrebbe giocare a tutto campo. Un eccellente mediano. La sua filosofia di gioco è quella di Cruyff: il calcio totale! Il qui citato Aristotele non è un giocatore brasiliano che qualcuno, poco esperto di questioni calcistiche, potrebbe confondere con Socrates (con la "s" finale, ricordando magari la partita dei quarti di finale del campionato del mondo Italia Brasile 3 a 2), bensì il pensatore di Stagira e maestro di Alessandro Magno.

Ma coloro che vivono di caffè, cornetto e Corriere dello Sport e fanno zapping la domenica sera tra i vari canali nazionali, locali e satellitari, sanno che Totti, avendo in sé l'atto calcistico è a tutti gli effetti un essere calcistico in atto? E sono consci che le azioni del calcio si basano sul principio aristotelico del sinolo, che racchiude in sé materia e forma; e sul principio, sempre Aristotelico, del passaggio dalla potenza all'atto grazie alla priorità dell'atto sulla potenza?

Costoro potranno intavolare, al Bar dello Sport, magari con Biscardi (*absit iniura verbis*), una conversazione che abbia come stimolante tema "Il pallone in rete è un atto puro?" oppure "Si può identificare una partita di calcio con l'aristotelico motore immobile?" Ed infine, passeggiando per tornare a casa condire il loro *peripatos* discutendo il tema: "Ciccio Graziani è una entelechia?"

Per capire tutto questo (e molto di più), e per elevare il gioco del calcio al rango di esempio filosofico, si consiglia la lettura del simpatico libretto "Aristotele spiegato con Totti" di Giancristiano Desiderio, edizioni il Chiostro.

Perché leggerlo?

Perché, tra il serio e il faceto, questo libro è l'occasione per una piacevole lettura, tutta di un fiato, in un pomeriggio festivo aspettando, comodamente seduti in poltrona, un rapido spuntino e gli anticipi del campionato in TV. Da vivere come un fatto sportivo, cioè metafisico, per elevare la mente al di fuori della banale telecronaca, identificando Totti come una entità filosofica che ci permetta, addirittura, di comprendere Aristotele.

Non avevo capito niente di Diego De Silva

Prendete la persona più simpatica che conoscete. Poi quella più intelligente. Adesso quella più stupida e infantile. Più generosa. Più matta. Mescolate bene. Ecco, grosso modo, il protagonista di questo libro. Inizia così la quarta di copertina di questo brillante romanzo, edito da Einaudi, che ha per protagonista Vincenzo Malinconico, avvocato napoletano quarantenne che finge di lavorare per riempire le sue giornate, in uno studio arredato con mobili Ikea, chiamati affettuosamente per nome, come fossero membri della sua stessa famiglia. Malinconico è stato appena lasciato dalla moglie, probabilmente per un brillante architetto, e tenta con ogni mezzo, compresi incontri clandestini, di mantenere un legame con lei e i due figli adolescenti. Improvvisamente la sua piatta e monotona vita riceve uno scossone: viene, infatti, nominato difensore d'ufficio di un becchino di camorra detto "Mimmo 'o burzone". Da qui si dipanano una serie di avventure raccontate con perizia dall'autore. La forza del libro sta nella narrazione, con la scelta della prima persona per raccontare al meglio stati d'animo e pensieri del protagonista, che si auto-definisce, tra le altre cose, "uno dei nuovi poveri dell'era moderna, quelli che non lo ammetteranno mai, che vestono in giacca e cravatta e che non hanno alcun sindacato pronto a difendere le loro ragioni".

Sono tanti i temi trattati, dalla camorra ai rapporti umani, dall'amore alla vita, dalla delinquenza, alla musica, offerti al lettore con leggerezza e humor sapiente e consumato. Dialoghi e situazioni sono realistici e hanno il grande merito di riuscire a strappare sorrisi ma anche considerazioni amare sebbene, come onestamente ci confida l'autore fin dall'inizio, stilisticamente il romanzo non sia né lineare, né consecutivo bensì pieno di digressioni: "Il fatto è che io sono un narratore incoerente", ammette De Silva attraverso le parole del suo personaggio "mi interessano troppo le chiacchiere incidentali che ti portano da un'altra parte".

