



Luca Solari

# FREEDOM MANAGEMENT

Organizzazioni centrate  
sulla libertà dell'individuo

FrancoAngeli

AIDP



**HR**  
Innovation

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

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”.

Luca Solari

# FREEDOM MANAGEMENT

Organizzazioni centrate  
sulla libertà dell'individuo



FrancoAngeli

AIDP

Titolo originale: *Freedom Management.*  
*How leaders can stay afloat in the sea of social connections*

Copyright © 2017 by Luca Solari. All Rights Reserved.  
Authorised translation from the English language edition published by Routledge, a member of  
the Taylor & Francis Group

Traduzione dall'inglese: Tiziana Elsa Prina

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2020 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>1. Dall'ordine alla spontaneità</b>	pag.	7
1. L'evoluzione delle organizzazioni	»	7
1.1. Dobbiamo rispondere a tre domande fondamentali	»	9
1.2. Verso una rivoluzione copernicana	»	12
1.3. L'organizzazione come barriera	»	14
2. I presupposti teorici	»	15
3. Essere un fenomenologo	»	19
4. Essere liberale	»	21
5. Note conclusive	»	24
<b>2. Verso un differente ordine sociale</b>	»	27
1. Cosa cercano le persone? Autonomia, competenza e relazio- nalità	»	28
2. I nuovi valori della progettazione: libertà, cooperazione e consapevolezza	»	32
3. <i>The silent revolution</i>	»	39
4. Tre nuovi principi di progettazione	»	41
4.1. Libertà	»	42
4.2. Cooperazione	»	43
4.3. Significato	»	44
5. Una nuova alleanza tra società e individuo	»	45
<b>3. Le organizzazioni: da formidabile strumento a formidabile     avversario</b>	»	49
1. La resistenza è organizzativa	»	49
2. Le organizzazioni comprimono la libertà	»	54
2.1. Clienti	»	60
2.2. Lavoratori	»	61
2.3. Manager e dirigenti di alto livello	»	63
2.4. Investitori	»	64
3. L'illusione della leadership come protagonista del cambiamento	»	65
4. Ripensare l'organizzazione per liberare gli individui	»	68

<b>4. L'impatto della tecnologia: un'analogia con il mondo del MMOG</b>	pag.	73
1. Identità multiple e livelli multipli di identificazione	»	80
2. Ridurre le barriere sociali e di status	»	82
3. Barriere di ruolo permeabili	»	84
4. Il teletrasporto virtuale	»	85
5. Fondere lavoro e vita privata	»	86
6. Concludendo	»	88
<b>5. Un nuovo archetipo organizzativo</b>	»	91
1. Un archetipo che si sta facendo strada	»	93
1.1. Modelli di architettura organizzativa	»	95
1.2. Pratiche HRM	»	96
1.3. La trasformazione digitale	»	98
2. Gli esempi più interessanti	»	98
3. Gli elementi base del nuovo archetipo	»	107
3.1. L'infrastruttura	»	108
3.2. Una molteplicità di ruoli di lavoro	»	113
3.3. La mappa interattiva di progettazione	»	114
3.4. Il generatore spontaneo di cambiamento	»	116
3.5. Il pannello dei dati	»	118
<b>6. Freedom manager per il nuovo archetipo organizzativo</b>	»	121
1. Management: dove siamo?	»	124
2. La ricerca della <i>novelty</i>	»	127
3. Orientamento alla scoperta	»	135
4. L'evoluzione e l'apprendimento continuo	»	140
5. Evidence based management	»	143
6. Nomadismo e cosmopolitismo	»	146
7. I freedom manager	»	148
<b>7. Cosa fare, adesso!</b>	»	151
1. Ho bisogno di cambiare	»	157
2. La mia società ha bisogno di cambiare	»	163
3. La società ha bisogno di cambiare	»	168
4. Considerazioni conclusive	»	171
<b>Bibliografia</b>	»	173



## 1. L'evoluzione delle organizzazioni

Le organizzazioni sono uno squisito prodotto dell'intelligenza umana, capaci di imprese un tempo persino difficili da immaginare: è grazie a loro che siamo arrivati dove siamo oggi. Gli esseri umani sono nel bene e nel male la forza dominante del cambiamento sul pianeta Terra, grazie alla loro capacità di organizzarsi, nonostante le contraddizioni e i possibili effetti pericolosi che ne derivano.

La Stazione Spaziale Internazionale (ISS) è il progetto congiunto delle agenzie spaziali di Stati Uniti, Russia, Unione Europea, Giappone, Canada e di molti altri Paesi per esplorare la vita al di fuori del nostro pianeta, creando una delle più complesse e ambiziose organizzazioni mai esistite. Nel campo della ricerca, il CERN, l'Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare, mette insieme gli sforzi di 21 Paesi per sviluppare la nostra comprensione degli elementi fondamentali che costituiscono la realtà. Queste organizzazioni rappresentano un modello esemplare, perché nessun Paese ha il controllo primario del programma, ma tutti i ricercatori lavorano come se fossero all'interno di una comunità e gli Stati membri sono rappresentati in un consiglio che opera per mezzo di un consenso informato con l'aiuto di comitati di esperti indipendenti. E lo spazio è ora aperto all'iniziativa e alle organizzazioni private: Space X è infatti una società privata che opera nel settore dei missili e dei trasporti spaziali per conto dell'ISS e allo stesso tempo cerca di rendere il viaggio spaziale una possibilità reale per ciascuno di noi.

