

Chiara Scortegagna, Martino Gonnelli

**Lezioni**  
**VIRTUALI**  
*di*  
**Manager**  
**REALI**

Prefazione di Domenico De Masi

**FrancoAngeli/Trend**

# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Chiara Scortegagna, Martino Gonnelli

**Lezioni**  
VIRTUALI  
*di*  
**Manager**  
**REALI**

Prefazione di Domenico De Masi

**FrancoAngeli/Trend**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Domenico De Masi</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	23
<b>Coerenza</b>	»	29
Chi è Pierluigi Bernasconi	»	29
La lezione	»	30
I dieci passi di Bernasconi sulla coerenza	»	36
La coerenza in tre aforismi	»	38
Strumenti a tua disposizione	»	38
Esercizi di coerenza	»	38
<b>Visibilità</b>	»	41
Chi è Ferdinando Minucci	»	41
La lezione	»	42
I dieci passi di Minucci sulla visibilità	»	50
La visibilità in tre aforismi	»	51
Strumenti a tua disposizione	»	51
Esercizi di visibilità	»	52

<b>Rapidità</b>	pag.	54
Chi è Vincenzo Novari	»	54
La lezione	»	55
I dieci passi di Novari sulla rapidità	»	61
La rapidità in tre aforismi	»	62
Strumenti a tua disposizione	»	63
Esercizi di rapidità	»	63
<b>Molteplicità</b>	»	65
Chi è Aldo Papa	»	65
La lezione	»	66
I dieci passi di Papa sulla molteplicità	»	71
La molteplicità in tre aforismi	»	73
Strumenti a tua disposizione	»	73
Esercizi di molteplicità	»	73
<b>Leggerezza</b>	»	75
Chi è Luca Roda	»	75
La lezione	»	76
I dieci passi di Roda sulla leggerezza	»	82
La leggerezza in tre aforismi	»	83
Strumenti a tua disposizione	»	83
Esercizi di leggerezza	»	84
<b>Esattezza</b>	»	86
Chi è Samuele Sorato	»	86
La lezione	»	87
I dieci passi di Sorato sull'esattezza	»	93
L'esattezza in tre aforismi	»	95
Strumenti a tua disposizione	»	95
Esercizi di esattezza	»	96
<b>Eleganza</b>	»	98
Chi è Simona Scarpaleggia	»	98
La lezione	»	99
I dieci passi di Scarpaleggia sull'eleganza	»	106
L'eleganza in tre aforismi	»	107
Strumenti a tua disposizione	»	108
Esercizi di eleganza	»	108
<b>Concretezza</b>	»	110
Chi è Gino Lugli	»	110

La lezione	pag. 111
I dieci passi di Lugli sulla concretezza	» 116
La concretezza in tre aforismi	» 118
Strumenti a tua disposizione	» 118
Esercizi di concretezza	» 118
<b>Semplicità</b>	» 120
Chi è Francesco Trapani	» 120
La lezione	» 121
I dieci passi di Trapani sulla semplicità	» 126
La semplicità in tre aforismi	» 127
Strumenti a tua disposizione	» 128
Esercizi di semplicità	» 128
<b>Autorevolezza</b>	» 129
Chi è Massimo Klun	» 129
La lezione	» 130
I dieci passi di Klun sull'autorevolezza	» 137
L'autorevolezza in tre aforismi	» 139
Strumenti a tua disposizione	» 139
Esercizi di autorevolezza	» 140
<b>Per concludere</b>	» 142
<b>Per approfondire... vi suggeriamo</b>	» 143



---

# Prefazione

di *Domenico De Masi*

*La guerra è in vista della pace, il lavoro è  
in vista del riposo, le cose utili sono in vi-  
sta delle cose belle.*