Perché leggerlo? Perché è divertente, acuto, dissacrante. Perché tiene il lettore incollato alle pagine del testo, perché in fondo in fondo, almeno qualche volta nella vita, ciascuno di noi si è sentito come Vincenzo Malinconico.



IL ●
LETTERARIO



Sfogliando qua e là.....

L'Esclusa di Luigi Pirandello

Pubblicato nel 1901 *L'Esclusa*, in origine *Marta Ajala*, è il primo romanzo di Luigi Pirandello. Ambientato in Sicilia, narra la grottesca vicenda di Marta, una giovane donna, che viene ingiustamente ripudiata dal marito poiché tacciata di adulterio. Il gesto "d'onore" crea sofferenze e disquilibri all'interno del nucleo familiare della protagonista che, nonostante sia innocente, viene emarginata e costretta a subire vergogne e umiliazioni. Quando il bisogno economico diventa impellente, la giovane accetta di trasferirsi a Palermo insieme alla madre e alla sorella, dove ottiene, grazie all'intervento di colui che era stato considerato il suo amante, un posto di insegnante in un collegio. Qui la vita migliora notevolmente perché nessuno conosce il suo passato e le cose sembrano finalmente andare per il verso giusto fino a quando Marta non viene chiamata al capezzale della suocera morente. Attraverso una serie di vicende e l'intervento di più personaggi Marta verrà, ironicamente, riabilitata e accolta dal marito quando in effetti un tradimento si è ormai consumato. Ripudiata da innocente e riabilitata da "colpevole". Il tema centrale del contrasto tra ciò che appare e ciò che veramente è viene evidenziato attraverso un racconto ricco di descrizioni dettagliate sia di luoghi che di persone. Accanto ad esso ruotano intrecciate le altre tematiche: l'emarginazione fomentata da dicerie e l'oppressione che ne scaturisce, i pregiudizi di una cultura e di un ambiente fortemente maschilista e il dramma di chi rifiuta o non è in grado di confrontarsi e di comunicare. E poi, ancora, l'influenza della logica paterna, la cultura del sospetto e il ripudio come unica soluzione possibile perché accettata e riconosciuta dai più, le difficoltà di riscatto sociale da una condizione femminile stereotipata arricchiscono ulteriormente la narrazione con amara paradossalità e pessimismo.

Perché leggerlo? Per la sua bellezza e per l'incredibile attualità. Questo romanzo parla in modo chiaro e diretto del difficile ruolo della donna nella società contemporanea, portando avanti un'indagine attendibile sulla psicologia femminile e sulla fisiologia del matrimonio. Con umorismo e commozione, attraverso pagine tratteggiate con vivacità di luoghi e complessità di caratteri, Pirandello riesce a restituirci la complessità della vita.

IL ●
ESCLAMATIVO



Soluzioni del numero precedente...

Primo anagramma. Titolo di film (1.6.9)

Aulenti roselline

L'eterna Illusione

Secondo anagramma. Titolo di film (3 6 6 5)

Pronto, qua Pantelleria

Non Aprite Quella Porta

Terzo anagramma. Titolo di film (4 5 6)

Comprata a ettari

Roma Città Aperta

Quarto anagramma. Titolo di film (2 8 3 7)

Strafalcione illustre

La Finestra Sul Cortile

Quinto anagramma. Titolo di film (4 5)

Amori rosa

Riso Amaro

... e ora qualche indovinello!!!

Indovinello N. 1

Un contadino deve attraversare un fiume portando con sé un lupo, una capra ed un grosso cavolo, ma dispone solamente di una barca così piccola da poter contenere solo lui e uno solo degli elementi da trasportare. Se lasciato solo il lupo mangia la capra e questa, se lasciata sola, mangia il cavolo. Come dovrà fare per far attraversare il fiume a lupo, capra e cavolo, evitando che uno di questi venga mangiato?

Indovinello N. 2

1 = 5

2 = 10

3 = 15

4 = 20

5 = ?

Indovinello N. 3

Quattro persone vogliono attraversare un ponte che può sopportare solo il peso di 2 persone alla volta. È notte, per attraversare occorre usare una lampada ed essi ne hanno una sola. La persona A può attraversare in 1 minuto, B in 2 minuti, C in 5 minuti e D in 10 minuti. Quando 2 persone attraversano assieme ci mettono il tempo della persona più lenta. Quanto tempo ci vuole perché tutti e 4 attraversino il ponte?

