

# **Illuminare le organizzazioni**

**Squarciare il velo di opacità che altera la vista sulle organizzazioni reali, la risorsa centrale delle società moderne**

**di Gianfranco Reborà**

## **1. Le organizzazioni: il mondo che viviamo, un mondo opaco che occorre illuminare**

Le organizzazioni, le imprese grandi e piccole, le istituzioni e amministrazioni, anche gli organismi con fini sociali sono i luoghi che abitiamo come fossero la nostra casa, gli ambienti che frequentiamo nelle nostre giornate, le fonti che alimentano sapere e conoscenza, la causa di soddisfazioni e delusioni, la matrice di successi e fallimenti personali e collettivi.

Il mondo in cui viviamo è un tessuto di organizzazioni; non possiamo prescindere nel lavoro, nel consumo, nell'intrattenimento, nella socialità, nella politica.

Però, un velo di opacità avvolge oggi le organizzazioni, impedisce o altera la vista delle persone su quello che è il fenomeno centrale della vita sociale. Le informazioni basilari per conoscere il funzionamento delle organizzazioni sono difficilmente reperibili, tenute riservate, diffuse solo con fini promozionali, con scarsa apertura e sincerità.

Nel 2023, Henry Mintzberg il maggior studioso vivente delle organizzazioni, ha sentito il bisogno di proporre un nuovo libro, che intitola "Capire le organizzazioni. Finalmente"; ciò significa che esiste un ostacolo, nelle stesse società avanzate come il Canada in cui vive, a comprendere fino in fondo una realtà basilare per la nostra vita individuale e sociale, che ci coinvolge tutti nel quotidiano e in profondità. Ritorna in questo caso quanto scriveva Robert Musil nel 1922: «Abbiamo visto molto e non ci siamo accorti di niente».

Per chiarire l'importanza di diffondere una giusta idea di cosa siano le organizzazioni, Henry Mintzberg ipotizza di spiegarlo a un bambino di sette anni: "un'organizzazione è data da un certo numero di persone che opera in qualche modalità stabile per ottenere qualcosa. E la struttura di un'organizzazione è uno schema di relazioni ideato per consentire alle persone di agire insieme". Ma anche questo suo sforzo di definizione semplice lascia qualche dubbio: sono le parole giuste per rendere il concetto a un bambino della seconda elementare? Una organizzazione è una realtà complessa; la sua rilevanza per la vita sociale contemporanea richiede che il senso comune si addentri in questa complessità, ne riconosca le sfaccettature. Ancora oggi,

il pensiero diffuso sulle organizzazioni le assimila a “macchine”, a meccanismi nei quali le persone sono assimilate a “rotelle di un ingranaggio”; senza che si riesca a cogliere la grande varietà delle forme organizzative che conferiscono vitalità ai nostri sistemi economici e sociali.

**«Illuminare le organizzazioni»** è allora un imperativo per migliorare la vita sociale dei nostri giorni futuri. Il tema ha tante valenze: capire, condividere, risanare, stimolare, responsabilizzare, valorizzare, ispirare ...

Come si può squarciare quel velo di opacità che altera la vista sulle organizzazioni reali, la risorsa centrale delle società moderne? Questa è la discussione, il confronto che vogliamo aprire in campo ampio, coinvolgendo le forze vive della nostra società.

## **2. Perché “illuminare” le organizzazioni?**

L’idea di fare luce sulle organizzazioni ha molteplici significati e motivazioni. Innanzitutto, ci può essere un richiamo all’Illuminismo, nella sua tensione a promuovere una società “illuminata” dalla conoscenza, dalla razionalità, dall’educazione come vettori di giustizia, libertà, pensiero critico e autonomia di giudizio. Come movimento storico l’Illuminismo ha rivelato i suoi limiti, ma forse si può pensare di trasporre alcuni suoi principi dal sistema sociale complessivo a quel livello intermedio, che è rappresentato proprio dalle organizzazioni; con l’aumentare della complessità sociale, queste costituiscono il “mondo di mezzo”, quell’insieme di sub-società che connettono gli individui ai macrosistemi generando gli ambienti che si rivelano basilari per il fluire della vita sociale. Sono le organizzazioni i propagatori della qualità nei molteplici aspetti che interessano la vita delle persone: qualità del lavoro, dei prodotti e dei servizi, delle strumentazioni tecniche, delle informazioni e conoscenze, delle relazioni, della collaborazione, della soluzione di problemi complessi, ecc.