La radice di questi incredibili successi è la capacità emersa in un qualche momento della nostra evoluzione di progettare soluzioni per raggiungere l'impossibile. La biologia dell'evoluzione e le scienze sociali si sono a lungo interrogate sul mistero della cooperazione, che rappresenta nel contempo la chiave di volta del nostro successo (e di quello degli animali sociali), ma anche uno dei temi più difficili da comprendere in chiave di competizione

evolutiva. Infatti, come individui il nostro concorrente più forte è chi occupa la nostra stessa nicchia (ovvero l'insieme delle risorse che ci servono per vivere e riprodurci): il nostro simile. Sebbene esista una varietà di strategie per evitare una sanguinosa guerra fratricida dentro le specie (ad esempio con la definizione dei confini dei territori, tipica dei predatori), la cooperazione tra tutte è quella inizialmente più rischiosa perché richiede di affidarsi e fidarsi degli altri. Per questa ragione, per me la teoria moderna dell'organizzazione (ovvero della cooperazione) non nasce con Taylor, che si occupa di uomini-macchina e della loro produttività, ma con Chester Barnard (1938). Non a caso nel suo bellissimo libro (ancora molto attuale per chi svolge un ruolo manageriale) Barnard equipara le organizzazioni allo strumento più avanzato per migliorare la cooperazione oltre il limite delle istituzioni sociali del suo tempo. Personalmente, sono sempre stato affascinato dalla brillante descrizione delle organizzazioni come il gradino più avanzato raggiunto sinora dall'evoluzione del genere umano. Concorde con Barnard, considero le organizzazioni come risultati straordinari ottenuti dall'essere umano, la più grande innovazione di sempre e la più potente tecnologia (sociale) che abbiamo mai creato.

Dopo quasi trent'anni di lavoro su, con e per le organizzazioni, questo volume è dedicato a loro, come omaggio alla loro presenza e importanza. Ho pensato in queste prime pagine che fosse utile per chi mi sta leggendo esplicitare meglio che cosa penso di loro, anche se svilupperò un'analisi molto critica relativa al fatto che sono rimaste più o meno le stesse per troppi anni e oggi mostrano i segni di questa incapacità di evolvere *radicalmente*. Spero di avervi trasmesso l'ammirazione con cui le ho viste funzionare nella nostra vita di ogni giorno, con gli occhi dello scienziato prima ancora che del consulente o del docente. Dobbiamo ringraziarle per il modo in cui ci hanno consentito di progredire per essere ciò che siamo oggi. Certo, non dobbiamo poi dimenticare i molti esempi di come la loro magia si possa trasformare in un incubo violento, come è accaduto e accade ancora in tutte quelle realtà del mondo dove si sopprime la libertà degli esseri umani. Su quest'ultimo aspetto tornerò nel libro perché non si tratta solo dell'uso che ne facciamo, ma dei principi su cui le abbiamo basate, che sfuggono facilmente al controllo dei progettisti.

Purtroppo, non appena cominciamo a progettare e realizzare le organizzazioni, creiamo anche le condizioni per perdere il controllo sulle stesse, lasciando che si sviluppino come strumenti in mano a pochi, o – forse peggio – che si autocontrollino attraverso procedure proprie. In un certo senso, quando ci organizziamo, corriamo il rischio di perdere il potere dell'azione e dell'iniziativa individuale, che diventano soggette alle regole, alle procedure e agli obiettivi dell'organizzazione. Mentre rivedo la traduzione di questo libro abbiamo un esempio lampante di quanto sostengo.

Il mondo e l'Italia affrontano un'emergenza sanitaria globale derivante dal Covid-19, un virus molto pericoloso. Uno dei passaggi che più mi ha col-

pito è la ragione per cui in un ospedale di provincia a Codogno a fine febbraio è stato identificato il cosiddetto “paziente 1”. La ricostruzione si concentra sulla decisione di un’anestesista di fare il tampone ad un paziente *nonostante* il protocollo non lo prevedesse, anzi per certi aspetti con un’assunzione di responsabilità individuale molto coraggiosa.

Leggiamo con attenzione questo estratto dall’intervista pubblicata da *La Repubblica* il 6 marzo 2020: “Ho dovuto chiedere l’autorizzazione all’azienda sanitaria. I protocolli italiani non lo giustificavano. Mi è stato detto che se lo ritenevo necessario e me ne assumevo la responsabilità, potevo farlo”.

Un aspetto di cui non siamo pienamente consapevoli è che nel terzo millennio abbiamo esperienza di un mondo nel quale tendiamo a fidarci più o meno ciecamente delle norme che vengono dalle strutture organizzate della nostra società. In un certo senso il funzionamento regolare della società è percepito come il ciclo del pianeta attorno al sole: un fatto necessario e come tale invisibile agli occhi, proprio come l’essenziale di Saint-Exupéry. L’ironia è che anche chi si pone contro la società delle organizzazioni non ne è mai fuori, anzi sviluppa a volte organizzazioni ancora più efficaci nel controllare le persone: non a caso parliamo di organizzazioni mafiose.

