

Premesse di discontinuità organizzativa

di *Emilio Bartezzaghi**

Il libro di Nicola Palmarini affronta un tema cruciale per l'organizzazione e il lavoro. La questione è se l'utilizzo dei social media possa rappresentare l'occasione per realizzare una svolta radicale, una *discontinuità* nel percorso evolutivo delle organizzazioni. In altri termini, si tratta di capire se e come i social media – che in modo molto più rapido ed esteso rispetto alle precedenti ondate tecnologiche si sono già affermati nella vita quotidiana di milioni di cittadini e consumatori – possano contribuire a creare le condizioni per cambiare radicalmente le organizzazioni e il lavoro, cioè per passare da modelli centrati sulla gerarchia, la frammentazione delle attività e il controllo, a modelli basati sulla collaborazione, l'elevato contributo delle persone e la partecipazione.

Il saggio propone un percorso articolato, denso di riflessioni e argomentazioni, ricco di testimonianze, citazioni, metafore. L'attenzione dell'autore è rivolta all'ampiezza e alla ricchezza dell'analisi più che alla linearità della trattazione, come a render conto della complessità del tema e della pluralità di aspetti e di dimensioni che lo caratterizzano. Il risultato è l'identificazione di un insieme di opportunità da cogliere e di sfide da affrontare, che costituisce un cantiere aperto dedicato al miglioramento radicale delle organizzazioni e del lavoro. Palmarini evita accuratamente le semplificazioni e le limitazioni che spesso caratterizzano lo studio dei rapporti fra

* Professore ordinario di Gestione aziendale e docente del corso di Sistemi organizzativi presso la Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano.

tecnologia e organizzazione. Un primo aspetto riguarda il *ruolo della tecnologia*. La tecnologia, in quanto tale, è un fattore che abilita il cambiamento organizzativo e quest'ultimo è il risultato di una scelta organizzativa, basata in modo consapevole sulle opportunità offerte dai nuovi strumenti. Si tratta di un fatto noto ormai da lungo tempo, fin dalle esperienze relative alle prime applicazioni dell'automazione e dell'informatica a metà del secolo scorso ma a ogni nuova ondata tecnologica si ripresentano proposte e indicazioni, più o meno interessate, in base alle quali l'organizzazione si modifica e migliora inevitabilmente secondo le linee di razionalità contenute nella tecnologia stessa. Fa bene quindi Palmarini a chiarire da subito che la questione del cambiamento si pone «su tre piani che si intersecano di continuo: quello umano, quello organizzativo, quello tecnologico».

Un secondo punto, collegato al precedente, riguarda la contrapposizione tra *ottimismo e pessimismo tecnologico*. Nello studio degli impatti organizzativi e sociali delle nuove tecnologie si presentano frequentemente posizioni e scuole di pensiero che tendono a focalizzare alternativamente gli effetti positivi piuttosto che quelli negativi delle tecnologie stesse. Tali posizioni derivano dall'assunto di un ruolo autonomo della tecnologia, che di fatto determina le conseguenze organizzative e sociali. Nell'evidenziare l'importanza della scelta organizzativa e le difficoltà e gli ostacoli al cambiamento, l'analisi di Palmarini si tiene lontana dai rischi del determinismo. È vero che nel capitolo conclusivo del libro si afferma che «il processo evolutivo appare aver raggiunto un punto di non ritorno: da oggi in poi, come abbiamo detto, non parleremo più di lavoro o di collaborazione come due diverse facce della stessa medaglia. Da oggi inizia l'era del collaborare». Ma quello che viene attentamente studiato è un fenomeno emergente su cui si può fondare la sfida per il rinnovamento. Il cambiamento verso nuovi modelli organizzativi e di lavoro – e Palmarini utilizza un neologismo per sottolinearne la profondità – non è il risultato automatico dell'utilizzo dei social media. La passione e l'entusiasmo che trasmettono le pagine di questo lavoro nel prefigurare i nuovi modelli non sono il risultato di un ottimismo tecnologico, ma piuttosto di un ottimismo della volontà, ben consapevole delle difficoltà e dei rischi, ma anche dei vantaggi e delle opportunità del cambiamento. Un'altra semplificazione che

