



Humanistic Management: navigazioni e stazioni di frontiera

di Nicola Gaiarin



Nicola Gaiarin consulente e formatore, è Responsabile regionale dei servizi orientativi per Enaip FVG. Ha tradotto, per Etas e Guerini, testi all'incrocio tra management, narrazione e scienze umane. Fa parte della Direzione Scientifica della Scuola di Process Counseling di Udine.

Titoli in inglese e prospettive eurocentriche

I titoli, si sa, sono dei modi per giocare a rimpiazzare col lettore anticipandone e, in qualche modo, pilotandone le possibili traiettorie di senso all'interno del testo. Un titolo può dire troppo, o troppo poco. Oppure, per calcolo o per errore, può dire qualcosa di diverso da quello che c'è dentro il libro. Nel caso di questo *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello Humanistic Management*, il titolo crea un contratto chiaro con il lettore: niente righe piccole da leggere con la lente di ingrandimento, in questo libro si cercherà di lanciare una proposta di lettura dell'odierno scenario aziendale alla luce di un'ipotesi chiamata "Humanistic Management".

Ad essere sinceri, però, c'è subito qualcosa che prende in contropiede il lettore: il titolo sembra inglese, forse è uno dei soliti tecnicismi vagamente esoterici che hanno bisogno di una lingua specialistica per tenere lontano il lettore. Invece, osservando più da vicino, ci si accorge che è un finto inglese: la parola "humanistic" sembra quasi una storpiatura maccheronica, un neologismo coniato da un outsider deciso a partire, con le sue provocazioni, all'assalto della fortezza del management "scientifico". Insomma non è una formula che copre con una patina anglofona un significato vuoto, è la provocazione di una cultura altra che riemerge, con un'etimologia forte, al di sotto della lingua dominante, un po' come il pidgin, una sorta di lingua franca, mix tra inglese e cinese parlato lungo le coste della lingua e utilizzato come lingua di frontiera per gli scambi commerciali. Così quello "humanistic" mi pare un inglese non tecnico, ma ironico, basso,

Un mondo possibile per tutti i Sancio e i Don Chischiotte

Intervista a Fabiana Cutrano e Marco Minghetti a cura di Nicola Gaiarin

Il titolo del libro parla di nuove frontiere della cultura d'impresa. Quali sono queste frontiere, e soprattutto, esiste per davvero questo oggetto misterioso che si chiama cultura d'impresa?

Minghetti Ogni impresa e, più in generale, ogni organizzazione sociale, si connota per una propria cultura che integra aspetti cognitivi, emotivi, comportamentali in un unico insieme.

La cultura di ogni azienda è interpretabile come un modo distintivo di pensare, sentire e agire trasmesso attraverso non solo metodi e processi di lavoro, ma anche un certo clima organizzativo, un ben determinato apparato simbolico e soprattutto un 'set' specifico di principi, costruiti e selezionati nel corso della propria storia. Sotto questo profilo, Eni, azienda presso cui lavoro da più di 15 anni, rappresenta veramente un caso esemplare. Nella figura e negli atti compiuti da Enrico Mattei noi abbiamo il nostro "mito di fondazione", dal quale si sviluppa la cosiddetta *Eni's way*, ovvero 'il modo Eni di fare le cose': sia in termini di visione strategica, politiche, modelli organizzativi e strumenti di gestione, sia rispetto al patrimonio valoriale che ispira ancora oggi tutti noi e che comprende principi come onestà e integrità; attenzione verso tutti gli stakeholders; tutela dei lavoratori e sviluppo della loro professionalità; rispetto per le culture, le religioni ed ogni tipo di diversità delle comu-



maccheronico, che sposta il confronto sul terreno delle esperienze vissute e non delle teorie che si vogliono scientifiche. È il punto di vista umano, quello che Sancho Panza incarna in tutto il suo splendore terreno di fronte al delirio di idee di Don Chisciotte. Perché in questo libro si parla, sotto una molteplicità di punti di vista diversi, proprio di una forma di sorprendente umanesimo d'impresa. E non a caso la proposta appare, in modo quasi provocatorio, molto 'eurocentrica': l'umanesimo, e viene detto chiaramente in più saggi, rappresenta una via mediterranea alla ragione, il modello latino o europeo si propone, se non come alternativa, come integrazione rispetto al modello americano o anglosassone.