Lo aveva preconizzato anche Max Weber quando disse che avremmo perso la conoscenza di come funzionava la società, parlando di tecnologia, ma con un’argomentazione che si estende alla tecnologia sociale. Viviamo immersi nelle organizzazioni, ma le sperimentiamo come fatti normali che ci aspettiamo nella realtà e che, se non accadono, ci creano reazioni emotive profonde come rabbia o paura. Cosa succede quando aspettiamo un autobus che non sembra mai arrivare? Cosa accadrebbe se dovessimo svegliarci un giorno e scoprire che non passa nessuna metropolitana anche se non è stato proclamato alcuno sciopero?

### ***1.1. Dobbiamo rispondere a tre domande fondamentali***

Mi sono occupato di organizzazioni per quasi trent’anni e questo libro è un modo per affrontare un’inquietudine che mi ha accompagnato e che prende la forma di tre domande.

1. Come possiamo usare questi meravigliosi strumenti di cooperazione e nel contempo promuovere il valore della libertà individuale?
2. Come possiamo raccogliere i frutti di queste forme elaborate di collaborazione senza trasformarle in istituzioni che esercitano forti vincoli sui nostri desideri e sulle nostre ambizioni?
3. Come possiamo realmente mettere le organizzazioni al servizio delle persone e non il contrario?

Prima di scriverlo mi sono chiesto se e perché potevo provare a dare una risposta e ho scoperto una linea rossa interessante nei miei studi e nei miei

interessi. All'inizio ho cercato le risposte nelle teorie dell'evoluzione delle organizzazioni. Si tratta di teorie volte a comprendere da dove vengono le organizzazioni e se e come le possiamo analizzare con gli strumenti delle teorie dell'evoluzione biologica e naturale. In sostanza, gli scienziati dell'organizzazione che le utilizzano cercano di capire come le organizzazioni nascono, si evolvono e alla fine si sciolgono e scompaiono, un po' come avviene ai singoli organismi (teorie del ciclo di vita) o a intere specie (teorie delle popolazioni organizzative). Anche in questo Chester Barnard (1938) fu un anticipatore, visto che nel suo libro considerò le organizzazioni come strumento della gara evolutiva. Si tratta di uno strumento basato sulla collaborazione tra uomini, una condizione secondo l'autore difficile da raggiungere, ma ancora più da mantenere nel tempo.

Le teorie dell'evoluzione si sono date quarant'anni dopo il compito di scoprire che cosa determini la creazione delle organizzazioni, cosa influenzi la loro esistenza e infine quali processi conducano alla loro scomparsa o cessazione. Nei dieci anni in cui me ne sono occupato, facendo parte di un gruppo abbastanza limitato di scienziati del management, ho contribuito a scoprire l'importanza dell'inerzia organizzativa. L'inerzia organizzativa è una proprietà delle organizzazioni che deriva dal fatto che i processi organizzativi sono alla prova dei fatti fuori del controllo dei manager e che è proprio quando i manager credono di essere in grado di trasformare il futuro delle organizzazioni, che si arriva al loro fallimento. Sono consapevole che questa è un'affermazione molto provocatoria che vi farà irritare e pensare che non sia vero. Eppure la ricerca in numerosi settori e in diversi momenti della storia delle organizzazioni moderna dà sempre lo stesso risultato: il destino delle organizzazioni non è nelle mani dei manager se non per circostanze del tutto uniche ed episodiche, che sono quelle che per le nostre abitudini decisionali ricordiamo. A fronte dei pochi casi ai quali pensiamo, come ad esempio Lee Iacocca (Chrysler) o Marchionne (Fiat) nel settore dell'auto o Steve Jobs (Apple) e Satya Nadella (Microsoft) in quello delle tech company, ci sono innumerevoli casi contrari.

Vale per settori completamente diversi. È stato così che i grandi produttori di birra negli Stati Uniti sono finiti all'angolo per l'improvviso emergere dei birrifici artigianali o, in generale, che protagonisti dominanti in diversi settori sono stati battuti da organizzazioni emergenti (pensiamo alla crisi dei produttori di moto nordamericani ed europei a fronte della crescita di quelli giapponesi negli anni '80); ne è un esempio ancora il settore della telefonia mobile, nel quale siamo passati da idolatrare manager di successo a riscontrare la fine di un'epoca. I manager di queste imprese avevano consapevolezza dei rischi e della crisi e hanno provato a reagire. Per tutti i successi che avevano mietuto (o meglio di cui avevano goduto per il fatto che le circostanze erano ideali), si sono dimostrati incapaci di ripensare il loro modo di business e di cambiare le loro organizzazioni.

Se si esce dalla narrazione impressionista dei grandi capitani di impresa che piace molto alla stampa e al pubblico, l'“agenzia umana”, come è definita dalla sociologia dell'organizzazione, non è stata in grado di gestire le organizzazioni nel momento del cambiamento. Questo strano termine “agenzia” sta a identificare la capacità di agire producendo un mutamento nella realtà. Anche quando management ha avuto a che fare con circostanze prevedibili (non con il cigno nero del Coronavirus), non è riuscito se non occasionalmente a cambiare le organizzazioni: qualcosa le rende così inerti da renderle incapaci di lottare per la propria sopravvivenza nell'arena competitiva. I risultati di queste ricerche hanno contribuito a rendermi molto più scettico sul clamore e sull'entusiasmo che circonda la figura pubblica di certi manager famosi e potenti. Comprendo umanamente perché ne abbiamo bisogno almeno nella narrazione pubblica, ma sono molto restio ad unirmi al coro. So che le organizzazioni sono fenomeni ben più complessi nel bene e nel male.

