

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E ORGANIZZAZIONI MODERNE DEL LAVORO

di Alessandro Donadio, Donatella Strangio

Technological Innovation and Modern Patterns of Work Organisation

Il presente lavoro desidera offrire una riflessione, attraverso teorie consolidate e nuove, dalla Rivoluzione industriale a oggi, su come il lavoro e la sua organizzazione si sta trasformando sotto la spinta della pandemia, utilizzando una visione storico-economica e manageriale. Si cercheranno delle direttrici interpretative, anche metaforiche, al fine di arricchire lo stesso linguaggio descrittivo, che attingano a prospettive multidisciplinari più capaci di dare conto di quel soggetto esprime che rivela l'oggetto "organizzazione" mettendo in relazione continua l'uso di strumenti sempre più evoluti – l'abitazione di spazi ibridi, l'articolazione di senso – a partire da un'intenzionalità che rende tutti questi elementi materiali e simbolici. In questo caso: organizzazione. Analizzeremo, in prima battuta, le due dimensioni antropologiche che situano l'azione umana nel suo effettuarsi: lo spazio e il tempo. Attiveremo poi un'ulteriore linea di indagine che analizzi il rapporto fra due dimensioni ampiamente interagenti, quali la tecnologia e la "questione umana". Approderemo quindi a uno scenario che è, per l'appunto, di ordine ontologico per ciò che riguarda la definizione stessa di organizzazione contemporanea e dei suoi attributi di base. Ma che dia conto anche della sua agibilità concreta nel contesto economico-industriale, sociale e antropologico.

Parole chiave: innovazione, organizzazione del lavoro, tecnologia, età moderna e contemporanea.

By using a historical and economic, as well as managerial approach, the present essay aims to provide a reflection, through consolidated and new theories, starting from the Industrial Revolution until today, on how work and its organisation are changing due to the pandemic. In order to enrich the descriptive language itself, we will look for interpretative – even metaphorical – patterns that draw on multidisciplinary perspectives more capable of explaining the subject that expresses and reveals the object "organisation", by continuously relating the use of increasingly evolved tools – the dwelling of hybrid spaces, the articulation of meaning – starting from an intentional approach that makes all these elements material and symbolic. In this case: organisation. We will first analyse the two anthropological dimensions that place human action within its development: space and time. We will then activate a further line of investigation that analyses the relationship between two widely interacting dimensions: technology and the "human issue". We will therefore present an ontological scenario as regards the proper definition of contemporary organisation and its basic features. A scenario that also takes into account its concrete practicability in the economic and industrial, social, and anthropological context.

Keywords: innovation, work organisation, technology, modern and contemporary age.

Alessandro Donadio, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Facoltà di Economia, Professore a contratto di Cross-Cultural Management e Adattabilità culturale, Via Columbia 2, 00133 Roma, lale.donadio@gmail.com.

Donatella Strangio, Sapienza Università di Roma, Dipartimento Metodi e modelli per l'economia, il territorio e la finanza (MEMOTEF), Via del Castro laurenziano 9, 00161 Roma, donatella.strangio@uniroma1.it.

Codici JEL / JEL codes: N, N0, N3, O.

Pervenuto alla Redazione nel mese di maggio 2022, revisionato nel mese di giugno 2022, e accettato per la pubblicazione nel mese di luglio 2022 / Submitted to the Editorial Office in May 2022, reviewed in June 2022, and accepted for publication in July 2022.

INTRODUZIONE

L'innovazione contribuisce a caratterizzare la dinamicità dei fenomeni sociali. I concetti di cambiamento e innovazione sottintendono dei processi che spesso si sovrappongono e che è difficile distinguere. Nella *Teoria dello sviluppo economico* e in altri lavori, Schumpeter descrive lo sviluppo come un processo storico di cambiamento strutturale sostanzialmente spinto dall'innovazione, da lui divisa in cinque tipi: *a)* lancio di un nuovo prodotto o di una nuova specie di prodotto già conosciuto; *b)* applicazione di nuovi metodi di produzione o di vendita di un prodotto, non ancora collaudati nell'industria; *c)* apertura di un nuovo mercato per il quale un ramo dell'industria non era ancora rappresentato; *d)* acquisizione di nuove fonti di approvvigionamento di materie prime o semilavorati; ed *e)* una nuova struttura industriale, come la creazione o la distruzione di una posizione di monopolio (Sledzik, 2013). L'innovazione, dunque, non è altro che una risposta creativa che si verifica «ogniquale volta l'economia o un settore, o alcune aziende di un settore fanno qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente» (Schumpeter, 1967, p. 68; si veda anche Malerba, 2000). Nel sistema capitalistico schumpeteriano, il cambiamento è intrinseco ed endogeno. Alla sua base ci sono tre proposizioni centrali: *a) innovazione e crescita non possono essere separate*: l'aumento delle capacità di produrre ricchezza ha origine solo ed esclusivamente dalla generazione di nuova conoscenza scientifica e tecnologica e dalla sua applicazione ai processi produttivi attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative; *b) il cambiamento tecnologico e cambiamento strutturale sono indissolubili*: le innovazioni modificano gli assetti del processo produttivo, le forme di mercato e le strutture industriali, incidono sul mercato del lavoro, cambiando la distribuzione del reddito e modificando preferenze e consumi; e *c) innovazione e crisi sono a loro volta inseparabili*: l'innovazione produce distruzione creatrice e la sua diffusione si accompagna e causa la crisi dei settori e delle imprese tradizionali.

Insieme al flusso di innovazioni, si formano anche nuovi sistemi tecnologici che assumono anch'essi carattere ciclico. La loro gestazione avviene proprio durante il pieno della crisi economica e la loro introduzione produce una fase di rapida crescita. Si generano così due grandi cicli speculari e complementari: il ciclo economico e il ciclo tecnologico. Quando la crescita economica tocca il punto di minimo, il ciclo tecnologico raggiunge il suo massimo, e viceversa. Quando la crisi è generalizzata, l'insieme del sistema imprese è indotto a cambiare radicalmente i propri comportamenti, generando grappoli di innovazioni complementari che portano alla formazione di nuovi sistemi tecnologici aprendo grandi aspettative di profitto (Antonelli, 2009). Questo lavoro, quindi, desidera offrire una riflessione, attraverso teorie consolidate e nuove, su come il lavoro e la sua organizzazione si sta trasformando, sotto la spinta della pandemia, utilizzando una visione storico-economica e manageriale (Giannetti, 1997, p. 286; Gershenkron, 1965; Maifreda, 2010, p. 314; cfr. anche: Marx, 1977; Abramovitz, 1956; Solow, 1956; Rosenberg, 1991; e il recente Tronti, 2021).

L'affermazione delle tecniche di digitalizzazione di dati e informazioni ha assunto, proprio di recente, un passaggio importante nei processi di innovazione. Le informazioni che vengono elaborate possono assumere un carattere multimediale e veicolare testi, suoni, foto, video ecc. Essa inoltre ha un costo di riproduzione molto basso, in molti casi impercettibile. Un risvolto legato alla digitalizzazione è la convergenza verso pratiche di lavoro sempre più integrate, nonché la possibilità di utilizzare dispositivi polivalenti.

L'espressione "industria 4.0" coniata di recente indica un complesso e articolato percorso di innovazione delle attività manifatturiere che si sta concretizzando attraverso il ricorso sempre più pervasivo all'uso di informazioni digitalizzate nei processi lavorativi, facilitandone ulteriormente l'automazione e la flessibilità. Il tema dell'industria 4.0 è anche un campo di policy istituzionale poiché gli Stati giocano un ruolo importante nella promozione di questa conversione (Rossi, 2018, p. 187).

LE ORGANIZZAZIONI MODERNE: PER UNA NUOVA ONTOLOGIA

Il quadro generale attuale è complesso, quindi, e gli effetti congiunti dell'innovazione tecnologica delle politiche che hanno cambiato i sistemi socioeconomici a livello internazionale pongono le traiettorie di innovazione organizzativa in una condizione di crescente incertezza. Come evidenzia Abramovitz (1989), il cambiamento tecnologico può essere influenzato da fattori "nazionali" specifici oppure favorire od ostacolare indirettamente il cambiamento tecnico attraverso la presenza o l'assenza di "capacità sociali" come il livello dell'educazione, l'organizzazione politica e commerciale, e le istituzioni finanziarie.

«L'oggetto si rivela nella misura in cui il soggetto si esprime». In questa affermazione di Luigi Pareyson (1985, p. 211), troviamo gli elementi che consentono lo sguardo al fenomeno organizzativo più denso e proficuo possibile.

Prima della Rivoluzione industriale, in Gran Bretagna, come ha sottolineato Gregory Clark in un suo noto lavoro (1994, pp. 128-63), la maggior parte dei lavoratori controllava il ritmo e la condotta sul lavoro: la disciplina di fabbrica ha cambiato radicalmente tutto questo.

