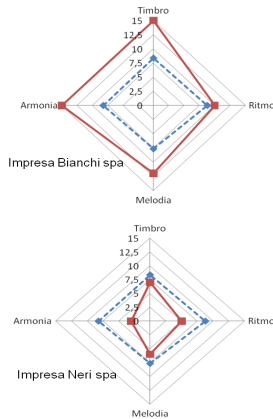


Sistema armonico e cultura di impresa



ben organizzato: non è banale e sono chiare le regole (*ritmo*), le attività (strumenti-funzioni e ruoli - *armonia*), la creatività (*melodia*) e soprattutto il genere (*timbro*). Il *sistema armonico* consente infatti di suonare dal rock a Mozart, dal jazz al samba, per pubblici di *culture diversissime*. Abbiamo provato a trasporre il **modello** ad imprese di tutti i settori raccogliendo da 87 manager e imprenditori le *percezioni* della loro organizzazione attraverso un questionario di 20 domande sui 4 paradig-

mi musicali (*ritmo-regole, melodia-idee, armonia-integrazione, timbro identità*). Rispetto alla media di settore (linea blu) le due industrie "Bianchi spa" e "Neri spa" rappresentano la *percezione migliore e la peggiore* (linea rossa) del test. La *cultura di impresa* risulta diversificata a seconda del settore (*industria, servizi e commercio*) e delle dimensioni. In generale le multinazionali hanno una forte identità (*timbro*) e una grande organizzazione (*armonia*) mentre le piccole imprese si difendono con cre-

attività e innovazione (*melodia*). La cultura delle regole (*ritmo*) è elevata nelle grandi società di servizi (*banche, assicurazioni e multi utilities*). L'insegnamento? Se si può misurare, la cultura **si può cambiare**.

Cos'è la musica

"la musica è un arte del suono nel tempo che esprime idee ed emozioni in forme significative attraverso elementi ritmici, melodici, armonici e timbrici"

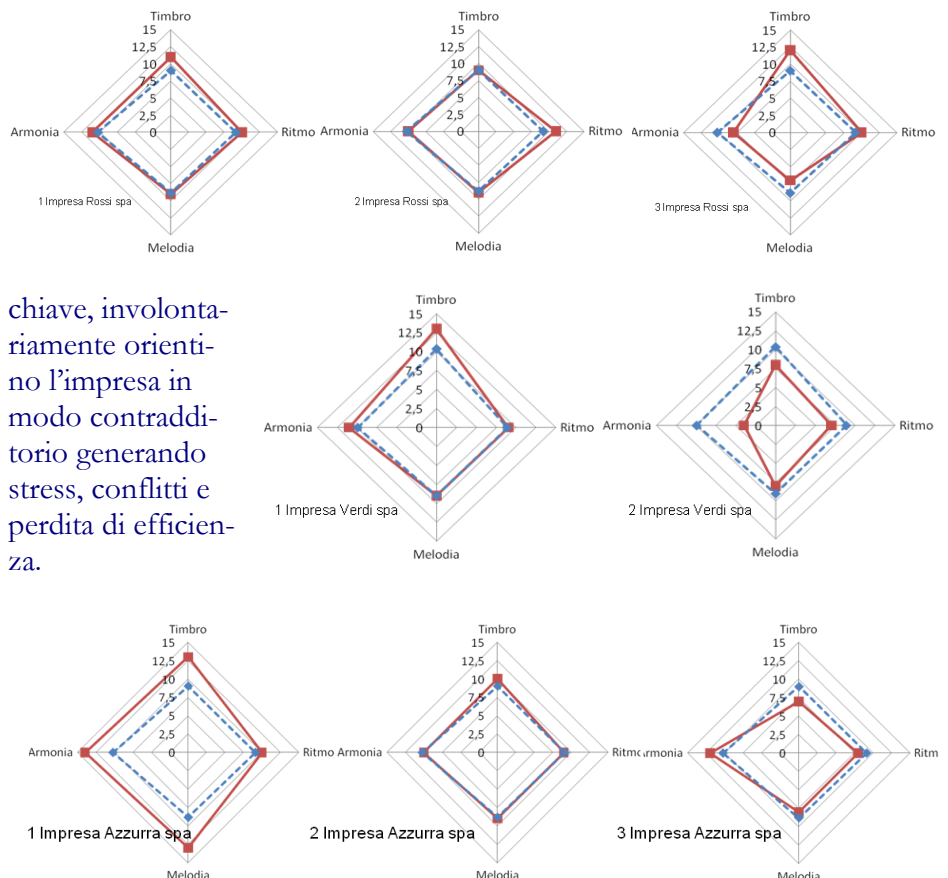
(American College Dictionary - 1948) - tratto da "Antropologia della musica", Merriam Alan P., Sellerio Editore Palermo 2000

Vi siete mai domandati come mai la musica occidentale abbia conquistato i mercati mondiali (non la musica giapponese, cinese o indiana)? Secondo noi perché è un sistema **complesso**

I manager disarmonici, minus o plus?

