Manuale di armonia di impresa

Consigli utili per creare valore nel tempo

di

Franco Marzo

Milano, settembre 2011

sm*art* management, Via Traiano 58, 20149 Milano, +39 02 39260570, info@smartmanagement.it
www.smartmanagement.it

Introduzione

L'obiettivo del presente manuale è offrire un contributo a chi desideri armonizzare la propria organizzazione di lavoro.

Con il verbo *armonizzare* intendiamo l'arte di costruire le condizioni per ottenere prestazioni (prodotti e servizi) in grado di soddisfare sia il pubblico interno sia il pubblico esterno, intervenendo sugli elementi strutturali dell'**Essere** dell'impresa.

Ci proponiamo quindi di fornire consigli utili che non riguardano il **Fare** bensì **l'Essere** di un'organizzazione: l'identità, le regole, le idee, la diversità e i sistemi di integrazione. In tal senso le "*ricette*" proposte prescindono dal tipo di attività svolta.

Data la brevità del manuale consigliamo di non considerare mai separatamente i vari capitoli. Ogni tema si lega indissolubilmente agli altri, proponendo una visione olistica del mondo organizzativo, dove ogni sua componente condiziona le altre.

L'ispirazione ce la offre la musica, con le sue infinite declinazioni, anche se il modello a cui ci riferiamo è quello nato dalla cultura ellenica, sviluppatosi in Europa e diffusosi in tutto il mondo occidentale. Attraverso i paradigmi della musica cercheremo di offrire gli strumenti per misurare e migliorare la "**cultura di impresa",** la dimensione dell'Essere di un'organizzazione.

Il manuale è diviso in cinque capitoli, uno introduttivo e quattro tematici:

1. Perché la musica: un modello di eccellenza
    a. Ritmo: cultura delle regole
    b. Melodia: cultura delle idee
    c. Armonia: diversità e sistemi di integrazione
    d. Timbro: identità e vocazione

All'inizio di ogni capitolo viene proposto un grafico esemplificativo raffigurante il profilo culturale di un'organizzazione. Tale profilo nasce da una serie di questionari aventi come oggetto la rilevazione delle **percezioni** che manager e quadri hanno delle quattro principali dimensioni culturali dell'impresa: ritmo, melodia, armonia e timbro. I questionari vengono tarati sulla base delle varie realtà di impresa (numerosità e disponibilità degli intervistati, obiettivi, tempi, etc.), ed hanno l'unico scopo di stimolare la riflessione sui punti chiave della cultura interna, promuovendo il confronto e l'accordatura delle varie posizioni.

Attraverso l'armonizzazione delle percezioni si favorisce la discussione ed il superamento di conflitti e vincoli pregiudiziali di schieramento. L'armonizzazione non è mai un punto di arrivo ma un processo continuo. Un amico mi ha offerto una definizione particolarmente illuminante che vi propongo: *l'armonia non è assenza di conflitto (monotonia) ma capacità di governare e risolvere i conflitti".*

Si prega di riprodurre citando l'autore

Perché la musica: un modello di eccellenza

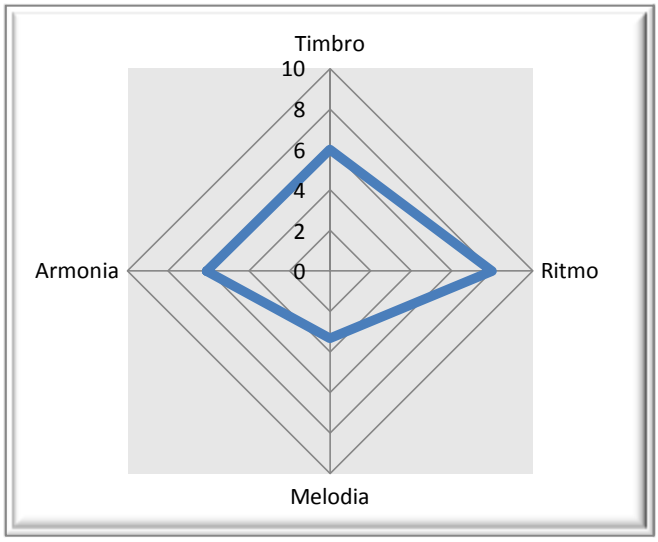


Fig.1

Scheda introduttiva	
La fig. 1 propone il profilo di un'impresa così come viene percepita dai suoi quadri dirigenti. Il questionario utilizzato è formulato in quattro sezioni, ognuna delle quali affronta una dimensione della Cultura di Impresa armonica. L'ampiezza complessiva del quadrilatero indica una maggiore o minore *efficacia* interna. Un test condotto su un campione di 86 aziende conferma la correlazione tra l'ampiezza del profilo ed il buon andamento economico e finanziario dell'impresa.	
Ritmo	Indica la percezione più o meno elevata della cultura delle regole. Nell'esempio la cultura è abbastanza elevata, ad indicare un buon livello di affidabilità complessiva dell'impresa. È importante nelle organizzazioni di dimensioni elevate, mentre nelle piccole imprese, quando eccessiva, può limitare la flessibilità e il dinamismo. Quando eccede diventa burocrazia.
Melodia	Indica la cultura delle idee, la parte più dinamica, creativa ed innovativa dell'impresa. L'indicatore basso non è necessariamente un minus. Se l'impresa opera nel settore della moda o del design è certamente un segnale d'allarme, viceversa se opera nelle Assicurazioni è abbastanza normale. La *"musica classica"* non cambia mai e va sempre di moda. Quando la melodia eccede diventa una forma di narcisistica anarchia e può creare danni irreparabili.
Armonia	Indica la capacità dell'impresa di gestire la complessità, la struttura organizzativa. Se l'impresa ha dimensioni elevate, l'aspetto armonico può essere determinante nel processo di creazione del valore. Nel caso di piccole imprese, la criticità dell'indicatore è inferiore. L'eccesso di armonia induce a perdere di vista il **core value**, privilegiando gli aspetti organizzativi, gestionali e strutturali rispetto al valore intrinseco del prodotto o del servizio. Una penna più avere mille virtù ma se non scrive…
Timbro	Indica la forza del marchio e della sua identità. Anche in questo caso è un indice relativamente importante. È fondamentale per le imprese che operano direttamente con il loro marchio (brand, firma), lo è di meno per i contoterzisti. Quando il timbro eccede diventa autoreferenzialità ed è l'anticamera della *"fine"*.

Si prega di riprodurre citando l'autore

Un modello di eccellenza

"la musica è un arte del suono nel tempo che esprime idee ed emozioni in forme significative attraverso elementi ritmici, melodici, armonici e timbrici" – (American College Dictionary, 1948)

Le dimensioni della musica che andremo ad analizzare in chiave organizzativa di impresa sono quattro: ritmo, melodia, armonia e timbro. Esse rappresentano la struttura più evoluta della musica e costituiscono i pilastri di un grande patrimonio di ricchezza dell'umanità ed allo stesso tempo di una grandissima industria.

Non tutti sono consapevoli del fatto che la musica occidentale, utilizzando la materia prima dei "suoni", della "creatività", e della "competenza tecnica" ovvero con risorse immateriali, fattura nel mondo (2009), 17 miliardi di dollari[1]. Il tutto senza contare che circa un 30% delle transazioni musicali avviene in "nero" attraverso la pirateria. Cosa comprende questa industria? Diritti d'autore, incassi di concerti, dischi, colonne sonore, suonerie telefoniche.

Per comprenderne le dimensioni può essere utile sapere che nel 2009, il mercato mondiale delle telecomunicazioni raggiungeva un valore di **1,416 miliardi di dollari** (1,08 miliardi di euro)[2].

In comune i due mercati hanno l'immaterialità. La musica è l'industria dei suoni, le telecomunicazioni quella delle voci, delle immagini e delle informazioni.

Dietro alle telecomunicazioni oltre alle conoscenze e competenze degli uomini, ci sono tecnologie, antenne, computer, satelliti. Nella musica capita di vedere uno stadio pieno di gente con in mezzo *"uno che canta"*. Un *"pezzo di legno"* in mano e sei corde di "fil di ferro". Si fa per dire. Certamente la musica nella sua essenza appare un prodotto più povero. Mentre è possibile immaginare un violinista che affascina ed entusiasma un pubblico, è difficile trasmettere voci, immagini e suoni senza immaginare un'organizzazione complessa di tecnologie e uomini. Eppure la musica produce più valore delle telecomunicazioni.

A questo punto qualcuno potrebbe obiettare che la musica appartiene alla sfera intima dell'uomo e che, in quanto tale, costituisce un bisogno di cui non se ne può fare a meno. Un po' come mangiare, dormire e respirare. Certamente è vero. Mentre non esiste, e forse non è mai esistito, un uomo *"senza musica"*, il bisogno di telecomunicare è legato alla storia degli ultimi 100 anni, ed ancora oggi vi sono milioni di persone senza un telefono, un collegamento internet o una televisione. Ma cantano e suonano, ognuno, ciò che appartiene alla propria cultura musicale. Il cinese, il giapponese, l'indiano, l'europeo, cantano e suonano musiche molto diverse. Legittimo oltre che naturale.

L'aspetto interessante non è quindi da ricercare nella musica in generale ma nel tipo di musica che ha generato un'industria così potente e internazionale: la musica occidentale.

[1] http://www.reuters.com/article/idUSTRE63R1K220100428
[2] Idate "Mobile 2009: Markets & Trends"

Si prega di riprodurre citando l'autore

Infatti non tutta la musica ha avuto il successo planetario della musica occidentale. Quella cinese, giapponese, o indiana fattura pochissimo. Come mai Mozart, Beethoven, Bruce Springsteen, Frank Sinatra, producono un valore economico così importante? Come mai il pubblico di tutto il mondo ne rimane affascinato? Qualche musicologo ha ipotizzato che dipenda dall'evoluzione della sua struttura. La musica occidentale conterrebbe alcuni elementi in grado di affascinare, dilettare, rinfrancare, energizzare, un pubblico vastissimo. Dimensioni in grado di garantire un prodotto ricco di stimoli e di contenuti antropologicamente rilevanti. E ciò non soltanto in alcune sue espressioni (generi), ma in tutte le sue diversissime forme.

Per comprendere il concetto, Andrea Frova nel suo "Armonia celeste e dodecafonia" propone l'analisi della differenza tra la musica armonica e la musica dodecafonica. Chi si fosse imbattuto nella musica atonale (dodecafonica) avrà provato qualche difficoltà di comprensione. Si tratta certamente di musica colta, ma molto difficile da comprendere. Come mai? Secondo Frova perché orfana di un ritmo e di una melodia, elementi tipici della struttura musicale armonica. Analogo discorso, senza entrare in profondità, si potrebbe fare per la musica cinese o indiana. Se pensiamo a queste musiche difficilmente potremmo coglierne un ritmo o una frase musicale delineata con precisione, facilmente orecchiabile o fischiettabile "sotto la doccia".

La musica occidentale è ben organizzata. All'interno dello spartito sono chiari i tempi, i cicli "*lavorativi*", i compiti, i ruoli, gli strumenti, le funzioni – rispettivamente esemplificati in *adagio, quattro-quarti, partitura, solista, flauto, fiati*. Inoltre è molto chiaro il genere musicale a cui si fa riferimento. Basta un attacco di un secondo per capire se è jazz, rock, samba, o classica. Questo dipende dagli accenti ritmici e dalla tipologia di strumenti utilizzati. Una sonorità di violino evocherà immediatamente il genere classico, una maracas il samba. L'immensa diversità di strumenti (e relative timbriche) mixate insieme con ordine, disciplina e organizzazione diventano **concerto**, e il concerto un prodotto destinato ad un **pubblico**. Non sarà semplice, ma vi invitiamo a considerare il pubblico come quella vasta e stratificata popolazione che ha un interesse legato all'orchestra ed al suo concerto. Fanno parte del pubblico i musicisti, gli impresari, i discografici, i critici, i fornitori di strumenti ed ovviamente tutti gli appassionati. Per l'impresa il pubblico si chiama stakeholder e comprende tutti coloro che hanno un interesse legato all'impresa: clienti, dipendenti, dirigenti, fornitori, azionisti, sindacati, istituzioni per citare i principali.

La gestione della complessità

L'armonia nata in Italia nel XVI secolo (è il motivo per cui tutti i grandi musicisti, anche Beethoven, scrivevano *adagio* o *lento* in italiano) rappresenta il livello di complessità generato dall'integrazione organizzata di suoni e strumenti diversi. Tale **complessità** costituisce un elemento di piacere sensoriale per il pubblico, forse uno dei segreti del suo successo. Lo hanno scoperto le neuroscienze, attraverso la **fMRI** (Functional Magnetic Resonance Imaging), fotografando le reazioni del cervello agli stimoli musicali. Al crescere della complessità i centri del sistema limbico (nucleus accumbens) si attivano, rendendo

Si prega di riprodurre citando l'autore

visibile la maggior irrorazione sanguigna (D. Levitin[3]). Il concetto di complessità va approfondito e chiarito anche per le imprese. Organizzare la complessità e accrescerla è un valore in sé che produce margini e allarga il pubblico. Nel capitolo dedicato all'armonia vedremo in dettaglio come si può fare. La struttura organizzativa della musica occidentale consente la composizione di performance molto ricche di stimoli musicali, tendenti a soddisfare l'esigenza percettiva ed emozionale di un pubblico molto vasto. Le dimensioni e la diversità del pubblico conquistato dal compositore o dal gruppo "occidentale", fanno pensare che questo tipo di organizzazione musicale sappia garantire la soddisfazione di bisogni antropologicamente diffusi, senza rinunciare alle sue caratterizzazioni culturali (generi).