Perché ha trionfato l'organizzazione di fabbrica? Tale nuova organizzazione era richiesta dalla necessità di coordinare strettamente i lavoratori con le nuove tecnologie che erano necessarie, e ciò diede maggiore potere ai datori di lavoro che con questa organizzazione dettavano come, quando e in che modo veniva svolto il lavoro. Inoltre, come empiricamente ha confermato Clark (1994), questa organizzazione ebbe successo perché costrinse i lavoratori a uno sforzo maggiore di quello che avrebbero liberamente offerto. In sintesi, l'evidenza empirica di Clark (1994) ha mostrato che la disciplina nell'organizzazione di fabbrica ebbe successo principalmente perché aumentò lo sforzo lavorativo: i lavoratori hanno effettivamente assunto i capitalisti per farli lavorare di più in quanto non avevano l'autocontrollo per ottenere guadagni più elevati da soli.

Ciò che dobbiamo scongiurare, nell'analizzare questo tema complesso – anche al fine di coglierlo più pienamente in questa contemporaneità liquida –, è di effettuare delle riduzioni troppo materialistiche che rischiano di descrivere le organizzazioni come meri strumenti fondati sul rapporto, di stampo deterministico, fra la metafora della macchina e la scure del finalismo (economico, perlopiù, ma non solo).

La prospettiva ermeneutica di Pareyson invita a un'opera di disvelamento che, in definitiva, l'uomo fa di se stesso nella pratica del *fare insieme*, determinante nell'esperienza organizzativa ma, ancor di più, civica.

In questo senso cercheremo delle direttrici interpretative, anche metaforiche, al fine di arricchire lo stesso linguaggio descrittivo, che attingano a prospettive multidisciplinari più capaci di dare conto di quel soggetto esprime che rivela l'oggetto "organizzazione" mettendo in relazione continua l'uso di strumenti sempre più evoluti – l'abitazione di spazi ibridi, l'articolazione di senso – a partire da un'intenzionalità che rende tutti questi elementi materiali e simbolici.

Analizzeremo in prima battuta le due dimensioni antropologiche che situano l'azione umana nel suo effettuarsi: lo spazio e il tempo.

Vedremo come queste siano transitate, attraverso una curva a U, dalle forme arcaiche assoggettanti, figlie di una cosmogonia che mette la natura al centro, passando per la tecnicizzazione tipica della modernità, con l'uomo al suo culmine, per atterrare poi verso un concetto di risorsa malleabile in cui muoversi liberamente pur con una maggiore consapevolezza sistemica (da *individuo* a *condividuo*).

Attiveremo poi un'ulteriore linea di indagine che analizzi il rapporto fra due dimensioni ampiamente interagenti, quali la tecnologia e la "questione umana".

Approderemo quindi a uno scenario che è, per l'appunto, di ordine ontologico per ciò che riguarda la definizione stessa di organizzazione contemporanea e dei suoi attributi di base. Ma che dia conto anche della sua agibilità concreta nel contesto economico-industriale, sociale, antropologico.

LE RAPPRESENTAZIONI COLLETTIVE

Ci serve ora un dispositivo propedeutico prima di passare all'analisi delle direttrici sopra descritte.

Lo troviamo nell'impianto strumentale di Émile Durkheim, che propone di acquisire la definizione di rappresentazione collettiva, intesa come stato di coscienza diffusa in modo tendenzialmente uniforme nei membri di una comunità, e che ne influenza le azioni concrete.

Nelle società complesse che il sociologo si trovava a osservare (ma forse anche un antropologo sul campo avrebbe potuto dire lo stesso delle culture "altre"), le rappresentazioni riguarderebbero aspetti simbolici fondativi, quali l'idea di Stato, persona e tradizione, con effetti a cascata poi su quelli materiali (da cui però derivano secondo un processo di meta-interpretazione storico-materialistica) che dà conto dell'azione dell'individuo, inserendolo dentro un sistema di senso a priori.

L'azione delle rappresentazioni collettive si esprime come forza tenue all'interno dei meccanismi sociali, proprio a partire da delle pre-nozioni che pervadono le società.

Un esempio, con specificità nel campo del lavoro, è il concetto di *animal laborans* descritto da Hannah Arendt, che ne fa affondare le radici addirittura nella Grecia antica. La concettualizzazione della studiosa è più che altro la formalizzazione di un fenomeno antropologico che ha orientato l'Occidente nel mettere al centro il lavoro come dimensione, non solo di sussistenza, ma anche di dimensione esistenziale e, per lei più che per altri, politica. Su questo filone, il pensiero di Richard Sennet sul suo breve ma intenso saggio *L'uomo flessibile* (1999), in cui dà conto della trasformazione che avviene nei sistemi di produzione contemporanea (più avanti ci metteremo proprio in scia con questi lavori arrivando fino ai giorni nostri) ma anche di come questi siano stati possibili in ragione della precedente rielaborazione di alcuni elementi ontologici che riguardano l'idea stessa di persona.

Per tornare al tema sul piano più "operativo", vale la pena sottolineare la non troppo sottile differenza di questo concetto con quello di inconscio collettivo, ampiamente in uso ai tempi in cui Durkheim elaborava le proprie prospettive.

Quest'ultimo concepisce l'esistenza di una dimensione irrazionale in cui operano dei "pensieri grezzi" in forma che potremmo definire macchinica, e che sfuggono total-

mente al dominio della coscienza. La stessa interpretazione di quegli elementi che pur emergono all'esterno in varie forme richiederebbe l'apporto di uno specialista di quel "linguaggio".

Il livello ulteriore di quest'impostazione ipotizza che, oltre all'esperienza individuale di inconscio, ve ne sarebbe una collettiva, che come la prima si alimenta di esperienze intercorse nel tempo (ma dove prima erano circoscritte alle relazioni strette, qui è la stessa storia – epopea – di una comunità ad alimentarla), e che anche questa si trovi gravida di elementi che agiscono come pulsioni non riconoscibili dai soggetti.

L'impostazione di Durkheim è parzialmente diversa, sostenendo come le rappresentazioni collettive appartengano più alla sfera del pre-detto piuttosto che a quella inconscia, e pur concependo la possibilità che questi predetti agiscano prima del pensiero conscio dell'individuo, laddove questi fosse guidato a osservarli, sarebbe in grado di interpretarli, coglierli correttamente. Di riconoscerli come direttrici su cui egli orienta la propria azione dentro un consenso generale.

Questa prospettiva ci aiuterà a scandagliare le direttrici che andremo a scoperchiare ora, al fine anche di spiegare come siano possibili comportamenti collettivi che sembrano allinearsi senza bisogno di continui richiami formali, o comunque anche in assenza del possesso concettuale di quella euristica da parte dell'individuo (chi ha mai dovuto spiegare la parola "performance"? Al netto delle sfumature interpretative, per tutti oggi questa è chiaro richiamo a un sistema di aspettative, dentro e fuori le organizzazioni).

Terremo quindi questo filtro a portata di mano durante tutta l'analisi che segue.

TEMPO E SPAZIO: APRIORI NEWTONIANI

Una prima rappresentazione collettiva che ci consente di mettere sotto osservazione le forme del fare insieme, organizzazione, e la loro evoluzione, è quella legata al tempo e allo spazio.

Sono i due assi antropologici a cui l'umano fa riferimento, sia sul piano intrapsichico che su quello sociotecnico, per situare la propria azione. Tempo e spazio accolgono le singole esperienze umane generando una mappa intellegibile, trasferibile e governabile.

Da questo "sentito" (ma come apice di un pensiero che ha attraversato i secoli precedenti naturalmente), Newton deve essere partito concependo tempo e spazio come un telo a monte della vicenda umana, che non poteva che avere caratteristiche di immutabilità, stabilità, originalità.

Tempo e spazio sono così "sciolti da ogni legame con oggetti o fenomeni" e possono quindi ospitare il movimento degli enti dentro questi due limiti dalla forma immobile, vuota, omogenea.

La prospettiva interpretativa che quindi ci portiamo avanti ora, nei successivi passaggi, è che le forme di azione del lavoro umano, individuale e collettivo, si siano fondati su questa rappresentazione di tempo e spazio data per assodata, a ogni livello sociale, culturale, a dispetto di qualsiasi istruzione specifica l'agente fosse in grado di spendere (le rappresentazioni collettive operano proprio questa trasversalità orizzontale e verticale).

Ci domanderemo quindi, analizzando evolutivamente queste due dimensioni, come il lavoro si sia trasformato dalle forme preindustriali fino ai nostri giorni.

IL TEMPO: COSMOGONIE E LAVORO UMANO

Dopo millenni di sostanziale indivisibilità fra l'umano e la natura dalla quale esso era generato, la convergenza di dialettiche religiose e primi studi sulla natura dell'universo, a quel punto fortemente sostenuti da discipline diventate velocemente mature, quali la matematica e la fisica, portarono verso una cosmologia dell'umano al centro.