Via dallo Scientific Management

Di certo è un modello che parte da una rinnovata declinazione metaforica: di fronte al rapido invecchiamento dei paradigmi manageriali legati allo scientific management, assistiamo alla proliferazione di punti di vista alternativi che frammentano il continente della cultura d'impresa in un arcipelago di rappresentazioni parziali. Ai modelli, che tendono ad omogeneizzare ed includere, si sostituiscono io, forme di identificazione provvisoria che tendono a lavorare sulla distinzione. Di fronte al fallimento del tentativo di trovare le leggi capaci di fare dell'azienda la macchina perfetta,

si deve accettare la sfida dell'imperfezione, della razionalità locale e molecolare, opposta ai modelli universali di lettura della realtà. Per questo i contributi della raccolta sono estremamente eterogenei: vengono da persone che "fanno impresa" a diverso titolo—lavorando come manager, psicologi, analisti, consulenti, sociologi, formatori (e form-attori)—e mettono a disposizione del lettore non un nuovo paradigma bello e pronto, ma qualcosa di simile ad una mappa che consente di orientarsi senza bisogno di ricorrere a paradigmi altri, esterni a quello che è il mondo vitale dell'impresa, con i suoi miti, i suoi desideri, le sue leggende, le sue emozioni.

La razionalità organizzativa del manager umanista è una razionalità plurale, lontana dai vincoli prescrittivi della one best way predicata per anni dallo Scientific Management: non solo le strategie devono essere plurali, fluttuanti, fluide, ma l'identità stessa dell'azienda può svincolarsi dalla monoliticità dei vecchi modelli, di tipo meccanicistico e tecnicistico, per avvicinarsi ad un'idea di pluralità e di dialogicità interna alle organizzazioni. Come dicono i curatori del libro nel loro saggio di apertura (che è già da solo un gioco di variazioni, una moltiplicazione dei punti di vista): "Riflessione, responsabilità, autocorrezione non possono infatti stare al di fuori... È il sapere interno che deve coltivare uno spazio plurale di possibilità, in modo che le

nità presso cui operiamo; tutela della salute, della sicurezza, dell'ambiente.

Cutrano L'impresa non è una macchina, statica e immutabile, bensì un *mondo vitale*, in continua evoluzione. L'«anima» dell'azienda quindi si sviluppa e cresce ed è impermanente come tutto il mondo che ci circonda.

Ciò è ancora più vero in un periodo come l'attuale, in cui il cambiamento è divenuto il normale stato delle organizzazioni, ormai permanentemente "mutanti". Per questo il paradigma tradizionale, il cosiddetto Scientific Management, si mostra ormai del tutto inadatto a offrire letture convincenti dell'impresa e strumenti operativi efficaci per la sua conduzione.

Di qui l'idea di elaborare una visione alternativa di che cosa sia e di come gestire il 'mondo vitale' delle imprese, fondata su un modello narrativo e sulla grande tradizione dell'umanesimo europeo, più specificamente latino. I suoi tratti essenziali possono essere rintracciati nell'accorta combinazione tra razionalità ed emotività, nell'equilibrio fra morale individuale ed etica collettiva, nella cura di ciascuno verso il proprio autosviluppo e verso gli altri, nella ricerca e nella donazione di senso.

Lo strumento principale di cui si avvale è l'apertura al nuovo:

sia a discipline fino ad ora escluse dal mondo imprenditoriale—la letteratura, la filosofia, la drammaturgia, ad esempio—sia alle inedite possibilità dischiuse dall'Information & Communication Technology.

Si traccia così il possibile percorso di un management 'umanistico', che non teme di utilizzare tutte le risorse messe in campo dalle nuove tecnologie, e che deve attribuirsi una alta funzione pedagogica tramite cui fare dell'impresa una comunità, un convivio, 'uno stare insieme per'.