In una “società delle organizzazioni”, di fronte ai gravi problemi di sistema, come l’abnorme disoccupazione giovanile, la crescita delle disuguaglianze e della povertà, l’immigrazione e l’emigrazione fuori controllo, la corruzione, la lentezza della giustizia, il degrado dei beni ambientali, emerge quella questione nazionale dell’organizzazione che è stata sollevata da Federico Butera (2020, 2023) come un “primario tema culturale, civile, politico oltre che tecnico-scientifico”. Di fronte a queste problematiche complesse, definite “maligne” (wicked problems), dove si deve affrontare una situazione nuova, di cambiamento, e i diversi attori coinvolti coltivano idee diverse su finalità e corsi di azione, non basta definire obiettivi di politica

economica e sociale, né stanziare risorse, pensando che poi le soluzioni organizzative si troveranno (l'intendenza seguirà); invece, la rigenerazione delle organizzazioni che intervengono in questi campi e ne influenzano in vari modi l'andamento, la costruzione di sistemi sociotecnici robusti e flessibili, la progettazione di organizzazioni di nuova concezione, che si allontanino dai modelli novecenteschi burocratici e taylorfordisti, rappresenta la condizione fondamentale per l'efficacia delle più ampie politiche e per rilanciare quindi la qualità degli stessi macrosistemi.

La prospettiva di «Illuminare le organizzazioni» possiede però numerosi ulteriori risvolti: vale la pena di soffermarsi almeno sulle valenze nel senso dell'educazione, della responsabilizzazione, della valorizzazione, dell'ispirazione.

### **3. Educare alla vita organizzativa**

L'opacità delle organizzazioni rispetto a chi è esterno rispetto ad esse ne limita la valenza formativa ed educativa. Le giovani generazioni, in particolare, mentre sono impegnate nel percorso scolastico hanno spesso una visione distorta del mondo del lavoro, ancora legata a stereotipi del passato. Ignorano ad esempio la realtà attuale delle fabbriche evolute, dell'industria 4.0, dove il rapporto uomo-macchina è sostenuto da tecnologie avanzate, sono applicati criteri ergonomici di standard internazionale, la progettazione degli ambienti è improntata anche a valori estetici e favorisce il benessere di chi lavora. Tuttavia, le imprese hanno difficoltà a comunicare tutto questo, a presentare la propria realtà in modo che sia attrattiva per i giovani.

Paradossalmente, in passato, un'organizzazione del lavoro molto più arretrata di quella attuale, nelle imprese e nelle grandi burocrazie, ha svolto una funzione storica come fattore di «incivilimento», di formazione e educazione, che ne ha accompagnato a lungo il ruolo di motore dello sviluppo economico nel corso del Novecento.

Nell'epoca dell'operaio-massa e dell'impiegato-travet, organizzazioni rigide e gestite con criteri autoritari erano però allineate con la cultura e con i valori sociali predominanti; offrivano un ordine nel cui ambito le persone si inserivano percependolo come naturale; anche il conflitto industriale e sindacale, quale fattore dialettico rispetto all'ordine aziendale, poteva rivelare una valenza formativa, di apprendimento e crescita personale e collettiva.

Questo potenziale educativo delle organizzazioni economiche si è impoverito nel corso del tempo, perché le organizzazioni si sono evolute con modalità che non sono state recepite dall'immaginario sociale diffuso; in una società caratterizzata dall'individualismo, dove la soggettività delle persone ha trovato spazi sempre

maggiori, alimentati anche dalla diffusione di tecnologie di utilizzo personale, le organizzazioni hanno continuato ad essere identificate in base a vecchi stereotipi (Rebora, 2023).

Una progressiva divaricazione si è così prodotta tra la realtà delle organizzazioni e la loro rappresentazione sociale. Le prime hanno assunto una varietà di forme sempre più pronunciata, come descritto da Mintzberg (1979) con le sue cinque configurazioni (elementare, meccanica, professionale, decentrata, innovativa) e le varie ibridazioni possibili; la seconda è rimasta statica, ancorata all'immagine della macchina, nelle sue varianti industriale e burocratica. Al punto che oggi lo studioso canadese (44 anni dopo la sua prima teorizzazione) si sente in dovere di avvertire che occorre contrastare il permanere di una visione dominante in termini di razionalizzazione secondo criteri ancora meccanicistici: "più pianificazione, più misurazioni, più regole, regole, regole. Ma razionalizzare non è rinnovare".

