

# Governare le organizzazioni nel rumore e nel caos- FORUM S&O 2022

Rumore e incertezza come sfide per l'intelligenza organizzativa

Relazione di Gianfranco Rebora

## Il percorso del Forum (2019-2022...)

2019  
Costruire  
l'organizzazione  
«giusta»

2020  
L'arte  
dell'organizzare

2021  
L'organizzazione nel  
XXI secolo

2022  
Governare le  
organizzazioni  
nel rumore e  
nel caos



Il nuovo scenario del XXI secolo appare segnato dal **rumore** di eventi di grande impatto spettacolare, vere e potenti **performance** dotate della massima visibilità e di una distruttiva carica simbolica.

Discontinuità, rotture impreviste, esplosione di **soggettività** incontrollabili turbano in profondità struttura e dinamiche di quegli ecosistemi di organizzazioni che costituiscono l'attuale società

**Governare le  
organizzazioni  
nel rumore e  
nel caos**

**L'intelligenza organizzativa di fronte al rumore**

**Il tessuto relazionale: confini, spazio, tempi**

**La sfida della differenza**

**L'impatto ai  
«piani bassi»  
dell'organizza-  
zione**

# I temi dell'Annual Meeting della Academy of Management:



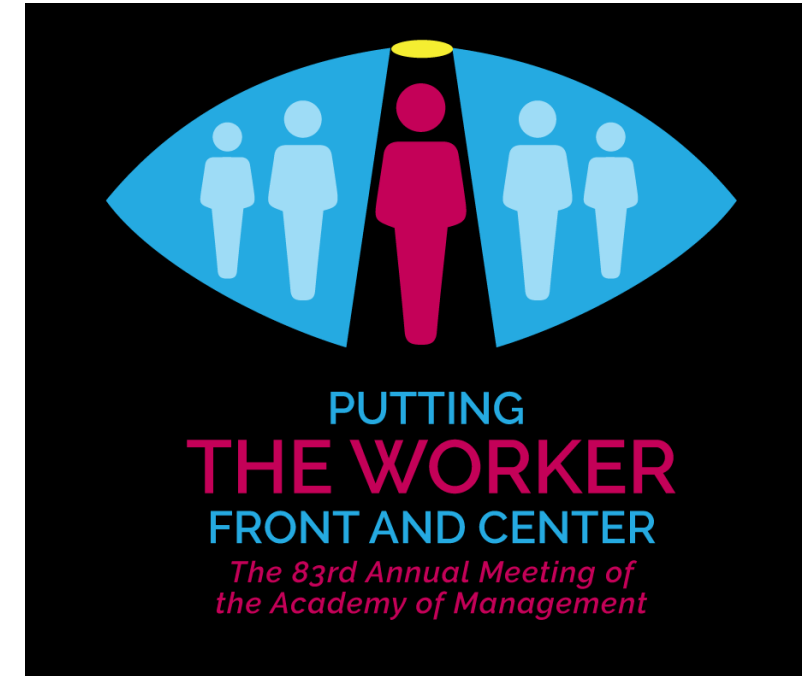
Seattle, August 2022

# I temi dell'Annual Meeting della Academy of Management:

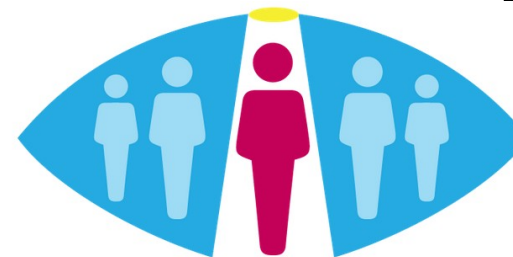


Seattle, August 2022

... the 2023 theme calls for our community to rebalance our attention, and pivot towards those at the very core of productive enterprise, namely the workers



Roston, August 2023



# Il rumore ai piani bassi delle organizzazioni

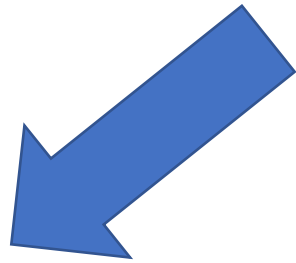


## *Putting the worker front and center*

pent-up frustration among workers over “toxic” work environments and dangerous working conditions, low wages, and concern over the sustainability of all things other than employees

