



Quaderni di Biblioteca della libertà

NUOVA SERIE ONLINE | 2026

Collana del Tassello Mancante

L'AMBIVALENZA DELL'INNOVAZIONE

A cura di
Gruppo TO-MI Innovazione e lavoro



Centro
di Ricerca e
Documentazione
Luigi Einaudi

5

L'AMBIVALENZA DELL'INNOVAZIONE

***A cura di
Gruppo TO-MI Innovazione e lavoro***

Quaderni di Biblioteca della libertà

Nuova serie online diretta da Beatrice Magni

Collana del Tassello Mancante

A cura del Gruppo TO-MI | Innovazione e lavoro

Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Corso Re Umberto I • 10121 Torino

segreteria@centroeinaudi.it

www.centroeinaudi.it

Copyright © 2026 by Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il diritto d'autore.

COLLANA DEL TASSELLO MANCANTE

La collana si inserisce nell'ambito dei Quaderni di Bdl - nuova serie on line (QBDL) ed è curata dal Gruppo TO-MI. Innovazione e Lavoro.

Essa si propone di continuare a documentare le analisi e la discussione di un gruppo di lavoro che ha portato tra l'altro alla pubblicazione nel marzo 2021 dell'e-book della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, dal titolo *Il Tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, a cura di Ivana Pais e Anna Maria Ponzellini.

Il gruppo ha cominciato a incontrarsi verso la fine del 2016 sul tema del rapporto tra tecnologie, organizzazione e lavoro, all'interno del dibattito innescato in quei mesi dal lancio, prima in Germania e poi anche da noi, del programma *Industry 4.0*. Il gruppo, in seguito denominato Gruppo TO-MI Innovazione e Lavoro, formato da studiosi, consulenti, manager d'impresa e sindacalisti che operano tra Torino e Milano – Torino, capitale della manifattura e Milano, capitale del terziario avanzato e dei nuovi lavori –, è nato con l'intento di mettere in comune percorsi teorici ed esperienze sul campo tra loro diverse, con lo scopo di individuare nuovi spunti di ricerca, elaborare documenti di interesse scientifico o anche raccomandazioni per le politiche pubbliche (locali o nazionali).

Hanno partecipato al gruppo: Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Berta, Marco Biasi, Alberto Cipriani, Salvatore Cominu, Giuseppe Della Rocca, Giorgio De Michelis, Franco Deregibus, Beatrice Magni, Luciano Massone, Ivana Pais, Claudia Peiti, Luciano Pero, Anna Maria Ponzellini, Luigi Rampino, Gianfranco Rebora, Mario Sai, Rachele Sessa, Anna Soru.

I risultati dei primi due anni di questo percorso sono stati sintetizzati in un saggio, scritto da Emilio Bartezzaghi e Giuseppe Della Rocca, dal titolo *Tecnologia digitale, organizzazione e lavoro*, incluso nel volume edito da il Mulino curato da Carlo Dell'Aringa e Paolo Guerrieri *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia* (2019). Una rendicontazione degli incontri (2019-2021) dedicati all'analisi e alla discussione di casi in particolare del manifatturiero sono stati pubblicati nella rivista *Sviluppo & organizzazione* (n. 287, 2019): "Persone e comunità, la fabbrica partecipata" di Giuseppe Della Rocca e Luigi Rampino; "Digitalizzazione e automazione avanzata. Il caso Smart Gas" di Emilio Bartezzaghi, Luigi Campagna e Luciano Pero (n. 293, 2020); "Digitalizzazione: dal lavoro in

remoto al performance management” di Anna Maria Ponzellini, Franco Deregibus e Donatella Pinto (n. 294, 2020); “Open space: un modello di organizzazione fluida” di Giuseppe Della Rocca e Paolo Fossati (n. 295, 2020); “Integrare l’organizzazione. La trasformazione digitale di INAIL” di Stefano Tomasini (n. 300, 2021).

A queste pubblicazioni di casi è seguita una successiva raccolta di saggi ed esperienze nel volume citato in precedenza *Il Tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica* a cura di Ivana Pais e Anna Maria Ponzellini. Da ultimo va ricordato la rassegna pubblicata in *Economia e Lavoro* n. 3 del dicembre 2021, con introduzione di Leonello Tronti, di alcuni saggi: “Partecipazione, organizzazione e tecnologia” di Emilio Bartezzaghi; “Il Tassello mancante: la valutazione per risultato dell’organizzazione pubblica” di Giuseppe Della Rocca; “L’inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo” di Luciano Pero; “Management algoritmico nell’economia delle piattaforme” di David Stark e Ivana Pais.

Il tema rilevante considerato è quello dei modelli organizzativi, condizione indispensabile per una effettiva innovazione tecnologica e di come questi potrebbero di conseguenza determinare la crescita della produttività, della qualità del lavoro, della partecipazione e delle relazioni industriali. L’obiettivo è quello di mettere a fuoco il concreto modificarsi delle organizzazioni e del lavoro a fronte dello sviluppo delle tecnologie digitali e della loro interazione con le organizzazioni, in un contesto di forti cambiamenti sociali. Economici e politici. L’idea chiave è quella di uscire dalla retorica dei grandi scenari e dai dibattiti che 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.

Nella Collana sono stati finora pubblicati:

Quaderno 1 - Organizzazione e lavoro in un'epoca di incertezze, a cura di E. Bartezzaghi, G. Della Rocca, L. Pero, A.M. Ponzellini, con i contributi di M. Bonaretti, R. Cagliano, G. Rebora, M. Sassi, A. Soru (2022); *Quaderno 2 - Il work design nell'epoca digitale tra nuovi approcci e metodi classici*, a cura di E. Bartezzaghi, L. Pero, con i contributi di G. Caragnano, A. Cipriani, G. Della Rocca, G. Rebora, M. Sai, R. Sessa (2023); *Quader-*

no 3 - Lavoro e soggettività, a cura di Salvatore Cominu, Beatrice Magni, Anna Maria Ponzellini con i contributi di Marco Biasi, Salvatore Cominu, Annalisa Dordoni, Beatrice Magni, Claudia Peiti, Gianfranco Rebor, Elena Sancassani, Anna Soru, Riccardo Giorgio Zuffo. *Quaderno 4 - La Pubblica Amministrazione, innovare nella babilonia organizzativa*, a cura di Gruppo TO-MI Innovazione e Lavoro, ospita i contributi di Nicola Basile, Mauro Bonaretti, Giuseppe Della Rocca, Chiara Goretti, Alfredo Marra, Pierluigi Mastrogiuseppe, Francesca Mattioli, Guido Melis, Claudia Peiti, Maddalena Sorrentino, Cesare Vignocchi.

Indice

- 9 Introduzione | **Alberto Cipriani, Anna Soru**

- 33 Algoritmi in fabbrica. Organizzazione del lavoro e Intelligenza
Artificiale | **Alberto Cipriani**

- 55 Dal *materials handling* ad Amazon | **Sergio Fontegher Bologna,**
Marco Veruggio

- 63 La nascita della *Frontier Firm* – Come gli agenti AI stanno
trasformando il lavoro e le organizzazioni | **Claudia Peiti,**
Veronica Rosso

- 69 ODS tra tradizione vocale e nuove tecnologie | **Mattia Puleo**

- 81 *Purpose* e auto-organizzazione. L'evoluzione delle forme
organizzative tra sperimentazioni e arretramenti - Il caso
Nespresso Italiana | **Emilio Bartezzaghi, Raffaella Cagliano,**
Simona Liguoro

- 99 Etica e opportunismo. Motivazioni, comportamenti e risultati nelle
comunità organizzative contemporanee | **Luigi Rampino**

- 129 Autori

Alberto Cipriani,
Anna Soru

Introduzione

1. Premessa

Il dibattito sugli effetti delle trasformazioni tecnologiche, in particolare dell'intelligenza artificiale, sta allenando organizzazioni e persone a considerare la transizione come un fattore imprescindibile del nostro tempo storico. Le organizzazioni sono sollecitate in modi molto diversi in ordine al settore merceologico e soprattutto alle caratteristiche dei processi aziendali. Le persone, le giovani generazioni, ma sempre più anche quelle mature, sono consapevoli della crescente fragilità professionale presente nelle loro dinamiche di carriera, fragilità che convive tuttavia con l'emergere di nuove opportunità.

Questa compresenza di rischio e possibilità configura una condizione di ambivalenza dell'innovazione, categoria interpretativa centrale del presente lavoro. Indagare questa ambivalenza non significa limitarsi a elencare vantaggi e svantaggi, ma analizzare le tensioni, le contraddizioni e i dilemmi che emergono quando nuove tecnologie e forme organizzative rompono equilibri consolidati, creando simultaneamente opportunità e criticità. All'interno di questo concetto di ambivalenza è possibile distinguere due piani analitici. Da un lato, l'ambivalenza degli effetti, intesa come coesistenza intrinseca di effetti positivi e negativi, di opportunità e rischi, di benefici e conseguenze inattese che derivano dall'innovazione stessa. Dall'altro lato, l'ambivalenza delle scelte di utilizzo e di realizzazione dell'innovazione, che richiama la responsabilità degli attori coinvolti e la pluralità delle opzioni attraverso cui le tecnologie possono essere progettate, implementate e governate.

La tecnologia di per sé genera mutazioni assai rilevanti e sempre più rapide, tuttavia i contesti e le scelte organizzative, nonché il contributo decisivo delle persone, disegnano traiettorie molto diverse, all'interno delle quali si registrano fenomeni complessi, contraddittori o per lo meno incerti.

Non può certo essere attribuita alle macchine, per quanto evolute, alcuna responsabilità giuridica: la guida formale e sostanziale resta in capo agli esseri umani. Ciò apre interrogativi rilevanti sul margine di libero arbitrio che permane quando la capacità di calcolo e la velocità degli algoritmi diventano dominanti, quanto essi siano “controllabili” dalle persone. Per converso si registrano esperienze di “interazione” con le macchine che evidenziano la loro imperfezione e la necessità di verifica degli output prodotti.

Eviteremo di entrare nel dibattito, seppure importante, di quanto le nuove tecnologie collaborino con le persone o le sostituiscano. Sono fenomeni entrambi presenti nelle dinamiche delle imprese e delle organizzazioni e difficilmente quantificabili, ma soprattutto prevedibili per il futuro.

La produttività è il vero *driver* che, come sempre, guida i processi di innovazione nelle aziende, alla ricerca della sua crescita e di importanti risparmi nei costi. Ovviamente ogni investimento in tecnologia viene sempre cautamente ponderato dai sistemi aziendali e passato al setaccio attraverso rigorosi *business case* per verificarne in anticipo le possibilità di miglioramento degli indicatori progettuali e produttivi. Decidere quali attività automatizzare, ma soprattutto come ripensare l'organizzazione aziendale a fronte dei cambiamenti da implementare è sempre un esercizio articolato quanto delicato. Le imprese fornitrici di tecnologie evolute, dal par loro, propongono importanti azioni di *pushing* per vendere i prodotti e convincere i clienti di poter ottenere risultati eccellenti in termini di efficienza ed efficacia, ma non sempre il ritorno si verifica; pertanto, molti investimenti che sono stati realizzati non hanno prodotto quanto atteso, generando un rallentamento non residuale nell'ipersonico meccanismo di trasformazione digitale¹.

Il focus della nostra analisi è posto, come sempre, sul lavoro e sull'organizzazione, con particolare attenzione ai mutamenti in atto nei conte-

¹ *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*, The MIT Project Nanda.

nuti lavorativi delle persone (professionalità, tempi, regole) e nei meccanismi di gestione organizzativa (mix individui-tecnologie, sistemi di KPI, relazione progettazione-produzione, *supply chain*).

Dal punto di vista metodologico, l'analisi si fonda su un disegno qualitativo multi-caso, orientato a esplorare le ambivalenze etiche e organizzative che emergono nei processi contemporanei di trasformazione tecnologica e gestionale. La scelta metodologica risponde all'esigenza di comprendere tali fenomeni nella loro dimensione vissuta e discorsiva, privilegiando la ricostruzione dei significati soggettivi attribuiti all'innovazione rispetto alla misurazione di indicatori quantitativi. L'obiettivo è mettere in luce le tensioni che attraversano il cambiamento organizzativo – tra autonomia e controllo, produttività e benessere, innovazione e limite – considerando, laddove presenti, i principi etici impliciti che ne orientano le pratiche.

Le testimonianze sono state raccolte tra aprile e novembre 2025 nel corso di incontri partecipati del gruppo TO-MI, concepiti come spazi di confronto critico più che di mera descrizione delle pratiche. I casi analizzati non ambiscono alla rappresentatività statistica, ma a stimolare nuove chiavi di lettura e di riflessione. La serie di sei casi esplora così le ambivalenze generate dall'intersezione tra nuovi modelli organizzativi e trasformazioni tecnologiche, offrendo una visione multidimensionale attraverso le voci dirette di lavoratori, manager e attori del mercato delle tecnologie.

La ricerca si articola in una serie di sei casi studio.

I primi quattro ("Algoritmi in fabbrica", "Dal *materials handling* ad Amazon", "La nascita della *Frontier Firm*" e "ODS tra tradizione vocale e nuove tecnologie") riguardano direttamente i cambiamenti tecnologici, il quinto ("Purpose e autoorganizzazione. L'evoluzione delle forme organizzative tra sperimentazioni e arretramenti. Il caso Nespresso Italiana") è focalizzato sui modelli organizzativi e l'ultimo ("Etica e opportunismo, valori, motivazioni, comportamenti e risultati nelle comunità organizzative contemporanee") affronta in modo esplicito le questioni etiche connesse ai processi decisionali e gestionali.

I due casi dedicati ai modelli organizzativi ("Purpose e autoorganizzazione. L'evoluzione delle forme organizzative tra sperimentazioni e arretramenti. Il caso Nespresso Italiana") e all'etica ("Etica e opportunismo. Motivazioni, comportamenti e risultati nelle comunità organizzative contemporanee") sono basati prevalentemente su testimonianze del management, offrendo uno sguardo dall'interno delle funzioni decisionali.

Tra i quattro casi tecnologici, due (Amazon e Algoritmi in fabbrica) sono costruiti a partire dalle testimonianze dei lavoratori, uno (Microsoft Italia) prende in esame il punto di vista di un fornitore di soluzioni di intelligenza artificiale, senza registrare le reazioni dei lavoratori, mentre l'ultimo (ODS) integra entrambe le prospettive – quella del lavoro e quella della gestione – in quanto riferito a una cooperativa, contesto nel quale le logiche decisionali e operative risultano maggiormente intrecciate.

2. I contributi

2.1. Algoritmi in fabbrica

Il contributo Algoritmi in fabbrica di Alberto Cipriani si basa su interviste individuali e *focus group* svolti in contesti neutri, che hanno coinvolto diverse figure professionali, dai lavoratori ai manager e rappresentanti sindacali. L'analisi si concentra sull'introduzione di nuove tecnologie in tre ambiti distinti, mostrando come queste stiano trasformando profondamente il modo di lavorare. In particolare, si osserva l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa nel settore ICT, dell'automazione nel manifatturiero (Manufacturing Marelli) e delle tecnologie digitali nella manutenzione degli impianti energetici (Edison).

Nel settore ICT il lavoro da remoto e l'uso quotidiano di strumenti di intelligenza artificiale stanno diventando sempre più diffusi. Questa trasformazione offre ai lavoratori autonomia e flessibilità, favorendo concentrazione, serenità e un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro. Allo stesso tempo, però, riduce le relazioni dirette, indebolisce la capacità di confronto e di gestione dei conflitti e, in alcune fasce giovanili, può favorire forme di isolamento. La collaborazione con algoritmi e strumenti di IA ridefinisce inoltre il confine tra libertà umana e automatizzazione: mentre aumenta efficienza e produttività, l'operatore diventa in parte dipendente dai sistemi digitali, mettendo in discussione il concetto stesso di ruolo professionale e di *empowerment*.

La tecnologia viene percepita come uno strumento di potenziamento: accelera il lavoro, riduce le attività ripetitive, suggerisce soluzioni e stimola la creatività. Strumenti come ChatGPT sono descritti come veri

e propri “colleghi” in grado di svolgere rapidamente una parte significativa del lavoro. Allo stesso tempo, cresce la preoccupazione di essere sostituibili nelle attività più qualificate, poiché l'IA entra nel processo decisionale e creativo, mettendo in discussione il valore della competenza individuale. Il lavoro digitale, sempre più remoto e smaterializzato, porta quindi vantaggi concreti ma anche smarrimento: l'autonomia può trasformarsi in solitudine, il senso di appartenenza si indebolisce e le relazioni di lavoro si impoveriscono. In questo contesto, l'intelligenza artificiale amplifica una domanda fondamentale: quale spazio rimane alla professionalità umana, quando parte del pensiero e della presenza lavorativa è delegata a macchine e algoritmi?

Nella manifattura di Marelli Italia, la tecnologia è meno pervasiva e ha un ruolo diverso: tende a supportare piuttosto che sostituire il lavoro umano. Robot, linee automatizzate e sistemi digitali migliorano sicurezza, ergonomia e qualità dei processi, alleggerendo lo sforzo fisico e rendendo l'ambiente di lavoro più moderno. Tuttavia, l'automazione suscita anche preoccupazioni profonde, soprattutto tra i lavoratori più anziani, che possono percepire la velocità del cambiamento come una selezione generazionale che esclude chi non riesce ad adattarsi. I robot collaborativi, pensati per affiancare l'uomo, diventano spesso oggetto di reazioni emotive, venendo umanizzati o criticati, a testimonianza del forte valore simbolico delle relazioni in fabbrica.

L'automazione può aumentare l'efficienza, ma se introdotta senza cura può provocare guasti, instabilità e rigidità burocratica. In Marelli Italia la scelta consapevole di rinunciare a certe automazioni per preservare posti di lavoro mostra come la tecnologia possa convivere con valori etici e sociali, anche se emergono ambivalenze: i lavoratori vorrebbero capi più equi, “come gli algoritmi”, dimenticando che anche le macchine possono essere strumenti di sfruttamento. La tecnologia in fabbrica protegge il corpo e facilita i compiti, ma mette in discussione la continuità della biografia professionale e richiede formazione, attenzione alla cultura organizzativa e gestione dei rapporti umani. Il divario generazionale rimane evidente: i più giovani si mostrano curiosi e flessibili, mentre i più anziani temono l'obsolescenza.

Nella manutenzione degli impianti energetici di Edison, infine, le tecnologie digitali producono cambiamenti meno visibili ma altrettanto profondi. Sensori, sistemi di controllo remoto e diagnostica avanzata

riducono gli spostamenti, aumentano la sicurezza e migliorano la prevenzione dei guasti, trasformando il lavoro da fisicamente gravoso a più analitico e orientato al controllo. Tuttavia, la lentezza degli investimenti e la presenza di impianti vecchi creano un divario tra ciò che sarebbe possibile e ciò che è realizzabile, generando frustrazione e senso di incompiutezza. La digitalizzazione modifica ruoli e responsabilità, aumentando le competenze richieste, ma ridefinendo anche l'identità professionale. La possibilità di intervenire da remoto introduce nuove sfide sui confini tra lavoro e disponibilità continua.

In sintesi, l'IA generativa, l'automazione e la digitalizzazione agiscono come leve potenti ma ambivalenti. Nell'ICT, l'intelligenza artificiale amplia le possibilità dei lavoratori, ma al tempo stesso può disorientarli e mettere in discussione il loro ruolo; nel manifatturiero, i robot e i sistemi automatizzati alleggeriscono il lavoro fisico e migliorano la sicurezza, ma sollevano dubbi sul futuro professionale e sulla continuità delle carriere; nella manutenzione degli impianti energetici, il digitale rende più agevoli e sicure molte attività, ma trasforma i confini tra lavoro e disponibilità. Le ambivalenze osservate non sono però tutte dello stesso tipo né hanno la stessa origine. Nei diversi contesti cambiano le modalità con cui l'innovazione viene guidata: in alcuni prevale una logica orientata all'efficienza e al controllo, in altri un'attenzione maggiore alla qualità del lavoro o alla sostenibilità nel tempo. È proprio questa diversità nei modi di governo che contribuisce a spiegare perché tecnologie simili producano esiti così differenti. In tutti questi contesti, la tecnologia da sola non basta: la qualità della gestione, la capacità di leadership e la cura dei rapporti tra le persone determinano se l'innovazione diventa un'opportunità reale o rischia di generare nuove fragilità. L'innovazione, infatti, non opera in un vuoto neutrale, ma si inserisce in assetti organizzativi già esistenti, con equilibri e aspettative proprie. Più che la tecnologia in sé, ciò che emerge dalle interviste è il modo in cui essa viene introdotta, regolata e integrata nei contesti organizzativi. Le differenze tra i casi non riguardano solo gli strumenti adottati, ma soprattutto le scelte di governo che li accompagnano: obiettivi perseguiti, ruolo riconosciuto ai lavoratori, metodi organizzativi e orizzonti temporali delle decisioni. Se manca una direzione chiara e condivisa, essa può alimentare disorientamento, amplificare tensioni o accentuare vulnerabilità professionali. Al contrario, quando è accompagnata da una

guida consapevole e da un clima di fiducia, diventa occasione di apprendimento, di responsabilizzazione e di crescita collettiva.

In tale prospettiva, il fattore umano non rappresenta un elemento accessorio, bensì la condizione attraverso cui il potenziale tecnologico può tradursi in risultati coerenti e sostenibili nel tempo.

Il contributo si chiude con una sollecitazione relativa alle Relazioni industriali, alle modalità operative del sindacato e all'organizzazione, che in un contesto di rapidi cambiamenti è sollecitato ad usare un approccio che consideri la contrattazione e la gestione quotidiana due pilastri per relazioni evolute ed efficaci, ricercando maggiori occasioni di ascolto e confronto con i lavoratori direttamente nei luoghi di lavoro.

2.2. Dal *materials handling* ad Amazon

Bologna e Veruggio in “Dal *materials handling* ad Amazon” analizzano in maniera critica il modello organizzativo e logistico di Amazon, basandosi su ricerche condotte in Italia e all'estero e sulle testimonianze dirette di due driver.

L'organizzazione di Amazon può essere descritta come un sistema logistico integrato che unisce diverse componenti per creare un'infrastruttura totale di filiera. Non si tratta semplicemente di un corriere o di una piattaforma di e-commerce: Amazon controlla ogni fase del processo, dal magazzino fino all'“ultimo miglio” della consegna, fino al click che certifica l'avvenuta consegna.

Il sistema di Amazon rappresenta un esempio estremo di logistica moderna, che combina le strategie della grande distribuzione, simili a quelle di Walmart, con il sistema degli *express delivery services*, basato su consegne rapide calcolate in base al tempo, e con un uso intensivo di big data, intelligenza artificiale e algoritmi avanzati con cui riesce a ottimizzare ogni fase del processo, dalla gestione dei magazzini fino all'ultimo miglio della consegna, massimizzando velocità ed efficienza. Questa capacità tecnologica consente ad Amazon di adottare strategie economiche impensabili, come operare in perdita sulle operazioni fisiche pur di acquisire informazioni dettagliate sui clienti, trasformandoli in una risorsa di valore continuo.

Al cuore di questo sistema vi è infatti la centralità radicale del cliente. Amazon non si limita a soddisfare la domanda, ma la anticipa e la orienta. Ogni innovazione organizzativa – dalla consegna senza firma ai resi gratuiti, fino alle modalità di accesso remoto per lasciare il pacco in casa o nel bagagliaio dell'auto – è finalizzata a ridurre attriti e tempi, massimizzando comodità e fiducia del consumatore. La filiera è progettata per garantire un'esperienza fluida, immediata e personalizzata, anche a costo di comprimere margini economici nel breve periodo. La soddisfazione del cliente diventa così il principio ordinatore dell'organizzazione.

Il controllo esercitato da Amazon non si limita ai magazzini, ma si estende lungo tutta la filiera logistica, fino all'ultimo miglio, dove il lavoro dei driver diventa cruciale per completare il ciclo produttivo. Le testimonianze raccolte mostrano come l'intelligenza artificiale e gli algoritmi non servano solo a ottimizzare i processi, ma agiscano anche come strumenti di potere e disciplinamento. Sistemi come la consegna senza firma, l'incremento estremo delle rotte giornaliere e la moltiplicazione delle mansioni a carico dei driver comportano un'intensificazione del lavoro, accompagnata da stress, insicurezza e responsabilità crescenti, senza un reale riconoscimento economico.

Il ricorso sistematico ad appalti e subappalti contribuisce a trasferire i rischi d'impresa sui lavoratori, che operano in condizioni di precarietà, con orari imprevedibili, salari bassi e un controllo capillare delle prestazioni. Il management algoritmico, basato su metriche, punteggi e monitoraggio continuo, genera un clima di competizione e paura, in cui la valutazione serve più a disciplinare che a migliorare il lavoro. La promessa di efficienza e innovazione tecnologica si traduce così in una forma di sfruttamento intensivo della forza-lavoro.

Gli autori interpretano queste dinamiche come una vera e propria "militarizzazione del lavoro". La disciplina rigida, il paternalismo aziendale e la richiesta di obbedienza e senso di appartenenza, insieme all'uso di tecnologie di sorveglianza avanzata, richiamano modelli organizzativi di tipo militare. Ricerche condotte negli Stati Uniti confermano questa lettura, evidenziando pratiche di controllo che limitano la libertà dei lavoratori e utilizzano dispositivi di sicurezza e forze dell'ordine come strumenti di gestione del lavoro. La scelta di reclutare ex militari per ruoli di supervisione e controllo conferma ulteriormente questo approccio, valorizzando l'esperienza militare non tanto per competenze

tecniche, quanto per la capacità di gestire gruppi attraverso disciplina, gerarchia e obbedienza.

Dietro questa apparente efficienza e autonomia si nascondono numerose ambivalenze. La prima riguarda il rapporto tra produttività e lavoro umano: l'incremento della velocità e l'ottimizzazione dei processi si traducono in ritmi intensissimi, carichi di lavoro pesanti e pressione psicologica costante per i driver e i lavoratori dell'ultimo miglio. Ciò che per l'azienda rappresenta progresso, per i lavoratori significa fatica, stress e insicurezza, spesso senza riconoscimento o incentivi.

Un'altra ambivalenza emerge nella tensione tra innovazione tecnologica e regressione sociale: le tecnologie digitali permettono il monitoraggio e l'organizzazione di processi complessi, ma allo stesso tempo rinforzano pratiche di taylorismo e fordismo digitale, estendendo il potere dell'azienda fino ai livelli più remoti della filiera. I lavoratori rimangono essenziali per il funzionamento del sistema, ma frammentati, sostituibili e sottoposti a un controllo algoritmico che limita autonomia e margini decisionali.

Il rapporto tra centralizzazione del potere e frammentazione delle responsabilità rappresenta un'ulteriore contraddizione. Amazon controlla ogni fase della consegna, ma formalmente affida il lavoro a numerosi subappaltatori, scaricando rischi e incertezze verso il basso. In parallelo, l'azienda massimizza la comodità per il cliente – consegne senza firma, accesso a distanza tramite videocitofono – ma aumenta il carico e la complessità del lavoro, generando paradossi, conflitti e potenziali truffe.

Infine, emergono ambivalenze di natura etica. La competizione interna, incoraggiata dai sistemi di valutazione delle performance, e la pressione costante sui tempi di consegna tendono a indebolire la cooperazione tra colleghi. Allo stesso tempo, l'organizzazione appare fortemente orientata alla massimizzazione della produttività, mostrando una scarsa attenzione alla gestione dei carichi di lavoro e alla sostenibilità delle prestazioni nel lungo periodo. Ne risulta un modello che privilegia l'efficienza immediata verso i clienti, ma fatica a prendersi cura delle persone che ne rendono possibile il funzionamento.

In conclusione, il modello Amazon rappresenta l'esito più avanzato della logistica contemporanea: tecnologicamente sofisticato, capace di un controllo totale della filiera, ma fondato su una forte asimmetria di potere e sull'intensificazione estrema del lavoro. L'innovazione, più che

emancipare la forza-lavoro, rafforza forme tradizionali di sfruttamento portandole a un livello nuovo, supportato dalle tecnologie digitali e da una disciplina organizzativa rigorosa, agli antipodi dei modelli agili o umanocentrici. Il caso dei driver mostra come l'innovazione tecnologica, se non accompagnata da un adeguato bilanciamento etico e organizzativo, possa migliorare la produttività e l'esperienza del consumatore, ma produrre al contempo conseguenze sociali rilevanti.

Nel complesso, il caso dei driver Amazon mostra come l'innovazione tecnologica, se non accompagnata da attenzione etica e culturale, possa produrre conseguenze negative significative, pur senza contestare il miglioramento della produttività.

2.3. Microsoft e l'ascesa della *Frontier Firm*

L'approccio al cambiamento tecnologico è molto diverso nel terzo contributo, in cui Veronica Rosso, responsabile go to market per le soluzioni di intelligenza artificiale sul lavoro in Microsoft Italia, racconta l'ascesa delle *Frontier Firm*, aziende che integrano l'intelligenza artificiale in modo strutturale nel proprio modo di lavorare. Il livello di integrazione dell'IA si manifesta in tre stadi, non necessariamente lineari – adozione di strumenti di IA generativa a supporto del lavoro individuale, introduzione di agenti e automazioni nei processi, e riprogettazione dell'organizzazione attorno a team ibridi umano-IA e obiettivi di risultato. Tali imprese quindi non solo usano l'IA come strumento, ma riorganizzano processi, ruoli e decisioni attorno alla collaborazione tra persone e sistemi intelligenti (agenti), ottenendo maggiore velocità, produttività e capacità di innovazione.

Il contributo presenta la *Frontier Firm* come un'evoluzione quasi naturale e inevitabile delle organizzazioni.

L'intelligenza artificiale viene descritta soprattutto in modo positivo: come fattore di efficienza, innovazione e miglioramento del lavoro. I rischi e le difficoltà non vengono negati, ma sono ridimensionati e spostati sul piano culturale o organizzativo (“serve formazione”, “serve governance”), più che messi in discussione come limiti reali dell'intelligenza artificiale o come motivi per rallentarne l'adozione.

Anche il linguaggio contribuisce a rendere l'IA più accettabile: parlare di “partner cognitivi” o “colleghi digitali” rende l'uso degli agenti qualcosa di

normale e desiderabile, pur ribadendo che la responsabilità resta umana. Questo serve a rassicurare, senza mettere in dubbio il modello di fondo.

In sintesi, il testo offre una visione articolata e convincente, ma orientata: le ambivalenze esistono, però sono raccontate in modo da sostenere l'idea che adottare l'IA non sia una scelta tra molte, ma la strada giusta per restare competitivi.

Il discorso è centrato su organizzazioni processi e tecnologia, i lavoratori compaiono come fruitori e beneficiari della tecnologia, oltre che come responsabili finali, ma risulta poco presente la prospettiva soggettiva, che invece emerge con forza negli altri tre contributi sulla tecnologia.

È interessante osservare le proposte che attori come Microsoft offrono al mercato, sia attraverso la loro specifica competenza tecnologica ed organizzativa, sia misurandosi costantemente con le esigenze dei clienti. Più complicato sondare le reazioni delle persone dentro le organizzazioni e le forme di implementazione o customizzazione che si possono generare nelle loro modalità di lavoro quotidiano.

2.4. Cooperativa di doppiaggio ODS

ODS è una cooperativa culturale torinese che ha costruito, negli anni, un ecosistema coerente e completo: studi di doppiaggio, sale per audiolibri e podcast, sale mix, postazioni di postproduzione e spazi formativi. Qui convivono progetti complessi – film, serie, documentari – e produzioni più agili come audiolibri, podcast o spot radiofonici. Al centro di tutto ci sono le persone: soci, collaboratori stabili e saltuari, attori, fonici e allievi formano una comunità professionale in cui competenze artistiche e tecniche si intrecciano strettamente.

In questo contributo, Mattia Puleo, presidente di ODS, analizza e riflette sull'impatto dell'IA sul lavoro della cooperativa.

L'arrivo dell'intelligenza artificiale tocca vari punti dei processi produttivi. Strumenti come *text-to-speech*, *voice cloning* e traduzione assistita aumentano efficienza e precisione, riducendo errori e tempi di produzione. Esempi concreti dimostrano i benefici: la clonazione vocale può sostituire temporaneamente un attore impossibilitato a registrare, evitando costose sostituzioni e preservando la continuità interpretativa, oltre che assicurando continuità lavorativa all'attore ammalato. La

traduzione automatica accelera la preparazione dei sottotitoli e dell'adattamento, permettendo di rispettare scadenze sempre più serrate.

L'esperienza di ODS mette però in luce anche alcune tensioni chiave legate all'adozione dell'IA. Da un lato, la tecnologia offre un supporto concreto: velocizza fasi operative, riduce errori tecnici e consente una gestione più efficiente dei flussi di lavoro. Dall'altro, però, questa accelerazione può tradursi in un impoverimento creativo. Per i doppiatori, le possibilità di sperimentare interpretazioni personali o di modulare sfumature emotive si riducono, generando una sensazione di alienazione e un percepito peggioramento qualitativo del lavoro. La compressione dei tempi di produzione rischia così di uniformare le interpretazioni, a scapito di quelle sfumature che rendono un prodotto artisticamente vivo e memorabile.

Anche le relazioni tra i membri del team ne risentono: strumenti automatizzati e flussi digitali possono ridurre le interazioni personali, trasformando dinamiche collaborative che prima erano centrali in processi più individualizzati. In una cooperativa come ODS, fondata sulla coesione e sul lavoro condiviso, questo cambiamento rappresenta una prova importante.

Parallelamente, l'uso dell'IA comporta un aumento della responsabilità individuale. La supervisione costante degli output automatizzati richiede attenzione e cura, così come la capacità di modulare l'impegno creativo e gestire frustrazione e tensione derivanti dalle correzioni.

Infine, emergono ambivalenze etiche e professionali. Se da un lato la tecnologia può supportare la produzione, dall'altro solleva interrogativi sul ruolo della competenza umana e sulla qualità artistica del prodotto finale. Il rischio è che uno strumento pensato per facilitare diventi invece una fonte di pressione, comprimendo autonomia e soddisfazione, e trasformando l'efficienza in vincolo più che in opportunità.

