

Le organizzazioni del XXI secolo e il futuro del lavoro

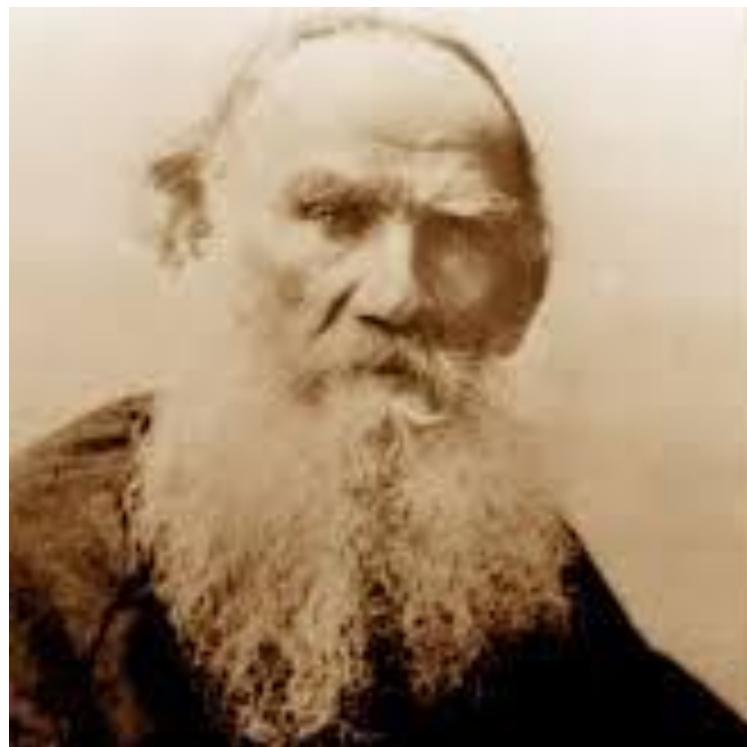
Relazione di Gianfranco Rebora

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»



АННА КАРЕНННА

РОМАНЪ

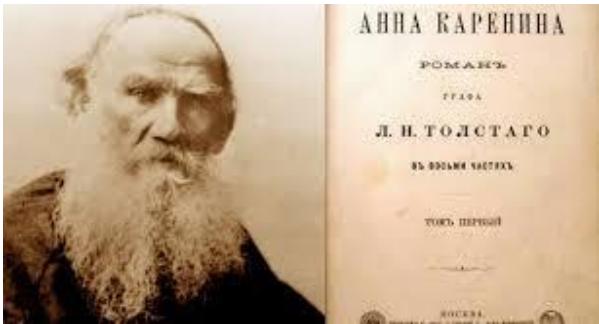
ГРАФА

Л. Н. ТОЛСТАГО

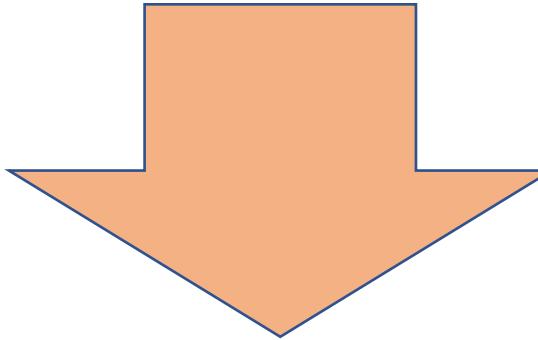
ВЪ ВОСЬМЫХ ЧАСТЬЯХ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