Molte delle idee che emergono dal libro sembrano proporre un'impresa conviviale, capace di far circolare le passioni e le emozioni e di proporsi come spazio sociale consapevole, in cui tutti gli attori organizzativi siano in grado di rappresentare al meglio al loro parte. Spesso, però, la vita professionale si riduce ad una serie di monologhi scollegati e di traiettorie divergenti. Può esistere qualcosa come un nuovo spazio d'impresa: spazio emotivo e cognitivo, ma anche spazio fisico alternativo?

Minghetti Anche se vogliamo fissare l'attenzione su singoli



scelte non siano unidimensionali e semplici in partenza, ma considerino fin dall'inizio aspetti su cui occorre riflettere, effetti di cui essere chiamati a rispondere, possibilità di monitoraggio e di correzione preventivate". Questo non significa che la razionalità organizzativa deve poter prevedere tutto fin dall'inizio, ma che deve mettere in conto la necessità di modificare i propri punti di vista strada facendo, anche laddove il cambiamento può significare una trasformazione profonda. Senza perdere di vista, ovviamente, l'obiettivo strategico dell'impresa, altrimenti di razionalità non si potrebbe più parlare. Ai sistemi esperti si sostituisce una sorta di esperienza sistemica: il senso di un organismo non si può definire a priori o delegare alla casta che detiene il sapere (e il potere), ma si definisce in modo emergente, seguendo i percorsi della sua auto-organizzazione. Né macchina dal comportamento prevedibile, né organismo vivente, l'azienda sembra essere una specie di cervello che si racconta.

Una rete di neuroni capaci di reinventare la propria funzionalità in modo fluido, come avviene nel fenomeno che in neuroscienza si chiama plasticità neurale, e soprattutto, di replicarsi e trasmettersi attraverso una sorta di memoria narrativa e metaforica.

Condizione postmoderna

Ma le metafore sono sempre difficili da maneggiare,

perché nel momento stesso in cui allargano i confini della conoscenza, corrono il rischio di richiuderli immediatamente su un territorio solo apparentemente nuovo. Gran parte dei saggi contenuti in questo volume sono infatti delle riflessioni consapevoli sulla difficoltà di pensare il cambiamento di paradigma. Se è vero che siamo in un'epoca che potremmo rubricare sotto la formula della condizione postmoderna, con questo non abbiamo ancora detto molto: il senso del 'post' è in fondo la posta in gioco più significativa della proposta dello Humanistic Management. Quali modelli usare, quali metafore privilegiare per la costruzione del senso, quali strategie di lettura della realtà possono essere adottate per tentare di dare ordine alla nostra attuale esperienza dello "stare in azienda"? Le variazioni sul tema che compongono il manifesto – come la riflessione sul 'post' svolta da Piero Trupia – sono tentativi di trovare un linguaggio capace di dare voce alla trasformazione in atto senza cadere nella trappola dell'imprecisione o del pressappochismo.

E la trasformazione non si confonde con una prometeica volontà di cambiamento, ma si afferma come capacità di entrare in ascolto di quelle spinte profonde che percorrono, come impulsi spesso difficili da verbalizzare nel setting aziendale, l'anima delle imprese (e quindi delle persone che le compongono). Sono i bisogni profondi che plasmano dall'interno, in un movimento

ruoli, piuttosto che sulle persone che in aziende li interpretano, non credo che sia produttivo continuare ad insistere unicamente sulla contrapposizione di interessi che rende impossibile la comprensione reciproca.

Non nego che questa sia una situazione frequentissima. Ma il punto è che alla *pars destruens* deve accompagnarsi una *pars costruens*, che potrebbe essere costituita dal proporre, come modello di comunicazione fra top management e persone operanti in azienda, quello realizzato da Sancho Pancia e Don Chischiotte. Secondo il fondamentale insegnamento di Harold Bloom, il grande contributo portato da Cervantes al "Canone Occidentale" è definito dall'interazione fra due personaggi connotati da rapporti gerarchici formali che determinano in teoria la sottomissione dell'uno all'altro, ma che vengono sostanzialmente capovolti ogni qual volta il realismo di Sancio, il suo *know how*, la sua 'competenza' del reale, lo richiama.

