TESINA

 DI

HUMANISTIC MANAGEMENT

Quando l’impresa si fa musica



 CIM

A.A. 2010/2011

GIULIA CHINI

Matricola N.°362729/80

**Indice**

1. **Introduzione**
2. **Riassunto episodio n°41/128 “Esperienze professionali pregresse”( we are such staff the music are made on - lato E)**

 **2.1 Il rapporto scuola/impresa**

1. **We are such staff the music are made on**
2. **La leadership convocativa**
3. **Creatività e Innovazione**
4. **Costruttori di senso**
5. **Il Taylorismo, un ostacolo alla realizzazione**
6. **Ed è tutta un’altra musica**
7. **Conclusioni**
8. **Bibliografia**

**Introduzione**

“*Non conosciamo mai la nostra altezza finché non siamo chiamati ad alzarci. E se siamo fedeli al nostro compito arriva al cielo la nostra statura*.” (Emily Dickinson)

Come possiamo notare dal titolo, il romanzo “Le Aziende In-visibili” trae ispirazione da “Le città invisibili” di Italo Calvino e a sostituire Marco Polo e l’Imperatore della Cina vi sono il Direttore delle Risorse Umane e l’Amministratore Delegato di una compagnia.

Ciò che si vuole mettere in luce è l’importanza dello Humanistic Management, un movimento culturale-manageriale nato nella prima metà degli anni ’90 in contrapposizione allo Scientific Management, la corrente di pensiero sull’organizzazione aziendale che si sviluppò negli anni ’30 in seguito alle teorie di Frederick Taylor.

Il sistema tayloristico, infatti, basandosi sull’organizzazione scientifica del lavoro e puntando ad una sempre maggiore razionalizzazione e standardizzazione della produzione, riduceva l’operaio ad un mero esecutore di compiti sempre uguali per tutta la giornata lavorativa, lo costringeva ad interagire con macchinari che svolgevano per lui una funzione prestabilita e ciò doveva avvenire secondo i ritmi, le regole e i metodi previsti dai dirigenti, senza alcuna possibilità di adattamento.

Tutto questo ebbe conseguenze negative sulla condizione psicologica degli operai, poiché il lavoro non dava loro soddisfazioni, né tantomeno riconoscimenti morali, realizzazioni. Si sentivano trattati come oggetti, anche perché non gli veniva richiesta una particolare competenza o conoscenza.

Questo malessere lavorativo andò poi ad incidere sulla resa produttiva, quindi, era evidente che occorreva ripensare il modello di organizzazione industriale.

Una soluzione la sta cercando di dare lo Humanistic Management, il quale, attraverso un approccio in cui confluiscono diverse discipline artistiche, filosofiche e letterarie, vuole riaccendere la passione e l’ interesse dei lavoratori valorizzando il capitale umano, elemento divenuto fondamentale nelle imprese odierne.

**Riassunto episodio n°41/128 “Esperienze professionali pregresse”( we are such staff the music are made on – lato E)**

In questo episodio viene utilizzata la metafora della scuola come spunto per una riflessione sull’organizzazione aziendale: la situazione precente l’arrivo di Miranda corrisponde all’ applicazione dello Scientific Management, mentre quella successiva

coincide con l’attuazione dello Humanistic Management.

L’edificio scolastico è descritto come un luogo vissuto ma ormai trascurato e malridotto, quasi pericolante a causa delle troppe crepe; i professori non credevano più al loro compito formativo ed educativo ed erano passivi di fronte a ciò che insegnavano, non esprimendo propri pensieri o punti di vista a riguardo. Bastava loro solamente mantenere “buoni” e semi-addormentati gli studenti. Ma un bel giorno giunse Miranda, una nuova e giovane professoressa di Storia e Filosofia, dall’aspetto insolito, che capì di cosa realmente i ragazzi avevano bisogno. Li guardava negli occhi uno per uno e li chiamava i “suoi” studenti; avrebbe parlato loro del sapere degli antichi e del valore degli esseri umani. Una mattina si accorse che gli studenti stavano cantando..