Questo ci autorizza a pensare che l'impianto organizzativo della musica occidentale possa essere utilizzabile nei campi in cui occorra ugualmente rivolgersi ad un pubblico molto vasto e diversificato. Nell'era globale, quello commerciale, produttivo e dei servizi.

È già successo con il modello organizzativo militare. L'arte della guerra, ahimè conosciuta da tutti i popoli del pianeta, ha ispirato per decenni imprese e industrie. Peter Drucker pensando alla nuova generazione di *knowledge worker* (lavoratori delle conoscenze), affiancatisi ai tradizionali *"worker"* (la forza lavoro tayloristica), aveva già intuito che l'orchestra poteva essere il modello di eccellenza a cui ispirarsi per l'organizzazione aziendale, soprattutto nel settore dei servizi e della knowledge economy. Non si può certo dire che il musicista rappresenti una forza lavoro da misurare con la logica di "tempi e metodi". Eppure come abbiamo visto, il valore che crea *"dal nulla"* (i suoni) può valere miliardi di dollari.

Nella musica non basta eseguire il compito! Occorre aggiungere il valore di un'interpretazione che sappia trasferire al pubblico energia. Quando scatta l'applauso del pubblico il musicista "**incassa**" l'energia che ha trasferito e ritrova le condizioni per andare avanti. Ma per ottenere questo risultato il musicista non può essere solo, occorre un'orchestra, un team di fonici e di tecnici perfettamente coordinati. E il brano non può essere un insieme di suoni e basta. Deve inserirsi in una vocazione culturale, deve saper interpretare ciò che il pubblico *non si aspetta* ma *è pronto a ricevere*, deve evocare e trasferire emozioni. La prestazione musicale deve proporsi con un linguaggio comprensibile, una struttura sintattica e grammaticale accessibile. Deve saper condurre l'attenzione del pubblico anche nei passaggi più arditi, senza mai perderlo, senza scollegarsi dalle sue capacità di ascolto, *fidelizzandolo*.

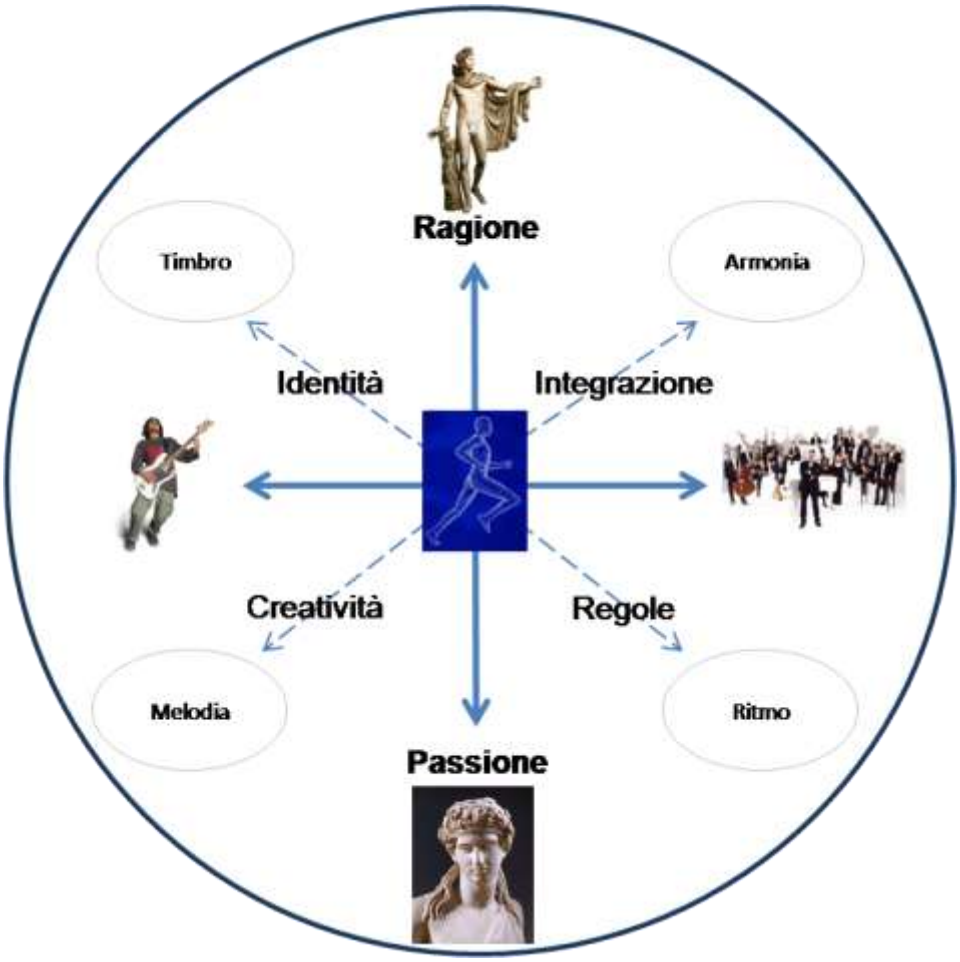
Una motivazione laica

Per l'impresa assumere a modello il sistema armonico musicale significa presidiare tutte le sue componenti culturali. Se la parola cultura nasce dal latino *colere - coltivare*, significa che attraverso la cultura si può creare valore, ricavarne frutti. Per farlo occorre coltivare la mente con un approccio antropologico che si preoccupi di capire cosa induce gli uomini ad agire correttamente, a rispettare le regole, a lavorare con scrupolo e impegno, ad

[3] D. Levitin "Fatti di Musica" di Einaudi, 2008

Si prega di riprodurre citando l'autore

aggiungere il valore della propria individualità mettendosi in gioco di fronte agli altri. La musica racchiude in sé quattro pulsioni umane fondamentali: la razionalità (l'armonia apollinea della matematica), il piacere (la bellezza dionisiaca), il lavoro individuale (solista) e di gruppo (l'orchestra). Ma per coltivare queste quattro pulsioni non bastano impegno, tecnica e strumenti. Occorre una motivazione in più : la passione.



Non è un caso che la parola latina *colere* oltre a coltivare significhi anche *onorare*, da cui "culto". In altri termini per produrre musica di qualità e scatenare l'applauso del pubblico occorre agire sia sulla sfera materiale (coltivare la mente) che su quella immateriale-spirituale (culto, coltivare lo spirito). L'intuizione è sempre di Peter Drucker quando afferma che il settore profit deve imparare dal no-profit e che il "volontariato" produce molto valore senza essere pagato. Qual è il segreto? Va ricercata una motivazione **laica** che valga per tutte le culture e religioni, e che sia applicabile al **fare bene in sé!** La musica ha queste caratteristiche, accoglie tutti e appartiene a tutti. Una motivazione motivante…

Si prega di riprodurre citando l'autore

Ritmo – cultura delle regole

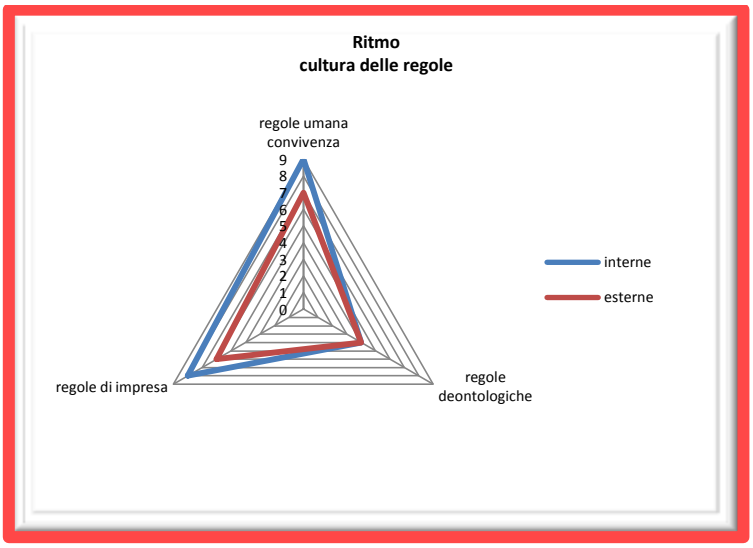


Fig. 2

Scheda introduttiva	
La fig. 2 riporta il profilo di Ritmo di un'impresa. Indica che i quadri dirigenti percepiscono mediamente delle buone condizioni di convivenza personale e operativa. Qualche segnale di preoccupazione sul fronte della deontologia. Le domande del questionario riguardano 6 aspetti delle regole: 1. esistenza 2. notorietà 3. condivisione 4. rispetto 5. sanzione 6. aggiornamento I tipi di regole in questione sono tre: umana convivenza, deontologia (convivenza professionale), e operatività dell'impresa	
Convivenza	Le regole di umana convivenza riguardano la buona educazione. Influenzano il clima generale dell'organizzazione e possono sopperire a inefficienze in altri campi. Troppa educazione può diventare ipocrisia, falsità, scarso affiatamento, conflittualità latente, formalismo
Deontologia	Indica la percezione di correttezza professionale nei quadri dirigenti: riservatezza, lealtà, onestà, sobrietà. Nell'esempio della fig.2, l'organizzazione non eccelle, creando rischi di conflittualità orizzontale e verticale. La deontologia si materializza nell'**esempio** e l'esempio di un capo ha una forza positiva e negativa maggiore di qualsiasi regola scritta
Impresa	Le regole di impresa possono essere infinite e riguardano le fasi critiche di tutte le attività delle varie funzioni aziendali. Ci saranno regole amministrative, fiscali, produttive, di marketing e commerciali. Tuttavia possono esserci regole "*speciali*" che più di altre influiscono sul core business nel medio lungo periodo. Quando queste regole esistono e vengono percepite e osservate, diventano un punto di forza dell'organizzazione

Si prega di riprodurre citando l'autore

La regolarità delle regole

Il ritmo è il primo pilastro sia dell'orchestra che dell'impresa. Senza ritmo ogni costruzione è precaria e instabile. Nel ritmo c'è la forza dell'organizzazione, la sua capacità di restare unita e coesa nello svolgimento di tutta la prestazione.

Il ritmo garantisce un livello di sostegno e di condivisione tra i protagonisti dell'organizzazione. La batteria è un punto di riferimento per tutti gli strumenti, una base comune per andare a tempo e non perdersi. Un movimento regolare ripetuto su cui ritrovarsi. Difficilmente una band o un'orchestra potrebbero suonare senza condividere lo stesso ritmo (velocità, accenti, metrica). Pensate all'effetto che produrrebbe se metà dei musicisti eseguisse un ¾ ,un valzer, e l'altra metà un quattro quarti (il ritmo di moltissime composizioni pop e rock): confusione, fastidio, rumore.

Il ritmo possiede una caratteristica importante: è regolare. La regolarità ci riconduce al battito del cuore e ad una delle prime esperienze di convivenza umana: la condivisione di spazio e tempo nel ventre di nostra madre. La percezione del battito *prima fuori* (quello della mamma) e *dopo dentro* (quando comincia a battere il nostro) ha un effetto rassicurante: non siamo soli. Per questo la regolarità tranquillizza. Non ci sono imprevisti (*aritmie*). Quando il bambino piange la mamma, per calmarlo, lo stringe al petto per fargli sentire il suo cuore, per rassicurarlo con la sua vicinanza.

Anche in età adulta vivere nel rispetto delle regole facilita la convivenza. Possiamo focalizzarci su un argomento o su un'attività senza temere imprevisti. Le **regole**, la derivazione culturale di questo primario bisogno di sicurezza, costituiscono un quadro di riferimento all'interno del quale concentrarsi e sviluppare aspetti più qualitativi del "gioco". Senza regole non si può esprimere il talento, e nessuno si diverte, né il pubblico né i giocatori. Il segreto delle regole è nella prevedibilità di ciò che *non può accadere* in quello spazio e tempo. Migliorare la qualità della **convivenza** umana o lavorativa, creare una condizione di sicurezza e di *"non imprevisti"*, consentono all'impresa di concentrare il talento su sfide sempre più qualitative.

Le regole come opportunità

Il rapporto tra regole e potere può indurre a una doppia lettura. Le regole come vincolo, quando il potere le usa per mantenere il controllo e la posizione dominante. Le regole come opportunità per garantire condizioni "di gioco" note e uguali per tutti, rispetto alle quali potersi organizzare.