Palmarini evita è quella di isolare il fattore tecnologico senza considerare le *altre forze e tendenze in atto* (cambiamenti demografici, effetti della globalizzazione, tendenze sociali) che, intrecciandosi con le opportunità offerte dalle tecnologie, rappresentano importanti fattori dei quali tener conto per comprendere e progettare il cambiamento dell'organizzazione e del lavoro. Per quanto riguarda la demografia, uno dei temi più rilevanti è quello dell'evoluzione del mix generazionale delle persone che operano nelle organizzazioni e della necessità di comprenderne le differenti caratteristiche, in termini di aspettative, modalità di apprendimento, utilizzo delle tecnologie e stili comunicativi. Vi sono poi gli effetti della globalizzazione che riguardano la mobilità, i tempi e i luoghi di lavoro, la composizione multi-etnica dei team, i team virtuali. Infine, fra i trend in atto nelle società, la crescita dell'attenzione ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale è un elemento fondamentale nel delineare nuovi orientamenti organizzativi.

Altrettanto importante nel lavoro di Palmarini è la riflessione mirata a *contestualizzare alla realtà italiana* le problematiche affrontate, evitando la trasposizione meccanica di esperienze, di indicazioni e di «ricettari» messi a punto in altri contesti.

Collaborazione e modelli organizzativi

La tesi centrale del libro è che i social media, nel quadro dell'evoluzione degli altri fattori di contesto, rendono possibili nuovi e vantaggiosi *progetti* organizzativi, centrati sulla collaborazione, l'apporto personale e la partecipazione.

Non si tratta di una prospettiva nuova nella storia dell'organizzazione. Anzi, una delle principali linee di evoluzione delle teorie e delle pratiche organizzative, a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, ma soprattutto nel secondo dopoguerra, è stata la ricerca dell'integrazione e della cooperazione intra-organizzativa, in risposta ai limiti e ai problemi posti dall'affermazione e diffusione su larga scala delle cosiddette teorie classiche dell'organizzazione. Quello che c'è di nuovo, nella seconda decade del ventunesimo secolo, è la *radicalità*, cioè la profondità del cambiamento verso la collaborazio-

ne, e la *fattibilità*, cioè la concreta possibilità della sua realizzazione, come il testo di Palmarini ben argomenta. Per chiarire il punto, mi sia consentito un breve e sommario *excursus* nella storia dell'organizzazione. Con le teorie classiche (*in primis* l'organizzazione scientifica del lavoro o taylorismo e la scuola dei principi di direzione dell'ingegnere francese Henry Fayol) è nata l'organizzazione moderna. La loro affermazione ha accompagnato lo sviluppo della grande impresa e ha reso possibile quel salto radicale di efficienza, che l'enorme potenziale delle innovazioni tecnologiche (affermatesi a cavallo del diciannovesimo e del ventesimo secolo) prometteva, ma che era frenato dalle preesistenti pratiche organizzative. Con le teorie classiche si è fatto strada un concetto fondamentale e cioè che l'organizzazione è comunque una costruzione razionale, che si pone l'obiettivo di portare sotto controllo le attività, le persone e le relazioni con il contesto più ampio in cui operano. Ma gli assunti di tali teorie, che si sono sviluppate nella temperie del positivismo, sono stati quelli della razionalità completa e della possibilità di controllo totale e si sono tradotti in forte divisione del lavoro, netta separazione tra chi progetta e chi esegue, lunghe catene gerarchiche: in una struttura, quindi, caratterizzata da profonde «fratture organizzative» e da una forte frammentazione del lavoro, dove il coordinamento per la realizzazione degli obiettivi dipende principalmente dalla gerarchia. La ricomposizione dei frantumi, per richiamare il titolo di un importante libro di Federico Butera¹, ha rappresentato il *leitmotiv* della maggior parte delle elaborazioni che si sono sviluppate in seguito, sulla base della critica al «sogno razionale» delle teorie classiche. A titolo esemplificativo e non esaustivo del percorso pluridecennale di evoluzione delle teorie e delle pratiche organizzative, si richiamano alcuni passaggi significativi di tale percorso.

Negli anni Trenta Chester Barnard ha introdotto la prospettiva dell'organizzazione come *sistema cooperativo*: molto esplicito è il suo esempio del masso che ingombra la strada e impedisce al viandante di proseguire il suo cammino e che può essere rimosso solo

¹ Federico Butera, *I frantumi ricomposti: struttura e ideologia nel declino del taylorismo in America*, Marsilio, Venezia, 1972.

grazie allo sforzo collettivo di persone che condividono con il viandante il fine (o sono incentivate a farlo).

