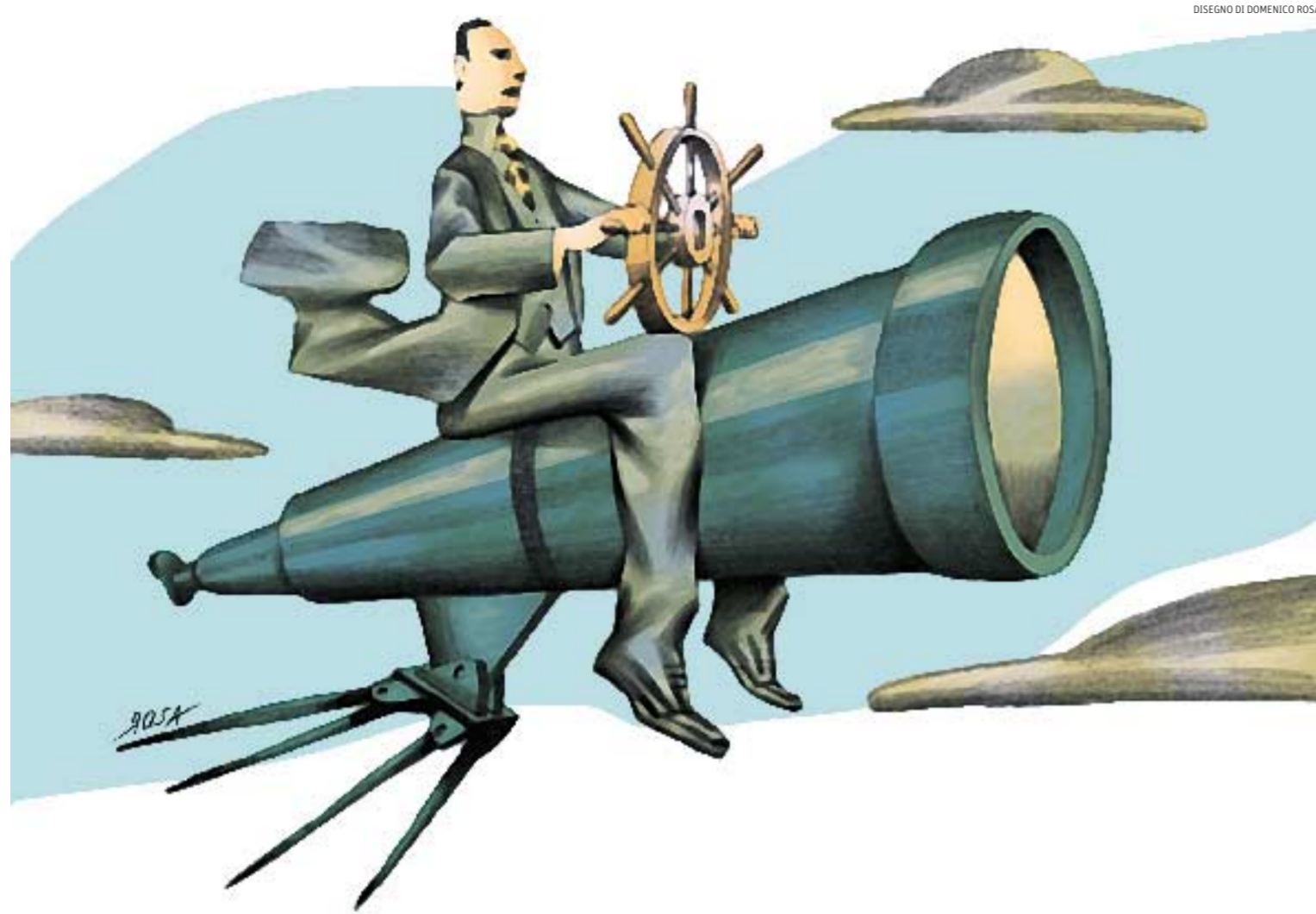


Festival della mente



DISEGNO DI DOMENICO ROSA

Manager creativi? Una vera rarità

I concetti di innovazione e di immaginazione si addicono maggiormente a questa professione. E per i livelli più alti essenziale è avere una «visione»

