

LETTURE INTELLIGENTI

Il tempo della libertà nel lavoro e nelle organizzazioni

di Paolo Iacchi

SAMUEL BECKETT, IRLANDESE, scrisse le opere della sua maturità in francese. Perché usare una lingua straniera? Beckett rispose così in una lettera all'amico Axel Kaun: *"It is easier to write without style... [French] had the right weakening effect"*. Una lingua altra, quindi, serve a Beckett per essere libero. Serve per scrivere senza maschera. Una lingua altra, il francese, nel suo caso, serve a indebolire, a impoverire il linguaggio per ricominciare a percepire il peso delle parole. Un'operazione simile è stata fatta con questo volume da Luca Solarì, uno dei più noti esperti nel mondo dell'organizzazione e del HR Management. Scritto inizialmente in inglese nel 2016, appare finalmente in italiano in una versione ampliata e arricchita nella collana Hr Innovation di AIDP (**Franco Angeli**). In questo libro alcune parole pesano più che altrove. La persona al centro, ad esempio, è lo slogan che riempie la bocca di qualsiasi buon HR. A leggere il volume di Solarì se ne trae la convinzione che questo slogan sia in molti casi vuoto, il più delle volte privo di senso.

Solarì parte, infatti, dalla convinzione che le organizzazioni tradizionali siano dei potenti sistemi progettati per limitare le libertà degli individui di emergere e realizzarsi. Le organizzazioni, e non le persone, costituiscono la vera barriera al cambiamento. Tutti gli enti

dotati di stabile organizzazione, non solo l'impresa, ma ogni forma organizzata di comunità, nascono per ordinare e standardizzare. Massimizzare i risultati minimizzando gli sprechi. La tecnica cerca in tutti i modi di imporre al lavoro meccanismi e operazioni predefinite e ripetute. Ogni discrezionalità contiene potenzialmente il difetto che impedisce la massima efficienza della struttura. L'organizzazione non è fatta certo per produrre o anche solo facilitare la libertà dell'individuo. Non è questo il suo scopo e non lo prevede nel suo sistema di funzionamento.

Da qui parte il percorso di Luca Solarì, il cui scopo – ben chiaro e dichiarato in modo trasparente – è cercare le nuove forme di organizzazione che possano, al contrario, favorire/promuovere libertà, iniziativa, differenza. L'autore dichiara sin da subito di essere un fenomenologo profondamente influenzato nella sua interpretazione della realtà, e quindi anche delle organizzazioni, dal liberalismo classico. Il valore assoluto della libertà individuale è, per l'autore, l'unica e fondamentale base della società umana.

La gerarchia ha contribuito grandemente all'avanzamento della società e delle organizzazioni, ma l'evoluzione dei mercati e il mutato sentire delle persone hanno spinto questa struttura organizzativa al suo limite. Essa ha modellato la società e i rapporti di

potere, ma la tecnologia, e in particolare modo le reti hanno determinato la necessità di nuovi assetti organizzativi. Le imprese non sono più basate sulla compresenza di tempo e spazio, ma su assetti nuovi, in larga parte ancora da determinare e in fase di costruzione. La gente non valuta più il trade off tra lavoro e tempo libero, ma tra libertà e vincoli.

Queste nuove prospettive stanno per cambiare radicalmente la struttura e le forme sia delle nuove organizzazioni produttive, sia degli assetti sociali e di esercizio del potere. Vi è stato un lento e progressivo annientamento della centralità dell'individuo e dei suoi spazi di discrezionalità, ma l'individualità sta nuovamente prendendo il sopravvento. Qui Solarì si distacca in modo netto dalle posizioni nichiliste con cui aveva, suo malgrado, condiviso la lettura dell'organizzazione: la tecnologia, ad esempio, che in Galimberti assume il ruolo del grande Moloch desideroso di un numero sempre maggiore di sacrifici umani, in Solarì assume una doppia valenza, perché da elemento fondamentalmente costrittivo può diventare il fattore che aumenta il potere del cambiamento. La tecnologia, primo tra tutti internet, pur con tutti i suoi limiti, modifica positivamente la via con cui possiamo perseguire i nostri obiettivi, consente all'uomo di andare al di là delle strade perseguite

sinora e permette all'organizzazione di assumere nuove forme non più costrittive nei confronti dell'uomo.