Negli anni Cinquanta, nel quadro generale dell'affermazione della teoria dei sistemi, il filone dei sistemi socio-tecnici ha posto al centro della progettazione organizzativa la cooperazione tra gli addetti. Ne consegue che l'unità organizzativa di base non è la mansione, ma il *work system* ed è centrale il ruolo del gruppo di lavoro. Valgono i principi dell'auto-regolazione, della prescrizione minima dei compiti con un'autonomia regolata per gli operatori, della ridondanza, dell'aumento della varietà (piuttosto che la sua riduzione basata su definizioni burocratiche) e dell'auto-mantenimento (capacità del gruppo di adattarsi a evoluzioni del contesto). Anche se non sono state molte le realizzazioni (tra le altre la Volvo di Uddevalla e le isole di montaggio della Olivetti) la teoria dei sistemi socio-tecnici ha esercitato una grande influenza sugli sviluppi successivi.

Il grappolo di innovazioni organizzative e gestionali che si sono affermate a partire dagli anni Settanta-Ottanta del secolo scorso, intrecciandosi con le nuove tecnologie informatiche, dal *total quality management* al *just in time*, dal *total productive maintenance* al *concurrent engineering*, fino alla *lean production*, si è basato su assunti e logiche organizzative che in termini molto generali si possono ricondurre a due linee di fondo. La prima è la riduzione delle esigenze di integrazione e di coordinamento, grazie al ridisegno dei ruoli e al ricorso al lavoro di gruppo, con l'aumento della responsabilità verso i risultati delle attività e del livello di delega conseguente. La seconda, strettamente connessa alla precedente, consiste nell'aumento del coinvolgimento e della motivazione. È evidente l'importanza che, almeno sul piano teorico, viene data ai temi della collaborazione e dell'apporto degli addetti.

A partire dagli anni Novanta, la diffusione della gestione per processi (*process management*) e del ridisegno dei processi aziendali, resi possibili dalle nuove potenzialità delle tecnologie informatiche, ha rappresentato una ulteriore tappa nella ricerca dell'interfunzionalità e dell'integrazione organizzativa: snellimento della struttura organizzativa; attribuzione estesa di responsabilità e di autonomia; definizione di ruoli ampi e integri; capacità di operare in team, importanza dei collegamenti e delle comunicazioni laterali. Il cambiamento riguarda

anche l'integrazione con i fornitori e i clienti, in modo da mantenere e ricostruire la continuità e la regolarità dei processi lungo la catena del valore, al di là delle barriere organizzative e funzionali.

Sempre a partire dagli anni Novanta, l'apprendimento organizzativo e la gestione della conoscenza si sono progressivamente imposti come elementi chiave nell'evoluzione delle organizzazioni. La disponibilità e la diffusione di tecnologie informatiche e della comunicazione (che sono nel frattempo diventate una parte sempre più importante dello spazio di lavoro nel quale le persone agiscono e interagiscono) favoriscono una più efficace gestione delle informazioni e dei documenti (conoscenza esplicita). Ma soprattutto facilitano lo scambio, l'interazione e la collaborazione tra le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione. E, come dimostrano in particolare le esperienze delle comunità di pratica, consentono di mettere in circolo la conoscenza tacita e di generare nuova conoscenza.

Infine, a livello delle strutture organizzative, operano da tempo processi di disaggregazione e di aggregazione che portano verso *modelli di funzionamento a rete*. Da una parte, la gerarchia della grande impresa integrata verticalmente si disarticola con la creazione sia di «reti interne», cioè di unità fortemente autonome e con diretta responsabilità sui risultati ottenuti, sia di «reti esterne», cioè reti verticali di fornitura, accordi e alleanze strategiche e reti per l'innovazione. Dall'altra, la formazione di reti orizzontali tra piccole e medie imprese risponde alle esigenze di scala e di complementarità di risorse necessarie per la competizione internazionale. L'immagine della rete è fortemente evocativa del tema della collaborazione: i nodi sono caratterizzati da un elevato livello di autoregolazione e nel contempo da una forte capacità di interazione e cooperazione.