di Francesco Tatò

L'idea di discutere il rapporto tra creatività e management è molto stimolante. Soprattutto per chi ha fatto il manager professionista per gran parte della sua vita senza mai domandarselo. Anzi si può approfittare dell'occasione per porsi molte domande a partire da quella più ovvia: che cos'è il management? Prima di tutto dobbiamo dire che è qualcosa che non si impara a scuola: non mi sembra esistano lauree in management. Probabilmente perché è necessario un certo talento che deve essere scoperto e provato: non solo in senso obiettivo, ma anche soggettivo, perché non tutti gradiscono questo tipo di attività e molti avrebbero fatto bene a rendersene conto per tempo.

Il talento non si impara, ma può essere coltivato: infatti, soprattutto nelle università e nelle aziende americane, esistono eccellenti corsi di formazione, nei quali si insegnano tante cose, ma non il management. Quella forse più apprezzata è la scuola di management della General Electric a Crotonville, alla quale vengono inviati i manager potenziali, che già stanno dando buona prova in posizioni settoriali, per imparare quello che non sanno, ma soprattutto per assorbire i valori aziendali, le linee guida dei comportamenti desiderabili.

Non mi ricordo che a Crotonville si insegnasse creatività o che questa fosse ritenuta una qualità indispensabile. Certamente però dopo sei o otto settimane ci si rendeva conto di due cose impor-

Incontri a Sarzana

Dalla cucina alla musica, dalla letteratura alle scienze. C'è posto per tutte le passioni al terzo Festival della mente che si aprirà venerdì primo settembre a Sarzana (La Spezia), giunto quest'anno alla terza edizione. Filosofia, neuroscienze, psicologia, economia, sociologia, teatro, arte, architettura, pubblicità e tv. Ciascuna disciplina avrà un punto in comune: la creatività. Saranno messi in scena i "processi creativi" di artisti e scienziati di professione che, seguendo spesso le strade meno frequentate, sono arrivati a realizzare progetti importanti e innovativi. Si partirà con «La creatività nasce dalla vita e dal sangue» di Alessandro Piperno, alle 17.30 nella piazza d'armi della Fortezza Firmafede.

Tra le 41 manifestazioni in programma fino a domenica 3 settembre, da segnalare le letture notturne di Galileo del matematico Piergiorgio Odifreddi. Tra gli ospiti, l'autore tv Enrico Bertolino, l'attrice Luciana Littizzetto, il giornalista Federico Rampini e il neuroscienziato Giorgio Vallortigara. L'intervento di Francesco Tatò dal titolo «Il percorso creativo del manager» (di cui anticipiamo i contenuti essenziali in questo articolo, scritto espressamente per il Domenicale) si terrà venerdì 1° settembre alle ore 19 al Chiostro di San Francesco.

tanti. Primo, fare il manager era una professione importante, che consisteva nel regolare una serie di flussi abbastanza complessi. Secondo, questo mestiere poteva essere fatto con l'attenzione di un vigile urbano a un quadrivio oppure con un po' di immaginazione, con quella marcia in più che era il segreto del successo in una società dichiaratamente, crudelmente meritocratica.

Credo che in Italia molti abbiano un'idea sbagliata del lavoro che fa un manager e non è un caso che da noi non esista un equivalente italiano della parola inglese. Infatti noi conosciamo gestore, direttore, capo ufficio, dirigente o termini specifici (quali capo settore, capo reparto e così via), ma non manager e, come sempre, quando si usa un termine inglese, lo si fa per nobilitare l'oggetto o per porlo in un universo distinto. Questo può trarre in inganno applicando il termine solo ai livelli elevati delle responsabilità aziendali, mentre il termine deve essere applicato a tutte quelle funzioni nelle quali è richiesto di avere la responsabilità del lavoro di altri e della gestione di risorse definite.

