

RICERCA e STUDI

L'eredità culturale di Federico Butera

Otto domande sul futuro della socio-tecnica

Luigi De Bernardis



La “comunità professionale” costruita da Federico Butera non si è estinta con i cambiamenti societari e le acquisizioni che si sono succedute nel tempo¹. Possiamo dire che, sia pure in forma sparsa, essa permea le aziende e le amministrazioni del Pa-

ese grazie alle esperienze dei suoi allievi che conservano un forte “senso del NOI”. In questo articolo abbiamo rivolto loro alcune domande tese a capire quali aspetti degli strumenti e approcci socio-tecnici sono attuali, sia pure a volte con nomi diversi.

Il job design socio-tecnico è ancora attuale ai tempi dell'AI? L'abbiamo chiesto a Roberta Morici²

Ho lavorato con Federico Butera e sono stata la sua compagna di vita per 25

anni, affrontando le sfide professionali e intellettuali come parte integrante della nostra coppia.

La società di consulenza Butera e Partners, l'Istituto RSO, poi trasformato in Fondazione Irso, sono stati un bacino di sviluppo professionale e una fonte di insegnamenti preziosa per

1 Nata come IRSO, poi RSO, poi Butera e Partners, poi Tesi.

2 Head of Education Service, Cefriel-Politecnico di Milano.

Butera: una vita professionale dedicata alle organizzazioni

Federico Butera (Milano, 9/1/1940 – Milano, 10/2/2025) è stato un sociologo italiano. Studioso di organizzazione e architetto di organizzazioni complesse, contribuì al superamento dei modelli burocratici di organizzazione e delle forme taylor-fordiste del lavoro. Dal 2015 al 2025 fu Professore Emerito di Sociologia dell'organizzazione e Scienze dell'Organizzazione, essendo stato Ordinario presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e prima all'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Dal 1999 fino alla sua morte diresse la rivista Studi Organizzativi. Dopo la laurea in giurisprudenza si preparò per il concorso della magistratura. Due mesi prima del concorso, tuttavia, accettò nell'ottobre del 1962 un'offerta di lavoro della Olivetti, con l'idea di imparare cosa fosse un'impresa produttiva onesta e di tornare dopo sei mesi in Sicilia a contribuire a sviluppare imprese e lavoro.

Visse per i successivi 13 anni a Ivrea lavorando alla direzione del personale con Nicola Tufarelli, Paolo Volponi e Giancarlo Lunati. Iniziò lavorando per sei mesi come operaio alla catena di montaggio e alle officine, dichiarando diverse volte negli anni successivi come questa fosse stata l'esperienza che maggiormente influenzò il suo percorso professionale. Quando Volponi lo mise a capo dell'Ufficio Ricerca e Selezione Laureati incontrò in tutta Italia 10.000 neolaureati e persone con esperienza e ne assunse 440. A seguito del trasferimento di Luciano Gallino, nel 1969 gli venne chiesto di sostituirlo come Direttore del Servizio di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione. Nel 1973 si dimise dalla Olivetti e nel 1974 fondò a Milano l'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi: prima Istituto RSO, poi Istituto Irso, infine Fondazione Irso. Adottò il metodo della ricerca-intervento. Dall'Istituto nacquero società di consulenza (RSO spa, Main, Butera e Partners e altre) e Istituti Universitari. Fu autore di oltre 36 monografie e di oltre 200 saggi pubblicati in Italia e all'estero. Nell'arco di oltre 50 anni di attività scientifica e professionale "firmò" alcuni progetti che contribuirono ad innovare i modelli organizzativi di imprese e PA.

me e per tantissime persone. In 50 anni di attività, Federico ha pubblicato studi e realizzato progetti su una ampia gamma di temi, da lui stesso riassunti nella sua "biografia scientifica e professionale" *Organizzazione e Società* (Marsilio, 2022):

- il superamento del taylor fordismo;
- la ricerca intervento e il change management;
- il modello organico di organizzazione, il *joint design* di organizzazione, tecnologia e lavoro ;
- i ruoli aperti e le professioni a banda larga;
- l'impresa rete e le reti di impresa;
- *L'Italian way of doing in-*

dustry per lo sviluppo del Sistema produttivo italiano;

- il cambiamento e l'innovazione della Pubblica Amministrazione, in particolare della scuola, della formazione professionale e della giustizia;

Rispetto a questa immensa eredità intellettuale, voglio focalizzare la mia riflessione sul tema della professionalizzazione e della progettazione della professionalità, o anche *job design*.

Il pensiero di Federico sul tema della professionalizzazione si sviluppa sin dall'inizio della sua attività, con il volume *La divisione del lavoro in fabbrica* del 1980, in cui

criticava pesantemente i concetti di mansione e posizione. Nei lavori che seguirono, veniva data evidenza dell'emergere di nuovi mestieri e professioni dotati di ambiti di autonomia e venivano proposti al posto delle mansioni i concetti di ruolo agito (ossia il "copione" che viene agito dalle persone) e di professione a banda larga. Questi concetti nascevano per estendere la nozione di professione dalle professioni liberali alle professioni nelle organizzazioni, adottando questo come uno dei segni più significativi del superamento del taylor-fordismo, ossia la fine del "lavoro in frammenti". La progettazione del lavoro dei tecnici e dei pro-

fessionali verso "nuove professioni aziendali" e la creazione di sistemi professionali innovativi è stata poi una costante di molti progetti, ad esempio in Telecom Italia, Enel, IBM, Finisiel, e altre. Federico ha definito una professione non solo come un mestiere, ma come un servizio, una comunità, e una parte viva dell'identità personale. Diceva che "il vero luogo di lavoro è dentro di noi", il "*workplace within*" originariamente definito da Hirschhorn, un concetto spinto fino alla "*Professionalization of Everyone*" che Wilensky aveva teorizzato nel 1964 e che Federico propone come possibile modalità di sviluppo di tutti coloro che operano