**Il rapporto scuola/impresa**

Sempre più spesso si sente parlare della scuola come di un sistema che assomiglia a quello aziendale. La sua struttura , infatti, potrebbe ricordare quella di un’azienda che fornisce servizi, inoltre, termini propri del linguaggio imprenditoriale come “profitto”, “utenza”, “produttività” sono sempre più diffusi tra i “dirigenti scolastici” che preferiscono essere considerati dei “presidi-manager” piuttosto che esperti in didattica. Ma la differenza principale la si riscontra nel fatto che mentre nell’impresa-azienda vi sono persone che producono beni o servizi, quindi merci di consumo, nell’impresa-scuola vi sono persone che producono persone, ma queste ultime non hanno un valore di mercato.

Tuttavia, con il termine impresa si fa riferimento anche ad un’attività difficile come, appunto, lo può essere il motivare i giovani allo studio e infondere loro il sapere o riavvicinare chi se ne era allontanato dato che i ragazzi oggi di distrazioni ne hanno molte.

Dunque , in questi termini, possiamo benissimo parlare di scuola come impresa poiché tanti sono i giovani che hanno ritrovato stimoli e motivazioni tra le pareti di istituti scolastici. Tutto questo comporta la fatica dei docenti a inventarsi sempre nuovi metodi per recuperare anche gli alunni più restii allo studio. Non esiste un metodo uguale per tutti, ma solamente la capacità di adeguare gli strumenti alla materia da lavorare e ciò vale anche per le aziende del mercato contemporaneo che per adattarsi alla società necessitano di valorizzare il capitale umano, quindi le idee, le conoscenze, i sogni.

**We are such staff the music are made on**



*“We are such stuff as dreams are made on”* ovvero *“Siamo fatti della stessa sostanza dei sogni”* recita il celebre aforisma di William Shakespeare da cui prende spunto la seconda parte del titolo del racconto e a cui è ispirata la tela del pittore e astronomo Giuseppe Galletta (di cui l’opera in prima pagina).

Prende spunto poiché la frase in questione è incentrata sulla musica e tradotta significa proprio *“Siamo fatti dello stesso spartito di cui è fatta la musica”*, ma musica e sogni sono legati da un rapporto molto stretto tra loro.

In quanto alla massima del poeta inglese, essa ha diverse interpretazioni plausibili, può lasciare intendere infatti che gli esseri umani possono essere trasportati dalla fantasia proprio come accade nei sogni, oppure, il fatto che si dica che i sogni siano irrealizzabili, ma se noi siamo fatti della stessa loro sostanza allora i sogni sono reali e ciò è un modo per dire che è la speranza ciò che ci mette in moto davvero. Un’ esistenza priva di sogni è come un giorno senza sole, triste e malinconico; sognare fa bene alla mente, ci motiva alla vita e al raggiungimento di determinati obiettivi.

Un’ ulteriore lettura sostiene che siamo noi a rispecchiare i nostri sogni, che siamo volubili, mutevoli e incerti proprio come questi ultimi, ma per questo abbiamo maggiore speranza di realizzarci nella vita, in quanto ci è possibile desiderare tutto ed ottenerlo. Non per niente il più famoso aforisma di Walt Disney è proprio questo: *“Se puoi sognarlo,puoi farlo”*.

La musica, dal canto suo invece, risveglia le funzioni mentali assopite, origina inaspettatamente capacità di rappresentazioni e stimola la creatività. Essa non appare all’ascoltatore con immagini definite, visive o olfattive, bensì le immagini suscitate dalla musica sono di tipo onirico, impalpabili, illogiche, confuse come quelle dei sogni. Inoltre, grazie al ritmo è in grado di sollecitare funzioni come quella di coordinamento e il divario tra l’immaginario onirico e quello della memoria “fotografica” lascia posto alla scelta soggettiva e all’interpretazione personale; proprio per queste ragioni rende l’immaginario ideativo. In altre parole, i sogni e la musica danno ampio spazio alla soggettività progettuale e questo per dire che l’ individuo, lo studente o il lavoratore a cui vengono rubati i sogni, avrà una minor resa produttiva rispetto all’individuo lasciato libero di esprimersi.