Il meraviglioso del loro rapporto sta poi nel fatto che, partendo da punti di vista totalmente diversi, il pragmatismo terra terra di Sancio, l'idealismo eroico di Don Chischiotte, i due finiscono per completarsi e arricchirsi reciprocamente, restando uniti anche durante le disavventure più tremende, che posso-

no essere causate dalla strampalata 'vision' del Cavaliere come dalla rozzezza dello Scudiero, grazie ad un dialogo vivacissimo da cui esce vincitore a volte l'uno a volte l'altro: sempre però con il risultato di avvantaggiare lo sviluppo armonioso della personalità di entrambi.



Quando si parla di componenti 'soft' – la conoscenza, l'etica, la creatività, l'intelligenza emotiva – c'è sempre qualcuno che dice "Fermi tutti, torniamo sulla terra, bisogna badare al sodo!". Mi pare che il ricorso all'immagine dell'umanista come uomo capace di stare in equilibrio tra il sapere e il fare possa rispondere a questo tipo di obiezioni. Come vedete la questione?

Minghetti Premessa necessaria a qualsiasi serio approccio di rinnovamento della cultura manageriale è la distinzione fra



di autocorrezione continua, l'identità emotiva dell'impresa: "Non basta più l'identificazione nel gruppo, nel brand. Ciò che conta è fare esperienza momento per momento, il qui e ora. I bisogni riguardano al contempo spiritualità e identità. La libertà di scegliersi momento per momento come essere, come cambiare cambiarsi, di assaporare l'attimo può rappresentare l'ideale di riferimento".

È una spinta interna che porta l'identità dell'azienda a riorganizzarsi attorno ai valori e alle motivazioni di chi lavora al suo interno: "è una gestione della vita vivente e non della vita statica. Gli esseri umani conservano la loro autonomia mutando in coerenza con le proprie caratteristiche vitali: il contesto manageriale può avviare, favorire, ma non costituire in toto il loro cammino evolutivo". L'azienda umanistica è quindi soprattutto un'azienda che si propone come spazio di accoglienza per queste spinte emotive, motivazionali, narrative. Come notano i Varvelli nel loro contributo su "Azienda razionale ed azienda emotiva", l'organizzazione intelligente sa lavorare sull'emotività ed è in grado di raccogliere le spinte delle risorse umane (in termini di passione, di gioco, di divertimento, di interesse)

per trasformarle in valori: in collante relazionale e motivazionale. Il management umanistico riconosce le emozioni



Umberto Eco

si riposa sulla convinzione della potenza di ciò che è dato, che esiste oggettivamente, per sé, quali che siano i modi e le ragioni del suo apparire, affermarsi, consolidarsi. Nulla di più illusorio. La verità ama nascondersi, dicevano già i presocratici.

Una eruzione vulcanica? Un terremoto? Non sono fatti? Cosa c'è di illusorio nella devastazione che può portare ad esempio una colata di lava dell'Etna nei paesi sottostanti?

Minghetti È la stessa obiezione che su questo tema ha sollevato Umberto Eco. "Il mondo è fatto di materia, ha sostenuto, e la materia è dura e se ci sbatti contro ti fai lividi o ti procuri delle ferite". Ma Eco secondo me sbaglia.

Il mondo ha ben poco di materiale, gli atomi che lo costituiscono non sono cose. Sono vivi, attivi, e non cessano mai di

per imparare a gestirle e canalizzarle in energia positiva: "Sono le emozioni che attivano nelle organizzazioni le energie più profonde, promuovono lente o improvvise metamorfosi, creano modelli desiderabili e degni di essere seguiti con entusiasmo". È un modello di organizzazione onirica – un'azienda del sogno e non del sonno – come quello proposto da Enrico Bertolino: un'azienda nella quale i manager, i direttori del personale, quelli che tengono in mano le leve del comando, assomiglino più a Puck, il folletto burlone ma emotivamente competente del *Sogno di una notte di mezza estate*, piuttosto che a Rick Deckart, il cacciatore di androidi emotivamente freddo e assolutamente incapace di empatia di *Blade Runner*.

