

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

Sviluppo & Organizzazione

n.312
Agosto/Settembre
2023



**L'AUTONOMIA
DEL LAVORO
AI PIANI BASSI
DELL'ORGANIZZAZIONE**

**MODELLARE
LE ATTIVITÀ
PER VALORIZZARSI**

Il Job crafting come
metodo per identificarsi
con il proprio ruolo

**IL RUOLO DELL'HR
ALL'EPOCA
DELL'HYBRID WORK**

Governare il
cambiamento con
relazioni e competenze

**LA CULTURA
D'IMPRESA
DI PADRE IN FIGLIO**

Il ritratto di
Francesco Vena



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Un'altra progettazione organizzativa è possibile

A cura di **Marco Guerici**

Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano

Risponde

Claudia Peiti

Economista, REF Ricerche e membro del gruppo

*Organizzazione e lavoro
in un'epoca di incertezze;
Il work design nell'epoca digitale tra
nuovi approcci e metodi classici*
a cura di E. Bartezzaghi, G. Della Rocca,
L. Pero e A. M. Ponzellini



Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.

A partire dal 2016, un gruppo interdisciplinare¹, composto da studiosi, consulenti, manager d'impresa e sindacalisti, si è incontrato con regolarità tra Milano e Torino per indagare, attraverso la conduzione di un set ampio di studi di caso su specifiche organizzazioni e su intere industry, il complesso rapporto tra tecnologie, organizzazione e lavoro. Negli ultimi anni, il gruppo ha realizzato, con *authorship* a geometria variabile, diversi contributi. Ognuno di essi si è prestato ad alimentare un dibattito in Italia sempre molto acceso, ma che ha subito un'accelerazione con lo sviluppo tecnologico profondo ed esteso che ha caratterizzato il tessuto organizzativo del Paese negli ultimi anni, anche grazie alle politiche pubbliche a supporto della cosiddetta Industria 4.0.

Tra i recenti contributi realizzati dal gruppo, due volumi: *Organizzazione e lavoro in un'epoca di incertezze* (2022) e *Il work design nell'epoca digitale tra nuovi approcci e metodi classici* (2023), entrambi pubblicati dal Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi (nella serie "Quaderni di Biblioteca delle Libertà") all'interno della neonata collana "Il tassello mancante".

¹ Il gruppo è composto da: Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Berta, Marco Biasi, Alberto Cipriani, Salvatore Cominu, Giuseppe Della Rocca, Giorgio De Michelis, Franco Deregibus, Beatrice Magni, Luciano Massone, Ivana Pais, Claudia Peiti, Luciano Pero, Anna M. Ponzellini, Luigi Rampino, Gianfranco Rebora, Mario Sai, Rachele Sessa, Anna Soru.

Il volume *Organizzazione e lavoro in un'epoca di incertezze* mette a fuoco il rapporto tra tecnologia, organizzazione e lavoro in alcuni settori. Analizza, in primo luogo, il settore terziario e si sofferma, in particolare, sulla Distribuzione organizzata e sui Servizi audiovisivi di intrattenimento, settori che hanno subito un'enorme riorganizzazione, il primo dovuta alla diffusione dell'e-commerce e all'automazione dei punti vendita (grazie, per esempio, a casse automatiche) e il secondo per far fronte a nuovi player digitali che erogano video ondemand e in streaming. Il focus del contributo si sposta, quindi, sul settore manifatturiero, in cui si presenta e discute un caso di estensione dello Smart working a perimetri produttivi. Infine, si sposta sull'innovazione organizzativa nella Pubblica amministrazione, che diviene allo stesso tempo una preconditione e un obiettivo dei cospicui investimenti pubblici legati al varo del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr).

Il secondo volume, *Il work design nell'epoca digitale tra nuovi approcci e metodi classici*, affronta, invece, il tema del Job design, in relazione ad alcuni suoi aspetti resi particolarmente critici dall'emergere delle tecnologie digitali. In primo luogo, mostra come alcune strategie di analisi e misurazione del lavoro (metodi che hanno fatto la storia della Progettazione organizzativa) richiedano oggi un radicale ripensamento legato all'esigenze dei nuovi contesti organizzativi digitalizzati. Si propone, quindi, una contrapposizione tra un disegno organizzativo umanistico e uno meccanico, mostrando come questa scelta di fondo possa impattare pesantemente su come le tecnologie digitali sono incorporate nel sistema organizzativo, cioè se in una logica di impoverimento oppure di potenziamento del lavoro delle persone. Un capitolo di particolare interesse è quello costituito dall'intervista a Luciano Massone, ex Manager Fca, relativa alla sua esperienza di ridisegno dei sistemi di lavoro guidata dal paradigma del World class manufacturing. Infine, il contributo si chiude con una riflessione critica su luci e ombre della contrattazione collettiva nei processi di ridisegno del lavoro.

