

# **LA RINASCITA DELLE ORGANIZZAZIONI IN TEMPI TURBOLENTI**

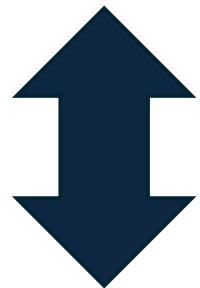
Relazione di Gianfranco Rebora

2 dicembre 2025

# Sintesi delle 6 ipotesi su «Illuminare l'organizzazione» (Forum 2024)

- **Fondamenti:** Se davvero le organizzazioni sono l'habitat naturale dell'uomo moderno, dovremmo comprenderle meglio
- **Risveglio:** Forza dell'organizzazione e rilancio del tema del Purpose sono forse leggibili come risveglio da disincanto e sonnambulismo
- **Lux e Lumen:** La potenza dell'illuminazione (LUX) genera un duplice effetto, di apprendimento ma anche di controllo. Serve anche il Lumen
- **Educare:** Illuminare significa colmare il divario tra la percezione diffusa e la realtà viva delle organizzazioni
- **Ispirare:** Illuminare significa fare dell'organizzazione un «oggetto di desiderio», affascinante, attrattivo e però realistico e autentico.
- **Responsabilità:** Illuminare significa esplorare la catena organizzativa della responsabilità: definirla, riconoscerla, revisionarla

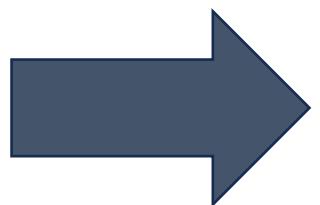
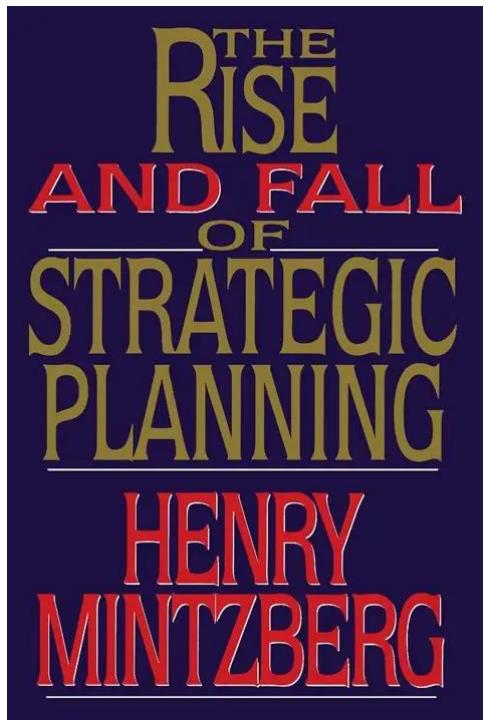
In una **visione pluralista della società e degli ordini di valore**, quelle «terre di mezzo» che sono le organizzazioni costituiscono il terreno più favorevole per costruzioni comuni sostenute da comportamenti virtuosi capaci di inseminarsi gradualmente nel sociale



La costruzione di **sistemi sociotecnici robusti e flessibili** che si allontanino dai modelli novecenteschi burocratici e taylor-fordisti, rappresenta la condizione fondamentale per l'efficacia delle più ampie politiche e per rilanciare quindi la qualità degli stessi macrosistemi.

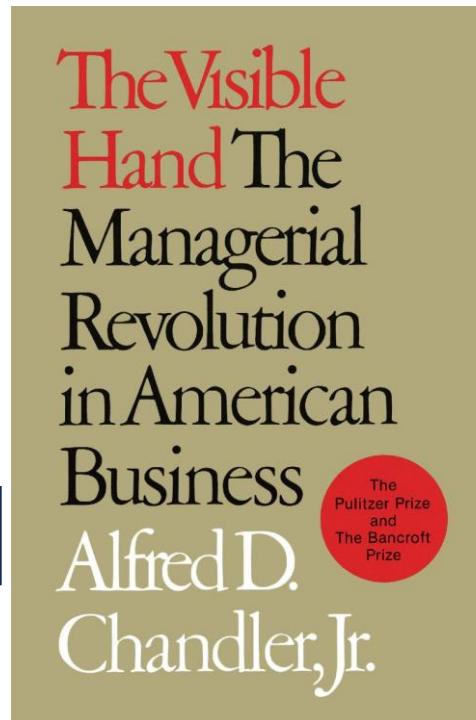
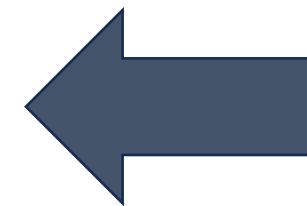


# L'organizzazione non è più «ancella» della strategia



La strategia più che frutto di un disegno razionale si manifesta come fenomeno «emergente», quindi generato dall'organizzazione

