

# **Il design dell'organizzazione. La progettazione dei nuovi ruoli organizzativi**

**Relazione di Gianfranco Rebora**

**Milano, 22 febbraio 2018**

# Il lavoro torna al centro delle dinamiche dell'organizzazione

- Nell'industria e dei servizi le tecnologie digitali e l'Internet delle cose prospettano la fine di molte mansioni tradizionali e l'affermarsi di nuovi mestieri.
- A livello sociale si affacciano preoccupazioni mentre si manifestano nuove forme di conflittualità.
- Le aziende si aprono a una nuova progettualità in termini di **design dell'organizzazione**, alla ricerca di innovazioni che investano in modo combinato gli ambienti lavorativi, i processi, i ruoli professionali e l'interconnessione tra i diversi elementi.

**Occorre riflettere su come utilizzare un'ampia gamma di strumenti progettuali che intervengono sul lavoro e non sono solo prescrittivi (regole, procedure, performance management...) e tecnologici, ma riguardano anche la sfera cognitiva, quella relazionale e quella del benessere individuale e sociale.**

# Il Design dell'Organizzazione

- Ricerca di innovazione nel Design delle strutture, degli ambienti lavorativi, dei ruoli
- Risonanza creativa e dialettica con le aspettative e le esigenze di persone e gruppi sociali
- Confronto e condivisione con altre funzioni aziendali, come marketing e R&S, più abituate a frequentare il Design.
- “Design Thinking” e “Managing by Design”
  - connessioni con l'innovazione dei prodotti, dei servizi
  - attenzione alle sfere dell'estetica e dell'etica.

# Tipologia di ruoli lavorativi

Alta analizzabilità  
dei compiti –  
Basso rilievo delle  
conoscenze tacite

**Lavori semplici**  
*(Abilità di base)*

**Lavori  
specialistici**  
*(10.000 ore di  
studio)*

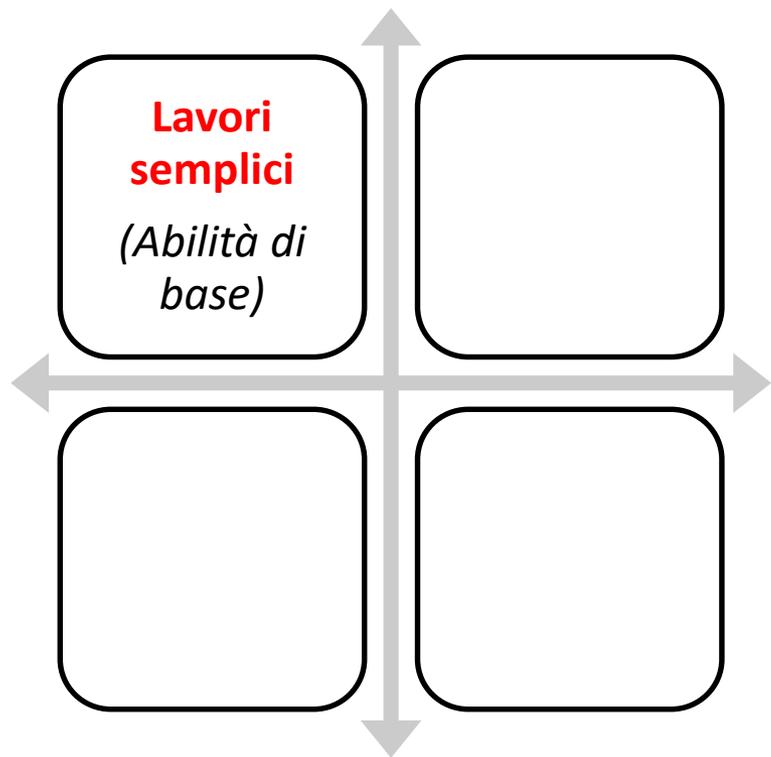
Bassa analizzabilità  
dei compiti –  
Forte rilievo delle  
conoscenze tacite

**Lavori neo-  
artigianali**  
*(la Pratica rende  
perfetti)*

**Professioni  
creative**  
*(Talento & Arte)*

Bassa variabilità dei  
compiti – Poche  
eccezioni  
Facilità di  
apprendimento

Alta variabilità dei  
compiti – Molte  
eccezioni  
Difficoltà di  
apprendimento



In questa categoria ricade la maggioranza dei ruoli lavorativi, sia nell'industria che nei servizi, dagli operai di fabbrica, agli addetti alla logistica, agli impiegati d'ufficio non specializzati, alle figure operative della grande distribuzione.

# I lavori di base (semplici)

- bassa variabilità dei compiti e numero limitato di eccezioni rispetto alla prassi corrente;
- tempo di apprendimento breve (da pochi giorni ad alcuni mesi)
- situazione di lavoro analizzabile con precisione (no competenze tacite)
- tecnologie e automazione possono cambiare radicalmente il work setting