Alla metà del XIX secolo, l'innovazione tecnologica aveva trasformato l'industria cotoniera britannica subordinando alle macchine la gran parte delle lavorazioni che venivano effettuate. Come bene scrive Renato Giannetti (1997, p. 253), il mutamento tecnico presenta due caratteristiche: il primo riguarda il fatto che non tutte le società mostrano la stessa capacità di generarlo e il secondo riguarda il fatto che la tecnologia storicamente non si presenta come un flusso continuo ma procede invece a sbalzi. A fasi di intensa creatività tecnologica spesso localizzate anche nello spazio, come nel caso inglese della Rivoluzione industriale, seguono fasi anche lunghe di stasi. Naturalmente, i cambiamenti che iniziarono a manifestarsi verso la metà del Settecento avevano le proprie radici nel passato: «ciò che cambiò da allora in poi fu la velocità del fenomeno» (ivi, p. 254; si veda anche Mokyr, 1995).

Con la rivoluzione industriale, si comincia a osservare un cambio paradigmatico e sostanziale del rapporto fra tempo e prestazione. L'oggetto della prestazione si spostava in capo alla fabbrica, che aveva l'onere ora di rispettare il tempo di consegna, mentre, o meglio conseguentemente, la produzione doveva essere pianificata perché le "risorse", i fattori di produzione, convergessero verso quell'obiettivo.

L'organizzazione del lavoro aveva a questo punto necessità di presidiare il tempo intermedio della prestazione per poter attendere a quel risultato finale.

L'emancipazione dalla "luce naturale disponibile" e la ripetibilità del gesto divengono la vera chiave di volta.

Il tempo di lavoro a questo punto aveva un perimetro definibile a priori, con un inizio e una fine. E come nelle partiture musicali, dato il tempo del battito, ora si possono framentare le singole operazioni, così come le singole note.

L'idea stessa di tempo governabile si estende come rappresentazione collettiva in effetti. Gli orologi avevano già cominciato da tempo a far battere all'unisono le vite di tutti: nelle città, come nelle campagne. Nei bistrot come nelle fabbriche.

Il tempo ciclico stagionale, non certo messo in discussione, ora poteva essere tagliato, segmentato. In una parola: governato.

Dentro quei tagli, la prestazione riempiva di valore economico quello che prima era uno scorrere senza discontinuità al di fuori dall'umano, incurante dell'agitarsi di questi.

Il lavoro individuale non aveva quindi più nessun altro fine che la ripetizione del gesto dentro una frazione di tempo, che valeva un compenso determinato da forze, almeno nella prima versione capitalistica precedente alle rivendicazioni salariali, poco governabili dall'individuo.

L'assoggettamento, insomma, era passato dalle regole di natura a quelle economiche.

Il Novecento ha visto sviluppare una serie di tensioni socio-tecniche, di cui vedremo meglio oltre, che hanno forzato questo meccanismo di segmentazione a priori.

Parleremo meglio oltre del tempo che diviene risorsa. Per ora basti dire che la curva a U che ci sembra di poter osservare non riporti comunque all'epopea preindustriale in cui il tempo era fuori dalla persona come un oracolo dispotico a cui piegare la testa, ma

pur sempre recuperi il concetto di umano nel sistema di cicli e risorse disponibili da cui si attende un risultato finale di qualità.

Come una sintesi antropologica di situazionalità in quel *telos* che il tempo traccia interpolando gli eventi che l'umano fa accadere così come quelli che accadono a prescindere da lui, ma a cui egli porta un senso anche nel mondo del lavoro e della sua esperienza professionale.

Non esiste però, e la fisica moderna lo ha appurato con pochi margini di dubbio, un tempo senza spazio.

Ma cos'è lo spazio dell'uomo se non un evento esso stesso? Una sintesi di disponibilità materiale, abitudini, ma anche dimensione simbolica? Ma ciò che l'umano abita non è lo spazio, piuttosto il luogo che esso vi ritaglia all'interno. Anche nel mondo del lavoro.

IL LUOGO: UNA PROSPETTIVA ANTROPOLOGICA

Quando approcciamo il tema del *luogo*, una delle prime "fatiche" che affrontiamo è quella terminologica. La successiva, a seconda delle aporie che introduciamo con la prima, è quella di trovarci a discutere di questi nei termini di metrature, oggetti, usabilità.

Ma al contrario i luoghi sono per l'umano contesti che si sviluppano insieme alla sua storia, che sono influenzati dal suo pensiero e dai suoi valori, offrendosi come esperienza che egli fa del vivere e che è a sua volta influenzata dalle caratteristiche che quei luoghi hanno e dalle attività e pratiche che questi consentono.

L'organizzazione è innanzitutto un luogo nei termini in cui stiamo cercando di prefigurare qui. Non è l'insieme accatastato di spazi, strumenti, piattaforme, ma un perimetro di senso in cui l'umano coagula aspettative ed esperienze.

Sia che si parli di ambiente fisico o digitale, è necessario *confinare* al meglio il luogo, come un contesto in cui le persone ritrovano un senso specifico di comunità, che sia collettivamente *riconosciuto*. Forse questo confligge un po' con la via seguita negli anni scorsi del pensare alle organizzazioni come spazi aperti (*open space*), figlia della cultura del web che porta questa estensione del paradigma di apertura anche nel tempo oltre che nello spazio.

Non si tratta, però, di abbandonare il concetto di spazio, ma di porre una distinzione, che è anche relazione, fra spazio e luogo.

Ed è qui che Aristotele ci regala una definizione che ai nostri fini diventa un vero e proprio manifesto di costruzione di contesti di lavoro.

Il luogo, per l'antico filosofo, è l'*eschaton dell'ente*.

Il termine "eschaton" significa "ultimo", "estremo". Il confine del luogo, ciò che lo delimita e quindi lo definisce, lo rende vivo. Il limite del luogo è quindi espressione di un movimento della persona, della sua capacità e attitudine ad abitarlo fino al suo punto estremo, dove il *limen* – soglia – lo mette in relazione con lo spazio aperto.

Questo movimento è cruciale. Il luogo non è un contenitore asettico, ma un sistema che abilita il movimento delle persone, le quali, per natura intrinseca potremmo dire, si portano sempre di più verso il limite. Ma per farne che cosa? Per spostarlo.

Questo è l'afflato che caratterizza il senso della natura umana da sempre, che ha trovato espressione nella filosofia, che oggi si fa scienza, e che continua a spostare il luogo laddove questi voglia esplorare.

LE DUE DIRETTRICI ANTROPOLOGICHE DEL LAVORO: LA QUESTIONE TECNOLOGICA E LA QUESTIONE UMANA

In questa parte del saggio, apriamo consapevolmente un ulteriore campo di indagine che poi porteremo a integrazione nella proposta di scenario finale.

Una premessa è necessaria. La separazione fra le due direttrici qui proposta risulta necessariamente una necessità analitica, di cui però consideriamo bene l'aporia di fondo: non vi è essenza umana senza il suo rapporto con la tecnologia. Tutta la paleoantropologia ha chiarito da tempo questo rapporto fra natura e cultura (intesa qui proprio come insieme di abilità pratico-tecniche, nell'accezione antropologica per l'appunto), e anche la caratteristica bidirezionale di queste due dimensioni.

Gli studi di André Leroi-Gourhan (1964) sul gesto e sulla manualità sono illuminanti in questo senso. Così come quelli più recenti di Richard Wrangham (2009) sull'effetto della cottura del cibo nel processo evolutivo del cervello umano.

Insomma: non si può separare la dimensione umana da quella tecnica proprio perché è su questo asse (dall'*homo habilis* ad oggi) che si è sviluppata la nostra epopea evolutiva.

La separazione utilitaristica che facciamo di seguito ha però lo scopo di comprendere meglio come due aspetti della natura umana si siano influenzati nello specifico contesto che va dalla modernità (con un taglio a partire dall'inizio del secolo scorso) alla contemporaneità, i nostri giorni.

Questo ci permetterà di vedere più chiaramente proprio quei punti di accelerazione che una dimensione ha prodotto sull'altra portandoci ai giorni nostri.

Provando ad aprire un focus specifico sulle organizzazioni del lavoro all'inizio del secolo scorso, e in coerenza con tutta la letteratura storico-industriale, non possiamo disconoscere il ruolo propulsivo della tecnologia nella determinazione delle più importanti dimensioni caratterizzanti le imprese di inizio secolo. Ma va detto che molti di quei fattori restano ancora presenti come fattori caratterizzanti nel presente.

La prima fase che possiamo riconoscere come un vero acceleratore è quella della meccanizzazione.

