



Per una nuova progettualità del lavoro e dell'organizzazione

Relazione di Gianfranco Rebora

Milano, 13 febbraio 2019



Il progetto esplora le nuove prospettive per l'organizzazione come teoria/pratica progettuale che risponde alle esigenze di persone e aziende

- Già dal primo convegno su **«organizzazioni 4.0»** è emerso come proprio le aziende più evolute e competitive sono insoddisfatte dei modelli organizzativi in precedenza adottati e avviano la sperimentazione di nuovi approcci; in questo, non si accontentano di schemi predefiniti o semplici “ricette”
- Il secondo convegno sul tema dell' **«organizzazione ambidestra»** ha proseguito l'esplorazione del mondo nuovo che si prepara ragionando su come combinare efficienza e innovazione



L'organizzazione [scienza applicata con il suo corpo di teorie, di concetti condivisi, di pratiche professionali sperimentate e diffuse] si è affermata come **Organizzazione del Lavoro**

Il tema del LAVORO riemerge nell'attuale fase in tutta la sua criticità



La rivoluzione digitale sconvolge gli assetti esistenti e genera una fase di mismatching, disadattamento e allarme sociale

Nuova sintesi tra automazione digitale e intelligenza degli uomini

Il surplus che nasce dalla transizione digitale sarà spendibile in campi dove contano gli uomini attraverso l'uso intelligente delle risorse

Gli autori profilano una serie di settori: alimentazione, salute, cura dei bambini e degli anziani...

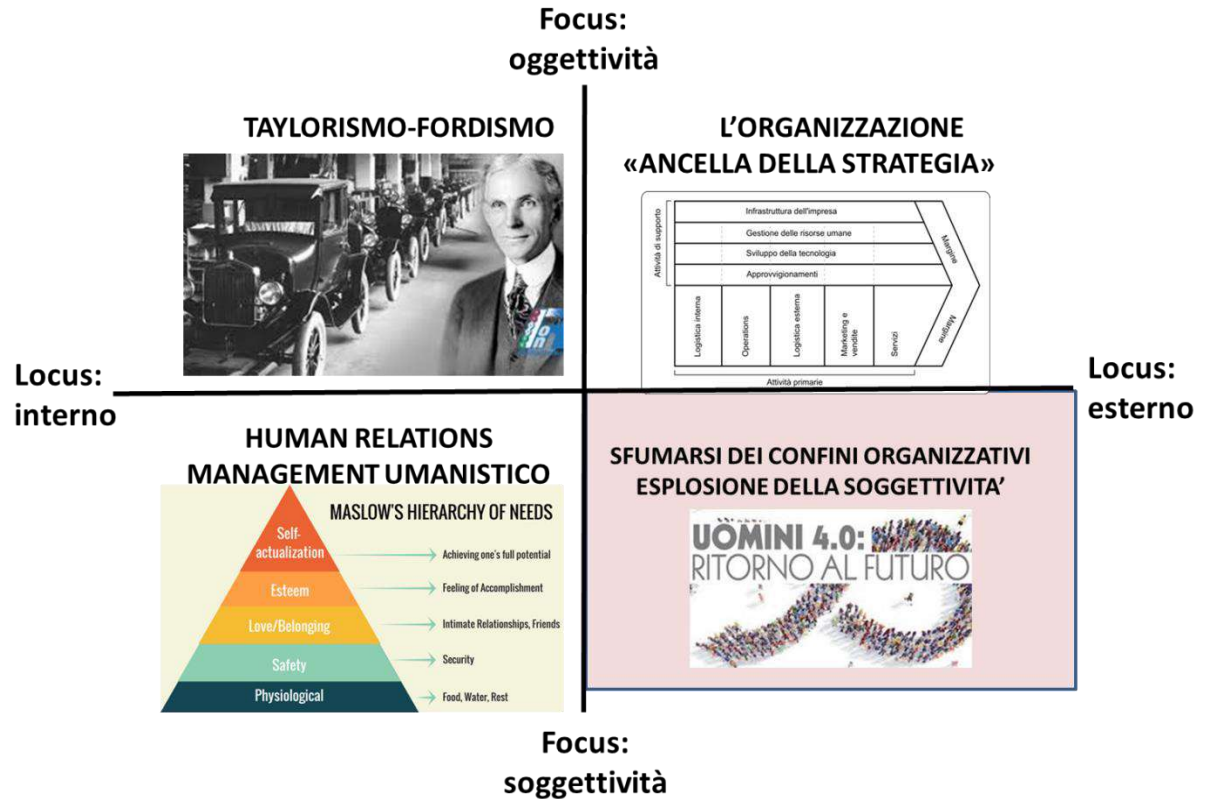
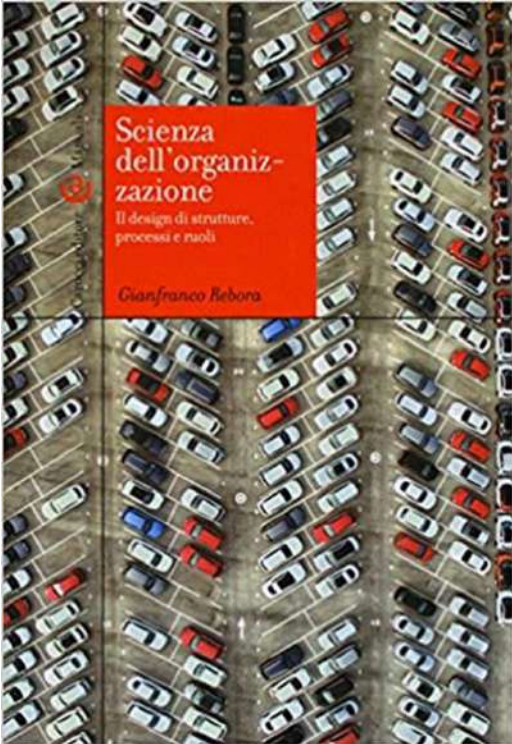
Alla ricerca di nuovi modelli lavorativi



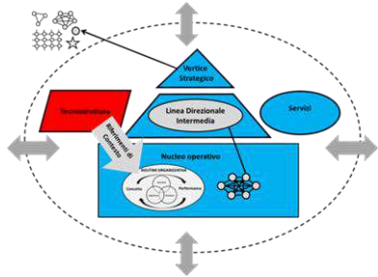
La gestione della complessità richiede iniziative che devono fronteggiare varianti non previste o sfruttare potenzialità che si aprono in corso d'opera lungo i percorsi della transizione digitale.

Il ruolo dell'intraprendenza risulta decisivo “tutte le volte che si tratta di portare avanti cambiamenti non routinari, anche al fine di applicare sistemi digitali progettati *ex novo* o da sperimentare in specifici usi”.