РОССИЯ

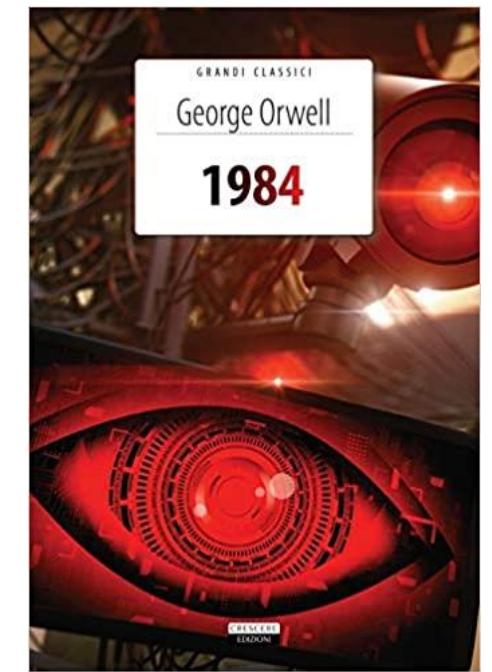
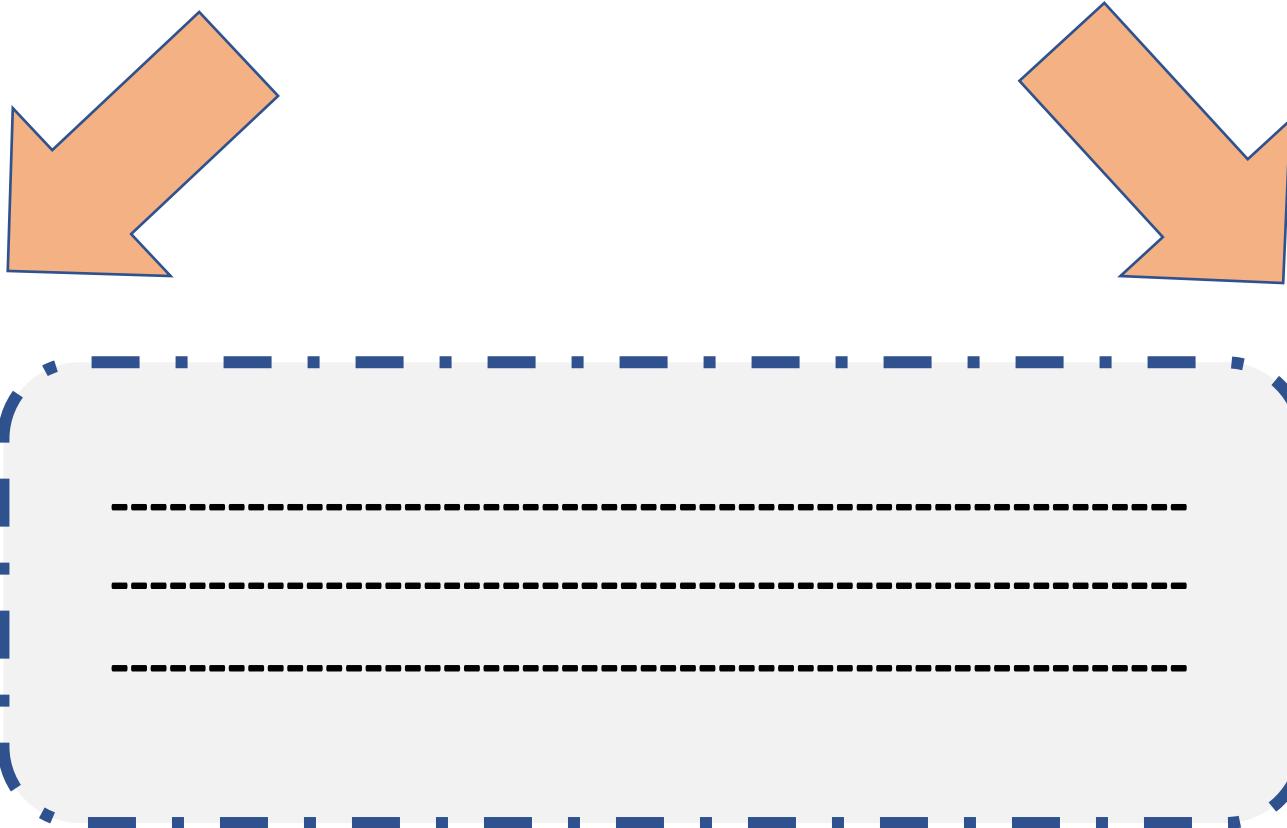
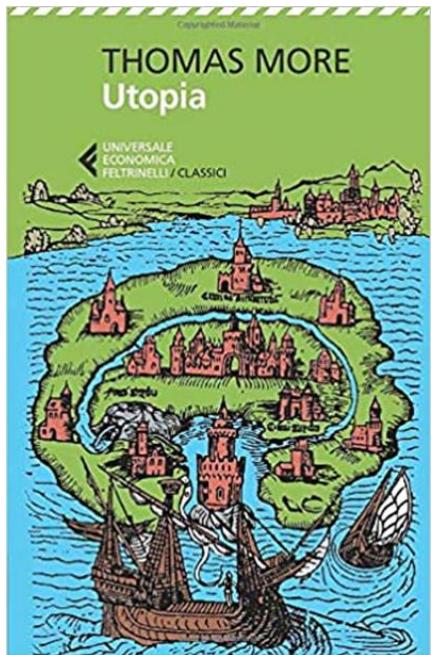


Si può forse rovesciare l'assunto di Tolstoj riferendolo alle organizzazioni e non più alle famiglie, affermando qualcosa come



«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



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

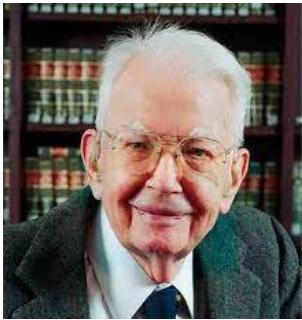


La sensazione più precisa e più acuta, per chi vive in questo momento, è di non sapere dove ogni giorno sta mettendo i piedi. Il terreno è friabile, le linee si sdoppiano, i tessuti si sfilacciano, le prospettive oscillano. Allora si avverte con maggiore evidenza che ci si trova nell'«innominabile attuale».

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

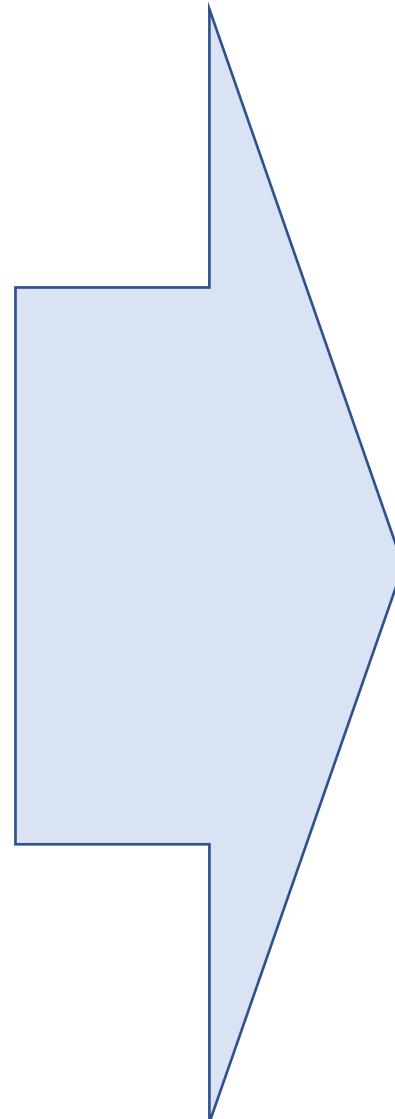


«Conflict is the appearance of difference in the world»

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

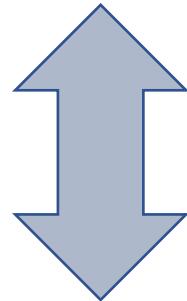
Idea dell’organizzazione / impresa come mondo vitale, bene comune, risorsa basilare che canalizza le spinte della soggettività e innerva il tessuto sociale



«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?

