

# La questione organizzativa italiana

A cura di **Gianfranco Rebora**

Professore emerito di Organizzazione e Gestione delle risorse umane dell'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Con gli interventi di

**Andrea Illy** (Presidente illycaffè e Co-Chair Regenerative Society Foundation), **Monica Poggio** (Amministratrice Delegata di Bayer Italia, Vicepresidente di Assolombarda), **Pia Marconi** (Dipartimento Politica di Coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Già Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica), **Monica Parrella** (Dirigente generale dello Stato)

Risponde

**Federico Butera**

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione e Presidente di Irso

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

*Disegnare l'Italia  
Progetti e politiche per  
organizzazioni e lavori di qualità*  
di Federico Butera



Bassi salari e insoddisfazione diffusa tra i lavoratori, produttività stagnante, pronunciato *mismatch* di competenze tra domanda e offerta di lavoro, difficoltà a gestire la transizione digitale nelle piccole imprese e nella Pubblica amministrazione (Pa), scarsità di lavori ad alta qualificazione e ben remunerati, misera qualità dei servizi offerti dal terziario pubblico e privato. Questo è solo un elenco incompleto delle problematiche che affliggono il mondo del lavoro e dell'economia nell'Italia dei nostri giorni e che vedono sempre più girare a vuoto le politiche dei vari governi che si sono succeduti, ma anche le proposte che provengono dal sistema delle relazioni industriali. Il punto critico è che nessuno di questi problemi è risolvibile senza affrontare la questione di fondo, che consiste nel fatto che l'Italia si configura come una 'società di organizzazioni diseguali', gran parte delle quali fragili.

Il nuovo libro di Federico Butera, *Disegnare l'Italia. Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità*, solleva con forza la questione organizzativa italiana: non basta disporre dei 'campioni' dell'Italian way of doing industry, che rendono la nostra Manifattura vincente nella competizione globale, se tutto il resto del sistema produttivo di beni e servizi resta ancorato a modalità inadeguate.

Ritornando alle fonti del pensiero economico, Butera individua la qualità del lavoro come ricchezza delle nazioni quale tema centrale, alla radice della questione organizzativa. Basandosi su mezzo secolo di esperienze di ricerca-intervento per lo

sviluppo di organizzazioni e lavoro di qualità, l'autore offre una sintesi di indicazioni progettuali che riguardano l'impresa e la Pa del futuro, oltre alle tre dimensioni essenziali per il design organizzativo: reti ed ecosistemi, sistemi sociotecnici e organizzazione reale, lavoro di qualità e professionalizzazione di tutti. Si pone quindi l'esigenza di un movimento culturale che orienti le energie degli attori sociali a consolidare e diffondere quelle strutture sociotecniche robuste e flessibili che sono già state attive nelle esperienze migliori del passato e lo sono ancora nel nucleo più competitivo del sistema delle imprese.

Nel profilo teorico, il volume ribadisce con forza alcuni concetti importanti per la stessa identità degli studi scientifici di organizzazione: la strategia senza l'organizzazione non è niente, l'organizzazione non è solo uno strumento operativo per l'attuazione di strategie ideate dall'imprenditore e dai manager, organizzazione è ciò che fa la differenza fra le intenzioni e i sistemi per attuarli, fra l'averci tentato e l'esserci riusciti.

Sono temi che questa rivista ha posto all'attenzione negli anni scorsi, in particolare attraverso la Call for papers "L'organizzazione oltre la strategia" (2019-2020). Ma Butera richiama soprattutto l'importanza di generare un movimento culturale, di attivare progetti e investimenti, di sviluppare quell'identità collettiva e quella 'voce' che ancora manca a tutti quei soggetti che sono fattivamente impegnati in questo campo.

La questione organizzativa può essere risolta dall'impegno congiunto di tutti quei soggetti – imprenditori, manager, membri delle istituzioni, amministratori pubblici, docenti, ricercatori, sindacalisti, gruppi di lavoratori – che si pongono come gli 'architetti' dei nuovi lavori e dell'organizzazione. Sui temi sollevati e sulle prospettive aperte dal libro abbiamo raccolto le reazioni di alcuni importanti esponenti dell'impresa e della Pa.