L'introduzione dell'IA si intreccia con dinamiche di mercato già complesse. Si assiste a uno scollamento tra le "promesse" del mercato e i vantaggi effettivi: la percezione che "l'IA faccia tutto" spinge i committenti più sensibili al costo a ridurre le tariffe, dimenticando che la recitazione resta insostituibile. Nei sottotitoli la compressione dei prezzi è già evidente. La maggiore produttività favorisce grandi player, costringendo i piccoli studi a competere su scale non proprie, spesso con margini compressi. Questo trend non solo aumenta la pressione economica, ma

incide anche sulla qualità del lavoro: tempi più stretti e standard uniformi possono ridurre la possibilità di esprimere sfumature creative.

Sul piano interno, ODS ha introdotto strumenti digitali a supporto della gestione e della contabilità, creando le basi per l'integrazione futura dell'IA. La formazione di ODS agli attori include la sensibilizzazione sui diritti vocali e sui rischi legati alla clonazione della voce. Tuttavia, permangono resistenze, soprattutto tra i doppiatori, preoccupati per l'invasività tecnologica e la trasformazione del mestiere.

La cooperativa gestisce l'adozione in modo sperimentale, privilegiando la coesione e il rispetto della professionalità.

L'esperienza ODS mostra che l'IA non è una panacea né una minaccia totale: è uno strumento che può migliorare efficienza e flessibilità, ma può anche comprimere qualità, creatività e coesione. La traiettoria suggerita è chiara: integrare la tecnologia in modo misurato, rafforzando digitalizzazione e processi, preservando l'identità della cooperativa, puntando sulla qualità artistica e sulla formazione dei talenti. L'IA può diventare alleato se usata come supporto, non come sostituto del lavoro umano e della competenza creativa.

2.5. Modelli umanocentrici e il caso Nespresso

In *"Purpose e autoorganizzazione. L'evoluzione delle forme organizzative tra sperimentazioni e arretramenti. Il caso Nespresso Italiana"*, dopo un'ampia introduzione di Bartezzaghi e Cagliano sulle nuove forme organizzative che riducono la gerarchia, l'analisi si concentra sull'esperienza concreta di Nespresso Italiana, raccontata da Simona Liguoro, Direttrice delle risorse umane di Nespresso Italiana.

La prima parte del contributo offre un quadro teorico sull'evoluzione dei modelli organizzativi in contesti complessi e instabili. I mercati sempre più volatili, le tecnologie in rapida evoluzione e la crescente attenzione a sostenibilità e responsabilità sociale hanno messo in luce i limiti dei modelli tradizionali: se da un lato possono garantire chiarezza e stabilità, dall'altro rallentano l'innovazione e il coinvolgimento delle persone.

In risposta, si è sviluppata una visione centrata sulle persone e sul loro contributo, che integra obiettivi economici con responsabilità ver-

so *stakeholder* e società. Sostenibilità e *purpose* diventano principi guida concreti, mentre le organizzazioni assumono caratteristiche di sistemi complessi: adattabilità, collaborazione e partecipazione diffusa diventano essenziali per generare valore e resilienza.

I modelli alternativi propongono strutture più fluide: team autonomi, reti interfunzionali, leadership distribuita e processi decentrati. L'auto-organizzazione sposta responsabilità e *accountability* dai vertici ai team, mentre un'organizzazione umano-centrica valorizza motivazione, partecipazione e sviluppo delle persone. Le regole e i processi non scompaiono, ma si ridefiniscono per rispondere meglio ai bisogni delle persone e alla complessità dell'ambiente.

Gli autori sottolineano che sostenibilità, *purpose* e nuovi modelli non sono strumenti formali: richiedono una trasformazione coerente di cultura, processi e strutture, e una leadership intesa come capacità di creare condizioni per valorizzare al meglio l'apporto di tutti.

Nella seconda parte del contributo Simona Liguori racconta la sperimentazione di Nespresso Italiana.

L'azienda si è trovata a un punto in cui le regole tradizionali non bastavano più per supportare le persone e la crescita. Nonostante fosse già solida e con una cultura dinamica, la leadership era ancora gerarchica e lenta nelle decisioni. Prima di introdurre il modello AEquacy, l'azienda aveva già avviato un percorso culturale dal basso, raccogliendo valori come fiducia, libertà e responsabilità condivisa.

Il percorso è iniziato con il team HR come laboratorio, per poi estendersi ad altri reparti come *supply chain*, *customer service* e *marketing*. Sono state introdotte pratiche chiave come la definizione del *purpose* dei team e dei ruoli dinamici, per favorire chiarezza, autonomia e motivazione.

I risultati concreti riportati da Simona Liguori sono stati tangibili: performance migliorate, maggiore coinvolgimento, apprendimento continuo e decisioni più rapide. Il cambiamento ha richiesto tempo, pazienza e fiducia reciproca, ma non senza difficoltà.

La sperimentazione del modello AEquacy è stata avviata secondo una logica *top-down*: la decisione di introdurre il nuovo assetto organizzativo è partita dal vertice aziendale, che ne ha definito obiettivi, perimetro e tempi di implementazione. I risultati richiamati emergono dunque dalla prospettiva della funzione HR, che ha avuto un ruolo centrale sia nell'avvio sia nel monitoraggio del percorso.

Il modello tradizionale che viene sostituito è descritto come lento e limitante, ma si riconosce che offriva anche elementi importanti come regole chiare, confini definiti e un senso di sicurezza. Le crescenti condizioni di complessità e incertezza dei mercati richiedono maggiore duttilità e partecipazione di tutte le persone. Il passaggio al modello AEquacy e la riduzione della gerarchia non ha rappresentato quindi solo una liberazione, ma anche la perdita di punti di riferimento consolidati. Fin dall'inizio, questo cambiamento ha generato incertezza, paura di sbagliare e bisogno di conferme.

La leadership distribuita è vista come un'evoluzione positiva, ma le abitudini legate ai modelli tradizionali portano spesso le persone a cercare ancora controllo, approvazioni e decisioni dall'alto. La fiducia è alla base del nuovo modello, ma è fragile e va coltivata con attenzione: anche piccoli episodi di controllo possono metterla in crisi, occorre vigilare continuamente. Un crescente livello di redistribuzione dei poteri nelle organizzazioni può generare significative forme di stress e disorientamento rispetto a chi deve in ultima istanza prendere le decisioni.

Il modello AEquacy viene rappresentato come più umano e autentico, oltre che più produttivo, ma non adatto a tutti. Alcune persone hanno scelto di lasciare l'azienda, perché vivere in un contesto molto autonomo ha generato più ansia che benessere. La libertà, quindi, non è automaticamente positiva per tutti e finisce per influenzare chi decide di restare e chi no.

Emergono anche tensioni tra flessibilità e struttura. AEquacy nasce per superare modelli rigidi, ma richiede comunque nuove regole, pratiche e modi di comunicare. Non elimina l'ordine, ma lo ridefinisce. L'auto-organizzazione rende le persone più responsabili, ma richiede anche maggiore consapevolezza e competenze più sviluppate.

La sperimentazione mostra che pratiche basate su fiducia, coinvolgimento e responsabilità possono migliorare l'apprendimento, l'engagement e il coordinamento del lavoro, con effetti positivi anche sull'efficienza. Allo stesso tempo, però, aumenta la pressione sulle persone e non tutti sono interessati o pronti ad affrontare questo tipo di cambiamento. Sarà utile misurare nel processo di allargamento del modello AEquacy ad altri settori dell'azienda il livello di gradimento delle persone, ma soprattutto la capacità di miglioramento continuo delle modalità operative alla luce dei suggerimenti degli attori sul campo.

Infine, poiché la sperimentazione ha coinvolto solo una sede dell'azienda e un numero non elevato di persone, emergono anche i limiti di estensione del modello. Applicarlo a tutta l'organizzazione potrebbe risultare complesso senza cambiamenti profondi nei sistemi di governance, di valutazione delle performance e di distribuzione delle responsabilità.

2.6. Etica e opportunismo

Il caso "Etica e opportunismo. Motivazioni, comportamenti e risultati nelle comunità organizzative contemporanee" riporta la riflessione di Luigi Rampino, responsabile aziendale con esperienza nella gestione di team eterogenei e nella conduzione di processi organizzativi complessi. Una riflessione che fondata sull'estrapolazione di modelli comportamentali osservati in diversi contesti organizzativi, che hanno adottato in parte pratiche di auto-organizzazione e approcci umanocentrici, sperimentando iniziative pilota per promuovere la partecipazione, l'innovazione e la responsabilità condivisa.

Nell'esperienza dell'autore l'etica nelle organizzazioni riguarda sia il contesto della pubblica amministrazione che l'impresa privata. La sua riflessione non si riduce alla conformità normativa o alla responsabilità sociale d'impresa, non si colloca unicamente sul piano dei valori dichiarati, ma incide direttamente sulle pratiche organizzative e sulle modalità di governo delle decisioni. In questo senso, l'etica emerge come una componente della governance organizzativa: orienta criteri di scelta, definisce confini di legittimità dell'azione manageriale e influisce sui meccanismi di controllo, responsabilizzazione e trasparenza, contribuendo a strutturare o a indebolire la coerenza complessiva dei processi decisionali.

La riflessione si fonda sui concetti di etica della coesione ed etica del limite, categorie che guidano la gestione delle tensioni tra autonomia individuale, collaborazione e innovazione.

L'etica della coesione implica una predisposizione a cooperare, piuttosto che a stabilire gerarchie rigide o forme di dominio. La sfida consiste nel bilanciare l'autonomia dei singoli con la necessità di costruire relazioni collaborative e solidali che mantengano coeso il gruppo. In pratica, l'adozione di nuove tecnologie o modelli organizzativi può entrare in conflitto con la coesione se non vi è attenzione alla dimensione relazionale.

L'etica del limite riguarda invece la capacità di autodisciplinarsi nella gestione dei propri obiettivi, evitando sia la stasi sia la tensione permanente generata da una ricerca infinita di performance o innovazione. L'uso di strumenti tecnologici, come l'IA, o l'adozione di modelli agili e auto-organizzati, richiede di stabilire limiti chiari, modulando impegno e aspettative e prevenendo sovraccarico, frustrazione o alienazione.

Secondo Rampino, l'integrazione di nuovi strumenti e pratiche comporta sempre ambivalenze tra efficienza, produttività e valori etici. L'adozione di tecnologie avanzate, pur aumentando la capacità operativa, può erodere coesione e senso di responsabilità condivisa se non è accompagnata da una governance etica consapevole.

Il caso mostra che la leadership etica non è un insieme di regole astratte, ma un processo pratico di *decision-making* e regolazione continua, che coinvolge la definizione di norme condivise, la promozione della collaborazione e la modulazione del rapporto tra individui e obiettivi. L'etica del limite e della coesione diventa così uno strumento operativo per gestire ambivalenze e tensioni organizzative.

In questa prospettiva, l'etica della coesione e l'etica del limite non rappresentano un semplice richiamo valoriale, ma una possibile chiave di governo del cambiamento. Parlare di limite significa interrogarsi su quanto spingere l'efficienza e con quali conseguenze; parlare di coesione significa bilanciare autonomia individuale e responsabilità collettiva. L'etica diventa così uno strumento per orientare le scelte organizzative e per dosare, in modo più consapevole, obiettivi e metodi dell'innovazione.

3. Qualche confronto

I sei casi presentati sono tra loro molto diversi per modalità di costruzione, settori analizzati e tipi di organizzazione coinvolte. Alcuni si basano su interviste e focus group, altri su riflessioni manageriali o su studi di casi specifici; riguardano contesti industriali, logistici, creativi e organizzativi; osservano realtà molto strutturate e globali, come Amazon e Microsoft, e realtà piccole e cooperative, come ODS, fino a sperimentazioni parziali di nuovi modelli organizzativi come in Nespresso.

Proprio per questa eterogeneità, i contributi non sono direttamente comparabili. Tuttavia, pur partendo da presupposti e punti di vista diversi,

tutti mettono al centro il rapporto tra tecnologia, organizzazione del lavoro e lavoratori. Per questo motivo è possibile individuare alcuni parallelismi ed elementi di confronto trasversali, che aiutano a leggere come l'innovazione tecnologica e organizzativa produca effetti differenti ma spesso attraversati da tensioni ricorrenti: tra efficienza e qualità del lavoro, tra autonomia e controllo, tra produttività e sostenibilità umana. L'adozione di innovazioni tecnologiche e modelli organizzativi non agisce mai in modo neutro: interagisce con le culture aziendali preesistenti, con le abitudini delle persone e con le strutture organizzative consolidate. In ogni contesto emergono sfide simili, pur con manifestazioni diverse: aumentano le opportunità di autonomia e collaborazione, ma cresce anche la necessità di gestire responsabilità e incertezze; si accelerano i processi, ma occorre garantire che la velocità non comprometta la qualità o il senso del lavoro; si promuove la produttività, ma ciò richiede equilibrio tra carichi, sostenibilità individuale e coordinamento. Proprio per la loro diversità i casi esaminati sono interessanti in un'ottica esplorativa.

3.1. Tecnologia: una leva comune, effetti differenti

In tutti i casi la tecnologia viene introdotta per migliorare il processo produttivo, ma non produce ovunque gli stessi effetti sui lavoratori.

In Manufacturing Marelli e nella manutenzione Edison la tecnologia entra in modo graduale e come supporto: affianca il lavoro umano, ne migliora la sicurezza e ne alleggerisce gli aspetti più faticosi. Tuttavia, l'automazione porta anche alla paura della perdita di posti di lavoro e alla difficoltà di adattamento per alcune generazioni di lavoratori. Qui l'ambivalenza è legata a una crescente percezione di disumanizzazione accanto ai benefici pratici.

Nel settore ICT e in ODS, l'introduzione dell'IA e degli strumenti digitali offre autonomia e flessibilità, migliorando efficienza e produttività. Tuttavia, ciò porta anche a isolamento e alienazione nelle relazioni, riducendo il contatto umano e indebolendo la coesione tra colleghi. La tecnologia facilita il lavoro, ma al contempo lo riduce a compiti meccanici e indebolisce il valore della competenza individuale.

In Amazon la tecnologia non è un supporto: è il perno del sistema logistico. Efficienza e controllo sono massimizzati, ma al costo di un forte sfruttamento del lavoro, dove i lavoratori sono trattati come funzioni misurabili e sostituibili. L'azienda raggiunge vette di efficienza, produttività

e velocità, ma a spese di autonomia e condizioni di lavoro deteriorate, e di conseguenza aumento della rotazione e problemi reputazionali.

Anche nell'interpretazione Microsoft la tecnologia ha un ruolo centrale, è un abilitatore indispensabile del cambiamento organizzativo, non una scelta tra molte, che porta a un lavoro potenzialmente più qualificato e interessante, ma anche più complesso e selettivo. Il punto di vista dei lavoratori non viene considerato, lasciando aperto un capitolo che ci piacerebbe affrontare in seguito.

Nei modelli umanocentrico di Nespresso, infine, la tecnologia è quasi sullo sfondo: il cambiamento più rilevante non è tecnico, ma riguarda l'organizzazione e la redistribuzione del potere decisionale. Il perimetro di lavoratori finora coinvolti non consente valutazioni particolarmente estese, ma in ogni caso appare, insieme agli elementi di successo, la fatica e lo stress di alcuni. Le forme di ampio coinvolgimento, di autonomia e responsabilizzazione sono apprezzate da molti, ma per varie ragioni producono sempre qualche sguardo critico, che se accolto potrebbe migliorare il sistema.

3.2. Autonomia e controllo: equilibri instabili

Il rapporto tra autonomia e controllo attraversa tutti i casi, ma assume forme molto diverse.

In alcuni casi – ICT, ODS, Nespresso, Microsoft – si parla molto di libertà, responsabilità e auto-organizzazione. Le persone hanno più spazio decisionale, ma anche più pressione, più incertezza e più paura di sbagliare. Non tutti riescono a stare bene in questo contesto.

In Amazon accade l'opposto: il lavoro è fortemente controllato da algoritmi e indicatori. I driver hanno pochissima autonomia e sono costantemente valutati.

Nella Manufacturing Marelli e nella manutenzione Edison si sta in mezzo: l'autonomia non sparisce, ma viene riorganizzata attorno a sistemi automatizzati che guidano e indirizzano il lavoro.

Questa apparente contraddizione, o ambivalenza, potrà essere equivocata come confusione. In realtà in contesti complessi, come quelli nei quali ci muoviamo, troviamo spesso la compresenza di spinte tra loro opposte o deviazioni di rotta. Il controllo sarà sempre più assegnato alle macchine e di conseguenza anche il concetto di autonomia a cui le persone sono abituate subirà significativi mutamenti.

3.3. Identità professionale e senso del lavoro

In tutti i contesti il lavoro cambia, mettendo in crisi qualcosa.

In fabbrica e negli impianti energetici emerge soprattutto il timore dell'obsolescenza e della perdita di continuità della carriera, in particolare per i lavoratori più anziani.

Nel settore ICT, in Microsoft e in ODS, invece, la questione riguarda il valore delle competenze qualificate e creative: l'ingresso dell'IA nelle attività cognitive e artistiche mette in discussione il significato stesso del lavoro umano.

In Amazon, infine, l'identità professionale è già ridotta al minimo: il lavoratore è una funzione misurabile del sistema logistico, facilmente sostituibile. Qui non si teme di perdere status o competenze, perché non sono centrali fin dall'inizio. L'identità professionale conta poco, conta solo la performance.

3.4. Relazioni e coesione

Le relazioni di lavoro hanno un peso molto diverso nei vari contesti, ma in tutti i casi risultano trasformate dall'innovazione tecnologica e organizzativa.

In fabbrica e in ODS la collaborazione e la presenza condivisa sono storicamente centrali, e per questo l'automazione e la digitalizzazione vengono vissute anche come una perdita relazionale.

In Microsoft le relazioni diventano più funzionali e orientate al risultato, ma potenzialmente meno dense sul piano umano, anche se il testo presenta questo cambiamento più come un'evoluzione positiva che come una perdita.

Nel lavoro ICT e nella manutenzione remota, la riduzione delle interazioni è più "naturale", ma produce comunque isolamento.

In Amazon, la competizione indotta dai sistemi di valutazione tende a indebolire attivamente la coesione tra lavoratori, che diventano più isolati e meno solidali.

Nei modelli umano-centrici, invece, la relazione diventa centrale, ma va costruita attivamente: non è più garantita dalla gerarchia.

In questo senso, l'etica della coesione proposta da Rampino permette di leggere come la tecnologia e i nuovi modelli organizzativi possano

rafforzare o indebolire i legami collettivi. Quando l'attenzione si concentra esclusivamente su performance ed efficienza, la coesione tende a diminuire; quando invece il focus è sul lavoro nel suo complesso, diventa fondamentale curare la qualità delle relazioni per evitare che si indeboliscano.

3.5. Le relazioni industriali

In diversi contesti il cambiamento tecnologico domina le dinamiche organizzative e il controllo sui lavoratori è molto diretto. È il caso di Amazon, in cui gli algoritmi gestiscono ogni fase della filiera logistica e i driver operano sotto un monitoraggio costante, le relazioni industriali, formalmente presenti, risultano marginali. La negoziazione collettiva ha scarsa efficacia e la disciplina è imposta più dai sistemi digitali che da accordi o sindacati.

In Microsoft la cultura organizzativa e la formazione diventano strumenti principali di gestione, mentre il ruolo dei sindacati resta quasi assente. Lo stesso vale per l'ICT in fabbrica e per la manutenzione negli impianti energetici: l'uso diffuso di strumenti digitali e sensori aumenta autonomia e sicurezza, ma riduce la centralità delle relazioni industriali, che restano confinate a momenti occasionali di confronto tecnico o formale. Nel manifatturiero di Marelli, la situazione è diversa. L'automazione e i robot collaborativi richiedono attenzione alla cultura organizzativa e alla gestione dei rapporti umani. La funzione delle relazioni industriali emerge nel supportare il dialogo tra generazioni e nel mediare le paure dei lavoratori rispetto all'obsolescenza professionale.

In ODS il sindacato è assente ma le relazioni industriali, intese come dialogo tra management e lavoratori, sono centrali. La gestione dei soci, la supervisione dei progetti e l'adozione dell'intelligenza artificiale passano attraverso decisioni condivise e partecipazione. Qui l'attenzione alle relazioni industriali si intreccia con la cultura della cooperativa e con l'obiettivo di preservare qualità artistica e coesione tra le persone.

Infine, in Nespresso, anche se l'azienda sperimenta un modello umano-centrico e auto-organizzato, le relazioni industriali non hanno un ruolo formale di mediazione o di negoziazione esterna: la partecipazione avviene all'interno dei team, tramite leadership distribuita e pratiche di confronto quotidiano, il peso maggiore lo assumono fiducia, autonomia e coordinamento interno.

3.6. Il tema del limite

Il tema del limite emerge in tutti i casi, ma viene esaminato in modo esplicito e centrale dal contributo sull'etica e opportunismo, che offre una chiave di lettura trasversale per interpretare le altre esperienze. Il limite non è visto come un ostacolo all'innovazione, ma come una condizione necessaria per renderla sostenibile nel tempo.

Nei casi analizzati, il limite appare spesso come mancanza o come tensione irrisolta. In Amazon il limite è praticamente assente: la ricerca continua di efficienza e velocità porta a un'intensificazione estrema del lavoro, con effetti evidenti su stress e sfruttamento. Negli altri contesti il problema è meno radicale, ma comunque presente: nell'ICT e nella manutenzione Edison il digitale rende difficile separare tempi di lavoro e tempi di vita; in ODS la pressione sui tempi e sui costi rischia di comprimere qualità e creatività; in Microsoft il limite dell'IA è riconosciuto nella mancanza di *"intenzionalità, responsabilità, valori o contesto umano"*, ma questo non è un vincolo strutturale o un freno all'adozione, bensì una condizione da gestire con una buona progettazione, governance e supervisione; nei modelli umano-centrici di Nespresso l'autonomia può trasformarsi in troppo lavoro se non accompagnata da confini chiari.

Il contributo di Rampino evidenzia come sia necessario decidere fino a dove spingersi: quanto accelerare, quanta responsabilità chiedere, quanta pressione rendere accettabile. Senza confini chiari e senza attenzione alla coesione, la tecnologia e i nuovi modelli organizzativi tendono a spostare continuamente l'asticella delle prestazioni, lasciando le persone sole a gestire il carico e anche le innovazioni "positive" possono diventare dannose.

In conclusione, tutti i casi raccontano la stessa tensione: la tecnologia può migliorare il lavoro, ma può anche svuotarlo di senso o peggiorarne le condizioni, aumentando ritmi e carichi e introducendo forme di controllo più stringenti. Questa ambivalenza non riguarda soltanto gli effetti immediati sul lavoro, ma attraversa almeno tre livelli.

Il primo riguarda la proposta organizzativa. Molti modelli si presentano come orientati all'autonomia, alla partecipazione o alla valorizzazione delle competenze; tuttavia, nella pratica possono generare nuove forme di standardizzazione, pressione o dipendenza dai sistemi digitali. Tra le intenzioni dichiarate e l'esperienza concreta può aprirsi uno scarto significativo.

Il secondo livello concerne il processo di implementazione. In diversi casi si parte con determinate finalità - maggiore efficienza, migliore qualità, più autonomia- ma il percorso produce esiti diversi o persino opposti. Strumenti introdotti per alleggerire il lavoro finiscono per intensificarlo; tecnologie pensate per sostenere la creatività ne comprimono gli spazi; modelli nati per distribuire responsabilità generano incertezza o nuove forme di controllo. L'innovazione non segue una traiettoria lineare: le modalità con cui viene gestita incidono profondamente sui risultati.

Il terzo livello riguarda gli esiti per l'impresa stessa. Anche dal punto di vista aziendale l'innovazione non produce effetti univoci: l'aumento di efficienza può accompagnarsi a tensioni interne, perdita di qualità o difficoltà di sostenibilità nel medio periodo. Ciò che appare vantaggioso nel breve termine può rivelarsi meno solido nel lungo periodo.

La differenza, dunque, non la fa la tecnologia in sé, ma il modo in cui viene governata. I casi mostrano che esistono modelli di governo molto diversi tra loro: alcuni fortemente centralizzati e orientati alla massimizzazione dell'efficienza, altri più partecipativi e attenti alla qualità del lavoro e alla sostenibilità nel tempo. Queste differenze incidono direttamente sugli esiti dell'innovazione e sono all'origine delle ambivalenze osservate.

Quando il cambiamento è gestito in modo sbilanciato - concentrato su un solo obiettivo, privo di un orizzonte di lungo periodo o poco attento al coinvolgimento degli attori - le tensioni tendono ad amplificarsi e gli effetti non intenzionali diventano più probabili.

Da qui l'idea che il "tassello mancante" non sia una nuova tecnologia, ma una modalità di progettazione e governo capace di integrare dimensione tecnica, organizzativa e sociale, che sappia riconoscere fin dall'inizio le ambivalenze, bilanciare obiettivi diversi e gestire l'innovazione in modo partecipativo, sostenibile e consapevole. D'altra parte, molti interrogativi appaiono senza risposta e possono rappresentare oggetto di successivi approfondimenti da parte del nostro gruppo. La progettazione congiunta, il coinvolgimento di tutti gli autori è sufficiente a migliorare i processi? Qual è l'equilibrio tra interesse del lavoratore e interesse del cliente? Soprattutto in uno scenario reso complesso dall'irrompere dell'intelligenza artificiale, ci si interroga su quale sia il confine tra innovazione e pressione sul lavoro, tra controllo e autonomia, tra rischio e opportunità.

Algoritmi in fabbrica. Organizzazione del lavoro e Intelligenza Artificiale

Alberto Cipriani

Abstract. In un contesto di continue trasformazioni tecnologiche la domanda più presente è: “utilità della macchina o sostituzione del lavoratore?”. Questo contributo analizza alcuni casi reali, nel mondo dei lavoratori informatici, nel settore produttivo automotive e nel contesto dei servizi di manutenzione professionale. Ambivalenze di varia natura caratterizzano i casi qui analizzati, sia al loro interno sia nel confronto tra loro. Le nuove relazioni tra persone e macchine “intelligenti” sono caratterizzate da vere e proprie partnership, come da inediti meccanismi di controllo e sudditanza. Le relazioni tra i lavoratori cambiano anch’esse alla luce dell’introduzione di nuove tecnologie evolute che modificano non solo i ruoli operativi, ma anche il design e la progettazione. Il ruolo del Sindacato e delle relazioni industriali in questo fiume di novità, sia tecnologiche sia organizzative, viene continuamente sollecitato e richiederebbe analisi e soluzioni in grado di interagire con più efficacia di quanto riesca a fare con gli strumenti usuali.

1. *Teorie e traiettorie di lungo periodo*

Il richiamo continuo a tutti i livelli e in varie forme all’intelligenza artificiale è frastornante.

Trasmissioni televisive di approfondimento, podcast, reel, short video, interviste a opinion leader si concentrano spesso sui cambiamenti introdotti dall’IA, talvolta proponendo approcci ansiogeni, altre volte magari salvifici.

Ma cosa avviene nel mondo del lavoro reale? Quali gap tra le alte strategie e le forme di implementazione nelle imprese?

La “fine del lavoro”¹ pronosticava J. Rifkin già al termine del secolo scorso, in seguito alla terza rivoluzione industriale, e ancor più oggi vari studiosi ritengono che molte attività umane saranno sostituite dalle macchine, fenomeno che libererà tempo per le persone. La riduzione degli orari lavorativi e l’aumento di varie forme di flessibilità potranno effettivamente generare, almeno per alcune tipologie di lavoro, ampi spazi di ozio creativo o per lo meno distensivo.

La storia insegna quanto il continuo rimando tra lavoro e riposo, tra attività manuale e intellettuale, tra produzione e relazione, sia presente nelle dinamiche antropologiche da secoli e pervada più culture. Esiodo, nel VIII secolo a.c., ci spinge a riflettere sul lavoro non solo come fatica, ma come senso, giustizia, prosperità: «A costui Zeus dalla vasta voce concede prosperità (aretè)»².

Difficile dire quanto la categoria *aretè* pervaderà le nuove forme lavorative che modificheranno fortemente le relazioni tra colleghi e tra gli umani e le macchine, anche attraverso «app dinamiche che consentiranno l’interazione continua»³. Le dinamiche relazionali lavorative, come i movimenti tra funzioni operative e tempo di vita, sono sempre più fortemente rivisitate e la dicotomia tra i diversi frangenti temporali sempre più labile. Ne scaturiscono nuove forme di stress, ma anche di libertà intellettuale, perché interrompere una fantastica sciata sulla neve per gestire un problema lavorativo potrebbe essere fonte di fatica o piuttosto di liberazione psicologica.

Ma la domanda decisiva che tutti ci facciamo, compresi gli studiosi, è: «utilità della macchina o sostituzione del lavoratore?»⁴.

Una delle preoccupazioni cruciali di Acemoğlu sull’Intelligenza Artificiale (d’ora in poi IA) è se prenderà la forma di “utilità della macchina”, aiutando i lavoratori a raggiungere la produttività, o se sarà finalizzata a imitare l’intelligenza generale nel tentativo di sostituire i posti di lavoro

¹ J. Rifkin, *La fine del lavoro*, Milano, Baldini&Castoldi, 1995.

² G. Mari, *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, Firenze, Firenze University Press, 2024.

³ R. Napione, Director of MPD Americas SKF, citato in A. Cipriani, *Lavoro intelligente e potenza digitale*, Firenze, Firenze University Press, 2024..

⁴ D.K. Acemoğlu, Premio Nobel per l’Economia, Boston, MIT, 2024..

umani. È la differenza tra fornire nuove informazioni a un biotecnologo rispetto alla sostituzione di un operatore del servizio clienti con la tecnologia automatizzata del call center. Finora, ritiene Acemoğlu, le aziende si sono concentrate su quest'ultima fattispecie. È probabile che si stia usando troppo l'IA per l'automazione e non abbastanza per fornire competenze ai lavoratori.

Riguardo ai livelli manageriali è ormai nota l'opinione di scienziati ed esperti di organizzazione che vedono come fortemente ridimensionato il potere decisionale di dirigenti ai vari livelli. Questo fenomeno può essere vissuto come perdita di status, per la cessione alle macchine di capacità che intervengono pesantemente sulle scelte manageriali, oppure come una nuova energia che unita all'esperienza e alla creatività umana può accrescere produttività e competitività. I manager occidentali, abituati a "comandare" molto più degli orientali potrebbero trovarsi a disagio in questo cambiamento, ma la vera sfida, per tutti i manager, sarà decidere di cimentarsi con l'IA.

Infatti, «AI won't replace managers, but managers who use AI will replace those who don't»⁵. L'IA non sostituirà i manager, ma i manager che usano l'IA sostituiranno quelli che non lo fanno. Chi si attarderà nello sposare nuovi paradigmi fondati su relazioni inedite tra intelligenza umana e artificiale pagherà un caro prezzo.

I tempi, la velocità di implementazione risulteranno elementi decisivi. È stato ampiamente dibattuto quanto accadde con «l'introduzione dell'elettricità nelle fabbriche americane e la produttività che è rimasta stagnante per più di due decenni. È stato solo dopo che i manager hanno reinventato le loro linee di produzione utilizzando macchinari distribuiti che la produttività è aumentata»⁶. Nel caso della trasformazione digitale i decenni si trasformano in mesi e chi saprà agire rapidamente avrà un vantaggio significativo sui concorrenti.

L'impressione che si ricava dai colloqui con manager di varie aziende è di grande curiosità, ma anche profonda incertezza su come orientarsi. Un dilemma quasi esistenziale prima ancora che professionale, che po-

⁵ E. Brynjolfsson, Stanford University, 2024..

⁶ P. Neirotti, Direttore Scuola Master Politecnico di Torino, intervista a Radio I, 2025..

trebbe essere così commentato da un noto autore del passato: «Ero così ben in equilibrio tra il passato e l'avvenire da non sentirmi naturalmente e istintivamente attratto né verso l'uno né verso l'altro»⁷. Pur all'interno di sistemi democratici, dov'è legittimamente consentito esprimere opinioni o perplessità in ordine a cambiamenti fortemente imposti da meccanismi apparentemente incontrollati, risulta difficile per la classe manageriale evitare di misurarsi con gli stravolgimenti tecnologici.

È interessante osservare fenomeni di forte standardizzazione nelle modalità di utilizzo dell'IA, per esempio con l'utilizzo di ChatGPT come *tool* di uso comune, ma al contempo la ricerca di soluzioni fortemente customizzate e spesso inedite. Pare di trovarsi all'interno di un *game* (per dirla alla Baricco) condotto da dinamiche più assurde che logiche e ci viene da domandare «alla creazione assurda quanto pretendiamo dal pensiero: la rivolta, la libertà e la diversità»⁸. A ben vedere queste tre categorie, messe ben in rilievo da Camus nel secolo scorso, possono ben rappresentare un approccio culturale e mentale utile per *surfare* nel mare burrascoso della rivoluzione digitale, ma altrettanto in quella *green*.

Diversità, soprattutto, come frontiera che consente di sondare gli aspetti più tipici e peculiari, che però per funzionare richiede passione, fattore indispensabile per produrre innovazione. La combinazione di queste categorie come carburanti per spingerci alla volta di soluzioni creative, senza porsi troppe domande sul senso ultimo. Una sorta di ricerca di quell'equilibrio tra la parte più intrinseca del lavoro e quella più manifesta.

La rivoluzione prodotta dall'intelligenza artificiale è sempre più guidata dal mercato ed è nelle mani di (pochi) grandi *player* globali. «Fino al 2014, la maggior parte dei modelli di apprendimento automatico significativi sono stati rilasciati dal mondo accademico. Da allora, l'industria ha preso il sopravvento. Nel 2022, c'erano 32 modelli di *machine learning* prodotti dall'industria rispetto ai soli 3 prodotti dal mondo accademico»⁹. Questa concentrazione di potere nelle mani di poche Big Tech inquieta i cittadini, così i governi, che hanno iniziato a legiferare

⁷ A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, Bologna, Cappelli, 1957.

⁸ A. Camus, *Il mito di Sisifo*, Milano, Bompiani, 1942.

⁹ *Artificial Intelligence Index Report*, Stanford University, 2023.

massivamente sul tema, ma altrettanto le imprese, che sono indotte a crescenti investimenti non solo per lo sviluppo del business, ma anche in termini di *cyber security*.