Gettare luce sul funzionamento delle organizzazioni reali, oltre le immagini di uno storytelling promozionale, è la condizione essenziale per una educazione alla vita organizzativa all'altezza dei tempi che viviamo; questa è la risultante di un intero ecosistema e non si può ormai ricondurre a responsabilità funzionali o settoriali di ordine tecnico; coinvolge certo gli istituti formativi ma non può fare a meno dell'impegno diretto delle organizzazioni. In tal senso queste sono chiamate ad aprirsi ad una concezione umanistica e non solo tecnica del lavoro, in una dimensione di pensiero che getta ponti tra diversi linguaggi e culture, oltre le forme di conformismo sociale e le barriere che limitano il potenziale innovativo nella società come nelle aziende. Fino a mettere in discussione quel «managerialismo tecnocratico rampante nelle nostre imprese e che contamina tutta la società», denunciato da Mintzberg, insieme a quella «ideologia gestionale imperante» che, nella visione di Pierluigi Celli (2023), «ha ridotto il punto di vista a una dimensione unica... valori e misure prevalentemente tecnici e quantitativi».

Si tratta di una prospettiva che assume ancora maggiore rilievo di fronte agli scenari di una nuova corrente di razionalizzazione imperniata sul riduzionismo scientifico veicolato da applicazioni di una intelligenza artificiale, che «non possiede la capacità di intus-legere, di capire in profondità e di trovare connessioni insospettite tra scibili diversi» (Federico Faggin, 2022), o dalla illusoria pretesa di sostituire all'esperienza umana i dati rilevati da sensori, «povere imitazioni dei sensi dell'essere umano che sta maturando esperienze» (Varanini, 2022).

#### **4. Stimolare e responsabilizzare le organizzazioni**

Illuminare le organizzazioni assume un particolare rilievo nell'ottica della responsabilizzazione, in un periodo che le vede sempre più coinvolte nel perseguimento di finalità molteplici, non solo di ordine economico.

Alle stesse imprese si chiede, in misura via via crescente, di generare al tempo stesso profitto e impatti socialmente rilevanti, come quelli riferiti al cambiamento climatico, alla biodiversità, ma anche al contenimento delle disuguaglianze e all'inclusione di soggetti socialmente penalizzati. Contemporaneamente, nei settori delle organizzazioni pubbliche, non profit e sociali aumenta l'importanza riconosciuta all'efficienza economica, e si realizza quindi una sorta di convergenza verso forme di ibridazione degli scopi organizzativi che combinano profitto e socialità.

Non è tuttavia semplice realizzare questi assunti, con il rischio che i diversi ordini di scopi, anche quando compresi negli obiettivi strategici dichiarati dagli organi di governance, siano poi di fatto interpretati con superficialità e in modo che resta squilibrato. In particolare, gli obiettivi sociali delle imprese sono esposti a un'adozione quasi ornamentale, o che configura una sorta di patchwork confuso, come avviene con le diffuse prassi di greenwashing per quanto riguarda la questione ambientale.

Gli stessi sforzi per promuovere la sostenibilità, a partire dagli Sustainable Development Goals, SDGs, indicati dall'ONU nel 2015, fino gli Environmental, Social, and Corporate Governance, ESG, oggetto anche della Direttiva dell'Unione Europea del 2022 sugli standard della rendicontazione di sostenibilità, rischiano di isterilirsi in estese raccolte di indicatori formalizzati ad opera di burocrazie interne ed esterne.

Per dare forza alle esperienze più valide che si stanno compiendo anche nel senso della Triple Bottom Line, considerando quindi risultati di performance nei tre ambiti dell'ambiente, della socialità e della governance, servirebbe invece gettare luce sul sistema organizzativo nella sua coerenza complessiva e sistemica, oltre la semplice conformità, o compliance, rispetto alle normative formali.

Il problema è organizzativo, perché l'ibridazione di obiettivi segnati alla loro origine da una storia conflittuale non può compiersi senza intervenire in profondità allineando strategia, processi informativi e decisionali, politiche del personale, competenze professionali e sistemi retributivi e di ricompense in senso lato.

