

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

Sviluppo & Organizzazione

n.321
Maggio/Giugno/Luglio
2025



BASTA SPARATE (ORGANIZZATIVE)

L'INCLUSIONE TRADITA
IL LAVORO È UGUALE PER TUTTI?

Strumenti critici e operativi per attivare pratiche inclusive

RIPENSARE LA FORMAZIONE PER LA GENERAZIONE Z

Banco BPM, dall'onboarding ai percorsi formativi

L'IMPRESA DI CAMBIARE LA RIVOLUZIONE SOSTENIBILE DI ERG

Il ritratto di Alessandro Garrone



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

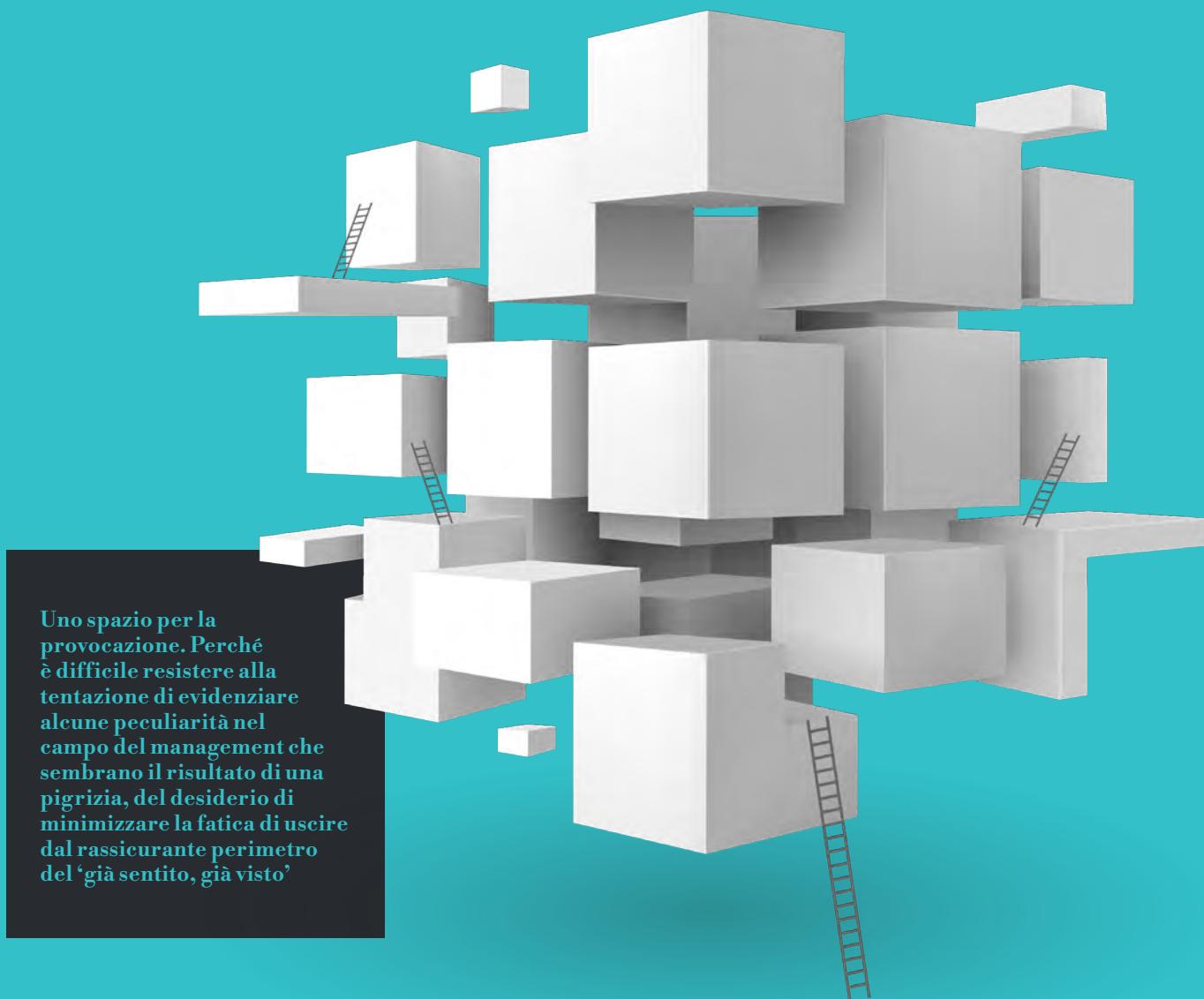
L'organizzazione è una cosa seria

di **I Tafani**

Un gruppo di studiosi dell'organizzazione

Viviamo tempi curiosi: sembra che per essere all'avanguardia basti saltare sull'ultima moda organizzativa come su un monopattino elettrico. Un giorno è lo Smart working, il giorno dopo la *holacracy*, poi la settimana corta... e via così, come in una sfilata di modelli (non organizzativi, ma da passerella). Peccato che organizzare un'azienda – davvero – non sia come scegliere il colore della stagione. L'organizzazione è una cosa seria. E no, non si può ripensarla ogni lunedì mattina sull'onda dell'entusiasmo o di un post virale su LinkedIn.