Indovinello N. 4

Giovanni ha scritto tutti i numeri da 300 a 400 su un pezzo di carta.

Quante volte ha scritto la cifra 3?

IL • DI VISTA



Master Executive Award: la parola ai vincitori!

Come già accennato nel terzo numero della nostra rivista (settembre 2007) al termine della nona edizione del Master in Ingegneria dell'Impresa è stato indetto un concorso per il conferimento di 9 targhe Executive AWARD destinate agli ex studenti del Master. Consegnate durante una cerimonia tenutasi presso Villa Mondragone il 21 gennaio, esse erano così suddivise: quattro per la tipologia Aziendale (2 per i partecipanti di età inferiore ai 32 anni e due per quelli di età superiore ai 32 anni), una targa per la tipologia Banca e Finanza, una per la tipologia Pubblica Amministrazione, una per il settore della Consulenza, una per quello della Ricerca e Università ed infine una targa per la tipologia Attività Imprenditoriali. Un premio che si pone non solo come riconoscimento dei meriti dei vincitori ma anche e soprattutto come formula per rafforzare le relazioni e l'amicizia con gli ex Allievi e per condividere la conoscenza delle loro esperienze professionali. L'adesione al concorso è stata caratterizzata dall'entusiasmo e da un sano senso di competizione. Le domande sono state numerosissime e il lavoro della Commissione giudicatrice,

formata da docenti e rappresentanti di Imprese e altre organizzazioni, è stato arduo. Per partecipare era necessario inviare, naturalmente, il proprio curriculum vitae aggiornato e una lettera motivazionale che permettesse di comprendere in che modo l'esperienza del Master avesse contribuito all'arricchimento professionale e personale dei candidati. Questi ultimi, infatti, sono stati i veri protagonisti ed è doveroso lasciare spazio alle loro parole scritte! C'è chi, come Marco Berliocchi, vincitore della categoria Attività Imprenditoriali, attuale Presidente della Raptech s.r.l., ha frequentato il Master subito dopo aver conseguito la Laurea in Ingegneria delle Telecomunicazioni e scrive: *Il Master che ho conseguito nel 2002 ha rappresentato per me un fondamentale ponte di collegamento fra il mondo della ricerca e l'imprenditoria.* Simile è stata l'esperienza di Luca Attias, divenuto dirigente dopo solo un anno dal conseguimento del titolo, vincitore della targa per la tipologia Pubblica Amministrazione che sottolinea come: *il Master sia stato sicuramente un determinante fattore catalizzante che ha trasformato il naturale buon senso in vera e propria managerialità.* Emblematica è l'esperienza di Pierluigi

Tortorella (categoria tipologia aziendale di età inferiore ai 32 anni) e di Gianni Maratta (categoria tipologia aziendale di età superiore ai 32 anni) che hanno portato all'estero le loro esperienze. Il primo, Direttore Generale di un'azienda egiziana con circa seimila dipendenti, ci trasmette tutto il suo entusiasmo scrivendo: *molte cose avverranno, molti altri treni passeranno, mi auguro, ma il messaggio che mi resterà d'ora in poi è che non basta pagare il costo del biglietto, occorre anche sapere la lingua del posto in cui si è diretti e occorre farsi trovare pronti e munirsi degli strumenti giusti;* il secondo, attuale Direttore delle Vendite in un'azienda negli Emirati Arabi, afferma: *il Master ha rappresentato il "plus" culturale che mi ha aperto dinamiche di pensiero e professionali prima inesplorate.* C'è ancora chi ricorda quanto sia stato importante coniugare esperienza lavorativa ed esperienza personale senza dimenticare l'apporto ottenuto dalla famiglia e la possibilità che il Master ha concesso loro di conoscere nuovi amici.

(continua a pag. 14)

IL • DI VISTA



Master Executive Award: la parola ai vincitori!

