



www.masterimpresa.it

il Punto



Fatti, notizie e riflessioni dalla Scuola d'Impresa della Facoltà di Ingegneria

2 » Il punto fisso

I segreti della *leadership*, ovvero come dirigere senza diventare una "testa di capo"



5 » Il punto di fuga

Un piccolo tesoro vicino a noi



8 » A che punto è l'impresa?

Il programma EGO a sostegno delle idee imprenditoriali dei giovani



insieme per
fare grandi
imprese



13 » Nobel 2010

Tre economisti in cerca di occupazione



15 » Il punto di vista

Una *Champions League* per le nostre università



20 » Match Point

Nel corso del tempo



DICEMBRE 2010 Anno IV, Numero IV

Direttore responsabile: Agostino La Bella

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

Progetto grafico, copertina e impaginazione: Silvia Castellan





I SEGRETI DELLA LEADERSHIP

ovvero come dirigere senza diventare una “testa di capo”

il Punto Fisso, di Agostino La Bella

Lavorare giorno e notte, sottrarre tempo alla vita privata e alla famiglia, vigilare affinché quei fannulloni dei tuoi dipendenti svolgano decorosamente i compiti che hai loro saggiamente assegnato, comminare premi e sanzioni. Se pensi che questo sia il cuore del tuo mestiere, caro dirigente, mi spiace dirtelo ma sei proprio una “testa di capo”. Non importa se sei l’amministratore delegato di una multinazionale, l’allenatore di una squadra di calcio, il gestore di una pizzeria a taglio, il direttore di un dipartimento universitario: in ogni caso il successo della tua struttura e il tuo personale dipendono soprattutto da come imposti e gestisci il tuo sistema relazionale. Ricorda che essere un capo significa essere una fonte di ispirazione e fiducia, sostenere le persone, guidare con l’esempio, fornire significato al lavoro di tutti e di tutti i giorni, indipendentemente dal ruolo che ciascuno ricopre.

Testa di capo è il titolo dell’ultimo libro di Robert I. Sutton, professore di Ingegneria gestionale all’Università di Stanford. È un saggio dedicato all’arsenale del cattivo capo, dalle forme più sottili e crudeli di mobbing alla pura idiozia. Come dice Sutton «...è

facile essere un bastardo matricolato, quando si occupa la scrivania più grande». Nel volume si cerca di far emergere il profilo del “buon capo” dall’analisi di un insieme di cattivi esempi da non imitare. Ne consiglio la lettura a tutti, poiché, come dice l’autore, «la maggior parte di noi ha un capo, oppure è un capo, o entrambe le cose».

Sutton ci spiega «come imparare dai peggiori». Penso sia utile però, per dirigere in modo efficace, acquisire anche alcuni principi teorici, purtroppo poco conosciuti e ancor meno applicati, che possano aiutarci a migliorare le capacità di guida di cui tutti, in misura più o meno elevata, disponiamo: capacità cui ci si riferisce normalmente con il termine *leadership*. Iniziamo con un po’ di sano realismo. Se siamo diventati “capi”, o comunque abbiamo acquisito una posizione di responsabilità, probabilmente ci siamo battuti per questo; ci siamo confrontati, o persino scontrati, con alcuni colleghi; abbiamo usato tutte le nostre capacità di influenza, qualche volta forse (diciamo la verità) in modo non perfettamente etico. La scalata in qualunque sistema gerarchico non è (per parafrasare una vecchia battuta del presidente Mao) una



«Essere un capo significa essere una fonte di ispirazione e fiducia, sostenere le persone, guidare con l’esempio, fornire significato al lavoro di tutti e di tutti i giorni»

passeggiata in campagna. Senza nulla togliere al merito, è chiaro che per prevalere abbiamo dovuto essere più determinati e più aggressivi degli altri; ed è inevitabile che lungo il percorso abbiamo imparato a conoscere anche miserie e debolezze della struttura e delle persone che ne fanno parte, accumulando una buona dose di scetticismo e forse anche di cinismo. Tutto ciò è perfettamente normale, così come è normale che talvolta si sia costretti a ricorrere non tanto alla persuasione quanto all'uso spietato del potere gerarchico; come diceva Al Capone «... con un sorriso si fa molta strada, ma con un sorriso e una pistola si va molto più lontano».

Qualunque sia il livello raggiunto nella carriera, tra le tante scelte importanti ce n'è una fondamentale per noi e per coloro che ci circondano. Possiamo metterci nel solco delle "teste di capo" che abbiamo trovato sulla nostra strada, che ci hanno preceduto, che tuttora ci circondano, che magari ancora ci stanno sopra, e batterci per divenire – finalmente – capi o capetti dispotici e arroganti, pensando solo all'interesse personale e, perché no, approfittandone per scaricare sugli altri un po' delle nostre tensioni o frustrazioni. Oppure, senza rinunciare alle nostre ambizioni, anzi ampliandone la portata, possiamo porci l'obiettivo di lavorare per lasciare ai nostri successori un'organizzazione migliore di quella che abbiamo trovato. Ovviamente questi sono casi estremi e, come sempre, le situazioni reali si collocano nel mezzo. È facile verificare però la generale tendenza verso la prima opzione. Le ragioni sono evidenti: risultati immediati (anche se modesti), sensazione di avere agito con prontezza, scarso coinvolgimento emotivo, soprattutto nessuna necessità di acquisire

nuove capacità di relazione. Se tutto va bene in questo modo si riuscirà a mantenere uno standard, ma non sarà mai possibile portare le persone al massimo livello di prestazione; inoltre, il clima organizzativo sarà di generale insoddisfazione e di scarso entusiasmo. La seconda strada presuppone l'assunzione di un ruolo di *leadership*, ed è potenzialmente in grado di ottenere il massimo impegno da parte di tutti; purtroppo è oneroso sul piano emotivo, oltre a richiedere un notevole investimento per migliorare la cultura e l'atmosfera e rafforzare il senso di identità e di appartenenza; inoltre, i risultati non sono certi e si manifestano eventualmente solo nel medio-lungo periodo. Sono necessari applicazione e apprendimento continuo; per coloro che non hanno sufficiente motivazione ed interesse le difficoltà da superare appaiono semplicemente insormontabili e lo sforzo necessario può sembrare anche scarsamente compensato da ritorni diretti. Bisogna quindi pensare alla *leadership* non come a un traguardo da raggiungere, ma come a una via da percorrere. Un percorso infinito che richiede dedizione, pazienza e, anche, umiltà, e che viene ricompensato dallo sviluppo di un sistema relazionale maturo, basato sulla fiducia, sull'entusiasmo e sull'orgoglio: e se è vero che il successo dipende ovviamente da molti fattori esterni, è anche vero che una squadra guidata da una *leadership* consapevole e sicura è difficile da battere.

Purtroppo il tema della *leadership* è molto trascurato, anche dalle migliori scuole di *management*. Gran parte della letteratura sull'argomento è di tipo quasi mistico e fa riferimento a etica comportamentale e valori universali, certo fonti di grande ispirazione, ma poveri di prescrizioni operative. Nell'accezione comune, al contrario, il



«Bisogna pensare alla *leadership* non come a un traguardo da raggiungere, ma come a una via da percorrere. Un percorso infinito che richiede dedizione, pazienza e, anche, umiltà, e che viene ricompensato dallo sviluppo di un sistema relazionale maturo, basato sulla fiducia, sull'entusiasmo e sull'orgoglio»

termine viene erroneamente usato come sinonimo di “capo”, cioè per indicare genericamente la persona che siede al vertice di un partito, di un’azienda, di qualunque organizzazione. La *leadership* consiste invece nella padronanza e nell’impiego sistematico di capacità che permettono di guidare un gruppo di persone verso il raggiungimento di obiettivi non conseguibili tramite i convenzionali metodi di comando e coordinamento gerarchico. La *leadership* quindi è una forma di potere. Anzi, è potere allo stato puro, perché implica la capacità di influenzare opinioni e comportamenti delle persone allineandoli con i propri obiettivi. Tuttavia, non ha nulla a che fare con il potere che deriva dalla posizione gerarchica. Se ne parla molto, sia pure in modo impreciso e superficiale, perché nei momenti di crisi, quando bisogna misurarsi con cambiamenti tumultuosi e incalzanti, quando le persone devono operare in condizioni di stress, quando il futuro appare incerto e minaccioso, si avverte di più l’esigenza di sistemi di *governance* basati sulla *leadership*, in grado di suscitare “adesione spontanea” e quindi di conciliare il coinvolgimento delle persone con l’efficienza e la tempestività delle decisioni.

