

L'arte dell'organizzare nell'era dell'imprevedibilità

FORUM DI SVILUPPO E ORGANIZZAZIONE 2020

RELAZIONE DI APERTURA

Gianfranco Rebora

Perché collegare l'arte all'organizzare?

- Il termine latino **ars** indica un insieme di conoscenze astratte capaci di trasformarsi in applicazioni concrete. Tende a tradurre in questo significato generale il greco *téchne*
- ... con la traduzione latina di *téchne*, il concetto compare sotto una nuova luce: *ars*, conferma il senso, e allo stesso tempo lo allarga, legandolo indissolubilmente all'essere umano ...



LE PAROLE DEL MANAGER

in Sviluppo & Organizzazione
di Francesco Varanini



Più l'uso di una parola è frequente, più la parola finisce per apparirci vuota. La storia delle parole, il loro evolversi nel tempo, il loro transito da una lingua all'altra offrono l'occasione per porre nuova attenzione al senso del nostro quotidiano pensare e agire

Il percorso dell'arte di organizzare

Focus: oggettività



Una macchina che si progetta e costruisce

Focus: soggettività

Locus:
interno

Locus:
esterno

Il percorso dell'arte di organizzare

Focus: oggettività



Una macchina che si progetta e costruisce

Locus:
interno

Locus:
esterno

Un tessuto di relazioni



Focus: soggettività

Il percorso dell'arte di organizzare

Focus: oggettività



Una macchina che si progetta e costruisce



Un giocatore in un campo competitivo

Locus:
interno

Locus:
esterno

Un tessuto di relazioni



Focus: soggettività

Il percorso dell'arte di organizzare

Focus: oggettività



Una macchina che si progetta e costruisce



Un giocatore in un campo competitivo

Locus: interno

Locus: esterno



Un tessuto di relazioni



Focus: soggettività

La ricerca di nuovi modelli per l'organizzazione e per l'impresa

- Learning organization
- Built to change organization
- Holacracy
- Agile organization
- TEAL/ Self managed organization
- ...

P
R
O
A
T
T
I
V
A



G
I
U
S
T
A

- Perfetta
- Integrale
- a 360 gradi
- B – corp
- Sostenibile
- ...

Organizzazioni autonome decentrate (DAO)

La ricerca di nuovi modelli per l'organizzazione e per l'impresa

- Learning organization
- Built to change organization
- Holacracy
- Agile organization
- TEAL/ Self managed organization
- ...

