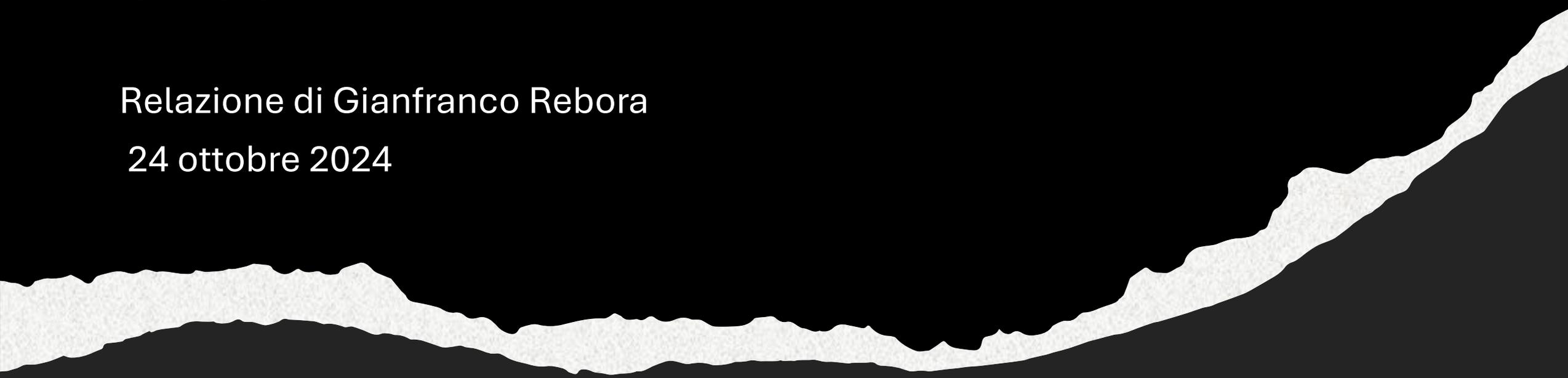


# illuminare le organizzazioni in tempi sfidanti

Relazione di Gianfranco Rebora

24 ottobre 2024



**La teoria e la pratica dell'organizzazione devono affrontare oggi nuove sfide, che però le riportano paradossalmente ai grandi temi del proprio periodo fondativo. Il fine o gli scopi dell'impresa, il *purpose*, la dialettica tra autoritarismo e democrazia, le dinamiche del potere organizzativo e del conflitto ritornano sotto la luce dei riflettori.**



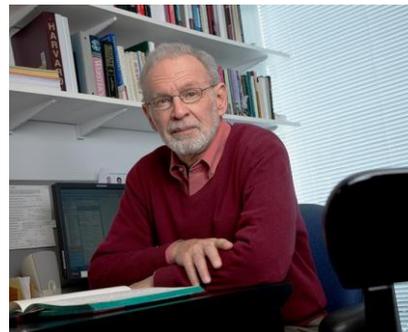
### **Mary Parker Follet (1925)**

La presenza endemica del **conflitto** nei luoghi di lavoro, che in sé non è positiva o negativa, ma costituisce “l'emergere della **differenza** nel mondo”



### **Ronald Coase (1937)**

Le imprese, “**islands of conscious power**”, dove si coordina la produzione nell'oceano della cooperazione inconscia degli scambi di mercato