Creare una cultura delle regole richiede molto impegno. Occorre far comprendere che le regole (la disciplina) non sono un vincolo ma un'opportunità. Nella musica, quando il comune obiettivo è il piacere dei musicisti e del pubblico, è più facile. Nell'impresa ed in generale in tutti le organizzazioni che non hanno chiaro un obiettivo di bene comune, le regole appaiono un vincolo, una costrizione, uno strumento del potere. Per questo il ritmo è solo una parte del sistema. Una parte necessaria, ma non esclusiva. Prima che le regole

Si prega di riprodurre citando l'autore

appaiano un vincolo (burocrazia), occorre fare apprezzare anche le altre parti della musica, melodia e armonia, ovvero la possibilità di provare piacere e "*divertirsi*".

1. Esistenza e semplicità delle regole

*Nella vostra impresa esiste un **decalogo** di regole facilmente osservabili da tutti i vostri collaboratori?*

Gli uomini tendono a darsi delle regole ed anche quando non sono scritte le regole diventano prassi. Ma è possibile che tali prassi non contemplino tutti gli aspetti della vita. Ad esempio quando cambiano le condizioni di base, quando emergono novità tecnologiche o normative, si può assistere a vuoti "legislativi". Le persone non sanno come comportarsi perché nessuno glielo sa ancora dire. Un caso tipico, fu l'avvento della posta elettronica. Pochissimi hanno saputo fissare le regole di utilizzo delle e.mail, creando abusi e conflitti. Ricorderete l'invio di un numero infinito di allegati per poter dire al ricevente che non poteva non sapere; il controllo della data di apertura per potersene servire per scopi sconosciuti all'ignaro ricevente; l'utilizzo improprio del cc o del ccn per tenere nascosto un interlocutore. Le cause dal giudice del lavoro sono state numerosissime.

Come il ritmo, rispettato da tutti i musicisti a prescindere dallo strumento che suonano, anche le regole devono essere osservabili da chiunque. Per questo devono essere semplici e per esserlo devono contenere una di queste due proprietà: il **non fare** o **il fare una cosa alla portata di tutti**. Il "non fare", è evidente che lo possono fare tutti, più difficile è individuare come fare alcuni "fare". Per *"onorare il padre e la madre"* occorre individuare comportamenti consoni che possono costituire ulteriori regole.

Individuare regole semplici comporta una notevole capacità. Basti pensare che le dieci regole più famose della convivenza umana occidentale le ha *"dettate"* il Padre Eterno in persona. Se analizzate i dieci comandamenti scoprirete che non occorre essere ingegneri o medici per osservarle. Tutti lo possono **fare** senza apparenti difficoltà. Basta volerlo.

Per capire l'efficacia di una regola semplice nel business ricordiamo *"i tre squilli"* dei telefoni di EuropAssistance. Il telefono della compagnia di assistenza non doveva suonare una quarta volta. Chiunque si trovasse nei pressi doveva rispondere. Senza entrare nel merito della qualità della successiva risposta, la regola consente di non tradire un'aspettativa fondamentale di chi telefona, soprattutto quando si trova in una condizione di emergenza e di forte stress emotivo.

Nell'impresa le regole possono essere infinite. Da quelle fiscali, giuslavoristiche, alle regole per assumere o premiare, per entrare od uscire dai luoghi di lavoro, per la sicurezza e la salvaguardia dell'integrità fisica. I sistemi complessi generano un'infinità di regole che spesso portano alla burocratizzazione del sistema. Ciò nonostante occorre individuare le priorità e dare enfasi alle regole più importanti. **Le regole importanti sono poche**, possibilmente scolpite sulla pietra (o sullo spartito)!

Si prega di riprodurre citando l'autore

Le regole hanno infatti anche un valore simbolico. Se vengono osservate quelle fondamentali è più facile far osservare quelle secondarie o non scritte. Se riusciamo a fare *"onorare il padre e la madre"* sarà quasi automatico ottenere il rispetto per le persone più anziane o più autorevoli. In altre parole non occorrerà scriverlo. Per ottenere le condizioni ottimali di lavoro è bene non transigere su poche semplici regole fondamentali.

Le regole hanno una forza straordinaria, consentono di far funzionare il sistema. Come il battito regolare del cuore irrora l'organismo del sangue necessario per vivere, così l'osservazione delle regole consente a sistemi complessi di funzionare *regolarmente*.

2. Le regole devono essere note

Avete pubblicato in bacheca o sul sito il decalogo della vostra impresa?

È molto importante divulgare le regole. Se è vero che la legge non ammette ignoranza è anche vero che una buona organizzazione si preoccupa di rendere note le regole e di creare le condizioni affinché siano rispettate. Scriverle su internet, nelle bacheche, ricordarle sui mezzi di comunicazione interna. L'organizzazione deve convivere con le visibilità delle regole. Deve poterle leggerle ovunque. Chi *non sa* è bene che sia spinto a documentarsi, chi *non può* è bene che si organizzi, chi *non vuole* è bene che cambi azienda. Infrangere le regole può causare molti danni. Pensate al musicista che sbaglia ritmo in un orchestra: tutto il pubblico lo avvertirà.

3. Condivisione delle regole

Vi siete mai preoccupati di spiegare il senso delle vostre regole per agevolarne la condivisione?

Se sono poche è più facile condividere le regole. Possiamo dedicare meno tempo a farne capire il significato ed il valore. La condivisione delle regole attiene alla comprensione. Spesso fatichiamo ad osservarle perché non ne comprendiamo il valore. Per un'organizzazione è indispensabile dedicare un momento istituzionale alla condivisione delle regole. Un giorno ed un luogo in cui si possano discutere e condividere.

4. Il rispetto delle regole

Nella vostra organizzazione le regole vengono rispettate?

Il rispetto delle regole è la base per il funzionamento di qualsiasi organizzazione. Verificarne il rispetto significa sorvegliare e controllare le infrazioni. Infrangere la regola è un comportamento sbagliato. Chi sbaglia non è cattivo, semplicemente si comporta in maniera non corretta. *"Far rispettare le regole"* è forse la prima regola in assoluto. Aggiungiamo che far rispettare le piccole regole è più facile che far rispettare quelle grandi e nel tempo produce grandi risultati.

5. Stigmatizzazione e sanzione

Nella vostra organizzazione le infrazioni alle regole vengono stigmatizzate e sanzionate?

Si prega di riprodurre citando l'autore

Chi non rispetta le regole perché non le conosce o non le può rispettare, merita una **stigmatizzazione**, l'invio di un segnale puntuale, netto e preciso che quel comportamento è sbagliato. La stigmatizzazione è un arte che occorre insegnare i capi. Essa si basa sulla contestazione formale del comportamento errato nell'ambito di un piccolo rituale in cui si preserva la dignità della persona. Stigmatizzando le infrazioni veniali si prevengono automaticamente quelle più importanti. Se viene stigmatizzato formalmente il ritardo di un minuto ad una riunione, i convenuti lo avvertiranno e si guarderanno bene dal ritardarne due. Se si tollera il quarto d'ora accademico esso diventerà facilmente mezz'ora.

Chi non rispetta le regole perché non le vuole rispettare merita una sanzione.

6. Aggiornamento

Il decalogo delle vostre regole più importanti viene aggiornato periodicamente?

Le regole importanti hanno lunga vita ma non sono eterne. L'aggiornamento è indispensabile al verificarsi di cambiamenti tecnologici, normativi o di scenario. Basti pensare a fenomeni come internet, al lavoro da casa (home working), o alle regole sul rispetto dell'ambiente (c'è chi limita l'utilizzo della carta). I cambiamenti epocali attualmente in atto comportano la necessità di una revisione delle regole. Non farlo o ritardarlo può causare danni irreparabili. Sarebbe sufficiente istituire una commissione delle regole, composta da saggi e con compiti di questo tipo:

1. Prevedere un appuntamento annuale di **mezza giornata** in cui si verificano:
    a. I più rilevanti **cambiamenti** in atto
    b. Le priorità dell'impresa a breve, medio e lungo termine
    c. Gli stakeholder che influenzano maggiormente i destini dell'impresa
2. Formare sottogruppi di lavoro per individuare le regole più importanti (massimo 10) con riferimento a tre livelli di convivenza: umana, professionale, produttiva.
    a. Regole di umana convivenza
    b. Regole deontologiche
    c. Regole di impresa

    Data la complessità del sistema in cui le imprese operano è indispensabile svolgere l'esercizio in due direzioni, quella interna e quella esterna.
3. Valutare i livelli di
    a. notorietà
    b. condivisione
    c. rispetto
4. Aggiornare l'entità delle sanzioni

Regole di umana convivenza – Interne ed esterne

Nella vostra organizzazione il clima generale della convivenza è rispettoso della sensibilità di tutti i collaboratori?

Fanno parte delle regole di umana convivenza interne il rispetto, la puntualità, l'igiene, la cortesia, l'ascolto, ed in generale la buona educazione. Molti danno per scontato questo

Si prega di riprodurre citando l'autore

ambito e si sbagliano. L'evoluzione delle famiglie (in particolare la riduzione numerica dei nuclei familiari), ha ridotto l'importanza delle regole di umana convivenza. I single, i figli unici, i genitori separati hanno aumentato gli spazi disponibili e ridotto i momenti di incontro con gli altri. Avere una camera tutta per sé, avere bagni doppi o tripli, mangiare quando e quanto si vuole, hanno ridotto la sensibilità alle regole fondamentali. Per molti trovarsi a lavorare in openspace con orari rigidi e persone a stretto contatto, può diventare insopportabile. Da qui l'importanza di regole di umana convivenza chiare e condivise.

Le principali regole **esterne** riguardano i rapporti con clienti e fornitori. Ma la buona educazione vale anche per i non clienti: i concorrenti, i media, l'opinione pubblica in generale. Il saluto, il sorriso, il ringraziamento, l'accoglienza e l'ascolto non hanno confini. L'impresa trasmette sempre i propri valori, sia mentre lavora sia mentre va alle convention o ai meeting. L'abbigliamento, il linguaggio, il rispetto per l'ambiente devono essere portati anche all'esterno dell'impresa in ogni occasione si agisca in nome e per conto di essa. L'opinione pubblica oggi ha un grande peso soprattutto per le aziende leader. Poche regole d'oro sui comportamenti da tenere all'esterno possono risultare molto importanti. Alcuni esempi:

- Salutare e sorridere in tutte le occasioni pubbliche
- Adottare un abbigliamento consono
- Mangiare e bere con moderazione
- Parlare un linguaggio culturalmente neutro (politicamente corretto)
- Rispettare i colleghi più anziani o quelli appena assunti

In alcuni recenti decaloghi realizzati nell'ambito di corsi sulla leadership compare "il linguaggio corretto": non sessuofobo, non razzista, rispettoso delle religioni e delle diverse culture, senza esclamazioni o intercalari volgari. Chi frequenta imprese che non conosce, come consulente o come venditore, deve imporsi queste regole di base.

Regole deontologiche – interne ed esterne

La deontologia riguarda la relazione tra capi e collaboratori, specialisti ed non specialisti, potere di *chi sa* rispetto a *chi non sa*. Ogni volta che usiamo la maggior conoscenza dovuta al nostro ruolo o alla nostra professione, dobbiamo fare attenzione che ciò non arrechi danno all'interesse collettivo. *"Primum non nocere*" era la regola deontologica che insegnava Ippocrate, il primo *"medico"* della storia. L'avvocato Azzeccagarbugli cercava di intimidire Renzo Tramaglino con il suo *latinorum*, con scarso senso della deontologia professionale.

Fare il proprio interesse prima di quello aziendale è un rischio diffuso. "*Rubare*" l'idea a un collaboratore senza riconoscergliene il merito, usare per interessi personali informazioni riservate, fare promesse che non possono essere mantenute, usare il potere per agevolare o favorire le persone che ci garantiscono il consenso, sono soltanto alcuni esempi di scarsa deontologia. Una regola deontologica emersa in un recente seminario recitava così: *far crescere i collaboratori indipendentemente dal feeling che si ha con loro,* riuscire a riconoscere i meriti anche di chi ci sta antipatico. Difficile?

Si prega di riprodurre citando l'autore

La deontologia si insegna con l'esempio. Il capo orienta più con un gesto che con mille parole. Un grande leader del mondo dello sport usava dire che i suoi giocatori avevano una memoria infallibile per le promesse non mantenute o le bugie pronunciate anche a fin di bene. *"Ma lei quel giorno ha detto…". "Ma lei quel giorno ha fatto…".* Mantenere la parola è una regola d'oro. Parlare poco e con grande attenzione, aiuta. *E la vostra organizzazione come sta a deontologia?*

Regole di impresa interne ed esterne

Esistono regole d'oro in grado di produrre effetti positivi sul vostro conto economico?