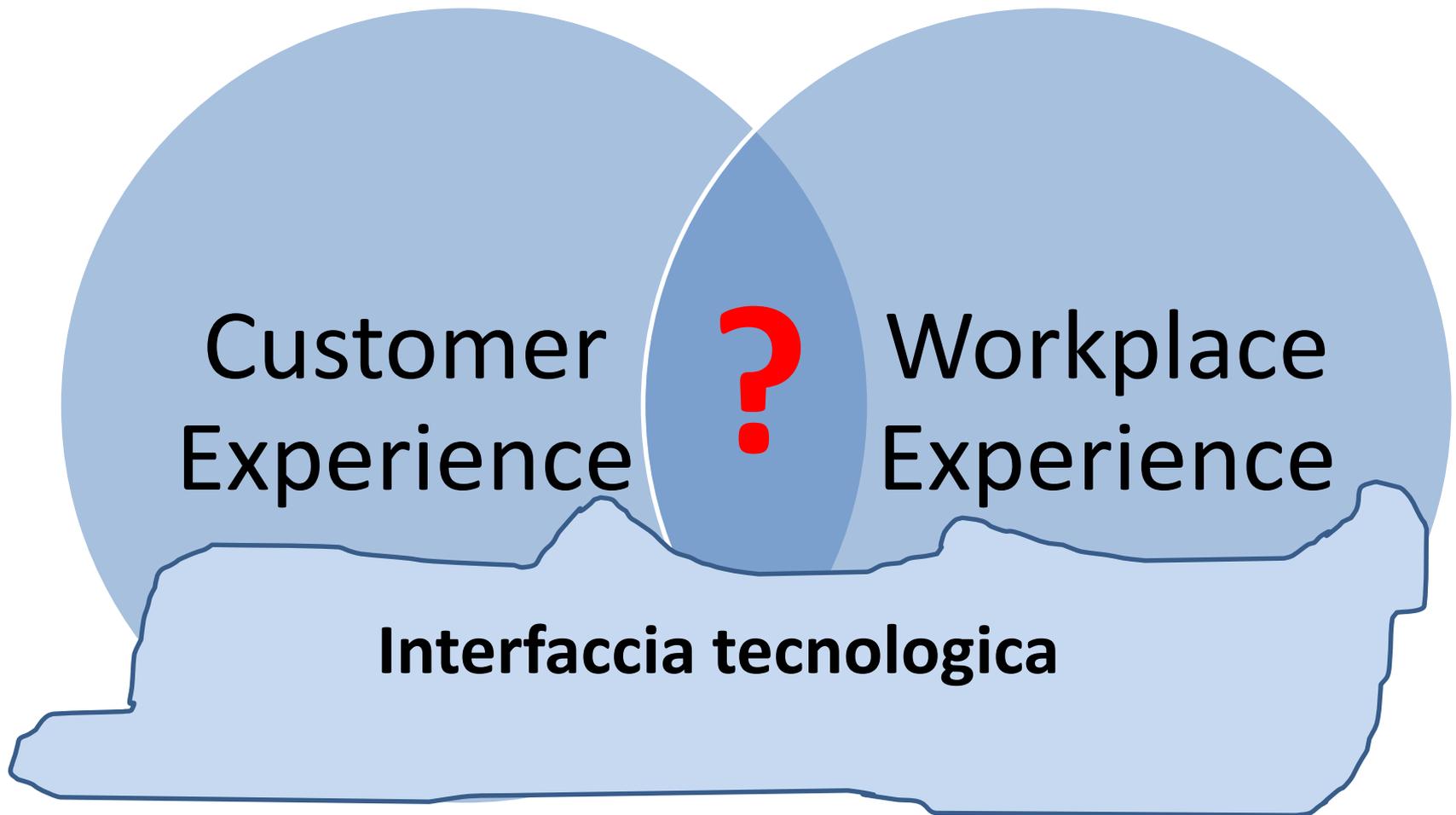




Chalk Art  
**Store Artists** for Whole Foods Market are able to show a more creative side through chalk art signage throughout the store to call attention to displays, special events, department specials, etc. The hand-rendered artwork exhibits a more personal shopping experience for customers.

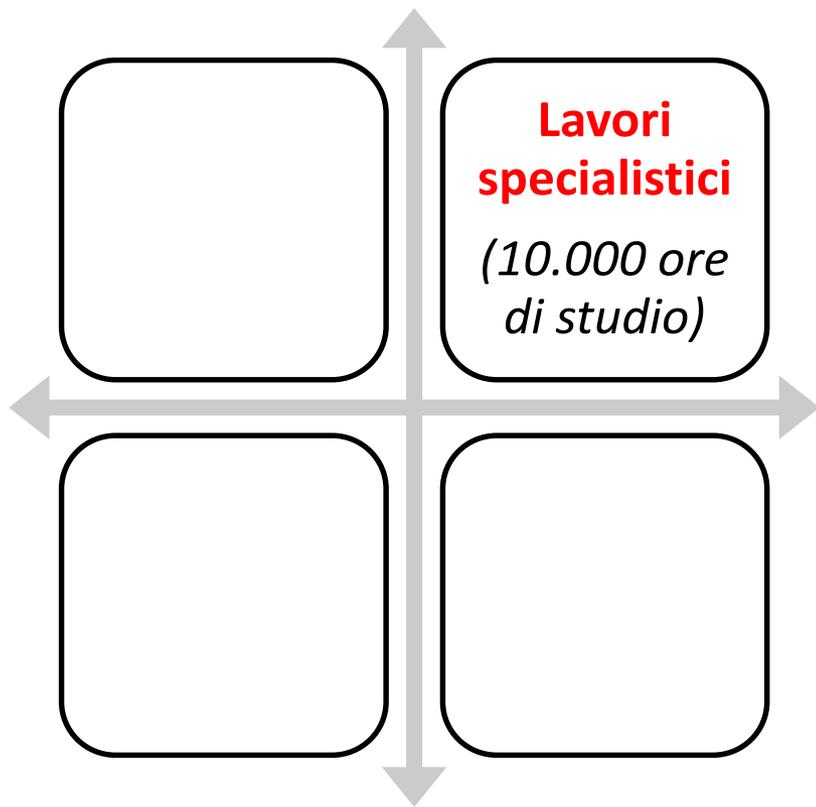
<b>Lavori di base</b>	<b>Tendenza</b>	<b>Competenze/ performance</b>
<b>Manifattura in contesti medium tech</b> - operai di fabbrica - manutentori, attrezzisti		<b>Efficienza</b>
<b>Industry 4.0</b> - operatori della “fabbrica intelligente” - addetti a funzioni ausiliarie (sicurezza, logistica)		<b>Polivalenza funzionale</b>
<b>Addetti alle routine amministrative (industria e terziario)</b>		<b>Elasticità mentale</b>
<b>Retail tradizionale (brick &amp; mortar)</b> - addetti alla vendita - addetti a funzioni ausiliarie (sicurezza, logistica)		<b>Servizio al cliente</b>
<b>Retail (e-commerce)</b> - addetti alla logistica - addetti al customer service		<b>Affidabilità</b>

# Il «mondo vitale» dell'organizzazione





- [Amanda Wilkins](#) @ [Morrisons](#)
- [7 maggio alle ore 12:58](#) · [Basingstoke, United Kingdom](#) ·
- I would like to say a massive thank you to the lady in the photo ( sorry didn't see her name) who helped me today at Morrisons in Basingstoke. I have two children that are both registered blind and are also autistic. As you can imagine shopping is not an easy thing for me to do, at the checkout both girls decided to go into meltdown and this very kind lady decided to help instead of judge. It doesn't happen very often! She distracted my daughter by letting her scan all my shopping. A dream come true for Holly who loves playing 'shops'. It melts my heart to come across people that are prepared to go the extra mile, and little acts of kindness makes a massive difference to my world.  
I hope this gets back to her and she knows how much we appreciate it.  
Amanda xxx