La trasparenza stimola e responsabilizza le organizzazioni; ma aiuta soprattutto a superare quel naturale scetticismo che caratterizza il sentire del pubblico diffuso, dei consumatori, dei cittadini, degli stessi lavoratori rispetto alle reali intenzioni dei centri di governo delle imprese, degli organismi non profit e delle pubbliche istituzioni.

E' così che si possono fronteggiare quei paradossi che sempre più sconcertano il cittadino - consumatore, come quando vede degradarsi la qualità dei prodotti e dei servizi offerti da organizzazioni anche importanti, soprattutto nei settori del terziario, proprio in tempi in cui imperversano gli slogan sul "mettere il cliente al centro" e sulla customer experience.

## **5. Valorizzare il potenziale delle organizzazioni e ispirare il miglioramento sociale**

Le organizzazioni possiedono un potenziale ancora non pienamente espresso che trascende la sfera della razionalità e quindi la stessa prospettiva illuministica.

C'è uno spirito dell'impresa e dell'organizzazione che può tradursi, con le parole di Vittorio Coda (2023), "in una visione avvincente, ovvero in un sogno imprenditoriale bello e affascinante, ricco di idealità e allo stesso tempo concreto, che, se comunicato efficacemente, genera la spinta alla sua realizzazione".

Illuminare questo tipo di esperienza, comunicarla e diffonderla all'interno ed all'esterno, si presta ad ispirare comportamenti virtuosi e generativi da parte dei molteplici soggetti coinvolti.

La natura delle organizzazioni come "mondi di mezzo" tra gli individui e l'intera società travalica in molti modi gli aspetti strumentali, quelli che in generale riscuotono l'attenzione degli economisti, dei giuristi, dei politici. Le organizzazioni non sono solo un mezzo necessario per produrre, per offrire lavoro, per generare reddito.

Lungi da essere beni privati, legati a interessi proprietari, oppure al carisma di un fondatore, o ancora al potere di un leader, le organizzazioni sono risorse e valori che pertengono a comunità umane e sociali, non limitate a coloro che operano al loro interno.

Così, squadre sportive, imprese, istituzioni di solidarietà hanno rappresentato nel corso del tempo una risorsa preziosa di territori, città, comunità, capace di incidere sul vissuto collettivo, di fare leva su modelli e stili comportamentali, di alimentare e proiettare sentimenti, ideali, desideri al di là di quanto rientrante nella specifica funzione di rispettiva spettanza.

Certo tutte queste organizzazioni si sono evolute nel tempo e nel contesto della globalizzazione hanno visto spesso assottigliarsi le rispettive identità comunitarie, quelle che ispiravano forti sentimenti di appartenenza.

Ora, una squadra di calcio può avere tutti giocatori stranieri, nessuno più nato nella città, mentre i supporter si sono internazionalizzati, gli orari stessi delle partite ne favoriscono la visibilità per una platea sempre meno locale; le imprese, hanno sciolto o diluito in una strategia globale l'identificazione con un territorio, o una città, e uno specifico prodotto, quale era sancita in origine nel nome stesso o nel marchio, come è stato il caso ad esempio per la Fabbrica Italiana Automobili Torino; anche le Misericordie, enti caritativi di tradizione secolare espressi delle comunità locali, si sono trasformate in una rete di servizi che si apre ad una dimensione globale.

I "mondi di mezzo" che collegano le vite degli individui alla società si trovano così esposti su confini aperti e riposizionati in una rete relazionale molto ampia, che è certo quella innervata dalle tecnologie digitali, ma configura un ambiente carico di soggettività e che impone di confrontarsi con stakeholder molteplici.