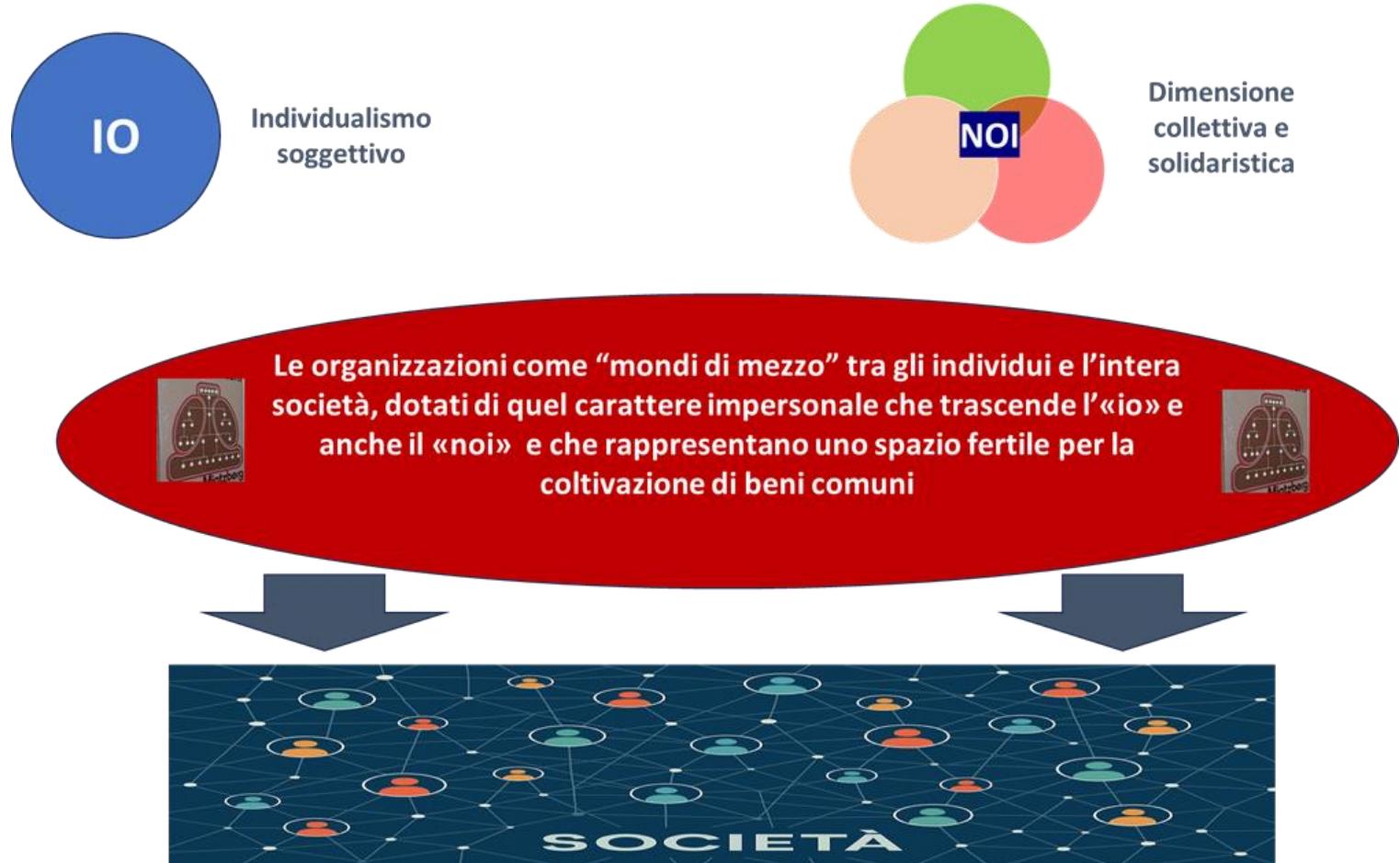
Ritorna la centralità di modelli organizzativi che producono innovazione, come nel periodo fondativo della civiltà industriale analizzato dal grande storico dell'impresa



«... un business plan possiamo farvelo in 20 minuti con l'IA, il vero lavoro oggi si fa sull'organizzazione»  
*(dall'intervista a un partner di una grande società di consulenza)*

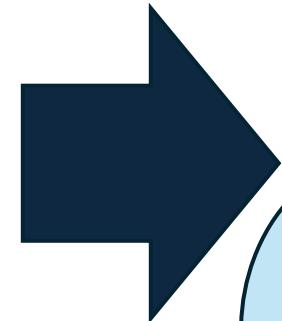
# La forza emergente delle organizzazioni come potenziale bene comune

**Fonti potenzialmente  
inesauribili di energia  
sociale, di reti relazionali,  
di significato per le tante  
attività che impegnano nel  
quotidiano le persone**



# TRE PROSPETTIVE CONVERGENTI DI RINASCITA DELL'ORGANIZZAZIONE NELL'OTTICA DEL BENE COMUNE

**Nel solco della definizione di impresa come «istituto economico-sociale fatto per durare» del fondatore di questi studi Gino Zappa, si afferma autorevolmente (Coda, 2023)**



