



L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA

Per una nuova progettualità del lavoro e dell'organizzazione

Relazione di Gianfranco Rebora

Milano, 13 febbraio 2019



L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA

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 OLTRE LA STRATEGIA

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...

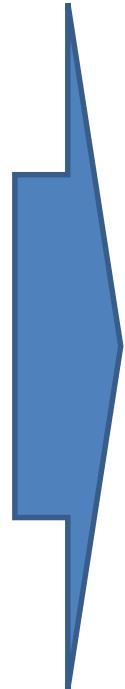
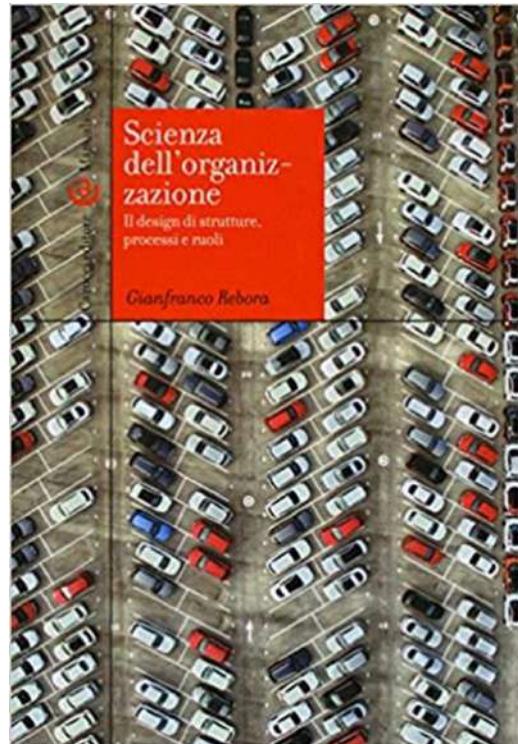
Alla ricerca di nuovi modelli lavorativi



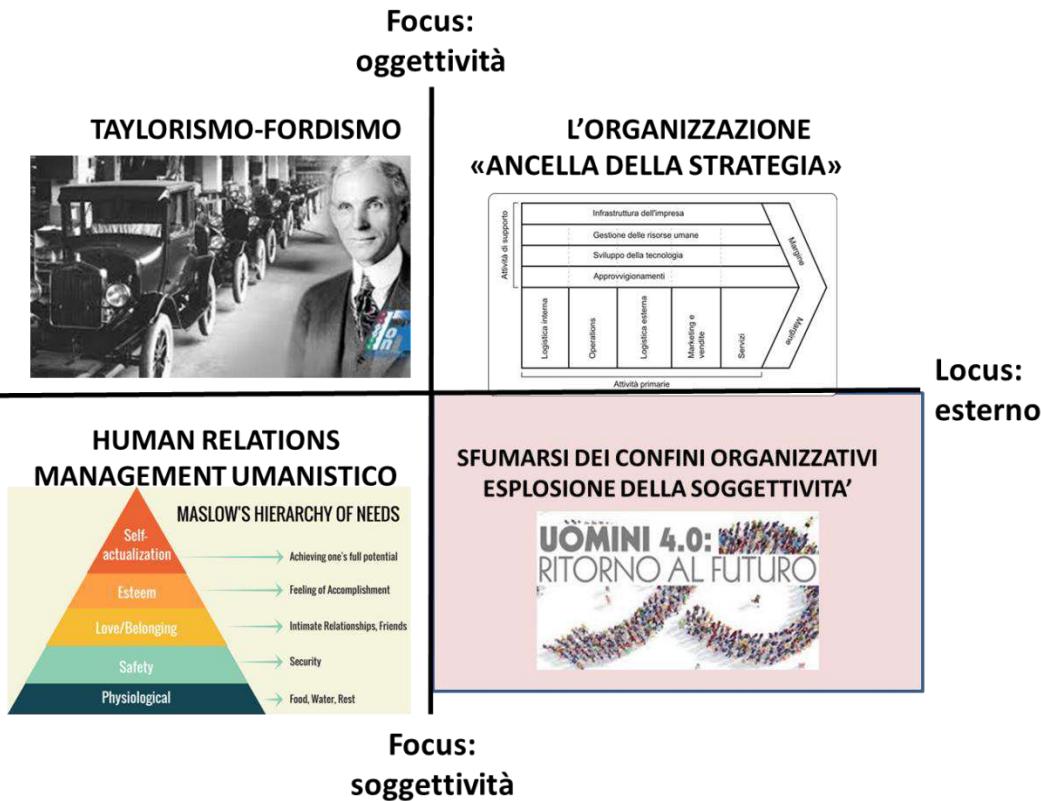
La gestione della complessità richiede iniziative che devono fronteggiare varianti non previste o sfruttare potenzialità che si aprono in corso d'opera lungo i percorsi della transizione digitale.

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”.

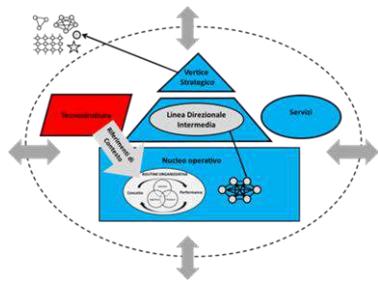
Nel «quarto quadrante» della complessità



Locus:
interno

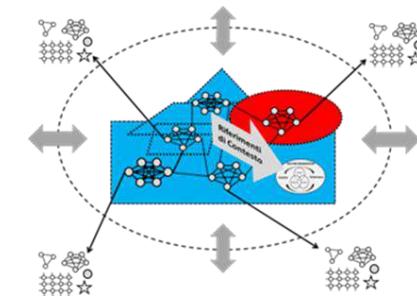


L'evoluzione dei confini delle organizzazioni



- **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 SOGGETTIVITÀ

- arricchimento del ventaglio di obiettivi perseguiti 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**:

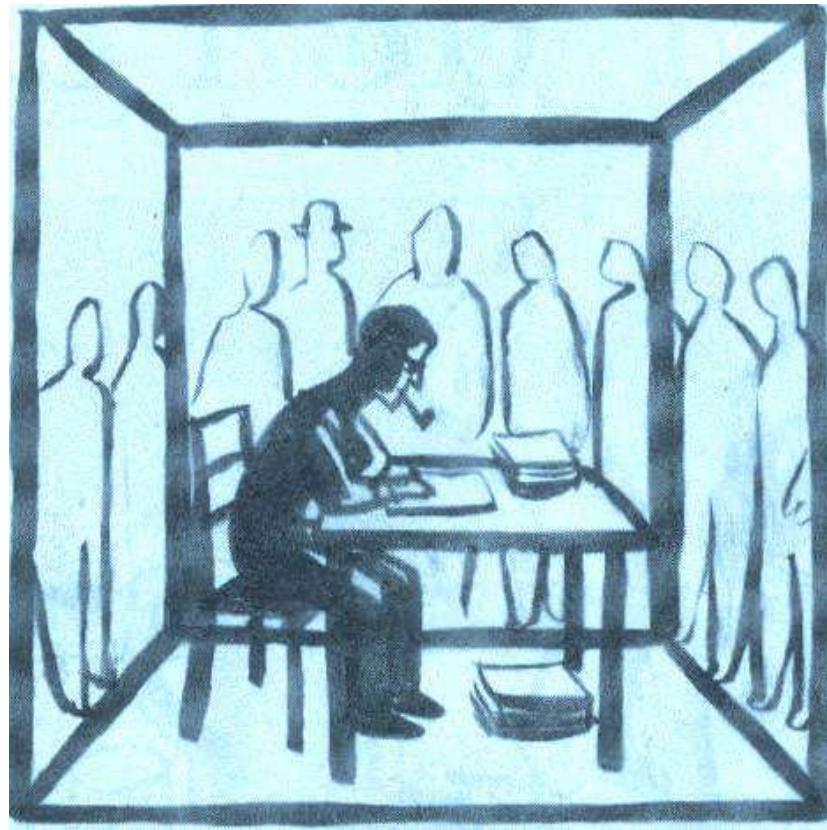
- Offrono remunerazioni economiche
- Conferiscono identità e significati
- Possono generare incertezza e ansietà

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

Dalla Gabbia di Ferro alla Glass Cage



The “iron cage” of bureaucracy



«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 CARRÀ', I Costruttori



ANGELO MORBELLI, In risaia

Performance e Gabbia di Vetro



3,090 people have reviewed this hotel

[Write a Review](#)



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



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?

THE DATA SCIENTIST PROFESSIONAL

ANALYTICAL

CREATIVE

CURIOUS

CRITICAL

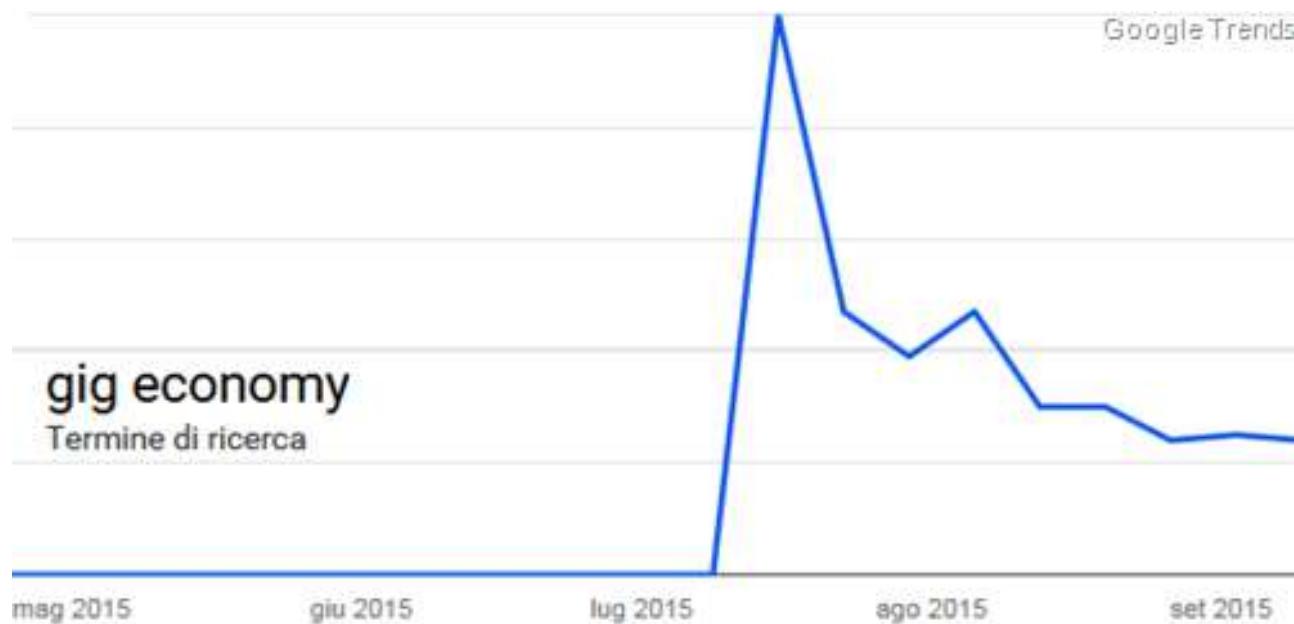
WELL-PAID

OPEN-MINDED

PERSISTENT

NO FORMAL
DATA SCIENCE
EDUCATION



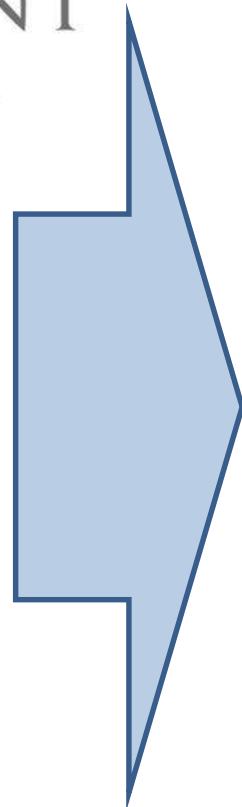


a way of working that is based on people having
temporary jobs or doing separate pieces of work, each
paid separately, rather than working for an employer