RITA LEVI-MONTALCINI
ELOGIO
DELL'IMPERFEZIONE

B2C



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

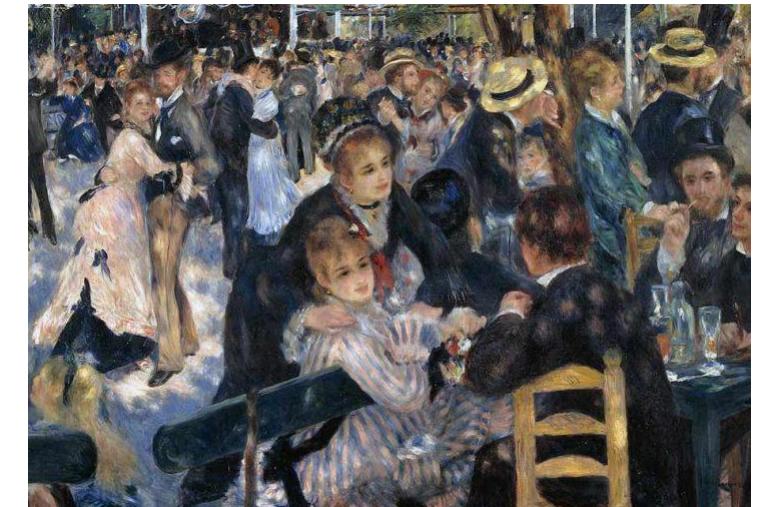
MATISSE



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

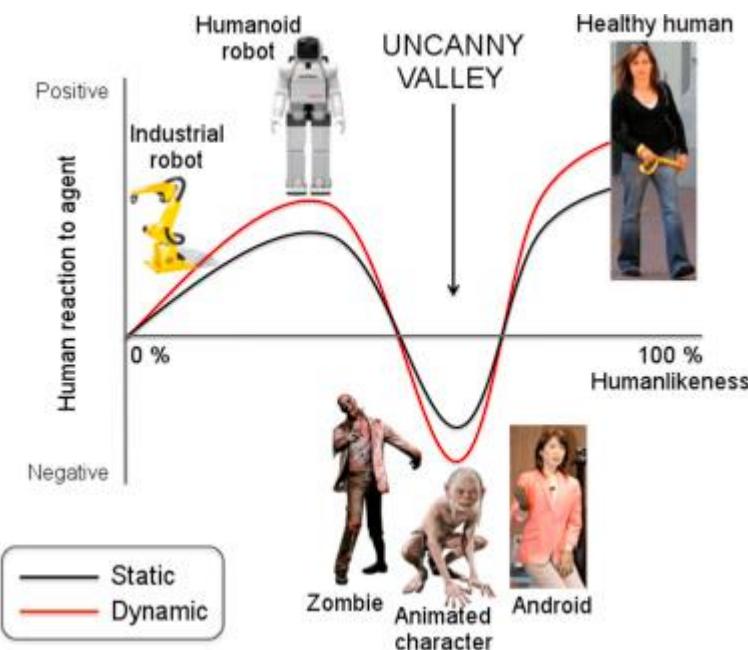


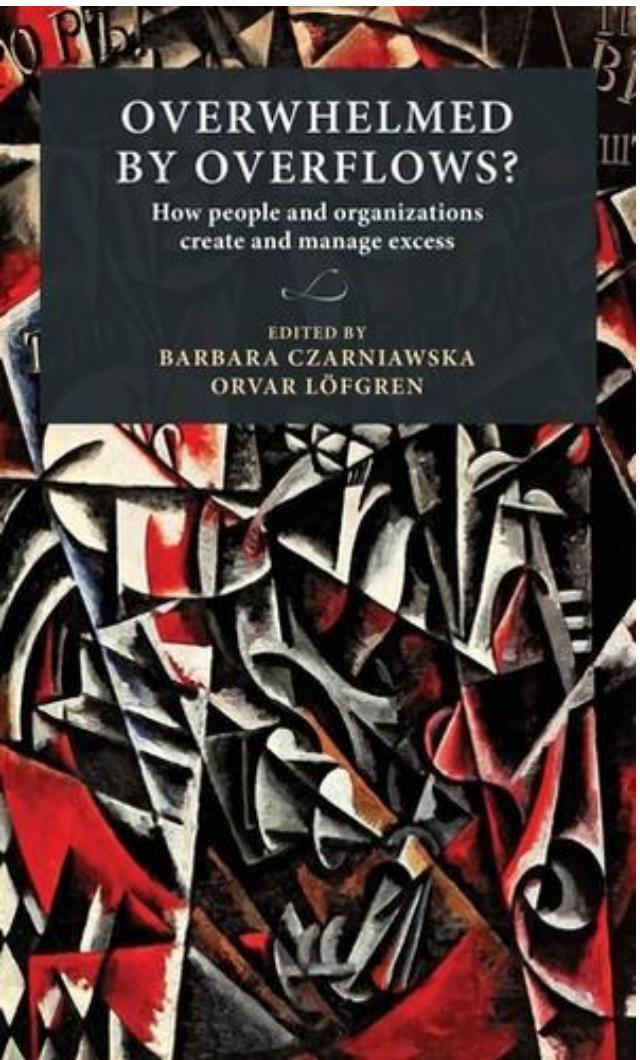
Achab impersona il potere distruttivo della leadership