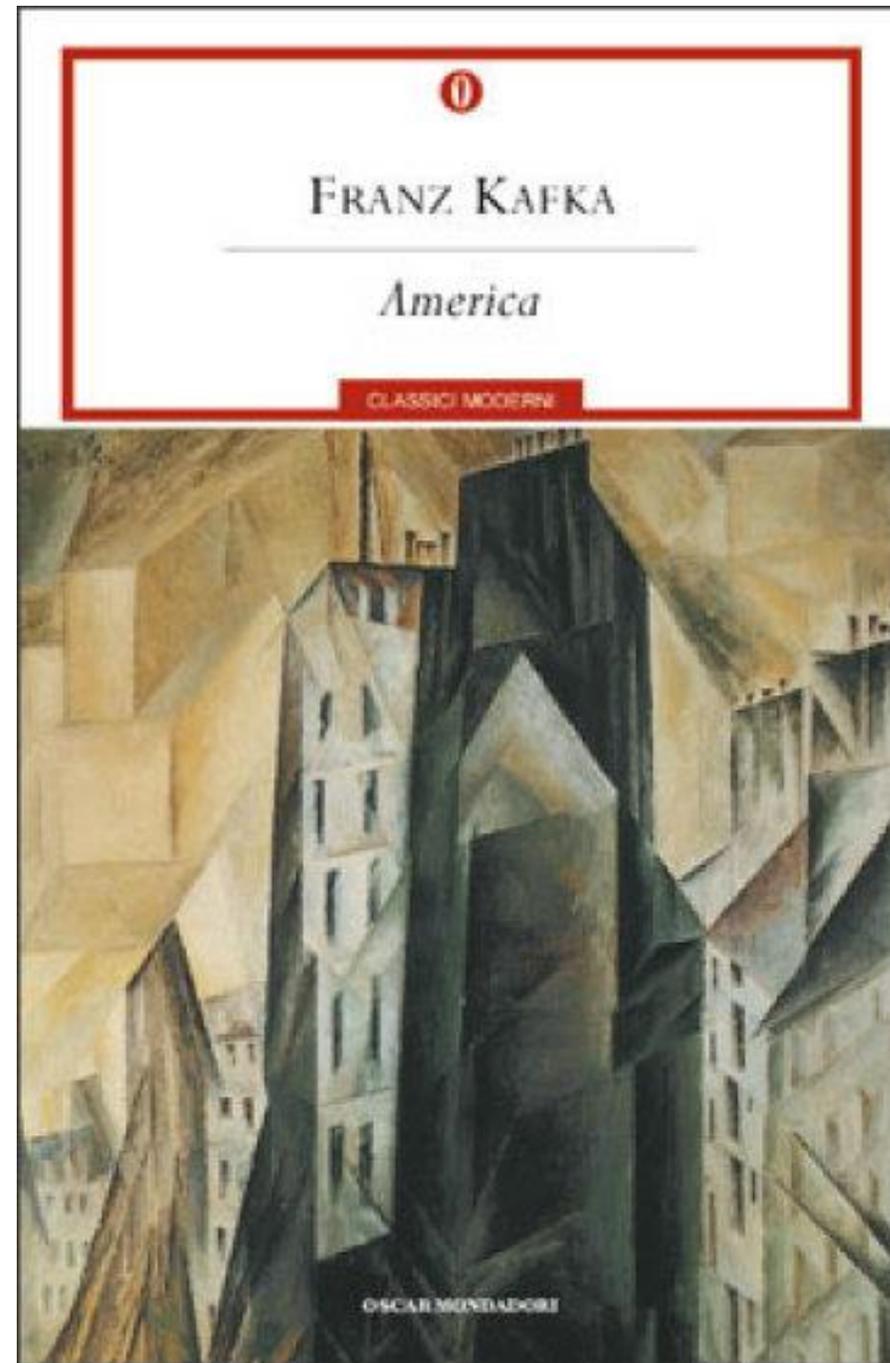
### **Philip Selznick (1957)**

Le istituzioni operano come ordini morali derivanti dal processo di infusione di valori in una organizzazione

# L'organizzazione come forza trasformatrice, elemento propulsivo dell'intera società

“the appearance of large organizations in the United States makes organizations **the key phenomenon of our time**, and thus politics, social class, economics, technology, religion, the family, and even social psychology take on the character of dependent variables”

(Perrow, 1991: 20).



# I fondamenti (1) : Chester Barnard, 1938

**«Un accurato esame delle azioni degli esseri umani che si possono osservare nella nostra società – i loro movimenti, il loro linguaggio e il pensiero e le emozioni che trapelano dalle loro azioni e parole – mostra che molte e talvolta la maggior parte di loro sono determinate o dirette dai loro rapporti con le organizzazioni formali.**

**Questo è più evidente per le azioni di persone come i dipendenti ... ma la maggior parte delle persone nel loro “tempo libero” sono membri o partecipanti di altre organizzazioni. ...**

**Probabilmente poche persone appartengono a meno di 5 o 10 di tali organizzazioni e molti appartengono a 50 e anche più. La loro condotta individuale è direttamente influenzata, qualificata o condizionata da queste relazioni»**

