

# Lezione del 2024-11-11-20241111\_185340- Registrazione della riunione

11 novembre 2024, 05:53PM

1 h 30 m 57 s

● **SANTE DOTTO** trascrizione avviata



**VITTORIO D'ORSI** 0:07

Benissimo.

Allora intanto Buonasera a tutti, mi sentite?

Sì, OK no, perché ogni tanto mi si frizza, lo scher e Buonasera a tutti.

Stasera iniziamo AA un argomento nuovo che si innesta praticamente in quello che stiamo facendo in entrambe le materie, quindi da da un lato design della trasformazione digitale.

Il quello che stiamo facendo in sociologia e l'informazione quindi, Eh penso allora intanto provo a cambiare il microfono, così siamo sicuri che se si frizza l'immagine datemi un secondo solo.

Mi sentite?



**Francesco Gentili** 1:10

Sì.



**Ludovico Tortora** 1:11

Sì.



**VITTORIO D'ORSI** 1:11

OK, perfetto OK, così almeno se per qualche motivo si si frizza l'immagine dalla dal PC continua a sentirmi da un'altro strumento.



**SANTE DOTTO** 1:11

Sì, sì, sì, Toby vai.



**VITTORIO D'ORSI** 1:22

Strumento, stavo dicendo Eh queste questa lezione è un po un punto di di convergenza delle cose che stiamo facendo fra in entrambe le materie.

È U perché?

Perché in realtà?

Eh, andiamo in qualche modo a parlare di quelle che un po' sono le scienze dell'organizzazione e quindi vediamo il Management da un'altro punto di vista.

E nel senso che fino adesso abbiamo pensato al Management come qualcosa che in qualche modo attiene ai progetti, sicuramente, ma non stiamo parlando esclusivamente di project management.

La gestione dei progetti è qualcosa che è strettamente correlato anche all'organizzazione delle aziende.

Abbiamo sempre detto che vi troverete, Eh.

Quanto prima a lavorare in contesti diciamo aziendali sicuramente.

EE abbiamo già parlato anche di quello che significa fare innovazione, su questo non ci tornerò sopra questa sera perché l'abbiamo trattato ampiamente nelle precedenti lezioni.

Sociologia, ci stiamo solo ritornando sopra con questa slide per ricordarci questa frase di Friedrich Engels che ci ricordava che spesso le idee si attivano l'un l'altra come scintille elettriche va benissimo, frase molto bella, ma qual è il tipo di organizzazione che favorisce l'attivazione?

Queste scintille quando andiamo a fare dei progetti e facciamo dei progetti innovativi, ormai ne abbiamo parlato abbastanza spesso.

In quale.

Organizzazione in quale modello organizzativo questi progetti si attivano più facilmente e quindi questa sera ci occuperemo un po' di questo ora anche qui queste slide le abbiamo già viste e in particolare questo filmato di Toby schock, che ci ricordava come si fa innovazione in Sudafrica e il fatto che appunto alle volte per fare innovazione non è strettamente necessario avere l'ultimo modello.

L'ultimo dispositivo tecnologico perché loro sono perfettamente in grado di gestire le stesse cose che facciamo noi, dall'iscrizione a scuola a un bonifico online con un semplice Nokia di ultima generazione, di scusate di vecchia generazione perché utilizzano quella piattaforma Di di pagamento che usa semplicemente gli SMS da ricordate.

No, è stato anche un po' un filmato ad effetto quando l'abbiamo visto.

Perché?

Perché ci ha fatto vedere com'è in Sudafrica si riesce ad avere un punto di vista ancora differente, perché l'elemento fondamentale è quello energetico.

E ora?

EE proprio grazie a questo filmato che abbiamo visto con Toby Shrek che siamo arrivati no EA dirci che fare innovazione significa osservare la realtà da diversi punti di vista e disegnare delle soluzioni a un problema però in un modo inedito, qualcosa che non si è mai visto prima e l'abbiamo visto al laboratorio il sociologia che cosa significa anche un progetto no?

1 1, qualcosa di nuovo, di unico, non consueto, coerente con le aspettative degli utenti e quel contesto di riferimento.

Ora, come caliamo tutto questo nelle organizzazioni, perché?

Ricordiamoci che.

Eh?

Quello che avverrà per voi AA breve, a brevissimo, spero e che vi troviate all'interno di organizzazioni complessi in azienda piuttosto che nella pubblica amministrazione. Ora le organizzazioni prima di andare a vedere come sono strutturate Eh, sono un po' degli organismi per certi punti sta anche anche le organizzazioni possono essere più o meno.

Che cosa significa questo, che un'organizzazione può essere sicuramente fragile se è particolarmente esposta, diciamo, diciamo così.

All'interno del mercato può essere robusta, nel senso se è in una situazione di stabilità oppure può essere un'organizzazione antifragile.

Che cosa significa che antifragile?

Addirittura sfrutta quelle che possono essere le tempeste, gli andamenti, i momenti di crisi come momenti di opportunità.

We mi direte, ma qua è possibile, facciamo degli esempi concreti, pensiamo a un'organizzazione fragile, un'organizzazione fragile è la classica azienda.

Che in qualche modo è, diciamo così, monomandatari cioè che di fatto ha un solo cliente.

Se io, per esempio sono 1, 1 fabbrica ah Di.

Materiale per automobili ad alta complessità, Eh è però questo materiale, diciamo, lo fornisco esclusivamente al gruppo Stellantis nel momento in cui mi cala la produzione di automobili del gruppo Stellantis mi va giù il mio fondamentale cliente che calerà la produzione, che è quello che sta realmente accadendo.

Cala la produzione le auto ma cala la produzione di tutto l'indotto.

E evidente che quel tipo di organizzazione organizzazione fragile.

Se invece, Eh.

L'organizzazione di cui stiamo parlando è, eh.

Con più mandatarî, con più committenti in realt  e quindi, per esempio, la stessa struttura fornisce i medesimi dispositivi.

Non solo al gruppo Stellantis, ma anche a, per esempio al al gruppo Audi, che   un gruppo molto grande, fatto a sua volta da tanti marchi.

È vero che c'  un calo della produzione e diciamo in tutta Europa, ma comunque non avendo un unico cliente, questo tipo di azienda non sar  vincolata esclusivamente alla produzione del gruppo STELLANTIS.

E voi direte, ma noi, nello svolgimento dei progetti che cosa interessa?

Interessa tantissimo.

E perch ?

Perch  potete essere autori coautori di organizzazioni antifragili.

Facciamo un esempio di organizzazione antifragile, pensiamo.

Parlando di universit , Ah, ci  che   successo nel momento in cui c'  stata la crisi pandemica, ci sono state universit  che non avevano minimamente ah, creato, messo in piedi una soluzione, una struttura, un'organizzazione, per erogare le lezioni online. E di fatto Eh, quando andava bene hanno perso un semestre, altrimenti hanno perso i iscritti e comunque tutto questo ha generato sicuramente un ritardo enorme in tutta l'organizzazione universitaria.

Molto diverso   stato invece per quelle universit  che gi  erano digitalizzate e che quindi sono potute andare in continuit .

Hanno fatto uno switch semplice e totale da una modalit  all'altra, senza che questo avesse un impatto significativo sulla formazione dei propri discenti.

Questa   un'organizzazione antifragile e guardate e ho fatto l'esempio all'universit  perch  per voi e senza un breve dubbio, quello pi  tangibile, no?

È la dimostrazione che si pu  fare,   il fatto che stiamo facendo lezioni in questo momento,   come se fossimo tutti in classe insieme.

OK, ma vi dico che   successa la stessa cosa nelle aziende, laddove le aziende hanno avviato dei processi con largo anticipo, che puntavano a al concetto di zero carta durante il periodo della pandemia ha.

Non dico che hanno prosperato, alcune s , in realt  pensate alla piattaforma zoom che improvvisamente era diventata la pi  utilizzata in assoluto.

Ma quello che voglio dirvi   che Eh sicuramente tutte quelle aziende che avevano eliminato cose veramente desuete come i firmatari, sulla carta piuttosto che le autorizzazioni date appunto con lettera stampata e firmata e guardate che c' , ne

sono eh.

