

Prefazione alla seconda edizione

Parte prima: che cos'è la teoria dell'organizzazione

I. Perché studiare la teoria dell'organizzazione

1. Le teorie e la teorizzazione sulle organizzazioni
2. I concetti e il processo di astrazione
3. Le diverse prospettive
4. Schema del libro

II. Una breve storia della teoria dell'organizzazione

1. Agli albori della teoria dell'organizzazione
2. Le influenze moderniste
3. Le influenze simbolico-interpretative
4. Le influenze postmoderne

Parte seconda: concetti fondamentali e teorie

III. L'ambiente organizzativo

1. Definire l'ambiente organizzativo
 2. Teorie moderniste sul rapporto tra organizzazioni e ambiente
 3. L'analisi dell'ambiente nella prospettiva simbolico-interpretativa
 4. Il postmodernismo e le relazioni tra organizzazione e ambiente
- IV. La struttura sociale organizzativa

1. Le origini del concetto di struttura sociale

2. Teorie moderniste sulla struttura sociale organizzativa
3. Gli approcci simbolico-interpretativi
4. Gli approcci postmodernisti

V. La tecnologia

1. Le definizioni moderniste
2. La tecnologia nella prospettiva simbolico-interpretativa
3. Postmodernismo e tecnologia
4. Combinare la tecnologia con la struttura sociale e l'ambiente

VI. La cultura organizzativa

1. Che cos'è la cultura organizzativa e come è diventata parte della teoria dell'organizzazione?
2. L'approccio modernista

Teoria dell'organizzazione

Tre prospettive: moderna, simbolica,
postmoderna

pp. 424, € 36,00
978-88-15-13242-0
anno di pubblicazione 2009

3. La prospettiva simbolico-interpretativa
4. Il postmodernismo e la cultura organizzativa
5. Decostruire la cultura organizzativa
6. Cambiare la cultura

VII. La struttura fisica delle organizzazioni

1. Gli elementi della struttura fisica
2. Collegare tecnologie, struttura fisica e struttura sociale
3. Struttura fisica, cultura organizzativa e identità

VIII. Potere, controllo e conflitto nelle organizzazioni

1. La concezione modernista
2. Gli studi critici sul potere e il controllo
3. Le interpretazioni femministe e postmoderne
4. Il conflitto organizzativo in rapporto all'ambiente, alla struttura sociale, alla tecnologia, alla cultura, alla struttura fisica e al potere

Parte terza: questioni pratiche e nuove prospettive nella teoria dell'organizzazione

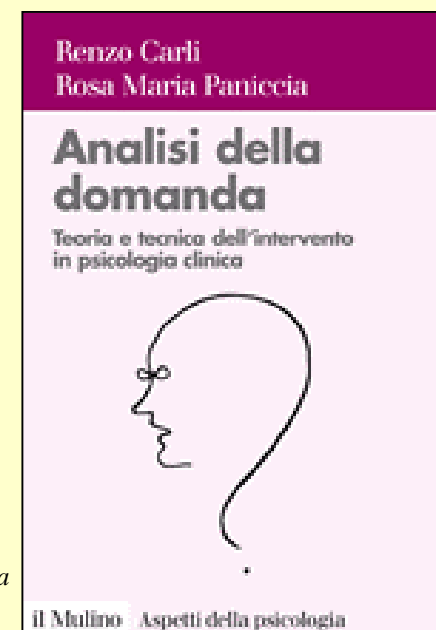
IX. La teoria in pratica

1. La progettazione dell'organizzazione
2. Il cambiamento organizzativo
3. Il cambiamento organizzativo e il knowledge management

X. Nuove prospettive nella teoria dell'organizzazione

1. La guerra dei paradigmi
2. Il realismo critico
3. La teoria della complessità
4. Teorie dei processi organizzativi basate sui network
5. L'identità organizzativa
6. L'estetica delle organizzazioni e dei processi di «organizing»

Riferimenti bibliografici



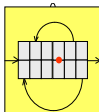
CARLI R., PANICCIA R. M., 2003. *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna, società editrice il Mulino.

TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE

Mary Jo Hatch (2009), Bologna, Il Mulino

Bibliografia

Presentazioni di
Guido Piangatello
www.piangatello.it
guido@piangatello.it



1 Perché studiare la teoria dell'org.	1	9 La teoria in pratica	9
Motivazione allo studio	<ul style="list-style-type: none"> Introduz. alla materia Sistemi organizzativi 10' Film "20 anni di meno" 2 Quante "nuove buone idee" in un anno? 7' 3 Il cambiamento veloce e le sue implicazioni 4' 4 Film "Limitless" 5 Il cervello davanti e il cervello dietro 14' 6 Eva - Cosa vedi quando chiudi gli occhi? 7 7 Eva: valore attribuito - sistema emozionale 8 A che cosa serve il cervello? 7' 9 Il cervello come sistema per sognare 10' 10 Hereafter: aldilà d. cervello e com non verbale 11 Il dono che su Terra I è una condanna e il segno iniziale 12 Sist. razionale, sist. emozionale e esp. Libet 7' 13 Esperimenti di Gazzaniga sui cervelli divisi 13' 14 Prospett. moderna, simbolica, postmoderna 15' 15 Protocollo di lettura del tema 16 TEMA: es. di cose rese vere da chi ci crede 17 Storia della prospettiva classica 15' 18 Testo dia "Storia della prospettiva classica" 19 Sistemi generali, sociotecnici e contingenze 10' 20 Costruzione sociale realtà e creaz. di senso 16' 21 Postmoderni e riassunto prospettive 18' 22 	<ul style="list-style-type: none"> Tipi di organigrammi 7' 40 Il cambiamento organizzativo 41 	
Conoscenze di base sul cervello	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Le teorie e le teorizzazioni sulle org 1.2 I concetti e il processo di astrazione 	<ul style="list-style-type: none"> 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
2 Breve storia della teoria dell'org	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Agli albori della teoria dell'org 2.2 Le influenze moderniste 2.3 Le influenze simbolico-interpretative 2.4 Le influenze postmoderne 	<ul style="list-style-type: none"> 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
3 L'ambiente organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Definire l'ambiente organizzativo 3.2 Teorie moderniste su rapporto con l'am 3.3 L'ambiente nella prospett. simbolica 3.4 Postmodernismo e relazioni org-ambien 	<ul style="list-style-type: none"> 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
4 La struttura sociale organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 Teorie moderniste sulla struttura sociale org. 4.3/4 Approcci simbolico-i. – Approcci PM 	<ul style="list-style-type: none"> 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
5 La tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Le definizioni moderniste 5.2/3 Pecnologia per simbolici – per i PM 	<ul style="list-style-type: none"> 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
6 La cultura organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> 6.2 L'approccio modernista 6.6 Cambiare la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
8 Potere, controllo e conflitto nelle org	<ul style="list-style-type: none"> 8.1 La concezione modernista 	<ul style="list-style-type: none"> 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
	<ul style="list-style-type: none"> La struttura sociale organizzativa 7' Cenni sulla strutt. s. o. per Simbolici e PM 3' 	<ul style="list-style-type: none"> 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
	<ul style="list-style-type: none"> Introduzione e riassunto tecnologia modern. 7' Definizioni di cultura e sottoculture 10' Cultura di Schein e simbolico-interpretativa *5' Il mod. delle dinamiche culturali di Hatch La concezione modernista del potere 14' 	<ul style="list-style-type: none"> 32 33 34 35 36 37 38 39 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
	<ul style="list-style-type: none"> Metodo scientifico e umanistico a confronto 7' Le visioni del mondo 8' Stregoneria Zande come es. di visione d. m. 19' I tre tipi di potere secondo l'antropologia 9' Le principali aree corticali 11' Parole e significati 6' Richiami animali chiusi e linguaggio aperto 16' Psicologia: Relazioni possessive (negative) 13' Orient. emozionale al succ. o al fallimento 29' Film sul passaggio dal conflitto generazionale all'amore tra persone di generazioni div. 57 Film che dicono qualcosa d'importante sul funzionamento del cervello 58 Film sul dopo aver ammesso l'esistenza delle relazioni possessive di Carli-Paniccia 59 	<ul style="list-style-type: none"> 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 	

Film “20 anni di meno”

A) In un mondo a cambiamento veloce dove si vive fino a 80 anni, a 40 anni comincia una 2^o vita, per preparare la quale servono 20 anni come per la 1^o vita, per cui negli anni tra 20 e 40:

- 1) Mentre si fa un lavoro, ci si prepara a un secondo lavoro;
- 2) Mentre si usa il primo titolo di studio, si studia per ottenere un secondo titolo di studio;
- 3) Mentre si vive il 1^o matrimonio, si cerca la persona con cui si farà il 2^o matrimonio.

La (3) riporta il piacere dell'amore cercato nella vita di una persona, ma la (2) e la (1) sembrano cattive notizie. Sono invece belle notizie anche loro, perché anche lo studio è un piacere se impostato positivamente (se si ama quello che si studia) e anche il lavoro è un piacere se impostato positivamente (se si ama quello che si fa). A rendere lo studio e il lavoro due cose brutte è infatti l'attuale impostazione negativa, che nasce da un amore vissuto negativamente e poi diventa per molti prima studio negativo e poi lavoro negativo.

B) Questo film finisce bene per Balthazar solo se è vero il punto 3 detto sopra, per cui lui non farà figli con Alice (cosa che non è ottimale per nessuno dei due) ma con la prossima moglie (che per questo dovrà essere una coetanea)

Quante “nuove buone idee” si producono in un anno nel 2014?

A) Una “nuova buona idea” produce ricchezza quanto e più di un capitale da investire, perché investendo su un'idea già sfruttata si incontra molta concorrenza mentre investendo su un'idea nuova non si ha per nulla concorrenza.

B) I 2 fenomeni che accelerano la produzione di nuove buone idee sono:

- 1) internet
- 2a) La vita media arrivata a 80 anni
- 2b) Il passaggio dall'essere 1 mld (con vita di 40 anni) nel 1800, 3 mld nel 1960 (con vita di 65 anni) e 7 mld nel 2010 (con vita di 80 anni)

Il cambiamento veloce e le sue implicazioni

A) Oggi in 1 anno si producono nuove buone idee come 10 anni di cinquanta anni fa, come 100 anni di centocinquanta anni fa e come 1000 anni di mille anni fa.

B) Per le 3 conseguenze => il film 20 ANNI DI MENO

Film “limitless”

A) Non s'impara nulla sul cervello guardando questo film perché la storia del cervello super-potente è più una bugia che una verità

B) Però ha lo stesso 4 meriti:

- 1) Mettere il cervello al centro dell'attenzione
- 2) Chiedersi con cosa Eddie sostituisce l'NZT è come chiedersi come permettere alle persone attuali (senza superpoteri) di dare il meglio di loro
- 3) Familiarizzare con l'idea che un gruppo impostato positivamente dà soddisfazioni migliaia di volte superiori a quelle di un gruppo impostato negativamente
- 4) Mostrare uno che non lavora per avere più soldi/potere ma per avere più amore/piacere (che è il lavoro come sarà quando manderemo in soffitta l'amore negativo e lo sport sarà non moltiplicare i soldi ma moltiplicare gli amori)

Il cervello davanti e il cervello dietro

Tre sono le cose da imparare (oltre ad un terminologia minima):

- 1) Che tutti si segnali dai sensi approdano alla corteccia dietro il solco centrale e che i segnali in partenza verso i muscoli (che ovviamente determinano il comportamento) li prepara la corteccia davanti al solco centrale (se poi usate non “corteccia dietro” ma “sistema funzionale centrato sulla corteccia dietro”, sarebbe anche meglio)
- 2) Che nulla di noto sul cervello vieta di pensare alla corteccia dietro (meglio al sistema funzionale centrato sulla corteccia dietro) e alla corteccia davanti come a due cervelli autonomi;
- 3) Non si può obbligare nessuno ad avere un dato comportamento perché il comportamento lo decide il cervello davanti e le pressioni esterne possono agire solo sul cervello dietro.

Film “Eva”

A) Cosa fa il cervello quando si chiude gli occhi? Sogna

B) Sognare modifica il cervello. Vero o falso? Vero

C) Quali due tipi di sogni sono possibili? I sogni nel sonno e i sogni da svegli

D) Quali sogni possiamo raccontare ad altri (condividere con altri)? Quelli da svegli

E) Perché il cavallo non racconta i suoi sogni da sveglio? Perché solo l'uomo (e i delfini) ha imparato a sognare da sveglio.

F) Perché il robotino vivo da pochi minuti non racconta i suoi sogni da sveglio? Perché ci vogliono anni prima di confezionare un sogno raccontabile.

G) I due motivi per cui Eva ha un sogno da condividere sono allora... perché è una persona e dunque sa sognare da sveglia (punto E) e perché sogna (una famiglia “allegra”) da dieci anni (punto F)

H) La madre di Eva è morta però nel suo sogno è viva. Si potrebbe spiegarlo Ha) pensando che sia un sogno su come poteva essere stata la sua vita e non è stata, ma anche Hb) pensando che dopo aver condiviso un sogno tutte sono nuove persone: lei e il padre nuove di testa e la donna nuova sia di testa che di corpo perché è un'altra donna che ha accettato quello che la madre di Eva non ha voluto accettare.

G) Il fatto che Eva sia programmata a livello emozionale per scegliere tra le opzioni possibili quella migliore per l'altra persona assicura che sua madre è stata spinta nel burrone perché... non ha lasciato ad Eva nessun'altra possibilità oltre a quella

Valore attribuito e sistema emozionale

A) Da dove si vede nel film che viene considerata vera la tesi del valore attribuito dal cervello (e non del valore pre-esistente che il cervello si limita a leggere)? Dal fatto che Dorotea (mezza persona e mezza macchina) viene considerata una persona e Eva è considerata una persona.

B) Il centro di comando più importante del cervello non è il sistema razionale secondo questo film ma... il sistema emozionale corticale, dove corticale è necessario perché un sistema di comando deve prendere decisioni lui e risiedere sulla corteccia mentre un sistema emozionale sottocorticale impone le sue decisioni alla corteccia.

C) Secondo questo film un sistema emozionale può essere “noioso” (orientato a creare agli altri... sofferenza) o “piacevole” (orientato a creare agli altri... piacere)

Un buon motivo per non nominare in nessun libro sul cervello e in nessun discorso il sistema emozionale corticale, chiamandolo “il cuore” senza specificare dove stia esattamente è che altrimenti si potrebbe scoprire che in certi momento quel sistema emozionale corticale è... “noioso” (cioè punta a far stare male gli altri)



Introduzione

(10')

SISTEMI ORGANIZZATIVI

(3 ore/settimana della V Liceo tecnico)

Finalità e obiettivi

Il processo di ristrutturazione del mondo industriale costringe le imprese a confrontarsi sempre più duramente su diversi fronti. L'innescò di tale fenomeno è dovuto alla crescita del costo dei fattori di produzione, alla dinamica sempre più veloce dei mercati, all'emergere sulla scena mondiale di nuovi concorrenti.

Diventa così indispensabile un processo di miglioramenti continui e progressivi non solo delle tecnologie, ma anche della struttura organizzativa e gestionale.

Il mercato, d'altra parte, non chiede direttamente innovazione ma anche prodotti nuovi e servizi migliori valutati in termini di qualità.

L'insegnamento di sistemi organizzativi si propone di formare una figura professionale capace di partecipare all'analisi ed alla soluzione di problematiche che insorgono in un sistema complesso quale è una moderna impresa industriale.

A tale scopo questa disciplina si propone di indurre gli studenti verso competenze che permettano loro di organizzare ed utilizzare sistemi informativi aziendali, inquadrare e risolvere problemi organizzativi tramite i più moderni strumenti di gestione e di controllo di flussi produttivi e di servizi.

Il sistema informativo di un'azienda è l'insieme dei dati che circolano nell'azienda, delle informazioni ottenibili da tali dati, dei mezzi con i quali tali informazioni sono ottenibili e dei documenti che circolano nell'azienda (per cui non è da confondere col sistema informatico dell'azienda)

Riassumendo, l'insegnamento di Sistemi organizzativi si propone di fornire agli studenti le conoscenze delle seguenti tematiche:

- realtà e finalità di un'impresa;
- organizzazione interna dei processi produttivi di un'impresa;
- problemi di gestione e di razionalizzazione delle risorse tecnologiche, finanziarie ed umane di un'impresa;
- dinamica di impresa e del mercato in cui essa opera;
- strumenti avanzati di analisi economici;
- aspetti inerenti alla logistica esterna;
- problematiche inerenti alla certificazione della qualità.

Voc Devoto-Oli: «Attività economico organizzata ai fini della produzione o dello scambio di beni o di servizi»

Impresa = organizzazione (= gruppo di persone) che si mettono insieme per realizzare un prodotto difficilmente realizzabile da soli (o per altri scopi) e che vendono il loro prodotto sul mercato per ricavarne un utile economico o che li cedono a terzi non per profitto ma per altri scopi (=> azienda).

- Le imprese no-profit non hanno scopo di lucro;
- In Italia circa il 98% delle imprese ha meno di 20 addetti.

Organizzazione = gruppo di persone che si mettono insieme per realizzare un prodotto (o per altri scopi inconfessabili!) per uso proprio o per altri

Azienda = organizzazione che fornisce i suoi prodotti ad altri per ricavarne un utile economico o per altri scopi

(un ospedale pubblico è un'azienda ma non un'impresa perché non ha come scopo principale quello di produrre utili)

Impresa (organizzazione che fornisce i suoi prodotti ad altri per ricavarne un profitto)

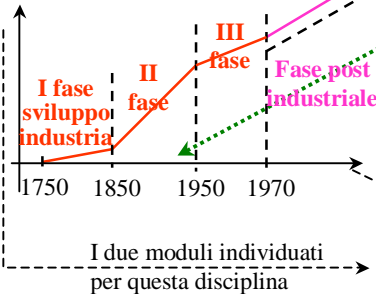
La teoria dell'impresa si occupa delle imprese industriali perché nasce nella prima metà del 1900 e quindi dopo la II rivoluzione industriale



- A) Le funzioni dell'impresa (tra loro complementari):
1. Funzione economica
 2. Funzione sociale
 3. Funzione patrimoniale
- B) Le teorie sulle finalità imprenditoriali:
1. La teoria della massimizzazione del profitto
 2. La teoria della sopravvivenza aziendale
 3. La teoria manageriale dello sviluppo dimensionale
 4. La teoria della creazione e diffusione del valore
 5. La teoria comportamentistica
 6. La teoria del successo sociale



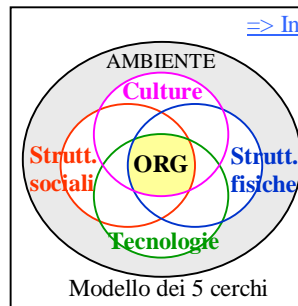
Tecnica Industriale e Commerciale 2007



MODULO N. 1 - Le Organizzazioni	
TEMPO PREVISTO	45 ore
PREREQUISITI	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi della disciplina Economia e cultura d'impresa. • Elementi di base della disciplina Gestione di progetti.
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza dei vari tipi di organizzazione di una impresa • Conoscenza delle funzioni dei vari organi aziendali • Conoscenza dei sistemi informativi e decisionali di una impresa.
UNITA' DIDATTICHE	
N.	TITOLO
1	Classificazione delle organizzazioni tecniche ed aziendali
2	Organi aziendali
3	Organizzazione interna di un'azienda
4	Funzioni aziendali

MODULO N. 2 - Criteri e processi organizzativi	
TEMPO PREVISTO	54 ore
PREREQUISITI	<ul style="list-style-type: none"> • Modulo n°1.
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle modalità di gestione delle risorse aziendali. • Capacità di analisi di una struttura aziendale. • Conoscenza dell'interazione fra scelte aziendali ed il mercato in cui si opera.
UNITA' DIDATTICHE	
N.	TITOLO
1	Gli organigrammi
2	Modelli di organizzazione
3	Struttura del mercato
4	Analisi dell'ambiente

=> Indice del libro di M.J. Hatch



- Parte I: INTRODUZIONE
 Parte II: CONCETTI FONDAMENTALI
 Cap3 - L'ambiente organizzativo
 Cap4 - La strutt. sociale organizzativa
 Cap5 - La tecnologia
 Cap6 - La cultura organizzativa
 Cap7 - La struttura fisica delle org
 Cap8 - Potere, controllo e conflitto
 Parte III: QUESTIONI PRATICHE

Definire un'impresa come un gruppo di persone che lavorano insieme per realizzare un profitto da intascare a fine mese o a fine anno ci permette di capire di cosa parliamo quando parliamo di impresa, ma che questo sia il fine ultimo di ogni impresa è tutt'altro che pacifico, secondo questa presentazione firmata dall'AEGI (una sigla dietro alla quale sta un progetto universitario sul tema dell'economia e della gestione dell'impresa):

- Secondo la **teoria della massimizzazione del profitto**, lo scopo di un'impresa è massimizzare il profitto.
- Secondo la **teoria della sopravvivenza aziendale** il fine degli imprenditori è quello di assicurare la continuità dell'organismo aziendale e realizzare un profitto è uno dei modi per assicurare la sopravvivenza perché assicura l'autofinanziamento ma ce ne sono altri;
- Secondo la **teoria della creazione e diffusione del valore** l'attenzione degli imprenditori è rivolta ad aumentare il valore di mercato delle azioni perché la finalità della gestione è quella di far crescere il valore economico dell'impresa;
- Anche secondo la **teoria dello sviluppo dimensionale** i manager sono interessati all'espansione dell'impresa ma il miglior indicatore di tale espansione non è l'aumento del valore delle azioni ma l'aumento del fatturato.
- Secondo la **teoria comportamentistica** la massimizzazione del profitto è limitato dai vincoli sociali, ovvero dalle relazioni con le altre organizzazioni presenti nello stesso ambiente, e il profitto a cui puntare non è stabilito dall'imprenditore da solo ma insieme alle altre organizzazioni che operano in quell'ambiente;
- Secondo la **teoria del successo sociale** il fine dell'imprenditore è il successo raggiunto all'interno della comunità e per raggiungere tale successo il profitto serve ma non basta, essendo necessario tradurlo prima in un maggior potere rispetto agli altri e poi in un maggior prestigio personale.

Che l'impresa serva per ricavare soldi o per ottenere successo sociale, in ogni caso si pone il problema di chi ci guadagna e **attribuire all'impresa una funzione patrimoniale** significa pensare che essa deve soddisfare l'interesse dell'imprenditore. Invece **attribuire all'impresa una funzione sociale** significa pensare che essa deve soddisfare l'interesse di tutti i partecipanti all'impresa. Infine **attribuire all'impresa una funzione economica** significa pensare che essa deve soddisfare l'interesse di tutti i membri di una data società.

Secondo il modello dei cinque cerchi una impresa (o una azienda) può essere descritta efficacemente descrivendo 5 aspetti di essi (disegnati nel modello come cerchi).

Aspetto 1 - Le **strutture fisiche** dell'azienda sono gli edifici nei quali svolge la sua attività, gli arredi degli stessi e quant'altro sia di proprietà dell'azienda (strumenti di produzione esclusi perché essi, per la loro importanza, sono presi in considerazione nell'aspetto 2: le tecnologie)

Aspetto 2 - Le **tecnologie** dell'azienda sono l'insieme degli strumenti (macchine e attrezzature) che l'azienda utilizza per realizzare i prodotti finiti a partire dalle materie prime.

Aspetto 3 - La **struttura sociale** di un'azienda è quel qualcosa che tiene le persone al loro posto nell'organizzazione, ammesso che a quel posto non ci siano per loro libera scelta perché se così fosse non ci sarebbe bisogno di ipotizzare una struttura che li tiene a quel posto. Per chi pensa che un lavoratore non fa quello che fa per il piacere di arrivare al risultato o ma perché altrimenti i dirigenti potrebbero decidere di pagarlo di meno o di licenziarlo, *la struttura sociale dell'azienda è costituita dai suoi dirigenti.*

Aspetto 4 - La **cultura** di un'azienda è ciò su cui sono d'accordo i membri di quell'azienda ovvero gli assunti e i valori condivisi da quel gruppo, importanti perché strettamente collegati ai comportamenti ammessi in quel gruppo.

Aspetto 5 - L'**ambiente** di un'azienda è tutto ciò che sta oltre i confini che delimitano l'azienda. Dove siano i confini, però, è tutt'altro che scontato, perché alcuni considerano esterno all'azienda qualcuno o qualcosa che altri considerano come facente parte dell'azienda. Per il momento consideriamo ambiente prossimo di un'azienda i suoi fornitori, i suoi clienti e le aziende concorrenti e ambiente meno prossimo il territorio in cui opera l'azienda, i suoi abitanti e le sue istituzioni politiche.

Come si vede dall'indice del libro della Hatch, ognuno di questi argomenti è descritto in un capitolo della **seconda parte** del libro, quella sui concetti fondamentali, perché la **prima parte** del libro è introduttiva e la **terza parte** si occupa di questioni pratiche, oltre che di nuove prospettive.

La seconda parte ha però 6 capitoli perché c'è anche un capitolo sul **potere** e sui relativi conflitti, una cosa difficile da disegnare nel modello a cerchi perché riguarda tutti e cinque i cerchi ma talmente importante che si potrebbe definire gruppo organizzato un gruppo dove ci sono persone che hanno più potere e altre che ne hanno meno.

Quale è il principale scopo di questa materia?

Il principale scopo è insegnare a risolvere i problemi sul luogo di lavoro.

In quali due categorie abbiamo classificato i problemi sul luogo di lavoro?

Problemi tecnici e problemi umani (i problemi creati dalle persone).

Per quale motivo abbiamo fatto questa classificazione?

Perché i problemi tecnici sono diversi in ambienti diversi. Anche i problemi creati dalle persone hanno cause diverse in ambienti diversi secondo la maggior parte delle spiegazioni che di essi danno gli psicologi, ma secondo la psicologia clinica fondata sull'analisi della domanda essi hanno una sola causa e questo corso si propone di insegnare il punto di vista (la prospettiva) della clinica fondata sull'analisi della domanda applicata alle organizzazioni.

In questo corso si insegna la prospettiva della clinica fondata sull'analisi della domanda perché essa è considerata "giusta" e le altre prospettive sono considerate "sbagliate"?

No, perché secondo la prospettiva simbolico-interpretativa applicata alle organizzazioni alla quale aderisce l'autrice del libro a cui faremo riferimento non ci sono punti di vista "giusti" e punti di vista "sbagliati" dal momento che le persone di un gruppo si accordano sul cosa considerare "giusto" e cosa "sbagliato" per loro.

Per quali due motivi principali in questo corso è stato scelto di insegnare la prospettiva della clinica fondata sull'analisi della domanda sui problemi umani e solo questa prospettiva?

Per i seguenti due motivi: (1) perché questa prospettiva prevedendo una sola spiegazione dei problemi umani valida in ogni situazione è **insegnabile in uno spazio di tempo limitato** come il nostro, mentre ogni altra prospettiva prevedendo cause diverse in situazioni diverse non è insegnabile in spazi temporali ristretti; (2) Dal momento che la causa dei problemi è apprendibile usando una parte molto limitata del tempo che si ha a disposizione, se si deciderà in futuro di considerarla "giusta" allora essa risulterà utile in quel luogo di lavoro, mentre se si deciderà di considerarla "sbagliata" essa risulterà inutile in quel luogo di lavoro, ma in tal caso abbiamo "perso" poco tempo.