Social media e collaborazione di massa

Dal percorso tratteggiato nei punti precedenti si evidenzia che la ricerca di modelli organizzativi basati sulla collaborazione è partita da lontano. Che cosa c'è quindi di nuovo con i social media, che non rappresenti solo un cambiamento incrementale, ma costituisca un salto, una discontinuità rispetto a prima? Per affrontare questo punto

è necessario tenere presenti le diverse modalità e forme, oltre che livelli di intensità, con cui la collaborazione si manifesta e il diverso ruolo che essa svolge nel funzionamento organizzativo. Quello che da lungo tempo le organizzazioni hanno perseguito, nella ricomposizione delle fratture generate dai modelli gerarchici, sono le forme di collaborazione che consentono il coordinamento delle attività tra le persone o le unità organizzative all'interno di schemi di azione predefiniti, per limitare il ricorso a costosi e lenti meccanismi di supervisione e attuare forme di mutuo adattamento. Le applicazioni che, nell'ambito dei social media, riguardano il supporto alla comunicazione (*Unified Communication & Collaboration*) e la creazione di spazi di lavoro virtuali (*Mobile Workspace*) rappresentano un ulteriore passo, un potenziamento del contributo della tecnologia nella direzione di favorire l'interscambio informativo, la sincronizzazione delle attività, l'interazione a distanza ecc. Si tratta di contributi rilevanti, ma che rimangono tuttavia nella traiettoria innovativa già tracciata, che consente il miglioramento del coordinamento e dell'integrazione organizzativa basata sull'interazione diretta e il mutuo adattamento.

Ma vi sono altre rilevanti dimensioni della collaborazione che includono la co-decisione, la partecipazione alla soluzione dei problemi, la creazione congiunta di idee innovative, di contenuti e di conoscenza, il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni tra le persone, l'apertura verso l'esterno, l'auto-generazione e l'adattamento del modo stesso di interagire e di organizzarsi. La natura multiforme della collaborazione si manifesta chiaramente nelle organizzazioni allo stato nascente, ma poi deve lasciare posto alla divisione del lavoro e alla specializzazione, accompagnate dall'instaurarsi di meccanismi gerarchici e burocratici. Nelle organizzazioni più strutturate la necessità di realizzare le diverse forme di collaborazione si basa sul ricorso ai team, ai comitati, ai meeting ecc., tutti meccanismi che comunque riguardano di volta in volta una parte limitata dell'organizzazione o che hanno necessariamente un carattere saltuario. La scommessa – e questa sì che comporta l'avvio di nuova traiettoria innovativa per le organizzazioni – è di consentire la realizzazione di tali forme e livelli di collaborazione in modo esteso e sistematico e per questo si parla di *collaborazione di massa*. In altri termini, si tratta di riprodurre nelle organizzazioni di maggiori

dimensioni e complessità quello che spontaneamente avviene nello stato nascente delle start up.

Il salto quantico si basa quindi sulla messa in atto delle diverse dimensioni e dei diversi livelli di collaborazione su ampia scala, in contesti organizzati e nelle relazioni interorganizzative. In questo passaggio, il tema centrale non riguarda le tecnologie in quanto tali, ma aspetti essenziali del progetto organizzativo, in relazione alla cultura dell'organizzazione e al ruolo e alla cultura personale dei leader che devono guidare il cambiamento.

Il testo di Palmarini esamina attentamente la natura, le forme e l'estensione di questa trasformazione della collaborazione e le diverse implicazioni e conseguenze. In primo luogo, va in profondità nell'analisi dei cambiamenti che investono il modo di lavorare e interagire delle persone, il tempo e i luoghi di lavoro e le relazioni tra vita di lavoro e vita personale. Analizza poi i rapporti tra collaborazione, comunità e strutture e la possibile affermazione di modelli basati sull'auto-organizzazione. Ampio spazio viene dato alla trattazione del ruolo centrale del governo dell'organizzazione (e alla necessità di una modifica profonda dei modelli di leadership e di management) e dei problemi posti dalla gestione del cambiamento.

Persona, lavoro e organizzazione

Il primo aspetto del cambiamento riguarda l'attivazione degli apporti individuali e la loro valorizzazione tramite il confronto e l'interazione con quelli di molti altri. Tale arricchimento del contributo individuale si basa su quella che Palmarini definisce la riscoperta del «sé» nel processo di massa. I meccanismi della collaborazione, se funzionano le regole di base della comunità, consentono la sinergia tra i diversi apporti, generando valore per l'organizzazione e nello stesso tempo motivazione e senso di appartenenza per gli individui. Il lavoro cambia non solo in termini di contenuto e di modalità di relazione, ma anche nelle logiche temporali di svolgimento dell'attività lavorativa e nel concetto stesso di luogo di lavoro. Palmarini discute a fondo gli effetti di tali cambiamenti sul rapporto tra individuo e attività lavorativa ed evidenzia le questioni aperte in termini

di intensità del lavoro e di bilanciamento tra lavoro e vita privata e quindi di sostenibilità sociale dei nuovi modelli organizzativi.