### **L'IMPRESA DEL FUTURO ORIENTATA ALLA SOSTENIBILITÀ**

DI ANDREA ILLY

Sono convinto che "l'impresa integrale", così come viene descritta da Butera nel secondo capitolo del libro, sia l'unico modello possibile di 'impresa del futuro'. Come imprenditore e scienziato di formazione, ho studiato a fondo la sostenibilità, in tutte le sue espressioni e applicazioni. L'azienda che presiedo, illycaffè, ha adottato sin dalla nascita un modello di business sostenibile che integra gli obiettivi economici con aspetti di natura sociale e ambientale: dal 2019, siamo una Società Benefit e abbiamo inserito questo

impegno all'interno del nostro statuto, mentre nel 2021 siamo stati la prima azienda italiana del caffè a ottenere la certificazione internazionale B Corp. Nel 2023, per l'11esimo anno consecutivo, Ethisphere ci ha riconosciuto come una delle aziende più etiche al mondo e, tutt'ora, siamo l'unica azienda italiana nella lista.

Il nostro Sustainability procurement program è un esempio di filiera sostenibile che si basa su un sistema di relazioni dirette con i fornitori e su quattro pilastri fondamentali: selezionare i migliori produttori di Arabica; trasferire loro la conoscenza, formandoli a una produzione di qualità nel rispetto dell'ambiente, attraverso l'Università del Caffè e il lavoro quotidiano sul campo con agronomi specializzati; ricompensarli per la qualità prodotta, pagando loro prezzi superiori a quelli di mercato, stimolando il miglioramento continuo e rendendo sostenibile la produzione; creare una comunità di produttori. Stiamo sperimentando con successo la *virtuous agriculture*, un modello benefico per la salute e l'ambiente che ho messo a punto dopo anni di studio e che si basa sull'arricchimento del suolo con carbonio organico. Tutto questo sta portando l'azienda a crescere costantemente in modo sostenibile: oggi siamo presenti in 140 Paesi, con ricavi in aumento in tutti i principali mercati.

Negli ultimi decenni, l'attenzione per la sostenibilità è aumentata esponenzialmente e oggi è diventata un criterio centrale nel modo di fare business: gli investitori valutano il valore di un'impresa con la diffusione dei rating ESG. Ma cosa si intende per 'valore di un'impresa'? Per rispondere a questa domanda è importante superare il dualismo che si è creato tra Shareholder economy, che misura il profitto per gli azionisti, e Stakeholder economy, che tiene conto del valore generato per tutti i portatori d'interesse.

### **IL VALORE DI UN'IMPRESA**

Ritengo che il dovere morale di un'impresa sia creare profitto in modo sostenibile, senza danneggiare la società e l'ambiente, anche perché, in questo modo, ridurrebbe le sue stesse possibilità di sviluppo. La mancata sostenibilità, infatti, rischia di minare il valore di un'impresa, che dovrà sostenere costi per i danni sociali e ambientali che provoca, spendere di più per tenere clienti sempre più sensibili verso queste tematiche, subire conseguenze negative in termini di reputazione. Più un'azienda è sostenibile, in sostanza, più crea valore. Partendo da queste considerazioni, nel 2020, insieme a un gruppo di imprenditori illuminati, tra cui Davide Bollati e Maria Paola Chiesi, ho fondato la Regenerative Society Foundation, con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo, rigenerativo e circolare, che possa sostituirsi a quello attuale, estrattivo e lineare, non più sostenibile. C'è, infatti, urgente necessità di

un nuovo modello di sviluppo che sia in grado non solo di riutilizzare le risorse, cercando di non produrre residui, ma anche di rivitalizzare il capitale naturale, perseguendo al contempo il benessere dell'uomo e del Pianeta.

Le vere protagoniste di questo nuovo approccio rigenerativo non possono che essere le imprese, perché hanno capitali d'investimento, innovazione, ricerca e sviluppo e, collettivamente, sono le sole a poter raggiungere la massa critica necessaria a innescare il cambiamento. Oggi, la consapevolezza di dover invertire la rotta è sempre più diffusa, ma spesso si scontra con la difficoltà di 'messa a terra' di idee e progetti in questa direzione. Per questo, come Fondazione, vogliamo mettere a disposizione il nostro know how, ma anche aiutare il mondo della scienza a dialogare con le imprese di tutti i settori con soluzioni concrete.