Per regole di impresa si intendono le norme operative, quelle che hanno impatto diretto sul sistema produttivo e sulla qualità dei servizi prestati. Possono essere mille in base alle diverse attività svolte, ma quelle veramente importanti sono poche. Le regole che fanno la differenza sono rare e spesso gli imprenditori non le rivelano. Oltre a ricordare "i tre squilli" di Europ Assistance, possiamo citare gli infiniti standard di qualità vigenti in molte imprese tecnologiche per considerare un prodotto od un suo singolo componente *"a norma"; "le tre fonti necessarie"* per rendere pubblicabile una notizia di una grande agenzia di stampa internazionale; la posizione dei marchi e l'uso dei colori (pantoni) nella comunicazione dei grandi brand; i requisiti per poter diventare fornitore o cliente dell'impresa; le norme per assumere i collaboratori; i requisiti per diventare dirigente. In un'importante compagnia di assicurazioni, vigeva la regola non scritta che i dirigenti dovevano aver maturato una significativa esperienza *"sul campo":* vendita di polizze o liquidazione sinistri. Per anni le imprese americane usavano assumere venditori o uomini di marketing non-provenienti dallo stesso settore; altre imprese italiane viceversa preferivano attingere dall'interno o dallo stesso settore.

Una regola può avere nel tempo effetti enormi sui **risultati.** Malcolm Gladwell nel suo recente libro *"Outliers" – Fuoriclasse – Storia naturale del successo*, arriva ad analizzare come una legge (regola) sull'aborto (divieto in Romania, permesso negli USA) abbia determinato rispettivamente una aumento ed un crollo della criminalità. Secondo la ricostruzione di Gladwell la regola sull'aborto, crea o riduce la quantità di *figli indesiderati*, con effetti significativi, a distanza di 14-20 anni, sul tasso di criminalità dei grandi centri urbani.

La dimensione sistemica degli effetti di una regola (di impresa o di una società civile), rappresenta uno degli ambiti in cui si esprime il genio organizzativo. La regola agisce nel medio lungo periodo su una molteplicità di fattori, creando consuetudini radicate i cui effetti non possono essere misurati nel breve. Promuovere la cultura delle regole significa orientare l'impresa nel medio lungo periodo. L'attuale cultura manageriale dominante, chiamata con ironia da qualcuno "*shortermismo"* (obiettivi a tre mesi, o addirittura settimanali), induce a cambiare continuamente le regole del gioco, spesso a piacimento di chi ne ha il potere, per trarne un beneficio immediato. Fanno parte di questa cultura la speculazione finanziaria, i budget truccati, le continue ristrutturazioni del debito, la "*vendita*" di piani industriali irrealizzabili, l'indebitamento a lungo termine per fare bella figura nel breve, e molte altre astuzie più o meno legali. I danni sono sotto gli occhi di tutti.

Si prega di riprodurre citando l'autore

Melodia – la cultura delle idee

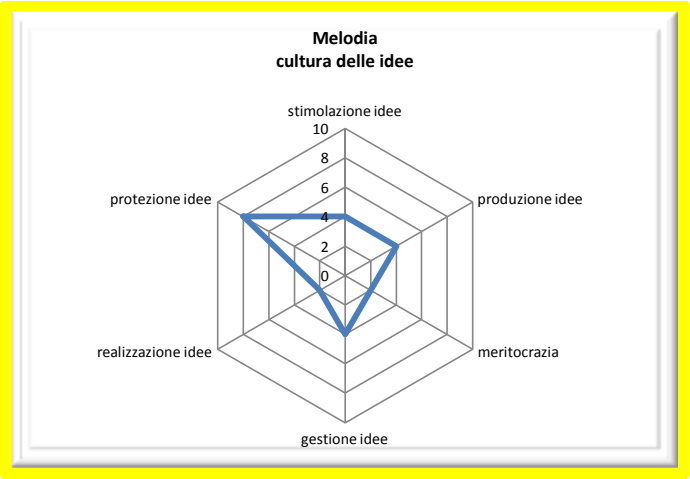


Fig. 3

Scheda introduttiva	
La fig. 3 riporta il profilo "melodico" di un'impresa. Rappresenta ciò che quadri e dirigenti percepiscono rispetto al dinamismo, alla meritocrazia ed alla capacità di innovare. Le domande del questionario riguardano 7 fattori predisponenti: 1. Stimolazione delle idee (ambiente) 2. Produzione (norme) 3. Meritocrazia (riconoscimento) 4. Gestione delle idee (valutazione) 5. Realizzazione (utilizzo) 6. Protezione (brevetti) La melodia come capacità dell'impresa di innovare e generare emozioni nel pubblico ha il proprio baricentro sull'individuo e sul riconoscimento dei suoi contributi. Nell'attuale economia delle conoscenze le idee diventano il vero valore aggiunto delle persone.	
Stimolazione	È la capacità di creare condizioni ambientali che favoriscono la produzione di idee.
Produzione	Sono i requisiti che deve avere un'idea per essere considerata fattibile
Meritocrazia	È l'attenzione dei capi verso il riconoscimento del merito individuale
Gestione	Rappresenta cosa fa l'impresa per analizzare, valutare, e selezionare le idee
Realizzazione	Capacità di tradurre le idee in fatti
Protezione	Attenzione alla riservatezza ed al deposito delle idee

Si prega di riprodurre citando l'autore

Il valore delle idee

Che valore date alle idee? Come riuscite a trasmettere all'organizzazione il valore che attribuite alle idee?

La melodia è il secondo grande pilastro di un'impresa. In musica rappresenta il motivetto, il ritornello, l'aria, ciò che ci entra nel cervello e non riusciamo a dimenticare. Stimola il piacere e talvolta, all'ennesimo ascolto, può diventare un tormento (il tormentone). La melodia è la parte affidata al solista. Viene eseguita da uno strumento solo: un flauto, una voce, un sax, la corda di una chitarra. La *dimensione individuale* della melodia è tale che l'autore di una melodia di successo possa diventare ricco con una sola canzone. I diritti d'autore vengono infatti riconosciuti sulle melodie e non sull'accompagnamento o il mixaggio. La melodia è come un brevetto, chi la copia commette reato di plagio e viene punito.

Se le canzoni sono milioni, le belle melodie sono rare. Spesso nascono di getto in momenti particolari: gioco, sofferenza, angoscia. Il melodista crea per il piacere in sé, per un bisogno intimo di esprimersi e sfogare se stesso. Raramente le melodie confezionate su misura hanno lo stesso fascino. Il melodista ispirato **inventa**, quello professionista copia e incolla, assembla, cita, arrangia.

In musica la melodia rappresenta la dimensione individuale dell'espressione artistica. Una canzone senza melodia è povera, le manca la parte più affascinante. Può avere un pubblico di intenditori ma sarà sempre un pubblico ristretto. Il fascino della melodia sfugge alla razionalità, tocca le corde emotive e le sovrasta. Per questo Platone ne temeva la dimensione dionisiaca. Considerava il flauto (aulos) lo strumento della perdizione. Non è un caso che le rappresentazioni letterarie e mitiche rappresentino il flauto con poteri magici e ipnotici (il pifferaio magico di Hamelin, Orfeo). Il fascino della melodia può essere socialmente pericoloso perché incarna il piacere in sé, *senza fine e senza scopo*.

Nel business la melodia rappresenta la cultura delle idee, il valore di una idea che si accende, di un'intuizione che risolve un problema o un conflitto, di un brevetto che rilancia l'impresa, il fascino che sappiamo conferire a un prodotto potenzialmente ovvio o banale, il potere seduttivo di una campagna pubblicitaria, l'emozione che riusciamo a trasmettere ad un pubblico distratto da mille musiche roboanti.

Nella sua espressione economica la melodia può raggiungere livelli ipnotici e perversi. Basta pensare al valore attribuito a certi prodotti della moda o dell'arte o ai danni che può produrre innamorarsi di un'idea irrealizzabile.

Anche se non sufficiente, il valore della melodia è insostituibile. Per questo, senza diventarne ossessionati, occorre stimolare le melodie. Per farlo bisogna riscoprire la dimensione individuale delle idee, il valore aggiunto immateriale delle persone, in altre parole il merito creativo ed interpretativo.

Si prega di riprodurre citando l'autore

La melodia rappresenta la **cultura delle idee** con tutto ciò che può essere utile a stimolarle, riconoscerle, valutarle e realizzarle. L'innovazione nasce dalle idee delle persone a tutti i livelli. Se parlate con l'ultimo degli operai della catena di montaggio vi darà certamente due o tre idee su come migliorare la qualità, ridurre gli errori, fare le stesse cose più in fretta e meglio.

Ma senza esagerare. Anche nell'orchestra lo spazio al solista è breve e ben supportato, prima e dopo, da tutti gli altri musicisti.

Stimolazione idee

Il vostro ambiente stimola idee e partecipazione attiva? In che misura è diffusa la passione per le sorti dell'impresa?

Le idee fanno parte di noi stessi. Ognuno di noi ne ha mille, ma spesso risiedono in profondità senza averne consapevolezza. Talvolta nascono istintivamente e vengono represse o rimosse dalla nostra parte razionale. Sembrano ingenuità o fantasie, finché un giorno scopriamo che qualcuno le ha realizzate. Le idee non è detto che siano tutte buone, ma soprattutto non è facile farle emergere. Non si può chiedere a nessuno di tirare fuori delle idee. O vengono o non vengono. Per questo le sessioni di brainstorming vanno condotte con attenzione affinché le idee emergano senza pressioni, quasi per gioco.

La musica e l'arte ci insegnano che le idee spesso nascono da condizioni di pathos, di passione, ovvero dalla perdita del controllo razionale: gioco, paura, incertezza, sofferenza, amore, costrizione. Per stimolare le idee occorre creare nell'organizzazione condizioni di pathos. Come? Attraverso la promozione di sfide, incertezze, gioco, paura, emozioni. Un ambiente monotono e tranquillo favorisce la concentrazione ma non stimola idee. Il nostro punto di vista può sembrare romantico, legato ad una concezione artistica delle idee. Senza passione governa la ragione, la razionalità, l'innovazione "armonica", l'arrangiamento, l'ottimizzazione, la specializzazione, ma coraggio e genio creativo si spengono.

Produzione idee

Che cos'è una buona idea? Sapete definirla? Quali requisiti deve possedere? Quante idee produce la vostra impresa?

Molte persone possiedono ottime idee, ma non hanno il coraggio di esprimerle. Altre credono di avere delle buone idee e le esprimono continuamente, con il solo scopo di esibirsi e mostrarsi intraprendenti. Le idee una volta emerse dal pathos, per essere tali, al di là della loro "bontà", devono possedere alcuni requisiti. Ad esempio devono avere:

1. Titolo (definizione più o meno razionale)
2. Ambito di applicazione preciso
3. Vantaggi
4. Fattibilità
5. Costi ipotizzati

Si prega di riprodurre citando l'autore

6. Tempi di realizzazione

Per produrre idee l'impresa deve prevedere un indirizzo a cui inviarle, un punto di raccolta ove depositarle, uno specifico modulo da compilare con tutti i requisiti richiesti. Le idee possono essere oggetto di un riconoscimento pubblico annuale, nel corso del quale vengono giudicate: completezza, originalità, fattibilità, utilità, realizzabilità etc. Per ogni area aziendale si può prevedere un premio simbolico. Riconoscere la validità di un'idea non significa doverla realizzare. Le idee possono essere anche soltanto molto belle da ascoltare o immaginare. La cultura delle idee comprende anche questa capacità di creare una dimensione ludica non necessariamente finalizzata: senza fine e senza scopo.

Meritocrazia

Riconoscete il merito alle idee? In che misura la vostra impresa si può definire meritocratica? In che misura i riconoscimenti economici e morali sono legati al merito ***individuale****?*

La meritocrazia è il riconoscimento pubblico delle idee che hanno avuto un campo di applicazione. "*Merita*" anche chi svolge bene il suo compito, ma premiare le idee ha un valore simbolico maggiore: si riconosce un valore immateriale che non si "vede" e non si "tocca".

Premiare le persone meritevoli è un principio sacro dell'organizzazione eccellente. Nelle grandi orchestre le selezioni vengono fatte attraverso esami ciechi, il cui unico parametro e l'ascolto dell'interpretazione. Viene nascosto completamente l'autore. Si narra che, durante le selezioni di una grande orchestra internazionale, il pregiudizio maschilista dei musicisti fosse talmente elevato da non accettare che uno strumento "maschile" come il basso tuba potesse essere suonato da una donna. La donna, promossa per l'interpretazione ma bocciata ex post, al suo apparire donna, fece ricorso e fu ammessa.

I riconoscimenti, materiali (premi, bonus, scatti di carriera, etc.) o immateriali (diplomi, distintivi, visibilità, responsabilità, potere etc.) dovrebbero sempre essere pubblici. L'organizzazione deve conoscere le persone meritevoli per prenderle ad esempio.

