

L'impresa intelligente. Linee evolutive dell'impresa contemporanea

Mauro Magatti

Il mondo cambia sempre. E se c'è una caratteristica di quella particolare organizzazione che è l'impresa contemporanea è proprio la sua capacità di rispondere alle trasformazioni dell'ambiente in cui opera. E tanto più oggi nel momento in cui ci ritroviamo nel bel mezzo di una nuova profonda metamorfosi i cui esiti sono in larga parte ignoti.

Via via che la crescita avanza e investe quote crescenti del pianeta, aumenta la possibilità di calamità, incidenti, black out destinati a diventare veri e propri shock in grado di colpire violentemente la nostra organizzazione sociale.

La ragione è chiara: l'organizzazione sociale sorta alla fine del XX secolo ha creato una prosperità e una potenza tecnica ed economica senza precedenti. E tuttavia è ormai evidente che, per andare avanti, è necessario riconoscere l'implausibilità di una crescita economica a entropia crescente. La questione della "transizione energetica" va dunque vista in tutta la sua articolazione:



Mauro Magatti

non si può pensare di decarbonizzare la produzione e investire nelle energie sostenibili senza contrastare l'entropia sociale e quella

psichica. La prima è all'origine dei tanti fronti della crisi contemporanea: disordine demografico, declino della democrazia, crescita

delle disuguaglianze, mercificazione e sfruttamento del lavoro, corruzione; la seconda si manifesta nella disorganizzazione del sé e

nel blocco dell'investimento libidico attivato dal consumo. Lo scriveva già nel 1989 Félix Guattari: "l'ecologia ambientale dovrebbe essere pensata in un unico pezzo con l'ecologia sociale e l'ecologia mentale... se i disturbi ecologici dell'ambiente sono solo la parte visibile di un male più profondo relativo ai modi di vivere e di essere nella società su questo pianeta", allora "non basta separare l'azione sulla psiche, il social e l'ambiente".

Per ricomporre (prendendola sul serio) le tante fratture che infiacchiscono le nostre società occorre dunque ricostruire un nuovo tessuto di valori di riferimento, una nuova cornice di senso comune. Per usare l'espressione di Max Weber, un "nuovo spirito del capitalismo" che permetta agli assetti economici e politici di reggere il tempo che stiamo vivendo.

Anche se la via ancora non si vede chiaramente, è lecito pensare che sarà dall'aggregazione delle forze migliori che nascerà quel nuovo modello di sviluppo a cui ogni persona ragionevole oggi aspira. Modello di sviluppo che dovrà ruotare attorno all'idea cardine di "sostenibilità".

In fondo, se non vuole essere un'etichetta superficiale che non cambia nulla, sostenibilità significa proprio questo: ogni attore sociale - sia esso Stato, impresa, territorio, associazione, chiesa - non può più pensarsi "a prescindere", al di fuori della rete complessa di relazioni in cui opera.

Come fu negli anni 80 con l'idea di "flessibilità" - che fece da punto di ricomposizione tra il piano della vita personale (più aperta, dinamica, indipendente) e quella economica (col just in time e la produzione snella), così oggi sostenibilità è la parola d'ordine del futuro. "Sostenibilità" implica, infatti, riconoscere che tutto è in relazione con tutto; che non c'è prosperità economica senza inclusione sociale; che la crescita deve fare i conti con l'ecosistema; che l'interesse individuale sta sempre in rapporto col bene comune; che la vita sociale non è mai ridicibile solo ai coevi, ma è sempre un'alleanza intergenerazionale; che la diversità è una ricchezza se sa rispettare il bisogno di legame e di appartenenza.

Ciò che è auspicabile è che, attorno alle variegate sensibilità e interpretazioni della sostenibilità, si vada un po' per volta a costituire il nuovo "baricentro" delle nostre società. Con cornici valoriali, forme economiche e assetti politici adeguati alle grandi sfide del XXI secolo.

Questo nuovo paradigma prende oggi forma lungo gli sviluppi di due principali direttrici.

In primo luogo, invece che come semplice aumento quantitativo delle possibilità individuali, la crescita si va riorientando per trasformare i tanti rischi che i nostri sistemi generano in

sfide da affrontare e risolvere collettivamente, convertendo così le emergenze in occasioni di nuova crescita e coesione. È la logica della trasduzione, dove il cambiamento (necessario) nasce dall'ascolto della realtà, con le sue tensioni e dalla relazione, invece che dall'hybris tecnocratica e individualistica. Ce lo dicono i fatti: un'economia avanzata è sempre più un tessuto di beni individuali e di beni comuni, dove il valore non è misurabile solo dalla quantità di profitto, ma anche dalla qualità di una pluralità di dimensioni che abbiamo imparato essere rilevanti per la vita personale e sociale. È questo equilibrio, sempre precario e instabile - e perciò dinamico - che permette di accrescere quello che Michael Porter (2011) chiama "valore condiviso": un termine che traduce la crescente congruità tra progresso sociale e produttività della catena del valore. Solo la qualità integrale della nostra società può metterci nelle condizioni non solo di far fronte in maniera efficace agli shock che possono colpirci (e che certamente ci colpiranno), ma anche di lavorare per 'disinnescare' quei fattori che aggravano e moltiplicano i rischi prodotti dalle nostre stesse attività.