Cioè, non pensate che oggi al mondo e tutto Digitale siamo noi che siamo abituati a lavorare in questo modo, a vedere le cose in questo modo?

Ma non è così, basta andare in un albergo e vedere come fanno il check in.

Ok, quindi quelle organizzazioni hanno potuto fare un salto immediato perché erano già predisposte per uno scenario di crisi.

Nel caso in cui tutto dovesse essere gestito da remoto e quindi in quel caso parliamo di organizzazioni anti fragili.

Ma come sono queste organizzazioni?

Vediamole un pochino, perché diciamo alla scienza delle organizzazioni, modelli organizzativi sono relativamente recenti, nel senso, stiamo parlando di un periodo che va dalla fine addirittura dall'Ottocento, che abbraccia completamente tutto il 900 e che vede una serie di autori sui modelli organizzativi, appunto, e modelli di Management.

Lo Scientific management?

Allora prendere Frederick, William, Taylor e Gantt, nel 1915 loro facevano parte della Dell'america's Society Engineer.

Ah, che cosa stanno cercando?

In realtà stavano cercando di da un lato di massimizzare la produzione, dall'altro anche però si cercare dei migliori incentivi per gli operai.

Quindi, Eh, questo approccio che poi vedremo in seguito, è stato visto un po quasi come.

Uno sfruttamento della classe operaia.

In realtà, quando è nato ad opera di Taylor e di Gant, era nato con l'intento di individuare che cosa di individuare the right man, the right place, cioè ottimizzare il rendimento mettendo la persona giusta, quella con ah quelle migliori capacità nel posto più idoneo della catena produttiva che di per sé non è un concetto sbagliato, se lo caliamo.

Nell'organizzazione di oggi è come dire, metto una persona che ha ottime capacità di programmazione.

In Python la metto a programmare in Python e non in Java.

Ok, Ah.

Il loro intento era proprio questo, di individuare è la persona più idonea ad un particolare ruolo.

Eh?

Mettendo a disposizione una figura di coach, cioè il quell'operaio con maggiore esperienza che in qualche modo insegnava come si potesse seguire quella lavorazione nel minor tempo possibile e con una sequenza specifica di movimenti per arrivare al massimo rendimento.

Sì, ma col minimo sforzo.

One Best way è il modo di identificare questo un percorso il minimo sforzo fisico, scomponendo il lavoro in cicli di produzione.

E questo diciamo, faceva sì che poi chi fosse nella catena di comando potesse in qualche modo controllare al meglio il lavoro svolto.

Tempi di lavoro misurati naturalmente e con una pianificazione anticipata delle mansioni, con una netta distinzione tra il maggio e la classe operaia.

Ora io non voglio mettere in discussione questo questo modello operativo perché è un modello che ha fatto la storia ed è andato avanti, tra l'altro per tantissimo tempo.

Cioè non Eh, non pensate che peraltro sia un modello scomparso?

Questo modello è a tutti gli effetti ancora attuato.

Questo è il paradigma industriale.

Vi sto raccontando tutto questo perché quando pensiamo a un progetto dobbiamo capire molto, molto bene il contesto nel quale ci stiamo inserendo.

No, se sto facendo un progetto che lavora in un ambito di automazione industriale, molto probabilmente il tipo di organizzazione che troverò, un'organizzazione di questo tipo, quindi vi voglio dire, è inutile.

In un contesto del genere che mi invento la Community perché sarà già un progetto inefficace in partenza, in un'organizzazione che magari da 100 e anni è abituata a lavorare secondo un modello gerarchico funzionale o cosiddetto burocratico.

Adesso diamo anche il perché il.

Il modello gerarchico funzionale vede una posizione di vertice che normalmente è la proprietà oppure l'amministratore delegato con il Consiglio amministrazione Eh, con delle divisioni, staff in genere, insomma, quella legale, societario eccetera eccetera e poi delle vere e proprie divisioni, divisioni perché già in origine l'idea del lavoro riguarda la scomposizione.

Ok, per cui avrò delle divisioni, dei particolari reparti e all'interno di questi reparti, delle unità organizzative e solo in seguito sotto le unità organizzative.

Avrò poi gli operatori, gli operai, anche alcuni colletti bianchi, ma tendenzialmente diciamo questo è il tipo di organizzazione, perché vi dico che proporre qui dentro, per esempio, un progetto di Community potrebbe essere inefficace.

Potrebbe, ma perché?

La.

Comunicazione è un'altro dei debiti di cui abbiamo parlato, asso sociologia.

Dell'informazione, la comunicazione qui non è mai diretta.

La comunicazione avviene all'interno di questa struttura in modalità logaritmica, nel senso che Eh è in logaritmo in base AN dove n è il numero di queste ramificazioni, dei nodi che ci sono all'interno di questa struttura.

Che significa?

Significa che se una persona della prima unità organizzativa tutta in basso a sinistra vuole parlare con una persona dell'unità organizzativa a tutto in basso a destra, di fatto deve salire, salire, salire, chiedere il permesso e nel momento in cui i permessi saranno accordati potrà fare riferimento alla persona della divisione n.

Ok il passaggio di informazione tra divisione uno e divisione n.

È un passaggio che è assolutamente strutturato, è organizzato secondo regole molto molto precise.

D'accordo, non so se vi torna, fatemi delle domande in tal senso, se avete dubbi o come volete, mi sentite.

Ok, OK.



**Angelica Girotto** 20:18

Sì.



**VITTORIO D'ORSI** 20:20

E quindi, Eh?

Ovviamente la comunicazione all'interno di questa organizzazione ha una sua difficoltà.

Ora, quando si fa un progetto all'interno di un'organizzazione, questo tipo molto probabilmente il progetto riguarderà una sola delle divisioni.

È molto difficile che ci sia un progetto che si spalmi addirittura sull'organizzazione della sua interezza.

Perché, appunto, il lavoro è stato così suddiviso, così parcellizzato, che il nostro impatto, la nostra azione sarà magari.

Sulla divisione uno, sul reparto 1.2 e quindi eventuali sessioni di brainstorming eccetera con altri eh livelli o classi manageriali di questa organizzazione dovranno essere preventivamente autorizzati e ed è evidente che qui diciamo dovremmo avere

come sponsor, per esempio il capo.

Se siamo al reparto 1.2 dobbiamo avere come sponsor il capo della divisione uno sarà la persona che in qualche modo vorrà portare avanti il più possibile questo progetto.

Vedete quindi quanto i temi che avete studiato in entrambe le materie?

Siamo con il professor DOTTO, ma anche con me, via via nel momento in cui andiamo a calare nella realtà assumono una certa complessità.

Ecco perché l'altra volta, quando abbiamo fatto la lezione laboratorio, invitando l'ingegnere romano del sindacato degli ingegneri, abbiamo detto scherzando ma non troppo, guardate che quell'utente, se va bene ci parlate un'ora.

Perché in una organizzazione così articolata è difficile riuscire a ottenere anche banalmente il tempo per poter interloquire con i nostri utenti?

No, ora EE chiudo su questa slide perché questo si chiama anche modello burocratico.

Qui consentitemi due minuti di cultura generale.

Allora la burocrazia, nell'accezione di questa slide, nel senso di beauty, ovvero sia di Ufficio, è uno dei fondamenti della democrazia.

In che senso significa che una persona che si trova in una posizione da

Di pubblico ufficiale di funzionario non deve decidere.

Perché ha una sua idea particolare OA tutela di un particolare soggetto o di un amico, agisce secondo la norma.

La burocrazia, quindi, è fondamentale, nell'accezione positiva per la tenuta di uno Stato democratico, perché il pubblico ufficiale agisce in nome e per conto dello Stato, seguendo la normativa di riferimento.

Ok, purtroppo questa Eh diciamo Accezione è diventata col tempo in parte negativa perché la la percezione anche giusta, spesso e volentieri la cittadinanza è che il funzionario, appellandosi dietro una serie di leggi che si affastellano l'una con l'altra e talvolta non sapendo quale applicare, in qualche modo rallenta tra virgolette la nostra pratica, ma togliendo questa connotazione negativa anche realistica dal punto di vista concreto.

Però ricordiamoci sempre che invece, eh, il concetto di beauty, di Ufficio e quindi di azione secondo responsabilità data per norma, è un concetto invece positivo ed è uno dei fondamenti della democrazia.

