

MANAGEMENT

# SMARTING UP!

La smart organization: una nuova relazione  
tra persona e organizzazione

**Alessandro Donadio**



FRANCOANGELI

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Alessandro Donadio**

# SMARTING UP!

La smart organization: una nuova relazione  
tra persona e organizzazione

The logo for FrancoAngeli, featuring a grey square on the left and a grey semi-circle on the right.

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini  
Immagine: Shutterstock

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	
<b>Stiamo realmente andando verso la <i>smart organization</i>?</b>	pag. 9
<b>Ringraziamenti</b>	» 13
<b>Prologo: Fred ne era certo</b>	» 15
<b>Parte 1 – Il superamento dei due pilastri tradizionali: spazio e tempo</b>	
<b>Premessa. Verso nuove forme del luogo di lavoro</b>	» 25
<b>1. Lo spazio</b>	» 29
1.1. Le organizzazioni come luogo antropologico	» 29
1.2. Le forme dell'abitare nelle organizzazioni	» 31
1.2.1. L'organizzazione del mattone	» 32
1.2.2. L'organizzazione della carta	» 33
1.2.3. L'organizzazione del cavo	» 35
1.2.4. L'organizzazione conversazionale	» 37
1.3. Organizzazioni solide, persone liquide: ribaltare questa impostazione	» 39
<b>2. Il tempo</b>	» 43
2.1. Il tempo liberato	» 43
2.2. Il tempo di lavoro ha ancora un inizio ed una fine?	» 46
2.3. Il <i>semprunque</i> : liberazione o giogo?	» 49

## Parte 2 – Togliamo i pilastri, cade il soffitto? Due nuovi pilastri per la *smart organization*

<b>Premessa. Dove appoggiamo la <i>smart organization</i>?</b>	pag.	53
<b>1. La persona aumentata: siamo tutti Tony Stark!</b>	»	55
1.1. Le dimensioni del nuovo vitruviano	»	57
1.1.1. Accesso: come fattore igienico	»	58
1.1.2. Connessione: muoversi nel metamondo smart	»	61
1.1.3. Collaborazione emergente: l'ecosistema umano	»	63
1.2. La persona aumentata, aumenta le organizzazioni	»	66
<b>2. Primo pilastro della <i>smart organization</i>: la responsabilità individuale</b>	»	73
2.1. Un processo di sviluppo per lo smart worker	»	74
2.1.1. Smart Visioning: “vedere” il nuovo rapporto fra individuo e organizzazione	»	74
2.1.2. Smart Sensemaking: “comprendere” e dare senso alle azioni	»	76
2.1.3. Smart Experience Design: “muoversi” nel nuovo contesto	»	76
2.1.4. Smart Performing: creare impatto per sé e per l'organizzazione	»	78
2.2. Il perimetro della responsabilità individuale: finalmente la delega	»	79
<b>3. Il secondo pilastro della <i>smart organization</i>: <i>smart leadership</i></b>	»	83
3.1. La <i>smart leadership</i> non è solo una nuova teoria sulla leadership	»	83
3.2. Non cambiano i compiti	»	85
3.2.1. Orientare	»	85
3.2.2. Fare crescere	»	86
3.2.3. Far raggiungere obiettivi	»	87
3.3. Cambia il modo	»	87
3.3.1. Mentoring	»	88
3.3.2. Enabling	»	89
3.3.3. Coaching	»	90
3.4. Una leadership liquida per un contesto liquido	»	93
3.5. Aiutiamo lo <i>smart leader</i> : <i>counseling</i> e <i>mindfulness</i>	»	94

**Parte 3 – Verso un modello sistemico di azione  
– Le 4P4Smart –**

<b>Premessa. Un modello per i <i>change agent</i></b>	pag. 103
<b>1. Le 4P4Smart</b>	» 105
1.1. Azione sistemica o niente	» 105
1.2. Practice: re-design fra formale e informale	» 108
1.3. People: Intenzione, Partecipazione e Competenze	» 111
1.4. Platform: il digital workplace per la persona aumentata	» 114
1.5. Place: più sono liquidi più resistono	» 118
<b>2. Le organizzazioni smart: senso di appartenenza oltre lo spazio ed il tempo</b>	» 127
2.1. Serve ancora appartenere?	» 127
2.2. La solitudine dello smart worker	» 129
2.3. I team remoti sono team!	» 131
2.3.1. Collaborative Goal setting	» 133
2.3.2. Iteration for social collaboration	» 134
2.3.3. Systemic Learning	» 135
2.4. Social batte sempre digital	» 136
2.5. Dal diversity al belonging	» 137
<b>Epilogo. Verso le organizzazioni antifrangili</b>	» 143
<b>Bibliografia</b>	» 151





---

# Introduzione

## Stiamo realmente andando verso la *smart organization*?

Il tema dello smart working sta diventando sempre più discusso nel panorama non solo mondiale ma anche europeo e italiano. Ma in cosa consiste il cosiddetto “lavoro agile” e perché è così importante nella prospettiva futura del lavoro?