**«lo scopo dell'impresa è l'impresa stessa, nell'esercizio della sua missione produttiva al servizio dei bisogni di altre imprese o del vivere individuale e collettivo. Compito fondamentale di chi ha il privilegio e l'onere di governarla e gestirla è di mettere a fuoco questa missione e di realizzarla nel migliore dei modi così da assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa, nella consapevolezza che essa costituisce un bene prezioso per tutti i suoi stakeholder e per la società, del quale prendersi cura con passione e intelligenza».**



# Contro l'eclissi del pensiero strategico dell'Economia Aziendale

A cura di **Gianfranco Rebora**

Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle risorse umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Con gli interventi di

**Giorgio Brunetti** Professore Emerito dell'Università Bocconi, **Giorgio Donna** già Professore ordinario di Economia Aziendale all'Università di Torino e al Politecnico di Torino, **Pier Maria Ferrando** già Professore Ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia (DIEC) dell'Università di Genova, Direttore di *ImpresaProgetto*, **Giorgio Invernizzi** professore di Strategia aziendale nell'Università Bocconi, **Massimo Minoja** professore ordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine, **Cinzia Parolini** professore ordinaria di Economia Aziendale nell'Università di Modena e Reggio Emilia

Rispondono

**Vittorio Coda**

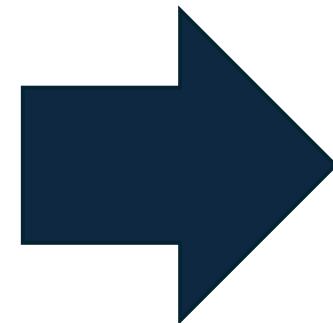
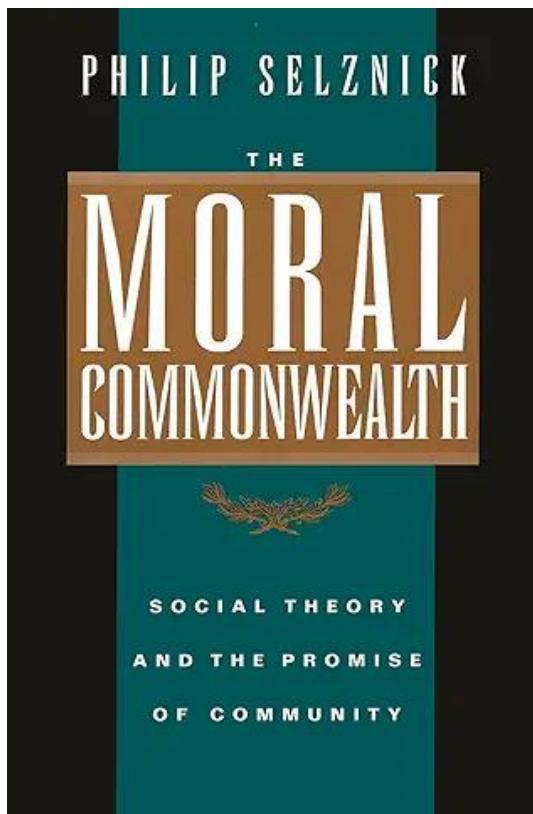
Professore Emerito dell'Università Bocconi

**Marco Vitale**

Economista d'impresa, fondatore e presidente di Vitale-Zane & Co.

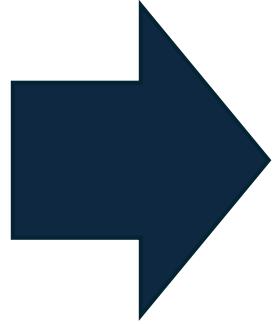
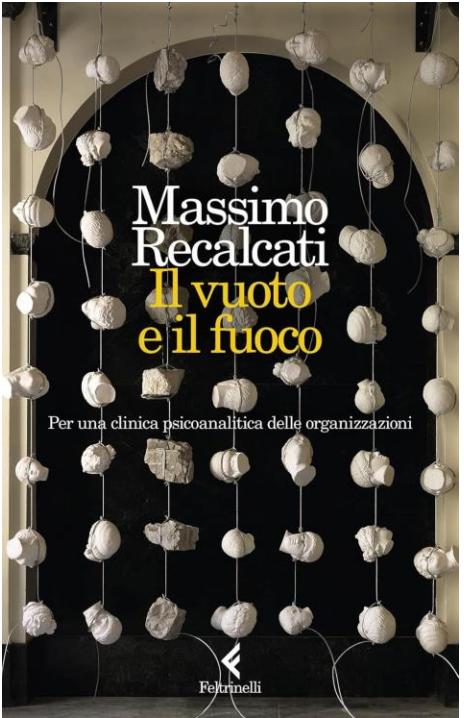
*Se confronto la situazione com'era negli Anni 80 con quella odierna mi sento confortato. Allora eravamo molto più soli e isolati (M. Vitale)*

