

# Progettiamo l'organizzazione del futuro

di **Gianfranco Rebola**  
Professore Emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane dell'Università Liuc - Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sellappo/Organizzazione

Questo libro di Federico Butera, Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, è fondamentalmente orientato al futuro. Definisce la rigenerazione e l'innovazione organizzativa come una grande questione nazionale, che è necessario affrontare in chiave progettuale, con ampia condivisione e partecipazione del mondo del lavoro e dell'intera società. Butera ripercorre la sua esperienza di studioso e protagonista dell'innovazione organizzativa e attualizza i contenuti pratici e teorici sviluppati in molteplici progetti, direttamente seguiti o studiati come casi, che hanno fatto scuola a livello internazionale.

Nel costruire le organizzazioni del futuro non si parte infatti da zero, ma serve riciclare alla luce delle nuove condizioni le esperienze che in diversi contesti hanno consentito di creare lavoro di valore: entro organizzazioni efficaci ed efficienti, assicurando dignità e qualità della vita ai lavoratori. Ritornando alle radici delle scienze organizzative, emerge la rilevanza del modello socio-tecnico e quindi del bilanciamento della potenza delle tecnologie rispetto al tessuto sociale che si manifesta nella vita delle organizzazioni, con modalità che non si possono imporre con modelli predefiniti, ma vanno costruite con il dialogo e l'attenzione intelligente tra i vari soggetti coinvolti.

Il paradigma umanistico e socio-tecnico è stato almeno in parte soffocato negli ultimi decenni dalla preminenza accordata al calcolo economico e strategico, dettato dalla competizione globale. Nelle condizioni attuali, nascono nuove opportunità per generare una dialettica positiva tra progetto tecnico e quello sociale: le tecnologie digitali hanno un impatto pervasivo sulle organizzazioni, ma queste devono anche confrontarsi con Tecnica che le persone sviluppano al loro interno e all'esterno, quando poi queste si incontrano con le persone, come avviene nelle reti e nei sistemi sociali, ne può risultare una situazione di elevata incertezza, spesso avvertita come perdita di controllo da parte delle élite manageriali.

Considerando questi aspetti, Butera pone però i suoi lettori davanti a un'opzione di fondo. Se siamo in una società delle organizzazioni, non si può pensare di risolvere i gravi problemi che ci angustiano – come l'abbandono disoccupato giovanile, la crescita delle disuguaglianze e della povertà, l'immigrazione e l'emarginazione fuori controllo, la corruzione, la lentezza dell'agiu-

**Ci sono organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'eventualità e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.**

Organizzazione e società  
Innovazione le organizzazioni  
dell'Italia che vogliamo  
di Federico Butera



## BIBLIOTECA

stizia, il degrado dei beni ambientali, ecc. – senza porci l'obiettivo di migliorare il funzionamento, o di risolvere le inadeguatezze, delle organizzazioni che intervengono in questi campi e ne influenzano in vari modi i fondamentali.

Non basta definire obiettivi di politica economica e sociale né stanziare risorse, pensando che poi le soluzioni organizzative si troveranno (l'incertezza segnala), perché il problema vero, di fondo, risiede proprio nella progettazione e gestione di organizzazioni di nuova concezione, che si allontanino dai modelli novecenteschi burocratici e Taylor Fordisti, un impegno politico, scientifico e tecnico insieme.

### PER GUARDARE AL FUTURO SERVE UNA VOLONTÀ PROGETTUALE

Nel profilare la rigenerazione delle organizzazioni come questione nazionale come un "primario tema culturale, civile, politico oltre che tecnico-scientifico", che quindi una forte tensione volontarista, che implica una decisa opzione sul piano etico morale. Non si tratta di coltivare utopie, perché la costruzione proiettata si fonda sul solido terreno di molte esperienze del passato e attuali, come il caso dei modelli vitali delle tante imprese del Made in Italy che stanno assicurando la tenuta dell'economia del Paese in mezzo a molteplici difficoltà, e anche su assetti esemplari sviluppati nel settore no profit e in alcuni enti pubblici.