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nato nel 2012 proprio per studiare l'evoluzione del lavoro nel nostro Paese, lo definisce: “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”. Ancora, ILO ed Eurofound nel loro studio intitolato *Working anytime, anywhere* (2017) hanno definito lo smart working con la sigla T/ICTM (telework/ICT-mobile work), indicandolo come “l'uso di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), come smartphone, tablet, computer portatili e/o computer desktop, per il lavoro che viene eseguito al di fuori dei locali del datore di lavoro”. Da queste due definizioni risulta immediata la comprensione di quali novità comporta il passaggio dal lavoro tradizionalmente inteso a questa nuova tipologia che sembra ribaltare tutti i canoni tradizionali. Sorge quindi spontanea la domanda sulla disponibilità delle aziende a mettere in dubbio i pilastri riguardanti il loro lavoro per tentare questa “rivoluzione”, che coinvolge senza dubbio non solo gli *employee* ma anche la leadership. Prima però di approfondire questi cambiamenti è interessante analizzare il quadro generale per capire se l'incidenza dello smart working sia realmente così interessante; ecco quindi qualche dato estratto dalle più recenti indagini sul tema.

Come riportato in letteratura (Sarti, Torre, 2017), il numero di smart worker e il numero di datori di lavoro che attuano questa nuova prospettiva è in continua crescita. Infatti, secondo la International Data Corporation (IDC), negli Stati Uniti crescerà nei prossimi cinque anni da 96,2 milioni nel 2015 a 105,4 milioni nel 2020. Entro la fine del 2020, IDC si aspetta che gli smart

worker saranno il 72,3% del totale della forza lavoro negli States. Lo smart working ha avuto invece meno successo in Europa, dove nel 2010 riguardava solo il 18,3% dei lavoratori dipendenti: la maggior parte in Finlandia (32,9%), mentre la quota più bassa è stata trovata in Italia (5,5%) e in Francia (8,9%) (Adamsone et al., 2013). Questi dati sono stati poi confermati dalla relazione di ILO ed Eurofound (2017), che ha indicato come anche nel 2017 l'Italia si trovava all'ultimo posto in Europa nell'indagine sull'incidenza dello smart working.

Dall'indagine curata da OD&M Consulting (Ricco R., Porta S., 2017) risulta però che negli ultimi cinque anni l'attenzione posta dal nostro paese a questo tema stia crescendo notevolmente, merito forse delle leggi in materia o degli studi sopracitati e promossi dai centri specializzati. Prova di questo movimento verso una nuova prospettiva del lavoro è il fatto che, per esempio, anche i sindacati italiani più rappresentativi come CISL, CGIL e UIL acconsentano lo spostamento dalle modalità di impiego tradizionale allo smart working riconoscendone i vantaggi sulla qualità del lavoro e della vita dei lavoratori, soprattutto per quanto riguarda il connubio tra vita privata e vita lavorativa.

Un report curato da Jobs in Action presentato al Senato il 12 dicembre del 2017 nel convegno "SmartWorking ed evoluzioni normative", riporta i seguenti dati dell'Osservatorio Smart Working 2017 del Politecnico di Milano: gli smart worker in Italia sono arrivati a quota 305.000. Questi dati suggeriscono un aumento del 60% rispetto al 2013 e del 14% nell'ultimo anno, a prova del grande incremento di questo approccio nel panorama delle grandi imprese. Il percorso verso l'innovazione risulta però ancora lungo per l'Italia: infatti, da quanto risulta in un articolo che il quotidiano internazionale Metro ha dedicato al convegno "How can we govern Europe?", organizzato da EuNews nel dicembre 2017, il direttore generale di Info Camere, Paolo Ghezzi, ha affermato che «Quattro imprese su dieci dichiarano di non aver bisogno dell'uso di internet per la propria attività». Questi dati, in contraddizione con quelli relativi all'aumentato interesse per lo smart working, che, diciamo, senza tecnologia non si realizza, potrebbero indicare che per il momento la strada verso il cambiamento è intrapresa per lo più dalle grandi aziende del nostro territorio, mentre per le piccole e medie imprese è ancora una prospettiva lontana. A conferma di questa ipotesi, si possono infatti riportare i dati del report sopracitato secondo i quali le grandi aziende che offrono progetti strutturati di smart working sono passate dal 17% al 36% del totale in due anni (2015-2017), mentre soltanto il 7% delle piccole e medie imprese sta attuando il lavoro agile in modo strutturato e addirittura nel settore pubblico la percentuale scende al 5%. Le cause di queste differenze sono identificabili probabilmente nelle risorse a disposizione, che per le grandi imprese sono adeguate a questo sviluppo mentre per le PMI sono spesso al di sotto delle necessità: con risorse si intendono sia quelle materiali (accessi-