Desidero puntualizzare una cosa, però, a scanso di equivoci. Non credo che i manager siano del tutto ininfluenti, almeno non tutti. Però dobbiamo riprendere la misura e capire che possono avere un impatto, ma non sono invincibili. Una maggiore dose di umiltà e di modestia potrebbe portare a risultati di maggior successo e soprattutto a farci riconoscere che non è vero che controlliamo le organizzazioni. Esse sono strumenti ben più grandi e complessi di quanto pensiamo.

Questa realizzazione mi ha portato ad interessarmi al rapporto tra le organizzazioni e le persone, cui ho dedicato i secondi dieci anni della mia ricerca. La mia ricerca è stata profondamente influenzata dai tanti incontri con responsabili delle risorse umane, così come dai colloqui con i partecipanti a corsi di formazione o a meeting nell'ambito dei miei progetti di consulenza.

Di questo periodo mi piace ricordare un'esperienza in particolare. Ho lavorato come consulente per un'organizzazione di grande successo di cui taccio sia il settore sia il nome. Allora godeva di un'eccellente reputazione sul mercato del lavoro per via delle sue generose condizioni contrattuali, così come per l'abilità e la competenza dei suoi dipendenti, caratteristica anch'essa fortemente apprezzata sul mercato del lavoro. In quel periodo era in grado di attrarre i collaboratori più bravi e più brillanti, anche ex consulenti di alto profilo delle principali boutique strategiche. La sua Direzione delle Risorse Umane era considerata una scuola eccellente e molti di coloro che vi sono passati hanno oggi ruoli importanti in diverse imprese italiane e non solo. Ho passato un periodo molto piacevole con loro perché è sempre interessante parlare con persone in gamba e ancor più lavorare e imparare da loro. Tuttavia, sin dall'inizio, ero affascinato e stupito dalla fede quasi religiosa che tutti avevano nel processo di performance management. La società aveva ereditato la cultura della performance ai suoi livelli più elevati dalle società di

consulenza da cui provenivano i suoi top manager e questa si era trasferita in un'applicazione molto didascalica dell'approccio GE al management della performance, sebbene condizionata dai limiti imposti dalla legge italiana in materia di lavoro. Parlo di quella che viene oggi definita la curva di distribuzione forzata, ovvero un approccio che vincola i manager a distribuire tutti i collaboratori su fasce di performance rispettando una quota percentuale predefinita. Quando si arrivava al periodo dell'anno in cui il management della performance era nella sua fase finale (valutazione e calibrazione), tutti erano vinti da sentimenti contrastanti. Alcuni sognavano di essere promossi o riconosciuti per il proprio valore; altri temevano una valutazione men che positiva; un gruppetto se ne andava in giro come se fosse DOA (*“dead on arrival”* ovvero “morti all'arrivo”, il termine usato, secondo Wikipedia, per i pazienti già clinicamente morti all'arrivo dell'assistenza medica). L'intera organizzazione era completamente assorbita dall'ansia legata al management delle performance e tutti sembravano in preda alla febbre. Quello che mi lasciava perplesso era che pochi, se non nessuno, dichiaravano esplicitamente ciò che la maggioranza pensava, ovvero che quel metodo era diventato un rituale, non uno strumento razionale e tecnico. Ancora una volta, il potere dello spirito collettivo dell'organizzazione si dimostrava più forte degli individui che la componevano. Molti di loro riconoscevano che le loro reazioni potevano essere considerate irrazionali, ma erano comunque parte di quella cultura e di quella organizzazione e sentivano che dovevano conformarsi, sebbene li mettesse in trappola.

Questa seconda esperienza tra ricerca e pratica mi aveva ricondotto al punto di partenza: alle tre domande che guidano questo testo e che rimanevano per me un'ossessione. Avevo sperato che guardare dentro l'organizzazione e in particolare ai rapporti tra persona e organizzazione mi consentisse di scoprire come rendere più libere le persone di agire e mi ritrovavo sempre con la solita inerzia organizzativa.

Ma c'era di più. In questo periodo grazie al contributo dei tanti colleghi scienziati sociali della mia nuova casa, l'Università degli Studi di Milano, avevo capito che le stesse questioni che trovavo nel rapporto tra persona e organizzazione potevano essere trasferite all'analisi sociologica della società e alla ricerca di una soluzione al paradosso dell'agenzia umana. I colleghi sociologi hanno a lungo lottato con il bisogno di capire come mai una società appare in un qualsiasi momento come un complesso di istituzioni definite e strutturate (che includono una varietà di elementi come abitudini, rituali, sistemi di ruolo, procedimenti, leggi, organizzazioni ecc.), mentre gli esseri umani possono ancora esserne attori, il che significa che possono promuovere e attuare il cambiamento. Quello che osservavo nelle singole organizzazioni era solo un caso particolare. Il problema era che questa letteratura sembrava sempre confinare l'uomo ad un ruolo marginale, sottolineando sempre il predominio delle istituzioni collettive sui singoli individui. È come se la fortunata capacità di creare potenti strutture societarie come mezzo di cresci-

ta portasse con sé anche la maledizione di essere in qualche modo soggetti a conseguenze non volute in termini di restrizione, da parte loro, della nostra libertà, attraverso la solita inerzia organizzativa.