In secondo luogo, si profila la necessità di una ristrutturazione delle nostre cornici temporali. Non c'è crescita senza una prospettiva di medio-lungo termine. Lo scriveva già il Rapporto ONU sullo sviluppo umano

del 2011: "lo sviluppo umano sostenibile è l'espansione delle libertà sostanziali delle persone di oggi, compiendo sforzi ragionevoli per evitare di compromettere seriamente quelle delle generazioni future".

Ciò significa che il livello di benessere individuale e sociale va concepito e perseguito in una distribuzione equa dal punto di vista intergenerazionale.

Patrimonio vuol dire dono, lascito del padre, di una generazione nei confronti della successiva. La crescita che abbiamo realizzato, basata sulla moltiplicazione del consumo individuale e sul debito, è invece tutta centrata sul presente. Un po' come immaginare di tenere acceso il fuoco buttando sopra in continuazione paglia che brucia in pochi attimi. Ma questo modello, lo abbiamo visto, causa problemi di entropia sempre più gravi. Occorre tornare a investire di più, rinunciando allo sfruttamento di breve termine e guardando a chi verrà dopo, al mondo di domani. Nell'età della complessità sistemica, si tratta di recuperare un po' della saggezza contadina che sapeva che lo sfruttamento inesausto del terreno porta alla carestia. Dovremmo esserci convinti che agire per ridurre l'esposizione ai rischi che conosciamo, ma che non sappiamo valutare con precisione, risponde a un criterio di razionalità economica: quanto ci è costato aver sottovalutato gli avvertimenti degli scienziati sul rischio pandemico?



Due fattori sono decisivi per entrare nella nuova epoca.

Il primo è una sorta di svolta epistemica: per affrontare il futuro che ci attende abbiamo bisogno di andare al di là della iper specializzazione dotandoci di quegli strumenti (J. de Rosnay parlò di “macroscopico”) utili a comprendere il tessuto complesso e multidimensionale della realtà che abbiamo costruito. Una svolta che sarà più facile realizzare se, contrastando le spinte a creare nuovi regimi di sorveglianza nelle mani di pochi centri di potere, sapremo democratizzare l'accesso all'enorme quantità di dati che la digitalizzazione mette a disposizione. Il recente Data Governance Act proposto dalla Commissione Europa segna un

primo (insufficiente) passo nella giusta direzione.

Il secondo ha a che fare col principio di sovranità che nella modernità si è pensato assoluto e che oggi si declina invece prima di tutto nella capacità di integrare aree territoriali dal punto di vista sistemico, economico, sociale e culturale. E poi nella capacità di giocare questo spazio di sovranità in relazione a ciò che va al di là del proprio confine, tenendo conto di quelle interdipendenze globali che non possono essere sconosciute. Non tutte le imprese, non tutte le istituzioni private (fondazioni, scuole, università, terzo settore), non tutti gli Stati nazionali, saranno in grado di stare a questo nuovo gioco che richiede un vero e proprio cambio

di “mindset”. Per questo è necessario affrettarsi ad avviare la transizione che dovrà necessariamente scommettere sulle nuove generazioni. Come molte ricerche ci dicono, la gestione della complessità non può prescindere dall'elemento umano.

Al di là delle tecnologie, delle infrastrutture, delle istituzioni, senso di responsabilità, attitudine alla collaborazione, capacità cognitive adeguate sono requisiti indispensabili.

Tutto ciò significa lavorare per creare società più coese, in grado di creare quella fiducia senza la quale si sprigiona solo una domanda irrazionale di sicurezza. Gestire la complessità significa, insomma, spezzare il chiasmo che si è venuto a creare negli ultimi decen-

ni, quando abbiamo creato (improvvide) “società del rischio” che hanno scaricato sui singoli l'onere di risolvere i problemi globali, alimentando così quell'ossessione per la sicurezza su cui sono cresciuti i populismi. Ora abbiamo bisogno di costruire “società resilienti” - condizione di economie prospere - per generare quella coesione che serve per creare un ambiente favorevole all'iniziativa e all'intrapresa personali.

In questa transizione l'impresa - e con essa il lavoro - gioca un ruolo di primo piano.