Potremmo definire la Regenerative Society Foundation un aggregatore di esperienze e competenze, governata dalle imprese e indirizzata dalla scienza, con una visione pragmatica e imprenditoriale figlia del percorso dei fondatori. Partiamo dalla conoscenza, per colmare le lacune cognitive esistenti, e condividiamo buone pratiche per arrivare a definire anche con le istituzioni nuovi standard in grado di indirizzare ricerca e investimenti. Il nostro invito è dunque a tutte le aziende virtuose, che magari già perseguono il modello rigenerativo *ante litteram*, come spesso accade nel panorama delle splendide imprese del nostro Paese. Ci auguriamo che il perseguimento di un modello rigenerativo possa diventare un ulteriore elemento nella definizione di quell'Italian way of doing industry descritto nel libro, che caratterizza tante realtà virtuose del Made in Italy.

### **NUOVE COMPETENZE PROFESSIONALI PER UNA PROSPETTIVA ORIZZONTALE E CIRCOLARE DELL'ORGANIZZAZIONE**

DI MONICA POGGIO

Il libro di Butera offre l'occasione per una riflessione approfondita sull'organizzazione, più che mai attuale e urgente, data la fase storica che individui, società e aziende stanno attraversando. La mia attenzione è stata in particolare rivolta ai capitoli 5 e 6. In questi, viene presentata un'ampia analisi sui temi della progettazione organizzativa, con uno sguardo alla relativa dimensione sociotecnica e della professionalizzazione, con riferimento anche all'impatto della tecnologia su ruoli, mansioni, competenze e, più in generale, sulla trasformazione del lavoro a cui stiamo assistendo.

L'attuale scenario di *permacrisis*, unitamente alla *twin transition*, agli imperativi della sostenibilità, all'impatto dei trend demografici e all'accelerazione della velocità



impresa dal contesto e dal mercato, sta sfidando ormai da alcuni anni i modelli organizzativi tradizionali, sia nel settore pubblico sia in quello privato. E, di conseguenza, anche i ruoli, le mansioni e le competenze richieste.

Citando un commento dal Forum del 2023 di The European House - Ambrosetti, oggi le organizzazioni devono "agire con urgenza, essere creatori di valore e scommettere sulla comunità, operare ovunque ed essere socialmente responsabili". Cosa significa per la progettazione della struttura organizzativa?

Le aziende sono organismi, non meccanismi, e come tali hanno fisiologia e dinamica proprie da considerare nell'affrontare i cambiamenti. Siamo pronti a rimettere in discussione la nostra concezione di organizzazione e i



nostri ruoli? La Digital transformation porta a ridisegnare gli assetti organizzativi in una prospettiva 'orizzontale' e 'circolare' diversa da quella più frequentemente agita, gerarchica e verticale. Anche i valori delle nuove generazioni spingono in questa direzione. Siamo quindi pronti a vivere la differenza tra leadership e gerarchia?

La velocità di reazione richiesta, a fronte di condizioni di crescente incertezza, sollecita a ripensare anche la dimensione delle imprese, ponendo il dilemma relativo alla scelta di scala: come crescere mantenendosi agili e flessibili? Digitale, sostenibilità e gestione delle emergenze spingono a concentrarsi sulla generazione di valore, piuttosto che sul comando e il controllo. Gli apparati organizzativi, progettati per operare in costanza di affidabilità predittiva e ambito di riferimento, sono posti davanti all'urgenza di semplificare la burocrazia (procedure, processi, livelli autorizzativi) per velocizzare i processi decisionali oggi basati su dati non sempre definitivi o completi. Una sfida intrigante, soprattutto per le aziende di rilevante entità. Esiste un modo di combinare grandi dimensioni e dinamismo organizzativo?

#### NOVITÀ ORGANIZZATIVE

Nuovi paradigmi organizzativi stanno emergendo intorno a elementi quali, per esempio, auto-organizzazione e auto-regolazione, *delaying*, meccanismi operativi basati sulla relazione e la creazione di community, minor rigidità nelle regole interne. Sperimentazione, apertura, *ownership*,

comunità, oltre a merito e mercato, sono tra i principi guida nella progettazione delle nuove strutture. Anche in Bayer stiamo trasformando il nostro modello operativo, per massimizzare il potenziale di efficacia della nostra organizzazione rispetto alla nostra vision ("Health for all, hunger for none"), ripartendo dalla centralità dei pazienti, dei clienti e dei nostri stakeholder.

Ogni nuovo *frame* organizzativo è poi accompagnato da un cambiamento dei modelli di leadership e delle competenze. Un nuovo profilo di leader, inteso come catalizzatore di energia intorno alla vision e al *purpose* e come *coach* facilitatore del lavoro di squadra e dell'impatto sui risultati, è più funzionale a questa nuova configurazione, dove il leader assume un ruolo di 'architetto'. L'impostazione gerarchica, che assegna risorse in modo stabile e statico, mantiene comunque caratteristiche di rigidità, anche quando compensata da elementi di organizzazione a matrice e altri meccanismi operativi più partecipativi, e non può essere efficace in un contesto che richiede invece fluidità di informazioni, co-creazione di soluzioni, disponibilità di competenze da attivare on demand e trascendendo logiche di 'perimetro' funzionale.