## *1.2. Verso una rivoluzione copernicana*

Più approfondivo i miei studi, più si faceva strada in me un rovesciamento di prospettiva, una vera rivoluzione copernicana. Per molto tempo avevo considerato il problema del cambiamento collegato alla rigidità delle persone e delle loro aggregazioni culturali. Di fatto questa è la visione largamente presente in chi si occupa di fare ricerca o consulenza sul cambiamento organizzativo. L'approccio classico è dire che l'azione di progettazione organizzativa o di cambiamento non basta perché le persone devono seguire e adattarsi. Mettendo assieme le mie due esperienze di ricerca, invece, si faceva strada una visione opposta. Il problema del cambiamento nelle organizzazioni ha radici nel conflitto fra un piano intenzionale da parte degli attori umani e l'intreccio di resistenza che è presente in qualsiasi organizzazione a causa della struttura dei ruoli e della rete di relazioni fra i suoi membri. Non sono le persone in sé che resistono, ma l'insieme degli intrecci relativi ai loro ruoli, ai processi e alle modalità operative di funzionamento dell'organizzazione formale. Per quanto radicali, infatti, le azioni di riprogettazione organizzativa lasciano sempre parti formali ereditate dal passato e sono queste ultime a rappresentare strutturalmente la condizione di freno del cambiamento, non la volontà o la tanto vituperata resistenza delle persone.

Se avete resistito nella lettura fin qui, vi consiglieri di ritornare indietro di un paragrafo e rileggere quello che ho appena scritto per due ragioni. La prima è perché è diventato il mio modo di aiutare le organizzazioni a cambiare e funziona. La seconda è perché è un'affermazione del tutto contraria a quello che trovate in quasi tutti i testi sul cambiamento e che viene proposto dalla consulenza. Io stesso, rileggendolo, un po' sono colpito dalle implicazioni pratiche radicali che può avere.

A causa di questa svolta, ho capito che dovevo studiare come concepire le organizzazioni come mezzi che permettono alla libertà di emergere e di realizzarsi. Ho anche compreso che dovevo immaginarle come potenti sistemi progettati per limitare quella libertà non per errore ma per vera e propria natura originaria, una tara lasciata dal management scientifico di inizio novecento. Non potevo accettare l'idea che non ci fosse alternativa e che fosse impossibile progettare un modello differente di organizzazione.

Le teorie evoluzioniste mi hanno condotto all'idea che, nonostante tutti gli sforzi per impedirlo, il cambiamento è in marcia. Sono una persona che crede fermamente nel cambiamento, un cambiamento che avviene costantemente e che di continuo mette alla prova i nostri limiti. Nonostante il fatto che percepiamo molte delle nostre organizzazioni come realtà stabili, esse

crescono con le trasformazioni che hanno origine dall'incomprimibile desiderio degli esseri umani di sperimentare in modi diversi nell'arco della loro vita. Il fatto che il cambiamento avvenga nonostante tutti i limiti imposti dalle organizzazioni testimonia l'importanza dell'azione individuale e umana. Mentre è ragionevole ritenere e quindi accettare che alcuni cambiamenti siano conseguenza di fattori esterni, penso che l'essenza del cambiamento sia originata dall'azione di individui o di gruppi. È solo attraverso scelte individuali che si succedono, ma che sono tra loro connesse, che il cambiamento ha luogo; a volte ha breve durata ed è senza un reale impatto sul funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, ma altre volte si propaga, diventa virale e porta a una trasformazione.

### *1.3. L'organizzazione come barriera*

Il cambiamento è continuo nella nostra vita, ma le organizzazioni tendono ad essere stabili, forniscono alcune àncore importanti. Le organizzazioni sono progettate per porre barriere e limiti ai nostri sforzi di sperimentazione, per salvaguardare la loro affidabilità. Dato che le nostre azioni possono avere importanti conseguenze, le organizzazioni sono elaborate in modo da rendere comprensibile chi ha fatto che cosa, in modo che ci sia qualcuno che possa essere considerato responsabile dell'impatto di quell'azione. Inoltre, molti procedimenti sono ripetuti nel tempo e le organizzazioni sono concepite in modo da assicurare responsabilità e affidabilità, ovvero la capacità di riprodurre esattamente la stessa serie di azioni, quando richiesto. L'affidabilità è particolarmente importante nella manifattura, quando l'organizzazione deve riprodurre lo stesso prodotto esattamente com'era stato ideato. In un certo senso, le organizzazioni esistono per rendere difficile il cambiamento, come conseguenza di un modello dove la riproduzione è il fattore competitivo chiave. Nel fare questo, tuttavia, esse limitano l'innovazione e il cambiamento, promuovendo l'inerzia.

Nonostante la difficoltà, gli individui continuano a effettuare cambiamenti e cercano di sfuggire all'impatto di normalizzazione e di standardizzazione dei processi e delle procedure organizzative. In momenti particolari, tuttavia, alcuni di questi cambiamenti possono essere considerati necessari dall'organizzazione, che concede di implementarli o almeno di testarli; oppure alcuni di questi possono essere così potenti da emergere, nonostante i limiti imposti; altri ancora, potenzialmente utili, scompaiono senza lasciare traccia.