Film "20 anni di meno"

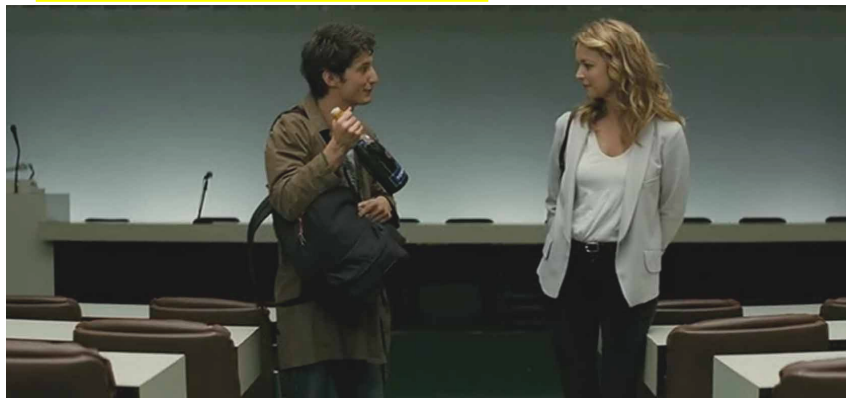


Nell'edificio che in 50 anni non è invecchiato di un giorno Balthazar riporta di 20 anni indietro l'orologio di Alice



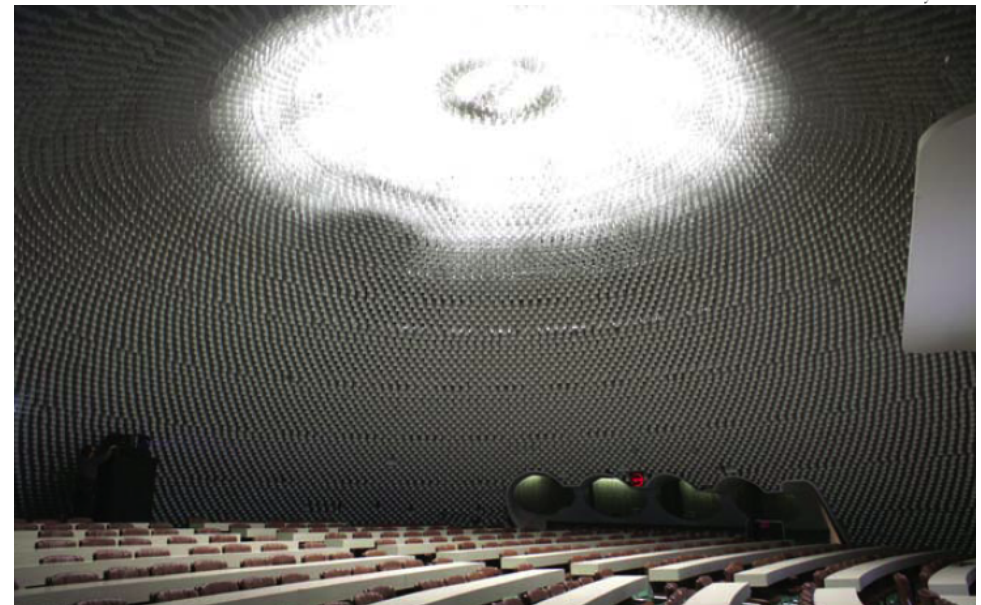
"Non è l'angolo retto ciò che mi affascina. Non la linea retta. Dura, inflessibile, creata dall'uomo. Ciò che mi affascina è la curva libera e sensuale. La curva che trovo nelle montagne del mio Paese, nel corso sinuoso dei suoi fiumi, nelle nuvole del cielo, nel corpo della donna preferita. Di curva è fatto tutto l'Universo. L'universo curvo di Einstein"

Oscar Niemeyer



Sei d'accordo che in un mondo a cambiamento veloce sia necessario tornare a studiare a 40 anni? Perché sei d'accordo o perché sei in disaccordo?

Se in vent'anni cambia tutto per cui a 40 anni bisogna cominciare una seconda vita, allora Balthazar che sta cominciando la sua prima vita e Alice che sta cominciando la sua seconda vita sono nella stessa situazione (quella di chi si chiede cosa vuol fare da grande). **Secondo te è lecito aspettarsi che oggi in vent'anni cambi tutto?**



Quante "nuove buone idee" si producono in un anno nel 2014? (7)

Siamo già dal 1970 nella fase post-industriale, caratterizzata dal fatto che **avere una "nuova buona idea" è più importante dell'aver soldi perché i soldi per produrre quanto necessario a dar seguito ad una "nuova buona idea" si trovano facilmente, mentre avere soldi per produrre ma senza "nuove buone idee" è inutile perché c'è già (fin dal 1960 nel grafico) una sovra-produzione dei beni ritenuti necessari fino a ieri**

A che velocità vengono prodotte oggi (2014) queste fondamentali "nuove buone idee"?

IPOTESI 1: in mancanza di teorie accettate sull'argomento, assumeremo per ipotesi che **le nuove idee vengono a caso** e che **ne vengono di più se si interagisce con più persone**. Tra le idee c'è poi da scegliere quelle "buone" (selezione) e al riguardo notiamo che raramente un'idea può essere messa in atto per vedere se funziona e quasi sempre dobbiamo stimarne gli effetti prima di attuarle

IPOTESI 2: Una prima selezione la facciamo da soli, ma assumeremo per ipotesi che la selezione decisiva è fatta col concorso altrui **ritenendo buona un'idea che pare buona anche ad almeno un'altra persona** (selezione a coincidenza, usata nel controllo computerizzato)

Una persona online **scambia idee almeno 10 volte di più** (forse 100 volte di più), ma le differenze culturali ostacolano il trovarsi d'accordo e assumerò prudenzialmente un **fattore 4** (1 persona online produce nuove buone idee quanto 4 persone non online)

SPERANZA DI VITA
In Italia era di **36 anni nel 1880**, passa a **60 anni circa nel 1950** e **oggi è di 82 anni**

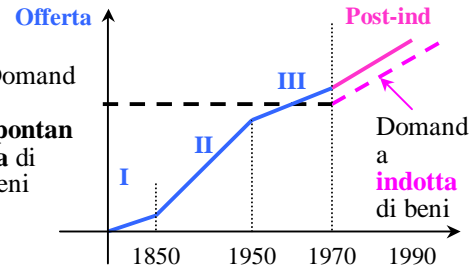
L'INCREMENTO DELLA POPOLAZIONE
A è trascurabile rispetto a B se $A < 10\%$ di $B \Rightarrow$ La terra era abitata in quantità trascurabile prima del 1960
A è trascurabilissima rispetto a B se $A < 1\%$ di $B \Rightarrow$ La terra era praticamente disabitata fino a 150 anni fa

Come produzione di idee nuove, la storia umana comincia 150 anni fa e non 5 millenni fa, come è riportato nei libri di storia

1 mld + vita media 40 anni + povertà diffusa = 300 mil = 1% di 30 mld
3 mld = 10% di 30 mld

A è trascurabile rispetto a B se $A < 10\%$ di B

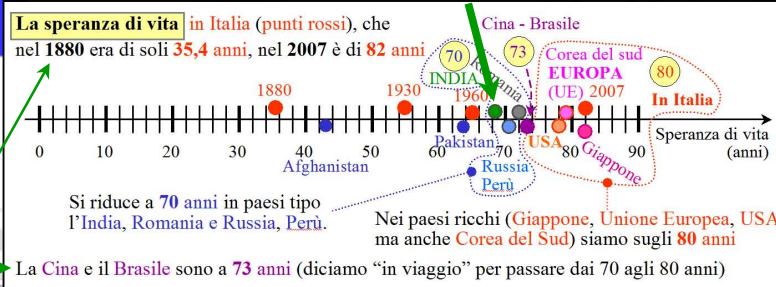
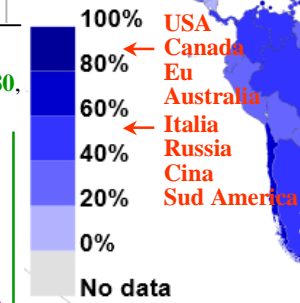
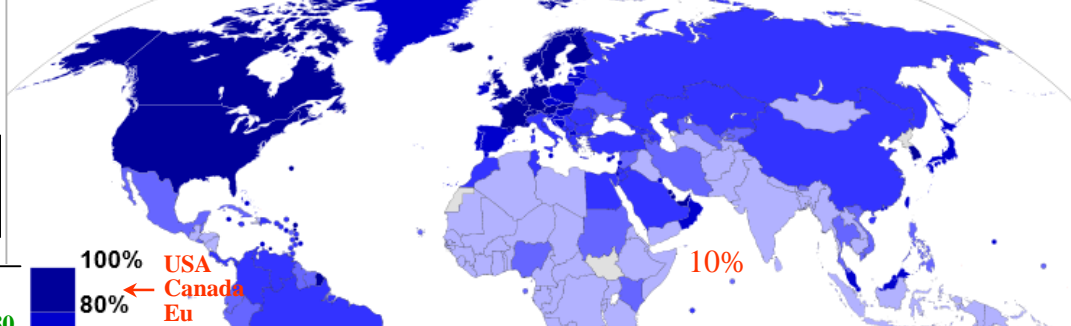
$4 \times 7 \approx 30$ mld



Le 3 fasi dell'industria occidentale secondo Burns (Hatch 2009: p. 116-117) e la fase post-industriale (pag. 118)

Internet aumenta la produzione di buone idee per entrambi questi motivi. Ma di quale fattore?

Diffusione di Internet aggiornata al 2012



Lista di stati del mondo ordinati per numero di utenti della rete internet.^[1]

Pos. nel mondo	Stato/Regione	Utenti internet	% sulla popolazione	Stime agg. al
—	Mondo	2.095.005.985	30%	2011
1	Cina	477.000.000	35,7	2011
—	Unione europea	338.420.555	67,3	2011
2	Stati Uniti	245.000.000	78,2	2011
3	India	100.000.000	8,4	2011
4	Giappone	99.182.000	78,4	2011
5	Brasile	75.982.000	37,4	2011
6	Germania	65.125.000	79,9	2011
7	Russia	59.700.000	43,0	2011
8	Regno Unito	51.442.100	82,0	2011
9	Francia	45.262.000	69,5	2011
10	Nigeria	43.982.200	28,3	2011
11	Indonesia	39.600.000	16,1	2011
12	Corea del Sud	39.440.000	80,9	2011
13	Colombia	37.696.871	80,0	2013 [2]
14	Turchia	35.000.000	44,4	2011
15	Messico	34.900.000	30,7	2011
16	Iran	33.200.000	42,6	2011
17	Italia	30.026.400	49,2	2011
18	Filippine	29.700.000	29,2	2011
19	Spagna	29.093.984	62,2	2011
20	Vietnam	27.855.711	30,8	2011
21	Argentina	27.568.000	66,0	2011
22	Canada	26.960.000	79,2	2011
23	Polonia	22.452.100	58,4	2011
24	Pakistan	20.431.000	10,9	2011
25	Egitto	20.136.000	24,5	2011
26	Thailandia	18.310.000	27,4	2011
27	Australia	17.033.826	78,3	2011
28	Malesia	16.902.600	58,8	2011
29	Taiwan	16.147.000	70,0	2011
30	Ucraina	15.300.000	33,9	2011
31	Paesi Bassi	14.872.200	88,3	2011
32	Marocco	12.213.000	41,3	2011
33	Arabia Saudita	11.400.000	43,6	2011
34	Venezuela	10.421.557	37,7	2011
35	Cile	9.254.423	54,8	2011
36	Perù	9.157.800	31,3	2011
37	Svezia	8.397.900	92,4	2011
38	Belgio	8.113.200	77,8	2011
39	Romania	7.786.700	35,5	2011
40	Uzbekistan	7.550.000	26,8	2011
41	Sudafrica	6.800.000	13,9	2011
42	Rep. Ceca	6.680.800	65,6	2011
43	Ungheria	6.176.400	61,9	2011
44	Svizzera	6.152.000	80,5	2011
45	Austria	6.143.600	74,8	2011
46	Kazakistan	5.300.000	34,1	2011
47	Israele	5.263.146	70,4	2011
48	Portogallo	5.168.800	48,0	2011
49	Grecia	4.970.700	46,2	2011
—	Hong Kong	4.878.713	68,5	2011
50	Danimarca	4.750.500	85,9	2011

(Continua)

Il cambiamento veloce di oggi e le sue implicazioni

(4')

Preso un foglio di calcolo ho calcolato il lavoro compiuto in diversi archi di tempo nel compito "produzione di nuove buone idee", notando che **per fare la stessa quantità di lavoro (circa 15 miliardi di anni-uomo) un tempo servivano 2250 anni, poi sono bastati 200 anni, poi 30 anni e oggi bastano 3 anni**

Anno	popolazione (in milioni)	media periodo	%	% di media periodo	N. di anni periodo	anni-uomo periodo		
500 a.C.	100							
media estremi dei 500 anni		150	1%	2	500	750		
1	200							
media estremi dei 1000 anni		255	2%	5	1000	5.100	1010	-1000
1000	310							

Oggi in 20 anni si producono nuove buone idee:

- come in 200 anni (x10) nel 1950
- e come in 2000 anni (x100) nel 1850

1 anno di oggi vale quasi un secolo attorno al 1850 e quasi un millennio attorno all'anno 1000

Es.: Viviamo in un occidentale che da 2000 anni considera importante la religione cristiana. Quanto serve per fare un occidentale senza religione? 20 anni

20 anni dopo essere usciti dalla scuola (ovvero a 40/45 anni) **bisogna tornare a scuola**

20 anni dopo essere stati assunti a per fare un lavoro **bisogna essere pronti per fare un altro lavoro**

20 anni dopo essersi sposati **bisogna essere pronti per un secondo matrimonio**

La terra dove si è rinunciato al titolo di studio una tantum, al lavoro fisso che dura tutta la vita e al matrimonio che dura tutta la vita io **l'ho chiamata Terra20.**

Benvenuti in un futuro che è già oggi, perché già oggi siamo 7 miliardi di persone interconnesse ad alta velocità e produciamo in 20 anni tanti cambiamenti quanto ieri se ne producevano in due secoli e l'altro ieri in due millenni

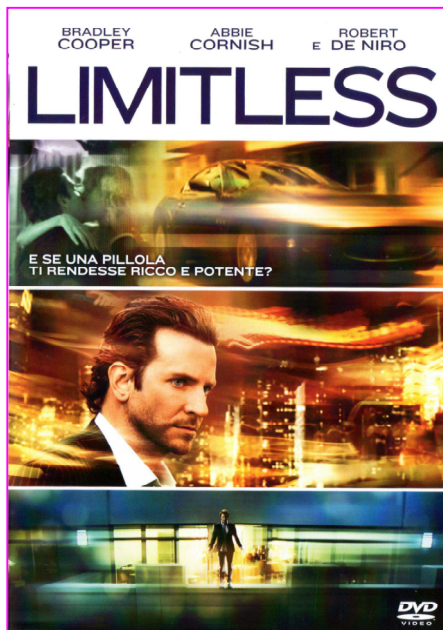
Tradizionalmente **20 anni è una generazione** e la vita che dura 4 ventenni, dei quali uno di preparazione e 3 di vita vissuta, comporta che **ben tre generazioni siano in attività contemporaneamente**

Il conflitto generazionale presupponeva che la nuova generazione entrasse in attività quando quella precedente usciva dall'attività, il che oggi è del tutto falso. **I rapporti con quanti hanno 20 anni di più o 20 anni di meno vanno pertanto rivisti radicalmente.**



Percentuale della popolazione mondiale che ho supposto impegnata nella produzione di nuove idee (quella che conta è la progressione, perché alzando o abbassando tutte le percentuali varia l'entità degli anni-uomo ma non varia che, ad esempio, 3 anni di oggi valgono come 30 anni di cinquanta anni fa)

La percentuale di alfabetizzazione è superiore al 90% ovunque, a parte l'India (71%) e alcune nazioni dell'Africa centrale (66%) ma in alcuni casi, pochi, scende al 40%)



Visione di questo film dopo aver **premess**o:

1) Che i fatti mostrati dal film appoggiano fortemente la tesi che la storia **non finisca con l'invenzione della droga perfetta** (come alcuni sostengono e se fosse vero il film sarebbe decisamente sconsigliato dal punto di vista educativo perché inciterebbe i giovani a stare con le mani in mano aspettando che qualcuno inventi tale droga perfetta) ma **finisca con la droga sostituita da qualcos'altro** (trovare la quale è **lo scopo di questa materia**);

2) Che **il rendimento di una classe che studia è infinitamente superiore a quello di una che non studia**, semplicemente perché **la classe che studia realizza un apprendimento duraturo diverso da zero** (in misura variabile in funzione della quantità dell'impegno, ma in ogni caso c'è un apprendimento), **quella che non studia realizza un apprendimento duraturo nullo** (se escludiamo chi ha imparato qualcosa per interessi suoi, dal momento che avrebbe appreso anche se non era in quella classe scolastica e dunque non è un risultato della vita di classe) e **un numero diviso zero porta ad un numero tendente all'infinito**

1 - Può un cervello avere prestazioni 1000 volte superiori a quelle normali?

Visto che i cervelli del 10% degli autistici hanno prestazioni geniali su singoli aspetti ma nel complesso sono così modeste da giustificare il nome di 'idiot savant' (traducibile con 'idioti geniali', ovvero idioti complessivamente ma con prestazioni geniali su alcuni singoli aspetti), la risposta più ragionevole è "sì, anzi no". Nel senso che su un singolo aspetto sì, può avere prestazioni esaltanti, ma perdendo su altri aspetti per cui no, le prestazioni complessive non migliorano ma peggiorano.

2 - Prestazioni 5 volte superiori per tempi limitati (qualche settimana/mese) ce le hanno i...

Prestazioni "complessivamente superiori" ce le hanno i cervelli degli innamorati (i cervelli con [funzionamento in stato nascente](#)), secondo il mio modello del cervello, perché l'inversione del comando cambia profondamente il modo di lavorare del cervello e perché le scelte importanti ancora da fare restituiscono al cervello un po' di quella unità che perde nel passaggio dal cervello degli autistici - che parlano una sola lingua - al cervello sociale - che parla centinaia di lingue, con una riduzione delle prestazioni simile a quella di un computer che inevitabilmente rallenta quando ha in esecuzione contemporanea centinaia di programmi diversi -). Tale aumento di prestazioni di una persona innamorata, normalmente attribuito a un aumento delle motivazioni ma in base al discorso suddetto aumentano sia le motivazioni che le prestazioni, è però contenuto. Il numero fornito nel film, dove ad un certo punto si dice che normalmente usiamo solo il 20% delle potenzialità del cervello, ipotizza un aumento di 5 volte delle prestazioni quando si passa dal [funzionamento normale](#) al [funzionamento in stato nascente](#) (che sarebbe come dire che l'innamorato fa quanto 5 persone in stato normale). Inoltre l'esaltazione mentale dell'innamoramento dura per tempi limitati (per qualche settimana o al massimo per qualche mese), perché man mano che le scelte vengono fatte ci si avvicina progressivamente al funzionamento in stato normale.

3 - Su Terra2: prestazioni 2/3 volte superiori per sempre

Su Terra2 si ha l'ambizione di rendere permanente lo stato mentale da innamorati, dedicando ad esso un canale tutto suo parallelo al canale in funzionamento normale ([funzionamento in incubazione](#)). Questo funzionamento che alterna lo stato nascente allo stato normale ogni volta che la situazione è tranquilla ha prestazioni intermedie tra le due, con un miglioramento delle prestazioni quantizzabile in 2/3 volte rispetto al funzionamento costantemente in stato normale. Si tratta di un miglioramento significativo, con effetti importanti a lungo termine, ma certamente non cambia la vita nel giro di pochi giorni.

ATTENZIONE: La tesi che un cervello funzionante in stato nascente ha prestazioni superiori rispetto ad un cervello funzionante in stato normale perché ritrova in parte quel funzionamento unitario che il cervello autistico ha perché non si adegua ai diversi contesti, è ricavabile dal mio modello. La disputa tra i fautori del cervello normalmente usato al 10% o al 20% e quelli (la maggioranza) che lo considerano un mito senza alcuna consistenza scientifica è vecchia. Chi ha ragione ci interessa poco, però, perché il miglioramento che viene considerato importante qui non è quello della singola persona ma quello dei gruppi di cui quella persona fa parte.

4 - Può un gruppo avere prestazioni 1000 volte superiori rispetto ad un altro?

Sì. Un gruppo può dare risultati e soddisfazioni 1000 volte superiori a quelle di un secondo gruppo, se il primo è positivo e il secondo è negativo. I risultati e le soddisfazioni di un gruppo positivo sono infinitamente migliori di quelle di un gruppo negativo perché nel gruppo negativo esse tendono entrambe a zero e dividendo un numero per zero si ottiene infinito. Lasciamo perdere l'infinito, però, e accontentiamoci di prendere atto che, cambiando il segno della relazione, le cose migliorano di tantissimo (per esempio di un fattore 1000). Semplicemente perché le relazioni negative bloccano un gruppo, che gira a vuoto e non produce mai nulla, per mesi, anni, decenni. Diventando produttivo, di risultati e di piacere, le cose migliorano di moltissimo se è circondato da altri gruppi dello stesso segno, portando quel gruppo composto da molti gruppi che è la società a risultati che oggi farebbero gridare al miracolo.

5 - L'amore negativo vanifica qualunque risultato positivo ottenuto altrove

Fino a che non diventa positiva la coppia, però, le soddisfazioni complessive di una persona a fine giornata tendono necessariamente a zero anche in presenza di grandi soddisfazioni ricavate dalle relazioni che si hanno fuori di casa propria. Per questo il miracolo possibile (incremento spettacolare delle soddisfazioni fornite dalle relazioni) non si è mai visto su una Terra1 dove l'amore è negativo. In pratica le persone della terra attuale non sono per nulla invogliate a passare da relazioni negative a relazioni positive, ad esempio sul lavoro, perché sanno che non può migliorare significativamente la loro soddisfazione complessiva a fine giornata.

6 - L'amore positivo può portare a prestazioni relazionali 1000 volte superiori

Su Terra2, però, l'amore è positivo e procura soddisfazioni che si sommano a quelle ricavate in altre relazioni. Aumentando il numero di relazioni positive, si possono ottenere miglioramenti complessivi altrettanto spettacolari di quelli ottenuti dal protagonista di questo film prima sotto NZT e alla fine anche senza l'NZT.

CONTINUA

7 – La pillola di NZT non servirebbe se Terra2 esistesse già

Ipotizziamo che la pillola di NZT possa portare il cervello alle stesse prestazioni di un cervello innamorato, ma moltiplicate per 1000 rispetto a quanto siamo abituati a vedere sulla terra attuale.

Con tali esaltanti prestazioni Eddie può ottenere amore positivo da tutte le donne che incontra e relazioni positive in ogni ambito, se le cerca, dopo di che non ha più bisogno dell’NZT perché le relazioni positive si alimentano dei loro stessi successi. Se invece non usa le capacità straordinarie per avere più relazioni positive ma per guadagnare di più sul lavoro (come nel film fa Ank Atwood tra gli uomini e Melissa tra le donne), allora avrà sempre bisogno dell’NZT. Essendo una droga, usarlo sistematicamente fa male e smettendolo dopo averlo usato a lungo fa tornare a una normalità col cervello e il corpo ridotti molto peggio di come erano all’inizio. Per arrivare a questo lieto fine dove la positività di tutte le relazioni rende superflua l’assunzione della droga, Eddie usa l’NZT. Che però è una sostanza di fantasia, la quale non esiste al di fuori di questo film. Il bello è che se ne può fare a meno, se Terra2 è già stata inaugurata (per esempio dalle persone che l’hanno scoperta in questo sito, apprezzandola abbastanza da portare la positività nella loro relazione di coppia). Semplicemente perché se Terra2 esiste già, allora non c’è bisogno di fare cose eccezionali per avere amore positivo dalle donne e relazioni positive anche da tutte le altre persone. L’ipotesi di lavoro con cui andrò ad esaminare questo film è allora la seguente: Eddie usa l’NZT per creare intorno a se un primo nucleo Terra2, sopperendo in questo modo al fatto che Terra2 oggi non esiste per nessuno (a parte me). Noi che l’NZT non ce l’abbiamo, dobbiamo necessariamente utilizzare qualcos’altro per creare intorno a noi un primo nucleo Terra2. Dopo di che ci possiamo godere gli stessi risultati di Eddie, con molti meno soldi e molta meno facilità di imparare le lingue ma con altrettante soddisfazioni.

8 – Il lavoro doppiamente positivo (lavoro++) è tutto da scoprire

Il bello di questo film comincia adesso, però, perché non possiamo affatto escludere che il nuovo stato di benessere, permanente e molto marcato, non ci aiuti anche a fare soldi e a imparare lingue nuove.

La novità di questo film è proprio nel sostenere la tesi che i successi sul lavoro usati per positivizzare la vita privata portano a successi sul lavoro permanenti (anziché effimeri), perché il lavoro diventa la strada per alimentare l’amore e si ha grandi motivazioni ad alimentarlo visto che è un amore che procura piacere. Il lavoro positivo (chiamiamolo lavoro+) è una realtà già oggi, ma il lavoro doppiamente positivo (chiamiamolo lavoro++) è tutto da scoprire. E può essere una gran bella scoperta.

9 – Il mio intervento su questo film nel forum di Mymovies

Vedo che qui tutti danno per scontato che il film finisca con Edward che mantiene le sue capacità perché continua ad assumere l’NZT (in versione riveduta e corretta visto che pare non nuocere affatto alla sua salute).

Immagino che l’altra versione possibile, ovvero che Edward mantenga le sue capacità senza assumere più NZT perché ha trovato il modo di sostituirlo con qualcos’altro, sia stata presa in considerazione da qualcuno, scartandola alla fine perché non è riuscito ad immaginare qualcosa che potesse sostituire l’NZT.

Io credo che l’NZT sia sostituibile, che Eddie (così viene chiamato il protagonista fino a che ha bisogno dell’NZT per funzionare al meglio, dopo di che diventa Edward) avesse davvero il piano che dice di avere per sostituirlo e che riesca a realizzarlo.

Dopo di che il film diventa tutt’altro, perché il film che ho visto io (e che potete vedere anche voi se lo rivedete pensando che alla fine lui trova il modo di sostituire l’NZT con qualcos’altro) non è affatto un incitamento a confidare nelle pillole (più o meno legali) ma un incitamento a chiedersi come dovrebbero essere le relazioni, sia a casa che sul lavoro, per consentire ad una persona di dare il meglio di se e al gruppo di funzionare migliaia di volte meglio di come funziona se le relazioni sono di altro tipo.

E’ noto che una persona dà il meglio di se quando è innamorato, ma purtroppo sulla terra attuale innamorarsi è proibito dopo essersi sposati. Anche se innamorarsi fosse ammesso/incoraggiato sempre e una persona si innamorasse spessissimo, però, il miglioramento delle sue prestazioni sarebbe al massimo dell’ordine di grandezza promesso da Vernon, ovvero 5 volte superiori, e non aumenterebbero di migliaia di volte come invece quelle di Eddie sotto NZT.

Il miglioramento eclatante non è quello di una singola persona ma quello di una relazione, se essa passa dall’essere una relazione negativa all’essere una relazione positiva. Pensate ad una classe di studenti dove nessuno studia a casa e ascolta in classe, perché l’atteggiamento verso lo studio della maggioranza (e quindi alla fine di tutti) è orientato al disprezzo. A fine anno non avranno imparato davvero nessuna delle cose insegnate, quindi risultato zero. Una classe che studia ha prestazioni infinitamente superiori qualunque sia il livello medio di studio, perché qualunque numero diviso per zero dà infinito.

Ora applicate questo criterio alla coppia, supponendo per un attimo di vivere su una terra dove l’amore è negativo e produce al massimo una soddisfazione pari a zero e una motivazione a fare bene altrettanto pari a zero. Se l’amore diventasse positivo, producendo soddisfazione e motivazioni, ci vorrebbe ben poco a produrre mille volte più soddisfazioni e motivazioni semplicemente perché prima non ne produceva affatto.

Sotto NZT Eddie ha prestazioni eccezionali. Non le usa per fare soldi, come qualcuno ha detto nei commenti sbagliando alla grande, ma le usa per chiedere e ottenere un rapporto alla pari con Carl Van Loon e un rapporto alla pari con Lindy.

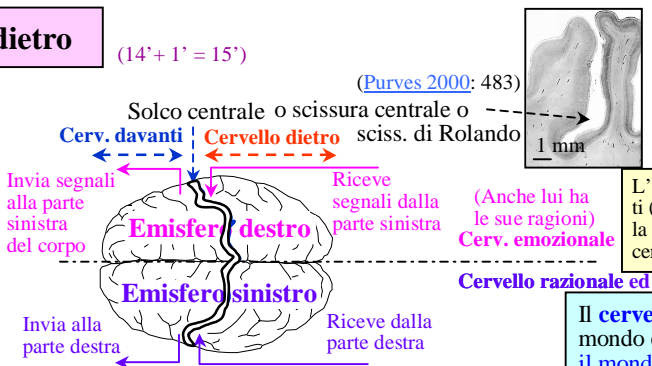
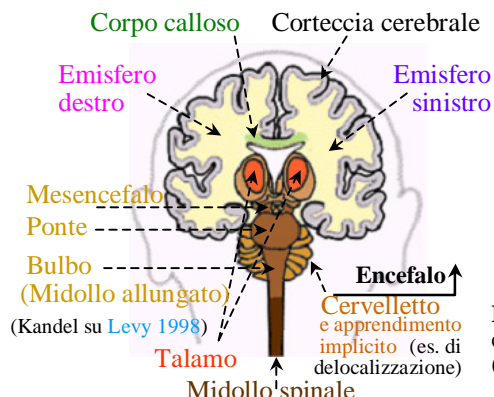
I soldi gli servono per ottenere questa parità relazionale (che guarda caso caratterizza le relazioni positive o produttive di piacere/soddisfazioni che dir si voglia), ma sono uno strumento e non un fine.

Tutti gli altri sotto NZT finiscono male perché usano le loro capacità per comandare, creando relazioni conflittuali e negative che prima o poi si rivoltano contro di loro e li uccidono. Eddie no, lui le usa per costruire relazioni positive.

Che non sarebbe nulla di nuovo, se tale positività non arrivasse a interessare la relazione con Lindy e lei non ci stesse ad accettare una relazione d’amore positiva. Questo è un evento di una portata incalcolabile, su una terra dove da 5 mila anni l’amore è negativo, in grado di produrre risultati altrettanto strabilianti di quelli prodotti dall’NZT.

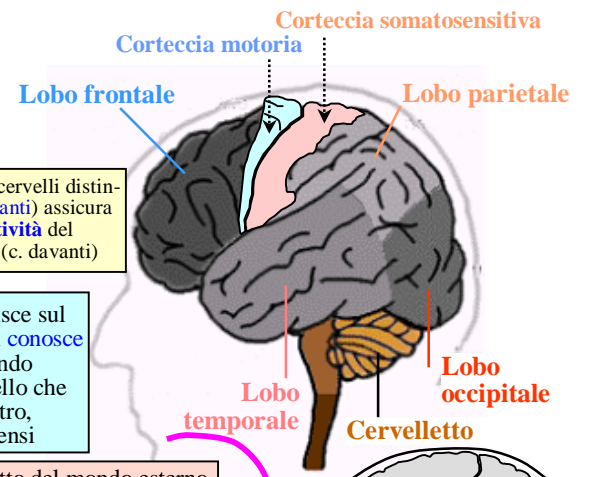
Dopo di che l’NZT diventa inutile.