Il rapporto uomo-macchina, fondato sulla sostanziale inerzia della seconda, viene superato progressivamente da un'interazione di diversa scala, in cui l'umano ha via via cominciato a programmare microsistemi meccanico-elettrici, che poi funzionavano a ripetizione senza bisogno di continue operazioni di avviamento del processo.

La meccanizzazione partiva dal principio che si potesse ripetere un "gesto" prima riservato alla mano, risparmiando tempo, diminuendo gli errori di distrazione, aumentando i volumi in modo scalare.

Il principio non nasce con le forme di fideismo tecnico molto presenti nella stagione positivista moderna, ma ben prima come comprensione per l'umano di come l'utensile fosse capace di espandere e aumentare il gesto umano fino a renderlo più efficace.

Di certo però, la meccanizzazione dei sistemi produttivi ha innescato un percorso espansivo che ha prodotto efficientamento di linea, ma anche disponibilità di produrre volumi crescenti di prodotti che hanno invaso il mercato spingendo verso il basso il costo unitario e aumentando così la domanda (non solo questi fattori, ma anche un maggiore potere di acquisto naturalmente).

Sul piano antropologico, la tecnologia di fabbrica, passando da strumento inerte a meccanismo iterativo, ha spinto a una diversificazione ulteriore dei ruoli e a una maggiore complessità organizzativa.

La meccanizzazione pura ha poi trovato più recentemente, ma già a partire da prototipi di base negli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, nella robotica un'ulteriore progressione.

Non pensiamo qui immediatamente alle forme tecniche attuali, di sistemi antropomorfi, connessi in rete che operano nelle fabbriche moderne. Piuttosto alle prime forme di bracci meccanici, per esempio, che ottimizzavano ulteriori funzioni della linea, ad esempio il caricamento delle materie prime sul nastro, lo scarico del pezzo finito a valle.

Questa ulteriore forma di meccanizzazione “invadeva” così un campo ancora patrimonio del gesto dell'operatore umano. Fino a oggi, in cui possiamo osservare sperimentazioni di linee che si muovono in totale autonomia, governate da sistemi informatici da remoto che si incaricano anche di presidiare pezzi di logistica di magazzino (nastri sopraelevati che ricoverano colli nelle rastrelliere in modo automatico, o anche mezzi di movimento che veicolano intere partite attraverso le tecnologie di *self-driving*).

Al di sopra di questo *layer* di meccanizzazione, che non smette certamente di evolversi, va riconosciuto un ulteriore passaggio: la digitalizzazione, che possiamo analizzare in tre fasi interne di questa rivoluzione tecnica: *a*) informatizzazione; *b*) socializzazione; e *c*) smartizzazione.

INFORMATIZZAZIONE

La *digital transformation* è uno di quei tasselli fondamentali nella storia evolutiva umana per il fatto che la sua “adozione” a livello individuale ha prodotto effetti pervasivi sul modo di processare il mondo circostante, per poi irradiarsi sulla dimensione sociale. E soprattutto perché si qualifica come un'innovazione propedeutica, in quanto a partire dalla sua fenomenologia di base l'uomo ha potuto poi creare usi molto diversificati e abilità conseguenti.

Questa prima fase, che potremmo dire quasi fondativa, è descrivibile come un'operazione socio-tecnica imponente di informatizzazione dei contesti umani.

Diciamo umani perché l'avvento dei PC non ha interessato solo le organizzazioni, alcune delle quali sono partite ben prima a dotarsene, ma soprattutto le case private, le famiglie, gli individui.

Questa diffusione così massiva ha prodotto un costante spostamento di attività prima effettuate in forma manuale, all'interno di memorie e strumenti che hanno avuto l'effetto di *aumentare* le capacità umane.

L'informatizzazione ci ha consentito, infatti, di espandere le capacità cognitive, di calcolo, di scrittura, di archiviazione (ad esempio, Excel è stato il grande aumentatore del *knowledge worker*), permettendoci di svolgere i task in maniera più veloce, facile e maggiormente integrata.

Non può essere sottovalutato in alcun modo questo stadio della storia del digitale per l'impatto che questi device – sempre più facili da usare, usciti definitivamente dal dominio della competenza tecnica specialistica per diventare “utensile comune” – hanno prodotto nelle azioni più semplici e comuni che oggi siamo usi fare in modo del tutto pacifico e quasi istintivo: scrivere e inviare un messaggio, produrre testi (pensiamo all'effetto sulla produzione letteraria, facilitata da strumenti che correggono, tengono a memoria, consentono di andare in parti specifiche del testo con ricerca facilitata ecc.), fare i conti, a partire da semplici calcoli fino a complesse strutture algebriche che vediamo rappresentarsi in forma

di “celle magiche” anziché nel linguaggio dei segni tradizionale, e che ci forniscono risultati in pochi secondi.

Pensiamo, ancora, alla memoria espansa che abbiamo condiviso con i nostri primi PC su cartelle in cui abbiamo cominciato ad archiviare noi stessi, pezzi della nostra vita, fatta di immagini, note, documenti, messaggi. Più di quanto la nostra memoria cosciente sia mai stata in grado di fare nei millenni precedenti.

Insomma, ai nostri fini non si tratta di considerare il come usiamo tecnicamente questi dispositivi, ma di come agiamo le facoltà umane di base quali pensare, confrontare, risolvere, innovare e, appunto, l'imparare attraverso questi utensili evoluti.

Difficile in quel momento storico, mentre i *Jobs* e i *Gates* stavano progettando queste scatole magiche, percepire l'ampiezza che questa rivoluzione antropologica avrebbe prodotto nel tempo. Proprio perché, come fu per il fuoco in effetti, la scoperta genera uso; l'uso genera nuove occasioni di utilizzo; la consuetudine di questo utilizzo produce le “parole” necessarie a transcodificarlo; e infine queste costruiscono il sistema di simboli, segni, dimensioni culturali profonde che ci danno significato.

Se ci aggiungiamo la ristrutturazione neuro-cognitiva che le scienze oggi ci dicono stare avvenendo nel rapporto dell'umano con il digitale (un po' come le forme di protocoscienza che i cani sembrano avere sviluppato nel rapporto quotidiano e millenario con il bipede), capiamo come la mutua influenza fra umano e “utensile” sia arrivata a produrre un'esperienza antropologica che ha cambiato davvero tutto.

SOCIALIZZAZIONE

Sappiamo da millenni di essere *animali sociali*, come si usa dire, e di come questa caratteristica sia per noi cifra stessa del nostro esistere. Ciò non di meno pensiamo che, mai come dalla nascita e propagazione del Web, questo fenomeno sia divenuto percezione carnale, sensoriale addirittura, per l'esperienza di prossimità oltre lo spazio e il tempo che questo crea.

La seconda fase del nostro viaggio nell'evoluzione antropologica del digitale è quindi costituita dall'avvento del web nelle nostre vite, il quale ha introdotto un elemento dalla carica rivoluzionaria ancora più grande. Lo spazio e il tempo, sul Web, non sono più variabili limitanti, ma risorse nelle mani della persona. L'accesso al contenuto, prodotto dall'altro *me* presente in rete, consente di espandere il potenziale informativo.

Ma soprattutto, l'illimitata possibilità di connetterci con persone online ha esteso la dimensione socializzante al punto da rendere integrate, con un effetto espansivo-geometrico, anche quelle capacità cognitive che la fase precedente di informatizzazione aveva aumentato nell'individuo: ricordare, calcolare, comparare, costruire è diventato un esercizio illimitatamente sociale e collaborativo.

Una mente collettiva (quantomeno un reticolo neuronale) è in qualche modo sorta, e il Web, con i suoi siti sempre più interattivi, i social media come luoghi di aggregazione, ha preso la forma di una sorta di neuro-corteccia in cui come individui siamo insieme neurone e coscienza d'insieme.

Questo processo si è naturalmente propagato anche nelle organizzazioni che, sufficientemente informatizzate, ora possono collegare gli “estremi” di se stesse attraverso lo scambio e la collaborazione fra le persone. Sarebbe forse meglio dire che quegli estremi stessi sono caduti, rendendo le organizzazioni dei sistemi porosi che fanno uscire ed entrare

elementi prima molto segregati; sparisce, così, la netta distinzione fra il dentro e il fuori in qualche modo.

La prima fase è stata propedeutica alla seconda, quindi, in quanto il PC è stato fondamentale per lavorare sempre più efficacemente, mentre il web ha prodotto un'arena nuova nella quale incontrare tutti gli stakeholder di un perimetro sociale.

Dalle relazioni azienda-mercato, primo ambito di sperimentazione di questa socializzazione via etere, questa competenza di accesso, condivisione, collaborazione è entrata poi nelle dinamiche organizzative interne, che ora hanno parole chiave quali: abbattimento dei silos, comunicazione integrata, *social collaboration*, *knowledge transfer*. Solo per dirne alcune.

