

RECENSIONI

I. Pais, A. M. Ponzellini (a cura di), *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, Quaderni/39, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano 2021, 340 pp.

Il volume *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica* curato da Ivana Pais e Anna M. Ponzellini affronta un tema importante ed estremamente attuale, ossia quello della trasformazione del lavoro e della sua relazione con le tecnologie di generazione 4.0. Il volume, con un taglio organizzativo, si interroga in particolare su come si possa realizzare concretamente l'incontro fra le promesse della tecnica, la crescita della produttività e il miglioramento della qualità del lavoro.

L'indagine è condotta seguendo un doppio binario, teorico e pratico: offre cioè interessanti spunti teorici avvalorati dalla discussione di assai numerosi casi empirici. Proprio i casi empirici rappresentano il cuore pulsante del volume e la sua ricchezza e novità rispetto ad altri lavori, anche molto noti, che affrontano tematiche analoghe¹. Il punto di partenza del volume è l'assunto per cui, a differenza delle tecnologie che le hanno precedute, quelle più recenti a base informatica sarebbero abbastanza malleabili da poter contribuire in modi molto diversi – e diversificabili – al cambiamento organizzativo. Di conseguenza – ed è questa la tesi di fondo del volume – proprio tale malleabilità renderebbe possibile progettare e dirigere il cambiamento fuori da ogni deriva di determinismo tecnologico, a patto tuttavia di considerare congiuntamente aspetti tecnologici, sociali e organizzativi attraverso l'uso di metodologie di *joint design* di provenienza sociotecnica.

Prima di addentrarci nell'esame approfondito del volume, vale la pena di fare un'osservazione sulla metodologia di lavoro impiegata e sul gruppo di lavoro che ha portato avanti questo progetto e, con esso, la tesi che veicola. Questo lavoro, infatti, è stato possibile grazie alla messa in campo di un gruppo composito di accademici e *practitioners* che, nell'arco di quattro anni, si sono incontrati in modo cadenzato mettendo a fattor comune i risultati delle proprie ricerche e riflessioni sui temi della trasformazione del lavoro. Da questi incontri ne è scaturita la progettazione di alcuni casi studio il cui obiettivo era quello di esplorare in concreto la trasformazione del lavoro e la relazione fra tale trasformazione e le nuove tecnologie. La volontà era quella di adottare uno sguardo critico che consentisse di uscire dalla “retorica dei grandi scenari e dai dibattiti stereotipati che

¹ Affronto la questione circa la relazione fra sviluppo di teorie sul futuro del lavoro e uso di casi empirici in modo più approfondito in Tirabeni (2020), cui rimando il lettore interessato.

rischiano di dare una visione astratta dell'innovazione e del suo percorso e di portare il discorso su esperienze viste da vicino, fuori dalla enfasi sulla 'rivoluzione digitale', mettendone in evidenza i risultati positivi ma anche i principali limiti e difficoltà" (Pais, Ponzellini, 2021, p. 2). Detto altrimenti, il lavoro non intendeva limitarsi, come invece sempre più spesso accade, a una mera valutazione di impatto della tecnologia sul lavoro ma, al contrario, intendeva considerare la trasformazione del lavoro in tutta la sua complessità, guardando alla tecnologia come a una soltanto delle dimensioni – non di certo l'unica – che possono impattare sul lavoro e sottolineando, al contempo, la centralità della leva organizzativa per il cambiamento. L'obiettivo del lavoro è stato quindi innanzitutto quello di riconoscere l'importanza dell'intervento organizzativo nella transizione tecnologica e valorizzarlo, poiché, si suggerisce, la mossa mancante in tale transizione è proprio l'attenzione all'organizzazione.