Si delinea l'esigenza di nuove competenze, sia di leadership sia operative, considerando, oltre a quanto già sopra analizzato, anche il cambiamento trasformativo che l'Intelligenza Artificiale (AI) genererà sia nelle organizzazioni sia nella società. Senza entrare qui nel merito di etica e regolamentazione che questa trasformazione

tecnologica richiede a Stati e imprese, né valutarne pro e contro, limitiamo le considerazioni agli effetti sulle strutture e sulle competenze necessarie.

Le aziende si trovano pertanto ad affrontare un livello di complessità crescente, che non è semplificabile e che ha riflessi immediati sul profilo del loro capitale umano. Le competenze sono in rapida evoluzione, in una prospettiva imminente di 'inverno demografico'. La sfida relativa si sta profilando ineludibile e può essere affrontata collaborando in parallelo su più fronti. In primo luogo, su un continuo lavoro in rete multistakeholder (istituzioni, imprese, sistema educativo), condividendo obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale, economica e di circolazione dei talenti. In secondo luogo, su un maggiore orientamento a supporto delle scelte formative delle giovani generazioni, anche per limitare la dispersione scolastica e universitaria. Ma anche su politiche per favorire l'occupazione femminile, la natalità e il welfare, iniziative per aumentare l'attrattività verso studenti e lavoratori stranieri, su una maggior articolazione dell'offerta formativa terziaria (Università, Afam e Its) e rafforzamento della filiera formativa professionalizzante. Infine, un *lifelong learning* per lavoratori già inseriti nel mondo del lavoro. Un approccio sistemico deve quindi guidare imprese e attori sociali nell'elaborazione di nuovi modelli, non solo organizzativi, ma anche di interazione e dialogo.

### **ALLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL FUTURO SERVE LO SGUARDO LUNGO**

DI PIA MARCONI

Vorrei fornire all'autore del libro e ai suoi lettori solo qualche spunto, utile a proseguire la riflessione sulla Pa italiana, proposta nel Capitolo 3. Sono stata sollecitata a queste riflessioni dal titolo del Capitolo, *La Pubblica amministrazione del futuro*. Si può creare l'amministrazione del futuro senza considerare quale posto occupi il 'futuro' nella Pa? In altre parole, quanto la cultura del futuro sia presente in essa? Guardare al futuro, cercando di cogliere i segnali di tendenze che vanno maturando, per non farsi cogliere di sorpresa, per comprendere come agire nel presente, è ciò a cui dovrebbe indurre la considerazione delle caratteristiche del mondo in cui viviamo. Stiamo assistendo a cambiamenti molteplici e in forte accelerazione, che si producono in un contesto globale.

Dal 2008 a oggi, abbiamo visto arrivare la crisi finanziaria globale, la pandemia da covid-19 e, adesso, assistiamo all'erompere delle crisi belliche. Si vanno anche delineando tendenze di fondo i cui sviluppi, sovente complessi e

interrelati, sono incerti, ma possono sopraggiungere e divenire importanti in futuro. Si pensi agli effetti della crescita demografica globale sui fenomeni migratori, delle dinamiche geopolitiche sulla disponibilità di risorse strategiche, delle tecnologie digitali sul lavoro e sulla salute, dei cambiamenti climatici sull'economia e sulla società di un Paese o sui rapporti tra regioni del mondo.

I problemi complessi sono diventati la norma e l'approccio reattivo al *policy making* è inefficace. È più proficuo anticipare e prepararsi, prima che le crisi si manifestino. Bisogna passare dal 'management by crisis' al 'management by foresight'. Ma ci sono strumenti dei quali dovrebbero avvalersi i decisori pubblici?

### **STRUMENTI DI PREVISIONE STRATEGICA**

In realtà, esistono strumenti consolidati che dovrebbero essere integrati nei processi decisionali delle organizzazioni pubbliche (e private). La previsione strategica (*strategic foresight*) già nel secolo scorso era utilizzata dalle grandi corporation americane per definire le loro strategie di mercato (noto il caso della Shell, che aveva saputo anticipare la crisi del mercato petrolifero). Oggi, essa è utilizzata sempre più dalle organizzazioni internazionali (Oce, Fmi, Unesco, Ce) e dai governi (Canada, Finlandia, Francia, Irlanda, Spagna, Estonia, ecc.) come ausilio a una pianificazione di lungo periodo più efficace.