I requisiti definiti da Selznick (1992) nel solco del pensiero pragmatista (Dewey, Mead) per un'organizzazione autenticamente comunitaria



Una «ricca e bilanciata miscela» di:

- un senso di identità non rigido e consapevole del percorso compiuto nel tempo
- una visione pluralista
- un sentimento di reciprocità e partecipazione che modera le logiche di potere
- il riconoscimento dell'autonomia e della responsabilità personale



- **una capacità generativa animata dai sentimenti**
- **il fuoco del desiderio anche nell'inconscio**
- **oltre alla logica di convenienza**
- **ma anche all'etica e virtù disinteressata**
- **la rotazione dei «quattro discorsi»**

**Le organizzazioni in salute, quelle che «respirano meglio», sono un luogo transgenerazionale, dove i diversi codici, paterno, materno, della fratellanza e sorellanza, sono bilanciati, con la rinuncia alla tentazione del padre-padrone che detta la Legge e riempie il vuoto e alla seduzione anarchica della pulsione come spinta al piacere immediato che priverebbe di orizzonte l'apertura del vuoto**

PHILIP SELZNICK

THE

# MORAL COMMONWEALTH



SOCIAL THEORY  
AND THE PROMISE  
OF COMMUNITY



**Contrasto con le vicende dell'America odierna, che sembra coltivare un'ignoranza che la allontana drasticamente da questi precedenti**

**Ostacoli ad una piena e ricca manifestazione dello spirito d'impresa se diversi casi esemplari non riescono ancora a fare sistema**

**Attrito con le logiche comportamentali più frequenti e diffuse, con l'esperienza direttamente vissuta dai più**

**Criticità comune nel riscontro di un'influenza ancora limitata nel mondo reale**

# **LA NUOVA FORZA DELLE ORGANIZZAZIONI NELL'ECONOMIA DELLE PIATTAFORME DIGITALI**

# La forza emergente delle nuove organizzazioni-piattaforme

**Capacità di orchestrare interi ecosistemi attraverso il governo simultaneo di processi logistici, flussi informativi, relazioni con mercati e clienti, comportamenti lavorativi**

**Risorsa chiave per configurare nuovi mercati, per offrire nuovi prodotti e servizi, per espandere la capacità attrattiva verso clienti e consumatori**



**La possibilità di «planare» senza ostacoli su mercati e settori differenti, i cui confini appaiono permeabili e porosi (Amazon)**



Il prodotto fisico che apre al nuovo mondo delle connessioni

Base  
materiale

↓  
Sviluppo cognitivo  
e relazionale



La piattaforma immateriale di servizi, peraltro produttiva di effetti carichi di materialità



Il valore informativo e cognitivo del motore di ricerca



L'orientamento relazionale delle piattaforme di social networking di cui è stato il precursore



L'infrastruttura algoritmica che genera agenti artificiali

Si può leggere l'avvento delle piattaforme digitali come progressione **dell'impatto sociale delle organizzazioni**: hanno prodotto realtà che vengono percepite in modo del tutto naturale come «**beni comuni**», a disposizione di tutti