**Academy of Management  
Boston 2023**

**Il rumore che si manifesta in tanti modi come rottura dell'ordine e dell'atteso produce spiazzamenti strategici per le organizzazioni, cognitivi ed emozionali per le persone.**



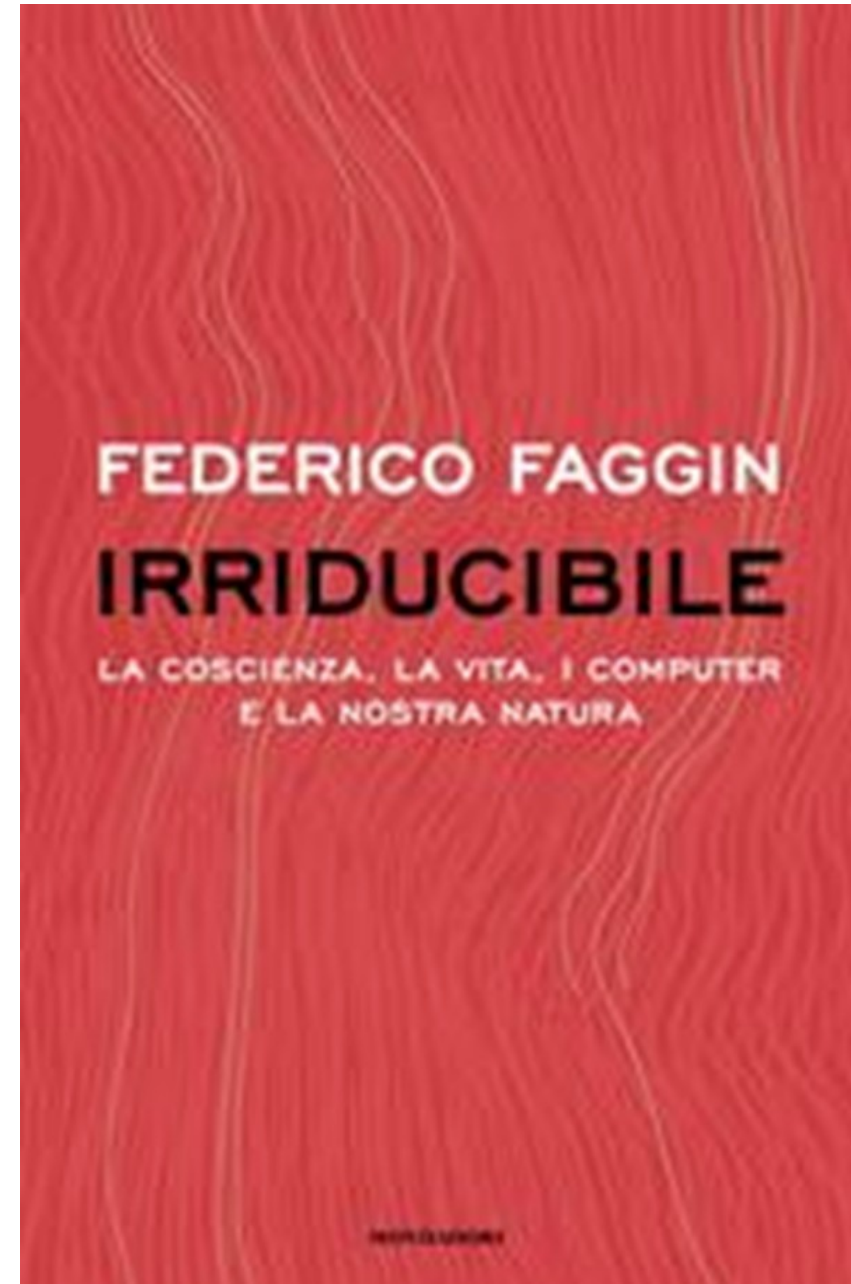
**Trasmette segnali difficili da decifrare, spesso scartati come meri disturbi di trasmissione o considerati preludio di una situazione di caos ingovernabile**

**Pone una sfida alla leadership e al management che non può essere elusa senza danni e chiama in causa l'intelligenza nel suo significato profondo. Apre anche alla coscienza delle alternative di azione inesplorate, sottovalutate, trascurate o nascoste alla vista**

