

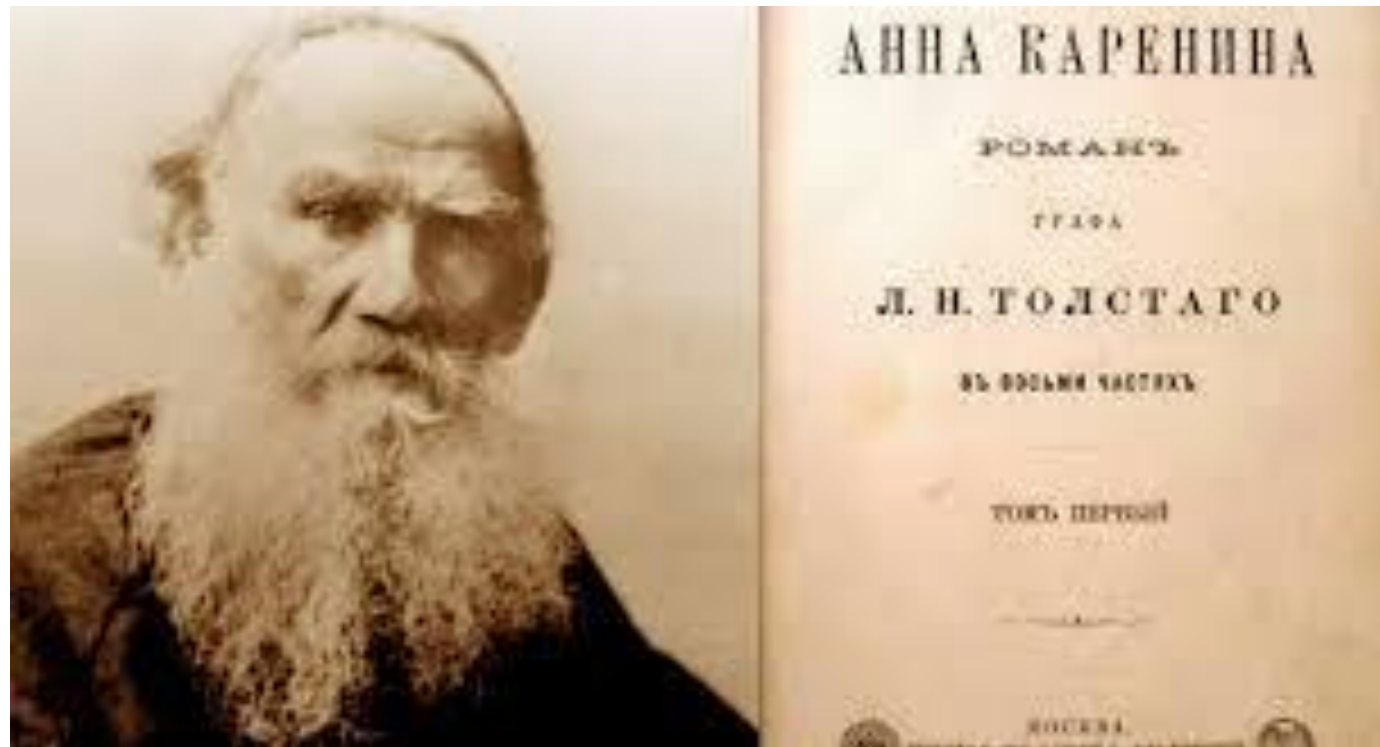
# Le organizzazioni del XXI secolo e il futuro del lavoro

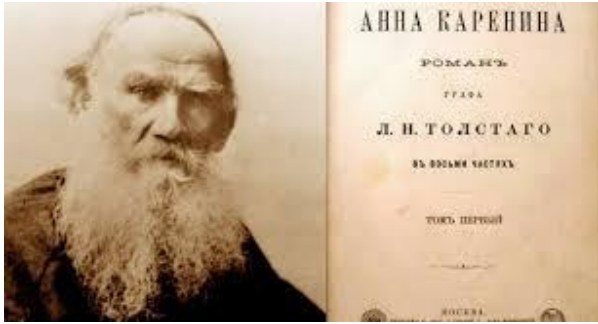
**Relazione di Gianfranco Rebora**

FORUM di Sviluppo & Organizzazione 2021

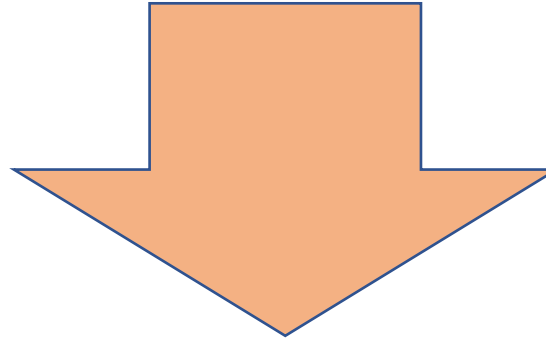
«L'organizzazione nel XXI secolo  
tra innovazione distruttiva e valore delle conoscenze»

**«Tutte le famiglie felici si assomigliano fra loro, ogni famiglia infelice è infelice a suo modo»**



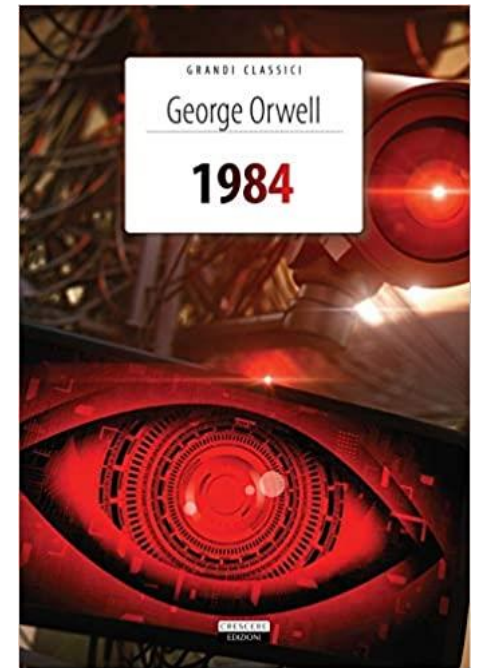
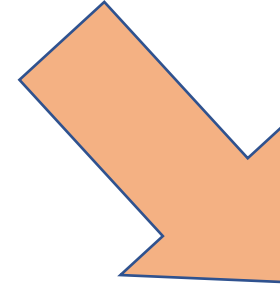
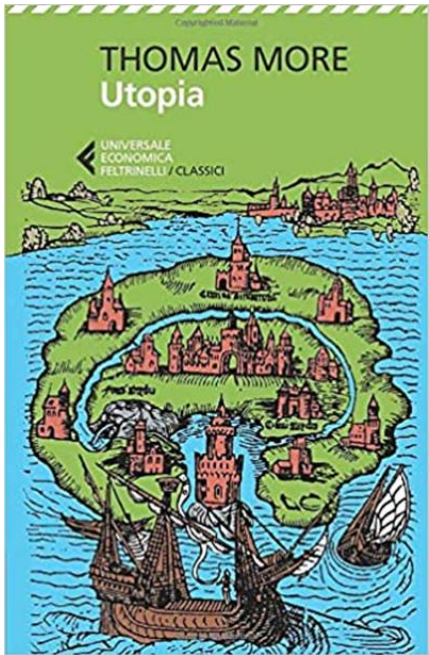
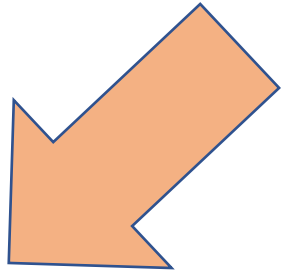