Quindi, possiamo dire che la tecnologia ha creato un impatto tecnico sui sistemi individuo, organizzazioni, società (come appunto il fuoco) che poi si è *umanizzato* nell'esercizio della domanda antropologica che è sempre sottostante all'agire umano: "Ma noi con questi utensili che ci possiamo fare?" E che ne porta in grembo una anche più densa: "Noi con queste capacità, cosa diventiamo?"

Pensiamo, in questo contesto, alla rilevanza simbolica, oltre che strumentale, del *cloud*, come concetto di superamento sostanziale dello spazio e del tempo. Nel *cloud* io posso depositare un documento che non invio a nessuno, perché *mentre lo creo è già tuo* se condividiamo la cartella, in un *meta-presente* e in un *ultra-luogo* che li contiene tutti. Il *cloud* diviene uno spazio di trascendenza sensoriale, in cui l'atto del pensare, creare, depositare *trasgredisce* i limiti fisici, proprio come fa il pensiero nella nostra coscienza. Solo che ora questa "(pre-)coscienza" è collettiva.

O pensiamo a come sia cambiato il *mindset* nel modo di comunicare. Le interazioni diventano più veloci, creando attese nell'interlocutore di una risposta tempestiva: dove il tempo adeguato è sempre *subito* (ad esempio, le ansiogene spunte blu di WhatsApp ma anche la luce verde "disponibile" di Teams, Skype e Zoom), che oggi ci fanno domandare che posto possa trovare la *dis-connessione* in un mondo la cui cifra sociale e simbolica è propriamente la *connessione* come fattoreificante.

Insomma, in questa seconda fase, l'evoluzione, pur essendo in qualche modo trainata dalla tecnologia, si è elevata da comportamento individuale a collettivo, incidendo, quindi, sul senso stesso che diamo a fattori rimasti immutabili per secoli nel rapporto fra l'uomo e il suo ambiente circostante. Ma anche nella relazione fra sé e la comunità di appartenenza che ora è sempre meno circoscritta.

Questo significa, per rientrare in azienda, che, insieme all'approvvigionamento di nuova tecnologia, bisogna porre anche domande etiche circa l'effetto che quelle capacità genereranno sui valori, le prassi della comunità di persone che abitano e ruotano intorno a quell'impresa.

SMARTIZZAZIONE

Siamo in grado di colloquiare con un computer dall'intelligenza antropomorfa, capace di cogliere le sfumature di un linguaggio metaforico, o di formulare un atteggiamento responsabile e premuroso nei nostri confronti?

No, certamente no, eppure siamo per certo entrati nell'era della *smartizzazione*.

Se, nella prima fase, abbiamo aumentato le capacità cognitive individuali, e nella seconda abbiamo creato un ecosistema di integrazione collettivo di queste, nella terza stiamo

assistendo a quella che assomiglia alla più grande produzione di pre-coscienza planetaria mai sperimentata prima.

La nostra azione quotidiana su due livelli che stiamo fin qui richiamando, individuale e collettiva, sta alimentando questa corteccia cerebro-digitale di una quantità mai vista di dati. Spuri, disorganizzati, dis-integrati molto spesso, ma pur sempre dal valore potenziale enorme.

È quindi nata negli ultimi anni una più che semplice tendenza a ragionare su come sistematizzare tutto questo valore in sistemi che sappiano integrare, organizzare, rendere validi in chiave decisionale tutti quei dati che sono ora disponibili.

Ancora una volta l'*effort* umano è focalizzato sull'utensile, a cui chiediamo di darci una mano nell'operare questa organizzazione progressiva. Gli attributi di questo prendono la forma ora degli algoritmi, del *machine learning*, delle "intelligenze" con cui ci confrontiamo per mettere in ordine questa ricchezza dionisiaca. L'obiettivo pare piuttosto chiaro: trasformare questi dati in informazioni e sistemi di sapere che ci possono consentire di risolvere i problemi della contemporaneità.

In questo senso, abbiamo usato il termine "pre-coscienza": si tratta di un'attività che punta a rendere quelle informazioni degli strumenti di coscienza collettiva, anche se per ora, però, sono ancora troppo poco strutturati e indirizzati per ascriverle la definizione di coscienza piena.

Il processo è ampiamente in esercizio anche nelle organizzazioni, insieme alla contraddizione che abbiamo fin qui evidenziato. Questo perché, anche se abbiamo reso le organizzazioni più efficaci attraverso l'informatizzazione con l'aumento delle capacità di calcolo, di archiviazione e di scrittura a livello individuale, per poi aumentarne la magnitudo nella fase di socializzazione, non possiamo certo dire che siano diventate intelligenti (*smart*), ovvero capaci di analizzare ciò che avviene in questa complessità per prendere poi decisioni consapevoli.

In effetti, pur essendo i dati prodotti dalle interazioni con piattaforme sempre più presenti nelle aziende, questi ancora non si trasformano in informazioni aggregate utilizzabili e di senso.

Gli approcci ci sono ma le organizzazioni stanno pallidamente muovendosi verso questa direzione. D'altra parte, il potenziale dei dati si espande fino ai processi produttivi di linea, dato che l'integrazione fra le macchine robotizzate e le reti in quel sistema *meta-materiale* che chiamiamo "IoT" (*Internet of Things*) raccoglie moltissimi input che possono garantire una migliore *business continuity*, *problem solving* complesso, innovazione.

In tutta questa fase, viviamo anche la sempre più concreta esperienza di *relazione* con le macchine che abbiamo intorno, che si appresta a oltrepassare quella dell'*interazione*, che ha caratterizzate le due fasi precedenti. Naturalmente, non è di semplice definizione questa fenomenologia emergente di relazione uomo-utensile. Non si tratta più di concepirla come mero *uso*, come potevamo fare con strumenti inerti, che si muovevano per effetto dell'energia cinetica impressa dall'arto umano (un bastone, un martello). E non stiamo parlando qui nemmeno della più classica e sperimentata interazione con una macchina complessa attraverso un'interfaccia abilitante (ruspa, macchina a controllo numerico, smartphone). Quella che si preconizza qui è una vera e propria relazione con un (s)oggetto ora in grado di sostenere una dinamica multilivello, capace di offrire una risposta non *pre-vedibile* che va oltre la logica input-output, ma più vicina alle modalità umano-umano quali: segnale > ricevimento e decodifica > costruzione articolata del feedback > risposta.

In sostanza, e riassumendo, con l'informatizzazione è arrivato un utensile che ci ha permesso di essere più efficienti, ampliando le capacità individuali; poi il web ci ha fatto comprendere che non siamo il nostro task ma siamo delle relazioni, e che, se condividiamo queste capacità, accediamo a un potenziale sociale esponenziale; infine, nella terza fase, si è capito di essere nel mezzo di una ridondanza poco comprensibile, quindi si giunge alla necessità di aggregare i dati ed elaborarli per ricavare informazioni utili al *decision making* attraverso sistemi di relazioni fra intelligenze umano-tecnologiche.

Un percorso non molto diverso da quello che evolutivamente ha fatto il nostro cervello componendo linguaggi che nel corso del tempo hanno tradotto e reso operabili percezioni, sentimenti, intuizioni, rendendole così veicolabili e comprensibili alla comunità, e producendo infine esperienza di unità di intenti crescenti e organizzazione sociale.

Oggi, naturalmente, siamo agli albori della costruzione di un linguaggio in cui i significanti (algoritmi) ancora sono deboli, e i significati (etica dell'utilizzo di quei dati – nel senso di scopo di senso) molto confusi, ma pur sempre in una stagione evolutiva che spinge questa necessità al centro delle nostre domande antropologiche contemporanee.

LA QUESTIONE UMANA

La questione umana, in quest'analisi che stiamo cercando di fare, si concentra su aspetti che forse diremmo di ordine culturale, nel senso di costruzione di una significanza che il soggetto moderno è andato costruendosi attraverso delle fasi e dei crocevia storici che potremmo definire "emancipativi".

L'uomo che abitava i primi opifici nei nascenti distretti industriali non è davvero quello che oggi affolla le metro, le autostrade, le fabbriche e gli uffici contemporanei.

E non solo per ragioni di tipo tecnico, ma anche come punto nel tempo di un percorso evolutivo sulla stessa domanda di base: cos'è l'uomo? Cosa intendiamo per "soggetto"?

Michel Foucault (2003, p. 581), nel dialogo, anche indiretto, con l'amico Gilles Deleuze, definisce la categoria dell'assoggettamento come esperienza di base che la persona sperimenta nel proprio percorso emancipativo.

In sostanza: l'assoggettamento è condizione di partenza non eliminabile, che va dalla necessità di cura primaria, poi via via di socialità, e successivamente di crescita e sviluppo. Ma quelle stesse risorse "d'aiuto" che il soggetto trova in natura, nella famiglia e nella società, spesso lo condannano a una dipendenza o comunque a un ritardo nella sua soggettificazione pura.