Venendo alla struttura del volume, questa è caratterizzata da due blocchi compositi, preceduti da un'efficace introduzione che ben sintetizza il lavoro e accompagna il lettore lungo il percorso che lo attende. La prima parte del volume è empirica e presenta i casi studio, uno per ciascun capitolo. Si tratta di casi vari, eterogenei per settore e dimensione d'impresa considerati e, proprio per questa ragione, ancora più interessanti per gli spunti offerti. Si va quindi dal manifatturiero, arrivando sino al calcio professionistico. La parte empirica si apre con il caso dell'azienda SNAM, affrontato da Bartezzaghi, Campagna e Pero. Il contributo racconta, in particolare, il progetto Smart Gas. Si tratta di un progetto di digitalizzazione e automazione avanzata che ha profondamente innovato l'intero ciclo di vita della Rete Gas e della sua gestione. Il progetto, che ha perseguito congiuntamente obiettivi di aggiornamento tecnologico e di riassetto organizzativo, ha adottato modalità di innovazione e miglioramento centrate sin dalle fasi iniziali sulla partecipazione e sulla sperimentazione diffusa. Segue poi il caso di COMAU. Qui Ponzellini, Deregibus e Pinto narrano l'esperienza dell'azienda nella gestione di gruppi di progettisti dispersi da remoto, analizzando le problematiche tecnico-organizzative e di gestione del lavoro di questa azienda nota per essere in prima linea nella produzione di innovazione industriale. In particolare, la lunga esperienza di COMAU nel coordinamento di squadre geograficamente distanti di ingegneri impegnati nella progettazione di sistemi consente di illuminare quegli aspetti umani e organizzativi del lavoro da remoto che si sono e si stanno ancora sperimentando in molte aziende a causa della pandemia. Si prosegue poi con il caso Open Space, di ITT, multinazionale della componentistica auto, affrontato da Della Rocca e Fossati. Qui il focus è la sperimentazione di una modalità di lavoro innovativa, il cosiddetto metodo *activity-based workspace*, che consente a ITT la diversificazione dei posti di lavoro per attività, nel tentativo di eliminare barriere di ufficio e divisioni funzionali di ruolo accentuate. In sostanza, questo modello viene implementato entro una nuova macro-architettura pensata per stabilire uno spazio relazionale, un layout disegnato in modo da garantire l'interazione tra ruoli e non tra funzioni e uffici e, in questo modo determinare una maggiore efficacia della ricerca, della progettazione e dello sviluppo del prodotto. In altre parole, l'obiettivo è quello di passare "dalla logica del posto a quella dell'incontro" (ivi, p. 73). Segue il caso Unifarco, trattato da Rampino, che mette in luce le caratteristiche chiave di un'azienda impegnata da sempre a sviluppare e produrre cosmetici, dispositivi medici e integratori alimentari per la farmacia, e che fonda la propria identità su una forte vocazione al coinvolgimento e alla relazione. In questo caso, si sottolinea come le dinamiche di partecipazione siano orientate sia verso l'esterno, cioè il mercato e i clienti, sia verso l'interno, cioè operai, impiegati e tecnici. Il caso che segue, redatto da Cipriani, più che un singolo caso raccoglie

un insieme di casi-testimonianze riguardanti la partecipazione creativa di lavoratori e loro rappresentanti, mettendo in luce le buone prassi nelle relazioni sindacali (e non solo) nei luoghi di lavoro. Questa volta sono i lavoratori stessi che narrano le loro aziende (fra le quali troviamo TCS Aero, NUNCAS, AIDA e Tower Automotive). Nel capitolo che segue si tratta il caso di Fintech, a cura di Salvatore Cominu, che analizza invece il rapporto tra cambiamento tecnologico e contenuto del lavoro nel settore finanziario, a partire da una precedente indagine realizzata dalla Federazione italiana sindacale dei lavoratori delle assicurazioni e del credito della Confederazione generale italiana del lavoro di Milano (FISAC-CGIL Milano) e da un approfondimento sul caso San Paolo. L'analisi mette bene in luce la ridefinizione dei confini interni dell'organizzazione (area dedicata allo sviluppo tecnologico *versus* altre aree, e rapporto tra *front-office* e *back office*), tra organizzazioni (attraverso partnership con i fintech hub) e tra organizzazioni e mercato (con la crescita del lavoro ombra degli utilizzatori). Seguono poi il caso dei free-lance nell'editoria libraria in Italia e, in particolare, viene presentata l'esperienza di Redacta (capitolo sette, a opera di Cavani e Soru) e il caso delle piattaforme di lavoro domestico (capitolo otto, a cura di Pais). Più specificatamente, si presenta il caso di Helping, una piattaforma fondata in Germania che consente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per pulizie domestiche. L'analisi viene realizzata studiando la piattaforma come strumento di reclutamento del personale, soprattutto rispetto alle caratteristiche della forza lavoro, e come strumento di organizzazione del lavoro, con attenzione alle conseguenze in termini di qualità del lavoro. Segue poi l'interessante caso dei calciatori professionisti e dell'uso dei social media in relazione al rapporto di lavoro, a cura di Biasi, e chiude infine la parte empirica del volume il caso del Comune di Parma. Quest'ultimo contributo, presentato da Della Rocca, Giorgi e Righi, descrive la particolare esperienza di questo Comune alle prese con il difficile lavoro a distanza durante la pandemia.

La seconda parte del volume ben capitalizza sui numerosi casi e offre una riflessione che ruota intorno a tre grandi macro-temi della trasformazione del lavoro in relazione alle nuove tecnologie: la progettazione organizzativa (e le sue potenzialità per il governo della trasformazione), la qualità del lavoro e, infine, le relazioni industriali. La cornice teorica di riferimento adottata è quella della scuola classica dei sistemi sociotecnici (Emery, Trist, 1965), oggi ritornata in auge e oggetto recente di rivisitazione (Bartezzaghi *et al.*, 2020; Winter *et al.*, 2014).