LE PREMESSE CULTURALI DEL PROGETTO EDITORIALE
Trasversalmente ai volumi e alla varietà dei contesti e temi analizzati, emergono due orientamenti di fondo. Il primo è il rifiuto dell'astratto dibattito tra tecno-pessimisti (i quali assumono che le tecnologie digitali sostituiranno o impoveriranno il lavoro) e tra tecno-ottimisti (i quali assumono che le tecnologie miglioreranno le organizzazioni e le condizioni di lavoro offerte). Al contrario, l'orientamento che caratterizza i due contributi è l'idea che queste posizioni non siano mutuamente esclusive e che la stessa tecnologia possa avere effetti di impoverimento "e" (non "o") di arricchimento del lavoro.

Nell'introduzione al primo volume, per esempio, si legge: "Se da una parte abbiamo verificato [...] una spiccata tendenza alla standardizzazione dei compiti [...] dall'altra parte è emerso un qualche aumento dell'autonomia". Si legge anche come abbia fatto ben sperare: "Una maggiore circolazione delle informazioni" in termini di "influenza e partecipazione dei lavoratori, *seppure* in un processo di progressiva automazione dei sistemi di controllo, di esito non facile da prevedere". Infine: "Un nuovo tipo di contratto implicito basato su una decisa responsabilizzazione sui risultati in cambio di spazi di autonomia e di miglioramento dell'equilibrio lavoro-vita, *che però non escludono* la possibilità di una intensificazione del lavoro e dell'aumento dello stress".

Nel secondo volume, costituisce un esempio di questa impostazione 'problematizzante', il saggio sui metodi di analisi e misurazione del lavoro, che contrappone casi in cui questi ultimi sono usati per migliorare il lavoro degli operatori (nel settore aerospaziale, per esempio) e casi in cui essi sono, invece, usati per impoverire il lavoro (il saggio cita esplicitamente il caso di Amazon). Sempre a titolo di esempio, nel secondo contributo, il saggio sulla contrattazione aziendale mostra un costante "intrecciarsi tra il 'lato oscuro' dell'innovazione e il lato luminoso". Questi esempi conducono al secondo orientamento di fondo: un'adesione di matrice socio-tecnica all'idea che le tecnologie non determinano l'organizzazione, ma appunto che sistemi sociali e tecnici



possano e debbano essere congiuntamente progettati per avere organizzazioni più performanti e, allo stesso tempo, capaci di esprimere una domanda di lavoro di qualità. Su questo, l'introduzione al primo volume è molto esplicita nel ribadire la scelta di fondo che informa l'intero lavoro: "Una maggiore attenzione all'organizzazione (processi, strutture e ruoli) sembrerebbe favorita dalla duttilità delle tecnologie 4.0 che permettono, più che nelle ondate tecnologiche precedenti, la scelta tra alternative organizzative diverse. Questo apre alla possibilità di una progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione e partecipata secondo i principi dell'approccio socio-tecnico, nel senso cioè della ricerca di un buon successo delle organizzazioni sia dal punto di vista tecnico (efficienza e qualità) che sociale (qualità del lavoro)". Proprio questo orientamento valoriale consente una interpretazione dei due contributi, che sarà di seguito presentata a partire da Smisurata preghiera, una celebre canzone di Fabrizio De André.

RECITANDO UN ROSARIO [...] DI INESAURIBILI ASTUZIE [...] LA MAGGIORANZA STA

Da anni è riconosciuta l'idea che le teorie organizzative siano influenzate dai modelli e dalle ideologie politico-culturali del proprio tempo. In questa prospettiva, la teoria dei sistemi socio-tecnici ben si inquadra in un capitalismo produttivo, basato su catene di produzione in gran parte nazionali, in cui il potere del capitale era controbilanciato da massicci interventi dell'autorità pubblica e da una forza lavoro collettivamente aggregata intorno ad attori di rappresentanza forti e diffusi. Non a caso questa teoria, lasciato il Regno Unito, informerà le pratiche di progettazione dei Paesi del Nord Europa il cui il capitalismo era chiamato costantemente a legittimarsi nella società, a fronte della minaccia rappresentata dalla vicinissima alternativa sovietica.

