

LIBRI ▶▶▶

Il problema del decision-making

Lehrer J., 2009, "Come decidiamo", Codice Edizioni Editore, formato 14x 21,5 cm, pagg. 246, € 24,00.

L'uomo pensa al modo in cui prende le sue decisioni fin dalla notte dei tempi. Per secoli ha costruito teorie elaborate sul decision-making osservando dall'esterno il comportamento dei suoi simili. Siccome la mente era inaccessibile – tale e quale a una scatola nera – i pensatori dovevano basarsi su ipotesi non verificabili circa quel che avveniva davvero nel cervello. Già nell'antica Grecia queste ipotesi ruotavano attorno a un solo tema: l'uomo è razionale. Questa semplice idea è alla base della filosofia di Platone e di Cartesio, è il fondamento dell'economia moderna e ha ispirato decenni di ricerca nelle scienze cognitive. Questa presunzione di razionalità ha un problema: è sbagliata. Non è così che funziona il nostro cervello. Anzi la mente è composta da una rete caotica di aree diverse, molte delle quali sono coinvolte nella produzione delle emozioni. Ogni volta che qualcuno prende una decisione il suo cervello è inondato da sensazioni, scatenate da passioni inspiegabili. Anche quando una persona cerca di essere ragionevole e controllata, questi impulsi emotivi influenzano silenziosamente il giudizio. Ma questo non significa che i nostri cervelli siano programmati per un buon decision-making. Non esiste una soluzione universale al problema del decision-making. Il mondo reale è troppo complesso. Di conseguenza la selezione naturale ci ha dotato di un cervello che è felicemente pluralista. A volte ci tocca analizzare le varie opzioni e vagliare con cura le diverse possibilità. Altre invece dobbiamo dar retta alle nostre emozioni. Il segreto è sapere quando usare questi diversi stili di pensiero. A prima vista l'idea di studiare le decisioni partendo dal funzionamento interno della mente potrebbe sembrare un po' strana. Non siamo abituati a interpretare le scelte in termini di regioni cerebrali concorrenti o di scariche neuronali. Eppure questo nuovo modo di conoscere noi stessi – cercando di capire il comportamento umano dall'interno – riserva molte sorprese. In questo libro si impara come quel chilo e mezzo di carne dentro la scatola cranica determina tutte le vostre decisioni, da quella più banale al supermercato al più complesso dei dilemmi morali. Il cervello però non è isolato dal resto del mondo: tutte le decisioni sono prese in un contesto reale. Com'è noto, Herbert Simon, lo psicologo premio Nobel, paragonò la mente umana a un paio di forbici. Una lama è il cervello, disse, mentre l'altra è l'ambiente specifico in cui il cervello sta operando. Se volete capire la funzione delle forbici, dovete considerare le due lame insieme. A questo scopo si esce dal laboratorio e ci si avventura nel mondo reale, così da poter osservare le forbici all'opera. ■



Vetture zero emissioni

Hasegawa Y. 2009, "L'auto pulita", Francesco Brioschi Editore, formato 15 x 23 cm, pagg. 207, € 16,00.

Le case automobilistiche, già sotto pressione per la crisi del credito e dell'economia reale, sono ora costrette dal crollo della domanda e dalla rinnovata attenzione alla qualità dell'aria e della vita a ripensare le strategie per il futuro e a concentrare gli sforzi sulla progettazione di una nuova generazione di macchine, più vicine alle esigenze dei clienti e dell'ambiente. Su quest'ultimo fronte i prossimi anni saranno decisivi per i più importanti marchi mondiali e la geografia di questa competizione ha caratteri ben precisi: il Giappone, con Toyota e Honda all'avanguardia, vuole mantenere il vantaggio strategico sui concorrenti made in Usa, mentre questi, grazie alla svolta di Obama, renderanno la contesa sempre più serrata. Senza dimenticare in questa "guerra per l'auto pulita" il mercato europeo e il ruolo emergente di Cina e India. Il libro è veramente indispensabile per capire le dinamiche di un mercato maturo che deve ripensare il proprio business: riporta i casi esemplari di Honda e Toyota, che per prime hanno pensato a vetture "zero emissioni" e affronta con chiarezza gli aspetti progettuali, tecnologici, di marketing e distribuzione coinvolti nella sfida del secolo. Una sfida decisiva per la sopravvivenza stessa dell'industria automobilistica con una regola forte e chiara: sul "sentiero verde" che si tratti di ibrido, biocarburanti, gas o idrogeno, chi si ferma è perduto. ■



Un sistema per l'innovazione

Pioli E., 2008, "Per non perdere il futuro", Guerini e Associati Editore, formato 15 x 23 cm, pagg. 191, € 18,50.

Come non perdere il futuro? Come superare la grande fase di incertezza che lo tsunami finanziario ha reso ancora più profondo? Senza disfattismi, l'autore – oltre cinquant'anni passati nell'industria dell'ICT e da quasi trenta in quella del venture capital – ricorda la storica ricchezza dell'Italia, dagli stili di vita alle gloriose tradizioni artigianali, dall'elevata qualità del capitale umano alla creatività ancora presente nel nostro Dna, e suggerisce sfidanti proposte per ridare motore allo sviluppo economico e alla crescita. Pur tratteggiando un quadro disincantato di limiti e aree protette in cui è arenato il paese, Pioli individua gli ambiti da cui far ripartire lo sviluppo: tra questi l'innovazione, attraverso cambiamenti radicali guidati da nuove aziende tecnologiche finanziate dal venture capital, quale componente della finanza "buona" finalizzata alla creazione del valore. È su questi cardini che si appoggiano la sua fiduciosa visione e le possibili vie per creare quello che manca oggi all'Italia: un sistema per l'innovazione. Per non perdere il futuro. ■



LIBRI

Musica nuova in fabbrica

Marzo F., 2008, "Il modello B.A.C.H.", Franco Angeli Editore, formato 14,5 x 23 cm, pagg. 230, € 22,00.