P
R
O
A
T
T
I
V
A

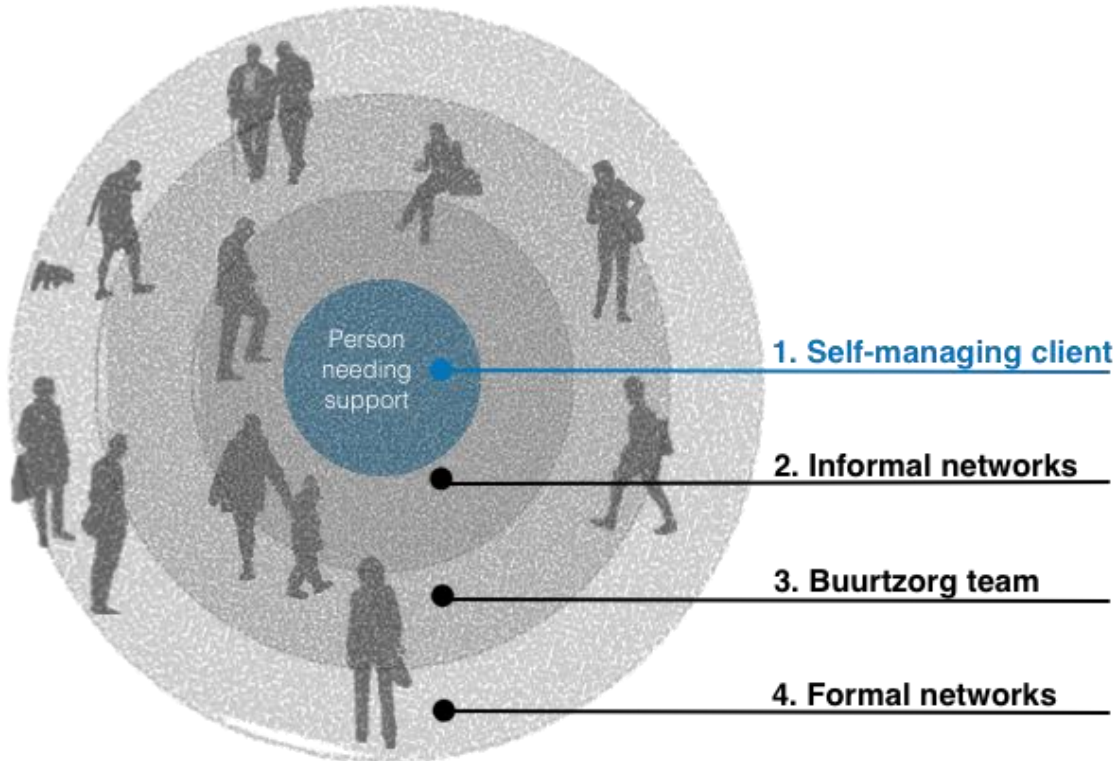


G
I
U
S
T
A

- Perfetta
- Integrale
- a 360 gradi
- B – corp
- Sostenibile
- ...

Organizzazioni autonome
decentrate (DAO)

Limite dei casi esemplari: es. Buurtzorg



Confermano che le organizzazioni sono costruzioni sociali impregnate di soggettività

Come tali sono legate al contesto ed esposte al gioco delle relazioni interpersonali

Sono suggestive e possono ispirare l'azione di altri

Se tradotte in modelli astratti o idealtipi non sono persuasivi

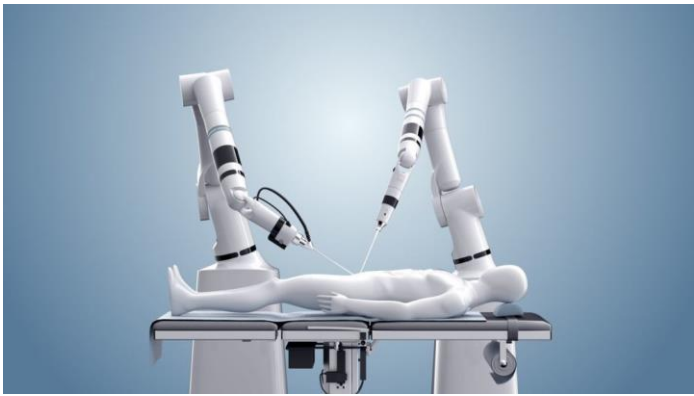
ROBERT MUSIL
L'UOMO SENZA QUALITÀ

Edizione italiana a cura di Adolf Friedl
Volume secondo



«Le stesse cose ritornano»

