



# Il manifesto dello **humanistic management**

Il management scientifico dei tempi di Taylor non è più adatto a interpretare e gestire il mondo vitale delle imprese di oggi. In soccorso ci vengono le discipline umanistiche

di MARCO MINGHETTI e FABIANA CUTRANO



**N**egli ultimi anni l'attenzione delle imprese si è sempre più focalizzata sulla inadeguatezza dei tradizionali processi di gestione delle imprese, sullo sviluppo di modelli formativi capaci di leggere il nuovo trovando nel nuovo stesso i modelli di rappresentazione, sull'introduzione di strumenti originali per rendere sempre più efficaci le relazioni fra le persone e gli scambi di conoscenza. Le connotazioni di tali fenomeni sono diverse e complesse: per comprenderle occorre aprirsi a un orizzonte concettuale assai vasto, che conduce a trarre quali sono le nuove frontiere della cultura d'impresa nell'epoca che, con Zygmunt Bauman, possiamo chiamare della "modernità liquida".

Il punto di partenza è l'ormai conclamata crisi di quello *scientific management* che affonda le sue origini in testi come *La ricchezza delle nazioni* (1776) e nelle esperienze della rivoluzione industriale, ma si impone come

disciplina a sé stante agli inizi del Novecento, con gli scritti di Frederick Winslow Taylor e le pratiche della fabbrica fordista. Qui si radica lo *scientific management*, i cui riferimenti sono stati, a livello della produzione, la serialità, la standardizzazione, la specializzazione del lavoro e delle mansioni; a livello dello scambio, il mercato di massa e l'orientamento al prodotto e alla quantità.

Il modello cognitivo sottostante è definibile dalla massimizzazione dei risultati nel minor tempo possibile, il riduzionismo di ogni varianza, una deresponsabilizzazione personale sul risultato finale, il trionfalismo funzionale, specchio della negazione sistematica della indispensabilità relazionale con l'altro. Questo modello ha valicato i confini del mondo imprenditoriale, influenzando tutte le organizzazioni moderne, sia quelle con un preciso obiettivo economico, sia quelle di servizio pubblico, che appaiono così orientate da culture e meccanismi operativi fon-

**L'ECCEZIONE UMANA** di UGO VOLLI, Università di Torino

A ridurre le cose al nocciolo, l'umanesimo è la teoria dell'"eccezione umana". Gli esseri umani sono sì realtà naturali, macchine biologiche soggette alla legge naturale e in particolare alla causalità. Ma sono anche altro: valori in sé, portatori di diritti e di doveri, centri di imputazione etica e di intenzionalità cognitiva, "fini e non mezzi" come diceva Kant. Ciò crea un disagio, una dissonanza cognitiva; tanto che di solito ci si sforza di evitarla e di non tenerne conto, affrontando un punto di vista per volta, quello tecnico-scientifico-economico da un lato, quello umanistico dall'altro.

Porsi il problema della gestione aziendale in termini umanistici vuol dire affrontare questa contraddizione in una delle sue radici più importanti. L'impresa è infatti il luogo in cui la tecnica diventa economia, ed è spinta dalla logica stessa della concorrenza a razionalizzarsi sempre più per incrementare il proprio valore economico, e rischia dunque di assumere sempre più una logica interamente meccanica. Ma un'impresa è anche una associazione di esseri umani, che collaborano per certi fini. Nozioni come la motivazione, l'identità, la creatività non possono essere affrontati solo in termini di razionalità dell'uso delle risorse e dei

piani; chiunque abbia avuto esperienze aziendali si rende conto che solo attraverso il coinvolgimento, la mediazione, il consenso attivo di chi vi collabora possono realizzarsi le decisioni e i piani aziendali; che la capacità di azione esterna è fortemente dipendente dalla qualità della comunicazione interna. Nelle aziende come negli eserciti non si tratta semplicemente di realizzare un controllo e una pianificazione centrale sulla strategia complessiva, che è già compito difficilissimo, ma di far sì che ogni livello dell'organizzazione, fino alle singole persone, agisca in vista del funzionamento collettivo. E qui entra in gioco la libertà, se si vuole la trascendenza degli esseri umani. Le imprese che sono anche gruppi creativi fanno di questa libertà dei singoli, che è anche libertà organizzativa, la loro forza. È sperabile che un punto di vista creativo riprenda forza anche teorica nell'ambito aziendale e trovi il modo di fondersi con gli straordinari sviluppi della conoscenza scientifica sulla base biologica e cognitiva dell'umanità. Solo una sintesi dei due piani, quale quella promossa nel *Manifesto dello humanistic management*, può permettere il successo di un nuovo umanesimo nel secolo che si sta aprendo.

dati sulla centralità del comando, su un'attenzione ossessiva ai processi di esecuzione.