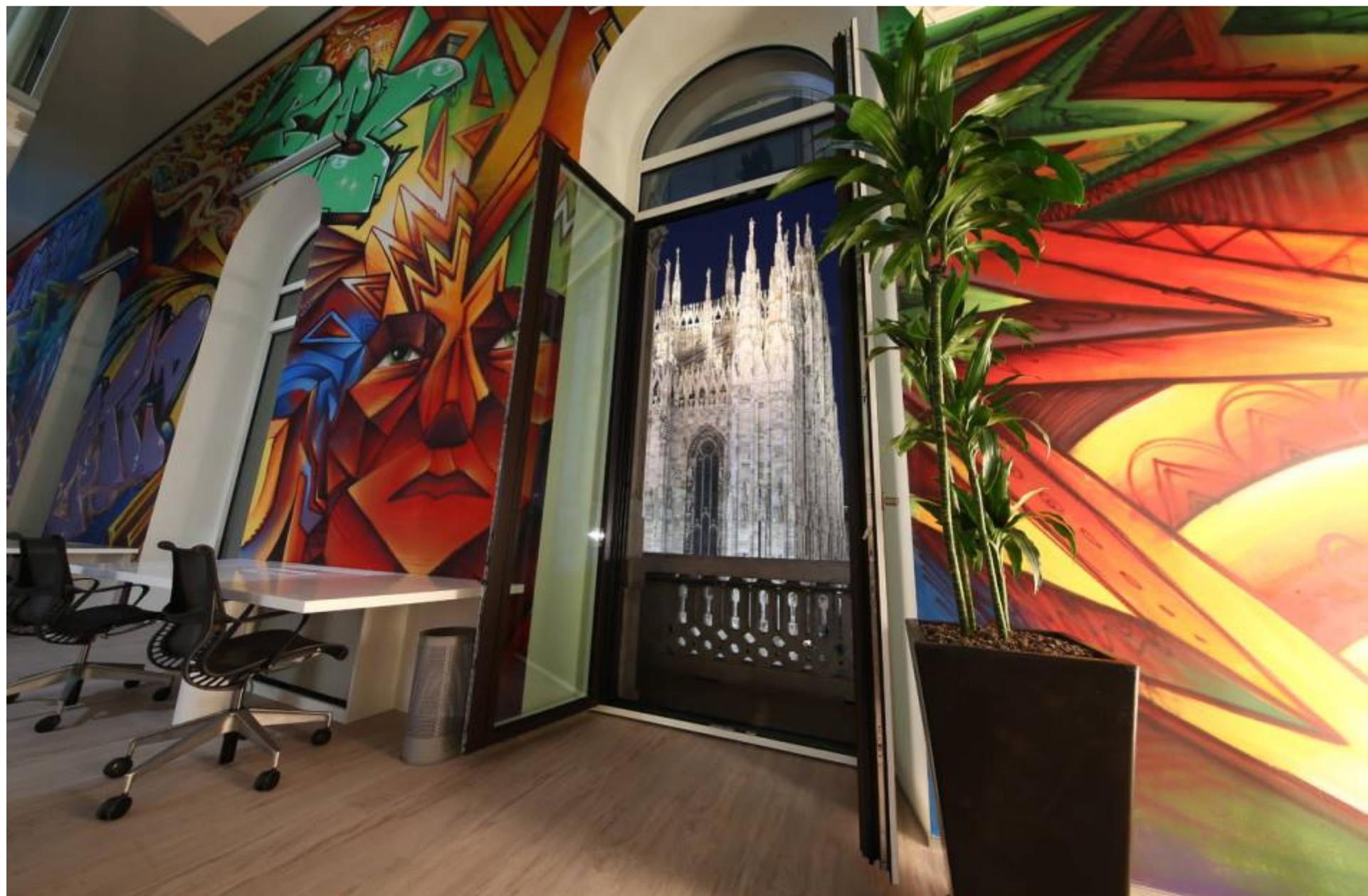


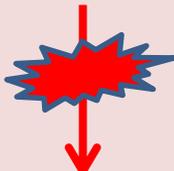
il contabile, l'auditor, lo specialista legale, molte figure mediche in ambito ospedaliero, gli ingegneri (meccanici, elettronici, industriali, aeronautici, ecc)...

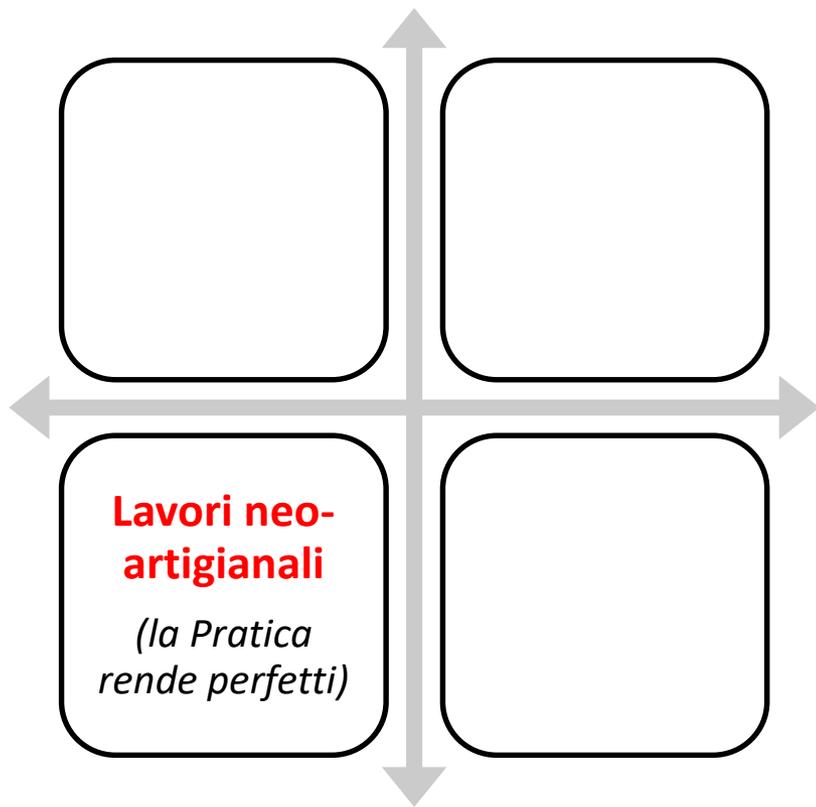
# I lavori specialistici

- **tecnicamente complessi** con una ricca gamma di possibili eccezioni e variazioni, padroneggiando quindi una massa di informazioni e conoscenze molto ampie
- l'apprendimento è difficile e richiede tempi lunghi (10.000 ore ?)
- limitato ricorso a competenze tacite o “segreti del mestiere”
- Cambiamenti rilevanti legati alle tecnologie e anche **smart working**