Perché ripensare il pro-

prio lavoro non è neutrale: significa mettere in discussione abitudini, ruoli, gerarchie. Significa dire “questa attività posso farla diversamente, questa posso delegarla all’AI, questa la voglio arricchire o innovare”. Serve competenza, ma anche legittimazione organizzativa e fiducia, un contesto sicuro per esprimere la libertà e il coraggio di ridisegnare il proprio lavoro.

Questa è una parte dell’eredità di Federico, che ha sempre visto l’approccio socio-tecnico non come una teoria ma come un modo di dare dignità e qualità al lavoro. È questa eredità

che io, come professionista della formazione, voglio raccogliere, rilanciare e portare avanti.

È possibile introdurre la tecnologia dal basso? L’abbiamo chiesto a Mina Distratis³

In questo momento storico di forti cambiamenti in cui il mercato chiede velocità e adattabilità continua è fondamentale introdurre la tecnologia adottando un approccio integrato che combini dimensione tecnologica, organizzativa e sociale in una visione uni-

taria e preveda la partecipazione di diverse figure, utilizzatori compresi, in ottica di co-progettazione. Il rischio, altrimenti, è di introdurre tecnologie “sopra” organizzazioni che restano invariate, generando attriti, inefficienze e resistenze. L’applicazione di un approccio integrato favorisce la nascita dal basso di nuove e più efficaci pratiche di lavoro nelle quali i lavoratori si riconoscono, ne apprezzano le potenzialità, ne diventano utilizzatori e promotori.

Seguendo l’approccio “ricerca-intervento”, di cui Butera è uno dei maggiori esponenti, il coinvolgi-

mento di diversi attori fin dalle prime fasi di progettazione è fondamentale. La co-costruzione diventa quindi un metodo progettuale fondato sul dialogo, sull’osservazione/ascolto, sulla rielaborazione e proposta condivisa.

Il risultato perseguibile con questo tipo di approccio è una organizzazione in grado di apprendere ed evolvere. Il focus quindi viene spostato da “introduciamo nuove tecnologie” a “co-costruiamo nuovi modi di lavorare”. E questo, in estrema sintesi, vuol dire lavorare con gruppi interdisciplinari che coinvolgono gli utilizzatori finali,

3 Professional Certified Coach, Design Thinking Facilitator, Sociologa delle organizzazioni.



RICERCA e STUDI

valorizzare il contributo dei “portatori di pratica”, integrare obiettivi di performance con obiettivi di qualità del lavoro e simulare i nuovi modi di lavorare attraverso prototipi e scenari. La diversità dei punti di vista genera pensiero sistemico, aiuta l'organizzazione a sviluppare una comprensione più profonda dei problemi e a individuare soluzioni più efficaci e durature. L'introduzione di nuove tecnologie che realmente affianchi e supporti le attività quotidiane in ottica evolutiva richiede un percorso che possiamo organizzare intorno a questi quattro punti:

- ascoltare la realtà lavorativa nel quotidiano;
- conoscere le potenzialità della tecnologia;
- prototipare scenari d'uso;
- Formare all'uso creando momenti “Play-Do”.

Prima di parlare di processi, strumenti o scenari di lavoro, occorre mettersi in ascolto attraverso interviste, momenti informali, osservazioni. Non per studiare le persone, ma per essere accompagnati nella realtà lavorativa quotidiana. Questa fase immersiva permette di costruire una consapevolezza condivisa su come il lavoro e i flussi di comunicazione si verificano evidenzian-

do gli strumenti utilizzati, le pratiche informali che spesso compensano i limiti dei processi ufficiali, le soluzioni di emergenza nate nel tempo, le abitudini personali e di gruppo che fanno la differenza tra ciò che funziona e ciò che invece si blocca, i flussi di lavoro quotidiani e le interazioni tra ruoli e funzioni ed i meccanismi di micro-decisione che guidano l'operatività. Come risultato tangibile della co-costruzione si ottiene la creazione di idee su come combinare le tecnologie messe a disposizione dall'azienda per migliorare l'attività quotidiana e migliorare la comunicazione /collaborazione ponendo contemporaneamente attenzione al benessere della persona. Diventa evidente che la digitalizzazione non arriva “dall'alto”, ma prende forma dalle mani di chi il lavoro lo conosce dall'interno. L'applicazione pratica degli scenari in situazioni reali ha come risultato, in ottica iterativa, la creazione di best practice facilmente utilizzabili e contestualizzate. Sono gli scenari, espressi sotto forma di best practice, a diventare l'oggetto di formazioni specifiche per tutta la popolazione aziendale: non ci si “forma sul tool” ma su “storie operative”.

Ogni scenario diventa un'occasione per creare

consapevolezza e sperimentare le tecnologie in contesti quotidiani, concreti, immediatamente riconoscibili. Non si tratta solo di far funzionare la tecnologia, ma di creare consapevolezza per poterla adottare in modo significativo, duraturo e partecipato. Il risultato di questo approccio è duplice: da un lato promuove la creazione di una soluzione funzionante (per i singoli e per i gruppi), dall'altro aumenta il senso di ownership riducendo la resistenza al cambiamento (il cambiamento non è subito, ma co-costruito).