In base alla mia esperienza con le organizzazioni e le persone, ritengo che l'agire sia radicato nella nostra esistenza e che sia quello che ci definisce come specie. Può essere impedito solo mettendo dei limiti a quello che possiamo o non possiamo sperimentare. Abbiamo ideato organizzazioni in grado di raggiungere obiettivi ambiziosi, ma vi sono tempi in cui queste imprese collettive esercitano una potente influenza sul nostro desiderio di fare le cose



in maniera diversa. Quando questo succede, ci troviamo in lotta fra la nostra natura e la necessità di adeguarci al sistema organizzativo. La lotta è costante e va da una battaglia all'altra. Alla fine, qualcuno rinuncia: non è che non vuole cambiare, piuttosto accetta l'idea che non si può fare all'interno dell'organizzazione in cui lavora e cerca altrove la soddisfazione di questo suo bisogno fondamentale di cambiamento. Vi è chi persevera o addirittura è in grado di guidare la spinta all'innovazione all'interno dell'organizzazione stessa. L'interazione fra il desiderio umano di cambiamento e la resistenza da parte delle organizzazioni è così complessa che credo sempre di più che non vi sia un'unica strada verso il futuro, che non esista alcun progetto nascosto per noi e che nessuno sia in grado di prevedere con precisione che cosa accadrà.

Solo la sperimentazione e l'azione consapevole ci possono portare su percorsi casuali grazie ai quali possiamo veramente trovare le rotte efficaci per l'azione futura. Questo significa che per quanto riguarda il disegno del nostro futuro io adotto un approccio strettamente evoluzionista, per cui dobbiamo favorire il maggior numero possibile di alternative, testarle, imparare dai risultati e poi proseguire avendo ben presenti le ipotesi del passato che hanno funzionato, per verificare se possono essere ancora valide nel presente. Il problema è che tutti questi processi avvengono in un contesto definito da organizzazioni che sono state scientemente progettate per limitare il processo evolutivo che ho descritto. Di conseguenza, noi viviamo meno cambiamenti e meno sperimentazioni di quanto potremmo; soprattutto, sacrificiamo tanto talento umano e tante innovazioni sull'altare dell'affidabilità e della responsabilità.

In conclusione, nel dibattito su struttura (cioè sistemi sociali e istituzioni) verso agenzia, io sto dalla parte della seconda e sostengo che ogni struttura dovrebbe essere considerata come una condizione di equilibrio parziale che cerca di rendersi più forte, ma che dobbiamo tenere sotto controllo attraverso la costante generazione di cambiamenti. Non so se stiamo realmente entrando in quello che i video online più popolari definiscono un mondo esponenziale (anzi ho molti dubbi), tuttavia mi rendo conto che il numero e la scala dei problemi da affrontare ci costringono a rimodellare completamente il modo con cui organizziamo l'azione collettiva, come dimostra l'esempio dell'anestesista di Codogno che ho citato.

## 2. I presupposti teorici

Mentre lo scopo di questo libro è di descrivere un cambiamento paradigmatico nella ideazione delle organizzazioni, le sue radici vanno ricercate in una visione della realtà che è utile rendere esplicita.

La ragione per cui gli attuali modi di organizzare sono inadeguati è perché essi nascono all'interno di una struttura della realtà che favorisce l'istituzionalizzazione delle pratiche al suo interno perché risponde ad un'esigen-

za dell'umanità volta ad incrementare il controllo sulla società. L'epoca del dominio delle organizzazioni di stampo taylorista nella quale ci troviamo ha prodotto risultati importanti. Il più evidente è il concetto stesso di Stato nazionale. Il concetto di "nazione" a dispetto di quel che immaginiamo è relativamente recente nella storia dell'umanità. Vi sono differenze tra gli storici sulla sua data di nascita, ma la maggior parte è d'accordo nel collocarla nel diciassettesimo secolo. Il concetto di nazione fu reso più forte dalla creazione di istituzioni che dovevano realizzarlo nella pratica (organizzazioni, leggi, procedure ecc.). Le nazioni non sarebbero nate senza la creazione di istituzioni che avevano lo scopo di rafforzare il nuovo ordine e limitare la libertà degli individui in relazione a quello che potevano o non potevano fare, data la loro appartenenza a una specifica nazione. Tuttavia, questo percorso è stato molto contrastato perché richiedeva l'emergere di apparati complessi e tra loro interdipendenti. Fu solo la svolta del taylorismo a consentire su larga scala lo sviluppo di un sistema in grado di dare solidità al concetto di nazione grazie al prototipo di organizzazione strutturata che ancora oggi utilizziamo. Le due guerre mondiali successive non hanno fatto altro che rafforzare l'idea che sapersi organizzare in modo strutturato e con elevato controllo sociale potesse essere lo strumento principe per vincere.