Alcune teorie molto accreditate propongono tre tipologie di *leadership*: carismatica, trasformativa e transazionale. Esse non riescono però a spiegare una miriade di fenomeni e manifestazioni che possono essere riconosciuti in esempi tratti dalla storia, dal mondo economico e imprenditoriale, e dall’ambiente artistico. Recenti studi hanno permesso di evidenziare che i diversi stili osservabili empiricamente risultano da combinazioni assolutamente individuali e da

modalità di utilizzazione assolutamente personali dell’insieme di dieci strumenti fondamentali, che corrispondono ad altrettante abilità che il *leader* deve sviluppare. I dieci strumenti, che illustrerò in alcuni prossimi editoriali, incidono su quattro aree di intervento: la prima (area simbolica) si riferisce all’esigenza di essere fonte di ispirazione, di catturare e focalizzare l’attenzione delle persone, di fornire interpretazioni dei fatti che riguardano l’organizzazione e delle scelte di fondo che si devono affrontare ai vari livelli; la seconda (area della valorizzazione delle risorse) è relativa alla necessità di cogliere tutte le potenzialità di accrescimento del capitale umano e sociale; la terza (area politica) riguarda la composizione degli interessi, la ricerca creativa di soluzioni ai conflitti, la persuasione, la formazione e il mantenimento di coalizioni e di relazioni; infine la quarta (area strutturale) è orientata alle architetture organizzative, alle strategie, alla progettazione e anche all’operatività delle strutture.

Dedichiamo allora un po’ di tempo ad acquisire, oltre alle necessarie competenze tecniche che caratterizzano la nostra professione, anche queste capacità che, indipendentemente dalla posizione ricoperta sul posto di lavoro, possono incidere positivamente sulle relazioni con gli altri sul piano degli affari, della vita sociale e della famiglia. E che, se siamo dirigenti, o stiamo per diventarlo, ci aiuteranno ad evitare di essere una delle tante “teste di capo”.

Agostino La Bella



Riferimenti:

R. I. Sutton (2010) *Testa di capo. Come essere i migliori imparando dai peggiori*, Rizzoli, Milano.

A. La Bella (2005) *Leadership*, Apogeo, Milano.

A. La Bella, M. A. Barchiesi (2007) *Bagliori di leadership*, e-book Masterimpresa, Roma



UN PICCOLO TESORO VICINO A NOI

il Punto di Fuga, di Guendalina Capece

«... seeing the third shell being erected I am reminded of hearing a symphony by Beethoven or seeing the third act of a play by Brecht...». Richard Meier

La grandezza architettonica di Roma non si misura unicamente con le imponenti testimonianze di monumenti, chiese, piazze, strade e palazzi eredità del passato. Roma ha numerose opere ideate e realizzate in epoca contemporanea, ritenute da molti erroneamente “minori”, ma che in realtà sono modelli prestigiosi di architettura e tecnica con lo scopo di ridisegnare e rendere più moderno il volto della Città Eterna.

La **Chiesa Dio Padre Misericordioso** appare

improvvisamente tra i palazzi del moderno quartiere romano di Tor Tre Teste, in Largo Terzo Millennio. Una piccola struttura, un gioiello dell'architettura contemporanea, che non ci si aspetterebbe di trovare incastonata in un'area periferica di Roma, lontana dalla zona monumentale. Nell'ambito del programma *50 Chiese per Roma 2000* e in vista del Giubileo, nel 1993 il Vicariato di Roma bandisce un concorso internazionale di architettura a inviti, con l'obiettivo di dotare tutti i quartieri





periferici del loro centro parrocchiale per il Giubileo di fine millennio. Tra i sei progetti presentati e firmati da architetti di fama mondiale, vince quello dell'americano Richard Meier. La Chiesa, fortemente voluta da Papa Giovanni Paolo II, doveva essere il memoriale del Grande Giubileo del 2000 e la trasposizione visiva dei contenuti dell'Enciclica *Dives in Misericordia* emanata a novembre del 1980, prima enciclica della storia a parlare di Misericordia Divina. Nel documento il Santo Padre spinge l'umanità ad «...attingere nell'eterno per affrontare le grandi preoccupazioni contemporanee...» e dichiara che «compito fondamentale della Chiesa è attuare la misericordia al fine di rendere la vita degli uomini giusta sotto ogni aspetto» (Giovanni Paolo II, 1980). La nuova chiesa doveva, quindi, irradiare questo messaggio ed essere testimonianza visibile del cammino della Chiesa nel Terzo Millennio. Lo stesso Maier presentò la sua opera in Vaticano affermando: «Le vele bianche ci condurranno verso un mondo nuovo» e sintetizza in modo semplice, ma audace, le funzioni di «luogo di accoglienza, luogo di convocazione e luogo di Chiesa», creando una struttura ricca di simbologia e spiritualità. L'edificio è caratterizzato da tre grandi vele, gonfie al vento, in calcestruzzo bianco, che simboleggiano la Trinità. Queste sono unite da ampie superfici vetrate di grande impatto quali la facciata, il “tetto” e i fronti che rendono immediato e fondamentale il contatto

con il cielo e la luce del sole (opportunamente filtrata dai cristalli speciali). Il tutto rende alla perfezione l'idea originale “della barca della Chiesa” che conduce i fedeli nei mari del Terzo Millennio.

L'imponente e complessa realizzazione del progetto è stata una sfida per le imprese, i professionisti coinvolti e la moderna ingegneria italiana. Data l'altezza delle vele (26 metri la maggiore, 23 e 18 le altre due) e la loro curvatura, sono state messe a punto soluzioni tecnico-strutturali altamente innovative, grazie all'esperienza di Italcementi.

Le tre vele autoportanti sono state suddivise in grandi pannelli prefabbricati, in tutto 256, a doppia curvatura, chiamati “conci”, ciascuno del peso di 12 tonnellate. Successivamente, per montare e assemblare i conci è stata realizzata una gru-carroponte alta 38 metri, unica al mondo in grado di sollevare ogni concio e portarlo nella posizione e all'altezza volute e capace di sopportare tante sollecitazioni, grazie a un sistema di rotaie





simile alle macchine ideate per costruire le antiche cattedrali. La sfida è continuata anche per la creazione e ideazione dei materiali da utilizzare per realizzare l'opera. La qualità estetica (e non solo) voluta da Meier ha spinto Italcementi, impegnata come *main sponsor* tecnico, a creare e brevettare un nuovo tipo di cemento armato: il Bianco TX Millennium. Colorato con polvere di marmo bianco di Carrara e unito a particelle di fotocatalizzatori al titanio che permettono al cemento di ossidare, in presenza di luce e aria, le sostanze inquinanti organiche e inorganiche presenti nell'atmosfera, riesce a mantenere inalterato nel tempo il colore bianchissimo.

Anche il campanile è molto particolare: come nella più consueta delle tradizioni, è posto a lato dell'entrata, ma ridotto all'essenziale: una

quinta murale che accoglie una fila verticale di cinque campane in bronzo di grandezza decrescente a contrasto contro il cielo.

Entrando all'interno ci si trova in un luogo mistico dove le coperture in cristallo e la luminosità diffusa trasformano **Dives in Misericordia** in una «sorgente di luce e verità», trasmettendo ai visitatori e ai fedeli un senso di grande pace e spiritualità. Le nuvole catturate dai tetti di vetro e il bianco delle pareti nude senza alcuna immagine sacra esposta rendono la chiesa sensibile al tempo naturale e adatta per la comunione tra anima e cielo.

La Chiesa di Tor Tre Teste è il frutto, dunque, del forte messaggio giubilare, della maestria di Meier e delle capacità tecniche dell'industria italiana. E rispecchia perfettamente la filosofia di un altro grande architetto Tom Wright, che ha progettato il bellissimo palazzo Burj Al Arab, conosciuto come *la Vela*, a Dubai: «If you can draw a building with a few sweeps of the pen and everyone recognises not only the structure, but also associates it with a place on earth, you have gone a long way towards creating something iconic» (Tom Wright, 2000). La Chiesa della Misericordia infatti, con le sue tre vele aderisce perfettamente a questo concetto e ricorda anche il bellissimo Teatro dell'Opera di Sidney (quarta immagine qui sotto).



