

**Luca Solari**  
***Freedom Management***  
***How leaders can stay afloat in the sea of social connections***  
**Routledge, New York – Abingdon, 2017**

Recensione a cura di Teresina Torre\*

Ciò che immediatamente colpisce del volume di Luca Solari – oltre l’evocatività del titolo, sapientemente giocato sull’attrattiva che suscita il richiamo alla libertà, la grande “questione” dei nostri tempi, il valore massimamente riconosciuto – è la sua particolare collocazione nel ricco panorama editoriale internazionale dedicato al management.

Il testo si caratterizza per l’ambizione di offrire al lettore - sul tema del cambiamento in atto nelle imprese e, necessariamente, nel contesto nel quale le imprese si muovono, che, prima ancora di essere economico, è sociale - una prospettiva originale, non tanto e non solo per i contenuti (su cui tra breve ci si soffermerà), quanto per il punto di osservazione scelto. Il ragionamento si colloca, infatti, al limite del territorio solitamente presidiato dalla ricerca - che guarda, studia e analizza i fatti avvenuti per comprenderli meglio - e quello su cui si muove la “pratica” - che mira ad accompagnare i processi in atto offrendo indicazioni su come farlo. Scelta che l’autore motiva con il desiderio di “riappropriarsi” di un ruolo, quello dello scienziato sociale, dentro la realtà. Non a caso, Solari richiama Max Weber ed il suo essere profondamente “*embedded*” nel dibattito del tempo in cui viveva. Verrebbe da aggiungere, incidentalmente, che forse proprio per questo il suo pensiero ha ancora molto da dire.

Nel volume viene proposta, in maniera articolata e documentata, una visione “diversa” dell’organizzazione, che - coerentemente con le attese suscitate dal titolo - mette appunto al centro la questione della libertà e si interroga su cosa questa scelta significhi, su cosa possa accadere così facendo e su come cambi l’azione organizzativa avventurandosi su tale terreno; tutto questo nell’oggi, in quell’oggi così turbolento.

Chiara è la prospettiva prescelta, quella dell’individuo, propria del liberalismo scozzese. E questo è un punto da tenere bene a mente mentre ci si addentra nella lettura.

---

\* **Teresina Torre**, Professore ordinario di Organizzazione e gestione delle risorse umane, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova. E-mail [teresina.torre@economia.unige.it](mailto:teresina.torre@economia.unige.it)

Non è semplice sintetizzare la ricchezza di contenuti che il percorso sviluppato nel volume offre. Il ragionamento si articola attraverso sette capitoli, che - con uno stile espositivo chiaro, essenziale (l'uso della lingua inglese aiuta in questo) e personale (è l'autore che si mette in gioco in prima persona offrendo il proprio pensiero e le proprie documentate riflessioni, sviluppate nel corso del tempo) - accompagnano il lettore a cogliere la profondità e la radicalità del cambiamento in cui siamo immersi, che è in atto (tema su cui oramai il consenso è pieno) e gli suggeriscono alcuni percorsi (tre per la precisione) di cambiamento "urgenti". Ma andiamo con ordine.

Il libro si apre con un dichiarazione quasi ovvia per uno studioso di questioni organizzative - "le organizzazioni sono incredibili prodotti dell'intelligenza umana" - per introdurre "la" questione che maggiormente sta a cuore all'autore: come possiamo usare questi meravigliosi strumenti che sono le organizzazioni mentre promuoviamo il valore della "liberty"? Le organizzazioni sono pensate per raggiungere obiettivi ambiziosi, ma ci sono momenti nei quali questi tentativi esercitano un'influenza forte contro il nostro desiderio di cambiare, di fare le cose in maniera diversa. Ed ecco allora la proposta di una intelaiatura concettuale che mette l'azione umana, cioè la libertà, all'origine di ogni cambiamento. La libertà promuove l'iniziativa da parte degli attori, ma incoraggia anche la varietà, cioè un'eterogeneità in termini di idee, intenzioni, credi, obiettivi. L'interazione tra iniziativa e varietà attraversa la realtà e produce quello che Solari qualifica come "*spontaneous order*", che si contrappone all'idea di *order* come controllo e struttura, secondo i canoni classici, e che si manifesta come più appropriato quando si ha a che fare con un complesso *problem solving* collettivo. Al tempo stesso, si rilancia l'idea che l'innovazione sia collegata a moventi specifici degli attori individuali. E questo viene, in poche pagine, contestualizzato nella fondazione teorica che l'autore colloca nella fenomenologia e nel liberalismo classico.

Il libro insomma descrive come la progettazione organizzativa ed il management necessitino di essere ripensati per promuovere libertà, iniziativa e varietà. E fissa tre passaggi: il primo suggerisce che le organizzazioni siano incentrate realmente sul fattore umano; il secondo richiede di concepire le organizzazioni come trame relazionali complesse, adattive e sovrapposte; il terzo propone il ripensamento del ruolo del management come costruttore di senso, significato, che impara e sperimenta, che crea connessioni tra i diversi ambiti dell'organizzazione. Difficile sostenere che questo non interessi.