Nella vostra impresa prevale il merito o la "raccomandazione"? La domanda nasconde alcune insidie. In alcuni ambienti quest'ultima pratica è talmente diffusa da apparire meritocrazia (quando i raccomandati superano in numero le persone meritevoli finiscono per auto convincersi di essere *meritevoli*).

Gestione delle idee

La vostra organizzazione possiede un sistema di gestione delle idee? Esiste un censimento, una contabilità, un sistema di valutazione e un archivio delle idee?

Gestire le idee significa prevedere un processo interno per raccoglierle, esaminarle, valutarle, ed eventualmente testarle. Solo quelle che superano il test potranno essere realizzate. Giudicare le idee degli altri richiede competenza, maturità e saggezza. Il detto

Si prega di riprodurre citando l'autore

nemo profeta in patria sintetizza quanto il pregiudizio possa ostacolare un'analisi oggettiva. Gestire le idee significa prevedere una *commissione delle idee,* che le legga e le valuti.

Realizzazione idee

Quante idee avete realizzato nell'ultimo anno? Qual è l'ultima idea realizzata? Ne ricordate l'autore?

Da qualche decennio pare che non valga più la pena svolgere indagini su *"ciò che vuole il cliente"*. Per una semplice ragione: non lo sa. Meglio tentare; proporgli qualcosa e valutarne gli effetti. Effettuare dei test non è comunque semplice. La stessa dimensione del "test" può pregiudicarne l'esito. Occorrerebbe sempre "fare finta" di fare sul serio e non è semplice. La musica ci offre infiniti spunti di come melodie (canzoni) bocciate dagli esperti e dai concorsi canori, abbiano trovato un enorme successo di pubblico. Sono celebri alcuni ultimi classificati a Sanremo da Zucchero (Donne) a Vasco Rossi (Vita spericolata) diventati delle star della musica.

Realizzare le idee significa saperle testare riducendo al minimo i costi di impianto. Saper costruire campioni, ma anche affinare la tecnologia delle simulazioni e della prototipizzazione . Negli anni '90, nel settore automobilistico vidi il prototipo funzionante di una vettura station wagon. Esposta ad un test non ottenne i favori del pubblico e non venne mai messa in produzione. Il costo fu molto elevato, ma sarebbe stato peggio non fare il test e mettere in produzione un "fallimento" .

Protezione idee

Cosa fate per tutelare le buone idee della vostra impresa?

Nel corso degli anni si è scoperto che proteggere troppo le idee può essere controproducente. Chi realizza un brevetto nell'ambito di un settore, non riesce a vedere le applicazioni che la stessa idea potrebbe avere in altri settori. Negli anni '50 i Laboratori Bell cedettero i diritti del transistor per 25.000 dollari perché non ne vedevano le potenzialità. Sony li acquistò e invase il mondo con le radioline. Il nylon trovò molteplici impieghi allo scadere del suo brevetto.

Molte società oggi brevettano le loro idee per tempi limitati, per ammortizzarne il costo ma non diventarne prigioniere. La necessità di innovazione continua fa sì che oggi una condizione di incertezza possa rivelarsi più produttiva del cullarsi sugli allori di un brevetto inattaccabile.

Detto questo, proteggere le idee e i brevetti consente all'impresa di fare un salto di qualità, dandole il tempo per irrobustirsi organizzativamente e finanziariamente.

Si prega di riprodurre citando l'autore

Armonia – diversità e sistemi di integrazione

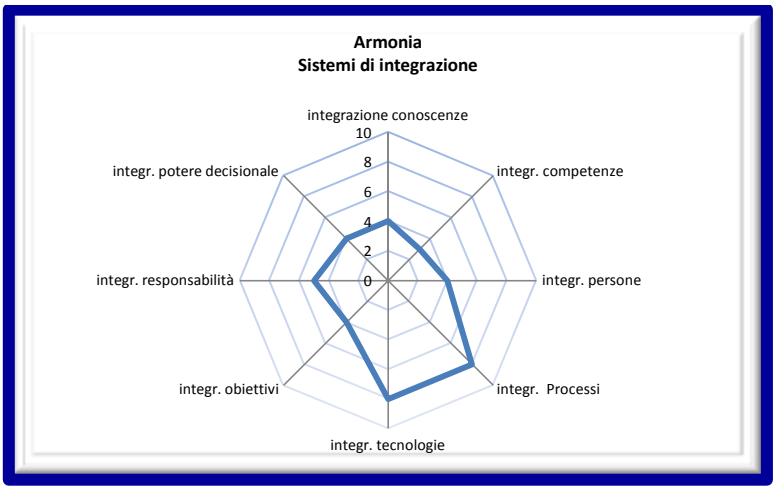


Fig. 4

Scheda introduttiva	
La fig. 4 riporta il profilo "armonico" di un'impresa. Rappresenta ciò che quadri e dirigenti percepiscono rispetto all'organizzazione. Le domande del questionario riguardano 8 processi: • tre delle risorse organizzative: 1. Integrazione delle conoscenze (knowledge mngmt) 2. Integrazione delle competenze 3. Integrazione delle persone (socializzazione) • due delle risorse produttive 4. Integrazione tecnologie 5. Integrazione processi • tre delle risorse gestionali 6. Integrazione obiettivi 7. Integrazione responsabilità 8. Integrazione poteri La prima condizione di ciascun processo di integrazione è la **diversità** dei fattori che la compongono. Dalla loro diversità dipende la potenziale ricchezza dell'integrazione. La seconda condizione è l'esistenza di una **sistema di integrazione**, un luogo, un momento, una tecnologia, una procedura, un comitato in grado di riunire le diversità per favorirne lo scambio e la sintesi	
Integrazione risorse organizzative	Avviene quando il *sapere*, il *saper fare*, e *l'essere* delle persone trova luoghi, momenti e sistemi di confronto ed unione. Il knowledge management, la job rotation, e la cena di natale sono tre esempi di sistemi integrazione.
Integrazione risorse produttive	Saper integrare strumenti, materiali, componenti, sistemi, procedure, tecnologie è una potenziale fonte di valore aggiunto. In musica l'orchestra, il mixer, sono due sistemi di integrazione dei processi e dei suoni. Nell'impresa esistono i processi produttivi, i tempi e i metodi, i cicli di lavorazione, le macchine confezionatrici e molti altri sistemi di integrazione. L'efficacia è BPR e qualità totale.
Integrazione risorse gestionali	Integrare obiettivi, responsabilità e poteri è l'ingegneria soft dell'organizzazione. Da questa abilità dipende la motivazione e l'efficacia della direzione e delle risorse dedicate alla pianificazione e controllo

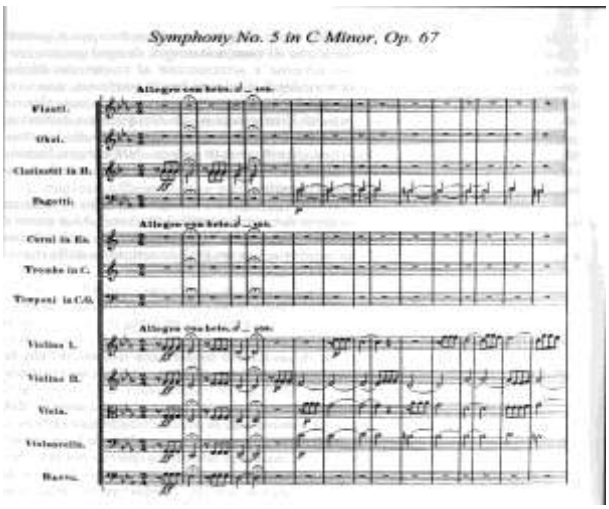
Si prega di riprodurre citando l'autore

Il valore aggiunto dell'organizzazione

L'armonia rappresenta la dimensione più matura e complessa dell'evoluzione della musica occidentale, l'ambizione del musicista a costruire qualcosa di grandioso, una sinfonia, coordinando una molteplicità di musicisti con strumenti e partiture diversi. Per l'impresa è l'arte del valore aggiunto alle idee: produttività, ottimizzazione, efficacia, qualità, servitizzazione, innovazione qualitativa, distribuzione, logistica. Se la penna a sfera è la melodia, i mille modi in cui può essere costruita, confezionata e commercializzata sono l'armonia, l'accompagnamento (quando è classico), l'arrangiamento (quando è innovativo).

L'idea di accordare suoni in base ad una loro relazione armonica matematica risale a Pitagora, ma il primo trattato sull'armonia come sistema di gestione della complessità musicale è forse *"le istitutioni armoniche"* di Gioseffo Zarlino del 1558. Ne seguirono altri tra i quali i celebri Traité de l'harmonie, 1722*,* di Jean-Philippe Rameau, o il più recente "Manuale di armonia" di Arnold Schönberg (1911). Alcuni musicologi sostengono che l'armonia sia il prodotto dell'evoluzione della cultura occidentale verso una dimensione di complessità sempre maggiore. Una evoluzione che ha nella *rivoluzione industriale* il suo corrispondente sociale ed economico. Macchine tessili, macchine a vapore, strade ferrate costituiscono il superamento della dimensione artigianale con la complessità dei processi produttivi dell'industria (dal singolo musicista all'orchestra).

Per noi l'armonia è il terzo pilastro dell'impresa. Rappresenta la dimensione collettiva, ovvero la capacità di organizzare persone e strumenti diversi, per conseguire in tempi brevi, prodotti che, negli stessi tempi ed individualmente, non potrebbero mai essere realizzati. L'armonia rende possibile far lavorare *in contemporanea un gran numero di persone* garantendo alla prestazione (prodotto o servizio) la ricchezza di contributi di una molteplicità di competenze e talenti. Come il ritmo, l'armonia è una dimensione verticale che riguarda tutta l'organizzazione. Basta osservare uno spartito. Le linee verticali scandiscono il "chi-fa-che cosa- quando" garantendo la contemporanea emissione di suoni "armonici".



Per rendere raggiungibile questo obiettivo occorrono due ingredienti fondamentali:

Si prega di riprodurre citando l'autore

1. La diversità
2. I sistemi di integrazione

Si tratta di due concetti quasi filosofici ma imprescindibili per l'efficacia della performance.

La diversità

In che misura la diversità convive all'interno della vostra impresa? Considerate la diversità una minaccia o un'opportunità? Siete aperti a sperimentare soluzioni nuove, ad ascoltare voci diverse, ad attingere da altri settori merceologici, ad assortire età e generi diversi negli organismi direttivi e gestionali?

Può apparire ovvio che l'omologazione crei monotonia e noia, ma non è così. La noia arriva sempre dopo un certo lasso di tempo. All'inizio, anche una voce sola, o il solo suono di un'arpa, può risultare affascinante. Il prolungarsi *eccessivo* dello stesso timbro crea monotonia. Ma il "prolungarsi eccessivo" sottintende un tempo soggettivo. Per qualcuno possono essere tre minuti per altri mezz'ora. Dipende dall'esperienza personale. Chi non ha mai sentito un'arpa suonare può rimanere affascinato per ore, chi ha una cultura musicale ricca di suoni e di stimoli può *soccombere* dopo pochi minuti. Applicata all'organizzazione e ai sistemi di creazione del valore, la **diversità** assume una connotazione ancora più complessa. La frequenza media *al consumo* dei pubblici di riferimento genera il tasso di diversità necessario per non annoiarlo. Il settore alimentare, l'abbigliamento, i prodotti per l'igiene personale hanno una frequenza al consumo più elevata dell'auto, dell'arredamento o della casa, o della polizza di assicurazione. Le melodie sono sempre le stesse ma possono cambiare gli "arrangiamenti". In assicurazione si sentirà meno il bisogno di diversità e cambiamento che nell'abbigliamento.

La diversità e il cambiamento riguardano tutti i pubblici, non solo i clienti: i dipendenti, i fornitori, gli azionisti solo per citare i più comuni. La diversità deve potersi riscontrare in ogni fattispecie organizzativa: persone, strumenti, materiali, processi. Il *computo* delle diversità rappresenta il numero delle *fattispecie diverse* che convivono nell'impresa: i generi e le età delle persone, le conoscenze, le competenze, le provenienze geografiche (culture), i materiali, le tecnologie, i processi, gli obiettivi, i poteri e le responsabilità. Dalla diversità intrinseca del popolo americano dipende il segreto del loro grande successo. Dove regna un elevato tasso di diversità, assisteremo a contaminazioni di genere, innovazione, ricchezza. L'omologazione, il monopolio, la mono-tonia deprimono l'energia delle persone.

Ma non basta affidarsi al *computo* delle *diversità;* è importante anche misurare le **percezioni** di diversità. La percezione di diversità cambia con il tempo. Le imprese, soprattutto quelle di successo, dopo alcuni anni tendono all'autoreferenzialità, non riescono più a guardarsi allo specchio con occhi neutri. Percepirsi diversi quando invece si è consolidato un processo di omologazione è l'inizio della fine di tutti i grandi sistemi di successo. Per questo è opportuno mantenere elevato il tasso di diversità, compito difficile, rischioso, scomodo ma necessario. Scegliere l'eccellenza, assumere tutti i 110 e lode, così come selezionare una squadra di campioni, non è la soluzione, non funziona. Istituire

Si prega di riprodurre citando l'autore

un **osservatorio delle diversità** può essere utile sia ad individuare le *fattispecie critiche,* che a rilevare il loro livello di percezione. Ovviamente l'osservatorio deve essere composto da persone tra loro diversissime, ma unite da un unico obiettivo e da una comune visione.