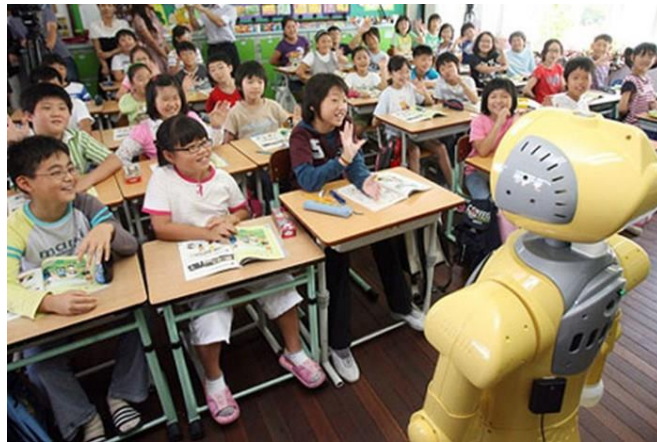
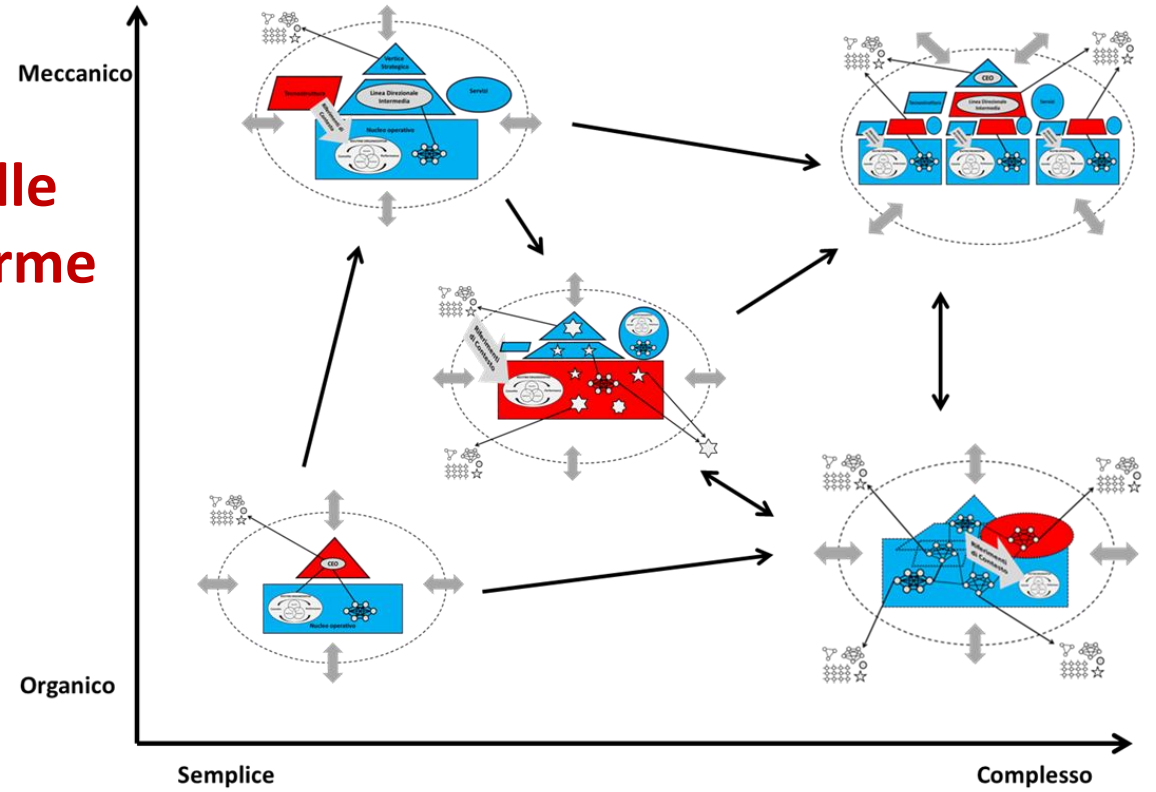
- Le esperienze richiamate sono suggestive ma si fondano ancora su poche esperienze verificate, in gran parte riferite allo stato nascente di aziende nuove che una volta cresciute imboccano percorsi dove “le stesse cose ritornano”.
- Il management razionale, ispirato a modelli neo-tayloristi, appare ancora largamente prevalente nel mondo...



Quale impatto delle macchine sulle forme organizzative



Percorsi nel ciclo di vita dell'organizzazione





Il mio pensiero è che la vera intelligenza richiede coscienza, e che la coscienza è qualcosa che le nostre macchine digitali non hanno, e non avranno mai'.

“Consapevolezza è la capacità di avere sensazioni e sentimenti che sono cose diverse. Cosa abbiamo noi? Un mondo interiore fatto di sensazioni fisiche, emozioni, pensieri, e sentimenti spirituali di unione con il tutto. La consapevolezza non è proprietà di una macchina, un computer classico non potrà mai essere cosciente, perché è frutto di informazioni astratte, cui siamo noi a dare significato.

Entrare nel caos della complessità' espansa dalle tecnologie

Focus: oggettività



Una macchina che si progetta e costruisce



Un giocatore in un campo competitivo

Locus:
interno

Locus:
esterno

Un tessuto di relazioni



- **Complessità** (G. Bocchi, M. Ceruti, 1985)
- **Overflow** (di cose, persone, attività, informazioni, stili di vita, emozioni...: Lofgren O. & Czarniawska B., 2015)
- **Esplosione della soggettività** (Rebora, 2017)