Il cambiamento ha quindi la possibilità di manifestarsi contemporaneamente su tre livelli: individuale, di gruppo, aziendale.

Il cambiamento, in questa impostazione “dal basso”, diventa parte integrante della vita organizzativa.

Passando all' “Agile”: ha una matrice nella socio-tecnica? L'abbiamo chiesto alla Dottoressa Gaetana Ragusa⁴

Negli anni in cui sono stata Agile Coach ho appreso e implementato framework metodologici e organizza-

tivi assimilabili ai modelli teorici che Federico ha proposto, i quali hanno tutti nella socio-tecnica la loro radice. In particolare, ho rintracciato evidenti analogie con il Modello delle 4C, in cui Butera ha espresso una visione straordinariamente moderna dell'organizzazione, che supera la logica gerarchica del lavoro per proporre una cultura basata sulla fiducia, sull'apprendimento e sulla responsabilità diffusa.

La filosofia Agile e i modelli sottostanti (Scrum, kanban, SAFe, Management 3.0 per citarne solo alcuni) si ispirano a strutture leggere, multidisciplinari e collaborative che puntano a creare valore in modo rapido e continuo. Le 4C fanno lo stesso.

La prima C è la **Cooperazione intrinseca**, cioè la capacità di lavorare insieme su obiettivi comuni, con regole in parte definite dai membri stessi dell'organizzazione e con una *“partecipazione diretta nel definire perché, dove, come, cosa è necessario per realizzare gli obiettivi”*. In Agile questo si traduce nel concetto di leadership distribuita. In particolare, ho lavorato con team Scrum, provando a “demolire” la rigidità della struttura gerarchica e proponendo uno stile di auto-organizzazione, in cui ognuno contribuisce al risultato, e dove ruoli diver-

4 Responsabile Recruitment & mobility, BNL BNP Paribas.



si – Product Owner, Scrum Master, Development Team – collaborano per massimizzare il valore. Tutti gli attori incarnano un sistema di leadership multipla e interdipendente, in cui la responsabilità è condivisa e il trust reciproco è la condizione per funzionare. La cooperazione, come nel modello di Butera, nasce dalla fiducia, non dal controllo. La seconda C, la **Comunicazione estesa**, descrive un flusso di informazioni a due vie, aperto, accessibile e significativo. Questo deve poggiare su “competenze, orientamento, meccanismi sociali per rendere aperta e significativa la comunicazione” e, aggiunge Federico, “aumentare il sensemaking

condiviso nel vedere obiettivi, processi e risultati”. Anche questo è il cuore dei metodi agili. Una delle maggiori sfide come Agile Coach è stata abituare i team a organizzare costantemente momenti ricorrenti di condivisione, dialogo e riflessione sulle attività (in Scrum detti eventi). Si legge nella guida Scrum “*Questi eventi sono specificamente progettati per apportare la trasparenza richiesta. La mancata messa in opera di qualsiasi evento come prescritto comporta la perdita di opportunità di ispezione e adattamento*”. Daily Scrum, Sprint Review e soprattutto le Retrospective nella mia esperienza hanno nel lungo periodo il valore di favori-

re trasparenza e apprendimento continuo. Non si tratta solo di aggiornarsi, ma di costruire insieme un linguaggio comune, proprio come Butera invitava a fare nelle organizzazioni “a rete sociale”.

La terza “C”, la **Conoscenza condivisa**, è forse quella in cui il modello di Butera traccia in modo più sorprendente la contiguità con i framework agile. Butera la descrive come un flusso “visibile, situato nei team e alimentato tanto dalla conoscenza tacita delle persone quanto dalla conoscenza oggettivata in testi, archivi, software, ecc.”. I framework agile fanno di questo principio una prassi quotidiana: uno degli skill

più importanti che l’agile coach deve trasferire alla squadra è la capacità di rendere visibile e condivisa la conoscenza attraverso strumenti trasparenti, solitamente strumenti di visual management (come in kanban), oppure repository di documentazione condivisa (come Miro o Jira). Essi supportano i cicli di lavoro cosiddetti di ispezione e adattamento che incoraggiano l’apprendimento continuo. In sintesi, sia il modello 4C sia i framework Agile rifiutano l’idea che il sapere risieda nella testa di pochi: è la sua oggettivazione e l’interazione che ne deriva a generare valore crescente.

Infine, la quarta C riguarda

RICERCA e STUDI

le **Comunità professionali**, concetto carissimo a Federico. La comunità - per come me l'ha insegnata lui - è un luogo in cui le persone condividono significati, valori e appartenenza.

La comunità è il presupposto per cui tutte le altre C si realizzano efficacemente, poiché si parte da un'intenzione profonda e intima delle persone. L'Agile vuole fondarsi anch'esso sulle credenze e le intenzioni che le persone hanno in comune. Non a caso questa filosofia nasce da un Manifesto Agile, scritto nel 2001 da 17 esperti e fondato su 4 valori e 12 principi che promuovono il lavoro in team, la comunicazione continua, il miglioramento costante e la capacità di adattarsi ai cambiamenti.