L'atteggiamento della pubblica opinione a livello globale pare combattuto. «Il 53 per cento si dichiara entusiasta dei prodotti e servizi che utilizzano l'IA, mentre il 50 per cento afferma che l'IA li rende nervosi. L'Asia è più ottimista al riguardo, invece, i Paesi anglosassoni e l'Europa sono i più scettici»¹⁰. Ma gli investimenti delle Big Tech continuano a crescere a ritmi elevati: «Passati da 170 miliardi di dollari nel 2023 a una proiezione di oltre 200 miliardi nel 2024 e 250 miliardi di dollari nel 2027, sono guidati da Alphabet e Amazon, cui seguono in scia Microsoft, Meta e, in misura minore, Oracle»¹¹.

Ora, è probabile che, forse più rapidamente di quanto immaginiamo, questa mole di investimenti pervaderà le nostre vite lavorative e ci sentiremo tutti a breve colleghi di macchine intelligenti, ma forse riscopriremo altresì le relazioni umane, perché «non ci sarà merce più preziosa di ciò che farà sentire umani gli uomini»¹². L'informalità relazionale di prossimità tra colleghi diventerà prezioso materiale emotivo, capace di produrre innovazione e benessere, proprio come ben descritto nel caso degli «*undercommons*, un modo dislocato, sotterraneo e fuggitivo, un modo originale di stare al mondo in comune»¹³. Non tutto lasciato in mano alla fredda tecnologia.

Si manifesta, per contro, una tendenza non residuale che, a certe condizioni, assegnerebbe alle macchine intelligenti una fiducia quasi salvifica. Infatti «poiché non ci si può aspettare che gli esseri umani conoscano ciò che vogliono o dovrebbero volere, e tantomeno concordino in proposito, il compito di determinarlo andrebbe lasciato alla superintelligenza in quanto epistemicamente superiore a noi. Poi bisognerebbe assicurarsi che le macchine non facciano ciò che noi diciamo loro di fare, ma quello che avremmo dovuto desiderare se avessimo saputo che cosa

¹⁰ AI Monitor, Milano, IPSOS, 2024.

¹¹ ISPI, *Big Tech e governi alla prova della verità*, Milano, 2024.

¹² A. Baricco, *The Game*, Torino, Einaudi, 2018.

¹³ S. Harney, F. Moten, *The Undercommons: Fugitive Planning and Black Study*, New York, Autonomedia, 2013.

fosse. Ecco la soluzione al problema del controllo. Da quel momento in poi dovremmo obbedire con fiducia alle decisioni e alle azioni della superintelligenza, per il nostro stesso bene»¹⁴. Una prospettiva tanto affascinante quanto inquietante, ma certamente totalmente incomprensibile, visto l'andamento dei comportamenti umani tra guerre e totale incapacità di allearsi veramente con l'ambiente naturale.

Siamo comunque lontani da forme di superintelligenza o addirittura di transumanesimo che possano davvero produrre effetti pratici. Le macchine non sono in grado di svolgere azioni morali. I robot non possono perpetuare la ragione umana, ma gestire determinate azioni in base a come sono state programmate, difettano di moralità e non sono a oggi in grado di produrre intuizioni, idee, perché «un'idea è un pensiero inaspettato, sorprendente, assolutamente non banale»¹⁵ ed è prerogativa nostra.

Tra l'altro mentre in termini di quantità di elaborazione di dati le IA hanno una potenza inaudita e crescente, non sempre riescono a garantire alta qualità, per la loro difficoltà «logica e ontologica di ridurre la complessità imperante e il rischio di una rigidità iper-razionale ma sterile»¹⁶. Le cause di questa difficile risposta qualitativa delle reti neurali è da attribuirsi soprattutto al processo di «training degli algoritmi, per cui possono riscontrarsi problemi di *underfitting*, rete grande e pochi esempi, o di *overfitting*, troppi dati e incerte oscillazioni»¹⁷.

La qualità dell'output è anche correlata con il concetto di responsabilità, che a oggi (forse sempre) non può certo essere assegnata a un computer o a un robot. Così nel caso di un Avatar nel Metaverso «a cui non può e non deve essere riconosciuta una soggettività (e/o una responsabilità) autonoma»¹⁸. Infatti le sentenze dei tribunali, in caso di

¹⁴ N. Bostrom, *Superintelligence. Paths, Dangers, Strategies*, Oxford, Oxford University Press, 2017.

¹⁵ G. Parisi, (2021), *In un volo di storni*, Milano, Rizzoli.

¹⁶ Y.B. Rapetti, (2021), *La società senza sguardo*, Milano, Mimesis (Eterotopie).

¹⁷ L.F. Tiotsoy, Ricercatore IA, Computer Engineering Department, Politecnico di Torino.

¹⁸ M. Biasi, "Lavoro e soggettività al tempo degli Avatar", *Tassello Mancante*, n. 3, pp. 113-132.

conflitto tra organizzazione datoriale e lavoratore a causa di utilizzo di algoritmi, vengono emanate facendo riferimento al proprietario del codice sorgente dell'algoritmo stesso, peraltro dovendo praticare percorsi particolarmente tortuosi e non sempre risolutivi. Insomma, soprattutto nei processi lavorativi di vario genere, in particolare nelle attività di selezione e assunzione dei lavoratori, gli algoritmi «rafforzano l'accessibilità, la trasparenza, ma lo stesso meccanismo porta a ritenere legittimo non dichiarare, generando enormi perplessità su chi ricada la responsabilità»¹⁹. Questa contraddizione tra trasparenza (tutta da valutare) e poca chiarezza sulle routine usate dagli algoritmi è uno degli elementi di debolezza dei sistemi IA.

La responsabilità degli eventi e degli atti è strenuamente connessa alla memoria e le macchine non possono che esprimere un estratto di ciò che gli è stato dato loro in pasto. Noi siamo altro, non sapremo muoverci agevolmente senza i ricordi, «come faremmo a vivere senza le nostre vite? Come sapremmo di essere noi senza il nostro passato?»²⁰. Siamo frutto di una lunga storia economica millenaria fatta di condizioni climatiche, risorse naturali, circostanze storiche e politiche, innovazioni tecnologiche. Tuttavia, all'interno di questo quadro, sono spesso le caratteristiche culturali a incidere in misura determinante: «se la storia dello sviluppo economico ci insegna qualcosa, è che a fare la differenza è la cultura»²¹. La cultura ci salverà, se sapremo nutrirla.

E l'Italia? A che punto è il nostro Paese in relazione a questa rivoluzione tecnologica?

Innanzitutto, un breve accenno all'Europa. «Nel giro di poco più di vent'anni l'Unione Europea ha perso drammaticamente terreno rispetto agli Stati Uniti: mentre all'inizio degli anni Duemila il PIL per persona attiva statunitense – se valutato a parità di potere di acquisto (PPP, in gergo) – era equivalente a quello UE, ora lo sopravanza del 20%»²². Come

¹⁹ I. Pais, Università Cattolica Milano, in A. Cipriani, *Lavoro intelligente e potenza digitale*, Firenze, Firenze University Press, 2024.

²⁰ J. Steinbeck, (1939), *Furore*, Milano, Bompiani.

²¹ D.S. Landes, (2000), *La ricchezza e la povertà delle nazioni*, Milano, Garzanti.

²² Politecnico di Milano, *I numeri chiave dell'innovazione digitale*, Osservatori.net Digital innovation, 2024.

ha bene evidenziato il Rapporto Draghi sulla competitività europea, così come il FMI, le cause di questo divario sarebbero da attribuirsi alla crisi del 2008, alla recente pandemia, ma anche a cause strutturali più profonde che se non verranno risolte produrranno un ulteriore allargamento del divario nei prossimi anni.

Sia la Germania quanto la Francia perdono quote di produttività del lavoro per ora lavorata, ma l'Italia purtroppo vede un decremento di oltre 40 punti percentuali dal 2000 al 2024.

Potremmo pensare di essere, come da manuale, il fanalino di coda dell'ennesima graduatoria. È invece utile sapere che il nostro Paese non è sempre stato la pecora nera o grigia, perché ha avuto almeno un frangente storico di grande successo. Nel Rinascimento, il nostro non è stato un grande Paese solo grazie a Leonardo e Michelangelo: «Nel 1500 l'Italia vantava il più alto PIL pro capite della terra. I suoi abitanti erano all'incirca il 30% più ricchi della media dell'Europa occidentale e godevano di un benessere pro capite due volte e mezzo maggiore rispetto a coloro che risiedevano nei grandi imperi ottomano, egiziano e giapponese»²³. Di nuovo torna la cultura come fattore non unico, ma decisivo.

Riguardo alla storia può tornare altrettanto utile sapere che il mondo nei circa duecentomila anni prima del 1800 ha avuto un andamento del benessere materiale delle persone sostanzialmente piatto, escludendo piccole gobbe durante l'Impero Romano e il Medioevo Arabo. Questa ricchezza media è rappresentata da un valore di consumi di tre dollari al giorno misurato con il potere di acquisto di oggi. A partire dal 1800 il reddito reale pro capite dei più poveri è aumentato, «non del 10 o del 100%, ma di un valore pari a oltre il 3.000%. Cibo a buon mercato. Appartamenti più grandi. Alfabetizzazione. Antibiotici. Aeroplani. La pillola. L'istruzione universitaria»²⁴. Negli ultimi due secoli si è liberata un'energia tale da consentire un salto globale mai visto nella storia dell'umanità.

Goldin e Kutarna scommettono su questo frangente storico come "Nuova età dell'oro". Alla stregua di quanto avvenne nel Rinascimento,

²³ I. Goldin, C. Kutarna, *Nuova età dell'oro. Guida a un secondo Rinascimento economico e culturale*, Milano, il Saggiatore, 2018.

²⁴ D.N. McCloskey, *Why Liberalism Works: How True Liberal Values Produce a Freer, More Equal, Prosperous World for All*, New Haven, Yale University Press, 2019.

nella nostra epoca c'è un terreno estremamente fertile per la fioritura del genio, un rapporto stretto e generativo tra scienza e tecnologia; e suggeriscono una strategia che, presupponendo il fattore rischio come elemento imprescindibile della natura del genio, attinga al passato per dirigere il presente e orientare il futuro.

Il potere tecnologico sempre più concentrato nelle mani di pochi, le difficoltà di elaborazione degli individui a causa della diminuzione della quantità di vocaboli conosciuti, le debolezze strutturali del nostro sistema italiano ed europeo, generano molte perplessità sulla nostra capacità di “stare al passo”. La cultura, come detto, continuerà ad avere un ruolo decisivo e andrebbe maggiormente evidenziato il ruolo delle relazioni tra le persone, la capacità di dialogo, di empatia, di lavoro in *team*. Daniel Klein²⁵, studiando Adam Smith, prova a interpretare l'idea di “libertà naturale” espressa dal padre dell'economia moderna. Distingue tra i sentimenti attivi e quelli passivi, un'emozione è passiva, una passione è attiva. L'emozione si presenta nell'immediato, prima che abbiamo agio di riflettere e spesso è eticamente sufficiente. Vediamo un bambino che sta per cadere in un pozzo. Chiunque, fosse anche un gorilla, è spinto a intervenire. Ma queste emozioni passive – quelle che gli economisti ortodossi chiamano, nel loro strano gergo, “massimizzazione dell'utilità” – non bastano e renderci pienamente umani. In fondo, anche l'erba massimizza la propria utilità, senza riflettere, passivamente, cercando la luce e il nutrimento.

Questa categoria dei sentimenti attivi può nobilitare i nostri pensieri e le nostre azioni. Certamente non sarà sufficiente a risolvere problemi strutturali a cui si è accennato, ma forse potrà generare valore economico e sociale per le comunità e i luoghi di lavoro. La cultura italiana, se riscoperta in chiave innovativa, potrebbe giocare un ruolo significativo nell'aiutarci a risalire la china e sperare in un futuro più interessante. Gli incrementi tecnologici devono essere accompagnati da quelli socio-organizzativi, che consentano di utilizzare al meglio le nuove tecnologie e produrre un'evoluzione autentica, servono «investimenti ancora maggiori in nuovi processi aziendali, competenze e altri tipi di capitale immateriale»²⁶.

²⁵ D.B. Klein, George Mason University Virginia, 2024.

²⁶ E. Brynjolfsson, (2024), Stanford University

2. I casi di studio

Il lavoro di analisi ha coinvolto diversi attori dei contesti organizzativi aziendali e in diversi settori. Sono stati intervistati lavoratrici e lavoratori, rappresentanti sindacali e manager. Oltre alle interviste individuali abbiamo realizzato alcuni focus group in una zona neutra, l'Università di Torino, per favorire il massimo di libertà di espressione.

I settori coinvolti sono: "Information & Communication Technology", "Manufacturing Marelli", "Gestione impianti Edison".

2.1 Operatori informatici che usano quotidianamente l'Intelligenza artificiale.

Le persone che in tutti i contesti professionali lavorano da remoto o utilizzano apparati informatici per le attività quotidiane sono in costante aumento.

Le loro condizioni lavorative risultano strenuamente associate al contesto aziendale e organizzativo specifico, ma anche alle loro personali inclinazioni e aspettative rispetto a percorsi professionali che assumono curvature significative nel corso del tempo, se non addirittura vere inversioni di 180°.

Un significativo "vuoto normativo" pare caratterizzare questa popolazione variegata, soprattutto nel caso dei giovani, accompagnato da una sorta di cieca fiducia nei sistemi regolatori aziendali, assunti come dogmi indiscutibili.

Gli stessi contratti nazionali di categoria non sono più il riferimento normativo reale, almeno per quanto riguarda il sistema di inquadramento professionale, i parametri retributivi, la regolamentazione dell'orario di lavoro e delle flessibilità.

La relazione tra capitale e lavoro, in particolare nelle aziende ICT, è mediata da norme aziendali fortemente focalizzate sui risultati, sia individuali che di team.

2.1.1 *La solitudine che piace, ma talvolta inibisce*

Terminata l'emergenza pandemica molte imprese hanno continuato a concedere ampi spazi di *home working* a diversi lavoratori. Nel caso degli

addetti ai servizi ICT le forme di lavoro da casa, più o meno smart, erano già fortemente implementate, talvolta scelte dai lavoratori, talvolta imposte dalle imprese. Ci sono aziende informatiche che richiedono la presenza in ufficio un giorno al mese, altre imprese concedono di lavorare da casa non più di due giorni alla settimana.

I giovani accentuano molto questa richiesta di flessibilità da *work life balance*²⁷, fino a scegliere un posto di lavoro non tanto in relazione alla retribuzione quanto alla concessione di tre giorni in *smart working* in luogo di due.

Questa ricerca di solitudine feriale, tipica della generazione Z, andrebbe indagata accuratamente, ma non necessariamente mal giudicata. Se da un lato potrebbe suonare come una fuga dalla realtà fisica e soprattutto dalle relazioni interpersonali, dall'altro lascia intravedere percezioni profonde in grado di produrre frammenti di autentica serenità, «e Il naufragar mi è dolce in questo mare»²⁸. La solitudine come sfera esistenziale per concentrarsi, disintossicarsi dal caos crescente e ascoltare meglio se stessi, in un percorso quotidiano di ricerca del senso del lavorare, come del vivere.

È una forma di solitudine mai disperante perché accompagnata da relazioni virtuali o meta: «Il team virtuale è diverso da quello in presenza, usiamo il Metaverso e questo agevola le relazioni tra noi, anche personali e questo è molto importante per l'efficacia del lavoro e il nostro benessere»²⁹. Questa forma di prossimità mediata dalla tecnologia piace a molti, per ragioni di performance ed efficacia lavorativa, ma anche per governare meglio le ansie da relazioni fisiche con colleghi non sempre facili da gestire.

D'altro canto, questa fiorente esigenza delle giovani generazioni di mantenere una certa distanza "salutare" dagli altri, può avere effetti molto negativi. La carenza di contiguità corporale inibisce inevitabilmente le capacità di misurarsi con gli sguardi altrui, di imparare a gestire i conflitti e crescere a tutto tondo. Suscita interrogativi quella parte di popo-

²⁷ Interviste a HR manager di medie e grandi imprese, 2023.

²⁸ G. Leopardi, *L'Infinito*, Recanati, Giacon, 2018.

²⁹ Focus group giovani informatici iniziativa Fismic Confsal-Università di Torino, 2023.

lazione giovanile che non solo evita le relazioni in presenza, ma addirittura le conversazioni telefoniche, pensiamo alla cosiddetta generazione silenziosa, *muon-sedai*³⁰, oppure al fenomeno degli *hikikomori*.

Se l'organizzazione aziendale lascia, come di fatto avviene, ampi spazi di libera gestione ai singoli lavoratori, «L'autonomia? È talmente tanta che si dimenticano di me!»³¹, deve mettere in conto una consistente perdita in termini di identità di impresa e dello sviluppo di rapporti lavorativi sempre più spostati verso funzioni autonome, pur in un alveo formale di subalternità.

Il lavoro digitale può essere in larga parte sviluppato ovunque, siamo di fronte a forme crescenti di marginalizzazione di luogo e tempo di lavoro. Il luogo fisico per molte attività lavorative assume pertanto valenze significativamente secondarie rispetto a un tempo. «Mi hanno chiesto di lavorare in *smart working* al 100%. Gestisco un team di cinque ragazzi da due anni e di persona ne ho visto solo uno in occasione della festa di Natale aziendale»³².

Ovviamente tutto ciò non vale per le funzioni ICT strenuamente legate alla produzione, dove il contatto con il processo di trasformazione è necessario con una certa frequenza.

Il lavoro da remoto emergenziale, a parte una fase iniziale di difficoltà varie, è stato apprezzato dalla stragrande maggioranza dei lavoratori europei, con punte oltre il 90% tra i dipendenti della Pubblica Amministrazione. Evidentemente dipende molto dall'età e dal percorso professionale dei lavoratori: «Io non so come facciano i giovani a lavorare a distanza senza mai incontrare i colleghi»³³. Eppure sono in costante crescita il numero di operatori ICT che lavorano solo a distanza o quasi.

Stiamo sempre più assistendo a evidenti moti di implosione in ordine al coinvolgimento attivo dei lavoratori: «Vorrei portare più innovazione, ma ti devi scontrare con la realtà e a volte arrenderti»³⁴. Assistiamo alla compresenza di due fenomeni che riducono drasticamente la par-

³⁰ Studio realizzato da Sofutsu di Tokyo e commentato da Laura Ilai Messina.

³¹ Focus group giovani informatici iniziativa Fismic Confisal - Università di Torino, 2023.

³² Andrea, team leader ICT, 2025.

³³ *Ibidem*.

³⁴ Focus group giovani informatici c/o Università di Torino, (2023)

tecipazione delle persone e spengono l'*empowerment*: il focus smodato sul contenimento dei costi (per cui ogni iniziativa articolata ed evoluta viene vista come uno spreco) e l'aumento dell'elaborazione digitale che mira a sostituire parte dell'intelligenza dei lavoratori. «Ormai ChatGPT è diventato un collega, operiamo in una relazione continua, chiedendo di scrivere pezzi di codice, oppure progettando per step, tipo brainstorming in serie, una risposta efficace a una richiesta di un cliente»³⁵.

È davvero singolare come in varie imprese questo ritorno a un paradigma organizzativo neofordista miri a cancellare modelli e prassi eccellenti che hanno dato ampia dimostrazione del loro valore, seguendo quasi un movimento tipico della politica nei sistemi democratici, dove si manifesta la «retorica dell'intransigenza così come è stata a lungo praticata sia dai reazionari che dai progressisti»³⁶. Spesso tale regressione organizzativa è accompagnata dalla perdita di centralità della qualità di processo e di prodotto, tanto che sempre più sia i semilavorati che i prodotti finiti sono progettati e realizzati per durate temporali sempre più brevi.

È altresì molto numerosa quella parte di lavoratori, tipicamente *boomer* a cui risulta complicato accettare che «le relazioni, i valori e le regole che ci legano gli uni agli altri siano lacerate dall'innovazione tecnologica»³⁷, pertanto la scelta di molte imprese di tornare a lavorare in presenza viene salutata con favore, sia in chiave antropologica che organizzativa: «un po' va bene lavorare a distanza, ma poi ti senti davvero fuori dal mondo, hai bisogno di respirare, cerchi relazioni vere»³⁸.

2.1.2 *Algoritmo logico e creativo, il volo delle farfalle*

Utilizziamo usualmente il concetto di libertà in ordine agli umani, ma volendo per un attimo scegliere un approccio anticonvenzionale potremmo ricercare espressioni di libertà nel volo delle farfalle, così come nel funzionamento degli algoritmi.

³⁵ Vittorio, operatore ICT senior, 2024.

³⁶ A. Hirschman, *The Rhetoric of Reaction: Perversity, Futility, Jeopardy*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1991.

³⁷ J. Sachs, *Moralità*, Firenze, Giuntina, 2021.

³⁸ Sabina, web designer, 2025.

Le farfalle usano tecniche di volo peculiari rispetto ad altri animali volanti. Si è scoperto che le loro ali non sviluppano solamente un moto in verticale, ma ruotano continuamente e modificano la posizione del “bordo d’attacco”, la sezione dell’ala che incontra l’aria. Al fine poi di generare una portanza superiore, al culmine del battito, le farfalle adottano la tecnica *clap and flip*, per cui le ali si toccano e si separano repentinamente. Ancora, per portare in alto le ali posteriori producono una sorta di vortice con quelle anteriori. Si contano almeno sei tecniche diverse di volo, utilizzate con estrema naturalezza secondo le condizioni. Ci si interroga su come esseri così minuscoli e dotati di un cervello di circa tremila neuroni volino meglio di aerei dotati di costosi ed elaborati software.

Ipotizzando un audace parallelismo tra le farfalle e una complessa rete neurale, potremmo constatare quanto il volo di questi lepidotteri sia governato da meccanismi fisiologici (che nel caso delle macchine potremmo chiamare *firmware*), ma simultaneamente da input di varia natura che non possiamo misurare razionalmente (per gli algoritmi ci potremmo riferire alle note forme di training *random forest*).

Impossibile misurare il “tasso di creatività”, delle farfalle e altrettanto degli algoritmi, ma per ragioni naturali o architetture si osservano risposte decisamente inattese che spesso ci disorientano, soprattutto per il loro straordinario portato di fantasia, che parrebbe quasi approssimarsi al «pensiero inconscio»³⁹ di cui gli umani si sentono unici detentori.

Questo sfavillante ossimoro dell’intelligenza artificiale, che per un verso risponde a una meccanica parnassiana e per l’altro inventa liberamente prodotti inediti, ci porta inevitabilmente a interrogarci su quanta e quale libertà rimanga nelle mani dell’operatore umano che per ragioni lavorative debba collaborare con un algoritmo. «Con ChatGPT posso avere un supporto fantastico, a volte fa metà del mio lavoro in minor tempo di quanto farei io»⁴⁰, qui non si tratta solo più di investigare, come in passato, sul livello di libero arbitrio a disposizione di un lavoratore chiamato a eseguire una determinata operazione, ma di osservare il nuovo gioco di incontro-scontro tra libertà, umana e artificiale.

³⁹ G. Parisi, *In un volo di storni*, Milano, Rizzoli, 2021.

⁴⁰ Focus group giovani informatici iniziativa Fismic Confsal - Università di Torino, (2023)

Il crescente trasferimento nei server e nella rete da parte delle aziende di tutte le informazioni e della gestione tecnico-amministrativa, genera come conseguenza anche una sorta di *cloudizzazione* delle relazioni lavorative. Il *cloud computing* è in rapida crescita e consente di operare ovunque e in qualunque momento: «Mi capita di essere a sciare e rispondere a una chiamata di lavoro, fermarmi e risolvere la questione, anche se sono in vacanza, non è un problema»⁴¹.

Persino le preoccupazioni manifeste, almeno fino a qualche anno fa, di avere a che fare con *black box*, di cui si conosce solo l'output, pare non essere più un tema di interesse. Almeno nel mondo degli informatici, che sono probabilmente gli utilizzatori più assidui di IA, si dà ormai per consolidata la nuova relazione uomo-macchina, con uno scambio molto proficuo che accelera i processi, aumenta la produttività e inoltre cambiano le abilità professionali.

2.2 Lavoratrici e lavoratori Marelli Italia

Il livello di implementazione, nei tempi recenti, di forme tecnologiche intelligenti negli stabilimenti produttivi Marelli Italia è bassissimo. Il Gruppo Industriale ha vissuto negli ultimi anni importanti transizioni, sia di guida proprietaria che come effetto dei pesanti stravolgimenti nel settore automotive.

«Non ci sono novità di rilievo nel nostro stabilimento, abbiamo alcune linee semiautomatiche presenti da tempo per alcune lavorazioni»⁴². Indubbiamente l'innovazione tecnologica è fortemente presente nella fase di *design* e progettazione, ma il *manufacturing* pare per ora poco coinvolto dalla presenza di tecnologie intelligenti, almeno visibili dai lavoratori, anche se il rinnovo continuo di apparati elettronici e informatici caratterizza Marelli da sempre.

«Abbiamo a cuore la salute, la sicurezza e l'ergonomia dei nostri lavoratori, per cui cerchiamo di migliorare continuamente le postazioni di lavoro, anche attraverso i suggerimenti delle persone»⁴³. I sistemi di mi-

⁴¹ Enrico, coordinatore gruppo di lavoro ICT, 2024.

⁴² Luigi, rappresentante sindacale, 2025.

⁴³ Plant manager Marelli, 2025.

glioramento continuo fanno parte della tradizione e della cultura Marelli, negli anni Duemila con il *World Class Manufacturing*, più di recente usando la filosofia giapponese *Monozukuri*. La “vetrina” della società oggi mette molto in vista gli aspetti tecnologici che caratterizzano i prodotti, meno le dinamiche tecno-organizzative che riguardano i processi, in particolare quello produttivo.

«Abbiamo robot adibiti soprattutto al carico e scarico dei materiali, per esempio per realizzare un rotore, non abbiamo robot collaborativi a oggi. Quindi niente intelligenza artificiale, che quando dovesse essere inserita non dovrebbe sostituire le attività degli operai. Io vedo IA molto positiva, ma il rischio di sostituzione del lavoro umano è alto, deve supportare e non sostituire, sono un po’ preoccupato e un po’ favorevole. Sicuramente sarà necessario per noi reinventarci»⁴⁴. Dove invece i Robot collaborativi sono stati implementati è interessante osservare proprio questo cambiamento generato dalla collaborazione uomo-macchina: «La gente li tratta come esseri umani, li insultano come si fa con i colleghi quando non capiscono cosa stiano facendo, oppure dicono loro “ti prego vai avanti, fai come dovresti”»⁴⁵.

Evidentemente l’introduzione di nuovi sistemi nella fabbrica è tutt’altro che banale, «come nel caso di una nuova linea per produrre centraline elettroniche che ha avuto molti fermi, oltre il livello diciamo normale. Sarebbe stato utile formare alcuni lavoratori nello stabilimento europeo dove è installata una identica e forse questo avrebbe migliorato le cose.»⁴⁶ Non è facile introdurre fattori di cambiamento, in contesti organizzativi complessi, riuscendo a garantire fluidità, efficienza e buona qualità. Purtroppo, soprattutto per ragioni commerciali e di garanzia, spesso le imprese sono costrette a “serrare i ranghi” e controllare, registrare, tracciare. «Molti sistemi stanno aumentando il livello di burocrazia, invece di essere più snelli siamo costretti e rallentare, usare *email* continue per tracciare i vari passaggi»⁴⁷.

Le nuove tecnologie costano, dunque Marelli, come altre imprese, prima di investire analizza con cura il *business case* e poi decide se auto-

⁴⁴ Luigi, operaio e rappresentante sindacale, 2025.

⁴⁵ Barbara, operaia e rappresentante sindacale, 2025.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Donato, impiegato e rappresentante sindacale, 2025.

matizzare o lasciare l'attività umana. Ma bisogna anche considerare il significativo intervento sindacale e la cultura di relazioni che mettono al centro le persone e non le espellono contro la loro volontà, come avviene in altri contesti. «In alcuni casi hanno rinunciato a qualche robottino per fare lavorare persone che hanno delle limitazioni, qualche automatismo in meno e qualche posto di lavoro salvato. Questo è stato bello»⁴⁸.

La gestione della fabbrica è decisiva per mantenere alte performance e un clima sociale favorevole, tutt'altro che semplice. Dipende molto dalla cultura e assetto organizzativo, dalla storia produttiva dello stabilimento, dalle tradizioni culturali e provenienze delle persone, dalle capacità dei rappresentanti dei lavoratori, dal sistema di relazioni sindacali e, forse soprattutto, dalle persone, in particolare dai capi. Alcuni non sono capaci e «impostano male sia le attività che le relazioni, ad esempio privilegiando qualcuno e penalizzando altri. Questo rovina l'ambiente e si lavora male»⁴⁹. Chissà se nuovi capi personificati dagli algoritmi potranno garantire più equità? Finora sembrerebbero prevalere i «comportamenti» delle macchine focalizzati solo sul risultato, sulla fredda produttività, vedi il *bezosismo* di Amazon, piuttosto che la gestione algoritmica dei *riders*. «Ma forse una macchina potrebbe per lo meno non fare figli e figliastri come fanno alcuni capi»⁵⁰.

I lavoratori pensando alla IA sentono forte il rischio di obsolescenza professionale, che riguarda soprattutto i lavoratori più «anziani» perché «l'IA fa una selezione generazionale e chi è avanti con l'età rischia di essere espulso perché non riesce a stare al passo, alla velocità richiesta. Gli stabilimenti, d'altra parte, sono sempre più vecchi come età media ed è una contraddizione difficile da risolvere»⁵¹. Tuttavia, c'è chi sostiene che in realtà l'IA semplificherà molto le attività, là dove non le sostituirà *tout court*, per cui chiunque avrà grandi agevolazioni per imparare ed essere assistito nel proprio lavoro. Indubbiamente la questione velocità di interpretazione dei dati e risposta efficace divide la popolazione lavorativa in fasce di età e approccio al cambiamento.

⁴⁸ Barbara, operaia e rappresentante sindacale, 2025.

⁴⁹ Enrico, operaio Marelli, 2025.

⁵⁰ Maria, operaia Marelli, 2025.

⁵¹ Donato, impiegato e rappresentante sindacale, 2025.

Un fenomeno positivo riguarda la tecnologia «che aiuta i lavoratori con limitate capacità a svolgere il proprio compito, aumentando anche il livello di sicurezza. Un modo per tenere insieme automazione e lavoratori, usando giusti ritmi di lavoro per salvaguardare l'integrità delle persone ed evitare rischi, ma anche garantendo così una buona qualità»⁵². Sono diversi gli esempi di buona relazione uomo-macchina e processi di cambiamento *win-win*, come l'introduzione di «un nuovo sistema tecnologico per testare la tenuta stagna dei display che ha cambiato il lavoro dell'addetto, lo ha reso più semplice e pulito, senza mettere a rischio il posto di lavoro»⁵³. Oppure il processo di sequenziamento che «offre al lavoratore da montare la vite giusta al momento giusto, che quindi non va più a cercarla in un contenitore generico, migliorando la propria condizione lavorativa e la qualità di processo»⁵⁴.

Coloro che si trovano in un'età anagrafica e professionale "di mezzo" sono i più combattuti in ordine alla rivoluzione digitale. Per un verso sono affascinati dalla potenza strabiliante e dai benefici che ne traggono, per l'altro sono segnati da molte paure. Qualcuno è decisamente titubante: «comunque non mi fido di IA, riparliamone tra 15 anni che sarà stata testata». Altri fanno dei distinguo precisi: «Se AI è utile a insegnarmi qualcosa di nuovo va benissimo, bisogna stare attenti a non andare a mettersi nei guai cercando cose pericolose»⁵⁵. Oppure l'educazione ricevuta condiziona: «Io sono cresciuta con l'imperativo di non toccare che fai danni. Perciò mi fa un po' paura IA, ma sono favorevole alla sua crescita»⁵⁶.

2.3 Manutentori e conduttori impianti Edison

L'industria energetica sta giocando un ruolo significativo in molte delle sfide più importanti che influenzano il nostro futuro. Le ambiziose sfide *green* e le strategie su come decarbonizzare l'economia, fornendo energia

⁵² Sandro, operaio e rappresentante sindacale, 2025.

⁵³ Stefania, operaia e rappresentante sindacale, 2025.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ Barbara, operaia e rappresentante sindacale, 2025.

affidabile e conveniente, sono uno dei compiti imprescindibili per il futuro delle nostre comunità e per l'ambiente.

L'uso intelligente delle tecnologie digitali per trasformare il modo in cui le utility servono clienti e comunità risulterà sempre più decisivo. «La capacità di gestione attenta delle nostre persone, continuando a sviluppare le loro competenze è per noi un impegno quotidiano»⁵⁷. In particolare nell'ambito di uno dei business storici dell'azienda, quello della gestione e manutenzione delle varie fonti energetiche, l'introduzione delle nuove tecnologie intelligenti produrrà molte novità.

«La possibilità di seguire gli impianti a distanza attraverso sensori e console evolute ci consente di avere una visione precisa e continua di quanto stia avvenendo, anche se la presenza fisica presso gli impianti resta fondamentale»⁵⁸. È un caso di scuola, quello della gestione di impianti energetici, riguardo alla relazione tra tecnologia-lavoro a distanza-rapidità di diagnosi-benessere del lavoratore. «Se avessimo ancora più sviluppato il controllo a distanza di molti apparati che dobbiamo costantemente verificare, diminuiremmo i tanti chilometri che dobbiamo percorrere ogni giorno nell'ospedale per raggiungere fisicamente le postazioni. Tra l'altro con scarpe antinfortunistiche non adatte che ci distruggono i piedi. Infatti, stiamo negoziando con l'azienda per individuare soluzioni che migliorino le nostre condizioni di salute e sicurezza»⁵⁹.

Interessante il caso di uno stabilimento industriale cliente per cui è stata tracciata una *road map* condivisa per abbattere il livello di emissioni nocive nei prossimi cinque anni. È utile sapere che le soluzioni individuate sono varie, a conferma del fatto che a fronte di problemi complessi sono necessarie risposte articolate, la semplificazione non aiuta e funziona solo nei modelli ideali, difficilmente nei casi reali.

L'impianto di trigenerazione ad alta efficienza, il fotovoltaico, fornitura di vapore con biomasse a filiera corta, utilizzo di biometano e idrogeno, rappresentano un ventaglio di assetti tecnologici in grado di rendere compatibile la sostenibilità ambientale, quella economica e quella sociale.

⁵⁷ HR Manager Edison, 2025.

⁵⁸ Silvano, tecnico impianti elettronici, 2025.

⁵⁹ Daniele, manutentore e rappresentante sindacale, 2025.