## LA CRISI DELLO SCIENTIFIC MANAGEMENT

Appare evidente l'inadeguatezza delle teorie di Taylor e dei paradigmi imprenditoriali classici a fronte di un mondo "complesso", vale a dire plurale, nonché in rapido e continuo mutamento nel tempo e nello spazio remoto e di prossimità. Alle imprese oggi occorre non un nuovo paradigma, non una nuova verità assoluta, assiomatica, ma piuttosto un nuovo tipo di discorso. Un discorso che ci parli di come si coglie l'emergere del nuovo, 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. Se, con la crisi del fordismo, entrano in crisi i significati prescritti e prevedibili, occorre pensare all'organizzazione come un "mondo vitale" connotato dallo sforzo collettivo di generazione di senso, secondo la prospettiva del *sensemaking* di Karl Weich. Ecco allora che diviene possibile immaginare una teoria e una prassi alternativa allo *scientific management*, che potremmo chiamare *humanistic management*, incentrata sull'"arte" quale ci è mostrata in massimo grado da poeti, romanzieri, drammaturghi: da "umanisti" nel senso rinascimentale, narratori di storie, "facitori di senso" (*sensemakers*, appunto) tramite il romanzo, la poesia, l'autobiografia, il teatro, il cinema.

Animati da tale intuizione, abbiamo pensato alla possibilità di interloquire con un gruppo di prestigiosi esperti, uniti da una riflessione che, fino a oggi, ciascuno aveva portato avanti singolarmente, ma anche partecipando, sia pure in misura diversa, al dibattito che su questi temi è stato condotto dal 1997 al 2003 sulla rivista *Hamlet*, in parte sintetizzato nel volume *L'impresa shakespeariana*. L'idea è stata di chiedere la loro collaborazione per redigere un "Manifesto" finalizzato a proporre una nuova visione del management umanisticamente orientata. Ne è risultato un testo diviso in

due parti. Dapprima, una Introduzione in cui noi, come ideatori e curatori del progetto, abbiamo sintetizzato alcuni concetti di base, sostanzialmente condivisi da tutto il team. Tuttavia, anche a differenza di chi in tempi recenti ha adottato la forma "Manifesto" per ragionare sui temi della comunicazione e della cultura d'impresa, non abbiamo voluto esprimere tesi "fondative", ma piuttosto "temporanee", "transitorie", "incostanti": "impermanent", come è la realtà che oggi abitiamo. "Variazioni" in senso musicale, intese come modificazioni di un tema sotto l'aspetto ritmico, armonistico, contrappuntistico, timbrico, tale che il tema stesso possa essere sempre riconoscibile in forme continuamente diverse. Uno stile compositivo che guarda più ai *Quadri di una esposizione* di Musorgsky (magari nella magistrale orchestrazione di Ravel o, meglio ancora, nell'inarrivabile interpretazione degli Emerson, Lake & Palmer) che alle teorie di Peter Drucker.

Quindi, capitoli di approfondimento su specifici argomenti, scritti da ciascuno degli esperti, che sviluppano un percorso articolato in quattro passaggi. Nella prima sezione, Piero Trupia, Enzo Rullani e Domenico De Masi illustrano il contesto di riferimento, nelle sue varieghe dimensioni: filosofica, ermeneutica, storica, economica, organizzativa, politica, strategica, sociologica. Quindi Franco d'Egidio, Luca, Laura, Maria Ludovica, Riccardo Varvelli e Giampaolo Azzoni

## NUOVE FRONTIERE PER LA CULTURA D'IMPRESA

Questo articolo prende spunto dalla pubblicazione del volume *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, appena pubblicato da Etas. I curatori sono Marco Minghetti e Fabiana Cutrano. Minghetti è responsabile della Comunicazione interna del gruppo Eni; fondatore e per molti anni direttore editoriale di *Hamlet*, rivista dell'Aidp, è autore del volume *L'impresa shakespeariana* (Etas, 2002). Cutrano è professore a contratto di Sociologia del lavoro presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università La Sapienza di Roma, dove è anche coordinatrice e responsabile Relazioni esterne del master in Comunicazione e Organizzazione.