# Ufficio BCG Milano



<b>Lavori specialistici</b>	<b>Tendenza</b>	<b>Competenze/ performance</b>
<b>Servizi professionali alle imprese:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contabili</li> <li>- auditor</li> <li>- analisti finanziari</li> <li>- ...</li> </ul>		Assimilazione best practices
<b>Sanità:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- medici e chirurghi</li> <li>- veterinari</li> <li>- biologi</li> <li>- ...</li> </ul>		Tecnologiche e relazionali integrate con quelle scientifiche
<b>Informatica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programmatori</li> <li>- specialisti di analisi dei dati</li> <li>- specialisti della cyber security.</li> </ul>		Aggiornamento e rispondenza a contesti applicativi
<b>Educazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- insegnanti</li> <li>- specialisti apprendimento on line</li> </ul>		Gestione processi di apprendimento
<b>Manifattura e costruzioni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingegneri</li> <li>- Architetti</li> <li>- impiantisti</li> </ul>		Specialismi e progettualità integrati con tecnologie digitali



non solo elettricisti, idraulici, meccanici, impiantisti, tecnici delle apparecchiature sanitarie, ma anche figure dei servizi come insegnanti delle scuole primarie, assistenti sociali, infermieri e altri

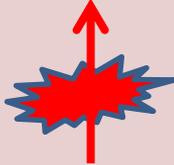
# I lavori neo-artigianali

- **lavori di esperienza con** forme di conoscenza inseparabili dall'azione a contatto con operatori esperti
- bassa analizzabilità dei compiti per il rilievo di competenze tacite, radicate nel contesto e nelle routine
- formazione oggi anche scolastica e universitaria ma soprattutto sul campo, come gli artigiani classici, nel contesto delle organizzazioni moderne
- apprendimento di una pratica professionale ricca di sottigliezze, “trucchi” e “segreti” del mestiere che hanno spesso anche un aspetto comportamentale e relazionale

# Il montaggio della scarpa made in Italy

*(Segantini, La nuova chiave a stella, 2017)*

- A un banchetto, operai scelti tra i più esperti tirano ancora le tomaie e le fodere, controllano le cuciture, montano i sandali. E' artigianato puro in un contesto tecnologico in evoluzione.
- Ed è il passaggio che fa la differenza, una profonda differenza, tra una scarpa italiana di pregio e una scarpa industriale.
- Nessuna scarpa fascia il piede come la scarpa italiana di alto rango. Lo sanno bene le signore di tutto il mondo
- In questo processo la fabbrica e i suoi operai e operaie, e artigiani e artigiane, sono figure centrali.

Lavori neo-artigianali	Tendenza	Competenze/ performance
<b>Industry 4.0 e digital manufacturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nuovi blue collar con professionalità “aumentata”</li> <li>- figure di troubleshooter negli uffici digitalizzati</li> <li>- Makers e artigiani digitali</li> </ul>		Versatilità, proattività
<b>Servizi e produzioni di alto profilo qualitativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cuochi e camerieri</li> <li>- artigianato evoluto (moda, design, ...)</li> </ul>		Padronanza del mestiere e apprendimento
<b>Sanità:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- infermieri</li> <li>- altre figure tecniche</li> </ul>		Integrazione tra qualità tecnica e relazionale
<b>Funzioni pubbliche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agenti di pubblica sicurezza</li> <li>- operatori delle forze armate</li> <li>- vigili del fuoco</li> <li>- operatori sociali</li> </ul>		Efficacia e qualità della performance anche relazionale

# Blue Collar “aumentato”

(Mazali T. , 2015)

- Il nuovo *blue collar* deve insomma essere polivalente, cooperante e comunicativo, perciò al centro della fabbrica intelligente serve un *blue collar* “aumentato”, digitalizzato, che sempre più (specialmente nei siti produttivi dei player globali) dovrà possedere una conoscenza dell’inglese di base, con un livello d’istruzione “normale” secondaria superiore – soglia ritenuta indispensabile in molti settori e impianti, intelligenti o meno.
- Nel contempo, sarebbe anche un *blue collar* “diminuito” di conoscenze specifiche e abilità tecniche.



artisti, designer creativi,  
scienziati, atleti e sportivi di  
alto livello, “principi del  
foro”, “firme” del  
giornalismo, medici e  
chirurghi di fama, ecc.

# Le professioni creative

- conoscenze complesse, con tempi lunghi di apprendimento, e sapere pratico, alimentato da competenze tacite derivate dall'esperienza ma anche dalla capacità di rielaborarla in modo originale e creativo
- la performance consegue al talento e alla capacità innovativa dei singoli individui
- ristretta élite di figure di grande talento al vertice delle professioni

<b>Lavori creativi</b>	<b>Tendenza</b>	<b>Competenze/ performance</b>
<b>Artisti, designer creativi, atleti di alto livello, scrittori creativi, scienziati</b>	Pressione competitiva sempre più alta che restringe l'accesso all'élite delle professioni. Differenziazione delle condizioni contrattuali e retributive basata su criteri di performance fortemente selettivi.	Originalità creativa di soluzioni/ servizi, riconoscimento come benchmark o standard a livello world class

# Centralità della Performance

- Ha una valenza comunicativa che rimanda a un sistema di relazioni
- E' una narrazione che ha senso se si rapporta a interlocutori rilevanti (stakeholder)
- Evoca tematiche più complesse, tecniche, economiche, psicologiche



# «Performance» dice qualcosa più di «risultato»

- evoca un impatto anche fisico, visivo, comunicativo
- si gioca nell'interazione tra agenti, contesto, audience
- esce da una dimensione solo burocratica o produttiva
- apre alle relazioni
- apre a ordini di valore plurali
- prospetta un'evoluzione