Aristotele

## Le parole nel tempo

Alcuni anni fa, io e mia moglie trascorremmo alcuni giorni a Siviglia, con Leonardo Sciascia e sua moglie per assistere ai riti della Settimana Santa. Il divario eclatante tra quelle severe processioni medievali e le attuali frivolezze offerte dalla televisione ci fece riflettere sull'oggettiva difficoltà di azzardare paragoni tra la nostra vita e quella dei nostri antenati. Ad esempio, siamo più felici oggi o erano più felici ai tempi di Pericle, di Augusto, di Lorenzo il Magnifico? L'emozione, la passione, la gelosia, l'amore, l'odio come sono evoluti nel corso dei secoli? Con l'acume che gli era proprio, Sciascia suggerì che forse, per trovare una risposta, il metodo migliore sarebbe stato quello di paragonare tra loro i significati che le parole assumono nelle diverse epoche. Ebbi così l'idea – poi concretizzata nel volume dal titolo, appunto, *Le parole nel tempo* – di riprendere dall'*Encyclopédie* di Diderot e D'Alambert il significato che avevano nel Settecento trenta parole fondamentali come vita e morte, anima e corpo, arte e scienza, realtà e sogno, intelligenza e amore. Chiesi poi a trenta prestigiosi Autori di definirne il significato attuale. Il volume che ne risultò, mettendo a confronto i contenuti assunti dai medesimi vocaboli a due secoli di distanza, offriva un metro inconsueto e suggestivo per misurare l'evoluzione della nostra cultura.

Un'operazione analoga mi sembra di ravvisare in questo libro originale e intrigante di Chiara Scortegagna e Martino Gonnelli. Qui il paragone non è fra due epoche ma fra due universi concettuali: quello di uno scrittore civile e visionario come Italo Calvino, che ha distillato da sei parole (leggerezza, rapidità, esattezza, visibilità, molteplicità e coerenza) le sue suggestive riflessioni incompiute; e quello di due manager, la Scortegagna e Gonnelli, che hanno ripreso le stesse parole, ve ne hanno aggiunte altre quattro (eleganza, autorevolezza, concretezza, semplicità) e le hanno fatte declinare da dieci autorevoli rappresentanti di un mondo completamente diverso: quello degli organizzatori aziendali. Penetrati nei loro uffici, che immaginiamo densi di mobili Frau, di ficus, foto di regate e segretarie discrete, la Scortegagna e Gonnelli hanno ottenuto da ognuno la riflessione ad alta voce su una delle parole-chiave: lo stilista ha parlato di leggerezza, il banchiere di esattezza, l'alto dirigente di un'impresa elettronica ha parlato di coerenza, quello di una società sportiva ha parlato di visibilità, quello della ristorazione ha parlato di molteplicità, quello di una grande impresa di distribuzione ha parlato di eleganza, quello di un'industria dolciaria ha parlato di concretezza, quello di una famosa gioielleria ha parlato di semplicità, quello di un'azienda assicuratrice ha parlato di autorevolezza, quello della compagnia telefonica di rapidità.

Ottenute le interviste, la Scortegagna e Gonnelli ne hanno tratto lo spunto per altrettanti esercizi di edificazione interiore, proprio come si ritrovano in illustri antecedenti, dall'*Imitazione di Cristo* di Tommaso da Kempis al *Manuale del soldato cristiano* di Erasmo da Rotterdam, dall'*Oráculo manual y arte de prudencia* di Baltasar Gracian all'*Enchiridion Ethicum* di Henry More e al *Manuale di educazione e ammaestramento per le scuole infantili* di Ferrante Aporti.

Il risultato è sociologicamente prezioso non solo perché offre uno spaccato della migliore cultura manageriale italiana, ma anche perché rappresenta un tentativo salvifico con cui gli Autori, spinti da ottime intenzioni pedagogiche, forniscono ai lettori-manager gli strumenti per ascendere verso l'eccellenza personale e aziendale.

Duecento anni fa, l'avvento dell'industria moderna separò il lavoro dalla vita, con grande vantaggio per la produttività ma con grande pericolo per la felicità. Il *benchmarking* contenuto in questo libro vuole contribuire alla ricomposizione del binomio per restituire al manager la sua interezza di lavoratore, di persona e di cittadino.