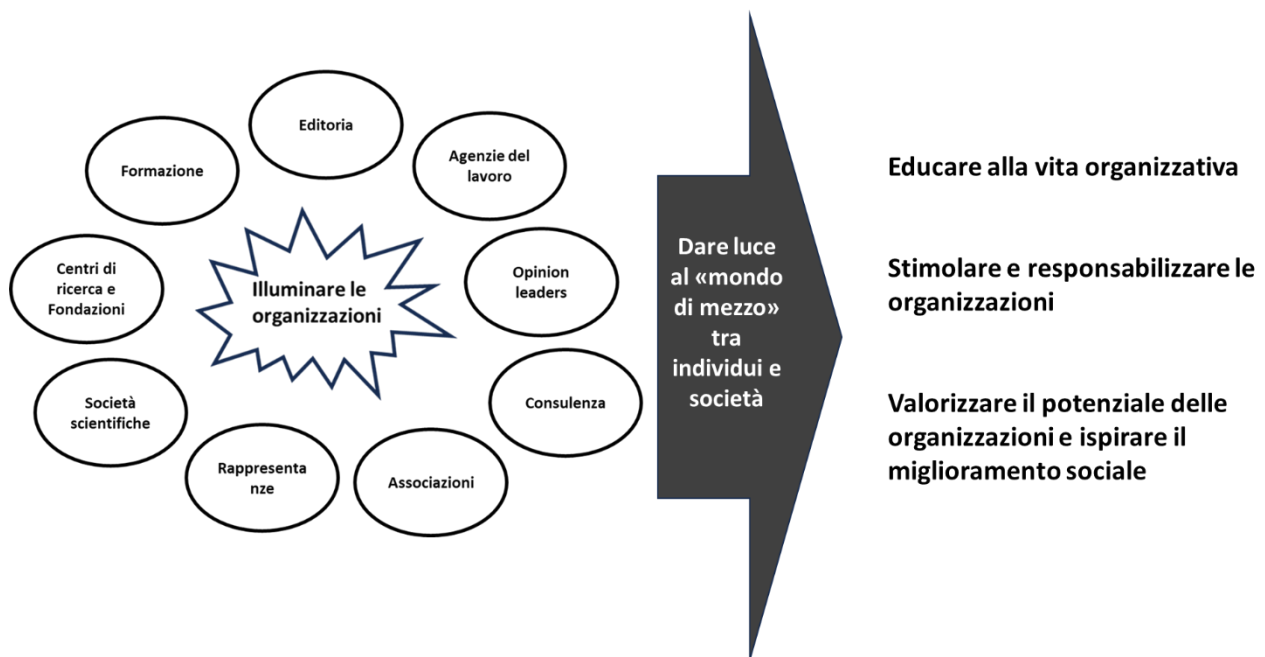
Gettare luce su queste organizzazioni serve a contrastare un raffreddamento della tensione ideale, ad evitare di ricondurre nell'alveo della normalità, se non della routine, le scelte e i comportamenti delle persone nel lavoro, nel consumo, nella partecipazione ad eventi ed azioni collettive.

Le comunicazioni sul percorso di evoluzione in atto, sul significato dei progetti in corso di realizzazione, sui programmi per il futuro, sullo sviluppo di competenze professionali, sui risultati conseguiti in un'ottica allargata saranno tutte importanti. Ma il punto fondamentale consiste nella valorizzazione della dimensione affettiva, insita nelle relazioni continuamente rinnovate e rinsaldate, nella capacità di mobilitare i sentimenti di persone e gruppi sociali anche attraverso l'immaginazione e la proiezione di futuri desiderabili.

## **6. Illuminare le organizzazioni nella prospettiva dei diversi attori sociali**

Sulla base dei concetti esposti, si può pensare di avviare un confronto a tutto campo che coinvolga l'intero ecosistema dei soggetti che hanno influenza sulle organizzazioni come entità intermedie tra individui e società.

Il fatto che tuttora e diffusamente le organizzazioni costituiscono una realtà che faticiamo a comprendere chiama in causa i diversi soggetti e attori sociali. Al di là di una discussione sulle responsabilità, l'idea di illuminare le organizzazioni apre un interessante ventaglio di opportunità che si dirama in molte direzioni.



Questo riguarda in primo luogo i centri di riferimento per lo sviluppo della scienza e della cultura dell'organizzazione, come i dipartimenti di scienze aziendali, economiche, sociologiche e politologiche delle università, le società scientifiche di tutte queste discipline, i centri e le fondazioni di ricerca attivi su questi temi, gli stessi singoli studiosi e docenti. Le scienze sociali che si occupano delle organizzazioni hanno avuto un grande sviluppo dell'inizio del Novecento ad oggi, ma la progressiva specializzazione ha orientato le giovani generazioni di studiosi a concentrare l'attenzione verso aspetti di metodologia della ricerca, con prevalente impiego di tecniche di analisi statistica mutuata dalle scienze naturali ed applicate ad aspetti molto delimitati se non marginali con il rischio di perdere di vista la big picture delle organizzazioni reali. Tra il 2001 e il 2022 i docenti di ruolo di materie «manageriali» e di area economica nelle università italiane sono raddoppiati di numero a fronte di una stazionarietà degli organici complessivi e di una netta diminuzione dei professori di materie umanistiche. Forse non basta per giustificare questo vantaggio acquisito l'incremento, certo significativo, delle pubblicazioni di studiosi italiani sulle più importanti riviste internazionali di Economia e di Management; occorrerebbe in tal senso un impegno maggiore su temi di più alto impatto e rilevanza per le organizzazioni reali; contribuendo così ad illuminare la realtà attuale delle organizzazioni, a gettare luce sui nodi critici e sulle contraddizioni del management, a confrontare il modo in cui funzionano le nostre imprese e istituzioni con quanto