Nonostante che ancora troppo pensiero manageriale continui a ispirarsi a una visione di stampo

taylorista - peraltro sempre più inadeguata - in realtà a cambiare sono allo stesso tempo gli ambienti tecnologici e le culture del lavoro e del consumo.

Tra i giovani aumenta la domanda per un lavoro migliore, soprattutto tra coloro che hanno la possibilità di disporre di un elevato livello di formazione e che hanno intrapreso percorsi di carriera professionale sufficientemente strutturati. Sempre più spesso, la realizzazione di sé non passa tanto per il consumo, quanto per la possibilità di impegnarsi in qualche cosa di bello, significativo, dotato di senso. Dentro un processo in cui è possibile mettere a frutto le proprie capacità ed essere riconosciuti per quello che si vale. Più che di un posto fisso o un buono stipendio, le nuove generazioni sono alla ricerca

di un ambiente stimolante e accogliente nel quale potersi sentire ingaggiati in una sfida che riguarda il futuro, proprio e delle collettività in cui vivono. Nuove sensibilità che il covid ha accentuato: in diversi paesi è ben documentata la “grande fuga” di giovani da posti di lavoro anche ben remunerati, come reazione al trauma della pandemia, alla ricerca di orizzonti di senso capaci di dare valore all'esistenza.

Non c'è da meravigliarsi. In fondo, ce lo suggeriva già la famosa piramide di Maslow: l'obbedienza è il livello più basso delle capacità correlate al lavoro; più in alto si trovano la competenza, l'iniziativa, la creatività e ancora più su, l'audacia, cioè la disponibilità a esporsi e ad assumersi dei rischi per una causa encomiabile.

Tutto ciò sollecita nuove soluzioni organizzative che le imprese all'avanguardia stanno già introducendo. L'idea di fondo è che non c'è vantaggio evolutivo senza vantaggio innovativo, il quale, in ultima istanza, dipende dal coinvolgimento delle persone che formano l'organizzazione. E ciò che funge da motore al coinvolgimento lo si conosce: senso, autonomia, collegialità e opportunità di crescita.

Oggi ci sono buone ragioni per andare in questa direzione: l'incorporazione del vincolo della sostenibilità, da un lato, e le nuove condizioni tecnologiche dall'altro, sollecitano l'organizzazione a lavorare attorno a una mission condivisa per mobilitare le energie psi-

chiche e cognitive interne, così come gli investimenti esterni, anche dentro nuove forme di collaborazione pubblico/privato. In questo modo, le organizzazioni contemporanee sono sfidate a diventare laboratori noetici dove sviluppare una nuova conoscenza in grado di arricchire l'organizzazione stessa, le persone che vi lavorano, l'ambiente circostante.

In questo nuovo scenario, il successo organizzativo dipende in maniera decisiva dalla qualità delle persone e delle relazioni che le costituiscono. Ciò significa, per esempio, che un clima di fiducia, la condivisione di un senso, il riconoscimento della creatività e dell'autonomia sono elementi importanti per attenuare il conformismo, la ripetitività, la paura di sbagliare che spesso bloccano l'iniziativa





e l'adozione di soluzioni migliori. A parità di livello tecnologico, è l'intelligenza dei propri collaboratori, abilitati all'innovazione attiva, e persino oppositiva rispetto alle pratiche consolidate, ciò che oggi fa la differenza tra le organizzazioni.

Le organizzazioni del futuro sono dunque quelle che, lavorando sulla capacità di integrare dentro e attorno a sé forme di intelligenza vivente - basata su autonomia, diversità, competenza, fiducia etc - favoriscono l'apprendimento continuo dei propri collaboratori, non più visti come meri esecutori bensì come professionisti la cui crescita umana e professionale costituisce la ricchezza primaria della stessa organizzazione. Ciò naturalmente aumenta la com-

plexità organizzativa, con i relativi rischi di perdita di coerenza ma anche la possibilità di autentica innovazione. Corrispondendo alla complessità e instabilità dell'ambiente circostante, le imprese intelligenti mirano a creare nuove forme di coordinamento basate sul decentramento del potere decisionale e la promozione della cooperazione: è l'aumento diffuso ed equilibrato del micro potere che fa lievitare la quantità totale del potere di una organizzazione.

È perciò la natura stessa dell'agire organizzato a essere sollecitata. In un mondo entropico e antropico l'organizzazione intelligente è quella che, senza aver paura di usare big data e intelligenza artificiale, sviluppa la propria

intelligenza organizzativa, come composizione di quella dei propri collaboratori, a partire da una relazione aperta e cooperativa con l'ambiente circostante. Non più semplice estrazione di valore, ma sviluppo di una relazione di cura e scambio con l'ambiente interno ed esterno.

Muovendosi in questa direzione, l'organizzazione ottiene contemporaneamente tre risultati: rafforza il senso e dunque la motivazione di coloro che ci lavorano; accresce il valore complessivo che produce; migliora la propria reputazione nei confronti del contesto.