Dopo aver suggerito in Music manager come ogni azienda possa attingere valori, motivazione e insegnamenti pratici dal mondo della musica, Franco Marzo prosegue la sua innovativa indagine sull'ispirazione musicale in ambito manageriale, proponendo un modello organizzativo fondato sui paradigmi musicali: timbro, ritmo, armonia e melodia.

Il modello B.A.C.H. (Business Analysis of Corporate Harmony) propone il superamento del tradizionale approccio valutativo basato sul confronto tra punti di forza e di debolezza e tra minacce e opportunità, tipico della SWOT analysis, per concentrarsi sul senso dell'impresa e sul suo modo di operare.

Per trasmettere e ricevere energia al pubblico degli stakeholder, l'impresa deve cercare il modo per riuscire a farlo vibrare, ottenendone il consenso e l'applauso (produttività, acquisto dei prodotti, sostegno economico finanziario), ovvero energia di ritorno. Un circolo virtuoso difficile da sostenere e alimentare senza un benchmark



organizzativo perfetto e risonante.

In un mercato saturo di "quantità" e "qualità" l'offerta acquista spesso la dimensione di prodotto culturale: la differenza la fanno allora l'originalità, l'innovazione, l'emozione, l'anticipazione.

Come e dove trovarle?

Il volume suggerisce un nuovo tipo di ascolto: l'ascolto surround. In questo scenario il teatro è il mercato globale, la musica l'output, l'orchestra la fabbrica. Quest'ultima non deve necessariamente essere la Filarmonica di Berlino. Deve però essere una tribù-orchestra con una storia, una cultura e un senso profondi, indipendentemente dal genere di musica che ha deciso di suonare...

rock, jazz, folk o gospel. Il senso profondo dell'impresa va ricercato in ciò che la connota sotto il profilo umano. Il mercato ha richiamato l'attenzione di tutti gli operatori su una nuova e sempre più diffusa esigenza antropologica: trovare codici, linguaggi comprensibili da gruppi di individui legati da interessi e valori condivisi.

Attraverso esempi concreti tratti dalla realtà economica e manageriale, ma grazie anche a momenti di narrazione, l'autore riesce a offrire un'originale esempio di letteratura aziendale, innovativa e accessibile a tutti. ■

Creatività e competitività

Clocchiatti G., 2008, "Creatività per l'innovazione", Franco Angeli Editore, formato 15,5 x 23 cm, pagg. 214, € 21,00.

La creatività fino ad alcuni anni fa era considerata un optional, qualcosa di originale di cui, comunque, si poteva fare a meno, soprattutto in contesti seri e formali come quelli lavorativi. Una serie di cambiamenti economici, politici e sociali ha velocemente mutato lo scenario all'interno del quale le organizzazioni, le aziende e i singoli soggetti si trovano oggi a operare.

La globalizzazione dei mercati, un incessante progresso scientifico e tecnologico, una drastica riduzione del ciclo di vita dei prodotti, una clientela sempre più differenziata ed esigente rendono il ricorso alla creatività e all'innovazione una necessità improcrastinabile.

Gli imprenditori sono consapevoli di questo, ma spesso non sanno come agire.

Questo libro ha l'ambizione di fornire sia un quadro di insieme dei diversi metodi creativi, sia alcuni strumenti operativi, sia una guida pratica per applicare, diffondere e sviluppare la creatività nelle aziende, per risolvere i problemi, per trovare soluzioni vincenti.

Il libro contiene un'introduzione, cinque parti, la bibliografia e gli allegati.

Nella prima parte si parla dei diversi tipi di pensiero creativo e in particolare di come funziona il pensiero generativo. Questo introduce alla definizione di creatività generativa intesa come modo

di pensare, ma anche come strumento per produrre idee utili a risolvere i problemi. La creatività intesa in questo senso adotta un metodo, utilizza delle tecniche e si avvale di un gruppo di lavoro.

Nella seconda parte del libro si racconta cosa sono e a cosa servono le diverse tecniche creative, introduce un nuovo modo per classificarle, la matrice delle idee, che guida nella scelta della tecnica più appropriata. Svela inoltre come funziona il vero processo del Creative Problem Solving di Osborn e Parnes e presenta un nuovo indice, il ROC, Return on Creativity, utile a misurare la creatività di un gruppo di lavoro creativo.

Ma le tecniche senza un gruppo che lo utilizzi nel modo corretto servono a poco. Nella terza parte il libro affronta questo argomento: che cos'è e come funziona il gruppo di lavoro creativo, il gruppo risorsa e qual è il ruolo del facilitatore che lo fa funzionare.

Una breve panoramica storica sulle diverse scuole di pensiero in materia di creatività è l'oggetto della quarta parte.

L'ultima parte è dedicata a prospettare alcune ipotesi di applicazione di questi strumenti nelle aziende e nella società e presenta un nuovo approccio, il Creative Solution Finding, la nuova frontiera del pensiero creativo.

Gli allegati infine raccolgono e descrivono il funzionamento di un'ampia selezione di tecniche creative e di team building, ben 120, suddivise e illustrate secondo i criteri presentati nel testo.

Il libro si rivolge ai manager e ai responsabili dell'innovazione delle aziende, delle organizzazioni e delle istituzioni che desiderano migliorare e sviluppare i loro prodotti, i loro servizi, i processi organizzativi, il clima organizzativo. ■