esaminano più specificamente il “mondo vitale dell’impresa”, definendo modi e possibilità di valorizzarne l’intangibile: ovvero esperienze, conoscenze, relazioni, intelligenze, emozioni, regole, morali, etiche. Dalle teorie e dai concetti, si passa quindi alle prassi: nella terza sezione, focalizzando l’attenzione, grazie ai contributi di Duccio Demetrio, Francesco Varanini e Giuseppe Varchetta, sugli strumenti più innovativi per la definizione e la crescita dell’identità individuale, intesa come “cura di sé” (ispirati alla letteratura, all’autobiografia, al cinema); nella quarta, infine, sulle modalità e sulle tecnologie più adeguate a creare l’identità collettiva, tramite “la cura per gli altri”: il *networking*, inteso come gestione delle comunità e sviluppo della conoscenza negli ambienti virtuali (Paolo Costa), la *business tv* (Andrea Notarnicola), il teatro d’impresa e l’*Edutainment* (Enrico Bertolino).

Un altro elemento fondamentale del gruppo di lavoro è la caratterizzazione dei suoi componenti. Se ognuno di loro, da una parte, rappresenta una punta di eccellenza in un campo disciplinare, un settore di attività specifico (la sociologia, l’epistemologia, il teatro, l’Ict eccetera), dall’altra è connotato da una forte attitudine alla polivalenza e alla contaminazione. In sostanza, persone dall’“identità molteplice”, persone *portmanteau*, simili alle *portmanteau-words* o *mots-valises* che furono introdotte nel linguaggio poetico da Lewis Carroll. La scelta non è stata casuale: per introdurre un nuovo “discorso manageriale” è necessario esprimersi in un linguaggio “diverso”, che può essere parlato solo da chi è segnato nella sua stessa esperienza personale dalle regole e dai limiti di quella condizione che ha fatto emergere nuovi “bisogni” e il desiderio di esplicitarli.

È nato così il volume *Le nuove frontiere della cultura d’impresa. Manifesto dello humanistic management*, pubblicato da Etas, in cui fin dal titolo si è scelto di sventolare la bandiera dello *humanistic management*, al fine di rendere immediatamente il senso della differenza tra “scientifico” e “umanistico” e quindi della radicale novità di cui il Manifesto vuole farsi latore.

## UMANESIMO RIFLESSIVO E METADISCIPLINARIETÀ


Al centro della nostra proposta vi è un management caratterizzato dalla capacità di avviare nell’organizzazione d’impresa un processo “riflessivo” (come è stato definito da Beck), ossia un processo capace di riflettere sulle conseguenze della sua produttività tecnica, economica, normativa e di attrezzarsi per cambiarne le premesse.

Riflessione, responsabilità, autocorrezione non possono infatti stare al di fuori, non possono essere assegnate ad altre organizzazioni specializzate. È il sapere “interno” che deve coltivare uno “spazio plurale di possibilità”, in modo che le scelte non siano unidimensionali e semplici in partenza, ma considerino fin dall’inizio aspetti su cui occorre ragionare attentamente, effetti di cui essere chiamati a rispondere, possibilità di monitoraggio e di correzione preventive. Bisogna dunque pluralizzare – dando loro un’anima dialogica – gli automatismi e i sistemi esperti su cui sono basati i processi produttivi moderni e che sono nati per funzionare in modo meccanico, irresponsabile.

È questo sapere che si nutre di tante “verità” dialoganti, tipicamente umanistico, l’elemento chiave per il funzionamento della organizzazione contemporanea. Il che non significa che sia un’organizzazione di “dilettanti”, nella quale tutti sanno fare tutto. È bensì importante acquisire abilità metadisciplinari piuttosto che multidisciplinari. Metadisciplinarietà, contrapposta a ogni eccessiva e babelica commistione, significa sostanzialmente che le persone sono in grado di fare due cose: relativizzare il contributo della propria disciplina rispetto ad altre discipline e dialogare con gli operatori interni ed esterni di discipline diverse dalla propria. Essere metadisciplinari significa in sostanza avere la capacità di fare riferimento, direttamente o indirettamente, a competenze diverse da quelle che si possiedono pienamente. Ora, se la multidisciplinarietà può essere garantita da un’equipe di specialisti e la interdisciplinarietà da un dialogo tra specialisti, la metadisciplinarietà sorge da uno sguardo che nasce da una ampia visione del mondo: delle sue premesse, dei suoi modi di essere, dei suoi fini.