Ok, mi seguite in questo?

So che sembra un tema.

Difficile, ma in realtà è un tema molto importante.

Non escludo che quando diciamo uscirete da questa facoltà, poi non possiamo per esempio fare un concorso pubblico e quindi diventare funzionari e poi dirigenti della pubblica amministrazione.

Li esprimerete.

Un fatto importante che i vostri poteri sono poteri d'ufficio, cioè corrispondenti a quella funzione di pubblico ufficiale.

Eh dicevo, è giusto che sia così, perché attraverso questo Eh c'è la correttezza dell'applicazione.

Ok, non so perché non mi sta proiettando più, rimando un attimo le slide, vediamo se riesco a rimandarlo in onda.



**SANTE DOTTO** 26:00

Sta non vedendo Vittorio, si vedevano le slide.



**Ludovico Tortora** 26:01

Sì, sì, sì.



**Angelica Giroto** 26:03

Si vedevano.



**VITTORIO D'ORSI** 26:04

Ah OK.

Si vedono di nuovo.



**SANTE DOTTO** 26:08

Prova a girare.

No sei fermo, sei fermo a quella dell'organizzazione gerarchica.



**VITTORIO D'ORSI** 26:17

Ok.



**SANTE DOTTO** 26:19

Ecco ora ma sì.

 **Ludovico Tortora** 26:20  
Ok.

 **VITTORIO D'ORSI** 26:22  
Ok, è fantastico perché vi sto vedendo da due dispositivi differenti dal PC vedo una cosa e dall'ipad vedo cose completamente diverse e bellissime allora.

 **SANTE DOTTO** 26:37  
E la tecnologia che ti stressa o sei tu che stressi la tecnologia?  
Dipende dai punti di vista.

 **VITTORIO D'ORSI** 26:41  
Eh?  
Entrambe, entrambe le cose, sicuramente.

 **SANTE DOTTO** 26:46  
No, ah.

 **VITTORIO D'ORSI** 26:49  
Allora, Eh superato, diciamo.  
Il tema dell'organizzazione, Eh?  
Gerarchia, gerarchia, funzionale.  
Che cosa è successo a partire dal 1929?  
Ma andando avanti per ulteriori 25 anni, perché anzi si una ventina, insomma, perché come sapete, la ricerca in ambito sociale non può essere qualcosa che si esegue con un breve Eh.  
Come dire con un brevissimo campionamento.  
E qui c'è stato un lavoro molto lungo di Elton Mayo, della.  
Al Bar Business School o Amministrazione che eh, che cosa si è inventato?  
Si è inventato una Eh.  
Un modello di Scientific management più umano, infatti si parla di Human relation management, che cosa ha fatto, pur mantenendo la struttura organizzativa della Di, di natura gerarchico funzionale, si era reso conto che eh, in questa fabbrica della General Electric c'era un turnover pazzesco Eh, e quindi fu chiamando dai vertici in

quanto docente di Harvard, per in qualche modo individuare delle soluzioni per la gestione del personale.

Una cosa che fece Elton Mayo e anche qui ti invito a riflettere, eh, perché vi capiterà di fare cose simili nel mondo tecnologico ma simili è una cosa che fece al tomaio fu quella di creare dei gruppi di lavoro differenti e misurare in qualche modo performance per questi gruppi di lavoro.

Allora inizio con questi gruppi di operai che, diciamo, non lavoravano nelle migliori condizioni.

Ciao, nel 1929 siamo a cavallo tra due guerre, OK quello che fece il Tomaio fu di creare per esempio una sala maggiormente illuminata per il suo gruppo sperimentale e vedere i risultati per esempio di.

Performance in condizioni ambientali migliori, andando poi via via ad introdurre piccoli miglioramenti nella vita di questo operai, per esempio, Eh, più pause durante l'orario di lavoro e quindi che cosa avvenne?

Che le persone, iniziando a sentirsi trattate come persone e non come operai, iniziarono ad avere performance maggiori, nonostante Eh, il tempo effettivo di produzione fosse anche più breve, dovuto all'aumento delle pause.

Sentendosi quindi anche un po' speciali in questa progettualità.

E quindi Elton Mayo fece questo tipo di sperimentazione, che poi via via iniziò ad essere adottato anche in altri contesti.

Passo alla slide successiva, ditemi se la vedete quella di.

Quando è la la Apple eravamo noi.



**SANTE DOTTO** 30:26

Sì, sì, sì.



**VITTORIO D'ORSI** 30:27

Ok, allora questo modello di Elton io trova veramente?

Dopo la sua teorizzazione, trova veramente il massimo la massima interpretazione in Italia.

Eh vi devo dire.

Partecipando a tanti convegni e anche a gruppi di lavoro.

Bari che talvolta c'è una percezione anche sbagliata di quello che è l'Italia dal punto di vista industriale, l'Italia.

Resta uno dei leader mondiali a livello industriale.

E addirittura la è la seconda entità produttiva e industriale europea, non Laterza, dato la Francia viene subito dopo la Germania perché ancora ci sono delle eccellenze straordinarie, qui siamo nel al 1958.

Guardate l'immagine di questo negozio delle macchine per scrivere Olivetti e perché il il titolo che ho dato qui e quando la Apple eravamo noi, ma vedete la la bellezza anche futuristica di questo negozio.

Anche la fotografia è stupenda, evidentemente, ma guardate com'è essenziale.

Il negozio è un negozio futuristico, non ci sono prezzi, non ci sono listini, non ci sono oggetti affastellati l'un l'altro come grande magazzino di tecnologia.

Ci sono quattro modelli di macchina per scrivere Eee tutto ha un'impronta assolutamente futuristica, qui siamo addirittura in prossimità di Piazza San Marco, ma.

Quel perché vi sto raccontando questo, perché Adriano Olivetti, nel secondo dopoguerra italiano, ha cercato di portare avanti un'esperienza di fabbrica pur mantenendo quel modello organizzativo, perché la fabbrica difficilmente potrà funzionare in un modo diverso.

Ok il.

Il modello gerarchico funzionale non è un modello sbagliato in sé, è un modello che in fabbrica sempre funzionato.

Funziona così anche appunto nel mondo pubblico, non è un modello di per se sbagliato, un modello che può funzionare meglio e quindi lui, cerco un punto di incontro tra due punti di vista molto diverse.

Quello capitalista e quello comunista, cercando di trovare, diciamo, un equilibrio nel concetto di solidarietà sociale.

E quindi cercando di portare nel lavoro anche un'idea di collettività, di benessere collettivo che poi è stato utilizzato tantissimo nella Silicon Valley.

Vi ricordate quando magari fanno vedere alcune aziende multinazionali da da meta piuttosto che altre dove ci sono all'interno gli asini?

Guido il l'area di ricreazione per giocare a ping pong, eccetera, eccetera eccetera.

Tutto questo l'ha fatto l'Italia, prima l'ha fatto Adriano Olivetti.

In particolare a livrea, fece costruire le abitazioni in prossimità della fabbrica e c'erano gli adesivi.

Gli asili erano addirittura nella fabbrica stessa, spesso e volentieri e in più organizzate gli eventi sociali, perché era fortemente convinto della necessità di una crescita culturale delle persone.

Oggi faccio un esempio molto, molto recente, non so se sapete c'è un'azienda produttrice di cashmere in Italia che è leader mondiale, è quella di Cucinelli e in un paesino mi sembra non mi ricordo.

Sento scano o al confine tra la Toscana e l'Umbria ad andare a visitare ve lo Consiglio dove?

Eh Cucinelli fa una distribuzione nel momento in cui a grandi utili fa una distribuzione di premi incredibili ai propri dipendenti.

Ok, è quello in cui credeva, appunto Olivetti era il fatto di portare artisti, scrittori, disegnatori, cercare di sviluppare la creatività, anche perché da quella creatività nasceva poi nuovi modelli, nuove idee.

E tutto questo ohm ha visto poi dei cambiamenti abbastanza significativi nella gestione delle organizzazioni a matrice, in quella che viene chiamata appunto Organization Development, come come?

Modello ritorna, vi ricordate?

Ne abbiamo parlato.

Sociologia di Kurt Lewin, chi c'era frequentatori di questo nuovo modello organizzativo?