bilità dei dati da remoto, device mobili ecc.), sia quelle riguardanti la possibilità di strutturare percorsi di sviluppo delle competenze digitali.

Uno scenario, quello raccontato dai dati fin qui, che apre a delle domande significative per chi a diverso titolo sta svolgendo ruolo di *change agent*.

Smart working è quindi un insieme di programmi organizzativo/logistici su orari di lavoro, spazi fisici? Si tratta di impostare al meglio questi assetti per avere una organizzazione smart e flessibile.

Per la verità ci sembra che la “partita” qui sia ben più grande.

Lo spazio ed il tempo, come vedremo, si spostano dall’organizzazione alla persona, tornando ad essere suo patrimonio e risorsa. Come possiamo pensare che questo trasferimento sia una semplice operazione normativa e di processo? Cosa restituirà la persona abilitata al sistema? Flessibilità di cosa? Orario, risultati?

Cosa resta del rapporto fra capo e collaboratore prima totalmente basato sui pilastri di spazio e tempo se ora la persona si determina quasi totalmente?

Cosa resta del senso di appartenenza se la fluidità resa sistema dallo smart working consentirà una remotizzazione organizzativa spinta?

E che possibilità intravediamo in questa pratica come leva per rendere le organizzazioni più capaci di stare in un contesto complesso come quello che viviamo oggi?

Insomma, qui vorremmo domandarci se oltre all’effetto positivo sul *worklife balance*, alla decongestione degli uffici, al recupero di spazi vitali, ci sia un’opportunità più grande: cambiare le organizzazioni nel profondo!

Il libro esplora questa possibilità portando il concetto di *smart organization* ai suoi estremi facendo un esercizio di futuro, come un altro tassello dopo e oltre la #socialorg, verso un’idea di organizzazione in cui la persona abilitata e consapevole, trasforma il mondo.

Alessandro Donadio  
Beatrice Cucchi



---

## Ringraziamenti

“Salve Prof, sono Beatrice Cucchi. Ho seguito la sua lezione in iBicocca l’altro giorno. Vorrei farle i complimenti e chiederle come posso approfondire un po’ questi temi”.

Io: “Ti va di aiutarmi a trovare materiale per il libro che sto scrivendo, così approfittiamo per approfondire insieme?”

Lei: “Certo!”

Io: “Bene, ti mando la scaletta!”

In 4 passaggi si è perfezionato questo accordo. Devo a Beatrice tanta ricerca, correzioni, ma anche idee e confronto. La ringrazio come si ringrazia qualcuno che ha deciso di fare un viaggio con te anche se chiamato all’ultimo minuto.

Ringrazio il mio collega Primiano Augelli che ha spronato tante delle idee che hanno preso corpo qui, lavorando con me in progetti di questo tipo da più di un anno e mezzo ormai.

Per lo stesso motivo ringrazio Elisa Saccenti e Rossana Henriquet, con le quali ho condiviso slide e laboratori in progetti di smart working che sono stati palestre e campi di osservazione diretta.

Ringrazio, infine, Valeria Cardillo Piccolino perché c’è, e continua a dirmi che posso scrivere finché ne ho voglia. E quando me lo dice poi a me viene voglia di spegnere e guardare una serie Netflix con lei. E non me ne pento mai!



---

## Prologo: Fred ne era certo<sup>1</sup>

Ormai le sere passate a scrivere sul filo di una luce di abat-jour, Fred non le contava più.

Le ore trascorrevano sulle mani annerite dall'inchiostro e fra la pila di taccuini pieni di misurazioni, prove, note e riflessioni che Fred raccoglieva quotidianamente nelle sue osservazioni dirette in fabbrica.