**Si può forse rovesciare l'assunto di Tolstoj riferendolo alle organizzazioni e non più alle famiglie, affermando qualcosa come**




**«per le organizzazioni esistono innumerevoli modi sia per essere felici che infelici»**

# UTOPIE E DISTOPIE DELLE ORGANIZZAZIONI COME ESTREMI CHE DELIMITANO UNA POSSIBILE PISTA DI RICERCA SUL FUTURO DELLE ORGANIZZAZIONI

A large, light gray rectangular box with a blue dashed border and rounded corners. Inside the box, there are three horizontal dashed lines, suggesting a space for writing or taking notes.

# Un mondo VUCA?

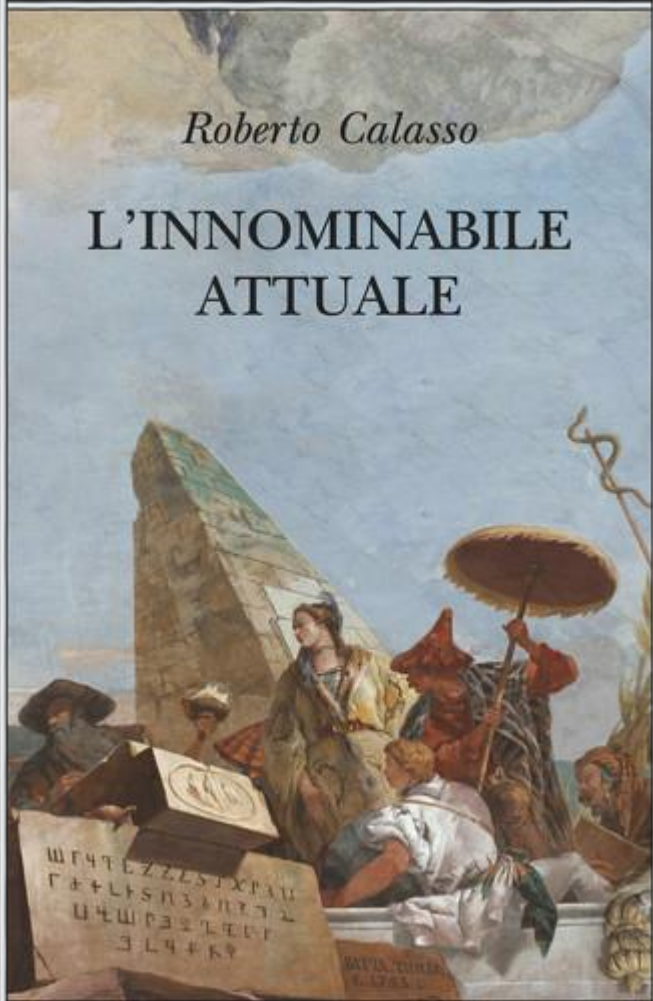
- Vulnerability
  - Uncertainty
  - Complexity
  - Ambiguity
- 

*Le 4 problematiche esistono ma l'acronimo di larga diffusione veicola l'idea che esistano formule o modelli manageriali adatti al nuovo contesto, una sorta di «pacchetto» pronto per l'uso di cui si sottolinea il carattere innovativo e la distanza dalle esperienze del passato*

Adelphi eBook

*Roberto Calasso*

## L'INNOMINABILE ATTUALE



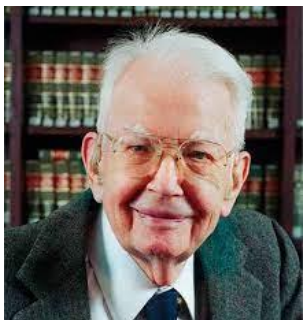
---

La sensazione più precisa e più acuta, per chi vive in questo momento, è di non sapere dove ogni giorno sta mettendo i piedi. Il terreno è friabile, le linee si sdoppiano, i tessuti si sfilacciano, le prospettive oscillano. Allora si avverte con maggiore evidenza che ci si trova nell'«innominabile attuale».

# L'organizzazione come costruzione sociale, i suoi fini come ambito di scelta

**“Isola di potere cosciente”**

***Ronald Coase, 1937***



**“La composizione dell’impresa non è data, è negoziata. Gli scopi dell’impresa non sono dati, sono contrattati”**

***Jim March, 1962***



**I complessi istituti di azienda che vedono gli uomini intrecciare “nessi numerosi e tenaci, estranei non di rado agli scambi di mercato”**

***Gino Zappa, 1962***



«Conflict is the  
appearance of difference  
in the world”

*Mary Parker Follett*



**Mary Parker Follett** (September 3, 1868 - December 18, 1933) was an American social worker, [management consultant](#), philosopher and pioneer in the fields of [organizational theory](#) and [organizational behavior](#)

## L'organizzazione come costruzione sociale, i suoi fini come ambito di scelta

"Isola di potere cosciente"

Ronald Coase, 1937



"La composizione dell'impresa non  
è data, è negoziata. Gli scopi  
dell'impresa non sono dati, sono  
contrattati"

Jim March, 1962



I complessi istituti di azienda che vedono gli uomini  
intrecciare "nessi numerosi e tenaci, estranei non di rado agli  
scambi di mercato"

Gino Zappa, 1962



«Conflict is the  
appearance of difference  
in the world"

Mary Parker Follett



**Mary Parker Follett** (September 3, 1868 - December 18, 1933)  
was an American social worker, [management consultant](#),  
philosopher and pioneer in the fields of [organizational theory](#)  
and [organizational behavior](#)

## L'eredità del Novecento

Idea dell'organizzazione / impresa  
come mondo vitale, bene comune,  
risorsa basilare che canalizza le  
spinte della soggettività e innerva il  
tessuto sociale



# «Hyper-management»?

Bromley, Meyer (2021) – Learmonth, Morrell (2021)

**Esaltazione del potere dei manager come agenti di organizzazioni socialmente responsabili che incorporano scopi multipli e processi razionalizzati**



**Istituzionalizzazione nei programmi formativi, nelle offerte consulenziali, nello status e reddito dei manager**



**Contraddizione  
con le pratiche  
reali più diffuse**

**Rischio di oscuramento di temi come relazioni tra pari, professionalismo, autonomia, processi di collaborazione estesa, risoluzione di conflitti e mutuo aggiustamento**

# Organizzazioni troppo perfette? Dove non c'è il «rumore»

- Report di sostenibilità
- Codice etico
- Risk management and Internal control system
- Corporate Governance Report
- Report of the non executive directors
- Non financial disclosure
- Remuneration report
- Control and Risks Committee
- Metriche ESG - Ethics Standards certificati
- VIS (Valutazione di Impatto Sociale)
- B corporations certificate
- .....

