

PIER LUIGI CELLI



LA VITA
NON È UNO
SMART WORKING

Ma le imprese possono imparare
a non perdere l'occasione

ESTE
libri

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. On the left side, there are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some overlapping each other. A large, white, rounded rectangular shape is positioned in the center-right, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

La vita non è
uno smart working

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2021 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-42-1

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

Pier Luigi Celli

La vita non è uno Smart working

*Ma le imprese possono imparare
a non perdere l'occasione*

ESTE

libri

A Marina

“L'impresa, con la sua ritirata dal sociale, ha favorito una iper-semplificazione degli strumenti concettuali che non sono più in grado di interpretare le nuove complessità, rendendo povere le competenze delle imprese proprio su quei confini che ora sono diventati critici”
Pier Luigi Celli, *L'illusione manageriale* (Laterza, 1997)

“Noi che abbiamo ereditato la passione stiamo trasmettendo la sua agonia”
Anonimo

INDICE

INTRODUZIONE	13
--------------------	----

CORNICI ORGANIZZATIVE

Cosa avviene sui confini delle imprese Complessità, minacce, sfide, opportunità	23
--	-----------

L'obbligo di funzionare	27
--------------------------------------	-----------

Perché il modello storico a cui si sono uniformate le organizzazioni non corrisponde più alle nuove sfide.....	31
---	-----------

Sul potere e le sue molte anime	35
--	-----------

La crisi	43
-----------------------	-----------

Sulla flessibilità necessaria.....	47
---	-----------

Quando spariscono i confini.....	51
---	-----------

Pensiero critico e ridondanza cognitiva	63
--	-----------

Spazi che si intrecciano, curriculum e profili che scoprono la biografia	73
---	-----------

Cosa è avvenuto realmente al di là della fenomenologia degli eventi	79
--	-----------

Una sintesi dei sistemi rilevanti individuati	87
--	-----------

Alcuni spunti operativi per preparare la transizione	91
Una buona storia per ridare orizzonte alle aspettative	101
Una conclusione inevitabilmente provvisoria in forma di sintesi.....	109

STRUMENTI DI REVISIONE ORGANIZZATIVA

Cambiamento	113
Il rito e il rituale	115
Sul buon uso della Rete.....	119
Il lavoro sui capi intermedi	123
Cosa significa creare senso e dare senso	127
Una testa ben fatta.....	129
Il mondo delle parole	131
Leadership: una mappa sintetica	133
Creare storie per esistere	135

Ambiguità del modello gestionale	139
C'è vita nell'impresa	
Non solo metodi e modelli	141
Come governare l'imprevisto	143
CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI	147
APPENDICE	151
AUTORE	155

INTRODUZIONE

La crisi pandemica, che sta sconvolgendo sicurezze e progetti di una vita che sembrava potersi perpetuare, pur tra alti e bassi, ha messo tutti – soggetti e sistemi – di fronte alla prospettiva di dover rivoluzionare le proprie certezze. E questo nonostante da più tempo venisse richiamata la possibilità di derive drammatiche, da parte di quanti sono stati qualificati come i soliti profeti di sventura.

Improvvisamente è cambiato il mondo, in senso letterale, e si sono rivelate inagibili molte delle credenze che avevano retto l'architettura sociale ed economica di intere nazioni. Ed è cambiato il peso relativo dei rapporti tra i Continenti .

Dove però la drammaticità degli eventi ha inciso maggiormente, oltre al settore evidente della sanità, con tutto il carico di sofferenze e di disagi che hanno scombuscolato la vita quotidiana delle persone, è stato proprio il mondo articolato che, attorno al lavoro, vede muoversi imprese, istituzioni, sistemi di rappresentanza, e soprattutto i soggetti che di questo mondo formano l'ossatura vitale.

Che fine e che trasformazione prevedere per i modelli di relazione esistenti? Come adattarsi a condizioni tanto imprevedute? Che cosa mettere in campo per ridurre la portata dei rischi?

Costretto ad affrontare eventi mai così avversi, è stato inevitabile per il mondo del lavoro adattarsi a soluzioni che hanno fatto dell'improvvisazione una leva di sopravvivenza.