Antonio A. Casilli

EN ATTENDANT LES ROBOTS

Enquête sur le travail du clic



**Lavoratori che «nutrono»
le piattaforme**

Amazon Mechanical Turk



LA COULEUR DES IDÉES

SEUIL

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/Ef-ficacia

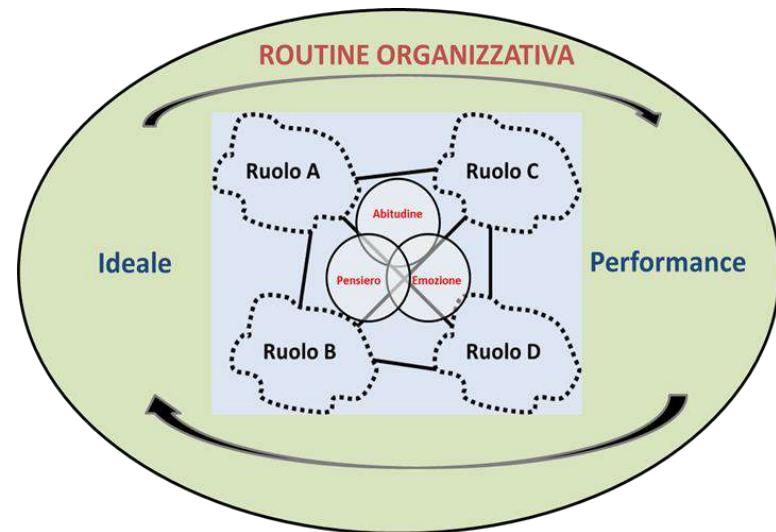
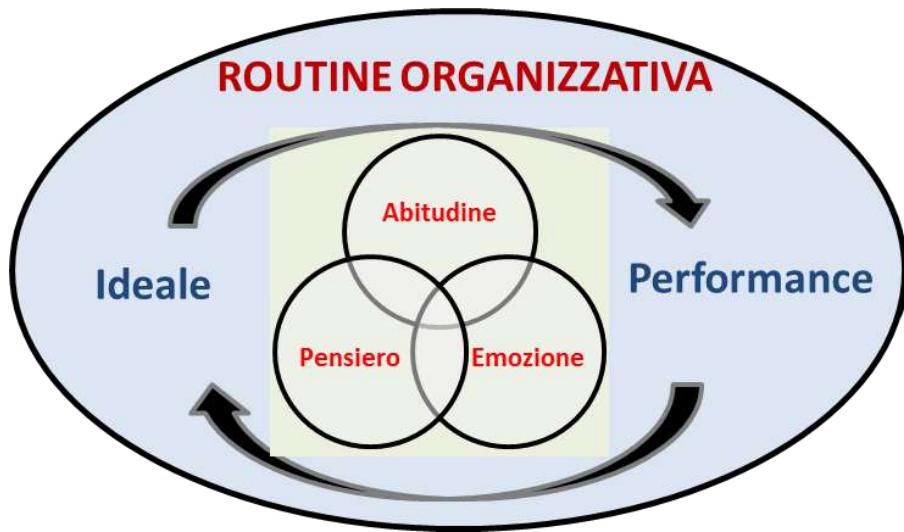
[Quando input, processi e outcome del lavoro sono definiti e prevedibili il lavoro può seguire fedelmente le prescrizioni]

Adattamento

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

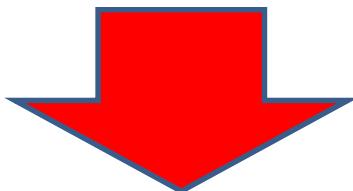
Proattività

Nel cuore dell'organizzazione: ruoli e routine

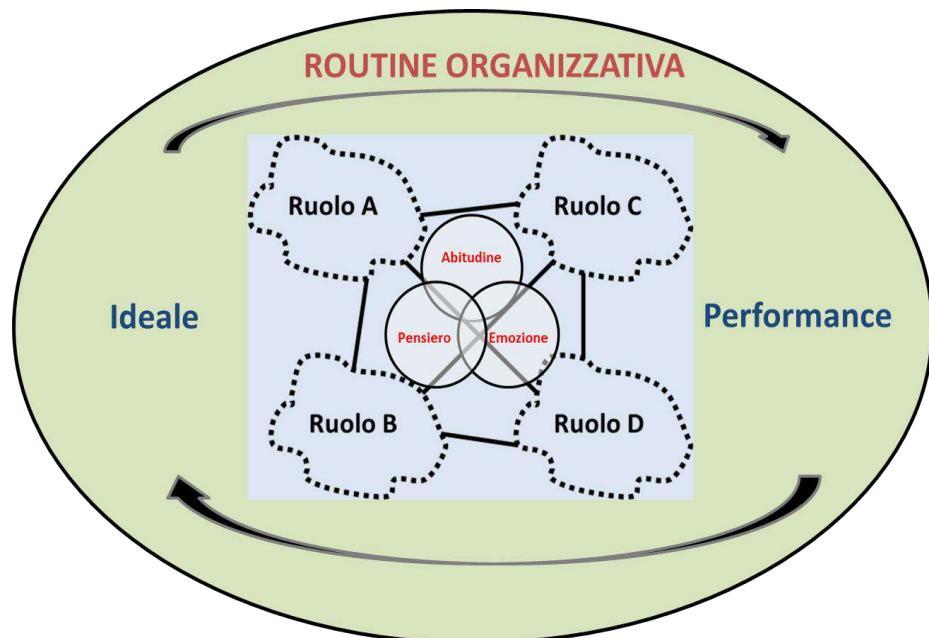


Le routine organizzative

- 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.