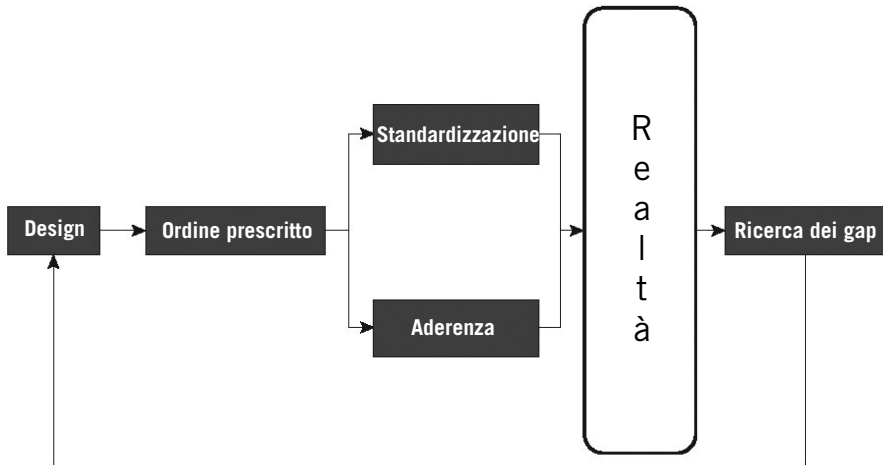
Le organizzazioni tendono a esercitare la loro influenza sui comportamenti individuali, rendendoli prevedibili e più standardizzati. Il bisogno di aumentare la prevedibilità nei rapporti sociali è stato un fattore chiave nello sviluppo delle moderne società e ha richiesto uno sforzo massiccio per imporre il potere delle istituzioni sugli individui. Su questo punto ha scritto pagine bellissime Foucault. Pensiamo ai vantaggi di creare sistemi di istruzione pubblica per standardizzare il grado di conoscenza che ciascun cittadino dovrebbe possedere, ma non dimentichiamo la conseguenza di una implicita riduzione nella capacità di concepire l'assorbimento della conoscenza come un processo guidato e gestito a livello individuale. Il prezzo pagato è stato la riduzione della eterogeneità e dell'individualità nelle moderne società industriali. Gli individui sono scomparsi, sostituiti dalla loro classificazione in gruppi rilevanti per la società nel suo complesso.

Le organizzazioni rispecchiano lo stesso processo. Mentre alla fine del diciannovesimo secolo Panhard & Levassor, il più grande produttore di automobili in Francia, assomigliava più a un insieme di officine artigianali che a una fabbrica, l'avvento della grande fabbrica integrata di Ford cambiava per sempre la nostra idea di organizzazione. Mentre in Panhard & Levassor la competenza individuale era un fattore chiave di successo, alla Ford veniva dato valore al sistema organizzativo che permetteva di produrre in maniera costante il modello T, un'auto di grande successo. Quindi i lavoratori scomparvero come individui per diventare parte di un processo, e una categoria, connessa alla fase del processo in cui sarebbero stati impiegati.

La figura 1.1 fornisce una descrizione di questo approccio alle organizzazioni. Tutto inizia dal disegno formale di come dovrebbe comportarsi il

sistema. L'ideatore definisce un ordine che mira a coordinare l'azione collettiva. Questo ordine predefinito poggia sulla standardizzazione di tutti gli elementi (ruoli, azioni, procedure, parti componenti ecc.) e sul comportamento conforme a questo di tutti gli attori coinvolti nell'organizzazione. La realtà dell'organizzazione fornisce la base per un costante processo di retroazione intesa a identificare differenze tra l'ordine predefinito e quello che è avvenuto in realtà. Queste differenze sono la base per una nuova progettazione in un ciclo infinito che ha per scopo il controllo totale di ciò che avviene.

**Fig. 1.1 – La visione tradizionale delle organizzazioni**



La descrizione di questo modello rappresenta una chiara dominanza della progettazione sulla libertà, dell'organizzazione sull'individuo. Che cosa accadrebbe se volessimo rovesciare l'ipotesi e mettere proprio l'azione umana all'origine di qualsiasi cambiamento nelle organizzazioni? In questo caso, l'ordine sarebbe la conseguenza non di un atto di progettazione, ma della comparsa di un ordine spontaneo fra i partecipanti di un'organizzazione (o di un sistema sociale). La libertà individuale interagirebbe con questo ordine, arricchendolo grazie all'iniziativa umana e alla sua varietà. L'interazione fra differenti attori plasmerebbe la realtà creando nuove e diverse forme di ordine spontaneo, che spingerebbero il ciclo a ripartire all'infinito.

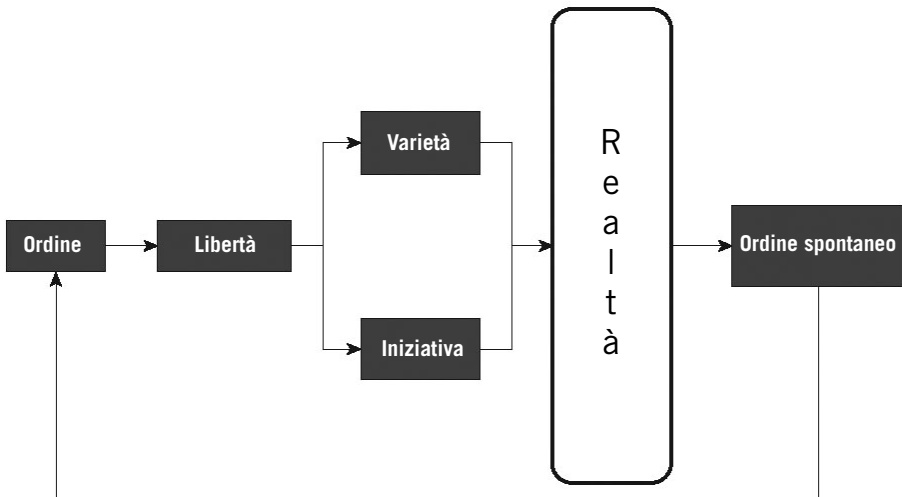
Tuttavia, per permettere che questo avvenga, gli attori umani devono essere liberi di esprimersi e di liberarsi dalle costrizioni che sono loro imposte in quanto vivono in una società strutturata e operano in un'organizzazione formalizzata. È per questa ragione che la libertà è la pietra miliare del mio modello.