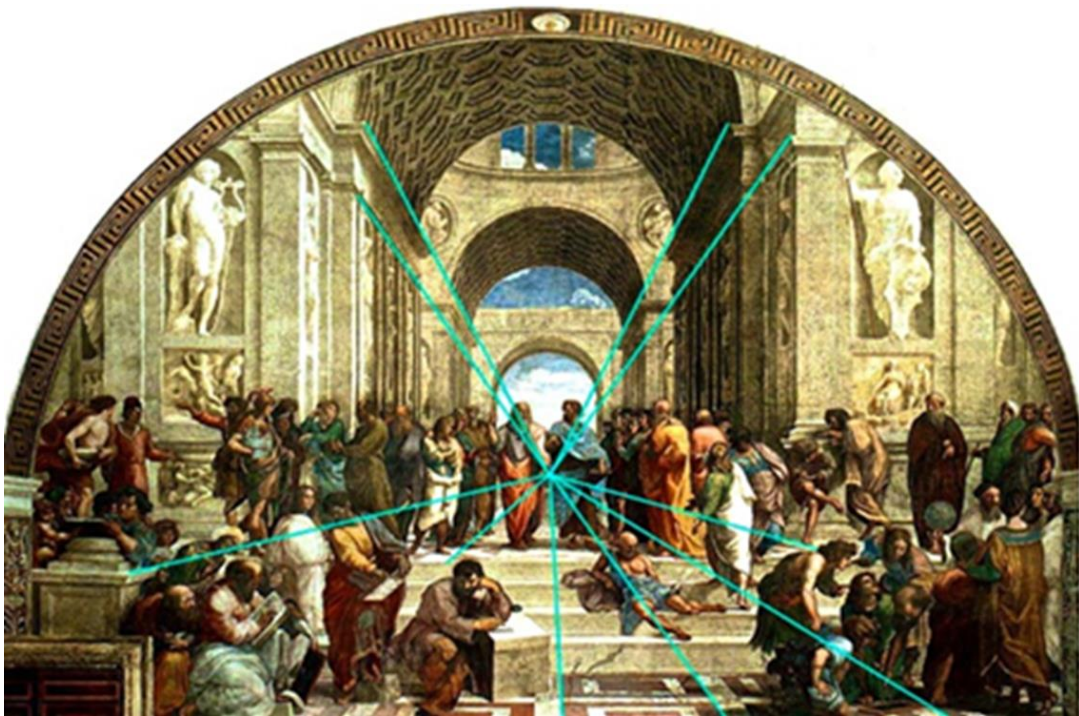
Focus: soggettività

Con la leva potente delle tecnologie

The cubist revolution overthrew single-point perspective and presented the same image from multiple points of view within a single painting.

Pablo Picasso ... predates by a century the needs of today's leaders to see the world from multiple points of view.