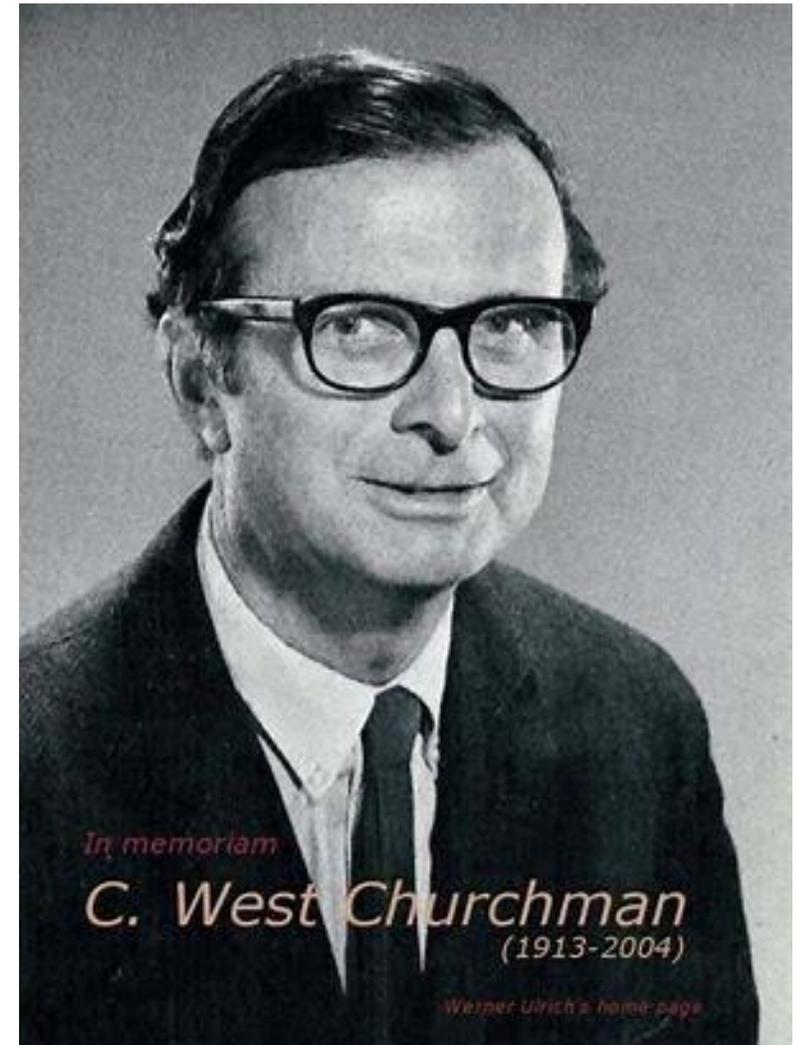


# I fondamenti (2) : West C. Churchman, 1961

«Dove si possono apprendere i valori umani? Nelle organizzazioni.

Le organizzazioni si basano su schemi di comunicazione. Il gruppo organizzato cerca di ottenere il massimo delle informazioni dai suoi membri ...

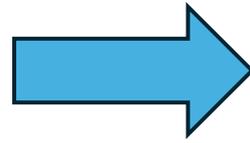
**Questo non distorcerà i “veri” valori di ogni uomo, se lo studiamo come membro di un’organizzazione? »**



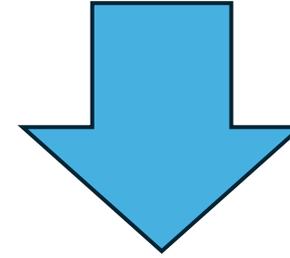
«No. Perché **l'habitat naturale** dell'uomo moderno è **nelle acque profonde, nei grovigli di cespugli e nelle tempeste primaverili dell'attività organizzativa**»  
(West C. Churchman, 1961)



Le organizzazioni come fenomeno centrale delle nostre società



**Propagatori della qualità**



- del lavoro,
- dei prodotti e dei servizi,
- delle strumentazioni tecniche,
- delle informazioni e conoscenze,
- delle relazioni,
- della collaborazione,
- della soluzione di problemi complessi,
- ...



**1979**



**2023**

# **Ipotesi 1: Fondamenti**

**Se davvero le organizzazioni sono l'habitat naturale dell'uomo moderno, dovremmo comprenderle meglio**

**L'insieme di sub-società che connettono gli individui ai macrosistemi generano gli ambienti basilari per il fluire della vita sociale e per l'apprendimento dei valori umani. Non sono assimilabili a macchine, perché »l'habitat naturale dell'uomo moderno è nelle acque profonde, nei grovigli di cespugli e nelle tempeste primaverili dell'attività organizzativa«**

C'è un risveglio delle  
organizzazioni?

A white, torn-paper-like border runs along the bottom edge of the slide, starting from the left and extending towards the right, with a jagged, irregular edge.

# Dal «disincanto» weberiano al «sonnambulismo»

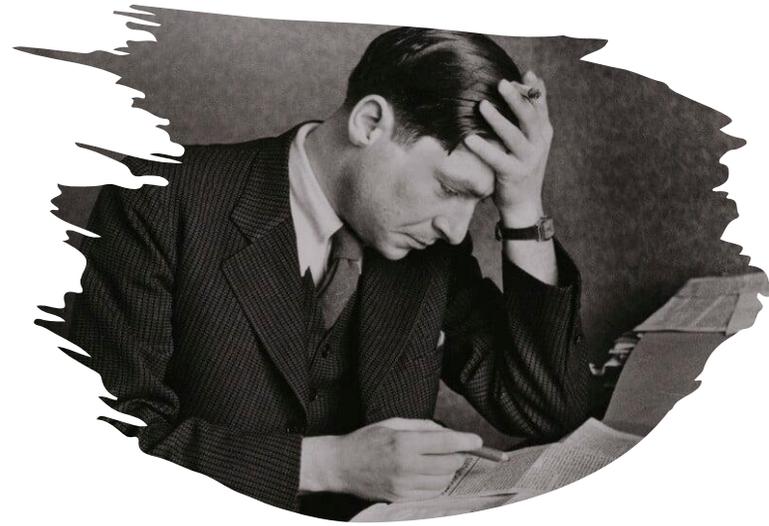


L'ingresso in un'era di razionalizzazione dominata dall'idea di governare con metodo e calcolo ogni aspetto dell'azione sociale porta ad accettare la necessità del **disincanto**, pur controbilanciata dal sottile sentimento pessimistico nel senso della disumanizzazione, insito nella metafora della “gabbia di ferro”.



- Broch 1931-32 : la **liberazione dall'illusione dei valori**, con «la forza sotterranea invisibile che plasma le persone e i loro pensieri» ... **giudicando ogni cosa con freddezza e in base alla sua utilità** (Kundera)
- Koestler, 1959: **more ... a sleepwalker's performance than an electronic brain**
- Arendt, 1971: « **Un-thinking men are like sleepwalkers** »

## Arthur Koestler (1959)



“Un esempio della hybris della scienza contemporanea è **il rigoroso bando della parola «Scopo» (Purpose)** dal suo vocabolario. ...

