

Introduzione

di *Ferdinando Castellano*

*La parola organizzazione è un sostantivo, ed anche un mito.
Se cercate un'organizzazione non la troverete.
Quel che troverete è che ci sono degli eventi legati assieme,
che accadono entro certi confini, e queste sequenze,
il loro cammino e la loro sincronia sono le forme
cui noi erroneamente attribuiamo una sostanza.*

– K. Weick, *Organizzare*, 1993

Benvenuti nel mondo dell'Organizing! Siamo qui per la nostra terza conversazione, una nuova sfida per gli autori e per l'editore, questa volta il tema è l'Organizing, abbiamo cercato di dare il nostro contributo all'attività di *Descrivere l'universo dell'organizzarsi* dell'umano, per realizzare attività rivolte allo sviluppo di nuovi contesti sociali, economici, politici e culturali.

Si tratta sempre e comunque, come sottolineato nel Capitolo 1, di ricostruire molte storie differenti, caratterizzate da vicende che nel tempo si susseguono e stratificano e da luoghi diversi in cui si svolgono. Su queste storie si vuole dare una prospettiva, un punto di vista, una proposta di riflessione.

Descrivere le modalità con cui l'umano si organizza è simile allo sforzo per descrivere l'universo. Non si possono mai definire dei confini, non esistono, sono sconosciuti, perché l'universo è in continuo movimento ed evoluzione.

Si possono individuare pianeti, comete, conglomerati di stelle, buchi neri, ma non si può dire una parola definitiva sul suo stato e, soprattutto, sul suo assetto futuro.

Il descrivere è necessario: ci dà riferimenti, fissa la conoscenza e dà un senso condiviso. In realtà abbiamo la consapevolezza che mentre lo facciamo un nuovo contesto si sta sviluppando ed è pensato, un nuovo modo di organizzare viene applicato alle attività umane.

L'Organizzazione non esiste, esiste l'*Organizing*. Questo pensiero propone una prospettiva completamente alternativa ai modelli coltivati nel secolo scorso, secondo i quali era possibile costruire sistemi ordinati, costituiti da legami di causalità evidenti, sequenziali e semplici. L'idea di *Organizing* ci propone una lettura delle organizzazioni fondata sui fenomeni emergenti, determinati dall'insieme di eventi che li strutturano, che danno loro concretezza e che devono essere oggetto dell'analisi per essere compresi e dare senso all'essere organizzazione.

Tutto ciò che anima le organizzazioni, persone, prodotti, servizi, si connettono attraverso legami di causalità e interdipendenza ma anche con gradi diversi

di imprevedibilità che non possono e non sono contenuti nei disegni predefiniti degli organigrammi, nelle procedure, né negli spazi fisici delle organizzazioni.

Il focus per comprendere le organizzazioni è quindi posto sulle relazioni e sui processi di interdipendenza tra le variabili in esse presenti. È a livello di variabili, infatti, che si può agire il cambiamento perché è nel loro relazionarsi che si determina la consistenza e l'ordine degli eventi.

La complessità delle dinamiche tra i contesti e le organizzazioni e, all'interno di queste, le interazioni tra poteri e processi determina la necessità di riflettere su diversi dilemmi culturali, sociali e di costruzione del fare insieme:

- ▶ la centralizzazione del potere e dei processi decisionali verso cui ci spinge la tecnologia o la condivisione del potere attraverso processi decisionali diffusi, gestiti da persone fortemente responsabilizzate, come vorrebbe la globalizzazione?
- ▶ i modelli di comunicazione e di sviluppo tecnologico sono sempre più omologhi e pongono il seguente interrogativo: quali strategie sviluppare, collaborative o competitive, sia nelle organizzazioni che tra organizzazioni?
- ▶ privilegiare fenomeni di frantumazione o di valorizzazione delle persone e come gestire modelli di specializzazione sempre più spinti?
- ▶ nelle scelte e nei processi decisionali quale peso ha il pensiero e quale gli algoritmi? Quale ruolo dare alla tecnologia e quale alle persone?