Nancy J. Adler

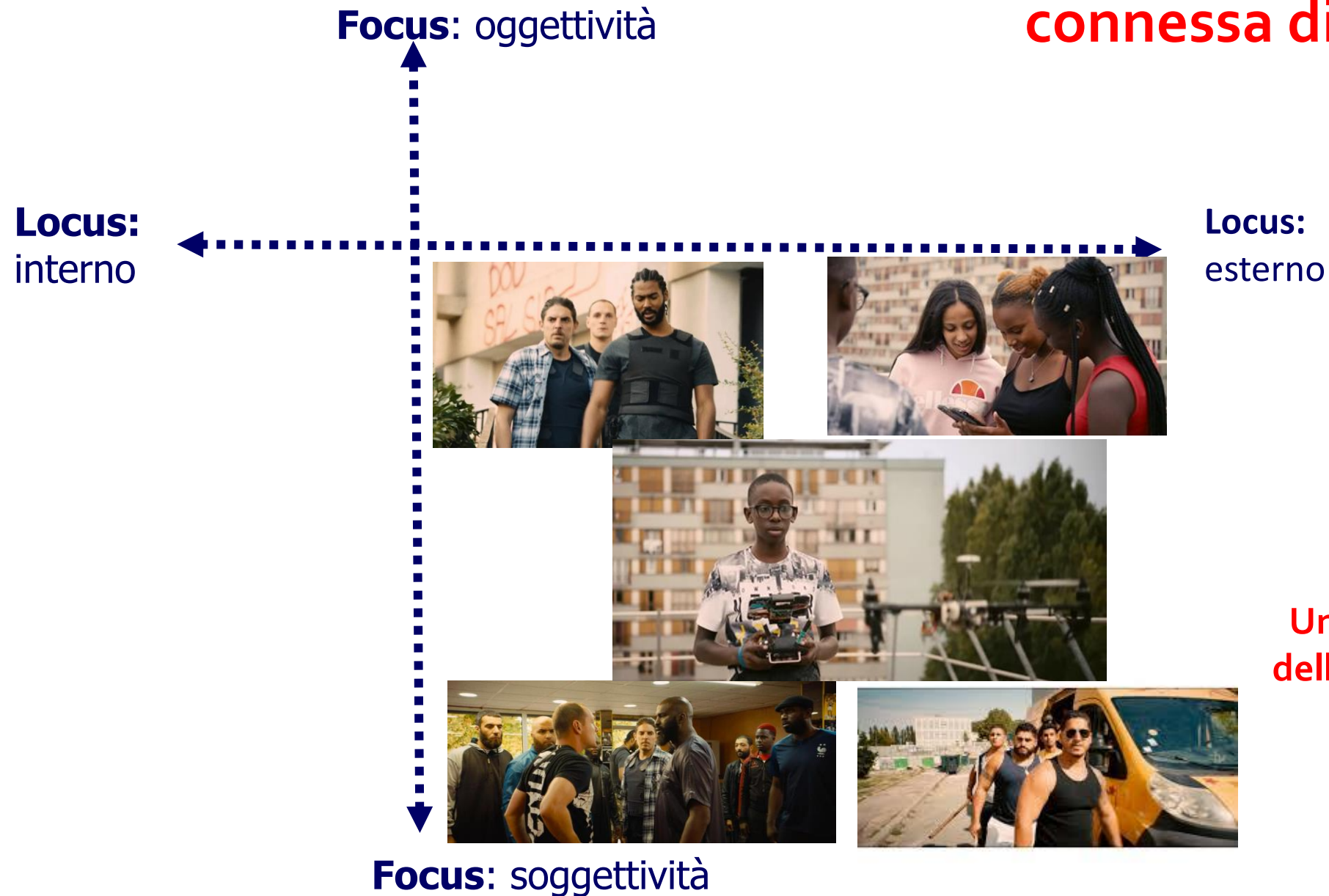


Standing in the museum's cubist gallery, the CEO was astonished to discover that the cubists had captured exactly the perspective that he felt the company most needed to move from operating as a European company to succeeding as a global firm.



Nancy J. Adler, *Going beyond the dehydrated language of management: leadership insight*, JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, VOL. 31, NO. 4, 2010

Soggettività + tecnologie = rete connessa di persone e cose



Un film che esplora l'esplosione
della soggettività sostenuta dalle
tecnologie

La ricerca di ordine nel caos esplosivo della soggettività espansa dalla tecnologia

Focus: oggettività

Locus:
interno

Locus:
esterno

Non si può fare a meno di gestire l'overflow, la sovrabbondanza debordante di cose, persone, attività, informazioni, stili di vita, emozioni....

Si cerca allora di selezionare, de-selezionare, filtrare, ordinare, categorizzare, classificare, mettere tra parentesi, ignorare.....

Emergono sempre nuove tecniche, strumenti, devices per muovere, estrarre, immagazzinare, ignorare Ci sono modi consci e incosci

Lofgren O. & Czarniawska B., 2015

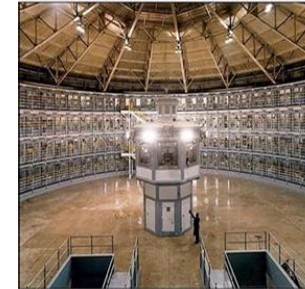
Focus: soggettività

Focus: oggettività

Il lato oscuro della ricerca di ordine

Locus: interno

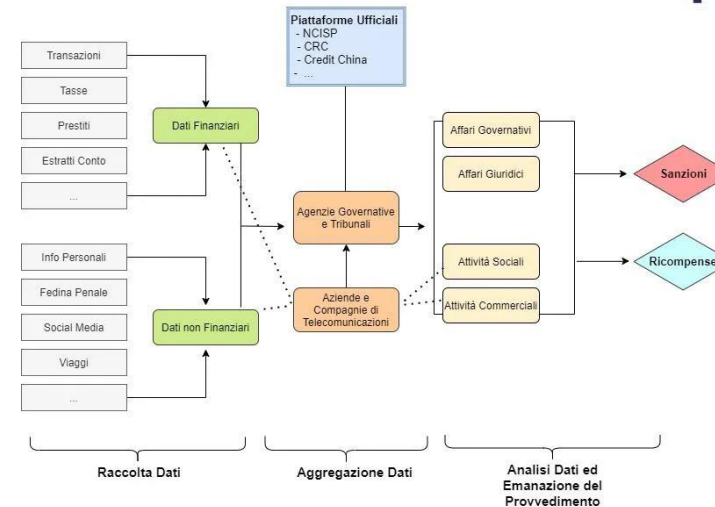
Locus: esterno



Il nuovo Panopticon dell'autosorveglianza spinta dai Big Data, che rinforzano le preferenze già rilevate, anziché alimentare le differenze: «Bolla che si autoimpone» (Gareth Morgan, 2016)