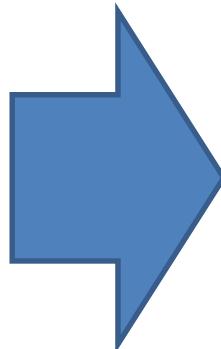


Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines*

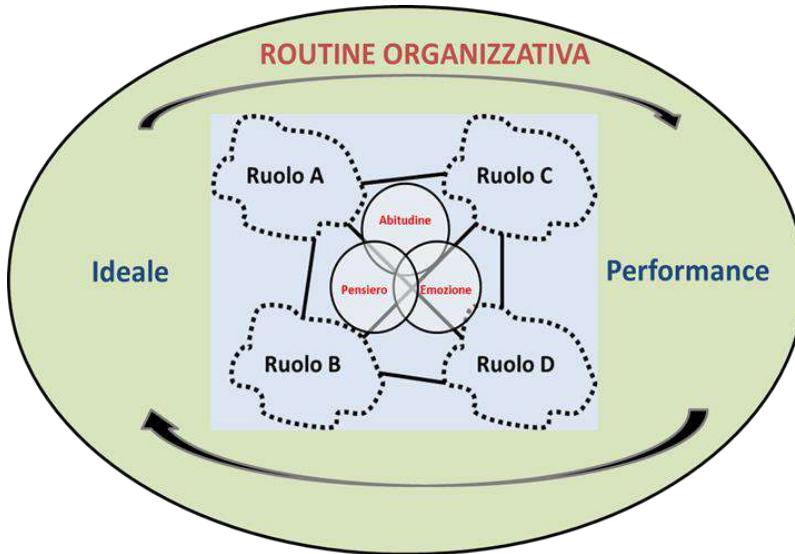
Carlo Salvato¹ and Claus Rerup²

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


La routine di Sviluppo del Prodotto



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

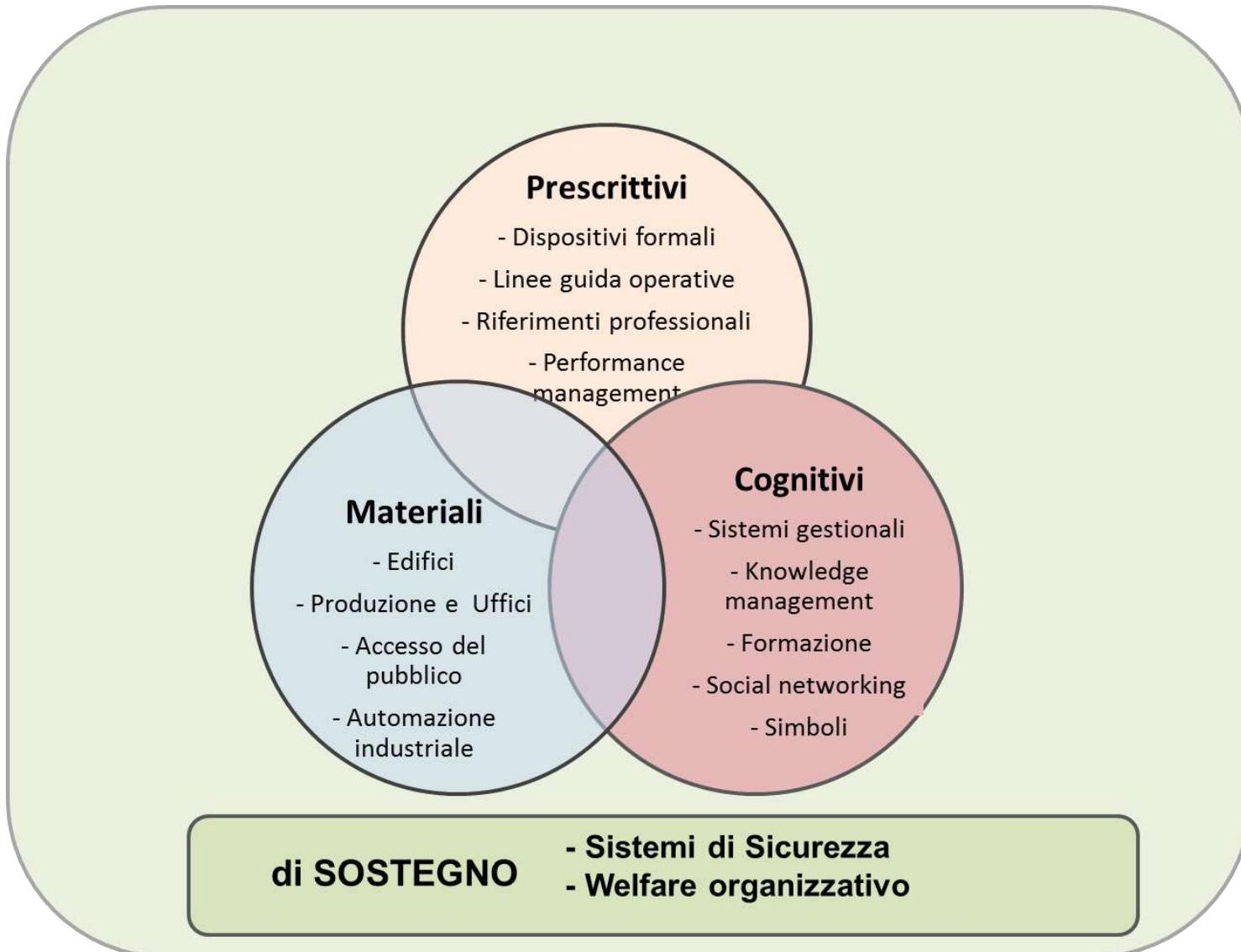


Ingegneri e designer si sono coinvolti in faticosi processi di interazione nel cui ambito le soluzioni di mediazione tra le contrastanti esigenze si sono rinnovate nel tempo.