I quadranti sui nostri pannelli di laboratorio si stanno trasformando in un'altra versione delle ombre nella caverna. **L'ipnotizzazione da parte dell'aspetto numerico della realtà ha ottuso la nostra percezione dei valori morali non quantitativi**; l'etica risultante che giustifica i mezzi può essere un fattore importante nella nostra rovina...»

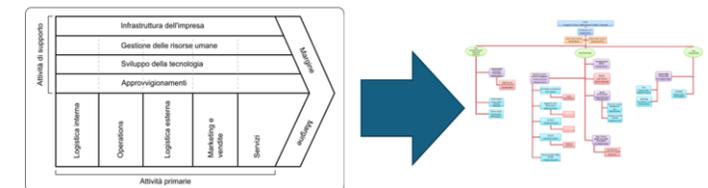
# La perdita dello spessore istituzionale dell'organizzazione (1980 – 2020)

- ❖ Geo-politica: illusione della «fine della storia»
- ❖ Economia: successi della globalizzazione nella sua fase di picco
- ❖ Scienza e tecnica: credo acritico nella potenza risolutiva delle tecnologie digitali
- ❖ Impresa: centralità del profitto e coalizione di interessi tra manager e investitori a danno del lavoro

Concezione strumentale dell'organizzazione con riduzione delle persone a «capitale umano»



## L'organizzazione «ancella» della strategia



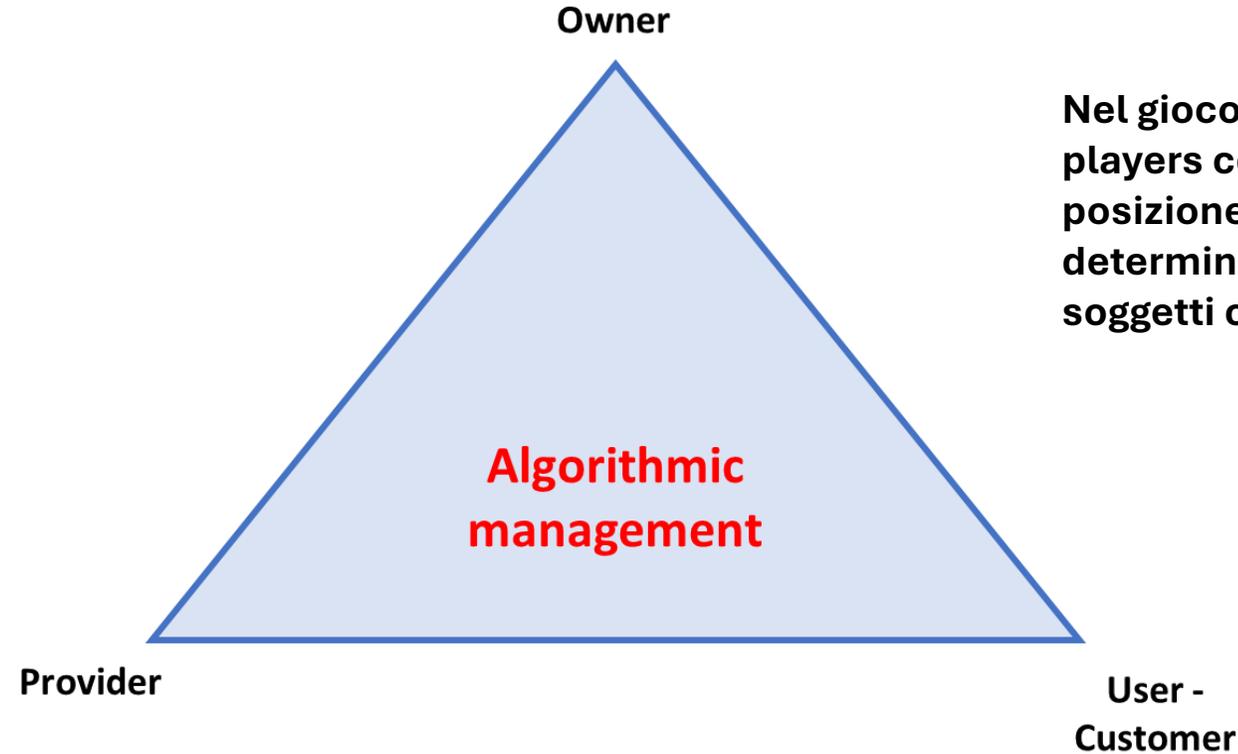
«la catena del valore (...) offre un approccio sistematico per scomporre un'azienda nelle sue diverse attività; (...) Una struttura organizzativa che corrisponda alla catena del valore migliorerà le capacità di un'azienda di creare e mantenere il vantaggio competitivo» [M. Porter, 1980]

# Nel contesto caotico del XXI secolo, le organizzazioni si sono evolute con modalità non pienamente recepite dall'immaginario sociale

