



03

LE NARRAZIONI |
DI PERSONE & CONOSCENZE

Note di formazione

*La musica come metafora
dell'apprendimento manageriale*

Mauro De Martini

ESTE
libri



a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

NOTE DI FORMAZIONE

La musica come metafora
dell'apprendimento
manageriale

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2021 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.
Via Cagliero 23 – 20125 Milano
www.este.it – segreteria@este.it
Copertina: Junglelink
Realizzazione grafica: ESTE
Realizzazione editoriale: ESTE
ISBN 978-88-98053-45-2

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

A cura di Mauro De Martini

Note di formazione

*La musica come metafora
dell'apprendimento manageriale*

ESTE
libri

INDICE

PREFAZIONE

Risonanze formative <i>di Francesco Varanini</i>	11
--	----

INTRODUZIONE

Restituire esperienze	17
------------------------------------	----

NOTA DI LETTURA

Teorie musicorganizzative degli affetti	23
--	----

OUVERTURE

Del titolo	29
-------------------------	----

SINFONIA

Accordare	35
Apologo	38
Identità e ruoli	41
La musica racconta	43
Qualità del suono	46
Temporary music	48

STUDIO

Il filo verde	53
Improvvisando, ma non troppo	56
Lezione di coaching	58
Regole di vita musicale	61
Tenacia formativa	64

SOGNO

Catene di montaggio	69
Comporre e imprendere	72
Musica luogo dell'utopia	75
Teoria del sogno e 'lavoro musicale'	78

FUGA	
Andare d'accordo	83
Comunicare	86
La disciplina dell'ascolto	89
La melodia che parla al cuore	92
Polifonie	95
VARIAZIONE	
Creativi, siete in buona compagnia	101
Siamo tutti rapsodi	104
CORALE	
Coralità	109
Musica d'assieme	112
Quando il coro è stanco	115
PASSACAGLIA	
Che capi siamo	121
Dirigere oggi	124
Performance ad alto rischio	127
LIED	
Collezionare voci	131
Percezione	134
Sentire, pensare, agire	137
Stare sul pezzo	140
Trovare il ritmo giusto	143
CANONE	
Accogliimento	149
Concertare	151
Ear training	153
Nomi alle cose	156
Valutare l'invalutabile	159

COMPUTER MUSIC

AM – Musica artificiale	165
Music 4.0	168

SCHERZO

Parole, parole, parole	173
Sinfonia metalmeccanica	176
Tacobanda	178

POSTLUDIO

Pause musicali	183
-----------------------------	-----

AUTORE

Mauro De Martini	189
-------------------------------	-----

PREFAZIONE

Risonanze formative

Accade a ognuno di noi di sentirsi amareggiati o insoddisfatti –come disconnessi da noi stessi– e di sentire allora il bisogno di ascoltare musica. Il profondo senso della musica resta misterioso, eppure i suoni ritmici penetrano in noi e ci riconducono verso l’equilibrio interiore e l’armonia.

Le risonanze musicali sono risonanze formative. Le storie che vi accingete a leggere si fondano su un’analogia, quella tra musica e formazione. “Sono in formazione da quando sono nato, forse da prima; come tutti, del resto”, scrive Mauro De Martini. Sì, siamo tutti in formazione.

Le storie presentate in questo libro sono differenti l’una dall’altra, prendono spunto da diverse occasioni e si svolgono in maniera dissimile. Ma hanno una costante: parlano di formazione, intendendola innanzitutto come autoformazione, cioè il costante tentativo di ritrovare il proprio ritmo di vita, riconquistando istante dopo istante la pace e la fiducia in se stessi.

Questo credo sia il principale motivo per cui questo libro può interessare ogni manager, ogni persona che occupa, come si dice, ‘posizioni di responsabilità’. Si può dire chiaramente: la responsabilità del manager consiste innanzitutto nel non eludere i propri problemi e le proprie difficoltà, dedicandosi a risolvere i problemi e le difficoltà degli altri.

Una comoda posizione è sempre disponibile per un capo, così come anche per un tecnico che sviluppa software: dedicarsi a costruire un mondo per gli altri. Eppure in ognuno di noi –in cuor suo– sa che solo attraverso l’esperienza maturata affrontando i problemi personali, le personali difficoltà e le insicurezze, potremo capire i problemi degli altri; solo avendo sperimentato in prima persona l’ansia di vivere in un mondo sconosciuto, oppure ostile, potremo costruire mondi confortevoli per altre persone.