## **Disorientamento e crisi**

Condivido con la Scortegagna e Gonnelli l'idea che il manager rappresenti una figura centrale nel nostro sistema sociale e che abbia bisogno di una rifondazione epistemologica per uscire dallo stato confusionale in cui versa, pericoloso per gli altri più ancora che per se stesso.

Il suo disorientamento deriva da una concatenazione di fattori. Negli ultimi decenni la società industriale, centrata sulla produzione di beni materiali, ha ceduto il passo alla società postindustriale, centrata sulla produzione di beni immateriali come i servizi, le informazioni, i simboli, i valori, l'estetica. Ma l'organizzazione aziendale, incapace di tenere il passo con l'evoluzione sociale e con il progresso tecnologico, ha applicato all'impresa postindustriale, piena di lavoratori intellettuali, le stesse regole pensate cento anni prima da Taylor e da Ford per la vecchia impresa manifatturiera gremita di operai. Ne sono derivati una confusione e un senso di impotenza che hanno gettato i manager in una crisi profonda. La sensazione di crisi, a sua volta, ha ridotto le capacità di progettare il futuro. Sicché il futuro delle aziende italiane è deciso da altri e per interessi altrui, essendo esse in balia del sistema-domino globale, in cui impazzano le multinazionali, l'economia fagocita la politica e la finanza fagocita l'economia. Di qui un ulteriore senso di impotenza, che i manager cercano di esorcizzare negandolo o compensandolo con un piglio di finta sicurezza che spesso degenera in autoritarismo infantile.

Si può aiutare il manager ad uscire da questo circolo vizioso? La Scortegagna e Gonnelli hanno dedicato a questa missione, con tenacia, tutti gli anni di lavoro richiesti dall'incubazione e dalla stesura del loro libro.

D'altra parte, tentare una simile avventura è quasi un obbligo morale perché il manager è determinante per la felicità dei suoi collaboratori e dei loro familiari, rappresentando una fonte di decisioni e un modello di riferimento imposti dalla natura gerarchica delle organizzazioni. In un mondo anarcoide, dove si è smarrito il discrimine tra bello e brutto, buono e cattivo, sacro e profano, vita e morte, destra e sinistra, maschile e femminile, vivo e morto, reale e virtuale, nomade e stanziale, i manager restano una delle poche fonti – forse l'unica – di comandi prontamente eseguiti da collaboratori resi docili dal terrore di essere rotti. “L'azienda americana – ha testimoniato Samuelson – si regge sulla paura”.

## **Valenza politica**

Ralf Dahrendorf si chiedeva: dove sono i ceti che, promuovendo la propria libertà, promuovono la libertà di tutti? Cento anni prima, Marx

aveva identificato questo ceto nel proletariato. Sarebbe possibile identificarlo oggi nella borghesia manageriale?

Probabilmente, la maggioranza dei manager risponderebbe di sì.

Per sessant'anni – con il Fascismo prima e con la Democrazia Cristiana poi – la sfera politica ha colonizzato quella economica, subordinando l'azione di molte imprese alle scelte della politica e dei partiti. Le Partecipazioni Statali ne erano un esempio positivo anche perché esplicito. Dalla fine degli anni Novanta, è l'impresa che, quasi per rivincita, si è proposta come modello universale e ha cercato di imporre il suo paradigma al mondo politico.

Non è la prima volta che questo fenomeno si ripete nel corso della società industriale. Agli inizi dell'Ottocento, per esempio, Robert Owen tentò di influenzare la vita politica inglese ispirandosi all'esperienza maturata nell'azienda cooperativa *New Lanark*. Un altro esempio è quello di Adriano Olivetti, che negli anni Cinquanta fondò il *Movimento di Comunità* per migliorare il sistema sociale attraverso una concezione politica arricchita dell'esperienza imprenditoriale.

A partire dagli anni Novanta, con un attacco a tutto campo del privato contro il pubblico, le ragioni dell'impresa hanno aggredito quelle della *polis* e i criteri organizzativi dell'azienda privata si sono candidati per regolare anche la gestione della vita pubblica.