Questo approccio è la base culturale e valoriale da cui derivano tutti i framework agili che a loro volta - come nel caso di Spotify - hanno ideato "spazi" di pratica (le cosiddette Guild) che collegano le persone oltre i confini dei team, alimentando crescita e identità professionale. Butera avrebbe parlato di "piccole società" o "comunità di pratiche" capaci di sostenere performance e sviluppo umano. Certo, io non posso dire con certezza se i fondatori dell'agile negli anni 2000 si siano ispirati all'approccio socio-tecnico, ma intuisco con sicurezza che l'agile si

fonda su tutto quel filone di studi organizzativi che nel corso del 900 ha consolidato una convinzione: la vera trasformazione non è solo tecnologica, strutturale, o culturale, ma è l'insieme di essi. Entrambi rifiutano l'idea di controllo come motore del cambiamento, sostituendolo con fiducia, trasparenza e responsabilità diffusa. Ritrovare nel mio lavoro di oggi i principi che ho appreso nei primi anni al fianco di Federico è un'esperienza che chiude un cerchio. Mi ricorda che l'innovazione organizzativa non nasce mai dal nulla: cresce nel tempo, alimentata da chi ha saputo immaginare prima di noi un modo diverso di lavorare, più umano e più collettivo.

Cosa vuol dire essere "progettisti consapevoli"? L'abbiamo chiesto a Giordano Ferrari⁵

La mia carriera è iniziata in Butera & Partners. Entrare in quel contesto, giovane e curioso, significava essere esposto fin da subito a un modo radicalmente diverso di leggere e progettare le organizzazioni: come sistemi vivi, complessi, da comprendere e modificare con rispetto, metodo e visione. La

cultura sociotecnica non era per me un modello teorico, ma una pratica quotidiana: partecipazione, analisi sistemica, attenzione alla qualità del lavoro e centralità delle persone erano i criteri con cui affrontavamo ogni progetto. Quella esperienza ha lasciato una traccia profonda. Negli anni successivi, passando da ruoli organizzativi a responsabilità crescenti, fino ad avviare iniziative imprenditoriali, ho sempre portato con me quell'approccio.

La tensione tra compo-

nente tecnica e sociale, tra struttura e significato, è diventata la lente con cui leggere le organizzazioni e, soprattutto, trasformarle. Uno degli episodi più significativi è legato a un progetto che ho seguito nel mio primo incarico da dirigente in azienda. Si trattava di riorganizzare un'area operativa fortemente tecnologizzata, dove la direzione vedeva l'adozione di un nuovo sistema informatico come una "soluzione" ai problemi di efficienza. Ma l'ambiente era segnato da sfiducia, turno-



5 CEO Tor Vergata-Confapi ContaminAction Hub e General Manager Where Tech.



ver e bassa motivazione. Ho scelto, in controtendenza rispetto all'impostazione iniziale, di avviare un percorso di ascolto con gli operatori, i capi intermedi, i tecnici informatici.

Ne è nato un processo di co-progettazione dei flussi di lavoro, che ha permesso di adattare la tecnologia alle reali esigenze operative e non viceversa.

Il risultato non fu solo un miglioramento dei tempi, ma anche un forte miglioramento del clima interno, del senso di padronanza e dell'orgoglio professionale. Quella esperienza ha rafforzato la mia convin-

zione che non esiste innovazione sostenibile senza un disegno organizzativo coerente, e che la partecipazione non è un vezzo, ma una leva di efficacia. Con il tempo, questo modo di pensare si è trasformato in una forma mentis imprenditoriale.

Avviare un'attività propria, progettare nuovi servizi, costruire team, entrare in mercati incerti: tutto questo ha richiesto capacità di vedere l'organizzazione come un *sistema da progettare* e non solo da gestire.

Ho ritrovato spesso, nelle scelte più complesse, i

principi appresi nella mia formazione iniziale: la centralità del lavoro umano, la fiducia nell'intelligenza distribuita, la cura nel disegno delle interazioni tra ruoli, strumenti e cultura. In un'epoca dominata da narrazioni sulla tecnologia salvifica o distruttiva, credo che l'eredità più forte lasciata da Federico Butera sia l'invito a restare progettisti consapevoli, capaci di ascoltare, integrare, dare forma. Non tutto si può controllare, ma molto si può costruire — se si hanno strumenti, metodo e visione. Quella che ho ereditato da lui.

Bisogna ancora “sporcarsi le mani” in organizzazione? L'abbiamo chiesto a Eugenio Nunziata⁶

Non esistono soluzioni ottime, ma solo soluzioni appropriate.

Un principio che vale per ogni scelta manageriale, soprattutto nel complesso equilibrio tra strategia e organizzazione. Sul campo, come counselor, advisor, o formatori, in contesti aziendali e istituzionali, è necessario agire con pragmatismo.

⁶ Università Luiss Guido Carli, integra attività di advisory, ricerca intervento e didattica.

RICERCA e STUDI

Come affermava Federico Butera, occorre “sporcarsi le mani”, pur mantenendo “la consapevolezza di dover agire come vergini in un bordello”.

Il punto di partenza è sempre la chiarezza nella visione prospettica: diamoci una meta, individuiamo i fattori chiave di successo e le competenze distintive. Solo così è possibile trovare un nuovo equilibrio tra le diverse dimensioni organizzative — processi, tecnologie, ruoli, strutture, sistemi di gestione, sistemi sociali e cultura — capace di “muovere” le

persone lungo le direttrici strategiche desiderate, generando coinvolgimento e convergenza degli sforzi individuali, consapevoli che il percorso non sarà mai lineare.

Questo, in sintesi, è l’insegnamento di Butera sulla progettazione organizzativa, che si colloca nella tradizione sociotecnica sviluppata tra gli anni ’50 e ’70 dal Tavistock Institute, con Emery e Trist.