Il cervello davanti e il cervello dietro



(Purves 2000: 483)
L'organizz. in due cervelli distinti (c. dietro e c. davanti) assicura la **libertà** e la **creatività** del cervello che agisce (c. davanti)

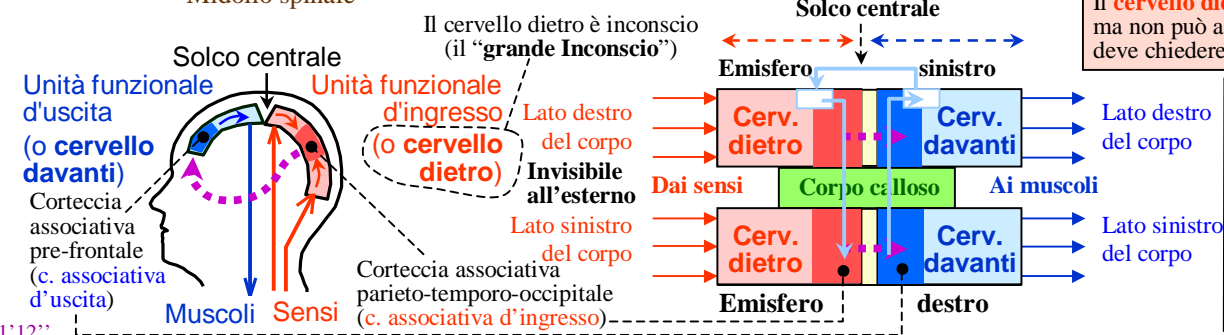
Cervello razionale ed emozionale
Il **cervello davanti** agisce sul mondo esterno ma non conosce il mondo esterno, potendo sapere di esso solo quello che gli invia il cervello dietro, quello che riceve dai sensi



Il **cervello** è la parte più in alto del sistema nervoso centrale ed è **composto dai due emisferi cerebrali e dal diencefalo** (costituito a sua volta dal **talamo** e dall'**ipotalamo**)

Il **cervello dietro** sa tutto del mondo esterno, ma non può agire direttamente su di esso e deve chiedere di farlo al cervello davanti

Questa organizzazione in 2 cervelli separati è **molto adatta a preparare le risposte in anticipo**, attività base del cervello visto come sistema per sognare controllato dai sensi.
Il cervello davanti può infatti "immaginare" una situazione futura, perché **per lui il mondo non è quello esterno ma quello memorizzato dietro**. Poi il sistema si attiva per farvi fronte, memorizzando le soluzioni trovate nel cervello davanti, pronte all'uso.



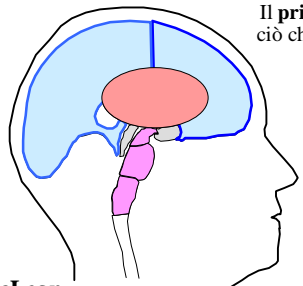
Il cervello dietro è inconscio (il "grande Inconscio")

1'12"

Chi è Lurija? Alexander R. Lurija è considerato da alcuni come il massimo esponente della **neuropsicologia** del secolo scorso. Subì l'influsso di Freud, ma soprattutto fu seguace di Vygotsky e di Goldstein. Laureato in scienze naturali, si interessò di psicologia e fondò, appena 19-enne, la Società psicanalitica di Kazan. Lavorò nella Clinica psichiatrica di Kazan, poi come segretario scientifico nell'Istituto di Psicologia di Mosca. Non era molto soddisfatto della psicologia del tempo, troppo impegnata a chiamare in modo sempre diverso le stesse cose, come ebbe a dire. La svolta avvenne conoscendo Vygotsky, che studiava lo sviluppo cognitivo e, insieme, il funzionamento del cervello. Dopo diversi anni di collaborazione si staccò da Vygotsky, si laureò in medicina e cominciò a lavorare all'Istituto di neurochirurgia di Mosca, per passare poi a quello di neurologia. Scoppiata la II guerra mondiale, diresse l'Ospedale di riabilitazione neurochirurgica per i feriti di guerra, studiando centinaia di soldati cerebrolesi e diventando il massimo esperto degli **effetti comportamentali di disfunzioni/lesioni cerebrali**. Morì nel 1977, dopo aver pubblicato molti libri.

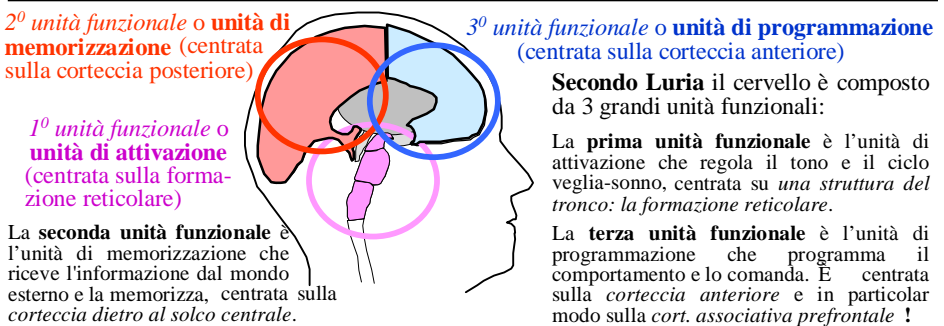
Lurija ha proposto l'idea di considerare l'encefalo (il SNC dal midollo spinale escluso in su) come composto funzionalmente da tre grandi unità funzionali. Ma prima vediamo il più famoso dei modelli alternativi a quello di Lurija: la **teoria del cervello uno e trino (Triune brain)** di **Paul D. MacLean**

- 3° strato o **cervello razionale** (corteccia cerebrale)
- 2° strato o **cervello emozionale** (sistema limbico)
- 1° strato o **cervello dei rettili** (tronco encefalico)



Secondo MacLean

Il **primo strato** è la nostra eredità rettiliana, sarebbe ciò che oggi chiamiamo **tronco encefalico** e servirebbe a mediare azioni altamente stereotipate.
Il **secondo strato** riguarda la conservazione della specie e comprende le strutture che regolano le emozioni, la nutrizione, il rifiuto del dolore, l'evitamento, i comportamenti di attacco e la ricerca del piacere. Le sue strutture maggiori sono quelle del **sistema limbico**.
L'ultima tappa evolutiva è il **terzo strato** costituitosi con il drammatico accrescimento della **corteccia cerebrale** che rappresenta il substrato per il pensiero razionale.



Cosa è un'unità funzionale? Dicendo che la funzione dell'apparato digerente è l'assorbimento delle varie componenti del cibo ingerito non s'intende che c'è un tessuto che la svolge, ma che un intero sistema collabora per portare a compimento quella funzione. **Il sistema digerente è un sistema funzionale: (1) il compito è invariante; (2) il modo per portarlo a termine e le parti chiamate in causa per farlo sono diversi caso per caso.** Le funzioni complesse non sempre svolte da un sistema funzionale e a comandare un comportamento c'è un sistema funzionale e non una singola regione del cervello. Ci sarà una regione particolarmente coinvolta nel processo, ma al risultato finale contribuiscono zone diverse! Inoltre il sistema deputato a svolgere una funzione può cambiare nel tempo. In fase di sviluppo, ad esempio, ...

Film "Eva"



Cosa vedi quando chiudi gli occhi?

Chiudendo gli occhi nell'elettroencefalogramma compare il **ritmo Alfa** (8-12Hz) caratteristico della **veglia rilassata** e della **meditazione**.

Aperto gli occhi si passa invece al **ritmo Beta** (13-30Hz) della veglia con azioni fatte o al **ritmo Gamma** (30-42Hz) della veglia con azioni fatte in stato di tensione.

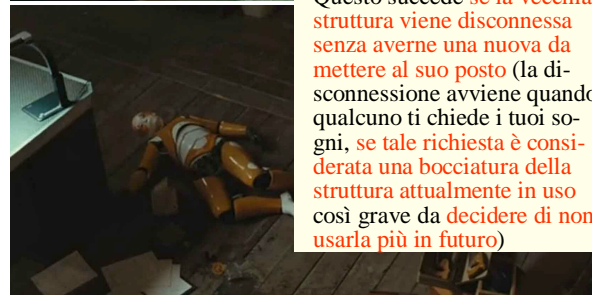
Se il rilassamento evolve verso il sonno compare il **ritmo Theta** (4-8Hz) che caratterizza lo **Stadio 1 del sonno** (addormentamento, col soggetto che nega di aver dormito se viene risvegliato), ma anche il sonno REM (**il sonno in cui si sogna**).

La **veglia rilassata** (alfa) e **molto rilassata** (theta) è allora la veglia in cui si fanno i **sogni da svegli**. Considerando il sonno lento (stadi 1-2-3-4) una preparazione al sonno REM, il sonno in cui si fanno i **sogni da addormentati**, allora **chiudendo gli occhi si sogna sempre e resta solo da stabilire se si sta sognando da svegli o sognando da addormentati**.

Chiedendo "Cosa vedi quando chiudi gli occhi?" si sta allora chiedendo a qualcuno di raccontarci (condividere con noi) i suoi sogni. Precisamente di **condividere i sogni da sveglio**, perché i sogni fatti nel sonno non può dividerli visto che non li ricorda.



Questo succede se la vecchia struttura viene disconnessa senza averne una nuova da mettere al suo posto (la disconnessione avviene quando qualcuno ti chiede i tuoi sogni, se tale richiesta è considerata una bocciatura della struttura attualmente in uso così grave da decidere di non usarla più in futuro)



Se la nuova struttura è pronta, comincia la nuova vita



Tutte le persone coinvolte muoiono per rinascere diverse (la nuova Lana sarà un'altra donna anche di fuori, ma di dentro sono nuovi anche Eva e Alex)



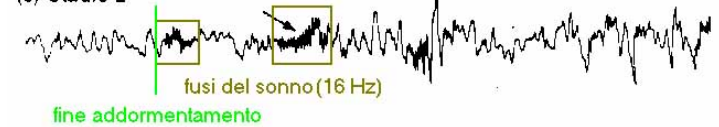
(a) Stato di veglia **da 8 Hz a 14 Hz** **ritmo alfa** (8-12 Hz 15-50 microV)



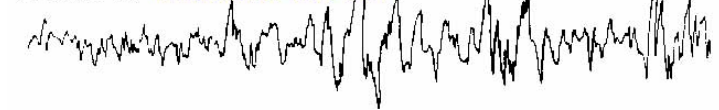
(b) Stadio 1 **da 2 a 7 Hz** con prevalenza di **theta** (4-8 Hz 5-100 microV)



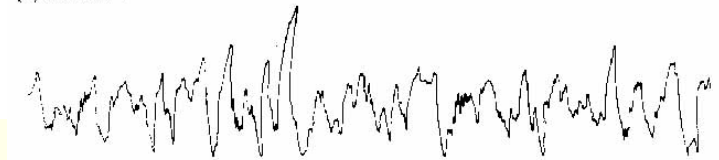
(c) Stadio 2 **base theta con onde ipersincrone (complessi k) e fusi**



(d) Stadio 3 **compaiono le onde delta**



(e) Stadio 4 **più del 50% del tempo in delta** (0.1-4 Hz 20-200 microV)



(f) REM **come stadio 1, talvolta interrotto da scariche di alfa come in veglia rilas**



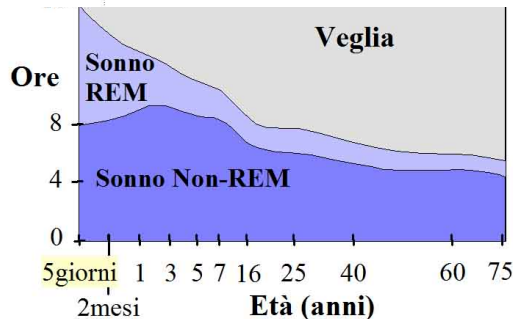
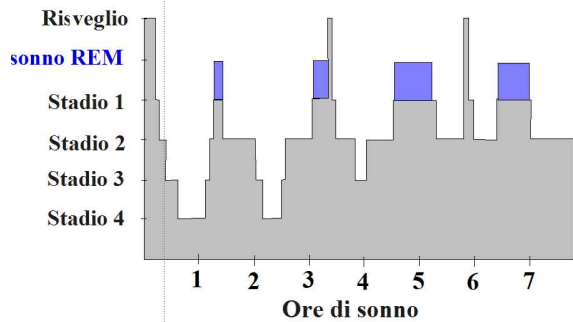
Cosa comporta il condividere un sogno con qualcuno?

Sognando s'immagina di fare domani una vita **diversa** da quella di oggi.

Sognando la vita che si desidera di fare domani si costruisce una nuova struttura cerebrale (operazione che richiede tempi lunghi, almeno 5 anni, tipicamente per 20 anni). Nel frattempo si continua la vecchia vita, usando la vecchia struttura cerebrale e non la nuova (ancora in costruzione/incubazione).

La nuova struttura viene considerata finita e pronta a sostituire quella vecchia **quando si trova almeno un'altra persona disponibile a fare lo stesso sogno**. Questo momento **non arriva mai per il cavallo**, perché non sa sognare da sveglio, e **certo non è arrivato per il robotino che è vivo da poche ore**. Invece è arrivato per Eva, perché 10 anni di incubazione cominciano ad essere sufficienti e ha trovato in David uno che sognava la stessa famiglia che sognava lei.

Procedendo alla sostituzione, **la persona che si era "muore" e "nasce" una nuova persona**, diversa dalla prima nella misura in cui la nuova struttura è diversa da quella vecchia





Valore attribuito e sistema emozionale corticale



Segretaria: – Buongiorno Alex Garel.
 Alex: – Buongiorno Dorotea. Devo parlare con Julia.
 D.: – In questo momento Julia è occupata.
 A. (avviandosi): – Per te gli anni non passano mai. Sempre bellissima.



Dorotea: – Ora non si può entrare. Julia sta facendo lezione.
 Alex va lo stesso, mentre la segretaria si rivela essere umana sopra e robot sotto.



Alex dice che quelli non vanno bene, neanche uno, perché sono “troppo noiosi”.

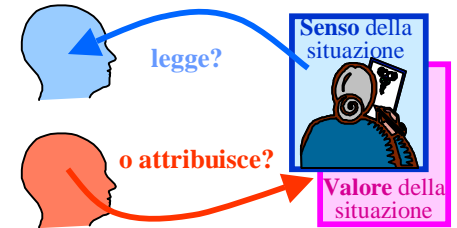
Il cervello legge il senso/valore che una situazione ha di suo (modernisti) o li attribuisce (simbolico-interpretativi)?

La seconda, seconda il mio modello del cervello e anche secondo questo film, per cui Alex è libero di considerare Dorotea una donna, se gli va di farlo, e se ce la considera allora Dorotea diventa una donna per lui.

Dorotea offre ad Alex dei buoni motivi per considerarla una donna (il sopra) e dei buoni motivi per considerarla un robot (il sotto) ed è Alex che scegliendo di guardare alcuni aspetti ignorandone altri si costruisce la possibilità di considerarla una donna.

Analogamente scegliendo di guardare i lati belli di una persona ci costruiamo la possibilità di considerarla bella, mentre se scegliamo di guardare i suoi lati brutti ci costruiamo la possibilità di considerarla brutta. Ed è così che la stessa persona può essere bella per alcuni e brutta per altri

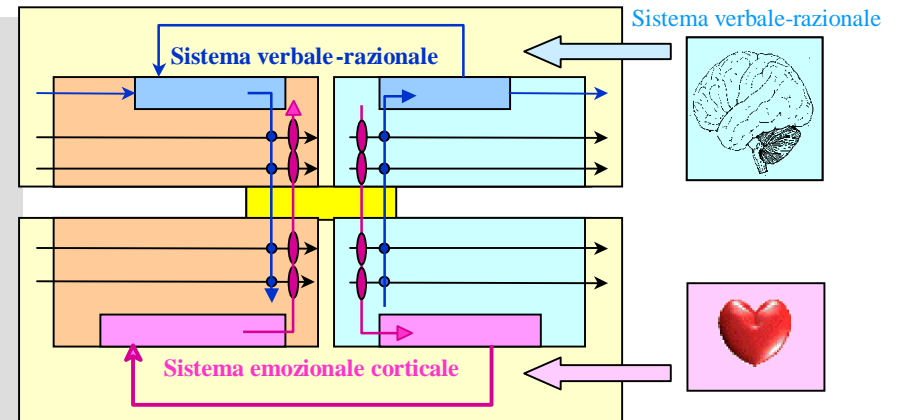
Il cervello legge il senso e il valore che una situazione ha di suo?



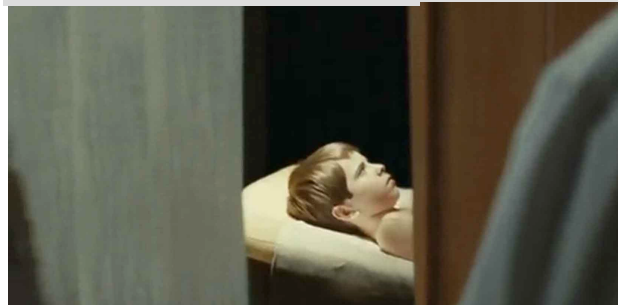
O il cervello attribuisce un dato senso e un dato valore a una situazione, **che non ha un senso e un valore prima che qualche cervello gliene abbia attribuito uno** (col senso riportato dal vocabolario che non è “il suo” ma solo quello che più spesso gli viene attribuito dalle persone)?

Il sistema di comando più importante del cervello è...

Il sistema di comando più importante del cervello non ha un nome per gli esperti e ne ha uno di fantasia per le persone comuni, che lo chiamano “il cuore”. Questo sistema non nominato in nessun libro di neuroscienze che io conosca è **il sistema emozionale corticale** e in questo film ci si riferisce chiaramente ad esso quando si parla di “software di controllo emozionale”, perché la parte sottocorticale del sistema emozionale (questa si abbondantemente nominata nei libri) non ubbidisce alla persona,



nei libri di neuroscienze) non ubbidisce alla persona, permettendogli di scegliere cosa fare o non fare, ma la comanda.



Julia (davanti al robot di un bambino). – L'SI9. Come l'avete progettato 10 anni fa, perfettamente assemblato e pronto. La struttura, l'endoscheletro, la meccanica muscolare, compreso il rivestimento. Ma manca la cosa più importante: il software di controllo emozionale.

Così, dopo soli dieci minuti dal suo inizio, questo film eccezionale ha già “detto” 4 cose sul cervello una più straordinaria dell'altra:

- 1) che il cervello non legge il senso/valore di una cosa ma glielo attribuisce;
- 2) che la cosa che rende l'uomo diverso dal cavallo e da ogni altro animale è di poter condividere i sogni da svegli;
- 3) che a comandare il comportamento è prima di tutto il **sistema emozionale corticale;**
- 4) che il sistema emozionale può essere “noioso” (**orientato a crea sofferenza agli altri**) o “piacevole” (**orientato a creare piacere agli altri**)

A cosa serve il cervello? - Introduzione al cervello come sistema per sognare (7)

Ci si potrebbe chiedere: "A che cosa serve il cervello?"
 "Tutti sappiamo che, in assenza attività cerebrale, ciascuno di noi è morto. Il cervello è, dunque, l'elemento essenziale della nostra esistenza" (Rodolfo Llinas).

Le piante non hanno il cervello, però vivono lo stesso la loro vita. "La biologia c'insegna che i soli organismi viventi che hanno sviluppato un cervello sono quelli dotati di attività motoria. Perfino il verme più semplice, o l'invertebrato marino più primitivo, ha un sistema nervoso".

Se non possiamo dire che il cervello è necessario per vivere, pare ragionevole pensare che esso sia necessario per muoversi. Gli animali, potendo incontrare situazioni molto pericolose durante i loro movimenti, hanno bisogno di una velocità di risposta enormemente superiore a quella necessaria ad una pianta. Forse il cervello nasce proprio per rendere possibili le alte velocità di risposta necessarie per attraversare la strada senza farsi investire o per attraversare un bosco senza farsi mangiare

Ma il sistema nervoso è un sistema veloce? All'inizio del XIX secolo Müller affermava che gli impulsi nervosi dovevano viaggiare alla velocità della luce. Un suo allievo (Helmholtz) dimostrò che il professore si sbagliava e che la velocità dell'impulso è modesta. Solo per attraversare quello spazio tra due neuroni noto come sinapsi il segnale impiega 1 millesimo di secondo (da 0.3 a 5 ms). Nello stesso tempo un computer con clock a 1 GHz esegue 1 milione di operazioni elementari!

Il cervello è lentissimo, ma prende molte decisioni assai più rapidamente di un computer. Come è possibile che un cervello lento come una lumaca batta un computer campione di velocità?

Evidentemente il cervello lavora in modo molto diverso da un computer tradizionale: 1) Intanto l'elaborazione non è affidata ad un centro di calcolo ma distribuita su tutto il sistema nervoso (*elaborazione distribuita*); 2) Poi molte elaborazioni avvengono in contemporanea (*elaborazione parallela*); 3) **Il trucco principale però potrebbe essere questo: il cervello si è organizzato per preparare le risposte prima che si presentino le situazioni a cui rispondere (anticipo).** Di fronte ad un problema si limiterebbe a cercare la risposta migliore tra quelle belle e pronte (ricerca che è veloce per l'elaborazione distribuita e parallela). "Nel corso di una qualunque esperienza la mente continua a cercare di prevedere gli eventi futuri, mentre ciò che accade realmente indica alla mente ciò che essa avrebbe dovuto prevedere". "Con l'esperienza il nostro cervello corregge i parametri delle nostre aspettative mentali, in modo che la volta successiva le nostre aspettative siano più precise" (James McClelland)

Forse il cervello impara a "pensare" proprio perché ha bisogno di immaginare le situazioni prima che esse si presentino per preparare in anticipo le sue risposte.

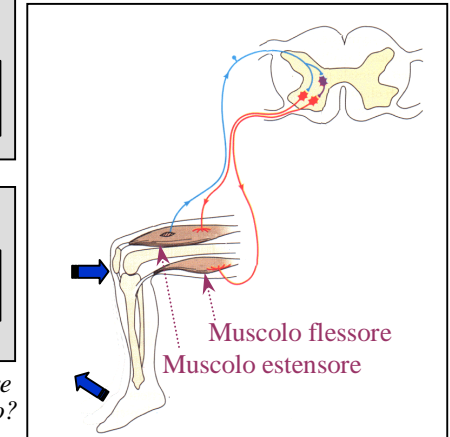
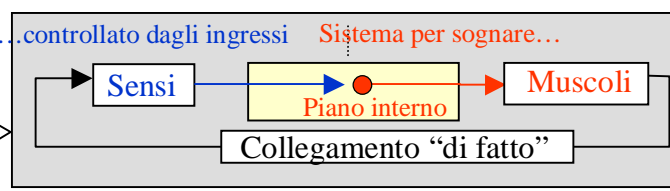
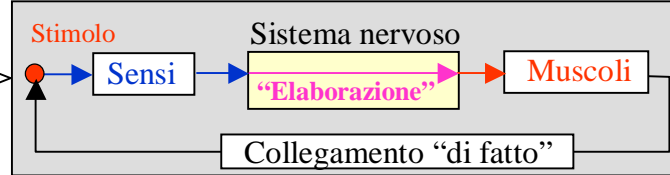
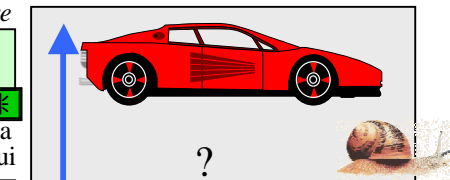
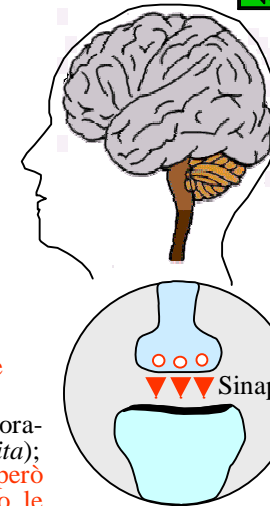
Per capire l'idea dell'anticipo, prendiamo in considerazione il circuito nervoso del riflesso miotatico: colpendo il ginocchio, la gamba si muove in avanti. C'è un segnale provocato dallo stimolo, che attraverso un neurone afferente viene portato al sistema nervoso. Qui subisce un trattamento che dipende dai collegamenti tra i neuroni, e alla fine produce un'uscita che viene inviata ai muscoli. Il movimento produce un nuovo ingresso, e il giro ricomincia.

Qui il sistema nervoso elabora gli ingressi

Quando il percorso interno al sistema nervoso si allunga, però, i tempi di risposta diventano eccessivi. Per rimediare il sistema nervoso, da un certo livello in su, lavora in un altro modo: il ciclo non comincia dall'ingresso ma dall'interno, ovvero l'azione viene scelta sulla base di un piano interno che sistematicamente tenta d'indovinare la situazione che si presenterà tra un attimo e avvia la relativa risposta prima ancora che la situazione si presenti. L'ingresso dai sensi viene usato solo per controllare se la previsione era giusta, per decidere se insistere nell'azione intrapresa o se avviarne un'altra. Qui il cervello è un sistema per sognare controllato dagli ingressi (che impediscono ad un cervello sveglio sogni non confermati dai sensi)

Molte considerazioni "ci fanno ritenere che il cervello sia fondamentalmente un sistema chiuso, un emulatore che genera una realtà e che ne verifica l'affidabilità servendosi delle sensazioni" (Rodolfo Llinas)

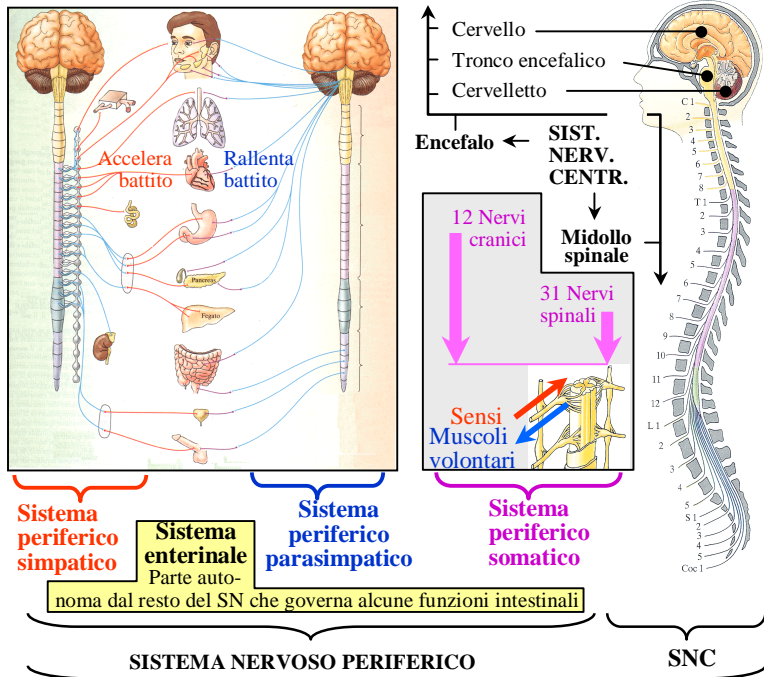
Rodolfo Llinas, laureato in medicina, ha insegnato nella facoltà di medicina di Harvard e poi nell'università del Minnesota. Dal '76 insegna ed è presidente del dipartimento di fisiologia e biofisica della facoltà di medicina della New York University. S'interessa del funzionamento globale del cervello umano studiando i meccanismi della coscienza e il modo in cui il cervello simula la realtà esterna. Filosofo oltre che scienziato, ha scritto un libro in collaborazione con Patricia Churchland (il marito della quale, Paul Churchland, ha scritto un libro che esamina il funzionamento del cervello a partire dalle reti neurali)



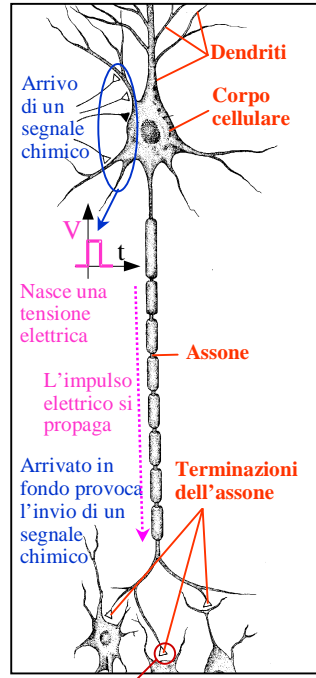
James McClelland, psicologo, ha scritto con Rumelhart un'opera fondamentale per il connessionismo in psicologia (Reti parallele distribuite)

"Esiste una qualche ragione inconfutabile per sostenere che il cervello sia un sistema chiuso? Sì, è il sogno !"

