



AZIENDA IN JAZZ

Formazione, è tutto un altro

Dall'aula alle vivaci note di un concerto jazz per insegnare ai manager la "tecnica" dell'improvvisazione creativa. Duettando, a partire da uno spartito e da obiettivi condivisi, tra gruppo e singolo, regole e flessibilità, competenza e innovazione



DI OFELIA FIGUS

Arrangiamento e assolo, ovvero, gruppo e singolo; spartito e improvvisazione, ovvero, regole e flessibilità: sono i criteri di gestione di un concerto jazz, gli stessi che informano i contesti lavorativi, sia per quanto riguarda i processi sia per quanto riguarda i progetti. **Come il musicista jazz, a partire da regole date e condivise, alterna esibizione corale e improvvisazione solista, così il manager, a partire dal saper lavorare in gruppo e per obiettivi, alterna competenza e creatività, tradizione e innovazione. Il**

presupposto che il modello organizzativo di una jazz band sia traslabile in quello aziendale è contenuto in una metafora formativa che trasforma gli insegnamenti in aula in performance musicali dal vivo, con tutta la trascinante forza di un genere vitale ed energico come il jazz. La metafora è di **Erika Leonardi**, consulente aziendale e formatrice. Di recente è andata in stampa la seconda edizione del suo libro "Azienda in Jazz" (IISole24Ore), e noi l'abbiamo incontrata per farci raccontare la genesi e il senso della sua proposta.



Un ritmo che contagia e lavorare è un piacere

Colpire al cuore e alla mente delle persone: questo l'obiettivo della prima convention rivolta al personale dell'Associazione Artigiani di Trento. Come? Coinvolgendole e sollecitando la loro partecipazione attiva. Oltre duecento le persone presenti, tra cui i vertici dell'associazione, riunite sotto lo slogan "Lavorare per piacere". «La metafora azienda in jazz ci è piaciuta – spiega il direttore del personale **Angelo Gioia** – non solo per il parallelo che offre dal punto di vista gestionale, ma anche per lo spirito, l'allegria e il senso di positività che trasmette. A partire proprio dal ritmo del jazz. Il tema sviluppato è stato il lavoro, analizzato da più punti di vista e con diversi approcci per spiegare alle persone come da semplice dovere può essere vissuto, veicolando i giusti valori, come piacere. La partecipazione è fondamentale per l'erogazione di servizi sempre più qualificati; il mondo delle piccole imprese per crescere necessita del coinvolgimento di tutti. Per l'occasione abbiamo anche realizzato con Bruno Bozzetto un cartone animato incentrato sulla metafora e proiettato nella prima parte della convention, che è stata dedicata a temi quali la creatività e la leggerezza, affrontati con il contributo di autorevoli consulenti e formatori, prima della esibizione live della band».



Angelo Gioia

un eroe, l'indispensabile deus ex machina che risolve ogni situazione critica. E in tempi come quelli attuali in cui l'informatizzazione è alla base delle procedure e regola i rapporti lavorativi, la situazione, da questo punto di vista, è peggiorata: si lavora spesso isolati, a distanza, le informazioni sono scambiate via email e la presenza di un collega o di un capo accanto a noi può anche essere soltanto virtuale. Inoltre, e anche questo assunto è ancora più vero nel contesto lavorativo odierno in cui l'obsolescenza sia dei prodotti sia dei servizi è rapidissima, è necessario da parte del lavoratore dimostrare competenza tecnica e allo stesso tempo capacità di innovazione, di apporto creativo. Per riuscire a muoversi su questi due piani – competenza

e innovazione – i lavoratori devono però aver ben chiare le regole fondamentali e gli obiettivi che l'azienda si pone. In altre parole, le regole del gioco».

Cosa ha a che fare tutto questo con il jazz? E perché questo genere musicale e non un altro?

«Nel jazz c'è alternanza fra arrangiamento e assolo. Il primo è eseguito dal gruppo nel suo

Come nasce l'idea di un'esperienza formativa incentrata sulla metafora del jazz?