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

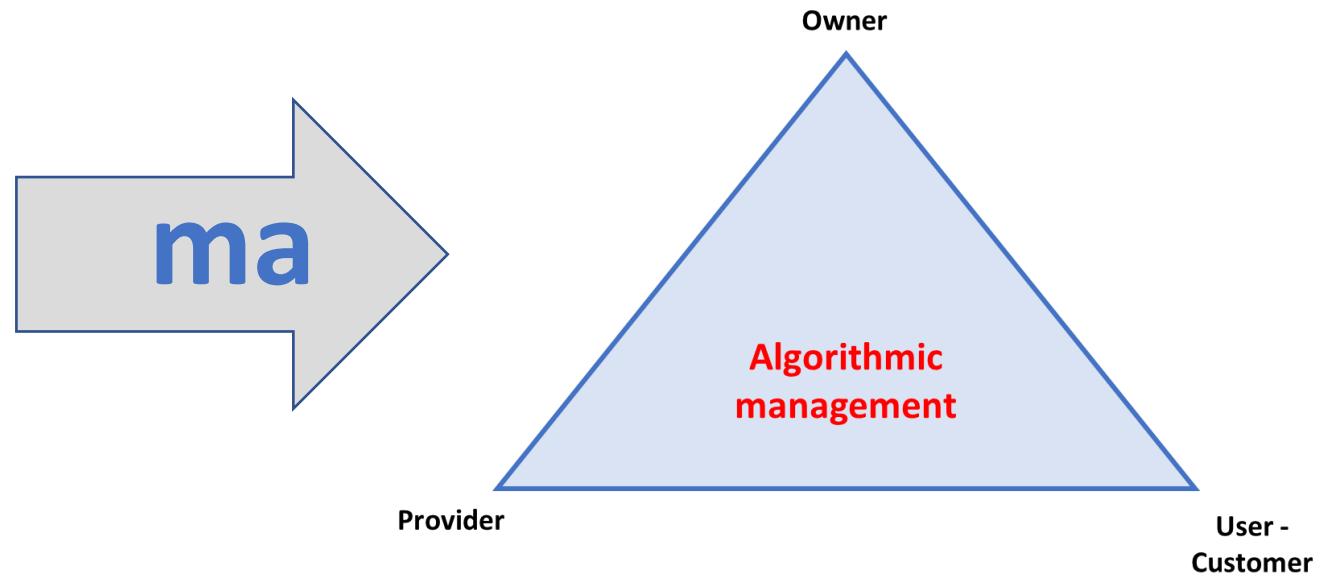
(v. Ivana Pais)