Gestire questi dilemmi è una delle sfide organizzative che la complessità dell'oggi ci pone la scelta, perché rispecchi la complessità. Non può più essere una contrapposizione: «o/o», ma deve essere orientata da un: «e/e», soluzione forse poco agevole, ma necessaria per lo sviluppo delle organizzazioni, anche nella difficoltà della realizzazione.

Detto tutto ciò siamo consapevoli che la nostra conoscenza è limitata e che siamo in un percorso di sviluppo mai finito. Questa consapevolezza ci ha orientati a mantenere costante la focalizzazione sui modelli di valorizzazione delle persone che diviene per noi un approccio teorico e un modello di riflessione e lavoro nelle organizzazioni.

Dal primo volume, abbiamo proposto strategie e strumenti per dare valore alle persone a partire dalla competenza, proponendo buone pratiche nei processi che ce le fanno conoscere e apprezzare e che consentono di tenere saldo il contratto psicologico che regge le relazioni e le interazioni, il fare e il sapere. Poi i Teams, grani elementari di energia che con la complessità che li caratterizza rimangono il riferimento indispensabile perché le persone trovino uno spazio-tempo per esprimere competenza, apprendere, contribuire, risolvere i conflitti, condividere le responsabilità, infine l'Organizzare che rende tanto evidente la centralità del soggetto nel costruirlo e nell'interpretarlo.

I tre volumi che abbiamo proposto: *Valorizzare il capitale umano* (2019),

Team management (2020), *Organizzazioni. L'organizing nei contesti e nei cambiamenti* (2022), contengono un legame nella logica, nel cambiamento di prospettiva e approccio, determinato dalla centralità del capitale umano, dalla necessità di disegni più flessibili e integrati, dalla sostenibilità, dalla globalizzazione, infine dalla prospettiva da EPTO: Enhances People, Team, Organization.

Il terzo volume è strutturato in tre parti e, come i primi due, la Prima e la Seconda parte sono dedicate a riflessioni teoriche e metodologiche e contengono due capitoli ciascuna; la Terza parte, dedicata alle case history, presenta tre esperienze di lavoro e di consulenza.

I capitoli della Prima parte sono dedicati a rileggere i paradigmi, le teorie e i modelli organizzativi. Nel Capitolo 1 si avvia una riflessione sulla storia dell'organizzare a partire dai tre momenti della rivoluzione industriale, di come questa si sia realizzata in epoche storiche diverse e abbia avuto modelli di crescita diversi in relazione ai contesti geografici e culturali in cui si è sviluppata. Si evidenzia, in oltre, come la rivoluzione industriale abbia influito sui contesti in cui si è realizzata, abbia creato le condizioni per una globalizzazione degli scambi commerciali, favorendo circolazione di persone e beni su scala planetaria; conseguentemente si è realizzato il fenomeno dell'inurbamento della popolazione che dalle campagne si è trasferita nelle aree industriali dando vita alla nascita delle grandi città; le condizioni di vita sono mutate in meglio con una drastica riduzione del tasso di mortalità e una accresciuta scolarizzazione; si è sviluppato il fenomeno della «modernizzazione».

Nel Capitolo 2 si tratta di come la crescita delle organizzazioni nate dall'industrializzazione e dall'affermarsi delle aziende industriali, sia stato studiato e dei modelli di pensiero e delle teorie sviluppate dalla letteratura e dalla pratica organizzativa dall'inizio del Novecento ad oggi. Nella prima parte del capitolo vengono riproposti i più importanti modelli del secolo scorso: Taylor e lo Scientific Management, Weber e la burocrazia, lo sviluppo del modello organizzativo a matrice e le condizioni che lo rendono possibile e favorevole; infine nella seconda parte si fa riferimento alle teorie e ai modelli organizzativi, Ologrammi e Modelli adhocratici che iniziano a crescere nei contesti del nostro tempo, permeati da grande complessità, che potrebbero rappresentare le risposte e gli sviluppi futuri. In queste pagine sono sviluppate riflessioni sul senso della struttura e della gerarchia, sull'impatto delle tecnologie, sulle prospettive dello sviluppo organizzativo e della progettazione organizzativa.