La stessa teoria troverà minore applicazione nei Paesi centrali nella costruzione atlantista: basti pensare, per esempio, allo sforzo della Cia di monitorare costantemente e occultamente il lavoro di alcuni degli epigoni dei sistemi socio-tecnici, ritenuti potenziali sovversivi. Ma oggi il contesto è radicalmente cambiato. Le diverse varietà di capitalismo emerse nel tempo appaiono, infatti, caratterizzate (seppure in misura diversa) da alcuni fattori: una spiccata finanziarizzazione che implica una minore dipendenza dal lavoro produttivo, una sempre più estesa capacità di eludere gli stati e gli attori nazionali (sindacati in primis) nella loro scala globale, un progressivo affrancamento da competenze umane che (anche nel caso di competenze sofisticate) le macchine si prestano a imparare, una crescente abilità di frammentazione del fronte del lavoro tramite processi di flessibilizzazione delle relazioni di impiego e di frammentazione delle catene. In

questo contesto, teorie di matrice profondamente diversa da quella socio-tecnica si sono affermate e hanno informato le pratiche professionali. Qui, oggi, la maggioranza sta.

PER CHI VIAGGIA IN DIREZIONE OSTINATA E CONTRARIA
Nell'introduzione alla recente riedizione del celebre volume *L'ape e l'architetto*, il Premio Nobel Giorgio Parisi, acutamente, scrive a proposito dell'insorgere di posizioni antiscientifiche nelle società attuali: "Questa sfiducia di massa nella scienza è dovuta anche al fatto che la scienza insiste a presentarsi come superiore al gioco delle parti e in un certo senso sapienza assoluta, rispetto agli altri saperi opinabili, quando in realtà non lo è affatto. Proprio il rifiuto caparbio di non accettare la propria non-neutralità indebolisce il prestigio degli scienziati che sbandierano un'obiettività che non è autentica, davanti a un'opinione pubblica che in qualche modo ne avverte la parzialità di vedute e i limiti". Lo stesso Parisi sostanzia questa posizione citando numerosi esempi (a partire dal caso delle esplorazioni lunari, che hanno avuto ricadute scientifiche di minore rilevanza rispetto alle cifre spese, proprio perché rispondevano a obiettivi di natura politica e militare e non, o non solo, scientifica) che mostrano come la storia della Scienza sia caratterizzata da scelte prese anche per motivi extra-scientifici, a volte apertamente politico-economici.

Esplicitando la scelta di collocare le opzioni valoriali alla base della trattazione socio-tecnica, gli autori dei due volumi appaiono, allo stesso tempo, adottare un orientamento attualissimo "e" (di nuovo: non "o") controcorrente. Attualissimo perché, seguendo Parisi, rendendo chiare le loro premesse normative si allineano all'idea che le scienze (comprese le scienze organizzative) possono essere accettate e comprese solo quando informate da una progettualità (la metafora dell'architetto) e non quando concepite come sistema valorialmente e politicamente neutrale che risponde solo a se stesso (la metafora dell'ape).



In questo senso, rendere chiara l'opzione valoriale che informa le premesse dei due volumi può rappresentare una risorsa per la loro diffusione sia nella comunità scientifica sia in quella professionale. Tuttavia, come anticipato, il lavoro qui discusso è certo pienamente attuale, ma anche controcorrente. Riaffermare oggi (in tempi di crescente *commodification* del lavoro) la necessità di una progettazione congiunta di sistemi tecnici e sociali basata sulla partecipazione individuale e collettiva dei lavoratori appare, infatti, un viaggio in una "direzione ostinata e contraria" (per citare ancora De André) rispetto alle pratiche di progettazione organizzativa tecnocentriche e poco partecipate che molte organizzazioni sembrano adottare. Lo sforzo dei due volumi e della collana qui recensiti è quello di 'de-naturalizzare' tali pratiche dominanti, un tentativo di mostrare che "un'altra progettazione organizzativa è possibile", che appare quindi un'operazione urgente e coraggiosa.