Fascino e attrattività della Piattaforma

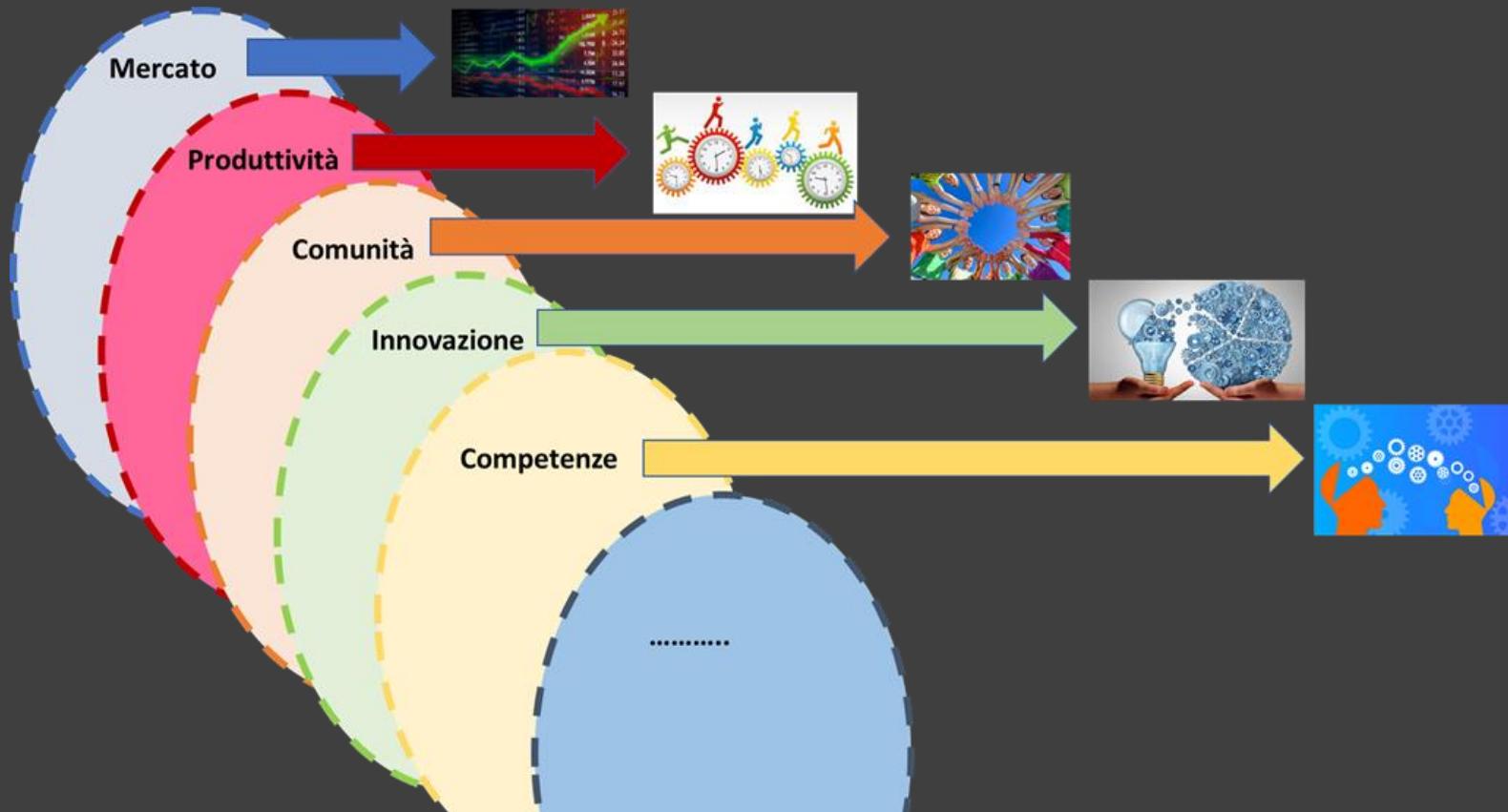


Apparenza piatta e apertura che nasconde asimmetrie di potere

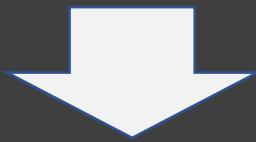
La triade algoritmica sostituisce almeno in parte il lavoro dei manager



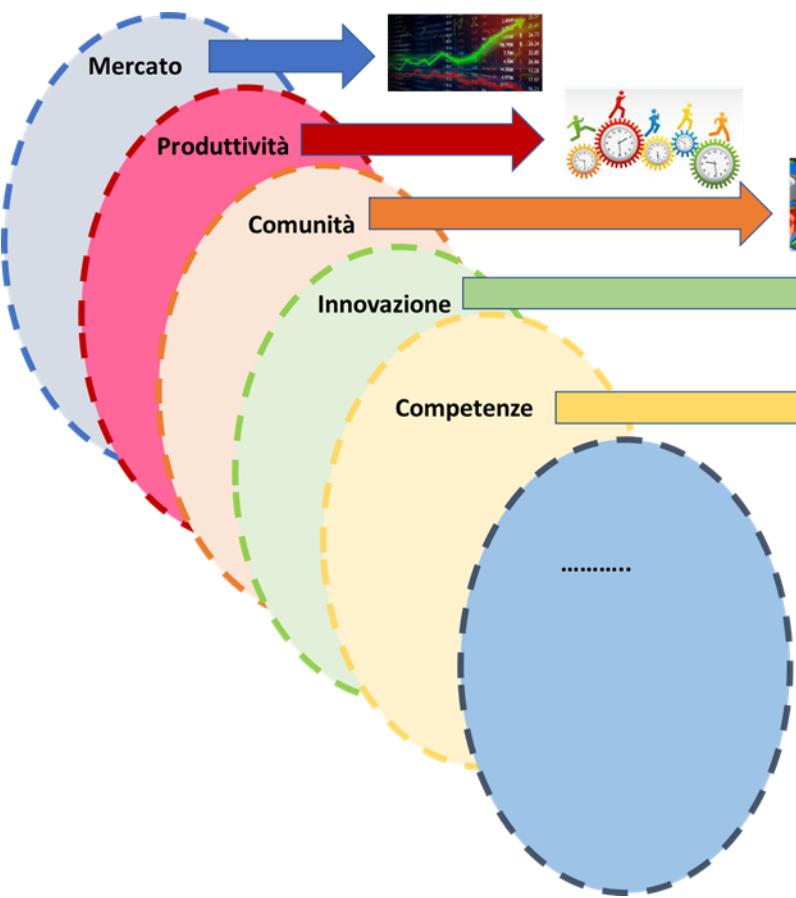
Nel gioco delle piattaforme i players competono per la posizione nei rankings, che è determinata dai rating aggregati degli utilizzatori o altri soggetti



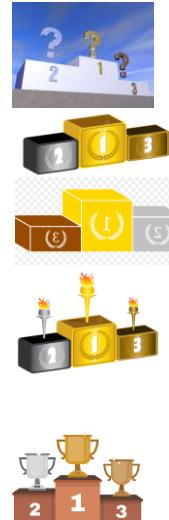
Differenti ordini e gerarchie convivono, si riproducono ed evolvono caoticamente



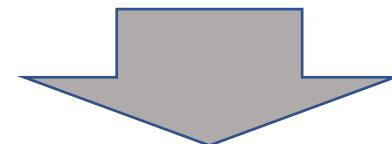
Il pluralismo dei modelli organizzativi è proprio di una società eterarchica e policentrica



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



In un mondo ricco di dati, che vede competere diversi ordini di valore, classificazioni, ranking e standard aiutano a gestire una complessità informativa debordante