Secondo questa visione "aziendocentrica", la cultura manageriale è migliore di ogni altra cultura, compresa quella politica: dunque, ha diritto di ispirare anche il potere legislativo e quello amministrativo. Si parla, perciò, sempre più spesso di impresa-Italia, sanità come impresa, università come impresa, mentre gli imprenditori e i manager colonizzano il mondo politico con la propria razionalità efficientistica, scalano le gerarchie statali, importano nelle organizzazioni pubbliche le tecniche (dal marketing ai test attitudinali) che sono proprie del management privato.

## **La cultura manageriale**

Ma in che cosa consiste la cultura manageriale? Consiste nel primato dell'economia, del profitto e degli affari; in un'assunzione del successo economico e dei consumi come misure del successo e dell'autorealizzazione; in una sottovalutazione della sfera estetica, affettiva e soggettiva; nella propensione ad anteporre la concorrenza alla solidarietà; nella preferenza per tutto ciò che è razionale, pianificato, specializzato, sotto controllo; nell'adesione alla struttura gerarchica, piramidale delle organizzazioni; nella sistematica identificazione con i vertici e nell'atteggiamento acritico verso gli ordini che vengono dall'alto; nell'idolatria

dell'efficienza intesa come quantità e velocità; nella visione maschilista e aggressiva della vita; in una buona dose di cinismo verso tutto ciò che è perdente; in una dichiarazione di intenti incline all'innovazione purché non modifichi gli assetti del potere costituito; in un modernismo tecnologico accoppiato al tradizionalismo culturale; in una marcata propensione verso il dovere inteso come antitetico al piacere; nella presunzione di reputarsi unici artefici del progresso e del benessere di una nazione; nella difficoltà di recepire le conquiste civili; nella tendenza a sottovalutare e semplificare le dinamiche sociali, restare con i piedi per terra, rifiutare istintivamente ogni visione di ampio respiro; nella considerazione delle norme e dei sindacati come intralci da cui affrancarsi.

## Il guru pentito

Le *business school* americane, dopo essersi inventata di sana pianta la cultura manageriale, l'hanno inoculata in milioni di manager a suon di dollari. Sempre a suon di dollari, i guru statunitensi, novelli missionari, hanno diffuso quel verbo in tutto il mondo, omologando in ogni continente i comportamenti dei manager, i loro valori, i loro linguaggi, le loro bibbie di riferimento.

Appena si sono accorti che le loro prediche apostoliche erano ormai anacronistiche, hanno fatto *dietro front*, contraddicendo disinvoltamente se stessi pur di cavalcare l'onda e spremere le nuove mode. James Champy, autore di *Reengineering Management. The Mandate for New Leadership*, arriva a scrivere: "I vecchi modi di fare management non dureranno a lungo. Gli organigrammi aziendali, gli schemi di retribuzione, l'organizzazione verticale, l'intero kit attuale del management sulle tecniche di comando-controllo non dureranno a lungo...

Il cambiamento non riguarderà solamente *ciò che fanno* i manager, ma *chi sono* essi stessi. Non solamente il senso della loro mission, ma il senso *di loro stessi*. Non solamente *quello* che essi conoscono, *ma come* essi sono. Non solamente il loro modo di *vedere*, ma il loro modo di *vivere* nel mondo".

Si apre così un nuovo giro di danza e una nuova ondata di milioni, fingendo di cambiare tutto affinché tutto resti come prima: cinico, materialista e consumista.

## Lo scenario che ci attende

È possibile trasformare la cultura manageriale? La Scortegagna e Gonnelli ritengono di sì. Ma come? In che senso?

Oggi i nostri manager si stanno facendo schiacciare dalla trasformazione della società, dalla trasformazione della vita, dalla trasformazione del lavoro: tre splendide opportunità che, invece di essere assunte come altrettanti punti di forza, vengono spesso vissute come fonti di ansia e di stress.