L'ottimismo della volontà poggia su un realismo di fondo, sull'analisi di soluzioni che funzionano e hanno funzionato in situazioni molteplici e si possono e devono diffondere con impegno nell'aderire alle caratteristiche di nuovi contesti. Orientamento al futuro significa mettere in primo piano l'impegno progettuale, ma parole come "progettare" e "progetto" vengono a volte banalizzate o interpretate riduttivamente come un discorso solo tecnico, svuotato di senso, privo di emozione. Si progetta, invece, qualcosa di diverso, di molto più inteso e coinvolgente: un'angusto e complesso esercizio di progettazione e sviluppo di processi, tecnologia, organizzazione, lavoro, cultura.

Nel termine inglese *projected* il concetto di "gettare in avanti", di proiettarsi in un domani, in un luogo che per ora non c'è, di accendere una luce nel buio, di lanciare una freccia verso un bersaglio che non si vede ancora bene. Il problema è come avviare questo tipo di esperienza progettuale orientata verso un futuro da costruire in ambienti che sono spesso riluttanti, che rifiutano di guardare avanti, come avviene nelle componenti più fragili del privato, del pubblico e del Terzo settore. Per progettare davvero, ci si dovrà confrontare con i limiti cognitivi e motivazionali degli attori chiave: l'insoddisfazione largamente diffusa alla base nel mondo del lavoro, il buio respiro degli obiettivi

perseguiti dai piccoli imprenditori, la carenza di competenze manageriali e tecnologiche al di fuori del ristretto circolo delle grandi organizzazioni, l'errata "diffusione" sempre più diffusa nelle Pubbliche amministrazioni, anche per effetto di normative formali che penalizzano l'iniziativa e la proattività.

Serve che questi limiti diventino stimoli di un'apertura al cambiamento, invece che motivi di rigetto di ricicli semplicistici. Dal terreno intellettuale e culturale, si dovrebbe sviluppare uno sforzo ingente per superare tutte le visioni riduttive e monodimensionali delle finalità, degli obiettivi di performance, degli indicatori di verifica dei risultati riferiti alle imprese e alle altre tipologie di organizzazioni, a vantaggio, invece, della capacità di accogliere i vari plurali e di porre obiettivi multipli sfidanti, accettandone l'inevitabile tasso di incertezza e indeterminazione, per organizzazioni in grado di produrre insieme valore economico e sociale.

Ma occorre in questo senso anche uno sforzo comunicativo in grado di impattare su un'attenzione molto più ampia degli "addetti ai lavori organizzativi", secondo gli schemi di azione tradizionali. La chiarificazione concettuale operata da questo libro è importante; la sua diffusione con un accompagnamento efficace nel mondo della comunicazione mediatica può richiamare a questo impegno le energie intellettuali presenti nella nostra società, nelle università, nei centri di ricerca, in molte imprese.

## Gli altri interventi

Il libro di Federico Butera *Organizzazione e società. Innovazione le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, appena dopo un dibattito su studi e punti dell'organizzazione nel nostro Paese. Contiene 12 prefazioni di studiosi di Organizzazione italiani, appartenenti a diverse discipline, che commentano il libro di Butera discusso ed rivisto che la ricerca e le pratiche organizzative hanno rispetto alle grandi questioni economiche e sociali del nostro Paese. Al link: <https://www.sellappo.com/2020/09/10/organizzazioni-pubbliche-ai-studi-organizzativi-pilano-disponibili-in-ogni-accanto-i-contributi-di-Salvatore-Tagliamonte-Errollo-Barbato-Zinghi-Patrick-Henrich-Giovanni-Costa-Giorgio-De-Micheli-Giuseppe-Diagnoli-Aldo-Fuggenti-Manello-Martino-Paolo-Pirelli-Gianfranco-Rebola-Alessandro-Sestini-Michele-Tedeschini>. L'articolo pubblicato in questa rubrica è la prefazione di Gianfranco Rebola, Direttore di Sellappo/Organizzazione.