Fascino e attrattività della  
Piattaforma



Apparenza piatta e apertura che  
nasconde asimmetrie di potere

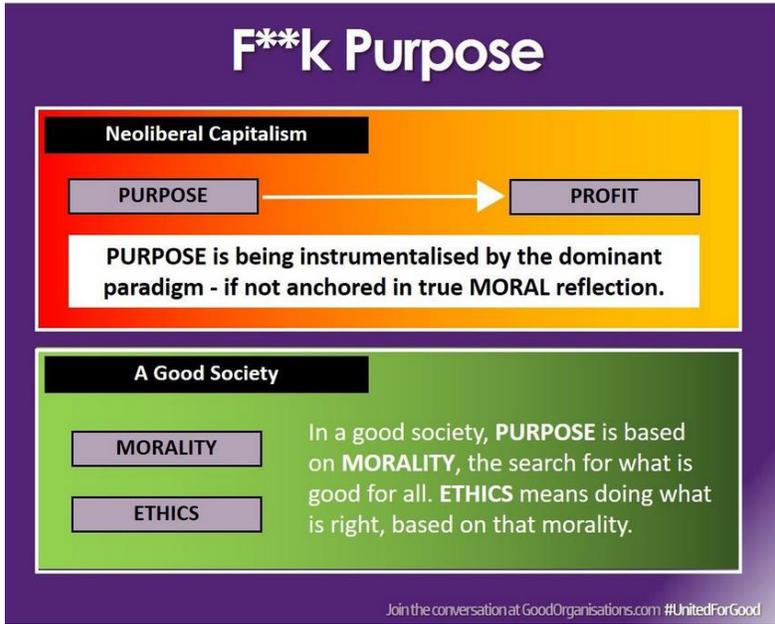


Nel gioco delle piattaforme i  
players competono per la  
posizione nei ranking,  
determinata dai rating dei vari  
soggetti coinvolti

Una nuova potenza dell'organizzazione impernia **l'Economia emergente delle Piattaforme**, che sta però sacrificando il lavoro attraverso un'inedita alleanza tra imprenditori visionari, investitori e clienti/consumatori



# La riscoperta del PURPOSE può avviare l'uscita da disincanto e sonnambulismo?



**informs**  
<https://pubsonline.informs.org/journal/stsc>

**STRATEGY SCIENCE**  
 Vol. 8, No. 2, June 2023, pp. 121-122  
 ISSN 2333-2050 (print), ISSN 2333-2077 (online)

**Editorial: Special Issue on Corporate Purpose**

**E' possibile una nuova emergente**  
***Authenticity and Value Based***  
***Competition***

Prodotti re-incantati (hipster in USA,  
culto del fatto-a-mano in Giappone,  
produzioni di nicchia in Germania e  
Italia..)

Pratiche di eguaglianza di genere più  
avanzate nelle corporation

Azioni positive aziendali di fronte a  
disastri ed emergenze

Roy Suddaby  
Sociologo



**A patto di guardarsi dai rischi di:**

- ❖ **falsificazione**
- ❖ **utilizzo spregiudicato come arma competitiva**
- ❖ **depotenziamento, come conseguenza non voluta dell'affidamento a metriche riduttive**

# **Ipotesi 2: «Risveglio» delle organizzazioni**

**Forza dell'organizzazione e rilancio del tema del Purpose sono forse leggibili come risveglio da disincanto e sonnambulismo**

**Disincanto e sonnambulismo trovano un potenziale contrasto nel riemergere della forza espansiva delle organizzazioni (alcune) e dell'organizzare e anche nel riaffacciarsi del tema del Purpose nel dibattito sociale. Per questo occorre gettare maggiore luce sulle organizzazioni del nostro tempo**

illuminare: «Lux» e  
«Lumen»



# Un “mondo di mezzo” che dovremmo illuminare meglio?



**Quell’insieme di sub-società che connettono gli individui ai macrosistemi generando gli ambienti che si rivelano basilari per il fluire della vita sociale**

- **i luoghi che abitiamo come fossero la nostra casa**
- **gli ambienti che frequentiamo nelle nostre giornate**
- **le fonti che alimentano sapere e conoscenza,**
- **la causa di soddisfazioni e delusioni**
- **la matrice di successi e fallimenti personali e collettivi**

# «Gettare luce» sulle organizzazioni: una prospettiva illuminista?



**LUX**

Un concetto radicale dell'illuminismo genera l'attesa che porre le situazioni sotto i riflettori abbia conseguenze generali, produca di per sé conoscenza e vinca l'opacità nella quale si annidano le azioni che hanno un impatto sociale negativo.

**Sì, nel senso della tensione a promuovere una società “illuminata” dalla conoscenza, dalla razionalità, dall'educazione come vettori di giustizia, libertà, pensiero critico e autonomia di giudizio.**

**Quindi nel senso di un orientamento intelligente e consapevole, mirato, del fascio di luce da cui ci si attende di fare breccia nell'oscurità del reale.**

# Apprendimento

# Controllo

Il duplice  
effetto della  
illuminazione



# Non solo «Lux» ma «Lumen» («Insight»)

---

Il **Lumen** si manifesta attraverso una capacità di penetrazione nella complessità delle situazioni della vita individuale e sociale. È la luce che non rappresenta un principio astratto, ma che **rischiara una porzione oscura del mondo** e ci permette di orientarci, di risolvere un problema, di interagire con l'ambiente in chiave esperienziale.