C'era proprio noi, l'abbiamo visto a proposito di gruppi sociali e delle forze sociali a cui un soggetto viene sottoposto.

Ecco, tra i principali autori, Lewin, Shane, French, bella Eh, facevano riferimento alla teoria dei sistemi e pensavo all'organizzazione più vicina ad una forma di tipo organicistico.

È dunque un'organizzazione a matrice, è un'organizzazione dove mercati e competenze Ah si mischiano per la creazione di team di di lavoro.

Lavoro questo modello organizzativo, vi dico, è stato adottato tantissimo in altri posti come in Giappone, già dalla prima metà degli anni 80, ma negli anni 90 è stato veramente diffuso tutt'oggi.

Le più grandi aziende multinazionali di consulenza, da Capgemini ad Accenture, eccetera eccetera, adottano ancora modelli di organizzazione a matrice, perché c'è anche un principio di contabilità dietro questo.

Modello, nel senso che io cerco di mantenere su dei silos quelle che sono le principali competenze aziendali, mentre invece i progetti sono trasversali.

Io attivo?

Un progetto sull'Europa che mi prende competenze dell'area, mercati dell'area, progetti dell'area, consulenza dell'area, servizi e quindi diciamo il mio capo progetto

sostanzialmente è sulla linea blu, mentre invece il team lo compongo a partire dalle linee verdi.

Perché tutto questo?

Perché è come se avessi dei costi di commessa interni EE quindi il progetto viene contabilizzato come se fosse fatto addirittura all'esterno.

Cioè io ho responsabile del progetto che ricadono nell'area nuovi mercati e come se pagassi sì.

All'interno i team di progetti di consulenza e di servizi, una tariffa fissa o variabile per gli specialisti che sto prendendo da lì dentro e devo tenere in piedi una contabilità dei progetto come se la stessi facendo direttamente verso un cliente esterno.

Questo è importante perché porta ad un sano bilanciamento, Eee fa sì che l'azienda non si lanci in progetti non redditizi se non avendone piena consapevolezza.

Nel senso, l'azienda può scegliere di fare dei progetti in perdita perché sta investendo in un'immagine, ma questa è una scelta chiara, nitida.

L'evoluzione.

Di.

Questo modello, che già la domanda qui e rispetto ad una variazione dei mercati, un'organizzazione fragile o antifragile?

Beh, intanto questa stessa domanda l'avevo messa inizialmente per la slide, quella con l'organizzazione verticistica.

Secondo voi quell'organizzazione gerarchico funzionale rispetto a delle variazioni veloci del mercato è un'organizzazione fragile o antifragile?

**GP** **Giovanni Pecoraro** 39:37

Secondo me per la mia esperienza, che comunque la mia azienda ha una struttura, diciamo anche a matrice, è antifragile perché per esempio sono una risorsa collocata sul servizio, quindi faccio delle del servizio e poi c'è altre risorse collocate sui progetti, le risorse del servizio, da quello che nella mia esperienza accendo anche la telecamera, scusate, sono.

 **VITTORIO D'ORSI** 40:04

Non vi sento, non ti sento più Giovanni.

**GP** **Giovanni Pecoraro** 40:09

Collo capace, vi sentite?



**VITTORIO D'ORSI** 40:12

Ora sì.



**Giovanni Pecoraro** 40:13

E la no, quando la telecamera qualche problemino stavo dicendo, quando io, che sono Risorse del servizio secondo me antifragile perché il servizio può aver ricollocato e altre risorse, per esempio il cliente ha bisogno determinata esigenza di una cosa che magari non so fare, mi giro verso l'azienda che provvede per quel servizio che si offre un qualcosa, una risorsa che può possa supportare quella scelta.



**VITTORIO D'ORSI** 40:40

Perfetto, allora questo tipo di organizzazione, l'organizzazione a matrice è sicuramente un'organizzazione antifragile.

Come diceva giustamente Giovanni, perché perché io riesco a spostare con una certa dinamicità le persone, diciamo da un progetto all'altro, da un mercato all'altro.

Perché è proprio implicito nell'organizzazione a matrice, cioè quando nasce un progetto all'interno di questa organizzazione si compone dinamicamente prendendo Risorse dai vari silos che ci sono.

Contrariamente invece Giovanni a quella di tipo Verticistico perché lì le U la la.

Il vissuto delle risorse all'interno di una divisione è fisso.

Ecco perché poi, Eh.

Come dire, le fabbriche si trovano spesso in difficoltà.

E sono costrette a mandare gli operai in cassa integrazione, quelli che fanno parte della linea della nuova 500.

Ma voglio dire, se hai la nuova 500 che è in crisi e magari ti sta andando benissimo.

La Panda che lavora di più, sposti gli operai su una linea di produzione completamente differente.

Il problema, in quel caso, è la difficoltà di riconversione in tempi rapidi.

Ok e quindi questo rappresenta una fragilità per quel tipo di di modello.

Sicuramente l'organizzazione a matrice nata appunto negli anni 80 e sviluppatasi maggiormente negli anni 90, è un'organizzazione che sta che che regge rispetto all'andamento del mercato.

Ma vi faccio vedere l'organizzazione che sono ancora più dinamiche e sono.

Ah, organizzazioni di tipo Olografico che cosa significa?

Eh?

Qui siamo in una versione ancora differente. Perché?

Perché quando mi nasce un progetto, Eh?

Non solo, come avrei fatto in precedenza, vado a pescare dai vari silos, ma io posso anche decidere proprio di non pescare da alcuni di questi, cioè il.

Il progetto arriva ad una sua dinamicità piuttosto estrema.

Che inserisce, togliere Risorse molto, molto dinamicamente, nel corso della della sua vita progettuale e quindi il progetto stesso e un piano, come vedete sulla sulla destra che taglia trasversalmente questo spazio, l'asse delle competenze, quello delle direzioni e quello delle linee di business.

E si compone in un determinato modo, che questo modo è veramente completamente variabile rispetto all'andamento del progetto, che invece in un modello a matrice standard, vedrebbe un'allocazione più fissa delle risorse, nel senso che nella nella normale matrice, nel momento in cui mi prendo il capo progetto tre persone dalla consulenza, quattro dei servizi non lavoro con, come dire, le percentuali di assegnazione sul progetto.

Tendenzialmente queste persone sono allora sì, su quella commessa.

La differenza nel modello olografico, che rappresenta una evoluzione del modello a matrice, sta nel fatto che il personale viene assegnato addirittura in percentuale sulla commessa, il che significa che io, Vittorio posso lavorare contemporaneamente su un certo numero di progetti in parallelo, Eh, e magari addirittura con cappelli differenti, perché io sono esperto di Char e su un progetto darò la mia Eh.

Quota parte di competenze, il 10% del mio tempo su un progetto in chat, poi farò il 50% del mio tempo su progetti in ambito ai siti.

E ancora un'altro X per 100 su progetti in ambito gare e approvvigionamenti.

È chiaro che in questo cambio di paradigma è proprio radicale, nel senso che mentre nel modello di tipo verticistico ho persone che sono fortemente specializzate, che hanno un focus specifico su una particolare competenza, nel momento in cui passò ad un'organizzazione tipo olografico, il singolo Eh a meno, diciamo del del super esperto di dati che allora esperto solo di dati, ma in generale il singolo ha una serie di competenze, sono molto più ampie.

Ah, questo tipo di organizzazione è però per certi versi più complessa di quella strettamente gerarchico, funzionale, perché in un'organizzazione questo tipo devo riuscire a gestire il tempo nella situazione, nelle condizioni migliori.

Perché se è vero che il mio 10% è dedicato una cosa, il 30 ad un'altra e il 50 ad

un'altra ancora, e evidente che il problema è la gestione del tempo, diventa un problema centrale.

E quindi dove arriviamo?

Arriviamo proprio a oggi.

Arriviamo a oggi e quindi alla definizione di comunità di progetto e torniamo al concetto di gruppo sociale che abbiamo visto a sociologia.

Vi ricordate che i gruppi sociali sono dei gruppi che hanno sostanzialmente semplificato molto la definizione?

Un interesse comune?

Ora.

La modalità di lavorare di oggi rispetto ad un andamento di mercato così instabile.