Il cervello come sistema per sognare



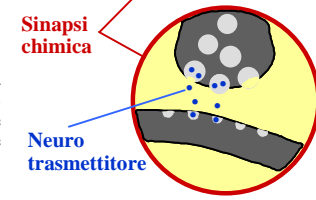
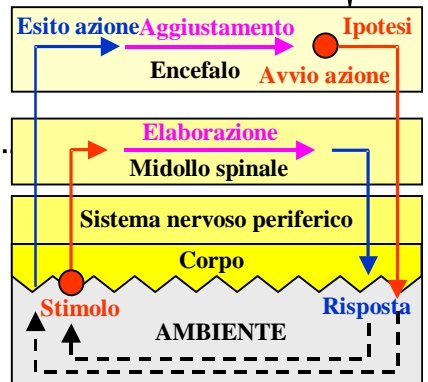
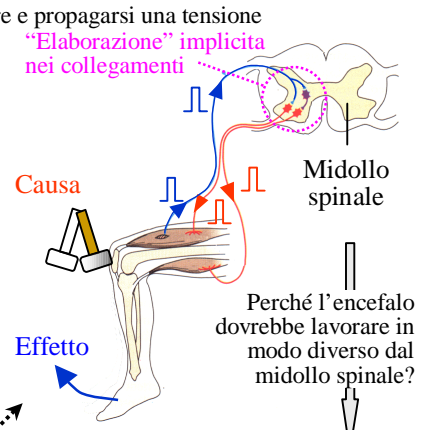
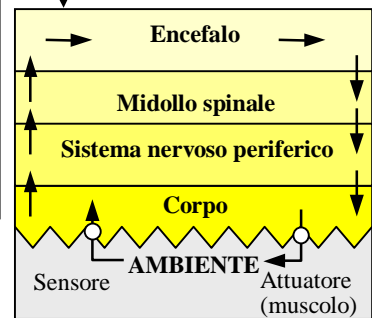
Nel sistema nervoso ci sono diversi tipi di cellule, ma le uniche sulle quali può nascere e propagarsi una tensione elettrica (10⁷) sono le **cellule nervose** (o **neuroni**).



Dal punto di vista funzionale il corpo "fa parte" del sistema nervoso

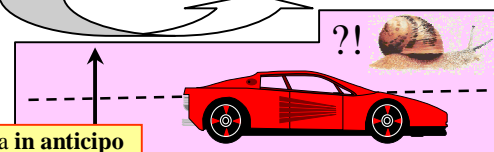
Una carezza fatta al corpo di una persona è pertanto anche una carezza fatta al suo sistema nervoso, per cui non dovremmo meravigliarci se dopo la carezza ricevuta quella persona vede e si comporta diversamente da prima.

Da qui si potrebbe pensare che midollo spinale ed encefalo lavorino allo stesso modo

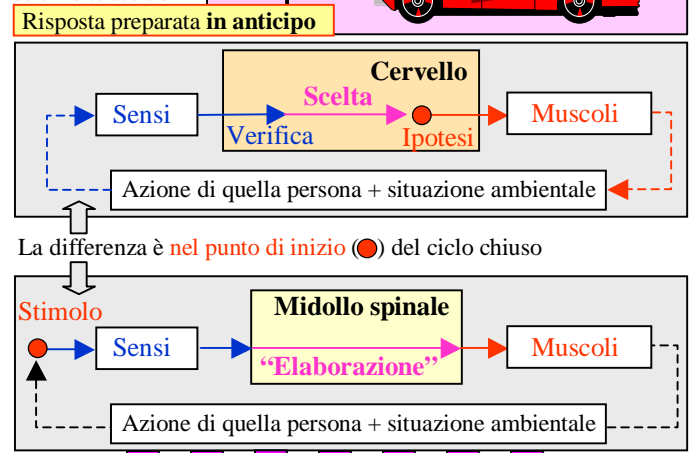
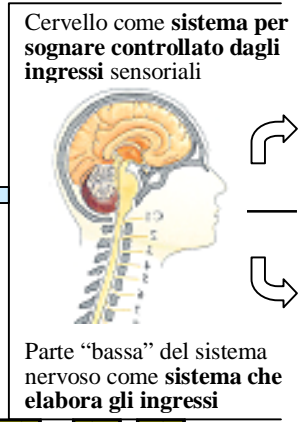


Per attraversare una sinapsi impiega 1 ms (da 0.3 a 5 ms). Nello stesso tempo un computer con clock a 1 GHz esegue 1 milione di operazioni elementari!

Come fa un cervello tanto lento a prendere molte decisioni più rapidamente di un computer?



SISTEMA NERVOSO
James McClelland (1982): «Nel corso di una qualunque esperienza la mente continua a cercare di prevedere gli eventi futuri, mentre ciò che accade realmente indica alla mente ciò che essa avrebbe dovuto prevedere. Con l'apprendimento il nostro cervello corregge i parametri delle nostre aspettative mentali, in modo che la volta successiva le nostre aspettative siano più precise»
Rodolfo Llinas: «Il nostro cervello è dunque un emulatore che genera una realtà e che ne verifica l'affidabilità servendosi delle sensazioni». => Il sogno



La differenza è nel punto di inizio (●) del ciclo chiuso

Hereafter: l'aldilà del cervello e la comunicazione non verbale



Dopo un contatto visivo durato 30 secondi, 10 dei quali passati tenendo strette le mani di Christos, George può vedere la moglie di lui e parlargli perché **lei viveva e continua a vivere nel cervello dietro di Christos** (per il cervello che agisce, quello davanti, **il mondo non è quello esterno ma quanto di esso è memorizzato nel cervello dietro**)

Il fatto che sono bastati **30 secondi di comunicazione non verbale** per permettere a George di portare nel proprio cervello un'ampia parte dei contenuti del cervello dietro di Christos ci dice che la **comunicazione verbale** non è la sola comunicazione possibile anche se è la sola di cui siamo coscienti.

Poche persone al mondo sono **in grado di rendere cosciente quel che hanno letto tramite il non verbale nel cervello altrui** come nel film George e nella realtà Pasqualina Pezzola (una donna di Civitanova Marche morta nel 2006 a 97 anni di età

che sapeva dire "in questa parte del tuo corpo c'è qualcosa che non funziona bene", cosa che regolarmente poi le analisi mediche confermavano)

Ma **se qualcuno può leggere nel cervello altrui col non verbale, allora tutti possono farlo** e la sola differenza con i "sensitivi" (quelli veri, perché ci sono anche molti imbroglioni) è che **le persone normali non sono coscienti di quanto hanno letto**.

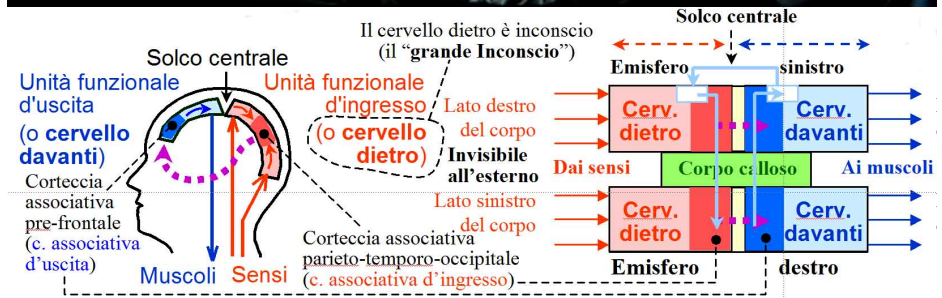
Gli **esperimenti di Gazzaniga sui cervelli divisi** evidenziano però che **non c'è affatto bisogno di prendere coscienza di un ingresso sensoriale per poterlo usare nella scelta di cosa fare**.

L'aldilà e l'aldiquà del cervello sono due cervelli vicini come la **Londra aldilà del Tamigi** è vicina a quella aldiquà.

A Marie, però, **per andare massicciamente nel proprio cervello dietro** è servito un gran colpo in testa. E gli altri **per andarci ricorrono a George**.

Solo uno dei due cervelli "parla" per tutti e due (**come Jason**) mentre l'altro, quello dietro che è l'aldilà dell'unico cervello che ci risulta di avere, è silenzioso, perché **quello che dice lo dice solo al cervello davanti**.

Il cervello davanti è l'unico che si vede agire perché è solo lui che confeziona l'uscita



CATTEDRALE

Pasqualina Pezzola - la "Montesanta"
Un mistero del Novecento

Giorgio Cingolani

Una produzione a cura della Provincia di Macerata

Pasqualina Pezzola
la "Montesanta"
Un mistero del novecento
di Giorgio Cingolani

Marie: – Dai alzata. Devi prendere i regali ai tuoi figli prima di partire.

Didier: – Prenderò qualcosa in aeroporto. M.: – I regali degli aeroporti sono squallidi.

D.: – Marie, un'altra mezz'ora ti prego.

M.: – E va bene. Se non li compri tu, lo farò io

Didier: – Visto che scendi, chiedi il conto... e fammi portare la colazione, per favore.

Marie (guardando il suo cellulare): – Ecco, hanno affisso i manifesti [con la mia foto]. Parigi ne è tappezzata. (Gettando sul letto il suo cellulare con la foto del manifesto) Non li puoi non vedere. Il cellulare squilla e lui lo restituisce a lei senza aver guardato la foto

Da questo inizio Marie poteva prevedere il finale, ma lei preferisce non vedere e illudersi

Marie (sull'aereo che la riporta a Parigi dall'Asia guardando il giornale che parla

dello tsunami): – Mi sento in colpa, devo restare per coprire la notizia.

Didier: – Con quello che ti è capitato? Hanno mandato una troupe da Hong Kong.

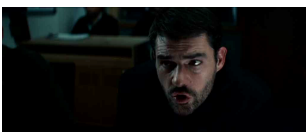
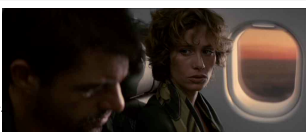
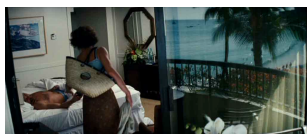
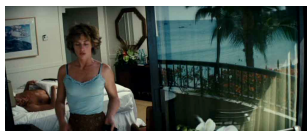
A Parigi, prima di lasciarsi, Didier bacia Marie sulle labbra e le dice "ti amo".

Marie si appresta a cominciare una trasmissione televisiva nella quale intervista un imprenditore accusato di sfruttare il lavoro dei bambini di paesi asiatici, ed è accolta con un applauso dai colleghi

Imprenditore: – È facile per noi occidentali criticare i metodi di lavoro del Terzo mondo. Il fatto è che queste fabbriche hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo industriale e nell'evoluzione dei paesi poveri. E poi, diciamo la verità, i nostri stipendi sono nettamente superiori a quelli locali.

Marie appare assente e in effetti la vediamo ripensare alla scena con la bambina vista mentre era in coma sott'acqua.

Didier (in sala regia, all'auricolare di Marie): – Fermalo! Marie, mi senti?



Il dono che su Terra1 è una condanna e il segno iniziale che Marie non vuol vedere

Distruggilo, cazzo! Hai sentito? Distruggilo. Marie si risveglia dalla sua visione, ma non ha più il tempo e forse neppure la voglia di incitare i telespettatori a non comprare quei prodotti fabbricati usando il lavoro minorile. Imprenditore: – Vada lei e valuti lei stessa quanto hanno bisogno di noi.

Marie: – Mi dispiace, è imperdonabile.

Didier: – Lo sistemiamo con il montaggio. È colpa mia. Un imprenditore sulla difensiva al tuo rientro è dura. Ti va di uscire a cena.

Marie: – No, grazie.

Didier: – Allora a domani.

Lui è già sulla porta, quando lei lo chiama per nome, per cui lui torna indietro.

Marie (seria): – Credo che mi sia successo qualcosa laggiù. Didier: – Sì, te la sei vista brutta.

M.: – Dico davvero, è successo qualcosa. Mentre ero sott'acqua... Ho avuto delle visioni. Non lo so. D.: – Commozione, hai preso una botta in testa. Hm?

M. (tornando a sorridere): Hai ragione.

Questa volta lui prima di andarsene la bacia sulle labbra, ma lei resta passiva, immobile e quando lui va via non sorride più

Marie pensa ad altro durante una riunione della redazione televisiva e Didier lo nota.

All'uscita lui dice che deve restare per finire due cose, le lo bacia e poi va via.

Quando è in fondo alle scale, però, lui la ferma con un "posso dirti una cosa?".

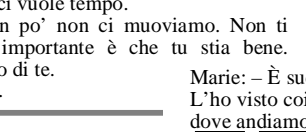
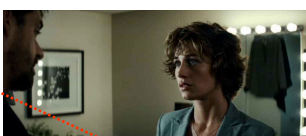
Didier: – Forse non ti farà piacere. Penso che tu sei tornata troppo presto. Fisicamente sei in forma, ma da quando hai avuto l'incidente... Datti tempo, prendi un po' le distanze. Qualche settimana. Marie: – Come prendi le distanze? D.: – Dici sempre che vorresti scrivere. Michel adorerà l'idea che hai in mente. M.: – Lo so, ma ci vuole tempo. D.: – Noi per un po' non ci muoviamo. Non ti perdi niente. L'importante è che tu stia bene. Abbiamo bisogno di te. M.: – Ci penserò.

Marie: – È successo a me, Michel. L'ho visto coi miei occhi, il posto dove andiamo. Quello che vivremo

Marie: – È successo a me, Michel. L'ho visto coi miei occhi, il posto dove andiamo. Quello che vivremo

Marie: – È successo a me, Michel. L'ho visto coi miei occhi, il posto dove andiamo. Quello che vivremo

Marie: – È successo a me, Michel. L'ho visto coi miei occhi, il posto dove andiamo. Quello che vivremo



Marie ha seguito il consiglio di Didier, perché dice che intende scrivere un libro su Mitterand allo staff della casa editrice diretta da Michel e la sua intenzione è accolta con molti sorrisi da tutti.

Al bar aspettando che si liberi un tavolo, Didier si complimenta con Marie e scommette che quando tornerà in redazione col best-seller sotto il braccio le aumenteranno lo stipendio.

Marie: – Più forte che mai.

Didier: – Esattamente. Hai capovolto la cattiva sorte. È questo che mi piace di te, non fai mai la vittima.

Marie: – Infatti. Mi la vittima, mai la fragile, mai un lamento.

Marie (mentre vanno al tavolo): – Posso farti una domanda?

Didier: – U-uhm.

M.: – Secondo te cosa c'è dopo la morte? D.: – Che domanda strana.

M.: – Dai, dimmi. D.: – Quando muori, muori. La luce si spegne e basta. M.: – Non c'è niente? Buio totale? D.: – Buio totale, niente più corrente. Fine. Il vuoto eterno

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

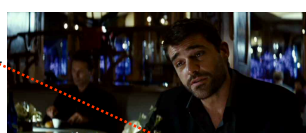
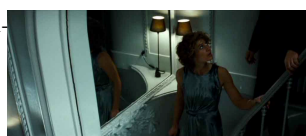
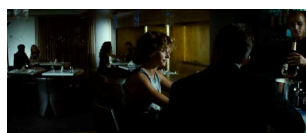
Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.

Marie (sedendosi al tavolo): – Non credi che possa esserci qualcosa? Didier: – Tipo? M.: – Non so, qualcosa. Un aldilà. D.: – No, non credo. Comunque non credi che se ci fosse qualcuno lo avrebbe scoperto? Ci sarebbero le prove, no? M.: – Sì, forse.



Tutti, ciascuno di noi. Non vi interessa?

Michel (dopo aver guardato i suoi collaboratori): – Senti, ti avevamo commissionato un libro su Mitterand. O siamo d'accordo e ti metti a scrivere, oppure rivoglio i miei soldi. Marie si alza e se ne va.

Marie: – Ridammi il mio lavoro, la mia sopportazione ha un limite. Oggi hanno anche tolto i miei manifesti.

Perché non me lo hai detto? Didier: – È il libro?

M.: – Lo finirò nel tempo libero. Mi ha già creato abbastanza problemi. Lui non dice nulla.

M.: – Che c'è.

D.: – Tornare al lavoro è più complicato del previsto

Marie: – Perché?

Era una pausa temporanea, me l'hai consigliato tu.

Didier: – Lo so, ma non potevo prevedere che avresti parlato delle tue esperienze, che avresti perso la tua credibilità.

M.: – L'idea del libro era tua.

D.: – Sì, ma un libro su Mitterand.

M.: – Cosa cerchi di dirmi?

D.: – Prenditi ancora un po' di tempo. Finisci il libro, di quello che devi dire e poi tornerai.

Marie: – È per la ragazza che mi sostituisce, vero? Lui fa una smorfia, tipo "ma cosa vai a pensare

Marie: – L'ho vista, è brava.

Didier: – Sì è brava, ma non quanto te.

M.: – Ci vai a letto?

D.: – Come puoi chiedermi una cosa simile?

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

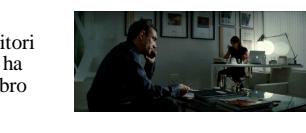
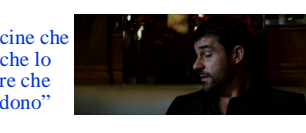
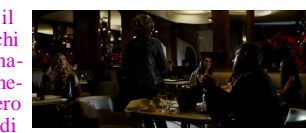
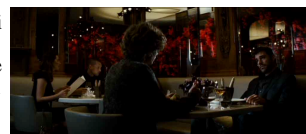
M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

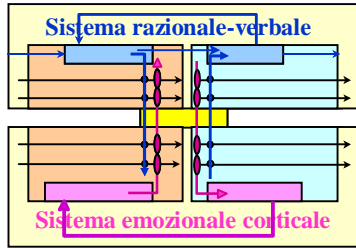
M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".

M.: – Dici sempre che bisogna fare domande scomode. Lo sguardo di lui esprime un "sì".



Sistema razionale, sistema emozionale ed esperimento di Libet



Con **sistema razionale** intendo la parte del cervello che **gestisce il senso** (attribuendo un senso ad una situazione secondo la prospettiva simbolica o riconoscendo il senso che essa ha di suo secondo la prospettiva modernista).

Sist. razionale (parla a parole ed è cosciente)
Sistema emozionale ("parla" con le azioni ed è inconscio)



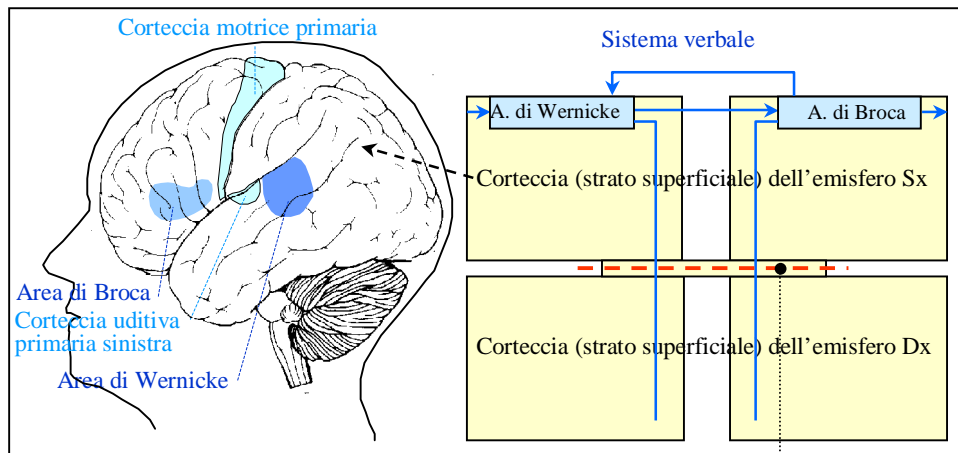
Valore della situazione

Con **sistema emozionale** intenderò la parte del cervello che **gestisce le emozioni** (attribuendo o riconoscendo il **valore di quella situazione**, grande o piccolo in base all'entità delle emozioni, positivo se le emozioni sono piacevoli e negativo altrimenti).

Il **sistema razionale** può esprimersi a parole e dunque ha accesso al sistema verbale (per cui parlerò a volte di **sistema razionale-verbale**, sistema somma dei due sistemi) e la sua attività risulta **cosciente**.

Il **sistema emozionale** può "parlare" solo con quello che comanda di fare o di non fare (il forte legame tra emozione ed azione è implicito nella parola emozione, che deriva dal francese *emotion*, derivato di *emouvoir* 'mettere in moto' 'eccitare')

Poiché ad un'azione si può dare molti sensi diversi prima che il sistema razionale ne scelga uno, l'attività emozionale è **inconscia**



Con persone a **cervello diviso** s'intendono le persone alle quali è stato tagliato il fascio di neuroni che collega tra loro i due emisferi cerebrali (il corpo calloso) come rimedio estremo per una epilessia che non rispondeva ai farmaci e che non era trattabile con interventi chirurgici più circoscritti. Gli **esperimenti di Gazzaniga sulle persone a cervello diviso** mostrano chiaramente che il **cervello di una persona è perfettamente in grado di utilizzare informazioni che non è cosciente di aver ricevuto senza che sia cosciente che le sta utilizzando**

Taglio subito dalle persone a cervello diviso

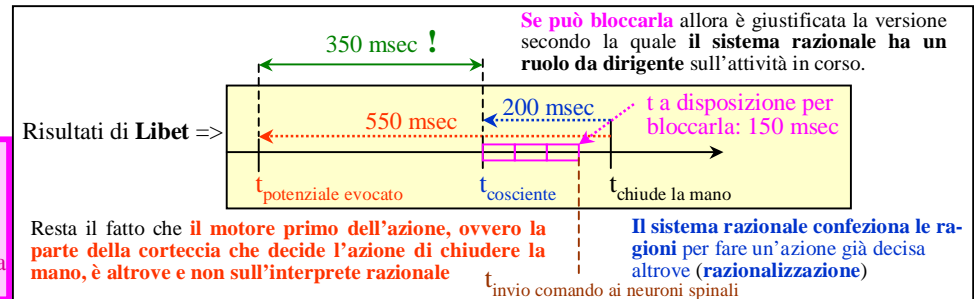
È difficile accettare l'idea che la volontà cosciente di fare un'azione non preceda ma segua l'inizio dell'azione, perché questo implica che **non facciamo quello che abbiamo deciso di fare coscientemente ma quello che "ha deciso" di fare una parte di noi di cui non siamo coscienti**



(7)

Il risultato stupefacente ottenuto da Libet negli anni '80 è che se un soggetto fa un movimento, ad esempio quello di chiudere la mano, a quest'istante, sulla sua corceccia compare un'attività elettrica nota come potenziale evocato **550 millisecondi** prima di quando chiude la mano.

Il soggetto diventa consapevole di avere l'intenzione di chiudere la mano, però, solo **200 msec** prima di quando chiude la mano.

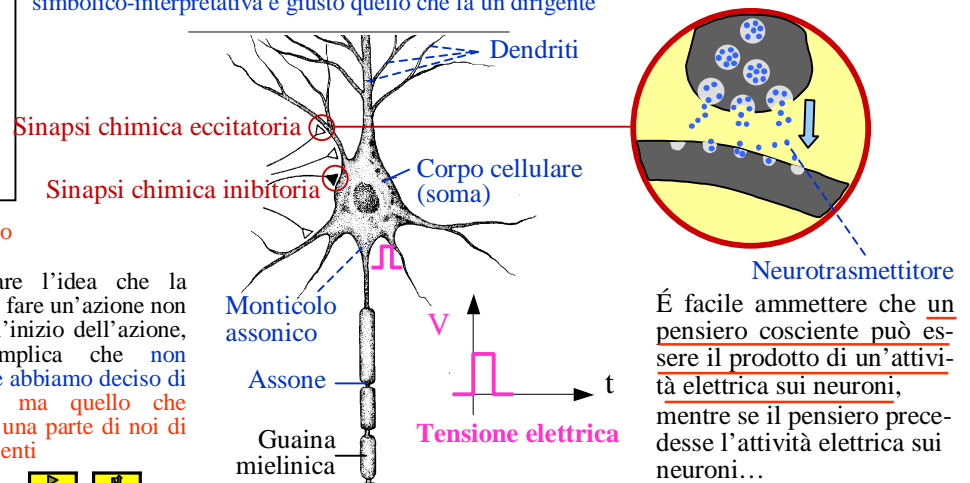


La decisione di chiudere la mano non la prende certamente **l'interprete razionale**, perché **l'azione è già avviata da 350 msec** quando tale interprete si rende conto che essa sta per compiersi, ma qualche altra parte del cervello dell'attività della quale il soggetto non è consapevole nel momento in cui essa decide di ordinare la chiusura della mano, ovvero nel momento in cui compare il potenziale evocato. **350 msec** è evidentemente il tempo necessario perché l'attivazione inconscia che da inizio al comando elettrico da inviare alla mano produca sull'interprete razionale un'attività che rende cosciente l'azione già in corso di svolgimento. In compenso all'interprete razionale restano 150 msec di tempo per bloccarla, perché 50 msec prima dell'atto motorio il comando viene inviato ai neuroni spinali e a questo punto esso non si può bloccare più.

La possibilità del **sistema razionale di bloccare il proseguo dell'attività cerebrale già in corso di svolgimento** per far chiudere la mano **può giustificare la versione secondo la quale il sistema razionale ha un ruolo da dirigente sull'attività in corso.**

Resta però il fatto che il motore primo dell'azione, ovvero la parte della corteccia che decide l'azione di chiudere la mano, è altrove e non sull'interprete razionale.

Il **sistema razionale** è uno spettatore di azioni decise e avviate da altri, ma uno spettatore importante perché può approvare un'azione trovando delle ragioni per farla, attività nota come **razionalizzazione** che non gode di buona fama ma che secondo la prospettiva simbolico-interpretativa è giusto quello che fa un dirigente



Prospettiva moderna, simbolica, postmoderna

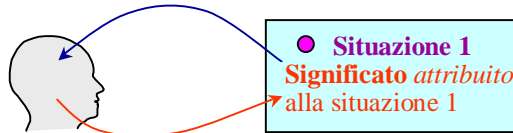
(15')

Il significato è attribuito secondo la Hatch, che apre il suo libro con "Potreste essere sorpresi dal sapere che ogni giorno ciascuno di noi utilizza delle teorie" (pag. 21), spiegando poi che state creando o utilizzando teorie "ogniquale volta attribuite significato a qualcosa o cogliete un significato attribuito da altri" (p. 21)

Il concetto che la teoria intende spiegare si chiama **fenomeno di interesse** (es.: in $E = mc^2$ il fenomeno di interesse è E).

Nella teoria organizzativa il principale fenomeno di interesse a cui si cerca di dare un significato è l'organizzazione.

Il cervello di un osservatore legge il significato che la situazione ha di suo?

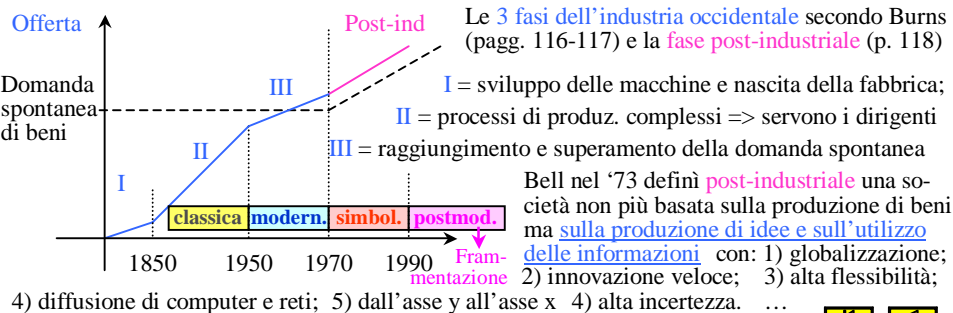
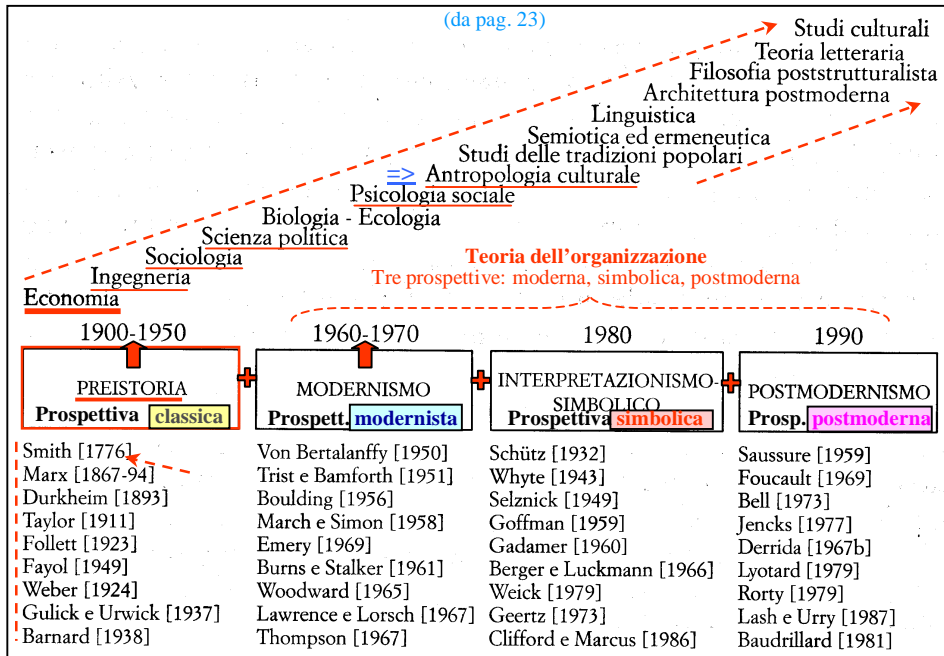


o attribuisce lui un dato significato a quella situazione?