C'è una componente **di intuizione, di perspicacia e di creatività, di intelligenza applicata e situata**, declinabile in senso materiale, ma anche in chiave figurata e riferita al sapere, al pensiero, all'immaginazione.



# Henry Mintzberg

**If You Can't Measure It,  
You'd Better Manage It.**

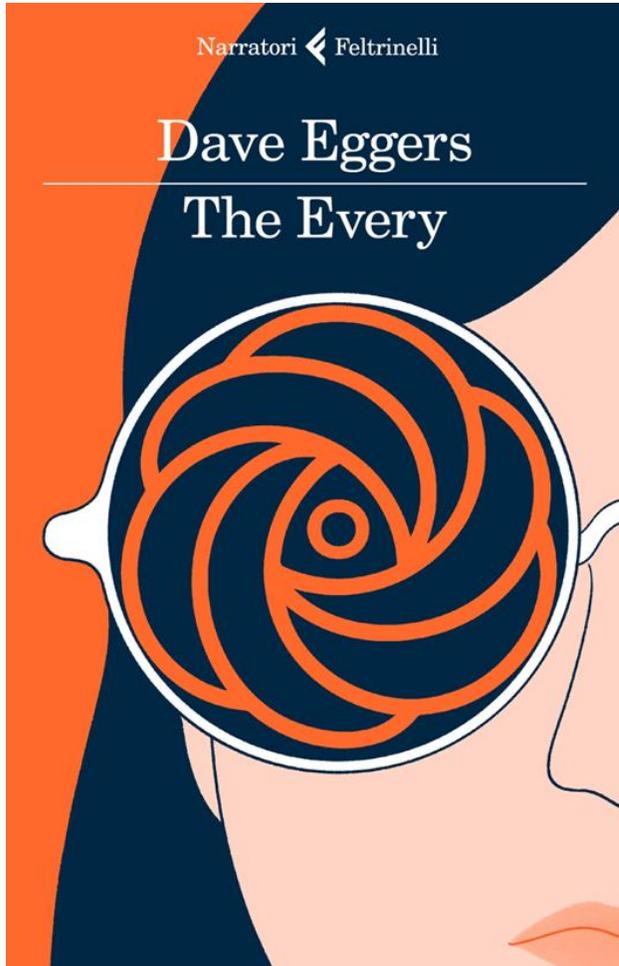
 mintzberg.org

## **The mysteries of measuring.**

- How often have you heard that **“If you can't measure it, you can't manage it.”**
- The trouble is that many of the most important things to be managed, such as culture and innovation, even management itself, don't lend themselves to easy measurement. Hence, how to manage what you can't rely on measuring?



## Se «the Circle» ingloba «The Jungle»



«Le motivazioni delle corporation, sì, che volevano consolidare e misurare e guadagnare con i dati, quello l'avevo visto. Ma il lato umano quotidiano, quello no. **La nostra preferenza schiacciante per le situazioni in cui cediamo alle macchine il potere decisionale, per rimpiazzare le sfumature con i numeri, ha superato tutti i miei incubi peggiori. ...**

“ ... sono successe delle cose un po' sconvolgenti qui al campus . La cosa principale è che da adesso in poi le cattedre le deciderà l'intelligenza artificiale. E quindi... E' da un po' che ci pensavano. Qui e ovunque. I professori giovani preferiscono così... **Dopo tante proteste contro pregiudizi e capricci di chi decide, dopo tante denunce, i poteri costituiti hanno determinato che la loro difesa migliore è cedere il processo agli algoritmi ...”**

“... gli studenti si sono rifiutati di farsi mettere i voti dagli umani. Questo posto è al collasso. Tutto è al collasso”

## **Ipotesi 3: «LUX» e «LUMEN»**

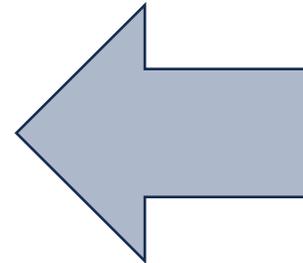
**La potenza dell'illuminazione (LUX) genera un duplice effetto, di apprendimento ma anche di controllo. Serve anche il LUMEN**

**La trasparenza totale induce reazioni che portano a nascondere. Attivare il «LUMEN» significa intuizione, perspicacia, creatività, intelligenza applicata e situata, declinabile in senso materiale, ma anche in chiave figurata e riferita al sapere, al pensiero, all'immaginazione.**

Illuminare per educare  
alla vita organizzativa

A white, torn-paper-like border runs along the bottom edge of the image, starting from the left and extending towards the right, with a jagged, irregular edge.

**Il potenziale educativo delle organizzazioni economiche si è impoverito nel corso del tempo, perché le organizzazioni si sono evolute con modalità che non sono state recepite dall'immaginario sociale diffuso**



**storytelling o dichiarazioni di intenti non bastano a penetrare sotto la superficie apparente di una organizzazione complessa dove invece processi di sensemaking, basati sull'arricchimento del linguaggio, l'ispirazione emozionale, l'intensità relazionale di un approccio estetico, possono contrastare una visione riduzionista dell'impresa**

# Formare alla vita organizzativa

Rompere i muri, gettare ponti,  
abbracciare i paradossi, ascoltare il  
«rumore», trovare nuove sintesi....