(fonte: <http://www.tomwrightdesign.com>)

Guendalina Capece



«If you can draw a building with a few sweeps of the pen and everyone recognises not only the structure, but also associates it with a place on earth, you have gone a long way towards creating something iconic»



IL PROGRAMMA EGO

a sostegno delle idee imprenditoriali dei giovani

A che Punto è l'Impresa? di Francesco Giordano e Marco Greco

«Il Programma Ego è un progetto di Ericsson in Italia nato nel 2004 con l'obiettivo di fornire opportunità di crescita e di sviluppo a nuove iniziative imprenditoriali nel settore delle comunicazioni e delle sue applicazioni. Il progetto si rivolge a studenti universitari e neolaureati con idee e proposte di *business* sviluppabili e a micro imprese in fase di *start-up*, con idee innovative e progetti di *business* sostenibili.»

(Fonte: <http://www.fondazione-ericsson.org/ego.html>)

In un Paese ancora lontano dall'ottemperare ai suoi impegni europei in materia di investimenti in ricerca non è sempre facile per un giovane avere un'idea innovativa e trovare le risorse per implementarla. Così molti finiscono per rinunciare, chiudere l'idea nel cassetto e guardarla invecchiare inesorabilmente. Per questo un premio sostenuto da un'importante multinazionale *leader* nell'innovazione, seppure una goccia nel mare, è una speranza per decine di giovani creativi.

La partecipazione al programma è anche un'opportunità per misurare la fattibilità della propria idea, per valutarne i rischi e le opportunità, per analizzare con serietà la concorrenza e per ricevere un *feedback*. Infatti, per rispondere al bando di partecipazione non è sufficiente dimostrare l'innovatività dell'idea, ma anche descriverne la fattibilità tecnica ed economica, il mercato di riferimento e i vantaggi che la Fondazione Lars Magnus Ericsson, che promuove il Programma Ego, può fornire ai proponenti.

La proposta segue poi un *iter* di selezione che prevede un *pre-screening* da parte del Comitato Organizzativo del Premio e una prima fase di selezione da parte di un Comitato Tecnico di Valutazione interno ad Ericsson. Seguono due fasi successive di valutazione da parte del Comitato Tecnico

Scientifico della Fondazione, integralmente costituito da professori di chiara fama, afferenti a settori sia della tecnologia, sia dell'economia; infine la terza e definitiva approvazione proviene dal CdA della Fondazione Ericsson, composto da illustri personalità accademiche e provenienti dal mondo delle imprese. Chiaramente questo percorso rende possibile ciò che normalmente per un giovane è praticamente impossibile, ovvero arrivare ai massimi livelli di una società e presentare ad essi la propria idea imprenditoriale. EGO permette di confrontarsi con un lungo processo di selezione, in cui si ha, aspetto di fondamentale importanza, la percezione di essere ascoltati, studiati senza preconcetti, valutati su ogni aspetto della propria idea. Si percepisce nell'aria la voglia di manager importanti di dire la propria, di dare suggerimenti, di trovare soluzioni, di rendere disponibile la propria struttura per rendere concrete le idee vincenti.

Il 10 Novembre 2010 sono stati premiati tre gruppi di ragazzi, autori di idee innovative, e altrettanti gruppi orientati alla costituzione di *start-up* con progetti di *business* ben strutturati e promettenti, vincitrici del Programma Ego giunto alla quarta edizione. La differenza fondamentale tra le due categorie premiate è relativa allo stato d'avanzamento dello sviluppo del progetto: le idee innovative necessitano di supporto per la realizzazione stessa del prodotto/servizio vincente, le *start-up* sono in grado di fornire ai potenziali clienti il risultato dell'idea innovativa, ma necessitano di supporto per l'avvio del *business* vero e proprio. In altri termini, attraverso il Programma Ego della Fondazione, Ericsson agisce come un "incubatore di imprese" privato, in grado di fornire alle imprese "ospitate" che ne facessero richiesta e per la durata del

programma, una sede operativa, servizi di consulenza in *marketing* e per la realizzazione di piani industriali, utilizzo di laboratori e sistemi IT/IS, ecc..

Sia le tre *start-up* che i *team* degli studenti, previa costituzione in impresa e ingresso di diritto nel Programma Ego, potranno accedere gratuitamente al Campus Ericsson di Roma, usufruendo di supporti logistici, organizzativi e consulenziali e della possibilità di instaurare relazioni con una fitta rete d'impresе e con gli operatori di telecomunicazioni, utilizzando il *brand* Ego. Ciò permetterà loro di proporsi con successo nei rispettivi mercati di riferimento.

Tra le tre *start-up* premiate, ben due hanno origine dalla Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma Tor Vergata e vedono partecipare un dottore di ricerca e due dottorandi in Ingegneria Economico Gestionale del Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa.

La **Operations Management Team**, composta da Diego Falsini e Francesco Giordano, dottorandi in Ingegneria economico-gestionale, è stata selezionata per un progetto di consulenza innovativo rivolto alle piccole-medie imprese dei settori dell'industria manifatturiera, della logistica e della distribuzione. Il servizio riguarda la fornitura di soluzioni gestionali e tecnologiche basate su competenze, metodologie e strumenti propri del campo dell'*operations management* e basato sui risultati della ricerca svolta presso l'Ateneo di Tor Vergata (e i cui risultati sono stati presentati nei due precedenti *Lunedì del Punto*). A supporto della bontà del progetto, l'impresa è stata valorizzata dall'Università di Tor Vergata come proprio *spin-off* universitario, veicolo per la valorizzazione economica dei risultati della ricerca. Tale risultato ha comportato la partecipazione dell'Ateneo stesso nella compagine societaria, nonché la partecipazione di illustri docenti dell'Università nel Consiglio d'Amministrazione e nel Comitato Tecnico Scientifico dell'impresa. Tale risultato è di

notevole importanza sia per la società neocostituita, sia per l'Ateneo che ne è socio: infatti, da un lato è riconosciuto ufficialmente a Operations Management Team il ruolo di mezzo per trasferire le conoscenze sviluppate all'interno dell'Ateneo nel mondo dell'industria e delle attività produttive, dall'altra l'Università valorizza attraverso di esso i risultati delle proprie attività istituzionali, realizzando quel collegamento tra mondo accademico e mondo del lavoro da lungo tempo auspicato dall'*establishment* politico e culturale nazionale.

Win Win Manager, costituita da Marco Greco, dottore di ricerca in Ingegneria Economico-Gestionale, e Fabio Patriarca, ingegnere informatico, è il frutto di molti anni di *testing* e prevalente attività senza scopo di lucro. A partire dall'omonimo *business game* di negoziazione (<http://www.wwinmanager.it>), già adottato in passato nel corso di Tecniche di Negoziato del Master in Ingegneria dell'Impresa, è stato pianificato un servizio di formazione integrato per l'addestramento di negoziatori, la loro valutazione e il reclutamento di personale addetto alla vendita. Per esempio, è possibile organizzare tornei aziendali interni, creando scenari "su misura" a partire da *best practice* interne in modo da replicare online in modalità asincrona situazioni negoziali frequenti e migliorare le *performance* al di fuori del contesto simulativo. È innegabile infatti, che, dando per scontata una solida base teorica, la pratica costituisca un elemento fondamentale per diventare buoni negoziatori. D'altronde pratica vuol dire soprattutto *trial and error*, laddove l'errore, in un contesto competitivo, può costare davvero troppo caro (specie in tempi di crisi). Win Win Manager permette quindi di ridurre questi costi conducendo le trattative in un contesto simulato. Questi servizi *core* sono integrati dalla possibilità di fornire *feedback* personalizzati, *de briefing* collettivi e corsi teorici di negoziazione.

Francesco Giordano
Marco Greco



I KEY ROLES IN VLEs

il Punto Scientifico, di Elisa Battistoni e Paola Pasqualino

Ogni individuo è unico e irripetibile. Ciascuno di noi ha caratteristiche che lo contraddistinguono dagli altri e in funzione delle quali si “creano” aspettative sui nostri comportamenti e sui nostri obblighi: in una parola, un ruolo. Una definizione complessa del concetto di ruolo è stata proposta da L. Gallino¹, secondo cui il ruolo può essere definito come: «l'insieme delle norme e delle aspettative che convergono su un individuo in quanto occupa una determinata posizione in una rete di relazioni sociali». Ecco, allora, che in qualunque contesto operiamo – famiglia, lavoro, amicizia, etc. – ricopriamo una posizione per la quale sono richieste qualità specifiche, sia in termini di personalità che di esperienza pregressa, che sono influenzate dai condizionamenti esterni e dalla percezione che gli altri hanno di noi.