Nel «quarto quadrante» della complessità

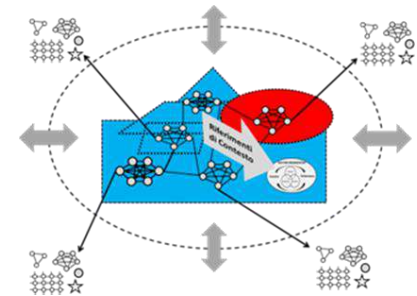


L'evoluzione dei confini delle organizzazioni



- Lavoro ripetitivo
- Processi standardizzati
- Logiche di conformità
- Ordine e sicurezza
- Relazioni esterne accentrate
- Confini chiusi
-

- **Efficienza**
 - Esternalizzazioni
- **Potere**
 - alleanze
- **Competenze**
 - Open innovation
- **Identità**
 - Distretti, territorio



- **Assetto flessibile, organico**
- **Gruppi di specialisti ed esperti**
- **Confini aperti**
- **Diversità**
- **Ruoli di confine diffusi**
- **Ricerca, apprendimento**
-

Una premonizione

«Conflict is the
appearance of difference
in the world”

Mary Parker Follett



Mary Parker Follett (September 3, 1868 - December 18, 1933) was an American social worker, [management consultant](#), philosopher and pioneer in the fields of [organizational theory](#) and [organizational behavior](#)

L'ESPLOSIONE DELLA SOGGETTIVITA'

- arricchimento del ventaglio di obiettivi perseguibili dalle persone e grande esposizione delle organizzazioni alla divaricazione e divergenza dei fini
- libertà nelle scelte di consumo, uso del tempo, relazioni e lavoro
- Da uniformità lineare in bianco e nero a culto di diversità, fantasia, immagine, apparenza
- Forme nuove di insicurezza e scontento sociale: avere libertà di scelta ma essere frustrati dalle scarse opportunità di esercitarla

Là dove le tecnologie si incontrano con i comportamenti di molti, l'effetto è un grande incremento della complessità sociale

Dialettica persona/organizzazione

Nel lavoro:

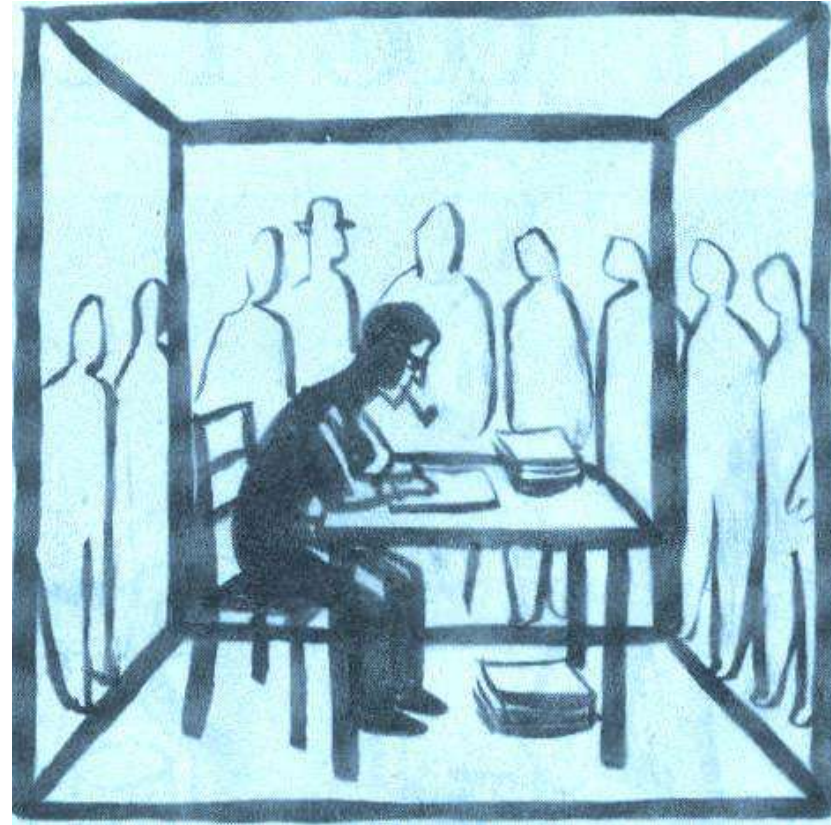
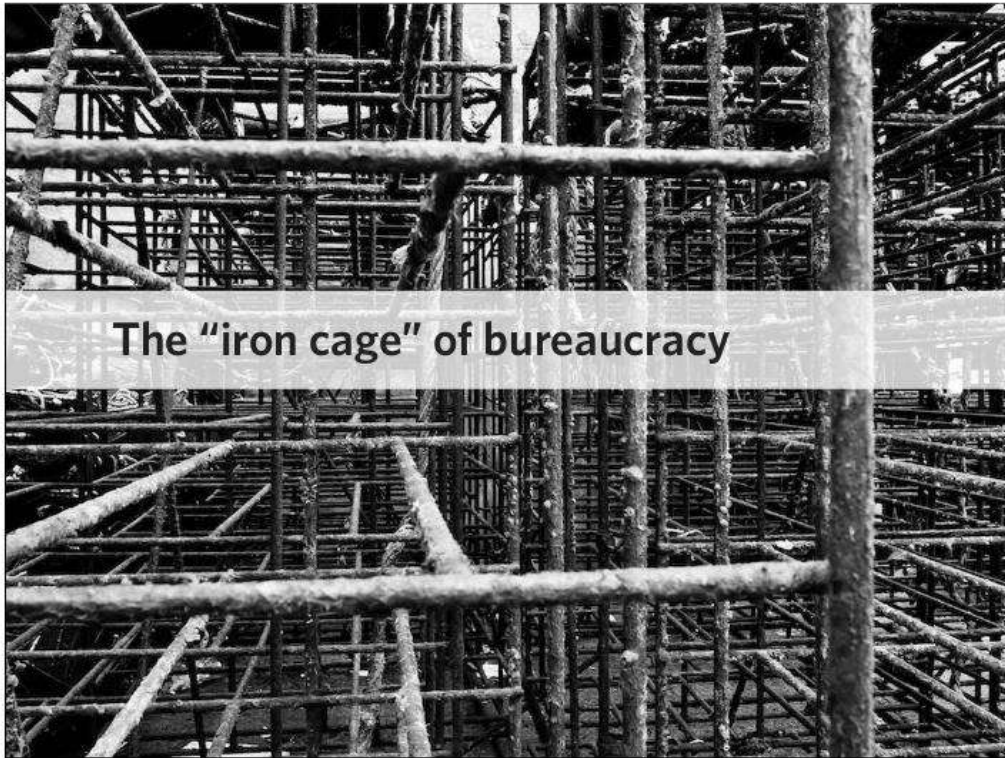
- Le persone non sono entità passive, determinate da forze esterne
- Sono agenti creativi nel gestire relazioni e costruire identità
- “Danno forma” alle società e organizzazioni che popolano

Le organizzazioni attraverso la domanda e la gestione del lavoro **formano persone:**

- Offrono remunerazioni economiche
- Conferiscono identità e significati
- Possono generare incertezza e ansietà

Le persone sono contemporaneamente soggetti e oggetti del mondo organizzativo di cui sono “abitanti”

Dalla Gabbia di Ferro alla Glass Cage



«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**

Rappresentazione

Azione

Atteggiamento



CARLO CARRA', I Costruttori



ANGELO MORBELLI, In risaia

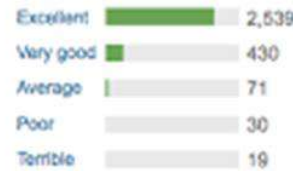
Performance e Gabbia di Vetro



3,090 people have reviewed this hotel

[Write a Review](#)

Traveller rating



See reviews for

Families	548
Couples	1621
Solo	111
Business	172

Rating summary

Location	<div style="width: 100%;"></div>
Sleep Quality	<div style="width: 95%;"></div>
Rooms	<div style="width: 95%;"></div>
Service	<div style="width: 90%;"></div>
Value	<div style="width: 85%;"></div>
Cleanliness	<div style="width: 95%;"></div>

Traveller tips help you choose the right room. Room tips (419)