«Nasce dalla constatazione di due analogie di fondo tra l'organizzazione aziendale e quella di una jazz band impegnata nell'esecuzione di un concerto: la prima riguarda la relazione, la dinamica di gruppo, la seconda il metodo di lavoro. In tutte le organizzazioni i lavoratori sono inseriti in un sistema di relazioni ma non sempre questa dimensione corale è correttamente percepita da coloro che la vivono: la tendenza è quella di sentirsi una vittima, incompresa, sottovalutata nelle proprie potenzialità, oppure



Franco Cerri ed Erika Leonardi

insieme e il secondo dal singolo musicista attraverso un'improvvisazione creativa, intendendo il termine improvvisazione nel senso tecnico (non nell'accezione comunemente negativa) di una libera interpretazione sulla base di uno spartito – ovvero di regole – date. A partire da una scaletta condivisa ogni musicista ha la possibilità di giocare con la propria libertà espressiva e di dare sfogo alla propria personalità, perché nel jazz il gruppo valorizza il singolo. Questo modus operandi che attiene a un concerto jazz detta una serie di indicazioni manageriali perfettamente traslabili in un contesto aziendale: a partire dai binomi gruppo/singolo, regola/flessibilità, competenza/creatività e delega/responsabilità. Per continuare con altri temi cari al management come gestione dei processi o sistema di erogazione del servizio. Ed è solo questo genere musicale a presentare queste peculiarità. Per esempio, l'assolo in un concerto sinfonico è sempre eseguito coerentemente con quanto già provato e stabilito, mentre nel jazz è un'esibizione estemporanea, unica e irripetibile, un'improvvisazione che è espressione della creatività del singolo. Un concerto sinfonico si presterebbe forse a tradurre la metafora di un rigido processo produttivo, mentre un concerto jazz esprime al meglio l'organizzazione di un'azienda operante nella prestazione di servizi».

La musica è servita

Proviamo quindi a "salire" sul palco per capire cosa accade in concreto durante l'esibizione musicale. Il pubblico assiste alla performance dal vivo di una jazz band composta da non più di cinque o sei elementi. La proposta musicale è composta da brani di facile ascolto, molto ritmati e orecchiabili, in genere musica dixieland. Al pubblico non viene richiesto di suonare, ma semplicemente di osservare i musicisti, il comportamento del gruppo e dei singoli al variare dell'esecuzione musicale, e di riflettere per tracciare parallelismi con il rispettivo modo di lavorare in azienda, ovvero, di intessere relazioni e cooperare alla realizzazione di un progetto. I musicisti eseguono sempre il brano due volte: la prima in maniera corale, in gruppo, la secon-

Mettere a frutto l'energia sprigionata dalla musica

La fusione di due grosse aziende nella fornitura di carburanti è stata l'occasione per il percorso formativo intitolato "Insieme nella nuova realtà": formazione a ritmo di jazz". «Abbiamo coinvolto circa trenta area manager che gestiscono con funzioni di staff e di territorio una rete commerciale di 4.100 punti vendita carburanti con marchio Api e Ip», spiega **Roberto Canali** della direzione risorse umane di Api. «L'obiettivo principale era di trasferire ai partecipanti una forma mentis orientata al lavoro per progetti, insieme all'esigenza di compattare un gruppo che proveniva da esperienze lavorative diverse partendo da un comune linguaggio e, infine, di far capire la centralità del loro ruolo in azienda.



Roberto Canali.
Sotto, un momento dell'evento Api

Nell'uso di metafore nella formazione quello che conta è la qualità dei punti di contatto: sia in un'azienda sia in una jazz band c'è bisogno di regole, procedure, lavoro di gruppo ma anche di sapersi mettere in gioco con contributi personali e originali. Si è