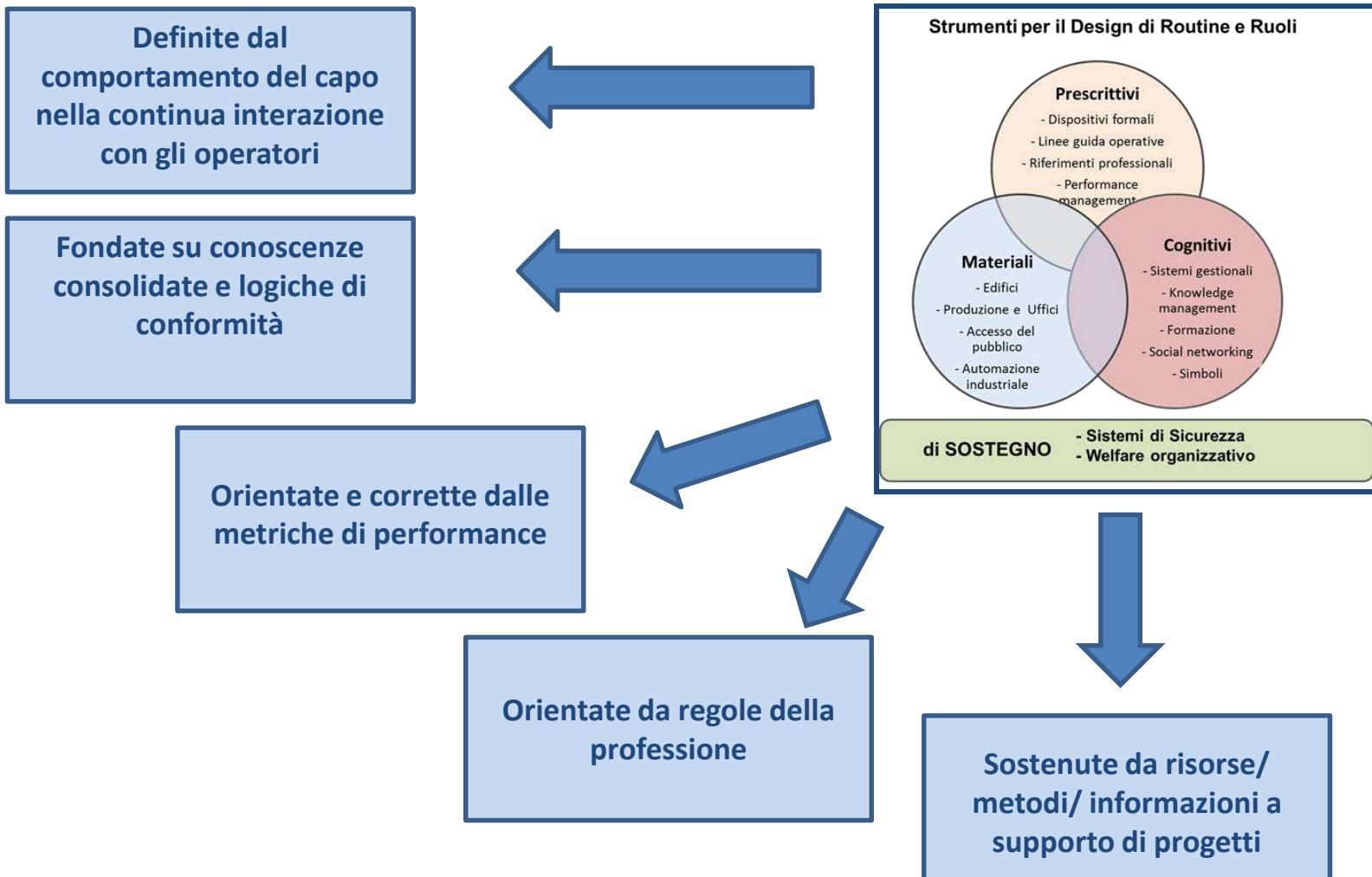
LO SVILUPPO DEL PRODOTTO TRA DREAM and EFFICIENT FACTORY

- 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 ?



Logica di efficienza (exploitation)

Logica di esplorazione

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



Performance di ruolo

PERFORMANCE NEL CORE TASK

Rispondenza
Adattamento ai cambiamenti
Iniziativa di innovazione

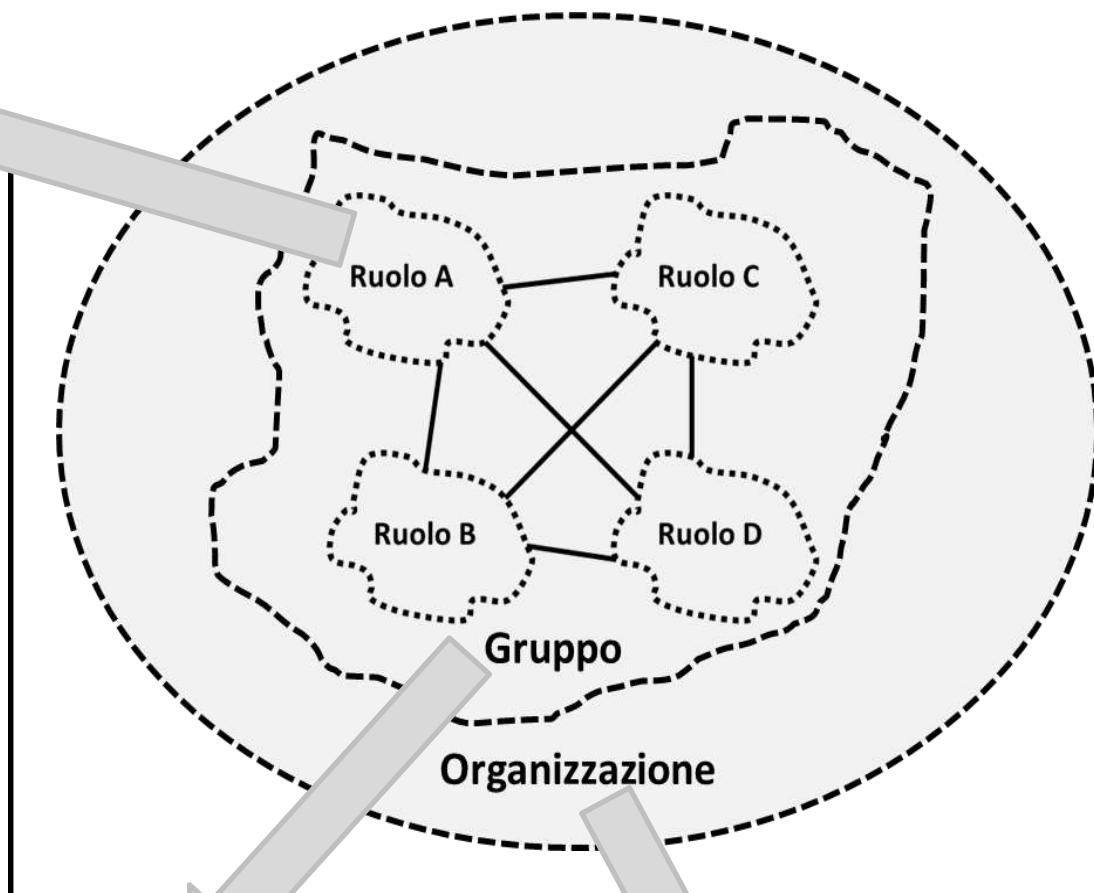
PERFORMANCE DI CONTESTO

nel gruppo:

Contributo al contesto nel gruppo
Contributo al cambiamento nel gruppo
Iniziativa di innovazione nel gruppo

nell'organizzazione:

Contributo al contesto nell'organizzazione
Contributo al cambiamento
nell'organizzazione
Iniziativa di innovazione nell'organizzazione

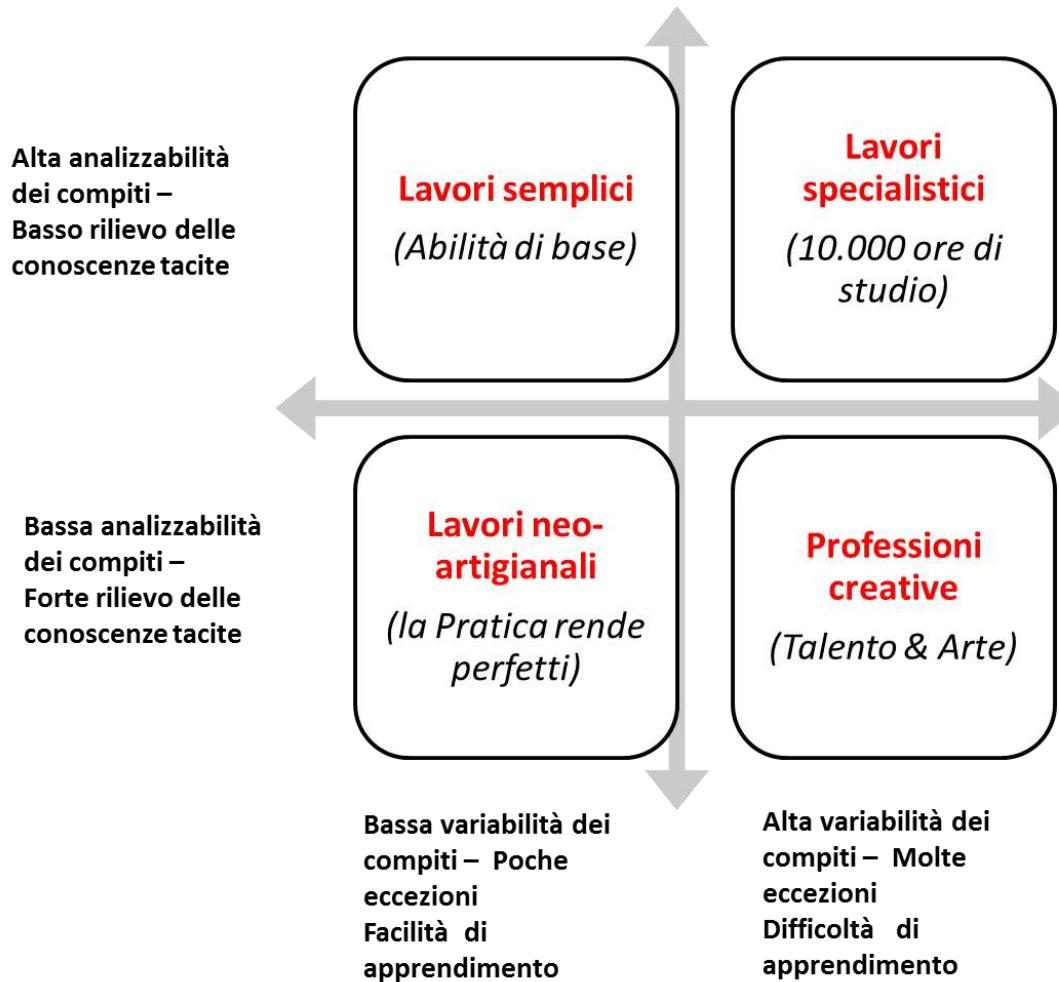


Performance di
Gruppo

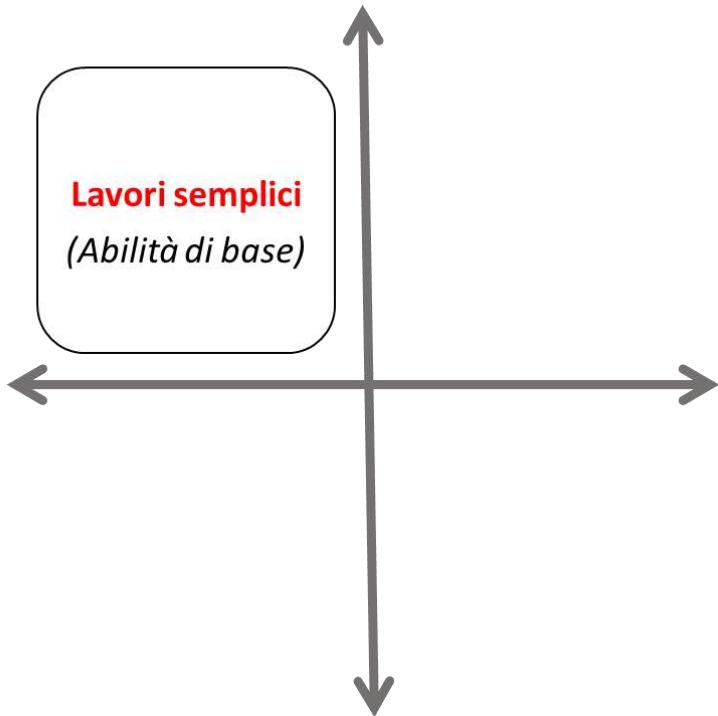
Performance di
Organizzazione

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



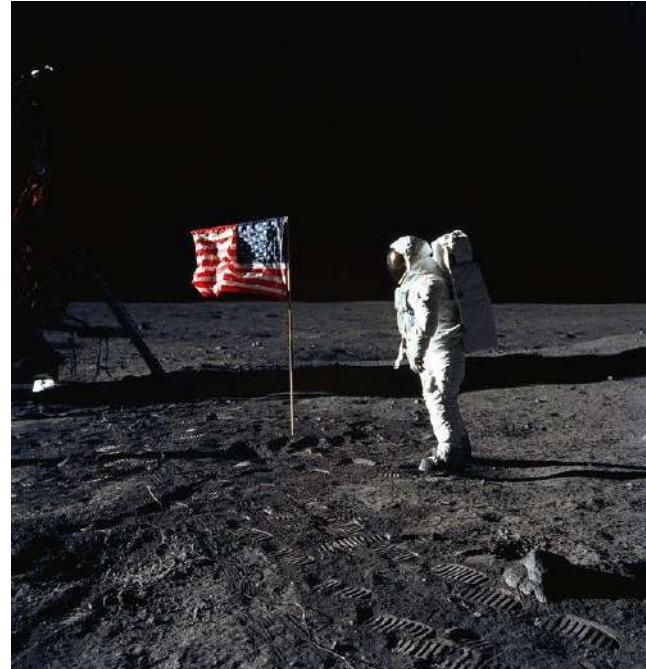
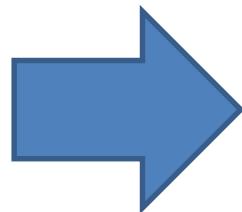
"The two companies will invest in additional areas over time, including in merchandising and logistics, to enable lower prices for Whole Foods Market customers," Whole Foods and Amazon said in a release.