Apple



Amazon



Google



Meta

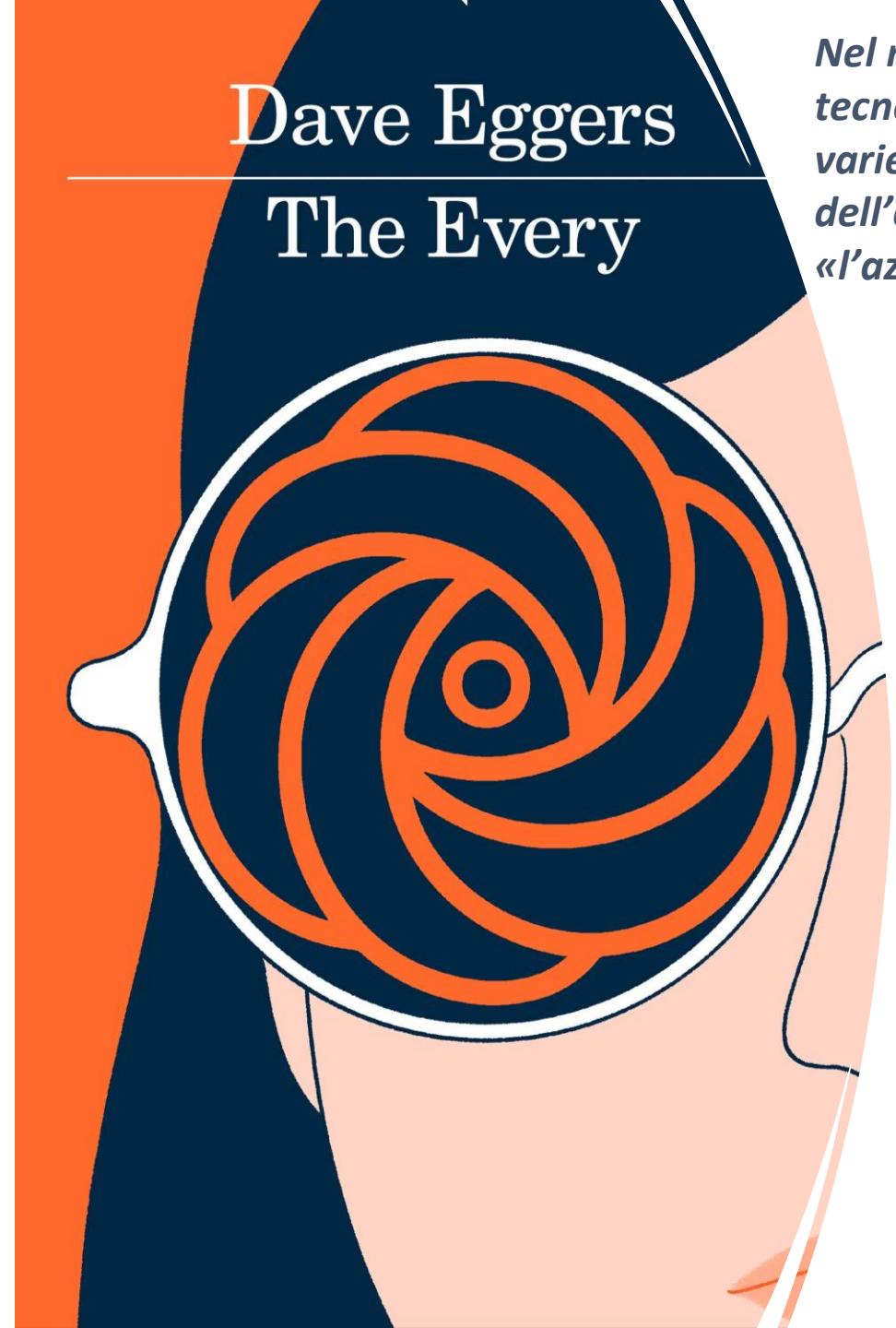


ChatGPT

**Queste imprese discendono tutte da un discorso «del padrone» che è evoluto nel tempo ma resta dominante, evidenziando la contraddizione tra il carattere sociale e reso disponibile a tutti delle varie piattaforme di servizi e l'appropriazione privatistica non solo del profitto generato ma del comando proprietario sulle stesse**



**L'esercizio di un potere personale dominante con le conseguenze sulla diseguaglianza sociale contraddice il carattere impersonale di bene comune istituzionalizzato**



# Dave Eggers

## The Every

*Nel nuovo romanzo che fa seguito a The Circle, Eggers immagina che l'impresa tecnologica con quest'ultimo nome, dopo avere «assorbito» Facebook, Google e varie startup, abbia proseguito la sua espansione con l'acquisizione di «un gigante dell'e-commerce che si chiamava come una giungla sudamericana», creando così «l'azienda più ricca della storia» .*

La grande piattaforma diventa riferimento per tutto il mondo delle tecnologie digitali nell'esprimere il paradosso della sproporzione tra l'enormità del fenomeno organizzativo generato e il potere di una o poche persone

Perché è qui che il potere proprietario senza limiti, il lobbismo più sfrenato, il potere fondato sulla tecnica della AI convivono con la fascinazione esercitata tramite il «dominio benevolo del mercato», la simbiosi tra azienda e clienti, un «perfetto stato d'essere per il consumatore, dove tutti i desideri sono presi in carico con efficienza e al prezzo più economico» .

# I fondamenti della nuova forza dell'organizzazione Ancora «meccanici»?

**Rapporto privilegiato con la tecnologia che getta ponti di mediazione sulla vita organizzativa, in aspetti materiali, relazionali e simbolici**

L'avvento delle piattaforme digitali ha la sua matrice originaria nelle grandi innovazioni organizzative dell'industria, da Ford a Toyota, con l'evoluzione dallo schema verticale per strati (*stack, pila*) al modello orizzontale dell'intermediazione



# Rileggere oggi Max Weber

*(L'etica protestante e lo spirito del capitalismo)*

... quel potente ordinamento economico moderno, legato ai presupposti tecnici ed economici della produzione meccanica, che oggi determina con straordinaria coercizione, e forse continuerà a dominare finché non sia stato consumato l'ultimo quintale di carbon fossile, lo stile della vita di ogni individuo, ... Solo come un mantello sottile, che ognuno potrebbe buttare via ... Ma il destino fece del mantello una **gabbia di acciaio**.