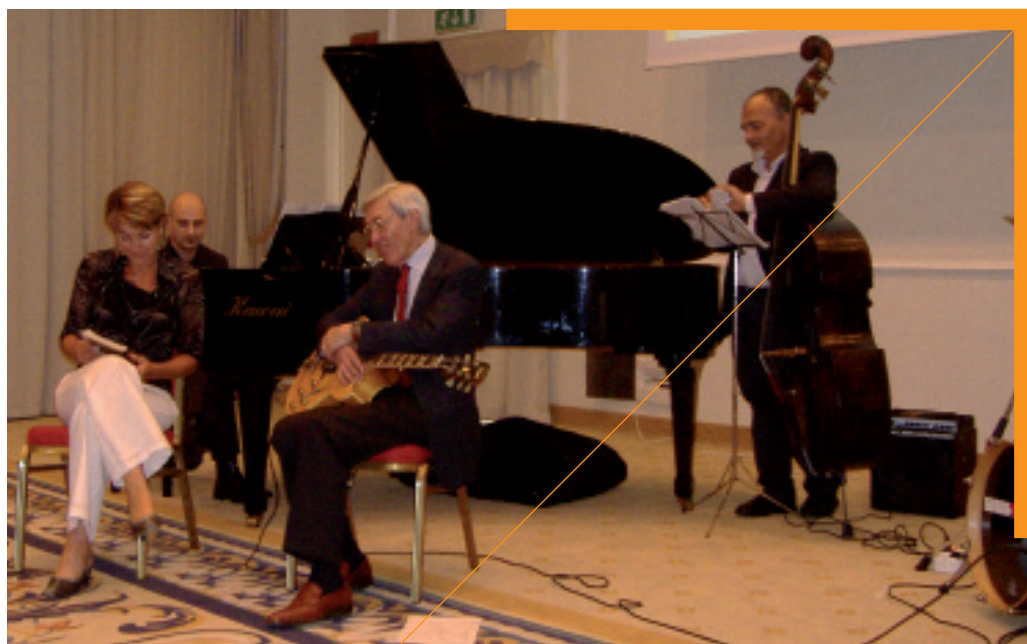


da con alternanza di coralità e assolo, quindi di lavoro di gruppo e di improvvisazione. «Ogni volta – prosegue Leonardi – mi muovo verso il musicista che esegue l'assolo per evi-

denziare al pubblico quanto sia importante l'organizzazione, la relazione. Se per esempio un musicista durante gli assolo sbaglia, subito interviene il gruppo a compensare l'errore in modo da riconquistare l'armonia di insieme. Per aiutare nelle riflessioni utilizzo pochi termini manageriali bensì le parole dei jazzisti più grandi – da Charles Mingus a Keith Jarrett o Jelly Roll Morton – con citazioni ad hoc il cui contenuto verte sull'espressione della leadership nel rispetto delle caratteristiche del singolo, sull'improvvisazione, sul coraggio di intraprendere nuovi percorsi e la paura di sbagliare, sulla spinta a innovare sapendo essere fedeli alle regole. I jazzisti sono chiamati a esprimersi sul proprio lavoro: spesso collaboro con Franco Cerri, noto jazzista a livello internazionale, il quale interviene sostanziando a parole la propria performance. Tutto questo può essere più efficace di due ore di lezione in aula!»
In tutto questo, infatti, gioca un ruolo di primo piano la motivazione. A quali livelli agisce?



parte di un gruppo ma anche soggetto protagonista. Nelle jazz band e in azienda quello che conta è l'armonia». L'intervento è stato incentrato su tre temi: il metodo, le relazioni e il linguaggio. Dopo la prima giornata di lavoro, i partecipanti hanno condiviso il concerto jazz dal vivo, apprezzando la musica e riflettendo sui comportamenti dei musicisti. «Mi hanno colpito l'energia e l'allegria che si sprigiona nelle persone facendole sentire parte di un band», conclude Canali. «Ognuno di loro si è portato a casa qualcosa di diverso, chi un metodo di lavoro, chi una maggiore consapevolezza del proprio ruolo, e tutti tanta energia per il giorno dopo. Rispetto ad altre esperienze sono da sottolineare la qualità della docenza e l'originalità della metafora; in realtà non nuova nella formazione, perché spesso si parla del direttore di orchestra per introdurre discorsi sulla leadership o di orchestre sinfoniche per descrivere ambienti ben organizzati, ma in questa proposta che coinvolge il jazz c'è qualcosa in più».



jazz non piace». Dopo una "freddura" del genere, è facile immaginare con quale spirito ho affrontato la serata. Ma, battuta dopo battuta, grazie anche alla performance di Cerri, l'atmosfera si inizia a "riscaldare" tanto che scorgo in prima fila il signore di poche ore prime iniziare a battere ritmicamente il piede, pian piano poi sempre più deciso. Era fatta, era stato completamente conquistato. Il jazz aveva colpito ancora».

La flessibilità "suonata" alle piccole imprese

La metafora azienda in jazz è proponibile in occasione di workshop, seminari o convention. A seconda della situazione, si può programmare una giornata in aula sulla logica dei processi di gruppo a cui segue il concerto con la riproposizione in musica degli stessi temi affrontati in maniera didattica. Altre volte, durante le convention, aula e dimostrazione dal vivo si fondono nell'esecuzione sul palco. In tutti i casi ogni performance è sempre personalizzata sulle specifiche esigenze aziendali. Il numero dei partecipanti è libero, non c'è un limite per le convention, ma per la formazione è preferibile che non superi le cinquanta persone.