Eppure, lo scenario che ci attende prospetta mutamenti positivi di quasi tutti i fattori che incidono sulla missione dei manager. Già fra dieci anni, ad esempio, la vita media raggiungerà le 850.000 ore, rispetto alle attuali 700.000. Per la legge di Moore, la potenza di un chip raddoppia ogni 18 mesi: dunque, nel 2020 un microprocessore grande quanto un neurone umano potrà contenere più di un miliardo di transistor e avrà una potenza 32 volte maggiore di quella attuale. Gli elaboratori saranno capaci di svolgere tutte le mansioni ripetitive, molte mansioni flessibili, persino alcune attività creative. Grazie all'informatica affettiva, i robot saranno dotati di empatia. Potremo portare in un taschino tutta la musica, i film, i libri, l'arte e la cultura del mondo. La popolazione complessiva, un miliardo più numerosa di quella attuale, avrà un Pil pro-capite di 15.000 dollari, contro gli attuali 8.000. La classe media rappresenterà il 50% della popolazione mondiale. Tutti i lavori manuali e quelli intellettuali ma esecutivi potranno essere delegati alle macchine, affidati agli immigrati o trasferiti nei Paesi emergenti. Gli addetti ad attività creative occuperanno la parte centrale del mercato, più garantita e meglio retribuita; si esprimeranno senza orario né sede, attraverso un ozio creativo in cui lavoro, studio e gioco si confondono tra loro, si destrutturano nel tempo e nello spazio, si femminilizzano, si organizzano per obiettivi, dipendono dalla motivazione. La rete avrà trasformato il mondo intero in un'unica agorà capace di contenere e rappresentare tutto l'amore e tutto l'odio del mondo. Potremo metterci in contatto ovunque e con chiunque, in qualsiasi punto del pianeta, senza muovere un passo. Ogni ventenne avrà davanti a sé almeno 600.000 ore di vita e il lavoro occuperà solo un decimo di questo tempo mentre gli altri nove decimi resteranno disponibili per il *care*, la famiglia, la società e se stessi. Le donne, essendo più longeve e più scolarizzate, saranno al centro del sistema sociale; i valori che esse hanno sempre coltivato (estetica, soggettività, emotività, flessibilità) avranno colonizzato anche gli uomini. Come la società industriale è stata più onesta e trasparente di quella rurale, così la società postindustriale sarà più onesta e trasparente di quella industriale. L'estetica diventerà uno dei principali fattori competitivi. Nonostante la globalizzazione, ognuno tenderà a diversificarsi dagli

altri per quanto riguarda i desideri, i gusti e i comportamenti individuali. L'Europa dei 27 resterà il più grande blocco economico, con la migliore qualità della vita.

È in questo quadro per nulla negativo che i manager dovranno ritagliarsi il loro ruolo e tonificare la loro cultura, superando le barriere rappresentate dalle abitudini, dagli stereotipi, dalle paure.

## **Tempo e spazio**

La barriera principale deriva dalla sottovalutazione del profondo mutamento intervenuto nelle due categorie del tempo e dello spazio man mano che si è passati dalla società industriale a quella postindustriale. Oggi la vita media dura 700.000 ore, contro le 500.000 ore dei nostri trisavoli. Abbiamo inventato macchine come l'aereo e il forno a microonde per risparmiare il tempo; macchine come la radio in automobile e la filodiffusione in ufficio per arricchire il tempo; macchine come la segreteria telefonica e l'i-Pod per stoccare il tempo; macchine come i timer e le sveglie automatiche per programmare il tempo.

Quanto allo spazio – direttamente correlato al tempo, come ci ha insegnato Einstein – la trasformazione è stata altrettanto incisiva. Nelle sue lezioni sulla società industriale, Raimond Aron faceva notare che Napoleone e Giulio Cesare, pur essendo vissuti 18 secoli di distanza l'uno dall'altro, se avessero voluto coprire il percorso tra Parigi e Roma avrebbero impiegato una settimana. Noi, invece, a soli due secoli dall'epoca napoleonica, e senza godere di privilegi imperiali, impieghiamo tre ore. Se poi non consideriamo il trasporto di corpi e bagagli, fatti di atomi, ma lo spostamento di informazioni fatte di bit, allora il tempo e lo spazio quasi si annullano.