The New York Times

Wednesday, November 19, 2008 Last Update: 9:23 AM ET



TOP 25 RESTAURANTS IN SOCIAL

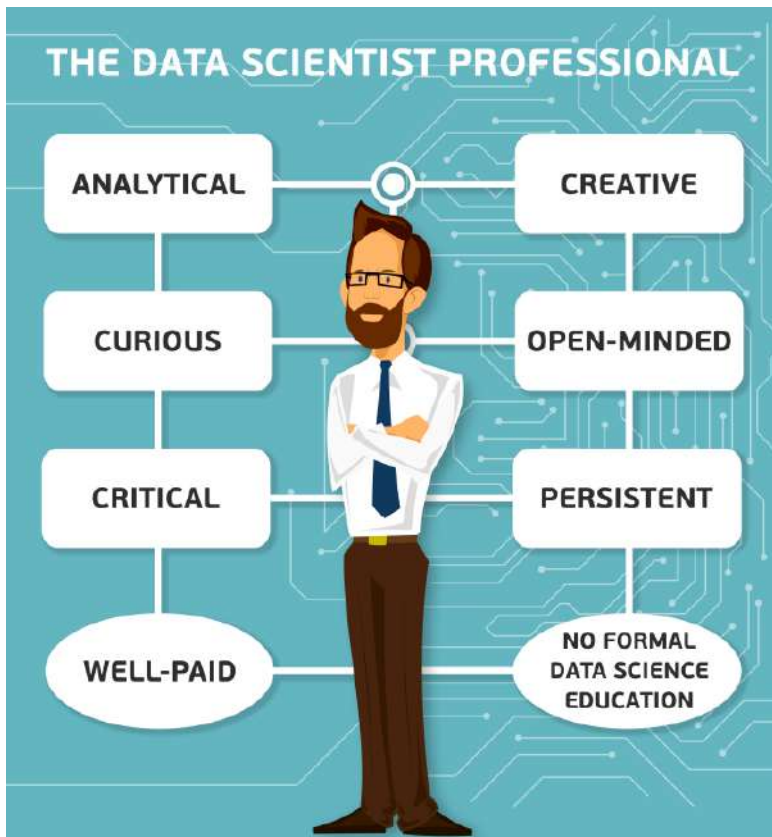
1	McDonald's	14	Dairy Queen
2	KFC	15	Olive Garden
3	Pizza Hut	16	Outback Steakhouse
4	Applebee's	17	Krispy Kreme
5	Burger King	18	Wingstop
6	Starbucks Coffee	19	Baskin-Robbins
7	Subway	20	Chick-fil-A
8	Domino's	21	Hooters
9	Wendy's	22	Red Lobster
10	Dunkin' Donuts	23	Morton's Steakhouse
11	7-Eleven	24	Whataburger
12	Buffalo Wild Wings	25	Hard Rock
13	Taco Bell		

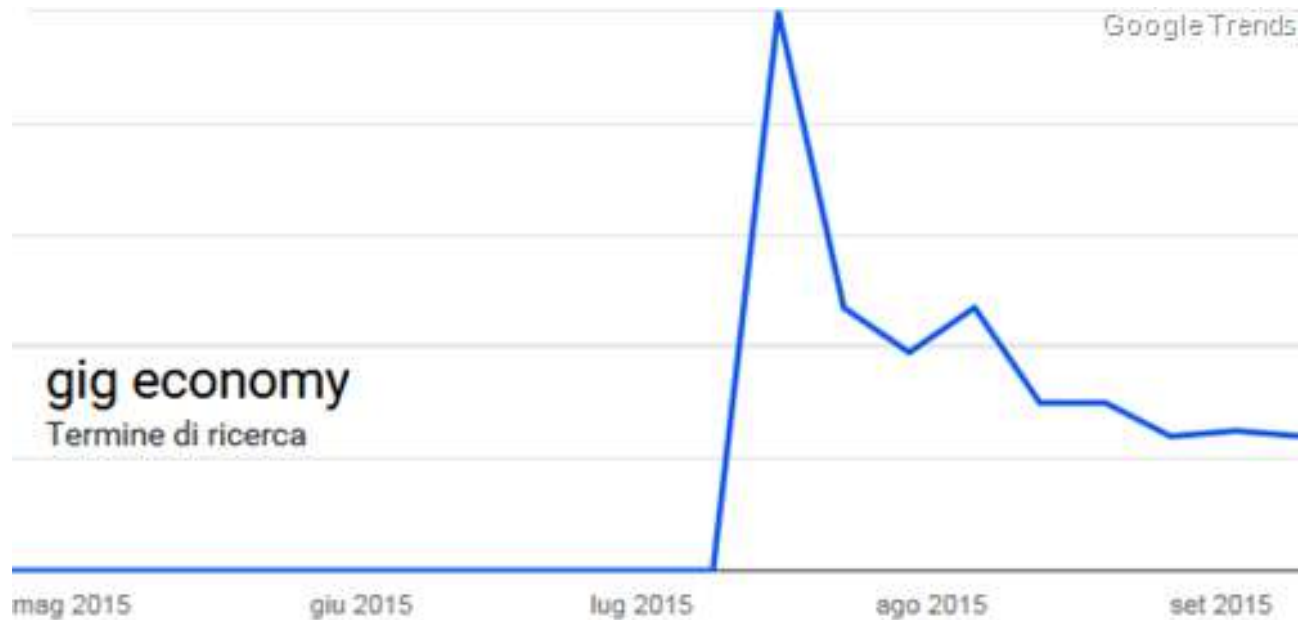
Performance Anxiety

ALL SIZES



Due mondi del lavoro antitetici?





a way of working that is based on people having temporary jobs or doing separate pieces of work, each paid separately, rather than working for an employer

Antonio A. Casilli

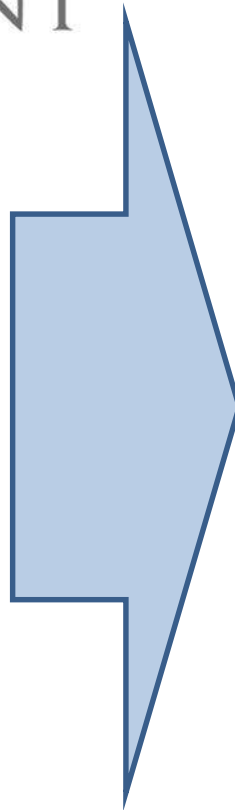
EN ATTENDANT LES ROBOTS

Enquête sur le travail du clic



LA COULEUR DES IDÉES

SEUIL



**Lavoratori che «nutrono»
le piattaforme**

Amazon Mechanical Turk

Find an
interesting task



Work



Earn Money



Amazon Mechanical Turk

Find an
interesting task



Work



Earn Money



Il lavoro al centro di una nuova progettualità organizzativa

- Modifica contenuti, modi, luoghi, tempi...
- Lavoratori protagonisti attivi del nuovo work setting

Sfida di trovare modi nuovi per gestire asimmetrie, insicurezze, simultaneità dei posti di lavoro attuali

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
- I risultati al livello del gruppo, o dell'intera organizzazione, derivano dalla collaborazione tra un insieme di ruoli nel fare funzionare una **routine**

Performance del lavoro

«Il comportamento individuale che genera valore per l'organizzazione»