Gli strumenti che fanno riferimento al *forecast* strategico consentono tre azioni: avere la percezione di ciò che si sta prefigurando (attraverso diverse modalità di *horizon scanning*); cogliere i segnali che possono mettere in discussione gli assetti attuali (attraverso l'analisi di megatrend, la costruzione di scenari, il *risk assessment* anticipante, ecc.); agire da subito su ciò che può o deve essere fatto diversamente (la *future Swot analysis*, il *serious gaming*, ecc.).

Sviluppare la capacità di anticipazione appare tanto più necessario e urgente, in un'amministrazione come quella italiana. In essa prevale ancora una cultura amministrativa rivolta al passato, con il riferimento al 'precedente', ancora fortemente radicato nelle prassi amministrative. Non viene riconosciuta la complessità e quindi la necessità di decidere in chiave di integrazione tra attori e politiche, continuando a operare in modo sequenziale e all'interno di compartimenti stagni, secondo le logiche del procedimento amministrativo. Non vi è capacità di riconoscere le situazioni che richiedono sistemi più orientati alla resilienza (e quindi alla ridondanza) che all'efficienza (cioè al taglio dei costi): basti pensare al sistema sanitario, le cui inadeguatezze sono state messe a nudo dalla pandemia da covid-19.

Per portare il futuro 'nella Pa del futuro', serve la consapevolezza che le amministrazioni devono 'avere lo sguardo lungo', assumendo la prospettiva del lungo periodo per anticipare futuri possibili o plausibili, non necessariamente probabili. Serve creare la capacità di anticipazione in modo esteso nella Pa, a partire da una nuova cultura che va sviluppata nei dipendenti e nei dirigenti pubblici, ma anche nella classe politica e nelle comunità epistemiche dalle quali provengono i suoi *policy advisors*. Può essere questo un nuovo driver per cambiare la Pa nella direzione auspicata dall'autore?

### **LO STATO NON È UNA MACCHINA MA UN ORGANISMO PULSANTE**

DI MONICA PARRELLA<sup>1</sup>

Nel libro di Butera una delle emergenze del Paese è correttamente identificata nelle significative carenze organizzative che affliggono le Pa. In un contesto fortemente interconnesso, in cui sempre maggiore importanza assumono gli ecosistemi organizzativi e digitali, e in cui quasi metà della ricchezza nazionale viene intermediata dal settore pubblico, i decisori pubblici non sono ancora pienamente coscienti che, per garantire uno sviluppo sostenuto e duraturo, occorre 'prendersi cura' dell'organizzazione amministrativa. Anche solo esaminando gli organigrammi di Ministeri, di enti regionali e locali, è la stessa parola 'organizzazione' a essere bandita, a testimonianza di un disinteresse, o comunque di una mancata coscienza dell'esistenza di una questione organizzativa. Al più, il tema è relegato nelle descrizioni di dettaglio di qualche ufficio della direzione del personale a cui si chiede di occuparsi, insieme a 100 altre cose, anche di organizzazione.

Le eccezioni ovviamente esistono. Si pensi ad alcuni enti pubblici nazionali, ad alcune autorità amministrative indipendenti e alla Banca d'Italia, che hanno strutture di primo livello preposte all'Organizzazione'. Purtroppo, però, si tratta di 'mosche bianche', operanti in settori in cui la commendevole attenzione ai temi organizzativi non sembra idonea a provocare significativi impatti sistemici, in termini di sviluppo del Paese. A fronte di un disconoscimento prevalente dell'importanza di gettare un ponte tra il dire e il fare attraverso la progettazione e la 'manutenzione' di un'organizzazione che sappia innovare se stessa, cogliendo le enormi occasioni offerte dal progresso sociotecnico, fortunatamente non mancano esempi d'innovatività nell'azione amministrativa. Ciò

accade laddove esiste capacità amministrativa: la capacità, per esempio, di portare avanti programmi di spesa lungimiranti e profittevoli, a favore di cittadini e imprese. Sono le azioni amministrative a rappresentare il ponte tra l'indirizzo politico-amministrativo e il mondo reale.