Gli impianti presso cui operano i “manutentori evoluti” sono per lo più di proprietà dei clienti; quindi, gli investimenti tecnologici e gli upgrade degli impianti stessi seguono ritmi molto lenti, in particolare nel settore pubblico (ospedali, gestione viabilità, illuminazione...), ma anche nelle *supply chain* dei settori industriali, dove la spesa per tecnologie deve prevedere business case molto rigorosi e un ritorno dell’investimento in tempi ragionevoli.

«Sarebbe bello se l’ospedale fosse dotato di attuatori e apparati di autodiagnosi moderni, agevolerebbe molto il nostro lavoro, ridurrebbe i tempi di intervento, ma soprattutto ci consentirebbe di fare molta più prevenzione dei guasti»⁶⁰.

I nuovi impianti o quelli pesantemente ristrutturati, come per esempio i sistemi di generazione di energia, sono sempre più dotati di apparati elettronici e informatici che consentono una gestione a distanza per gran parte delle loro funzioni, salvo le attività che non si possono ancora delegare ai sistemi automatici e necessitano dell’intervento umano in loco.

«Nel nuovo impianto di generazione molte attività che prima svolgevamo noi tecnici sono state automatizzate. Inoltre, possiamo comandare caldaie e generatori da remoto e questo ha modificato l’organizzazione del lavoro, i turni e le mansioni dei lavoratori. Dovremo rivedere varie questioni nel prossimo rinnovo dell’accordo sindacale aziendale»⁶¹.

Il ruolo squisitamente professionale di molti lavoratori dotati di competenze altamente specializzate si sta sempre più intrecciando con l’avvento di “macchine intelligenti” o comunque in grado non solo più di sostituire gli umani, ma di interagire in modo flessibile per garantire risposte in tempo reale e nei casi più virtuosi in anticipo attraverso meccanismi evoluti di prevenzione e predizione.

3. Relazioni sindacali e azione sindacale nel tempo del digitale

Il sindacato si sviluppa storicamente in contesti lavorativi con alta densità di manodopera. La fabbrica per antonomasia è (era) un luogo molto

⁶⁰ Sandro, manutentore elettronico, 2025.

⁶¹ Antonio, manutentore e rappresentante sindacale, 2025.

popolato, dove le relazioni, sia collaborative che conflittuali giocavano un ruolo fondamentale.

Già i processi di automazione negli ultimi decenni del secolo scorso hanno rarefatto in molti reparti il livello di presenza umana, ma ora siamo di fronte a fenomeni di isolamento, per lo meno fisico, che mutano radicalmente l'organizzazione nei luoghi di lavoro e i significati che i lavoratori attribuiscono alle attività lavorative, come alle relazioni con i colleghi. D'altra parte «per tutto il Novecento, il lavoro si rappresentava – e si misurava – attraverso tre dimensioni ben precise: un luogo, un orario, una disciplina»⁶². Oggi il mix di subalternità e autonomia per molti lavoratori si riconfigura continuamente al punto che risulta difficile comprendere se siamo di fronte a forme di lavoro dipendente o autonomo.

Di fatto i lavoratori sono molto più soli, magari professionalmente più evoluti dell'operaio massa di metà Novecento, ma in balia delle onde di un oceano immenso, in cui si fa fatica a scorgere un punto di approdo che restituisca qualche piccola sicurezza e stabilità. Riguarda soprattutto gli "operai informatici" e in particolare i giovani, che mi pare vivano esperienze di socialità lavorativa focalizzate su due pilastri, quello del task professionale e l'altro delle relazioni amicali, due emisferi che per loro difficilmente interagiscono, anzi restano separati.

Difficile dunque per il sindacato, che ha prosperato nei luoghi frequentati dai corpi, riuscire a riconfigurarsi e rispondere a esigenze, che pure esistono, che navigano nell'etere.

Alla stessa stregua le relazioni industriali e l'applicazione dei contratti collettivi, soprattutto nazionali, faticano a intercettare le esigenze dei lavoratori, come dei contesti organizzativi aziendali. Emblematico il sistema di inquadramento del CCNL dei metalmeccanici, un impianto molto raffinato e ben articolato, teoricamente, difficile da implementare nei luoghi di lavoro.

Probabilmente dovremmo pensare quanto «la patria non sia un luogo fisico, ma un bisogno che si sposta nel tempo»⁶³ e individuare strate-

⁶² A. Ponzellini, *Lavoro, tecnologia e libertà*, Milano, Guerini Next, 2023.

⁶³ G. Simmel [1908], *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Leipzig, Duncker & Humblot, 2020.

gie di risposta a bisogni di tutela, rappresentanza, sviluppo e relazione che pure esistono, ma andrebbero approcciati con strumenti adeguati.

Certamente non è solo una questione di non-luogo o di virtuale, perché l'altra dimensione fortemente presente anche in fabbrica e soprattutto tra i giovani è l'egocentrismo. Le persone si sentono giustamente al centro, ma per sé stesse, non molto in quanto collettività. Questo rende più difficile l'azione sindacale che riceve la spinta proprio dal riconoscere reciprocamente le istanze comuni.

Tuttavia, come emerso anche dai focus group, esiste un desiderio sopito di percorsi condivisi. Evitando semplificazioni retoriche e accuse di bieco individualismo che attraversa la nostra epoca (fenomeno comunque indubbiamente presente), si tratta di ascoltare più attentamente le esigenze dei "nuovi lavoratori" e soprattutto individuare insieme a essi le piste di lavoro. Il sindacato tradizionalmente si è posto come guida dei lavoratori, pretendendo di scrivere piattaforme di richieste per rinnovi contrattuali senza mai porsi davvero il tema di cosa pensino i lavoratori. La distanza e la disaffezione dal sindacato sono anche figlie di un metodo desueto, che non prevede forme di partecipazione autentica dei lavoratori, che non implementa la faticosa ricerca di un percorso di coinvolgimento di singoli che si può trasformare in popolo o per lo meno in comunità, capace di fare sintesi tra esigenze magari solo in apparenza troppo individuali.

È lo sforzo di un rinnovamento necessario, ma anche entusiasmante, a patto che si faccia «come gli alberi, che cambiano le foglie, ma non le radici»⁶⁴, perché altrimenti il sindacato rinnegherebbe i suoi fondamenti più nobili: solidarietà e attenzione a chi è in difficoltà. In fondo si tratta di aggiungere una "L" a "ego", senza rinnegare le istanze individuali accompagnare i lavoratori in percorsi comuni e negoziare su materie e modalità che interessino davvero le loro vite, usando anche le nuove tecnologie su cui il sindacato dovrebbe fare investimenti culturali e strumentali poderosi.

⁶⁴ V. Hugo, *Odes et Poésies diverses*, Paris, Hachette Livre BNF, 1886.

Sergio Fontegher Bologna,
Marco Veruggio

**Dal *materials handling*
ad Amazon**

Abstract. La logistica nasce negli anni Settanta nella sfera della produzione per effetto dell'introduzione di metodi razionali applicati all'approvvigionamento e alla movimentazione dei materiali. I due autori riassumono l'evoluzione di questo settore strategico dalle origini, passando attraverso il fondamentale snodo della privatizzazione dei servizi postali americani e la nascita dei primi grandi gruppi (UPS, Federal Service, DHL, TNT), fino all'ascesa della cosiddetta logistica distributiva e del modello Amazon, di cui viene analizzata l'organizzazione "militare" del lavoro anche attraverso la testimonianza di due *driver*.

1. *La logistica*

Oggi chiamano logistica anche il servizio del *rider* che ti porta a casa la pizza.

In realtà, a parte le origini militari del termine, che pare sia stato coniato da un alto ufficiale di Napoleone agli inizi dell'Ottocento, la logistica come tecnica di management aziendale nasce agli inizi degli anni Settanta, in un periodo di inflazione a due cifre dopo la crisi petrolifera. Chiamata originariamente *materials handling*, s'incrocia perfettamente con il nascente toyotismo e la sua ossessione dello spreco. Quindi razionalizzazione estrema dell'approvvigionamento e della movimentazione dei materiali durante il ciclo produttivo. Spinta dall'alta inflazione, nascerà subito dopo la pratica del *just-in-time*, dove la razionalizzazione del ciclo parte dal magazzino che deve rifornire le linee (di produzione o di consumo) in base alla domanda, limitando al massimo le scorte.

Poco dopo arriva la privatizzazione dei servizi postali, prima i pacchi (*parcels*) poi la corrispondenza. È un mercato colossale perché la globalizzazione, allora ai primi passi, allungava enormemente le catene di fornitura, Internet permetteva alle aziende di trovare i fornitori al miglior prezzo su scala globale. Bastava lanciare un *bid* e si ricevevano offerte da tutto il mondo (*e-procurement*). Chi poteva servire questo mercato con la velocità e la flessibilità necessarie a una catena produttiva? Soltanto delle aziende che potevano disporre di flotte di aerei cargo. Ecco che si apriva per loro un enorme mercato b-to-b, che poteva integrarsi col mercato b-to-c dei pacchi postali. Aziende come UPS (United Parcel Services) nate già negli anni Venti o come Federal Express (ambidue in USA), cui si erano aggiunte altre come DHL, fondata da tre sessantottini americani, o come la potentissima TNT australiana, furono definite “gli specialisti dell’*express delivery service*”. Queste aziende hanno anticipato di vent’anni il modello Amazon. Hanno introdotto una formidabile innovazione: hanno cambiato il *pricing* del trasporto merci. Fino a quel momento, sia nel camionistico che nel marittimo, sia nel ferroviario che nell’aereo, il trasporto si pagava sulla base di due parametri: peso e distanza. Loro hanno introdotto il parametro unico: tempo di consegna (12h, 24h, 48h). Che l’ispirazione sia venuta dal mondo del container marittimo? In quegli anni il grande armamento taiwanese Evergreen aboliva il nolo basato sul peso e le caratteristiche della merce, introdotto a suo tempo dalle *conferences*, e lo sostituiva con il pagamento a slot. Il container veniva pagato a seconda dello spazio che occupava nella stiva cellulare. Il container poteva essere caricato per 24 tonnellate di merce o per 14 tonnellate, non aveva importanza, poteva portare automobili o pomodori in scatola, non aveva importanza. Importante era se il container era lungo 20 piedi o 40 piedi.

Al Congresso Mondiale della Ricerca sui Trasporti, tenutosi a Lione nel 1992 (World Conference on Transport Research, WCTR, che si tiene ogni tre anni) fu presentato un rapporto di ricerca sugli *express delivery services* redatto da un team internazionale di ricercatori di cui faceva parte uno degli estensori di queste note. Il “cervello” dell’indagine, il coordinatore, era un olandese. Fu lui a consigliare al governo olandese di acquisire TNT, se non voleva che i servizi postali olandesi finissero sotto il controllo di un’azienda privata. Poco dopo la Germania seguì l’esempio, acquisì DHL e la inserì nel gruppo Deutsche Post.

2. Il modello Amazon

Amazon, come scrivono Charmaine Chua e Spencer Cox in *Da New York a Passo Corese. Conflitto di classe e sindacato in Amazon*¹, ha integrato nel suo sistema il modello Walmart. Ma non basta, ha integrato anche il modello *express delivery services* delle consegne a domicilio portandolo a un livello inimmaginabile grazie alla potenza dei suoi data center, in grado di elaborare i cosiddetti *big data*. Questo le ha permesso di adottare un modello economico cui nessun concorrente può aspirare, vale a dire un modello in perdita nelle operazioni fisiche pur di acquisire miliardi d'informazioni su singoli profili-cliente, ciascuno dei quali può diventare una miniera cui attingere. Basti pensare al fatto che si può acquistare un vestito su Internet, farselo portare a casa, provarlo davanti allo specchio, fotografarsi e restituirlo a Amazon con la scusa che è troppo grande o troppo piccolo, senza dover pagare la spesa della restituzione. Quante ragazze povere nel mondo possono in questo modo sentirsi per un giorno eleganti, vestite come una star, e farlo sapere inviando la foto alle amiche! Non solo, ma Amazon ha cambiato anche il servizio conto terzi. I pacchi che Amazon recapita sono di sua proprietà, tanto che all'atto della consegna non richiedono la firma della ricevuta da parte del cliente. Fa fede solo il click con cui il *driver* comunica alla centrale l'avvenuta consegna.

Questo diventa logistica nella misura in cui ogni transazione avviene all'interno di una filiera.

Il termine "filiera" ci sembra che esprima oggi con più precisione del termine *supply chain* la struttura del sistema nervoso della globalizzazione.

L'eccezionalità di Amazon consiste nel fatto che è in grado di esercitare un controllo totale anche nei recessi più remoti della filiera. E qui bisogna lasciare la parola alle testimonianze dei lavoratori, soprattutto dei *driver*, per riuscire a cogliere la potenza disciplinare dell'algoritmo nel percorso dalla centrale all'ultimo dei *subcontractor*. Il pacco da consegnare potrà passare da cento mani, da appalto a subappalto a sub-subappalto e così via ma l'occhio di Amazon è in grado di cogliere l'attimo

¹ C. Chua, S. Cox, M. Veruggio, *Da New York a Passo Corese. Conflitto di classe e sindacato in Amazon*, introduzione di S. Fontegher Bologna, PuntoCritico, 2024.

della consegna finale con lo stesso dettaglio di quando il pacco entra nel magazzino.

Prima testimonianza, è di un delegato sindacale:

Voglio partire da un punto che spesso viene sottovalutato, ma che nella mia esperienza di *driver* è centrale: l'ultimo miglio. È proprio lì che si realizza tutto il processo produttivo. La merce è stata venduta, è stata movimentata nei centri logistici, ma finché non arriva nelle mani del cliente, il ciclo non si chiude. Se non consegniamo, il cliente può chiedere il rimborso. È semplice, ma fondamentale per capire il nostro ruolo nella catena Amazon: noi completiamo il sistema.

A partire da questo, ci sono diversi aspetti – tecnici, politici, organizzativi – che meritano attenzione. Uno su tutti: l'Intelligenza Artificiale. Serve a ottimizzare tutto, a eliminare sprechi, eccedenze, tempi morti. Ma serve anche – e forse soprattutto – a esercitare potere, fino a cambiare le regole del settore. Amazon non è solo un corriere: è un sistema integrato, verticale, che possiede la merce e controlla ogni passaggio.

È l'unico corriere che consegna merce di sua proprietà e che, per questo, non richiede firma alla consegna, ottenendo un risparmio orario dal 20 al 40% rispetto agli altri corrieri. Per questo la nostra rotta *scoppia* arrivando anche a 180 consegne il giorno. Nessun altro lo fa. Noi dobbiamo lasciare il pacco ma anche garantire che sia in un luogo sicuro. Ma senza vedere il cliente, senza interagire. Per non perdere tempo. Se il pacco sparisce? Il cliente dice di non averlo ricevuto e ottiene il rimborso. Un paradosso che genera confusione, sfiducia e anche truffe, come dimostrano i tanti gruppi online nati per denunciare situazioni del genere.

E allora, come si garantisce la consegna? Con nuove mansioni, tutte a nostro carico. Foto, video, chiamate, notifiche. E ora anche il *click* che consente – con l'autorizzazione del cliente – di aprire da remoto la porta di casa. Entriamo, lasciamo il pacco, veniamo ripresi da una videocamera. I videocitofoni con cui noi parliamo in milioni di abitazioni per gestire la consegna a distanza, sono di Amazon, dal 2018. A volte si consegna perfino nel bagagliaio dell'auto, come accade già negli Stati Uniti. Tutto in nome dell'efficienza, della velocità. Ma dietro questa ottimizzazione si nasconde un carico di lavoro aggiuntivo, uno stress crescente, e soprattutto un controllo sempre più totale su di noi.

Seconda testimonianza, è di una donna che lavora per Amazon come *driver* di una ditta d'appalto:

«Voglio raccontare cosa significa lavorare come *driver* per Amazon. O meglio: per una delle tante aziende appaltatrici che operano per Amazon. Ho iniziato nel 2020, in piena pandemia. La nostra sede non è un vero magazzino, ma una *station*: un centro di smistamento dove ogni notte arrivano enormi camion da centri maggiori, carichi di pacchi da consegnare.

Durante la notte, colleghi interinali sistemano la merce e preparano i nostri carichi per il giorno seguente, chiamati *bag*. Queste sono le nostre rotte, che ci vengono assegnate ogni mattina. Ma noi non sappiamo nulla in anticipo. Alle 18,30 del giorno prima riceviamo un messaggio via WhatsApp, l'unico canale comunicativo con i nostri superiori. Non possiamo rispondere. Solo leggere. Nessuna certezza. Soprattutto se sei a scadenza, cioè a contratto determinato, non hai sicurezze: la sera risulti in turno, la mattina la rotta è *abort*, e ti dicono di restare a casa. E viceversa. Magari lavori da 5 giorni consecutivi e saresti di riposo, ma la mattina alle 9 ti chiamano e ti dicono «vieni, c'è da sostituire il collega in malattia», oppure «si è aggiunta una rotta».

Quando arriviamo, dobbiamo timbrare e compilare un questionario sullo stato del furgone. Anche se ci fossero problemi, siamo costretti a mentire: se segnali un guasto, Amazon blocca il mezzo, e l'azienda te lo addebita. Se il mezzo non parte, tu non lavori. Ogni giorno, quindi, firmiamo falsità per sopravvivere.

Amazon non assume direttamente: tutte le consegne sono affidate a ditte esterne. Siamo inquadrati nel contratto trasporti e logistica, part-time verticale, solo tre giorni a settimana, con uno stipendio orario tra gli 8 e i 9 euro lordi.

Ogni mattina, entriamo in magazzino, riceviamo un telefono aziendale e scopriamo la nostra destinazione: ... il tutto sempre all'ultimo secondo. I responsabili, con bastoni luminosi, controllano ogni movimento. Cintura, scarpe antinfortunistiche, gilet, badge: tutto deve essere perfetto. Qualsiasi minima infrazione è passibile di richiamo. Poi iniziamo. Sotto controllo GPS, ogni nostro spostamento è monitorato. Durante la pandemia, ho dovuto fare 4 km per trovare un bagno: sono stata subito contattata e interrogata.

Il ritmo è disumano: 9 ore di tensione continua, sotto pressione. Alcuni giorni ho dovuto consegnare 260 pacchi. Dopo 4 anni, ci sono mattine in cui ho ancora gli occhi lucidi.

La pressione psicologica è altissima: devi sorridere ai clienti, guidare in fretta, rispettare orari impossibili, e sempre col terrore delle metri-

che, i punteggi settimanali che Amazon ci invia, basati su recensioni, precisione e velocità. Chi fa bene viene osannato, chi sbaglia viene umiliato. Ma anche quando sei perfetto, non ricevi nulla. Niente bonus, nessun incentivo. Le metriche servono solo ad Amazon per ottenere bonus dalle aziende appaltatrici. Non servono a migliorarci, ma a metterci uno contro l'altro. Veniamo classificati come *fantastic, great, fair* o peggio... e chi è in fondo rischia il posto».

Da queste testimonianze emerge un aspetto fondamentale e cioè che uno degli strumenti che Amazon utilizza per riuscire a spremere la forza-lavoro in questo modo è una forma di vera e propria militarizzazione dell'organizzazione del lavoro. La disciplina che vige nei magazzini, ma anche, come ci raccontano questi due lavoratori, nelle ditte d'appalto in cui tempi e modalità della prestazione lavorativa sono stabiliti da un software fornito dal committente americano, è una disciplina rigida, sorretta da un forte paternalismo, ma anche da un'altrettanto forte richiesta agli amazoniani di senso di appartenenza, che è la base per l'obbedienza, cioè per l'applicazione delle procedure aziendali senza fare domande.

Una disciplina in parte implementata attraverso il cosiddetto management algoritmico, che due studiosi italiani, Cattero e D'Onofrio², hanno definito taylor-fordismo digitale ovvero l'utilizzo delle più moderne tecnologie – *big data*, IA, controllo a distanza – per portare alle estreme conseguenze le tradizionali forme di organizzazione e sfruttamento del lavoro del Novecento.

Maite Tapia, una ricercatrice americana della Michigan State University l'anno scorso ha pubblicato insieme ad altri ricercatori uno studio condotto in alcuni magazzini Amazon nel Sud degli Stati Uniti, piccoli centri dove la maggior parte della popolazione è costituita da dipendenti Amazon e da appartenenti alle minoranze, *black* e *latinos*³. Lo studio parla espressamente di «militarizzazione del lavoro» e fornisce elementi

² B. Cattero, M. D'Onofrio, «Orfani delle istituzioni. Lavoratori, sindacati e le "fabbriche terziarie digitalizzate" di Amazon», *Quaderni di Rassegna sindacale*, n. 1, 2018, pp. 7-28.

³ M. Tapia *et al.*, «The Militarization of Employment Relations: Racialized Surveillance and Worker Control in Amazon Fulfillment Centers», *Work and Occupations*, vol. 52, n. 4, pp. 491-528.

sostanziali a sostegno di questa tesi che, invece, da alcuni viene fortemente criticata. Nelle interviste fatte dal team che ha condotto l'inchiesta una lavoratrice, per esempio, racconta di essere stata seguita dal proprio capo reparto mentre andava in bagno e di averlo sentito parlare con la direzione dicendo «la tale lavoratrice ha lasciato la postazione ed è andata in bagno: mi sono inginocchiato e ho riconosciuto le scarpe da sotto la porta». I lavoratori denunciano procedure che ricordano il lavoro nelle piantagioni, mentre gli autori dell'articolo parlano di «tattiche in stile militare» e «sfruttamento del lavoro razzializzato, con misure poliziesche e controlli corporali».

Nei magazzini oggetto dello studio Amazon utilizza sia agenzie di vigilanza private sia agenti di polizia fuori orario di servizio (ma in divisa e talora con auto di ordinanza) per fare servizio di vigilanza ai cancelli del magazzino, in un caso anche in aree interne. A Bessemer, quando alcuni attivisti sindacali hanno tentato di avviare un processo di sindacalizzazione presentandosi per alcuni giorni ai cancelli del magazzino con un volantino, l'azienda è riuscita addirittura a far sì che l'amministrazione locale cambiasse la temporizzazione dei semafori in quell'area, in modo da ostacolare i dipendenti che uscivano dal magazzino in auto e volevano fermarsi a parlare.

Non a caso negli Stati Uniti ma anche in Italia Amazon ha dei programmi di assunzione dedicati a ex personale militare e familiari. Negli USA contattano i militari sei mesi prima che terminino la ferma, a chi è interessato vengono proposti dei corsi formazione da frequentare mentre è ancora in servizio attivo, così che il primo giorno di congedo possa già entrare in magazzino, spesso con la possibilità di assumere ruoli di controllo. In Italia, almeno fino a qualche mese fa, almeno due magazzini erano diretti da due ex ufficiali, una della marina in Puglia e uno dell'esercito in Emilia-Romagna. Del resto anche Tesla ha un programma analogo per veterani e sulla pagina del sito in cui lo pubblicizza campeggia la scritta «Continua la tua missione». Come dire: hai combattuto in Afghanistan, in Iraq. Bene, ora vieni in Tesla a fare le stesse cose. Una metafora, ma non troppo. Tornando ad Amazon, gli annunci sulla pagina del sito dedicata all'assunzione di personale ex militare fissano di volta in volta requisiti come avere maturato un'esperienza di direzione di un team di 50-100-500 persone per periodi di uno-due-tre anni. Tradotto: si cercano caporali, tenenti, capitani con alle spalle missioni di una determinata durata.

Insomma, il modello Amazon, che è forse il più recente prodotto dell'evoluzione della logistica moderna come abbiamo cercato di tratteggiarla, in particolare di quella logistica di distribuzione che nell'immaginario comune è diventata la logistica, non si limita a integrare modelli di business e di organizzazione del lavoro tratti dal passato e a ottimizzarli mediante l'applicazione delle tecnologie digitali, ma vi integra persino strategie tratte da mondi che con l'economia hanno – o dovrebbero avere – poco a che fare.

Veronica Rosso, Claudia Peiti

**L'ascesa della *Frontier Firm*:
come l'AI generativa e gli
agenti stanno trasformando
le organizzazioni**

Abstract. Questo contributo esamina le *Frontier Firm*, organizzazioni ibride in cui persone e agenti di IA generativa coproducono valore lungo i processi di lavoro. A partire dal *Microsoft Work Trend Index 2025*, l'articolo descrive una traiettoria di integrazione dell'IA in tre stadi (non lineare): strumenti per il lavoro individuale, agenti/automazioni nei processi e riprogettazione di team e *workflow* umano-IA. Il testo identifica inoltre i fattori distintivi del modello (orientamento a outcome, orchestrazione, *governance* e *accountability*, qualità di dati e *knowledge management*, competenze diffuse) e ne discute le implicazioni su ruoli organizzativi, skill e metriche orientate ai risultati.

Questo contributo si basa su una conversazione sviluppata a Torino con i membri del Gruppo TO-MI. Veronica Rosso è stata invitata a presentare i contenuti principali del *Microsoft 2025 Annual Work Trend Index*, pubblicato il 23 Aprile 2025 e dal titolo "*L'anno di nascita dell'azienda di frontiera*" (titolo originale *The year the Frontier Firm is born*). Per agevolare il racconto e restituire in modo diretto i temi emersi, il testo è stato costruito come un dialogo tra Veronica Rosso (Microsoft) e Claudia Peiti (membro del Gruppo), che nello scambio ha svolto il ruolo di interlocutrice e moderatrice.

CLAUDIA PEITI: Il *Microsoft Work Trend Index 2025* introduce il concetto di *Frontier Firm*. Può spiegare cosa significa e perché è rilevante per le organizzazioni oggi?

VERONICA ROSSO: Il concetto di *Frontier Firm* descrive una trasformazione strutturale nel modo in cui le organizzazioni operano, man mano che

l'intelligenza artificiale generativa e gli agenti intelligenti diventano parte integrante del lavoro quotidiano. Secondo il *Work Trend Index 2025*, stiamo superando modelli organizzativi basati prevalentemente su gerarchie umane, ruoli statici e flussi di lavoro lineari. Le *Frontier Firm* sono invece sistemi ibridi, in cui esseri umani e agenti IA collaborano in modo dinamico per raggiungere risultati.

In queste organizzazioni, il livello di integrazione dell'IA tende a manifestarsi in tre stadi – adozione di strumenti di IA generativa a supporto del lavoro individuale, introduzione di agenti e automazioni nei processi, e riprogettazione dell'organizzazione attorno a team ibridi umano-IA e obiettivi di risultato – che però non sono necessariamente lineari: molte aziende avanzano per sperimentazioni, salti e iterazioni, con aree più mature e altre ancora in fase iniziale.

L'importanza di questo cambiamento risiede nel fatto che l'IA non si limita più ad automatizzare attività marginali. Gli agenti IA operano sempre più come partner cognitivi, in grado di analizzare, sintetizzare, pianificare e supportare le decisioni. Questo modifica profondamente il modo in cui il lavoro viene progettato, il valore viene creato e le decisioni vengono prese. La *Frontier Firm* rappresenta quindi una reinvenzione organizzativa, non solo tecnologica.

A oggi, le *Frontier Firm* sono ancora una minoranza di organizzazioni a livello globale; tuttavia il trend atteso è che, per rimanere competitive, sempre più aziende evolveranno verso questo modello.

CLAUDIA PEITI: *Per renderlo più concreto: come si riconosce una Frontier Firm? Quali criteri e fattori la distinguono?*

VERONICA ROSSO: Una *Frontier Firm* non si definisce tramite una singola tecnologia, ma attraverso un insieme di scelte organizzative. In pratica, la si riconosce da alcuni fattori ricorrenti che si possono riassumere come un uso integrato e maturo dell'intelligenza artificiale in azienda: (1) lavoro progettato attorno a *outcome* e missioni, più che a mansioni fisse; (2) *teaming* strutturato tra persone e agenti, con ruoli chiari di orchestrazione, supervisione e validazione; (3) processi che incorporano l'IA nei flussi di lavoro quotidiani e nei processi strategici; (4) governance e responsabilità esplicite – sicurezza, compliance, qualità e tracciabilità – perché l'*accountability* resta umana; (5) dati e *knowledge management* cura-

ti, così che gli agenti lavorino su informazioni affidabili; (6) competenze diffuse (*AI literacy*) e incentivi che premiano collaborazione e risultati, non solo attività. In sintesi: l'IA non è un *add-on*, ma diventa parte del modo in cui l'organizzazione decide e produce valore.

CLAUDIA PEITI: *In che modo l'IA generativa e gli agenti stanno cambiando l'organizzazione del lavoro all'interno delle aziende?*

VERONICA ROSSO: Le organizzazioni tradizionali sono strutturate attorno a funzioni e ruoli ben definiti. Nelle *Frontier Firm*, invece, il lavoro diventa più fluido e orientato agli obiettivi.

L'IA generativa permette di scomporre il lavoro in attività che possono essere assegnate dinamicamente al contribuente più efficace, che sia una persona, un agente IA o una combinazione dei due. Gli agenti possono raccogliere informazioni, condurre analisi, simulare scenari e produrre raccomandazioni in modo continuo, mentre le persone si concentrano su pensiero analitico, contesto e responsabilità.

Il lavoro viene quindi organizzato sempre più attorno a progetti, missioni e risultati di business, invece che a *job description* statiche. I team si formano e si riconfigurano rapidamente, supportati da agenti che mantengono memoria e contesto nel tempo, aumentando velocità e adattabilità.

CLAUDIA PEITI: *Quali sono le implicazioni di questo cambiamento sulla distribuzione del lavoro tra le persone?*

VERONICA ROSSO: La distribuzione del lavoro si ribilancia in base ai punti di forza: alle persone restano contesto, giudizio, relazione e responsabilità; agli agenti si assegnano attività ripetibili e scalabili, o che richiedono velocità e continuità. In questo scenario gli umani diventano sempre più orchestratori: devono saper impostare e dirigere gli agenti, controllarne la qualità e misurarne l'impatto.

Per esempio, nel *Customer Service* l'IA può gestire il primo contatto 24/7, classificare le richieste e proporre risposte, mentre le persone intervengono su casi complessi e sensibili. In *IT/operations*, un agente può fare triage dei ticket e suggerire priorità; in *Finance* può automatizzare la raccolta dati e il *reporting* ricorrente. Il risultato è più continuità operativa e più tempo umano dedicato ad attività ad alto valore.

Di conseguenza, diventa decisivo per le persone acquisire nuove competenze: saper formulare richieste efficaci, orchestrare più agenti, validare gli *output* e leggere le metriche. Per questo le organizzazioni devono investire in *AI literacy* e formazione continua, per diffondere queste capacità e ridurre i divari interni.

Nelle *Frontier Firm* il focus si sposta su metriche di risultato – valore generato, qualità delle decisioni, rapidità di esecuzione e impatto su cliente o business – mantenendo però una responsabilità pienamente umana sull'uso dell'IA e sull'allineamento strategico.

CLAUDIA PEITI: *Quali nuovi ruoli stanno emergendo in questo nuovo contesto?*

VERONICA ROSSO: Stanno emergendo ruoli completamente nuovi, come gli *AI Orchestrator*, i responsabili di team umano-IA, i designer di *workflow* e *prompt*, e figure dedicate alla *governance*, al rischio e all'etica dell'IA. Parallelamente, molti ruoli tradizionali vengono ridefiniti: l'esecuzione lascia spazio all'orchestrazione, all'interpretazione e alla strategia. Inoltre, alcuni ruoli aziendali che tradizionalmente si sono occupati di strategia organizzativa – come le Risorse Umane – assumono nelle *Frontier Firm* un ruolo sempre più centrale per accompagnare e guidare il cambiamento.

CLAUDIA PEITI: *In molti passaggi si parla di agenti IA quasi come fossero "colleghi". Non è un paragone eccessivo e poco realistico?*

VERONICA ROSSO: È una provocazione utile per far capire il cambio di scala, ma va interpretata nel modo giusto. Ovviamente gli agenti IA non sono persone: non hanno intenzionalità, responsabilità, valori o contesto umano, e non possono sostituire il giudizio. Quello che cambia, però, è che diventano "super colleghi digitali": sistemi capaci di affiancare le persone su porzioni significative del lavoro cognitivo – ricerca, sintesi, analisi, preparazione di opzioni e bozza di deliverable – operando in modo continuo e veloce.

Il punto chiave è il controllo umano: quando sono ben progettati, governati e supervisionati, gli agenti amplificano la produttività dei team, liberano tempo su attività a basso valore e aumentano la capacità di esecuzione senza ridurre l'*accountability*, che resta sempre in capo alle persone.

CLAUDIA PEITI: *C'è il rischio che, con l'avvento dell'IA, le organizzazioni diventino più "individualistiche" e meno "sociali"?*

VERONICA ROSSO: *È una preoccupazione comprensibile, ma parte da un presupposto parziale. Non stiamo andando verso organizzazioni più individualistiche, bensì verso organizzazioni più personali.*

L'IA rende la conoscenza più accessibile e distribuita, riducendo la dipendenza da strutture centralizzate e aumentando l'autonomia individuale. Questo implica che le organizzazioni avranno meno controllo sul *come* il lavoro viene svolto, ma non significa una perdita di coesione.

Al contrario, quando le persone non competono per l'accesso all'informazione, la collaborazione diventa più intenzionale e basata su obiettivi condivisi. Il lavoro diventa più personale perché ciascun individuo può scegliere come operare al meglio con i propri strumenti e agenti, aumentando *ownership* e responsabilità.

Le *Frontier Firm* restano sistemi sociali, ma la loro coesione si fonda meno sulla prossimità o sul controllo e più su fiducia, allineamento e risultati.

CLAUDIA PEITI: *Qual è la sfida principale per le aziende che vogliono diventare Frontier Firm?*

VERONICA ROSSO: La sfida principale è culturale e organizzativa, non tecnologica. Molte aziende adottano strumenti IA senza ripensare *governance*, *leadership*, metriche e modelli decisionali. Diventare una *Frontier Firm* richiede accettare maggiore autonomia, ambiguità e apprendimento continuo.

CLAUDIA PEITI: *Qual è il messaggio chiave del Work Trend Index 2025 per i leader?*

VERONICA ROSSO: Il futuro del lavoro è già presente ed è ibrido. Le *Frontier Firm* non si distinguono per la quantità di IA adottata, ma per la capacità di ridisegnare il lavoro attorno a essa, mettendo al centro risultati, persone e responsabilità. I leader che abbracciano questo cambiamento costruiranno organizzazioni più agili, resilienti e innovative.