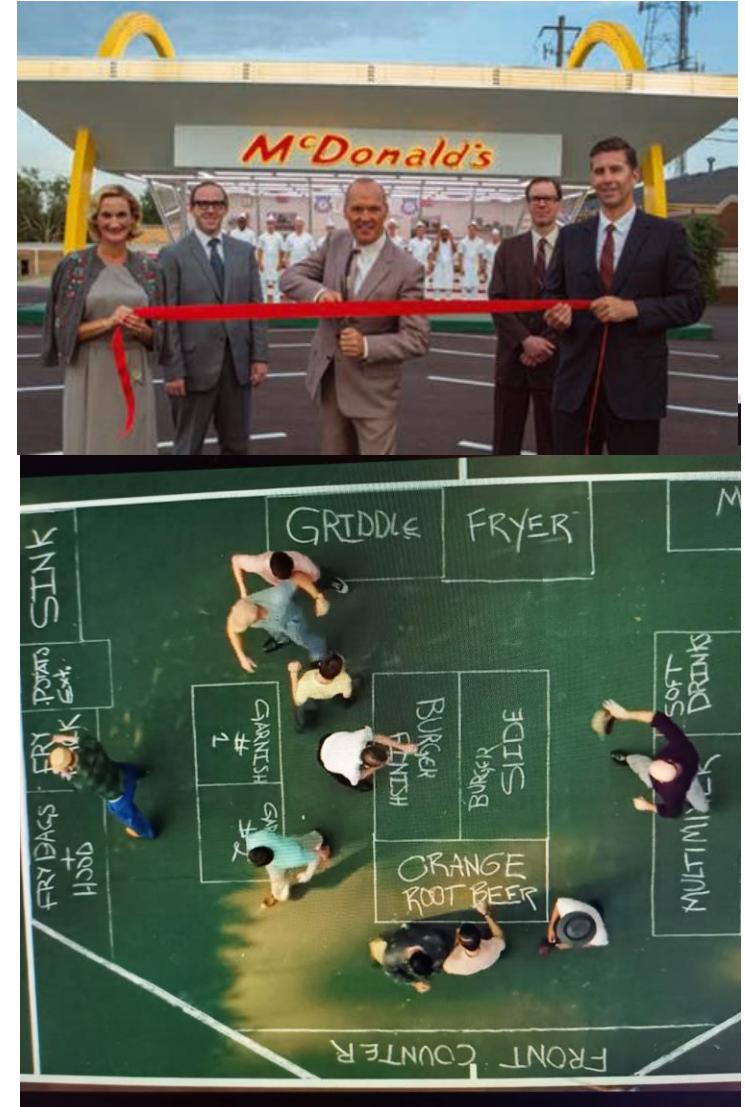


C'è nelle sue parole una profonda consapevolezza del **"fondamento meccanico"** su cui posa il **"capitalismo vittorioso"** e quindi di un destino nel segno di un **"impietramento nella meccanizzazione"** popolato da **"specialisti senza intelligenza, gaudenti senza cuore"**, con il solo beneficio del dubbio legato all'incertezza dell'avvenire

# I fondamenti della nuova forza dell'organizzazione Ancora «meccanici»?

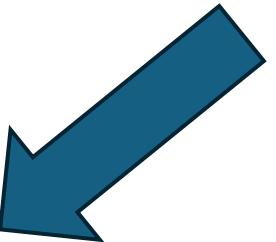
La lezione di Ray Kroc (Mc Donald's) trova nuova vita

Replica delle routine produttive del management scientifico nel sistema allargato che include sia l'impresa che il lavoro (Sidney Winter, 2016)

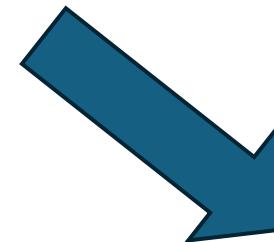




**Ci sono i creativi e coloro che organizzano il lavoro dei creativi, che lo finanzianno, che lo organizzano, che lo svolgono, che lo globalizzano eccetera eccetera**  
**(Cacciari, 2024)**



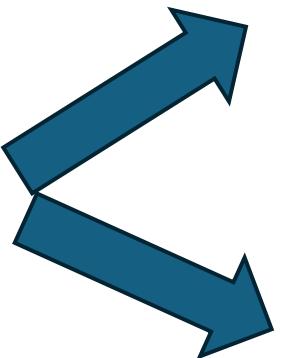
**E ci sono gli altri che di giorno in giorno diventano sempre più superflui. Superflui: *superfluens*, che è bene che scorrano via**  
**(Cacciari, 2024)**





**E qui è il bivio, il bivio epocale.**

Mettere la IA davvero al nostro servizio senza che diventi il paradigma, il modello a cui noi, intelligenza umana, dobbiamo adeguarci?



**Il regno delle macchine al servizio dell'umano:**  
liberarci da ogni forma di lavoro non necessario,  
che non sia espressione della mia singolarità,  
della mia coscienza, e della libertà della mia  
coscienza ...

**Un modello di intelligenza artificiale a cui anche  
l'intelligenza umana dovrebbe adeguarsi:**  
lavoro comandato, lavoro servile, lavoro obbediente.  
Lavoro che esclude da sé, a priori, il principio di  
contraddizione. La forza e la potenza del negativo.  
E quelli che non si adeguano diventano superflui.