Il Sistema di Credito Sociale in tre fasi



Fonte: Liang, et al. (2018). Constructing a data-driven society: China's social credit system as a state surveillance infrastructure. *Policy & Internet*, 10(4). - Rielaborato da Orizzonti Politici

Note: le linee tratteggiate anticipano il ruolo (non ancora reso ufficiale) dei privati all'interno dell'SCS; tra le piattaforme ufficiali, si ricorda la NCISP, sviluppata dalla collaborazione tra la National Development and Reform Commission, la Banca Popolare Cinese e oltre cento ulteriori attori.

Focus: soggettività

Focus: oggettività

La ricerca di ordine: un esempio dal mondo degli edifici intelligenti

Locus:
interno

Locus:
esterno

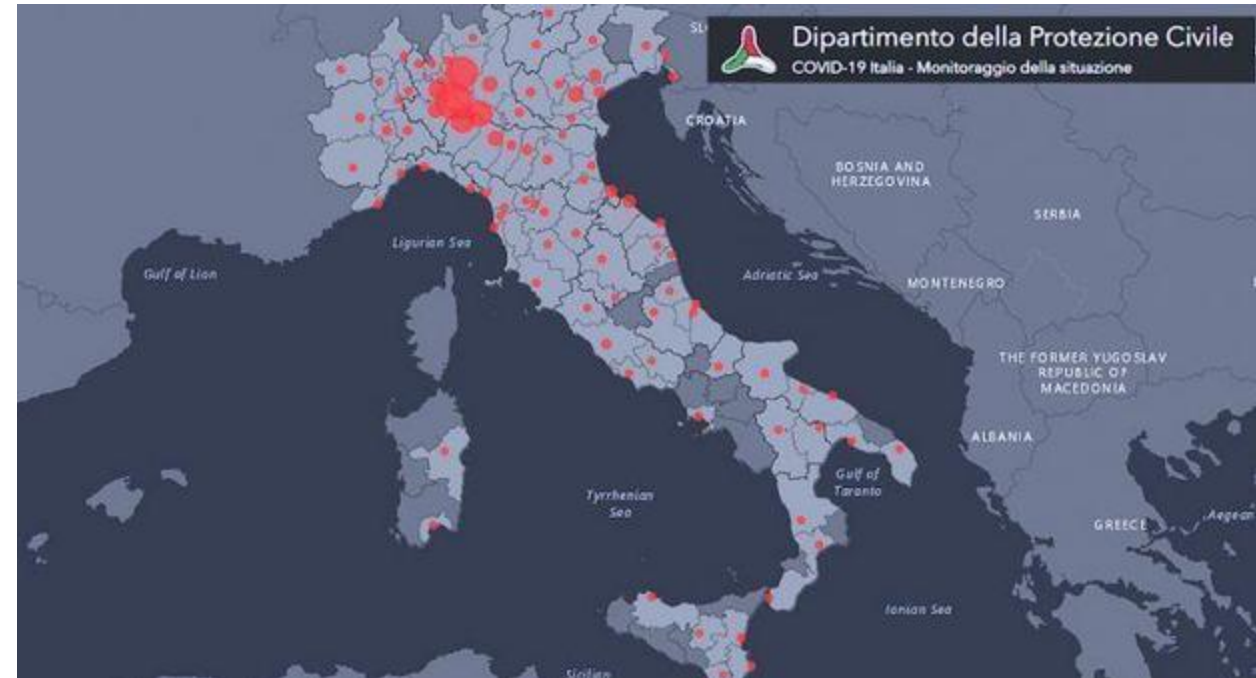
It knows where you live. It knows what car you drive. It knows who you're meeting with today and how much sugar you take in your coffee. (At least it will, after the next software update.) This is the Edge, and it's quite possibly the smartest office space ever constructed.