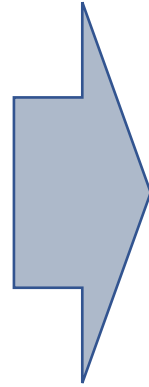


**L'intelligenza è una qualità della persona. Quando si parla di intelligenza artificiale, collettiva, organizzativa occorre essere consapevoli che si ragiona per analogia, su una realtà differente.**

**A livello individuale l'intelligenza offre la comprensione profonda delle situazioni, ma anche qualità come intuizione, immaginazione, creatività, ingegno, inventiva, visione, saggezza.**



# 1960

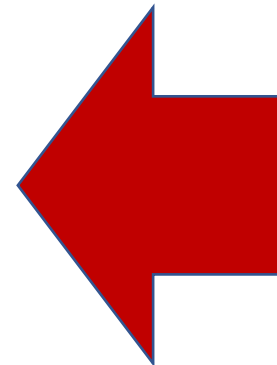


Possiamo immaginarcele le macchine dei secoli e dei millenni a venire. Ascolteranno la musica, apprezzeranno la pittura, sapranno dipingere quadri e comporre melodie e versi (...)

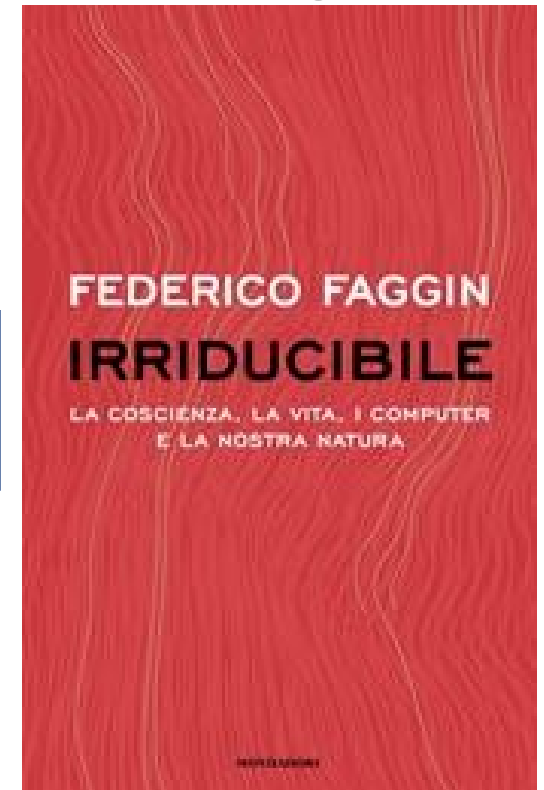
La macchina potrà riprodurre tutto! Ma per contenere una macchina che cresce di peso e dimensioni man mano che impara a riprodurre le peculiarità della mente e del cuore dell'uomo non basterebbe tutto lo spazio di questa terra. Il nazismo ha sterminato decine di milioni di persone.

L'evidenza che non siamo macchine esiste in ognuno di noi! Esiste nei nostri pensieri, nelle emozioni, nelle sensazioni e nei sentimenti; fenomeni che nessuna macchina possiede.

Sono convinto che una razionalità informata unicamente dai principi del materialismo, del riduzionismo e della sopravvivenza del più adatto possa portare soltanto a una competizione sfrenata, al razzismo e alla guerra.