Sistemi di integrazione

In che cosa si distingue un sistema di integrazione da un sistema di omologazione? Sapreste indicare gli effetti dei due sistemi applicati alla vostra organizzazione? Quali sono gli scenari in cui promuovere l'integrazione o ricercare l'omologazione?

Se si pone ai manager la domanda di cosa sia un sistema di integrazione si ottengono le risposte più varie. Il concetto è astratto. Non è una cosa, non è una regola, non è un'invenzione. È un sistema che facilita lo scambio tra interessi e culture diversi. La rete autostradale, il mercato rionale, le fiere campionarie, i congressi, internet, l'università, google, sono tutti sistemi di integrazione, ovvero luoghi, strumenti, appuntamenti in cui le diversità si incontrano e trovano nuove sintesi attraverso lo scambio.

Il sistema di integrazione musicale per eccellenza è l'orchestra, la band, il gruppo musicale, un insieme di persone che interpretano ruoli diversi (ritmico, melodico e armonico) con strumenti diversi (batteria, violino, pianoforte). L'orchestra si riunisce sul palco o in sala prove e lì integra le diverse partiture fino all'ottenimento del risultato desiderato. I sistemi di integrazione agevolano lo scambio in tempi brevi. Immaginate quanto tempo occorrerebbe ad un'orchestra per raggiungere il coordinamento e la capacità di interpretazione senza poter condividere uno spazio ed un tempo comuni. Se l'orchestra è il sistema di integrazione delle competenze dei musicisti (del loro **fare**), lo spartito è un sofisticato sistema di integrazione delle conoscenze. Oggi i sistemi di integrazione della musica sono moltissimi. Con le moderne tecnologie è possibile mettere insieme, simulare e comporre musica (mixer, equalizzatori ed altre diavolerie tecnologiche) partendo dalle singole parti dei musicisti fino a comporre "a tavolino" la sinfonia di un'orchestra. Sono sistemi di integrazione tecnologici che riducono gli spazi e consentono ai musicisti di suonare insieme senza mai vedersi. Un buon sistema di integrazione, anche nel business, ottimizza le componenti spazio e tempo dei **processi** di creazione del valore. Nell'era dei knowledge worker, non solo processi produttivi ma anche processi di scambio e integrazione delle conoscenze e delle competenze.

L'assenza di sistemi di integrazione produce inefficienza, ignoranza, perdite di tempo, conflittualità. È opportuno analizzare i sistemi di integrazione nelle loro tre grandi famiglie: risorse organizzative, risorse produttive, risorse gestionali.

Risorse organizzative

Integrazione conoscenze – Come favorite lo scambio di conoscenze tra funzioni, ruoli e reparti? Avete una strategia per farlo? Esistono iniziative, luoghi, sistemi, appuntamenti in cui l'integrazione di conoscenze possa essere facilitato?

La conoscenza è una delle variabili critiche della competizione moderna. Il latino cum-petere *"ricercare insieme"*, è la chiave competizione. La conoscenza delle imprese

Si prega di riprodurre citando l'autore

riguarda sia il patrimonio di informazioni aziendali, sia il knowhow teorico che sta alla base delle attività svolte. Esiste una conoscenza finalizzata *al fare* dell'impresa ed una non finalizzata. Integrare le conoscenze significa creare degli *istituti* interni aventi come finalità lo scambio del sapere. Appuntamenti annuali o semestrali (accademia delle conoscenze), in orario di lavoro o fuori dall'orario di lavoro, in cui le figure chiave delle imprese sono chiamate ad esporre quello che sanno e quello che fanno. Incontri periodici in cui i manager presentano "tesi" di 20 minuti, mezz'ora, su ciò che sta cambiando nella loro rispettiva area. Le ricerche dovrebbero affrontare anche aspetti di altri settori. Chi opera nel marketing può fornire conoscenze sul marketing di altri prodotti, chi opera nella ricerca può fare altrettanto e così per tutte le principali funzioni. L'obiettivo è facilitare lo scambio di sapere aziendale e non, dando per scontato che il sapere aziendale viene già diffuso quotidianamente all'interno dell'organizzazione. La partecipazione a corsi di formazione o scuole di management costituiscono il più frequente sistema di integrazione delle conoscenze. Spesso si tratta di esperienze spot, pillole di sapere, che rimangono estranee alla vita aziendale. Integrare le "academy" nel corpo vivo dell'impresa, equiparare le attività formative alle attività produttive prevedendo competizioni tra funzioni e reparti, valutazioni premi e riconoscimenti, può agevolare i processi di integrazione delle conoscenze.

Integrazione competenze – *Cosa fate per favorire l'integrazione delle esperienze dei vostri collaboratori? Come riuscite a far comprendere e toccare con mano il valore delle altre funzioni aziendali? Come costruite competenze trasversali?*

Non è facile definire la *competenza*. Dal latino cum-petere indica colui a cui richiedere. Per semplicità diciamo che è un *"saper fare"* a cui viene attribuito valore. Chi sa fare giochi di prestigio ha una capacità che ha valore solo per sé, vale per il falegname, il fabbro o il sarto. La competenza *viene messa a disposizione* degli altri ed il valore lo stabilisce il mercato attraverso la domanda e l'offerta. Se esiste domanda e manca l'offerta la competenza sarà preziosa, viceversa rimarrà solo una *capacità, un'abilità.*

L'integrazione delle competenze avviene quando su un progetto o un'attività, si mettono insieme figure professionali diverse. Il classico team di progetto è il *sistema* più diffuso. Ma esistono sistemi ugualmente importanti come la job rotation o l'affiancamento sul campo. Questi sistemi consentono di accrescere la competenza attraverso la somma di *"saper fare"* diversi. Un venditore può diventare uomo di marketing, e viceversa. Un direttore delle risorse umane può diventare responsabile di produzione e viceversa. Integrare le competenze significa forzare il livelli di specializzazione ponendo lo specialista fuori dal suo regno. Si rischiano vuoti di competenza ed errori, ma gli effetti possono essere positivi. Chi si ritrova in un ruolo non suo è portato ad viverlo in modo originale e creativo, mettendo a disposizione le sue competenze pregresse in un contesto diverso. Un capo negozio che diventa uomo di marketing sarà molto attento alla concretezza e fattibilità delle promozioni sul punto vendita. Un uomo di marketing che diventa capo negozio, store manager, può garantire creatività ed emozioni anche nel monotono lavoro quotidiano.

Si prega di riprodurre citando l'autore

Tutte le competenze hanno livelli di sovrapposizione del “saper fare” che, ove non integrate, rimangono inutilizzate. Il venditore ha una sua visione di marketing originale ma non può esprimerla perché non prioritaria rispetto ai suoi obiettivi. Chi progetta sistemi informativi sviluppa una sua sensibilità su cosa ha valore e ciò che non lo ha per il cliente, ma finché non si cimenta nel ruolo di venditore non può utilizzarla. Ecco quindi che integrare le competenze attraverso il cambio (o lo scambio) di ruolo crea valore e innovazione. L’interpretazione sarà sempre condizionata dall’esperienza che ognuno si porta dietro, ma potrà accogliere ciò che di nuovo si è creato nel processo di scambio.

Integrazione delle persone (socializzazione e sentimenti) – In che modo momenti di socializzazione extra lavorativi possono migliorare il clima aziendale? In che modo la conoscenza reciproca della sfera personale e privata può favorire l’affiatamento nel lavoro? Cosa fate per favorire l’integrazione delle persone?

La socializzazione consente di integrare gli aspetti che attengono alla sfera umana delle persone: la sensibilità, l’altruismo, l’onestà, l’affidabilità, la saggezza, la passione e molte altre. Anche in questo caso lo scambio è vincente. Cos’è un sistema di integrazione delle componenti umane? Qualcuno mi ha risposto la macchinetta del caffè, altri la mensa aziendale, altri ancora “il circolo ricreativo dopolavoristico”, altri ancora il torneo aziendale di calcetto o il contest di musica. Esattamente. L’armonia però ci offre un grande insegnamento. Nello spartito nulla è casuale. Ogni strumento recita una parte nel modo giusto al momento giusto per creare il risultato voluto. Siamo certi che questi sistemi di integrazione generino valore aggiunto senza un’opportuna regolamentazione o guida? In altri termini cosa significa organizzare sistemi di integrazione delle componenti umane? Le risposte sono molteplici e mai frutto del caso. Chi gestisce tali sistemi deve prevederne chiaramente la regolamentazione e gli obiettivi. Non basta far divertire le persone. Occorre preoccuparsi che la convivenza non finalizzata a un’attività lavorativa sia coerente con i valori ed i principi aziendali. In molte aziende giapponesi hanno istituito spazi e attrezzature per la musica, in Volvo avevamo la palestra e la sauna svedese, in Henkel ho visto bacheche piene di foto del torneo tra le varie squadre aziendali, in Ferrari hanno istituito il giorno aperto a tutta la famiglia dei dipendenti. Sono momenti importanti attraverso i quali si cimenta lo spirito di squadra e l’affiatamento tra le persone. Collaborare con chi si conosce anche umanamente può essere molto più gradevole che collaborare con “un capo”, “un collega” o “un collaboratore”.

Integrare, nell’orchestra, significa rispettare comunque compiti e ruoli. Quando si suona, tutto deve tornare al livello di orchestra senza mischiare l’amicizia o la finta amicizia con il “capo”, il “collega” o il “collaboratore”. Ma fondere i sentimenti può generare nuove sensibilità e quando si interpreta il vecchio spartito con una nuova sensibilità anche il vecchio spartito apparirà nuovo.

Si prega di riprodurre citando l’autore

Risorse produttive

Integrazione tecnologica – Come si può favorire l'integrazione tra tecnologie diverse ed apparentemente lontane? Avete mai curiosato tra sistemi produttivi e tecnologici estranei al vostro settore di attività?

Le nuove frontiere tecnologiche fanno sì che gli intrecci tra settori diversi si moltiplichino all'infinito. Benedetto Vigna ideatore del mouse della Wii, l'invenzione che ha salvato Nintendo da una difficile crisi, utilizza un sensore usato per stabilizzare la centrifuga delle lavatrici o ammortizzare le vibrazioni delle videocamere steadycam. Cosa c'entravano le centrifughe e le steadycam con i giochi elettronici? Nulla, ma la stessa tecnologia ha fruttato 65 milioni di esemplari in tre anni, uno dei più grandi successi commerciali di tutti i tempi.

La tecnologia disponibile oggi è immensa. Per integrarla occorrono nuove figure di broker e scout tecnologici, nonché una mentalità estremamente aperta e sistemi di integrazione come l'istituzione di comitati scientifici, la partecipazione a fiere internazionali o network tecnologici, la contaminazione culturale con imprese ad alta tecnologia anche di settori diversi.

Integrazione processi - I sistemi di integrazione dei processi più diffusi sono le mappe, i flow chart dei processi produttivi o dei servizi erogati. Qualche impresa pubblica i processi su internet per renderli accessibili a più enti contemporaneamente. L'innovazione di processo nasce dall'integrazione di esperienza produttive diverse. Nella nostra esperienza assicurativa abbiamo visto processi nati per la vendita delle polizze assicurative presso gli sportelli bancari diventare preziosi per la liquidazione dei sinistri o la vendita delle polizze al telefono. Anche in questo caso i sistemi di integrazione più semplici passano attraverso comitati di produzione trasversali a cui partecipano le varie figure operative dell'impresa.

Risorse gestionali

Integrazione obiettivi – Cosa fate per far vivere ai vostri quadri dirigenti e collaboratori la responsabilità del risultato individuale e quella del risultato collettivo? In che misura gli obiettivi generali delle varie funzioni risultano collegati a quelli dell'azienda?

Su questa materia la letteratura manageriale è vastissima. Dagli mbo ai balance score card moltissimi guru si sono cimentati nell'arte di attribuire e gestire gli obiettivi. La cultura dominante eccelle in obiettivi di breve periodo, e non è infrequente vedere premiare manager di aziende che vanno malissimo. Evidentemente qualcosa non funziona. Staremo sul generico affermando che integrare gli obiettivi significa creare un *sistema* in grado di porre in relazione virtuosa i vari obiettivi dell'impresa sia in verticale che in orizzontale.