# Performance e Work setting

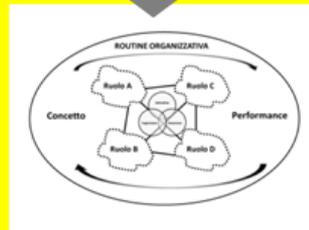
- La performance deriva dalla collaborazione tra un insieme di ruoli nel fare funzionare una **routine**
- Il work setting è un ambiente lavorativo, semplice o complesso, fisico o virtuale, comprensivo degli aspetti tecnici e sociali, nel cui ambito si realizza la performance di un insieme integrato di attività lavorative

Riferimenti prescrittivi,  
materiali, cognitivi

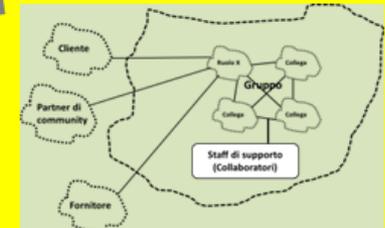
WORK SETTING



Struttura



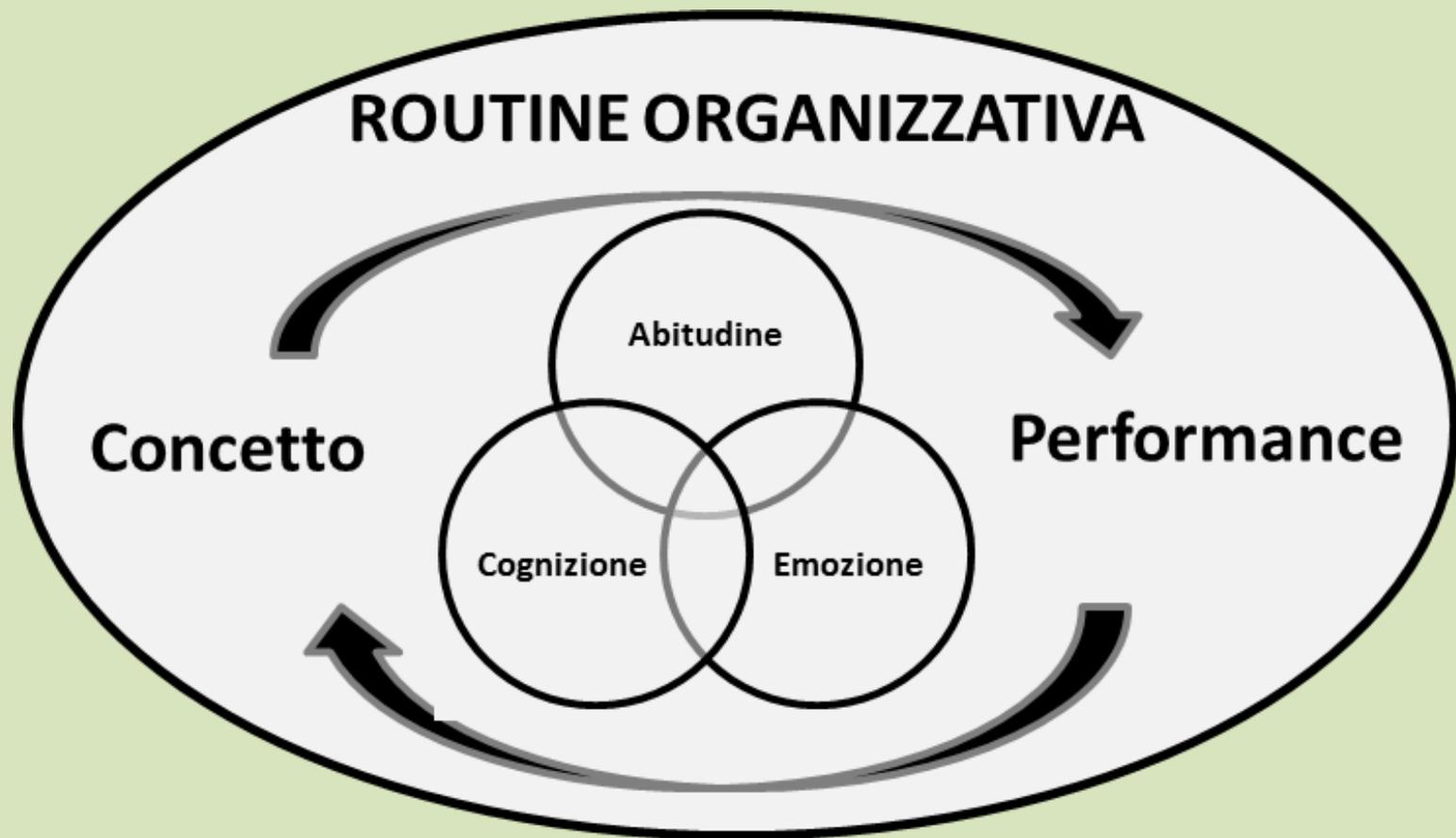
Routine



Ruoli



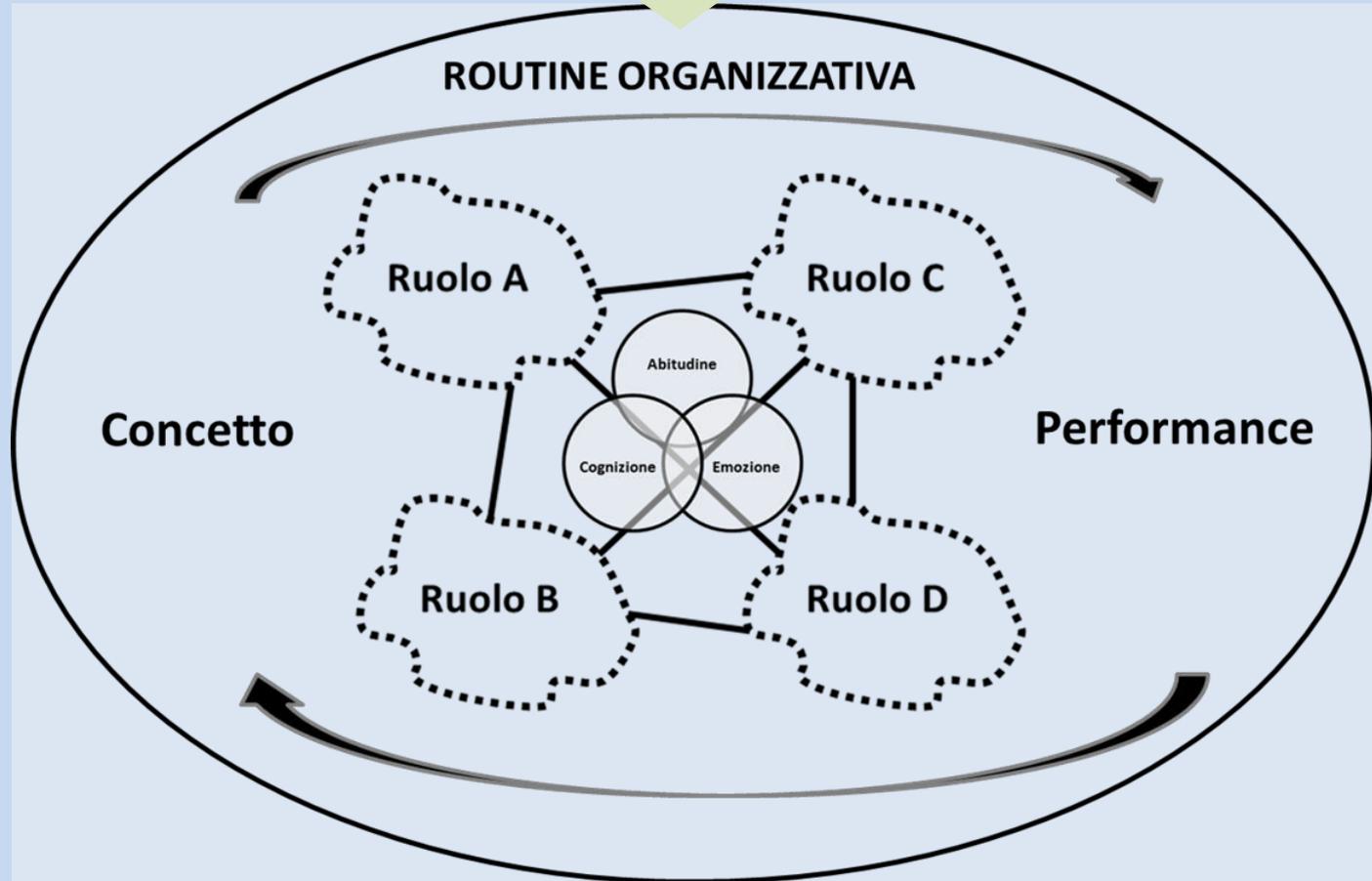
## Riferimenti prescrittivi, materiali e cognitivi di contesto



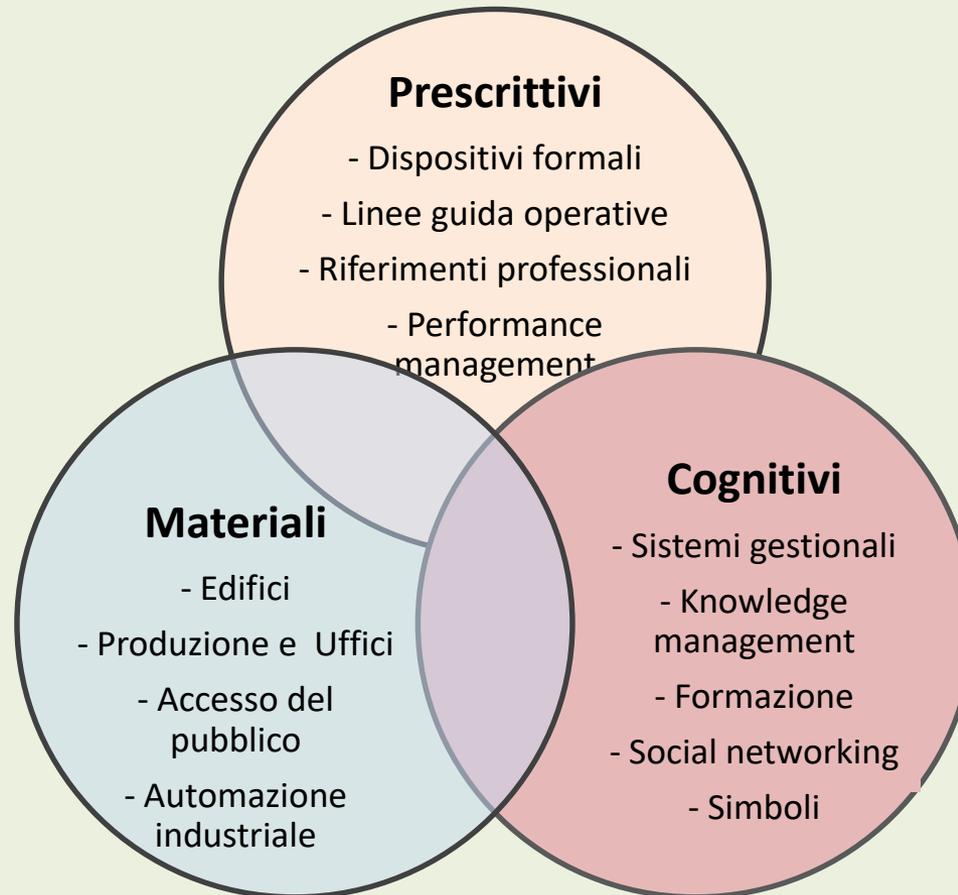