**RISK MANAGEMENT OF  
EVERYTHINGS?**

**A WORLD OF  
STANDARDS?**



## ORDINE

unità, armonia, stabilità, familiarità, continuità, routine e regolarità; questa comporta una pre-interpretazione, una **rappresentazione già pronta dell'organizzazione** come ordine geometrico e quasi naturale.

Tutto questo sembrerebbe esentarci dal comprendere certe caratteristiche dissonanti della realtà che sperimentiamo come individui partecipanti e che a volte si osservano dall'esterno.

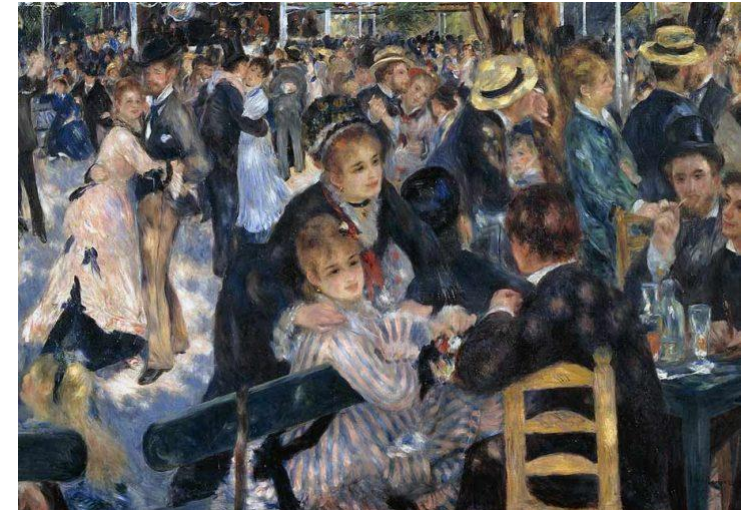
MATISSE



## RUMORE

Rottura del silenzio dell'ordine, che evoca esperienze di disordine, dissonanza, movimento, non familiarità, interruzione, irregolarità; qui ci si affaccia al regno della molteplicità e del caos, a uno spazio riempito da multipli oggetti, intersezioni, casualità, irregolarità, impurità, conflitti e diversità; dove emergono **sorprese, eventi inaspettati, spiazzamenti cognitivi ed emozionali**.

RENOIR



## Ordine (ritorno al conosciuto)



Lineare, governato da razionalità e misurazione, di fronte al caos ripristina un modello noto



Robinson impersona il potere ordinatore della leadership

## Rumore (forze *disruptive*)



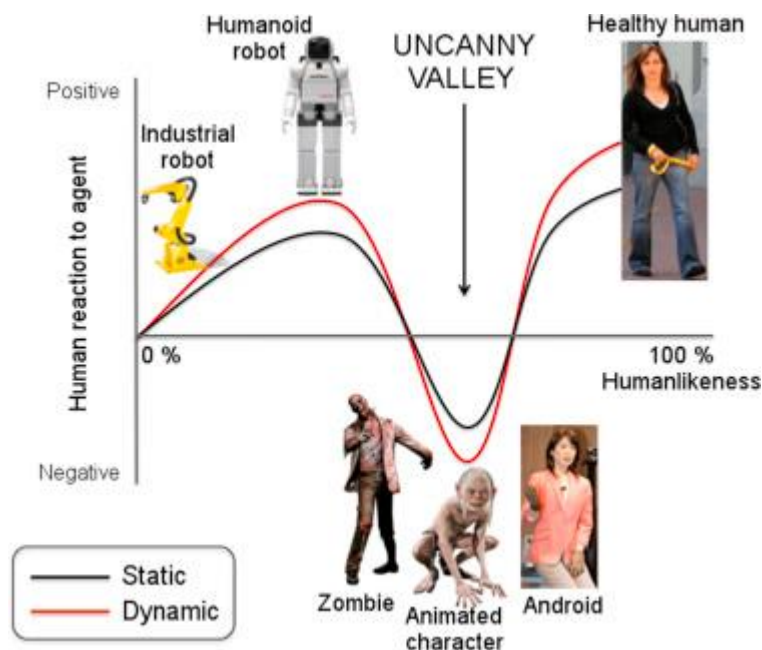
Circolare, attraversato da forze irrazionali, immerso nel caos distruttivo

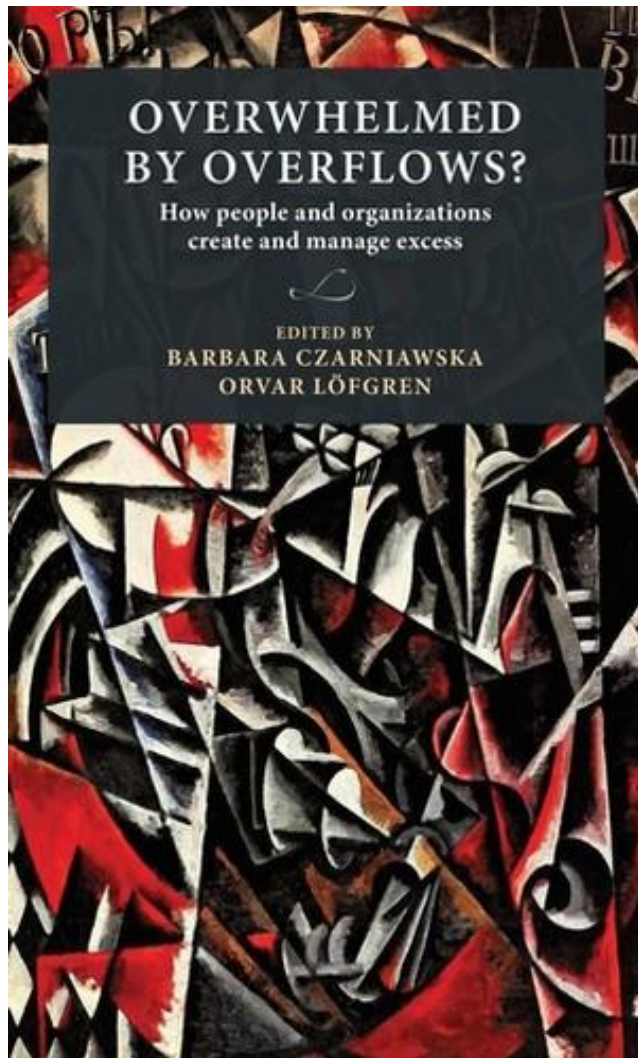


Achab impersona il potere distruttivo della leadership

# Una perfezione inquietante

In una Silicon Valley divenuta *uncanny* “inquietante”, Anna Wiener racconta che di fronte ai problemi emergenti, piccoli o grandi, la soluzione è sempre una sola: altra tecnologia: “macchine a guida autonoma, analisi predittiva, droni. In che modo possiamo metterle assieme in una combinazione perfetta?”