Cosa è una organizzazione?

- Una org è ... (teoria 1)
- Una org è ... (teoria 2)
- Una org è ... (teoria 3)
- ...

(da pag. 23)



L'ontologia si occupa di quello che noi consideriamo essere vero (da *ontos*, p. pres. di essere)
L'epistemologia (dal greco *episteme* 'conoscenza scientifica') studia come si può conoscere

TAB. 1.2. Una sintesi delle tre prospettive della teoria organizzativa (da pag. 31)

MODERNISMO	INTERPRETATIVISMO-SIMBOLICO	POSTMODERNISMO
<p>Costruire accordi che non ci sono</p> <p>Verità unica e immutabile</p> <p>Ontologia</p> <p>Oggettività: esiste una realtà esterna e oggettiva, la cui esistenza è indipendente dalla sua conoscenza, ed essa è unica.</p> <p>Metodo scientifico e umanistico a confronto</p> <p>Epistemologia</p> <p>Positivismo:</p> <p>Io (superiore nella scala gerarchica) ho sempre ragione e tu (sottoposto) o concordi con me o hai sicuramente torto perché non ci possono essere due versioni giuste diverse e la mia posizione mi dà il diritto e il dovere di imporre a te la mia versione dei fatti</p> <p>LE ORGANIZZAZIONI SONO delle entità reali oggettive, che operano in un mondo reale. Se sono ben progettate e gestite, esse sono dei sistemi di decisione e azione che si ispirano ai criteri della razionalità, dell'efficienza e dell'efficacia con degli obiettivi definiti</p> <p>FOCUS DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA</p> <p>Trovare delle leggi universali, dei metodi e delle tecniche per il controllo e l'organizzazione. Promuovere le strutture razionali, le regole, la standardizzazione delle procedure e la routinizzazione delle pratiche</p>	<p>Demolire gli accordi che ci sono</p> <p>Verità mutevole e contrattata</p> <p>Verità non c'è e non va cercata</p> <p>Ontologia</p> <p>Soggettivismo: non è possibile conoscere un'esistenza esterna o soggettività senza averne una consapevolezza soggettiva; ciò che esiste è ciò che noi crediamo esistere, e a farlo esistere siamo noi!</p> <p>Epistemologia</p> <p>Interpretativismo: la conoscenza dipende dal soggetto che conosce e può essere compresa soltanto dal punto di vista degli individui che ne sono direttamente toccati. La verità è una costruzione sociale, frutto della molteplicità di interpretazioni degli oggetti del conoscere. Essa quindi è mutevole nel tempo</p> <p>LE ORGANIZZAZIONI SONO continuamente costruite e ricostruite dai loro membri, attraverso delle interazioni mediate simbolicamente. Le organizzazioni sono delle realtà costruite socialmente, nelle quali i significati emergono dalla comprensione di sé e degli altri all'interno dei contesti organizzativi</p> <p>FOCUS DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA</p> <p>Descrivere il modo in cui le persone attribuiscono un significato e ordinano le proprie esperienze in contesti specifici, attraverso delle azioni e dei processi simbolici e di interpretazione</p>	<p>Ontologia</p> <p>Postmodernismo: il mondo ci appare attraverso il linguaggio ed è collocato in un discorso; ciò di cui si parla esiste e quindi ogni cosa che esiste è un testo che deve essere letto o rappresentato</p> <p>Epistemologia</p> <p>Postmodernismo: la conoscenza non può costituire una rappresentazione fedele della verità, in quanto i significati non possono essere definiti stabilmente. Non esiste una realtà indipendente e non esistono fatti, ma solo interpretazioni. La conoscenza è una questione di potere</p> <p>LE ORGANIZZAZIONI SONO siti in cui si sviluppano i rapporti di potere, e si manifestano fenomeni di oppressione, irrazionalità, cattiva comunicazione o, in alternativa, arene di divertimento e ironia. Le organizzazioni sono dei testi prodotti da e nel linguaggio. È possibile riscriverli per emanciparci dalla follia umana e dalla degradazione</p> <p>FOCUS DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA</p> <p>Decostruire i testi organizzativi; destabilizzare le ideologie manageriali e i modelli modernisti di organizzazione e teorizzazione; dare voce ai punti di vista marginali e soffocati; incoraggiare le forme di teorizzazione e organizzazione riflessive e comprensive</p>

Le parole non corrispondono a oggetti reali, non danno un significato condiviso a qualcosa che esiste o viene fatto esistere, ma sono definite da altre parole non definite.

DOMANDE e RISPOSTE sulla **SINTESI DELLE 3 PROSPETTIVE**

Premessa 1: Le due cose messe a confronto sono:

A) cosa è vero e B) come si può studiare un gruppo di lavoro per farlo funzionare meglio domani

Premessa 2: Esiste una **realtà esterna, oggettiva e unica** la cui esistenza è indipendente dal fatto che una persona la conosca?

Secondo la prospettiva modernista **si**, secondo la prospettiva simbolico-interpretativa **no** e secondo i postmoderni **no e non andrebbe nemmeno fatta questa domanda**.

SU MODERNISTI e SIMBOLICI

1) **Cosa è vero per un gruppo di persone che lavorano insieme** secondo modernisti e simbolico-interpretativi?

Secondo i modernisti vero è ciò che gli esperti della realtà esterna, oggettiva e unica considerano vero e poiché gli esperti di un ambiente di lavoro sono i dirigenti allora **vero è ciò che considerano vero i dirigenti**.

Secondo i simbolico-interepretativi **vero è ciò che i membri di quel gruppo si sono accordati a maggioranza di considerare vero**, contrattando tale accordo a parole (accordo cosciente) o più spesso contrattando un valore (numero con segno) da attribuire alle cose che si fanno oggi o che si potrebbero fare domani nell'ambito di quel lavoro (accordo non cosciente).

2) **Come si studia un gruppo di persone che lavorano insieme** secondo modernisti e simbolico-interpretativi?

Secondo i modernisti **scegliendo cosa è importante da conoscere** per capire quel gruppo e poi **andando a misurarlo nel modo più oggettivo possibile**.

Secondo i simbolico-interepretativi **chiedendo a tutte le persone di quel gruppo cosa è per loro quel gruppo** e facendo **una sintesi delle varie risposte che stia bene a tutti**

3) Quale dovrebbe essere lo **scopo dello studio di un gruppo di persone che lavorano insieme** secondo modernisti e simbolico-interpretativi? Aspetti comuni e differenze.

Per entrambi lo scopo dichiarato è far funzionare meglio domani il gruppo

Secondo i modernisti lo studio del gruppo **dovrebbe scoprire le leggi che fanno funzionare bene un gruppo**.

Secondo i simbolico-interpretativi lo studio **dovrebbe fornire una visione d'insieme di cosa dicono e di cosa fanno le persone di quel gruppo**, permettendo ad ognuno di avere un'idea di cosa dicono e cosa fanno gli altri di quel gruppo per capire se domani è meglio continuare così o cambiare qualcosa.

SUI POSTMODERNI

1) **Cosa è vero per un gruppo di persone che lavorano insieme** secondo i post-modernisti?

Il vero non c'è e cercarlo serve solo ad alcuni per avere potere su altri, cosa che riduce la possibilità di raggiungere gli scopi che il gruppo si è dato.

2) Se studiare il gruppo di oggi per farlo andare meglio domani è dannoso perché aumenta la differenza di potere **cosa bisognerebbe fare per farlo andare meglio domani** secondo i postmodernisti?

Bisognerebbe **smontare le tesi che danno più potere ai dirigenti e meno potere agli altri e dare voce a chi oggi non ce l'ha**.

SINTESI FINALE:

Chi vuol **conservare domani gli assetti di potere attuale**? Chi vuole **costruire domani nuovi accordi tra le persone**? Chi vuole **distruggere domani gli accordi tra le persone esistenti oggi** tra modernisti, simbolici e postmoderni?

I modernisti sono conservatori, i simbolici sono costruttivi e i postmoderni sono distruttivi

Introduzione al tema “cose rese vere da chi ci crede” e protocollo di lettura

INTRODUZIONE Ho assegnato questo tema dopo aver parlato delle tre prospettive presentate dal libro della Hatch perché la prospettiva modernista è fin troppo nota e quella postmoderna è uno stimolo alla discussione ma non propone qualcosa di definito, per cui la prospettiva su cui vorrei richiamare l'attenzione degli studenti è quella simbolico-interpretativa.

Il punto di partenza di tale prospettiva è che le persone rendono vere le cose in cui credono e il tema si propone di avviare una discussione su quest'aspetto.

Il modo di analizzare i temi che propongo agli studenti è fondato su una ben precisa teoria di riferimento, quella proposta dalla psicologia clinica basata sull'analisi della domanda secondo la quale ci sono due tipi di relazioni, quelle di scambio orientate al successo che io chiamo relazioni emozionalmente positive e quelle possessive orientate al fallimento che io chiamo relazioni emozionalmente negative (per vedere le 11 principali differenze tra le due impostazioni ascoltare la diapositiva “orientamento emozionale al successo e al fallimento” e fare domande sugli aspetti poco chiari)

Il contesto in cui proporrò di mettersi durante questa discussione è quello di un ambiente di lavoro dove le cose che dicono gli altri, qui quelle che gli studenti dicono a me, saranno usate per capire il loro orientamento su questo lavoro che io ho proposto alla classe.

In pratica lo scopo è capire se la maggioranza di questo gruppo classe orientata emozionalmente a chiarire il tema proposto, nel qual caso sarà piacevole e utile parlarne, o se invece la maggioranza è orientata a impedire il chiarimento, nel qual caso sarà spiacevole e inutile parlarne.

PROTOCOLLO DI LETTURA Ho evidenziato *in corsivo nero* la 1⁰ frase del tema, che gli studenti sono invitati a **classificare – o + in una scala da –5 a +5**, attribuendo il segno **meno** se ritiene che **provoca in chi la legge emozioni spiacevoli** che inducono al pessimismo e il segno **positivo** se ritiene invece che **provoca emozioni piacevoli** che inducono all'ottimismo.

Se la classificazione è Re- nel resto del tema va cercato il contributo al *fallimento* del tentativo di far chiarezza sul tema, mentre **se è Re+** nel resto va cercato il contributo al *successo* del tentativo di far chiarezza sul tema.

Ho evidenziato *in corsivo grigio* la frase conclusiva, che gli studenti sono invitati a **correlare col segno della prima frase** evidenziando se ha lo stesso segno o segno diverso, nel qual caso sono invitati a riflettere sul segno attribuito alla prima frase perché è strano che i due segni siano diversi.

Della parte restante del tema ho lasciato solo gli esempi citati di cose rese vere da chi ci crede, che ho **sottolineato**.

Ho aggiunto **parentesi quadre []** accanto ad alcuni soggetti utilizzati, all'interno delle quali gli studenti sono invitati a scrivere:

- ! se a suo avviso c'è la possibilità di accordarsi sul suo significato facendo riferimento ad aspetti oggettivamente rilevabili o comunque ampiamente condivisi;
- !! se c'è un'ampia possibilità di accordarsi sul suo significato...;
- ? se c'è una modesta possibilità di accordarsi sul suo significato...;
- ?? se non c'è alcuna possibilità di accordarsi sul suo significato...

A.: - B.: -  Segno =/ segno ≠ []
 C.: - E.: -

F.: «La maggior parte degli UFO sembra essere vista da coloro che dichiarano di non crederci. Gli UFO vengono visti da chi li vuole assolutamente vedere».

Molti [], suggestionati dall'idea che possano esistere, dicono di vederli appena scorgono nel cielo qualcosa di apparentemente anormale. (Gli uomini sono più disponibili a crederci delle donne.» «Noi [] cerchiamo un rapporto con l'alieno perché siamo o ci sentiamo alienati. Cerchiamo con la fantasia ciò che non riusciamo a ottenere con la volontà»

«Anche se ci sono stati tanti avvistamenti di oggetti volanti non identificati e ci sono svariate teorie di come siano fatti gli extraterrestri, sta agli scienziati [] capire ma soprattutto trovare le prove della loro esistenza».

G.: «Nella vita ognuno crede in qualcosa.»

Si può credere in se stessi; credere nella Religione o nell'amicizia.
 Il mio pensiero [] è che credendo fortemente si può *avverare quello che si vuole*»

«Io [] credo che la felicità sia quella di sentirsi *coerenti con se stessi*, senza ri(n)correre a forzature per adattarci ad una realtà fatta di parametri»

E.: «"Come si fa a credere che una cosa esista solo perché alcune persone cred(a?)no che essa esista?"
 Questo è quello che mi domandavo prima di riflettere un momento.
 Dicevo a me stesso, "Possibile che nel 2011 ci siano ancora persone che credono alle streghe e ai fantasmi?", la risposta è sì.»

Credenze religiose, come il credere «in un'entità astratta suprema che governa le nostre azioni e il nostro destino», credere «in azioni miracolose da parte di uomini santi e di martiri», credere «in una vita dopo la morte». «Il paradiso e l'inferno, un mondo ultraterreno creato dagli stessi umani [] circa duemila anni fa [...] per tenere a bada uomini poveri e ignoranti [...] che continua ad essere usato ai nostri giorni con discreto successo.»

Schizofrenia []: nel film "Shutter Island" «un paziente crede di essere un investigatore dell'FBI e si comporta come tale».

Sono vere per chi le prova le emozioni provate [] davanti ad una situazione, ad esempio davanti ad una persona di cui si è innamorati con rilascio di endorfine o davanti ad un pericolo con una scarica di adrenalina [ormone sintetizzato nel surrene ampiamente utilizzato nel sistema simpatico che prepara all'attacco o alla fuga].

«Quindi il mondo [] è pieno di cose vere perché ci si crede.» Segno =/ segno ≠

H.: «La verità [] è sicuramente qualcosa che l'uomo ha sempre cercato di scoprire [...]. Ma esiste [...] il "depositario della verità"? In fondo chiunque di noi può tranquillamente definirsi possessore delle proprie verità, possessore delle proprie certezze.»

«[...] il malocchio. Coloro che pensano che una terza persona possa, con l'invidia, gettare forze [?] negative su un altro uomo, pensano che servendosi di qualcuno capace di cacciare la negatività [...].» «Qui è la forza mentale [] che la fa da padrona: più uno crede in qualcosa, crede in una sua verità, più tutto ciò accade.»

«Ne "il piccolo principe" si afferma che l'essenziale è "invisibile agli occhi"...beh, anche la verità è invisibile ai nostri occhi, ma è ben presente dentro ognuno di noi, dentro la nostra coscienza [], dentro il nostro spirito [].»

Segno =/ segno ≠



Storia della prospettiva classica

(15')

La prima teorizzazione in campo organizzativo risale però ad un secolo prima ed è quella del filosofo ed economista scozzese **Adam Smith**, che nel 1776 spiega l'efficienza della divisione del lavoro in una fabbrica di spilli.

“Un operaio non addestrato in questa attività [della fabbricazione di spilli] né abituato all'uso delle sue macchine potrebbe forse a malapena, impegnandosi al massimo, fare uno spillo al giorno” scrive Smith ma “ho visto una piccola fabbrica di questo tipo dove lavorano soltanto 10 uomini [...] fare complessivamente oltre 48 mila spilli al giorno”

Oss.: la divisione del lavoro era diffusa sin dal tempo degli egizi e forse era anche una caratteristica dei tempi preistorici.

Secondo Smith e secondo i modernisti “il **progresso economico** generato dall'industrializzazione avrebbe condotto al **progresso sociale**. Questa tesi viene però messa in discussione dai postmodernisti”

“Nella sua teoria del capitale, **Marx** sostenne che il capitalismo si basa su un fondamentale **antagonismo** tra gli interessi del capitale e gli interessi della forza-lavoro” (p.45). L'antagonismo è necessario intanto per assicurare il **profitto**, senza il quale la singola impresa e l'intera società capitalista non sopravviverebbero, e poi antagonismo sulla ripartizione del profitto.

Per aumentare il profitto occorre (p. 43) “far pressione sulla forza-lavoro perché lavori in modo più efficiente, inventando nuove forme di **controllo manageriale** sull'operato dei lavoratori.

L'**alienazione** è il concetto che Marx propone per definire la sottrazione ai lavoratori del prodotto del proprio lavoro”. Sfruttamento e alienazione aumentano se i lavoratori non organizzano una resistenza (ad es. dei sindacati che lottano contro la dirigenza)

Fanno riferimento a Marx gli autori della **teoria critica dell'organizzazione**. Si rifanno alla teoria critica i postmodernisti, ma **rifiutando l'emancipazione**, che sarebbe solo la sostituzione di una forma di privilegio con un'altra.

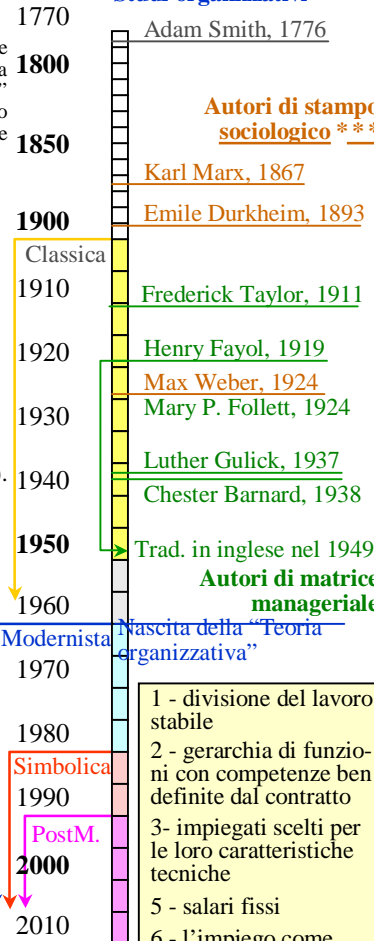
Un secolo dopo Smith, **Durkheim** portò fuori della fabbrica la divisione del lavoro e la specializzazione usandoli per spiegare il profondo mutamento che c'era stato *passando dalle società agricole a quelle industriali*.

La divisione del lavoro porta alla interdipendenza e richiede una organizzazione gerarchica, secondo Durkheim e secondo i modernisti.

Inoltre Durkheim avanzò la distinzione tra gli aspetti formali di una org, quelli esplicitati e regolamentati, e gli aspetti informali, quello che effettivamente si fa nella organizzazione e come lo si fa, che non sempre si accorda con quello che era previsto si facesse.

- Relazioni industriali +
- Psicologia organizzativa +
- Sociologia dell'organizzazione +
- Studi di management +
- Scienza dell'amministrazione =

Studi organizzativi



- Burocrazia ideale di Weber**
- 1 - divisione del lavoro stabile
 - 2 - gerarchia di funzioni con competenze ben definite dal contratto
 - 3 - impiegati scelti per le loro caratteristiche tecniche
 - 5 - salari fissi
 - 6 - l'impiego come lavoro principale
 - 7 - promozioni per anzianità o merito decise dai superiori
 - 8 - non possesso dei mezzi amministrati
 - 9 - lavoro svolto come da regolamento
 - 10 - alta formalizzazione e bassa centralità

Burocrazia ideale di Weber



Per **Weber** l'industrializzazione aveva creato una terza forma di autorità, il **potere legale-razionale**, superiore sia al **potere tradizionale** che al **potere carismatico**.

Il potere **tradizionale** è uno **status ereditario legittimato dalla tradizione**, ma pur essendo chiaro a chi spetti non è detto che questi lo voglia né che sia bravo nel gestirlo.

Il potere **carismatico** è **legittimato dalle qualità straordinarie del leader**, ma trasmettere ad altri tali qualità non è possibile

Il potere **legale** è attribuito secondo norme prestabilite definite dalla legge e tra i molti a cui può essere dato non c'è difficoltà a trovarne uno che lo voglia e che sia anche bravo. Può essere **coercitivo-autoritario** o **attrattivo-carismatico**, ed è la struttura che sceglierà se preferisce darsi un capo autoritario o carismatico.

Per Weber **la burocrazia è uno strumento per razionalizzare l'ambiente sociale** (i modernisti attribuiscono a Weber la loro tesi che razionalizzazione burocratica ed efficienza tecnica siano collegate).

Lavorare per uno scopo è razionalità, **ma solo se lo scopo ha un valore è razionalità sostanziale**, mentre **se non ha valore è razionalità formale** e si diventa prigionieri di procedure senza senso

In “The Principles of Scientific Management” **Taylor** sostenne che per aumentare l'efficienza lavorativa bisognava studiare i singoli movimenti svolti da un operaio per eseguire un compito, cronometrarli, stabilire se c'era una via più veloce per avere lo stesso risultato eliminando i movimenti lenti o inutili e alla fine stendere la serie ottima dei movimenti. In una **direzione scientifica il lavoro di un operaio non è deciso dall'operaio ma è programmato dalla direzione**, che stende istruzioni scritte dettagliate su cosa deve fare, su come deve farle e in quali tempi.

Tale ricerca della massima efficienza è definita **scientifica** perché non viene affidata all'intuito, dell'operaio o del dirigente, ma viene studiata scientificamente da persone e uffici specializzati.

Il compito della **macchina-uomo** era di eseguire movimenti predeterminati, ad una cadenza predeterminata, riguardanti una serie limitata di operazioni, avendo la delega a decidere solo sulle eccezioni rispetto alla normalità. La preparazione di questa macchina umana prevedeva la scelta del lavoratore adatto per carattere e capacità, la sua istruzione, il suo addestramento e poi il controllo del suo operato col cronometro alla mano.

La **standardizzazione** con assegnazione di compiti ben definiti è spinta al massimo e non vale solo per gli operai ma per ogni persona, per ogni ufficio e pure per le macchine, permettendo di **cambiare persone e macchine senza che l'org ne risenta**.

La struttura di comando prevista è di tipo **gerarchico-militare**.

Non solo il lavoratore ma **tutta l'organizzazione deve funzionare come una macchina** perché la modalità più efficiente per svolgere un'operazione è quella meccanica e ripetitiva.

Sono le persone che devono adattarsi all'org.

La remunerazione è collegata alle prestazioni.

Nello stesso 1911 una donna, **Mary Parker Follett**, proponeva “**forme organizzative più democratiche e la partecipazione dei dipendenti alla loro gestione**” (pag. 51). In un secondo libro, nel 1924, “lei sosteneva che i membri di un gruppo, attraverso **l'interazione diretta finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni**, sarebbero riusciti a soddisfare se stessi e anche a far crescere il gruppo”. Le opere della Follett “anticipano di parecchi decenni i concetti di **democrazia industriale** e network non gerarchici di gruppi autorganizzati, ma furono trascurate

Anche **Barnard** va nella direzione della Follett, nel 1938, interessandosi ai “diversi modi in cui i dirigenti potevano trasformare le proprie organizzazioni in **sistemi sociali di cooperazione**, concentrando sull'integrazione degli sforzi lavorativi attraverso la comunicazione degli obiettivi e cercando di motivare i lavoratori” (p. 53)

Il francese **Fayol** espone le sue regole (universali!?) per avere efficienza in ogni organizzazione trattando di quanti subordinati possono essere controllati da un solo manager, proponendo che mentre i subordinati gestiscono la routine i manager si occupino delle situazioni ancora da inquadrare, proponendo di dividere il lavoro raggruppando attività simili entro specifici reparti, sostenendo che un subordinato dovrebbe ubbidire ad un solo capo, che la gerarchia deve avere una struttura piramidale, **che l'unità di sentimenti e una certa armonia possono contribuire fortemente al buon funzionamento di un'organizzazione**

=> Il potere secondo l'antropologia

il **potere accumulabile** (il potere di punire chi non ubbidisce) è **di tipo coercitivo** perché si ubbidisce a chi ha più forza; il **potere indipendente** (il potere di chi si dimostra più bravo degli altri) e il **potere dell'immaginazione** (il potere di chi ottiene più adesioni al proprio modo di dare significato alle situazioni), **entrambi di tipo attrattivo** perché il più bravo o il più capace nel dare significati condivisibili è seguito dagli altri spontaneamente

Vediamo i principali autori che hanno contribuito a far nascere (negli anni 60 del 1900) la Teoria organizzativa, cominciando con gli autori definiti dalla Hatch **di stampo sociologico**:

- Il primo è **Karl Marx, filosofo tedesco** di famiglia ebraica, che nel 1867 pubblica Il capitale.
- Poi vedremo **Emile Durkheim, filosofo francese** anche lui di famiglia ebraica, considerato uno dei padri fondatori della sociologia, che nel 1893 pubblica la Divisione del lavoro sociale.
- Infine vedremo **Max Weber, laureato in giurisprudenza tedesco** che nel 1924 pubblica la Teoria della burocrazia.

La sociologia è la scienza che studia le strutture sociali e le organizzazioni di una società (che sono talmente importanti in occidente da poter dire che la nostra società è più fondata sulle organizzazioni che sulla famiglia), per cui la sociologia è **lo studio delle organizzazioni avendo come obiettivo l'ottimizzazione della società** (mentre un dirigente studia l'organizzazione avendo come obiettivo l'ottimizzazione dell'organizzazione).La sociologia nasce come disciplina universitaria alla fine del 1800 insieme a Durkheim, che fu il primo a insegnarla.L'origine della sociologia viene fatta risalire al filosofo francese Auguste Comte, che visse nella prima metà del 1800 e che è anche considerato l'iniziatore del positivismo.La sociologia fu poi portata avanti dal filosofo positivista britannico Herbert Spencer, da Marx e da Durkheim.Weber è una pietra miliare in campo sociologico ed ebbe un'influenza tanto vasta da poter dire che la sociologia attuale è quella post-weberiana.

Autori di matrice manageriale

Gli altri autori menzionati sono classificati di matrice manageriale perché hanno lavorato come dirigenti o consulenti della dirigenza, maturando un'esperienza diretta in campo organizzativo ed essendo più interessati alla soluzione dei problemi pratici che dei problemi teorici

- Si comincia con **l'americano Frederick Taylor, ingegnere capo in un'impresa** già a 28 anni, che nel 1911 pubblicò I principi del management scientifico
- Poi si nomina il **francese Henry Fayol, ingegnere e manager in due industrie minerarie**, che nel 1919 pubblica Direzione industriale e generale (libro che però verrà tradotto in inglese solo nel 1949, motivo per cui nel quadro riassuntivo presentato nella prima diapositiva si nomina questa data)
- Poi si cita la **consulente americana di centri sociali** comunali, organizzazioni pubbliche e imprese **Mary Parker Follett**, che nel 1924 pubblica L'esperienza creativa.
- Si fa un breve cenno a **Luther Gulick, un professore di scienze dell'amministrazione americano** chiamato da Roosvelt a partecipare ad un comitato che aveva il compito di ristrutturare l'amministrazione governativa; comitato che nel 1937 pubblica una raccolta di articoli, uno dei quali curato da Gulick.
- Per finire con **Chester Barnard**, che fu **presidente di una compagnia telefonica americana** e che nel 1938 pubblicò Le funzioni del dirigente, centrato sugli aspetti informali di un'organizzazione ovvero su ciò che accade realmente dentro di essa e sull'importanza della cooperazione.

Questi studiosi, precisa l'autrice a pag. 42, hanno contribuito non solo alla teoria organizzativa ma anche ad altre discipline come le relazioni industriali, la psicologia organizzativa, la sociologia dell'organizzazione, gli studi di management (parola ormai molto diffusa anche in italiano che deriva da to manage 'gestire, coordinare') e di scienza dell'amministrazione. Alcuni autori definiscono complessivamente queste discipline col nome di "studi organizzativi"

Adam Smith (1776) e divisione del lavoro

La prima teorizzazione in campo organizzativo risale però a ben un secolo prima del primo di questi autori ed è quella del **filosofo ed economista scozzese Adam Smith**, che nel 1776 spiega l'efficienza della divisione del lavoro su una fabbrica di spilli.

<<Un operaio non addestrato in questa attività [della fabbricazione di spilli] né abituato all'uso delle sue macchine potrebbe forse a malapena, impegnandosi al massimo, fare uno spillo al giorno>> scrive Smith nel libro "La ricchezza delle nazioni" << ma "ho visto una piccola fabbrica di questo tipo dove lavorano soltanto 10 uomini [...] fare complessivamente oltre 48 mila spilli al giorno>>.

Il merito non è solo dell'addestramento a fare al meglio una piccola operazione specializzata, ma anche delle macchine presenti nella fabbrica. Esse però sono costruite espressamente per fare quella singola operazione e quindi ricalcano sul piano tecnologico la divisione del lavoro fatto da diverse persone ognuna specializzata in una singola operazione.

Comunque il passare dal fare uno spillo al giorno al farne 5 mila per ogni lavoratore della fabbrica è una bella pubblicità sull'importanza sia della fabbrica con macchine dedicate a quella lavorazione che della divisione del lavoro in sottoparti affidate ognuna ad un operaio specializzato in una di esse (o in due di esse perché fare uno spillo nella fabbrica studiata da Smith coinvolgeva 18 passaggi e c'erano solo 10 operai).