# Il ruolo organizzativo



# Riferimenti prescrittivi, materiali e cognitivi di contesto



## Strumenti per il Design di Routine e Ruoli

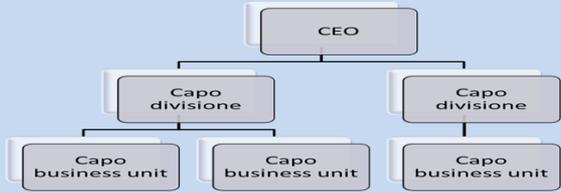


**di SOSTEGNO**

- **Sistemi di Sicurezza**
- **Welfare organizzativo**

# ASSETTO ORGANIZZATIVO

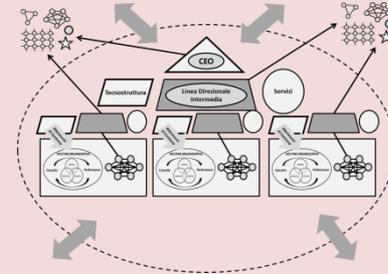
Struttura organizzativa generale



Sistemi operativi

# FORMA ORGANIZZATIVA

Relazioni e proporzioni

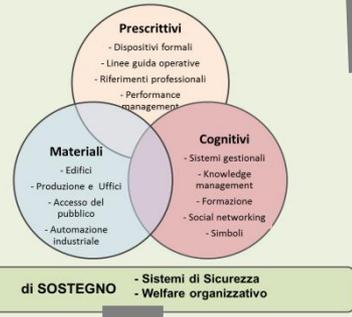


Modi di coordinamento e controllo

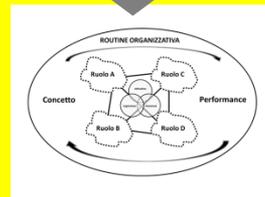


# WORK SETTING

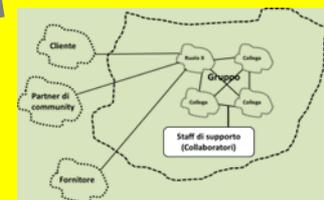
## Strumenti per il Design di Routine e Ruoli