Un altro elemento distintivo del lavoro del management è la responsabilità per un piano, comunemente chiamato budget, parola che, guarda caso, condivide gli stessi problemi di incertezza semantica del termine management. Tutto questo fa sospettare che la professione di manager in Italia abbia connotati diversi che nel resto del mondo industriale, o che addirittura non ci sia. Infatti è l'unica professione senza albo o ordine professionale. Il contratto di lavoro dei dirigenti industriali non è un contratto da manager, ma da im-

piegato direttivo, una cosa che va bene anche per dirigenti che dirigono solo se stessi. In questo quadro credo che non ci sia spazio non solo per la creatività, ma nemmeno per l'immaginazione. Il concetto di management, vecchio di forse un secolo, si è evoluto nel tempo soprattutto per l'influenza delle strutture organizzative sull'esercizio delle funzioni.

I due modelli principali sono quello gerarchico e quello aperto. Il modello gerarchico è ben rappre-

Le aziende italiane a gestione familiare sono guidate da un «padrone». Rispetto al quale ci si comporta da dipendenti

sentato da Alfred P. Sloan, presidente della General Motors dal 1923 al 1937, in un famoso libro, *My years with General Motors*, derivato senza troppe variazioni dal Pentagono. Ancora oggi molte aziende e amministrazioni sono organizzate secondo complessi alberi genealogici di livelli gerarchici, capi e capetti con numero limitato di riporti. Questa forma molto costosa di organizzazione, che può apparire una stranezza per chi ha conosciuto solo sistemi evoluti, aveva una sua ragion d'essere nella necessità di integrazioni successive al processo di trasformazione dei dati di base in informazioni strutturate per la discussione e la decisione.

Con l'esplosione dell'informatizzazione delle imprese è venuta meno la necessità dei molti livelli gerarchici, in quanto fin dai livelli più bassi era possibile integrare le informazioni e renderle disponibili in teoria a tutti in tempo reale. Peter Drucker ha teorizzato la nuova organizzazione come organizzazione piatta, a pettine o meglio aperta, in quanto prevede un numero limitato di livelli e non è più necessario limitare eccessivamente il numero di riporti, ma soprattutto si può facilmente rinunciare alla loro omogeneità secondo le categorie tradizionali.

Sicuramente la creatività non è richiesta nella forma gerarchica, anzi credo sia vista con sospetto, più desiderabili essendo la disciplina, l'abnegazione, l'affidabilità. Anche l'immaginazione va tenuta sotto controllo perché può diventare costosa. L'organizzazione aperta non può ovviamente rinunciare all'affidabilità, ma si basa fondamentalmente sull'innovazione. L'organizzazione piatta richiede livelli più alti di professionalità e forme più blande di coordinamento, quindi più autonomia e più innovazione possibilmente senza dover passare per complessi processi di autorizzazione.

In conclusione mi sembra che concetti come immaginazione e innovazione siano più adatti a rappresentare le qualità richieste a un manager moderno, di quanto non lo siano creatività e invenzione. Aggiungiamo che l'invenzione può essere casuale e che la creatività è un dono meraviglioso se riesce a esprimersi, ma è cosa rara e pertanto è bene che le aziende, terreno di gioco dei manager, si accontentino dell'immaginazione e dell'innovazione.

Le cose cambiano se ci riferiamo ai livelli più elevati del management con l'intervento di un fattore di sintesi essenziale: la visione. Steve Jobs è la Apple, Bill Gates la Microsoft, Larry Ellison la Oracle e così via. Pur essendo alcuni dei personaggi citati i fondatori dell'azienda con la quale si identificano, nella cultura anglosassone essi non sono percepiti come i padroni, prima di tutto perché non lo sono essendo normalmente azionisti di minoranza, e poi perché la situazione normale per le grandi e medie imprese è che l'azionista fa l'investitore e il manager guida l'azienda impersonandone una determinata visione del futuro.