Un altro aspetto rilevante nel rapporto tra individuo, lavoro e organizzazione è quello che riguarda il controllo sulle persone. Se è vero che i social media consentono di spostare l'attenzione dal processo di lavoro e dalle attività al risultato, vi è comunque il rischio di un diverso utilizzo degli strumenti che si traduce invece nell'intensificazione del controllo, a partire da quello sul tempo/orario di lavoro, fino all'invasione della privacy individuale. Esempi non ne mancano: si pensi all'orario di risposta nelle email oppure alle annose polemiche legate alla videoregistrazione dei lavoratori, alla audioregistrazione delle telefonate degli operatori dei call center, alla geolocalizzazione possibile anche quando non si lavora. Queste considerazioni confermano ulteriormente che le tecnologie, in quanto tali, non portano verso un modello piuttosto che un altro, ma rendono possibili diverse pratiche e quindi la differenza è data dal disegno organizzativo che sta alla base del loro utilizzo.

Comunità e organizzazione

Il secondo aspetto fondamentale del cambiamento riguarda l'organizzazione, in particolare come questa possa incorporare la collaborazione di massa all'interno del proprio modo di operare e come si vadano a configurare i rapporti tra comunità e organizzazione formale. La questione centrale è che le organizzazioni nella maggior parte dei casi sono finalizzate (cioè caratterizzate da obiettivi propri, che non coincidono necessariamente con quelli delle persone che partecipano all'organizzazione stessa) e si sono affidate tradizionalmente alle strutture gerarchiche per orientare e guidare i comportamenti dei gruppi e delle persone verso le finalità definite. Come è *possibile che* la collaborazione di massa e le comunità non solo siano compatibili e funzionali alle organizzazioni finalizzate, ma rappresentino uno strumento essenziale per la loro competitività e il loro successo? E se è possibile, lo è per tutte le organizzazioni, nei diversi settori e business, e per tutte le aree e i processi all'interno delle organizzazioni stesse oppure solo per alcuni tipi di orga-

nizzazioni e di aree e processi aziendali? Quali sono le modalità e i punti di interconnessione tra comunità e organizzazione formale? La risposta a queste domande è articolata e complessa e il discorso di Palmarini ne dà ampiamente conto. Peraltro, siamo di fronte a un punto di svolta nell'evoluzione delle organizzazioni, a un fase critica che, nel prefigurare i modelli organizzativi del futuro, necessita di sperimentazione e di apprendimento e nella quale un ruolo fondamentale è svolto dalla leadership dell'organizzazione.

Per quanto riguarda il funzionamento delle comunità, un primo elemento importante è il *purpose*, lo scopo delle comunità. Anche per quelle del mondo consumer la presenza di uno scopo dà senso e continuità alla comunità. Ma nel mondo delle organizzazioni è necessario che lo scopo sia coerente e funzionale agli obiettivi dell'organizzazione. Delineare lo scopo è un compito fondamentale della leadership organizzativa, tenendo presente che esso non è un elemento statico. Come dicono Bradley e McDonald², è necessaria una *roadmap*, un insieme coerente di finalità che fluisce nel tempo di pari passo con l'evoluzione della comunità. Inoltre, come sostiene Palmarini, lo scopo «non deve essere per forza imposto da un dio supremo», in quanto è la comunità stessa a rielaborare e focalizzare gli obiettivi in modo più consono al modificarsi del contesto e delle esigenze. Un secondo elemento è la *motivazione*. La finalità condivisa e la percezione del proprio contributo sono i carburanti che portano i singoli a partecipare, interagire e contribuire. Peraltro, la collaborazione stessa diventa un fattore di orientamento dei comportamenti e di controllo sociale. Un terzo elemento è costituito dalla misura e dalla visibilità dei *risultati*, che giocano un ruolo fondamentale sia come fattori di motivazione sia come feedback per il ri-orientamento del lavoro della comunità.