Struttura



Routine



Ruoli



Categorie di strumenti prescrittivi	Applicazioni progettuali specifiche
<b>Dispositivi formali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- norme scritte e regolamenti interni,</li> <li>- procedure formalizzate,</li> <li>- prescrizioni operative,</li> <li>- profili e descrizione delle mansioni</li> </ul>
<b>Linee guida per il lavoro operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scripts o copioni</li> <li>- moduli e templates</li> <li>- liste di controllo</li> </ul>
<b>Riferimenti professionali dell'ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- protocolli per il lavoro professionale</li> <li>- certificazioni professionali riconosciute</li> <li>- manuali di controllo qualità</li> <li>- codici etici</li> </ul>
<b>Sistemi di performance management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definizione delle performance attese per i diversi ruoli lavorativi</li> <li>- valutazione dei risultati conseguiti</li> <li>- eventuali forme di retribuzione variabile collegata alle performance</li> </ul>

<b>Categorie di strumenti materiali</b>	<b>Applicazioni progettuali specifiche</b>
<b>Architettura e localizzazione degli edifici aziendali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pregio architettonico degli edifici</li> <li>- dislocazione geografica e territoriale</li> <li>- facilità di accesso</li> </ul>
<b>Struttura fisica degli ambienti di produzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- layout degli impianti</li> <li>- tecnologie industriali e di produzione</li> <li>- utilizzo di criteri ergonomici</li> <li>- struttura dei turni di lavoro</li> </ul>
<b>Struttura fisica degli uffici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- layout degli uffici</li> <li>- arredo degli ambienti</li> <li>- tecnologie disponibili</li> <li>- presenza di aree per benessere e socializzazione</li> <li>- possibilità di assegnazione individuale e di personalizzazione degli spazi</li> <li>- possibilità di lavoro a distanza</li> </ul>
<b>Automazione industriale (impianti produttivi, logistica, magazzini)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fabbrica intelligente</li> <li>- uso estensivo di robot</li> <li>- connessioni in sistemi cyber fisici</li> <li>- regolazione automatica dei flussi produttivi</li> </ul>
<b>Struttura fisica e virtuale degli ambienti operativi e accessibili dal pubblico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- struttura degli ambienti di accoglienza di clienti e pubblico</li> <li>- layout dei locali, arredamento e strumenti di regolazione dell'accesso ai servizi</li> <li>- tecnologie a supporto dei sistemi di servizi</li> <li>- strumenti self service</li> <li>- servizi web based</li> </ul>

Categorie di strumenti cognitivi	Applicazioni progettuali specifiche
<b>Sistemi informativi e gestionali strutturati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- basi di dati</li> <li>- strumenti di business analytics</li> <li>- sistemi enterprise resource planning</li> <li>- sistemi Customer Service Management</li> <li>- intranet aziendali</li> </ul>
<b>Sistemi di knowledge management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositivi formali, linee guida e riferimenti professionali gestiti dinamicamente sul web</li> <li>- strumenti di comunicazione e formazione on line tecnologicamente avanzati</li> <li>- accesso facilitato a expertise esterne</li> <li>- strumenti tecnologici per il coordinamento e il project management</li> <li>- supporti per il data mining</li> <li>- supporto al lavoro di gruppo di auto-organizzazione</li> </ul>
<b>Formazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- corsi propedeutici all'inserimento in un ruolo lavorativo</li> <li>- formazione in aula durante la carriera lavorativa</li> <li>- corsi on line, prescritti o messi a disposizione, in diversi momenti</li> <li>- partecipazione ad iniziative formative esterne</li> <li>- definizione e gestione di programmi formativi personalizzati</li> </ul>
<b>Social networking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizzo di social media pubblici (in varie versioni)</li> <li>- blog aziendali</li> <li>- comunità di pratiche</li> <li>- piattaforme digitali</li> <li>- infrastrutture per il lavoro a distanza</li> </ul>
<b>Rappresentazioni di natura simbolica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marchi e logo</li> <li>- politiche e media di comunicazione</li> <li>- monumenti e memorie</li> <li>- attività di pubbliche relazioni</li> <li>- esposizione ai media del top management o altri personaggi</li> </ul>

<b>Categorie di strumenti di sostegno</b>	<b>Strumenti progettuali specifici</b>
<b>Presidi della sicurezza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- struttura fisica e localizzazione dei servizi di security</li><li>- visibilità/ riconoscibilità di strutture e agenti da parte di personale e terze parti</li><li>- dispositivi di cyber security</li><li>- rilievo delle limitazioni per il personale</li></ul>
<b>Struttura e contenuto delle risorse di welfare organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- servizi di ristorazione</li><li>- altri servizi per i dipendenti (asili, vacanze,..)</li><li>- sostegni per esigenze familiari</li><li>- club ricreativi autogestiti</li><li>- accordi/convenzioni con fornitori di servizi di welfare</li><li>- promozione di volontariato sociale e altre forme di cittadinanza attiva</li></ul>

**Ma ...**

**occorre considerare la soggettività» e il  
sense making**

# Design dell'organizzazione: un dilemma aperto

- Nuova «Divide» tra Tecnostruttura che progetta e chi è oggetto del Design
- Co-creazione e co-produzione di nuovi ambienti di lavoro e consumo