La Seconda parte è dedicata a ripensare «nuovi» paradigmi interpretativi e nuovi costrutti dell'organizzare. Nel Capitolo 3 si tratta di come l'organizzare sia un fenomeno complesso e paradossale, si definisce la sostanza dell'organizzare. Si parte da Morgan, che definisce le organizzazioni come fenomeni complessi e paradossali, viene quindi riproposta l'ipotesi weickiana secondo la quale le organizzazioni sono un mito, ciò che fa parlare di organizzazione è un in-

sieme di eventi concatenati che formano una sequenza e accadono entro confini dati. Questa osservazione sposta l'accento dalle organizzazioni all'organizzare.

L'organizzare come il mondo è un gioco di punti di vista, le visioni che si possono avere di esso sono sempre parziali.

Viene quindi approfondito il concetto di Organizzare: questo è definito come un fenomeno in cui non è possibile separare le proprietà degli «oggetti» dell'Organizzare dagli oggetti stessi, perché quando questi interagiscono si manifestano tutte le proprietà/variabili dell'Organizzare e queste sono tali solo nel legame che li tiene insieme.

Le parole chiave utilizzate per definire il «fenomeno» sono: interazione e relazione, interdipendenza. Queste ci consentiranno di esplorare la qualità, le caratteristiche distintive di queste relazioni e interazioni nell'Organizzare.

La nostra ipotesi vede la relazione (individuo, coppie, team, e comunità) come una rete di accadimenti che definisce la qualità dell'interazione da cui dipende e cui arriva il fare, il sapere e il sentire di un organizzare.

Interazione e relazione con il loro divenire continuo fanno dell'organizzare un fenomeno in continuo cambiamento. Le possibilità per analizzare e comprendere il fenomeno sono date dall'ampliamento delle mappe individuali: è necessario ricomporre le nostre mappe in una visione dell'organizzare nella sua interezza, con la consapevolezza che questo non sarà mai racchiuso in esse. Per questo è necessario cambiare punto di vista e verificare che la soluzione che diamo a un problema o a un evento organizzativo non sia la riproposizione di una mappa che aveva funzionato in passato. Infine, il capitolo si chiude con l'invito weickiano a prendersi meno sul serio, atteggiamento che si traduce nella consapevolezza che il punto di vista dal quale osserviamo gli eventi è parziale ma che ci consente di sviluppare un insieme maggiore di possibilità di azione nella realtà che stiamo affrontando.

Nel Capitolo 4 vengono proposte riflessioni sulle nuove complessità che, per le nostre sensibilità, rappresentano altrettante priorità da affrontare sulla strada dello sviluppo del genere umano. Affrontare queste come fenomeni complessi, utilizzando mappe di pensiero e modelli di lavoro nuovi e diversi può rappresentare un'occasione per scoprire e realizzare nuove opportunità da sviluppare per un futuro migliore. Nel paragrafo 4.1 vengono presentati e analizzati i fenomeni che generano le nuove complessità. Sono presentati in sequenza i temi della Globalizzazione, della Digitalizzazione, dell'Economia circolare, della Sostenibilità. Di ciascuno vengono individuati i caratteri che lo hanno generato, viene chiarita la definizione per determinarne il perimetro, a nostro giudizio, più coerente con la possibilità di «maneggiarlo» e analizzarlo. Sono presentate le evoluzioni del fenomeno e le azioni, in alcuni casi ancora parziali, che sono state intraprese per generare nuove opportunità di conoscenza del fenomeno e di gestione positiva dei suoi effetti. Stiamo parlando di fenomeni da cui dipendono le possibilità di esistenza futura della nostra umanità, per cui

per definizione sono molto articolati e complessi, e presentano notevoli difficoltà di previsione nei loro sviluppi futuri; fenomeni che noi abbiamo voluto rappresentare ai lettori/lettrici, senza nessuna volontà né pretesa interpretativa, ma ritenendo che ciascuno possa avviare un processo di approfondimento e sviluppare una sua personale riflessione utile a costruire un suo punto di vista consapevole e responsabile.