Restando al titolo del racconto, anziché “stuff”, “ cosa” ( “sostanza” nel caso di Shakespeare), notiamo la parola “staff”, che, oltre ad indicare lo spartito musicale, indica l’insieme di persone che fan parte di un’ organizzazione, come appuntolo staff di un’azienda.

**La leadership convocativa**

*“Non vi racconterò delle cazzate, cercheremo invece di capire insieme ciò che davvero interessa a voi”.*

La frase di Miranda rivolta ai suoi studenti racchiude in sé il concetto di leadership convocativa. Essa infatti è la capacità di spingere gli individui a fare ciò che non farebbero mai da soli per mancanza di motivazione e di stimoli. La leadership non è legata principalmente al prendere decisioni, ma riguarda piuttosto la capacità di ispirare le persone con lo scopo di far loro cambiare direzione e raggiungere degli obbiettivi.

Nell’episodio in questione gli studenti erano demotivati nello studio e la causa era da ricercare nei metodi inefficaci dei professori; quando la nuova insegnante capisce i loro bisogni, il loro desiderio e necessità di parole vere, essi ritrovano la voglia di fare e di applicarsi.

Per leadership si intende anche il rispetto e la fede che viene riconosciuta ad una persona in modo naturale, quel senso di ammirazione e referenza che gli altri gli attribuiscono gratuitamente. Ci si chiede come mai ad alcune persone viene riconosciuta quella stima e considerazione e ad altre no. Esistono, infatti, persone che si trovano in posizioni di comando come ad esempio un dirigente, un capo ufficio, un capo famiglia, e non riescono a comandare e a farsi ascoltare, a far valere le loro ragioni e a farle condividere dagli altri, ed invece ce ne sono altre che assumono questi ruoli in modo più naturale. Dunque la leadership è strettamente legata ad una comunicazione efficace, quindi al saper trasferire le abilità e le capacità per realizzare un determinato obbiettivo, e alla giusta motivazione per far si che il risultato venga compiuto.

Oggi il termine “leadership” è stato rivalutato poiché in passato faceva riferimento per lo più ad un capo che tendeva a soffocare le idee diverse dalle sue, evitando perciò di farle emergere e risolvendo i problemi con soluzioni conformistiche che precludevano il miglioramento delle stesse.

Nell’ambito specificatamente aziendale un buon leader è colui che convoca i suoi dipendenti inducendoli al dialogo, all’iniziativa e al miglioramento: in questo modo si cerca di incentivare la leadership a tutti i livelli, fattore chiave nel successo delle imprese. Inoltre, ogni lavoratore si sentirà un componente fondamentale nel processo decisionale dell’azienda, proprio come accadeva grazie alla nuova professoressa che, guardando negli occhi gli studenti “uno per uno” , faceva sentire ognuno di essi parte importante nel gruppo classe.

Oggigiorno, infatti, si necessita sempre di più di un’ “intelligenza collettiva” che si genera autonomamente in contesti lavorativi in cui si fanno emergere e si valorizzano le idee di tutti gli impiegati. In questa situazione il lavoratore avrà la sensazione di essere protagonista della vita aziendale e avrà la motivazione ad agire seguendo un binario comune, facilitando così lo sviluppo dei processi innovativi per assicurare il successo dell’impresa.

**Creatività e Innovazione**

*“Indossava un cappello ricoperto di lamelle rosate, stranamente abbinato alle buffe scarpe azzurre che sembravano rubate dal guardaroba di Minnie.”*

Si usa dire che il modo di vestire di una persona rispecchia il suo essere. C’è chi considera questa frase un semplice luogo comune, ma spesso i capi che scegliamo di indossare sono veramente espressione del nostro animo.

Come possiamo notare, la nostra nuova professoressa porta un abbigliamento insolito, fantasioso e originale, insomma creativo. Ed è proprio la creatività uno dei punti di forza di questa insegnante che, con la creazione di un nuovo metodo d’insegnamento, è riuscita a trarre il meglio di sé dagli studenti e quindi a risvegliare in loro la creatività sopita.

Essere creativi significa saper produrre idee, individuare soluzioni attraverso logiche nuove, essere attivi e personali in tutto ciò che si dice e si fa ed esser capaci di tramutare in azione o in materia tangibile/udibile qualcosa che prima era solo una forma mentale astratta, un’idea.