Possiamo leggere così il viaggio che il soggetto moderno compie quindi a partire da quel lavoratore nella fabbrica fino a noi.

Il primo *homo industrialis* viveva in un contesto storico in cui il concetto di soggetto, già debole sul piano della concettualizzazione, ma soprattutto scarico della valenza universalizzante che oggi gli diamo, veniva ulteriormente "deformato" dalla stessa concezione industriale dei primi anni.

Questi era una risorsa tecnica e, al pari degli altri fattori produttivi, acquistabile, consumabile, alienabile.

Ma la prima forma di soggettivazione collettiva avviene proprio come escalation sociale del fenomeno industriale, attraverso le prime forme di rappresentanza sindacale che, pur partendo da basi ideologiche molto alte, cominciarono a discutere della condizione materiale del lavoratore, implicando una separazione inedita fra persona e suo gesto tecnico.

La prima doveva trovare cittadinanza di diritto e condizioni generali, e il secondo essere regolato per poter meglio divenire elemento negoziale.

Nell'ambito di fabbrica, queste due dimensioni venivano tenute assieme da una locuzione – “maestranza” – che si faceva carico di contestualizzare diritti e doveri specifici.

In ambito sociale, emergeva quella del lavoratore come paradigma di una nuova cittadinanza di classe che, se depurata del suo portato ideologico, tentava però di parlare a tutti, evocando un'idea di uguaglianza formale che ormai si rendeva necessaria.

L'assoggettato dalle forze economico industriali cominciava così a divenire soggetto che rivendicava, attraverso le sue forme di rappresentanza, voce in tutti i contesti della vita sociale, economica, in una parola *politica*, al fine di costruire un mondo più equo.

Questo soggetto – lavoratore, risorsa non più solo del processo produttivo, ma del contesto in cui la produzione si svolge: il mondo – ha cominciato a camminare nella società moderna abitando i sistemi educativi (generazione dopo generazione, si intende), costruendo un modello di cittadinanza che prevedesse, ora per tutti, un percorso prima di divenire risorsa da immettere nel processo produttivo. Educarsi, imparare le basi delle discipline tecnico-umanistiche, assumere competenze via via sempre più profilate, per abitare più consapevolmente la società tutta, prima ancora dei luoghi di lavoro.

Questo percorso emancipa ulteriormente il soggetto, che ora può scegliere dove portare le proprie competenze e aspirazioni. Prima entrando in perimetri di saperi macro (scientifici, umanistici), poi orientandosi all'interno delle offerte specifiche che questi contesti offrivano in un mercato del lavoro ora ampio, pervasivo, segmentato.

Il soggetto calpesta, in qualche occasione, le stesse piastrelle dei suoi predecessori, ma con una consapevolezza diversa oggi. Non è più: acquistabile, consumabile, alienabile.

Non che queste forze non agiscano più, ma piuttosto perché ora è in grado di riconoscerle e soprattutto perché in mercati del lavoro competitivi quali quelli degli ultimi decenni, il soggetto “portatore di un talento specifico” ha maggiori margini di scelta. Può quindi indirizzarsi verso offerte che non sono più solo di scambio economico puro, ma anche etico e valoriale.

Nello schema qui a seguire, possiamo vedere una sintesi del percorso che va dalla persona come risorsa a soggetto, specifico, intenzionato.

Nella prima fase industriale, scorgiamo il soggetto come mano archetipo della risorsa, del fattore produttivo. Emerge a seguire il soggetto come mente, capace di sovrintendere a processi che si rendono più articolati, come abbiamo descritto per la fase più matura di meccanizzazione, in cui la presa di decisione, per quanto regolata, fosse necessaria al fine di interagire con le macchine, ma anche con il nuovo contesto organizzativo emergente.

Il soggetto come relazione (empatia) entra in campo proprio a partire da queste nuove forme che necessitavano di sempre maggiore trasversalità, lavoro in squadra, maggiore attività di risoluzione di problemi.

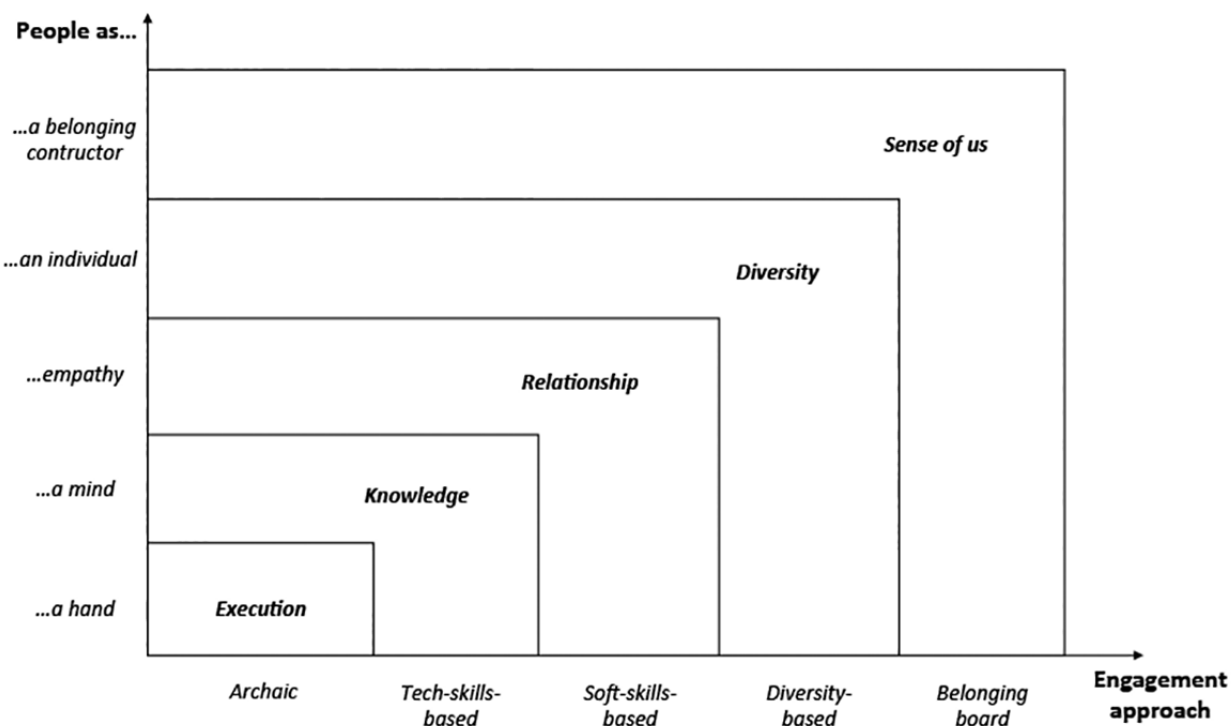
Più recentemente, le organizzazioni hanno cominciato ad avere bisogno di diversità e varietà scalabili, non solo in termini di competenza, ma anche di postura professionale, come mescola fra le cose che si fanno e ciò che si è. Appare quindi un soggetto specifico, non omologabile, non ripetibile.

Infine, il soggetto come appartenenza è quello a cui approdiamo oggi, ed è costruttore attivo non solo della prestazione individuale e collettiva, ma anche del sistema etico valoriale stesso dell'organizzazione in cui opera, e insieme, della società che abita.

Questo soggetto si muove oltre lo spazio e il tempo, come vedremo meglio fra poco, non solo per le capacità tecniche che ha maturato, e nemmeno solo perché un vento de-

regolativo è ormai stato innescato (anzi, questo sarebbe più che altro un effetto di...), ma piuttosto perché ora esso intende come risorse i sistemi materiali in cui esplica la sua azione professionale, mentre sente se stesso come agente libero e intenzionale.

Figura 1. Modello di *engagement evolution*



Fonte: Donadio (2018).

Vanno però introdotti due elementi di temperamento di questo soggetto archetipico che abbiamo descritto.

Innanzitutto, se è vero, come è vero, che la rappresentazione collettiva del soggetto post-moderno è certamente questa, non è poi vero che questo “grado” di consapevolezza sia ormai così pervasivo; almeno non sul piano dell’azionabilità. Elementi di assoggettamento premono ancora laddove i livelli di istruzione e cultura non sono così efficienti, e in parti del mondo in cui lo schema presentato sopra non ha superato la fase uno (in qualche caso, addirittura retrocedendo a vere e proprie forme di schiavitù moderna davvero insopportabili).

Infine, questo soggetto espanso, aumentato, ha oggi una specie di contraddizione a cui deve dare risposta di sistema: la sua libertà si estende a tal punto da avere rimesso l’uomo al centro di una neo-cosmogonia, che, a differenza della prima che lo vedeva creatura, per quanto eccelsa, oggi gli fa credere addirittura di essere il creatore.

L’antropocentrismo attuale deve essere affrontato perché non tutela il contesto in cui l’*antropos* stesso cerca di vivere.