Per far questo, le imprese intelligenti coltivano le capacità dei propri membri, autorizzandoli a esprimersi, a contribuire, a partecipare, e considerano ciò

come parte degli stessi obiettivi organizzativi.

Il presupposto è che una società avanzata oggi non può più vivere alienando il bene più prezioso di cui dispone, e cioè, le intelligenze delle persone che la popolano. Il che richiede la creazione di contesti organizzativi in grado di alimentare la motivazione e il riconoscimento dell'importanza dell'ingaggio personale. E non significa soltanto investire nella formazione, la comunicazione e il welfare aziendale, bensì anche nella costante valorizzazione delle idee e delle iniziative di lavoratori, dirigenti, stakeholders. Al di là del riconoscimento economico, la possibilità di svolgere un lavoro creativo e lo spazio di autonomia e di intrapresa non vanno più considerati in senso estrat-

tivo - e quindi capitalizzati ai fini della mera crescita del profitto e della competitività aziendale -, bensì come elementi indispensabili per produrre valore contestuale e rinnovare la relazione tra sistema sociale e sistema tecnico: dove il primo diventa capace di riappropriarsi delle possibilità aperte dal secondo, alimentando innovazione dal basso ed externalità positive.

Inoltre, esse optano per il superamento di una logica meramente strumentale tramite scelte strategiche di lungo periodo che includono la valutazione dell'impatto sui contesti sociali e ambientali circostanti. Una attenzione che assume varie forme: il rispetto dell'ambiente (attraverso un uso delle risorse che tenga conto della natura, della salute, del paesaggio), la creazione di lavoro di qualità, l'integrazione di categorie sociali fragili, la cura di alleanze (di filiera, di territorio, associative)

basate sulla fiducia e la condivisione di scopi, l'opzione per la giustizia sociale, includendo non solo l'equa redistribuzione dei profitti e il giusto salario, ma anche la promozione degli asset individuali e collettivi (come per esempio l'educazione, la formazione, l'impiego lavorativo, la valorizzazione e lo sviluppo del patrimonio culturale e artistico, ecc).

Infine, tali organizzazioni sono propense a mediare tra strumentalità e senso. Tale mediazione rafforza la capacità dell'organizzazione di rimanere aperta e in dialogo con i propri collaboratori e l'ambiente, nella tensione tra l'istituente e l'istituito. Ciò la rende vitale, in un equilibrio metastabile tra la forma (che, assolutizzata, cristallizza e irrigidisce ciò che è esistente optando per la ripetizione strategica) e la vita (col suo slancio innovativo che rischia sempre di implodere senza dare consistenza a nulla). In questo modo, le

organizzazioni intelligenti sono lontane dai modelli gestionali che replicano pattern rigidi e modelli standardizzati. Piuttosto, esse incorporano una visione, un modo di agire, una specifica considerazione di ciò che è valore, contribuendo a forgiare nuove culture e nuove infrastrutture. In tal senso, il loro agire non è meramente privato ma ha sempre anche risvolti pubblici. Le organizzazioni intelligenti non si limitano a produrre ma, dando concretezza ai significati, comunicano in maniera efficace in un mondo afflitto dalla crescente incomunicabilità.

Laboratori di una nuova conoscenza che incorpora la questione della sostenibilità come sfida per una riedizione del rapporto col mondo e che cerca una composizione tra l'intelligenza digitale e quella umana (di gruppi e persone concrete), le imprese intelligenti sono alla ricerca di un nuovo discorso manage-

riale e imprenditoriale non più basato sul potere, il controllo, la standardizzazione, ma sulla motivazione, l'ispirazione, la trasduzione. Al loro interno, le asimmetrie di potere e competenza non sono viste come spazi per relazioni di dominazione e di estrazione di valore, ma come occasioni di abilitazione e dotazione. È ciò sia ai fini di una maggiore efficienza, ma anche e soprattutto per rigenerare il capitale sociale e vital-spirituale (nei termini di fiducia, relazioni di reciprocità, significati condivisi, ecc.) in cui fuoriescono gli individui, vero punto di forza di un'organizzazione avanzata. Disponibili a essere coinvolte in processi e pratiche bottom-up e a intercettare questioni sociali emergenti, tali organizzazioni divengono capaci di mediare tra i diversi gruppi sociali, le istituzioni e i contesti territoriali, mettendo in campo risposte creative così da generare nuovo valore economico e sociale.

Si tratta, come si può ben vedere, di un processo evolutivo che avanza passo dopo passo verso una forma organizzativa e imprenditoriale più avanzata, cioè più umana.

Mauro Magatti

Sociologo ed economista, è professore ordinario di Sociologia presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