Mattia Puleo

**ODS tra tradizione vocale
e nuove tecnologie**
**Organizzazione, lavoro
e impatti dell'IA in una
cooperativa di doppiaggio**

Abstract. Questo articolo esplora l'impatto dell'intelligenza artificiale sull'organizzazione del lavoro e sulle pratiche professionali nel settore del doppiaggio italiano, attraverso un caso di studio situato su ODS (Operatori Doppiaggio e Spettacolo), una cooperativa con sede a Torino. Piuttosto che adottare una prospettiva speculativa o guidata dalla tecnologia, l'analisi si concentra su come gli strumenti di IA vengano concretamente integrati nei processi produttivi esistenti e su come interagiscano con un mestiere storicamente artigianale e fondato sulla performance, incentrato sulla voce, sull'interpretazione e sulla direzione. Basandosi su un'esperienza organizzativa diretta, l'articolo esamina gli effetti dell'IA nelle diverse fasi della localizzazione audiovisiva, tra cui doppiaggio, audiolibri e sottotitolazione, con particolare attenzione alla "clonazione" vocale, al *text-to-speech* e alla traduzione assistita dall'IA. Lo studio mette in luce sia le opportunità sia le frizioni, mostrando come i guadagni di efficienza coesistano spesso con rischi di intensificazione del lavoro, *dumping* di mercato e svalutazione del lavoro artistico. Ponendo al centro il modello cooperativo, l'articolo affronta inoltre temi quali governance, consenso, identità professionale e trasmissione generazionale delle competenze. I risultati suggeriscono che l'IA non opera come un'innovazione neutrale o puramente tecnica, ma ridefinisce piuttosto i rapporti di potere, le condizioni di lavoro e la produzione di valore nelle industrie creative. L'articolo si conclude proponendo un approccio prudente e orientato ai processi.

1. *Introduzione: perché guardare dentro ODS*

Parlare di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro è diventato quasi inevitabile. Ma, quando si entra in un'organizzazione concreta – con i suoi ritmi, i suoi strumenti, le sue professionalità, le preoccupazioni e le aspira-

zioni delle persone – la questione cambia volto. Questa relazione prende in esame il caso della cooperativa ODS – Operatori Doppiaggio e Spettacolo (di seguito, ODS), con sede a Torino, per osservare come l'innovazione tecnologica, e in particolare l'IA applicata alla voce e alla localizzazione audiovisiva, stia incrociando un patrimonio artigianale fatto di recitazione, direzione artistica, cura linguistica, tecnica di sala e postproduzione. L'obiettivo non è un saggio generale sull'IA, bensì un'analisi situata: da un lato capire com'è organizzata ODS, quali servizi eroga e che cosa succede a questi processi e ai ruoli quando all'orizzonte compaiono *text-to-speech* (ovvero la creazione di una registrazione vocale a partire da un testo), *voice cloning* (la clonazione della voce per timbro e prosodia) e *morphing* (la capacità di modificare la voce di una persona o di renderla identica a quella di un'altra persona precedentemente clonata), dall'altro gettare un occhio al prodotto finale, le sue caratteristiche e il possibile impatto sul pubblico.

Il punto di partenza è una (forse apparente) consapevolezza: il valore che ODS produce non è un file audio “pulito” in sé, ma un'esperienza narrativa e identitaria che deriva dall'incontro tra voci e storie. Il doppiaggio – così come l'audiolibro o l'audiodramma – è una forma d'arte in cui l'interpretazione, la microdinamica di una pausa, la gestione del respiro e del ritmo, la scelta di un registro prosodico, sono elementi sostanziali. Al cuore del processo c'è la restituzione di qualcosa di tanto concreto quanto intangibile: l'emozione.

L'IA arriva in questo territorio con due promesse apparentemente seducenti: efficienza e scalabilità. Ma se non viene governata, può trasformare le promesse in scorciatoie: appiattimento espressivo, compressione dei tempi a discapito del lavoro, e svalutazione del capitale artistico. Questo si inserisce in un quadro più complesso di globalizzazione del mercato e di crisi dell'*hype* delle piattaforme post-Covid e della conseguente crisi della produzione audiovisiva internazionale e nazionale e del mondo del doppiaggio più in generale.

2. Com'è fatta ODS: una cooperativa della voce

ODS è una cooperativa culturale e produttiva che ha costruito, negli anni, un ecosistema coerente: studi di doppiaggio, sale per audiolibri e podcast, sale di mixaggio, postazioni di postproduzione audio (con

dotazioni software come *Steinberg Nuendo 12*), spazi per la formazione e per l'incontro con i talenti. L'infrastruttura si articola su due sedi torinesi (Corso Lombardia 178 e Via Nicola Fabrizi) e comprende cinque studi di doppiaggio, sale dedicate per audiolibri/podcast e due sale mix. Nel tempo, la cooperativa ha investito anche in ambienti e tecnologie nuove (per esempio, uno studio orientato al video-podcast, aree di co-working per i più giovani). La fotografia che emerge è quella di un soggetto capace di lavorare tanto su commesse complesse – film, serie, documentari – quanto su prodotti seriali più agili, come gli audiolibri, il podcasting o gli spot radiofonici.

Il cuore dell'identità ODS risiede però nelle persone. Come cooperativa, ODS si fonda su una base sociale ampia e diversificata, in cui convivono competenze artistiche e tecniche. La forza lavoro si distribuisce su tre insiemi: 7 dipendenti stabili, impegnati in aree contabili, organizzative e di segreteria (un nucleo di circa 30 collaboratori esterni stabili, in larga parte tecnici del suono e speaker ricorrenti che ruotano su più progetti e insegnano nella scuola; e un bacino di 70-80 collaboratori saltuari, prevalentemente attori e lettori, attivati secondo i carichi di lavoro e le esigenze di casting. La cooperativa conta oltre 20 soci, alcuni dipendenti e la maggior parte dei collaboratori saltuari.

Accanto alla produzione, ODS ha sviluppato una scuola che ogni anno coinvolge oltre 300 allievi. Tra questi, 200-250 frequentano percorsi specifici di doppiaggio; gli altri si distribuiscono su dizione, canto e recitazione. La scuola non è soltanto un'attività economica e culturale autonoma, ma anche una pipeline di talenti: un dispositivo che consente di osservare, far crescere e selezionare voci per i progetti reali. In condizioni di mercato favorevoli, l'organizzazione mira a trattenere circa 10 voci emergenti l'anno, offrendo esperienze su lavorazioni selezionate. L'attuale contesto di crisi del settore – con flussi di lavoro più incerti e pressioni al ribasso – rende però difficoltoso garantire una stabilità professionale immediata; nonostante ciò, storicamente una quota significativa di chi oggi opera nella filiera locale proviene proprio dalla scuola ODS.

Dal 2025 la ODS può vantare la collaborazione di *Audible* che mette a disposizione una borsa di studio che garantisce la formazione triennale per giovani talenti che aspirano a diventare le prossime voci dell'audio entertainment in Italia.

3. Processi e mestieri: come si produce valore

Per capire quali siano i punti di contatto (o di attrito) tra IA e lavoro, occorre entrare nel merito dei processi. Il doppiaggio segue un flusso che, pur variando da commessa a commessa, comprende fasi ricorrenti: la presa in carico (analisi dei materiali e scadenze), l'adattamento dei dialoghi (traduzione, rispetto del labiale e del registro culturale), la direzione (casting delle voci, guida interpretativa, coerenza stilistica), la registrazione in sala, l'editing del suono, il mix e il controllo qualità, e infine la consegna con la cura dei metadati e l'archiviazione.

Nel dominio degli audiolibri, il processo si concentra sulla coerenza interpretativa lungo durate molto estese (un audiolibro può necessitare di decine di ore di registrazione): analisi del testo, casting dell'attore, impostazione interpretativa, pronunce, registrazione (con attenzione a ritmo, pause, gestione del respiro), editing per rimuovere disturbi e uniformare il timbro nel tempo, mastering e controllo qualità secondo i capitoli tecnici delle piattaforme o degli editori. L'esperienza accumulata da ODS – circa 900 titoli per oltre 7.500 ore di registrato – ha consentito di affinare una grammatica di bottega: la qualità nasce dalla relazione stretta tra attore e fonico, e dalla capacità di mantenere una “tenuta emotiva” costante ed efficace.

La sottotitolazione (e più in generale la localizzazione testuale) completa il quadro: traduzione, adattamento ai vincoli di battuta e di leggibilità, revisione terminologica e stilistica, consegna in formati standardizzati e, sempre più spesso, con requisiti di accessibilità per non udenti e audiodescrizione per non vedenti. Qui la tensione storica tra velocità e accuratezza è particolarmente visibile e, come vedremo, è anche il terreno dove gli strumenti di IA hanno trovato le prime applicazioni.

4. Le persone al centro: soci, collaboratori, allievi

L'organizzazione del lavoro in ODS riflette la natura cooperativa: la base sociale è parte attiva del governo dell'impresa, le decisioni sulla qualità artistica non sono mera conseguenza dei margini, e la comunità professionale – attori, direttori, tecnici, docenti – è una risorsa simbolica oltre che produttiva. Questo comporta responsabilità ulteriori quando si

ragiona di automazione: non basta che uno strumento “funzioni”; deve essere accettabile per chi quel lavoro lo fa, e deve preservare il senso del mestiere.

Tra i soci, le posizioni più delicate riguardano la direzione del doppiaggio. Qui ODS registra una criticità che è comune al settore: il turnover è difficile. Non è consuetudine che i direttori si ritirino a una certa età; molti restano attivi ben oltre l'età pensionabile, anche perché la loro esperienza è preziosa, il loro ruolo si basa anche su elementi più intangibili come la credibilità, il network di contatti e l'anzianità come soci.

Il nucleo dei 7 dipendenti garantisce continuità operativa: una struttura amministrativa e di coordinamento che armonizza calendari e budget, una segreteria didattica che cura la programmazione, i rapporti con gli allievi e la connessione scuola-produzione. Gli allievi sono incoraggiati a seguire i turni di produzione come uditori, unica realtà in Italia. Attorno a questo zoccolo duro, la rete di collaboratori stabili (circa 30) porta flessibilità e ampiezza di competenze: fonici di sala, speaker che ritornano su progetti diversi e che i clienti riconoscono, docenti con profilo misto. Infine, la platea saltuaria – attori e lettori – consente di modulare il casting e le squadre di sala in funzione delle commesse.

La scuola ha un ruolo strategico in questa architettura. Non soltanto perché “fa numeri”, ma perché alimenta una cultura condivisa della voce e mette a contatto generazioni diverse. Il percorso con la Scuola di Saluzzo per i profili tecnici – stage, quindi affiancamento (prima in didattica, poi in sala) – è un esempio di come ODS trasformi la formazione in pratica. Nei periodi di congiuntura favorevole, questo modello ha prodotto inserimenti reali; nel quadro attuale, il mercato fatica ad assorbire stabilmente le nuove leve, ma il patrimonio di competenze resta, e può diventare un vantaggio competitivo se gestito con lungimiranza.

Il tema dell'intelligenza artificiale, anche nell'ambito della scuola, suscita grande curiosità ma anche legittime preoccupazioni. Si sta affermando una narrazione secondo cui il doppiaggio sarebbe un settore in declino, prossimo al tramonto: per molti è ormai un ambito da cui uscire più che entrare e che, prima o poi, verrà sostituito dalle macchine. La realtà è più complessa; ciò che però è tangibile è una flessione degli iscritti per il terzo anno consecutivo.

5. Dove tocca l'IA: applicazioni e frizioni

Parlando di IA vocale, quattro famiglie di strumenti sono rilevanti per ODS: *text-to-speech* (TTS) (la capacità di creare una registrazione partendo dal testo), *voice cloning* (la capacità dell'IA di clonare la voce nella sua timbrica e prosodia), *voice morphing* (la capacità di trasformare una voce e di applicare una voce clonata) e traduzione assistita (da cui discende la traduzione dei sottotitoli e dell'adattamento con post-editing umano). A queste si aggiungono componenti "orizzontali" e squisitamente tecniche, ormai integrate in diversi software professionali che automatizzano processi che prima richiedevano maggiore intervento umano.

Per quanto riguarda il *text-to-speech* (TTS), riteniamo che la tecnologia sia ancora acerba per un impiego diretto in produzione. Paradossalmente è proprio quella con il potenziale più *disruptive*, per usare un neologismo caro alla *Silicon Valley*: al raggiungimento della maturità potrebbe sostituire progressivamente l'attore in molte attività che prevedono una registrazione vocale. In parte ciò sta già accadendo sugli speakeraggi più monocordi (*e-learning* e contenuti aziendali). Non si può escludere, in prospettiva, un impiego crescente anche per gli audiolibri – alcuni esempi sono già sul mercato – e, un domani, per il doppiaggio o comunque per l'*over-dubbing* (doppiaggio non sincronizzato al labiale), ambito in cui il TTS è già presente in numerosi video su YouTube.

Diverso è il discorso per la clonazione della voce, che risulta molto più efficace se integrato nel flusso di lavoro. Può essere impiegato per microritocchi – rifacimenti di battute, respiri o singole sillabe – evitando richiami in sala, costosi per la struttura e spesso frustranti per gli attori.

CASO STUDIO

In ODS abbiamo utilizzato questa tecnologia in un caso particolarmente significativo. Durante una nostra produzione seriale, uno degli interpreti non poteva recarsi in sala per seri motivi di salute. In situazioni del genere, vista la rigidità delle date di consegna, siamo spesso costretti – nostro malgrado – a sostituire la voce con un altro interprete e a rifare da zero tutte le registrazioni del personaggio. Si tratta di una soluzione spiacevole, perché il doppiatore perde tutte le future opportunità di lavoro legate a quel ruolo all'interno della serie.

In questo caso, invece, grazie al consenso informato del doppiatore, abbiamo ottenuto l'autorizzazione a clonare la sua voce utilizzando precedenti registrazioni. Un collega ha quindi registrato le battute al suo posto, e la sua performance è stata rimappata sul timbro vocale dell'attore originale, preservandone l'identità sonora. Il risultato era praticamente indistinguibile dall'originale, salvo una comparazione diretta: l'inganno, insomma, ha funzionato!

Questo approccio ci ha permesso di coprire alcune giornate di lavoro, dando al doppiatore il tempo necessario per superare la convalescenza e tornare in sala a proseguire il lavoro sul suo personaggio.

Là dove l'IA mostra, oggi, i ritorni più evidenti è la traduzione preliminare. L'efficienza qui è reale, ma va incanalata: il rischio è di spingere verso tempistiche che non lasciano spazio alla rifinitura drammaturgica, cioè proprio a ciò che rende un buon adattamento tale. La tentazione della "velocità senza progetto" è forte: in un mercato in *dumping*, la produttività viene spesso sfruttata per chiedere sconto, non per pagare qualità.

In ODS alcuni collaboratori mostrano ancora una forte resistenza all'uso di questi strumenti, preferendo procedere in modo tradizionale. Il punto critico è che il mercato ha già incorporato la novità tecnologica, spingendo al ribasso i prezzi di questa fase. Di conseguenza, chi non si aggiorna, rischia di dover svolgere lo stesso lavoro di prima a compensi più bassi.

6. Effetti sul business

Se si guarda alla struttura dei costi di ODS, i guadagni da IA, nelle aree in cui la cooperativa scelga di utilizzarla, sono al momento marginali e non compensano il dumping di mercato. Abbiamo avuto piccoli incrementi e qualche utilizzo spot.

CASO STUDIO

Un interessante caso studio che sta generando un impatto indiretto positivo è la creazione di trailer a uso interno tramite l'IA. Per trailer a uso interno si intendono quei materiali presentati durante fiere ed eventi B-to-B, attraverso cui i distributori promuovono a esercenti e broadca-

ster i film o le serie appena acquisite a catalogo. Si tratta quindi di strumenti pensati per restituire già il “sapore” del film, senza però richiedere un doppiaggio definitivo o strutturato del prodotto o del trailer.

Poiché questi processi rientrano spesso nella logica della tentata vendita, i nostri clienti tendono a investire il budget più basso possibile. In questo scenario, l'impiego dell'IA – combinata con tecniche di *cloning* e *morphing* – permette di ottimizzare la produzione di contenuti brevi, spesso ricchi di personaggi, che con un doppiaggio tradizionale risulterebbero economicamente proibitivi. In questo modo possiamo localizzare un numero molto ampio di contenuti mantenendo i costi moderati.

Naturalmente la resa, soprattutto nelle sfumature emotive, non può ancora essere perfetta; tuttavia si rivela comunque più che adeguata per questo tipo di utilizzo. Pur non rappresentando un modello davvero rivoluzionario né dal punto di vista procedurale né da quello economico o organizzativo, questo caso studio può essere considerato un'opportunità – almeno in una fase iniziale – per acquisire nuovi clienti o nuove commesse.

Si tratta, in tutti i casi, di voci di costo non dominanti rispetto ai fattori di valore chiave: direzione artistica e interpretazione. Il pericolo è che il beneficio venga interamente traslato al cliente in forma di sconto, senza un corrispondente incremento del margine di ODS. Viviamo una dimensione di scollamento tra le “promesse” del mercato e gli effettivi vantaggi.

Nel doppiaggio il rapporto qualità/prezzo rischia di deformarsi: se prende piede la narrazione “l'IA fa tutto”, i committenti più sensibili al costo tenderanno a chiedere tariffe più basse, dimenticando che l'elemento insostituibile – la recitazione – mantiene tempi e valore invariati. Nei sottotitoli la compressione dei prezzi è già una realtà e ha fatto da apripista al nuovo paradigma produttivo. Si intravede un trend: la maggiore produttività concentra il mercato su pochi player, costringendo gli altri a inseguire su una scala non propria. I piccoli studi nazionali si ritrovano così a competere con multinazionali capaci di localizzare multilingua *end-to-end*, chiudere accordi quadro su volumi consistenti e garantire standard omogenei di qualità e sicurezza informatica.

Gli audiolibri si difendono meglio: la scelta della voce e la cura tecnica non sono sostituibili; l'IA, in questo senso entra esclusivamente come implementazione della componente tecnica per pulire e uniformare con maggiore velocità, in linea con le evoluzioni tecnologiche degli ultimi anni.

7. Effetti su organizzazione e lavoro: competenze, ruoli, qualità

Sul piano organizzativo abbiamo avviato un percorso di progressiva digitalizzazione delle procedure. Questo primo livello – contabilità, organizzazione, gestione – è la condizione *sine qua non* per poter introdurre, in una fase successiva, tecnologie capaci di incidere davvero sulle dinamiche di lavoro. Per ora l'adozione si è tradotta in un paio di abbonamenti a ChatGPT: utili nel *day-by-day*, ma non ancora tali da rivoluzionare i flussi.

L'atteggiamento della forza lavoro è eterogeneo e dipende dalla propensione personale a usare e a fidarsi degli strumenti digitali. Permangono criticità tra dipendenti e collaboratori che faticano a gestire processi completamente digitali.

Sul versante tecnico, la traiettoria è quella già nota: integrazione continua delle nuove *features* che arrivano con gli aggiornamenti di Nuendo e degli altri software utilizzati. Qui l'adozione è più fluida per via di una predisposizione e formazione dei collaboratori.

Abbiamo lavorato con gli attori al fine di porli nelle condizioni di conoscere i propri diritti vocali, comprendere le implicazioni del consenso alla clonazione e le possibili modalità d'uso di queste tecnologie.

È interessante segnalare due avvenimenti degni di nota al riguardo. Primo: abbiamo inserito, in tutti i nostri contratti con gli attori e in tutti i preventivi e contratti con i clienti, una clausola che esplicita come i diritti di sfruttamento della voce per l'addestramento di motori di IA – e per usi analoghi o simili – non siano compresi nel perimetro contrattuale. Tale scelta ha generato un confronto particolarmente serrato con un nostro cliente, una multinazionale dell'intrattenimento, che sosteneva come ciò limitasse i propri diritti e che, in questo senso, ci ha fortemente osteggiato; l'anno successivo ha poi rescisso un grosso contratto in essere da oltre nove anni, senza alcuna motivazione apparente.

Secondo: i doppiatori rappresentano la componente più restia, perché l'IA è percepita – non senza ragioni – come invasiva e snaturante del mestiere. Questo ha portato a una resistenza passiva e a una attitudine negativa verso le proposte di innovazione in azienda.

In una cooperativa composta in larga parte da attori/doppiatori, questa resistenza diventa il principale ostacolo all'apertura di nuove strade. Al contempo, la sensazione è che altre aziende multinazionali, più strutturate e con maggiore potere contrattuale, non solo stiano integrando queste

tecnologie con maggiore facilità, ma in alcuni casi spingendosi oltre quelli che dovrebbero essere i legittimi diritti degli artisti. A oggi, in cooperativa, l'implementazione resta sperimentale e non trasformativa.

8. Il mercato: *dumping, concentrazione e contesto globale*

Qualunque scelta sull'IA, in particolare quando tocca la voce – al tempo stesso dato personale e bene artistico – deve misurarsi con una cornice regolatoria che, in Europa, è in evoluzione ma, con ogni probabilità, non abbastanza rapidamente. Malgrado un intervento iniziale delle organizzazioni sindacali e l'entrata in vigore dell'AI Act, la sensazione sul campo resta quella di un "liberi tutti" e dell'affermarsi della narrazione della "fine del doppiaggio".

La percezione interna è che il settore sia attraversato da una crisi severa. Molti committenti esplorano soluzioni "buone abbastanza" – soprattutto per prodotti di catalogo o per flussi massivi – e spingono verso un abbattimento dei prezzi. Il paradosso è che questa dinamica non corrisponde a una reale implementazione su vasta scala dell'IA, bensì al diffondersi di pratiche sotto costo.

A nostro avviso convergono tre fattori d'innescò:

1. la percezione di una tecnologia destinata, prima o poi, a trasformare radicalmente il settore;
2. il rinnovo al rialzo dei minimi sindacali del CCNL del doppiaggio che, essendosi allontanato in modo significativo dalle mediane di mercato, ha indotto molti operatori a disattenderlo e a rilanciare al ribasso il costo del lavoro;
3. la fine della bolla speculativa Covid e post-Covid, che aveva gonfiato la produzione grazie all'esplosione della domanda di contenuti digitali e da piattaforma.

Questo innescò – partito anche dagli scioperi SAG-AFTRA degli attori negli USA, che nel 2023 hanno dimezzato la produzione e segnalato l'inizio del ridimensionamento – ha generato una crisi nel mercato audiovisivo dell'Occidente, di cui il doppiaggio è una delle componenti più esposte. La conseguenza è la progressiva chiusura di numerose realtà indipendenti piccole e medie e l'affermarsi sempre più massiccio di studi multinazionali, "accelerati" in termini di capitale sulla falsariga delle *start-up* tecnologiche.

La concentrazione su pochi grandi operatori, in grado di internalizzare i sistemi e gestire volumi, comprime i margini degli altri. Le tecnologie vocali generative diventano così argomento commerciale prima ancora che strumento di lavoro: «se la macchina fa metà del lavoro, perché dovrei pagare come prima?».

Il tema, tuttavia, non è soltanto commerciale: ha ricadute dirette sulla qualità del contesto lavorativo. Il doppiaggio è un comparto che da anni corre dietro a metriche di velocità – minuti/ora, righe/ora, episodi/settimana – con scadenze sempre più compresse e una parola d'ordine ricorrente: ottimizzazione. Eppure la qualità del lavoro creativo non si esaurisce nel tempo: professionisti e pubblico sanno che la cura del prodotto e le sfumature fanno la differenza tra un esito ordinario e uno memorabile. Storicamente, grandi alleati degli studi sono stati i *commissioning editor* televisivi (ovvero coloro che si occupano della selezione dei prodotti) e quei distributori illuminati che riconoscevano come un lavoro ben fatto, curato e d'impatto potesse soddisfare il pubblico e creare valore.

Anche su questo fronte osserviamo un cambio di paradigma: sempre più spesso si mettono al centro i KPI (*Key Performance Indicators*), lasciando in secondo piano le sensibilità individuali. I processi devono risultare standardizzati e prevedibili; l'elemento umano viene ridimensionato o messo ai margini. Non è un effetto diretto dell'IA, ma dell'intreccio tra logiche finanziarie e spinta tecnologica che, combinandosi, ridefiniscono priorità, tempi e criteri di valutazione del lavoro, avendo una ricaduta di costume e culturale verso un consumo “*fast-food*”.

9. Formazione e ricambio: preparare i mestieri che (forse) verranno

Il ricambio generazionale è il vero banco di prova dell'innovazione. Se l'IA non riesce a liberare tempo qualificato per far crescere i junior, non produce valore – tanto più in un'industria creativa. Il confronto tra tecnologia e lavoro umano può essere letto anche come dialettica tra intrattenimento e arte/cultura: se il primo può essere generato sinteticamente dalle macchine, il secondo può davvero fare a meno della componente umana?

Questi nodi affiorano come ansie, paure e dubbi anche tra i nostri studenti di doppiaggio e recitazione. Fanno eccezione quanti frequen-

tano per svago, hobby o curiosità; chi invece ambisce a trasformare la formazione in professione comincia, legittimamente, a porsi domande.

Da questa prospettiva, l'elemento dirompente appare più culturale che strettamente tecnologico. Se le macchine finiranno per "rubare" il lavoro, che senso ha insegnarlo? Una domanda che fino a poco tempo fa avremmo collocato nella fantascienza distopica oggi entra nel quotidiano: si riflette nello scoraggiamento di docenti e allievi, nel calo delle iscrizioni e, in parte, anche nella qualità dei partecipanti.

Anche nel voler immaginare quali potrebbero essere i nuovi mestieri se applicato al nostro settore, qualsiasi ipotesi fa emergere scenari ben privi di fascino. Davvero torniamo a mettere al centro il dilemma dell'emozione e dell'emozionarsi.

10. Conclusioni: una proposta di traiettoria per ODS

Mettere a terra le considerazioni precedenti significa tracciare una traiettoria capace di leggere questo passaggio complesso per il settore e per la cooperativa in cui l'IA è ancora percepita più come minaccia che come alleato. Una corretta implementazione passa anzitutto da un ordinato processo di digitalizzazione dei processi aziendali.

Nel breve periodo, ODS dovrà dimostrare di essere resiliente e, per quanto possibile, antifragile al cambiamento. La via è un'evoluzione rapida ma misurata che integri le nuove tecnologie senza snaturare l'identità della cooperativa.

Sul fronte commerciale, ODS può differenziare l'offerta puntando sulla qualità percepita e diversificando gli ambiti di intervento. L'uso dell'IA per *proof of concept* e *demo* – già in sperimentazione per ingaggiare nuovi clienti – va affiancato dalla definizione di nuovi modelli e traiettorie con cui interpretare e presidiare il mercato.

Emilio Bartezzaghi,
Raffaella Cagliano,
Simona Liguoro

Purpose e auto-organizzazione
L'evoluzione delle forme
organizzative tra sperimentazioni
e arretramenti - Il caso
Nespresso Italiana

Abstract. Negli ultimi decenni, le imprese sono state attraversate da tensioni tra modelli tradizionali, fondati su gerarchia e controllo, e nuove forme organizzative più agili, umane e auto-organizzate. Parallelamente, l'emergere del purpose e della sostenibilità come principi guida ha spinto le aziende a ripensare il proprio ruolo sociale, spesso oscillando tra sperimentazioni autentiche e derive simboliche. L'articolo analizza l'evoluzione dei modelli organizzativi orientati all'auto-organizzazione, alla centralità delle persone e alla flessibilità, evidenziandone potenzialità e limiti. Attraverso la testimonianza della direttrice HR, viene presentato il caso di Nespresso Italiana e il modello Aequacy, che ha l'obiettivo di superare i limiti dei classici modelli gerarchici, basandosi su team auto-organizzati e coordinati tra loro, e vengono approfonditi i processi di sperimentazione e di apprendimento organizzativo associati all'adozione di strutture non gerarchiche.

1. Introduzione

Da decenni assistiamo nelle imprese alla contrapposizione tra approcci volti alla massimizzazione del valore per gli azionisti e quelli basati su una visione più ampia della responsabilità dell'impresa e del suo ruolo nella società. Analogamente, sul piano organizzativo, si ha la contrapposizione tra modelli organizzativi "tradizionali", caratterizzati dalle logiche di comando e controllo, resi ancora più stringenti dal controllo basato sulla tecnologia, e modelli "nuovi", che perseguono la riduzione della gerarchia, il superamento dell'idea burocratica dell'impersonalità dell'organizzazione e la capacità di coniugare routine e innovazione.

Nell'ultimo decennio si è avuta un'accentuazione di tali contrapposizioni per effetto dei profondi cambiamenti del contesto: sia sul piano delle grandi sfide sociali (scarsità di risorse, cambiamenti climatici, disuguaglianze, povertà e fame, accesso ineguale a servizi sanitari e istruzione) e dell'acuirsi delle tensioni geopolitiche, sia su quello delle sfide demografiche e dei cambiamenti culturali e valoriali; tutto questo all'interno di un processo accelerato di transizione digitale.

Infatti, per le imprese, vi è stata una forte spinta a mettere al centro delle loro strategie, ma anche del loro stesso modello di business o del significato della loro esistenza, la sostenibilità, ovvero il perseguimento congiunto di obiettivi economici, ambientali e sociali.

Un passaggio emblematico è rappresentato dallo *Statement on the Purpose of a Corporation*, firmato nel 2019 da 181 CEO delle principali imprese statunitensi appartenenti alla *Business Roundtable*. In esso si afferma che le imprese devono creare valore per tutti gli stakeholder – clienti, fornitori, dipendenti e comunità – e non più solo per gli azionisti, segnando un netto cambiamento rispetto alla visione precedente, centrata esclusivamente sulla soddisfazione degli azionisti. Parallelamente il settore finanziario ha introdotto i parametri ESG (*Environmental, Social, Governance*), oggi alla base dei report di sostenibilità e strumenti essenziali per comunicare l'impegno delle aziende a una pluralità di interlocutori.

Tuttavia, a distanza di pochi anni, la realtà ha mostrato una discrepanza significativa tra le dichiarazioni e le pratiche effettive. Molte iniziative ESG hanno assunto una valenza prevalentemente simbolica, funzionale più alla costruzione di reputazione e legittimità sociale che a un effettivo ripensamento dei modelli di business. La crisi di fiducia che ne è derivata è stata ulteriormente accentuata dal mutato clima politico e culturale negli Stati Uniti, in particolare con la presidenza di Donald Trump. In questo contesto, le politiche ESG sono state spesso oggetto di critiche, con l'accusa in molti casi di mancanza di autenticità delle dichiarazioni e delle iniziative, viste come pratiche ingannevoli sui temi ambientali (*green washing*), sociali (*blue washing*), di genere (*pink washing*), ecc. Non solo, ma sono state messe in atto vere e proprie azioni contro le politiche ambientali e dell'inclusione. Inoltre, in molti casi la tensione verso la sostenibilità è stata in parte riassorbita in logiche di breve periodo orientate alla performance finanziaria.

Nonostante ciò, l'esigenza di un orientamento autentico al *purpose* e alla sostenibilità rimane imprescindibile. In un sistema economico complesso e interdipendente, segnato da crisi ambientali e sociali, le imprese devono riflettere criticamente sui propri impatti. Quando reale e non simbolico, il *purpose* diventa una leva strategica per costruire innovazione, fiducia e resilienza organizzativa. La fase di disincanto non segnala un fallimento, ma la necessità di tradurre la sostenibilità in pratiche operative e modelli di governance più coerenti.

Nel contempo, focalizzando gli aspetti organizzativi, si è in presenza di una duplice spinta verso la revisione profonda dei modelli organizzativi delle imprese.

Le imprese si trovano oggi a dover rispondere a profondi cambiamenti economici, sociali, geopolitici e tecnologici che hanno trasformato il contesto competitivo. Nel tempo, i modelli organizzativi si sono evoluti: dai paradigmi taylor-fordisti e burocratici, ai modelli sociotecnici, alla *lean organization* e all'organizzazione ambidestra, capace di conciliare efficienza e innovazione. Negli ultimi anni, la rapidità e la portata dei mutamenti hanno imposto un ripensamento radicale delle strutture aziendali, favorendo la nascita di nuove forme organizzative, cioè forme che rispondono in modo radicalmente nuovo ai classici problemi dell'organizzazione, ovvero la divisione (e allocazione) del lavoro e il coordinamento.

Parallelamente, la crescente attenzione alla sostenibilità rappresenta un ulteriore motore di trasformazione anche dei modelli organizzativi. Le imprese devono integrare obiettivi ambientali, sociali e di governance nel proprio scopo, nelle strategie e nei processi decisionali, con impatti significativi sulla *corporate governance*, sulla struttura organizzativa, sui sistemi di controllo e sui comportamenti aziendali. Inoltre, la progettazione dell'organizzazione non è solo importante per supportare la definizione, lo sviluppo e l'implementazione di strategie di sostenibilità dell'azienda, ma anche come leva fondamentale per generare un impatto diretto sulla sostenibilità, in particolare sulla sostenibilità sociale interna.

In questo quadro, il presente contributo analizza alcune esperienze organizzative che si distanziano dalle forme tradizionali, fondate su strutture verticali e procedure rigidamente standardizzate, per rispondere meglio alla crescente complessità e incertezza del mercato.

In particolare, viene presentato il caso di Nespresso Italiana attraverso la testimonianza della direttrice delle Risorse Umane. L'azienda sta

innovando la sua organizzazione secondo le linee guida del modello elaborato dalla società Asterys e denominato AEquacy, che ha l'obiettivo di superare i limiti della classica struttura gerarchica, basandosi su team auto-organizzati e coordinati tra loro¹.

Prima di analizzare il caso, vengono esaminate le principali forme organizzative emergenti, accomunate dall'idea di ripensare l'impresa come una rete di team interfunzionali autonomi, agili e orientati ai risultati.

2. *Le organizzazioni come reti di team autonomi*²

Le organizzazioni tradizionali si fondano sulla gerarchia, efficace in contesti stabili e con attività ripetitive, ma poco adatta a scenari complessi e incerti. La gerarchia è spesso criticata per la sua rigidità e lentezza nel reagire ai cambiamenti, oltre che per la scarsa valorizzazione dei ruoli operativi, vincolati da logiche di comando e controllo. Strutture troppo verticali possono generare demotivazione e ridurre il coinvolgimento delle persone. Per superare questi limiti, le nuove forme organizzative puntano sul decentramento decisionale, affidando maggiore autonomia e responsabilità a piccoli team o a singoli responsabili di specifici risultati.