## LA FUNZIONE PEDAGOGICA DEL MANAGEMENT

Una visione di questo tipo può scaturire solo da un management per il quale la poesia, l'arte, la filosofia siano concepiti anche quali strumenti operativi volti al superamento dei linguaggi settoriali, in grado di tradursi in catalizzatori metadisciplinari per favorire l'integrazione organizzativa, sviluppare nuove modalità di gestione del personale, innovare la cultura d'impresa, anche tramite l'utilizzo delle più avanzate modalità di comunicazione messe a disposizione dall'Information and Communication Technology. Con l'aggettivo *humanistic* vogliamo insomma

indicare non una cultura paludata, chiusa nella torre eburnea di un pensiero elitario e lontano dalla realtà, ma, al contrario, una cultura ispiratrice di trasformazioni effettive, di sviluppo e di creatività. E non si tratta solo di umanizzare i metodi, le strategie, le modalità relazionali, quanto piuttosto di concepire la direzione e la gestione come progettualità e monitoraggio culturale continuo, riattribuendo al management una sua più alta funzione pedagogica ed etica. Un'utopia? Forse, ma il cammino della civiltà corre parallelamente alla concezione di nuove intuizioni, di nuovi sogni, di nuove visioni: di nuove utopie, appunto. 

## PER UN NEOUMANESIMO DEL PENSIERO MANAGERIALE

di MARIO MORCELLINI, Università di Roma

Parlare del management nella società moderna vuol dire descrivere il cambiamento in modo nuovo, poiché oggi esso si articola in una serie di movimenti di una profondità e una radicalità troppo marcati, inconciliabili rispetto alle classiche prescrizioni della letteratura sociologica sul mutamento. La concezione dell'azienda come "mondo vitale", suggerita dai due curatori del volume *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, si lega in modo straordinariamente coerente con i concetti di "movimento" e "cambiamento": l'azienda, come ogni altro elemento sociale, è immersa nello "scorrere" del fiume della vita e, volendo, della società, del "progresso"; è qualcosa che si realizza qui e ora e che muta con la stessa rapidità con cui muta l'ambiente intorno a essa. Una concezione statica e "già data" della sua gestione, che ci riporta verso lo *scientific management*, non può condurre a risultati di qualità. Non è concettualmente possibile contenere qualcosa di fluido e mutevole dentro una "gabbia d'acciaio", la stessa di cui parla Max Weber a proposito dell'organizzazione burocratica dell'inizio del secolo scorso. E in un certo senso il paragone potrebbe essere portato all'estremo: esattamente come la burocrazia immobilizza e paralizza la gestione della "cosa pubblica",

così un management rigorosamente attaccato all'iter scientifico può rendere statica e immobile l'organizzazione aziendale che, al contrario, è oggi chiamata a essere un "corpo" mutevole e non definito.

La recente teoria delle organizzazioni come culture, un paradigma mutuato direttamente dalle scienze sociali (e quindi a centralità umanistica), invita a considerare ogni organizzazione come una cultura caratterizzata da simboli, valori, credenze. Una siffatta identità non può essere gestita se non da un management diverso: deve essere radicato nella cultura, nella storia, nell'essenza vitale dell'azienda; deve provvedere a tramandare i valori, l'etica dell'organizzazione; deve fungere da traduttore di simboli, quindi di codici, e deve far in modo di farli apprendere, quindi formare. Cultura, etica, codici, formazione: competenze umanistiche oggi necessarie per un management impegnato nella gestione non più solo di una struttura, ma di risorse umane. Al punto che si può ormai delineare l'identikit del neomanager, quasi distaccato dalle mere esperienze di "calcolo" e impostato soprattutto sulla nuova etica aziendale, sulla conoscenza delle persone e, quindi, sulla gestione delle emozioni, degli affetti, del privato che possa sfociare nella proiezione dell'azienda "condivisa".