Abbiamo rilevato che le percezioni armoniche possono risultare diverse a seconda dei manager. La stessa organizzazione può apparire con piccole variazioni (*Rossi spa*) o con variazioni significative (*Verdi spa e Azzurra spa*) a seconda del ruolo, dell'anzianità aziendale, della provenienza geografica o settoriale. La diversa percezione della realtà da parte dei manager è **normale**, anzi necessaria, forse un plus, l'importante è che si trovi un momento di sintesi e di armonizzazione. Il rischio è che, ove ricoprono ruoli

chiave, involontariamente orientino l'impresa in modo contraddittorio generando stress, conflitti e perdita di efficienza.



L'aria che si respira: armonia

armonia



COSA SI INTENDE

PER...

L'ACCORDATURA

SEMANTICA



Tutti siamo alla ricerca delle motivazioni alla base del successo: organizzazione, innovazione, controllo di gestione, fare squadra, leadership, comunicazione, incentivazione, per citarne solo alcune. Le leve del successo sono molte e variano a seconda delle realtà aziendali e dei momenti congiunturali che attraversano. Ma cosa c'è dietro alla capacità di agire in modo coeso e consapevole? Come mai alcune imprese sopravvivono ai loro manager e altre no? Un aspetto che ci ha col-

pito è la diversità dell'aria che si respira. Per qualcuno è il **clima**, per altri cultura di impresa. Per noi è **armonia**. Il clima spesso lo si misura chiedendo *com'è a chi si bagna*. Ma se piove è ovviamente pessimo e se c'è il sole forse è ugualmente pessimo: dipende dalla stagione, non da chi lo subisce. Se la stagione impone rigore è giusto *che faccia freddo*. Chi la chiama cultura di impresa invece è rassegnato: *"non c'è niente da fare"*. Chiunque tenti di cambiarla appare il Don Chisciotte di turno. Ma chi lo crea il clima? Cos'è *l'aria che si respira*? Come si fa a cambiarla? I manager possono fare molto attraverso convinzioni, atteggiamenti ed esempi: *rispettano o infrangono le regole? Riconoscono o*

"rubano" le idee altrui? Danno priorità agli obiettivi dell'impresa o perseguono solo i propri? Cercano yes man o si confrontano con opinioni diverse? Favoriscono l'integrazione o si arroccano dentro le loro "parrocchie"? Trasmettono senso di appartenenza e orgoglio aziendale o in privato disprezzano l'azienda? Per attivare processi di cambiamento culturale può essere utile l'ispirazione musicale. L'armonia si crea attraverso ritmo, melodia e armonia. Cosa c'è dietro a queste parole? Qual è il loro significato? Con questi paradigmi la musica occidentale ha conquistato il mondo. Può farlo anche l'impresa? Può tentare, ma prima occorre accordare i manager, i *"primi violini"*.

ACCORDARE LE

PERCEZIONI PER

ACCORDARE I

COMPORTEMENTI

Stress, armonia o la solita musica...

armonia



Stress e burnout sono stati psicologici generalmente riferiti all'individuo. Ma è anche possibile parlare di clima stressante o, al contrario, di benessere e armonia aziendale. Ma cosa si intende esattamente? Siamo certi di pensare la stessa cosa?

Seguendo alla lettera la struttura del sistema armonico musicale, potremmo migliorare l'armonia intervenendo sulle **regole** (ritmo), sulla capacità di mettersi in **gioco** (melodia), sull'integrazione delle

diversità (armonia) e sulla ricerca e condivisione di **un'identità** (timbro). Ma non dobbiamo pensare che l'armonia sia sinonimo di tranquillità e pace. Tutt'altro, anzi è un faticoso e stimolante processo senza fine. Rispettare le regole richiede costanze concentrazione; mettersi in gioco richiede coraggio e dinamismo; integrare le diversità richiede capacità orga-

nizzativa e metodo. Per tenere alta *l'identità* aziendale occorre trasmettere continuamente passione e *"senso"*. E tutto questo non per un giorno, ma per sempre! L'armonia non è *monotonica*, ma disciplina, cambiamento continuo, incertezza, sfida, pianificazione: *armonia o stress?*

The road not taken

.....
*Two roads diverged in a wood, and I,
I took the one less traveled by,
And that has made all the difference*

Robert Frost