Nel paragrafo 4.2, le risorse e le risposte che ad oggi sono state date ai fenomeni di cui al precedente paragrafo, che immaginiamo possano essere ulteriormente sviluppate in un futuro prossimo venturo e che, dal nostro e, fortunatamente non solo dal nostro punto di vista, in alcuni casi sono e, sempre più diventeranno, imperativi categorici per l'esistenza dell'umanità. Faccio riferimento alla risposta alle diseguaglianze praticando la Solidarietà e la Fraternalità. Due principi propri di un'etica laica, ispirata e sintetizzata nel motto della Rivoluzione francese: «Liberté, Égalité, Fraternité», ma anche della dottrina cristiana e più in generale di tutte le religioni monoteiste e non. La solidarietà è il principio di organizzazione sociale che tende a rendere uguali i diseguali. La fraternalità è il principio di organizzazione sociale che consente agli uguali (in dignità e in diritti) di essere diversi, che consente agli individui di essere contemporaneamente solidali e sempre differenti, di esprimere diversamente il proprio progetto di vita. Come sottolinea Mauro Ceruti, più volte citato nel testo, diventa imprescindibile la necessità di sviluppare un'educazione alla solidarietà e alla fraternalità finalizzata a creare nelle popolazioni una consapevolezza diffusa del destino comune di tutta l'umanità, a sviluppare forme di pensiero che riconoscano la complessità di un mondo interconnesso, a costruire una visione comune del grado di incertezza in cui vive il nostro pianeta e a scoprire gli aspetti più fragili della globalizzazione e del mondo di tutti gli esseri viventi. Avvieremmo così un percorso di rinnovamento culturale che darebbe agli esseri umani nuovi punti di vista e i modelli di comportamento necessari per evitare l'annientamento della vita, in tutte le sue forme, sul nostro pianeta.

Trattiamo dello smart working come strumento per realizzare nuovi modelli dell'organizzare il lavoro, che vedono mutare gli spazi fisici delle organizzazioni e le modalità relazionali, costringendo a ripensare i comportamenti organizzativi e manageriali. Ragioniamo di come questo strumento impatti sulle relazioni tra persona e organizzazione, modificando anche i modelli contrattuali, ma pure di come sia utile per incrementare il benessere delle persone conciliando vita e lavoro, riflettiamo di come un modo di organizzare che preveda lo smart working rappresenti un adeguamento al futuro e per questo diventi attrattivo per le giovani generazioni e strumento per trattenere i talenti già presenti nelle organizzazioni. Il paragrafo si chiude con l'ipotesi di sviluppo di un modello per costruire sapere nell'organizzare. Questo ripropone la centralità delle persone nella loro dimensione cognitiva, nello sviluppo del loro sapere e

nella costruzione della conoscenza condivisa attraverso un processo di circolarità: il Knowledge Management System (KMS). Vengono esplorati i due asset fondamentali del modello, quello organizzativo e quello tecnologico. Viene proposto il modello metodologico per la progettazione e l'implementazione di KMS. Esso è ispirato all'Action Research. Per la sua realizzazione concreta sono individuati tre passi: Progettazione, Sperimentazione pilota, Implementazione e diffusione. L'organizzare, attraverso l'applicazione di questa metodologia dà concretezza alla costruzione e circolarità del sapere e produce comportamenti manageriali partecipativi, risultati organizzativi osservabili e misurabili, dando inequivocabilmente valore e sostanza all'asset più importante dell'organizzare, il know-how posseduto dalle persone.

La Terza parte è dedicata a raccontare i fenomeni complessi e paradossali attraverso la presentazione di tre case history. Abbiamo così voluto riproporre un'esperienza già realizzata con i precedenti due volumi e che ha dato molti riscontri positivi da parte dei lettori/lettrici. Questa Terza parte racconta di esperienze vissute e di interventi realizzati e vuole essere un momento di riflessione e approfondimento per meglio comprendere come le teorie, le metodologie e i modelli dell'organizzare si realizzino nei processi di cambiamento e di sviluppo delle imprese.