L'organizzazione si racconta

Una razionalità plurale e capace di avere a che fare con le emozioni è quella che De Masi circoscrive assimilandola ad un modello latino, in opposizione a quello anglosassone: una ragione basata sull'equilibrio, la flessibilità, una gestione aperta del tempo, l'abbattimento progressivo dei vincoli spaziali del lavoro. Insomma, una razionalità capace di creare imprese capaci di respirare, di aver un'anima, un soffio vitale profondo. Un'anima che si costruisce attraverso la relazione tra le persone che operano all'interno dei processi organizzativi. Un surplus immateriale, un valore aggiunto

ridefinirsi nel corso del tempo: non solo del tempo che è, o è stato, ma del tempo che non è stato, ma che avrebbe potuto essere, o che sarà, o che qualcuno ha finto che sia o che possa essere. Ma, soprattutto, parliamo qui di uomini e donne con le loro intenzioni, emozioni, sentimenti, paure e speranze.

C'è una differenza enorme fra, poniamo, una inondazione e due uomini che si stringono la mano; ed una ancora più grande fra il 'fatto' che i due si stiano dando la mano e l'interpretazione che ne dà un terzo osservatore: si staranno scambiando un segno di pace? Si stanno sfidando a braccio di ferro? Si sono appena conosciuti o si stanno salutando alla fine di un incontro casuale?

Cutrano Per lo *scientific manager*, il mondo è unico, è un universo. Lo *scientific manager* pensa di poter imporre all'impresa un significato prescritto, prevedibile, una 'one best way', intesa come l'unica possibilità di 'fare' le cose. Questo porta alla condanna di ogni tipo di diversità e quindi uccide inevitabilmente innovazione e creatività.

Ecco allora sorgere a necessità di abbandonare i paradigmi manageriali 'scientifici' per sviluppare un nuovo tipo di discorso. Un discorso che ci parli di come si coglie l'emergere del nuo-



in termini di valori e identità, che rappresenta un capitale dell'azienda. Una ricchezza difficile da portare a bilancio con gli strumenti di misurazione tradizionali, ma che può essere svelato da altre chiavi di lettura, altre tecnologie, più vicine a quelle che Michel Foucault ha chiamato tecnologie del sé: strategie di definizione di un nuovo spazio di soggettività.

Racconti, autobiografie, narrazioni, visioni e televisioni (la *business television* di cui parla Andrea Notaricola) offrono allo Humanistic Management canali per diventare evidente. E non è un caso che in questi paraggi si riaffermi la necessità di capire cosa intendiamo quando parliamo di etica e di valore nell'impresa.

C'è un sé profondo che, proprio perché anima relazionale, richiede strumenti di esplorazione indiretti, capaci di muoversi sul bordo tra prassi organizzativa e dimensione emotiva.

Un'organizzazione umanistica è un'organizzazione che si racconta e che favorisce i racconti delle persone che la compongono. E il racconto può essere narrazione autobiografica che riavvicina il soggetto al proprio prender forma, alla propria *bildung* (Demetrio) oppure può essere la capacità, attraverso media non necessariamente narrativi, di dare corpo all'identità profonda di un gruppo o di una comunità professionale attraverso storie che nascono dal basso, dato che, ci ricorda Varanini, "Ci sono scene, immagini – e parole, orali e scritte, che le

descrivono, parole colte magari per caso in occasioni e in luoghi inattesi – che ci appaiono misteriosa sintesi del tutto, chiave di volta, frattale del sistema complesso, algoritmo elegante che riassume il nocciolo della questione, messaggio in bottiglia che contiene in nuce la spiegazione, arcano che magari in un momento inatteso si svelerà con chiarezza".

L'azienda deve farsi spazio di elaborazione delle esperienze, perché solo dando ascolto, letteralmente, alle esperienze e ai bisogni condivisi, possono emergere tradizione, cultura, identità. I racconti sono mappe, tentativi di organizzare tracciati di tipo esplorativo, come nota Enzo Rullani: "il management postfordista ha la condanna e il privilegio di dover essere, necessariamente, un management esplorativo, che percorre lo spazio delle possibilità incontrando nuove forme di varietà, variabilità e indeterminazione".