Pur avendo molti rimandi di carattere ideologico, il volume di Solari non ha però prioritariamente intenti filosofici. Il suo scopo è delineare un nuovo archetipo organizzativo. L'obiettivo è ambizioso, ma è nelle cose che stiamo vivendo. I sistemi di valore stanno evolvendo sulla via della ricerca di una vita individuale più significativa e le aspettative individuali e collettive si fanno di giorno in giorno più evolute ed ambiziose.

Non è tanto necessario, secondo l'autore, sovrapporre alla realtà un nuovo archetipo organizzativo studiato oggi a tavolino. Un nuovo ordine, organizzativo e sociale, sta già emergendo spontaneamente attraverso l'uso delle nuove tecnologie. Compito del fenomenologo dell'organizzazione è osservarne le nuove forme emergenti, descriverle e connetterle tra loro. La ricerca accademica tende purtroppo a ignorare i cambiamenti attuali perché troppo intenta a cogliere le costanti e la loro replicabilità per osservare con occhi freschi le unicità che stanno emergendo sempre più spesso. Tra queste, l'autore nota e descrive, ad esempio, l'organizzazione agile, i team autogestiti che si costituiscono all'interno dei modelli matriciali multidimensionali, i meccanismi di innovazione interna attraverso l'utilizzo di lean start-up che nascono all'interno di organizzazioni formali anche di grandi dimensioni. Solari non propone un unico nuovo modello organizzativo, ma ci spinge all'analisi di tutto ciò che è innovativo, di quanto emerge a livello internazionale, stimolando la ricerca di soluzioni organizzative adeguate

a favorire la libertà dei singoli e dei gruppi. Affinché la persona, e non l'organizzazione, sia veramente al centro. Perché questo avvenga, non abbiamo più bisogno di leader in senso tradizionale, per quanto bravi possano essere. L'organizzazione ha bisogno di interpreti di una società e un'economia più flessibili e mobili. Vi è la necessità di persone più poliedriche, capaci di stimolare più che di controllare, attenti più al nuovo che alla standardizzazione. Questi leader hanno bisogno di nuove competenze come la ricerca di unicità, l'orientamento alla scoperta, la capacità di convivere con l'incertezza, la disposizione naturale ad un apprendimento continuo, il cosiddetto "nomadic desire" e così via. Il primo compito del leader delle nuove organizzazioni sarà il "sense making". Il tema del "purpose" diviene centrale non solo per la funzione HR, ma per il top management delle imprese.

Tradizionalmente il top management ha basato i suoi meccanismi di funzionamento sul comando e il controllo delle strutture da sé dipendenti. Questo modello sembra essere arrivato al suo limite. Quello che è avvenuto negli ultimi mesi di home working ha definitivamente minato questa logica: è ora necessario promuovere un maggior grado di fiducia tra i diversi livelli delle strutture e dei modi di lavorare. Più orientati agli obiettivi, alla pianificazione, alla flessibilità dei gruppi di lavoro, alla poliedricità dei ruoli e allo sviluppo delle competenze trasversali. L'organizzazione dovrà pensarsi come una rete di interazioni, più che come un semplice datore di lavoro. I suoi membri potranno accettare obblighi contrattuali differenti e sarà per lei importante essere in grado di costi-

tuire una infrastruttura flessibile. Già oggi non è sempre netto e marcato ciò che è dentro e ciò che è fuori dall'organizzazione e, più il digitale avvanzerà, più sarà obsoleta la stessa definizione tradizionale di azienda basata sulla contemporaneità di tempo e spazio. La gerarchia perderà sempre più peso e spazio. Nelle imprese ci si regolerà sempre di più attraverso "patti a tempo", *tour of duty* legati a specifici progetti in un rapporto fortemente interattivo tra persone che si considerano di pari livello.

Come nel Beckett, che si ostina a scrivere in francese per ritrovare il senso più profondo delle parole, anche Solari riafferma qui la centralità del soggetto, non nel modo vuoto e retorico con cui siamo abituati a sentirlo ormai da qualche decennio, ma nel suo senso più profondo. Riaffermare la centralità del soggetto e del lavoro come fonte di scambio tra uguali, vuol dire porre con forza il tema della libertà nel lavoro e nelle organizzazioni. Il concetto stesso di management viene così ribaltato. Da capace di gestire e standardizzare l'innovazione, a sense maker e cultore della libertà degli individui e del nostro sistema sociale ed economico. Un libro da leggere. Una rivoluzione annunciata. ©

IL LIBRO



Luca Solari,
Freedom Management. Organizzazioni centrate sulla libertà dell'individuo, Franco Angeli, Milano, 2020.