La *contingency theory* – roba da Anni 60, quindi vecchia quanto i Beatles – ci aveva già avvertiti (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967): non esistono soluzioni valide per tutti. Non basta infilarsi una cravatta diversa (o toglierla, se si vuole essere 'agili') per migliorare un'organizzazione. Serve adattarsi al contesto, all'attività, all'ambiente. Un principio di buonsenso talmente ovvio che, naturalmente, viene ignorato ogni volta che qualcuno propone l'ennesima rivoluzione aziendale 'definitiva'.



Prendiamo lo Smart working, il telelavoro, il lavoro agile, o come preferite chiamarlo questa settimana. Funziona? Certo, se si fa bene. Lo studio della Stanford University (Bloom *et al.*, 2015) è illuminante: lavorare da casa ha aumentato la produttività del 13%... per un po'. Poi, quando tutti hanno avuto la possibilità di farlo, molti sono corsi a riempire nuovamente gli uffici, manco fossero tornati gratis i buffet aziendali. Evidentemente, collaborare e sentirsi parte di un team non è roba che si può gestire solo con Zoom e gattini in sottofondo.

Poi c'è la *holacracy*. Ah, la bellezza della *holacracy*: aboliamo le gerarchie, viva la democrazia organizzativa! Peccato che la realtà sia un po' meno idilliaca. Zappos, la famosa azienda che ha adottato questo modello con la stessa disinvoltura con cui si cambia la carta da parati, ha vissuto anni di confusione, burocrazia e fughe di massa (Bernstein *et al.*, 2016). Solo dopo tanto sangue, sudore e riunioni circolari, le cose hanno iniziato a stabilizzarsi. Insomma: altro che 'rivoluzione felice', servono nervi saldi e una pazienza da monaco tibetano.

E vogliamo parlare della settimana corta? L'esperimento islandese (Haraldsson e Kellam, 2021) è stato venduto come una panacea universale: meno ore, stessa produttività! Sì, ma solo dopo una profonda riorganizzazione del lavoro. Tradotto: non basta chiudere prima il venerdì per ottenere risultati. Serve ripensare flussi, priorità, processi. Altrimenti il rischio è di trasformare la settimana corta in una maratona di ansia compressa in quattro giorni invece di cinque.

Il problema vero è che dietro ogni moda c'è una tentazione irresistibile: credere che basti cambiare l'etichetta (o aggiungere un suffisso inglese) per migliorare magicamente la realtà. È un po' come credere che comprare l'ultimo modello di *tapis roulant* ti renda automaticamente in forma, senza mai salirci sopra.

La ricerca seria – quella noiosa ma indispensabile – ci racconta un'altra storia. March e Olsen (1976), parlando di ambiguità organizzativa, ci hanno spiegato che le aziende non sono meccanismi svizzeri. Sono sistemi pieni di contraddizioni, di obiettivi incoerenti, di persone che fanno cose strane come pensare, sbagliare e (orrore!) dissentire. Pensare di governarle cambiando l'orario settimanale o abolendo i capi è come credere di risolvere un problema d'acqua installando una fontana zen.

E allora? Allora serve tornare al realismo organizzativo. Non quello cinico, ma quello pratico, fatto di domande scomode: qual è il nostro lavoro? Quali sono i vincoli? Quali sono le nostre risorse? Ce lo insegnava già Mintzberg (1979):

Il problema vero è che dietro ogni moda c'è la tentazione irresistibile di credere che basti cambiare l'etichetta per migliorare magicamente la realtà: un po' come credere che comprare l'ultimo modello di *tapis roulant* ti renda automaticamente in forma, senza mai salirci sopra

senza una diagnosi accurata, ogni riforma rischia di essere una scorciatoia verso il disastro. Anche Child (1972) e Donaldson (2001) ce lo ricordano: le organizzazioni possono adattarsi, certo, ma anche plasmare il loro ambiente. Però non a colpi di slogan motivazionali o workshop sull'*auto-empowerment*. Serve visione, capacità strategica e, soprattutto, una conoscenza profonda del proprio contesto operativo.

Insomma: l'organizzazione non è un social network dove basta cambiare algoritmo per migliorare l'*engagement*. È un lavoro paziente, serio, a volte noioso. Ma chi cerca la scorciatoia magica finirà, prima o poi, a inciampare su una banalissima, vecchia verità: organizzare bene è difficile. E non esistono scorciatoie.

Come ci aveva già avvertito Chester Barnard (1938) – uno che di organizzazioni se ne intendeva più di un influencer medio – la capacità di organizzare è la forma più alta di intelligenza pratica. Peccato che oggi, spesso, sembri più facile scambiarla con la foga di cavalcare la moda del momento. Perché si sa: tra il duro mestiere di pensare e la comoda illusione di innovare per moda, molti scelgono la seconda. Con risultati, ahimè, sotto gli occhi di tutti.

BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia è stata inserita online. È possibile consultarla tramite il QRCode pubblicato nel sommario.

Sviluppo & Organizzazione

Da 50 anni il futuro delle organizzazioni



Sviluppo&Organizzazione è la più longeva
e prestigiosa rivista scientifica italiana
di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane.

Lo spazio di dibattito più autorevole tra la teoria dell'organizzazione
aziendale e la sua effettiva implementazione in azienda.

ABBONATI ORA!

**Formato
Carta + Digitale**

Euro 160/anno
(iva assolta dall'editore)



**Formato
Digitale**
a partire da
Euro 9/trimestre