Anche in contesti organizzativi è utile parlare di ruoli: infatti, il lavoro in *team* – basato su una stretta collaborazione fra gli individui che ne fanno parte – consente, se gestito correttamente, di raggiungere risultati ben al di sopra della semplice somma degli *output* conseguibili dai singoli individui. Collaborare vuol dire condividere idee, informazioni, documenti, ma, soprattutto, creare un sistema di relazioni interpersonali che consenta di sviluppare sinergie, di integrare competenze, di stimolare il pensiero laterale, promuovendo un'attitudine e una cultura all'innovazione e al cambiamento. Tuttavia, affinché ciascuno

possa portare nel gruppo il suo migliore contributo è necessario che ricopra il ruolo adatto e che si coordini in modo ottimale con gli altri.

Cross e Prusak² hanno definito quattro tipi di ruolo – denominati *Central Connector*, *Boundary Spanner*, *Information Broker* e *Peripheral Specialist* – che un individuo può assumere all'interno di un contesto organizzativo e che sono critici nel determinare la *performance* della organizzazione stessa, in quanto possono facilitare o compromettere la collaborazione tra i dipendenti.

La Scuola di Ingegneria dell'Impresa ha voluto dare il proprio contributo a questo tema di ricerca attraverso uno studio mirato a trasporre i ruoli chiave già citati nell'ambito della formazione *e-learning*. Infatti, la Facoltà di Ingegneria di Tor Vergata – e, in particolare, la Scuola di Ingegneria dell'Impresa – sono particolarmente attive da diversi anni nell'ambito della formazione *e-learning*, attraverso l'erogazione di due corsi di laurea e di diversi Master. L'*e-learning* rappresenta sicuramente la principale innovazione nel campo della formazione degli ultimi venti anni, poiché, a differenza delle altre forme di apprendimento a distanza, basa

¹ Gallino L., 1993. Ruolo, in *Dizionario di Sociologia*, Milano, TEA – Utet, 1993.

² Cross R., Prusak L., 2002. *The people who make organizations go – or stop*. In “Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 6, pp. 104–112.

la propria efficacia sul grado di interazione a disposizione dei partecipanti³.

In particolare, il nostro gruppo di ricerca ha presentato, lo scorso ottobre, a un convegno internazionale, un articolo sull'impatto che i ruoli assunti dai partecipanti a una comunità di apprendimento possono assumere sulla creazione e diffusione di conoscenza fra gli individui⁴. Attraverso l'uso della *Social Network Analysis* (SNA), abbiamo analizzato il corso di *Leadership* del Master in Ingegneria dell'Impresa (erogato in modalità *e-learning*) per tre anni accademici consecutivi. Il nostro obiettivo è stato quello di rappresentare i flussi di conoscenza all'interno di un ambiente di apprendimento virtuale e di identificare i quattro ruoli chiave che favoriscono od ostacolano la creazione, diffusione e condivisione della conoscenza, così da supportare il docente nella definizione di strategie didattiche efficaci. Ogni partecipante alla *community* può quindi "giocare" uno dei seguenti quattro ruoli:

Central Connector. In contesti *e-learning* – e, più precisamente, all'interno dei forum che abbiamo analizzato – spesso esistono piccoli gruppi di persone molto attive che producono il maggior traffico informativo e di interazione: questo piccolo gruppo o singolo partecipante diviene il perno attorno al quale ruota il meccanismo di apprendimento. Il *Central Connector* è, quindi, un partecipante che interagisce molto con il gruppo, rispondendo a conversazioni aperte da altri o postando spunti di riflessione, sollecitando, quindi, nuovi flussi di conoscenza. In quanto moderatore e facilitatore della discussione, spesso questo ruolo è ricoperto proprio dal docente, che tende a stimolare la generazione

di nuove idee, intervenendo nei momenti in cui lo sviluppo della *community* registra un rallentamento.

Boundary Spanner. All'interno di un forum accade spesso che si formino sottogruppi di partecipanti fra i quali la comunicazione è più intensa. I *boundary spanner* sono quegli studenti che hanno l'attitudine a partecipare trasversalmente a più aree di interesse e che, quindi, facilitano lo scambio di informazioni fra i sottogruppi e la comunicazione fra tutti i partecipanti.

Information Broker. Nel processo di apprendimento all'interno di un *virtual learning environment* l'interazione tra i partecipanti integra la comunicazione verticale "docente – alunno" con una comunicazione orizzontale fra pari (i partecipanti, appunto). Al fine di rendere possibile questa seconda interazione è importante che la connettività della rete venga preservata, ossia che le comunicazioni possano fluire da ciascun partecipante verso tutti gli altri, anche se in modo non diretto. L'*Information Broker* è un individuo che connette, attraverso la propria interazione, diversi sottogruppi. A differenza di quanto accade per il *Boundary Spanner* la rimozione dell'*Information Broker* divide la rete di interazioni in due o più parti, che non possono più, quindi, comunicare l'una con l'altra.

Peripheral Specialist. Si tratta di un partecipante al corso che è particolarmente esperto su una particolare tematica trattata e che, quindi, interagisce intensamente nelle discussioni ad essa relative: al contrario, sulle altre tematiche del corso le sue interazioni sono molto scarse ed egli si tiene ai margini della rete di relazioni. Si tratta, dunque, di una figura che non interviene frequentemente durante l'arco del corso, ma solo su determinati argomenti. Durante i suoi interventi, tuttavia, il *Peripheral Specialist* può fornire soluzioni a problemi posti da altri, aggiungere nuova conoscenza e condividere esperienze formative.

La definizione e l'identificazione – attraverso l'uso di opportuni indicatori di SNA – dei quattro ruoli descritti fornisce al docente alcuni suggerimenti per impostare la strategia formativa. Ad esempio, i *Central Connector*

³ Benigno V., Trentin G. 2000. *The evaluation of online courses*. in "Journal of Computer Assisted Learning", 16, 259-270

⁴ Barchiesi M. A., Battistoni E., Murgia M., Pasqualino P., *Key roles in VLEs: a metric based on Social Network Analysis*, IADIS International Conference in "Cognition and Exploratory Learning in Digital Age", October 15-17, 2010, Timisoara, Romania

sono persone che forniscono molte informazioni agli altri individui della rete: pertanto, la loro presenza è un arricchimento per la comunità e il docente dovrebbe coinvolgerli per facilitare la diffusione di nuova conoscenza nella rete. Inoltre, il docente deve assicurarsi che i *Central Connector* rimangano attivi nella discussione: infatti, se uno di loro dovesse interrompere le sue interazioni il potenziale formativo della rete verrebbe diminuito.

I *Boundary Spanner* sono persone che ricevono informazioni da individui molto attivi in un gruppo e le diffondono verso altri sottogruppi: pertanto, l'identificazione dei *Boundary Spanner* consente al docente di individuare il percorso di condivisione di informazioni e di conoscenza all'interno della rete. Il docente dovrebbe porre attenzione a non perdere l'interazione con loro, stimolandone partecipazione ai forum di discussione nel caso questa dovesse diminuire.

I *Peripheral Specialist* condividono con gli altri partecipanti al corso solo particolari conoscenze specifiche in loro possesso: ai fini dell'apprendimento è importante che queste persone siano maggiormente coinvolte nelle discussioni, in modo che acquisiscano nuove informazioni e nuove conoscenze. Pertanto, il docente dovrebbe curare particolarmente il coinvolgimento dei *Peripheral Specialist*, sia per facilitare la condivisione della loro conoscenza specifica, sia per aumentare le loro conoscenze, favorendo una loro integrazione nella rete di apprendimento.

Infine, gli *Information Broker* sono l'unica via di comunicazione fra due o più sottogruppi della rete di apprendimento: se un *Information Broker* dovesse smettere di interagire nei forum di discussione i vari sottogruppi non potrebbero più condividere informazioni. Da questo punto di vista, quindi, gli *Information Broker* giocano un ruolo altamente strategico e costituiscono una risorsa critica, perché possono impedire il trasferimento di informazioni all'interno della rete. Il docente, quindi, dovrebbe cercare di limitare quanto più possibile il numero di *Information Broker* nella rete, stimolando le persone a creare nuovi legami diretti per le comunicazioni.