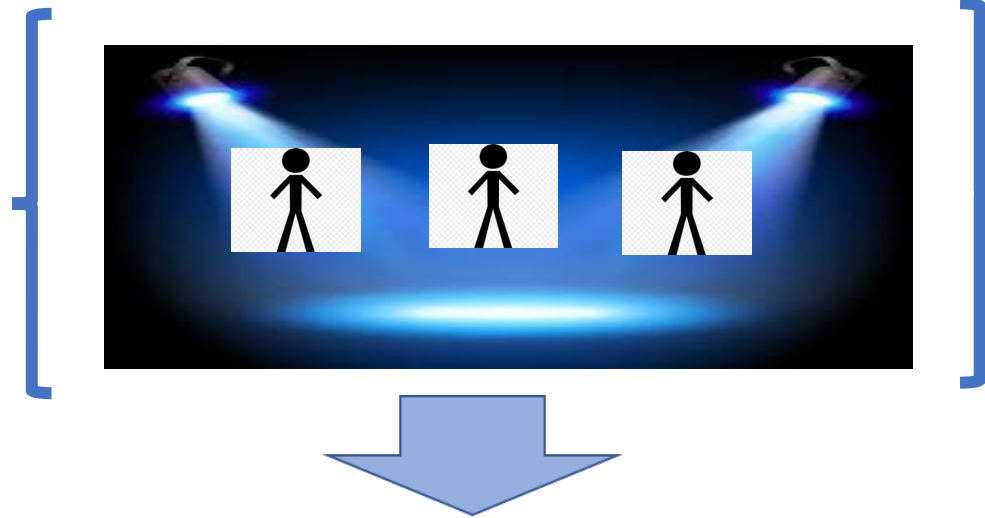
# 2022



# «Doppio digitale» delle persone

[opera di ingegneri che simulano con le macchine una presunta intelligenza umano-simile]

Rappresentazione riduttiva dell'umanità, infiltrata nel campo esistenziale che previene l'irriducibile apertura della prassi sociale



Tecnologie digitali, dati e algoritmi impattano sulle vite delle persone dentro e fuori le organizzazioni rendendole visibili e influenzabili

## Ideogramma o Template banale e diminuito

**[Capitalismo della sorveglianza]**

Shoshana Zuboff, 2019

**[Economia delle tracce]**

Power, 2022

**SERIALIZZAZIONE** (Jean-Paul Sartre)

**[Algorithmic management]**

Pais & Stark, 2020

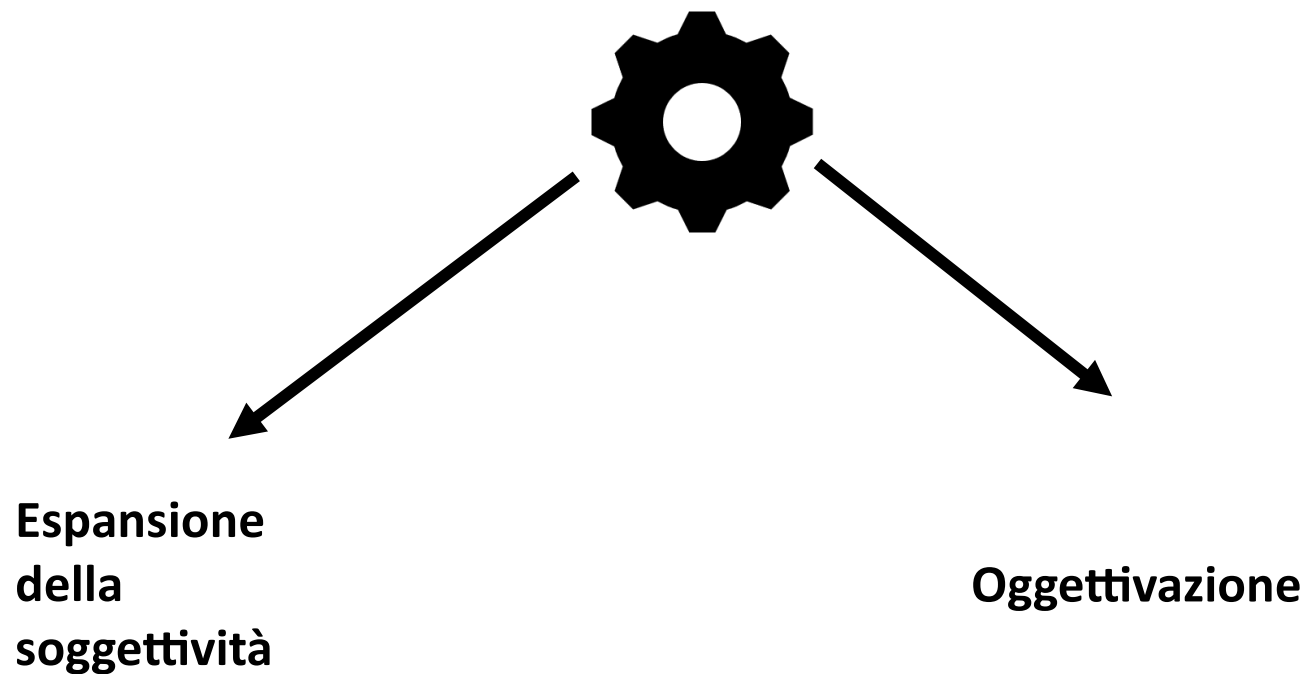
**[Architetture della visibilità]**

Flyverbom, 2022

**[Glass Cage]**

I. Gabriel, 2022

# Ambivalenza delle tecnologie



# Soggettività vs Oggettivazione



***Da un secolo e mezzo sta producendosi nelle società del Nord un insieme imponente di fenomeni ... Si tratta della dissoluzione di ogni forma di assolutismo: in campo culturale, etico-religioso, politico, economico. Il Nord del Pianeta rifiuta ogni principio assoluto, ogni norma morale definitiva, ogni legge naturale inderogabile...***