Tuttavia, si parla spesso impropriamente di 'macchina dello Stato'. Non basta dare impulsi o azionare comandi affinché la Pa avanzi – come fosse, appunto, una macchina. Non si tratta di un essere inanimato, ma di un organismo pulsante, fatto di persone, con le proprie esigenze, il proprio sistema di valori e di capacità di risposta a incentivi e disincentivi. Nel periodo in cui viviamo, in cui si è alle prese con una vera e propria 'congestione amministrativa', perché mai le Pa sono state chiamate a gestire tante risorse in contemporanea? E i tanti reclutamenti non bastano per compensare le massicce fuoriuscite di personale pubblico degli ultimi anni. È strategico avere a disposizione del settore pubblico persone che riescano a portare avanti con efficacia, efficienza e ottica innovativa l'attività amministrativa corrente, contemporaneamente a tutti gli obiettivi che sono stati definiti nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr).

L'obiettivo è perseguibile, se si punta sia sul rafforzamento delle capacità interne già presenti nelle Pa sia sull'inserimento nell'amministrazione di giovani generazioni. Nessuno, oggi, può predire l'effetto dirompente che potrà avere la tecnologia, che sta viaggiando a ritmo esponenziale, sul modo di operare del settore pubblico. Sono i giovani che si stanno selezionando in questo periodo a rappresentare la classe dirigente che nei prossimi anni sarà chiamata a gestire i grandi cambiamenti e a reinterpretare sia il modo di rendere i servizi ai cittadini sia il modo in cui interagiranno uomini e tecnologie nel futuro.

Se sono sicuramente necessarie competenze tecniche storicamente carenti nel settore pubblico, non si deve cadere nella trappola di voler reclutare super tecnici che non abbiano altresì competenze 'soft'. Sarà sempre più strategico disporre di dipendenti pubblici con una mentalità collaborativa e capaci di assumere decisioni anche di fronte ad ambiguità e complessità. Quello che poi ci ha insegnato l'emergenza sanitaria recente è che nessun cambiamento può portare a definire un'agenda strategica adeguata, se non assume un ruolo propulsivo chi è in prima linea nella gestione delle organizzazioni.

GLI ELEMENTI CHIAVE DELL'INNOVAZIONE SISTEMICA

È emerso con evidenza maggiore negli ultimi anni che non basta soltanto essere collocati in posizione di vertice per

<sup>1</sup> Le opinioni espresse dall'autrice sono a titolo personale e non sono riconoscibili all'amministrazione di appartenenza.

saper gestire nella complessità contemporanea risorse, persone, strumenti: occorre una visione strategica. E la visione è quella che i leader offrono alle organizzazioni. Non i leader, uomo o donna, carismatici, soli al vertice di una struttura, ma persone in grado di agire come 'steward organizzativi', capaci di rafforzare l'organizzazione basando le proprie azioni sull'ascolto, di nutrire fiducia nei collaboratori e di trasmettere valori di cui sono i primi interpreti coerenti, fornendo ai dipendenti le competenze, gli strumenti e gli ambienti di lavoro più idonei.

Si sente il bisogno che i manager sviluppino, da un lato, tratti di leadership 'adattiva' e, dall'altro, di leadership orientata al *coaching* e alla cura, una 'caring leadership'. In altri termini, non appare sufficiente il tradizionale rafforzamento delle competenze manageriali dei dirigenti. La leadership adattiva si inverte in azioni organizzative e manageriali evolute; quelle di persone che, pur in contesti di rischi, resistenze e incognite, riescono a condurre le organizzazioni verso approdi ad alto potenziale. Un tipo di leadership che, se declinata nel contesto delle Pa, permetterebbe di guardare con ottimismo alla transizione tecnologica che stiamo vivendo, come foriera sia di

maggior benessere organizzativo sia di migliore qualità dei servizi resi, con l'ulteriore effetto di accrescere fiducia, reputazione ed efficienza percepita da parte degli utenti, cittadini e imprese. Premiante per il futuro sarà altresì la capacità dei leader di andare oltre i bisogni attuali, riservando uno spazio sempre maggiore all'innovazione sistemica.

Le organizzazioni pubbliche, molte delle quali si sono dimostrate resilienti in epoca emergenziale, hanno ora l'occasione di dimostrare di poter essere anche 'anti-fragili', riflessive e prospettiche, integrando le prassi efficaci acquisite e proiettandosi verso scenari evolutivi, in cui le criticità preesistenti, e le resistenze ancora presenti, siano superate in ottica di sostenibilità duratura. Un'interruzione o una crisi che potrebbe essere paralizzante per alcune organizzazioni, per le organizzazioni anti-fragili diventa una sfida evolutiva.