Rispondenza/Efficiacia

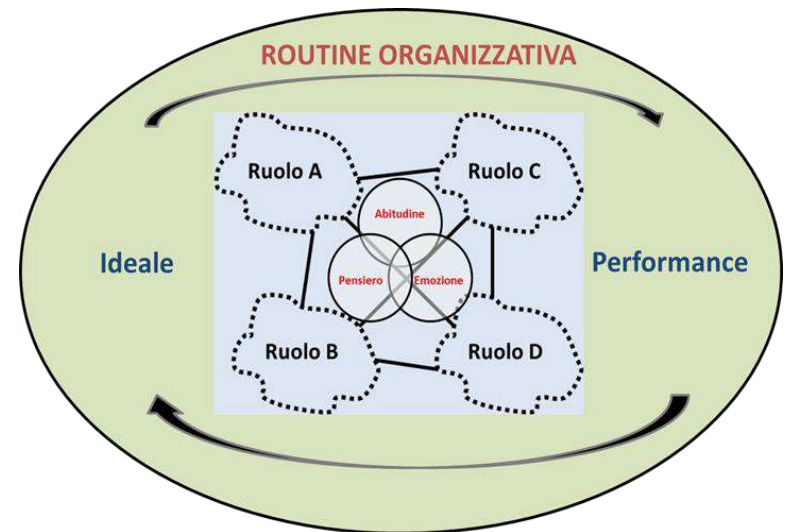
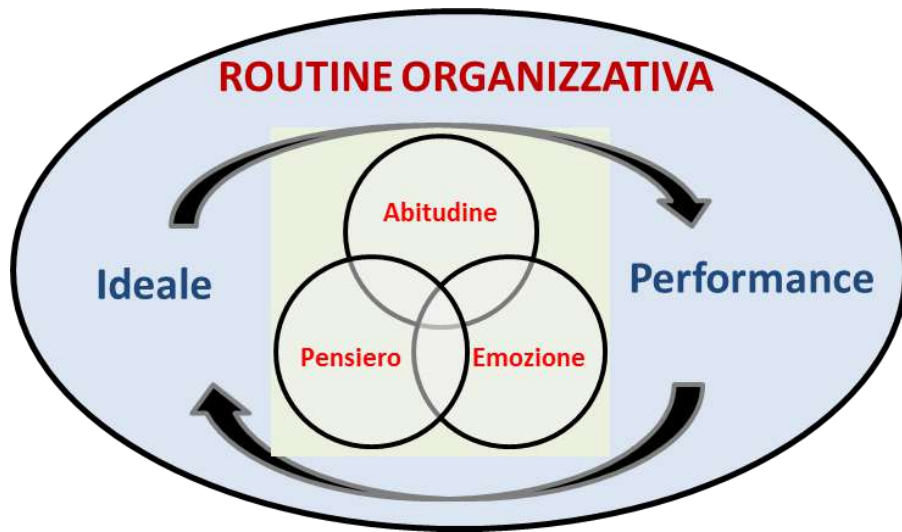
[Quando input, processi e outcome del lavoro sono definiti e prevedibili il lavoro può seguire fedelmente le prescrizioni]

Adattamento

[Quando i ruoli diventano più dinamici ed emergenti servono comportamenti di reazione al cambiamento (adattamento) e di attivazione del cambiamento (proattività)]

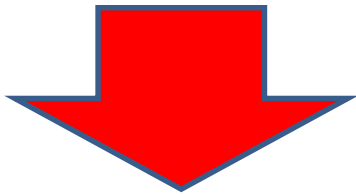
Proattività

Nel cuore dell'organizzazione: ruoli e routine

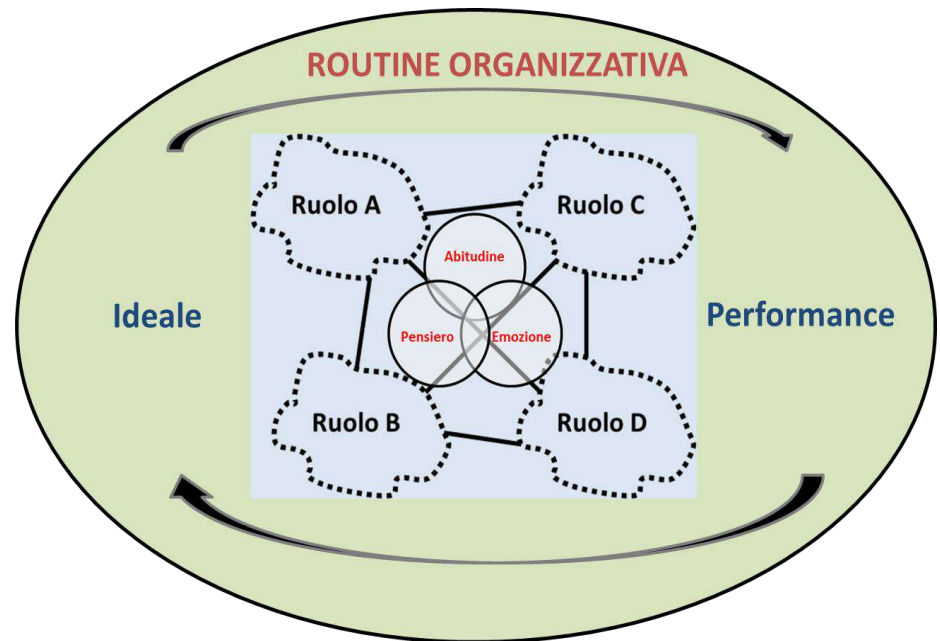


Le routine organizzative

- Gestiscono l'interdipendenza di azione tra molteplici attori
- Attuano la cucitura dei loro comportamenti in uno schema di riferimento riconoscibile



- Se osservate da vicino, cambiano continuamente
- Agiscono nel senso della flessibilità e del cambiamento dell'organizzazione.

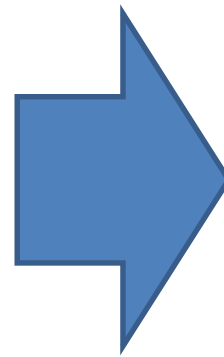


Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines*

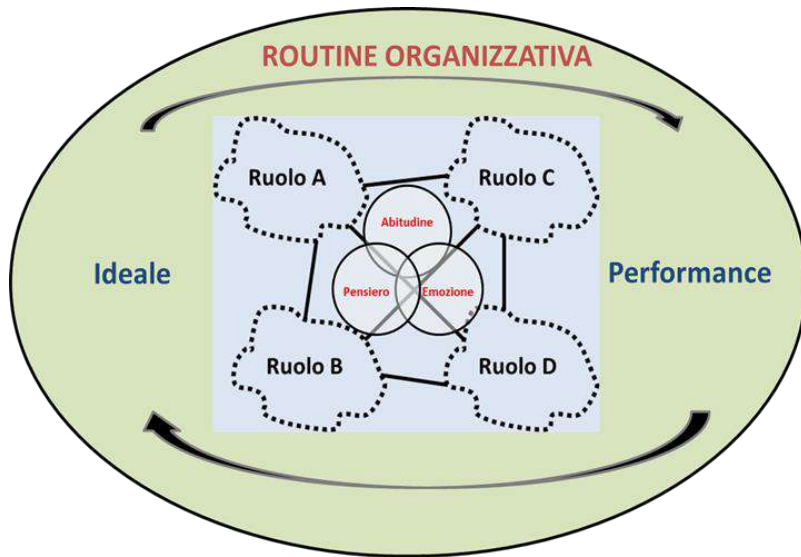
Administrative Science Quarterly
2018, Vol. 63(1)170-209
© The Author(s) 2017
Reprints and permissions:
sagepub.com/
journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0001839217707738
journals.sagepub.com/home/asq


Carlo Salvato¹ and Claus Rerup²

La routine di Sviluppo del Prodotto



- **Dream Factory**
(creatività, originalità
del design, ecc.)
- **Efficient Factory**
(produttività, costi,
ecc.).