Un altro aspetto che ha caratterizzato molte forme organizzative tradizionali, in quanto prevalentemente burocratiche, è l'impersonalità dell'organizzazione. La burocrazia si fonda sul principio che i risultati siano indipendenti dalle persone, grazie a ruoli definiti e a norme e procedure che assicurano continuità anche in caso di assenze o variazioni di impegno. Questo garantisce stabilità, ma comporta il rischio di far "sparire" l'individuo dietro le strutture e le procedure, impedendo di valorizzarne capacità e competenze. La spersonalizzazione riduce così motivazione e coinvolgimento. Per reagire, molte organizzazioni cercano di rimettere le persone

¹ G. D'Alessio, S. Petti, *AEquacy: Il nuovo modello organizzativo centrato sull'uomo per prosperare in un mondo complesso*, Asterys, 2018; G. D'Alessio, S. Petti, *5 Principi per prosperare nella complessità*, Asterys, 2024.

² Per una trattazione più approfondita dei contenuti di questo paragrafo si veda il capitolo 6 in E. Bartezzaghi, R. Cagliano, G. Spina, *Disegnare le organizzazioni*, Milano, Mondadori Università, 2025.

al centro, sviluppando modelli che valorizzano il contributo individuale e favoriscono partecipazione e senso di appartenenza.

Infine, le organizzazioni tradizionali sono progettate per gestire processi ripetitivi, delegando innovazione e cambiamento a poche funzioni specializzate, come la Ricerca e Sviluppo, o a progetti temporanei e limitati. Oggi però le imprese operano in contesti instabili, con tecnologie in evoluzione, domanda imprevedibile e crescente personalizzazione dell'offerta. Queste condizioni richiedono di trattare ogni prodotto o risultato come un progetto unico, più che come un processo standard. Di conseguenza, si stanno affermando modelli organizzativi che, pur mantenendo la stabilità e l'efficienza proprie delle strutture tradizionali, introducono maggiore flessibilità, rapidità e orientamento ai risultati, ponendo l'accento sull'output e sulle esigenze del cliente, come è tipico nella gestione per progetti.

Nel seguito vengono presentate alcune delle forme organizzative emergenti che incarnano le tre direzioni evolutive anticipate sopra – ovvero la riduzione del ruolo della gerarchia, la nuova centralità delle persone nelle organizzazioni e l'organizzazione di attività che si configurano come via di mezzo tra processi e progetti – tutte riconducibili al modello dell'organizzazione a rete.

2.1 L'auto-organizzazione

L'origine dell'auto-organizzazione, o *self-managed organization*, nasce come superamento della rigida specializzazione verticale e della dipendenza dalla gerarchia come principale forma di coordinamento. Già i modelli sociotecnici degli anni Sessanta e Settanta e, più tardi, la *lean organization* avevano introdotto forme di autonomia operativa. Negli ultimi anni alcune imprese hanno esteso radicalmente tale logica, riducendo o eliminando la gerarchia come principale meccanismo di coordinamento.

Si parla di auto-organizzazione se il decentramento dell'autorità è radicale piuttosto che incrementale (come invece succede per esempio nei modelli di *lean organization*) e avviene in modo formale e sistematico in tutta l'organizzazione, attraverso la codifica di logiche organizzative che istituzionalizzano il modo di lavorare autogestito. Alla base dell'auto-organizzazione vi è il principio dell'*accountability*: ogni persona o team, una volta investito di un obiettivo, si assume pienamente la responsabilità dei risultati, senza il controllo diretto di un manager.

Un'altra caratteristica è la formazione di team autoprogettati e autogovernati, conseguenza del decentramento radicale dell'autorità. Ogni team nasce attorno a un obiettivo e a un output specifici, di cui è pienamente responsabile secondo il principio dell'*accountability*. I team definiscono attività, risorse, ruoli interni, apprendimento continuo e relazioni con altri team.

La gerarchia non scompare del tutto, ma il ruolo dei capi cambia profondamente. I manager diventano leader, figure di guida e supporto orientate al raggiungimento degli obiettivi comuni. La leadership diventa un processo diffuso e contestuale, esercitato di volta in volta da chi possiede le competenze più adatte alla situazione. Inoltre, la trasparenza informativa è essenziale affinché tutti possano prendere decisioni consapevoli.

2.2 L'organizzazione umanocentrica

A differenza delle organizzazioni autogestite, che mirano a ridurre la gerarchia per superare la rigidità burocratica, i modelli umanocentrici intendono contrastare l'eccessiva impersonalità della burocrazia, ponendo le persone al centro dell'organizzazione. Essi valorizzano le dimensioni emotive, relazionali e motivazionali del comportamento umano, promuovendo un ambiente che favorisca l'espressione individuale e la partecipazione.

L'organizzazione umano-centrica si fonda sull'autodeterminazione delle persone, ponendole al centro del sistema organizzativo. Questo approccio mira a migliorare le performance aziendali valorizzando il contributo individuale e nel contempo a offrire ruoli di qualità che favoriscano benessere, motivazione e partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi comuni.

L'organizzazione umano-centrica si fonda su alcuni principi cardine:

- definizione di uno scopo superiore (*higher purpose*) che vada oltre il profitto, mirando a generare un impatto positivo sulla società;
- promozione di una maggiore autonomia e capacità d'influenza delle persone, per stimolare impegno e partecipazione agli obiettivi comuni;
- valorizzazione delle attività complesse, creative e relazionali proprie dell'intelligenza umana, delegando alle tecnologie i compiti semplici e ripetitivi;

- riconoscimento della *wholeness* dei dipendenti, non visti più solo per il contributo lavorativo e le competenze professionali, ma anche nella loro totalità umana – comprendendo emozioni, valori, aspirazioni e identità personale.

2.3 L'organizzazione agile

Le organizzazioni agili si distinguono per la loro capacità di essere stabili e dinamiche allo stesso tempo. La stabilità deriva da una struttura di base relativamente costante – una sorta di “spina dorsale” organizzativa – che assicura coesione, affidabilità e allineamento agli obiettivi strategici. Parallelamente, la dinamicità è garantita da meccanismi flessibili che si innestano su tale struttura, permettendo di reagire rapidamente alle esigenze del contesto.

Per descrivere questa combinazione è utile la metafora dello smartphone: l'hardware e il sistema operativo rappresentano l'infrastruttura stabile, mentre le applicazioni, configurabili e modificabili liberamente, incarnano la parte dinamica, capace di adattarsi a bisogni specifici.

Gli elementi di stabilità comprendono una direzione strategica chiara, una visione e uno scopo condivisi, l'adozione di metodi di lavoro standardizzati (come la modalità di lavoro agile) e la definizione precisa di ruoli, responsabilità e procedure di rendicontazione. La flessibilità, invece, si manifesta attraverso un approccio iterativo e incrementale ai progetti, la promozione del *learning by doing*, l'apprendimento continuo e la circolazione aperta delle informazioni.

La struttura organizzativa rimane come riferimento per la distribuzione delle risorse e il sostegno alla strategia complessiva, ma la gerarchia tradizionale lascia spazio a team autogestiti e cross-funzionali, responsabili dei risultati dei propri processi o progetti. Accanto ai team operativi, esistono unità di coordinamento dedicate ad armonizzare le attività e gli obiettivi dei diversi gruppi e a sviluppare le competenze interne.

3. Difficoltà e limiti delle nuove forme organizzative

L'auto-organizzazione, l'organizzazione umanocentrica e l'organizzazione agile rappresentano tre idealtipi delle nuove forme organizzative emer-

genti. Questi modelli offrono riferimenti teorici utili per comprendere i cambiamenti in atto e per orientare i progetti di innovazione organizzativa. Pur con caratteristiche proprie, condividono alcuni principi fondamentali: l'autonomia e la responsabilità dei team, la riduzione della gerarchia, la condivisione di uno scopo comune e la trasparenza informativa.

Nonostante l'interesse crescente, la diffusione di tali modelli è ancora limitata. Spesso vengono sperimentati in aree pilota, con difficoltà di estensione all'intera organizzazione. Anche nei casi in cui vengono adottati in modo estensivo, i risultati non sono sempre omogenei o positivi.

L'auto-organizzazione risulta complessa da implementare in modo completo per le trasformazioni culturali e strutturali che comporta. In molte imprese i suoi principi vengono applicati in modo parziale, combinando la gerarchia tradizionale con elementi di empowerment, delega decisionale, leadership diffusa e trasparenza delle informazioni.

Un caso emblematico è quello di Zappos, azienda statunitense di e-commerce acquisita da Amazon, che ha introdotto un modello di auto-organizzazione chiamato *holacracy*. Pur innovativo, il sistema ha generato forti criticità, come disorientamento, fatica decisionale e alto turnover.

L'organizzazione umanocentrica presenta rischi legati all'enfasi sulla *wholeness* e sull'autonomia. Il confine tra sfera personale e lavorativa può diventare sfumato, con possibile sovraccarico emotivo. Un alto livello di responsabilizzazione può produrre stress se non accompagnato da adeguati supporti e da una reale redistribuzione del potere.

L'adozione estensiva dell'organizzazione agile a tutta l'impresa non è ancora molto comune, se non in aziende di piccole dimensioni o nate e cresciute con un approccio agile. Non tutte le funzioni organizzative sono adatte al lavoro agile, poiché questo funziona bene quando i problemi possono essere suddivisi in moduli e risolti da team multidisciplinari. Molte applicazioni si limitano ad alcune aree aziendali, come lo sviluppo dei prodotti, il marketing e l'IT – soprattutto nelle aziende digitali.

Nonostante i limiti, la ricerca di nuove forme organizzative resta cruciale: non solo per migliorare performance e adattabilità, ma per costruire ambienti di lavoro più sostenibili, valorizzanti e capaci di generare benessere. L'obiettivo è creare organizzazioni in grado di coniugare efficienza, innovazione e qualità della vita lavorativa, contribuendo a una sostenibilità più autentica e integrata.

**Il caso di Nespresso Italiana: implementare AEquacy
per trasformare la cultura organizzativa.
Testimonianza di Simona Liguoro, HR director**

Il contesto aziendale

Ci sono momenti nella vita di un'organizzazione in cui ci si accorge che le regole che hanno funzionato fino a ieri non bastano più. Non perché siano sbagliate, ma perché sono diventate troppo strette per le persone che l'azienda è diventata nel frattempo..

Quando ho iniziato a pensare a come rendere Nespresso Italiana un luogo più libero e responsabile, eravamo già un'azienda solida: circa 970 persone di cui 190 nella sede centrale e 780 nelle nostre 75 Boutique. Nespresso Italiana ha sempre avuto una propria identità culturale dinamica, appassionata, vicina alle persone. Eppure, sotto questa superficie vivace, il modello di leadership era ancora piuttosto tradizionale. Strutturato, formale, con linee gerarchiche chiare e decisioni che spesso salivano più del necessario. Era un modo di lavorare ordinato, ma talvolta lento. Le persone tendevano a cercare approvazione prima di agire, e spesso, come HR director, mi ritrovavo al centro di snodi decisionali che rallentavano il flusso del lavoro.

Molto prima di incontrare AEquacy, avevamo iniziato un percorso di rinnovamento culturale dal basso, chiedendo alle persone quali valori volessero vedere incarnati nell'azienda. Non un elenco astratto, ma una conversazione viva, costruita giorno dopo giorno. È stato un momento importante: da lì sono emerse parole come fiducia, libertà, responsabilità condivisa. E quelle parole sono diventate la base per ripensare tutto il resto.

Ricordo bene il momento in cui ho incontrato per la prima volta AEquacy. L'ho letto, studiato, discusso – e mi ha colpito la possibilità di dare forma concreta a ciò che già intuivamo: un'organizzazione che potesse funzionare senza bisogno di controllo costante, in cui i ruoli non fossero vincoli ma spazi di responsabilità, e con una leadership distribuita.

Personalmente, mi muoveva anche un desiderio molto umano: non essere più un collo di bottiglia. Volevo vedere il team muoversi con più agilità, prendere decisioni con coraggio, libero di sbagliare e di im-

parare. Volevo poter dedicare il mio tempo a quello che per me conta davvero – la *diversity & inclusion*, la cultura, la crescita delle persone – invece di passare le giornate a controllare, approvare, gestire.

AEquacy, in quel momento, è sembrato non tanto un nuovo modello organizzativo, quanto un passo naturale di un'evoluzione già iniziata: dare fiducia a chi lavora, perché possa restituirla in modo più ampio, più profondo, più autentico.

Perché AEquacy

AEquacy³, con i suoi cinque principi – Scopo, Equalità, Auto-organizzazione, Adattività, Trasparenza – ci ha offerto un linguaggio per esprimere un bisogno che già sentivamo: fare meglio, con più libertà.

Mi ha colpito soprattutto l'idea di equalità: non nel senso di “tutti uguali”, ma di tutti essenziali. In un modello gerarchico, il valore spesso si misura con la posizione. In AEquacy, invece, si misura con il contributo. Questo ribaltamento, così semplice e radicale, mi è sembrato la chiave per liberare il potenziale delle persone.

Un altro principio che mi ha attratta è stato quello di auto-organizzazione: la possibilità di prendere decisioni senza doverle far passare sempre “in alto”. Mi sembrava la risposta naturale a quella lentezza decisionale che, da HR Director, vedevo ogni giorno.

³ AEquacy è un design organizzativo centrato sulle persone, privo di gerarchia formale, creato da Giovanna D'Alessio e Stefano Petti (Partner di Asterys) nel 2017. Il design AEquacy è rappresentato da una struttura radiale composta da team auto-organizzati e coordinati tra pari. L'obiettivo è liberare innovazione, collaborazione e capacità di adattamento superando i limiti del paradigma gerarchico tradizionale. AEquacy si fonda su pochi principi essenziali: *Purpose* e Valori come bussola per la presa di decisioni e per creare motivazione intrinseca; Auto-organizzazione di persone e team per rendere il lavoro più agile e la presa di decisioni più rapida; Trasparenza di informazioni per agevolare scelte informate e dare visibilità del contributo individuale; “Equality” nella possibilità di esprimere al meglio il proprio potenziale, con spazi di autonomia ben definiti; Adattività, con processi semplici, prototipazione iterativa e revisione periodica di ruoli, strategia e obiettivi.

Il percorso di implementazione

Prima di proporre un modello a tutta l'azienda, volevamo capirlo davvero, viverlo, testarlo nel concreto. Così, il primo team a sperimentare AEquacy è stato proprio quello HR.

È stato un laboratorio coraggioso e a tratti spiazzante. Abbiamo riscritto il nostro modo di lavorare introducendo strumenti completamente nuovi: la definizione del *purpose* di team, la mappatura dei ruoli dinamici, la decisione per consenso, gli OKR (Obiettivi e risultati chiave) condivisi. Ma più di ogni altra cosa, abbiamo riscritto le regole implicite del nostro stare insieme. Scoprire cosa significa davvero lavorare in autonomia non è immediato. Per chi aveva passato anni in contesti gerarchici, il primo passo non è "fare di più", ma imparare a non chiedere conferme. E questo è sorprendentemente difficile. Ci siamo accorti che, senza accorgercene, cercavamo spesso l'approvazione reciproca: un "va bene così?" detto quasi per abitudine. Quando quella frase ha cominciato a sparire dalle nostre riunioni, ho capito che qualcosa stava cambiando.

Dopo il team HR, abbiamo deciso di allargare la sperimentazione ai dipartimenti di Supply Chain e Customer Service. Due realtà molto diverse: la prima fortemente orientata ai processi, la seconda profondamente connessa con le persone e il cliente finale. In entrambi i casi, abbiamo implementato l'intero modello AEquacy, cambiando completamente il modo di lavorare.

Non è stato un percorso lineare. Molte persone non avevano mai lavorato con così tanta autonomia e responsabilità diretta. All'inizio, la sensazione più diffusa era quella di insicurezza: "posso davvero decidere io?", "e se sbaglio?", "chi mi conferma che sto andando nella direzione giusta?". Queste domande erano sincere, non resistenze. Dietro c'era il bisogno di essere rassicurati, di sentire che la fiducia era reale e non solo dichiarata.

È stato in questa fase che abbiamo visto emergere anche i buchi di competenze. Quando per la prima volta ti assumi la piena responsabilità di tutto ciò che fai, può capitare di scoprire che alcune cose non le sai fare davvero, o che le hai sempre delegate o condivise con altri. Prenderne consapevolezza è un passaggio importante, ma non semplice. Serve tempo, e soprattutto serve pazienza – verso sé stessi e gli altri.

Nel tempo, però, abbiamo visto crescere qualcosa di nuovo. Le persone hanno iniziato a prendere decisioni in autonomia, a risolvere problemi insieme, a organizzarsi senza bisogno di chiedere permessi. Le riunioni sono diventate più brevi, focalizzate, e soprattutto più partecipate. Il linguaggio è cambiato: sono sparite parole come “capo” e “approvazione”, sono comparse parole come “ruolo”, “responsabilità”, “scopo”.

Man mano che i primi team trovavano equilibrio e sicurezza, abbiamo coinvolto altri reparti in forme più leggere e mirate. Con il team Marketing, per esempio, abbiamo lavorato sulla definizione del *purpose*, dei ruoli dinamici e sulla struttura delle riunioni. Stesso approccio con il team Boutique in Office (che si occupa di allestire i negozi) e con il team di Commercial Excellence. Non abbiamo più sentito il bisogno di “replicare tutto”, ma di scegliere e introdurre le pratiche più utili a ciascun contesto. È così che AEQuacy è diventato un linguaggio comune più che un progetto, una cassetta degli attrezzi culturale da cui attingere secondo le necessità.

Tra tutte le pratiche, ce ne sono due che considero fondamentali per costruire una *self-managed organization*.

La prima è la definizione del *purpose* del team. Durante questo lavoro, le persone riflettono sul perché della loro esistenza come gruppo. È un momento potente, quasi trasformativo. Quando un team sa perché esiste, diventa molto più semplice decidere come muoversi: le priorità e le direzioni si chiariscono, i ruoli si allineano, le decisioni si semplificano.

La seconda pratica chiave è la definizione dei ruoli dinamici. Si tratta di un esercizio di consapevolezza profonda: ogni persona analizza i propri ruoli, comprende gli stakeholder di riferimento, esplicita obiettivi e confini. Alla fine di questo lavoro, ciascuno sa perché il proprio ruolo esiste, quali sono i veri obiettivi di ogni attività e dove inizia o finisce la propria responsabilità. Questo genera chiarezza, autonomia e soprattutto motivazione. Perché quando capisci esattamente il senso di ciò che fai, il tuo lavoro acquista valore e direzione.

Oggi AEQuacy non è più una sperimentazione: è diventato un modo di pensare. Ogni volta che un team si chiede “qual è il nostro *purpose*?” o “chi può decidere questa cosa?”, stiamo esercitando quella libertà organizzativa che avevamo immaginato all’inizio. E ogni volta che una persona sceglie di prendersi la responsabilità di un’azione senza aspettare l’ok di nessuno, stiamo vedendo, in piccolo, il risultato di quel lungo percorso iniziato anni fa.

Risultati e impatti

Ci sono cambiamenti che si misurano con i numeri, e altri che si sentono nell'aria. Nel nostro caso, sono arrivati entrambi. Sin dai primi mesi abbiamo visto migliorare la performance in modo costante: dal 2019 il rating di performance del team sono migliorati del 24%. Facciamo più cose, e meglio. La qualità dei progetti cresce non perché qualcuno lo chieda, ma perché è diventato naturale voler alzare l'asticella. C'è un entusiasmo che ci spinge avanti, una curiosità che ci fa osare senza paura. Il livello di ingaggio, felicità e senso di appartenenza è visibile non solo nelle parole ma anche nei dati. Lo abbiamo visto anche con la nostra survey annuale di clima che misura il grado di soddisfazione: nell'arco di quattro anni è migliorata del 17%.

È cambiato anche il modo in cui le persone apprendono. Ogni giorno imparano qualcosa di nuovo, diventano più autonome, più competenti, più aperte a collaborare. Si aiutano a vicenda, sapendo di poter contare sulle competenze del team, non solo su quelle della "capa", come accade spesso nei modelli tradizionali. Oggi i progetti nascono da loro: idee, proposte, iniziative. Per le persone è molto chiaro come i loro obiettivi individuali contribuiscono a quelli aziendali, sentono di avere tutti gli strumenti necessari per raggiungerli ed è chiaro come sviluppare le proprie competenze. Abbiamo riscontrato un miglioramento del 12% su queste aree nella survey annuale che misura l'*enablement*: quanto cioè le persone sentono di avere tutto ciò che serve per agire, di poter prendere decisioni, di essere ascoltate e capaci di incidere.

Naturalmente, non è stato (e non è) un percorso senza ostacoli. Abbiamo imparato che ogni cambiamento culturale ha la sua forza centripeta: quella spinta invisibile che cerca di riportarti al punto di partenza. L'organizzazione intorno a noi – con logiche ancora tradizionali – a volte esercita una pressione che rischia di farci tornare alle vecchie abitudini: cercare conferme, chiedere approvazioni, alzare di nuovo le barriere della gerarchia. Serve molta consapevolezza per accorgersene e scegliere di restare nella nuova prospettiva.

Non tutte le persone si sono sentite a loro agio in questo spazio di libertà. C'è chi, di fronte a un contesto senza controlli né "reti di protezione" gerarchiche, ha percepito insicurezza. Per qualcuno, l'autonomia

non è stata un sollievo, ma una fonte di ansia. Alcune persone hanno preferito lasciare l'azienda, scegliendo ambienti più strutturati. E va bene così: non tutti i percorsi sono per tutti, e ogni modello funziona solo se è davvero condiviso.

Un'altra sfida è quella dell'*onboarding* dei nuovi membri. Chi arriva oggi in un team che funziona secondo il modello AEquacy ha bisogno di tempo per capire "come si fa" quando non ci sono capi a dare le risposte. Capire che le decisioni si prendono insieme, che il feedback è continuo, che la fiducia non è concessa ma esercitata ogni giorno, richiede riflessione, adattamento e coraggio. A volte ci vogliono settimane, mesi, ma quando avviene quel "clic" – quando una persona si accorge di poter decidere davvero, nel perimetro del proprio ruolo – è come vederla rinascere professionalmente.

Nel nostro team, la cultura del feedback è radicale: ci diciamo tutto, sempre, nella consapevolezza che lo facciamo per migliorare, non per giudicare. Quando la fiducia è reale, si può anche dissentire con serenità, perché tutti sanno che l'obiettivo comune è costruire progetti sempre più interessanti e di qualità.

AEquacy non ci ha resi perfetti. Ci ha resi più consapevoli, più autentici, più capaci di sostenerci a vicenda. E se oggi posso dire che il team HR di Nespresso, insieme ai dipartimenti che hanno seguito lo stesso percorso, è più performante, più veloce e più felice, è perché abbiamo imparato a fare una cosa semplice e rivoluzionaria: fidarci. Di noi stessi, prima di tutto.

Le lezioni apprese

Quando si attraversa un cambiamento così profondo, ci si accorge che la parte più complessa non è disegnare un nuovo modello, ma disimparare quello vecchio. AEquacy ti costringe a guardarti dentro, come persona e come team, e a chiederti: di cosa ho davvero bisogno per lavorare bene insieme agli altri?

La prima lezione, per me, è stata che la libertà funziona solo se accompagnata dalla responsabilità. Non puoi dare autonomia alle persone se non le aiuti anche a sviluppare gli strumenti per usarla. E non puoi pretendere responsabilità se non offri fiducia vera. All'inizio pensavo che il cambiamento sarebbe stato soprattutto organizzativo – nuove regole,

nuove pratiche, nuovi flussi decisionali. In realtà, è stato prima di tutto un cambiamento di mentalità: imparare a fidarsi, accettare che le decisioni migliori possono arrivare da chiunque, non necessariamente da chi ha il titolo più alto.

Un'altra lezione importante è che la coerenza è tutto. Basta un singolo episodio di microcontrollo o di mancanza di fiducia per far tornare indietro la cultura di mesi. È un equilibrio sottile, da mantenere con pazienza, attenzione e coraggio. Per questo è fondamentale che il linguaggio, le pratiche e i valori si muovano insieme. Non puoi parlare di fiducia e poi chiedere report quotidiani; non puoi dire "siamo una squadra" e poi centralizzare le decisioni. Ogni gesto, ogni parola, ogni scelta diventa un messaggio culturale.

La terza lezione riguarda il tempo. La trasformazione culturale è un processo lungo, a volte estenuante, fatto di passi avanti e di momenti di stallo. Ma il tempo non è un ostacolo: è l'ingrediente essenziale perché le persone possano metabolizzare la novità, abituarsi alla trasparenza, imparare a chiedere feedback senza paura. Serve tempo perché la fiducia diventi reciproca.

Un altro insegnamento prezioso è che non tutti i team hanno bisogno dello stesso livello di libertà. All'inizio eravamo tentati di "replicare" il modello ovunque, come se fosse una formula magica. Poi abbiamo capito che ogni gruppo ha il suo ritmo, le sue maturità, le sue fragilità. In alcuni casi, bastava introdurre una singola pratica per far emergere consapevolezza e collaborazione. In altri, era necessario un lavoro più profondo di accompagnamento. La chiave è stata imparare a leggere i segnali del sistema, capire dove spingere e dove aspettare.

E poi c'è la lezione più personale: la leadership non è una posizione, è una relazione. AEquacy mi ha insegnato che guidare non significa più "stare davanti", ma "stare accanto". Significa creare le condizioni perché le persone possano esprimersi, non dirgli come farlo. Significa fidarsi dei processi, anche quando non puoi controllarli.

Infine, ho imparato che il cambiamento vero non si misura solo nei risultati, ma nella qualità delle conversazioni. Oggi nei team ci sono persone che si confrontano apertamente, che si danno feedback onesti, che ammettono errori senza paura. Questo crea un senso di appartenenza più profondo. È la prova che la cultura è cambiata davvero.

AEquacy ci ha mostrato che non serve rivoluzionare tutto per trasformarsi. Basta cominciare a mettere in discussione ciò che "è sempre stato

così” e avere il coraggio di ribaltare il paradigma. Le strutture possono cambiare, ma se non cambia la mentalità delle persone, tutto resta fermo. Invece, quando le persone cambiano – quando cominciano a sentirsi parte di qualcosa, a riconoscere il proprio potere, a non avere paura di usarlo – anche l’organizzazione cambia. In modo silenzioso, ma irreversibile.

Se dovessi riassumere tutto in una frase, direi che la vera innovazione è la fiducia. Non c’è sistema, processo o tecnologia che possa sostituirla. È la condizione che permette a tutto il resto di funzionare. Ed è anche la parte più difficile da costruire, perché non la puoi imporre: la devi meritare, giorno dopo giorno.

Conclusione. La cultura che cambia

Quando ripenso a questi anni, mi rendo conto che non stavamo solo introducendo un nuovo modello organizzativo: stavamo imparando a guardare l’azienda con occhi diversi. AEquacy è stato un modo di ripensare il senso stesso del lavoro e delle relazioni: da struttura a organismo, da controllo a fiducia, da ruoli a persone.

Oggi, guardando i team che hanno intrapreso questo cammino, vedo una cultura più viva, più consapevole, che non ha paura della complessità, ma la attraversa con intelligenza. Una realtà in cui le persone si assumono la responsabilità di decidere, di sbagliare, di migliorare.

Non tutto è perfetto, ma non è questo il punto. Il punto è che le persone non tornano più indietro. Una volta che assaggi la libertà di scegliere, la trasparenza di dire le cose come stanno, la forza di un gruppo che decide insieme, non puoi più accettare un modello basato sulla paura o sul silenzio.

AEquacy ci ha insegnato che la leadership può essere un atto collettivo, che il potere può essere distribuito senza perdersi, che la responsabilità condivisa non crea caos ma ordine, se nasce dalla fiducia. Ci ha insegnato che le organizzazioni non cambiano perché qualcuno lo ordina: cambiano quando le persone sentono che possono farlo.

Forse è questo il senso più profondo del nostro percorso: aver trasformato un modello di lavoro in un’esperienza umana di crescita, autonomia e connessione. Aver dimostrato che, anche in un contesto corporate, si può costruire una cultura basata sulla libertà e sul rispetto reciproco, senza perdere rigore, anzi — trovando un rigore nuovo, più consapevole.

Quando penso al futuro di Nespresso Italiana, immagino un'azienda che continua a evolvere non perché "deve", ma perché sa imparare da sé. Un'azienda che ascolta, che sperimenta, che accetta di non avere tutte le risposte ma sceglie di cercarle insieme. Un'azienda che mette al centro le persone, non come slogan, ma come scelta organizzativa.

E se c'è una frase che riassume tutto, forse è questa: "quando le persone smettono di chiedere permesso per fare la cosa giusta, significa che la cultura è cambiata davvero".

Luigi Rampino

**Etica e opportunismo.
Motivazioni, comportamenti
e risultati nelle comunità
organizzative contemporanee**

Abstract. Parlare di etica nelle organizzazioni è impegnativo ma necessario per comprendere a fondo i sistemi contemporanei e spiegarne l'efficacia. Le performance di ogni organizzazione sono fortemente influenzate dalle competenze, ma anche il profilo etico delle persone, ovvero le motivazioni e gli scopi profondi che ispirano la loro azione, sono un fattore importante, ancorché molto meno studiato. Oggi una riflessione sull'etica nelle organizzazioni è particolarmente attuale. Le persone più qualificate guadagnano centralità e tendono a perseguire il proprio personale mix di scopo. Le direzioni aziendali, mosse per statuto dallo scopo di lucro, sono sollecitate ad andare oltre il criterio univoco della massimizzazione del profitto. "Etica della coesione" ed "etica della misura" vengono proposte come principi cardine per la realizzazione delle persone, per il funzionamento delle organizzazioni e per la sostenibilità dei più ampi sistemi di cui queste entità fanno parte. Al polo opposto della profilazione etica c'è l'opportunismo, ovvero la ricerca del massimo vantaggio individuale senza limitazioni. La tesi essenziale dell'articolo, corredata da esempi tratti dall'esperienza dell'autore, è che nei sistemi contemporanei i soggetti con alto tenore opportunistico hanno meno probabilità di successo rispetto al passato, anche se dotati di elevate competenze. La combinazione di alta competenza e alto tenore opportunistico genera effetti dannosi nei sistemi e andrebbe prevenuta considerando il profilo etico nei processi di selezione e promozione delle persone. Viceversa, il mix di alta competenza e basso opportunismo sostiene e potenzia l'efficacia dei sistemi.

Premessa

Questo articolo è una riflessione esplorativa sull'etica nei contesti lavorativi contemporanei, ovvero sui comportamenti e le scelte che le persone mettono in atto, sulle radici razionali, emotive e valoriali di tali scelte, e infine sui loro effetti sistemici in termini di influenza sui risultati ottenuti dall'organizzazione. È una riflessione condotta sulle basi empiriche della mia esperienza di lavoro, che attraverso ruoli e contesti organizzativi diversi mi ha consentito di osservare una varietà di culture socioprofessionali.

PARTE PRIMA: ALLA RICERCA DEL PROPRIO SCOPO

1. Una parola impegnativa

La scelta del titolo di questo articolo è stata immediata, mentre la sua conferma è stata piuttosto travagliata. Ho mantenuto il termine "etica" nel titolo, parola più di nicchia che di moda, dopo aver lottato con tre ottime ragioni per cancellarla. La prima ragione è che, nonostante i possibili distinguo, il termine "etica" tende a sovrapporsi a quello di morale. Scrivere di etica in una trattazione di tipo manageriale può dare l'impressione che l'autore voglia esprimere una posizione di superiorità morale, può quindi apparire come un atto di presunzione o di ipocrisia. Io ovviamente dichiaro un'intenzione diversa, che è quella di riflettere su delle tendenze motivazionali e comportamentali all'interno delle organizzazioni, scavando il più possibile al fondo delle loro radici e collegandole al concetto di etica come "azione per uno scopo".

La seconda ragione, in parte vicina alla prima, è che una parola con un potenziale carico valoriale è complicata da usare in un ragionamento organizzativo con proposito scientifico, da cui ci si aspetta oggettività, neutralità e distanza da giudizi di valore. D'altra parte, chiunque voglia studiare i comportamenti, specialmente nel contesto contemporaneo, non dovrebbe a mio avviso trascurare i valori individuali (del lavoratore, dell'imprenditore, del manager) che informano i comportamenti. Sotto questo aspetto mi sono ripromesso di descrivere fenomeni e nessi causali con un taglio "avalutativo"¹.

¹ Sulla "avalutatività nelle scienze sociologiche ed economiche" si rimanda al saggio di Max Weber, *Il metodo delle scienze storico sociali* [1922], nell'edizione italiana a cura di P. Rossi, Torino, Einaudi, 1958 e 2003, pp. 243 e sgg.

La terza ragione è che la parola “etica” è oltremodo impegnativa perché andrebbe inquadrata dal punto di vista storico-filosofico. Per una sorta di rispetto della specialità disciplinare, i non filosofi possono avere delle remore a maneggiare questo concetto e a introdurlo in un ambito socio-organizzativo. Ripercorrendo gli autori più importanti ho concluso che nel suo significato di fondo, di pensiero che presidia l’azione verso un fine, l’etica è un concetto accessibile al ragionamento multidisciplinare. Ho anche considerato che l’etica è un campo ambivalente per eccellenza, che è a un tempo frutto storico del costume ed esercizio di libertà dell’individuo, sentimento valoriale e sua razionalizzazione, auto-disciplina e autoassoluzione, morale e amorale, ricerca personale e progetto politico, adesione a un sistema e sua rielaborazione, aspirazione assoluta e dato storico relativo.

2. *Perché parlare di etica, oggi*

Al di là delle ragioni “contro” che ho cercato di superare, qual è il motivo per parlare di etica in un discorso organizzativo? Se lasciamo un attimo sospesa la risposta, per certi versi ovvia, forse viene spontaneo chiedersi perché se ne parla così poco.

L’organizzazione può essere pensata come “gioco sistemico di etiche individuali”, ovvero come sistema fatto di persone connotate individualmente da motivazioni, valori, energie e obiettivi; persone che esercitano la loro azione anche al di là di quanto previsto dalla struttura razionale e formale dei ruoli. Quando usiamo espressioni retoriche (eppure condivisibili) come “le persone fanno la differenza” stiamo appunto dicendo che questi mondi individuali, nella loro aggregazione e convivenza, nel loro incontro o nel loro scontro, influenzano enormemente i risultati dell’organizzazione. Un’ulteriore considerazione è che non sempre l’influenza è positiva come vorrebbe l’accezione retorica della frase. Prendiamo l’esempio di un capo intermedio concentrato sulla propria carriera e convinto di poter realizzare i propri obiettivi senza far crescere i propri collaboratori o senza cooperare con i suoi pari. L’effetto sistemico della sua azione può essere molto negativo, in termini di opportunità perse dall’organizzazione, *turnover* o livelli interni di fiducia.