Whole Foods stores will have Amazon lockers



Costruire senso

**«Io 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:

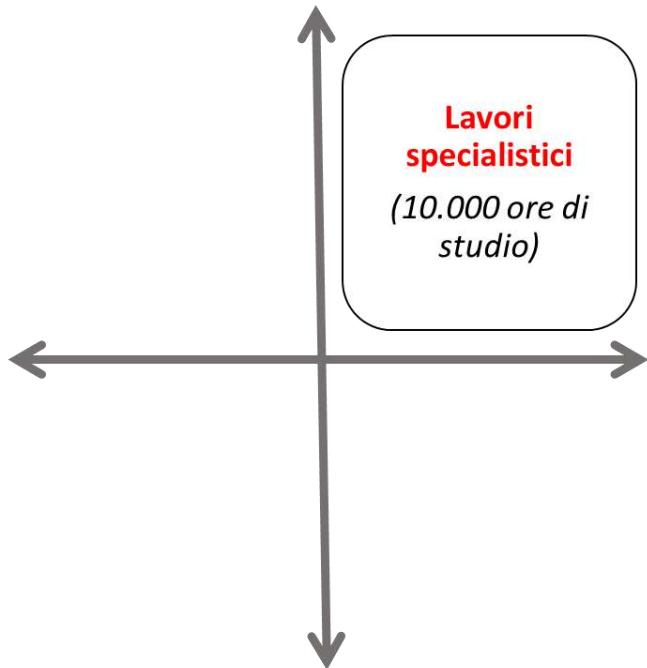
- Strategie invasive della soggettività degli operatori, influenza su “cuori e menti”
- Influenza su attitudini, emozioni, valori, pensieri, gesti e posizioni del corpo, aspetto, contegno, e persino humour e risata
- Pressione contemporanea a reprimere e dispiangere particolari emozioni