avviene in altri paesi, considerando anche le economie emergenti dell'Asia, del Sud America e dell'Africa.

Analoghe istanze si possono rivolgere a tutto il mondo della governance aziendale, agli amministratori di vertice, ai capi azienda, ai manager di alto livello. Negli ultimi anni ci sono state importanti prese di posizione di rappresentanti influenti di questo mondo a livello internazionale nel riconoscere che le imprese devono includere nei rispettivi fini, nello scopo o *purpose* che orienta la gestione, gli interessi e i diritti degli stakeholder, come personale, clienti, fornitori, territori di insediamento, non solo ciò che conviene agli azionisti. La spinta verso una responsabilizzazione e rendicontazione allargata da parte delle imprese è stata poi promossa nel segno delle ESG (ambiente, sociale, governance), dalle istituzioni internazionali, e anche da centri di riferimento per la finanza e gli investimenti. Tuttavia, sulla governance delle organizzazioni, a partire dalle grandi imprese internazionali, resta un velo di opacità particolarmente denso proprio sugli assetti organizzativi interni; difficilmente sono resi disponibili dati basilari come gli organigrammi dettagliati, i profili professionali impiegati, le strutture retributive, i sistemi incentivanti adottati. Nonostante le importanti affermazioni di principio, si tende così a sfuggire a forme di controllo sociale estese ai fattori di organizzazione. Illuminare con maggiore coraggio questi aspetti può contribuire fortemente a recuperare quella credibilità sociale, quella fiducia da parte di lavoratori, consumatori, finanziatori e cittadini, che sono così determinanti per lo stato di salute dell'economia e della società.

C'è poi un ruolo importante, e molto cresciuto nel corso del tempo, assolto dalle grandi società di consulenza nell'assistere il management delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e ormai anche di molti enti non profit, nel disegno delle strutture organizzative e nell'impostazione dei sistemi di gestione. Si imputa loro di avere appiattito e troppo standardizzato le soluzioni adottate, imponendo a volte modelli che prescindono dalle caratteristiche di contesto.

Esiste un sapere organizzativo molto importante, che queste strutture hanno potuto accumulare e che continuamente accrescono, anche attraverso uno sviluppo dimensionale alimentato da un flusso continuo di giovani laureati provenienti dalle migliori università dei diversi paesi.

I grandi progetti consulenziali affrontano spesso le problematiche aziendali prefigurando miglioramenti dei processi, l'introduzione di tecnologie innovative, l'adozione di metodologie come il risk management; tutte soluzioni difficili da valutare negli esiti, perché sono dotate di profondi risvolti culturali, con l'invito ad abbandonare abitudini obsolete per abbracciare una cultura evoluta di management,

al punto da essere forse “straordinariamente invulnerabili al proprio fallimento” grazie all’evocazione di un tema confuso e dai confini aperti (Mikes, Power, 2023).

Il grado di influenza ormai raggiunto da queste grandi società di consulenza per gli assetti strutturali dell’intero “mondo di mezzo” costituito dalle organizzazioni economiche, sociali e politico-istituzionali e per la stessa cultura del management dovrebbe quindi responsabilizzarle a rendere conto maggiormente del proprio operato. E, tra le altre cose a socializzare e condividere in maggior misura quel grande patrimonio di conoscenze organizzative di cui dispongono.

Tutto questo acquisisce ulteriore attualità e rilevanza, in relazione ai temi dei Big Data, degli Algoritmi e dell’Intelligenza artificiale, nelle forme emergenti e sempre più potenti, rispetto alle quali il ruolo di intermediazione svolto dalla consulenza risulta ancor più determinante e l’esigenza di gettare luce su quanto sta avvenendo nelle organizzazioni ancora più pressante.