Partendo dal primo macro-tema, a fronte dei casi esaminati, Bartezzaghi, Deregbus, Massone e Pero ragionano sui cambiamenti nelle strategie, nell'organizzazione e nel lavoro resi possibili dalle tecnologie digitali. La varietà dei cambiamenti viene qui ricondotta anche alla stessa architettura interna delle tecnologie, che è assai diversa dalle macchine delle rivoluzioni passate. La tesi principale che si sostiene è che questa nuova architettura richieda nuove modalità di sviluppo delle tecnologie e delle loro applicazioni ispirate sempre più alla progettazione congiunta e al *joint design* che caratterizzano gli approcci sociotecnici.

Segue poi il contributo di Cominu, Della Rocca, Pais e Ponzellini, che affrontano il secondo macro-tema. Sempre a partire dai casi in esame, si insiste qui sulla necessità dell'intervento organizzativo, ma con un focus particolare sulla qualità del lavoro. Più nel dettaglio, si riflette sugli sviluppi inerenti all'organizzazione del lavoro per come emergono nei casi presentati e le trasformazioni che ne derivano nella sua qualità. Di nuovo l'approccio adottato è quello sociotecnico, nell'ambito però di una riflessione arricchita dal pensiero di Gallino, che viene giustamente scomodato in virtù della nota e rigorosa classificazione

della qualità del lavoro come filtro alla lettura delle trasformazioni avvenute negli ultimi decenni del secolo scorso (si veda Gallino, Baldissera, Ceri, 1976).

Il volume si chiude con il terzo macro-tema, una riflessione finale, corale – a cura di Biasi, Sai, Cipriani, Rampino e Soru – sul ruolo delle relazioni industriali nel quadro delle profonde innovazioni tecnologiche e organizzative, indotte o accelerate dall'avvento del digitale. In particolare, il contributo tematizza, sempre guardando ai casi empirici e al netto delle loro idiosincrasie, la continua attualità delle relazioni industriali come metodo a supporto del governo del cambiamento in era 4.0.

Come lettrice, avrei gradito un paragrafo conclusivo, che purtroppo non c'è, atto a collegare ulteriormente i tre macro-temi fra loro e a tirare le somme dell'intero volume; tuttavia, questa mancanza non inficia il risultato complessivo del lavoro. Tirando le fila, il volume curato da Pais e Ponzellini è nel complesso interessante e pregevole, da un lato perché offre al lettore dei casi estremamente esplicativi riguardanti situazioni concrete di trasformazione vissute da diverse realtà organizzative negli ambiti più disparati; dall'altro perché ragiona, in controtendenza, in modo anti-deterministico, sviluppando riflessioni teoriche attuali sui casi concreti da cui parte. I casi, come visto, sono ben dettagliati e consentono al lettore di entrare davvero dentro l'organizzazione. In particolare, alcune scelte stilistiche e di contenuto li arricchiscono, per esempio l'uso dei box di approfondimento (si veda per esempio il caso COMAU, p. 59) e la narrazione attraverso le parole dei protagonisti (si veda il capitolo cinque) e, ancora di più, l'uso di estratti dalle interviste (si veda il caso Helpling), una pratica assai comune nella ricerca qualitativa e molto efficace per la presentazione di casi studio qualitativi (si vedano ad esempio, Eisenhardt, 1989 e Yin, 2013). Peccato solo che lo stile, fra i casi, non sia sempre così omogeneo e che non si faccia sempre sufficiente ricorso alla narrazione attraverso la voce dei protagonisti, così come alle *quotations*, che, invece, qualora maggiormente impiegate, avrebbero arricchito ulteriormente la trattazione. Il linguaggio utilizzato è comunque chiaro, lineare e fruibile anche per un pubblico non esperto. Proprio perché chiari e facilmente fruibili, i casi si prestano anche per essere impiegati in aula, a fini didattici.