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»**

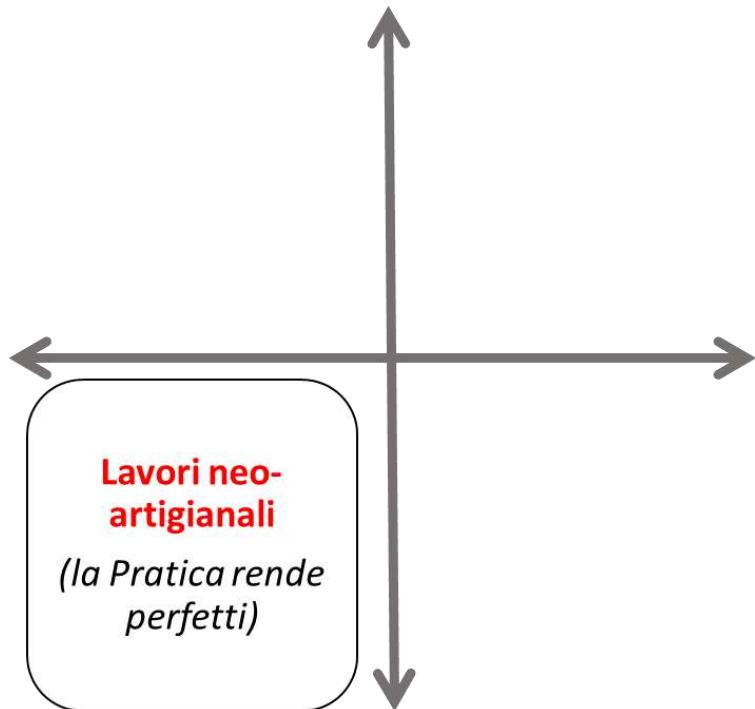


Googleplex – New York



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

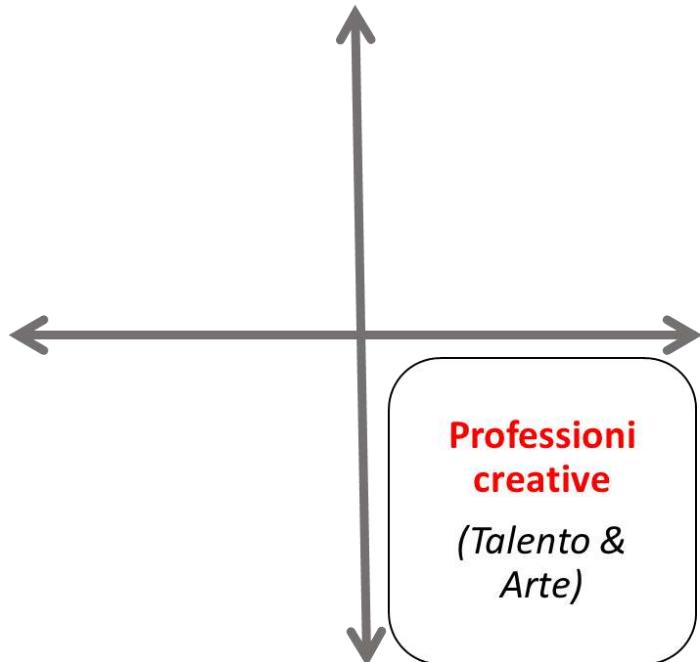
Il montaggio della scarpa made in Italy

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



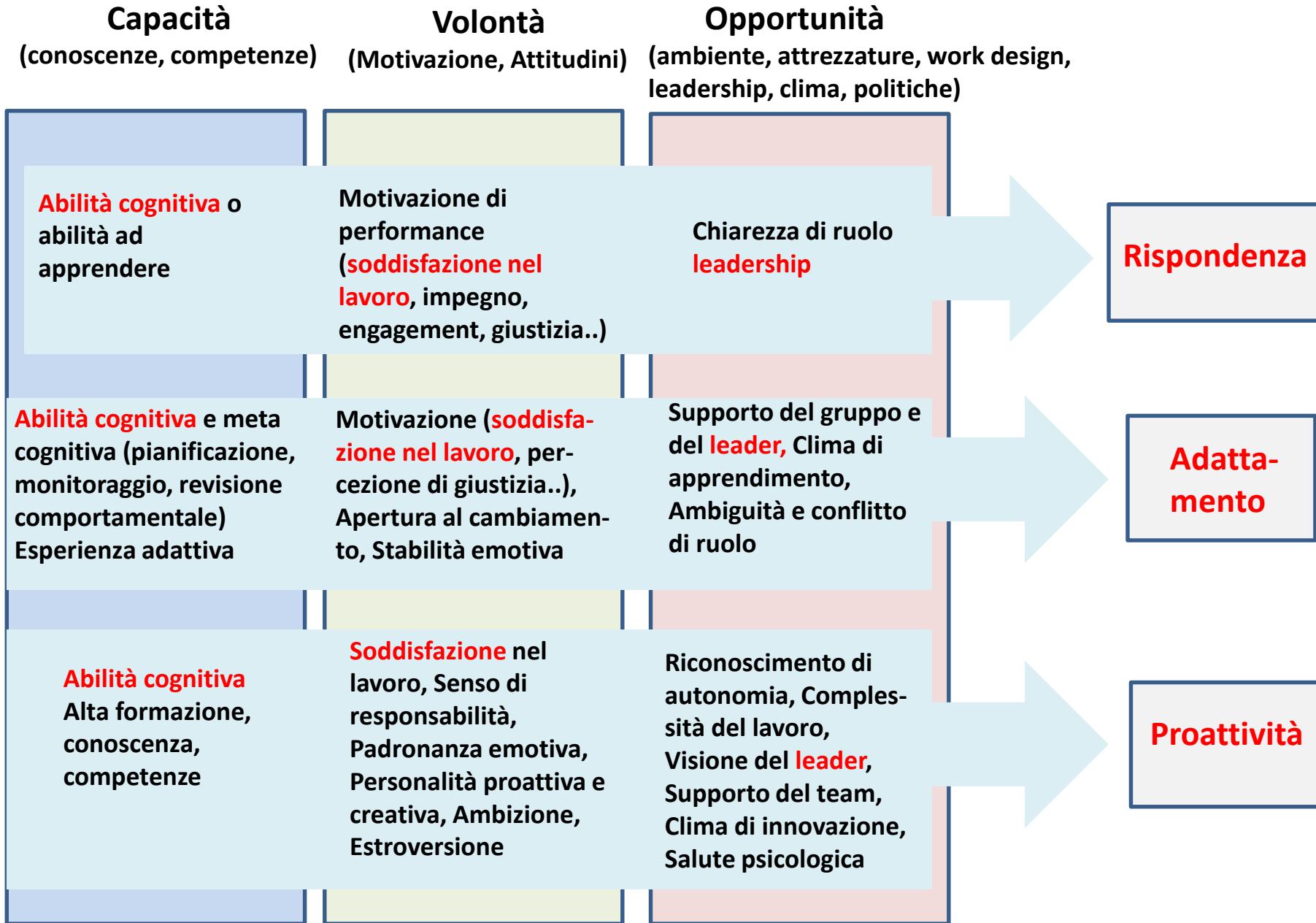
- A un banchetto, operai scelti tra i più esperti tirano ancora le tomaie e le fodere, controllano le cuciture, montano i sandali. E' artigianato puro in un contesto tecnologico in evoluzione.
- Ed è il passaggio che fa la differenza, una profonda differenza, tra una scarpa italiana di pregio e una scarpa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



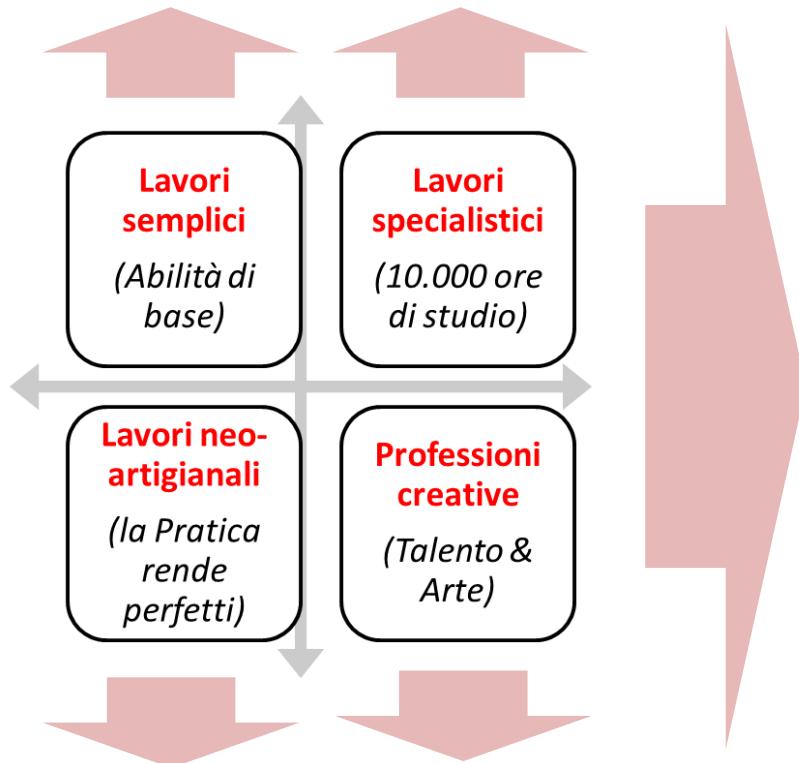
- conoscenze complesse, con tempi lunghi di apprendimento, e sapere pratico, alimentato da competenze tacite derivate dall'esperienza ma anche dalla capacità di rielaborarla in modo originale e creativo
- la performance consegue al talento e alla capacità innovativa dei singoli individui
- ristretta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