Si può essere creativi, quindi, nel vestire ma anche nell'organizzare una festa, nell'arredare una casa, nel dirigere un'azienda..

Nella gestione di un’azienda, proprio così, poiché per poter occupare una posizione rilevante oggi non bisogna dimenticare che la creatività e il sapere sono fattori economicamente strategici e fondamentali per le industrie e, oggi più che mai, il futuro di un’azienda dipende dalla capacità di immaginazione e dalla creatività dei suoi dipendenti. Occorre prestare molta attenzione alle industrie culturali e creative, vere e proprie portatrici di benessere economico e sociale e la musica non può che risultare tra i protagonisti a pieno titolo!

È necessario favorire la creatività e l’apertura mentale del personale alla ricerca del progetto giusto da realizzare, così alle aziende si renderà possibile la creazione di un ambiente dinamico e aperto all’ascolto delle idee e tutto ciò porterà a migliorare la qualità del prodotto.

*“La distingueva un atteggiamento nuovo.”*

Miranda era contraddistinta da un atteggiamento nuovo e aveva nuovi progetti che andarono a risvegliare le menti degli studenti.

La progettazione getta un ponte tra la creatività e l’innovazione ed essere innovativi vuol dire contribuire allo sviluppo dell’economia e della società.

L’innovazione parte tutta dalle risorse umane: qualsiasi tipo di tecnologia, infatti, necessita di un supporto fatto di impegno e motivazione, volontà e capacità delle persone. Nessuna tecnologia può generare competitività quando la motivazione, la preparazione e la volontà di conseguire risultati viene meno. E queste qualità risiedono soltanto nel capitale umano. L’innovazione appunto deve sapere sviluppare un certo grado di competitività sul mercato poiché il cambiamento fine a se stesso non è realmente innovativo, inoltre, è un processo costante e graduale. Un’azienda veramente innovativa non realizza grandi progetti una volta tanto per poi restare diversi anni statica e immobile ma porta avanti innovazioni pian piano, giorno dopo giorno.

Essere innovativi sul mercato significa anche investire sul capitale intellettuale, ovvero sulle conoscenze, dato che un grande capitale finanziario spesso non basta per garantire il futuro dell’impresa e questo è un aspetto che veniva negato nelle aziende di stampo tayloristico.

**Costruttori di senso**

*“Avrebbe raccontato alla classe la saggezza dei savi, avrebbe mostrato il valore degli esseri umani.[...]Le parole scorrevano su quei giovani per riportarli a una nuova dimensione esistenziale. La sapienza antica, come sapere fluido e liquido, impregnava di sé quei giovani, che per troppo tempo erano stati assetati del vero, senza nemmeno esserne coscienti.”*

Gli studenti sembravano aver smarrito la propria identità dentro le pareti scolastiche, non essendo neanche coscienti di quello che desideravano in realtà, fino a che un giorno riuscirono a ritrovare se stessi grazie anche ad uno sguardo verso il passato e la sapienza degli antichi.

La costruzione di identità e la retrospettività sono proprio due caratteristiche di quello che Weick chiama “sensemaking”, ossia processo di produzione di senso.

Non per niente la nuova professoressa insegnava Filosofia e Storia e praticare la filosofia è prima di tutto una ricerca di senso, un interrogarsi sul mondo e sulla propria esistenza; la filosofia dà la consapevolezza della realtà e gli alunni infatti prima erano “assetati del vero *senza nemmeno esserne coscienti”*, senza esserne consapevoli. La storia, invece, oltre che a farci riflettere sugli errori passati, ha il compito di farci capire il presente. Capendo chi siamo stati, siamo in grado di leggere meglio la nostra vita attuale e conoscendo il passato saremo più in grado di affrontare il futuro.

Anche per un’ azienda l’identità è molto importante ed ha bisogno di senso per generarla. Grazie al senso crea anche una certa comunanza di obiettivi e valori, una certa stabilità e coesione interna.

La retrospezione, inoltre, è fondamentale per il sensemaking perché ricostruisce le diverse fasi che portano al risultato come una serie di eventi collegati e rinforza i nessi causali e questo aspetto è molto importante per l’economia.