La *joint optimization* puntava a un allineamento tra tecnologia e contributo delle persone, facendo della qualità della vita lavora-

tiva un obiettivo esplicito della progettazione.

Ne derivarono principi oggi consolidati: gruppi di lavoro semi-autonomi, responsabilizzazione, riduzione della supervisione diretta, professionalizzazione e coinvolgimento attivo degli operatori nelle scelte strutturali e di processo. Gli assunti della progettazione socio-tecnica si integrarono con i contributi di Lawrence e Lorsch (1967), Galbraith (1973) e Mintzberg (1979) sulla coerenza tra strategia e struttura. Un’organizzazione efficace deve garantire co-

erenza e favorire, a tutti i livelli, la capacità di adattare continuamente la risposta operativa, tattica e strategica al mutare degli scenari.

Dalla stabilità del passato si è passati alla discontinuità e alla volatilità che caratterizzano il contesto esterno, sino all’attuale necessità di far fronte al succedersi di eventi imprevedibili — i “cigni neri” evocati da Nassim Nicholas Taleb. Storicamente, la continuità si fondava sulla possibilità di identificare i rischi sulla base dell’esperienza, stimandone probabili-



tà e frequenza. Oggi, però, la cosiddetta “permacrisi” presenta condizioni di sopravvivenza differenti: non può essere affrontata con reazioni emergenziali, intese come l'opposto della normalità, ma richiede strategie di adattamento continuo verso nuove e sempre diverse condizioni di normalità.

La sopravvivenza delle organizzazioni dipende da agilità, resilienza, riflessività, rapidità e adattività. Queste qualità non derivano da modelli strutturali, ma dal modo di agire delle persone. I sistemi capaci di apprendere dagli insuccessi e reagire dinamicamente hanno maggiori probabilità di sopravvivere: non i più forti, ma quelli più adatti al contesto.

Se un tempo si parlava di organizzazioni come istituzioni, oggi si parla di resilient & agile organizations. Sarebbe ormai anacronistico affrontare il cambiamento partendo da una riprogettazione strutturale. Oggi serve un'organizzazione capace di modellarsi costantemente, più che eseguire il tradizionale rituale di analisi, diagnosi, progettazione e cambiamento.

L'organizzazione formale ha così ceduto il passo all'agilità dei processi di lavoro. È nato un nuovo paradigma, la *new way of working* (NWOW), che va-

lorizza autoregolazione, cooperazione e uso consapevole delle tecnologie e dell'AI, fino a considerare gli Agenti AI come collaboratori da coordinare.

Ogni strategia implica la costruzione di un nuovo *habitus* organizzativo, radicato nella cultura dell'impresa.

Perché ciò avvenga, sono necessari due meccanismi: la pianificazione, come prefigurazione della meta, e il bricolage, come adattamento continuo a partire dalle risorse disponibili.

Tra strategia deliberata e azione, la capacità realizzativa resta la sfida più impegnativa del cambiamento. Questa è, in sintesi, la principale lezione appresa in anni di progetti di consulenza direzionale condotti al fianco di Federico Butera.

Il bricolage organizzativo ammette logiche euristiche basate su tentativi ed errori, finalizzate a comprendere le reazioni del sistema e a stimolare l'apprendimento individuale e collettivo.

Talvolta il management ha guardato troppo in alto o non ha misurato adeguatamente il contesto interno ed esterno nel quale intervenire, finendo per inciampare negli insuccessi. È stimolante studiare le esperienze delle cosiddette aziende eccellenti, tentan-

do di traslarne i modelli, ma è soprattutto dallo studio degli insuccessi che si apprende davvero. In essi emergono quei “dettagli del diavolo” — come li definiva Butera — che, come granelli di polvere, rischiano di inceppare i meccanismi organizzativi. Non esiste scienza organizzativa che prescindendo dallo studio degli insuccessi, né trasformazione aziendale senza la capacità di apprendere dagli errori e trasformarli in leva per il cambiamento.

Questa è la logica della ricerca-intervento: un approccio che rifiuta la visione romantica della trasformazione calata dall'alto e coinvolge gli attori organizzativi come agenti di cambiamento.

Essi analizzano il contesto, maturano decisioni e strategie e contribuiscono all'adozione consapevole delle soluzioni tecnologiche e organizzative più appropriate.

La ricerca-intervento consente di osservare, comprendere, prefigurare e valutare le opzioni disponibili, soppesandole in termini di costi, opportunità, sostenibilità e probabilità di successo, per poi agire consapevolmente. Tutto ciò con l'intento — come dice Butera — di “far accadere le cose”.

Un principio che sintetizza la missione di ogni *advisor*

e *change manager*: tradurre l'intenzione strategica, racchiusa nella Vision e nel Piano, in un percorso governato con determinazione, capace di produrre risultati concreti e tangibili.

Se per ottenere un risultato fosse necessario passare sopra la dignità, l'autonomia o il rispetto delle persone, sarebbe la strada giusta per raggiungerlo? La risposta ha “solo” una valenza etica, o anche organizzativa? L'abbiamo chiesto a Davide Tassi⁷

Nel corso della mia vita professionale mi è capitato spesso di trovarmi di fronte a una domanda implicita, mai dichiarata apertamente ma sempre presente: fino a dove sei disposto a spingerti pur di raggiungere un risultato?

Nel mondo del lavoro questa domanda a volte si presenta come una richiesta urgente, altre come una scorciatoia apparentemente innocua, altre ancora come un compromesso “temporaneo” che pro-

⁷ Sustainability Director Enav Group, Board member Sustainability Makers.