In verticale significa prevedere sistemi progressivi di soglie e traguardi legati nei loro livelli più alti ad indici generali di andamento aziendale, ad esempio:

1. Soglia della vergogna – obiettivo autonomo

Si prega di riprodurre citando l'autore

2. Obiettivo decoro – obiettivo autonomo legato ad obiettivo aziendale di utile
3. Obiettivo eccellenza – obiettivo autonomo legato a risultati aziendali a doppia cifra

Ma nessun obiettivo può essere isolato da un contesto relativo più ampio, funzione e impresa. Non è possibile pagare premi e incentivi alla divisione finanziaria se la produzione crolla, e viceversa. Anche in questi casi è bene prevedere una progressione tra *autonomia* e *dipendenza* per evitare che una divisione si deresponsabilizzi rispetto ad un'altra.

Nei riconoscimenti si possono bilanciare premi e incentivi materiali con riconoscimenti immateriali (attestazioni, responsabilità, onori e visibilità). Nulla vieta il riconoscere pubblicamente il merito di chi ha raggiunto i propri obiettivi autonomi, anche in mancanza di una possibilità di riconoscimento economico per un cattivo andamento generale dell'impresa.

Integrazione delle responsabilità e dei poteri decisionali – Vi siete mai posti domande sul bilanciamento tra responsabilità individuali e collettive dei vostri collaboratori? Cosa fate per limitare le autonomie individuali senza ridurre responsabilità e poteri? Esistono sistemi per bilanciare i poteri decisionali senza ridurre le motivazioni o le responsabilità individuali?

Il sistema di integrazione principale di ruoli e funzioni è l'organigramma. La struttura gerarchica lunga, piatta, a doppia o tripla matrice fa sì che poteri e responsabilità si integrino più o meno armonicamente.

Nel settore dei *knowledge worker* (laddove il valore aggiunto dipende da fattori immateriali come conoscenze, creatività e interpretazione del ruolo) propendiamo per strutture a matrice in cui le varie funzioni si intreccino in verticale e in orizzontale. L'orchestra è un esempio che può aiutare: le sezioni ritmiche (regole) supportano quelle melodiche (marketing, vendite e R&D) e convivono con quelle armoniche (organizzazione). Tutte e tre si accordano con le esigenze timbriche dei fonici o dei sound designer (strategia, identità, visione, vocazione di genere, posizionamento). Ritmo, melodia, armonia e timbro hanno una gerarchia interna ma si confrontano a matrice attraverso lo spartito per le prestazioni in diretta (produzione e vendita) o il mixer per quelle registrate (programmazione, pianificazione, organizzazione, progettazione, ricerca e sviluppo).

Si prega di riprodurre citando l'autore

Timbro – identità e vocazione

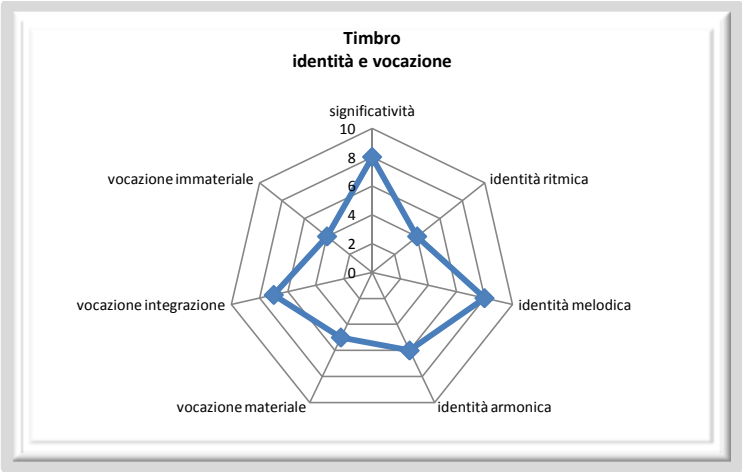


Fig.5

Scheda introduttiva	
La fig. 5 riporta il profilo "timbrico" di un'impresa con una forte **identità** melodica ed una spiccata **vocazione** all'integrazione. Di che impresa si tratta? Dal profilo potrebbe ***essere*** famosa ed occuparsi di fiere, mostre od eventi (vocazione integrazione) di forte impatto emotivo (sport, musica, moda, arte, identità melodica). Motor show, Sotheby's? Forse. Nel sistema armonico, l'identità viene scomposta in quattro dimensioni *dell'Essere,* mentre la vocazione in tre del *Fare*. *L'Essere* riguarda la struttura del dna dell'impresa, i suoi tratti più profondi: 1. Significatività (unicità) 2. Identità ritmica 3. Identità melodica 4. Identità armonica Il *Fare* descrive la vocazione, gli obiettivi alla portata, le azioni che potrà e dovrà intraprendere: 1. Vocazione materiale 2. Vocazione all'integrazione 3. Vocazione immateriale Attraverso la consapevolezza dell'**Essere** l'impresa trova l'energia e la convinzione per **Fare,** realizzare con successo la sua mission.	
Identità - Essere	Dimensioni culturali dell'essere, attitudini, abilità, storia, tradizione
Significatività	Univocità – capacità di evocare qualcosa di preciso e unico
Identità ritmica	Attenzione al rispetto delle regole, affidabilità, regolarità della prestazione, scrupolosità, precisione
Identità melodica	Attenzione al fascino, alla bellezza, alle componenti estetiche della prestazione; fantasia, abilità creativa e artistica
Identità armonica	Sensibilità sistemica, attitudine alla complessità, capacità organizzativa e gestionale
Vocazione - Fare	Attitudini, attività congeniali, aspettative ingenerate nel pubblico
Vocazione materiale	L'impresa è credibile se genera servizi e prodotti utili, di buona qualità, durata e prezzo. Prodotti che soddisfano le aspettative razionali del pubblico
Vocazione all'integrazione	L'impresa è credibile in tutte le attività che pongono in relazione persone, merci, conoscenze, competenze, dati che favoriscono il raggiungimento di risultati a medio lungo periodo: commercio, consulenza, investimenti, ricerca, ingegneria, amministrazione
Vocazione immateriale	L'impresa è credibile se genera prodotti e servizi belli, affascinanti, emozionanti. Soddisfa aspettative emozionali ed irrazionali.

Si prega di riprodurre citando l'autore

Timbro e genere musicale

Il timbro è la quarta dimensione armonica dell'impresa. Forse la più sofisticata. Quella che rende un brano riconoscibile e classificabile al primo ascolto; quella che rende unico e irripetibile un prodotto o un servizio; quella che a partire da un prodotto può creare un intero **genere,** una famiglia di prodotti. Il timbro è la capacità di un suono di evocare un genere, la capacità di un marchio o di un brand di evocare un settore merceologico. Francesco Mutti è la quarta generazione di un'industria conserviera alimentare di Parma. A Bologna nelle ricette non si dice *"due cucchiai di concentrato di pomodoro",* ma due cucchiai di "mutti" . Il "Mutti" è entrato nella tradizione del suo "pubblico", rappresenta il "*genere*" pomodoro: passata, polpa, concentrato. Scottex, Kleenex, Biro, Marposs. (*"hai un marposs?"* Nell'industria si usa per chiedere se *"hai un sistema di controllo e misurazione di elevata qualità?*), I-Phone, sono esempi timbrici di successo, quelli che hanno creato un genere. Se il timbro rappresenta *ciò che si è* il genere musicale è *ciò che si fa.* Il primo rappresenta l'Essere dell'impresa, il secondo il Fare. Esiste una relazione potente tra queste due aree. Siamo credibili, efficaci e con-vincenti se facciamo le cose "vicine" a ciò che siamo. Facciamo meglio le cose che rispecchiano la nostra natura.

L'esame approfondito dell'Essere, inteso come identità dell'impresa, consente di scoprire cosa possiamo fare (**obiettivi**) e perché lo dobbiamo fare bene.

Viceversa, le esigenze del fare, la flessibilità e i cambiamenti di scenario, ci impongono di scoprire quale parte della nostra identità (del nostro Essere) può sostenerci e incoraggiarci ad andare avanti ed avere successo.

Identità

Il timbro di uno strumento nasce dal materiale di cui è composto e dalla sua forma. La prima vibrazione che ne scaturisce nasce dal suo essere fisico. La vibrazione primaria è la chiave del timbro. Recentemente le neuroscienze hanno scoperto che se non fosse per *l'attacco* (i primi centesimi di secondo di un suono) tutti i suoni sembrerebbero uguali. Una tromba diventerebbe uguale ad un violino, un organo ad un pianoforte. Grazie all*'attacco*, la vibrazione primaria, ogni suono mantiene la sua identità timbrica.

Comprendere la vibrazione primaria dell'impresa, la scintilla che ne ha ispirato la nascita, aiuta a identificarne la vocazione. Dal timbro della voc-e, nasce la voc-azione. Un trombone difficilmente potrà eseguire la melodia di un violino, e un soprano dalla voce angelica difficilmente potrà interpretare il ruolo del *cattivo* in un'opera (normalmente affidato al baritono). La velocità per Ferrari e Alfa Romeo, la cucina casalinga italiana per Barilla, la "conserva" per Mutti, l'automobile solida e sicura per Volvo o piccola ed economica per Fiat. Dietro ogni brand o marchio di successo c'è una fonte ispirativa autentica, un sogno, una passione umana, una visione del mondo. Non tutti sanno che Steve Job da ragazzo era un grande calligrafo. Forse non è un caso che tutti gli studi grafici usino i programmi Mac della Apple.

Si prega di riprodurre citando l'autore

Conoscere la propria identità, le proprie origini, la struttura del proprio essere aiuta a definire meglio le attività e gli obiettivi su cui impegnarsi. Difficilmente la Fiat sarà credibile nel produrre SUV o auto di lusso, il suo *attacco* è legato alla Topolino, alla 500. Quando la *voc*azione è coerente con l'identità, quando il genere è coerente con i timbri, tutti i musicisti suonano con più convinzione ed il pubblico lo avverte ed apprezza.

Il timbro parte da un processo di consapevolezza diffusa circa le proprie origini ed il proprio patrimonio genetico di storia, persone, successi, date, nomi, simboli, valori, regole, rituali, per svilupparsi nella vocazione, nella mission, ovvero del "cosa posso fare credibilmente", "cosa posso migliorare", "cosa posso inventare": **gli obiettivi** dell'impresa.

La vibrazione primaria può esprimere già una macro-vocazione. Le percussioni avranno vocazione ritmica, gli strumenti a fiato (flauto, tromba, sax) melodica, e quelli a corde (chitarra e pianoforte) armonica. Di seguito presentiamo un potenziale percorso per avviare questo processo di consapevolezza sulla propria identità timbrica.

La musica però ci insegna anche che ogni strumento può infrangere questa sua "prigione" ed invadere il territorio altrui. Le percussioni diventano creatività e fantasia nel samba o con gli Stomp, le chitarre elettriche diventano soliste con Santana o Santo e Johnny, i fiati diventano armonia con Glenn Miller. Analizzare l'identità può aiutare quindi a scoprire i propri limiti per infrangerli, ed allargare le proprie potenzialità.

Significatività

In che cosa siete diversi da tutti gli altri? Quale episodio della vostra vita aziendale vi ha formati come imprenditori? In che cosa siete diventati "maniaci"? in che cosa siete davvero unici? Quale vostra qualità emerge su tutte le altre? Un brevetto, un sogno, una visione del mondo, perché il pubblico dovrebbe riconoscervi prima di tutti gli altri?

La significatività di un prodotto, di un marchio, o di una impresa è legata alla suo carattere di uni*voc*ità. Le voci uniche si ricordano di più di quelle comuni perché e*voc*ano con più precisione la fonte emittente ed il mondo che le circonda: il valzer che evoca Vienna, il mandolino che evoca Napoli, una tromba che evoca Harlem. Poter essere riconosciuti al primo ascolto è il sogno di molte "voci" di impresa ed ha un valore economico assoluto. Recentemente, da un'analisi Eurisko sul "consumatore" è emerso un nuovo bisogno, mai riscontrato in precedenza: il **senso**. La capacità di un prodotto, un servizio, un marchio di evocare un mondo, appaga la fame di *senso* del pubblico. Sapere da dove si proviene, quando si è nati, chi ci ha dato i natali fa parte di questa fame. Quando il tutto è racchiuso in un segno, in un nome, in un marchio, l'impresa è significativa.

Identità ritmica

Cosa c'è di ritmico nel dna della vostra impresa? Su quali regole non siete disposti a derogare? Quali sono i principi su cui si fonda la solidità della vostra impresa?

Le imprese con una forte identità ritmica, sono solide, puntuali e affidabili. La dimensione ritmica ha un valore universale, vale per qualsiasi genere o settore. Le regole generali

Si prega di riprodurre citando l'autore

valgono per tutte le attività così come i suoni indeterminati delle percussioni (pelli, legni, metalli, shaker) possono sostenere ed arricchire qualsiasi musica. Una buona ritmica (batteria e basso elettrico) applicata a Mozart valse a Valdo del Los Rios la vendita di milioni di dischi (sinfonia n° 40). Armani è noto al suo pubblico per l'eleganza e la bellezza delle sue creazioni, ciò non toglie che la precisione, la maniacale attenzione ai dettagli sia una parte qualificante della sua reputazione nel mondo.