Fred ne era certo, si poteva immaginare un'organizzazione scientifica del lavoro, una modalità che desse ordine a quella complessità e consentisse di estrarre il maggior valore possibile dai fattori produttivi.

Tutto quel caos poteva assumere un forma di bellezza, si diceva, la bellezza della macchina che fa girare pistoni, cremagliere, nastri, persone, trapani, dipingendo un cosmo industriale perfetto, senza difetti.

Per questo frequentava le fabbriche e aveva studiato la sera per laurearsi in ingegneria meccanica: fornire al mondo un metodo, la one best way che avrebbe trasformato gli sporchi e confusionari opifici dell'epoca in meravigliose opere d'arte funzionali.

Quella sera gli occhi facevano più male del solito, complice un tempo piovoso e scuro che costringeva a stare ancora più vicino al foglio da annerire con le parole che la sua mente produceva, a migliaia.

Fred alzò appena la testa quando l'intensità della pioggia aumentò vertiginosamente. Insolito pensò. Ma la cosa non lo catturò e distrasse più di tanto.

Questa serie di misurazioni lo stava impegnando parecchio... non veniva a capo di una discrepanza che...

Certo il battere così frenetico della pioggia sulle imposte cominciava a diventare disturbante. Fred pensò che forse avrebbe dovuto fare un giro per

1. Questo prologo è il tentativo di cercare un linguaggio diverso per proiettarci nel futuro delle organizzazioni. Un piccolo inserto suggestivo ed unico nel libro, che segue un consiglio proposto nel finale di *HRevolution* nel quale sostenevo come per i manager sia necessario guardare all'arte come forma di rappresentazione della forma complessa che le organizzazioni hanno assunto. L'esperimento si apre e chiude nel prologo stesso.



la casa ed assicurarsi che le finestre fossero ben chiuse. Un temporale come questo non ricordava di averlo mai visto.

Si alzò un vento ferocissimo, e Fred dovette combattere con un'imposta che faceva oltremodo resistenza a chiudersi. Si bagnò braccio e viso, e la cosa lo infastidì parecchio: ora avrebbe dovuto perdere tempo ad asciugarsi, mentre avrebbe voluto tornare subito a scrivere.

Entrò nel salotto ed in quel momento un tuono sordo e cupo squarciò il silenzio della vecchia e compassata casa di Fred. Quasi un ruggito in effetti, che gli bloccò le gambe per un momento.

Riprese poi a camminare sentendosi un po' in imbarazzo per quella paura che stava provando: lui, uomo di scienza, razionale, conosceva bene i fenomeni della natu... wroam.

Un altro boato, se possibile ancora più forte del precedente, tagliò di netto il pensiero ed il fiato di Fred. Forti luci ad intermittenza arrivavano dalla finestra, fulmini cadevano a fiotti vicinissimi alla casa ora.

Il vento era come una specie di fiume impazzito che avvolgeva lo stabile, ruotandogli intorno in una specie di sabba d'aria che strideva ed urlava.

Il suono della pioggia era inframezzato dai tuoni che divennero incessanti, come doglie sempre più vicine. A questo punto Fred cominciava a pensare che nulla di quello che stava accadendo poteva essere ritenuto normale.

Decise di andare verso il candelabro sul tavolo per accenderlo e fare luce, ma un fortissimo tuono lo colse alle spalle. Era come se stesse attraversando l'intera casa, lungo e fragoroso. Il pavimento tremava come per una scossa di terremoto, e balzava in aria Fred come fosse una pallina.

E poi come dal nulla un nuovo tuono, che Fred sentì nella sua testa. Un urlo, il suo, poi il bianco e il silenzio lo avvolse...

Devo aprire gli occhi si disse. Sentiva il corpo incollato a terra, ma in qualche modo trovò la forza di puntare un braccio sul pavimento e sollevare la testa.

Altra cosa fu alzarsi completamente. Una specie di impresa. Sentiva ancora tremare le gambe, e stava in piedi a stento.

Ma cosa diavolo era capitato? Una prova di fine del mondo?

Non riusciva a pensare in modo lucido, ma decise di uscire e vedere che danni aveva fatto quel temporale assurdo.

Aprì la porta ed una luce stordente lo colse. Fu costretto a chiudere gli occhi e camminare a tentoni come un cieco per qualche metro.

Appena poté mettere le palpebre a fessura cominciò a fare entrare qualche immagine... davvero senza senso.