RICERCA e STUDI

mette benefici immediati. In quei momenti si è tentati di pensare che tutto sia legittimo, purché funzioni. Per molto tempo ho osservato questo meccanismo all'opera nelle organizzazioni: obiettivi da centrare a ogni costo, relazioni piegate alla convenienza del momento, persone considerate più come risorse da utilizzare che come individui da rispettare.

È un clima che può sembrare normale, quasi inevitabile, soprattutto quando la pressione aumenta e il tempo stringe.

Proprio per questo, l'insegnamento più importante che ho ricevuto nella mia vita professionale è stato scoprire che un altro modo di lavorare non solo è possibile, ma è anche più solido nel tempo.

Questo insegnamento ha preso forma concreta negli anni trascorsi lavorando con Federico Butera, all'interno della società di consulenza Butera and Partners. Non è stato trasmesso attraverso dichiarazioni di principio, ma attraverso scelte quotidiane, spesso silenziose, a volte controcorrente.

La lezione era sempre la stessa, anche quando non veniva esplicitata: prima vengono le persone, poi il business.

Ricordo situazioni in cui sarebbe stato più sempli-

ce assecondare le richieste di un cliente, anche quando queste implicavano soluzioni organizzative discutibili o dannose per chi avrebbe dovuto subirle.

In quei casi, Federico preferiva fermarsi, discutere, argomentare, anche a costo di rallentare il lavoro o di mettere in discussione il rapporto professionale. Il messaggio era chiaro: se per ottenere un risultato devi passare sopra la dignità, l'autonomia o il rispetto delle persone, allora quello non è il risultato giusto, o non è la strada giusta per raggiungerlo. Col tempo ho compreso che questo approccio non aveva solo una valenza etica, ma anche profondamente organizzativa.

Mettere le persone al centro significa costruire le condizioni per la sostenibilità del business, intesa come durabilità nel tempo. Un'organizzazione che si fonda esclusivamente sul raggiungimento del risultato, senza curare le relazioni, la fiducia e il rispetto reciproco, può forse funzionare nel breve periodo, ma rimane fragile e instabile nel lungo periodo.

Basta una crisi, un errore, un cambiamento improvviso perché le sue crepe diventino evidenti e molto spesso irreparabili.

Al contrario, il rispetto delle persone, la coerenza

tra valori dichiarati e pratiche quotidiane, l'attenzione alla qualità delle relazioni creano organizzazioni più solide.

Organizzazioni capaci di restare unite anche quando le cose non vanno per il meglio, perché esiste un tessuto di fiducia che tiene insieme il lavoro comune. È questo tessuto che permette di affrontare i momenti difficili senza cercare capri espiatori, di reagire agli imprevisti con responsabilità condivisa, di trovare l'energia per ripartire. Questo insegnamento ha profondamente influenzato il mio modo di lavorare e non solo.

Ho imparato che l'etica non è un limite all'efficienza, ma una condizione per un business che duri, che sappia attraversare le difficoltà senza disgregarsi. In un mondo del lavoro che spesso premia la velocità e l'opportunismo, questa visione resta per me una bussola fondamentale.

È l'eredità più importante che porto con me dell'esperienza condivisa con Federico Butera: la convinzione che mettere le persone al centro non significhi rinunciare al business, ma renderlo più forte, più resistente e capace di futuro.

Che figura è quella del “manager di rete”? L'abbiamo chiesto a Roberto Panzarani⁸

Federico Butera, che ho avuto la fortuna di conoscere e di frequentare, è stato il primo intellettuale di impresa a parlare del rapporto organizzazione e rete.

In tempi non sospetti, il suo *Il castello e la rete* (Franco Angeli, 1990) ha anticipato in modo sorprendente tematiche che oggi, nell'era di internet, della globalizzazione e dell'AI, sono diventate cruciali per capire quale sarà l'evoluzione delle organizzazioni.

A questo riguardo, i social network, le community e le organizzazioni a rete aprono nuove prospettive per le aziende, nelle quali la leadership non è più vissuta soltanto come una funzione organizzativa che si basa su vecchie funzioni di “comando e controllo”, ma diventa un'occasione per costruire nuovi legami sociali fondati su meccanismi collettivi di reciprocità e di condivisione della conoscenza.

La leadership del mondo globale deve avere una matrice collaborativa, deve saper cogliere quelle che sono le opportunità sia all'interno che all'esterno

⁸ Presidente Studio Panzarani & Associates e docente di Innovation Management.



dell'azienda, cioè dai collaboratori, dai fornitori, dai clienti.

È finita l'azienda gerarchica, burocratica e funzionale, come tanti guru delle scienze organizzative ripetono ormai da anni.

Non è facile trovare leadership nuove che abbiano le conoscenze e le capacità per favorire questi cambiamenti.

Fasce significative di popolazione si sostituiscono a quelli che dovrebbero essere gli organismi di governance, organizzando iniziative concrete a

beneficio della popolazione stessa e combinando insieme, come direbbe Clay Shirky, nuove tecnologie e generosità umana.

Utilizzando le piattaforme di internet, i social network, ma anche quell'economia del dono che grandi economisti, come il nobel Muhammad Yunus, ci hanno fatto conoscere e apprezzare, si può riscoprire quel lato positivo che è poi insito in quel senso di comunità che le tecnologie hanno risvegliato in noi anche se in modalità virtuale. È, infatti, im-

portante sottolineare, che esiste una "osmosi" tra il reale e il virtuale per cui oggi molti fenomeni che nascono e si sviluppano in rete diventano spesso reali, suggerendo modalità concrete di risoluzione dei problemi.