Per quanto riguarda le aree applicative della collaborazione di massa, è compito fondamentale della leadership organizzativa definire la *vision* e l'approccio strategico, tenendo conto del livello di maturità dell'organizzazione, delle caratteristiche della cultura organizzativa e dell'attitudine nell'uso dei social media. Questo si-

² Anthony J. Bradley, Mark P. McDonald, *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Boston, Harvard Business Review Press, 2012.

gnifica identificare quando e dove i nuovi modelli sono appropriati e fattibili, in termini di processi e di funzioni aziendali, di tipi di collaborazione e di comportamenti organizzativi e di modalità di gestione della conoscenza. Altro compito critico del governo dell'organizzazione è la definizione delle modalità e dei punti di interconnessione tra le comunità e l'organizzazione formale. È necessaria una regia che, come sottolineano Bradley e McDonald, sia in grado di definire le modalità e la misura con cui le comunità accedono alle risorse organizzative, di realizzare il collegamento tra i risultati delle comunità e i processi e le strutture formali dell'organizzazione e di rimuovere gli ostacoli organizzativi al lavoro delle comunità.

Collaborazione e auto-organizzazione

Giustamente Palmarini colloca i fenomeni della collaborazione di massa e delle comunità nel filone della gestione della complessità e dell'auto-organizzazione. L'analisi dimostra come le logiche di fondo della collaborazione di massa rimandino ai principi di base dell'auto-organizzazione che, in accordo con Alberto De Toni³, sono l'*interconnessione*, la *ridondanza*, la *condivisione* e la *riconfigurazione*.

Si tratta di una prospettiva molto importante nel percorso evolutivo delle organizzazioni. Se nei modelli organizzativi affermatosi nel tempo, in alternativa alla tradizione gerarchico-burocratica, sono presenti frammenti o albori di auto-organizzazione (frammenti perché si tratta pur sempre di sistemi caratterizzati fortemente da processi top-down, di natura gerarchica, ma che riconoscono spazi di autonomia e di capacità di adattamento alle componenti locali del sistema), la realizzazione della comunicazione di massa e delle comunità consente di evolvere verso modelli più fortemente connotati in termini di auto-organizzazione. Come dire che i social media possono rappresentare, finalmente, l'occasione concreta per l'affermazione dell'auto-organizzazione come nuovo paradigma

³ Alberto F. De Toni, Luca Comello, Lorenzo Ioan, *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza dal basso nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Venezia, Marsilio, 2011.

organizzativo, cioè come il nuovo framework generale, idealtipo secondo la definizione di Max Weber, cui riferirsi nella progettazione organizzativa. Ovviamente non si tratta di un modello univoco, ma di principi e di logiche da declinarsi in relazione alle caratteristiche del contesto e agli obiettivi dell'organizzazione. Si potrà quindi avere un *continuum* di soluzioni, con una maggiore o minore presenza delle componenti dell'auto-organizzazione, nel quadro tuttavia di un livello minimo di coerenza, con un diverso mix di processi bottom-up rispetto a quelli top-down (gerarchia).

Un aspetto critico in questo percorso è costituito dalle difficoltà di superamento o per lo meno di ridimensionamento del modello gerarchico. Diversi sono gli esempi di organizzazioni che hanno adottato modelli meno gerarchici, che tuttavia non si sono stabilizzati nel tempo e che hanno visto un ritorno successivo a configurazioni più vicine all'impostazione tradizionale. Anche sul piano della teoria organizzativa, sono numerosi i sostenitori dell'ineluttabilità della gerarchia. In un libro⁴ pubblicato nel 2004, e non nel secolo scorso, Harold J. Leavitt sostiene che ogni organizzazione umana di grandi dimensioni è stata ed è gerarchica. Leavitt non nasconde gli aspetti negativi della gerarchia, ma evidenzia che i cambiamenti avvenuti nei modelli organizzativi (canali di comunicazione orizzontali, enfasi sui team collaborativi e sui piccoli gruppi, sviluppo delle alleanze e delle connessioni interorganizzative) hanno solo ammorbidito le gerarchie e non ne ha soppiantato le architetture top-down. Essendo la gerarchia insostituibile, l'unica soluzione possibile è quella di ridurne gli effetti negativi, migliorandola e umanizzandola. Secondo l'Autore, le motivazioni alla base di queste tesi sono di ordine sia comportamentale sia pratico. In realtà, quelle di ordine pratico sono alquanto discutibili: l'auto-organizzazione dimostra che non è vero che le gerarchie sono l'unico strumento che l'uomo ha inventato per raggiungere risultati complessi. Le argomentazioni di ordine comportamentale (la scala gerarchica come garanzia di sicurezza del

⁴ Harold J. Leavitt, *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Cambridge, Harvard Business School Press (tr. it., *Top-down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori*, Milano, Etas, 2004).

comportamento, di chiarezza del ruolo, di progressione di potere e di status e di misura del successo) sono più difficili da controbattere. È evidente che l'affermazione stabile dell'auto-organizzazione richiede un cambiamento più ampio di ordine culturale e sociale, che può ottenere un forte supporto grazie all'impiego adeguato dei social media nelle organizzazioni.