La parte teorica, abbiamo visto, elabora riflessioni a partire dai casi all'interno del frame sociotecnico. Qui il valore aggiunto, almeno nell'opinione di chi scrive, risiede da un lato nell'aver messo in luce l'importanza dell'organizzazione – come leva strategica, appunto –, dall'altro nel fatto di insistere su variabili “altre”, rispetto alla sola tecnologia, per spiegare e gestire il cambiamento. Un aspetto particolarmente apprezzabile è proprio il taglio anti-deterministico dell'intero lavoro: la tecnologia non è vista, infatti, semplicemente come una variabile che impatta negativamente la trasformazione del lavoro, come vorrebbero, scomodando Umberto Eco (1964), i cosiddetti “apocalittici”, né tantomeno è soltanto una variabile che impatta positivamente sul lavoro, come vorrebbero, d'altro canto, gli “integrati”. Si tratta piuttosto di considerare complessivamente il gioco di forze alterne, il *mutual shaping* che si realizza in divenire fra tecnologia e organizzazione, tale per cui la tecnologia vincola ed è vincolata a sua volta alle e dalle scelte organizzative (Fleming, 2019). In estrema sintesi, quindi, il volume è senz'altro godibile, interessante e utile, sia per chi fa ricerca e didattica, sia per il lettore meno esperto, ma interessato a scoprire qualcosa di più su questi argomenti.

Lia Tirabeni

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BARTEZZAGHI E., CAGLIANO R., GUERCI M., GILARDI S., CANTERINO F. (2020), *Progettazione organizzativa 4.0: verso una rivisitazione dei principi sociotecnici*, "Studi Organizzativi", Special Issue, 1, pp. 179-206.
- ECO U. (1964), *Apocalittici e integrati*, Bompiani, Milano.
- EISENHARDT K. M. (1989), *Building theories from case study research*, "Academy of Management Review", 14, 4, pp. 532-50.
- EMERY F., TRIST E. (1965), *The causal texture of organizational environments*, "Human Relations", 18, pp. 21-32.
- FLEMING P. (2019), *Robots and organization studies: Why robots might not want to steal your job*, "Organization Studies", 40, 1, pp. 23-38.
- GALLINO L., BALDISSERA A., CERI P. (1976), *Per una valutazione analitica della qualità del lavoro*, "Quaderni di Sociologia", 25, pp. 297-322.
- PAIS I., PONZELLINI A. M. (a cura di) (2021), *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, Quaderni/39, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- TIRABENI L. (2020), *Una riflessione critica su tecnologia digitale e futuro del lavoro a partire da "La rivoluzione Globotica" di Richard Baldwin*, "Quaderni di Sociologia", 82, pp. 75-82.
- WINTER S., BERENTE N., HOWISON J., BUTLER B. (2014), *Beyond the organizational 'container': Conceptualizing 21st century sociotechnical work*, "Information and Organization", 24, 4, pp. 250-69.
- YIN R. K. (2013), *Case study research: Design and methods*, Applied Social Research Methods Series, Sage, Thousand Oaks (CA).

A. M. Carabelli, *Keynes on Uncertainty and Tragic Happiness. Complexity and Expectations*, Palgrave Macmillan, London 2021, 182 pp.

A 100 anni dalla pubblicazione del *Trattato sulla Probabilità* (TP) di John Maynard Keynes esce un volume che presenta, nel modo probabilmente più esaustivo di quanto disponibile in letteratura, l'importanza di quest'opera per una comprensione del pensiero del grande economista inglese. L'autrice del volume, Anna Carabelli, è nota internazionalmente per i suoi studi sulla probabilità in Keynes. Durante gli anni Ottanta, contemporaneamente a un numero assai ristretto di altri studiosi, Carabelli "riscopre" il TP e ne mette in risalto il significato di fonte cruciale, possibile substrato metodologico di molte affermazioni della *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta* (TG). Al suo precedente volume sul tema, *On Keynes's Method*, si aggiunge ora questo, che raccoglie in gran parte il contenuto di una serie amplissima di contributi successivi.

Nel leggere questo volume si è travolti da una passione interpretativa che rende a volte difficile distinguere fra l'autrice e il suo oggetto di analisi, tanto è profondo il tentativo di far emergere di Keynes ciò che negli scritti pubblicati a volte è solo accennato. In questo senso, il volume si caratterizza per l'uso di una serie di materiali disponibili ancora solo in versione manoscritta nella biblioteca del King's College a Cambridge, specialmente quelli giovanili, che per l'appunto appartengono al periodo nel quale il TP è stato concepito e nel quale il pensiero filosofico di Keynes si manifesta nel modo più esplicito. Pubblicato nel 1921, il TP è già elaborato in gran parte nella prima decade del secolo, quando Keynes lo presenta come tesi per ottenere una *fellowship* di matematica (che in realtà non utilizzò, in quanto già *lecturer* in economia al King's College nel 1908).

Il tema di fondo del volume di Carabelli è quello del ruolo svolto dall'incertezza nel pensiero di Keynes. In effetti, l'incertezza che permea tutta una serie di argomentazioni della TG è un concetto sfuggente, sicuramente diverso dal rischio, in analogia alla distinzione proposta da Frank Knight, che in economia è ancora in gran parte accettata, ma con caratteri di indeterminatezza che ne rendono a volte indecifrabile il significato. Per molti