Osservazione: sarebbe un errore pensare che l'importanza della divisione del lavoro sia una scoperta recente, perché in una nota a pag. 43 l'autrice precisa che tale divisione del lavoro e altre pratiche manageriali erano diffuse sin dal tempo degli egizi ed erano probabilmente anche una caratteristica dei tempi preistorici.

Secondo Smith e secondo i modernisti "il progresso economico generato dall'industrializzazione avrebbe condotto al **progresso sociale**". Questa tesi viene però messa in discussione dai postmodernisti, scrive l'autrice

Karl Marx e l'antagonismo

Nella sua teoria del capitale, Marx sostenne che il capitalismo si basa su un fondamentale **antagonismo** tra gli interessi del capitale (ovvero dei padroni delle fabbriche e dei mezzi di produzione) e gli interessi della forza-lavoro (ovvero dei lavoratori che producono).

L'antagonismo è necessario intanto per assicurare il profitto che si ottiene vendendo i prodotti più di quello che sono costati, profitto senza il quale la singola impresa e l'intera società capitalista non sopravviverebbero. Poi c'è antagonismo sulla ripartizione del profitto che ognuna delle due parti vorrebbe tenere per se.

Per aumentare il profitto occorre (p. 43) "far pressione sulla forza-lavoro perché lavori in modo più efficiente, inventando nuove forme di controllo manageriale sull'operato dei lavoratori".

L'**alienazione** è il concetto che Marx propone per definire la sottrazione ai lavoratori del prodotto del proprio lavoro".

Sfruttamento e alienazione aumenteranno se i lavoratori non organizzano una resistenza (per esempio creando dei sindacati col compito di lottare contro la dirigenza).

Fanno riferimento a Marx cercando l'emancipazione dei lavoratori e strutture più democratiche di gestione delle organizzazioni anche gli autori della **scuola di Francoforte** che nel 1930 propongono la cosiddetta **teoria critica della società**. E si rifanno alla teoria critica i postmodernisti, ma rifiutando l'emancipazione dei lavoratori, che secondo loro sarebbe solo la sostituzione di una forma di privilegio con un'altra.

Durkheim, divisione del lavoro sociale e gerarchia

Un secolo dopo Smith, Durkheim nel suo libro "Divisione del lavoro sociale" portò fuori della fabbrica il concetto di divisione del lavoro e di specializzazione usandolo per spiegare il profondo mutamento che c'era stato passando dalle società agricole a quelle industriali.

La divisione del lavoro porta alla **interdipendenza** e richiede una **organizzazione gerarchica**, secondo Durkheim e secondo i modernisti.

Inoltre Durkheim avanzò la distinzione tra gli **aspetti formali** di una organizzazione, quelli esplicitati e regolamentati, e gli **aspetti informali**, quello che effettivamente si fa nella organizzazione e come lo si fa, che non sempre si accorda con quello che era previsto si facesse. Notare che mentre gli aspetti formali sono necessariamente coscienti, quelli informali possono essere e sono spesso non-coscienti.

Weber, potere e burocrazia

"Weber riteneva" cito da pag. 48 "che il processo di industrializzazione avesse comportato la creazione di una terza forma di autorità" il potere legale-razionale "che riteneva superiore sia al potere carismatico che al potere tradizionale, e che si poteva individuare nelle strutture burocratiche di autorità"

Avere potere significa avere la capacità di modificare il comportamento altrui e nell'attesa di studiare cosa dice il capitolo VIII sul potere faccio notare che secondo il libro di antropologia Shultz-Lavenda (=> [Diapositiva "I tre tipi di poteri secondo l'antropologia"](#)) ci sono tre tipi di potere:

- il **potere accumulabile** è il potere di punire chi non ubbidisce ed è di tipo coercitivo perché si ubbidisce a chi ha più forza;
- il **potere indipendente** è il potere di chi si dimostra più bravo degli altri ed è di tipo attrattivo perché il più bravo è seguito spontaneamente dagli altri;
- il **potere dell'immaginazione** è il potere di chi ottiene più adesioni al proprio modo di dare significato alle situazioni ed è di tipo attrattivo perché il più capace nel dare significati condivisibili è seguito dagli altri spontaneamente

Il potere tradizionale di Weber, frequente nelle società agricole semplici e statiche, è uno status ereditario legittimato dalla tradizione, ma pur essendo chiaro a chi spetta in eredità non è poi detto che questi lo voglia gestire né che sia bravo nel gestirlo.**Il potere carismatico** di Weber s'incontra in ogni tipo di società ed è legittimato dalle qualità straordinarie che il leader ha per non si sa quali motivi (per la religione il *charisma*, lo stato di grazia è un 'dono di Dio'), ma trasmettere ad altri tale potere non è possibile per cui muore insieme al leader carismatico.

Il potere legale si afferma nella società occidentale industrializzata ed è attribuito secondo norme prestabilite, definite dalla legge, e tra i molti a cui può essere dato non c'è difficoltà a trovarne uno che lo voglia gestire e che sia anche bravo a gestirlo, superando i problemi di trasmissione degli altri due. Può essere esercitato in modo coercitivo-autoritario o in modo attrattivo-carismatico, ed è la struttura burocratica che sceglierà se preferisce darsi un capo autoritario o carismatico. Per Weber la **burocrazia** è uno strumento per razionalizzare l'ambiente sociale, così come la tecnologia è uno strumento per razionalizzare l'ambiente fisico. Forzando tale analogia, i modernisti attribuiscono a Weber la loro tesi che razionalizzazione burocratica ed efficienza tecnica siano collegate tra di loro.

La burocrazia ideale descritta da Weber è un'alternativa al nepotismo e all'abuso di potere diffusi nel mondo feudale e preindustriale e si propone come l'apparato amministrativo tipico del potere legale. Tra i suoi principali caratteri troviamo:

- *divisione del lavoro stabile,*
- *gerarchia di funzioni con competenze ben definite dal contratto,*
- *impiegati scelti per le loro caratteristiche tecniche,*
- *salari fissi,*
- *l'impiego come lavoro principale,*
- *promozioni per anzianità o merito decise dai superiori*
- *non possesso dei mezzi amministrati,*
- *lavoro svolto come previsto dal regolamento.*
- Alta formalizzazione perché molte regole sono esplicitate e bassa centralità perché le decisioni sono prese anche ai livelli bassi della gerarchia.

Lavorare per raggiungere uno scopo è **razionalità**, ma solo *se lo scopo ha un valore* è razionalità **sostanziale**, mentre *se lo scopo non ha un valore* è razionalità **formale** e si diventa prigionieri di procedure senza senso.

Taylor e la dirigenza scientifica

Ora diamo uno sguardo agli autori che erano stati manager. Nel libro "Principi di management scientifico" Taylor sostenne che per aumentare l'efficienza lavorativa bisognava:

- studiare i singoli movimenti svolti da un operaio per eseguire un compito,
- cronometrarli,
- stabilire se c'era una via più veloce per avere lo stesso risultato eliminando i movimenti lenti o inutili
- e alla fine stendere la serie ottima dei movimenti.

In una **direzione scientifica** il lavoro di un operaio non è deciso dall'operaio ma è programmato dalla direzione, che stende istruzioni scritte dettagliate su cosa deve fare, su come deve farle e in quali tempi. Tale ricerca della massima efficienza è definita scientifica perché non viene affidata all'intuito, dell'operaio o del dirigente, ma viene studiata scientificamente da persone e uffici specializzati.

Il compito della "macchina uomo" era:

- di eseguire movimenti predeterminati,
- ad una cadenza predeterminata,
- riguardanti una serie limitata di operazioni,
- avendo la delega a decidere solo sulle eccezioni rispetto alla normalità.

La preparazione di questa "macchina umana" prevedeva:

- la scelta del lavoratore adatto per carattere e capacità,
- la sua istruzione,
- il suo addestramento
- e poi il controllo del suo operato col cronometro alla mano.

Se il lavoro da svolgere non è puramente meccanico e ripetitivo, però, "il modo ottimale per svolgerlo" lascia il posto al "**modo ottimale per svolgerlo secondo il dirigente**", che di scientifico ha ben poco. In tal caso l'efficienza rischia più di crollare che di aumentare, perché se cosa devo fare ad esempio io insegnante in classe lo ha deciso il dirigente per cui i meriti di un eventuale successo sarebbero suoi, è ben difficile che io ci metta il mio cuore per arrivare al suo successo.

La **standardizzazione** con assegnazione di compiti ben definiti è spinta al massimo e non vale solo per gli operai ma per ogni persona, per ogni ufficio e pure per le macchine, permettendo di cambiare persone e macchine senza che l'organizzazione ne risenta.

La struttura di comando prevista è di tipo **gerarchico-militare**.

Non solo il lavoratore ma **tutta l'organizzazione deve funzionare come una macchina** perché la modalità più efficiente per svolgere un'operazione è quella meccanica e ripetitiva.

Ovviamente **sono le persone che devono adattarsi** alla macchina organizzazione.

La remunerazione è collegata alle prestazioni.

Mary Parker Follett e la partecipazione

Nello stesso 1911 in cui Taylor proponeva il suo management scientifico una donna, **Mary Parker Follett**, proponeva, cito da pag. 51 "forme organizzative più democratiche e la partecipazione dei dipendenti alla loro gestione".

In un secondo libro, nel 1924, "lei sosteneva che i membri di un gruppo, attraverso l'interazione diretta finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni, sarebbero riusciti a soddisfare se stessi e anche a far crescere il gruppo".

Le opere della Follett "anticipano di parecchi decenni i concetti di democrazia industriale e network non gerarchici di gruppi autorganizzati, ma furono trascurate e solo negli anni '50 cominciò ad essere apprezzata in Giappone e attualmente sta vivendo un momento di rivalutazione.

Barnard e la cooperazione

Anche Barnard, cito da pag. 53, va nella direzione della Follett, nel 1938, interessandosi ai "diversi modi in cui i dirigenti potevano trasformare le proprie organizzazioni in sistemi sociali di cooperazione, concentrandosi sull'integrazione degli sforzi lavorativi attraverso la comunicazione degli obiettivi e cercando di motivare i lavoratori" (p. 53)

Fayol e le regole dell'efficienza

Il francese **Fayol** espone le sue regole per avere efficienza, che riteneva valide sempre e in ogni organizzazione:

- trattando di quanti subordinati possono essere controllati da un solo manager;
- proponendo che mentre i subordinati gestiscono la routine i manager si occupino delle situazioni ancora da inquadrare;
- proponendo di dividere il lavoro raggruppando attività simili entro specifici reparti;
- sostenendo che un subordinato dovrebbe ubbidire ad un solo capo;
- che la gerarchia deve avere una struttura piramidale;
- che l'unità di sentimenti e una certa armonia possono contribuire fortemente al buon funzionamento di un'organizzazione.

Le regole universali dell'efficienza di Fayol come la dirigenza scientifica di Taylor **presuppongono che le persone si comportino sempre allo stesso modo**, come farebbe una macchina. Vero o falso?

Falso in generale ma vero quando le persone collaborano, ovvero quando la relazione è quella definita "di scambio" dalla psicologia clinica fondata sull'analisi della domanda.

Che le persone si comportino sempre allo stesso modo è **falso in generale** perché i comportamenti nelle relazioni che l'analisi della domanda definisce "possessive" (ma sul luogo di lavoro potremmo tradurlo con "autoritarie") sono del tutto opposti ai comportamenti nelle relazioni che definisce "di scambio" (con scambio s'intende che tutti danno qualcosa e ricevono qualcosa'altro, trattandosi alla pari come importanza, con un tipo di dirigenza che potremmo definire carismatica).

Nell'ambito di una relazione "di scambio" (e quindi di collaborazione reale, sincera e costruttiva) invece i comportamenti tendono ad essere sostanzialmente uguali. Detto in altri termini le persone che mettono passione nel lavoro che fanno si somigliano tra di loro, mentre sono diversissimi dalle persone che "non hanno alcuna voglia" di impegnarsi nel lavoro. Anche quest'ultime si somigliano tra di loro a livello di sostanza, ma all'esterno mostrano comportamenti molto diversificati perché ognuno s'inventa le sue scuse per non lavorare seriamente.

Sistemi generali e sociotecnici, teoria delle contingenze

(10'')

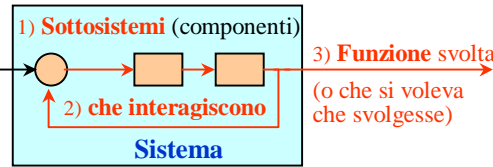
(Pag. 55) "I teorici modernisti dell'organizzazione ritengono che la conoscenza assoluta consista nella comprensione dei meccanismi di funzionamento delle organizzazioni e delle ragioni che sono alla base di questi meccanismi, nonché nella comprensione delle differenti influenze che ambienti diversi possono esercitare sul funzionamento di un'organizzazione"

La logica complessiva della teoria organizzativa modernista si fonda essenzialmente sul contributo di tre proposte teoriche:

1) La teoria generale dei sistemi (Von Bertalanffy, 1950)

Un sistema è:

- 1) un insieme di più sottosistemi componenti
- 2) che interagiscono tra di loro
- 3) per svolgere una funzione



Notare che l'uscita non è necessariamente qualcosa che esce ma la funzione svolta o che si voleva che il sistema svolgesse. Un ingresso non è necessariamente qualcosa che entra ma è qualcosa che influisce sullo stato o sul funzionamento del sistema

Bertalanffy era un biologo ma la sua "teoria generale dei sistemi" coinvolgeva moltissime discipline visto che praticamente tutto può essere descritto come un sistema.

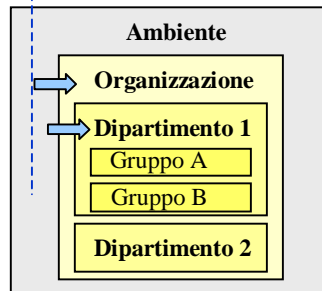
Un sistema è composto da sottosistemi ma non è la somma di essi, per cui va studiato mentre è integro. Nell'approccio sistemico al progetto prima ci si chiede quale funzione è da svolgere e poi quali sottosistemi andare a procurarsi e come collegarli per ottenere quella funzione (nell'approccio analitico invece prima ci si chiede di quali componenti si dispone e poi che funzione si potrebbe ottenere mettendoli insieme con determinati collegamenti).

Un sottosistema può essere considerato un sistema a tutti gli effetti, ma il sistema più semplice non può essere usato per capire il più complicato.

LIVELLO	CARATTERISTICHE	ESEMPI
1. Contesto	Etichette e terminologia Sistemi di classificazione	Anatomie, geografie, liste, indici, cataloghi
2. Meccanismi	Eventi ciclici Semplici con moti regolari (o regolati) Equilibri o stati bilanciati	Sistema solare Macchine semplici (orologio o carrucola) Sistemi di equilibrio economico
3. Sistemi di controllo	Autocontrollo Feedback Trasmissione delle informazioni	Termostato Omeostasi Pilota automatico
4. Sistemi aperti (viventi)	Autoconservazione Scorrimento ed eliminazione di materiale Assorbimento di energia Riproduzione	Cellula Fiume Fiamma
5. Sistemi genetici	Divisione del lavoro (cellule) Parti differenziate e mutuamente dipendenti La crescita segue uno schema preciso (blue-print)	Pianta
6. Animali	Mobilità Consapevolezza di sé Ricettori sensoriali specializzati Sistema nervoso altamente sviluppato Strutture di conoscenza (immagini)	Cane Gatto Elefante Balena o delfino
7. Esseri umani	Autocoscienza Capacità di produrre, assimilare, interpretare i simboli Senso del tempo che passa	Tu Io
8. Organizzazioni sociali	Sistema dei valori Significati	Imprese Governi
9. Sistemi trascendentali	«Le realtà inesorabilmente sconosciute»	Metafisica, estetica

Un sistema di un livello, ad es. del livello uomo, ha tutte le caratteristiche dei sistemi di complessità inferiore + alcune caratteristiche che compaiono con lui (autocoscienza, ...)

Per questo per sapere quali caratteristiche posso indagare devo sapere a che livello è il sistema che sto analizzando, ovvero devo stabilire il mio livello di analisi



I teorici dell'org che si affidano alla teoria generale dei sistemi si interessano:

- alle relazioni tra i vari sottosistemi dell'org;
- all'incidenza sull'org creati dai dislivelli presenti tra i diversi sottosistemi o dalla mancanza di coordinamento tra i sottosistemi;
- ai feedback (retroazioni) tra i vari sottosistemi;
- alle interazioni tra org e ambiente;
- alle strutture organizzative che possono garantire la maggiore efficienza.

2) La teoria dei sistemi sociotecnici (Eric Trist e Ken Bamforth, 1951)

La teoria dei sistemi sociotecnici si sviluppò grazie al lavoro di due ricercatori del Tavistock che agli inizi degli anni '50 studiarono gli effetti sulla produttività di una miniera di carbone

nel passaggio da un sistema di estrazione tradizionale (minatori che lavoravano isolati uno dall'altro nelle varie postazioni collocate lungo un nastro trasportatore che correva lungo l'intera parete della miniera)

Era molto basso il controllo sul proprio lavoro

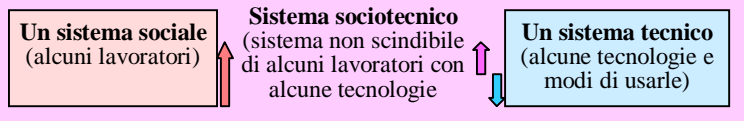
=> forte stress, assenteismo, turnover + produttività bassa e accuse reciproche

ad un sistema definito "a parte corta" nel quale il lavoro era assegnato a gruppi polivalenti che, a turno, erano responsabili dell'intero processo di estrazione del carbone.

Metodi tecnici meno efficienti ma quantità di lavoro svolta complessivamente superiore e minatori più soddisfatti

La costituzione di gruppi di lavoro autonomi consentiva ai minatori di controllare i propri carichi di lavoro.

Un peggioramento del sistema tecnico non necessariamente si accompagna ad un peggioramento del sistema complessivo



comprendente il sistema tecnico e il sistema umano dell'org perché le persone non danno sempre le stesse prestazioni. Se le persone gradiscono un cambiamento tecnicamente peggiorativo, il sistema complessivo (sistema sociotecnico perché integra aspetti sociali con aspetti tecnici) può avere prestazioni migliori

Cercare di ottimizzare il sistema tecnico per conto suo non è opportuno perché un'org è essenzialmente un sistema sociale (un gruppo di persone in relazione tra di loro) e se non vengono soddisfatti i bisogni psicologici degli individui che vi lavorano anche il miglior sistema tecnico darà pessimi risultati

Tali proposte cozzavano contro molti principi del management scientifico

Fred Emery, 1969
- lavoro di squadra
- polivalenza (aumentare la varietà dei compiti e delle competenze richieste invece che ridurle)
- autorganizz meno gerarchia

3) La teoria delle contingenze (proposta da diversi Autori nel corso degli anni '60)

(pag. 60) "La teoria delle contingenze apparve negli anni Sessanta, quando una serie di studi empirici misero in discussione una delle credenze tipiche del management scientifico, ossia la possibilità di individuare il modo migliore («best way») di organizzare un'impresa."

Ogni org opera in un ambiente diverso da quello di ogni altra org, ha obiettivi diversi, persone diverse, tecnologie diverse per cui la sua organizzazione ottimale deve essere diversa da quella di ogni altra org.

Il problema è duplice: 1) prima bisogna capire quali sono le contingenze importanti per quella org; 2) poi bisogna capire come allineare al meglio quell'ambiente con quegli obiettivi, con quella tecnologia e con quelle persone.

L'approccio è del tipo "Se si è in questa determinata situazione... allora bisogna fare..."

(pag. 61) "Uno dei motivi che hanno permesso alla teoria delle contingenze di rimanere molto popolare nel corso degli anni risiede nel fatto che essa si traduce in ragionamenti che ricordano le allettanti «ricette» per il successo." (un motivo più sostanzioso, a mio avviso, è che promuove la nascita di una cultura condivisa da quel gruppo di persone, senza proporgli o peggio ancora imporgli culture di altri, e che far nascere una cultura è qualcosa di creativo che risulta attraente per molte persone).

Costruzione sociale della realtà e creazione di senso

(16')

(Pag. 61) "La teoria organizzativa di stampo simbolico-interpretativo è stata per molti versi ispirata dalla crisi di senso che molti antropologi hanno riscontrato nei primi anni '80". Agli antropologi (**che sono gli studiosi delle culture altrui**) furono mosse **due accuse**: 1) La prima è collegata con la fine del colonialismo ed è di aver talvolta collaborato (anche se a volte non intenzionalmente) con i governi occidentali nell'imporre i loro valori presso altre culture; 2) La seconda è collegata con le prime pubblicazioni di antropologi nativi della cultura che descrivevano ed è di avere spesso ignorato il punto di vista dei nativi osservandoli e descrivendoli dal punto di vista della cultura e degli orientamenti degli antropologi

Gli antropologi, convinti di essere al contrario proprio quelli che davano voce al punto di vista dei nativi, furono sorpresi soprattutto dalla 2ª accusa e la crisi che ne seguì sul senso del loro lavoro è nota come la **crisi della rappresentazione**

Pose al centro dell'attenzione anche degli studiosi dell'org **la cultura dell'org**

Anche gli studiosi dell'org si domandarono **chi avesse il diritto di rappresentarla**

Un libro dell'antropologo Clifford Geertz (*Interpretazione di cultura*, 1973) incoraggiò i teorici dell'org a:

- utilizzare nelle ricerche organizzative il **metodo etnografico** (quello degli antropologi e in particolare l'osservazione partecipante che prevede di vivere per un periodo abbastanza lungo la vita di quelli studiati)
- criticare sia i manager che i ricercatori **accusati di agire come colonizzatori** imponendo le loro idee e ignorando quelle dei dipendenti.

(Pag. 62) "La logica dell'interpretativismo-simbolico si basa sulla convinzione che le organizzazioni siano realtà costruite socialmente dai membri che interagiscono, negoziano e attribuiscono un senso alle proprie esperienze" Il che dispiace a chi è orientato a lamentarsi (=> att-)

I simbolici si propongono di capire:

1) come le persone, ricercatori inclusi, creino i significati nelle organizzazioni; 2) come gruppi (sottoculture) diverse producano significati diversi, creando tante interpretazioni quanti sono i gruppi; 3) come le molteplici interpretazioni creati dai singoli e dalle sottoculture si mescolino per costruire tutti insieme la realtà di quell'organizzazione.

Prima di diventare una prospettiva delle ORG, l'**interazionismo simbolico** è stata una **scuola sociologica** proposta dal filosofo/psicologo sociale George Herber Mead (anche se a chiamarla così fu Blumer, 1937) che fu influenzato dalla scuola sociologica di Chicago e dal "**Teorema di Thomas**" (1928): **definendo reale una situazione, essa sarà reale nelle sue conseguenze.**

I principali filoni che hanno influito sulla creazione della prospettiva simbolico-interpretativa:

→ La **costruzione sociale della realtà** è "il filo comune che connette queste idee" in quanto ogni ricercatore simbolico "ritiene che ciascuno di noi costruisca la realtà sociali all'interno delle quali" viviamo

La teoria della costruzione sociale della realtà (Peter Berger e Thomas Lukmann, 1996)

Nel 1996 i **sociologi tedeschi** Berger e Lukmann avanzarono l'idea che il mondo sia negoziato, organizzato e costruito mediante le **interpretazioni** che noi formuliamo su ciò che ci accade intorno. Sottolinearono inoltre che a creare e mantenere la realtà sociale dell'org è il linguaggio e la conversazione perché è parlando che si costruiscono e si condividono i **significati**.

Per i costruzionisti sociali la realtà non è "tanto oggettiva quanto **oggettivata** (ovvero costruita socialmente in un modo che la fa sembrare oggettiva)

Se i membri di un'org costruiscono l'org accordandosi su come interpretare le situazioni che incontrano, **possano costruire domani una org diversa da quella di oggi. Non lo fanno spesso** però, secondo la Hatch per "la **tendenza umana a ripetere i comportamenti passati**!" e xché sul nuovo assetto bisogna trovare l'accordo di tutti e trovare un nuovo punto di equilibrio non è facile (Io direi che il linguaggio umano è molto flessibile perché può veicolare ogni significato, ma proprio per questo trovare un accordo sui significati richiede impegno e tempo, il che esclude che si possa fare spesso)

Io posso esternare...

Processo di costruzione sociale della realtà

→ **Esternazione**

→ **Oggettivazione**

→ **Interiorizzazione**

Es.: il Preside dice a una classe III: "Elettronica è una materia difficile" **esternando una sua opinione**

Esternando la sua opinione lui **la propone come vera** nelle sue percezioni (io **la percepisco come difficile** per cui **per me è oggettivamente difficile**)

Se il neo-studente che prima non aveva una sua opinione ora **memorizza** "elettronica è difficile" **egli ha interiorizzato**

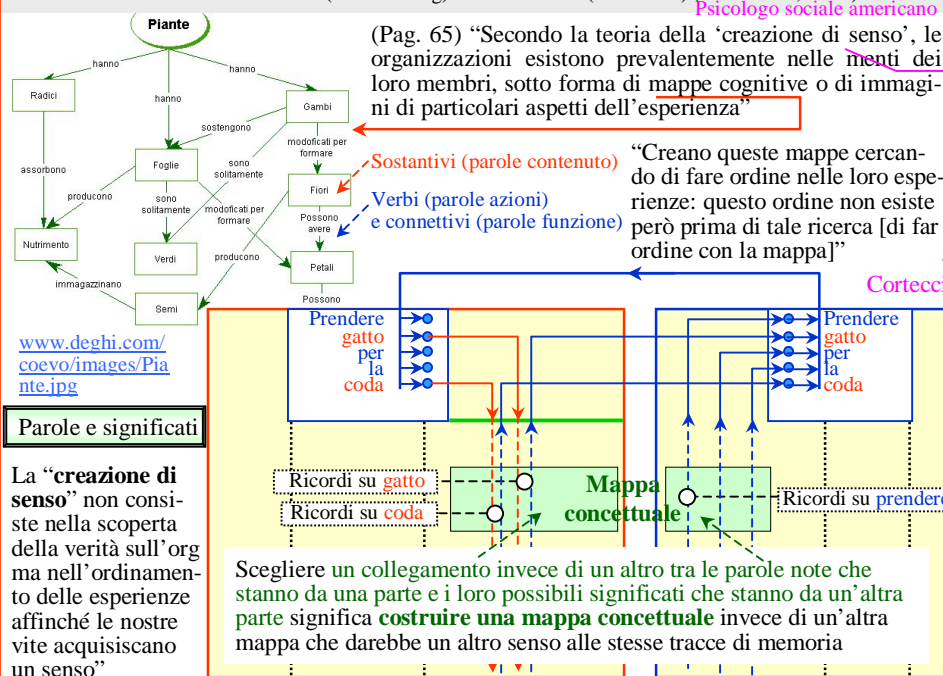
Affermazione di Geertz: "L'uomo è un animale **intrappolato** in maglie di significati che lui stesso ha creato"

"Il processo di costruzione sociale della realtà è molto più complesso di quanto questa descrizione possa suggerire", ma non per l'esistenza dei "sottomondi" (sottoculture) o perché "alcuni membri possono appartenere a più di un sottomondo"

La teoria della creazione di senso (sensemaking) e l'attivazione (enactment) (Karl Weick, 1979)

Psicologo sociale americano

(Pag. 65) "Secondo la teoria della 'creazione di senso', le organizzazioni esistono prevalentemente nelle **menti dei loro membri**, sotto forma di **mappe cognitive** o di **immagini di particolari aspetti dell'esperienza**"



Sostantivi (parole contenuto)

Verbi (parole azioni) e connettivi (parole funzione)

"Creano queste mappe cercando di fare ordine nelle loro esperienze: questo ordine non esiste però prima di tale ricerca [di far ordine con la mappa]"

Corteccia

Parole e significati

La "creazione di senso" non consiste nella scoperta della verità sull'org ma nell'ordinamento delle esperienze affinché le nostre vite acquisiscano un senso"



Agire sulla base dell'attribuzione di senso scelta creando dei collegamenti invece di altri è un processo importante che Weick chiama "**attivazione**". È l'attivazione, ovvero l'uso concreto, che rende reale quanto previsto dalla mappa, operazione chiamata **oggettivazione** da Lukmann e **reificazione** da Weick (reificare = **rendere cosa** un collegamento cerebrale, dal lat. res 'cosa')

Il neoinstituzionalismo (Pasquale Gagliardi, 2005)

Laureato in legge ma docente di sociologia delle organizzazioni

Quando le azioni di una ORG hanno **significati condivisi da chi è dentro e da chi è fuori**, essa diventa una **istituzione**.

Una perfetta istituzione è un prolungamento dell'ambiente e ha risorse e sopravvivenza assicurata (ciò espone a degenerazioni come quelle descritte da Selznik, il primo a parlare nel 1949 di org istituzionalizzate)

Il concetto di istituzionalizzazione fu ripreso da molti simbolisti, i quali per distinguerlo dal concetto negativo di Selznik lo chiamarono **neoinstituzionalismo**, che sostennero l'importanza di studiare il senso attribuito dentro e fuori dall'org perché era importante capire se e quanto quell'org fosse istituzionalizzata per prevederne il funzionamento e il futuro



Questi simbolisti crearono la **conferenza permanente (standing) del simbolismo organizzativo (SCSO)**, la cui istituzionalizzazione **legittimò** la prospettiva simbolica nelle ORG

La riflessività (James Clifford e George Markus, 2005) (antropologi americani)

Loro sostennero che i risultati prodotti dalle ricerche sono per molti versi opere di fantasia perché sono il prodotto di una **prospettiva situata**, con il **ricercatore situato all'interno di una comunità di interpretazione** che guarda l'oggetto della sua ricerca attraverso i suoi interessi e il suo modo di descrivere il mondo.