**Mettere in discussione quel «managerialismo tecnocratico rampante nelle nostre imprese e che contamina tutta la società», denunciato da Mintzberg, insieme a quella «ideologia gestionale imperante» che, nella visione di Pierluigi Celli (2023), «ha ridotto il punto di vista a una dimensione unica... valori e misure prevalentemente tecnici e quantitativi».**

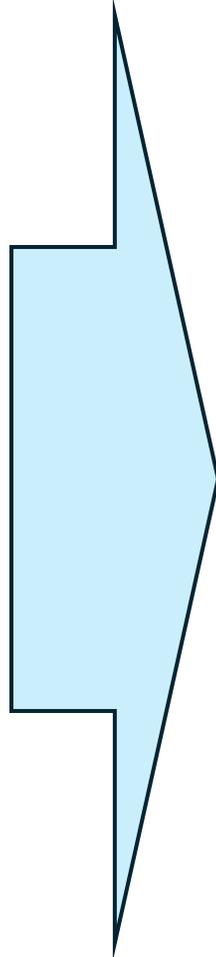


**Un caffè affollato, accanto a un reparto madre e bambino di un centro commerciale ... una sosta perfetta per mamme stressate che gestiscono passeggini, borse della spesa, bambini urlanti e social media.**

*Liberamente adattato da:  
HOWARD SAUNDERS @retailfuturist*



**Cosa vedono gli occhi esperti, come quello del manager «con un'agenda minuto per minuto e una sosta da Starbucks programmata sulla strada per l'aeroporto»?**



***È un caffè vivace con una fila sana,  
una discreta pila di pasticcini e  
abbastanza tavoli ... se solo  
potessero essere liberati più  
rapidamente***



# **Ipotesi 4: Educare alla vita organizzativa**

**Illuminare significa colmare il divario tra la percezione diffusa e la realtà viva delle organizzazioni**

Educare/educarsi alla vita organizzativa non è solo trovare le parole per spiegare l'organizzazione a un bambino di sette anni, ma vedere le situazioni del quotidiano aziendale con gli occhi di questo bambino

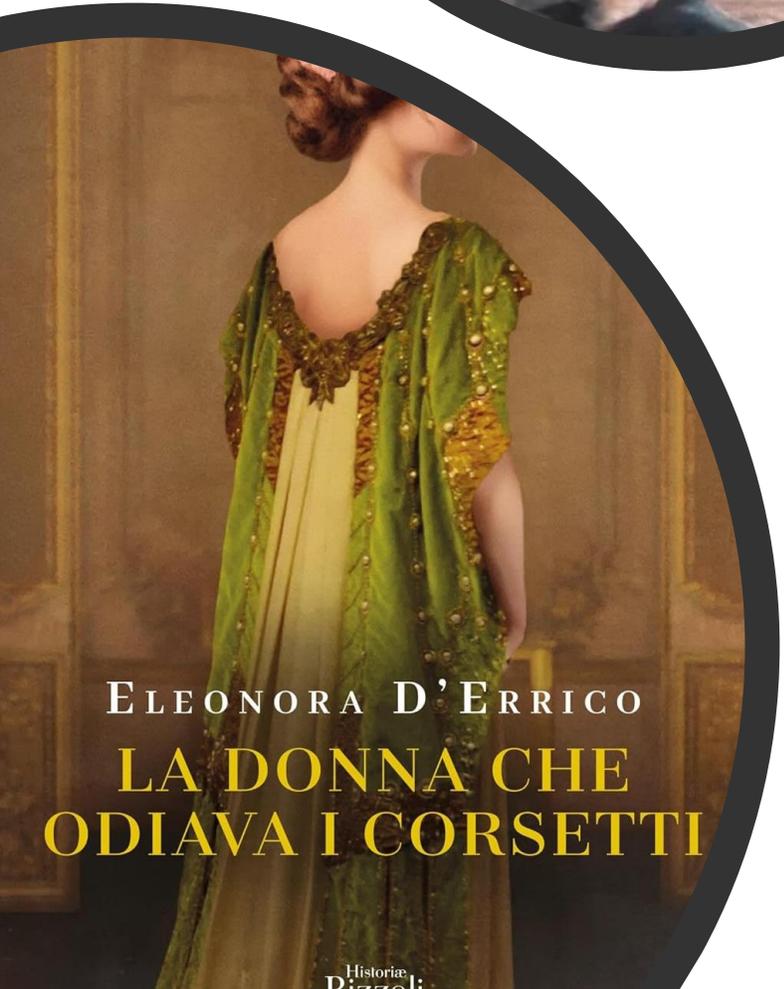
illuminare per ispirare  
l'azione



C'è uno spirito dell'impresa e dell'organizzazione che può tradursi, con le parole di Vittorio Coda (2023), **“in una visione avvincente, ovvero in un sogno imprenditoriale bello e affascinante, ricco di idealità e allo stesso tempo concreto, che, se comunicato efficacemente, genera la spinta alla sua realizzazione”**.

Illuminare questo tipo di esperienza, comunicarla e diffonderla all'interno ed all'esterno, si presta ad ispirare comportamenti virtuosi e generativi da parte dei molteplici soggetti coinvolti.