Per concludere, riportiamo una famosa citazione del generale statunitense Norman Schwarzkopf, dalla quale, calata in un contesto di apprendimento, si evince il difficile rapporto tra il ruolo del docente e quello dello studente:

«Ho avuto ufficiali competenti che, di fronte ad un plotone, non vedevano altro che un plotone, un gruppo di soldati. Ma ho avuto anche *leader* che di fronte ad un plotone vedevano 44 individui, ciascuno dei quali aveva aspirazioni e sentimenti, ciascuno dei quali voleva vivere, ciascuno dei quali voleva far bene».

*Elisa Battistoni
Paola Pasqualino*



«Ho avuto ufficiali competenti che, di fronte ad un plotone, non vedevano altro che un plotone, un gruppo di soldati. Ma ho avuto anche *leader* che di fronte ad un plotone vedevano 44 individui, ciascuno dei quali aveva aspirazioni e sentimenti, ciascuno dei quali voleva vivere, ciascuno dei quali voleva far bene»



IL NOBEL 2010 A TRE ECONOMISTI IN CERCA DI OCCUPAZIONE

il Punto di Vista, di Domenico Campisi

Il vecchio Alfred Nobel, inventore della nitroglicerina, all'economia non ci aveva pensato affatto. I premi che aveva istituito erano, infatti, per la chimica, la fisica, la medicina, la pace e la letteratura.

Solo nel 1968, sarà aggiunto il Nobel alla Scienza Triste (*Dismal Science*), termine coniato dallo scrittore inglese T. Carlyle, quando la Riskbank, la Banca Centrale di Svezia, a riconoscimento dell'importanza raggiunta dall'Economia, istituisce il "Premio della Banca di Svezia per le Scienze Economiche in memoria di Alfred Nobel". Dal 1969 ad oggi sono stati premiati quarantaquattro statunitensi, otto britannici, tre norvegesi e due svedesi. In tutti questi anni

solo un premio è stato assegnato, rispettivamente, a scienziati provenienti da Germania, Olanda, India, Israele, Canada ed ex URSS.

Stoccolma ha premiato nel 2010 Peter Diamond del MIT di Cambridge, Massachusetts, Dale Mortensen della Northwestern University di Evanston, Illinois, e Christopher Pissarides della London School of Economics and Political Science, per i loro saggi sulla *Search Theory*, dedicata all'analisi delle imperfezioni del mercato del lavoro.

Il comunicato di Stoccolma recita: «Perché ci sono così tanti disoccupati e allo stesso tempo tante imprese che cercano lavoratori? Come possono le politiche economiche avere un

impatto sul livello dell'occupazione?

I vincitori di quest'anno hanno sviluppato una teoria che può essere usata per rispondere a queste domande. E che può essere usata per altri mercati».

I tre studiosi hanno dimostrato che in un mercato del lavoro caratterizzato dalla presenza di costi di ricerca, anche in assenza di imperfezioni nel



funzionamento del mercato stesso, possono coesistere una quota di domanda e di offerta insoddisfatte e di conseguenza un numero di disoccupati involontari molto elevato. L'incontro tra domanda e offerta è, effettivamente, spesso un processo lungo, logorante e dagli esiti spesso incerti. La ricerca è di frequente influenzata da: tempi di attesa, energie, impiego di risorse materiali e da frizioni che frenano l'individuazione di ciò che corrisponde adeguatamente alla propria disponibilità a partecipare fattivamente allo scambio. Molteplici ne sono le cause: informazione imperfetta, eterogeneità fra domanda e offerta, bassa mobilità, congestione dovuta alle dimensioni del mercato e molti altri.

Se prima, dunque, l'incapacità dei mercati di raggiungere un equilibrio e la coesistenza tra lavoratori disoccupati e imprese a caccia di lavoratori rimanevano un inspiegabile rompicapo, con Diamond è risultato palese come anche un piccolo costo di ricerca allontani il salario (il prezzo) da quello "competitivo". Mortensen e Pissarides hanno, poi, esteso l'analisi ad altre situazioni dando vita, congiuntamente al modello DMP (dalle loro iniziali appunto) dimostrando, in modo rigoroso, come il salario aumenti con la produttività e i sussidi di disoccupazione. Ma anche come l'aumento di produttività, faccia crescere nel breve periodo i posti di lavoro malgrado il rialzo dei salari; e come le

protezioni del lavoro non incidano sulla disoccupazione complessiva ma solo su quella giovanile facendone aumentare la durata.

Gli studi condotti dai tre vincitori rivelano quanto si sia evoluto l'approccio della scienza economica alla disoccupazione dagli anni in cui gli economisti keynesiani apparivano i migliori alleati della piena occupazione.

Il Nobel 2010, dunque, riapre gli occhi su una crisi occupazionale dagli esiti ancora molto incerti: è un monito a chi crede che l'attuale disoccupazione sia ciclica, dipenda da una domanda limitata e che vada, quindi, sostenuta con l'esclusivo ricorso ai tradizionali strumenti di politica monetaria e fiscale. Sono state proprio le offerte di lavoro non soddisfatte e in crescita da un anno a fare aprire gli occhi all'Accademia delle Scienze. «Perché tanta gente è disoccupata nello stesso tempo in cui c'è un gran numero di offerte di lavoro?» Avulsi dalle peculiarità italiane, sempre più in bilico fra frammentazione delle politiche e arretratezza dei modelli, è questa la domanda di oggi.

Domenico Campisi

Nota dell'autore: Il senato degli Stati Uniti aveva appena detto no al membro più anziano per manifesta incompetenza. Era stato proposto da Barak Obama come candidato ad uno dei tre posti vacanti nel board della FED.



«Perché ci sono così tanti disoccupati e allo stesso tempo tante imprese che cercano lavoratori? Come possono le politiche economiche avere un impatto sul livello dell'occupazione?»



CI VUOLE UNA CHAMPIONS LEAGUE PER LE NOSTRE UNIVERSITÀ

il Punto di Vista, di Tommaso Agasisti e Giuseppe Catalano

In questi giorni si sta discutendo, alla Camera, il ddl di riforma del sistema universitario proposto dal Ministro Gelmini. Il testo, se approvato, apporterebbe alcune modifiche rilevanti, tra le quali la possibilità per il Rettore di nominare il Consiglio di Amministrazione (sostituendo l'attuale meccanismo elettivo), la definizione di un legame più forte tra risultati e finanziamento pubblico e la creazione di un sistema di reclutamento dei docenti più trasparente e meritocratico, almeno dal punto di vista formale. Pur non volendo entrare nel merito dei singoli aspetti, ci sembra, tuttavia, che la politica generale del provvedimento sia coerente con la necessità di rivedere alcuni meccanismi di finanziamento e regolazione del sistema che, in passato, non hanno funzionato. In un contesto così delicato è

importante chiarire che il cuore del problema, e la sua soluzione, non è rappresentato tanto dalle regole di funzionamento "interno" degli atenei quanto dalle regole di governance "di sistema", ossia dal rapporto tra il sistema pubblico e le università. In tale prospettiva, la riflessione deve considerare due fattori importanti. Il primo è che non tutte le università italiane hanno abusato dell'autonomia. Analizzando i dati sulla situazione finanziaria, sulle prestazioni didattiche e di ricerca si nota, infatti, che ci sono atenei che negli ultimi anni hanno ottenuto risultati brillanti. Il secondo fattore da considerare è la crescente "internazionalizzazione" della formazione terziaria. Chi vive nelle università sa bene che, nell'ultimo decennio, gli studenti migliori d'Europa e del mondo si muovono, e