Un sole tondo e giallo troneggiava nel centro di un cielo terso e blu. E niente... ma proprio nulla. Nessun danno o segno di acqua per terra o nel giardino.

E che giardino... verde pieno, con piante rigogliose che puntavano verso il cielo. Ma le aveva sempre avute quelle piante poi?!?

Ma quando alzò la testa quello che vide poté spiegarselo ancora meno: una strada liscia aveva sostituito quella groviera polverosa che ben conosceva.

I ciottolati spariti, ed ai bordi della strada grigia due camminamenti lisci che la perimetravano fino all'orizzonte.

E le case... ma erano case??

Lisci parallelepipedi, di colore tenui e riposanti, si stagliavano verso l'altro. Pareti uniformi e lisce come fogli di carta solo inframezzate da ampi vani di vetro che aprivano verso l'interno.

Un silenzio lunare avvolgeva quella immagine, tanto che Fred pensò di stare ancora sognando e si disse, speranzoso, che sarebbe passato.

Decise comunque di camminare e, senza nemmeno accorgersene, catturato da quel contesto così onirico, si diresse verso la fabbrica nella quale aveva speso ogni giorno degli ultimi tre anni. Un pilota automatico che non aveva azionato.

Solo quando arrivò in fondo alla strada si rese conto della direzione che aveva preso. Ma più un navigatore interno lo stava orientando perché quello che vedeva non era certo di riferimento.

In fondo alla strada un alto palazzo stava di fronte a sé. Tutto vetro e luce, da cui poteva vedere scorci di ambienti, pieno di persone in movimento.

Era basito come un bambino di fronte ad un uomo volante, senza parole e quasi senza fiato.

La sua testa faceva su e giù a seguire quella lunga linea che portava fino al cielo, e non si accorse che una persona gli si avvicinò silenziosa: "Posso aiutarla? Lei... sta bene?"

Fred mosse la testa appena verso di lui e senza nemmeno guardarlo disse: "Che cosa sarebbe questo?"

L'uomo stranito rispose con un sorriso: "È la nostra fabbrica?"

A quelle parole il cervello di Fred lanciò una scossa al corpo, cercando una reazione. Che ci fu:

"Una fabbrica? Questa? Certo, qui c'è una fabbrica, lo so bene, ci vengo ogni giorno..."

"Sì, certo. Forse la più antica della città. Ha quasi 200 anni!" rispose l'uomo, "ma sono certo che di lei mi ricorderei se lavorasse qui. È sicuro di non essersi sbagliato?"

Fred ora lo stava guardando fisso, e si stranì parecchio nel vedere i suoi vestiti. Non poteva dire fosse trasandato, ma nemmeno elegante insomma.

Riprese a stento: "Quindi lei mi sta dicendo che questa è la fabbrica. E cosa avete fatto, l'avete rinnovata in una notte?" parlando con tono smaccatamente provocatorio.

"No, mi risulta ci abbiamo messo ben più di una notte. Ma sa, io non c'ero," rispose l'uomo quasi divertito.

"Senta, questo è uno scherzo di qualche tipo?" disse Fred alzando un po' la voce.

“Non capisco;” rispose l’uomo, e continuò: “perché non entra un attimo, così si riposa un po’ e le spiego chi siamo?”

Si avviò piano e Fred lo seguì, non sapeva più se per curiosità o per arrendevolezza.

La porta si aprì scorrendo su un lato, e Fred si chiese chi diavolo l’avesse aperta, senza però osare porre la domanda.

L’uomo che precedendolo di qualche passo era già all’interno, lo invitò a seguirlo con uno sguardo caldo e accogliente, e Fred, in un momento di risolutezza acciuffata coi denti, sentì di voler fare questo viaggio.

Attraversarono il corridoio e poi qualche sala, incontrando persone che camminavano e sostavano parlando fra loro; un contesto che Fred non riconobbe come luogo di lavoro.

L’uomo non riusciva a capire in fondo la confusione di Fred, oltre agli stranissimi vestiti e quel tono compito che teneva. Ma sembrava volerlo mettere a suo agio.

Passarono per un lungo corridoio in fondo al quale vi era un portone che come il precedente si aprì senza bisogno di essere toccato in alcun modo.

Aldilà, macchine silenziosissime stavano tagliando lamiere, saldando, assemblando oggetti che a Fred non ricordavano nulla di conosciuto.

“Ma che cos’è questo?” chiese.