A day at the Edge in Amsterdam starts with a smartphone app developed with the building's main tenant, consulting firm Deloitte. **From the minute you wake up, you're connected.** The app checks your schedule, and the building recognizes your car when you arrive and directs you to a parking spot. Then the app finds you a desk. Because at the Edge, you don't have one. No one does. Workspaces are based on your schedule: sitting desk, standing desk, work booth, meeting room, balcony seat, or "concentration room." **Wherever you go, the app knows your preferences for light and temperature, and it tweaks the environment accordingly.**

[The Smartest Building in the World
Inside the connected future of
architecture, By Tom Randall | Sept.
23, 2015, From Bloomberg
Businessweek
https://www.bloomberg.com/features/
2015-the-edge-the-worlds-
greenest-building/](https://www.bloomberg.com/features/2015-the-edge-the-worlds-greenest-building/)

Focus: soggettività

**Ma l'emergenza può spiazzare
anche i grandi progetti?**



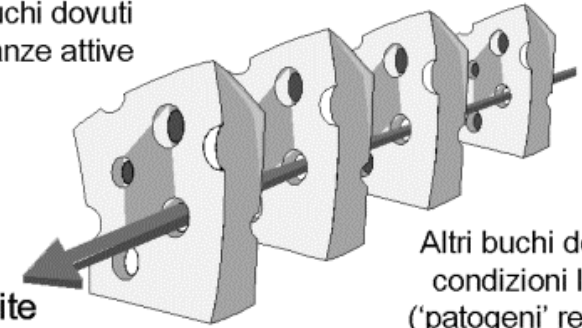
Perché avvengono i disastri ?

- Gli errori risultano da una discrepanza tra informazioni e interpretazione, ovvero tra la disponibilità di informazioni e la capacità di darne senso (sensemaking)



Alcuni buchi dovuti a mancanze attive

Eventi rischiosi



Perdite

Altri buchi dovuti a condizioni latenti ('patogeni' residenti)

ti successivi di difese, barriere, e salvaguardie



"Un aereo progettato da clown": così i dipendenti Boeing si facevano beffe del 737 Max delle tr



Nell'era dell'incertezza ...

Migliorare l'affidabilità delle organizzazioni

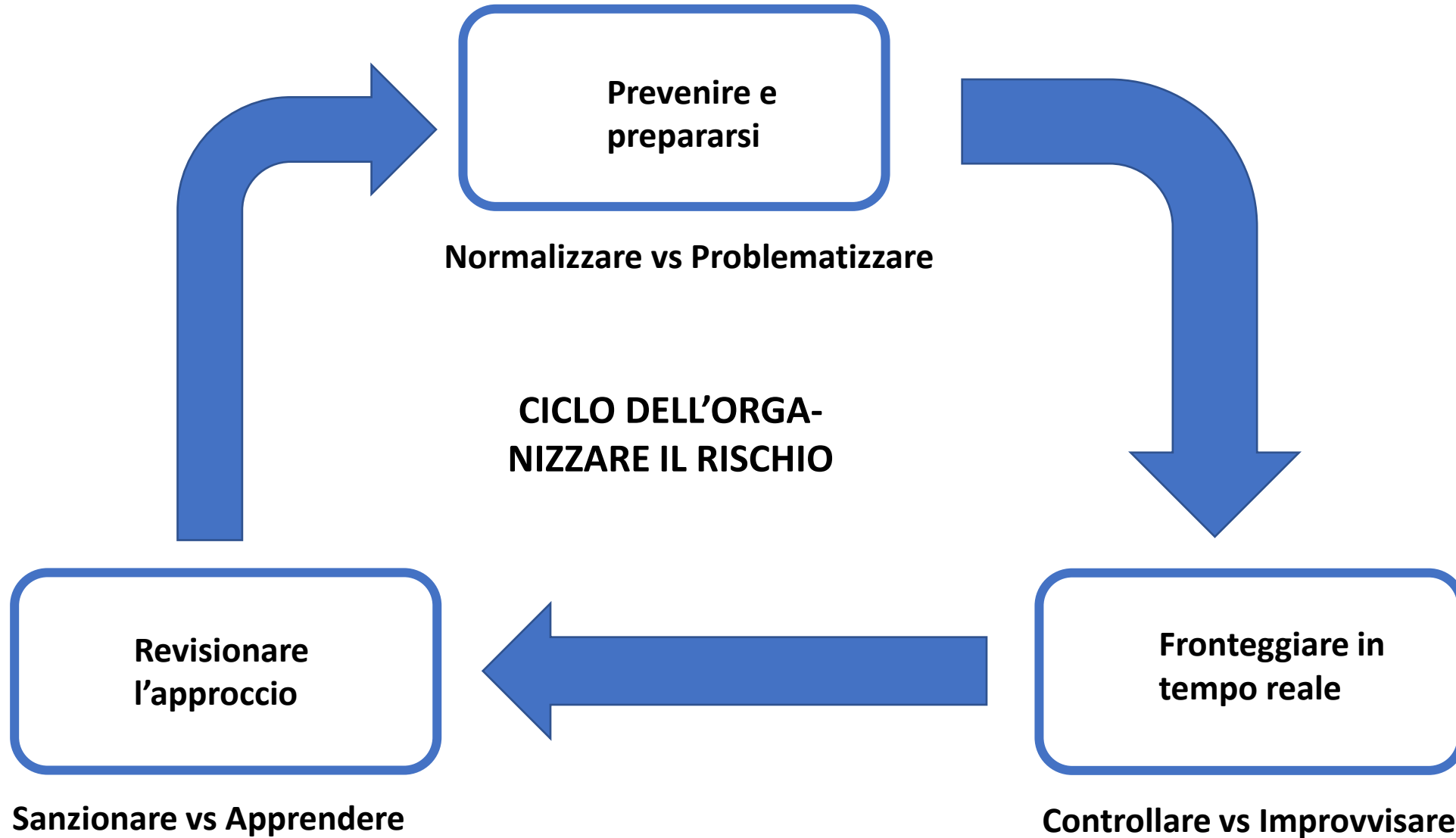
Le **High Reliability Organisations** sviluppano sistemi cognitivi e organizzativi che rafforzano la consapevolezza della situazione a fronte di una ridondanza di informazioni e segnali provenienti dall'ambiente esterno