Ma è stato provvidenziale che la necessità abbia riproposto in grande quanto per decenni era stato relegato nell'ambito delle discussioni tra gli studiosi di organizzazione o, al più, a qualche timido esperimento di imprenditori lungimiranti.

Ed è così che il tema del lavoro a distanza, figlio illegittimo di una organizzazione del lavoro orientata altrimenti – e pure impropriamente venduto come *smart* – ha potuto uscire dall'ombra e fungere da cartina

di tornasole per verificare quante potenzialità inesprese le imprese avessero trascurato negli anni, per rivedere convinzioni operative che si erano andate ormai ampiamente logorando.

Che le soluzioni imprevedute, e molto spesso avversate, diventassero l'ancora di salvezza per reggere l'urto dei nuovi contesti e delle loro crescenti complessità è la prova palpabile di quanto fosse arretrato il tessuto produttivo: ancorato, nelle sue forme e nei suoi processi, alle certezze di una continuità governabile con antiche conquiste organizzative, ormai stabilizzate nel tempo in forma di routine.

Gli assetti organizzativi con cui veniva ingabbiato il mondo tradizionale della produzione, con la sua logica gerarchica, la mitologia di un governo imperniato sul controllo e l'utilizzo di una strumentazione devota alla razionalità più asettica, erano già da tempo, nella convinzione di molti, inadatti a fronteggiare cambiamenti reali.

Ma come sempre chi ha potere, e del potere si serve per legittimare continuità, privilegi e benefit, difficilmente coglie per tempo il cambio di clima. Perché qui le prospettive si fanno più torbide, si richiede immaginazione e si deve mettere in discussione la stessa efficienza di un modello tutto orientato al 'funzionare'. Un po' per la ritrosia naturale a innovare e rinnovarsi e un po' per la difficoltà di riconvertirsi da una situazione di confort a una di rischio, cambiando parametri di valutazione e schemi relazionali.

Ma come vedremo, la possibilità di venire a capo di situazioni tanto drammatiche non può limitarsi a fronteggiare l'emergenza con soluzioni improvvisate. Quello che va messo in discussione è proprio il sistema consolidato delle certezze gestionali, assurte a vera e propria ideologia, in cui il governo delle strutture e il modo di amministrare le risorse, dipendenti e collaboratori compresi, i rapporti tra l'alto e il basso delle organizzazioni, vengono delegati a schemi operativi basati su standard, dove le regole fanno premio sulle diversità di idee e competenze. E, soprattutto, prescindono dalle mutate condizioni in cui ormai ci siamo venuti a trovare. Manca nei sistemi di impresa una sensibilità fondamentale, una vera intelligenza contestuale in grado di interpretare fatti ed eventi e di applicarsi ubiquamente.

Un'intelligenza libera da 'a priori' razionalisti, che non sono in grado di discernere il nuovo, le sfumature, i climi mutati e le aspettative che si trasformano nella sensibilità dei soggetti.

Ed è proprio l'esperienza casuale di un lavoro a distanza quasi generalizzato che, trascinando con sé una valorizzazione insperabile, in forme così massicce, delle tecnologie digitali, ha aperto il varco al ripensamento sostanziale di quanto fino a ora ritenuto pressoché intangibile nel suo catechismo fondante: il logos rituale, nella sua razionalità priva di dubbi, che si era da tempo affermato sostituito a ogni empirica strategia esplorativa.

È quando si aprono i varchi che si presenta l'occasione per pensare diversamente e sperimentare il nuovo.

Anche perché, come vedremo, la rottura dei perimetri aziendali, provocata dalla dislocazione del lavoro in remoto, non è solo un fatto logistico o un escamotage: essa ha contenuti simbolici potenti perché tra l'altro i confini aziendali, come ogni confine, istituiscono per chi è all'interno un'identità precisa. E questa va in discussione, inevitabilmente, con il venire meno del limite – il suo *limen* – di riferimento.

Per il dipendente cambia la percezione delle appartenenze reciproche, e a sua volta la cultura dell'impresa vacilla nella certezza del suo statuto storicamente fondato e comprovato.