Provando a ragionare in modo più ordinato, vedo tre tendenze principali che determinano una centralità dell'etica nelle organizzazioni. La prima tendenza è data da un affermarsi della "centralità delle persone". Le culture di impresa (e attorno a loro le condizioni economico-sociali) sono gradualmente cambiate negli ultimi decenni, attraverso diversi fenomeni concomitanti in cui è difficile leggere univocamente le cause e gli effetti. Il livello complessivo di istruzione e qualificazione della forza lavoro si è innalzato, i compiti si sono arricchiti nella loro componente cognitiva, le nicchie di competenza si sono diversificate, si sono affinate e sono meno dominabili dal punto di vista gerarchico. In altri termini le persone sono mediamente più professionalizzate, più difficili da sostituire nell'immediato, meno controllate o controllabili in senso stretto e in definitiva più influenti sui risultati dell'organizzazione. A fronte di queste tendenze gli imprenditori e i top manager in sintonia con questo cambiamento hanno già da tempo promosso stili di direzione meno marcati in senso gerarchico, più aperti alla partecipazione e più attenti alle persone, vuoi per intima convinzione o vuoi per consapevole necessità, pena il rischio di soccombere prima o poi nella competizione. Dal canto loro le persone competenti, mediamente più consapevoli della loro forza, tendono a scalare la cima dei bisogni secondari, a fare ordine nei propri desideri, a scegliere per chi lavorare, ad amministrare il loro asset immateriale, non necessariamente sull'asse univoco della massimizzazione del proprio reddito. In definitiva le persone tendono a progettare attivamente la propria autorealizzazione, nel proprio mix soggettivo di reddito, posizione e riconoscimento sociale, gratificazione per il proprio operato, impatto sulla realtà o dominio. Credo che questa sfera di progetti, scelte e azioni finalizzate abbia molto a che fare con l'etica.

La seconda tendenza consiste nel peso preponderante che il lavoro sta guadagnando come "arena" in cui le persone possono esprimersi e realizzare qualcosa con gli altri e/o per gli altri. Da sempre il lavoro è riferimento identitario, opportunità per realizzare e realizzarsi, ma mentre un tempo la maggiore stabilità delle strutture sociali e politiche offriva altre occasioni alle persone per trovare riconoscimento, partecipare a un progetto, agire per uno scopo, oggi queste strutture esistono, sì, ma sono più scarse, meno riconoscibili, meno influenti e meno affidabili. Quarant'anni fa, benché immerse in un mondo pieno di problemi, le persone avevano a disposizione un piccolo catalogo di progetti collettivi

a cui aderire, di verità a cui credere, di cause comuni per le quali mettere a disposizione la propria energia, di sogni da sognare insieme ad altri che, sognando lo stesso sogno, alimentavano la speranza e rendevano il sogno più credibile. Questa offerta di partecipazione riconoscibile dava grandi occasioni di arricchire di senso la propria vita anche a chi non trovava soddisfazione in un ruolo di leader o non trovava consolazione nel progresso materiale, oppure ne era escluso. La famiglia era una risorsa statisticamente più stabile e affidabile, l'attività parrocchiale aveva numeri più da popolo che da setta, c'erano poi ulteriori occasioni per aderire a una qualche idea di futuro e scegliere uno scopo. Oggi la liquefazione delle strutture sociali lascia le persone forse più orfane, forse più libere di inventare il proprio progetto, ma può mettere in difficoltà chi non ha l'autonomia e l'iniziativa di progettare. Il sogno più comune in una società fisiologicamente disillusa e individualizzata è, comprensibilmente, un sogno edonista, che non ha in sé nulla di male, salvo l'incapacità di soddisfare tutte le persone per tutta la loro vita. In ogni caso, qualunque sia l'idea soggettiva di autorealizzazione, il lavoro rimane come ambito di progettualità, se non esclusivo, certamente più affidabile e disponibile come spazio per esprimersi e raggiungere un qualche scopo.

La terza tendenza è infine legata alla attuale fase di riposizionamento, di mutazione del capitalismo e dell'economia di mercato, come tentativo di autoconservazione e sopravvivenza. Gli obiettivi di progressivo aumento di reddito e consumo, di crescita economica virtualmente tesa all'infinito, insiti nel sistema, nelle esigenze e nelle aspirazioni di qualunque governo, di qualunque azienda, forse di qualunque individuo, collidono in modo sempre più evidente con lo stadio avanzato di usura della Terra e con la limitatezza delle risorse naturali. C'è chi sostiene che il capitalismo a questo stadio tende a divorare sé stesso, e in senso più ottimista che la razionalità sottesa al sistema dovrebbe consentire la mutazione necessaria al riequilibrio. Si apre l'era della sostenibilità, nella quale tra l'altro, sia pure in modo piuttosto timido, lo stesso "scopo di lucro" dell'impresa, scopo primario, finale, unico e sacrosanto, può essere volontariamente temperato dal modello di società benefit, che permette all'azienda di proporsi al mercato ricercando una nuova sintonia con consumatori e stakeholder. Si va così sfumando la rigida tripartizione istituzionale tra le società *profit* che esercitano la libera ini-

ziativa economica, mosse dall'unica esigenza di fare utili, la Pubblica Amministrazione, che con parte del suo apparato dovrebbe fare da argine alla libertà economica per evitare impatti negativi su diritti e interessi generali della collettività, e infine le società *non profit*, che ampliano e diversificano gli scopi dell'azione collettiva, perseguendo una determinata "utilità sociale". Ma in un sistema globale che deve fronteggiare una sfida esiziale di questa portata, quando gli scopi stessi delle organizzazioni anche private si stanno riposizionando e andrebbero riposizionati con maggiore coraggio e convinzione, quando la funzione pubblica può svolgere un ruolo decisivo a cui rischia di abdicare, quando le persone, come ricordato poc'anzi, sono in parte più esposte alla fragilità e in parte più ricche di potenziale, possiamo tralasciare la riflessione sugli scopi? Possiamo permetterci il lusso di non parlare di etica?

3. Etica, responsabilità, missione, purpose

L'obiezione a quest'ultima domanda può essere che di etica in realtà si parla già, che se ne parla in altre forme e che queste forme sono più appropriate ai contesti organizzativi e al loro specifico funzionamento. Tra le parole più usate e prossime o collegabili al concetto di etica ci sono per esempio "responsabilità", "missione", "*purpose*".

Responsabilità è senza dubbio una parola preziosa, ben consolidata nel gergo aziendale e da coltivare nella pratica organizzativa a tutti i livelli; richiama il campo di azione o influenza, la consapevolezza delle conseguenze delle proprie azioni, la possibilità di essere chiamati a rendere conto del proprio operato e, in caso di esiti negativi, a sopportarne le conseguenze. Questo concetto ricco di sfumature si declina sia in relazione ai ruoli ("questa è una mia responsabilità!"), sia agli atteggiamenti individuali ("ci si può fidare, è una persona molto responsabile"), sia alla dimensione collettiva dell'azienda, per esempio quando si parla di responsabilità sociale di impresa, proprio in relazione ai temi appena citati inerenti la sostenibilità.

Missione è un altro termine consolidato che pone l'accento su uno scopo, enfatizzandone il valore. Tipicamente, la missione caratterizza il dichiarato strategico delle imprese ed è una proprietà riconosciuta alle organizzazioni più che agli individui, per la grandezza e significatività

dello scopo, che normalmente richiede uno sforzo collettivo e tutt'al più offre all'individuo l'opportunità di aderirvi, di dare il proprio contributo.

Purpose è un termine forse meno consolidato, insiste sempre sullo scopo ma con meno enfasi, per questo appare più aperto e adattabile sia alla dimensione individuale che a quella collettiva.

Tutti questi concetti che orbitano attorno all'area cognitiva del senso possono essere utili ad arricchire la riflessione, purché se ne parli senza troppa retorica e ponendosi il problema della sintonia tra organizzazione e persone che ne fanno parte. Il concetto di etica ha a mio avviso una sua forza distintiva per scandagliare in profondità le motivazioni alla radice degli scopi, per chiarire i principi guida e i valori alla base dell'azione, per studiare le dinamiche sistemiche che hanno luogo quando i *purpose* soggettivi si incrociano e inoltre per riconoscere il potere e la rilevanza delle persone, il loro mondo individuale, la loro autonomia di pensiero e di obiettivi che certamente trova nel contratto con l'organizzazione una forma di equilibrio, ma che vive ed evolve molto oltre la dimensione formale del contratto. Credo infine che sia interessante chiedersi se vi siano dei principi generali, ancorché non generici, validi per ispirare l'azione nei contesti contemporanei, ovvero capaci di orientare un'azione sensata, coerente con i *purpose* più comuni, efficace nel medio lungo termine. Credo di sì, e articolo la mia ipotesi nei seguenti due paragrafi.

4. Etica della coesione

Il primo principio, che definirei "etica della coesione", chiama in causa innanzitutto il nostro modo di concepire la relazione con l'altro, la nostra inclinazione o apertura a cooperare *versus* l'attitudine a stabilire una forma di gerarchia o dominio. Attitudini procooperative sono per esempio la curiosità, l'ascolto, l'accoglienza, la pazienza, il farsi carico, la gratuità, il "cominciare per primi" il gioco cooperativo, senza necessariamente maturare l'attesa di un ritorno puntuale ed esaustivo.

L'inclinazione procooperativa mi porta a immaginare come prima cosa che cosa posso fare di bello o di utile con la persona appena conosciuta. Attitudini opposte mi portano a domandarmi come prima cosa, al di là o all'interno dei preliminari di civiltà, chi di noi due è il

migliore, oppure come questa relazione può tornarmi utile. L'etica della coesione non trascura l'interesse, il vantaggio individuale, la competizione o il desiderio di autoaffermarsi, semplicemente li riposiziona o li reinterpreta alla luce della consapevolezza dei propri limiti individuali, del bisogno che ciascuno ha delle altre persone e del senso di comunanza con loro. È un *humus* favorevole allo sviluppo del gioco cooperativo, una attitudine ad avviarlo e una disponibilità a non ritirarsi al primo segnale di nervosismo o di potenziale ostilità. In termini più pratici, per esempio, l'etica della coesione è un presupposto favorevole a una negoziazione costruttiva, a sviluppare giochi a somma positiva, sulla base dell'ascolto e della comprensione delle ragioni dell'altro. L'atteggiamento procooperativo alimenta nel tempo il riconoscimento reciproco, la fiducia e la stabilizzazione negli affidamenti tra le persone, in definitiva la loro forte connessione; tutti elementi essenziali per far funzionare i sistemi almeno tanto quanto i contratti, le leggi, i controlli e le sanzioni.

L'etica della coesione può aiutare i gruppi, le organizzazioni e le catene del valore a funzionare e a prosperare, perché libera energie altrimenti concentrate sulla regolazione delle transazioni, previene conflitti evitabili o evita l'esacerbarsi dei conflitti e le loro conseguenze più distruttive. Che si tratti di due *team*, due aziende partner, due Stati vicini, in generale di due parti che hanno una comunanza, una interdipendenza e d'altra parte una potenziale contrapposizione di interesse, l'etica della coesione è il presupposto per un successo cooperativo. La comunanza e l'interdipendenza sono l'elemento costitutivo del mondo contemporaneo globalizzato, sia dal punto di vista economico che politico, e questo rende l'etica della coesione un principio particolarmente importante, valido e coerente nel mondo di oggi.

La sensazione è che il "successo cooperativo" sia l'unico successo reale a medio lungo termine in un mondo fortemente interdipendente, multipolare, dinamico e con una disponibilità di strumenti e informazioni distribuite. Questo perché in un mondo così fatto la mia affermazione a scapito di un altro può innescare delle reazioni sistemiche che mi si ritorcono contro con una certa velocità. Per questo oggi nell'etica della coesione, oltre al sentimento, c'è molta razionalità.

5. Etica della misura

Il secondo principio, che definirei “etica della misura”, riprende un concetto classico, già molto presente sin dalla filosofia antica, per esempio in Aristotele quando definisce la virtù come “una certa medietà”², da ricercare razionalmente evitando l’eccesso e il difetto. Questo principio evoca il rapporto dell’individuo con il desiderio e con l’inclinazione a esercitare la potenza. Per certi versi l’etica della misura è un’etica del limite, è autodisciplina, è la capacità di amministrare il rapporto con i nostri obiettivi (potenzialmente infiniti) evitando sia la stasi, la rinuncia, sia l’opposta condizione di tensione permanente generata da una ricerca mai soddisfatta in modo definitivo. Entrambe queste inclinazioni estreme generano nel gioco sociale effetti tendenzialmente negativi.

L’etica della misura è un principio da rivalutare, perché la tecnica e l’economia che innervano il mondo contemporaneo sono forze di massimizzazione, di incessante ricerca dell’ottimo e del meglio all’infinito. La tecnica e l’economia – nient’altro che espressioni dell’umana tendenza individuale al meglio, dunque parte del nostro essere – hanno permesso una diffusa soddisfazione dei bisogni primari; ma ai livelli di sviluppo e perfezionamento raggiunti oggi hanno assunto una loro inerzia autonoma, tale da rendere molto difficile il controllo degli effetti³. L’etica della misura promuove e ripropone la responsabilità di controllare gli impulsi di massimizzazione, considerandone gli effetti.

L’attenzione alla sostenibilità ambientale nel sistema economico riflette il bisogno di un’etica della misura. D’altro canto, anche la sostenibilità tende a essere subordinata al normale gioco di massimizzazione, perché è consentita nella misura in cui permette di massimizzare il successo di mercato, ovvero è appiattita sul punto di equilibrio impatto ambientale - qualità - prezzo che una significativa parte di consumatori è pronta ad accettare, ad apprezzare e a comprare. A questo proposito, il principio di sostenibilità chiama in causa l’etica della misura non

² Aristotele, *Etica Nicomachea*, Libro II par. 5, nella traduzione di Carlo Natali, Roma-Bari, Laterza, 1999.

³ Il tema dei rapporti tra etica e tecnica nel contesto contemporaneo è trattato in modo ampio e approfondito nella recente opera di U. Galimberti, *L’etica del viandante*, Milano, Feltrinelli, 2023.

solo da parte delle imprese, ma anche da parte degli individui come consumatori. Come amministro la potenza derivante dal mio reddito, piccolo o grande che sia? C'è chi la esercita senza darsi un limite nel proprio stile di consumo, non è disposto a cambiarne il mix nel senso del minore impatto ambientale e non è disposto a pagare nulla di più per un prodotto che ha esclusivamente un differenziale di sostenibilità. C'è chi invece modifica o regola il proprio stile di consumo, riposiziona il proprio senso di utilità e trae soddisfazione dal consumo sostenibile. Possiamo considerare quest'ultimo tipo di scelta come un esercizio di responsabilità molto apprezzabile, dato che l'effetto del comportamento individuale sulle emissioni globali di CO₂ è evidentemente meno che irrisorio. In altri termini, la mia scelta individuale in sé non ha un effetto pratico diretto, ma lo faccio lo stesso, anche perché (presumibilmente) conto sul fatto che altri facciano come me. Da questo punto di vista la sostenibilità è anche espressione di coesione, di un approccio procooperativo (comincio per primo, non rinuncio subito anche se tanti non collaborano, incoraggio l'emulazione positiva, rinforzo il gioco cooperativo con nuove e più significative azioni). La promozione della sostenibilità ci fa intravedere come l'adozione di un'etica della misura da parte di un crescente numero di persone possa diventare una forza di influenza che interagisce con un'inerzia di massimizzazione.

La dinamica massimizzazione *versus* misura si può ritrovare nel gioco sociale in svariati contesti e fasi storiche. Tra le più interessanti da recuperare ai nostri fini c'è la fase di tribolato e lento sviluppo del Sud Italia rurale negli anni Cinquanta del Novecento. Vi porto in questo contesto apparentemente distante, perché è oggetto di un importante studio empirico, arcinoto ai sociologi ma a mio avviso poco valorizzato in generale. Si tratta dello studio di Banfield, che giunge a individuare i due comandamenti ispiratori dell'azione in quel contesto, simboleggiato dal piccolo paese dove lui stesso si è trasferito e ha vissuto per anni. I due comandamenti sono: 1) massimizza il vantaggio per te e il tuo nucleo familiare; e 2) assumi che gli altri facciano altrettanto. Banfield rappresenta e descrive un contesto anticooperativo, dove la convinzione che gli altri non collaboreranno si radica nelle persone e diventa il grande impedimento al gioco cooperativo, oppure, aggiungerei, diventa l'alibi per non avviarlo, o il modo per economizzare energie anche emotive, concentrandosi sulla massimizzazione del proprio vantaggio, in un contesto

povero ancorché non privo di opportunità e promesse. Così, i paesani di Montegrano passano i lunghi mesi invernali dopo la semina dietro l'uscio di casa, a guardare fuori i loro vicoli e le loro strade malandate, ancorati a un estremo di stasi e di sfiducia, rinunciando a migliorare le proprie condizioni di vita per non rischiare la minima perdita individuale in una qualunque impresa comune. Come per le contemporanee vicende legate alla sostenibilità, si intravede anche in quest'ultimo scenario una certa relazione tra etica della coesione e della misura, quasi da farle sembrare due espressioni equipollenti di un unico principio.

6. Etica o metacompetenza?

La mia tesi è in sostanza che “coesione” e “misura” siano due principi, due declinazioni dell'etica significative e utili nel mondo contemporaneo per promuovere dei risultati collettivi. Sono due qualità funzionali rilevanti in ogni comunità, dunque in ogni organizzazione. Ma se i risultati sono influenzati da una disposizione individuale, a un insieme di comportamenti identificabili e ripetibili, questa disposizione è vicina (o è dentro) alla nuvola cognitiva delle competenze. In altre parole, coesione e misura potrebbero essere un riflesso cognitivo di *soft skills* già ben note e studiate. L'approccio procooperativo evoca la capacità di *teamworking*, la misura evoca la responsabilità, come consapevolezza delle conseguenze negative di una massimizzazione univoca o incontrollata.

Sorge il dubbio che ci stiamo illudendo di parlare di etica e che stiamo in realtà parlando di competenze. Eppure si intravede un valore nell'osservare questa entità dal lato dell'etica. Il valore è a mio avviso quello di portare l'attenzione sulla persona e sulle intenzioni profonde che ispirano la sua azione, sulla stabilità di queste intenzioni, mettendo per un momento in secondo piano il canone di competenza che serve all'organizzazione per funzionare bene.

7. L'opportunismo, al di là del giudizio morale

A questo punto viene facile introdurre il secondo termine del nostro ragionamento. L'opportunismo è un atteggiamento, un approccio che

orienta l'azione in senso tendenzialmente opposto all'etica della coesione e della misura. Secondo una definizione comune, l'opportunismo è il "comportamento consistente nell'agire senza tener conto di principi o ideali, adattandosi alla situazione o alle esigenze del momento in modo da trarne il massimo utile". Se da una parte l'approccio procooperativo comincia con un dono, con un atto di gratuità che non esige un vantaggio riflesso e non è mosso dalla certezza di un ritorno puntuale, l'opportunismo è volto alla presa, alla conquista in circostanze particolari, oppure alla relazione guidata dalla ricerca di vantaggi riflessi. Inoltre, è un comportamento volto alla massimizzazione, senza misura ("senza tenere conto di principi o ideali"). Qui arriviamo a un passaggio delicato, dove il giudizio morale può svanire e trasformarsi in "pura pratica". Il punto non è discutere quanto sia moralmente disdicevole l'infrazione a questo o a quel principio, ma quali effetti ottengo con il comportamento opportunistico, non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo termine.

Quali effetti sistemici ottengo mettendo in atto comportamenti opportunistici in un dato contesto (sugli altri e, nel tempo, su me stesso)? In che misura una condotta caratterizzata in senso opportunistico mi permette di soddisfare i miei bisogni secondari? Di perseguire una autorealizzazione individuale? Che tipo di risultati può ottenere un macrosistema fatto di microsistemi che portano con sé un certo grado di opportunismo? Cosa fa espandere o regredire il grado di opportunismo nei sistemi sociali e nelle organizzazioni? Attorno a queste domande credo sia interessante riflettere, partendo da uno studio descrittivo di casi e scenari verosimili, ambientati nelle organizzazioni o in senso più lato in contesti di interazione sociale.

PARTE SECONDA: ETICA E OPPORTUNISMO IN AZIONE

8. Il sequel di Montegrano, ovvero: etica e opportunismo nelle amministrazioni pubbliche

Tornare a Montegrano può sembrare ozioso, ma esiste una relazione, sia pure evolutiva oppure di contrapposizione, tra le nostre comunità contemporanee e quel tempio sociologico nazionale. Negli anni successivi al fermo immagine scattato da Banfield, Montegrano e tutto il Sud Italia

hanno vissuto un progressivo e via via accelerato percorso di emancipazione. Per una sorta di riscatto nei confronti dello stigma di Banfield, proprio la regione di Montegrano è stata la prima nel Sud Italia a uscire dal novero delle regioni più povere d'Europa, ovvero quelle con un reddito *pro capite* regionale inferiore al 75% del reddito *pro capite* europeo. In questo complesso percorso, la massiccia spesa pubblica di quegli anni ha avuto esiti controversi, ma ha comunque rappresentato una fondamentale leva di innesco. Persone in tutti i ruoli, amministratori locali, funzionari pubblici, lavoratori, artigiani e imprenditori hanno giocato la loro partita nei territori, con un approccio più o meno costruttivo, cooperativo o predatorio. Certamente la loro attitudine etica, non solo quella delle competenze, ha giocato un ruolo molto rilevante sugli esiti differenziati di questa fase di sviluppo.

Agli inizi del mio percorso professionale ho vissuto la coda e il termine della stagione della grande spesa pubblica, tra gli anni Novanta e i primi anni Duemila, quando l'enorme stretta sul bilancio dello Stato era ancora in parte contenuta, almeno per gli investimenti, da cicli generosi di fondi europei per lo sviluppo regionale. Nelle amministrazioni pubbliche del Sud Italia c'erano nicchie di fermento virtuoso, persone desiderose di rendersi utili, in cerca di alleanze con altre persone in sintonia di valori, consapevoli della loro responsabilità di riscatto dal mondo di Montegrano, che per molti era direttamente conosciuto e per tutti era comunque interiorizzato in uno strato della propria coscienza. In quel contesto il posizionamento etico emergeva chiaro, netto, plastico.

In *primis* c'erano le persone che definirei "gli impegnati", dotati di competenze qualificate e di un senso di missione, disposti a dare qualcosa per uno scopo comune: la propria dedizione, l'astinenza dalla ricerca di vantaggi extra, il rischio di inimicarsi persone influenti in un contesto provinciale di interdipendenze strette. Numericamente poche, queste persone si cercavano, si riferenziavano e si allevavano velocemente tra loro, anche al di fuori dei confini organizzativi. Non era una dinamica diversa da quella di leader tessitori in qualsiasi contesto, ma con una vibrazione drammatica particolare.

Seguivano i "follower positivi", persone anch'esse dotate di un senso di missione ma con competenze meno spiccate o comunque non abbastanza complete per una prospettiva di *leadership*. In questi contesti difficili, i follower positivi sul posto di lavoro attendevano con speranza l'arrivo di

una persona *leader* impegnata, o quanto meno di una brava persona, che li aiutasse a esprimere al meglio la propria disposizione etica. Questi primi due gruppi si caratterizzavano per una bassa disposizione opportunistica, con comportamenti in questo senso limitati, per una attitudine interiore che si andava intrecciando con un desiderio di connessione sociale, con il rinforzo e il riconoscimento reciproco sviluppato con la propria rete informale, che le allontanava ulteriormente dal tradimento opportunistico. A un certo punto eri referenziabile come una persona “seria”, presentabile come tale ad altre persone, in un contesto dove sbagliare valutazione poteva avere qualche conseguenza significativa.

La disposizione opportunistica era invece crescente nei tre gruppi che descrivo di seguito. Cominciamo con il modello comportamentale degli “anfibi”, persone non dotate di un senso di missione e senza un profilo di competenze spiccate, avevano ambizioni poco sviluppate e la loro priorità era il quieto vivere, erano inoltre tendenzialmente disilluse nei confronti degli impegnati e guardinghe in generale verso tutti. Osservavano quiete con gli occhi a pelo d’acqua, pronte a immergersi se necessario. Da un certo punto di vista, rappresentavano gli eredi più autentici dello spirito di Montegrano, nel segno della continuità. Se sollecitate al lavoro, svolgevano il loro compito. La disposizione opportunistica era media, per mancanza di iniziativa e ricerca attiva, ma se avessero incrociato una piccola opportunità, ne avrebbero approfittato senza farsi pregare e senza farsi notare. Per esempio, una piccola opportunità era costituita dalle “Commissioni elettorali circondariali”, abolite poco meno di vent’anni fa, che svolgevano una funzione di controllo già da anni del tutto pleonastica e davano l’occasione all’impiegato che le gestiva di distribuire piccoli compensi a parenti e amici.

La disamina continua con il gruppo degli “inoccupabili”, per fortuna limitati nel numero ma variopinti e ben visibili nell’organizzazione. Gli inoccupabili erano occupati, ma era difficile ottenere da loro una prestazione minimamente significativa o continua, e sarebbe stato difficilissimo per loro trovare un qualsiasi altro lavoro se non quello assegnato da un generoso concorso. La bassa competenza si univa a una chiara disposizione opportunistica: queste persone si sottraevano al lavoro più o meno direttamente, facendo leva sulla garanzia del posto pubblico e investendo le proprie energie nella costruzione di svariate ed estemporanee rivendicazioni.

Infine, la tassonomia si chiude con gli “affaccendati”. Per loro il posto pubblico era l'avamposto, la prima pietra per costruire un castello di vantaggi, facendo leva sulla propria competenza e imprenditività. Al concorso pubblico avevano meritato, ma avevano studiato la parte sui reati contro la pubblica amministrazione talmente bene che avevano capito come sfruttare al meglio la propria posizione contenendo il rischio di farsi accusare o condannare. La collocazione gerarchico professionale era medio-alta, per lo più non apicale, spesso caratterizzata da un potere legato a funzioni significative o di pianificazione e progettazione, o autorizzatorie e di controllo. Quando erano sollecitati dagli amministratori locali, desiderosi di realizzare opere utili o di risanare un determinato settore, spiegavano con sussiego che erano oberati di impegni o che il loro lavoro richiedeva molto, molto tempo per essere completato. Intanto, massimizzavano il proprio vantaggio collaborando attivamente a comitati d'affari più o meno sviluppati, dando vita ad una falsa cooperazione, a scapito dei vicini di comunità.

L'eventuale presenza del potere mafioso nel contesto locale, naturalmente, condiziona molto la vita delle pubbliche amministrazioni, ma le cinque categorie restano. Gli impegnati sono sollecitati alla massima accortezza e devono fare professione di coraggio per ottenere risultati significativi. I *follower* positivi costituiscono il baluardo talvolta inconsapevole per mantenere la legalità e resistere alla crescita delle infiltrazioni. Gli anfibio si fanno ancora più cauti e rispondono evasivi ai figli che vogliono parlare della sfilata antiracket organizzata per il prossimo sabato. Gli inoccupabili si guardano intorno in cerca di affiliazione. Gli affaccendati cavalcano l'onda con scelte più o meno spregiudicate.

A proposito di coraggio, un giorno si presentò da me un collega con in mano la prova di un falso materiale. Il documento era prodotto da una ditta appaltatrice di un lavoro. La questione c'entrava poco con il mio ambito, ma lui aveva bisogno di parlare: «stavolta vado fino in fondo, a costo di beccarmi un proiettile qua», puntandosi l'indice destro al centro della fronte.

I due corni di questa parabola, impegnati e affaccendati, *civil servant* e *controleader* dello sviluppo, accomunati da una alta competenza, si sono confrontati per anni e tuttora continuano a confrontarsi nell'arena delle pubbliche amministrazioni. Come in tutti i contesti, il *driver* dei risultati non è solo la competenza, ma anche la disposizione etica degli individui

e la loro interazione sistemica. In termini meno drammatici e profondi, atterriamo sul binomio competenza-motivazione, ovvero sulle proprietà individuali principali che interessano alle organizzazioni e che costituiscono i presupposti necessari a ottenere risultati.

9. Il concorso pubblico, ovvero: la valutazione a metà

Abbiamo appena visto, grazie agli esempi pratici del *sequel* di Montegrano, che una alta competenza delle persone inserite nell'organizzazione non necessariamente porta ai risultati desiderati, e che questi dipendono molto anche dalle progettualità individuali, dalla disposizione etica delle persone o, in senso meno drammatico, dalle loro motivazioni. La sfera motivazionale è soggettiva, personale, addirittura intima, ma a livello organizzativo è anche obiettivo tipico di un sistema di gestione. Le persone motivate sono le migliori candidate a un esercizio efficace delle responsabilità. Per questa ragione i migliori sistemi di gestione di tipo privatistico, meno vincolati sul piano normativo nel raggiungimento dei propri scopi, danno un grande peso alla valutazione degli aspetti motivazionali, che nella selezione rappresentano un requisito non meno importante rispetto alle competenze richieste per il ruolo. Al contrario, per il sistema di gestione pubblico la dimensione motivazionale non ha cittadinanza nel processo di selezione.

La stessa logica di imparzialità dell'azione amministrativa impone di assegnare il posto alla persona "oggettivamente più competente". Peraltro, la graduatoria per titoli ed esami, in quanto esito di un processo di valutazione, non è mai del tutto oggettiva, ma in ogni caso la dimensione motivazionale non può essere espressamente indagata e neppure formalmente valutata. Un approccio nuovo e più aperto da questo punto di vista si presterebbe infatti a contestazioni proprio in base al principio di imparzialità, o quanto meno a una sua interpretazione tradizionale. Un'innovazione in questo approccio richiederebbe di recuperare quel concetto di *metacompetenza* già discusso sopra, in riferimento agli atteggiamenti pro-cooperativi, di autodisciplina ed equilibrio che sono la manifestazione dell'etica della coesione e della misura. Qualche cambiamento in questa direzione si sta manifestando, con il coinvolgimento de "lo psicologo" in alcune commissioni di concorso. Tuttavia, il sistema

di selezione pubblico resta strutturalmente debole sotto questo profilo, perché non si dà la *chance* di cercare in modo esplicito e diretto le persone mosse da energie e obiettivi personali che sono in sintonia con l'interesse dell'organizzazione, ovvero con l'interesse pubblico. Nella pratica esistono dei parziali rimedi a questa criticità. Si pensi per esempio al fenomeno dei "concorsi su misura", a volte dettati da una genuina intenzione di scegliere "la persona migliore" che si conosce già e attorno alla quale si progettano i punteggi per titoli; altre volte, quando la commissione di concorso intende lasciare spazio a una valutazione globale, i punteggi sono congegnati in maniera tale da poter confermare o ribaltare la graduatoria parziale in sede di ultima prova (orale), quando la commissione ha potuto costruirsi un quadro informativo più completo sulla persona che ha davanti, recuperando anche referenze e considerazioni motivazionali.

In ogni caso, questa debolezza espone maggiormente l'organizzazione a comportamenti opportunistici da parte dei funzionari o manager, come l'impegnarsi al minimo indispensabile a evitare contestazioni o lo sviluppo di rapporti e alleanze orientato a ottenere vantaggi e tornaconti personali. La giornata del manager non motivato è punteggiata da pensieri e preoccupazioni che poco hanno a che fare con la ricerca della *performance*, come abbiamo visto attraverso i modelli comportamentali introdotti nel paragrafo precedente, tra cui per esempio gli "anfibi" e gli "affaccendati".

A quegli esempi aggiungo il caso più specifico di un funzionario ministeriale che ho conosciuto di persona e che gestiva una linea di finanziamento attraverso il ciclo di ricezione delle proposte progettuali, valutazione, approvazione, rendicontazione e pagamento. In una sua riflessione stanca sull'avvicinamento alla pensione disse: «ma secondo te io perché sto ancora qua... perché ci ho un figlio all'università e qua se vado in pensione poi non mi si fila più nessuno».

Il dirigente eteromotivato crea un notevole danno in termini di incoraggiamento all'emulazione da parte di colleghi e collaboratori: c'è bisogno di molta forza morale per continuare a fare del proprio meglio al lavoro anche se capi e colleghi pensano solo a loro stessi. Si potrebbe obiettare che il sistema può contare su un articolato impianto di controlli, in grado di prevenire comportamenti opportunistici. Si va dal controllo gerarchico e di gestione riferito a obiettivi e *performance*,

che dovrebbe assicurare l'impegno e la tensione al risultato, al controllo dal punto di vista amministrativo, contabile e penale. Ma prima ancora di mettere in discussione la piena efficacia dei controlli potremmo chiederci: quale organizzazione assumerebbe mai una persona sapendo che dovrà darsi la pena quotidiana di controllarla? A maggior ragione, la salvezza delle organizzazioni pubbliche e la loro capacità di assolvere alla loro funzione, talvolta anche con *performance* eccellenti, sta proprio nel senso di missione e nella motivazione di molte persone che vi lavorano, ancorché questa non sia ben intercettata in fase di selezione.

10. Etica e opportunismo in fase di selezione

Spostiamoci ora nel mondo privato, dove la discrezionalità di metodo e di scelta nella selezione offre maggiori possibilità di prevenire il rischio opportunismo da parte di chi sale a bordo. Innanzitutto, va detto che non sempre questa possibilità è sfruttata al meglio dalle aziende: scavare nella dimensione motivazionale e verificare la sintonia di obiettivi tra la persona e l'organizzazione è difficile; inoltre le esigenze produttive e gli obiettivi di tempestività nella selezione incoraggiano *recruiter* interni ed esterni a presentare persone affidabili sul piano della competenza e dell'esperienza più che su quello della motivazione. Le società esterne di selezione si impegnano tutt'al più a sostituire chi non supera il periodo di prova (normalmente sei mesi per le figure più qualificate), difficilmente dei matrimoni professionali che scricchiolano già dopo uno o due anni attivano un ciclo di responsabilizzazione sulle scelte a monte.