- Accettazione errore - cultura *no blame*
- No a interpretazioni semplificatrici
- Sensibilità per le operazioni sul campo
- Impegno nell'assorbire i cambiamenti
- Rispetto per la competenza
- Strutture con funzioni «larghe»

Anticipazione/
prevenzione

Contenimento
dell'inaspettato

L'arte di organizzare di fronte all'incertezza/ rischio





Ridondanza (slack)

Un Sistema perfettamente adattato (efficiente) non avrebbe lo slack di risorse per fare fronte a cambiamenti o imprevisti

Se l'organizzazione non si chiude in un modo univoco di fare le cose non sarà chiusa anche sul piano cognitivo

- L'adattabilità è la **riproduzione dinamica dello slack** nel senso di far coesistere diverse pratiche, in modo da ricombinarle di fronte al cambiamento.
- ... quando le circostanze cambiano più che una ridondanza di risorse dello stesso tipo serve la capacità di **utilizzare ciò che era già presente ma non riconosciuto come risorsa**

Più criteri di valutazione di performance

Multipli principi di valore in concorrenza tra loro



Mercato



Produttività



Comunità



Innovazione



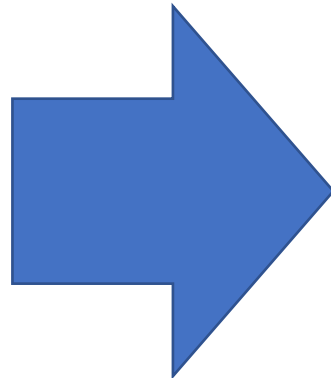
Competenze

C'è una **ricchezza delle risorse interne, che comprendono doti in apparenza «superflue»**, utilizzate di solito in contesti diversi dal lavoro e che si rivelano poi essenziali “per rendere i dipendenti più flessibili, in grado di adattarsi a contesti diversi, di muoversi con più disinvoltura in situazioni complesse, forniti di una dotazione strumentale più adatta ad **affrontare il nuovo, l'imprevisto**”

Pier Luigi
Celli

**Il potere,
la carriera
e la vita**

Memorie di un mestiere
vissuto controvento



UNICREDIT

... nella fase di unificazione di diverse banche preesistenti, tutte dotate di solide tradizioni e di culture aziendali forti. La diffusione dell'esperienza di volontariato tra il personale delle diverse banche ha rivelato una competenza non codificata e socialmente spendibile che tagliava trasversalmente le organizzazioni; la scoperta di questa comunanza di valori «fuori» dall'ambiente di lavoro ha consentito di tessere una tela robusta per fare passare l'adesione al progetto unitario.

Nancy J. Adler

Going beyond the dehydrated language of management



Given the dramatic changes taking place in society, the economy, and technology, 21st-century organizations need to engage in new, more spontaneous, and more innovative ways of managing. I investigate why an increasing number of companies are including artists and artistic processes in their approaches to strategic and day-to-day management and leadership.