La prima delle case history racconta, in modo dettagliato e molto esaustivo, la storia dell'evoluzione organizzativa di DiaSorin, descrive come lo sviluppo dell'organizzare è stato di supporto all'ottenimento dei risultati e allo sviluppo del business in un processo di crescente internazionalizzazione dell'azienda (Capitolo 5).

La seconda case history presenta l'esperienza sviluppata da una società di consulenza in Sitma Machinery. Un intervento che sembra rendere evidente la necessità di diffondere la possibilità di decidere sulla base della competenza e dell'esperienza, di normalizzare il confronto sull'errore, di rendere le persone responsabili del proprio perimetro e del proprio processo, di «contaminare» la razionalità organizzativa in una logica processuale più che procedurale (Capitolo 6).

Nella terza casa history si racconta di un'azienda con una storia molto lunga che ha attraversato innumerevoli cambiamenti di perimetro e organizzativi. Questo percorso l'ha probabilmente resa capace di modificarsi, plasmarsi e adattarsi alle richieste e spinte del contesto esterno. Si sviluppano, quindi, riflessioni intorno al modello organizzativo a matrice e alle difficoltà che possono esserci nel suo funzionamento in un'azienda globalizzata, alle capacità e ai comportamenti che il management deve mettere in atto per far funzionare il modello, alle difficoltà di gestire lo strumento dello smart working all'interno di un organizzare molto articolato, diffuso e complesso (Capitolo 7).

Invito chi legge questo volume a considerare la difficoltà che gli autori possono avere avuto nel circoscrivere la materia dell'organizzare, caratterizzata,

come abbiamo più volte sottolineato, da alti livelli di instabilità e fluidità. Lo sforzo fatto è stato quello di rappresentarla scegliendo alcuni razionali metodologici che dessero orientamenti e linee d'intervento più che risposte chiuse, consapevoli che, anche dal punto di vista teorico, la visione è pur sempre parziale e non riesce a rappresentare tutta la complessità dei sistemi. Vorremmo che questi nostri, pur limitati, sforzi di rappresentazione possano essere occasione di riflessioni che, contestualizzate, diventino orientamenti per un fare, un organizzare efficace e coerente con diverse culture di business e manageriali.

L'incertezza che accompagna il nostro vivere su questo pianeta e la complessità delle sfide che nei prossimi anni dovremo affrontare per la sopravvivenza e lo sviluppo armonico dell'umanità, non devono scoraggiarci ma darci la spinta per accrescere la nostra capacità di ricerca e di elaborazione delle conoscenze. Questa spinta deve condurci a modellare un organizzare in cui le competenze, quindi le persone, siano effettivamente al centro, siano riconosciute in tutte le loro dimensioni: cognitive, affettive, relazionali, corporee. Dobbiamo altresì aspirare a influenzare, con questa visione dell'organizzare, il vivere delle istituzioni di questo nostro pianeta perché si possano perseguire modelli di crescita sostenibili che garantiscano la sopravvivenza di tutto il mondo dei viventi.

Voglio ora ringraziare chi ha permesso la realizzazione di questo volume: il Dottor Carlo Rosa, Chief Executive Officer del Gruppo DiaSorin, l'Ingegnere Stefano Nanni, Amministratore Delegato di SITMA Machinery, perché hanno acconsentito alla pubblicazione delle case history delle loro Aziende; i miei coautori e coautrici per ciò che hanno prodotto e per la pazienza che hanno avuto verso il curatore; in particolare Anna per il lavoro di supporto nella curatela, Sandra per la ricerca bibliografica che ha preceduto la scrittura insieme, Giuseppe per la pazienza con cui ha lavorato con noi e la motivazione che ci ha trasmesso nei momenti di «stanca»; Caterina, Stefania e Monica per gli ottimi contributi delle case history; Ilenia Radice per aver curato l'editing della bibliografia.

Infine, un ringraziamento particolare al nostro editor Alessia Uslenghi per l'accoglienza e l'attenzione con cui si relaziona con noi.