Questa accelerazione ha consentito un aumento esponenziale della produttività: nel 1891 gli italiani erano circa 30 milioni e in complesso lavoravano per 40 miliardi di ore all'anno; oggi sono circa 60 milioni e lavorano per 30 miliardi di ore. Eppure producono 13 volte di più.

A questo prodigio hanno contribuito diversi fattori: il progresso tecnologico, lo sviluppo organizzativo, la globalizzazione, la nuova divisione internazionale del lavoro, le privatizzazioni. Ognuno di essi si è giovato dell'apporto determinante delle scienze manageriali e dei manager. Ma questi artefici del progresso, invece di essere i primi a goderne, si ostinano a rifiutarne i benefici. Già nel 1930 Bertrand Russell scrisse: "Abbiamo continuato a sprecare tanta energia quanta ne era necessaria prima dell'invenzione delle macchine; in ciò siamo stati idioti, ma non c'è ragione per continuare ad esserlo". Cosa scriverebbe oggi?

## **Overtime**

Un'altra barriera deriva dall'eccesso di lavoro e dalla cattiva gestione della propria vita. Rispetto ai loro predecessori, oggi i manager potrebbero lavorare molto meno e godere molto più tempo libero per dedicarsi alla crescita personale e all'impegno sociale. Ma questa fortuna quasi li sgomenta per il suo netto contrasto con l'etica segnata dal Cattolicesimo, dal Luteranesimo e dal Calvinismo che, fin da piccoli, li ha indotti a concentrarsi sul lavoro, considerando il tempo libero come una categoria residuale e persino peccaminosa. Questa educazione all'operosità impedisce di comprendere che, se il lavoro offre possibilità di guadagno, di prestigio e di potere, l'ozio offre possibilità di introspezione, di gioco, di convivialità, di amicizia, di amore e di avventura.

Così, mentre il tempo libero – riscattato dagli economisti come occasione preziosa di consumo, simmetrica alla funzione altrettanto preziosa della produzione – è divenuto centrale nella vita postindustriale di milioni di cittadini, i manager si sono arroccati nei loro castelli di vetro-cemento costringendo se stessi a restare in ufficio fino a tarda sera come sacrificio spontaneo offerto alla propria azienda in segno di fedele dedizione. Non mancano intenti meno nobili di questo vezzo: come quello di tenere compagnia al capo fino a tarda sera nella speranza che egli se ne ricordi con riconoscenza quando deciderà gli scatti di stipendio; o come il finto amore per il lavoro usato per evitare le incombenze familiari.

Così il grande teatro aziendale, tuttora affidato a primedonne maschili, trasforma migliaia di manager in artefici e vittime della propria alienazione. Restando dieci ore al giorno in ufficio, man mano smarriranno il gusto del tempo libero, perderanno potere in casa e ne acquisteranno in azienda, dove troveranno rifugio a tempo pieno.

Questa insana abitudine dell'*overtime*, esclusivo dei paesi latini, per cui i manager inclinano a lavorare ben oltre l'orario contrattuale e senza retribuzione dello straordinario, sortisce effetti negativi dentro e fuori l'azienda.

Poiché ogni impresa ha successo solo se i suoi prodotti e i suoi servizi corrispondono alle attese del mercato, essa è costretta a farsi "marketing oriented", cioè a mettersi in ascolto dei segnali che provengono dalla società, dove una moltitudine di nuovi soggetti – le donne, i giovani, gli artisti, gli immigrati, gli intellettuali – esprime nuovi bisogni che l'azienda deve cogliere tempestivamente. Più tempo il manager trascorre in azienda, meno possibilità sfrutta per conoscere la società esterna e per orientare le strategie dell'impresa. L'*overtime* ostacola la conoscenza e l'esperienza di ciò che cambia nel mondo, privando l'azienda di informazioni e opportunità preziose.