Il leader umanista

In questo senso il leader deve avere quelle che Paolo Costa, parlando delle comunità virtuali, ha definito come capacità "estrattive": "Il leader della comunità virtuale ha doti 'estrattive' più che 'fondative', nel senso che non fornisce motivazioni al gruppo, ma favorisce l'interazione sociale attraverso la quale il gruppo stesso perviene alla scoperta delle proprie motivazioni". Nell'impresa postfordista al leader non viene più chie-

vo, di come si impara a imparare, di come si è determinati dal mondo a cui apparteniamo, e allo stesso tempo di come il mondo è (anche) frutto di un nostro contributo creativo... di come dunque riavviare una riflessione sui fini, oltre che sui mezzi; che metta al centro l'arte, quale ci è mostrata in massimo grado da poeti, romanzieri, drammaturghi: da 'umanisti' nel senso rinascimentale, narratori di storie, 'facitori di senso' (*sensmakers*) tramite il romanzo, la poesia, l'autobiografia, il teatro, il cinema, ma anche i computer e persino la televisione.

Il manifesto dello Humanistic Management è un libro sfaccettato, composito, che presenta contributi e chiavi di lettura molto diverse tra loro. Come fate dire a Shakespeare alla fine del libro, però, "c'è del metodo in questa follia!". Come mai avete deciso di utilizzare una variante del metodo Delphi per raccogliere e organizzare i vari contributi?

Cutrano Volevamo che il manifesto fosse realmente frutto di un lavoro congiunto fra tutte le persone coinvolte nella stesura del manifesto. Il gruppo di autori del libro è infatti costituito da studiosi e professionisti che singolarmente e talvolta per-

fino inconsapevolmente, con la propria attività di studio o lavorando all'interno delle imprese, stavano elaborando da anni le basi di una nuova visione del management.

Non volevamo limitarci alla raccolta di singoli interventi. Di libri 'cumulativi' ne esistono migliaia.

La nostra sfida era invece quella di favorire un reale confronto fra gli autori. Abbiamo allora deciso di ispirarci al metodo Delphi, che viene generalmente impiegato nell'ambito della ricerca sociologica per effettuare indagini di tipo previsionale e consiste nella consultazione di un gruppo di prestigiosi esperti, eterogenei per ambito disciplinare e percorso professionale, con l'obiettivo di rilevare previsioni basate sulla convergenza di opinioni relative al futuro reale (non auspicato) del fenomeno che si vuole indagare.

La varietà dei contributi aumenta l'interesse del libro, ma comporta anche il rischio di non fornire modelli operativi immediatamente utilizzabili. Secondo voi è un rischio reale?

Minghetti Lo Humanistic Management più che un nuovo modello organizzativo rappresenta un complesso organico di as-

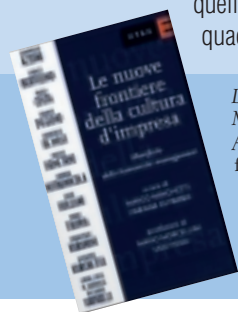


sto di prevedere e dirigere, ma di generare leadership con la propria leadership. Quindi il leader “umanista” si propone come passeur, intercessore, facilitatore di racconti, capo che non ricopre necessariamente un ruolo formale ma è capace di lavorare in modo non direttivo e manipolativo sul metaracconto complessivo, un po’ come un narratore orale che coordina in un racconto temporaneo gli innumerevoli percorsi narrativi ed esperienziali di una comunità o di una cultura. E non è solo un vezzo o una moda, la voglia di giocare al piccolo narratore come si gioca al piccolo chimico, dal momento che, come dice Varchetta nel suo contributo sul cinema come paradigma per la lettura dell’ “enigma” aziendale, la dematerializzazione dell’azienda apre uno spazio di lettura e di racconto in cui il sensemaking, l’attribuzione di senso, si attua attraverso un funzionamento ipertestuale in cui “gli attori che percorrono l’ipertesto non sono potenti onniscienti, ma curiosi esploratori, che di un vissuto di mancanza hanno il merito di aver colto i rimandi di opportunità e non di vincolo”. Insomma questo libro-manifesto, di fronte alla crescente complessità dell’oceano aziendale, non cerca scappatoie e non consola. Non vuole fare scuola, ma offrire chiavi di lettura e suggerire strumenti: traccia una rotta, anzi, offre una carta dei venti. Sta poi a ciascuno di noi, osservatori, studiosi o manager, capire come usarla nelle nostre navigazioni di ogni giorno.