(continua da pag. 13)

Mi riferisco ad Andrea Scione (categoria Consulenza), Responsabile di Business Unit nella Direzione Telecommunication Electronic & Media di Altran Italia S.p.A., che nella propria lettera motivazionale scrive: *il Master ha permesso il raggiungimento della mia maturità professionale e quindi ha fatto maturare in me la consapevolezza per puntare ad importanti traguardi sia nella sfera personale e ancora: è stata una ciliegina sulla torta, una torta colma di ricordi e legami indissolubili che rappresentano quel bagaglio che ognuno di noi si porta dentro per tutta la vita.* Claudio Di Mario (tipologia aziendale di età superiore ai 32 anni), invece, attuale Responsabile degli Affari Istituzionali del Gruppo Edison, ringrazia la moglie Licia per averlo esortato e supportato durante lo svolgimento del Master e ricorda: *decisi di frequentare la formula con didattica in aula e lì, durante gli studi, conobbi anche quelli che sarebbero diventati compagni di un'ulteriore avventura oltre che futuri amici.* Una menzione parti-

colare per gli ultimi tre vincitori: l'unica donna, Carmen Lo Duca (tipologia aziendale di età inferiore ai 32 anni), Presidente e Fondatore dell'Associazione Professional People in Urbe, ricorda che: *ogni elemento appreso nel Master è stato la chiave di risoluzione dei più svariati problemi: dalla gestione dell'impresa alla definizione di vision e mission, fino ad arrivare all'organizzazione delle risorse umane per concretizzare il team e l'organigramma, dalla visione economica per far fronte ai piani di budget e alla gestione del rischio, fino alla strategia e alla ricerca di strumenti innovativi; poi c'è Carlo Angelini (tipologia aziendale di età superiore ai 32 anni), attualmente impegnato come Assistente del Direttore Generale di ACI Informatica, ma soprattutto Presidente dell'A.L.I.T.U.R. (Associazione Laureati in Ingegneria dell'Università di Roma Tor Vergata) per tre mandati che scrive: *la frequenza dei corsi mi ha consentito di rivedere criticamente il mio approccio manageriale e di applicare concretamente molte delle cose che mi trovavo a studiare.**

Infine, il vincitore per la categoria Ricerca e Università è Gianluca Murgia! Proprio lui! Il nostro critico cinematografico (cura personalmente la rubrica Match Point). Neo vincitore del concorso da ricercatore presso l'Università di Siena e docente del corso di "Tecniche di negoziato" proprio all'interno del Master in Ingegneria dell'Impresa, scrive: *Il Master mi ha permesso di raffinare e incrementare le conoscenze che avevo maturato nei diversi ambiti del management, ho anche migliorato le mie capacità nel lavoro di gruppo, dote essenziale per l'attività di ricerca, e ho potuto "toccare con mano" l'importanza di fare didattica in maniera coinvolgente e innovativa.*

A Gianluca, agli altri vincitori e a tutti gli studenti delle varie edizioni un grazie particolare per l'entusiasmo che dimostrano e per i suggerimenti e gli insegnamenti contenuti nelle loro lettere e nelle loro carriere.

Federica Lorini

Match Point

IL CONFLITTO DI INTERESSI
È LEGGE

FUORI LEGGE
CHI NON CE L'HA!

In questo articolo e nelle prossime uscite del “Punto” vorrei affrontare in maniera dettagliata i diversi aspetti correlati al **conflitto**, una problematica complessa che, pur rivestendo un ruolo centrale nel funzionamento delle organizzazioni, ancora fatica ad essere completamente analizzata e inquadrata dalla letteratura manageriale.

Questa difficoltà deriva anzitutto dal fatto che esistono innumerevoli e diversissime tipologie di conflitto, per cui diventa ardua anche la sola sintesi di una definizione che sia valida in senso generale. A riprova di ciò, possiamo considerare alcuni esempi tratti da film celebri, a cominciare da “Ordet – La parola”, un capolavoro del grande regista danese Carl Theodor Dreyer. I principali personaggi del film, il padre intransigente, il figlio maggiore ateo, il secondo figlio folle per fervore mistico, il terzo figlio “scismatico”, danno vita ad un *conflitto tra visioni del mondo* e della religione che si risolverà solo nel momento in cui il personaggio più tollerante, la nuora Inger (Birgitte Federspiel), verrà a mancare. In quel momento, molte delle certezze dei singoli protagonisti cominceranno a vacillare, con il passaggio da un conflitto tra le persone ad un *conflitto interiore* che si concluderà solo grazie al grandioso evento finale.