La costruzione di significato deve prodursi sia individualmente che collettivamente per non perdere il proprio orientamento in un contesto come quello attuale che è in perenne trasformazione.

Il sensemaking ha dunque un aspetto sociale in quanto gli individui si relazionano e sono influenzati dalla presenza di altri, così come i colleghi di lavoro collaborano tra di loro, e si tratta di un never ending process poiché è continuo, senza inizio nè fine.

Inoltre si basa su informazioni selezionate, nell’episodio in questione, infatti, Miranda*“Avrebbe fatto piazza pulita di tutto quello che era ormai morto e sepolto, di tutto quello che si era sedimentato in gravose incrostazioni nozionistiche* etc*”* e sulla plausibilità dell’azione, in quanto l’uomo crea e realizza ciò che crede si avveri.

**Il Taylorismo, un ostacolo alla realizzazione**



La situazione scolastica degli alunni immotivati rappresenta dunque metaforicamente il sistema tayloristico applicato alle aziende.

I professori si proccupavano solamente di mantenere apparentemente una certa disciplina e di tenere semi-addormentati gli studenti e ciò si può ricondurre al principio del voler ottenere il massimo con il minimo della fatica e del tempo. I docenti non si sforzavano neppure di cercare metodi alternativi che potessero risvegliare le menti dei ragazzi e la passività di fronte ai testi assegnati dal Ministero era per loro l’unica soluzione possibile: la One Best Way tayloristica. Essa prevede che di fronte a un qualsiasi problema tecnico o organizzativo ci sia solamente una soluzione, e non altre vie d’uscita alternative. Questo sta a significare che la miglior resa produttiva si ha quando il lavoratore non pensa più a quello che deve realizzare ma si concentra al contrario sui gesti sempre uguali che gli sono stati assegnati per la produzione da manager “scientifici”; egli deve solamente svolgere ciò che gli viene ordinato senza poter domandarne la ragione ed è costretto a rispettare le regole e i ritmi senza ritardarli o anticiparli.

Il Taylorismo vede infatti l’organizzazione del lavoro come un meccanismo costituito da parti che sono studiate scientificamente per garantirne il funzionamento stesso

e l’uomo non è che un semplice esecutore parte del meccanismo.

Di fatto il Taylorismo non faceva altro che annientare ogni passione, ogni ambizione, precludeva e ostacolava le innovazioni e gli operai soffrivano l’insoddisfazione e la monotonia proprio come gli studenti del racconto. Più che altro, l’elemento innovativo introdotto da questo sistema consisteva nel raccogliere le conoscenze e classificarle, riducendole a formule e a leggi. È l’illusione di Robinson Crusoe, trasposizione letteraria del manager scientifico ma questo, nella realtà complessa e mutevole quale quella attuale, non è altro che un approccio riduzionistico.

Tutti questi aspetti negativi portarono la produzione tayloristica ad un inevitabile fallimento.

Possiamo citare una delle poesie di Szymborska , ovvero *Ad alcuni piace la poesia.*

“Ad alcuni-

cioè non a tutti.

E neppure alla maggioranza, ma alla minoranza.

Senza contare le scuole, dove è un obbligo,

e i poeti stessi,

ce ne saranno forse due su mille.

[…]

La poesia-

ma cos’è mai la poesia?

Più d’una risposta incerta

è stata già data in proposito.

Ma io non lo so, non lo so e mi aggrappo a questo

come alla salvezza di un corrimano.”

Szymborska ci dice che nelle scuole la poesia non è apprezzata, proprio perché viene imposta e gli alunni sono obbligati a studiarla. Questo per intendere che neppure l’operaio dovrebbe essere obbligato a seguire quei compiti sempre uguali poiché così facendo si sentirebbe disumanizzato e non apprezzerebbe il suo lavoro.

Inoltre, ci mostra come la visione di Robinson Crusoe sia errata dal momento che non è possibile dare una definizione certa alle cose e la poesia evidenzia proprio questo lato mutevole della realtà e stimola diversi percorsi interpretativi.