Eh è questa, capite la difficoltà della fabbrica?

No, perché 1, 1 stellantis o una Volkswagen ci vanno in crisi rispetto a un mercato che cambia così dinamicamente.

Un giorno punta al green e il giorno dopo dice no, guardate, ci siamo sbagliati.

Il Green non mi interessa più e mi rimetto a fare le le macchine a benzina, meglio ancora, mi rendo conto improvvisamente che il diesel Eh inquinati di meno sto dicendo delle cose assurde ma non troppo.

E visti i tempi no che corrono, che cosa succede?

E chiaro che se prima faccio tutto un progetto di conversione industriale che punta al mondo green e poi a un certo punto tiro il freno a mano, avrò competenze, persone, investimenti che mi saltano.

E allora il tipo di modello organizzativo che in qualche modo regge di più rispetto alla realtà, estremamente variabile di oggi.

È questo questo, che cos'è?

Questo è veramente un ecosistema, quindi perché abbiamo citato Bomber Taffi?

La teoria dei sistemi.

E poi Cat Lewin e via dicendo che puntavamo al gruppo sociale perché il modello a cui si sta puntando un modello dove sulla sinistra vedo l'azienda di riferimento, con la sua.org iniziazione che è una matrice avanzata, no?

Una matrice olografica, una matrice che compone dinamicamente i suoi gruppi di progetto, che sono flottanti.

Ok.

Del resto però questo gruppo qui non è nemmeno più sufficiente perché deve far fronte a dinamiche estremamente nuove, variabili, per esempio.

Eh, mi entra dentro il problema di una gestione energetica green.

Porterò nel mio team di progetto degli esperti che in questo momento non ho in azienda, non ho avuto il tempo di selezionarli, di pagarli, di portarli.

Un board e peraltro non sono nemmeno sicuro, in una prima istanza, di volerli portare un border perché non so nemmeno se quel progetto green andrà veramente a buon fine e quindi mi porto dentro a degli esperti di progetto.

È ancora e questo è un tema che avete affrontato fortemente con il professor DOTTO quando si parla di design thinking cerco di portarmi dentro assolutamente i miei clienti, coloro che mi hanno commesso nel progetto, mentre nella realtà industriale di qualche tempo fa avete visto tra le prime Slide c'era il modello T della Ford. Una volta stabilito quel modello, quel modello era a fatto e finito ed era così per milioni di persone.

Oggi non è così, oggi devo portarmi dentro il mio cliente finale che è il mio stakeholder, che mi racconta le sue esigenze e queste esigenze cambiano.

Sono anche queste, si plasmano rispetto all'andamento della realtà e non solo.

Mentre mi sto dentro il cliente, devo guardare con una certa attenzione anche che cosa stanno facendo i nostri competitor?

Ne parlavamo tempo addietro, quando ci riferivamo, ci facevamo riferimento al fatto che i biglietti dei treni o degli aerei, Eh, non hanno +1 prezzo fisso.

Fisso mai vi ricordate?

Avevo fatto un accenno a questa cosa a fintanto che le Ferrovie dello Stato facevamo parte appunto di una struttura completamente diversa dell'Italia negli anni 80.

Se io dovevo comprare un biglietto Roma Salerno poiché il mezzo che prendevo e la quantità di energia utilizzata erano esattamente i medesimi, lo Stato mi faceva pagare quel quel biglietto, esattamente lo stesso prezzo per tutto il periodo dell'anno.

Oggi sappiamo benissimo, non è più così, se vado a creare il progetto per la gestione della biglietteria di un nuovo operatore ferroviario, oltre ad avere un team pazzesco, perché devono essere esperti e quindi mi prendo gli esperti di tutto ciò che il mondo logistico e di prenotazione nell'ambito treni no, devo andare a vedere che cosa fanno i competitor e come gestiscono il prezzo del biglietto i competitor?

E quando mi accorgo che loro gestiscono il prezzo del biglietto in modo dinamico, dovrò adottare delle strategie che devo implementare nel sistema affinché il prezzo del mio biglietto sia confrontabile, paragonabile, adeguato a quello dei competitor.

Ora vedete che per tirare su un progetto di questo tipo devo veramente ah creare

una comunità di progetto?

Perché la il team che devo mettere su un team che attinge a conoscenze molto molto diverse ci siete, mi seguite?

Ok, guardate, è successa la stessa cosa, per esempio.

Eh?

E anche di questo ne abbiamo parlato, no, siamo passati da un'economia dei prodotti a un'economia di servizi.

È successa la stessa cosa con, per esempio il il tema dei taxi, i taxi qualche anno fa avevano una tariffa a chilometro ah più il un surplus per determinate tratte che riguardavano l'aeroporto piuttosto che il centro e via dicendo.

Oggi è tutto estremamente dinamico e c'è il fattore tempo, oltre al fattore chilometro e quando prenoto un Uber il prezzo che mi viene dato per quel Uber è un prezzo algoritmo.

Algoritmi tu, perché?

I fattori che vengono presi in considerazione sono differenti, la tipologia di auto.

Ah, più nuova o meno nuova di una particolare classe piuttosto che di un'altra classe e via dicendo anche, come dire, i feedback che ha avuto quel particolare conducente, ma anche la fascia oraria nella quale mi sto spostando.

Le condizioni di traffico, il tempo e la variabilità del costo carburante.

Vedete come tutto diverso?

Immaginate il team di Uber che ha dovuto realizzare questo algoritmo, ha dovuto attingere a competenze che sono molto al di fuori della mera programmazione, è un algoritmo intelligente, non è intelligenza artificiale.

Naturalmente, tiene soltanto conto di una serie di parametri molto importanti, molto complessi.

Normalmente questo tipo di algoritmi si chiamano della ricerca dell'ottimo o di ricerca operativa.

Tutto questo per ricordarvi che per creare un progetto per un software di prenotazione di un bomber, le competenze che si sono tirati dietro sono estremamente ampie e quindi hanno dovuto mettere su una vera e propria comunità e progetto, un gruppo sociale che in qualche modo avesse competenze molto, molto diversificate.

Questo tipo di organizzazione come la vedete in termini di fragilità o antifragilità rispetto al mercato?



**Ludovico Tortora** 56:41

Mi sembra il non plus ultra della solidità.

Veramente?

Perché senso prende mette super modulare pezzi che entrano e escono alla bisogna mi sembra fantasy.



**VITTORIO D'ORSI** 56:51

Esatto, esatto.

L'unica cosa che vi posso dire è che gestire un'organizzazione del genere è veramente complesso.

Cioè, Eh, per un project manager la condizione ideale, paradossalmente, è quella della della struttura verticistica.

Io c'ho il mio team è fisso a ognuno, ha segna un compito, quel team c'è, l'ho lì a disposizione sempre.

E quindi respiro OK, questa questo modello organizzativo è figlio dei nostri tempi.

Non vi voglio dire, è giusto o sbagliato anche qui, come quello verticistico, questo è un modello che sicuramente funziona.

Rispetto a alla realtà di oggi, Ah, vi ricordate?

Ne parlavamo l'altra volta con il professor DOTTO, quando parlavamo di pronto pro no che ero stato a Milano in in questo.

In questo master sono venuti i ragazzi pronto pro e ci hanno raccontato come lavoravano.

A un certo punto, loro che avevano all'interno esclusivamente devo competenze necessarie per mettere su dei meccanismi di prenotazione per l'elettricista, per l'idraulico erano nati, per questo no.

Per tamponare una difficoltà mi si rompono, non mi si rompe un tubo, non riesco più a trovare un elettricista, manco a pagarlo.

Vado su pronto pro e vedo la disponibilità e cerco chi mi dà la disponibilità immediata online quando a un certo punto si sono presentate nuove classi di professionisti che volevano entrare nella nella piattaforma pronto pro, è chiaro che se io porto dentro ho un gruppo di psicologi e non è mica come adattare il gruppo di elettricisti, cioè non è che vado a tamponare, a riparare il tubo sul momento che si è rotto OK cioè c'è una complessità molto più ampia, quindi per forza di cose questo team di sviluppatori.

Hanno dovuto consultare questi gruppi di professionisti e di re si, vabbè, ma poi come li gestite le prenotazioni?