Ma in ultima analisi è anche vero che solo questo soggetto emancipato ha le caratteristiche per guardare a questa sfida con l’ampiezza che questa richiede.

L'INTEGRAZIONE DELLE DUE DIRETTRICI: LE POST-ORGANIZZAZIONI

Tentando ora di portare a sintesi le direttrici che abbiamo articolato fin qui, riprendiamo in prima istanza il tema della rappresentazione collettiva riguardo allo spazio e al tempo.

Abbiamo lasciato il soggetto alle porte del Novecento in balia degli assoluti, che, come una tela, “ospitavano” il suo agire.

Quegli assoluti erano visti come condizione a priori su cui il movimento dell'esistenza si poteva esplicitare come il pennello del pittore sulla tela ferma (e proprio perché ferma, appunto).

Ma questi assunti si sono sgretolati sotto i colpi della ricerca dei primi decenni del secolo scorso, anni in cui la fisica ha disvelato un'epistemologia del “relativo” che dai massimi sistemi cosmici, in cui la relazione spazio-tempo diventa un complesso algoritmo che cambia la forma del reale a seconda del “punto di osservazione”, si è estesa fino alle filosofie, etiche e pratiche quotidiane, e ci hanno oggi intriso di nuove consapevolezze.

Come abbiamo osservato in partenza, le rappresentazioni collettive non richiedono che ogni individuo abbia approfondito studi di fisica quantistica o trattati sul comportamento delle microparticelle per agire la loro azione di revisione del sistema di senso in cui egli agisce. Sono le “importazioni” nel gergo comune, spessissimo promosse dall'arte attraverso i suoi formati, teatro, cinema, pittura, scultura (attraverso l'accelerazione impressa dalla televisione nel Secondo dopoguerra) ad avere consentito l'acquisizione quasi universale di quei nuovi parametri di lettura della realtà.

“Tutto è relativo” diciamo oggi quando cerchiamo di attutire l'impatto della complessità dei fenomeni che abbiamo intorno, avendo oggi a disposizione una categoria scientifica di accettazione dell'“incomprensibile”, o meglio dell'incerto, che prima era consumata totalmente all'interno della sfera teologico-religiosa.

Lo spazio e il tempo sono relativi, e formano geometrie variabili a seconda della posizione di quel soggetto nel *telos* evocato nella prospettiva newtoniana, che ora però cambia natura. Non più un immobile che ospita il mobile, ma piuttosto un sistema di forze che fluttuano insieme allo stesso agente, e letteralmente, cambiano i *metra* dell'universo.

Cosa importiamo quindi come effetto di questa nuova e suggestiva prospettiva relativistica?

Nel nostro ristretto campo di indagine, l'acquisizione che gli stessi due apriori simbolici del lavoro, luogo e orario, sono mobili quanto il *telos* stesso.

Non si tratta più di dimensioni a priori su cui il soggetto agisce la sua azione, ma essi stessi di risorse che possono essere trattate in modo contingente e situato a seconda delle necessità individuali, di team, organizzative. Ma anche sociali (pensiamo all'impatto delle forme di lavoro agile anche su traffico, tassi di antropizzazione cittadina, impatto ambientale).

Naturalmente, non si tratta di un meccanismo autonomo, che dalla rilettura progressiva di quella rappresentazione collettiva si scarica immediatamente sulle forme del lavoro, ma è pur sempre propulsore innegabile delle nuove forme possibili.

Non vogliamo qui tornare con troppa insistenza sull'accelerazione impressa dalla pandemia, che ha innescato insieme un meccanismo di estensione delle tecnologie abilitanti di connessione, e di emersione necessaria di pratiche auto-organizzative delle attività a partire dai team, che hanno consentito di superare una delle impasse più tragiche della storia recente. Ma dobbiamo anche dire che, senza quella nuova e crescente prospettiva di tempo

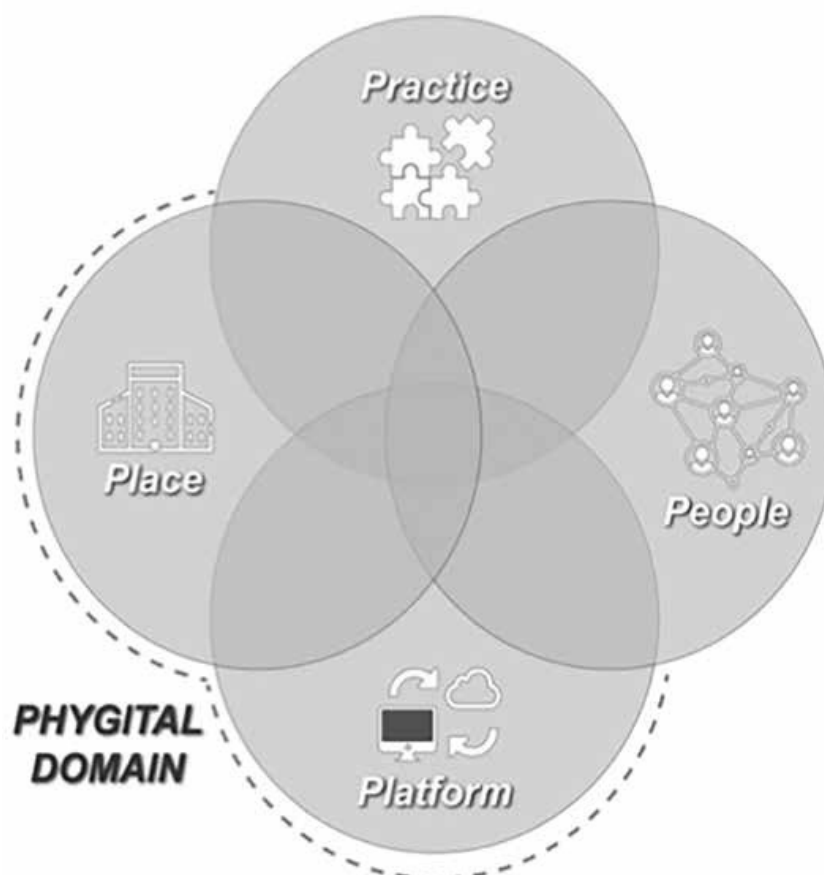
e spazio con limite valicabile (riprendiamo la distinzione descritta in precedenza fra *limen* e *limes*), niente di questo sarebbe potuto succedere.

Ciò che si apre oggi è un campo aperto di sperimentazioni possibili che ora chiedono di essere praticate, in un quadro, ci sembra però di poter dire, in cui ci dovremo abituare alla pluralità di forme piuttosto che ai grandi *one-way methods* tipici del primo Novecento.

Tentando di dare anche un contributo di prospettiva di analisi, riproponiamo qui lo schema metodologico presentato in Donadio (2018) e rivisto più recentemente in Donadio (2021).

Il modello delle 3 P effettua, come tutti i modelli esplicativi, una semplificazione degli elementi su cui le dimensioni organizzative si possono osservare, comprendere e, in ultima analisi, trasformare.

Figura 2. Il modello delle 3 P



Fonte: Donadio (2021).

Le 3 P condensano elementi che potremmo, anche in questo caso, definire come elementari antropologici delle organizzazioni.

La P di *people* intercetta l'aspetto sociologico della persona come ruolo, capacità, abilità, ma anche intenzionalità attiva nel gioco del "fare insieme". Ogni organizzazione ha

un naturale patrimonio che riguarda proprio la riserva di competenze e abilità, peraltro sempre in movimento, di cui l'umano è portatore.

In questa nuova prospettiva, in cui gli apriori sono venuti meno, le competenze formano la base reiterabile delle azioni necessarie per muoversi nel nuovo contesto. Dalle competenze digitali, oggi assimilabili a una forma di alfabetizzazione nuova, fino alla gestione delle proprie attività, in uno schema in cui l'autonomia diventa fondamentale, o alle migliori espressioni di una leadership di prossimità che si fa meno regolativa e più supportiva, siamo innegabilmente nel campo di una riprogettazione dello stare e dell'agire nel mondo organizzativo che ci si para davanti.

La P di *practice* concepisce la necessità che quella persona, impegnata a riapprendere come muoversi nel nuovo mondo, agisca un'azione concreta del fare insieme, che si sostanzia quindi nelle pratiche anche quotidiane che quel *socius* si trova a compiere. Dai meeting a geometria variabile fra presenza e assenza, e le attività in generale fra sincrono e asincrono, l'esercizio di disegnare le pratiche si svolge come un'azione che oscilla fra le sperimentazioni sul campo e le riflessioni che i team devono essere invitati a fare proprio sull'efficacia di quelle pratiche stesse.

In questo senso, forse, traggiamo un contesto in cui le *best practices*, intese come strumenti di reiterazione standardizzata di gesti e azioni, si potranno ridurre molto in termini di volumi, per lasciare maggiore spazio alla rivisitazione adattiva come condizione di base.