Anche ne “Il cavaliere oscuro” di Christopher Nolan, sia Batman (Christian Bale) sia

Conflitto d'interessi

il procuratore Harvey Dent (Aaron Eckhart) affrontano un conflitto interiore che contrappone il desiderio di mantenere un comportamento irreprensibile e legale con lo sforzo di contrastare efficacemente una malavita sempre più agguerrita. Questo conflitto interiore verrà risolto in maniera diversa dai due personaggi, anche a causa dell'azione di Joker (Heath Ledger), un criminale che sembra mosso esclusivamente dall'ambizione di dimostrare il potere e l'ineluttabilità del Male. In questo senso, il film può essere letto anche come una grande allegoria del classico *conflitto tra il Bene e il Male*.

Questo tipo di conflitto viene portato addirittura su un piano metafisico ne “Il signore del Male” di John Carpenter, in cui un gruppo di fisici si trova ad affrontare gli effetti di un liquido verde che fuoriesce da un vaso antico e che prepara, in un'apocalisse urbana sempre più angosciante, nientemeno che il ritorno del Male in persona, un Anti-Dio rinchiuso in un'altra dimensione dalla notte di tempi. Anche in questo caso, il conflitto tra le forze del Bene e quelle del Male ne determina uno interiore nelle credenze dei protagonisti, che culmina nella scena in cui il sacerdote (Donald Pleasence) scopre che Gesù di Nazareth sarebbe stato il figlio dell'Anti-Dio, da lui inviato per ingannare l'umanità e preparare il suo ritorno.

Il conflitto tra il Bene e il Male è presente pure ne “Il si-

gnore degli anelli” di Peter Jackson, anche se gli eserciti di Gondor, guidati da Aragorn (Viggo Mortensen), e quelli di Mordor, guidati da Sauron, si fronteggiano in un classico *conflitto militare* che mira a definire chi avrà il dominio su un territorio, la Terra di Mezzo, nel quale la convivenza tra diverse creature è spezzata dal potere dell'anello.

Anche in “Casa Howard” di James Ivory si racconta un conflitto che mette al centro un territorio, la tenuta di Howards End, intorno alla quale si fronteggiano gli Wilcox, appartenenti ad un'alta borghesia che crede solo nel potere del denaro, le sorelle Schlegel, piccolo borghesi colte e progressiste e i coniugi Blast, poveri impiegati orgogliosi, ma senza alcuna cultura. In questo caso il conflitto prende la forma di un *conflitto di classe*, e in certi momenti di un *conflitto di sessi*, acuiti dal contesto sociale in cui si svolge la vicenda, l'Inghilterra degli anni '10 del Novecento.

Si potrebbe continuare a lungo, enumerando altri esempi cinematografici che rimandano ad altre tipologie di conflitto, ma forse è opportuno cominciare a fare il punto: cosa hanno in comune tutti i casi trattati? E' possibile giungere ad una definizione universale di conflitto?

Per prima cosa, ogni tipologia di conflitto evidenziata

(continua a pag. 16)

Match Point



(continua da pag. 17)

si basa sulla divergenza esistente tra più enti che cercano di affermarsi e che, per poterlo fare, devono riuscire a sconfiggere, e in certi casi devono addirittura distruggere, le controparti. Tale analisi, a prima vista, sembra poco adatta a spiegare il conflitto interiore: in realtà, anche questa tipologia può essere ricondotta ad una divergenza che coinvolge non più soggetti diversi, ma lo stesso individuo che però impersona due o più enti diversi, siano essi visioni, valori o semplici opinioni, che si affrontano nella sua mente e cercano di prevalere l'uno sull'altro.

A partire da tale analisi, è possibile distinguere anzitutto il **conflitto sostanziale**, che si ha quando la divergenza fra gli enti è dovuta a finalità realmente contrastanti, dalle tipologie di conflitto che invece sono influenzate da fattori psicologici che amplificano, e in certi casi creano, divergenze altrimenti inesistenti. Tra queste ultime tipologie possono essere annoverati sia il **conflitto emozionale** sia il conflitto cognitivo.