L'anti-fragilità è sovente frutto di coprogettazione organizzativa e tecnologica. L'organizzazione sviluppa e mantiene meccanismi e strutture efficienti, fondate anche sull'ascolto dei dipendenti, nonché un brillante sistema di gestione dei problemi in grado di individuare rapidamente





le azioni necessarie da adottare; la tecnologia e, sempre di più, l'AI, consente di muoversi verso l'approdo di un'organizzazione adattabile basata sui dati, che abbraccia miglioramenti continui, con l'obiettivo di diventare strutturalmente anti-fragile.

Le Pa italiane hanno le potenzialità per riuscirci. Il modello di gestione del cambiamento strutturale, articolato in programmi di 'energizzazione' o di 'mobilitazione', già attivati in alcune Pa italiane, potrebbe essere applicato in moltissimi contesti pubblici. Per riuscirci, appare necessario un salto qualitativo, di consapevolezza da parte dei pubblici funzionari – e, in particolare, dei dirigenti pubblici – del proprio ruolo, nonché di capacità delle amministrazioni di realizzare gli interventi pianificati con efficacia, tempestività ed economicità, passando attraverso

una progettazione e applicazione integrata di lavoro, organizzazione e tecnologia.

#### QUALCHE INTERROGATIVO DI FONDO PER L'AUTORE DI GIANFRANCO REBORA

Le testimonianze raccolte da quattro figure differenti, come un imprenditore di ampia visione, un'amministratrice delegata di multinazionale, una dirigente di strutture pubbliche apicali, una manager impegnata nelle strutture centrali della Pa, esprimono forte sensibilità per gli argomenti sollevati dal libro che stiamo discutendo. Porre l'accento su temi come trasformazione digitale, transizione climatica, sviluppo di competenze, sostenibilità a tutto tondo e sguardo lungo verso il futuro, offre evidenza a come la questione organizzativa si collochi al crocevia di percorsi di cambiamento cruciali per l'avvenire della nostra società nel suo insieme, non solo delle singole imprese e istituzioni.

Rispetto a queste sfide complesse, la sensibilità sociale è in aumento, ma manca ancora una piena consapevolezza di quanto, per vincerle, conti la disponibilità nei diversi campi di organizzazioni di qualità e la promozione di ruoli professionali 'a banda larga'. Da questo punto di vista, l'illuminante prospettiva sul disegnare l'Italia di Butera si scontra con la perdurante egemonia delle analisi e delle proposte di economisti e giuristi, che orientano più di altre il dibattito pubblico su questi problemi e portano il segno di una visione parziale, che ancora concepisce l'impresa e l'organizzazione in termini meccanicistici. Una visione riduttiva dell'organizzazione come macchina non fa parte solo di un 'ritardo' culturale italiano, ma impronta purtroppo la visione predominante, che orienta gli interventi dei governi nazionali e delle stesse istituzioni internazionali, condizionando politiche, definizione degli obiettivi, sistemi di incentivi, metriche di riferimento per la valutazione dei risultati.

La questione organizzativa travalica quindi il contesto italiano? Al di là del paradosso che ci affligge, con la presenza di organizzazioni e lavori fortemente diseguali, non si configura un deficit di incidenza di una vera e aggiornata cultura dell'organizzazione anche a livello internazionale? Al punto che le nostre élite illuminate, come gli imprenditori e i manager del 'quarto capitalismo', sono scarsamente compresi e imitati anche all'estero, dove pure riscuotono esemplare successo? Come possiamo contrastare lo sconforto di vedere ritornare in auge il modello della macchina organizzativa veicolato anche dalla nuova economia delle piattaforme, almeno nei circuiti produttivi esterni alle rispettive centrali di comando?

## LA RISPOSTA DELL'AUTORE

DI FEDERICO BUTERA

Innanzitutto, desidero ringraziare Reborà per aver voluto promuovere un panel di alto livello sul mio ultimo libro, per la sua limpida sintesi e per i suoi commenti e questioni finali. E desidero ringraziare le illustri e gli illustri partecipanti al panel, che hanno dato un grande contributo sia a me sia ai lettori del libro. Le mie esperienze e le mie riflessioni, infatti, potrebbero essere considerate troppo legate al mio lungo passato e non al futuro; le mie proposte potrebbero apparire troppo idealistiche: invece, i quattro contributi mostrano che le idee chiave del libro sono realizzate e potenziate davvero da chi guida realtà organizzative di prima grandezza, le quali mostrano vie che le organizzazioni e le istituzioni italiane e internazionali possono seguire.