**Le nostre vite, a casa e al lavoro, sono sovraccaricate dal troppo:  
troppi oggetti, scelte, opzioni, attività ed emozioni, dati e informazioni**

**Affrontare il sovraccarico richiede sempre nuove tecniche e  
dispositivi per spostare, smistare, immagazzinare e scartare**

**I manager dovrebbero dimostrare di saper canalizzare i flussi;  
ne conseguono vittorie e sconfitte**



# Dadaismo /Dataismo



Raoul Hausmann,  
Mechanical Head (The  
spirit of our time) 1920

«Dada fu il momento della sconnessione universale [...]  
Dataismo è il momento della connessione coatta»

Roberto Calasso



# Piattaforme e algorithmic management

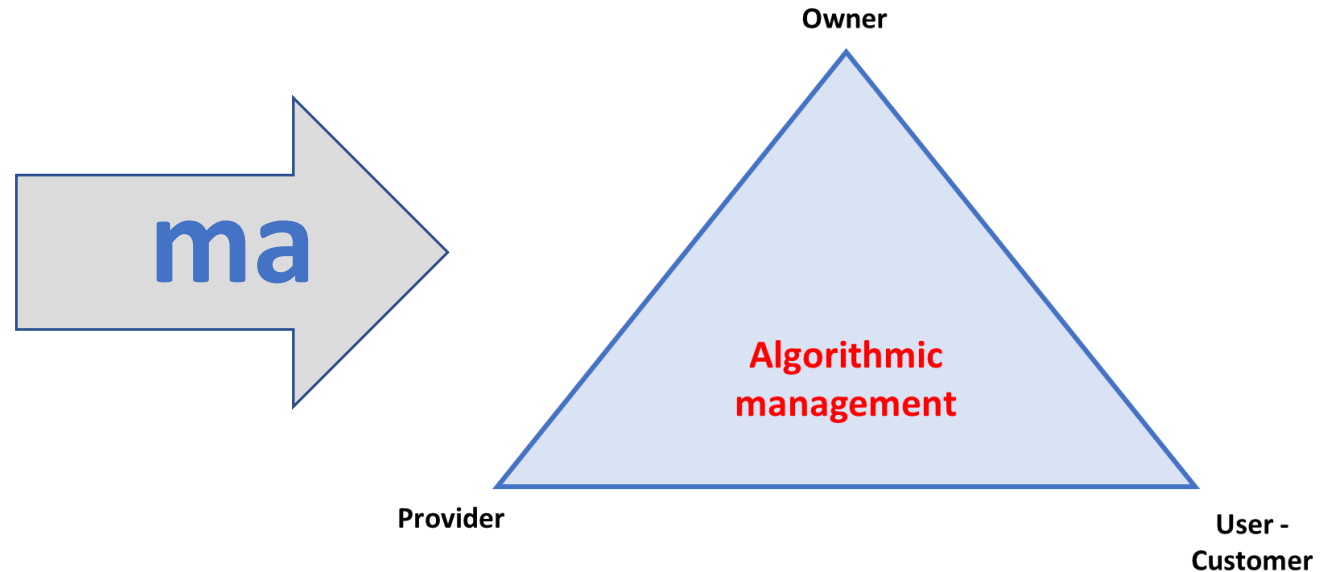
( v. Ivana Pais)