La sostenibilità dei nuovi modelli

I nuovi modelli fondati sulla collaborazione di massa, le comunità e l'auto-organizzazione, promettono miglioramenti radicali in termini di prestazioni, creazione del valore, flessibilità e capacità innovativa. È ancora presto per avere evidenze sistematiche di tali impatti economici e strategici. Ma sono ormai numerosi i casi di successo che confermano tali potenzialità. Un rapporto McKinsey del luglio 2012⁵ sostiene che l'uso dei social media, nelle imprese e tra le imprese, ha il potenziale di accrescere del 20-25% la produttività dei *knowledge workers* altamente qualificati, il cui contributo è maggiormente critico per le performance e la crescita.

Ai vantaggi potenziali si contrappongono i rischi che accompagnano l'impiego dei social media nell'organizzazione e tra le organizzazioni, rischi che Palmarini analizza in profondità e la cui valutazione e gestione è il compito prevalente della leadership organizzativa.

Vi sono inoltre alcune questioni relative alla sostenibilità sociale che meritano grande attenzione non solo a livello delle singole organizzazioni, ma nel quadro più ampio delle istituzioni della società. Già in precedenza sono stati accennati i temi del *worklife balance* e dell'intensità del lavoro, ampiamente discussi nel testo. A questo proposito è interessante richiamare i risultati di diverse ricerche sui sistemi di gestione delle risorse umane, che dimostrano l'esistenza di forti correlazioni tra le prestazioni organizzative e la soddisfazione del personale sia in merito al contenuto del lavoro sia in merito alle

⁵ McKinsey Global Institute, *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, luglio 2012.

relazioni. Detto in altri termini, le aziende di successo offrono «lavori interessanti» (ma vale anche la lettura contraria: è cioè l'offerta di lavori interessanti che favorisce il successo dell'azienda) e costruiscono team e modalità di interazione motivanti (o viceversa le relazioni soddisfacenti creano la base per il successo dell'azienda). Vi è però un problema: da queste ricerche non emerge alcuna correlazione tra la salute del personale e il successo aziendale. In effetti, la salute è il classico tema che si prende in considerazione solo quando viene a mancare e quindi, nella misura della soddisfazione immediata, è lo stesso lavoratore che la sottovaluta (fino a quando c'è) rispetto agli altri fattori. Il rischio è quindi che nella progettazione del sistema organizzativo vengano trascurati i temi del benessere e della sicurezza, con i conseguenti costi indotti in termini di malattie professionali, stress e altre conseguenze negative che si scaricano sulla società.

Un'altra questione in termini di sostenibilità sociale riguarda l'estensione e la profondità dei modelli collaborativi all'interno dell'organizzazione. Si tratta di capire se tutti i collaboratori possono essere coinvolti nel nuovo modo di operare, secondo la logica dell'organizzazione cellulare, per cui in ognuna delle parti dell'organizzazione vengono implementate a cascata le proprietà valide a livello dell'organizzazione nel suo complesso. Oppure, al contrario, se i nuovi modelli riguardano solo alcune categorie, pur ampie, di collaboratori, cioè quelli più professionalizzati, che rappresentano le figure «chiave» per il successo aziendale. In tale caso si apre un problema rilevante che riguarda i lavoratori «non chiave». Questo tema richiede ulteriori riflessioni e approfondimenti nel campo dei modelli organizzativi e in quello delle politiche aziendali di gestione del personale, come nel campo delle politiche pubbliche del lavoro.

Siamo di fronte a un quadro di grandi opportunità e di rischi rilevanti. Ma le pressioni competitive e la stessa uscita dalla crisi impongono alle organizzazioni di affrontare la sfida, di non attendere e di definire il proprio percorso, decidendo in che misura scommettere sui nuovi modelli collaborativi per realizzarne concretamente le potenzialità.