Cosa serve veramente e, ancor prima, cosa bisogna cercare di capire, per riuscire a essere all'altezza di crisi così drammatiche e ricorrenti? Molti dei riferimenti abituali saltano, e l'organizzazione stessa appare in affanno nel fornire strumenti interpretativi fuori dai soliti schemi.

Improvvisamente è possibile rendersi conto che ciò che ha trionfato per decenni come filosofia e come metodo manageriale non era l'unica soluzione possibile. E che l'accumulo quantitativo di esperienze che caratterizza il tempo dell'impresa di tradizione non è l'unico possibile: sta crescendo un tempo più qualitativo da interpretare, eterogeneo, imprevedibile, provocatorio, radicalmente discontinuo.

La crisi, così, arriva salvifica, per inquietare il pensiero: mettere in dubbio, deviare, rimettere in discussione, provare a vedere le cose da un'altra prospettiva.

Nelle pagine che seguono tenteremo di inquadrare i problemi aperti dall'emergenza, cercando innanzitutto di dare una cornice che ne rintracci le ascendenze, e poi soffermandoci ad analizzare conseguenze e possibili soluzioni.

Sarebbe un peccato, infatti, caricare tutta l'attenzione sul solo fenomeno del lavoro da remoto, facendone la chiave di volta di tutto fino a trasformarlo in un feticcio, e condannandolo così a diventare una delle tante espressioni linguistiche *passe-partout* che la mistica manageriale finisce abitualmente per svuotare di significato.

Il ridisegno delle organizzazioni e la creazione di strumenti di innovazione ragionevole devono poter guardare all'intero sommovimento che sta minando certezze concepite come granitiche, nel momento stesso in cui la loro tenuta sta venendo meno e mette in crisi l'intero apparato del nostro sistema produttivo.

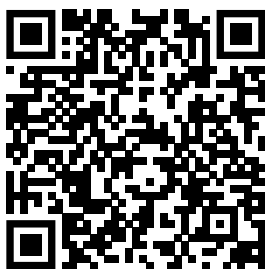
L'attacco, perché sia chiaro di cosa stiamo parlando, è alla convinzione che ci sia una linearità superiore, economica, strategica, gestionale, in grado di legare con logica ferrea la molteplicità delle variabili che si stanno manifestando. Quasi che il modello meccanicistico causa-effetto, su cui si sono ancora oggi basate tante assunzioni operative, sia ancora in grado di spiegare esaustivamente quello che sta succedendo.

Ma non è così: da tempo bisognerebbe aver capito che la complessità con cui ci stiamo confrontando non ha rispetti né devozioni. Che la sfida è oggi calarsi nel mezzo dei problemi, bagnarsi e forse sporcarsi nel tentativo di trovare delle soluzioni sempre temporanee. E l'obiettivo è offrire un senso che aiuti a venire a patti con la difficoltà di vivere questi tempi calamitosi e, insieme, esaltanti.

Come sempre, la cosa più difficile è mettere a fuoco che cosa fare nella transizione, come valutare opportunità e rischi inevitabili. Per esempio, che tipo di leadership si rende necessaria nel momento in cui il tema non è più presidiare una normalità nota, e invece diventa indispensabile maneggiare l'incertezza crescente senza avere grandi punti di riferimento né esperienze già consolidate? L'accelerazione degli eventi rende inoltre indispensabile imparare a pensare e ad agire rapidamente, e questo pone un altro problema: quanto resta di utile

o di indispensabile nel tipo di pensiero tecnico con cui siamo abituati a ragionare? Esso ha cadenze standard, processi di routine, obiettivi legati al fare, e nella sua pretesa di essere efficiente ha poca o nessuna propensione a guardare il contorno, le finalità, l'esplorazione fuori percorso. Come è inevitabile il campo s'allarga, chiamando a riflettere sul tipo di cultura che le nostre organizzazioni hanno legittimato nel leggere e valutare i comportamenti, così come nel dare valore a scelte o a chiusure.

Tutto questo, e altro ancora, finirà per ruotare prima o poi intorno al punto cardine di ogni assetto organizzativo: dove si colloca il potere che regge il gioco? E la crisi, che non sembra prevedere ritorni possibili a vecchie normalità, come modificherà la sua collocazione e i suoi compiti?



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