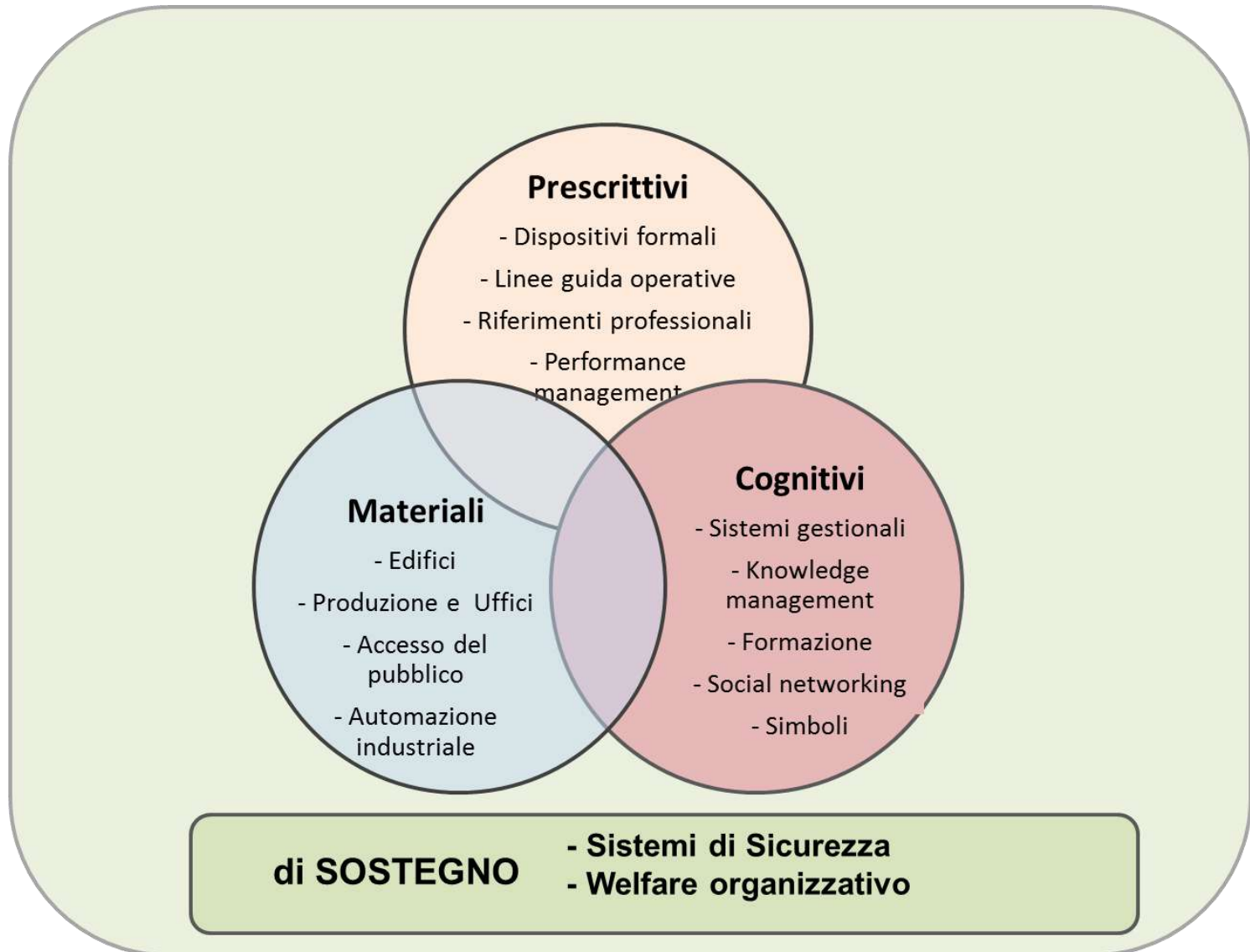


Ingegneri e designer si sono coinvolti in faticosi processi di interazione nel cui ambito le soluzioni di mediazione tra le contrastanti esigenze si sono rinnovate nel tempo.

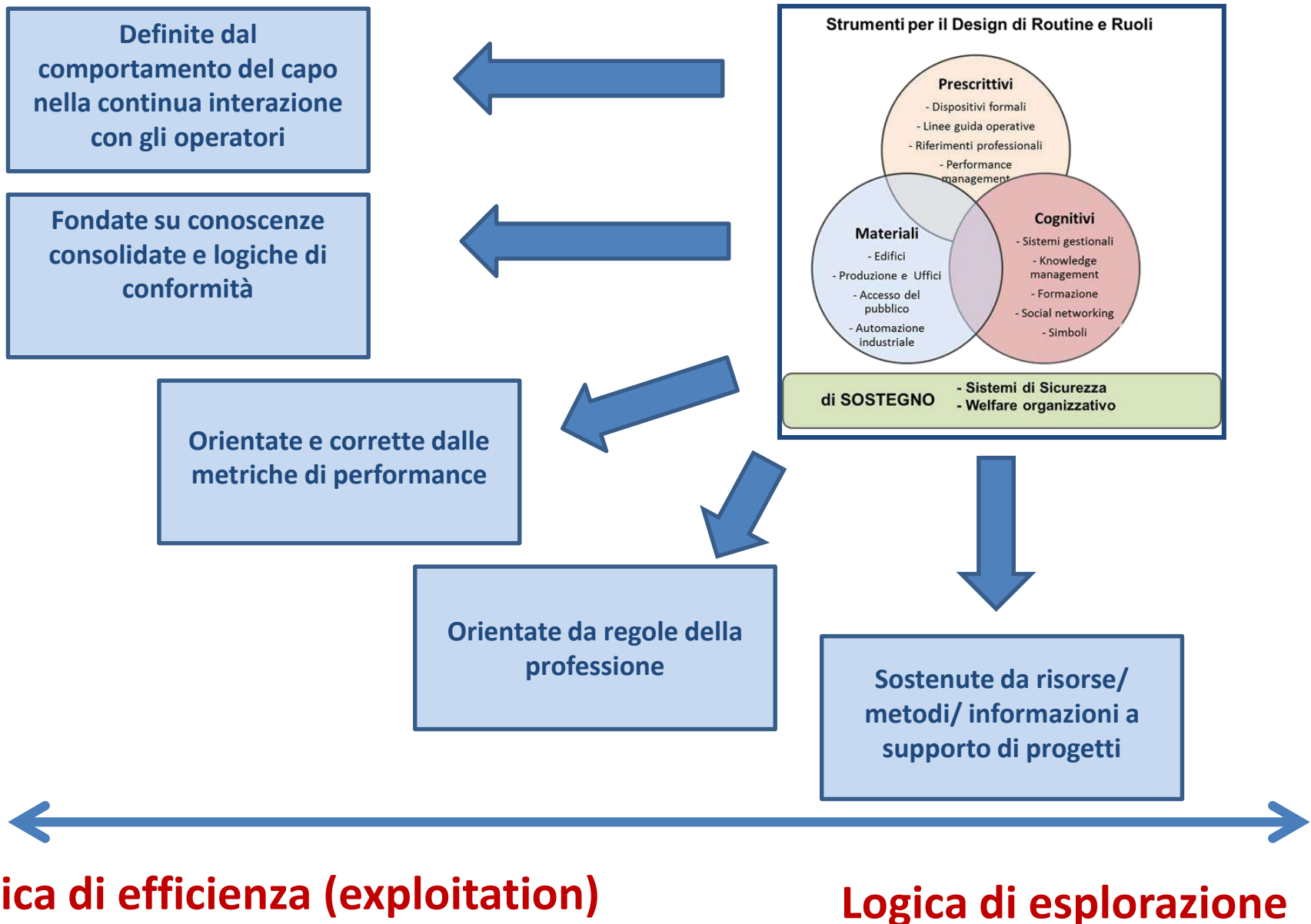
LO SVILUPPO DEL PRODOTTO TRA DREAM and EFFICIENT FACTORY

- La routine si è così rivelata un processo dinamico e generativo, in continua dialettica tra flessibilità e stabilità attraverso la capacità degli attori di confrontarsi in modo via via più efficace; nel tempo si sono succeduti e intrecciati processi di **enucleazione delle diverse problematiche**, di **attivazione di azioni mirate** e anche di **eliminazione di soluzioni non convenienti**, riducendo ad esempio la gamma dei colori utilizzati.

Il Design di routine e ruoli: i fattori da considerare



CON QUALI STRUMENTI SI POSSONO PROGETTARE ROUTINE INNOVATIVE ?