«Il ddl Gelmini sembrerebbe per alcuni aspetti voler migliorare la qualità "media" senza, tuttavia, tener presente che in Italia esistono piccole "squadre" (atenei e dipartimenti) capaci di difendersi a testa alta in Europa»

vanno alla ricerca dell'offerta migliore, ovunque essa si trovi. Anche dal punto di vista della ricerca, la reputazione degli atenei si misura su scala europea e mondiale, e non più all'interno dei singoli Paesi. I due fattori, letti e interpretati congiuntamente, richiamano una possibile metafora calcistica: i provvedimenti legislativi in discussione sembrano voler riformare il campionato italiano, ma occorre anche tenere conto della *Champions League*. I problemi strutturali del nostro sistema universitario, infatti, in particolare, il sottofinanziamento e l'eccessiva regolamentazione ci impediscono di aspirare ad essere un campionato tra i migliori al mondo. Il ddl Gelmini sembrerebbe per alcuni aspetti voler migliorare la qualità "media" senza, tuttavia, tener presente che in Italia esistono piccole "squadre" (atenei e dipartimenti) capaci di difendersi a testa alta in Europa. Tale situazione porta a chiedersi se oltre a un giusto tentativo di correggere i difetti principali del nostro sistema universitario, non sia il caso di adoperarsi per favorire la crescita e lo sviluppo delle nostre squadre migliori, perché si lancino a piè sospinto nella competizione europea, magari, sacrificando anche qualche partita di campionato. Il sistema universitario italiano potrà trarre benefici sia da un cambiamento marginale di tutti gli atenei, che da innovazioni e miglioramenti radicali per i nostri atenei migliori; ma mentre il ddl si occupa del primo aspetto sembra voler ignorare il secondo. Chi deciderà quali atenei e dipartimenti debbano essere selezionati per rappresentare il meglio del nostro sistema? Per usare il gergo calcistico: chi si occuperà di stilare la classifica? Naturalmente, questa deve essere redatta secondo criteri condivisi, chiari e trasparenti. Va precisato, a questo proposito, che le informazioni rese

annualmente disponibili dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), dalle classifiche del Sole 24 ORE e di Repubblica, dalla stessa classifica internazionale del Times, sono concordi nell'individuare le università e i dipartimenti che si collocano ai primi posti. Il Ministero dovrebbe certificare le metodologie e i dati, e poi prenderne atto.

Una volta individuate le università migliori e le strutture di ricerca di eccellenza, occorrerebbe riservare loro un trattamento di favore (finalizzato, s'intende, alla competizione internazionale). Così come a una squadra è concesso di giocare il venerdì per essere più fresca nella sfida europea, così all'ateneo X dovrebbero essere concesse alcune libertà per poter evitare, quando necessario, quei controlli formali e burocratici che rallentano la capacità e le possibilità di agire tempestivamente. Al contempo, in analogia con quanto avviene per la licenza UEFA, le università dovrebbero dimostrare di meritare tali libertà e tali deroghe. Non va, infine, dimenticato che la partecipazione alla *Champions League* comporta un aumento delle entrate finanziarie, che consente di rafforzare la squadra. Nel caso del sistema universitario, una parte di responsabilità dovrebbe essere assunta dai singoli governi nazionali. L'esperienza tedesca del progetto German Universities Excellence Initiative si muove in questa direzione: il governo federale ha individuato le nove università migliori, e ha assegnato loro un finanziamento straordinario per i prossimi cinque anni. Nel Regno Unito, da oltre quindici anni, il finanziamento pubblico alle università (per la parte ricerca) è basato su un processo di selezione, molto accurato e preciso, dei dipartimenti migliori. Concludiamo auspicandoci che l'Unione Europea svolga il



«Una volta individuate le università migliori e le strutture di ricerca migliori, occorrerebbe riservare loro un trattamento di favore (finalizzato, s'intende, alla competizione internazionale).»

ruolo dell'UEFA in questo settore: non attraverso una maggiore regolazione, ma mettendo a disposizione risorse per quelle università che, negli anni, dimostrino di saper eccellere su scala internazionale.

E' bene prestare attenzione a questa sfida. L'ultima classifica del Times (edizione 2009) ha dimostrato che il Regno Unito ha già i suoi United, Chelsea, Arsenal e Liverpool in competizione: tra le prime dieci università al

mondo, quattro sono inglesi (Cambridge, University College London, Imperial College London, Oxford). Non possiamo perdere tempo: altrimenti, non ci resterà neppure l'Europa League.

Tommaso Agasisti
Giuseppe Catalano



Giuseppe Catalano è professore ordinario di Economia Pubblica nella Facoltà di Ingegneria dei Sistemi del Politecnico di Milano e direttore della Scuola di Management per le Università, Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano. È direttore del Master in Management dell'Università e della Ricerca (Master SUM), del Master in Management delle Istituzioni Scolastiche e Formative (Master MES) e del Master in Innovation and Knowledge Transfer (Master MIT) del Politecnico di Milano. È stato membro

del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Tommaso Agasisti è ricercatore nel dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano. I suoi interessi di ricerca sono legati all'Economia del settore pubblico, con particolare riferimento all'economia dell'istruzione. Dal 2006 al 2008 ha coordinato la segreteria tecnica dell'Osservatorio regionale per il diritto allo studio universitario della Regione Lombardia. Ha partecipato a diversi progetti di ricerca riguardanti l'organizzazione e la gestione delle istituzioni universitarie. È docente di Economia e Organizzazione Aziendale al Politecnico di Milano, e svolge attività didattica anche nell'ambito della SUM – Scuola di Management per le Università, gli enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche del MIP - Politecnico di Milano.



L'articolo, nella sua versione integrale, è pubblicato su «IlSussidiario.net» del 13.7.2010



SFOGLIANDO QUA E LÀ...

di Federica Lorini

Testa di capo, di Robert T. Sutton

Testa di capo non è un manuale umoristico, come potrebbe sembrare dal titolo. L'autore, Robert I. Sutton, professore di Ingegneria gestionale a Stanford, prosegue con questo libro il filone tracciato con il suo precedente volume *Il metodo antistronzi*, di grande successo. L'ambito di analisi è sempre quello del clima organizzativo, ma qui Sutton specializza la riflessione sulle differenze tra capi buoni e cattivi, oltre che sull'atteggiamento mentale e le azioni dei capi migliori: ciò non perché questi ultimi seguano grandi strategie aziendali e complesse teorie economiche, ma perché sono coloro che riescono a rendere il clima di un'azienda sereno e produttivo. Nel libro ci sono svariate storie esemplari di come si viva in una qualunque organizzazione, di come sia facile essere un "bastardo" al potere, ed esercitarlo rendendo un inferno la vita propria e quella dei sottoposti. E quanto sia difficile diventare (perché si può diventarlo) giorno dopo giorno migliori. Il miglioramento richiede continua autoanalisi e una grande capacità di relazione interpersonale. È solo migliorando se stessi, controllando costantemente il proprio comportamento, che si riesce a migliorare anche i sottoposti. Certo è molto più semplice essere tiranni, ottusi, ciechi ed egomaniaci, se si sta dietro la scrivania più grande. Gli episodi descritti sono tutti molto gustosi, interessanti e soprattutto psicologicamente centrati. Ciascuno di noi o è un capo, o ha un capo, o entrambe le cose. Per questo dovremmo tutti, ancor prima delle gratificazioni finanziarie, avere come fine del nostro comportamento non solo le prestazioni, ma anche e soprattutto la crescita dell'orgoglio, della dignità, della serenità propria e dei dipendenti. Ciò richiede di essere in sintonia con i pensieri, le emozioni e i sentimenti degli altri, mantenendo sempre, come dice Sutton, il giusto equilibrio tra "amore" e "denaro".

Perché leggerlo? Intanto perché è un trattato di psicologia comportamentale interessantissimo. E poi riguarda tutti: sia chi non vuole più essere vittima passiva della testa di capo di turno, sia chi aspira a diventare un capo senza per questo trasformarsi in un odioso e arrogante bastardo. Questo libro ci aiuterà ad avere successo come *leader*, a saper controllare noi stessi e aumentare le prestazioni dei dipendenti all'interno di un appagante sistema di relazioni. E, anche se capi non siamo, a collaborare per aggiustare la rotta, se si fosse smarrita, affinché l'organizzazione in cui lavoriamo possa diventare, con l'apporto di tutti, un posto con il sapore del paradiso, non un inferno fatto dagli "altri".

Prede o Ragni, di A. F. De Toni e L. Comello

Dominare la complessità del reale, ossia riuscire a trovare il miglior adattamento possibile ai continui cambiamenti, è forse la sfida più grande che un'organizzazione debba affrontare nonché il paradigma attraverso il quale caratterizzarsi sia internamente che esternamente.

Le organizzazioni moderne, infatti, non sono più sistemi semplici ma realtà complesse operanti in ambienti altrettanto complessi dove l'imprevedibilità, la discontinuità, l'irrazionalità, il non equilibrio e l'incoerenza la fanno da padroni. Gli autori di questo arguto saggio, il cui titolo completo è *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità* e edito da UTET, descrivono la complessità utilizzando la metafora della ragnatela: le imprese migliori, quelle in grado di adottare approcci innovativi all'insegna della creatività e flessibilità non rischiano di cadere preda delle ragnatele e anzi recitano la parte del ragno; quelle, al contrario, incapaci di adattarsi ai cambiamenti, finiscono necessariamente per giocare il ruolo della preda.