Potete iniziare a leggere il libro da una qualsiasi storia, a caso. Ritroverete sempre, in ognuna di esse, un riferimento all'autobiografia e alla personale ricerca di consapevolezza. Ognuno di noi è 'in formazione', mosso da una costante tensione a scoprire il proprio modo di porsi di fronte agli altri e al mondo; teso a essere se stesso, quale che sia la situazione e quali che siano i modelli dominanti. Solo così, si può veramente fare esperienza; solo così la conoscenza che acquisiamo –nel lavoro e più in generale durante ogni passaggio della nostra intera vita– diviene interiore, profonda, e trova un'armonica saldatura con la nostra storia personale, i nostri valori e la nostra etica.

Leggendo queste pagine arriviamo presto a rammentare che solo persone che coltivano la propria autobiografia –e che non demordono nel cercare se stesse– potranno stabilire sane relazioni sociali, ed edificare buone organizzazioni aziendali.

Il ragionare attorno al doppio oggetto musica-formazione, così come innanzitutto stimola a riflettere sui personali percorsi di autoformazione, di ricerca di fiducia in se stessi e di consapevolezza, permette poi anche di descrivere il terreno concreto sul quale agire, in quanto cittadini, lavoratori, manager. O forse, ci dice De Martini, più che un terreno, uno spazio liquido, un mare: "Come pesci nell'acqua siamo immersi nel mondo della relazione. Come parlare a noi pesci dell'acqua in cui viviamo? Probabilmente la musica è uno dei mezzi che meglio ci fa da specchio rispetto al nostro modo di 'mettere in comune' le esperienze della vita".

Ecco dunque apparire in piena luce –già nella scansione del testo in capitoli– la ragione del costante riferimento metaforico alla musica. La *Fuga*, forma musicale polifonica a più voci, "manifesta il complesso e vario universo della comunicazione, dell'ascolto, del dialogo e dell'espressione di sé".

La *Variazione* oscilla tra estremi contraddittori: "La creatività, il cambiamento e l'innovazione sono frutto del genio o della disciplina?". Il *Corale* "centra l'attenzione sulla forma dello stare insieme rappresentata dal lavorare in gruppo".

Un pregio del libro è il suo evitare riferimenti alla letteratura manageriale.

Non ci stancheremo di ripetere che questi libri –salvo eccezioni rare– non sono che il riuso, il più volte banalizzato, di tesi filosofiche, di costrutti di scienze sociali, di argomenti scientifici. Meglio, appena possibile, andare alle fonti.

De Martini mette in campo la propria autobiografia: scrive, quindi, a partire dalla sua solida formazione filosofica e, soprattutto, a partire dalla sua formazione musicale. Formazione, come ci racconta lui stesso, alimentata dalla passione. De Martini ci aiuta così anche a ricordare che non c’è apprendimento se mancano il piacere e il desiderio di apprendere.

Raccontandoci come, mosso dalla passione, esplora il vasto mondo della musica, ci racconta pure di come lui stesso, in generale, apprende.

Il primo apprendimento, in effetti, consiste nell’apprendere ad apprendere. Nell’apprendere qualcosa che ci piace e ci interessa sviluppiamo la capacità di scoprire piacere e interesse in ogni nuovo apprendimento.

Leggere queste brevi narrazioni, ognuna accuratamente costruita come un testo musicale (incipit, sviluppo, riprese di motivi, explicit), sarà una proficua pausa. Per De Martini la musica risuona come formazione e la formazione risuona come musica.

Risuonare è *ri-sonare*, cioè il suono che torna indietro. Ricordiamo che il latino *sonus* è sia il “rumore” sia il “suono dolce e piacevole”.

De Martini invita ognuno a ricordare –e a coltivare– ciò che risuona positivamente, costruttivamente in lui: da qui, da questa consonanza, da questa armonia con se stessi, nascono le capacità necessarie per lavorare bene.

Francesco Varanini,
DIRETTORE DI PERSONE&CONOSCENZE

INTRODUZIONE

Restituire esperienze

Scegliere le rubriche pubblicate in un arco temporale d'oltre un decennio si è rivelato più di un'organizzazione di contenuti. È stata un'immersione, una 'seconda navigazione' nella memoria, una storia di relazione con persone verso cui provo sentimenti di gratitudine. Prima di tutto ricordo con piacere Francesco Varanini, Direttore di *Personae&Conoscenze*, e Chiara Lupi, Direttrice Editoriale di ESTE, che mi hanno incoraggiato a iniziare e a perseverare nella scrittura della rubrica 'Risonanze musicali', aiutandomi a vincere le mie costanti timidezze e reticenze. Ricordo anche i giovani redattori che si sono avvicinati nel rivedere e orientare i contributi mensili.