sunzioni di base alternative rispetto alla tradizione industriale: ruolo centrale del soggetto, cooperazione invece di emulazione darwiniana, leadership invece che comando, pluralismo di poteri nell’azienda al posto della dittatura del CEO. Non è una formula organizzativa, ma può generare nuovi modelli organizzativi.

Cutrano Va inoltre sottolineato che il libro è volutamente distinto in due sezioni: uno in cui si propongono dei concetti di ordine generale, la seconda in cui vengono individuati una serie di strumenti ben specifici e dall’immediato utilizzo operativo. Più in generale, dall’insieme delle *Variazioni* e dei capitoli è possibile trarre un modello di sintesi alternativo a quello dello Scientific Management come appare dal quadro di opposizioni che vedete qui accanto.

Le nuove frontiere della cultura d’impresa. Manifesto dello humanistic management, Etas, 2004. A cura di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano. Postfazioni di Mario Morcellini e di Ugo Volli. Contributi di Giampaolo Azioni; Enrico Bertolino; Paolo Costa; Franco D’Egidio; Domenico De Masi; Duccio Demetrio; Andrea Notarnicola; Enzo Rullani; Piero Trupia; Francesco Varanini; Giuseppe Varchetta; Laura, Luca, M. Ludovica, Riccardo Varvelli.



Scientific Management	Humanistic Management
Contesto esterno	
Statico, semplice, strutturato	Dinamico, complesso, destrutturato
A livello della produzione, i riferimenti sono	
- la serialità, - la standardizzazione, - la specializzazione del lavoro e delle mansioni	- l’originalità - la creatività - la metadisciplinarietà
A livello dello scambio	
- il mercato di massa - l’orientamento al prodotto e alla quantità	- la relazione personalizzata con il cliente e con le community - l’orientamento al servizio e alla qualità
Il modello cognitivo è definito da:	
- il riduzionismo di ogni varianza - il timore dell’innovazione - una deresponsabilizzazione personale sul risultato finale	- la valorizzazione della diversità - l’apertura al futuro - un coinvolgimento individuale sui rischi da assumere e sui fini da perseguire, la ricerca dell’equilibrio fra morale individuale ed etica collettiva
- la razionalità pura	- la combinazione tra razionalità ed emotività
- il trionfalismo funzionale, specchio della negazione sistematica della indispensabilità relazionale con l’altro	- il dialogo interfunzionale, effetto della cura di ciascuno verso il proprio autosviluppo e verso gli altri, della continua ricerca e donazione di senso
Il modello organizzativo	
Totalitario, definitivo, prescrittivo, fondato sulla centralità del comando, su modelli, procedure e ‘best practices’, su un’attenzione ossessiva ai processi di esecuzione, sul controllo	Partecipativo, impermanente, fondato sulla convivialità, su uno ‘stare insieme per’, sulla delega agli individui e l’imprenditorialità diffusa, sulla ‘governance’ di sistema e non sul “controllo” di dettaglio
Statuto epistemologico	
Paradigmi scientifici mutuati da discipline che vanno dalla meccanica alla cibernetica	Modello narrativo, che integra il patrimonio culturale umanistico con le nuove tecnologie ICT
Metafore, modi di pensare l’impresa	
Macchina, automatismo, organismo, piramide, sistema di significati prescritti e predefiniti	Testo, labirinto, sforzo collettivo e continuo di generazione di significato
Modi di concepire la persona	
Risorse umane ‘unidimensionali’ e interscambiabili	Identità uniche e molteplici