La possibilità di agire senza vincoli promuove l'iniziativa degli attori, che è un'azione diretta verso la realtà; nello stesso tempo, la libertà di esprimersi incoraggia la varietà, che significa eterogeneità nelle idee, nelle intenzioni,

nelle convinzioni, negli obiettivi, ecc. L'interazione fra iniziativa e varietà fa i conti con la realtà e attraverso cicli di azioni e di scambi produce un ordine spontaneo. Sebbene rappresentato in forma lineare, è chiaramente un ininterrotto ciclo evolutivo guidato dal comune motore evolucionistico consistente in variazione-selezione-riproduzione.

Questo è il quadro che utilizzo per la costituzione delle organizzazioni (Figura 1.2). Evito deliberatamente di usare il termine “disegno” perché non stiamo parlando di questo, mi verrebbe piuttosto da utilizzare il termine “disegno” grazie al quale riduciamo deliberatamente le aree organizzate che abbiamo appunto disegnato.

**Fig. 1.2 – Il mio quadro**



Sulla base di questo, il libro descrive come il disegno e il management dell'organizzazione vadano ripensati per incentivare libertà, iniziativa e varietà. Ciò richiede di controllare i processi attraverso i quali l'ordine (nel duplice aspetto di controllo e di struttura) inibisce il cambiamento e allo stesso tempo di favorire l'iniziativa da parte degli individui e la varietà nella composizione e nella tipologia delle relazioni fra individui nell'ambito dell'organizzazione stessa.

Nelle due sezioni che seguono di questo primo capitolo, esamino le basi teoriche del mio approccio. Sebbene esse rappresentino una parte essenziale del mio lavoro, i lettori che non sono a proprio agio con gli approcci teorici possono senza problemi saltare al capitolo successivo, per tornarvi forse dopo e avere così un quadro più esauriente di quanto ho trattato nel libro, ovvero di come gestire le organizzazioni in maniera differente e nello stesso tempo di come pensarle in modo diverso.

### 3. Essere un fenomenologo

“Ora, nella sua essenza, il management scientifico comporta una completa rivoluzione mentale da parte del lavoratore impegnato in una qualsiasi fabbrica... E comporta anche una completa rivoluzione mentale da parte di quelli che si occupano di management... E senza questa completa rivoluzione da entrambe le parti il management scientifico non esiste”.

(Taylor, 1947 : Testimonianza, p. 27)

Discutendo del management scientifico davanti allo Special House Committee nell'inverno del 1912, Frederick Winslow Taylor prese atto di un semplice fatto: organizzazioni e modi di organizzare non esistono se le persone non cambiano le loro menti e i loro atteggiamenti. Possiamo dibattere su come questo possa accadere, se sia il risultato di un interesse personale, di una valutazione razionale, di una spontanea rivoluzione mentale, di un atto di discernimento personale o di una reazione emotiva, ma non possiamo negare questo semplice fatto.

Sebbene il processo per mezzo del quale avviene questo cambiamento possa aiutare i manager a capire come favorire specifiche innovazioni, mi interessa ora dirigere l'attenzione sul collegamento tra organizzare e visioni del mondo. In un approccio simmetrico a quello di Frederick Winslow Taylor, anche il contrario è vero: quando le persone cambiano opinioni e atteggiamenti, si possono creare organizzazioni difficilmente immaginabili. L'interazione fra ambiente e forme organizzative è un punto fondamentale della concezione di un sistema aperto delle organizzazioni, diffusa da molte diverse teorie.

Le organizzazioni sono nate e prosperano in un punto specifico dello spazio e del tempo e si basano su risorse che sono disponibili in quel posto e in quel momento. Stinchcombe (1965) propose di usare il concetto di “tecnologia sociale disponibile”, che è descritta come una fonte di imprinting. Essa definisce le risorse che sono fruibili dal creatore di un'organizzazione, includendo molte caratteristiche quali tecnologia, economia, potere e struttura sociale e infrastrutture di comunicazione, il che vuol dire tutti i modi accettati di interagire in un sistema sociale. Così come pensiamo alle risorse nei termini tradizionali di risorse fisiche ovvero di materiali o denaro, possiamo considerare le risorse intangibili altrettanto importanti. Fra queste sono da includere anche la legittimazione e l'accettazione di una specifica forma di organizzazione, che indirizzano la nostra attenzione verso le risorse cognitive. L'affermazione di Taylor ci dice esattamente questo: l'emergere di una nuova forma di organizzazione richiede una rivoluzione cognitiva. Ecco allora che questo rappresenta il primo tassello del mio essere fenomenologo, interessato quindi alla comprensione di ciò che accade in relazione al rapporto con la conoscenza e con il modello cognitivo della realtà che condividiamo.