Inoltre, è stato un rapporto, un po' misterioso, sicuramente affascinante, con i lettori, spesso invisibili, ma mai impercettibili, anzi, sempre presenti. Mi sono capitati contatti con direttori d'azienda, responsabili del personale, operai, manager, formatori, docenti universitari e studenti. Ognuno di loro mi ha offerto i propri feedback, i personali punti di vista, gli apprezzamenti o le critiche, come fossero campanelle di bronzo che mi hanno richiamato, con il loro suono cristallino e profondo, alla presenza e alla riflessione.

Quando sono stato criticato o corretto ho sinceramente apprezzato il contenuto e il modo con cui mi sono state mosse le obiezioni. Il contenuto mi ha consentito di crescere, di confrontarmi con altri punti di vista, con altri vissuti, altre 'visioni del mondo'.

Il modo è stato caratterizzato da un atteggiamento sempre rispettoso, quasi mi si volesse fare un dono. Anche le osservazioni più taglienti e i pareri contrastanti sono stati offerti con cura, curiosità e desiderio di confronto vero.

Degli apprezzamenti forse sarebbe meglio tacere, per modestia.

Tuttavia, due episodi mi stanno particolarmente a cuore, non per il contenuto celebrativo, ma perché esprimono il significato che ha avuto per me il rapporto con i lettori.

Una studentessa universitaria mi è stata indirizzata dal relatore di tesi, per approfondire il tema delle metafore organizzative. Ne è sortita una bella giornata, trascorsa per le strade di Milano, ‘camminando piano piano’, dialogando con una persona appassionata di organizzazione e di narrazione d’azienda. Quale tempo è meglio speso? Due persone che passeggiando interrogandosi su ‘ciò per cui una cosa è quella che è’ non ricordano forse un’attività d’altri tempi? Non è forse il miglior compenso per il tempo trascorso a scrivere?

Ricordo anche l’incontro con un capo del personale che mi ha detto: “La sua rubrica è il primo pezzo che leggo della rivista. Trovo i suoi scritti un po’ strani, surreali, quasi onirici, ma mi aiutano a vedere la mia azienda sotto una luce diversa”. Senza dubbio la prima sensazione provata è stata il compiacimento. Ripensandoci bene, però, ritengo ci fosse un altro senso, un ulteriore livello di lettura. Era qualcosa che oltrepassava il complimento, per cogliere una delle anime della rubrica, una natura più nascosta che, per molte ragioni, sfuggiva anche a me. È la dimensione del sogno o della *rêverie*, un sogno a occhi aperti, uno spazio dischiuso dalla musica in grado di valorizzare il materiale percettivo, organizzandolo in modo ‘altro’ rispetto alla linearità del pensiero razionalizzante.

Per questi –e altri– motivi, da allora, mi considero solo in parte autore delle rubriche. Quello che scrivo è una sorta di ‘restituzione’ dei contenuti che ricevo. Le rubriche non sono mie, semplicemente le ‘restituisco’ ai principali autori: persone e organizzazioni che ho la fortuna di incontrare nel cammino.

Nelle rubriche occupa uno spazio importante la dimensione personale e intima, che si dipana come un ordito in attesa delle varie trame mensili. La fibra più evidente è rappresentata dagli spunti di riflessione che sono sempre, invariabilmente, soggettivi.

L’ho già scritto in passato, ma voglio ripeterlo, pur rischiando di essere noioso. Lo scopo non era mettere in risalto l’autore, ma dare voce a esperienze personali, senza insegnare nulla, senza la pretesa di salire in cattedra o prescrivere ricette, o dare consigli, o –peggio– giudizi.

Al lettore era affidato il compito di tirare le somme, di provare, nel crogiolo della propria esperienza, il valore dei contenuti e delle riflessioni proposte. Rinuncia alla verità e all'universalità? Al contrario! L'impegno alla massima sincerità –almeno al tentativo in buonafede– e all'autenticità, a rischio di sembrare banale, infantile, scontato, mi è parsa la via migliore perché altri potessero rivedersi in ciò che scrivevo, oppure potessero prenderne distanza.