**Emanuele Severino, 1993**



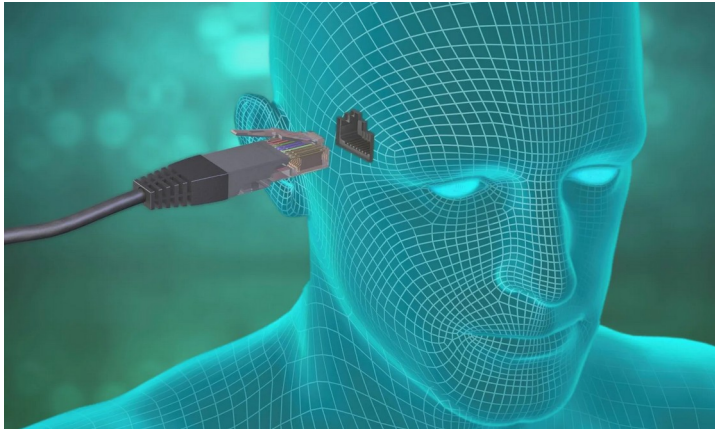
**Esplosione della soggettività**



# Soggettività vs Oggettivazione



## Tecnologica



**Super-intelligenza collettiva nel cui ambito uomo e tecnologia, biologico e fisico, pensiero umano e macchine si integrano**

## Naturale



**Sistemi complessi che si autoregolano**

## Politica



**Sistemi del tipo «credito sociale» gestiti da regimi autoritari tramite tecnologie digitali**

# Intelligenza collettiva / organizzativa

**Per le organizzazioni esiste il bisogno di sviluppare qualità analoghe, riferite quindi a un sistema sociale che include molteplici intelligenze individuali e si può valere di strumentazioni tecnologiche di grande potenza**



**Ma ci può essere davvero una intelligenza dell'organizzazione? L'organizzazione può essere più intelligente delle singole persone quando il lavoro assegnato spesso valorizza solo in parte l'intelligenza degli individui?**

## **Una questione non solo accademica**

**Le organizzazioni come tali hanno finalità e obiettivi ? Addirittura valori?**

**E' corretto attribuire specifici intenti (naturali, strutturali, oggettivi ...) a sistemi sociali complessi come imprese e altre organizzazioni?**



**Ciò ha rilevanza pratica anche per quanto riguarda l'utilizzo di forme di intelligenza artificiale**



## La centralità del profitto: Milton Friedman

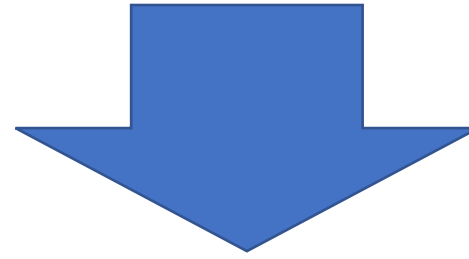
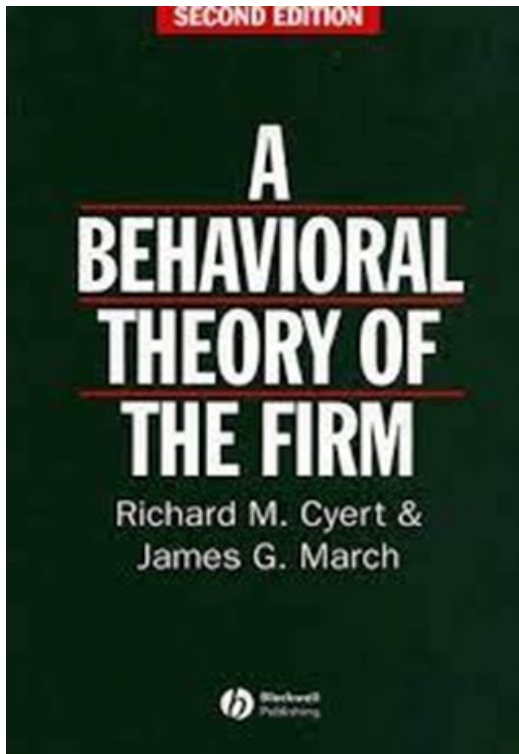