Ma non basta intuire i bisogni emergenti: occorre anche soddisfarli creativamente. La creatività, che è sintesi di fantasia e di concretezza, è ostacolata dalla carenza di stimoli, i quali si moltiplicano solo quando si frequentano ambienti diversi, si coltivano interessi molteplici, si coniuga il lavoro con lo studio e con il gioco: in altri termini, se non si resta confinati nel solito ufficio, con i soliti colleghi, assillati dai soliti problemi, affrontati con le solite procedure. In azienda l'*overtime* è alleata della burocrazia e nemica della creatività.

Ai danni interni vanno aggiunti quelli che l'*overtime* provoca nel mercato, distruggendo posti di lavoro. Limitiamoci all'Italia e facciamo un rapido calcolo ipotizzando che, per ogni giorno lavorativo, un manager faccia due ore di straordinario non retribuito. In un anno i giorni lavorativi sono 220 per cui ogni manager resta in ufficio 440 ore più del dovuto e del pagato. I manager sono circa due milioni: dunque, nel loro complesso, ogni anno fanno 880 milioni di ore straordinarie, pari a 110 milioni di giornate lavorative. Poiché, come abbiamo visto, un anno contiene 220 giornate lavorative, 110 milioni di giornate equivalgono a un anno di lavoro per 500.000 disoccupati. Dunque i nostri manager, regalando alle loro aziende due ore di lavoro al giorno, non solo sottraggono se stessi ai doveri familiari e alle gioie del tempo libero, ma scippano ai disoccupati 500.000 posti di lavoro.

## **Digitali e analogici**

Come si è detto, l'avvento postindustriale ha modificato le due categorie fondamentali della nostra vita relazionale: il tempo e lo spazio. E poiché l'organizzazione è vita relazionale, esse hanno modificato profondamente l'organizzazione, la sua attitudine alla creatività collettiva, la sua capacità di attrarre talenti innovativi.

In questi ultimi anni, un numero crescente di persone ha imboccato un modo di vivere completamente nuovo rispetto a quello che per due secoli ha caratterizzato la società industriale e ormai forma una massa corposa ed omogenea: la massa dei "digitali", separata e contrapposta rispetto a tutti coloro che "digitali" non sono.

Il fenomeno – che ha tutta la consistenza di un nuovo paradigma – non può essere ricondotto alla sola domestichezza con l'informatica. Coloro che lo condividono fino a farne una sorta di abito mentale mostrano un atteggiamento ottimistico verso la cultura, la vita e l'umano destino, nutrono fiducia nei confronti delle sorti che attendono il pianeta, sono convinti che la tecnologia, l'intelligenza e la creatività prevarranno sugli istinti autodistruttivi dell'uomo.

Alla domestichezza con l'informatica e con la virtualità essi aggiungono la soddisfazione per la conquistata ubiquità grazie ai nuovi mezzi di trasporto e di comunicazione, le speranze legittimate dall'ingegneria genetica, l'avanzata delle donne con la loro carica di soggettività e di emotività.

I "digitali" sono convinti che il lavoratore postindustriale non vende tempo ma risultati, perciò propugnano il telelavoro e sono convinti che l'organizzazione non debba essere basata sul controllo ma sulla motivazione.

I "digitali" apprezzano le conquiste della biologia, coltivano un'estetica post-moderna, amano il tempo libero quanto il tempo di lavoro, la globalizzazione quanto il localismo; non fanno troppa distinzione tra il giorno e la notte, i giorni feriali e quelli festivi; affollano le mostre di arte contemporanea come quelle di arte classica. Hanno più nonni che zii. Non soffrono il *jet lag*.