Ulteriore filo d'ordito è il tempo intercorso tra la prima e l'ultima 'risonanza musicale'. Rileggere le varie pagine è stata una piccola operazione archeologica, uno scavo nel mio modo di pensare. Come se fossero catalogate con il Carbonio-14, le osservazioni hanno manifestato le loro stratificazioni. Rileggendomi, come se fossi stato un altro, ho avuto l'opportunità di entrare nel mio modo di vedere le cose, notando quello che ritenevo importante 10 o 15 anni fa e che oggi è finito sullo sfondo, per portare in evidenza ciò che rimane essenziale o considero rilevante ora.

Il terzo filo è la musica cui ho assegnato un ruolo consapevolmente idealizzato e utopico, una terra benedetta dal cielo in cui 'scorre latte e miele'. Con chi ha percepito questo livello di esasperata idealizzazione come stucchevole, noioso o irritante, mi scuso. Tuttavia, l'essere umano anela a tal punto al sogno che mi sembrava quasi un delitto limitare i contenuti al magro compenso della realtà.

Veniamo, infine, a questa collezione di testi che, a sua volta, diventa un libro con una propria identità, per andare oltre le singole rubriche e assumere un impegno autonomo, con l'obiettivo di tracciare un percorso di conoscenza all'interno delle organizzazioni, facendosi guidare dalla musica.

Le rubriche sono raccolte in capitoli 'etichettati' come forme musicali –fughe, corali, sonate, ecc.– che alludono a significati e a strati del sapere che si possono afferrare con intuizioni, illuminazioni e associazioni improvvise.

Mi prendo il rischio di non spiegare il legame tra forme e contenuti, sapendo che i lettori arrivano dovunque, senza dover essere condotti per mano, fiducioso del fatto che, come la musica vive anche delle pause tra le note, lo spirito di ciò che è scritto abita talvolta gli spazi tra le righe.

NOTA ALLA LETTURA

Teorie musicorganizzative degli affetti

Senza la pretesa di voler spiegare metafore o associazioni di idee, forniamo al lettore qualche coordinata aggiuntiva per decifrare le ‘etichette’ che accompagnano i capitoli, dove si trovano le rubriche raccolte per affinità tematiche.

L’incipit non può che essere *Ouverture*, in cui si spiega, dopo anni dalla prima pubblicazione di ‘Risonanze musicali’ su *Persone&Conoscenze*, com’è nata l’idea della rubrica. Questo tentativo di chiarimento retrospettivo apre la sequenza degli interventi, ma, in un certo qual modo, ne riceve il senso.

Nella sezione *Sinfonia* si scrive di persone, del loro lavorare insieme, dell’essere organizzate, della struttura organizzativa intesa come gerarchia e ruoli, ma anche di come l’organizzazione acquisisca identità dalla narrazione che se ne fa, dalle storie che scaturiscono spontaneamente dalla relazione dell’essere umano al lavoro. Sono racconti di stagioni che si susseguono, come nella vita di un fiore che nasce, sboccia e chiude, con naturalezza, il proprio ciclo.

In *Studio* si sfiorano alcuni temi legati al valore della formazione, all’apprendimento come dedizione a ciò che è importante più che urgente, alla crescita personale, al coaching, alla relazione tra insegnante e allievo, alla fatica del formarsi, alla demistificazione dell’improvvisazione come dimensione magica e alla musica come ‘modo di essere’ nella vita quotidiana.

Le aziende, e le organizzazioni in generale, vengono quindi lette (in *Sogno*) come frutti di visioni, desideri, sogni, motivazioni, obiettivi. Dai luoghi che ancora non esistono, dalle utopie, si passa alla tangibilità dell’impresa, spazio della concretezza, indispensabile passaggio verso la realizzazione, ma che continua ad attingere il proprio senso dai sogni.

La *Fuga* è una forma musicale polifonica basata sull’elaborazione contrappuntistica di una o più idee tematiche, che vengono esposte e più volte riaffermata nel corso della ricerca di tutte le possibilità espressive e/o contrappuntistiche da essa offerte. Come pesci nell’acqua siamo immersi nel mondo della relazione. Una forma a più voci –come la fuga– manifesta il complesso e vario universo della comunicazione, dell’ascolto, del dialogo e dell’espressione di sé. Come parlare a noi pesci dell’acqua in cui viviamo? Probabilmente la musica è uno dei mezzi che meglio ci fa da specchio rispetto al nostro modo di ‘mettere in comune’ le esperienze della vita.