## Creare valore per gli stakeholder: Edward Freeman



**Attribuire alle organizzazioni una precisa intenzionalità, significa riconoscere una sorta di *corporate mind*, una capacità di pensiero, una coscienza, distinta rispetto ai soggetti umani, fondata su elementi naturali, strutturali, oggettivi...**

**Secondo i comportamentisti obiettivi e intenzioni sono solo delle persone,  
non delle entità sociali**



**“a business firm is a political coalition ... and the executive in the firm is the political broker. The composition of the firm is not given; it is negotiated. The goals of the firm are not given; they are bargained”**

**(James G. March, 1962).**

## **Prospettiva individuale**

**[Sentimenti, desideri,  
motivazioni delle persone]**



## **Prospettiva organizzativa**

**[Scopi, obiettivi, sistemi  
di governance]**

# Alcune potenzialità evolutive per la teoria e la pratica del management



- **Ascoltare il «rumore» per bucare il sipario del pregiudizio**
- **I processi cognitivi del work design**
- **Un vero «discorso» intersoggettivo**

# 1) Ascoltare il «rumore» per bucare il sipario del pregiudizio



## Raggio dell'attenzione

- Linguaggio
- Significati
- Relazioni
- Tempo
- Connessioni multiple
- ...



Consapevolezza,  
coscienza



Contrasto alla meccanizzazione dei valori, alla  
prevalenza di considerazioni strumentali.

Oltre l'orizzonte della tecnica e la logica della macchina  
Controllo organizzativo come attivatore di sense-making



Potenzialità  
immaginifica  
della  
performance



## 2) Una concezione dinamica del work design, attenta agli aspetti cognitivi

Work design  
dinamico in un  
contesto di  
cambiamento  
tecnologico e  
sociale

- **Autonomia**  
Partecipazione decisionale,  
job crafting
- **Feedback**  
Pluralità di fonti
- **Complessità del lavoro**  
Qualità intellettive
- **Aspetti relazionali**  
Contesto sociale e interazione
- **Domande psicosociali**  
Cura del benessere psicologico

Cura dei processi cognitivi

**Esiti cognitivi di breve e di lungo**

**Percezione di valore del lavoro**

Performance management

Valore esistenziale  
(Impatto/Sanzione)

Valore relazionale  
(Voce/Silenzio)

Valore pratico  
(Spinta/Ostacoli)

Riconoscimento del  
valore del  
lavoro

Performance management

### Cura dei processi cognitivi

- Conoscenza tecnica, contestuale, tacita..
- Memoria lavorativa, velocità di percezione..
- Fluidità mentale, ragionamento, problem solving..

Esiti cognitivi  
di breve-medio

Sviluppo di  
processi e  
fluidità

Learning

Uso della  
conoscenza

Esiti cognitivi  
di lungo

Prevenzione  
del declino  
cognitivo

Intelligenza  
consolidata

Saggezza  
pratica

[Contrasto alla riduzione del lavoro a prestazioni  
automatiche e prescritte]



### 3) La possibilità di un discorso intersoggettivo nelle organizzazioni



**Pensiero / coscienza delle persone**

[Ha un carattere oggettivo, indipendente da quello che pensano altre persone]