In Italia la situazione è molto diversa. Il panorama delle aziende italiane è caratterizzato dal manager padrone, o meglio dai membri della famiglia del padrone che fanno i manager. Nella maggioranza dei casi il manager non familiare, qualunque sia la sua qualifica, è considerato da tutti un lavoratore dipendente, un impiegato modello con divieto di visione strategica. La qualità più richiesta è la fedeltà, altra cosa dalla lealtà, quella più apprezzata la cautela. Intendiamoci, in Italia ci sono imprenditori bravissimi che trovano però nella loro stessa bravura il limite alla crescita delle loro imprese, ma i migliori manager italiani si sviluppano all'estero o nelle multinazionali, al di fuori del contesto familistico. Ciò sono anche eccezioni. La discussione può continuare.

Neuroeconomia



Il piacere dei soldi. Il denaro si ama in sé, come fa Paperone

Il denaro piace: lo si legge nei neuroni

di Matteo Motterlini

Le vie dei circuiti neurali sono infinite, e possono dispensarci lezioni diverse a seconda delle circostanze. Raramente si tratta di lezioni scontate. Per esempio, si è soliti assumere che il valore del denaro dipenda da ciò che il denaro può comperare («per tutto il resto c'è Mastercard», recita una pubblicità). In questo senso si dice che l'utilità del denaro è indiretta. Dipenderebbe cioè dal piacere che ricaviamo comperando qualcosa che possono procurarci i nostri soldi.

L'evidenza neurofisiologica però non dice questo. Recenti esperimenti condotti da Colin Camerer e Brian Knutson dicono al contrario che i soldi danno direttamente piacere di per sé. Un po' come Paperone de Paperoni che si tuffa tra le sue monete, ma che non spenderà mai un solo dollaro per comperarsi una tuba nuova. Infatti i circuiti dopaminergici della gratificazione attivati nell'area sottocorticale del corpo striato sono gli stessi che si eccitano per il cibo, il sesso e la droga (in particolare la cocaina): vale a dire quanto c'è di più direttamente e immediatamente gratificante (il che potrebbe spiegare perché alcune persone già molto ricche sviluppano forme di dipendenza per il lavoro simili alla dipendenza da droghe, sono cioè *workaholic*).

Se il denaro reca piacere di per sé, allora è lecito supporre che separarsene sarà doloroso: come si spiegherebbero altrimenti l'uso delle carte di credito (i "soldi di plastica"), le tariffe forfetarie (pensa ai contratti di Adsl flat), o i viaggi tutto incluso: sistemi studiati per attenuare il "dolore del pagamento". E studiati bene; se è vero, come sembra, che siamo meno disposti a pagare di più per un acquisto se lo paghiamo in contanti piuttosto che con la carta di credito. Aprire il portafogli e separarci dalle banconote contate una per una evidentemente è

più "doloroso" che non allungare una carta di plastica colorata dal design accattivante.

L'osservazione dell'attività dei neuroni tramite "brain imaging" suggerisce anche che lo striato risponde non solo in modo diretto al denaro, ma anche alla semplice anticipazione di un guadagno. Lo striato lo fa addirittura in mo-

Come il cibo, il sesso e la droga ci gratifica in maniera diretta. Soprattutto se siamo stati noi a guadagnarcelo

do proporzionale alla quantità! A un aumento quantitativo di denaro, corrisponde un aumento dell'eccitazione neurale dell'area coinvolta. Lo striato non si attiva invece quando l'anticipazione riguarda una perdita monetaria. L'anticipazione di una perdita eccita un'area ben diversa, legata alla paura e alla segnalazione di pericolo, l'amigdala.

Il piacere che ci deriva dal denaro dipende anche dal modo in cui è ottenuto. Si assiste cioè a una maggiore attività nelle zone cerebrali della ricompensa se la stessa somma ce la siamo guadagnata piuttosto che se l'abbiamo vinta alla lotteria o ci è stata donata. Tutti sappiamo che le cose sofferte sono quelle che danno più soddisfazione. Lo sa anche il cervello che fa dipendere l'utilità che derivi dai soldi alla loro provenienza.