Con l'aiuto di alcune case history (vedi anche i box 1 e 2) possiamo comprendere meglio il senso della metafora e la sua applicazione in concreto. La convention ideata per Confartigianato Udine, per esempio, ha coinvolto oltre duecento persone fra dipendenti e dirigenti, imprenditori associati e rappresentanti del mondo economico e politico locale. Il fine era di analizzare e condividere, in particolare con i dipendenti e le aziende associate, nuovi modelli di imprenditorialità e nuovi stimoli sull'organizzazione aziendale.

«Ho trovato la metafora – spiega **Tiziana Sabadelli** dell'Ufficio comunicazione di Confartigianato Udine – azzeccata ed efficace. L'organizzazione di un'azienda ruota proprio attorno alle capacità individuali (come la tecnica e l'esperienza dei jazzisti) organizzate in una squadra (in questo caso la jazz

band) nel rispetto dei ruoli e di regole precise ma non asfissianti (l'improvvisazione musicale). Questo principio è valido in particolare nelle micro e piccole imprese dove l'imprenditore è chiamato a padroneggiare molte competenze, a metterle continuamente in gioco insieme ai suoi collaboratori o familiari e a mantenere la giusta flessibilità che richiede il mercato».

Cosa l'ha sorpresa e colpita di più?

«Il modo in cui sono stati trattati e spiegati i concetti di "regola" e "improvvisazione" e il loro parallelo fra il mondo musicale e quello dell'impresa. Un delicato equilibrio fra aspetti che possono sembrare contrapposti, ma che in un'impresa artigiana coesistono in maniera armonica. Sentire poi questi concetti tradursi dalle parole di Erika Leonardi nella musica di Franco Cerri e della sua band è stato di grande impatto e coinvolgimento».

Qual è stato il riscontro presso i partecipanti?

«Molto positivo. È piaciuta molto la formula del convegno/concerto. Creatività e innovazione sono da sempre parte integrante del lavoro degli imprenditori artigiani, che si sono riconosciuti nella metafora. Anche fra i dipendenti l'iniziativa ha lasciato il segno: sono chiamati ogni giorno a mettere in gioco le proprie competenze individuali in un contesto complesso e articolato che deve il più possibile mantenersi flessibile».

Cosa differenzia questa da altre esperienze formative? Pensa che la riproponete?

«L'originalità e la capacità di coinvolgimento dei partecipanti. Un altro aspetto interessante, soprattutto se paragonato ad altri appuntamenti formativi su tematiche organizzative, è quello di poter allargare notevolmente il numero dei partecipanti, mantenendo l'efficacia dei messaggi proposti. Probabilmente ripeteremo l'esperienza. Forse non sullo stesso tema, ma attingendo comunque da questo modello che coinvolge e stimola unendo l'intrattenimento con la riflessione e l'analisi di aspetti manageriali complessi».

«La metafora azienda in jazz utilizza lo strumento della musica in una delle sue forme più allegre e accattivanti. Durante il concerto è possibile percepire in modo quasi palpabile l'energia che sprigiona dai musicisti, che arriva al pubblico e che di rimando torna alla band.

La motivazione agisce quindi sul piano dell'esecuzione, da parte dei musicisti, e anche su quello dell'ascolto, da parte dei partecipanti, perché l'atmosfera che si viene a creare è molto coinvolgente. Ogni componente della band lavora con energia e positività perché è motivato a dare il meglio di sé. Ogni lavoro dovrebbe infondere piacere e soddisfazione, ma ciascuno di noi può dare il massimo soltanto se è adeguatamente motivato: la motivazione è la molla più potente».

Ha qualche aneddoto divertente da raccontare?

«Dopo una bella performance con Franco Cerri, uno dei jazzisti con cui mi accompagno più frequentemente, siamo stati convocati dal responsabile delle risorse umane di un'azienda prossima a una importante fusione per organizzare un concerto-evento che avrebbe riunito i vertici delle rispettive realtà. Ho accettato e al fine di organizzare al meglio l'incontro ho chiesto di parlare preventivamente con l'amministratore delegato per personalizzare la performance sugli specifici temi aziendali. Quest'ultimo non mi ha voluto ricevere e, anzi, mi ha liquidata alla svelta con una secca affermazione: "Tanto, a me il