Come avviene la fidelizzazione?

Ma si può fare, diciamo una chiamata anche estemporanea per un momento di di crisi, cioè un tema molto più complesso, molto più sottile.

E allora la comunità dei progetti di pronto pro ha dovuto a vedere il team di esperti.

E poi attenzione, è dovuto andare a vedere che cosa facevano i competitor.

Il competitor Di pronto pro sulla prenotazione degli psicologi e avete visto pure le pubblicità in televisione?

È uno bravo, no?

Che è nato da da una battuta non della serie, serve uno bravo allora.

Ah, tutto questo per farvi capire che gestire però un progetto in questo modo diventa molto complesso.

Devo riuscire ad avere una piena conoscenza del mercato, devo sapere dove andarli a cercare.

Gli esperti, quindi un project manager che lavora a questo livello deve essere.

In contatto continuo con il mercato, con i gru p delle associazioni di categoria.

Se mi servono i commercialisti, devo sapere che esiste un'associazione commercialisti e cercare il modo di entrare in contatto subito.

Se sto facendo 1, 1 progetto di contabilità oppure sapere che esiste per esempio e l'abbiamo visto l'altra volta?

Il sindacato degli ingegneri.

Ma chi lo sapeva?

Se esiste un sindacato degli ingegneri, allora significa che lì dietro c'è un team di di ingegneri dove se sto facendo un software per il monitoraggio?

A delle immagini dei ponti per fare manutenzione preventiva.

Ok, e allora magari chiamo il sindacato degli ingegneri e cerco lì dentro.

Se ci sono esperti che mi possono raccontare dalla lettura delle immagini, dov'è che inizio a capire quando si creano le prime crepe?

Come faccio individuarle se sto facendo un software per immagini e devo sapere che esistono tutti questi gruppi di esperti?

Quindi un capo progetto che lavora a questo livello.

Qui un capo progetto che è nel mondo, una persona che si interessa, che conosce le realtà, non in profondità, ma sa che esistono.

Proprio perché quando serve deve riuscire a mettere su questa comunità di progetto

EE complesso, estremamente complesso.

Vi dico Ah, mi è capitato e mi capita tuttora di gestire progetti di questa complessità.

Non è mai banale, devi essere costantemente in contatto con il mercato.

E quindi andiamo in qualche modo a fare un sunto delle cose che ci siamo detti, oh, naturalmente se avete domande interrompete emi.

Se ci sono cose che non vi sono chiare oppure se volete intervenire come esempio, fatevi sentire, visto che sono quasi le le 8.

E però mi mi piace a darvi un'idea di quello che significa fare i progetti, no?

Poi il prossimo anno faremo il corso di project management, quindi andremo in profondità sulla struttura.

Un progetto, qui ci stiamo concentrando su dove sono i nostri progetti, dove si calano.

Dove dove si portano avanti queste attività progettuali?

Ok e quindi dicevamo, il cooperato in Management, che è un tema che iniziano ad affrontare ore e continueremo nella prossima lezione.

È un modello di Management, quindi siamo all'ultimo livello di evoluzione dopo tutti quelli che abbiamo visto.

Lo Scientific management, poi.

Ah, quello organizzativo con le organizzazioni, matrice eccetera eccetera.

Siamo arrivati a questo modello di gestione di una comunità di progetto che è appunto il cooperato immagine che lavora per la creazione di organi stazioni anti fragili che sono.

Organizzazione che rispecchiano almeno due caratteristiche empiriche, hanno addirittura prosperato durante la crisi economica pandemica.

E poi adottano politiche e meccanismi operativi che in genere le rendono immuni alle tempeste del mercato.

Ovviamente stiamo parlando per la stragrande maggioranza di servizi intellettivi, perché voglio dire, se io sono un'azienda che produce chip per le Eh.

Per le smart card Eh, con cui normalmente si fanno.

Le carte di credito El bancomat OKE poi in un certo punto su scala mondiale, mi viene meno la produzione del silicio a quel punto, ma che mi invento?

Cioè non c'è, l'ho la possibilità di mettere il chip dentro la smart card.

D'accordo?

Un'organizzazione antifragile da questo punto di vista, è un'organizzazione che ha cercato fin da subito l'alternativa al dispositivo fisico.

Pensava all'esempio di satispay, non so quanti di voi lo usano.

Che cos'è un Borsellino elettronico?

Dove metto magari 25 € per volta, vado al negoziante, leggo il negozio col QR Code imposto la cifra e superò anche il problema del pagamento col bancomat oppure oppure spostato il pagamento col bancomat.

Lo metto all'interno del mio Smart Watch e utilizzo il dispositivo RFID che è collegato al mio banco al conto corrente, un'organizzazione antifragile queste alternative le crea prima.

Magari in prima battuta non verranno utilizzate, ma deve essere un'organizzazione.

Per quanto riguarda la tecnologia, che è in grado di passare.

Dal fisico al virtuale e attenzione e viceversa.

E perché non dimentichiamoci che potrei avere il problema opposto, che mi vanno giù ah e mi vanno in crash alcuni dispositivi di lettura wifi.

Ok e quindi sono costretto a ripassare alla mia cara vecchia smart card con chip.

Organizzazione antifragili sono quelle che sono in grado di passare dall'una all'altra alternativa in modo da rimanere sempre in piedi.

Quando la scorsa lezione abbiamo fatto l'esempio di.

Là, ah per giocare, ma non troppo, perché vi ho fatto vedere la complessità di un progetto come la cena di Natale.

Non so se ve la ricordate EA un certo punto gli ho detto, ragazzi è importante se sto facendo questo progetto, avere sia una alimentazione a gas sia un'alimentazione elettrica, perché se mi viene -1 delle fonti alimentanti delle fonti energetiche c'ho sempre alternativa.

Sempre alternativa il passaggio da una parte all'altra doveva avere sempre alternativa.

Anche in shed si progettano in questo modo, oggi si parla tantissimo dei centri elaborazione dati.

Se ne sta parlando perché alcune grandi aziende vogliono mettere dei centri elaborazione dati in Puglia o in Molise?

No, in alcune regioni italiane Eh.

In quel caso le linee elettriche da cui dipendo a parte avere, diciamo la la come dire II vari sistemi nel caso in cui vada giù l'energia elettrica con i gruppi di continuità.

Ma normalmente quando un ceda mi alimento almeno da due canali differenti energetici prenderò da Sorgenia piuttosto che da Enel e via dicendo.

Con due snodi, Eh.

Completamente diversi Di fonte di alimentazione e lo stesso concetto applicato all'organizzazione progetti.

Il fatto di essere non solo ma addirittura immuni alle tempeste del mercato, potendole sfruttare perché abbiamo diversificato in partenza.

Questo è il concetto fondamentale e noi come project manager, quando facciamo l'analisi del rischio di un progetto, questa idea la dobbiamo avere sempre in testa.

Ok, OK allora.

Io incredibilmente anche io come l'altra, come l'altra sera Sante DOTTO sono riuscito a chiudere per le 20.

Ma questo perché in realtà noi avevamo già visto insieme.

Aspettate algo la la presentazione così vi rivedo questo perché avevamo già visto in precedenza quel filmato di Tony, Shrek che ci parlava dell'innovazione in Sudafrica.

No Eh però ecco, se qualunque tipo di domanda avete o.

Nel caso in cui vogliate integrare le cose che ci siamo detti, Eh, sono qui.

Ludovico vai.

LT

**Ludovico Tortora** 1:10:15

Ecco, mi dispiace solo che mi sono dovuto assentare proprio mentre si parlava di di Chad, visto che io lavoro qui proprio in un ced, quindi poteva essere interessante anche sapere di cosa stesse parlando.

Però allora io avevo due cose da dire, una era, cioè mi era venuto semplicemente un dubbio sulla questione della Eh.

Comunità di progetto, perché è difficile da creare è difficile da mantenere molto, molto ovvio che è sempre poi una, ci sono sempre dei contrappesi, in qualche modo si perde qualcosa, si si guadagna qualcosa e mi chiedevo però se.

Allora, cioè nel senso sembra 1 1 metodo molto funzionale quando è un progetto non legato a una realtà specifica. Per esempio?