Illy, che è a capo di una delle più importanti imprese italiane con una forte presenza internazionale, si definisce 'imprenditore e scienziato di formazione', sottolineando così quello stretto rapporto fra conoscenza scientifica e azione imprenditoriale, sempre più fondamentale per l'imprenditore moderno che affronta la *permacrisis* che stiamo attraversando. Scrive Illy che l'impresa integrale descritta nel mio libro è "l'unico modello possibile di 'impresa del futuro". Non è solo un'autorevole opinione, ma la testimonianza della realtà della sua impresa che, fin dalla nascita, sostiene un modello di business sostenibile, sia dal punto di vista economico sia sociale e ambientale.

Poggio è giunta al vertice di una grande impresa multinazionale, provenendo dalla Direzione HR di questa e altre grandi realtà. Non solo è importante dare peso all'organizzazione e alle competenze, ma è necessario, scrive, innovarne i paradigmi, avvalersi di nuovi principi guida per la progettazione delle nuove strutture. Inoltre, è necessario passare dal comando e controllo alla generazione di valore, oltre a semplificare urgentemente la burocrazia.

Marconi, con la sua grande esperienza di direzione di strutture pubbliche – tra cui il Dipartimento della Funzione Pubblica – nel condividere la necessità di progettare e realizzare la Pa del futuro lancia una sfida: quali metodi, cultura e organizzazione sono necessari per tenere concretamente conto di un futuro che, dal 2008, ha visto arrivare la crisi finanziaria globale, la pandemia da covid-19 e le crisi belliche? Propone quindi di adottare strumenti consolidati come il *strategic foresight*, sulla scia di grandi organizzazioni, dalla Shell all'Ocse ai governi francesi e canadesi. Gli strumenti disponibili possono essere adottati però solo a partire dalla consapevolezza che le amministrazioni devono assumere

una prospettiva di lungo periodo. Credo che quanto indicato da Marconi sia un nuovo driver per cambiare la Pa nella direzione auspicata dal mio libro.

Parrella, che ha una vastissima esperienza di direzione in strutture centrali della Pa e in organismi consultivi, approfondisce concretamente i termini della 'questione organizzativa' sollevata nel mio libro. Esempi di innovatività nell'azione amministrativa fortunatamente non mancano, soprattutto laddove è presente la capacità di elaborare programmi di spesa lungimiranti e proficui, realmente a favore di cittadini e imprese. Il conforto della testimonianza di Parrella, della necessità di operare nello sviluppo dell'organizzazione reale, delle Pa, facendo leva sulla loro missione, quella che nel libro è chiamata 'mission driven organization'. Ma Reborà solleva in chiusura alcuni formidabili interrogativi.

## UNA SFIDA MULTIDISCIPLINARE

L'organizzazione non è solo una macchina fatta di gerarchie, norme e procedure. L'organizzazione reale che ho provato a descrivere e concettualizzare è fatta di culture, di valori, di sistemi professionali e competenze, di comunità di pratica, di leadership e molto altro: i contributi invitati da Reborà lo confermano.

L'organizzazione non cambia solo per atti di editto formulati dalle figure di vertice, ma attraverso cambiamenti continui e programmi di trasformazione partecipati. Tuttavia, nell'iceberg di ogni organizzazione grande e piccola, privata e pubblica, la punta visibile è fatta indubbiamente anche di una parte *hard*, fatta di gerarchie, norme e procedure, definite da atti di imperio pubblici e privati, da regolamentazioni nazionali e internazionali amministrate da figure gerarchiche, sostenute e regolamentate proprio da potenti discipline giuridiche, economiche e informatiche.

Quindi, tentare di imparare dai *champion* e diffonderne gli insegnamenti è un'impresa disperata? Io credo di no, a condizione di essere consapevoli dei formidabili vincoli che le 'formalità' evidenziate da Reborà siano tenute in considerazione, che riducano nel tempo il loro impatto culturale e operativo, a condizione che nelle organizzazioni prevalgano i valori e gli scopi e, *last but not least*, che si creino nuove alleanze e percorsi multidisciplinari fra le discipline che concorrono a descrivere e regolare le organizzazioni: diritto, economia, informatica, ingegneria, scienze dell'organizzazione, sociologia, psicologia, antropologia, comunicazione. Una sfida per il mondo accademico e per quello delle professioni e del management. Io penso che si possa e che si debba.