L'identità ritmica possiede nel dna tratti di disciplina, scrupolo, attenzione al dettaglio, precisione, puntualità, tempistica, forza, energia, solidità, regolarità.

Identità melodica

Senza un po' di melodia qualsiasi musica diventa povera. Analizzate la vostra storia personale, i vostri successi, il vostro dna e cercate di scoprire: quali idee vi hanno reso unici? cosa avete fatto per primi? Cosa rende attraente ed affascinante la vostra visione del mondo ed i vostri prodotti/servizi? Quali passioni animano la vostra attività?

L'identità melodica appartiene all'individualità, agli strumenti solisti, ai flauti *magici*, ai primi violini e, nel business, a tutte le imprese che nascono dalla volontà di sedurre, creare piacere, fascino, stupore, meraviglia, bellezza. L'identità non si costruisce. Se uno nasce violino dovrà suonare Vivaldi e se uno nasce tamburo la marcia di Radetzky …. Tuttavia la musica tende a stupire, offrendo anche a chi non sembra "adatto" una possibilità. Gli esempi musicali sono infiniti. Violini elettrici che suonano il rock, voci non melodiche che diventano "paradigmi" di melodie celeberrime (Louis Armstrong o anche lo stesso Lucio Battisti, considerato *inadatto* dai talent scout dell'epoca). Le imprese hanno il dovere di scoprire la loro identità melodica nascosta, anche se producono tondino di ferro o sacchetti per l'immondizia. Difficile pensare che il cemento possa avere un'identità melodica. Tuttavia Italcementi investe nell'innovazione e cerca di stupire il pubblico (la Casa 100k con impatto energetico zero, dell'archistar Cucinella, o il Tx4, l'intonaco che purifica l'aria assorbendo gli agenti inquinanti). Anche il *cemento* può emanare fascino e simpatia ad un vasto pubblico in cerca di "*senso*" e di innovazione.

Identità armonica

Per scoprire la propria identità armonica è utile focalizzarsi sulle capacità di programmare, prevedere, pianificare, organizzare, intermediare, commercializzare, delegare, far fare, vedere la realtà in maniera sistemica. È utile anche capire il proprio rapporto con le diversità che ci circondano: sapere ascoltare, confrontarsi, cambiare idea, mettersi in discussione. Quali tipologie di "diversità" avete saputo far convivere nella vostra impresa? Come avete fatto ad integrarle in modo armonico?

L'identità armonica è tipica della chitarra e del pianoforte, strumenti che possono accompagnare il canto e renderlo più affascinante e ricco di quanto non risulterebbe da solo, ad esempio a "cappella". Nel business l'armonia è il valore aggiunto dell'organizzazione, del lavoro di gruppo, della diversità degli strumenti utilizzati, della diversità delle persone che la compongono e delle loro competenze e conoscenze.

Si prega di riprodurre citando l'autore

L'identità armonica è la predisposizione naturale a gestire progetti complessi. Chi nasce pianoforte può essere avvantaggiato ma non bisogna disperare, in ognuno di noi c'è la potenzialità di gestire la complessità. L'impresa, anche quando è individuale, è sempre una realtà complessa. Scoprire la propria identità armonica aiuta nelle fasi di crescita, nei processi di ottimizzazione, nella pianificazione e nel controllo. Le imprese o gli imprenditori con elevata identità armonica potranno affrontare più agevolmente sistemi complessi, cambiamenti, di scenario, nuovi mercati. Chi ne è sprovvisto, perché nasce *flauto* o *tamburo*, dovrà esserne consapevole e farsi aiutare dalle tecnologie o da chi lo sa fare: qualcuno profondamente diverso da sè.

Vocazione

Scoprire la propria identità aiuta a ricercare la vocazione. Se capiamo *chi siamo*, possiamo più facilmente decidere *cosa possiamo fare* con maggior successo. Scoprire la vocazione dell'impresa e seguirla, ha a che fare con gli **obiettivi**. La definizione degli obiettivi (ambiziosi ma realizzabili) nasce infatti dal sentimento di fiducia e consapevolezza sulle possibilità di raggiungerli. Se le aziende non si conoscono o hanno perso la consapevolezza di sé per il mutare degli scenari, anche i loro obiettivi ne risentiranno. Negli anni '90 nacque una nuova vocazione di business: la bancassicurazione. Le banche non avevano consapevolezza delle proprie potenzialità di consulenza e commercializzazione. Fino ad allora avevano risposto alle domande dei clienti senza mai offrire alcunché. Non avevano colto nei cambiamenti culturali, tecnologici e finanziari il valore che aveva assunto la "*fiducia*" e *"la presenza sul territorio"*. Chi come loro godeva della fiducia incondizionata della clientela poteva proporre le polizze vita legate alla sicurezza ed agli investimenti (vibrazione primaria delle banche). Bastava utilizzare l'addebito automatico in conto (tecnologia RID) per ridurre di 10 volte i costi di esazione di una polizza; bastava offrire un rendimento sicuro (protetto dai rischi di pignoramenti e sequestri cautelari) per attrarre nuovi investimenti. Non tutte le banche seppero cogliere queste opportunità con la stessa convinzione. Chi aveva consapevolezza della propria **identità** commerciale (armonica) si pose obiettivi ambiziosi e li raggiunse; chi non l'aveva rimase a guardare perdendo tempo e opportunità.

Vocazione materiale

Riuscite a ritrovare nei vostri prodotti e servizi il loro valore primario, la loro ***utilità*** *fisica e materiale? Riuscite a nobilitare petrolio, gas, pomodoro, tondino di ferro agli occhi di chi si impegna per produrli e distribuirli? Produrre cose utili è nobile! Porsi obiettivi di utilità legata ai bisogni antropologici dell'uomo, onora l'impresa. Sapete identificare l'utilità materiale dei vostri prodotti e servizi?*

La vocazione materiale, rappresenta la mission orientata alla produzione di beni e servizi utili e indispensabili: alimentari, edilizia, materie prime, attrezzi, energia, semilavorati, lavorazioni conto terzi, servizi di prima necessità (sicurezza, salute, istruzione etc.). La soddisfazione di bisogni **materiali primari** non va mai sottovalutata. Soddisfare bisogni primari come l'alimentazione, la salute, la sicurezza, la protezione, l'istruzione, rimane una delle vocazioni più nobili delle imprese. La vocazione materiale va **onorata** perché

Si prega di riprodurre citando l'autore

indispensabile e vitale per ogni tipo di pubblico. A volte succede che manager, quadri e collaboratori di grandi imprese a vocazione materiale (utilities) perdano consapevolezza del valore primario del loro operato a causa di un'eccessiva specializzazione dei ruoli. È l'inizio della demotivazione. La nobiltà della vocazione sostiene impegno, dedizione e volontà, più di qualsiasi incentivo. Non è un caso che, come teorizza P. Drucker, il modello motivazionale a cui ispirarsi sia il "volontariato", settore in cui l'utilità dell'obiettivo, sostiene e motiva la prestazione gratuita.

Le imprese con vocazione materiale possono anche diventare vittime della loro utilità e indispensabilità. Possono cullarsi sul loro prestigio di utilità sociale e sottovalutare altre vocazioni alla loro portata. L'energia *sostenibile*, proposta da alcune imprese del settore energia, è un esempio di come luce e gas possano soddisfare anche bisogni emozionali oltre che cuocere la pasta o accendere le luci di casa. Per usare un'espressione popolare "non si vive di solo pane". In ogni bene primario esiste una componente soft che può arricchirlo e creare valore, il biologico nelle mele, l'ecologico nei detersivi, il design nell'arredamento.

Vocazione all'integrazione

Avete consapevolezza del vostro ruolo di ***intermediari*** *di idee, soluzioni, relazioni, tecnologie, persone, prodotti e servizi? Siete attenti a ciò che succede in campi diversi dal vostro? Avete il coraggio di proporre abbinamenti innovativi? Siete aperti agli stimoli che vengono dal mondo esterno (giovani, non appartenenti al settore, estero)? Riuscite a mettervi in discussione accettando opinioni o soluzioni* ***diverse****?*

L'evoluzione della musica dimostra come la contaminazione tra generi e strumenti apparentemente incompatibili, crei valore. La *coincidentia oppositorum* è una delle abilità riconosciute al genio di Mozart, ovvero la capacità di far convivere tra loro tempi, tonalità, fraseggi, note e ritmi apparentemente incompatibili. I più grandi generi musicali (melodramma, rock, pop, jazz), sono nati dall'integrazione di culture, musicisti e strumenti **diversi**. Grazie ad internet ed ai social network oggi è possibile integrare conoscenze ed esperienze distanti migliaia di chilometri. La tecnologia offre un numero di possibilità pressoché infinite. Con Wii Benedetto Vigna non ha solo integrato la tecnologia, ha fatto qualcosa di molto più importante. Ha concepito l'integrazione di **due modi diversi** di divertirsi: il movimento fisico e la sfida mentale della play station: *coincidentia oppositorum*. Ha conciliato due mondi fino ad allora lontanissimi. Come inconciliabili sembravano le vocazioni delle Banche e delle Assicurazioni prima della nascita della bankinsurance e dell'assurfinance.

Affinare la capacità di ascolto, saper cogliere i cambiamenti in atto, può offrire l'opportunità di grandi abbinamenti e questo vale per tutte le risorse esistenti: tecnologie, materie prime, persone, conoscenze, culture. In musica attraverso *l'arrangiamento*, si usa creare valore usando vecchie melodie di successo. Come avviene? Attraverso contaminazioni impensabili: Gipsy King che cantano "Volare" in salsa tzigana, gruppi rap che arrangiano le musiche di J. S. Bach, complessi pop che ripropongono Vivaldi. *E voi, avete scoperto quali obiettivi di integrazione sono alla vostra portata?*

Si prega di riprodurre citando l'autore

Vocazione immateriale

Vi ponete obiettivi immateriali, che non siano utili di bilancio, pezzi prodotti, pezzi venduti, numero di clienti? Riuscite ad intravedere nel vostro prodotto o servizio un valore legato all'emozione, alla gratificazione sociale, al senso civico, all'arte o alla cultura?

La vocazione immateriale rappresenta quella serie di attività che possono creare valore economico indirettamente, attraverso valori immateriali. La musica da questo punto di vista è un prodotto esemplare. È noto come con *"il niente dei suoni"* si possa diventare milionari. Come succede? Esiste un pubblico che trova appagamento, piacere e delizia in quella musica, che compra i dischi per ascoltarli, che percorre chilometri per seguire i propri "cantori", che compra i loro vestiti per assomigliargli. La musica trasmette un'energia molto potente: fa ballare, spendere soldi, percorrere chilometri. Non a caso in guerra si usavano tamburi trombe e cornamuse per incitare a combattere e morire. Ma il "*prodotto musica"* resta immateriale.

Anche le imprese possono creare valore economico attraverso l'interpretazione di valori immateriali. La sicurezza di un marchio di qualità, la garanzia del prodotto "biologico", il rispetto ambientale di una vernice o di un materiale di costruzione. Ma sono vocazioni immateriali anche il bello, il prestigio, l'unicità, l'appartenenza a un gruppo. In ogni prodotto e servizio esistono valori immateriali che possono creare valore economico: la sostenibilità, l'etica di impresa, la responsabilità sociale (Csr), il design, l'arte. L'impresa può svolgere un importante ruolo sociale. Dopo tutto, il suo marchio caratterizza prodotti e servizi che aiutano a soddisfare i bisogni materiali ed immateriali delle persone. Educare il pubblico a soddisfare bisogni nobili che migliorino la convivenza tra popoli e culture, rappresenta una delle nuove frontiere del nostro villaggio globale. Tra due tipi di cemento, due paia di scarpe, due tipi di latte, premierò soltanto la solidità, il rapporto qualità/prezzo, i valori nutritivi e il sapore o anche altre virtù dell'impresa?

Come per la musica, il pubblico è diventato estremamente esigente. L'ascolto di centinaia di ore di musica ci ha reso competenti anche senza averne consapevolezza. Non è un caso che non basti vincere Sanremo per vendere dischi o riempire gli stadi. Allo stesso modo non basta più avere un buon marchio o fare pubblicità per crescere e fare utili. Il pubblico è sensibile a sfumature quasi impercettibili. Il CFO di un'importante società di indagini di mercato raccontava di una signora anziana che, senza occhiali in un supermercato, gli chiedeva aiuto per leggere da quale mare provenisse la confezione di pesce surgelato. Era lo stesso CFO che spiegava come nell'attuale società dei consumi, uno dei paradigmi su cui il cliente esprime la propria preferenza sia il **"senso"** che attribuisce al prodotto servizio. Lo compra quando ha senso, quando ne capisce e ne apprezza le origini, la cultura di provenienza, la diversità. Bisogno? Forse non ne ha bisogno ma se ne capisce il **senso** lo compra lo stesso, e cosa c'è di più immateriale del senso?

Si prega di riprodurre citando l'autore