Negli ultimi decenni, dunque, i cambiamenti interni strutturali e quelli dei contesti esterni hanno sia fatto evolvere le organizzazioni che fatto nascere una serie di problemi prima sconosciuti.

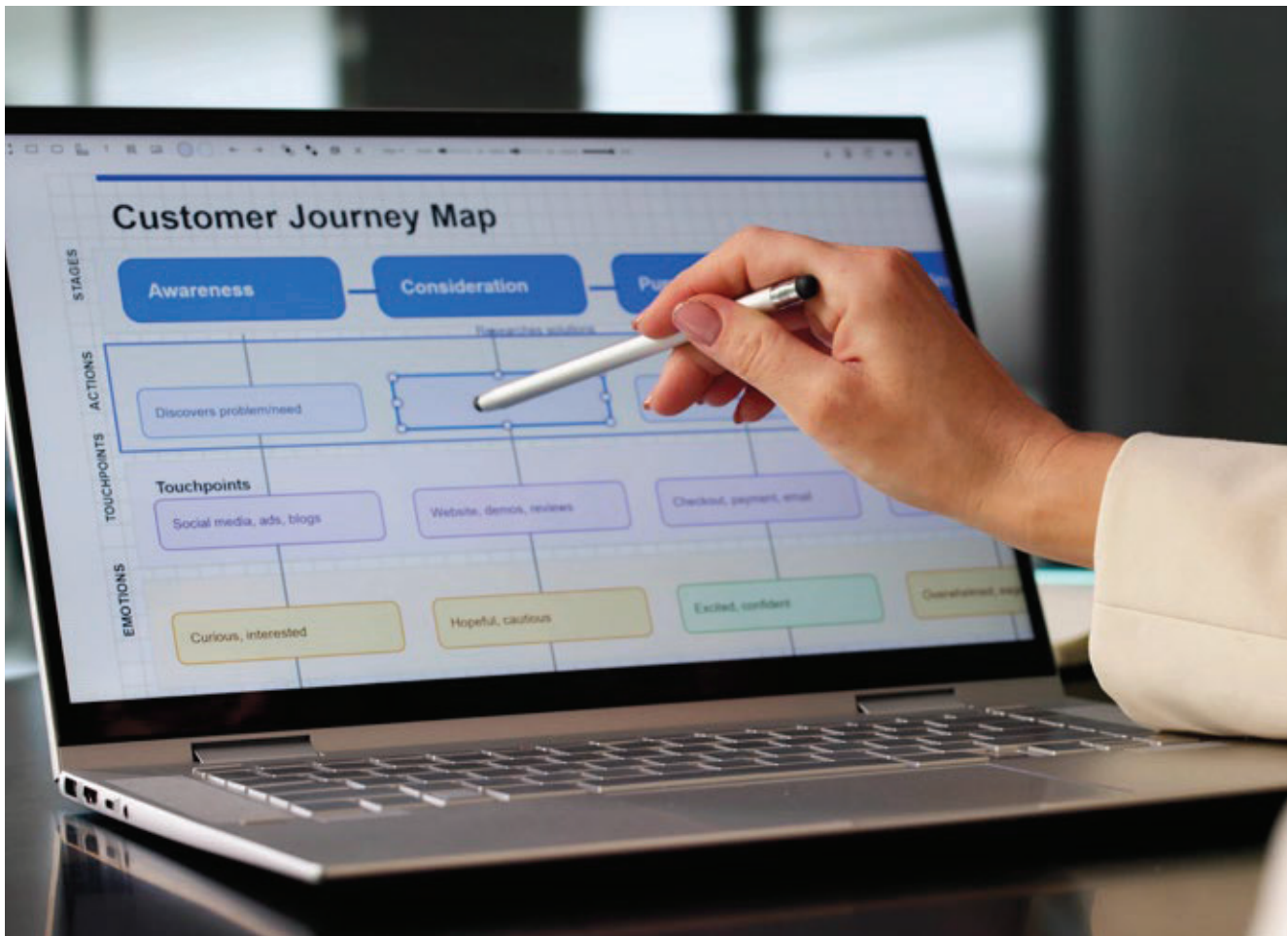
Per essere efficaci allora i manager e leader non pos-

sono limitarsi a prendere decisioni e a promulgare ordini solo sulla base della posizione che rivestono, ma devono perseguire invece la cooperazione e la partecipazione dei loro collaboratori.

Per evitare il sorgere di conflitti e per assicurarsi una prestazione ottimale, i manager devono confidare sempre più sulla persuasione e sulla negoziazione e sempre meno sul comando e sulla comunicazione di direttive.

Lo scenario che viviamo è caratterizzato da una cre-

RICERCA e STUDI



scente competizione e da una necessità di potenziare le capacità di innovazione e di creare nuovi mercati, per questo il focus decisionale e operativo si sta spostando dalle singole imprese alle loro aggregazioni. E l'istituzione del contratto di rete richiede la presenza di una nuova figura professionale: il manager di rete, che dovrà possedere molte abilità e competenze per supportare la rete dalla sua formazione,

alla sua maturazione e affermazione.

Una nuova figura professionale che permette alle reti di formarsi e di durare nel tempo, che all'interno coordina le attività operative e la comunicazione tra i partner, mentre all'esterno la rappresenta nei confronti del territorio e della *business community*.