La sezione *Variazione* oscilla tra estremi contraddittori. La creatività, il cambiamento e l’innovazione sono frutto del genio o della disciplina? Difficile, per chi scrive, potersi schierare da una parte o dall’altra. Probabilmente è un equilibrio tra questi poli che, in funzione di come si posizionano reciprocamente, si attraggono o si respingono.

Il *Corale* centra l’attenzione sulla forma dello stare insieme rappresentata dal lavorare in gruppo e dalla funzione necessariamente collegata: il ‘coordinare un gruppo’. L’uomo vive in gruppo, lavora in gruppo, assume decisioni in gruppo e, non è un caso, produce una delle espressioni più alte dell’arte musicale, cantando in gruppo. È opinione di chi scrive che difficilmente altre forme di musica possano eguagliare in bellezza e ricchezza il canto corale. Il coro e il canto del coro diventano le metafore privilegiate per questo splendido modo di essere ‘animali sociali’.

Accanto, si trova *Passacaglia*, una forma musicale di origine spagnola, basata sulla variazione continua su di struttura fondamentale della musica polifonica medioevale e rinascimentale. Il quesito di partenza è: c’è bisogno di leader oggi? C’è chi afferma la necessità di avere leader e chi ha ormai decretato il tramonto del leader. Qui si legge la leadership non come l’incarnazione del potere, ma come l’espressione di un insieme di capacità, tra cui spiccano la saggezza nell’attribuire il senso, la solidità nel saper tenere la rotta in situazioni di rischio e incertezza, la capacità di dare costantemente l’indicazione del ritmo comune e la costanza nel segnare il passo rispetto agli obiettivi.

In *Lied* si dedica attenzione all’interiorità, al ‘fare dentro di sé’ qualcosa che abbia un riflesso fuori e viceversa. È il mondo della consapevolezza,

della presenza, dell'identità e dell'immaginazione che ci conduce a comprendere come sono fatte le nostre 'mappe del mondo', non per relativizzare il valore delle convinzioni individuali, ma per valorizzarle e condividerle con gli altri.

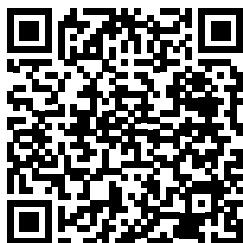
Per *Canone* si intende una composizione contrappuntistica che unisce a una melodia una o più imitazioni, che le si sovrappongono progressivamente. Similmente la funzione del Personale, i modelli, gli strumenti e le prassi potrebbero sembrare ingranaggi che scandiscono il loro moto secondo uno schema freddo, grigio, rigido, inconsapevole e incurante, tipico della macchina. Ci sono belle musiche e musiche che somigliano al rumore generato dai tritadocumenti. La differenza è fatta sempre dai compositori, mai dagli schemi.

La *Computer music* porta il lettore nella storia più recente della musica. L'epoca della trasformazione digitale, l'era di Industria 4.0, ci appare come una rivoluzione in cui c'è cambiamento profondo, ma anche ritorno, se non negli stessi luoghi, almeno a posizioni relative simili. Difficile, per l'autore, immaginare che vi sia innovazione senza integrazione tra vecchie e nuove competenze.

La sezione *Scherzo* raccoglie qualche rubrica dal tono un po' giocoso e leggero (almeno nell'intenzione). Come in ogni scherzo c'è nascosto – neppure troppo nascosto, a dire la verità – qualcosa di serio che però, un poco si vergogna di sé, così decide di ammiccare.

Infine, giungiamo al *Postludio*: "Il gioco è bello quando dura poco". Non so se 'Risonanze musicali' sia stato un gioco. Non so neppure se sia stato bello (soprattutto per i lettori). Sono certo che non sia durato poco. Dopo un po' di anni in cui ho proposto semplici impressioni sull'accoppiata musica-organizzazione, ho sentito il bisogno di trovare nuove prospettive di osservazione e di riflessione. La rubrica si è così congedata, cambiando titolo e angolo prospettico, con l'augurio implicito di essere stata utile, per poter continuare a fornire un servizio, per quanto umile, attraverso altri strumenti e percorrendo vie differenti.

In alternativa all'ordine dell'antologia, è possibile leggere le 'Risonanze musicali' ricostruendo la cronologia riportata sotto ciascun titolo. Un espediente curioso per ripercorrere un decennio di formazione in musica.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