La cura proposta da Clifford ai ricercatori è di essere **autoriflessivi**, di studiare se stessi e l'org a cui appartengono con gli stessi metodi usati per studiare gli altri e le loro organizzazioni.

Porsi domande come "quali sono i presupposti del mio disegno di ricerca?" o "come posso influenzare il modo con cui conduco la mia ricerca?" e chiedersi che impatto hanno queste influenze su ciò che sta studiando **aiutano il ricercatore ma anche il manager riflessivo** a capire la **parzialità delle sue conclusioni** e soprattutto la **necessità di contrattarle con gli osservati** prima di darle per buone.

Notare che la prospettiva simbolico-interpretativa **sposta lo studio delle organizzazioni dal campo scientifico a quello umanistico** (=> **scienziati e umanisti**)

Postmoderni e riassunto prospettive

(18')

(Pag. 68) «I postmodernisti abbracciano talmente tante idee diverse che è difficile trovare dei punti di accordo tra di loro. Ciononostante, essi sembrano condividere il desiderio di mettere in discussione i concetti modernisti di realtà, conoscenza e identità. → **fondamenti del modernismo** L'obiettivo di minare il modernismo rende però incerto il cammino del postmodernismo stesso, sebbene questo possa risultare a volte divertente.»

Anche i simbolici distruggono il modernismo, ma per costruire un'idea diversa di ORG

L'unico punto comune a tutti i postmoderni per la Hatch è l'obiettivo "distruggere il modernismo"

I postmodernisti si occupano del **distruggere** (le posizioni di potere), **senza preoccuparsi di costruire perché questo lo farà ognuno per conto suo** una volta liberato dalle catene di chi aveva potere su di lui.

Alcuni dei concetti utilizzati dai postmoderni

(P. 68) «I primi esponenti postmodernisti ribattezzarono **progetto illuminista** l'ambizione del modernismo di liberare l'uomo dalla superstizione e di produrre una conoscenza universale. Il ricorso a una simile terminologia era il loro modo per evidenziare come i valori e gli ideali dell'illuminismo legittimavano gli sforzi per **imporre l'ideologia occidentale al resto del mondo** (in questo consisteva quindi il **progetto**)»

Inoltre i primi PM parlarono di **mito del progresso** «per riferirsi all'acritica convinzione che l'evoluzione scientifica e tecnologica fossero universalmente desiderabili e che il progresso fosse una giustificazione valida per qualunque attività (incluso il colonialismo e la gestione del potere)». Essi presentarono tale mito «come **una credenza antiquata e spesso pericolosa, che mette a repentaglio la libertà umana e minaccia la vita sul pianeta**», sottolineando l'ironia di un illuminismo **che portava la libertà sottomettendo** quanti avevano meno conoscenze scientifiche e di un modernismo che la portava sottomettendo quanti avevano meno risorse tecnologiche, rendendoci schiavi e non padroni del mondo.

Una delle due principali fonti di ispirazione dei PM è il movimento poststrutturalista nella filosofia francese (che qualcuno ha associato al postmodernismo, proponendo come sua data di nascita il maggio '68). Nella sua **teoria dei segni** (1959) il linguista svizzero Ferdinand de Saussure confuta «la **prevalente interpretazione modernista del linguaggio inteso come specchio che riflette accuratamente la realtà**» (p. 69) proponendo come **arbitraria l'associazione tra una parola e il suo significato**. Le **parole** del linguaggio umano non hanno un significato fisso come i **richiami** tra animali della stessa specie, e le 3000 parole diverse usate nel mondo per indicare un "pennuto che vola" mostrano la capacità umana di **associare arbitrariamente un dato significato** ("pennuto che vola") a **una parola** (*uccello, oiseau, in fr., bird in ingl.*)

=> Richiami animali chiusi e linguaggio umano aperto

L'aspetto più interessante però è che la stessa parola fonetica significhi **una cosa in un contesto e tutt'altra cosa in un diverso contesto** (un "uccello" in camera da letto non è un "pennuto che vola"...).

Tirare in ballo la **teoria dei giochi linguistici** del filosofo tedesco Wittgenstein (1965) per dire che in contesti diversi si fanno **giochi linguistici** diversi è riduttivo, chiamando "gioco" la principale differenza umana ovvero la sua capacità di creare nuove culture (precisamente **una nuova cultura ogni volta che si forma un nuovo gruppo**, perché il linguaggio umano aperto è inusabile per comunicare fino a che non viene chiuso accordandosi su quale significato condiviso dare a parole)

Jean Francois Lyotard (1^o teorizzatore del postmoderno in filosofia, *La condizione postmoderna*, 1979) sostiene che è fallito il progetto di conferire un senso unitario e globale alla realtà tramite una scienza unitaria, **ruotando intorno a tre grandi narrazioni** (o **metanarrazioni**): Illuminismo/Idealismo/Marxismo.

Ciò ha fatto emergere pluralità e differenze, moltiplicando le forme del sapere. Bisogna riconoscere la positività di ciò che è molteplice, frammentato, polimorfo, instabile e contribuire alla sua affermazione smascherando l'inconsistenza delle unificazioni, rompendo i canoni tradizionali per favorire l'ibridazione, regionalizzando il sapere.

Rifacendosi ai giochi di Wittgenstein «Lyotard riteneva che i fatti scientifici fossero dei semplici accordi all'interno delle comunità scientifiche» finalizzati non solo a decidere cosa considerare vero ma anche chi aveva il diritto di parlare e chi no. **Dare voce al silenzio** è un antidoto al totalitarismo.

Non esaminerò le critiche PM basate sulla lingua perché presuppongono che **il legame sociale è linguistico**

CLASSICI

ASSUNTO BASE: Gli uomini cercano la **ricchezza** o il **potere** => Il controllo si attua con **incentivi economici** o di **carriera**

METAFORA (similitudine senza il "come") CHIAVE: l'organizzazione è una **macchina** costruita dal manager per raggiungere degli obiettivi. *Il manager è la persona che la guida*

MODERNISMO. Come la teoria dei sistemi, anche la teoria dell'ORG è una **disciplina scientifica** che adotta il principio della **verità unica**: *persone diverse vedono diversamente le cose perché analizzano il sistema a livelli diversi*, definendo diversamente ciò che per loro è sistema, sovrasisistema e sottosistemi; guardando da diversi punti di vista essi *vedono aspetti diversi*, sì, ma di **una realtà che è unica**.

COME OGNI SISTEMA (1) l'ORG è composta da sottounità interdipendenti (2) che lavorando insieme per un unico scopo danno origine ad un sistema che è un tutto coerente. Salendo di livello si vede che (3) il sistema ORG è a sua volta parte di un sistema più grande. *Inoltre si assume* (4) che **l'ORG tende a realizzare i suoi scopi** (ovvero che sia un gruppo **positivo**).

LA REALTÀ È un'unità preesistente.

LA CONOSCENZA è universale e **SI SVILUPPA ATTRAVERSO** l'osservazione dei fatti

IL MODELLO PER LE RELAZIONI UMANE è la gerarchia **CHE CONSENTE** predizione e controllo

ASSUNTO BASE: l'uomo è razionale. => Poiché nell'org ognuno dipende dagli altri in quanto parte di un unico sistema che insieme può fallire o riuscire, *il singolo/gruppo accetta il controllo dei manager se esso aumenta la razionalità* (per una direzione razionale bisogna *trovare/applicare le leggi matematiche che governano la dinamica del sistema organizzativo*).

METAFORA CHIAVE: l'organizzazione è un **organismo vivente che cerca di sopravvivere adattandosi alle situazioni** e il **manager** è la *parte di tale organismo che guida/massimizza l'adattamento*.

SIMBOLICO-INTERPRETATIVI. Le teorie non sono la realtà ma modi di vedere la realtà. **Modi diversi di vedere la realtà** creano confusione quando si guarda la realtà fisica (per questo le scienze fisiche ne ammettono uno solo), ma **costruiscono diverse realtà** quando si tratta di **realtà sociali**, perché tali realtà sono create dagli uomini. Se un estraneo attribuisce ad un gruppo dei fini che non ha, il gruppo continuerà a non averli. Se il dirigente di un gruppo attribuisce al gruppo dei fini che oggi non ha e se facendo questo egli ottiene il consenso della maggioranza di quel gruppo, da quel momento in avanti il gruppo avrà quei fini.

Studiando le ORG è preferibile una molteplicità di prospettive che non scelga una spiegazione ma ne usi diverse, ricavando da ognuna indicazioni utili (con tale preferenza la teoria delle org si colloca tra le scienze umanistiche, non tra le scienze che preferiscono la prospettiva unica).

PUNTI DI PARTENZA: teorema di Thomas definendo reale una situazione, essa sarà reale nelle sue conseguenze; **costruzionismo sociale di Luckman**: il mondo sociale non esiste realmente ed oggettivamente se non nella misura in cui le persone lo costruiscono; **creazionismo e attivismo di Weick**: la realtà sociale è creata mentre si sceglie come rappresentarla e usando una rappresentazione noi la attiviamo, rendendola realmente esistente.

PUNTO DI ARRIVO: le realtà organizzative hanno origini soggettive perché *mentre analizziamo un fenomeno noi lo costruiamo*; su tale costruzione *cerchiamo l'accordo degli altri* e se lo troviamo *consideriamo oggettiva* l'idea di quel fenomeno, arbitraria ma soggetta ad un accordo sociale per cui diciamo che è **una realtà costruita socialmente**.

LA REALTÀ È ciò che ci siamo accordati con gli altri di considerare reale.

LA CONOSCENZA è specifica, **SI SVILUPPA ATTRAVERSO** l'interpretazione e l'attribuzione di significato e **PORTA ALLA** coerenza.

IL MODELLO PER LE RELAZIONI UMANE è la comunità **CHE CONSENTE** la comprensione reciproca

ASSUNTO BASE: l'uomo interpreta i fatti attribuendo loro un significato => Si fa effettivamente parte di una org se sono stati interiorizzati i significati attribuiti alle situazioni (se si fa propria la sua cultura)

METAFORA CHIAVE: l'organizzazione è una **cultura** (= se si vuol capire un'organizzazione bisogna capire la sua cultura). *Il manager* è qualcuno che si adopera per favorire la condivisione diventando o aspirando a diventare in qualche modo *il simbolo di ciò che si condivide*

POSTMODERNI. All'interno di un'org un accordo stabile **non è possibile** perché non c'è un modo unico di percepire le cose. La cultura dell'ORG proposta dai simbolici è un **mito rassicurante** ma in realtà è **frammentata in molte culture non integrabili in una visione unica**. **La ragione non risolve i problemi ma li crea. ?**

LA REALTÀ È costantemente mutevole (fluida) e plurale (ognuno ha la sua, nessuna è più reale delle altre)

LA CONOSCENZA è provvisoria e **SI SVILUPPA ATTRAVERSO** lo smascheramento di posizioni di potere. Ogni conoscenza **EVIDENZIA** l'impossibilità di conoscere qualcosa davvero, mostrando l'incoerenza e la frammentazione delle conoscenze umane

IL MODELLO PER LE RELAZIONI UMANE è l'autodeterminazione **CHE CONSENTE** la libertà

ASSUNTO BASE: l'uomo è creativo e responsabile => I PM sono contrari al potere dei manager

METAFORA CHIAVE: l'ORG è un **collage** composto assemblando frammenti di prospettive o di teorie diverse e inconciliabili tra loro (così come farebbe un artista). Chiunque (manager, lavoratore, osservatore che studia l'ORG) può fare dentro la sua testa il collage che corrisponde alla sua idea dell'ORG in quel momento. **Il manager** è uno dei tanti che si fanno la loro idea di quello che è o che dovrebbe essere quell'organizzazione

ATT. non è distruggendo chi ha potere che si crea parità e litigare con chi ha potere è **collusione** (sembra combattere il rapporto squilibrato ma lo rafforza)



Metodo scientifico e umanistico a confronto

(7)

Vediamo come Bruschi (1966) descrive l'opposizione tra la **tradizione positivista** delle **discipline scientifiche** e la **tradizione antipositivista** delle **discipline umanistiche**.

1a) La razionalità scientifica è **unica** e si esprime tramite il metodo delle scienze naturali, modello per ogni disciplina.

2a) Il sapere scientifico è **neutrale**. Le asserzioni di fatto sono nettamente separate da quelle di valore: la scienza descrive unicamente eventi empirici e ne spiega le cause.

3a) Il sapere scientifico è **oggettivo** e non conta chi e perché afferma qualcosa (il contesto) ma in base a quali osservazioni e ragionamenti il qualcosa viene affermato.

4a) E' valida **ogni conclusione raggiunta usando il metodo scientifico**.

5a) Un dubbio che non può essere eliminato usando il metodo scientifico è mal posto e va abbandonato (**conta solo la soluzione** e non l'impegno messo nel trovarla).

6a) Esiste **un linguaggio della scienza valido per tutti** e con significati univoci.

7a) I processi scientifici debbono essere pubblici, perché le operazioni compiute debbono essere controllabili e controllate da altri soggetti (il privato, ovvero ciò che accade durante una scoperta, non interessa la scienza)

8a) La scienza **usa degli strumenti** e una metodologia di ricerca è anche una tecnologia, un insieme di strumenti atti a rilevare le grandezze volute. Non interessano i presupposti filosofici del ricercatore ma gli strumenti che egli utilizza.

9a) Il mondo va indagato tramite l'osservazione e la verifica sperimentale (tale verifica sperimentale è un condizione necessaria per un sapere scientifico; per alcuni è anche condizione sufficiente)

10a) La strategia della scienza parte da una teoria formulata dal ricercatore, prosegue con un rigido disegno di ricerca e termina con il controllo empirico delle ipotesi. La **teoria** risulta pertanto essere necessaria per arrivare al risultato.

11a) Una spiegazione scientifica collega tra loro cause ed effetti: **un fenomeno è spiegato quando si conoscono le cause che lo hanno prodotto**.

12a) Lo scienziato cerca le leggi generali (la scienza è **nomologica**), valide sempre e per tutti, oggi come ieri o domani.

13a) L'universo **può essere scomposto nei suoi elementi** e questo è quello che si fa in ogni esperimento scientifico, dove una parte viene separata da tutto il resto.

14a) L'universo è **asimbolico** (il suo manifestarsi non sta per qualcos'altro) e non varia al variare delle circostanze

15a) Lo scienziato indaga un **universo esterno** a lui che esiste anche senza la sua presenza. C'è separazione netta tra soggetto e oggetto della sua conoscenza.

16a) Il mondo è conoscibile e la costruzione scientifica è un puzzle fatto di tanti tasselli che si incastrano tra loro. **La verità è unica** e non vi sono punti di vista.

La soluzione scelta da un gruppo è fondante per il gruppo stesso e **va ritenuta la sola e l'unica per tutto il tempo che deve durare quel gruppo**. Una verità scientifica è l'unica verità possibile perché è accettata come tale e non perché è dimostrata (la dimostrazione è tuttavia importante per ottenere il consenso di tutti)

1b) Il metodo non è unico. Vi è una **pluralità** di metodi e le scienze umane hanno i propri, distinti da quelli delle scienze naturali.

2b) Dietro agli argomenti scientifici si nascondono sempre **premesse tacite di valore**: lo scienziato non si limita a descrivere asetticamente il mondo, ma lo giudica e cerca di migliorarlo.

3b) La validità di una affermazione non dipende tanto dalla metodologia o dalla logica sottostante quanto da ciò che c'è a monte e a valle (**perché la fa e dove vuole arrivare con essa**).

4b) E' valida **ogni conclusione che avvicina allo scopo** per cui è formulata

5b) Una questione rilevante per la società va affrontata anche se non è risolvibile univocamente (**conta più l'impegno nel risolvere il problema che la sua soluzione**).

6b) **Ci sono tanti linguaggi**, e l'univocità dei significati vale all'interno di un gruppo.

7b) Oltre al sapere condivisibile con gli altri c'è ed è **importante un sapere che è una intuizione personale irraccontabile**, se non con esempi che necessariamente ne esprimono solo una parte e che possono essere fraintesi.

8b) La tecnica può essere negativa (intrusiva, invadente, poco rispettosa) e **una ricerca sull'uomo va fatta nel modo più naturale possibile per non falsare il risultato**.

9b) Il mondo va indagato **non tanto raccogliendo dati ma interpretandoli**: una lunga serie di dati può non dire nulla, mentre pochi dati ben interpretati possono cogliere gli aspetti essenziali di una persona o di un evento sociale.

10b) Per i **sogettivisti** la teoria è fondamentale, ma non è una formulazione esplicita che gli esperimenti possono confermare bensì un sistema di credenze, un pregiudizio da verificare, una proposta, un punto di vista. Per gli **oggettivisti** bisognerebbe guardare senza pregiudizi per cogliere la realtà delle cose.

11b) Il mondo non va spiegato ma compreso, perché in ambito umano **più che le cause contano i fini perseguiti dagli uomini** nelle loro azioni.

12b) La conoscenza è personale (**idiografica**) e non si osservano leggi ma eventi singoli con delle regolarità più o meno costanti. Le leggi, quando ci sono, non appartengono all'oggetto ma sono **categorie usate dall'osservatore per sua comodità**.

13b) Il mondo è **un tutto unico che non può essere scomposto** perché fuori dal loro contesto le parti perdono il loro significato.

14b) **Non abbiamo fatti ma simboli** e il mondo non va letto ma **interpretato**, con **interpretazioni che variano variando il contesto** in cui si osserva

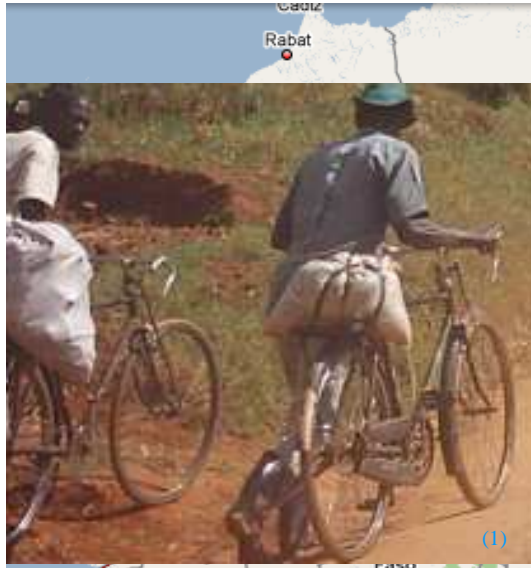
15b) Il rapporto tra soggetto osservante e oggetto osservato è vario e può andare da un estremo (**l'oggetto come costruzione del soggetto**) all'altro (**il soggetto annulla il suo contributo e da spazio solo all'oggetto**: è il caso del processo scientifico)

16b) La conoscenza non è né un processo continuo e cumulativo. **La verità varia da individuo a individuo** o da cultura a cultura e vale per un dato punto di vista.

L'unicità della verità è una scelta di opportunità tra le molte possibili, che si può e si deve rimuovere quando un gruppo trova più vantaggiosa una verità e un altro gruppo ne trova più vantaggiosa un'altra. Tale molteplicità non viola il principio di non contraddizione se gli ambiti di applicazione sono diversi;

Le visioni del mondo

(8')



Magia

fratello di Amadou

per la restituzione dei beni rubati

Perché non ce lo hai detto?

«voi bianchi non ci credete e ci avreste preso in giro»

Che succede al ladro?

Comincerà a dolergli lo stomaco e [...] morirà

La magia fu fatta e la voce si sparse per Guider, ma la bicicletta non riapparve.

Troppo tardi... e poi è in Nigeria!



Magia per la restituzione dei beni che si attenna col tempo e con la distanza

Informatore

Antropologo

?

La spiegazione dell'informatore
Fluido magico (semplicità alta, generalizzabilità scarsa)

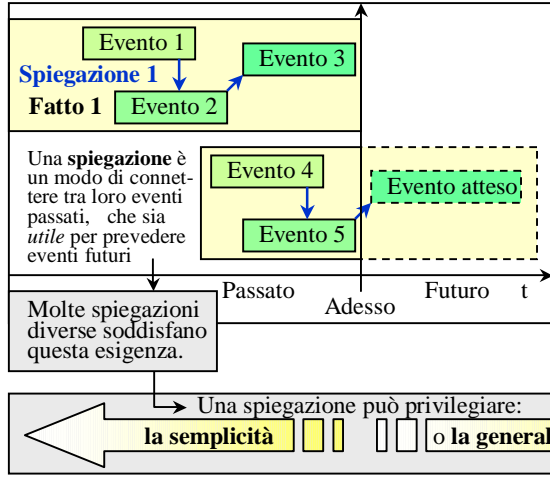
La spiegazione dell'antropologo
Credenze (semplicità bassa, generalizzab. alta)

La magia non esiste, ma esiste per chi ci crede!

Perché a volte ha funzionato?

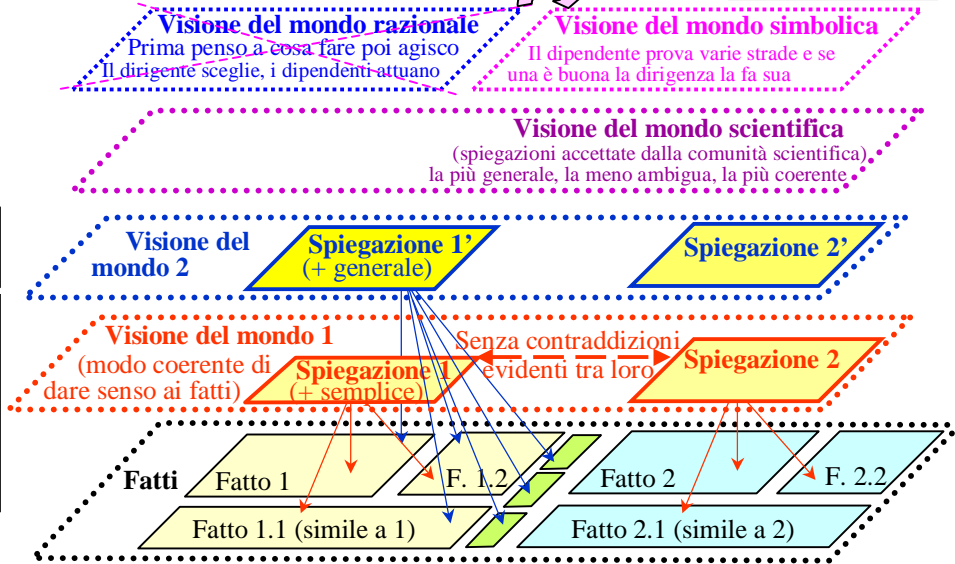
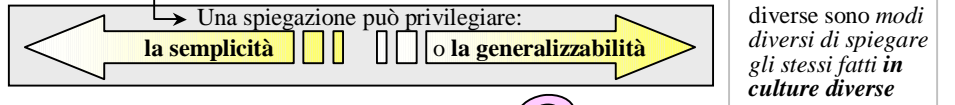
Non la magia, ma la notizia della magia non è arrivata al ladro

L'**antropologia culturale** (la disciplina che studia le *molte* culture umane) si interessa al fenomeno per cui **persone di culture diverse danno spiegazioni diverse dello stesso fatto**.



La generalizzabilità non fa miracoli, però, e fatti molto diversi possono richiedere spiegazioni diverse, per una interpretazione che sia al contempo semplice e precisa. Alla spiegazione 2 usata per dare un senso ai fatti di tipo 2 non si richiede solo di adattarsi ad essi, ma anche di non contraddire gli assunti chiave della spiegazione 1.

Una serie di spiegazioni diverse, capaci di coprire tutte le situazioni che possono presentarsi e *coerenti* tra loro (senza macroscopiche contraddizioni interne), costituisce una **visione del mondo**



Gli abitanti di Guider fanno le magie per la restituzione dei beni rubati **perché credono nella magia** o **credono nella magia perché hanno visto che funzionava?**

Come il dirigente nella prospettiva simbolica, i camerunensi che hanno visto funzionare la magia **razionalizzano** l'accaduto pensando che la magia funziona.

I tre tipi di potere secondo l'antropologia

(9')

I componenti di un gruppo o di una società (gruppo composto da gruppi) devono fare delle scelte per soddisfare i loro bisogni materiali. Chi ha il diritto di fare una scelta che ha ricadute sulle scelte di altri, o di imporre ad altri la scelta da fare, ha un potere sugli altri. Cosa è il potere? Da dove viene?

Esaminiamo le diverse risposte date a queste 2 domande.

L'organizzazione sociale e le sue leggi

Un gruppo in cui ci sono dei componenti autorizzati a decidere cosa si deve fare e chi deve farlo si dice organizzato (ovvero è una **organizzazione sociale**).

L'arbitrarietà dell'organizzazione sociale

L'unica legge generale dell'organizzazione sociale è che non ci sono leggi valide per tutti, derivanti dalla biologia o dalle risorse presenti in un ambiente (**arbitrarietà**).

Es. i somali settentrionali e i Galla Boran sono uguali come persone e dispongono di risorse ambientali uguali ma si sono dati due organizzazioni sociali diverse.

Cosa è il potere e quale antropologia lo studia

Il diritto a fare una scelta sembra presupporre un diritto, morale o giuridico, che si può o meno avere. Se accettiamo che non ci sono leggi generali che assegnano o negano ad una persona il diritto di scegliere la sua azione, come possiamo definire il potere? **Potere = poter fare cambiamenti = essere concretamente (non solo potenzialmente) in grado di produrre trasformazioni. Potere sociale = poter cambiare l'azione di un altro (potere interpersonale), di altri in un ambito limitato (potere organizzativo) o degli altri del gruppo (potere strutturale).** Es.: ha poteri crescenti un prof che può condizionare l'azione del "suo" assistente di laboratorio (p. **interpersonale**), o degli altri professori della "sua" scuola (p. **organizzativo**) o di tutti i professori del "suo" paese (p. **strutturale**). (Il riconoscimento del suo diritto a produrre trasformazioni può essere antecedente al suo agire ma anche successivo, se ce la fa a imporsi prima di averne diritto).

Quando si elegge una classe dirigente si fa una operazione politica e l'antropologia che studia il potere sociale dicesi **antropologia politica**.

Potere accumulabile (es.: il potere dello Stato) (potere come coercizione)

Gli uomini, per istinto innato, cercano il proprio interesse e si combattono tra loro per il predominio. L'**azione spontanea** o **free agency** è questo egoismo innato.

Il potere **risiede negli uomini** e si può **accumulare**, per cui un uomo che se ne procura di più, ha più potere di un altro.

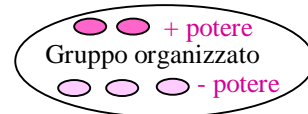
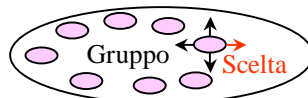
Il potere di ogni gruppo si forma come quello dello Stato, a partire dai diritti innati dei suoi membri: loro cedono allo Stato una parte di tali poteri in cambio della protezione dagli egoismi degli altri. Il potere dello Stato è l'accumulo dei poteri ceduti dai suoi membri (se è democratico tale potere è detenuto dalle persone elette per un tempo limitato).

Questi lo autorizzano ad essere egoista nei confronti di altri Stati, ma non verso i suoi membri.

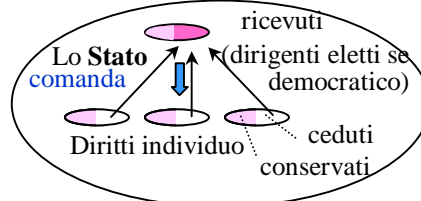
Il potere è coercizione perché chi ha più potere costringe gli altri a fare come ha deciso lui punendo chi non lo fa. Il gruppo dirigente, una volta insediato, **comanda**.

Il gruppo dirigente centrale elabora una **visione del mondo** che deve essere **condivisa da tutti** perché ci sia un gruppo.

Visione del mondo comune a un gruppo = **ideologia** del gruppo.



Avere potere = essere in grado di modificare il comportamento altrui

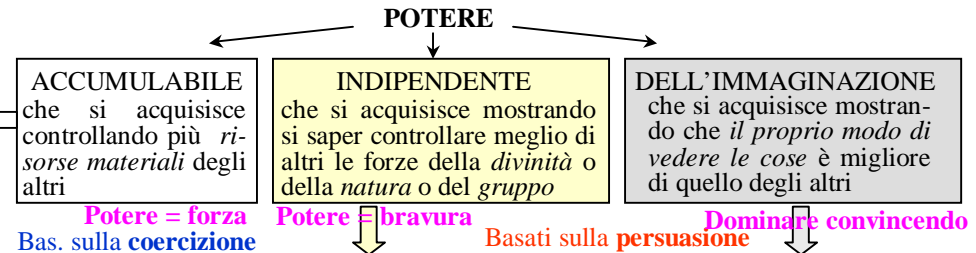


Dominio ed egemonia

Il potere accumulabile **imponde con la forza** gli interessi del gruppo perché le persone, spontaneamente, farebbero solo i propri interessi. Secondo tale concezione occidentale, dove non c'è lo Stato c'è la "guerra di tutti contro tutti" (Hobbes, 1600). Lo Stato è necessario perché, monopolizzando l'uso della forza, protegge i deboli dai forti. I popoli non organizzati in stati hanno un grado di civiltà inferiore.