L'indagine sulla motivazione, oggi più che mai nel mondo contemporaneo della cultura YOLO, parte dalla domanda etica di fondo ("qual è il mio scopo?"), che è la domanda motivazionale primaria, sul senso del proprio "stare al mondo", che inevitabilmente si intreccia con la propria progettualità professionale. Ed è per questo che la stessa domanda (ancorché non espressa in questa forma generale ed esistenziale) è oggetto centrale e scandagliato di qualunque processo di selezione accurato. La compatibilità, la sintonia tra le mie aspirazioni e le esigenze dell'organizzazione è un requisito essenziale per costruire un progetto professionale credibile. I dialoghi tra chi si candida e chi seleziona, oppure

tra capo e collaboratore in un colloquio di sviluppo, sono incentrati su questa area di riflessione, o se non lo sono rischiano di non funzionare. Naturalmente questi dialoghi non sono esenti da una certa dose di retorica, farne a meno o andare oltre nella comprensione sta alla capacità degli attori e dipende dalla qualità dell'interlocuzione.

Si potrebbe osservare che questa rilevanza della parte motivazionale sussiste solo per una parte ridotta di ruoli più qualificati. Non è così vero, per i motivi illustrati parlando di centralità delle persone e dell'importanza che il lavoro riveste come luogo di espressione anche per chi non ha una posizione di *leadership*. Nel delicato percorso di avvicinamento al "matrimonio" professionale, ci sono aspettative complesse da comprendere e sulle quali costruire un patto, una reciprocità di scelta. Il patto si regge in parte su una regolazione formale (l'impegno all'assunzione che può anche delineare un possibile percorso di carriera), in parte sulle informazioni acquisite, in parte su un atto di fiducia. In fase di selezione, oltre a verificare le competenze, l'azienda ha bisogno di capire se c'è il desiderio e il genuino slancio a impegnarsi per quel ruolo, la persona candidata ha bisogno di capire se le sue aspettative saranno effettivamente considerate e gestite nel tempo. L'azienda rischia di pagare caro un eventuale atteggiamento opportunistico in fase di selezione (per esempio facendo promesse che poi disattende), specie in questo periodo storico, perché andrebbe a intaccare il proprio capitale di fiducia come *employer*, quando i candidati possono accedere con una certa facilità a informazioni su come l'azienda gestisce i collaboratori.

Per una serie di cause (*in primis* la crisi demografica) da qualche anno a questa parte i rapporti di forza sul mercato del lavoro tra datore e personale qualificato si sono tendenzialmente invertiti, quindi a maggior ragione bisogna essere credibili e affidabili verso i collaboratori. Del resto, dove non arriva l'etica talvolta sopraggiunge la molla dell'interesse e della convenienza. Molti imprenditori e manager hanno già ampiamente preso atto di questo cambiamento di contesto e si sono adattati, alcuni erano già ben orientati a investire sulla selezione, sull'attrazione e sulla *retention* dei talenti, qualcun altro vive ancora il lutto del potere contrattuale perso e non se ne capacita. È plausibile che in quest'ultima categoria ci siano degli ex opportunisti che momentaneamente non sono in condizioni di esercitare la propria inclinazione.

Con il mutare dei rapporti di forza l'asse delle occasioni ruota dalla parte dei *manager-professional*. La grande disponibilità di alternative di lavoro può indurre la persona qualificata ad approfittare della propria forza se è mossa da un desiderio di massimizzazione economica, mettendosi sul mercato e rilanciando con una certa frequenza richieste economiche o di riconoscimenti di carriera. Per esempio, ricordo il caso di un ingegnere sulla trentina, che durante un colloquio disse con fare sicuro: «il mio obiettivo è raddoppiare il mio stipendio ogni quattro anni». Viceversa, molte persone qualificate, pur avendo alternative professionali interessanti, trovano una autentica sintonia tra i propri obiettivi personali e il bisogno aziendale, e scelgono di legarsi a quella comunità di persone per un progetto di lungo termine.

Una suggestione interessante per rappresentare la sintonia tra persona e missione organizzativa proviene dalla cultura giapponese e si sta affermando nel gergo aziendale attinente alla sfera della motivazione: è il cosiddetto *ikigai*, che si realizza con l'allineamento tra ciò che desidero fare, ciò che so fare e ciò che secondo me è importante fare. L'*ikigai* presuppone dunque uno slancio etico, una missione, grande o piccola che sia, una ricerca di senso attraverso l'impegno in relazione al mondo circostante. Così si ripropone alla nostra attenzione il forte nesso tra etica del lavoro e motivazione individuale. Che sia un ruolo, un *brand* o un incrocio delle due cose, per molte persone è importante sentirsi in sintonia con la missione e con i valori dell'organizzazione.

Le persone sono sempre più attente a prendere informazioni per valutare la coerenza del loro attuale o potenziale *employer*. Dal canto loro, le aziende sono impegnate a comunicare i loro propositi, valori e obiettivi complementari all'utile di impresa. Naturalmente, la comunicazione di questi aspetti è soggetta a una certa dose di retorica, con la tendenza ad enfatizzare le caratteristiche positive e con la tentazione opportunistica di occultare gli eventuali difetti. D'altra parte, gli stakeholder cominciano ad affinare le sensibilità e gli strumenti per valutare concretamente la coerenza dell'impresa e l'affidabilità anche dal punto di vista valoriale, in una parola la sua sostenibilità. La capacità di valutare questi aspetti attraverso metodi, informazioni strutturate e metriche ha a mio avviso ancora un ampio margine di sviluppo e diffusione. Tuttavia, la direzione è segnata e l'esigenza generale è stata recepita anche dalla normativa europea, che rende obbligatoria la "Dichiarazione non finanziaria" alle-

gata al bilancio (obbligo la cui entrata in vigore era inizialmente prevista per il 2025, poi rinviata).

11. *L'etica di impresa ai confini della catena del valore*

Il senso della norma sulla “Dichiarazione non finanziaria” è di esporre l'impresa a una valutazione più completa da parte degli interessati, che in un mondo fortemente interdipendente e globalizzato sono virtualmente tutti gli attori. Questo strumento di trasparenza è orientato a promuovere e sostenere un approccio agli affari improntato alla correttezza da parte degli attori economici, attraverso un maggiore controllo sociale da parte degli stakeholder. Il termine inglese *fairness* sintetizza a mio avviso bene quell'insieme di correttezza, onestà e considerazione degli interlocutori che caratterizza un approccio etico agli affari. La *fairness* definisce con un tono meno drammatico le logiche di coesione, misura e distanza dall'opportunismo di cui abbiamo parlato.

Un nodo cruciale per valutare la *fairness* dell'impresa è la responsabilità su quanto accade a valle e soprattutto a monte della propria catena del valore: non a caso la caratterizzazione dei fornitori è un aspetto di primo piano sia nelle pratiche di bilancio di sostenibilità, sia nella Dichiarazione non finanziaria. Con uno o due passaggi a monte della catena potrebbero esserci pratiche di sfruttamento del lavoro, dell'ambiente o nei casi peggiori di lesione dei diritti umani, tutte cose che, in quanto moralmente condannabili, espongono l'azienda a grandi rischi reputazionali e talvolta anche a responsabilità sul piano civile e penale. In altri termini, l'azienda si innesta in una catena del valore che ha i suoi confini, con dei possibili lati oscuri, di cui può essere chiamata a rendere conto. Quando questi confini sono dall'altra parte del mondo le sensibilità si attenuano, ma talvolta i confini non sono molto lontani da casa, nelle catene di fornitura o subappalto dell'edilizia, della logistica, dell'agricoltura, delle pulizie o di altri settori a bassa o bassissima marginalità.

Per esempio, un direttore acquisti di una media impresa potrebbe valutare in modo articolato le alternative di mercato oppure potrebbe affidare il servizio di pulizie alla ditta più economica senza farsi troppe domande; ma se a un controllo dell'autorità pubblica sul fornitore risul-

tasse una paga sotto i minimi contrattuali e/o un'evasione contributiva, la media impresa subirebbe sanzioni e sarebbe responsabile in solido dei contributi evasi. Questo stesso rischio è maggiormente controllato quando l'impresa cresce e si dota di procedure che riducono alcuni margini di discrezionalità dei manager, il che avviene anche perché la mole e la complessità di interessi attorno all'impresa attiva un livello di attenzione funzionale a contenere i rischi, che altrimenti aumenterebbero in modo esponenziale, soprattutto sul piano reputazionale. Ne consegue che nel nostro Paese, di cui amiamo celebrare il vivace tessuto produttivo fatto di piccole e medie realtà, imprenditori e manager sono mediamente meno irregimentati nelle prassi e procedure di gestione: in un contesto del genere l'autodeterminazione etica diventa un fattore critico di successo per il sistema.

Tornando all'esempio appena introdotto, le piccole e medie imprese della provincia si trovano a scegliere tra due fornitori di servizi di pulizie, il primo, che chiameremo "*Dumping*", offre un prezzo più basso del 10%, grazie a pratiche scorrette di gestione del lavoro che in parte compensano anche i costi occulti di un'organizzazione interna inefficiente; il secondo, che chiameremo "*Building*", offre ai suoi dipendenti un trattamento leggermente migliorativo rispetto alle garanzie minime di legge e di contratto ed è ben organizzato all'interno. Nel primo scenario, diverse aziende scelgono *Dumping*, questa consolida la sua posizione sul mercato, il che le consente di aumentare un po' il prezzo senza intaccare la numerosità del parco clienti. La maggiore disponibilità economica diventa profitto perché la proprietà non la utilizza per regolarizzare il trattamento dei dipendenti o per migliorare l'organizzazione interna, innescando ulteriori reazioni sistemiche, il cui effetto sulla funzione aggregata di ricchezza e benessere della provincia è tendenzialmente negativo. Nel secondo scenario, *Building* viene preferita da più aziende, cresce, fa economia di scala e riesce a consolidare la sua posizione economico patrimoniale, seleziona e forma nuovi capi squadra con i criteri di buona organizzazione, che li rendono occupabili un domani anche in altri settori.

Lo sviluppo di questi due scenari è determinato principalmente dalle disposizioni etiche, dalle intenzioni e dalle finalità di fondo che muovono chi fa impresa. Se l'intento fondamentale è la massimizzazione del guadagno, l'imprenditore favorirà direttamente o indirettamente lo scenario *Dumping*. In termini schematici, imprenditori a bassa competenza

(di innovazione, di prodotto/servizio, di gestione) e alto tenore opportunistico tendono a creare aziende *Dumping*, a collocarsi ai confini della catena del valore senza rischiararne i lati oscuri; quelli ad alta competenza e alto opportunismo tendono a scegliere fornitori *Dumping*; quelli ad alta competenza e basso opportunismo tendono a scegliere fornitori *Building* e a valorizzare questa scelta.

Lo scenario su scala provinciale vale anche su scala globale, dove gli attori economici dotati di competenza, di etica della coesione e della misura sono quelli più capaci di creare valore e più inclini a favorirne una distribuzione nel sistema, premiando attraverso la loro scelta fornitori partner competenti ed etici (procooperativi) e sostenendo il loro ciclo di sviluppo.

12. Etica e opportunismo dei manager

Immaginiamo la traiettoria evolutiva verosimile delle piccole-medie imprese introdotte poc'anzi. A un certo punto, nell'*humus* di aziende medio-piccole a direzione imprenditoriale, ciclicamente emerge una qualche entità dotata di un suo potenziale di crescita, che ambisce a diventare medio grande. L'imprenditore alla guida cerca persone qualificate, le valuta personalmente, ci parla, si sofferma a guardarle negli occhi per coglierne il carattere e indovinarne le capacità. Prima verifica se all'interno c'è chi può essere all'altezza delle nuove ambizioni. Lui proprio no, più del capo reparto non riuscirebbe a fare. Su di lei ho qualche dubbio, ma è sicuramente fidata, le darò un po' di spazio, vediamo dove arriva. Adesso chiamo quel tipo che mi hanno presentato l'altra sera, ne ho sentito parlare bene anche in Confindustria. Operations, Commerciale, Amministrazione: la piccola impresa diventa medio-piccola, poi le funzioni si specializzeranno ulteriormente. L'idea imprenditoriale funziona, il prodotto c'è, bisogna strutturarsi, bisogna vendere tanto e guadagnare tanto per investire di più.

L'imprenditore riflette... «Facciamo robe belle, che funzionano, ma tante volte non sono perfette. Mi sa che qua se non chiamo qualcuno che ci capisce veramente bene non andiamo da nessuna parte. Intanto alzo ancora le provvigioni, vedrai che questi non si fermano più e sono capaci di vendere anche la nonna. Però, che brava gente ho in produzio-

ne, con tutti questi ordini tengono sempre botta e tirano tardi la sera; a Natale devo dargli almeno il doppio di premio».

La piccola impresa in crescita è un trionfo di entusiasmo, di energia e di orgoglio diffuso tra le persone che si trovano a farne parte. Una certa dose di opportunismo va messa in conto, ma nel sistema circostante prevale la gratitudine e l'indulgenza verso l'imprenditore se il suo sogno di trionfo è un sogno condiviso e inclusivo. Fino a un certo punto l'imprenditore ha tutto, ma proprio tutto sotto controllo in senso verticale. Poi deve cominciare a delegare, facendo evolvere il modello di controllo. In questa fase, la scelta delle persone di prima linea è cruciale per il destino dell'azienda, come pure l'interazione sistemica dei manager.

Tra un'azienda che resta nana e una che fa il salto tra le grandi è impossibile determinare con precisione le forze che hanno fatto la differenza, ma è molto plausibile che la scelta e l'azione delle persone di prima linea sia di grande impatto. L'incrocio tra posizionamento di competenza globalmente considerata (alta o bassa), e posizionamento sull'asse etica-opportunismo può essere interessante per classificare i manager.

Alta competenza e alto opportunismo del manager ci proiettano nello scenario "azienda nell'azienda". Sorge subito la domanda su come mai un imprenditore competente dovrebbe scegliere o tollerare una persona incline all'opportunismo nella relazione con lui. Può succedere se la persona ha una competenza particolarmente rilevante o rara, cruciale per la crescita e per il successo. In fondo, la competenza distintiva dell'imprenditore è proprio quella di maneggiare dinamicamente il binomio rischio-opportunità. In questo caso l'imprenditore potrebbe tollerare il "rischio opportunismo" a fronte dell'"opportunità competenza" che gli serve. Il manager opportunisto tende a dosare e calibrare i suoi sforzi dando all'imprenditore quello che si aspetta, ma al tempo stesso negozia implicitamente un ambito di autonomia e di potere attivabile in senso deviato rispetto agli interessi aziendali. Parlo di "azienda nell'azienda" appunto perché l'azienda virtuale del manager assume obiettivi, stile e modalità operative distinte dal resto dell'azienda. Questo tipo di manager è infatti tendenzialmente autarchico e territoriale, ovvero resiste all'interazione con i suoi pari e in particolare con le funzioni di staff (amministrazione e finanza, acquisti, personale, ICT, ecc.) nella misura in cui le condizioni semistrutturate dell'impresa e la stessa tolleranza dell'imprenditore glielo consentono. In questa "azienda nell'azienda"

tende a nascere un mini staff dedicato che crea le sue procedure e modalità operative.

Potremmo nominare questo tipo di manager “*power yard master*”, in quanto persona incline all’uso opportunistico del potere e alla creazione di spazi di influenza impropri. Il *power yard master* ha uno scarso interesse allo sviluppo dei suoi collaboratori, ha bisogno di persone dotate di una certa competenza, ma si guarda bene dal lavorare alla propria successione. Di tanto in tanto arriva a screditare con *nonchalance* e a turno i propri collaboratori con l’imprenditore o con i colleghi, scaricando su di loro la responsabilità di un mancato risultato o una attività non completata; seminando e promuovendo così la sensazione che senza di lui non funzionerà più nulla. Questa dinamica è particolarmente interessante perché si insinua in questi contesti medi, semistrutturati, dove non c’è una logica di responsabilità lineare e consolidata, che impedirebbe al manager di screditare con leggerezza il suo team senza automaticamente apparire irresponsabile e poco competente nella gestione delle persone.

Da notare che il *power yard master* ha un profilo analogo a quello del funzionario “affaccendato” che abbiamo tratteggiato parlando di pubblica amministrazione. Il profilo di alta competenza e alto tenore opportunistico è il medesimo, cambia solo l’argine contestuale all’inclinazione opportunista: più lasco in generale nell’ambito pubblico, più legato a circostanze particolari e alla personalità dell’imprenditore nel caso della media azienda.

Passiamo al segmento “alta competenza e basso opportunismo”: con una crasi potremmo battezzarli “*eclethicals*”, perchè uniscono a uno spiccato profilo etico cooperativo l’eclettismo tipico dei manager più competenti. Il manager deve essere eclettico per essere competente, deve sapere e saper fare tante cose diverse. Date a un’azienda in crescita una prima linea di persone *eclethicals* e quell’azienda solleverà il mondo, premiando con successi notevoli l’imprenditore che le ha sapute scegliere e mettere insieme.

Parliamo al maschile per convenzione, ma tra gli *eclethicals* ci sono più donne (in proporzione alle donne manager). Si tratta naturalmente di una mia impressione difficile da suffragare. La spiegazione che tendo a darmi è che mediamente gli uomini si posizionano su un mix attitudinale dominio-cooperazione troppo sbilanciato sul dominio rispetto a quello che serve per far funzionare e far vincere i sistemi oggi. Spin-

gendomi oltre con le supposizioni, credo che all'origine di questo sbilanciamento ci sia un fattore eminentemente culturale, c'è l'onda lunga del mix funzionale al successo per i *leader* di ieri, dentro sistemi meno interconnessi, meno interdipendenti, meno globali. Anche gli *eclethicals* usano la leva del dominio alternata a quella della cooperazione, ma il loro profilo escatologico è collettivo, il sogno che li guida è un sogno a tenore cooperativo e inclusivo.

Torniamo agli *eclethicals* in azienda e immaginiamo la loro interazione. Si riconoscono, si stimano, stringono con una certa velocità alleanze profonde, sono inclini a coinvolgere gli altri, si confrontano costantemente, fanno circolare tra loro le informazioni. E ancora, mettono in connessione i loro *team*, sostengono lo sviluppo delle persone in modo dinamico e incrociato. Immaginatoli mentre dialogano... "Sono contenta se la coinvolgi in questo progetto, da te può imparare molto", "Hai pensato di dargli un po' di responsabilità in più? È qua da poco, ma secondo me è già pronto".

Si suole dire "le mie persone" per riferirsi ai propri collaboratori. Per i *power yard masters* visti poc'anzi quel "mie" rappresenta un possesso, un potere, uno strumento dei propri obiettivi individuali. Per gli *eclethicals* quel "mie" rappresenta un carico di responsabilità.

Possiamo avviarcì a completare la classificazione, soffermandoci brevemente sui tipi mancanti. I manager con bassa competenza e caratterizzazione etica cooperativa possono essere in una certa misura presenti in un'azienda votata alla crescita. Da notare che la bassa competenza va considerata rispetto ai requisiti di varietà e completezza di competenze tipici dei manager. Si può trattare per esempio di bravi tecnici dotati anche di un certo metodo organizzativo, che faticano sul piano della gestione delle persone, della comunicazione o della *leadership*, ma che grazie alla loro inclinazione procooperativa sono aperti al coinvolgimento e sempre corretti verso l'azienda, il che li fa apprezzare dall'imprenditore. Potremmo definirli i *trusted sergeants*. Gli *eclethicals* riconoscono le loro qualità e si attivano per valorizzarle all'interno del gruppo. Qualche tensione può emergere perché, pur armati delle migliori intenzioni gli uni verso gli altri, gli *eclethicals* sono dinamici, promotori di cambiamento, sono pazienti ma si aspettano una qualità di palleggio simile alla loro, mentre i *trusted sergeants* tendono a replicare il *modus operandi* che ha garantito loro di funzionare e faticano ad alzare il livello. Infine, nella prima linea di

un'azienda votata alla crescita è più difficile trovare persone con bassa competenza e bassa disposizione etico cooperativa, perché poco compatibili con lo specifico sistema sociale.

13. *Opportunismi vari*

In questa seconda parte dell'articolo abbiamo proposto alcuni modelli comportamentali, in riferimento al carattere etico o opportunistico dell'azione. Ci siamo riferiti ad alcuni contesti specifici, come per esempio le amministrazioni pubbliche locali, le reti di imprenditori locali e le piccole e medie imprese. Ci siamo focalizzati prevalentemente su profili di responsabilità medio-alta, dato che i valori e le motivazioni profonde delle persone che incarnano questi profili hanno grande influenza sugli esiti dell'azione collettiva e sulle sorti delle organizzazioni che gestiscono. Una riflessione su intenzioni, scopi ed esiti in una comunità non può che concentrarsi innanzitutto su chi riveste le responsabilità maggiori ed è dunque chiamato a renderne conto.

Completiamo ora la rassegna su "etica e opportunismo in azione" con qualche ulteriore esempio o modello comportamentale, non caratterizzato da responsabilità medio alte. Un primo modello è il "battitore libero", ovvero il capo intermedio o il *professional* che mira a crearsi una posizione di vantaggio in vari modi: trattenendo per sé un certo *know how*, amministrando il proprio capitale di informazioni, stringendo alleanze orientate ai propri obiettivi personali, mettendosi a disposizione di clienti interni che possano sostenerlo. Questo profilo dimostra un'attitudine per certi versi simile al *power yard master*, ma partendo da un posizionamento di potere formale molto limitato. Il battitore libero ha uno spazio tanto maggiore per esercitare la propria attitudine opportunistica quanto più il contesto è debole, poco robusto dal punto di vista organizzativo, ovvero manca un assetto chiaro di responsabilità esercitate coerentemente. Il battitore libero ha campo aperto soprattutto dove la legittimazione del manager che lo gestisce è debole o volubile. Il battitore libero alimenta una certa fluidità di confini per il proprio ruolo, ma diventa territoriale sugli ambiti o progetti strumentali ai suoi obiettivi personali. Ricordo di un collega che, quando gli dissero che sarebbe stato affiancato per un obiettivo da una persona nuova collocata in un'altra

funzione, rispose: “va bene, allora d’ora in poi il progetto lo segue lui”. Tradotto: non muoverò più un dito e non credo otterrete granché.

Un secondo modello è il *quiet quitter*, chi disinveste la propria energia sul lavoro e si disconnette sul piano psicologico dall’organizzazione. È facile qualificare questo atteggiamento come opportunist, perché la persona smette di impegnarsi sul lavoro pur tenendosi il posto e lo stipendio. Più difficile è dare un giudizio univoco, netto e generale su questo comportamento, specialmente se la situazione non è circostanziata. Nella rappresentazione più comune di questo fenomeno, il giudizio negativo grava tendenzialmente sull’azienda, che non è stata capace di coinvolgere e motivare il collaboratore, il quale reagisce disimpegnandosi. Talvolta però è il collaboratore che ha percezioni, aspettative e ambizioni poco realistiche, che nel tempo consolidano una forma di difesa psicologica e diventano un alibi interiore per il *quiet quitting*. La dinamica del *quiet quitting* presuppone una certa acquiescenza del manager, del superiore diretto, il quale fatica a coinvolgere e talvolta rinuncia ad esigere una prestazione adeguata, per i più svariati motivi riconducibili in definitiva alla sua valutazione costo/beneficio in relazione agli sforzi richiesti. In tale valutazione il manager deve considerare anche l’effetto demotivante che la tolleranza al disimpegno può avere sul resto del *team*. Riporto qui una classica frase da *quiet quitter* che ho avuto occasione di sentire più di una volta, quando c’è da organizzare un impegno in sede: “ma giovedì è il mio giorno di *smart*”; frase pronunciata con un senso di ineluttabilità che prescinde dal bisogno organizzativo e dallo stesso modello di regolazione dello *smart working*. La responsabilità è in questo caso anestetizzata (per esempio c’è chi invece dice più opportunamente: “di solito il giovedì sono in *smart* ma se serve posso organizzarmi”).

14. Conclusioni

Ho aperto questo articolo considerando come sia impegnativo e inusuale parlare di etica in un ambito di studi organizzativi. Tuttavia, attraverso i diversi scenari ed esempi di modelli comportamentali che abbiamo trattato, si avverte che parlare di etica può essere utile per una comprensione più profonda, per scavare al fondo delle radici dei comportamenti. Nello studiare i comportamenti organizzativi siamo relativamente abi-

tuati a categorie quali le motivazioni, i valori e la cultura di impresa, ma abbiamo l'opportunità di essere più efficaci se mobilitiamo anche il concetto di etica.

Parlare di etica può aiutarci a leggere meglio i contesti organizzativi contemporanei, caratterizzati da alcuni macrofenomeni: la centralità delle persone e la loro volitiva proiezione verso bisogni secondari diversificati, la comunità di lavoro come arena espressiva resa ancora più importante dal liquefarsi delle strutture sociali, la diversificazione e metamorfosi degli scopi organizzativi rispetto al solo scopo di lucro, diversificazione che incontra in modo nuovo le progettualità personali.

Abbiamo provato a individuare due principi etici di riferimento apparentemente significativi per far funzionare i sistemi contemporanei: coesione, ovvero attitudine procooperativa e misura, ovvero senso del limite rispetto a pulsioni di massimizzazione. Siamo dunque approdati all'opportunismo come contraltare di questi principi etici, definibile come ricerca del massimo utile su base tendenzialmente individuale.

Abbiamo sostenuto che l'opportunismo nelle organizzazioni è un rischio significativo, che va prevenuto principalmente attraverso la scelta e la promozione di persone che uniscono a una forte competenza una spiccata disposizione etica, nel senso dei principi appena citati. Infatti, oggi i sistemi (singoli *team*, aziende, distretti, catene di fornitura) prosperano grazie alla fiducia e all'esercizio di responsabilità a tutti i livelli, ovvero grazie alla presa di distanza da atteggiamenti opportunistici, molto più che grazie alla pervasività dei controlli.

Emilio Bartezzaghi è Professore emerito di Sistemi Organizzativi presso il Politecnico di Milano. È stato Direttore del Dipartimento di Ingegneria Gestionale, presidente del MIP - Polimi Graduate School of Management e vicepresidente della Fondazione Politecnico di Milano. È stato Presidente dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale, Coordinatore e docente del Dottorato di Ricerca in Ingegneria Gestionale e Professore presso l'EIASM - European Institute for Advanced Studies in Management di Bruxelles. È co-editor della collana Research for Development di Springer. È stato partner della società di consulenza RSO e socio fondatore della MAIN – Management e Innovazione. Tra gli altri lavori, è coautore del libro *Disegnare le organizzazioni* (2025).

Sergio Bologna ha studiato Storia presso le Università di Trieste, Milano Statale, Magonza. È stato Professore incaricato di Storia del Lavoro alle Università di Trento, Padova e Brema dal 1966 al 1982 e consulente d'impresa per pubbliche istituzioni e imprese di logistica dal 1984 al 2025. Tra le sue principali pubblicazioni: *Il lavoro autonomo di seconda generazione* (1997); *Ceti medi senza futuro?* (2007); *The Rise of the European Self-employed Workforce* (2018); *Fine del lavoro come la fine della storia?* (2020). È membro del comitato scientifico della Fondazione per la Storia sociale del XX e del XXI secolo di Brema e della Fondazione Luigi Micheletti di Brescia. È Presidente onorario dell'Agenzia Imprenditoriale Operatori Marittimi (AIOM) di Trieste.

Raffaella Cagliano è Professore ordinario di People Management & Organization presso la School of Management del Politecnico di Milano e Direttore del Dipartimento di Ingegneria Gestionale. È condirettore scientifico del Food Sustainability Lab del Politecnico di Milano. La sua attività di ricerca si è sviluppata intorno ai temi dell'innovazione dei paradigmi e modelli organizzativi in produzione e dei processi di innovazione orientata alla sostenibilità, con particolare riferimento alle filiere agroalimentari. Su questi temi è stata responsabile scientifica di diversi progetti di ricerca finanziati su fondi competitivi a livello nazionale e internazionale. Ha pubblicato diversi libri e oltre 60 articoli su riviste internazionali, molti dei quali premiati per la loro eccellenza.

Alberto Cipriani è Dirigente sindacale FISMIC-CONFSAL, esperto di Organizzazione del Lavoro, già docente presso l'Università del Piemonte Orientale. Tra le pubblicazioni a cui ha contribuito: *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative* (2018, con A. Gramolati e G. Mari, a cura di); *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'* (2018, a cura di). *Colletti bianchi. Una ricerca nell'industria e la discussione dei suoi risultati* (2019, con A.M. Ponzellini, a cura di). *Il work design nell'epoca digitale tra nuovi approcci e metodi classici* (2/2023, Collana del Tassello Mancante); *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà* (con G. Mari, F. Ammannati, S. Brogi, T. Faitini, A. Fermi, F. Seghezzi, A. Tonarelli, 2024).

Simona Liguoro è Direttrice delle Risorse Umane di Nespresso Italiana dal 2015, dove supporta l'azienda nella costruzione delle migliori strategie legate al benessere delle persone nonché all'inclusione e alla parità oltre i generi. Dopo una laurea in giurisprudenza alla Università Statale di Milano e un MBA alla Bocconi in "Organizzazione e Personale" inizia a lavorare in azienda in ruoli di business per poi focalizzarsi in funzioni HR con sempre maggiori responsabilità. Oggi, in Nespresso Italiana, Simona fa parte del Management Team e prosegue nella costruzione di progettualità per le 950 persone e le oltre 70 Boutique di Nespresso su tutto il territorio italiano, in un momento importante di trasformazione del mercato del caffè in Italia.

Claudia Peiti: Economista e Partner di REF Ricerche, si occupa di ricerca e attività consulenziali relative al lavoro e all'organizzazione, con particolare attenzione agli impatti dell'innovazione. Ha inoltre gestito progetti volti ad

affiancare enti pubblici e società nelle scelte di valutazione della performance, riorganizzazione e di valutazione delle politiche sulle risorse umane. Accanto all'utilizzo di strumenti quantitativi di analisi, da anni utilizza anche metodologie per l'indagine qualitativa, conducendo interviste strutturate, semistrutturate o libere per la progettazione di soluzioni nell'ambito del cambiamento organizzativo e del lavoro.

Mattia Puleo ha iniziato la sua carriera nel 2008 come assistente alla regia sui set cinematografici, prima di passare alla produzione cinematografica nel 2016 con Cinefonie, dove è diventato vicepresidente nel 2018 e presidente nel 2021. Nel corso degli anni ha prodotto cortometraggi, lungometraggi e documentari, lavorando anche come consulente di produzione con particolare attenzione alla raccolta fondi e allo sviluppo. Il suo lavoro combina innovazione e ricerca organizzativa, compresa l'introduzione di processi di digitalizzazione e pratiche di lavoro intelligenti all'interno delle cooperative culturali. Durante il periodo COVID ha lanciato il servizio di live streaming *Cult!* e ha co-condotto il podcast *Incontri Produttivi*. Dal 2021 è presidente regionale della CNA Cinema e Audiovisivo Piemonte e nel 2023 è stato nominato delegato nazionale per le Nuove Tecnologie e l'Intelligenza Artificiale. Nel novembre 2023 è diventato anche presidente della ODS, cooperativa specializzata nel doppiaggio e nella formazione di attori.

Luigi Rampino ha lavorato per oltre 15 anni nel mondo della pubblica amministrazione e per il resto della carriera in ambito industriale. Ha operato in realtà territoriali e organizzative diversificate, dapprima come consulente per amministrazioni nazionali, regionali e locali, poi come manager negli ambiti enti locali, sanità e industria. Lavora da circa 10 anni come direttore del personale nel settore chimico farmaceutico ed è componente del Comitato Ristretto Sindacale di Federchimica. È stato docente e relatore ad eventi su tematiche di sviluppo organizzativo, valutazione, *corporate responsibility* e relazioni industriali.

Veronica Rosso guida le attività di *go-to-market* per le soluzioni di IA di Microsoft, tra cui Microsoft 365 Copilot. È specializzata in strategia di *go-to-market*, adozione di nuove tecnologie e creazione di valore, con un focus primario sul mercato enterprise italiano. Il suo percorso professionale include esperienze nel *management consulting* e in aziende tecnologiche

globali, maturate negli Stati Uniti presso PwC, Meta ed eBay. Veronica ha conseguito una laurea magistrale in Business Management presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Marco Veruggio, si laurea in Filosofia con una tesi in Logica matematica su "Le logiche paracoerenti e la dialettica in Hegel e Marx" e frequenta i primi due anni di Matematica presso l'Università di Genova. Entrato nel mondo del lavoro è per 11 anni delegato sindacale e prosegue a interessarsi di lavoro e sindacato come dirigente di Rifondazione Comunista, occupandosi in particolare di cantieristica navale, aziende di trasporto e igiene ambientale. Dal 2021 dirige per *PuntoCritico.info* il progetto di ricerca "Amazon, la società del futuro?", per cui scrive il podcast *Amazoniani! Lavoro, precarietà e lotte dei lavoratori di Amazon* e cura *Amazoniade. Un anno di lavoro a Passo Corese*, di Massimiliano Cacciotti (nel 2023 Premio Calcata 4.0 per il giornalismo digitale). Le sue pubblicazioni: "Die italienische Tragödie. Aufstieg und Niedergang der Rifondazione Comunista", in *Nach Goldschätzen graben, Regenwürmer finden: Die Linke und das Regieren* (2016); "Scanner e cannello. La classe operaia nelle supply chain globali", in *La fabbrica del soggetto: Ilva 1958-Amazon 2021* (2023) a cura di Stefano Rota; "Organizzazione del lavoro e conflitto di classe in Amazon", in *Da New York a Passo Corese. Conflitto di classe e sindacato in Amazon* (2024), con C. Chua, S. Cox e S. Bologna; "Big Tech e guerra", in *I Quaderni di Into The Black Box* (in uscita).

Gli autori di questo volume: Emilio Bartezzaghi, Sergio Bologna, Raffaella Cagliano, Alberto Cipriani, Simona Liguoro, Claudia Peiti, Mattia Puleo, Luigi Rampino, Veronica Rosso, Marco Veruggio.

Il Centro Einaudi nasce nel 1963 e si propone come punto di riferimento nel panorama culturale italiano: opera a due livelli, teoretico e di analisi empirica, tentando di cogliere e «anticipare» i tempi e i temi dell'analisi e del dibattito politico-economico nazionale e locale. Il Centro Einaudi conduce ricerca indipendente, organizza seminari, cura la formazione di giovani studiosi, pubblica libri e periodici su carta e online. L'approccio è orientato alle politiche, multidisciplinare, il riferimento è la tradizione liberale.

ISBN 978-88-94960-43-3