Frontiere della performance

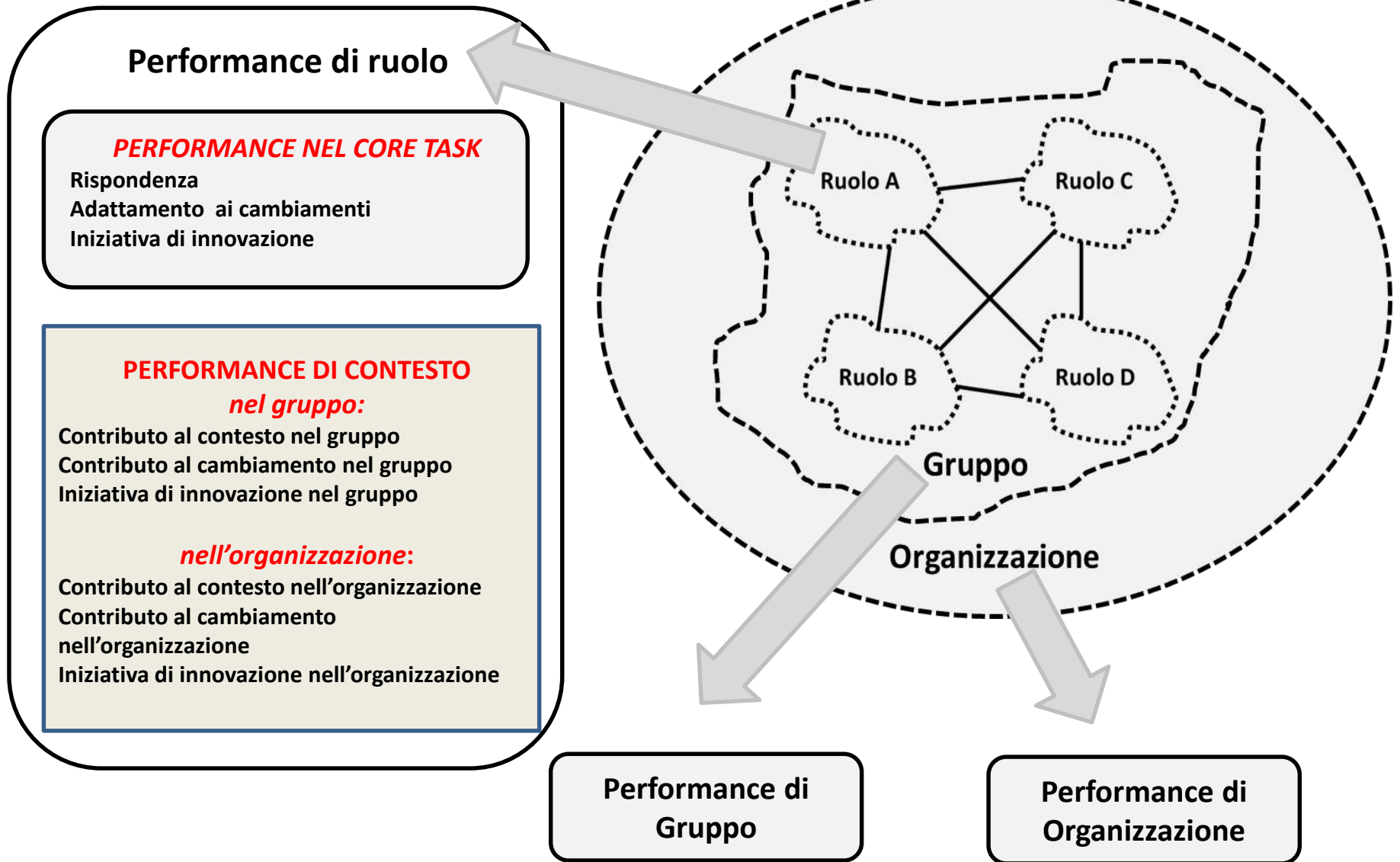
- Il cambiamento rapido che si manifesta in molti contesti di lavoro e l'incertezza che è globalmente in crescita accrescono il valore dei comportamenti adattivi e proattivi
- Ma queste due dimensioni sono anche quelle meno studiate e cui si rivolge minore attenzione