In un percorso tra i grandi della scienza che parte da Newton e arriva fino a Prigogine, De Toni e Comello compiono un'analisi razionale dei molteplici contributi scientifici alla teoria della complessità, estrapolandone i concetti guida e illustrando, nella seconda parte del testo, le implicazioni manageriali di detta teoria.

Perché leggerlo? Perché è un libro ricco di stimoli e spunti, che rappresenta un interessante viaggio alla scoperta della teoria della complessità e di un suo possibile utilizzo nella gestione delle moderne organizzazioni. Scrivono gli autori: *Quello che cerchiamo di suscitare è una piena consapevolezza di un futuro non prevedibile!* e ci riescono perfettamente !

Ragazzi online, di Sonia Livingstone

Il libro di Sonia Livingstone costituisce la prima sintesi organica di diversi filoni di studio che hanno affrontato il tema del rapporto tra Internet e i suoi utenti più giovani: bambini, ragazzi, adolescenti. Sulla scorta di una ricognizione critica della letteratura scientifica, a carattere sia teorico sia empirico, e di un'ampia serie di ricerche quantitative e qualitative condotte in prima persona dall'autrice, il testo restituisce i molti aspetti dell'uso della rete da parte dei giovani di diverse età. L'ambiente digitale online viene analizzato a partire dalle pratiche quotidiane che bambini e ragazzi vi realizzano per apprendere, per comunicare con il gruppo dei pari, per costruire la propria identità o per esercitare i propri diritti di cittadinanza, indicando con chiarezza le opportunità e i rischi che Internet introduce in ciascuna di queste dimensioni. Senza cedere ai facili entusiasmi o, sul fronte opposto, alla paura del nuovo, Sonia Livingstone chiarisce i termini della sfida che lo sviluppo della rete rappresenta per i diretti interessati, i giovani, e per tutti coloro che hanno a cuore il loro presente e il loro futuro, vale a dire famiglia, scuola, istituzioni educative e politica.

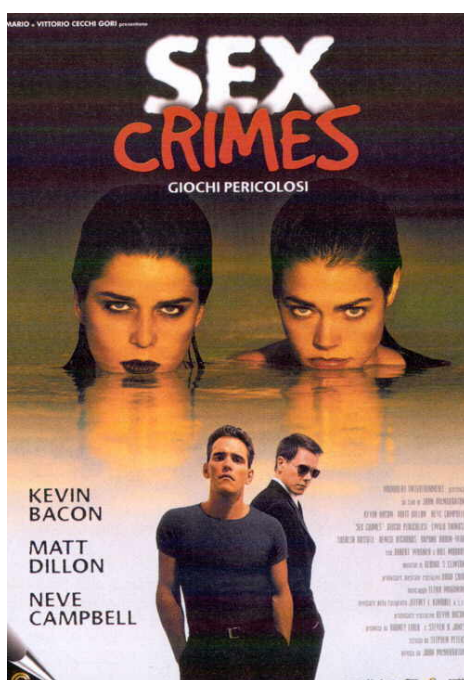
Perché leggerlo? Perché è un tema di riflessione e dibattito cui è difficile sottrarsi se si condivide anche solo una minima responsabilità educativa, propria di ciascun adulto e perché fornisce le risposte a domande che la rapida diffusione della rete e il suo utilizzo da parte dei giovani sollecitano in abbondanza.



NEL CORSO DEL TEMPO

Match Point, di Gianluca Murgia

L'articolo apparso nel precedente numero del «Punto», dedicato all'applicazione della teoria dei giochi all'interno della negoziazione, si chiudeva con l'analisi del *commitment*, una tattica che consente a un soggetto di vincolare a priori la propria risposta a un'azione futura della controparte. L'efficacia del *commitment* presuppone che il negoziato sia rappresentabile come un **gioco sequenziale**, ossia si svolga in un certo numero di periodi distinti, in cui ciascun attore può verificare l'effetto delle azioni messe a punto dalle controparti e, quindi, realizzare le risposte più adeguate. L'interdipendenza tra i comportamenti dei soggetti coinvolti nel negoziato è dovuta al fatto che ciascuno cerca di massimizzare la propria utilità attesa, il cui valore dipende anzitutto dalle azioni che le diverse controparti hanno già realizzato e possono attuare in futuro. Infatti, tali comportamenti possono aumentare l'utilità ottenibile da una parte, a svantaggio delle altre, ma possono anche incidere sull'ammontare del *surplus* totale, oggetto della spartizione. Inoltre, le azioni intraprese dalle controparti possono influenzare il livello di certezza "percepita" sull'esito atteso del negoziato, specialmente perché possono indebolire o rafforzare il sentimento di fiducia esistente tra i soggetti coinvolti. Così, anche se le controparti definiscono un piano comune di azioni che porterebbe a una soluzione negoziale soddisfacente per tutti, un soggetto



potrebbe essere tentato dal deviare dall'accordo, perché teme che gli altri possano fare altrettanto. Ciò può innescare una dinamica negoziale molto complessa, come quella descritta, in maniera quasi parossistica, in *Sex crimes – Giochi pericolosi* di John McNaughton. In questo film, il professor Sam Lombardo (Matt Dillon), il poliziotto Ray Duquette (Kevin Bacon), e le due studentesse Suzie Toller (Neve Campbell) e Kelly Van Ryan (Denise Richards) sono protagonisti di una serie di accordi e tradimenti, volti a definire la spartizione di un bottino, frutto del risarcimento

ottenuto dal professore, in seguito alle accuse false, mosse dalle due studentesse. In questo caso, la vittoria finale verrà definita solo all'ultima mossa, anche se, come chiariscono le sequenze inserite all'interno dei titoli di coda, essa è il risultato di un piano programmato a priori e perseguito con rara determinazione.

Spesso, invece, l'esito del negoziato appare chiaro fin dalle prime fasi, perché una delle due controparti sfrutta abilmente il **vantaggio della prima mossa**. Infatti, il soggetto che dà avvio al negoziato, specie se attua un'azione scarsamente prevedibile, ha la possibilità di comprendere l'approccio di fondo della controparte, che si ripercuoterà inevitabilmente anche nei comportamenti successivi. Inoltre, la prima mossa influenza notevolmente la definizione dei confini del ***bargaining range***, che corrisponde allo spazio delle possibili soluzioni al negoziato; difatti, in genere le controparti, nel corso della

NAOMI WATTS TIM ROTH MICHAEL PITT

UN FILM DI MICHAEL HANEKE

FUNNY GAMES

POSSIAMO
INIZIARE?

negoziazione, tenderanno a convergere verso un esito intermedio rispetto alle posizioni iniziali. Un caso estremo di vantaggio della prima mossa è presentato in uno dei film più estremi e scioccanti degli ultimi anni, ossia *Funny games* di Michael Haneke, di cui lo stesso regista ha proposto un *remake* quasi identico, ambientato negli Stati Uniti e intitolato *Funny games US*. Questo film racconta la vicenda di una famiglia benestante austriaca, che viene letteralmente presa in ostaggio da due giovani che sono riusciti a intrufolarsi all'interno della loro villa sul lago. La facilità con cui i due balordi riescono a prendere il controllo della situazione è dovuta principalmente all'effetto delle loro prime mosse che, grazie ai modi gentili e impacciati, colgono di sorpresa i membri della famiglia, i quali si trovano del tutto impreparati di fronte all'esplosione di violenza, che definirà in maniera incontrovertibile le posizioni di forza dei diversi soggetti. A quel punto, si attiverà una sorta di negoziato, che assume toni del tutto stranianti, visto che, mentre l'obiettivo della famiglia è, chiaramente, la propria sopravvivenza, non si riescono a comprendere i fini ultimi dei due ragazzi. In realtà, come si capisce ben presto nel corso del film, il loro

obiettivo è semplicemente quello di torturare la famiglia e ciò porterà, inevitabilmente, a un esito tragico della vicenda.