Ma non sono solo queste grandi strutture ad essere in gioco. Anche le piccole agenzie di formazione e consulenza, i singoli formatori e consulenti, i professionisti che operano nelle aree delle risorse umane, dei sistemi informativi, della comunicazione sono interlocutori potenziali importanti per dibattere i temi dell’organizzazione, cui molti di loro già contribuiscono soprattutto come soggetti attivi sui diversi social network di riferimento.

Tutti questi soggetti sono efficaci quando intervengono su argomenti di base, ma stentano a trovarsi coinvolti nell’affrontare problematiche profonde delle organizzazioni; e finiscono spesso per proporre iniziative e progetti su temi di moda o che hanno comunque un impatto di immagine più che di sostanza.

A loro volte, le associazioni professionali coinvolte su tematiche dell’organizzazione (manager, direttori del personale, informatici, giuslavoristi e consulenti del lavoro, ecc.) nei loro incontri e pubblicazioni trattano temi tecnici di interesse e si occupano delle prospettive delle rispettive professioni. Al di là del proiettare una propria immagine desiderata, l’impegno in una seria analisi di come sono strutturate nelle aziende le attività di competenza e delle criticità incontrate nel corso dell’attività può rappresentare un apporto importante a una pratica illuminista verso le organizzazioni. Infatti, le rispettive attività sviluppate dai loro aderenti all’interno delle organizzazioni, o comunque al loro servizio, configurano aspetti molteplici di quelle funzioni di tecnostruttura che incidono potentemente sull’organizzazione reale e che è quindi necessario conoscere anche nel dettaglio per capirne in profondità assetto e funzionamento nella propria dinamica evolutiva.

Interesse evidente a una “svolta illuminista” nei confronti delle organizzazioni è infine riferibile alle rappresentanze politico-sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro, nazionali e territoriali, alle varie associazioni professionali di settore, alle agenzie del lavoro, alle case editrici che gestiscono pubblicazioni periodiche attinenti ai temi del lavoro e del management.

E' interesse di tutti i soggetti richiamati nel paragrafo conclusivo di questa nota superare l'opacità che ostacola la comprensione diffusa dell'assetto strutturale e del funzionamento di tutte quelle organizzazioni attraverso cui passa la vita delle persone e che così tanto influenzano il benessere se non addirittura la felicità di gruppi sociali estesi.

La società verrebbe privata di una conoscenza aggiornata e profonda sul fenomeno centrale per la propria stessa vitalità dal persistere di una inerzia comportamentale e dal rifiuto della trasparenza che accomuni tutti i principali soggetti deputati ad occuparsene.

Per procedere oltre su questa direttrice, la ricerca e l'insegnamento, la formazione e la consulenza, l'associazionismo e la rappresentanza professionale, la gestione del lavoro e le relazioni industriali, la pubblicistica e l'editoria sono tutte entità chiamate a superare i limiti che confinano in ambiti ristretti i rispettivi interessi di discussione ed approfondimento, ad affrontare le problematiche più vive nel dibattito sociale, ad illuminare i lati oscuri delle organizzazioni reali, a dire qualche volta “la verità al potere”, a misurarsi davvero in termini di impatto delle proprie azioni.

## **Riferimenti**

Butera F. (2020), *Organizzazione e società*, Marsilio

Butera F. (2023), *Disegnare l'Italia*, Egea

Celli P. (2023), *Sconfinare. Il rischio, il coraggio e la passione di giostrare sul limite*, ESTE

Coda V. (2023), *Spirito d'impresa*, Egea

Faggin F. (2022), *Irriducibile. La coscienza, la vita, i computer e la nostra natura*, Mondadori

Mikes A., Power M. (2023), *How Culture Displaced Structural Reform: Problem Definition, Marketization, and Neoliberal Myths in Bank Regulation*, Journal of Business Ethics.

Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall

Mintzberg H. (2023), *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze*, Franco Angeli

Musil R. (1986), *Sulla stupidità e altri scritti*, Oscar Mondadori

Rebora G. (2023), *Governare le organizzazioni nel rumore e nel caos*, ESTE

Varanini F. (2022), *Marchionne non è il migliore dei manager possibili*, Guerini Next