Si, si deve costruire un ponte o si deve fare un'opera pubblica di un certo tipo Eh, perché in qualche modo si prendono dei super esperti della materia che.

È sono presi in quanto esperti della materia e ma magari se si fa un progetto invece che è strettamente legato ad una realtà aziendale, per esempio avere una profonda conoscenza della della cultura aziendale, per esempio anche pluridecennale, sapere come funzionano le cose effettivamente.

Avere quindi un esperto che magari ne sa di meno del super esperto preso da fuori, ma che.

Sta all'interno dell'azienda da tempo immemore, potrebbe portare effettivamente un progetto anche completamente diverso, che però funziona meglio per quella specifica realtà, quindi in qualche modo forse avere le risorse interne, usare le proprie risorse interne, in alcuni casi può essere è più comodo che prendere magari dei maxi esperti da fuori accademicamente potentissimi, che però poi ti vanno a scontrare con la realtà effettiva dei fatti.

Poi magari non ho capito niente di come funziona questo metodo, è del tutto fuori luogo questa osservazione.



**VITTORIO D'ORSI** 1:12:13

No no, guarda, guarda.

Hai citato invece un prima di tutto una problematica, è un tema che è perfettamente calzante, è che Eh.

E difficilmente trova una soluzione univoca, ma che va affrontato, ah, facciamo un esempio concreto, l'organizzazione del personale?

Eh Eh, allora la maggior parte delle aziende parte dal presupposto di dire, e però noi siamo diversi, cioè tu in qualunque azienda andrai loro ti diranno Eh, però noi siamo diversi, tu arrivi con 24 volumi che vanno da da Taylor a Elton Mayo al modello Toyota di perfezionamento continuo, dove per esempio ecco un modello bellissimo dove per esempio sia il direttore di banca sia responsabile della catena in produzione.

Prima di arrivare nella posizione di comando deve aver fatto il giro di tutte le altre funzioni.

Il direttore di Banca giapponese è una persona che ha fatto almeno sei mesi di sportello.

Ok, voglio dire qualcosina non fatto.

Pure i giapponesi, da questo punto di vista no.

La Toyota la Toyota è stata per tantissimi anni tra la fine degli anni 80 El primi anni 2000.

In parte è tuttora, Eh, diciamo un'azienda di vertice, perché all'interno del modello Toyota il singolo operaio riporta al proprio responsabile dicendo, ma io questo pezzetto di processo lo posso migliorare?

È un modello di perfezionamento continuo perché ti sto parlando di questo, perché noi ci ostiniamo a non copiare, cioè alle volte bisogna riuscire a coniugare EA, stabilire una mediazione tra quelle che sono le esperienze mondiali e quelle che sono

le esperienze locali e tra l'altro lo vedremo la prossima volta proprio con le definizioni puntuali del cooperato.

Immaginate quindi hai anticipato un tema, devo riuscire a stabilire un modello replicabile a livello globale, perché dico questo?

Perché non è possibile che ogni volta vale e ma noi siamo diversi, ma non siamo poi così diversi.

Cioè se devo erogare un servizio e la letteratura mi dice che ci sono diversi modelli da adottare prima di dire Eh, ma noi siamo diversi.

Un modello però lo devo, lo devo prendere, facciamo un esempio.

La crescita del personale in azienda c'è stato un tempo in cui andava di moda ed era giusto che fosse così, Eh.

Identificare quelli che vengono definiti in azienda gli utensili al chi sono sono quelle persone che grazie ad un gruppo di Selezionatori esterni, hanno delle caratteristiche anche delle soft skill che gli pongono in una posizione di brillantezza e di possibile passin termine comando in senso lato ovviamente, tali per cui appunto c'è un processo di valutazione continua che ah li può portare ad un percorso di crescita.

Ok, sono poche le aziende che si affidano a questo modello, tra l'altro quel modello è efficace perché oltre a puntare, diciamo ai giocatori fuoriclasse quando identifica le persone che sono più anche qui passare in termine tartarughe e non e non ghepardi no, non è che la tartaruga non mi va bene in azienda la tartaruga mi va benissimo. Anche la tartaruga può andare in una posizione, diciamo di gestione di altre risorse, se per esempio il mestiere a cui sto sto puntando e il test manager lì mi serve proprio la persona super metodica.

Meno creativa ma super metodica, perché mi fa un'ottima progettazione dei test delle applicazioni?

Ho un'ottima progettazione del disegno del CED o delle caratteristiche del del CED, vengono semplicemente collocate le persone all'interno di uno schema dove si vede quello più fantasioso e creativo è quello meno fantasioso e meno creativo e nel mezzo ci sono quelli che lavorano bene in un gruppo, i gregari e via dicendo e nessuna di queste posizioni è di per sé svantaggiata, perché ognuno dovrà essere messo nella condizione di poter esprimere al meglio le proprie potenzialità.

L'errore clamoroso?

Aziendale italiano, molto molto tipico è quello di far crescere esclusivamente quelle persone che diventeranno gestori di altre risorse, mentre invece posso avere dei Professional che diventano dirigenti pur non avendo nessuno da gestire.

Perché sto facendo questo esempio per dirti che non siamo poi così speciali?

Ogni realtà tende a dire Eh vabbè, ma io i Professional non li posso far diventare dirigenti, perché?

Perché nel nostro contesto, per io cioè guardiamo come funziona fuori dal nostro contesto, come funziona all'estero, all'estero funziona, Eh?

In un modo straordinariamente diverso.

C'è stata una volta avevo poco più di trent'anni, mi sono trovato a fare un progetto in Romania per l'annessione della Romania all'Unione europea.

C'avevo, forse boh.

31, 32 anni, ero il maggiore esperto dati in quel consesso dove c'erano eh.

Fondo monetario internazionale, Unione europea, Istat, viceministri eccetera.

Eppure, quando si parlava di dati parlavo io il più piccolo di tutto quel gruppo lì.

Perché non gliene frega niente del cappello.

Il.

Il problema è la realtà produttiva italiana e che troppo legata al cappello, troppo legata alla propria visione, molto personalistica. Ma perché?

Perché il tessuto produttivo italiano è fatto da una percentuale elevatissima di piccole e medie imprese che sono a conduzione familiare e quindi sono ancora nel modello ideale del padre padrone che è veramente l'esperto e decide lui e questo tipo di modello.

Si replica praticamente dappertutto nell'azienda grande, dove c'è l'amministratore delegato che da lui le linee guida per tutta l'azienda è via via scorrendo.

Quello che bisognerebbe fare e invece puntare un pochino di più alla letteratura.

E quei consulenti che andiamo a prendere da fuori non lo prendiamo come oro colato.

Quello che ci dicono, OK, però almeno Ascoltiamoli e vediamo come poter calare alcuni di quei modelli nella realtà, del resto voglio dire, non capisco perché nelle scienze dell'organizzazione questo non si può fare.

Se io vado da un medico o vado in un team medico ascolto quello che mi dicono.

Ok, non mi metto io a sindacare su quello che stanno facendo, altrimenti facciamo le barzellette, no?

Su sulle persone che si documentano su Internet e penso di aver preso una laurea in medicina.

Le scienze dell'organizzazione hanno la stessa valenza, quindi dovrei ogni tanto affidarmi a degli esperti e provare a seguire quello che mi dicono EE vedere se quel

modello è realmente applicabile oppure no.

Spesso volentieri si possono applicare e c'è proprio una resistenza al cambiamento. E le organizzazioni Eh, che tendono spesso e volentieri a dire sì, ma qui si è sempre fatto così ed è il motivo per cui dice no, ma io però c'ho l'esperto in azienda che che stava come si fa?

Questa cosa è vero, non dico di no, ci sono tante persone esperte in azienda. Proviamo però ad ascoltare che cosa ci dice il team di di esperti da fuori.



**SANTE DOTTO** 1:22:23

Scusa Vittorio, intervengo per ricordare un po a tutti che il ragionamento analogo, proprio nelle prime lezioni che abbiamo fatto insieme sulla sulla sulla road map della trasformazione digitale delle organizzazioni, ci portava alle stesse conclusioni.

Ci sono tanti modelli, dicevamo, i sei pilastri, vi ricordate?