Il primo si ha quando i soggetti coinvolti nel conflitto mostrano emozioni e modi di sentire incompatibili, dovuti a fattori come differenze di età o di sesso, contesti culturali eterogenei, forti diversità di carattere, etc. Un conflitto emozionale è quello che si sviluppa, seppure quasi sempre in maniera latente, all'interno della giuria che deve decidere sulla condanna a morte di un pluriomicida in

Conflitto d'interessi

“Porte aperte” di Gianni Amelio; in particolare, il giudice Di Francesco (Gian Maria Volontè) vive in maniera conflittuale il rapporto con i membri della giuria popolare, perché si rende conto che tutti i suoi tentativi di convincerli con argomentazioni fondate sul diritto non hanno presa su di loro. In realtà, il conflitto si dimostrerà solo apparente, perché pur avendo modi di pensare differenti, uno “razionale”, figlio di una robusta cultura giuridica rafforzata da uno strenuo rigore morale, gli altri più “sentimentali”, forse perché più vicini alla vita semplice che conducono ogni giorno, essi nondimeno condividono lo stesso obiettivo di fondo.

Il **conflitto cognitivo** si ha invece quando la divergenza tra i soggetti coinvolti nel conflitto è dovuta ad una differente modalità di interpretazione di fatti, situazioni o informazioni. Uno straordinario esempio cinematografico di conflitto cognitivo si riscontra in uno dei film più anomali, e interessanti, degli ultimi anni, ossia “Zodiac” di David Fincher, che parte dalla vicenda di un serial killer, realmente esistito, che terrorizzò San Francisco negli anni '70 con omicidi efferati e sfide alla polizia a base di enigmi. Il film in realtà non si focalizza tanto sul serial killer, quanto sugli sforzi compiuti dai diversi personaggi che, nel corso di un decennio, si cimentano nel tentativo di scoprire la sua identità; questa sorta di meta-thriller diventa perciò un'arena in cui detective più o

meno improvvisati scoprono nuovi dati, rielaborano quelli vecchi, si confrontano tra loro offrendo ciascuno la propria interpretazione, con un crescendo pari solo allo loro ossessione.

Oltre alla classificazione basata sulla natura emozionale, piuttosto che cognitiva o reale del conflitto, si possono identificare altre tipologie sulla base della sua intensità, distinguendo tra **conflitto latente**, di cui i protagonisti non hanno neanche piena coscienza, **conflitto consapevole**, che, pur essendo noto ai soggetti interessati, non si è ancora pienamente espresso, e **conflitto esplicito**, che ha trovato una sua completa espressione, più o meno violenta. Il passaggio da un livello di conflitto ad un altro non è sempre scontato, a volte l'esplicitazione di un conflitto porta a far emergere altri conflitti latenti, come dimostra l'evoluzione della famiglia protagonista di “Interiors” di Woody Allen, in cui il divorzio dei genitori fa da detonatore per molte situazioni conflittuali, frutto di frustrazioni radicate da tempo.

Tutte queste tipologie di conflitto si ripresentano, in maniera particolare, all'interno delle organizzazioni, come vedremo nel prossimo numero; per ora mi accontento di aver chiarito alcune idee di base e di non avervi annoiato troppo. Alla prossima puntata!

Gianluca Murgia

L' Ap ●



Convincere e motivare. Arte e tecnica della persuasione.

*Workshop della Scuola d'Impresa
Lunedì 11 maggio 2009, ore 9:30 – 11:30
Facoltà di Ingegneria*

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. Solo se riusciamo a indurre le modifiche comportamentali desiderate possiamo affermare di avere effettivamente "persuasivo".

Obiettivo del workshop, oltre a presentare le principali "teorie della persuasione", è quello di illustrare le diverse tecniche utilizzabili, nelle imprese, nelle relazioni interpersonali, nella vita in famiglia, nella politica e persino nelle transazioni occasionali, per allineare i comportamenti degli altri ai nostri obiettivi. Verranno distinte, in particolare, le tattiche di emergenza, che permettono di ottenere comunque risultati, anche in condizioni di stress e in tempi brevi, dalle tecniche che, a prezzo di una maggiore complessità relazionale, producono risultati più stabili.

Workshop a cura di Agostino La Bella e dello staff della scuola d'Impresa. La partecipazione è gratuita, ma limitata a 40 persone.

Per informazioni e prenotazioni: Dott.ssa Federica Lorini
Recapiti: 06/72597294
lorini@disp.uniroma2.it

IL ●
SUCCESSIVO



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

- Editoriale: Decisioni a razionalità limitata, ovvero come migliorare la qualità delle valutazioni e delle scelte
- 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