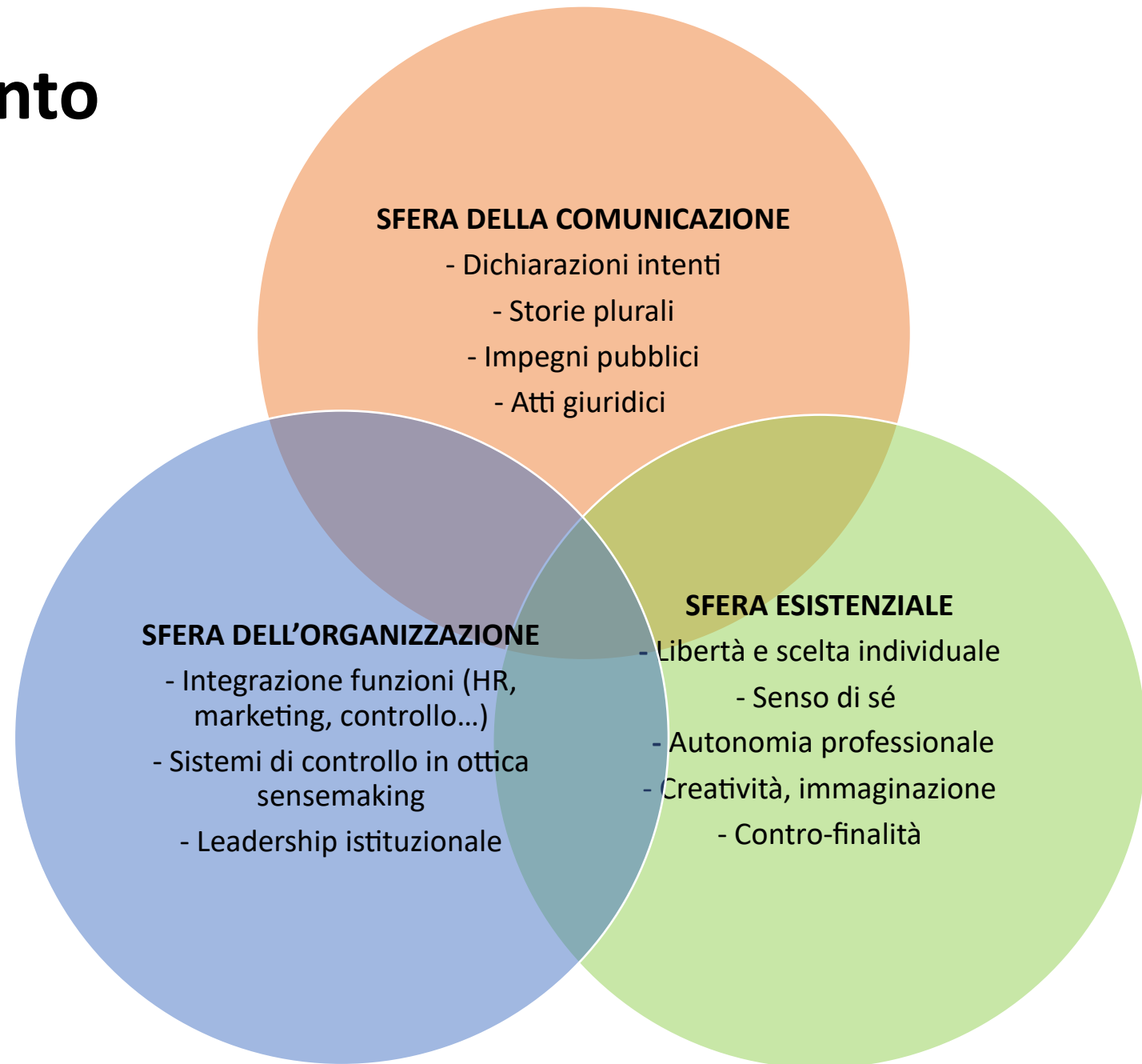
**Intenti/ finalità di un'entità  
sociale/ organizzazione**

[Carattere intrinsecamente (sul piano dell'ontologia) soggettivo, perché non hanno un'esistenza indipendente, ma sussistono in quanto un gruppo di individui dichiara di condividerli, attiva processi di comunicazione e una serie di azioni ne conseguono]

**Lo scopo di un'organizzazione può essere un costrutto che sussiste in quanto riconosciuto in un contesto di relazioni intersoggettive**

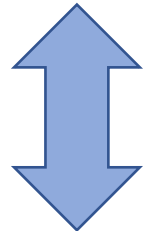
# Sviluppo / consolidamento di un «discorso intersoggettivo»

[ **Costruzione sostenuta da  
azioni e discorsi, dai sistemi di  
governance, dalla condivisione  
espressa nei comportamenti** ]