Adattamento



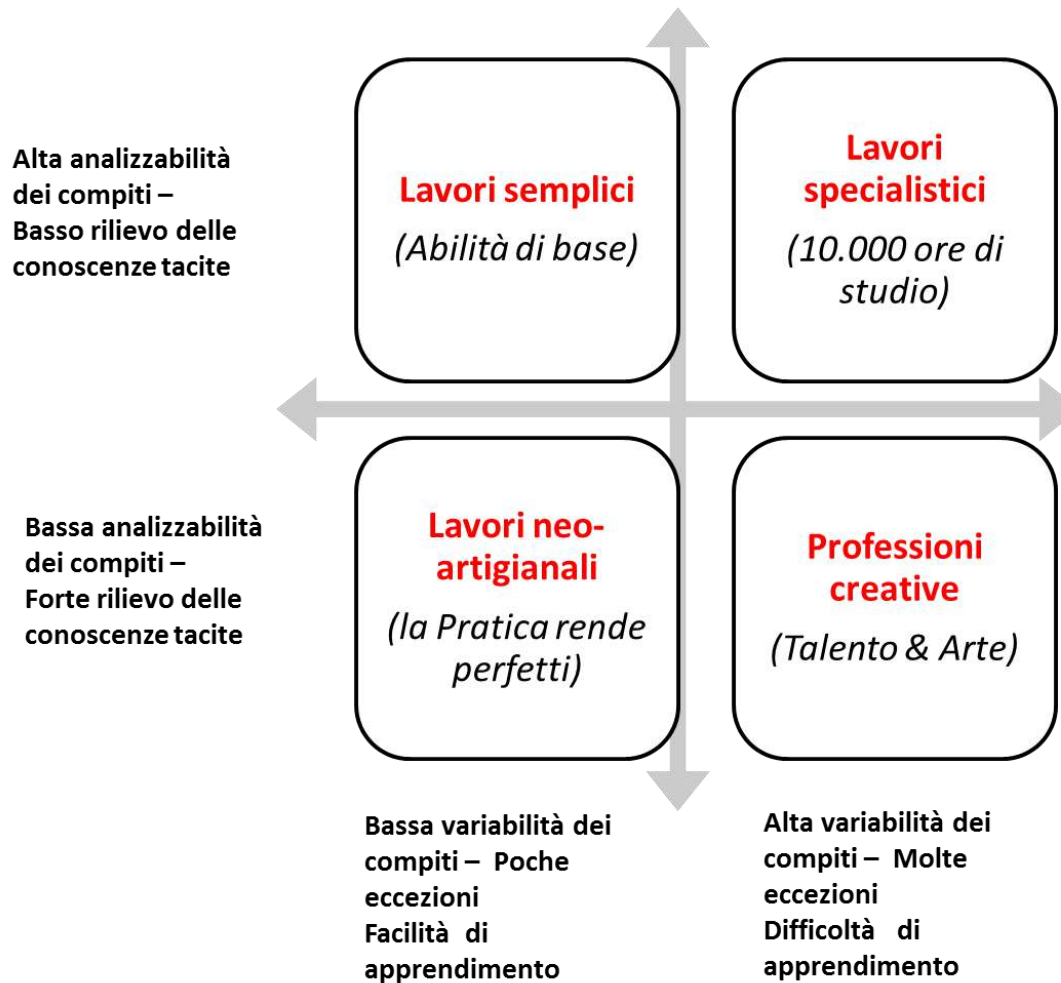
Proattività



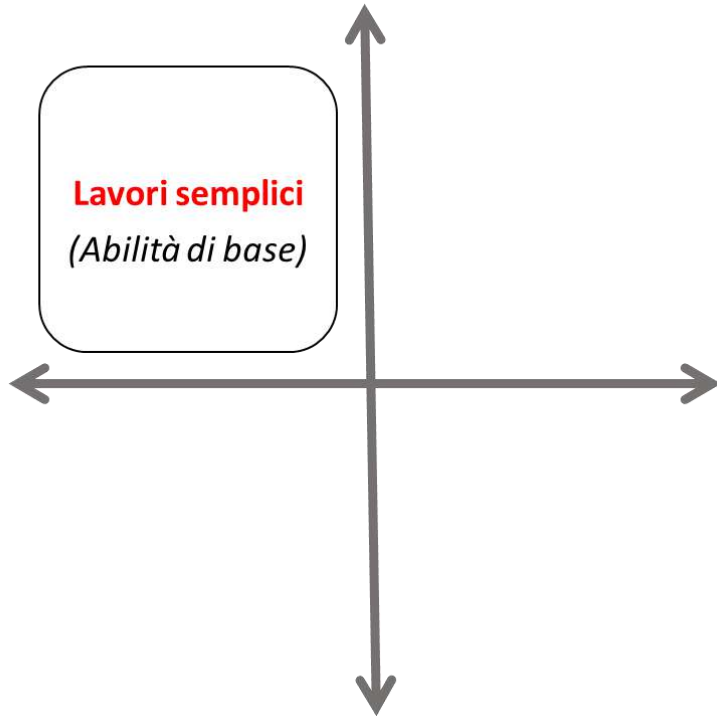


APPROFONDIMENTI

Per tipologie di ruoli lavorativi



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

ADATTAMENTO/ PROATTIVITA'



29 GENNAIO 2019 Usa, i compiti di matematica sono troppo difficili: il bimbo chiama la polizia al 911 di Lafayette, in Indiana.

Antonia Bundy, che risponde alla chiamata, decide di aiutare il ragazzo senza alcuna esitazione. La sua gentilezza le è valso l'encomio delle forze dell'ordine: "Lavora con una passione infinita", hanno spiegato i colleghi intervistati da Nbc News.

ROBOT che falliscono



La loro Intelligenza artificiale non è sufficiente a dare risposte su problemi pratici come consigliare luoghi turistici da visitare, fornire informazioni precise su come raggiungere l'aeroporto in orario, registrare i passaporti alla reception. Gli androidi hanno bisogno di grande manutenzione perché si guastano spesso. E poi alcuni robot sono troppo sofisticati e al tempo stesso «ingenui».



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.

Whole Foods says it will hire more workers to implement the changes.



Over time, Whole Foods will get cheaper in general



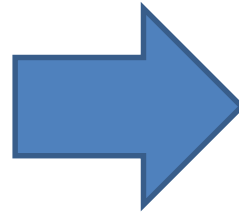
"The two companies will invest in additional areas over time, including in merchandising and logistics, to enable lower prices for Whole Foods Market customers," Whole Foods and Amazon said in a release.

Whole Foods stores will have Amazon lockers



Costruire senso

**«lo non pulisco
pavimenti ma
mando un uomo
sulla luna»**



Le proprietà che danno significato a un obiettivo (senza tempo, lontano da raggiungere, di grande scala) sono proprio quelle che non fanno comprendere ai lavoratori il collegamento con le loro responsabilità quotidiane

Soggettività del lavoratore come «terreno contestato»

Influenza manageriale sui comportamenti rafforzata dalle tecnologie innovative:

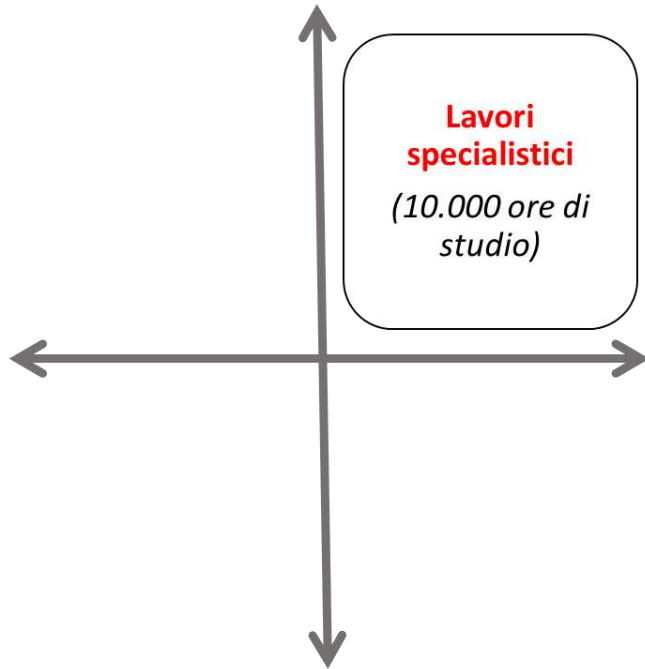
- Strategie invasive della soggettività degli operatori, influenza su “cuori e menti”
- Influenza su attitudini, emozioni, valori, pensieri, gesti e posizioni del corpo, aspetto, contegno, e persino humour e risata
- Pressione contemporanea a reprimere e dispiegare particolari emozioni



Strategie di sopravvivenza:

- **Conformismo**
- **Recitazione**
- **Resistenza**

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**



**RICHARD SENNETT paragona i Googleplex alle città aziendali di fine '800.
Si chiede se un ambiente chiuso e autosufficiente «incoraggia davvero la creatività»**