Fascino e attrattività della Piattaforma

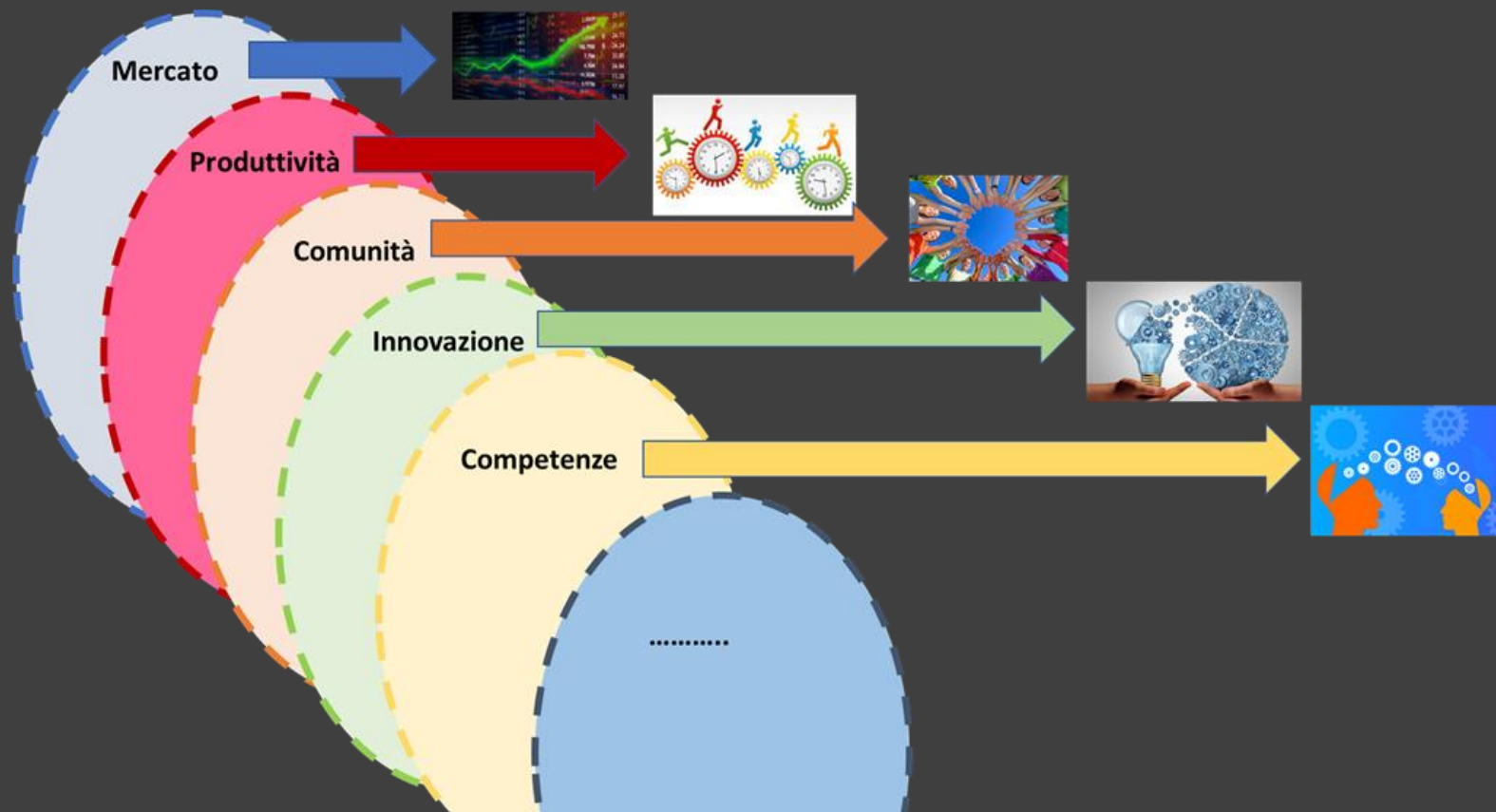


Apparenza piatta e apertura che nasconde asimmetrie di potere

La triade algoritmica sostituisce almeno in parte il lavoro dei manager



Nel gioco delle piattaforme i players competono per la posizione nei rankings, che è determinata dai rating aggregati degli utilizzatori o altri soggetti



**Differenti ordini e gerarchie convivono, si riproducono ed evolvono caoticamente**



**Il pluralismo dei modelli organizzativi è proprio di una società eterarchica e policentrica**



**Ma i dati prendono significato solo nella connessione con altri dati e questo accresce enormemente la contingenza, la gamma delle possibilità che travalicano quanto si riesce a conoscere e prendere in conto**



**Necessario accettare la complessità e l'incertezza imparando a ricercare l'efficacia performativa al di là di quanto appare in superficie**

# Performance invisibili

Le organizzazioni del XXI secolo, i loro manager e gli stessi lavoratori non possono eludere la sfida della molteplicità: di valori, di prospettive, di relazioni, di significati, di discipline, di culture, di obiettivi, di rappresentazioni e interpretazioni della performance, e così via.

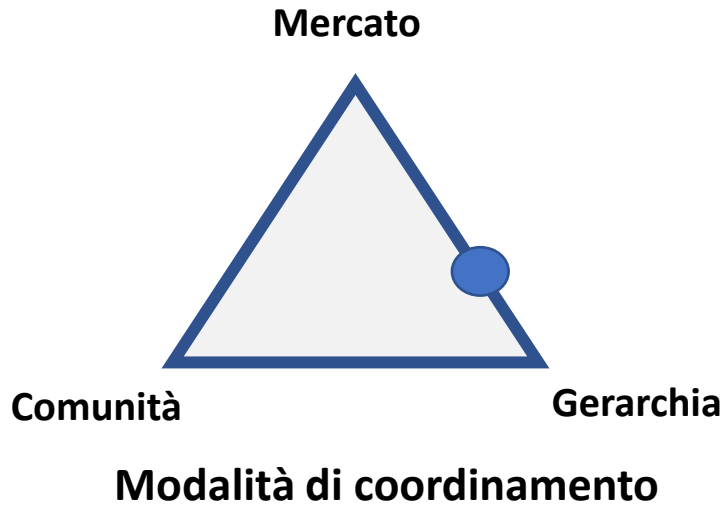


Prefetto di Milano (2021):

**«La gestione dell'ordine pubblico è un delicato equilibrio tra interessi non sempre collimanti, i cui risultati positivi non sono facilmente visibili perché consistono spesso in 'ciò che non accade'»**

# Organizzazione del lavoro: diverse logiche

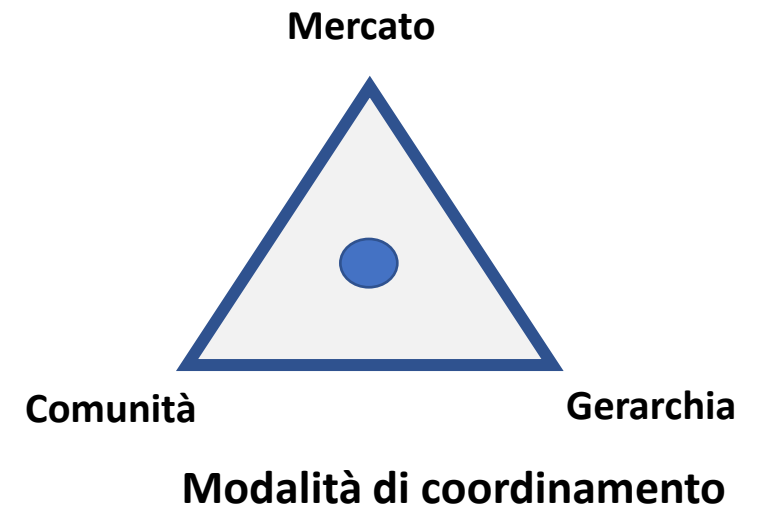
(Kroezen, Ravasi et al., 2020)



**Approccio meccanico**  
Controllo del lavoro affidato/  
gestito a/da macchine

PASSATO ..... FUTURO  
UTILITA' ..... VALORE ESTETICO  
CONSUETO ..... IMMAGINARIO

**Approccio umanistico**  
imperniato su human  
touch e capacità di giudizio



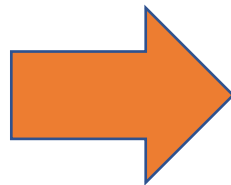
# Prospettive per il lavoro nelle organizzazioni

**Ampio ventaglio di possibilità anche per il lavoro e i lavoratori, che hanno carte importanti da giocare in uno scenario di innovazione radicale ma nel quale è alto il valore delle conoscenze sia nuove che ereditate dal passato**

## Potenziale enorme di eventi possibili

**Ampliamento quali-quantitativo dell'esperienza, in relazione a:**

- Compiti della posizione organizzativa
- Contributo al tessuto relazionale e istituzionale
- Auto-realizzazione e sviluppo personale