Come stanno cambiando Clienti e Customer Journey? L'abbiamo chiesto a Maurizio Mesenziani⁹

Stiamo attraversando un periodo di trasformazione profonda: la digitalizzazione non rappresenta più solo un'opportunità, ma è una necessità per imprese e PA. Nel contesto attuale le macro-strutture e l'organizzazione formale perdono la

loro efficacia, a vantaggio di micro-strutture sempre più informali, temporanee e latenti come *communities*, *task force*, gruppi di progetto, *innovation team*: in questo contesto il punto di riferimento per orientare i comportamenti e agire le competenze è rappresentato dai processi, che diventano gli elementi di coordinamento tra unità organizzative e di controllo da parte del management, sempre più distribuito e delocalizzato. Di quali processi parliamo?

⁹ CEO BDesign.

I processi tradizionali, spesso lenti e frammentati, stanno lasciando spazio a flussi digitali agili, trasparenti e orientati al valore.

Questa rivoluzione non è solo tecnologica, è innanzitutto culturale e organizzativa. La digitalizzazione ha trasformato il percorso del cliente in un ecosistema interattivo che integra marketing, vendite e servizi con un back-office automatizzato. Le aziende stanno ripensando le “*journey*” per permettere al cliente di interagire su molteplici canali integrati (informarsi, acquistare, ricevere assistenza e dare feedback).

Anche la PA si sta muovendo in questa direzione, con l'esempio di PagoPA, per semplificare l'interazione con cittadini e imprese. Il tradizionale modello di process management basato sulle tre macro-aree: business, direzione/controllo, supporto, mostra come i confini siano sempre meno marcati, e come stia cambiando il modo in cui si progetta la *Customer* o *Citizen Experience* (CX). Grazie all'AI e all'analisi dei dati, è possibile anticipare bisogni e personalizzare offerte e servizi. La sfida è mantenere la centralità della persona: la tecnologia deve essere al servizio delle persone, non il contrario.

I clienti sono più digitali, più consapevoli e più informati. L'AI e l'utilizzo costante di dispositivi mobili, rendono possibile in ogni momento

ricercare informazioni e recensioni, fare confronti su prezzi e caratteristiche tecniche, si pensi all'utilizzo di Amazon, Google, Tripadvisor o Trustpilot in occasione di un acquisto, con recensioni che valorizzano le “*peer evaluation*”.

I clienti giudicano sempre più prodotti e servizi in base alla loro “esperienza”, integrando elementi cognitivi e razionali con quelli emotivi, sensoriali e relazionali. I clienti vogliono vivere esperienze fluide, sicure, personalizzate, memorabili, occorre quindi ripensare i processi, anche sfruttando le potenzialità dell'AI.

Quali sono gli impatti dell'AI sui processi?

1. Personalizzazione dell'esperienza. L'AI analizza masse di dati su comportamenti e preferenze, permettendo alle aziende di offrire contenuti e comunicazioni mirate.
2. Assistenza continua. I chatbot e gli assistenti virtuali alimentati da AI forniscono supporto 24/7, risolvendo problemi in tempo reale e guidando il cliente nelle sue scelte.
3. Anticipazione dei bisogni. Grazie a strumenti di analisi predittiva, l'AI può anticipare le esigenze, proponendo soluzioni prima ancora che emergano problemi o bisogni espliciti.
4. Ottimizzazione dei flussi di dati e informazioni. L'AI automatizza attività

ripetitive (come la classificazione delle richieste o l'inoltro), liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto e rendendo il percorso del cliente più fluido.

5. Feedback e miglioramento continuo. L'AI analizza costantemente il sentiment dei clienti attraverso recensioni e valutazioni, permettendo alle aziende di intervenire rapidamente per migliorare processi, prodotti e servizi.

Con l'AI le aziende passano da modelli verticali a modelli orizzontali, agili e collaborativi, dove processi, dati e informazioni sono il vero “motore” e la struttura organizzativa si adatta di conseguenza.

L'AI sta trasformando il ruolo dei *process owner* e *process designer*, che devono saperla utilizzare per migliorare efficienza, qualità, sicurezza e soddisfazione del cliente. Con l'avanzamento di AI generativa e agentica, i *process owner* sono chiamati a comprendere opportunità e rischi per progettare l'impiego.

Questa evoluzione è paragonabile alla diffusione dei PC e dell'Office Automation, e l'AI agentica è in grado di eseguire compiti specifici, ripetitivi e ricorsivi all'interno dei processi.

Chi disegna processi deve lavorare su mappe che identificano i punti di integrazione e la “staffetta”

tra interventi umani e tecnologici.

I *process designer* devono conoscere gli strumenti, non solo AI, ma anche blockchain, IoT, realtà aumentata/estesa, i dispositivi (*wearable* e non) usati da clienti e colleghi, devono conoscere gli *stakeholder* e saper costruire *personas* ed *empathy maps*.

È l'applicazione della *user research* nel percorso di *user centred design*, in cui i processi sono sequenze di interazioni uomo-macchina, che generano valore e soddisfazione per gli *stakeholder*, incidendo su indicatori quali CSI, NPS, CES. Le recenti esperienze di *Journey Mapping* con la rappresentazione multimediale ed interattiva (si veda ad esempio il caso dell'Università Bocconi e il premio iF Design di aprile 2025 nella categoria *Service Design*), mostrano come *process owner* e *process designer* siano di fronte ad un cambiamento radicale dei ruoli, degli strumenti di lavoro e delle modalità operative.

Luigi De Bernardis

Componente della Delegazione Lazio AIF, PhD, HR Senior Advisor in una Authority nazionale

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>