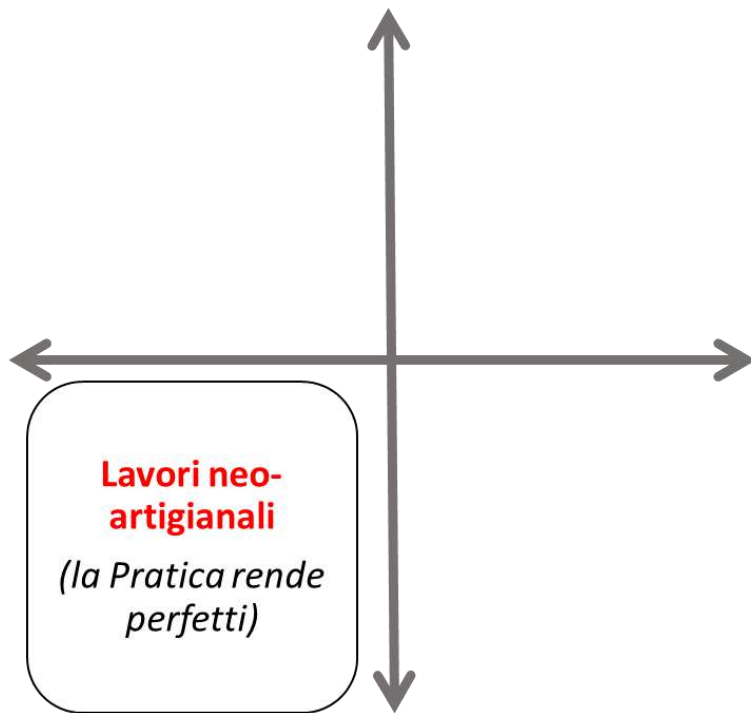


Googleplex – New York



Crespi d'Adda – BG Italia

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

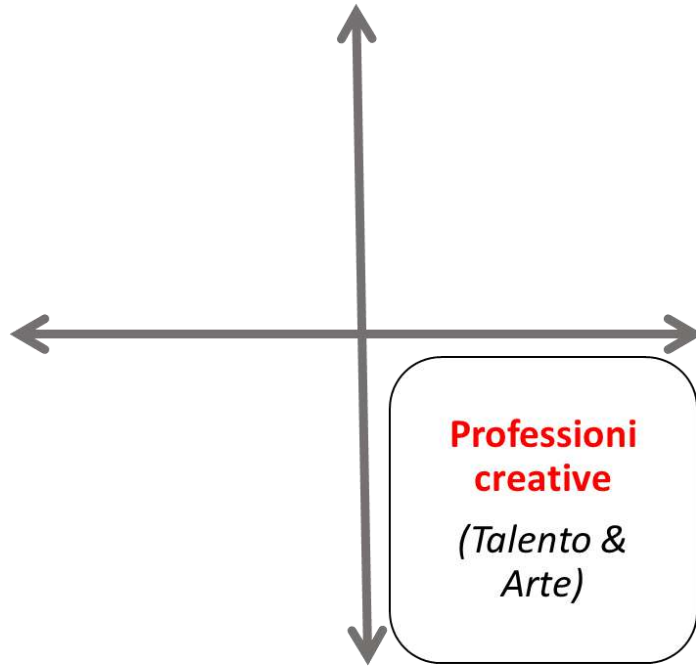
Il montaggio della scarpa made in Italy

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



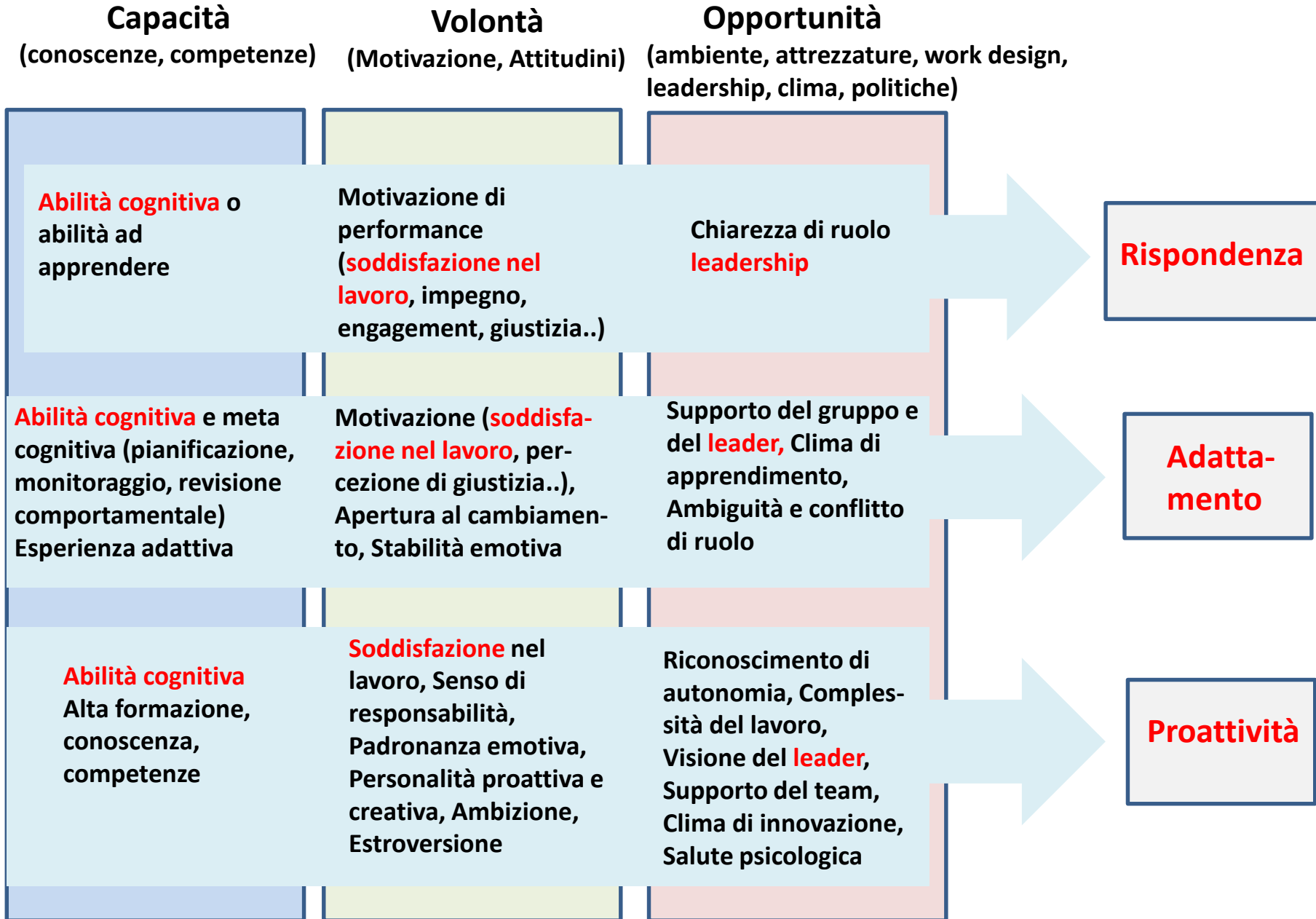
- A un banchetto, operai scelti tra i più esperti tirano ancora le tomaie e le fodere, controllano le cuciture, montano i sandali. E' artigianato puro in un contesto tecnologico in evoluzione.
- Ed è il passaggio che fa la differenza, una profonda differenza, tra una scarpa italiana di pregio e una scarpa 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.

Le professioni creative



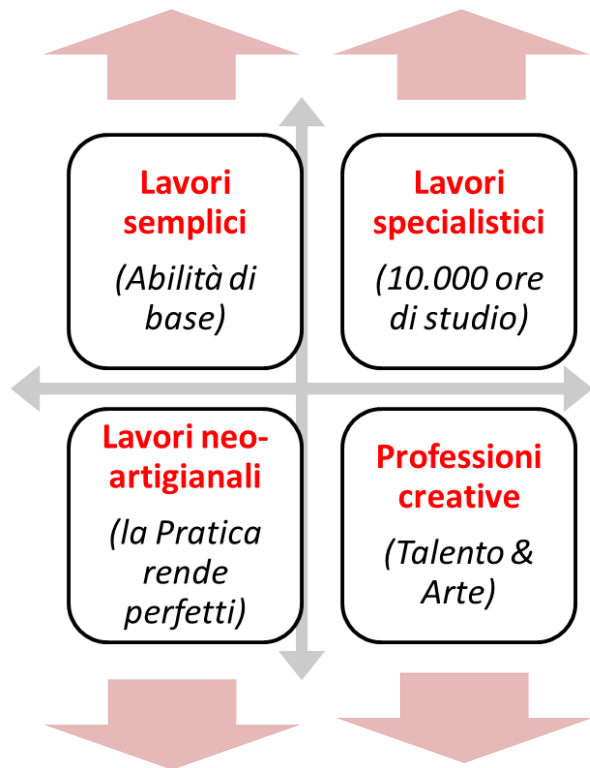
- conoscenze complesse, con tempi lunghi di apprendimento, e sapere pratico, alimentato da competenze tacite derivate dall'esperienza ma anche dalla capacità di rielaborarla in modo originale e creativo
- la performance consegue al talento e alla capacità innovativa dei singoli individui
- ristretta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

Gli antecedenti della performance



Neo-taylorismo
GIG economy/
**Blue collar
aumentato**

Free lance, risorsa
passiva/
Knowledge worker



«Specie protetta»/
«neo-artigiano
digitale»

Vertice ristretto/
**Creatività e
leadership diffusa**

Partecipazione progettuale

**Professionalizzazione
generalizzata**

Leadership diffusa

Formazione attiva

**Preparazione tecnica + soft
skills**

Nuovo potere contrattuale

**NUOVI ASSETTI
PRODUTTIVI CHE
INTEGRANO
TECNOLOGIA,
ORGANIZZAZIONE E
LAVORO**