Ricordate i conti mentali? Il fenomeno scoperto e sviscerato da Richard Thaler per cui ognuno di noi tende a organizzare i soldi in una serie di categorie diverse e a trattarli in funzione della loro provenienza, del modo in cui sono conservati e del modo in cui vengono spesi; e che spiegherebbe molte delle nostre scelte incoerenti e il diverso valore che, in circostanze diverse, attribuiamo allo stesso ammontare di denaro. Ebbene, potrebbero corrispondere all'economia del nostro cervello.

Liberalizzazioni per tutti

Per farsi un'idea del mercato

di Francesco Daveri

Il decreto Bersani ha l'obiettivo di mettere in pratica una parola d'ordine che gli economisti ripetono come una litania da tanti anni: accrescere la libertà di mercato. Le resistenze incontrate nell'attuazione del decreto suggeriscono però che il consenso sulle misure adottate è ancora da conquistare o almeno non può essere dato per scontato. Come mai è difficile attuare politiche economiche che gli esperti identificano come associate a un maggiore benessere economico?

C'è un libro che non parla di politica, ma ci dà comunque gli strumenti per capire un po' meglio cosa sta succedendo nell'Italia di Prodi: perché la strada di Bersani sia un po' in salita e perché, nonostante le difficoltà, il ministro farà bene a continuare con la strada intrapresa. Il libro si inti-



Riforme. Il Presidente del Consiglio Romano Prodi

tola semplicemente *Il mercato*. L'ha scritto Giuseppe Bertola. Bertola non è solo uno degli economisti italiani con più citazioni su Isi, la banca dati on-line ricavata dal *Social Science Citation Index*. È anche uno dei pochi

economisti di eccellenza che ha un gusto per la divulgazione. Di tale gusto, Bertola aveva peraltro già dato una prova quasi insuperabile nel breve articolo «L'Euro spiegato ai bambini» (scaricabile dalla sua pagina web all'Uni-

versità di Torino) in cui raccontava le caratteristiche principali della moneta come mezzo di scambio in un divertente esperimento naturale svoltosi presso una scuola elementare.

Nel suo nuovo libro, Bertola spiega, partendo dall'ABC, che cosa l'uomo della strada può aspettarsi dal mercato concorrenziale, cioè l'eliminazione degli sprechi e delle rendite, l'obiettivo dichiarato del decreto Bersani. Lo fa con uno stile conciso e rigoroso ma usando un linguaggio adatto ai non addetti ai lavori e con tanti esempi accattivanti. Il risultato è un libro molto godibile alla lettura.

Nel libro sono però opportunamente sottolineate anche le ragioni per cui il mercato è meno popolare di quanto meriterebbe sulla base dei risultati economici conseguiti dalle liberalizzazioni degli ultimi cinquant'anni (la liberalizzazione dei mercati mondiali si chiama globalizzazione). Il fatto è che il mercato concorrenziale funziona bene solo se è meritocratico, cioè se riesce a premiare i migliori, eliminando

le rendite di posizione. Ma premiare i migliori può portare a mutamenti considerevoli nella distribuzione del reddito e della ricchezza. Quindi, anche se riduce la povertà assoluta (esempio: la drastica riduzione del numero dei poveri in Cina dopo l'attuazione delle riforme pro-mercato da Deng in poi) e migliora l'efficienza nell'uso delle risorse disponibili, il funzionamento del libero mercato è spesso associato all'emergere di malcontento sociale. Le proteste di piazza di questi mesi non sono dunque altro che una manifestazione tipica di ogni tentativo di liberalizzare l'economia.

Insomma, finalmente un libro che contribuisce a diffondere la cultura del mercato in un Paese che ne ha poca, insegnando con semplicità che il mercato non va mitizzato per virtù che non può avere, ma neanche sminuito per colpe che non possono essergli attribuite.

● Giuseppe Bertola, «Il mercato», il Mulino, Bologna, pagg. 132, € 8,80.

Franco Sabatelli

cornici antiche

milano
via fiori chiari, 5
tel. (02) 8052688
fax (02) 809228
www.sabatelli.com