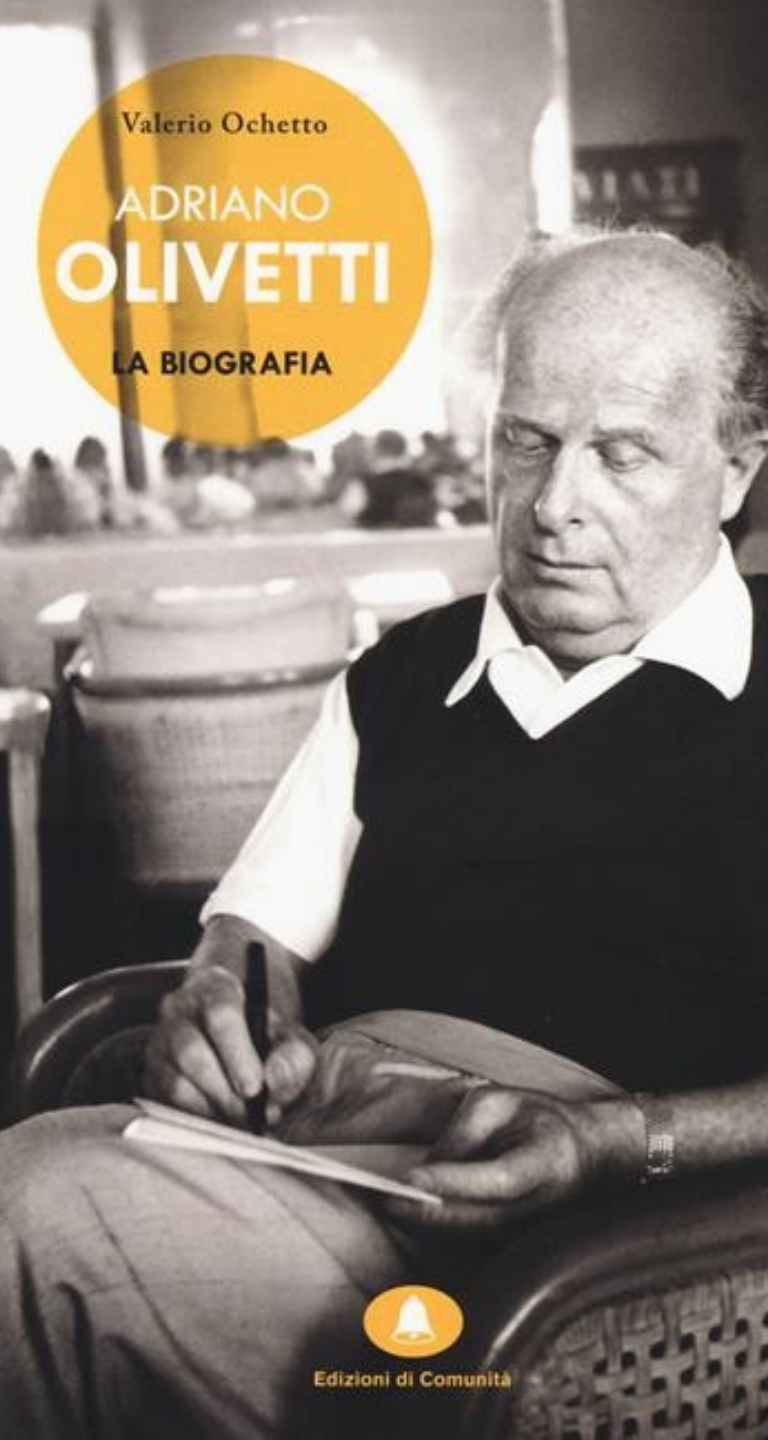


- **Norme**
- **Certificazioni**
- **Standard**
- **KPI**
- **...**



**[oltre la logica «ingegneristica»]**





Valerio Ochetto

# ADRIANO OLIVETTI

LA BIOGRAFIA

## Franco Ferrarotti su Adriano Olivetti (nota del 19/05/2022)

Laureato in ingegneria chimica al Politecnico di Torino, non è mai caduto vittima o prigioniero dell'esprit polytechnicien (...) è vero che questo ingegnere non crede nell'homo numericus, un tipo d'uomo, oggi prevalente, che gli appare semplificato al punto da rischiare la pura e semplice dissoluzione.

Come per gli antichi Greci, quando incontra un valore qualitativo che non è traducibile nel pensiero calcolante, questo è per lui motivo di gioia, non di turbamento o di sconfitta.



Edizioni di Comunità