Le forme reiterate non ci sembra possibile possano sparire del tutto, essendo una necessità umana tipica delle forme di miglior adattamento. Ciò detto, è presumibile che una fase di intensa e continua riformulazione micro-organizzativa sia necessaria soprattutto in questa prima stagione.

La P di *phygital* ci porta su un campo di analisi e sperimentazione altrettanto impattante.

Questa locuzione, che collassa due elementi del reale a prima vista così distanti, come i luoghi fisici e quelli digitali, è fattore cruciale nell'immaginare le organizzazioni contemporanee e le forme di lavoro.

Riprendendo i due assi che abbiamo sopra richiamato vicino-lontano, sincrono-asincrono, il *phygital* costruisce un'esperienza che dà conto delle riflessioni fatte fin qui su spazio e tempo. La persona si muove dentro queste dimensioni situando la propria azione nel punto preciso della tela che abbiamo usato come metafora. Esso è nel luogo e nel tempo giusto in cui stare in quel dato momento, ed esplica la sua azione all'interno di spazi fisici diversificati, ma tenuti insieme dal ponte digitale come nodi di una grande ragnatela. Anche il tempo si materializza in qualche modo attraverso l'azione di traccia che il digitale offre al soggetto, il quale presentifica continuamente le conversazioni, messaggi, dati che trova nelle reti aziendali, potendo così interagire in scambi che si muovono dentro un qui e ora continuo.

Non senza qualche problema di impatto psicologico, lo stiamo sperimentando in questi mesi, ma anche con un potenziale da qualificare meglio.

CONCLUSIONI

Quindi, possiamo dire che le organizzazioni stiano andando verso un'ontologia nuova che vede nel post(-organizzazione) la sua sfida definitoria.

Se possiamo dire che le organizzazioni del lavoro del Novecento si fondavano sullo scambio del tempo come assioma di valore della prestazione, da agirsi dentro uno spazio

fisico predeterminato, risorsa materiale ma anche simbolica potente, dobbiamo forse arrivare a dire che quello che stiamo tratteggiando qui è uno scenario dell'oltre.

“Oltre” in questo senso può voler dire che le barriere di tempo e spazio che cadono intorno alle organizzazioni, le espongono a una dimensione di porosità che assottiglia anche elementi come il dentro e il fuori, per esempio, determinando confini-soglia in cui cliente, stakeholder, collaboratori sono in connessione senza soluzione di continuità alcuna.

Ma dato che quei soggetti sono in prima battuta cittadini di una *polis* più ampia – la società, il mondo –, ecco che l'azienda è chiamata a spostare la sua intenzione dalla ricerca dell'efficacia intrinseca a quella del contributo alla costruzione di ecosistemi puliti, inclusivi, sostenibili.

Non si tratta di allargare in modo caotico il campo di indagine qui, ma di posizionarlo dove la contemporaneità ci chiede di fare.

Se le organizzazioni non sono più elementi autonomi e autoconsistenti, ma esse stesse reti di soggetti che interagiscono in un contesto di spazio-tempo come risorsa, allora la matrice del lavoro è oggi la cittadinanza e non la produzione. Una traccia di questa transizione simbolica è la consapevolezza, per esempio, che il soggetto non sia più inseribile in una storia professionale univoca e prestabilita. Esso può muoversi da azienda ad azienda, verso settori nuovi, e, sempre di più, in professioni diverse, lungo una vita di lavoro.

Le nuove generazioni, anche attraverso azioni collettive molto recenti, nemmeno troppo consce forse, dette “Great Resignation” e “YOLO” (You Live Only Once), mandano segnali di come il senso del lavoro stia diventando una domanda non più sganciabile dall'espressione di una missione più ampia, sociale, che chiede di ripensare le forme di aggregazioni organizzative precedenti.

Il viaggio fatto fin qui richiederebbe un ulteriore approfondimento sul tema della leadership, anch'essa sotto pressione sia metodologica che concettuale, che necessiterebbe una sua lettura tangenziale su tutta la trattazione presente.

Ciò detto, la leadership è chiamata a svolgere un compito nuovo produttivo di senso, anche in questo caso, che sappia coniugare competenze filosofiche, di ermeneutica storiografica, psicologiche, insieme alle tradizionali più economico-organizzative.

Il manager capo militare, condottiero verace, deve essere dismesso a favore di uno realmente impegnato nella costruzione continua di una *polis*, in cui l'organizzazione è uno degli attori fondamentali, che assomiglia più all'azione di un mentore consapevole come Aristotele, piuttosto che audace e ambizioso come Alessandro Magno.

In questo senso, le post-organizzazioni ci impegnano in una sfidante “progettazione” che possiamo inscrivere in quel percorso di costruzione del soggetto, meta-individuale, di cui abbiamo parlato in precedenza.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ABRAMOVITZ M. (1956), *Resource and output trends in the United States since 1870*, “American economic review”, XLVI, 2, pp. 5-23.
- ABRAMOVITZ M. (1989), *Thinking about growth and other essays on economic growth and welfare*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ANTONELLI C. (2009), *L'innovazione come proprietà emergente di un sistema economico: ripartire da Schumpeter*, <https://docplayer.it/21392696-L-innovazione-come-proprietà-emergente-di-un-sistema-economico-ripartire-da-schumpeter.html>, pp. 45-50.
- ARENDT H. (1964), *Vita activa*, Bompiani, Milano.

- BERTA G. (1997), *Capitale umano, lavoro e organizzazione di fabbrica*, in P. A. Toninelli (a cura di), *Lo sviluppo economico moderno. Dalla Rivoluzione industriale alla crisi energetica (1750-1913)*, Marsilio, Venezia, pp. 475-510.
- CLARK G. (1994), *Factory discipline*, "The Journal of Economic History", 54, 1, may, pp. 128-63.
- DONADIO A. (2018), *Smarting up! La smart organization: una nuova relazione tra persona e organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- DONADIO A. (2021), *Learning organization. L'apprendimento diffuso come leva di antifragilità*, Franco Angeli, Milano.
- DURKHEIM E. (2008), *Représentations individuelles et représentations collectives*, "Revue de métaphysique et de morale", VI, 1898, pp. 273-302, trad. it. *Rappresentazioni individuali e rappresentazioni collettive*, in Id., *Le regole del metodo sociologico. Sociologia e filosofia*, Einaudi, Torino, pp. 137-64.
- FOUCAULT M. (2003), *L'ermeneutica del soggetto. Corso al Collège de France*, Feltrinelli, Milano.
- GERSCHENKRON A. (1965), *Il problema storico dell'arretratezza economica*, Einaudi, Torino.
- GIANNETTI R. (1997), *Tecnologia e sviluppo economico*, in P. A. Toninelli (a cura di), *Lo sviluppo economico moderno. Dalla Rivoluzione industriale alla crisi energetica (1750-1913)*, Marsilio, Venezia, pp. 253-300.
- LEROI-GOURHAN A. (1964), *Il gesto e la parola*, Mimesis, Milano.
- MAIFREDA G. (2010), *Il lavoro*, in T. Fanfani (a cura di), *Storia economica*, McGraw-Hill, Milano, pp. 289-334.
- MAIFREDA G. (2022), *L'organizzazione del lavoro. Dalla rivoluzione industriale allo smart working*, MyLab Pearson, Udine.
- MALERBA F. (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma.
- MARX K. (1977), *Lineamenti fondamentali di critica dell'economia politica «Grundrisse»*, Einaudi, Torino.
- MOKYR J. (1995), *La leva della ricchezza*, il Mulino, Bologna.
- PAREYSON L. (1985), *Esistenza e persona*, IV ed., Il Melangolo, Genova.
- ROSENBERG R. (1991), *Labour inferiority, economic development and the factor proportions problem*, "The Manchester School", LIV, 2, pp. 146-59.
- ROSSI P. (2018), *L'innovazione organizzativa. Forme contesti e implicazioni sociali*, Carocci, Roma.
- SCHUMPETER J. A. (1932), *La teoria dello sviluppo economico*, UTET, Torino.
- SCHUMPETER J. A. (1977), *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.
- SENNET R. (1999), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- SLEDZIK K. (2013), *Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship*, "SSRN Electronic Journal".
- SOLOW R. M. (1956), *A contribution to the theory of economic growth*, "Quarterly Journal of Economics", LXX, 1, pp. 65-94.
- TRONTI L. (a cura di) (2021), sezione monografica *Innovazione organizzativa e lavoro che cambia: quattro saggi*, "Economia&Lavoro", LV, 3, settembre-dicembre, pp. 7-80.
- WEBER M. (2014), *Sociologia del potere*, PGreco Editore, Milano.
- WRANGHAM R. (2009), *L'intelligenza del fuoco*, Bollati Boringhieri, Torino.