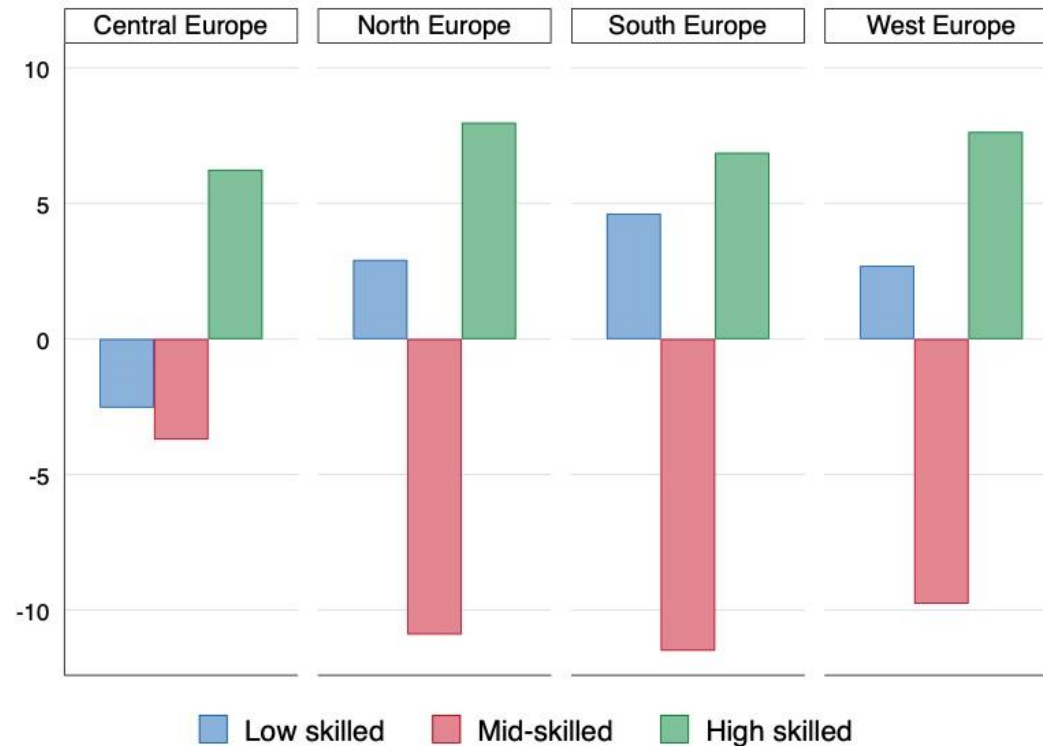
**Territorio di ambiguità, che espande lo spazio di soggettività, produce elementi ansiogeni e pone l'esigenza di una *educazione sentimentale***



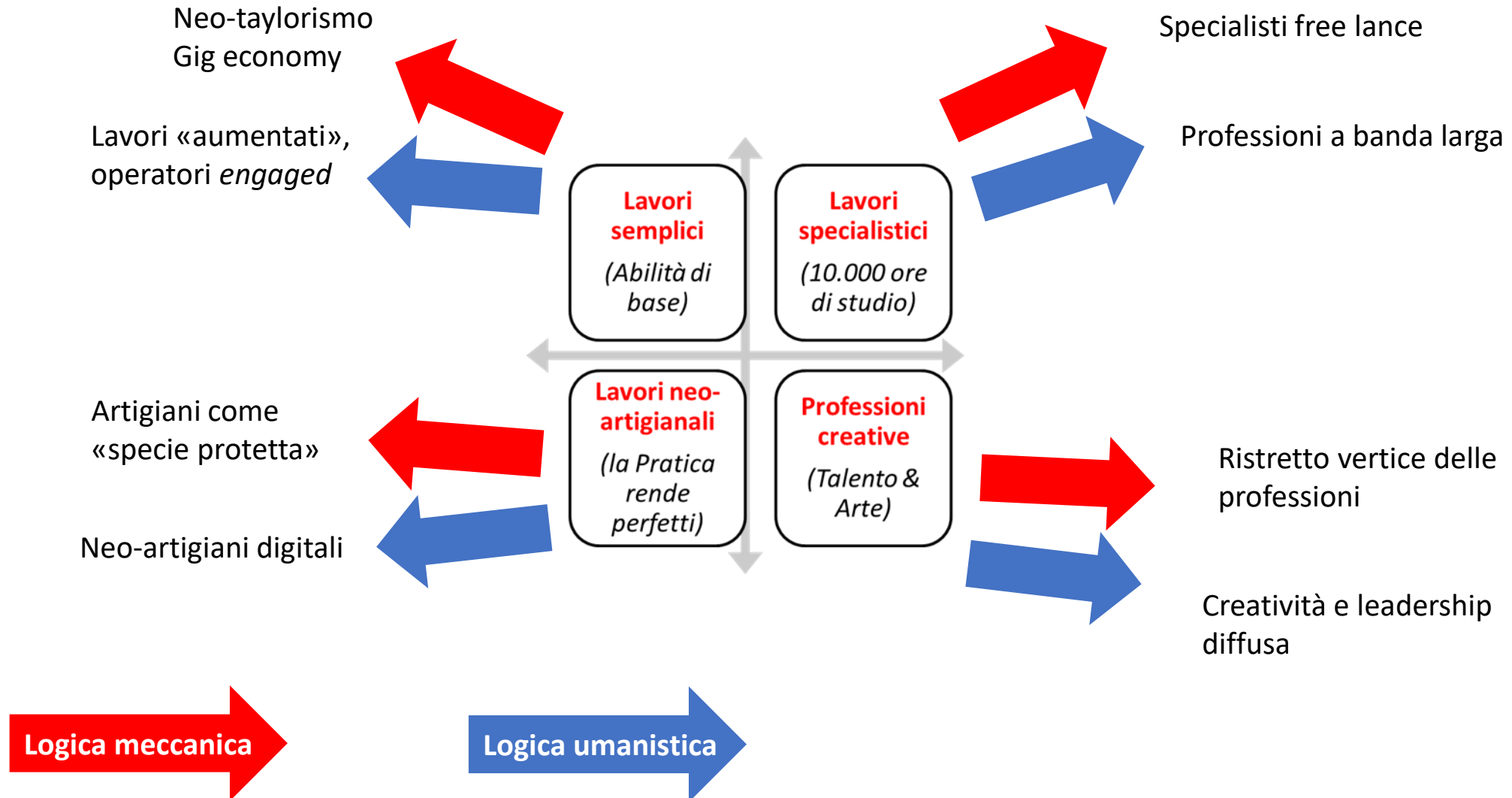
# Labor market polarization (Raffaella Sadun, HBS)

In recent decades, labor markets across the OECD have experienced profound transformations in their occupational and industrial structures. As a result, we are currently experiencing a process of **de-industrialization** and one of **labor market polarization** (OECD, 2017), that are somehow intertwined. Globalization and Skill-Biased Technological change are suspected to be behind these trends, and the pandemic is likely to be contributing to their exacerbation.