“È il nostro reparto produttivo.” rispose l’uomo.

Fred rimase immobile al centro di questo grande sistema... era l’opera d’arte che tanto spesso aveva immaginato nella sua testa, ma non la inquadrava per nulla.

Le persone stavano accanto a queste macchine intente a parlare fra loro, ma nessuno governava gli attrezzi, o controllava il passaggio dei “pezzi”: insomma, “Che diavolo di catena produttiva è questa?”, si domandava Fred.

“Mi segua”, lo spronò l’uomo che vide Fred attardarsi.

Si avviarono verso un grande spazio aperto in cui tante persone su tavoli, o sedute su divani, o in piedi, sembravano intente a ragionare su disegni e modelli. Le pareti erano piene di scritte fitte come le lavagne di un corso di matematica in un ateneo.

“Ma cosa fanno queste persone?” chiese Fred.

“Queste sono sessioni di innovazione aperta” rispose l’uomo, che allo sguardo confuso di Fred sentì il dovere di aggiungere: “qui pensiamo alle soluzioni che innovano la nostra azienda.”

Ecco, questo Fred sembrò capirlo: “Certo qui c’è il management tecnico dell’azienda.”

“Non proprio” disse l’uomo, “a queste sessioni possono partecipare tutti i dipendenti dell’organizzazione.”

“Come tutti?” sbottò Fred.

“Sì, tutti. Il concetto è che ognuno è responsabile e libero di portare idee, soluzioni, innovazioni, e può farlo qui presentandole a colleghi che poi in-

sieme a lui le valutano: se le reputano di interesse si procede con dei test o dei pilota.”

“Ma per l’amor di dio, come è possibile che tutti abbiano idee da proporre, scusi? Insomma, la tecnica è posseduta da pochi ed illuminati manager che guidano le aziende; poi le maestranze eseguono le mansioni che il piano di divisione del lavoro indica loro.”

Ora era l’uomo a non capire quelle parole: “In che senso pochi ed illuminati manager? Insomma, come si può pensare che poche persone possano offrire tutte le idee possibili per migliorare un’azienda?”

“Beh, ma scusi, come può pensare che in un’organizzazione tutti pensino? Se così fosse, chi eseguirebbe e realizzerebbe poi?”

“Per la realizzazione poi ci sono persone con competenze specifiche che presidiano pezzi di realizzazione, ma perché nel pensare dovremmo limitare gli apporti? Tutti possono avere buone idee, non solo sui prodotti; ma anche sui processi interni per esempio. Cerchiamo di sfruttare tutto il meglio che la persona può offrire per far crescere l’azienda. Non crede sia più efficiente?”

“Efficiente?” disse Fred: “Come può essere più efficiente un sistema in cui tutti pensano? Chi coordina le attività, chi segue le catene di montaggio, chi dà il ritmo al lavoro?”

“Come chi? Le persone stesse. Se tutti conoscono i processi organizzativi e sono motivati a stare qui, l’organizzazione si realizza sul campo ogni giorno. Per noi l’organizzazione non viene prima, ma dopo le persone.”

“Ma un contesto in cui tutti possono esprimersi diventa confusionario e sregolato. Compito di chi progetta organizzazioni è fare ordine. Non crede?” E qui Fred si diede un tono quasi moraleggiante.

“Quindi, se capisco bene, lei si occupa di questo: progetta organizzazioni?” domandò incuriosito l’uomo.

“Beh sì, io sto svolgendo degli studi che spero possano portare ad un modello efficace di gestione delle organizzazioni, improntato sul controllo stretto dei fattori produttivi e sulla loro utilizzazione e massimizzazione.” Disse fiero Fred.

“Capisco. E dove svolge i suoi studi?”

Ora Fred sudava freddo: come poteva rispondere che l’opificio sarebbe dovuto essere proprio qui, dove ora si trovava questo strano edificio abitato da strane persone, con strane idee?

L’uomo continuava a guardarlo in attesa di risposta, e Fred rispose con una domanda: “Mi scusi, lei ha parlato di motivazione. Ma cosa intende con questo termine esattamente?”

“Sì beh, voglio dire che impegniamo molto tempo a rendere consapevoli le persone della loro importanza per l’azienda. Lo facciamo trasferendo loro tutte le informazioni in modo diretto e trasparente. Tutti possono accedere a dati di produttività, bilancio, alle ricerche in corso; e come detto ognuno può partecipare con idee sugli ambiti in cui ritiene di poter dare un contributo.