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

Performance invisibili

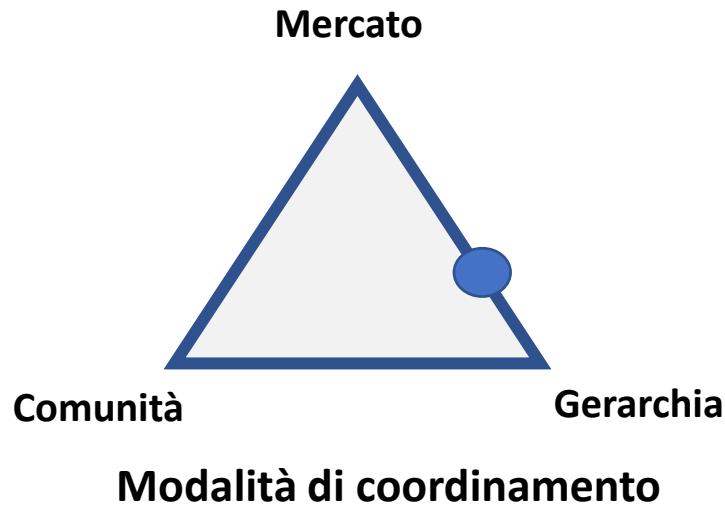
Le organizzazioni del XXI secolo, i loro manager e gli stessi lavoratori non possono eludere la sfida della molteplicità: di valori, di prospettive, di relazioni, di significati, di discipline, di culture, di obiettivi, di rappresentazioni e interpretazioni della performance, e così via.



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

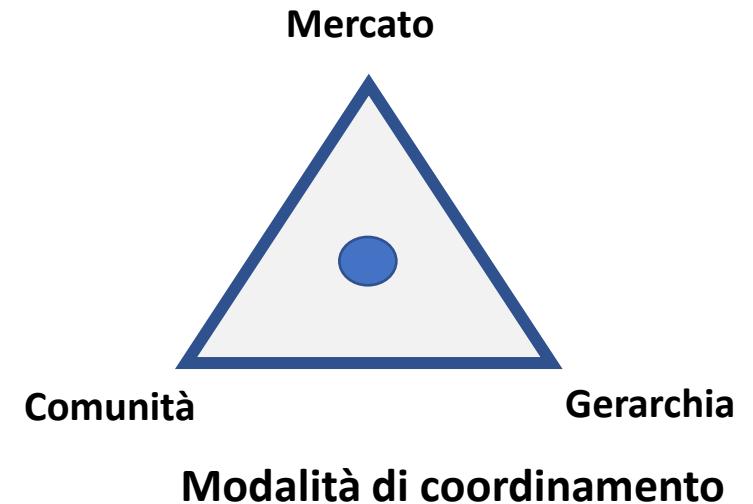
(Kroezen, Ravasi et al., 2020)



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



Approccio umanistico
imperniato su human touch e capacità di giudizio



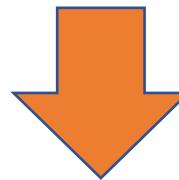
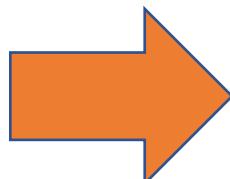
Prospettive per il lavoro nelle organizzazioni

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



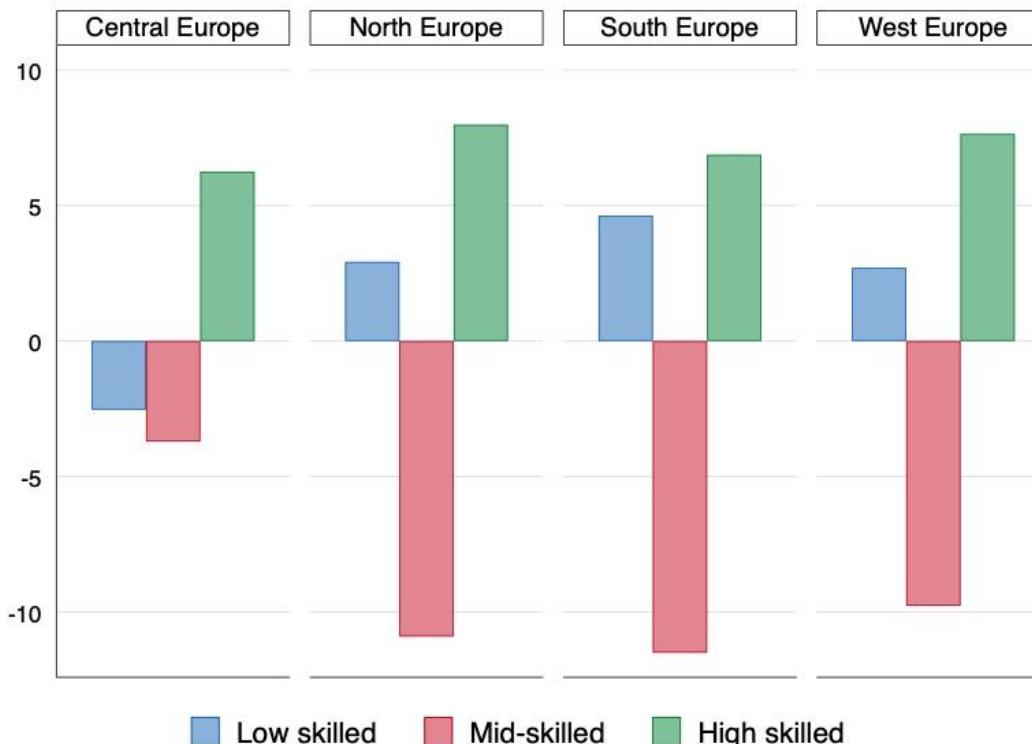
Territorio di ambiguità, che espande lo spazio di soggettività, produce elementi ansiogeni e pone l'esigenza di una *educazione sentimentale*