**Labor market polarization, 1995-2015 (OECD data)**



# Percorsi plurali nell'evoluzione del lavoro



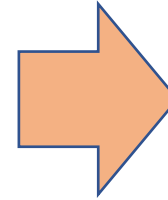
# Approccio umanistico imperniato su human touch e capacità di giudizio

- non replicabili dalle macchine o comunque persi con gli approcci al lavoro «meccanici»
- derivazione dall'esperienza artigiana del fare, ora applicabile ad ogni forma di lavoro e alla performance dei servizi

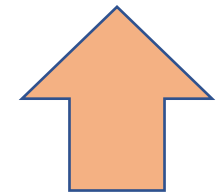


Lavoro come **esperienza vitale in senso pieno, inclusivo di un significato interiore e di una attenzione per le conseguenze esterne**, al di fuori di una strumentalità fine-mezzo.

L'esperienza artigiana, maturata nel fabbricare oggetti fisici e nel gestire la resistenza dei materiali, vale anche per la costruzione dei rapporti umani per comprendere le resistenze delle persone e i confini incerti dei tessuti relazionali



- Orgoglio del lavoro ben fatto
- Ruolo della routine nell'esperienza del mestiere
- Accettazione dell'ambivalenza del fare



Influenza della filosofia pragmatista (Dewey ...)

# Quando il lavoro è inteso come «craft», ci si affida a precise abilità umane (skills) e attitudini che lo differenziano dal lavoro «meccanico»

(liberamente adattato da Kroezen, Ravasi et al., 2020)

## Abilità

Padronanza del mestiere

Intervento a tutto tondo

Personalizzazione della competenza

## Attitudini

Dedizione

Riferimento a una comunità

Esplorazione

## Abilità

Commodity

Specifica focalizzazione

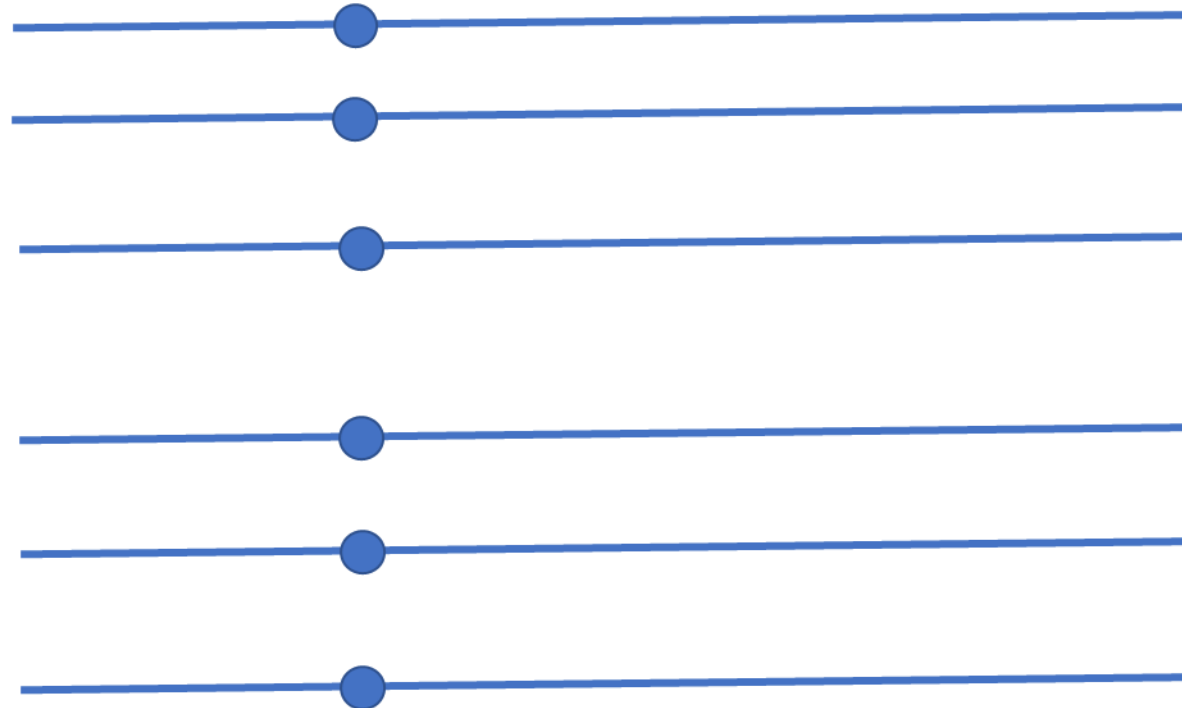
Expertise astratta

## Attitudini

Distacco

Individualità

Pianificazione



**Quando la performance è generata da comportamenti individuali e collettivi difficili da orientare con misure formali e che risentono della potenza di processi di sensemaking**

- volontà e disponibilità ad apprendere come legante per l'accumulazione di **conoscenze tacite e pratiche**
- attenzione continua al dettaglio per mantenere nel tempo una performance di qualità
- **interazione «calda», vissuta in profondità, con l'ambiente tecnico e sociale inerente il compito**
- impronta della propria **personalità nell'interpretazione del ruolo**, ad di là degli schemi dell'organizzazione e dalla tecnologia



**Forte rilievo del circuito ricorsivo tra abitudini, cognizioni ed emozioni**

# L'importanza del work design

(Parker et al. 2021)

- Evidenza che un lavoro ben progettato, che offre tra l'altro autonomia e varietà, favorisce motivazione, performance, salute e benessere

- Rilevanza dell'aspetto cognitivo

Conoscenza (tecnica, contestuale, tacita...)

Processi cognitivi (memoria lavorativa, velocità di percezione..)

Fluidità mentale (ragionamento, problem solving...)

**1 – la cognizione è un driver fondamentale della performance lavorativa**

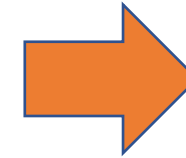
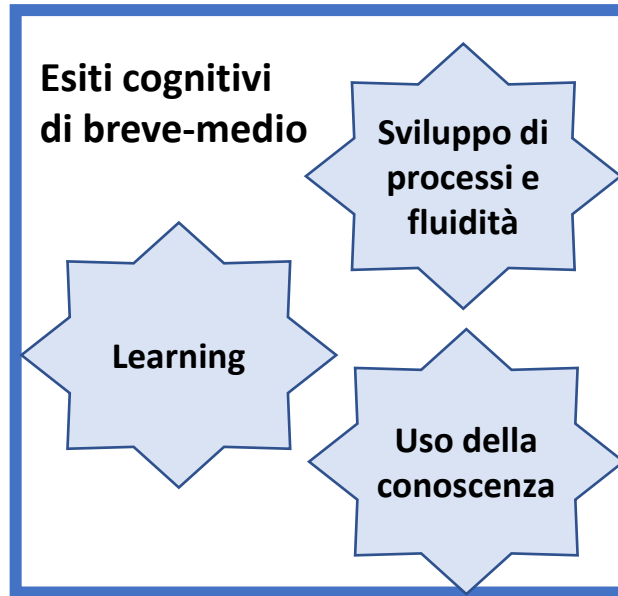
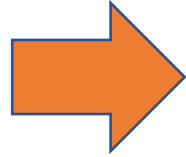
**2 – è necessaria per gestire la complessità del lavoro indotta dal cambiamento tecnologico**