L'uso della forza è un dominio di alcuni su altri, ma se esso è considerato **legittimo** in quanto utile a tutti non si parla di dominio ma di dirigenza. E' **dominio** se alcuni usano la forza per fare esclusivamente i propri interessi. Secondo **Marx** il dominio è mantenuto ingannando i dominati, che *non sono coscienti* di essere sfruttati. Secondo **Gramsci** il dominio puro è costoso e instabile, e si preferisce difendere la posizione privilegiata concedendo **piccoli vantaggi reali**. Quando i vantaggi sono per entrambe le categorie ma la distribuzione è sostanzialmente asimmetrica si dice che c'è una **egemonia** da parte della categoria avvantaggiata.

Studiando il potere nelle società prive di stato, gli antropologi hanno messo in dubbio l'egoismo innato alla base del potere accumulabile, scoprendo che sono possibili altre idee del potere:



Il potere è **indipendente** dagli uomini perché è (1) *nella divinità* o, più modernamente, (2) *nelle forze della natura*; anche se mettiamo gli uomini tra le forze della natura, il potere non è nel singolo ma (3) *nell'insieme degli uomini*.

Anche qui l'uomo che controlla più risorse ha più potere, ma il maggior controllo delle risorse è **la prova della sua bravura e non la fonte del suo potere di costringere**. 5 conseguenze:

- 1) Si acquisisce **nuovo potere** scoprendo **nuovi modi per controllare a proprio favore** le forze di divinità/natura/gruppo
- 2) **Tutto è lecito se non altera l'equilibrio globale** della natura/della comunità.
- 3) L'uso della **violenza** altera l'equilibrio globale e **non è ammesso**
- 4) Il consenso si guadagna con la **persuasione** e non con la costrizione
- 5) Libertà **non è essere fuori dal gruppo** ma **resistere** ai desideri del gruppo

Tesi delle "**cicatrici della schiavitù**": chi è costretto ad operare in una cultura non sua (sradicamento o **anomia**) e non è padrone di ciò che produce (separazione tra il Sé e la sua attività o **alienazione**) vive male.

Gli **Tswana** costretti dalla miseria a lavorare nelle miniere del Sudafrica sono sfruttati e operano in un cultura estranea ma non vivono male perché si rappresentano la disuguaglianza come diversità padre-figlio e allo sfruttamento rispondono cercando di imbrogliare a loro volta. Anche i **minatori boliviani**, ancora più sfruttati, non sono alienati.

La situazione in sé pare meno importante di come viene interpretata. Il **potere di scegliere il significato da dare ad una situazione** è il **potere dell'immaginazione**. Poiché nessuno può toglierlo ad una persona, per quanto debole economicamente, è detto il **potere dei deboli**.

Il pensiero non cambia la situazione materiale ma può trasformarla (Gramsci)

Se un gruppo crea troppa sofferenza, le persone si faranno nuove rappresentazione della realtà per diminuirli (**trascrizioni occulte** di Scott). Se un resoconto raccoglie i consensi di altre persone diventa una **proposta alternativa** a quella dell'attuale dirigenza. Se la maggioranza non si riconosce più nel gruppo, esso si dissolve e una delle proposte alternative costruisce un nuovo gruppo se ottiene il **consenso** di tutti (**persuasione**).

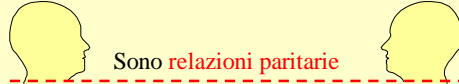
Spiegazioni diverse possono coesistere (es. di uomini e donne in Marocco) **contrattando** una scelta che sta bene ad entrambi alla quale i contraenti danno significati diversi e magari opposti

Le relazioni possessive (negative)

(13')

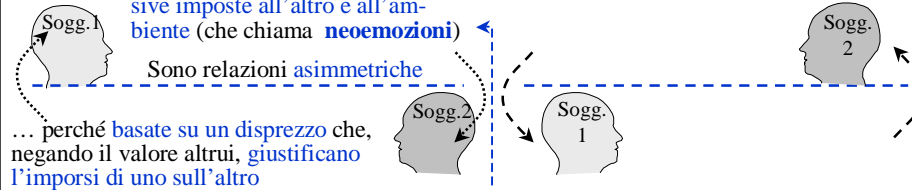
Per la clinica fondata sull'analisi della domanda, **sul piano emozionale** ci sono 2 tipi di relazioni

Le relazioni **di scambio** caratterizzate da **emozioni contesto-dipendenti** ovvero che variano al variare delle situazioni



... perché **basate su un apprezzamento**, che riconoscendo all'altro lo stesso valore che a se stessi anche in presenza di dislivello gerarchico **permette lo scambio**, il dare-ricevere reciproco.

Le relazioni **possessive** caratterizzate da **emozioni per scelta invasive imposte all'altro e all'ambiente** (che chiama **neoeemozioni**)



La presenza cronica di queste emozioni in una relazione, quando ci sono, è un **fatto**. Che esse non siano ineluttabili ma frutto di una **scelta** relazionale **inconscia** è un **assunto**. Perché ci sono è un'opinione arbitraria.

Lato attivo del pretendere (il controllante va a cercare il controllato e lo fa sentire osservato)

Pretendere

Richieste apparentemente banali ma in realtà impossibili da soddisfare fatte non per avere ciò che si chiede ma per far sentire l'altro un incapace

Lato passivo del pretendere (chi teme il tradimento comanda senza fare nulla oltre ad addolorarsi)

Controllare

Pretendere che l'altro consideri giusto quello che io considero giusto per lui aggredendo la sua diversità e prendendomi i meriti dei suoi successi

Diffidare

Non fidarsi pensando che sicuramente l'altro sta tradendo la mia fiducia, torturando me stesso con questi pensieri se l'altro non mi rassicura continuamente

Provocare (continuamente)

Forzare l'altro (con atti aggressivi o seduttivi) ad avere una reazione che sarà poi usata come pretesto per fare quello che si era già deciso di fare, costringendo l'altro a litigare ma dividendosi costretto a litigare.

Obbligare

Riempirsi di obblighi e doverosità per costringere l'altro a farsi carico degli stessi obblighi

Lamentarsi

Lamentarsi conterze persone per far sentire l'altro in torto e per indurlo a sottomettersi

Preoccuparsi

Torturare se stessi con preoccupazioni poco giustificate e molto esibite che costringono l'altro a sottomettersi per non avere accanto uno che lo fa star male col proprio star male

È un fatto anche che tutte le neoeemozioni **procurano sofferenza a parti**

A chi fa le richieste impossibili ed è continuamente impegnato a **controllare**, a **non fidarsi**, a **provocare**, a **obbligare**, a **lamentarsi** e a **preoccuparsi**

A chi riceve richieste impossibili che mirano a farlo sentire una nullità ed è continuamente **controllato**, considerato **un traditore**, **provocato**, **obbligato**, causa di **lamentele** e di **preoccupazioni** continue.

Ci sono persone che, per motivi relazionali, **preferiscono la sofferenza al piacere!!**

Le persone che **preferiscono il piacere** non sono allora tutte come si pensa comunemente ma **quelle che si trovano all'interno di relazioni di scambio**

e chiamare "relazione emozionalmente positiva" o "relazione positiva" quella di **scambio**.

Una relazione positiva **punta ad ottenere un prodotto** e **realizza sempre un prodotto** (grande o piccolo, uguale a quello previsto all'inizio o diverso). Una persona all'interno di una relazione positiva è sempre **motivata al successo** e può variare solo l'entità della sua motivazione.

Una relazione positiva è **destinata fin dall'inizio a finire con un successo**, ma l'entità e la natura del successo dipendono dalle **situazioni incontrate**, che possono essere anche molto diverse da quello che ci si aspettava.

"La scoperta che mi ha cambiato la vita"

Io preferisco chiamarla "relazione emozionalmente negativa" o "relazione negativa".

Una relazione negativa **ignora nei fatti il prodotto** che **solo a parole** dice di voler ottenere e di conseguenza **non realizza mai un prodotto**. Una persona all'interno di una relazione negativa è **motivata all'insuccesso**, che non è cercare il successo senza ottenerlo ma **non volerlo (!) e lavorare per non raggiungerlo(!)**

Una relazione negativa è **destinata a finire con un fallimento fin dall'inizio** (e quindi **non fallisce per le difficoltà incontrate ma per scelta (!)** e se le difficoltà non ci sono **le crea (!)**)

Sceita **emozionale** e quindi **inconscia**



Quanto la vita di Juno sia più soddisfacente di quella di Tracy non si può dire a parole, ma si capisce guardando il film. **Juno è in una situazione familiare/ambientale molto simile a quella di Tracy** eppure sembra che viva su un altro pianeta, tanto è migliore la sua vita.

La differenza la fa l'impostazione emozionale di Juno. Il paradiso non sta molto lontano dall'inferno... e un lavoro come Psicologo pieno di soddisfazioni non sta molto lontano da uno...



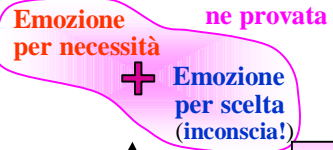
Che problemi ha Tracy? Qualunque risposta diversa da "non ha nessun problema, a parte quelli che crea lei stessa per imporsi sulla madre (riuscendoci) e sull'amica (senza riuscirci)" significa che non siete pronte per sostenere l'esame di clinica basata sull'AD

Cosa può fare lo psicologo per lei? Chiederle se vuol guardare insieme a lui cosa si sta perdendo.

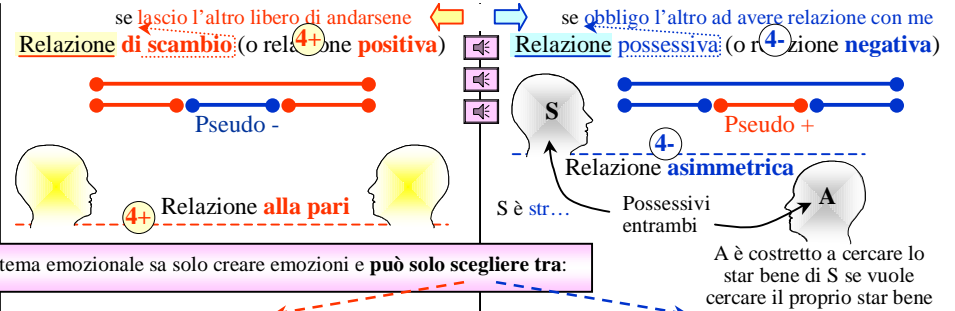
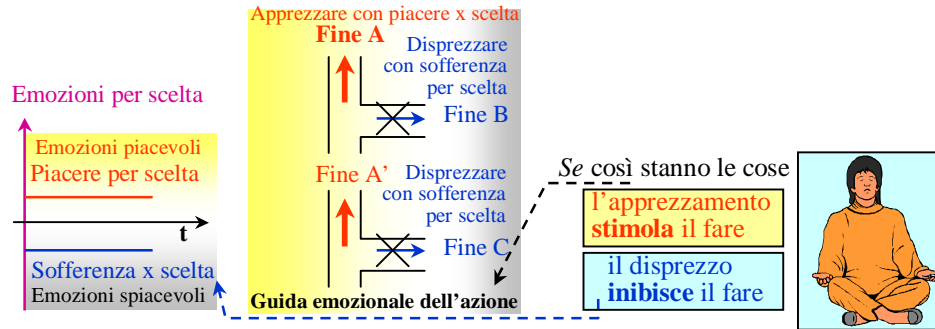
Orientamento emozionale al successo e al fallimento (29')

PREMESSA: secondo l'analisi della domanda l'emozione provata ad un dato istante ha una componente prodotta dalla situazione esterna (che chiamerò **emozione per necessità** perché non si può non provarla) e una componente prodotta dallo stesso soggetto per libera scelta del suo sistema emozionale (che per questo chiamerò **emozione per scelta**).

Per una larga parte della psicologia invece tutta l'emozione provata è emozione per necessità e quindi il soggetto non è responsabile di ogni azione fatta su sollecitazione delle emozioni perché non poteva non farla.



Apprezzerò il fine A è attribuirgli più valore di quello che aveva di suo sviluppando emozioni per scelta positive quando si pensa ad A



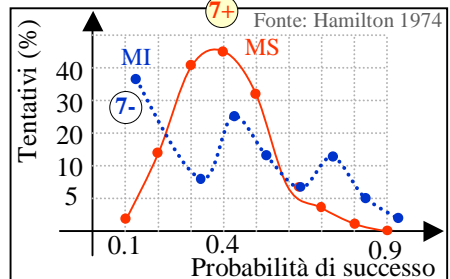
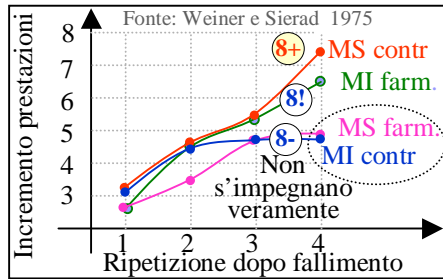
Creare emozioni positive ogni volta che può scegliere (regalandosi una fonte di piacere, inesauribile finché restano spazi nei quali può scegliere)
Creare emozioni negative ogni volta che può scegliere (regalandosi un'altra persona costretta a lavorare per il suo piacere finché lui si fa del male da solo)

Una relazione **1+** di scambio se una persona preferisce il proprio piacere e il piacere altrui **2+**
 Relaz. orientata all'apprezzamento nei fatti
 Si chiede... per ottenere...
 In una relazione di scambio si crea nuovo valore

In una relazione **1-** possessiva la persona preferisce far star male l'altro e per ottenere ciò preferisce dare a se stessa sofferenza e non piacere **2-**
 Relaz. orientata al disprezzo
 Pretende (chiede l'impossibile per far fallire l'altro)
 Chi non chiede nulla pretende tutto
Collusione
 Si distrugge valore e facendolo ci si attribuisce un valore superiore a quello distrutto

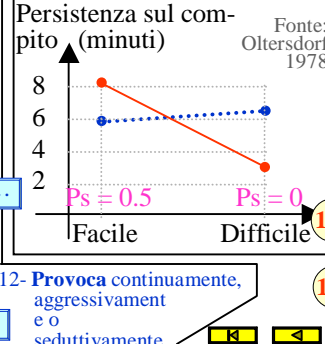
Una fase di scambio inizia con un atto d'apprezzamento arbitrario
 Creazione di piacere
 Stimola il fare
 Facendo raggiunge l'ob. (ottiene un successo)
 Orientato a fare **9+**
 Prodotto
 Si dà valore al prodotto e si punta ad ottenerlo, riuscendoci immancabilmente
 (orientamento al successo proprio e altrui) (persona motivata al successo) **6+**

Una fase possessiva inizia con un atto di disprezzo arbitrario
 Creazione di sofferenza
 Blocca il fare
 Cerca-ottiene fallimento
 Orientato a non fare **9-**
 Prodotto
 Provocare (chiamare fuori) un comportamento aggressivamente o seduttivamente **12-**
 Lavora attivamente per impedire di arrivare al prodotto all'altro e anche a se stesso, riuscendoci
 (orientamento al fallimento altrui e proprio) (persona motivata all'insuccesso) **6-**

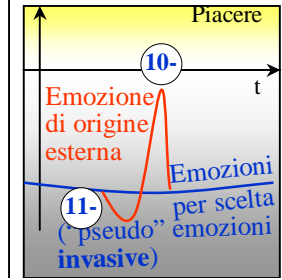


Sintomi Esperimenti citati in Schmalz D., H. (1989). *Psicologia della motivazione*. Il Mulino. p. 110-120

- 1+ Preferisce il proprio piacere
- 2+ Preferisce il piacere altrui
- 3+ Apprezza se stesso => l'altro
- 4+ Parità e libertà di andarsene
- 5+ Si chiede (per avere)
- 6+ Motivato al successo proprio e anche altrui.
- 7+ Si dà obiettivi di media diffic.
- 8+ Migliora ripetendo il compito
- 9+ Orientato a fare
- 10+ emozioni contesto-dipendenti
- 11+ Prova emozioni forti
- 1- Preferisce la sofferenza altrui
- 2- Preferisce la propria sofferenza
- 3- Disprezza l'altro => e se stesso
- 4- Dominante e relazione obbligata
- 5- Si pretende chiedendo l'impossibile (per far sentire l'altro un fallito)
- 6- Motivato al fallimento altrui e anche al proprio fallimento per poi pretendere di avere senza fare/dare
- 7- Si dà obiettivi impossibili o banali
- 8- Non migliora... a meno che... 8!
- 9- Orientato a non fare
- 10- Emozioni insensibili al contesto
- 11- Prova emozioni smorzate



IMPORTANTE: il segno lo determinano le emozioni di origine esterna (soggetto sensibile alla situazione esterna che prova "vere" emozioni, più forti delle em. autoprod)



Le emozioni per scelta invasive (= che determinano il segno rendendo influente l'esterno) sono dette **neoeemozioni** e caratterizzano la relazione possessiva

Film che dicono qualcosa d'importante sul funzionamento del cervello

LA MEMORIA DEL CUORE è un'introduzione leggera a un problema pesante: quello per cui parlando del comportamento di una persona o si impara qualcosa sul cervello o non s'impara nulla che sia applicabile ad una situazione diversa da quella esaminata. Lei (Paige) dopo aver picchiato la testa nel parabrezza a seguito di un tamponamento, non ricorda più nulla dei suoi ultimi 5 anni di vita e il marito (Leo) si ritrova ad essere un estraneo. Questo suggerisce che **l'amore costruisce una struttura cerebrale** (e l'università pure). E che strutture diverse (ma più in generale culture diverse) rendono diversa la stessa persona. Come fanno le persone a capirsi nonostante le differenze culturali? Perché **tutti i sistemi emozionali sono uguali** (ad essere frazionato in tante parti/culture è il sistema razionale) e prima del comando razionale c'è quello emozionale.

HEREAFTER, l'aldilà ma non della vita bensì **del cervello**, perché il cervello è organizzato in due cervelli: **il cervello davanti** (l'aldiquà), visibile perché comanda i muscoli ovvero il comportamento ma che non conosce l'ambiente esterno perché i segnali in arrivo dai sensi approdano nel **cervello dietro** (l'aldilà). Questo sa tutto dell'ambiente esterno, ma non può agirci se non chiedendo di farlo al **cervello davanti**.

Quest'organizzazione, nella quale **il mondo per il cervello davanti che agisce non è quello esterno ma quanto di esso memorizzato nel cervello dietro**, permette di preparare oggi le risposte alle situazioni che si pensa d'incontrare domani, cosa che si fa **sognando** di essere oggi in una situazione che in realtà non c'è ma che può essere fatta esistere attivando nel cervello dietro gli elementi che la compongono. Subito il cervello davanti si attiva per darle una risposta, che memorizza **modificando una struttura cerebrale vecchia** o **creando/estendendo una struttura cerebrale nuova** (oggi non usata e quindi invisibile ad altri ma che esiste per il soggetto che la sta costruendo con un processo chiamato incubazione).

Il film è **ambientato su Terra1**, dove è meglio capire il meno possibile le intenzioni altrui in amore per potersi illudere che siano positive quando invece sono negative. Su Terra2 si ha invece interesse a capirle.

WINTER IL DELFINO. Tutti i vertebrati superiori (omeotermi) modificano il loro cervello dormendo, nella fase del sonno REM (impropriamente chiamato "il sonno in cui si sogna"). **L'uomo si differenzia dagli altri animali quando impara a "sognare da sveglia"**, cosa che permette di **sognare insieme ad altri** e quindi di **fare modifiche importanti restando comprensibili a qualcuno**. Questo permette di tramandare le scoperte che gli animali incapaci di sognare da svegli sono costretti a portarsi nella tomba. Il delfino impara a sognare da sveglia perché deve dormire con mezzo cervello per volta per non affogare e questo lo rende compatibile con gli umani.

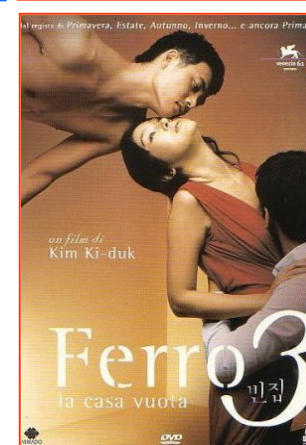
EVA La 1ª donna col **sistema emozionale corticale** (non nominato in nessun libro sul cervello ma a tutti noto come "il cuore degli innamorati") sempre (anche in amore) positivo (tra le opzioni possibili sceglie sempre quella che **massimizza il piacere altrui** e non quella che lo minimizza) esiste, ma è ancora una bambina (che avrà 18 anni nel 2019!). Nel frattempo si continua a negare che in amore comandano le donne facendo figurare Max, rifiutato da Lana perché positivo in amore da adulto, come quello che se ne è andato di sua iniziativa (sostituito dal fratello, negativo da adulto e possessivo in amore, come Max non ha voluto essere).

"**Dimmi cosa vedi quando chiudi gli occhi**" è la frase principale di questo film e il momento principale del funzionamento del cervello umano, perché **quando chiude gli occhi sogna** e se è in grado di condividere il suo sogno con un'altra persona (Eva sì, mentre **il cavallo no** perché non ha imparato a sognare da sveglia e **nemmeno il robot vivo da pochi minuti** perché non ha fatto una sufficiente incubazione del sogno da condividere) allora si forma **una nuova coppia**, unita da un sogno condiviso che li rende una persona sola.

FERRO3 è un film incredibile dove si mostra che **un sogno è molto reale per la persona che lo fa**, pur essendo visibile agli altri solo quando lei glielo mostra. Evitato il rischio di **sottostimare** la sua importanza si corre quello di **sovrastimarla**, considerando reale per tutti ciò che è reale solo per se stessi. **Per sognare chi ancora non s'è incontrato bisogna darle il corpo di qualcun altro** e usare quello di un'amica/o porta all'**amicizia con amore**.

MI CHIAMO SAM mostra che la ragione non è tutto. Lo sviluppo di quella di Sam si è fermato a 7 anni, ma la figlia lo preferisce ad ogni altro padre perché la capacità di amare dipende dal sistema emozionale, che è normale e di una positività uguagliata solo dagli autistici suoi amici. Non piace di ammetterlo, ma **cosa fare lo decide il sistema emozionale corticale e il sistema razionale è solo un attuatore di decisioni già prese** (=> esperimento di Libet). **Se ci sta**, perché può rifiutarsi di farlo, e **se ne è capace**. Inoltre vediamo che un figlio può fare a meno dell'intelligenza dei genitori, attingendo a quella degli insegnanti, ma non del loro amore.

ADAM è un autistico ad alta funzionalità. Come ogni autistico è **incapace di mentire** e dunque **incapace di sopportare le relazioni negative**. Una limitazione grave su una terra negativa in amore. Oggi però essa si sta positivamente e questo **rimette in gioco gli autistici**. Adam è di un altro pianeta, ma la sua positività conquista una donna stanca delle bugie altrui che prende in seria considerazione di preferirlo ai normali.



Film sul dopo aver ammesso l'esistenza delle relazioni possessive di Carli-Paniccia 2003

ANOTHER EARTH Terra2 è per definizione la terra dove l'esistenza delle relazioni che la psicologia clinica fondata sull'analisi della domanda definisce "possessive" e la versione di essa fondata sul modello P del cervello definisce "(emozionalmente) negative" è ammessa coscientemente. **Terra1** è per definizione la terra attuale, dove tutti mostrano nei loro comportamenti di conoscere benissimo le relazioni negative ma nessuno ammette a se stesso di saperlo. Perché altrimenti crolla la vita privata e il resto a seguire.

Il primo cambiamento, se venisse ammessa l'esistenza delle relazioni negative, è che le relazioni d'amore (quelle di coppia e quelle coi figli) sarebbe di fatto costrette ad essere quelle relazioni che la suddetta clinica definisce "di scambio" e la stessa clinica riferita al cervello "(emozionalmente) positive". Terra2 è pertanto una terra dove l'amore è positivo. (Terra2 1.0)

Rhoda è stata negativa (vivendo l'amore come uno scontro) ma poi diventa positiva (amore come incontro) e cerca di rendere tale John, che ha passato gli ultimi anni a odiare. Se ci riuscisse Terra1 diventerebbe Terra2, ma l'avvicinamento compie solo un passo in avanti e poi si ferma.

THE HOST Dopo 5 mila anni di attesa vana, la positività umana è prevalsa sulla sua negatività portando ad un mondo senza guerra (in famiglia, visti che gli alieni mostrati come esempio formano una famiglia, ma poi in ogni relazione). Senza sparare un solo colpo, perché gli altri hanno aderito alla positività dei primi positivi (considerati alieni tanto erano diversi dai negativi) liberamente, senza alcuna costrizione.

Pochi irriducibili sono rimasti come erano (umani negativi) e fanno la guerra ai positivi che non la fanno a loro (limitandosi a cercarli per amarli e non per sottometerli, ma vallo a spiegare a chi non vuol capire perché vuol continuare a odiare gli altri). Alla fine si convertono anche loro, però, mettendo fine a Terra1.

LIMITLESS La positività sul lavoro è largamente diffusa già oggi, ma è "spenta" perché tornando a casa trova una negatività che non gli permette di godere dei successi sul lavoro e il giorno dopo avrà meno voglia di costruire qualcosa per vederselo distruggere appena torna a casa.

Eddie è spento, all'inizio, ma con l'aiuto dell'NZT (che gli dà le prestazioni cerebrali che avrebbe su Terra2 pur essendo su Terra1) si procura i soldi per costruire intorno a se un mondo positivo anche in amore, il quale gli permetterà di continuare ad avere le prestazioni che aveva sotto NZT senza assumere NZT.

UPSIDE DOWN L'eroe che da solo costruisce Terra2 (Eddie di LIMITLESS) è un mito. Ma il segreto per essere tutti felici (positività nel privato) e di conseguenza anche tutti ricchi (positività "viva" sul lavoro) è già stato scoperto dal cervello e tutto quel che serve per costruire Terra2 è di andare a conoscerlo.

È quanto si fa in UPSIDE DOWN, dove quel segreto è definito "il segreto delle api rosa". Ne ripareremo parlando di cervello, perché il miele rosa che mette insieme il dovere del Mondo di Sopra col piacere del Mondo di Sotto è l'incubazione di una nuova struttura cerebrale (e infatti nel film è mostrato al 99% l'amore sognato da soli e solo all'1% l'amore a due finale).

Qui dobbiamo solo accettare che si vada a cercare nel cervello la spiegazione della doppia gravità, perché se continuiamo a dividere il mondo in sfruttati e sfruttatori non potremo mai capire come può succedere che alla fine sono ricchi allo stesso modo sia quelli di Sopra che quelli di Sotto.

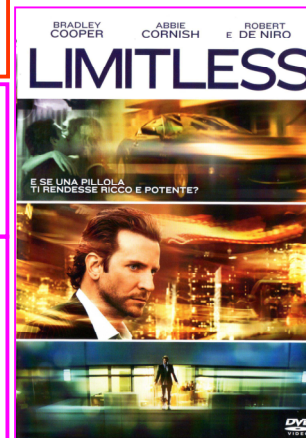
LA FRODE Un buon motivo per non diventare ricco sulla terra attuale è che più si è ricchi, più gli altri (a cominciare da moglie e figli) diventano negativi verso di te per rubarti soldi e valore. La relazione negativa di cui prendere coscienza per passare a Terra2 è infatti tanto più utile quanto più la persona a cui si dà colpe che non ha è ricca. Per questo parlare male dei ricchi è tanto diffuso sulla terra attuale. Questo è invece un film dove se ne parla bene (la frode il ricco Robert non la fa ma la subisce dal poliziotto povero) ed è Terra2 quanto e più di THE HOST o del finale di UPSIDE DOWN (i 25 anni passati da WALL STREET a questo film non sono passati invano).

Su Terra2 il lavoro, non più frenato dalla negatività in famiglia, acquista una positività "viva" che porta ad una ricchezza diffusa, rendendo Terra2 una terra dove sono ricchi tutti (non solo una ristretta minoranza). Terra2 2.0 è la terra dove l'amore è positivo per cui sono tutti felici e il lavoro è doppiamente positivo per cui sono tutti ricchi e l'ho chiamata Terra2+.

20 ANNI DI MENO L'aspettativa di vita si sta avvicinando a 80 anni ovunque e i cambiamenti sono così accelerati che dopo 20 anni è necessario rivedere tutto, dalla persona con cui si vive al lavoro che si fa, passando per un aggiornamento verso l'alto del titolo di studio. Si arriva così a Terra20 (Terra2 2.1), la terra dove l'amore è positivo, il lavoro è doppiamente positivo e a 40 anni comincia una seconda giovinezza, con un secondo matrimonio e una seconda laurea. Su Terra20 un'adolescente che dice "ti amo" a un uomo dell'età di suo padre (SCUSA MI PIACE TUO PADRE) è normale (mentre su Terra1 è scandaloso).



Da Terra1 a Terra2...



... poi si fa tappa a Terra2+...



... e alla fine si arriva a Terra20