Per quanto sono ottimisti coloro (per lo più giovani, spesso precari, sempre scolarizzati) che aderiscono al paradigma digitale, per tanto sono pessimisti tutti gli altri (per lo più adulti con lavoro e reddito garantiti), che chiamerei "analogici". Impauriti dalle novità che si succedono a valanga, invece di goderne i vantaggi, essi ne traggono motivo di panico. Di fronte allo sviluppo demografico, paventano la fame per tutti e l'invasione del Primo mondo da parte del Terzo mondo. Vedono nel progresso tecnologico un incontrollabile cataclisma, colpevole della disoccupazione, del consumismo, della degenerazione dei costumi. Considerano la violenza sociale e le guerre come inevitabili e crescenti. Temono le epidemie, lo stress, l'instabilità politica, il debito pubblico, la crisi della famiglia tradizionale, l'inflazione, la corruzione, come altrettanti mali connaturali alla società attuale e invece inesistenti in un passato che essi amano mitizzare.

In questa scissione epocale della società, i manager appaiono "digitali" per quanto riguarda la fiducia verso la ricerca scientifica e le nuove tecnologie, la propensione ai viaggi, l'estensione planetaria del proprio raggio d'azione professionale, l'innovazione. Inoltre considerano taumaturgico il libero mercato, salvifica la globalizzazione, tranquillizzanti la razionalità, la pianificazione e il controllo, doveroso il lavoro.

Stentano invece ad apprezzare la cultura umanistica, la preoccupazione per l'equilibrio ecologico, l'estetica, l'atteggiamento anticonformista, l'ironia, l'emotività, le pari opportunità, il telelavoro, l'arte contemporanea, le idee progressiste, i movimenti, i sindacati.

La sommatoria di queste attrazioni e di queste avversioni è che molti manager hanno rallentato proprio quei processi innovativi e creativi che la propria azienda avrebbe dovuto accelerare per tenersi al passo con la

società postindustriale, hanno tagliato gli investimenti nella ricerca, hanno chiuso i centri di formazione, bloccando l'aggiornamento dei quadri; hanno rifiutato come eversivi persino alcuni timidi passi come le "quote rosa", il part-time o il telelavoro, largamente sperimentati in altri Paesi. Di fronte all'esubero di personale causato dalle fusioni, dalla globalizzazione e dal progresso tecnologico, invece di ridurre l'orario di lavoro e di creare nuova occupazione per mezzo di nuovi business, i manager hanno ripiegato puntualmente sui licenziamenti di massa, che creano in azienda panico e diffidenza, incupiscono l'atmosfera, fuggano la creatività, riducono la produttività insieme alla gioia di vivere.

## **Un orizzonte sconfinato**

Oggi i manager hanno davanti a sé l'orizzonte sconfinato ed esaltante della società postindustriale appena agli albori. Nello scenario di questa nuova società, l'impresa resta una istituzione fondamentale, anche se non più egemone. Da essa e da chi la dirige dipende quasi tutta la ricchezza e buona parte della democrazia destinate alle nuove generazioni.

Spetta ai manager evitare che, in nome della competitività, l'impresa non attizzi una stupida guerra di tutti contro tutti, vanificando la solidarietà e inacidendo la dolcezza dei rapporti umani.

Spetta ai manager evitare che, in nome della praticità, l'impresa faccia scempio dell'estetica, costringendo milioni di lavoratori in ambienti anonimi e alienanti per sfornare prodotti inutili e sgradevoli.

Spetta ai manager evitare che, in nome dell'efficienza, l'impresa costringa i propri dipendenti a inutili ore di straordinario stressante, nocive alla vita familiare e sociale.

Spetta ai manager evitare che, in nome della socializzazione, l'impresa costringa a sopportare capi sadici, colleghi aggressivi, riti e procedure che immolano le idee alla burocrazia.

Spetta ai manager evitare che, in nome del coordinamento e della produttività, l'impresa imponga obbedienza acritica agli ordini dei superiori e assoggetti i bioritmi dei dipendenti ai ritmi delle macchine e delle prescrizioni, fino a ridurre tutta l'azienda, la città, la società a un'unica catena di montaggio.

Spetta ai manager evitare che, in nome del risparmio, l'azienda espella le funzioni più creative, trattenendo quelle esecutive e ripetitive, che trasformano la convivenza in un apparato.

Spetta ai manager evitare che, in nome della modernizzazione e della globalizzazione, l'azienda condanni le competenze professionali a una