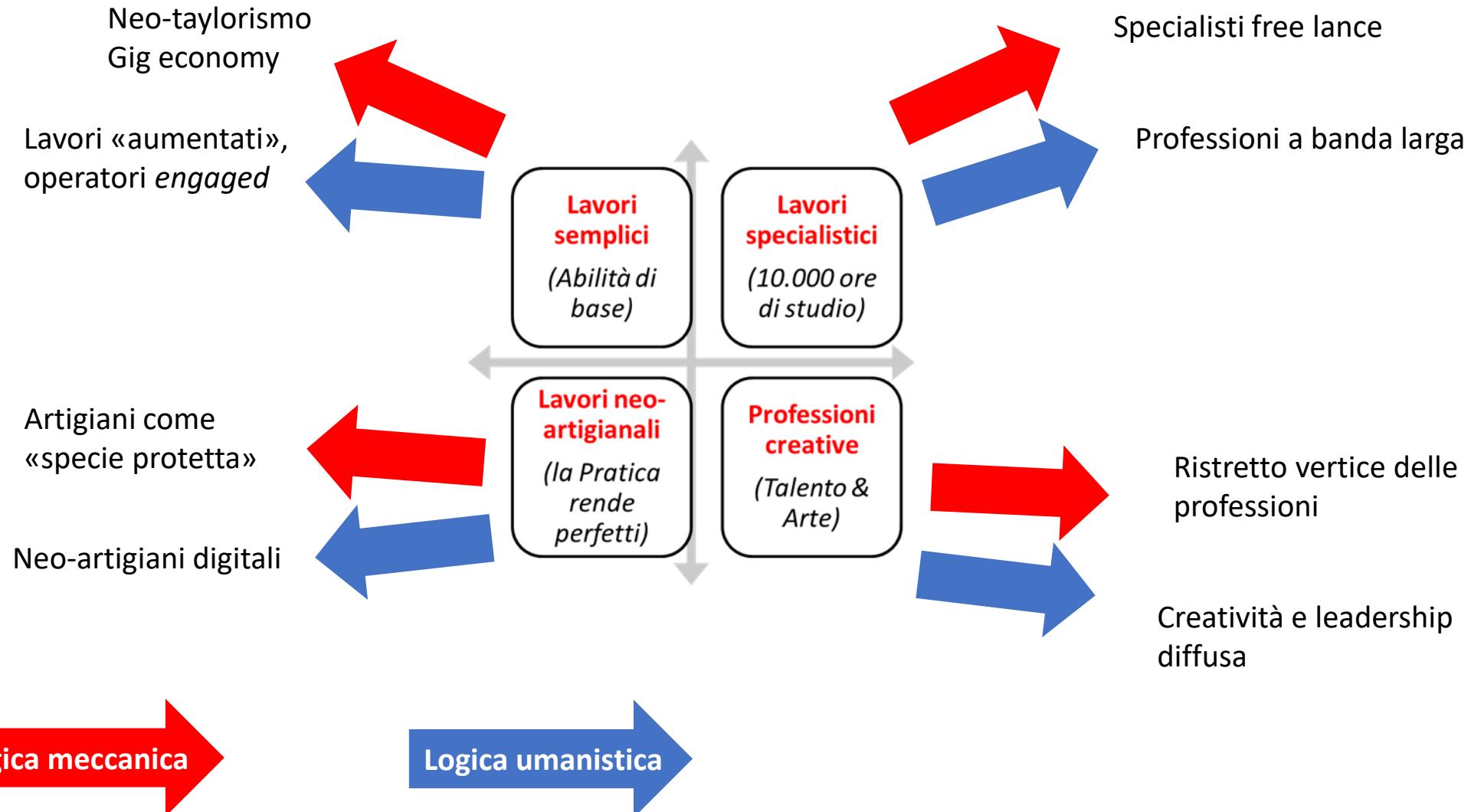
Labor market polarization (Raffaella Sadun, HBS)

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



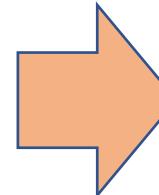
Approccio umanistico imperniato su human touch e capacità di giudizio

- 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

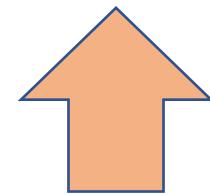


Lavoro come **esperienza vitale in senso pieno, inclusivo di un significato interiore e di una attenzione per le conseguenze esterne**, al di fuori di una strumentalità fine-mezzo.