**Ed è tutta un’altra musica**

 *“Nella “sua” classe aveva guardato negli occhi i “suoi”studenti, uno per uno..”*

*“ E allora avvenne il miracolo: una mattina, entrando in classe, Miranda si accorse che gli studenti della Terza C stavano cantando..”*

Queste due frasi del racconto rappresentano metaforicamente l’applicazione e la realizzazione dello Humanistic Management in campo aziendale e la musica ne risulta essere la protagonista.

A riguardo, l’autore e consulente di direzione Franco Marzo scrisse *Il modello B.A.C.H- Business analysis of corporate harmony*, un libro che pone il ritmo, il timbro, l’armonia e la melodia all’ origine del buon esito di un’attività.

L’intenzione è quella di unire la musicalità alle imprese rifacendosi al modello dell’orchestra, ai paradigmi della musica e si mira a riscuotere “l’applauso del pubblico”, ossia l’acquisto delle merci ed un appoggio economico finanziario.

L’impresa deve saper comporre una musica potente, affidabile, affacinante, innovativa, creativa e orecchiabile, commenta l’autore. Egli spiega infatti che in un mercato ormai saturo di “quantità” e di “qualità” sono l’originalità, la novità e l’emozione che fanno la differenza.

All’azienda serve dunque un timbro che la distingua dalle altre, un ritmo composto da norme e principi condivisi e rispettati, una certa armonia che valorizzi e integri le diversità all’interno di essa e una melodia, quindi, una buona organizzazione, comunicazione e creatività. Deve però vanatare di una storia e di valori profondi e avere un senso a prescindere dal tipo di musica che ha scelto di suonare, ovvero dal prodotto che ha deciso di commercializzare.

L’ autore scrive che “l’azienda deve quindi dare il “La”, deve avere un suo timbro iniziale, cioè quello che una volta era il sogno dell’imprenditore che l’ha fondata”; ed ecco che allora il significato profondo dell’impresa è da ricercare in tutto ciò che la contraddistingue sotto l’aspetto umano, nelle relazioni e nella motivazione del personale.

F.Marzo ha pubblicato anche *Music manager* *: esperienza musicale e arte manageriale,* dove riflette su come le aziende possano trarre insegnamenti concreti e valori dal mondo della musica. Si cerca di riportare in luce il lato didattico-formativo dell musica andando oltre il solo aspetto ludico.

Un esempio di come la musica giochi un ruolo fondamentale è il film *La musica nel cuore* di Kirsten Sheridan, in cui il protagonista August Rush ritrova i genitori grazie ad essa, che funge da collante riuscendo a far comunicare e a riconnettere le persone. Gli studenti del racconto, invece, stavano cantando quindi avevano ritrovato lo stimolto e la motivazione.

<http://www.youtube.com/watch?v=7cfQ1hZNEtQ&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=Jrerygi9_SY&feature=related>

**Conclusioni**

Occorre superare la visione aziendale improntata al Taylorismo a vantaggio di quella umanistica dove nuovi collegamenti tra la scienza, l'arte, la filosofia e il mondo imprenditoriale saranno in grado di stimolare le industrie creative ed è necessario superare il problema principale delle aziende attuali, ovvero l’incapacità di ascoltare e motivare i propri dipendenti poiché ciò è solamente distruttivo e non porterà ad altro che ad avere dei lavoratori passivi che eseguiranno solo gli ordini senza portare alcun contributo all'attività che staranno svolgendo.

**Bibliografia**

• Marco Minghetti – Fabiana Cutrano, Nulla due volte. Il management attraverso le poesie di Wisława Szymborska. Libri Scheiwiller, 2006.

• Marco Minghetti - Fabiana Cutrano, Le nuove frontiere della cultura d’impresa. Il manifesto dello Humanistic Management. Etas 2004

• Marco Minghetti, Le aziende in-visibili. Libri Scheiweller, 2006

• Franco Marzo, **Il modello BACH. Business Analysis of Corporate Harmony, 2008**

• Franco Marzo,**Music manager: esperienza musicale e arte manageriale. La formazione alla ricerca dell'energia e della passione, 2006**

• [www.**Sublimen**.com](http://www.Sublimen.com)