L'INNO ALLA DIREZIONE OSTINATA DEL TASSELLO MANCANTE

RISPOSTA PER IL GRUPPO TO-MI DI CLAUDIA PEITI,
ECONOMISTA, REF RICERCHE

Nell'articolo di Marco Guerci, che innanzitutto ringrazio, riecheggiano due importanti richiami; il primo che evoca un "viaggio verso una direzione ostinata e contraria", il secondo "alla maggioranza, che qui sta". In queste frasi concise, che non nascondono una vena provocatoria, ma anche di ammirazione, Guerci ha saputo a mio avviso cogliere l'essenza dell'identità del Gruppo TO-MI, per il quale "Il tassello mancante" costituisce il cuore e il centro del (loro e oggi nostro) lavoro, con il lancio della collana, effetto dalla collaborazione tra "Quaderni di Biblioteca Della Libertà" del Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino e il Gruppo TO-MI. Innovazione e lavoro, dà continuità a un progetto iniziato molto prima, e mette nero su bianco le riflessioni, le analisi e le discussioni di un gruppo, eterogeneo nelle competenze, ma accomunato dalla consapevolezza che non si può parlare di lavoro e tecnologia senza considerare l'organizzazione (il tassello mancante).

Nel 2020 avviene il mio primo incontro con il Gruppo, che vuole innanzitutto rifarsi a Torino, capitale della Manifattura e Milano, capitale del Terziario avanzato e dei nuovi lavori. Era luglio e partecipai a uno degli appuntamenti mensili a cui i fondatori erano oramai abituati, trovai un ambiente informale e stimolante nel quale, indipendentemente dal tema approfondito, era evidente una piena condivisione di intenti. Qui, di nuovo, Guerci ne coglie appieno il significato quando, molto elegantemente, richiama la centralità della "opzione valoriale che informa le premesse dei due volumi". È più di un'impostazione metodologica, quella che permea i membri del gruppo e che fa della convinzione

di non abbandonare mai l'attenzione verso esperienze effettivamente realizzate (in alcuni casi anche diverse dalle aspettative) l'altro capo saldo dell'approccio scelto. Il riferimento è, appunto, all'adesione, di matrice socio-tecnica, all'idea che le tecnologie non determinano l'organizzazione, ma che sistemi sociali e tecnici possano e debbano essere congiuntamente progettati per avere organizzazioni più performanti e, allo stesso tempo, capaci di esprimere una domanda di lavoro di qualità.

Anche questa importante connotazione non sfugge a Guerci che la ricorda facendo riferimento alla metafora dell'architetto di Parigi. Qui il tono si fa volutamente alto attribuendo alle Scienze organizzative il riferimento che il Premio Nobel riservava genericamente alle scienze. Infine, l'insistenza sul rifiuto della contrapposizione ("e", non "o") è il modo con cui Guerci scherza per caratterizzare il gruppo, lanciando velatamente anche un monito ai membri, ovvero che i tratti che lo rendono tanto peculiare si mantengano nel tempo per evitare che la loro azione diventi solo "controcorrente". Il lettore dei numeri della collana "Il tassello mancante" ritroverà quindi tutto questo. L'attenzione con cui i membri selezionano i casi, guidano i relatori e 'scavano' nelle esperienze, senza mai condizionarne il racconto. I relatori, che poi diventano gli autori, si mettono in gioco e si lasciano 'analizzare' e così, in un aperto e proficuo dibattito, si costruisce quello che diventa il pezzo del Quaderno. I contributi sono spesso imperfetti, specchio dell'arduo lavoro che il relatore e i membri del gruppo intraprendono, e da cui emerge un bagaglio di nuove idee, le quali altro non sono che l'esito di quello che sempre Guerci sa cogliere con selezionate parole. Il riferimento è, in questo caso, all'impostazione problematizzante che permea le singole relazioni dei due volumi della collana e che risulta un altro elemento peculiare del gruppo.

L'intento è di mettere in comune percorsi teorici ed esperienze sul campo tra loro diverse, con lo scopo di individuare nuovi spunti di ricerca, elaborare documenti di interesse scientifico o anche raccomandazioni per le politiche pubbliche (locali o nazionali). Le esperienze sono volutamente diversificate per quanto riguarda i processi decisionali e di implementazione, le forme di organizzazione, il lavoro e le forme di regolazione istituzionali e di quelle basate sulle relazioni industriali. Le linee di sviluppo futuro mirano a monitorare gli sviluppi delle tecnologie, i loro impatti sulle organizzazioni e la nascita di nuovi modelli organizzativi nel pubblico e nel privato; evidenziare nuove modalità di lavoro (forme del rapporto, pattern di organizzazione del lavoro e cambiamenti nel rapporto tra lavoro e vite private); verificare gli sviluppi e le difficoltà di organizzazione della rappresentanza dentro queste innovazioni produttive, organizzative e del lavoro.