**3 – previene il declino delle competenze nell'età matura dei lavoratori**



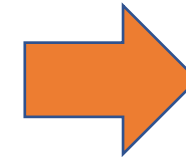
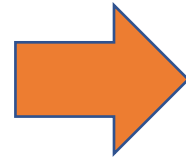
## Work Design

- Autonomia
- Feedback
- Complessità del lavoro
- Aspetti relazionali
- Domande psicosociali



**Conoscenza** (tecnica, contestuale, tacita...)

**Processi cognitivi**  
(memoria lavorativa, velocità di percezione..)



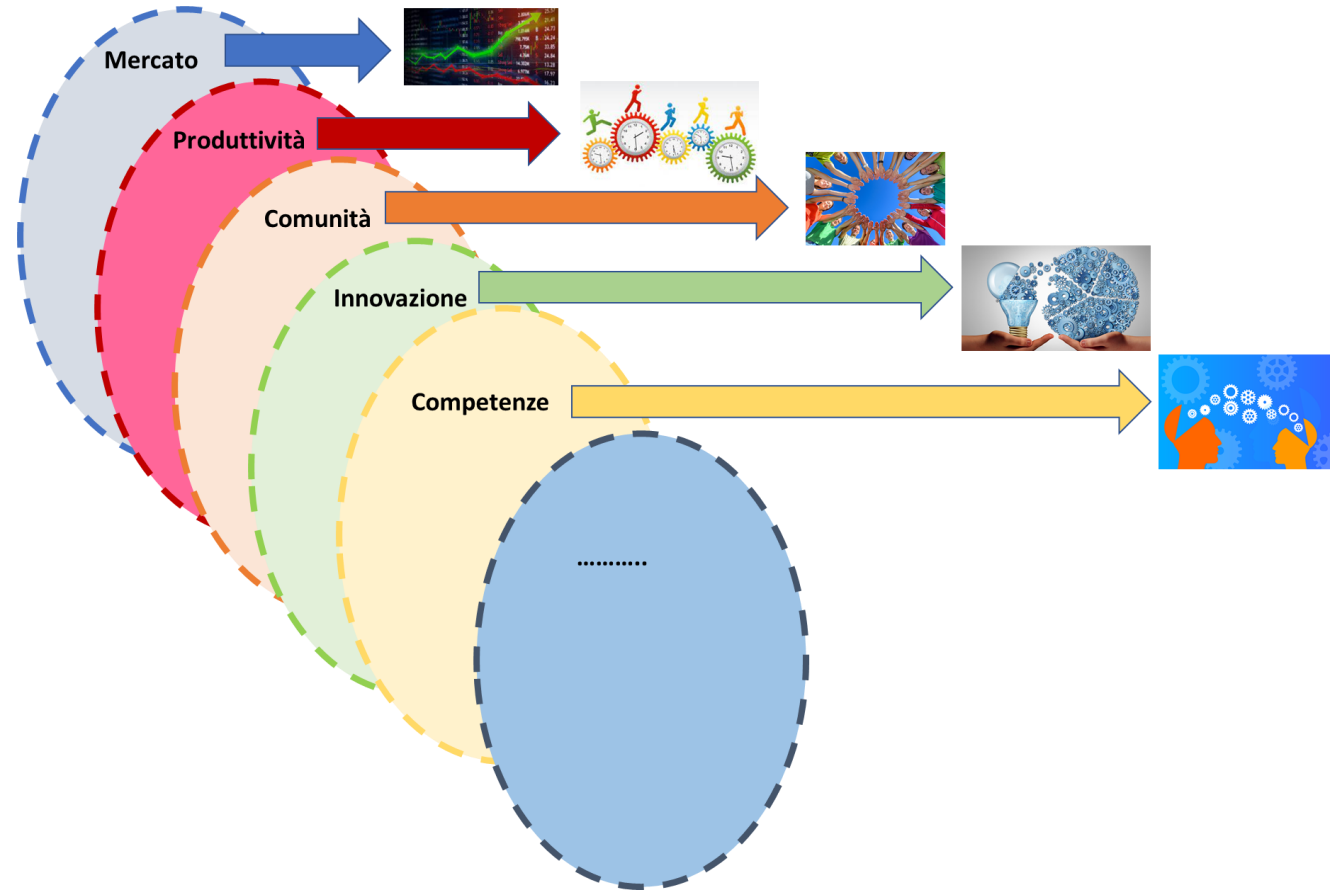
**Fluidità mentale**  
(ragionamento, problem solving...)

# Felicità e pluralità degli ordini di valore

Ipotesi che le vie per il fallimento e l'infelicità siano meno interessanti da analizzare, perché più legate a schemi consolidati, alla fine prevedibili e ripetitive

Forse, i percorsi verso la felicità organizzativa **sono più complessi, ricchi di colori, sfumature e particolarità, esposti a interpretazioni multiple, imprevedibili** anche nelle rispettive evoluzioni

La vita stessa delle persone pulsa nella ricerca della felicità organizzativa e questo comporta anche il rischio di decadimento e degradazione che nessuna adesione a modelli formali può garantire



# Riferimenti bibliografici

- Bromley P, Meyer G. W., *Hyper-management: Neoliberal Expansions of Purpose and Leadership*, Organization Theory, 2021
- Calasso R., *L'innominabile attuale*, Adelphi, 2017
- Czarniawska B., Löfgren O., *Overwhelmed by overflows? How people and organizations create and manage excess*, Manchester University Press, 2019
- Learmonth M., Morrell K., *'Leadership' as a Project: Neoliberalism and the Proliferation of 'Leaders'*, Organization Theory, 2021
- Kroezen J., Ravasi D. et al., *Configurations of craft: alternative models for organizing work*, Academy of Management Annals, 2020
- Stark D., Pais I., *Algorithmic Management in the Platform Economy*, Sociologica, 2020
- Parker S. K., Ward M. K., Fisher G. G., *Can high-quality jobs help workers learn new tricks? a multidisciplinary review of work design for cognition*, Academy of Management Annals, 2021
- Rebora G., *Scienza dell'organizzazione*, Carocci, 2017
- Sadun R., *Formazione permanente e riqualificazione degli adulti*, intervento a workshop Unires, 2021
- Varchetta G., *L'ambiguità organizzativa*, Guerini, 2007
- Wiener A., *La valle oscura*, Adelphi, 2019