# Nuovi scenari aprono a visioni meno dicotomiche a vantaggio di un atteggiamento pragmatico di accettazione del paradosso

**VERSO UN CAPITALISMO SOSTENIBILE?  
AMBIGUITÀ E RILEVANZA DELLA RISCOPERTA DEL PURPOSE**

di **Gianfranco Rebora**  
Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle risorse umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza  
e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Nella prospettiva di transizione verso un capitalismo sostenibile, ritorna inaspettatamente all'attenzione un argomento del periodo fondativo delle discipline organizzative. Il costruito concettuale del Purpose, sviluppato alla fine degli anni Novanta da Michael H. Parkers, Robert F. Green, Parker, Chester Barnard, Philip Schmid nel senso del pragmatismo come riconoscimento della capacità di "cooperare" per migliorare dalle nubole del disincanto dell'ultimo. Oppure rappresentare un nucleo rievocativo del consumualismo. È curioso che nell'America odierna, che sembra coltivare un'ignoranza che la allontana drasticamente da questi precedenti, abbia trovato spazio un movimento di opinione e di idee sul tema del Purpose, che trova risonanza in una nuova corrente di ricerca dotata di fondamenti scientifici più solidi rispetto alla Corporate Social Responsibility e alle stesse ESG della sostenibilità. Molte delle proposte sono rivolte alla società civile e alle grandi imprese e della finanza si ricordano i spostamenti delle grandi imprese pubbliche, vale la pena di prendere sul serio e di valutare criticamente le opportunità evolutive delle imprese nel segno del Purpose. In questo senso, almeno tre distinte valenze appaiono degne di interesse: il cambiamento strutturale e sistematico, i percorsi di sviluppo qualitativo delle organizzazioni, le dinamiche attivistiche operanti "ai piani bassi" e quindi negli strati profondi delle strutture aziendali. Dall'approfondimento di queste linee di indagine si possono trarre elementi di supporto dell'idea di "società civile" oppure di "società di risparmio" come espressione di economia comunitaria, di organizzazione come "scatola di mezzo" tra persone e società; la condizione fondamentale per procedere finalmente in questa direzione consiste nel monitoraggio intelligente dei processi in atto con lo sviluppo di sistemi di responsabilizzazione (accountability) e forme di intermediazione informativa indipendente rispetto ai centri di interesse coinvolti.

**«aumenta la capacità di vivere, di connettersi, di spostarsi, di acquisire informazioni, di far sentire la propria voce, di partecipare alla formazione di un'opinione pubblica, di diversificare i consumi, di lavorare in maniera creativa, di fluidificare le barriere sociali, di sfruttare i talenti»**

(Schiavone, 2019)

**Dati elaborati dagli algoritmi che diventano beni comuni da riutilizzare in modo sostenibile e responsabile per produrre valore condiviso, generando un effettivo processo di ridistribuzione che ne rafforzi l'equità e l'inclusività nell'economia dei dati**

(Ferraris, 2025)

## **La rinascita delle organizzazioni «sotto la linea dell'orizzonte»**



**Le esperienze attuali delle “tante belle imprese che fanno dell’Italia il secondo Paese manifatturiero in Europa e il settimo nel mondo”, manifestazione di quel ‘segreto italiano’ rivelato dalla recente ricerca coordinata da Vittorio Coda per conto dell’Istituto per i valori d’impresa**

## IL SEGRETO ITALIANO – TUTTA LA BELLEZZA CHE C’È



La ricerca multidisciplinare promossa dall'**Istituto per i Valori d’Impresa (ISVI)** con il patrocinio del **Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro** e della **Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro** ha inteso rispondere al seguente interrogativo: come si spiega che l’Italia, nonostante le condizioni avverse al “fare impresa”, abbia tanti imprenditori e imprese che non hanno uguali al mondo e che ne fanno il secondo Paese industriale in Europa e il settimo nel mondo?

**Le imprese del segreto sono in buona sostanza quelle che nella letteratura sono denominate «multinazionali tascabili» o imprese del «quarto capitalismo», aziende manifatturiere a controllo familiare attive in molteplici settori e di varie dimensioni, le cui strategie competitive si focalizzano su nicchie o segmenti di mercato, il cui legame con un territorio «è genetico»**



**una «cultura organizzativa in azione» imperniata su una concezione dell’impresa «come bene comune e come comunità di persone, che con unità di intenti cooperano per realizzare una missione produttiva in modo responsabile»; una concezione del profitto «come mezzo e non come fine»; una concezione della funzione imprenditoriale «con l’obiettivo di consegnare a chi verrà un’impresa dalle solide basi» .**

**Nuove correnti di ricerca anziché focalizzarsi su astratti principi etici, esaminano le modalità in cui i fattori morali sono concretamente incorporati in specifici contesti sociali e anche nelle operazioni tecniche che danno sostanza al funzionamento organizzativo.**

**Osservando che la capacità di collaborazione degli esseri umani, e la stessa propensione ad impegnarsi in team focalizzati su obiettivi di gruppo, pur forte potenzialmente, è però soggetta a degradarsi e a rivelarsi precaria sotto la spinta prevaricante degli obiettivi individuali, ripropongono in prospettiva di governance l'argomento del «fuoco» sollevato da Recalcati.**