Abbiamo visto insieme delle delle slide che non abbiamo neanche commentato, perché la cosa che ci interessava un po invece discutere EE che vi ho proposto come tale era un po quel minimo comune multiplo di elementi che poi si ritrovavano diversamente declinati in questi modelli, ma nel contesto di un progetto, la costruzione della road map di una trasformazione digitale De di di un'organizzazione che di fatto, seguendo anche la logica che ci ci diceva Vittorio dal punto di vista delle organizzazioni, sono abiti su misura.

Questo però non vuol dire partire dal presupposto che siamo tutti diversi e non possiamo capire, capitalizzare sulle esperienze e sulle tecnologie e sulle metodologie che vengono che sono state sviluppate e che sono proposte dal mercato e che magari sono state anche abbandonate.

No.

L'esempio che faceva Vittorio di Olivetti.

Per quanto riguarda il nostro paese, sintomatico quindi anche riscoprire le cose che sapevamo fare, vi ricordate perché tutto cambi?

Ritorniamo a fare quello che sappiamo fare, quindi io la tua osservazione è Ludovico la condivido.

L'importante, in un progetto di questo tipo e che nella comunità di progetto, che sia interna, che sia esterna, che sia mista, che sia, abbiamo parlato anche di open innovation per per descrivere un paradigma di apertura a entità come le startup come centri di ricerca che possono aiutare un'organizzazione, se ne ha la necessità effettiva a definire la sua roadmap di trasformazione digitale.

Il problema può avere la capacità di.

Adeguare questi modelli agli obiettivi che si intendono raggiungere e pensate semplicemente all'identificazione delle priorità, l'identificazione la priorità non è qualcosa che può essere dettata tipicamente da un modello preconfezionato, quindi è giusto mantenere un'apertura dal punto di vista del confezionamento, diciamo così, della comunità di progetto che in linea teorica può essere tutta interna all'organizzazione di cui si fa parte.

Non è mica detto che perché ci sono competenze adeguate, trasversali, che però devono lavorare insieme, nel senso della comunità di progetto che porta avanti questa trasformazione.

Se parliamo ad esempio di trasformazione digitale, d'altro canto, sono tutti in per per motivi importanti.

Abiti su misura non perché siamo diversi, ma perché abbiamo delle specificità e degli obiettivi che possono variare da da impresa e impresa.

Quindi il tema è, è un po' la trasposizione sulla scala della trasformazione digitale di quel concetto che diceva Vittorio prima, glocal, cioè globale locale, insieme è un qualcosa con cui la realtà organizzativa al suo interno, quindi localmente, deve aderire a certi principi.

E poi però ti incontri per forza di cose col mondo esterno, con il mercato, se sei un'impresa, se con con i cittadini e le imprese, se 6 1 pubblica amministrazione tal confronto anche delle esigenze che questi interlocutori pongono, nasce il percorso da seguire da un punto di vista organizzativo, da un punto di vista di trasformazione digitale.

Poi sono discorsi che vanno a intrecciarsi, abbiamo anche fatto il caso Di.

Abbiamo trattato in qualche caso di studio, esempi di progetti grandi, importanti progetti di trasformazione digitale che hanno comportato in parallelo cambiamenti forti dal punto di vista dell'organizzazione, del rapporto con le, con la concorrenza, del rapporto con i clienti.

Quindi sono discorsi, discorsi collegati.

La linea rossa di questi ragionamenti, a mio modo di vedere, è Vittorio, declinata in un paio, almeno di esempi.

Questa sera è quello di partire è quella di è quella di di partire dalla comprensione del valore delle software skill che occorre mettere in piedi per realizzare questi obiettivi che possono essere declinate e in in diversi contesti.

Stasera, da questa sera il ciclo di queste elezioni Vittorio parlerà in particolare delle

organizzazioni del coerede di management.

Però Eh.

Bisogna rendersi conto che non è soltanto un tema di scala, ecco, è un qualcosa in particolare proprio sulla trasformazione digitale delle organizzazioni che riguarda dalle piccole e medie imprese a gestione padronale.

Come diceva Vittorio alle alle, alle multinazionali.

E che gestiscono le le piattaforme digitali che in questo momento sono le piattaforme, la punta dell'iceberg in termini proprio di valorizzazione nel mercato azionario di New York con.



**VITTORIO D'ORSI** 1:27:25

Bene.



**SANTE DOTTO** 1:27:25

Se non ci sono altre domande io io vi proporrei di chiudere perché sono le 20:21. Magari se avete domande ke le fate in settimana le ripariamo mercoledì e ci mercoledì ci vediamo per andare avanti con i project work, quindi facciamo un'altra sessione di discussione libera sulle tematiche che state incontrando nello sviluppo del dei progetto WORK.

Ludovico, hai mano alzata o è un residuo?



**Ludovico Tortora** 1:27:50

No, non è un residuo, allora io non ho la domanda, era solo il, diciamo la la parte due, molto meno seria della della cosa che volevo dire prima, perché c'avevo pensato quando il Professor D'Orsi ci ha parlato del tutta la questione del creare un'applicazione per la gestione di quanto possa essere complicato creare.



**SANTE DOTTO** 1:27:51

Ah OK.



**Ludovico Tortora** 1:28:11

Insomma, un tirare su un sistema per la gestione dei dei biglietti di una compagnia di Di treni parallela.

E non è solo che non essere una questione di competenze tecniche.

Sei Di di skill, il programmatore, lo scienziato, il è l'esperto di di marketing, ma mi è

venuto in mente questa cosa?

E di 1 1.

Credo fosse proprio un Ted talk di questo rori, saltellando, se non sbaglio questo executive caspita, non mi ricordo neanche è un personaggio incredibile che si occupa di divulgazione e scienza comportamentale.

Divulgazione dal punto di vista della del del Advertisement è un genio a tutto tondo, pazzo, incredibile, visionario.

Sul pensiero laterale, poi, è veramente un maestro e diceva praticamente che quando sono nate queste compagnie super low cost tipo Ryanair, wizzair, praticamente loro, a conti fatti avevano strutturato tutto in maniera così scientificamente precisa da poterti offrire esattamente tutto quello che ti offriva la norway, la l'altra compagnia. L'Italia standard ha un decimo del prezzo, ma che per funzionare hanno dovuto fare la la manovra controintuitiva, appoggiandosi poi ovviamente su degli scienziati comportamentisti sì, come comunque va bene di dover dire sui loro siti tutte le cose che non ti potevano offrire per giustificare il fatto che il prezzo dei biglietti fosse così basso perché altrimenti la gente vedeva sì OK, ma qui c'è scritto sulla carta che mi offre le stesse cose, la pago un decimo, ma questo è uno scam al 100%, quindi in realtà anche se hai fatto tutto perfetto con i super tecnici, senza l'apporto.



**VITTORIO D'ORSI** 1:29:38

E sì, comportamenti.



**Ludovico Tortora** 1:30:02

Dello psicologo del comportamento altra skill alla quale non avevi manco pensato da mettere dentro il tuo team, la tua azienda che è perfetta da tutti i punti di vista, fallisce miseramente, anche se in realtà Eh è miracolosa.

L'operazione che stai facendo?

Basta questo, volevo dirti.



**VITTORIO D'ORSI** 1:30:16

Ritornati sempre Ludovico e chiudiamo alla comunicazione alla quale avete notato col dato parecchia importanza, no a sociologia, perché caspita in questo momento è dietro ogni cosa che facciamo dietro ogni cosa che facciamo.

Grazie, grazie a tutti.



**SANTE DOTTO** 1:30:40

Ci vediamo mercoledì, buona serata.



**Ludovico Tortora** 1:30:41

Ok alla prossima, buona serata, vederci Ciao Ciao a tutti.



**VITTORIO D'ORSI** 1:30:42

Aprire Ciao.



**SANTE DOTTO** 1:30:44

Ciao Ciao Vittorio.



**Francesco Gentili** 1:30:44

Grazie a tutti, buona serata.



**Angelica Giroto** 1:30:45

Arrivederci, grazie.



**Giovanni Pecoraro** 1:30:47

Ciao, buona serata.



**SANTE DOTTO** 1:30:48

Interrompo la registrazione.



**SOFIA SECCHI** 1:30:50

Arrivederci.

● **SANTE DOTTO** trascrizione arrestata