Un altro film che, con toni molto più leggeri, rivela l'importanza della prima mossa e della conoscenza chiara degli obiettivi delle controparti è *Inside man* di Spike Lee. Supportato da una sceneggiatura assolutamente perfetta, il film racconta la realizzazione di una rapina in banca da parte di una banda di criminali, guidati da Dalton Russell (Clive Owen), che prendono in ostaggio un nutrito gruppo di dipendenti e clienti. A quel punto, la polizia, coordinata dal detective Keith Frazier (Denzel Washington), attiva una negoziazione con i criminali, volta anzitutto a liberare gli ostaggi; presto, però, i poliziotti verranno affiancati da un'agente di pubbliche relazioni, Madeleine White (Jodie Foster), incaricata dal Presidente della banca di recuperare, quanto prima, il contenuto di una misteriosa cassetta di sicurezza. La negoziazione tra le tre controparti è caratterizzata da tutti i principali **trucchi sporchi** evidenziati in letteratura, a partire dalla **minaccia**, visto che i rapinatori, come primo messaggio, fanno sapere che ammazzeranno due ostaggi se la polizia si accosta alla porta della banca. In un primo tempo, Dalton Russell si rifiuta di rispondere



alle telefonate da parte della polizia, anche se, solo successivamente, si comprenderà come tale atteggiamento sia legato alla tattica del **ritardo calcolato**, che consiste nell'interruzione momentanea del negoziato in modo da ottenere il tempo necessario per far maturare condizioni più favorevoli. Il secondo messaggio dei rapinatori costituisce, invece, un vero e proprio **ultimatum**, ossia una **richiesta estrema**, la concessione di due pullman e di un *jumbo jet* dotato di piloti, con una scadenza ravvicinata, le 9 della stessa sera, e la minaccia di una ritorsione, l'uccisione di un ostaggio all'ora, in caso di mancato assolvimento della richiesta. Madeleine White cerca di chiudere velocemente il negoziato, attraverso un'offerta **prendere o lasciare**, che comprende la garanzia di un forte sconto di pena e la concessione di due milioni di dollari all'uscita dal carcere, in cambio della resa immediata dei rapinatori; questi, però, non accettano, facendosi forti dei documenti contenuti nella cassetta di sicurezza del Presidente. A poche ore dalla scadenza dell'ultimatum, Dalton Russell concede ulteriore tempo alla polizia, la quale prima sembra decisa a "farli cuocere a fuoco lento", in attesa di comprendere l'evoluzione della situazione. Solo successivamente il detective Frazier si rende conto che, in questo modo, sta assecondando il gioco dei rapinatori e, a quel punto, la situazione precipiterà e i rapinatori rifiuteranno di proseguire la negoziazione, almeno fin quando sarà coordinata dal detective Frazier; si tratta, di fatto, di un'**interruzione tattica**, volta essenzialmente a guadagnare il tempo sufficiente a completare il piano. Alla fine i rapinatori riusciranno non solo a farla franca, ma faranno sì che i veri "cattivi" ottengano la punizione che meritano. Questo esempio evidenzia chiaramente come la gestione del tempo sia una variabile chiave all'interno di un negoziato e come la scelta di puntare su una soluzione rapida spesso si riveli inefficace, nonostante riduca i costi intrinseci della trattativa.

In altri casi, però, la variabile "tempo" ha un ruolo molto minore, perché il negoziato

riguarda una sola azione che le controparti devono eseguire in maniera contemporanea. Queste situazioni possono essere modellizzate come un **gioco simultaneo** che, poiché si svolge su un solo periodo, non consente agli attori di verificare l'effetto delle azioni intraprese dalle controparti e di definire le risposte adeguate. In questi casi, qualunque accordo tra i soggetti coinvolti sarà difficilmente sostenibile, poiché ciascuno potrà violarlo senza rischiare alcuna conseguenza. Non a caso, nel duello finale de *Il buono, il brutto e il cattivo* di Sergio Leone, che deciderà la spartizione del bottino nascosto in una tomba, nessuno dei tre protagonisti cerca di stabilire un accordo a priori. Piuttosto, preferiscono sfidarsi apertamente, fissandosi negli occhi e



sparando un attimo prima degli altri. Oppure prediligono una strategia più sicura, come quella attuata dal "biondo" (Clint Eastwood) la sera prima del duello finale: disarmare l'avversario Tuco (Eli Wallach), togliendogli tutte le pallottole dalla pistola...

Gianluca Murgia

MASTER IN INGEGNERIA DELL'IMPRESA

Con grande piacere annunciamo la prossima partenza della XII edizione del **Master in Ingegneria dell'Impresa**, che vedrà interessanti cambiamenti rispetto al passato.

Il Master prevede ora **quattro percorsi formativi**:

Business Engineering (BE);

Leadership and Change Management (L&CM);

Business Engineering and Improvement (BE&I);

Business Engineering and Supply Chain Management (BE&SCM).

Il percorso in “Business Engineering” è il percorso di Master in Ingegneria dell'Impresa ormai consolidato, rivolto a laureati in discipline tecnico-scientifiche o economico-sociali, dirigenti e quadri di aziende ed enti pubblici e privati che desiderino aggiornare la propria preparazione su argomenti inerenti l'organizzazione e la gestione d'impresa.

I percorsi di “Leadership and Change Management”, “Business Engineering and Improvement” e “Business Engineering and Supply Chain Management” sono rivolti all'**executive education**: saranno, dunque, attivati preferenzialmente per le aziende interessate, alle quali sono riservate vantaggiose facilitazioni.

La formazione sarà erogata in presenza, in *e-learning* e in modalità blended.

I corsi erogati online – destinati sia al canale blended, che a quello *e-learning* – saranno accessibili 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 e saranno caratterizzati da interattività costante con i docenti in modalità asincrona. Inoltre, per questi corsi il sabato mattina saranno organizzati incontri facoltativi con i docenti presso le aule della struttura universitaria.

Di seguito riportiamo alcune informazioni rilevanti, invitandovi a contattarci per qualsiasi curiosità.

Iscrizione: entro dicembre 2010

Inizio lezioni: gennaio 2011

Sono previste **borse di studio** a copertura parziale dei costi di iscrizione e **finanziamenti agevolati** concessi da Istituti di Credito.

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

Vi invitiamo a visitare il nostro sito ed a contattare la segreteria del Master in Ingegneria dell'Impresa per tutte le informazioni.

Segreteria del Master in Ingegneria dell'Impresa

Facoltà di Ingegneria

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Via del Politecnico 1 – 00133 Roma

Tel: +39.6.7259.7361 - 7302, Fax: +39.6.7259.7305

infomaster@masterimpresa.it

www.masterimpresa.it

CONVINCERE E MOTIVARE

I segreti della persuasione e la loro utilizzazione pratica spiegati in modo chiaro ed esauriente. Un testo indispensabile per chi vuole imparare a influenzare opinioni e comportamenti, di Agostino e Alessandra La Bella

Questo volume tratta un tema importante nelle imprese, nelle relazioni interpersonali, nella vita in famiglia, nella politica, persino nelle transazioni occasionali che tutti facciamo per acquisti di varia natura. E il tema è: cosa possiamo fare non solo per modificare opinioni e comportamenti degli altri in modo conforme ai nostri obiettivi, ma anche per spingerli ad aumentare il loro livello di ingaggio nella direzione desiderata. Non basta convincere... occorre la spinta all'azione che solo una profonda ed efficace motivazione può dare.

La persuasione, nel bene e nel male, è una delle caratteristiche di una società evoluta. Proprio per questo, però, è divenuta così pervasiva e, anche, determinante per il "successo" personale, qualunque sia il significato che diamo a questa parola. Così come è diventata essenziale la capacità di riconoscere le tecniche che vengono utilizzate e di resistervi. Il vasto repertorio di teorie, indicazioni, metodi e schemi pratici contenuto nel libro aiuta ad acquisire una buona familiarità con i meccanismi fondamentali del processo di persuasione, sufficiente per garantire un margine di vantaggio all'interno di qualunque sistema relazionale. Quel margine che spesso (quasi sempre) può fare la differenza e permetterci di uscire "vincenti" da una trattativa, un confronto, una prova difficile in cui sia richiesta la capacità di convincere e motivare altre persone.

Scaricabile gratuitamente dal sito www.yperios.it



Nel prossimo numero a metà marzo...

- Consigli editoriali in *Sfogliando qua e là*
- Un nuovo interessante articolo dedicato al mondo cinematografico in *Match Point*
- Ritornano gli avvincenti giochi in *Il Punto esclamativo*

.....

Il punto augura a tutti i suoi lettori un buon Natale e un felice Anno Nuovo ricco di soddisfazioni e di sogni realizzati.