© Academy of Management Review  
2024, Vol. 49, No. 1, 155–181.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2019.0389>

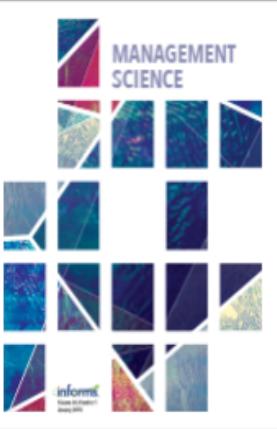
**THE VIRTUES OF JOINT PRODUCTION:  
ETHICAL FOUNDATIONS FOR  
COLLABORATIVE ORGANIZATIONS**

**CALEB BERNACCHIO**  
California State University Monterey Bay

**NICOLAI J. FOSS**  
Copenhagen Business School

**SIEGWART LINDBERG**  
University of Groningen

Organizations often involve collaboration such that when they function well, their members engage in purposive coordination and cooperation with others. Previous research has focused on the role of shared, organizational-level goals and supportive governance mechanisms in promoting collaboration. But this research has not adequately addressed the question of the role of moral legitimacy in sustaining commitment to organizational goals and in facilitating good governance. In this article, we identify novel ethical microfoundations of



Management Science

Volume 67, Issue 9

September 2021

Pages 5301-iv

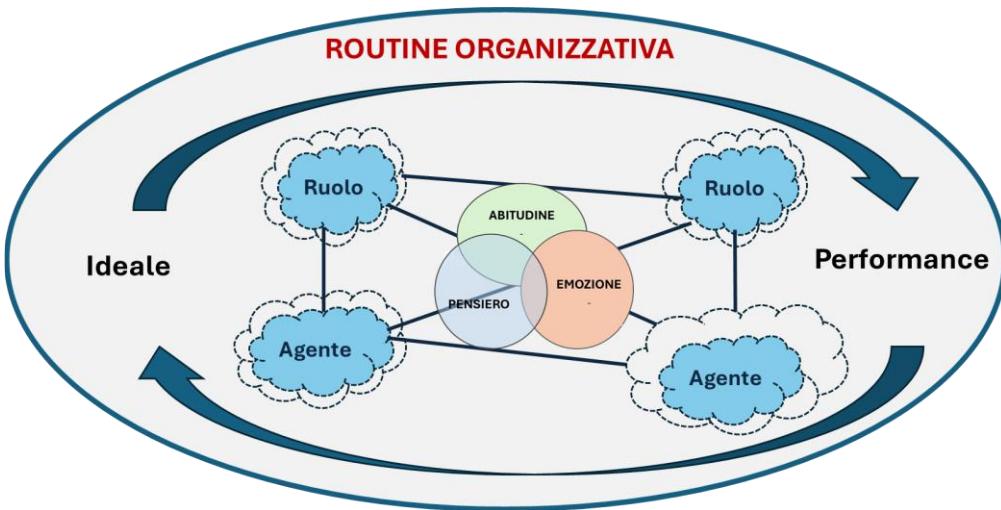
ARTICLE

Innovation in the 21st Century:  
Architectural Change, Purpose, and the  
Challenges of Our Time

[View article page](#)

Rebecca Henderson

- Intervenendo nell’ambito dell’evento celebrativo **del 65esimo anniversario del journal Management Science**, Rebecca Henderson ne ha quasi provocato i lettori invitandoli a considerare ambiti di ricerca per loro poco familiari, seguendo la sua intuizione **“che ci possano essere ritorni particolarmente elevati concentrandosi maggiormente sugli aspetti cosiddetti più morbidi (soft) della gestione” e che “i dipendenti delle aziende guidate da un purpose sono probabilmente significativamente più produttivi, felici e creativi rispetto a quelli delle aziende più convenzionali”**.



- Alcuni sondaggi sull'uso effettivo della GEN AI da parte delle persone (2025) indicano uno spostamento dell'interesse dagli aspetti tecnici alla generazione di idee nuove e agli aspetti emozionali del lavoro e della vita personale (il lato soft dell'essere umani). Questo potrebbe significare una soggettività aumentata e potenziata nell'ambito delle routine organizzative

# La rinascita dell'organizzazione

- Oltre l'io e il noi
- Patrimonio (bene) comune
- Luogo educativo
- Oggetto di desiderio
- Contesto di collaborazione
- Spazio aperto al pluralismo
- Ecosistema di innovazione
- ...



La teoria organizzativa, quell' «animale molto strano», che combina molte discipline, economia, sociologia, scienza politica, psicologia e filosofia, sollevando «alcune questioni intellettuali molto serie», (Philip Selznick, 2000), nella consapevolezza dell'ambiguità irrisolta, invita a considerare la RINASCITA DELL'ORGANIZZAZIONE non certo un trend inarrestabile, ma un'opportunità preziosa per la quale merita impegnarsi ai diversi livelli di responsabilità