# Le nuove narratrici dell'impresa



# La ricerca di autenticità in una prospettiva «Inside Out» del Purpose

- da un purpose *outside-in*, che recepisce le richieste degli stakeholder, a **una visione *inside-out*, fondata su impegni di azione nel nome di valori, ideali e scopi sociali maturati e radicati nel contesto specifico**
- I manager stessi sono chiamati ad abbandonare l'idea di essere intrappolati nello stato attuale del mondo, per **immaginare invece mondi alternativi**



## I limiti della visione Inside-out

- Legame con una storia particolare che la rende rara e precaria
- Non chiara connessione con le forze (e i problemi) macrosociali



Esigenza di  
integrazione  
con la visione  
Outside-in

Lo scopo come riflesso e  
risposta ai 'dovrei' e  
'dovresti' esterni definiti  
dagli stakeholder o  
comunque da istanze sociali  
generalizzabili



## Problematiche comuni

- **Governance:** esposizione a cambiamenti simbolici con scarsi effetti reali
- **Leadership strategica:** il Purpose inizia con la leadership e spesso finisce con essa
- **Coinvolgimento degli stakeholder:** interessi in competizione, strumentalità
- **Implementazione:** inerzia della culture radicate, mancanza di immagini

# Valori e Purpose

(un'analisi che scava in profondità)

Sono fenomeni strettamente correlati, orientati al **lungo termine e con impronta idealistica**

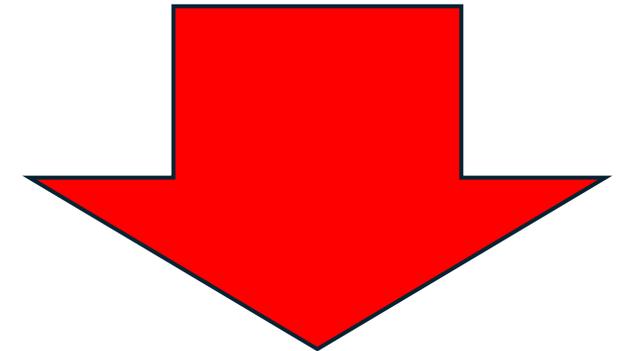
Offrono **significato, direzione, identità, motivazione, fiducia**, ecc. in specifici casi e situazioni basandosi sull'**esperienza soggettiva**

Il **Purpose** si distingue come **fine sovraordinato o "desiderabile collettivo"**

I valori in competizione sono una fonte di molti conflitti all'interno delle organizzazioni, ma a volte **coesistono** pacificamente/ sinergicamente.



Matt Kraatz  
University of  
Illinois



«Corporations are not hospitable environments for purpose.»

Taking purpose seriously requires “unlearning” much of what we know about organizations»

**La tendenza verso organizzazioni guidate da Purpose e valori, in un contesto sociale dove la soggettività è sempre più esplosiva, può essere orientata riprendendo la lezione di Simone De Beauvoir (1964)**



L'importanza del riferimento ai valori non può oscurare che questi esprimono istanze soggettive e quindi non sono «cose» e non possono essere imposti dogmaticamente, senza tolleranza per diverse prospettive, contraddizioni e ambiguità.

Il concetto di «**soggettività tormentata**» della scrittrice francese riconosce l'aspetto di fallimento inerente la condizione umana e ammonisce contro l'illusione di padroneggiare sé stessi, le altre persone, le organizzazioni, addirittura il pianeta...con definizioni rigide del desiderabile

## **Ipotesi 5: Ispirare**

**Illuminare significa fare dell'organizzazione un «oggetto di desiderio», affascinante, attrattivo e però realistico e autentico.**

Le organizzazioni non possono prescindere dalla dimensione affettiva, insita nelle relazioni continuamente rinnovate e rinsaldate, nella capacità di mobilitare i sentimenti di persone e gruppi sociali anche attraverso l'immaginazione e la proiezione di futuri desiderabili, ma ricercati con autenticità e apertura

illuminare per  
responsabilizzare





#

**Non si tratta solo di legittimarsi in conformità a regole che enfatizzano la necessità di sottomettersi a cambiamenti esterni ineluttabili o imitando i comportamenti di altre organizzazioni**

**.. ma di pensare alle cose da fare perché si è convinti che sono giuste e perché rispondono a esigenze della società più ampia**

**... con attenzione alla catena organizzativa delle responsabilità, alle tracce per non perdersi nei nuovi labirinti del nostro tempo**

# Chi presidia i labirinti del customer service? Dal Minotauro ai Chatbot



# L'ecosistema da cui dipende la «luce» sulle organizzazioni



Dare luce  
al «mondo  
di mezzo»  
tra  
individui e  
società

**«Illuminare le organizzazioni» è un compito che richiede cambiamenti a tutti i soggetti di un ampio ecosistema, non riconducibile a ruoli funzionali o settoriali di ordine tecnico**

## **Ipotesi 6: Responsabilizzare**

**Illuminare significa esplorare la catena organizzativa della responsabilità: definirla, riconoscerla, revisionarla**

Per orientarsi nel labirinto organizzativo della responsabilità serve un «Filo di Arianna», una traccia da seguire con metodo e determinazione