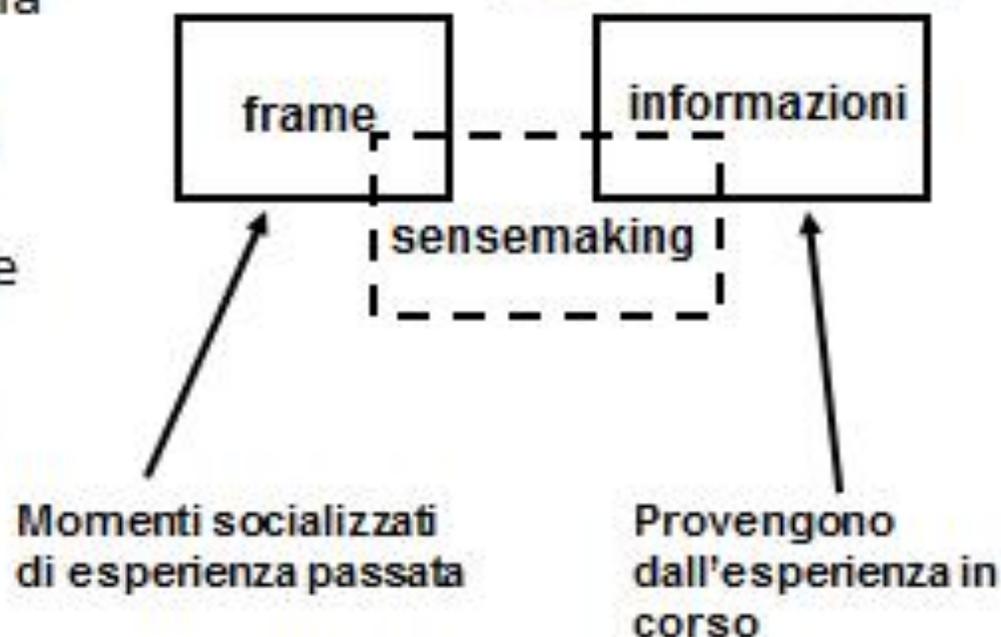
**Progetto** vs **Processo**

**Design** vs **Sensemaking**

# Le aspettative e il sensemaking

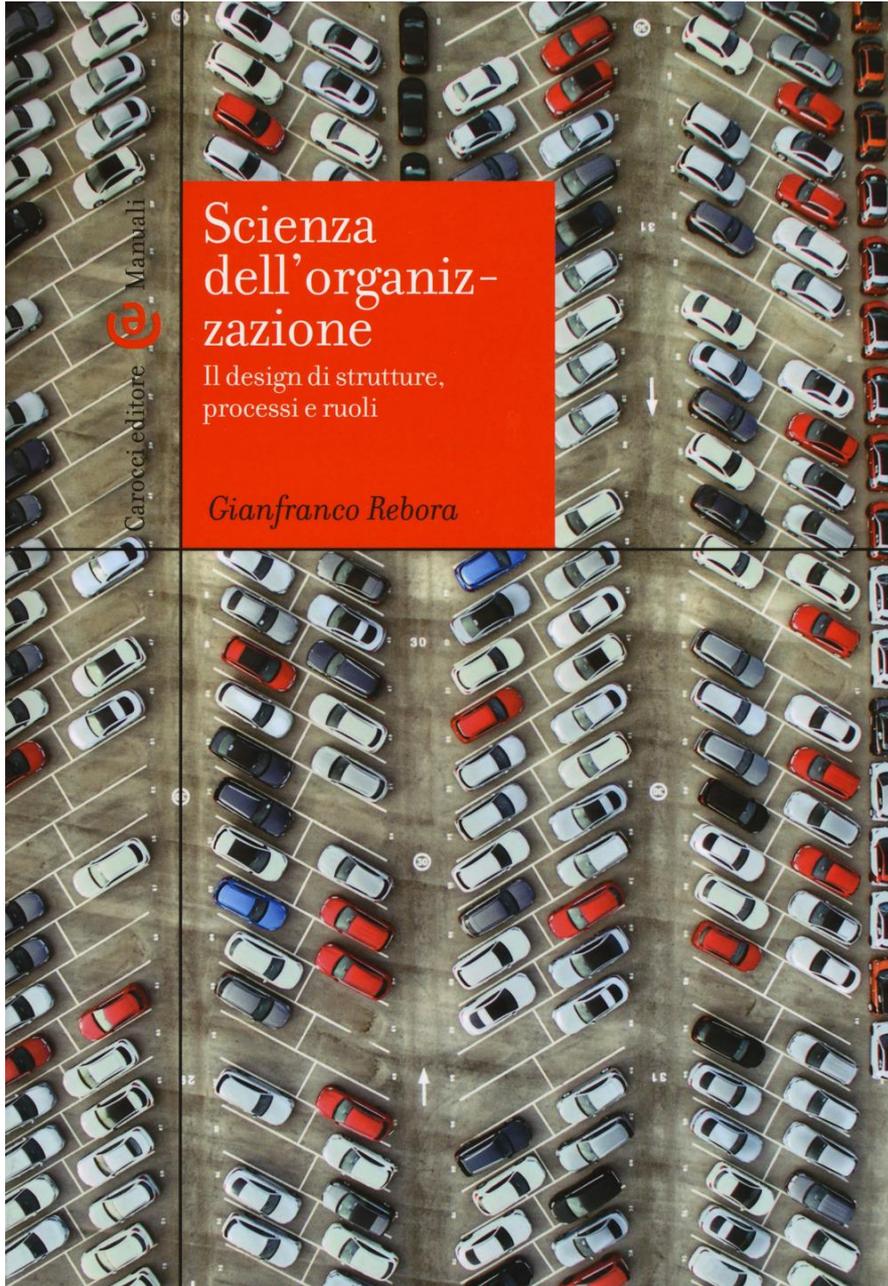


- Importanti infrastrutture per la vita di ogni giorno
- Aspettare qualcosa significa esser pronti per quella cosa
- Le aspettative rendono cieche le organizzazioni
- La tensione è assorbita nella routine
- Il «senno del poi» inganna



# Sensemaking

**Karl Weick** invita ad ascoltare le persone che **“tengono la posizione”** ogni giorno: “ricorda che il loro mondo impegnato percepisce le cose in modo diverso dalla tua distaccata rappresentazione di quel mondo. **Non cadere mai nella trappola di pensare di conoscere meglio di loro quello che essi stanno effettivamente facendo.** Questo è il peccato di Hybris.” (Weick, 1999: 140-141).



Carocci editore  Mambali

# Scienza dell'organiz- zazione

Il design di strutture,  
processi e ruoli

*Gianfranco Rebor*