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

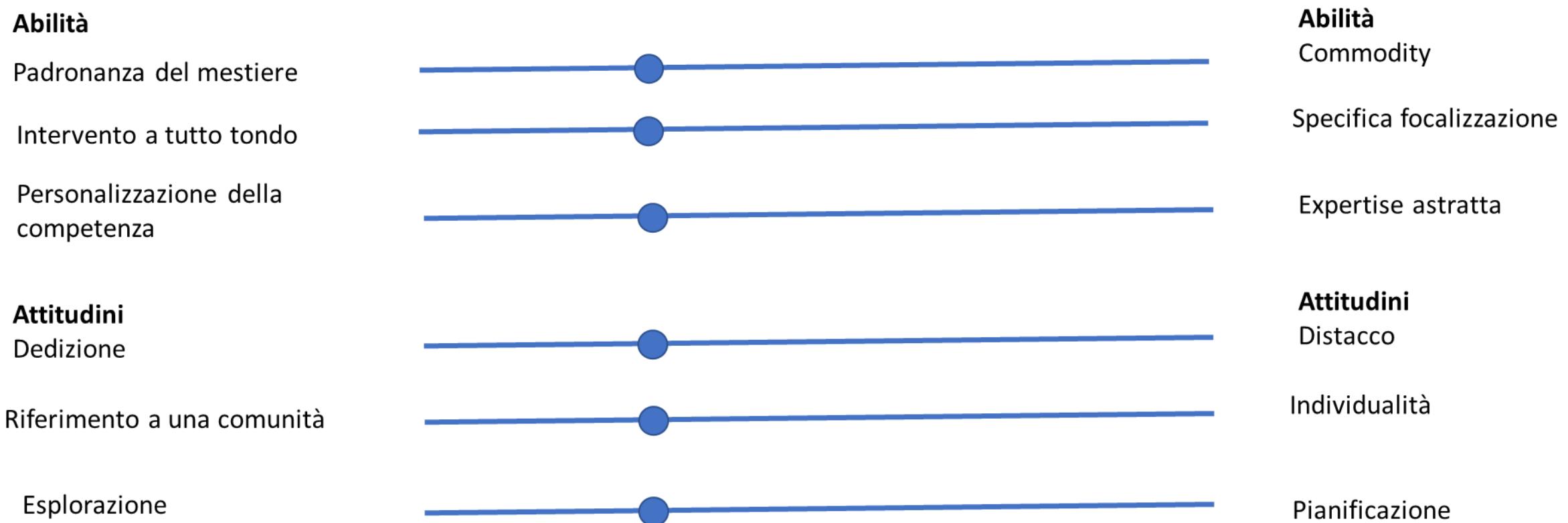


Influenza della filosofia pragmatista (Dewey ...)



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)



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

Conoscenza (tecnica, contestuale, tacita...)

- Rilevanza dell'aspetto cognitivo

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..)

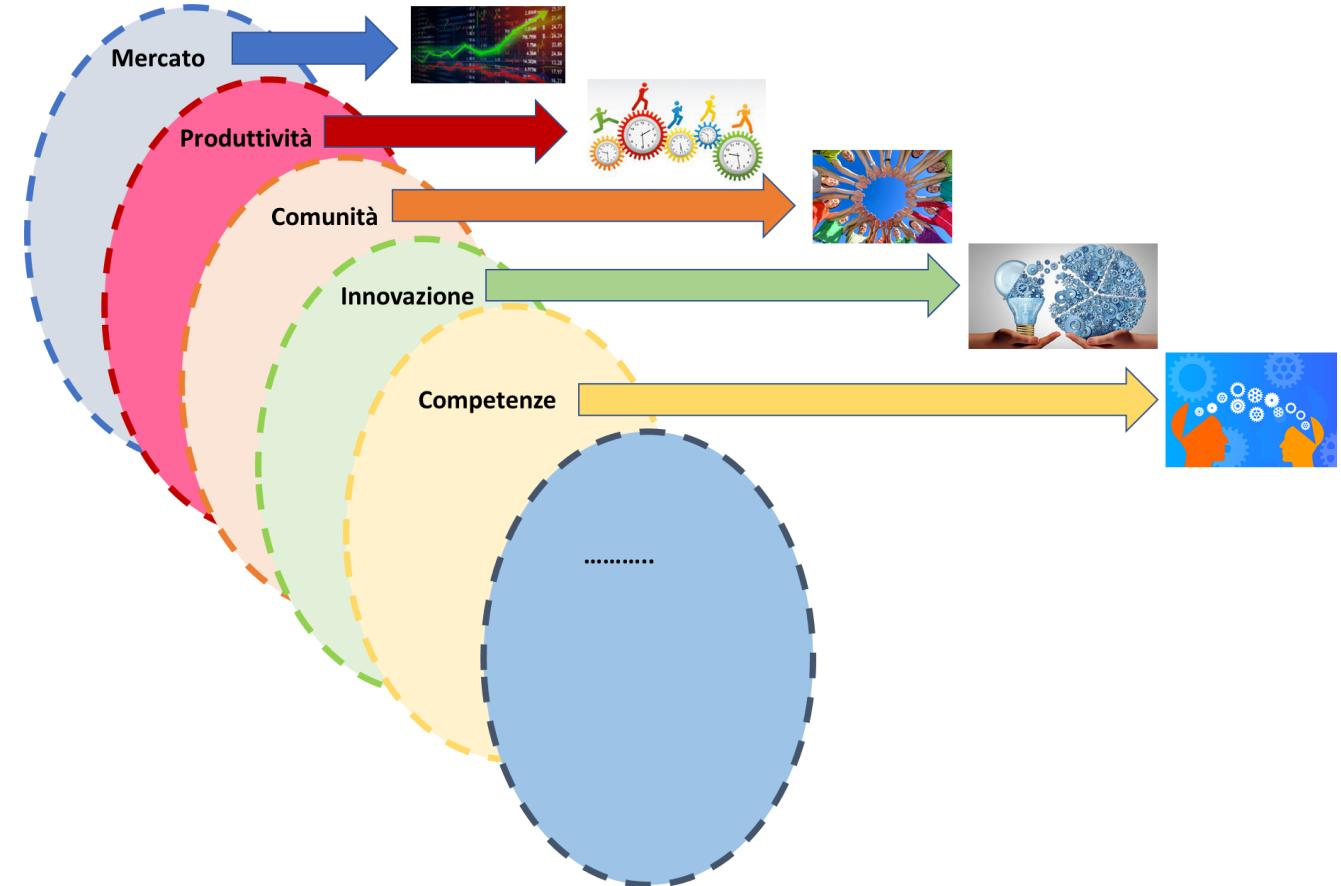
Fluidità mentale
(ragionamento, problem solving...)

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