Punto essenziale del secondo capitolo è la proposta di una nuova alleanza tra società ed individuo su cui fondare il ripensamento dei principi organizzativi. A livello personale è la ricerca di soddisfare tre bisogni universali a costituire il cardine del ragionamento: autonomia, relazionalità e senso di competenza sono costitutivi della natura umana, come molte teorie hanno avuto modo di studiare. A livello sociale è l'emergere di tre valori dominanti ad offrire un appiglio utile: la ricerca di auto-realizzazione, di stima e di appartenenza. I cambiamenti sul terreno sociale su quello individuale premono le organizzazioni affinché l'approccio alla progettazione si fondi su: *liberty* - come spazio all'iniziativa umana-, cooperazione -

da Barnard in poi un tema chiave della questione organizzativa - e un senso riconoscibile dalla persona.

L'enfasi sul tema della libertà trova nel terzo capitolo il suo sviluppo. Il punto fondamentale che l'autore propone alla nostra attenzione è sintetizzata dalla frase "*organizations compress freedom*". E la riduzione della nostra libertà viene esaminata dalla prospettiva dei diversi stakeholders - i clienti, i lavoratori, i manager e gli investitori - per poi introdurre la questione della leadership ed evidenziare come questa sia di norma utilizzata per ridurre la complessità (attraverso la capacità del buon leader di focalizzare e definire priorità) e come quindi non possa essere considerata un modo per cambiare le organizzazioni. Riconosciuto ciò, occorre chiedersi che fare. L'efficacia delle organizzazioni dipende dalla capacità di indirizzare comportamento ed azioni degli individui in un perfetto allineamento tra quello che deve essere fatto e quello che è stato progettato: accade però che al crescere della complessità questo incastro non funzioni. E allora? Diventa necessario ribaltare l'assunto in base al quale il modo migliore per agire collettivamente sia quello di dividere i compiti tra gli individui ed assegnare il ruolo di governo al top management di una piramide organizzativa. Questo già accade, come Solari non manca di chiarire; aggiunge però che occorre riconoscere questo come fondamento per il disegno dell'organizzazione.

Non poteva mancare un affondo sull'impatto che la tecnologia sta avendo - è il tema del quarto capitolo. A questa l'autore attribuisce il ruolo di catalizzatore; in particolare come tale hanno agito e stanno agendo le tecnologie collaborative e digitali. Questione ben nota all'autore, che sintetizza la molteplicità di sfaccettature offrendo un panorama sintetico ma per nulla scontato di quello che sta cambiando e di come si sta configurando il modo di lavorare, cioè ciò che tiene in piedi le organizzazioni. Interessante il riferimento ai *Massive Multiplayer Online Role Playing Games*, come analogia nel ripensare alle organizzazioni come insieme di identità e ruoli multipli che la persona interpreta in molte diverse comunità (ma anche organizzazioni) e dove la "coopetizione" simboleggia la nuova dinamica relazionale.

Sino a questo punto potremmo illuderci che non ci sia molto di nuovo, oltre una intelligente (e solo per questo, quindi, particolarmente utile) e ben confezionata ricostruzione di temi che affondano le loro radici negli studi dei migliori pensatori sociali. È da qui che inizia la sfida della proposta di una diversa impalcatura di progettazione organizzativa, che parte da quelle organizzazioni che già stanno sperimentando i cambiamenti descritti. La carrellata ruota attorno a tre ambiti - le strutture, le pratiche di gestione delle risorse umane e la trasformazione digitale - per ciascuno di quali vengono richiamati i trend di innovazione più significativi.

Si sta descrivendo un nuovo modello? L'autore ne esamina le componenti di questo processo. Si tratta di: un'infrastruttura di comunicazione e condivisione della conoscenza, che diventa la struttura dell'organizzazione; un sistema di ruoli che si fonda su livelli multipli e stratificati di appartenenza, che ha impatto profondo sul management delle risorse umane; una progettazione organizzativa interattiva, laddove in un ambiente incerto, ambiguo, complesso poco può essere definito in anticipo; un processo spontaneo di generazione di cambiamento, che nasce

dall'agire dei componenti stessi dell'organizzazione; la valorizzazione delle casualità, che può essere un complemento di successo alla altre forme di *variation*, perché crea connessioni che sarebbero in altro modo inaccessibili; ed infine, la necessità di predisporre di un cruscotto, che raccolga i flussi di dati per sviluppare dinamiche di apprendimento, di facile ed intuitiva interfaccia cosicché ognuno possa vedere qualsiasi cosa.

Inevitabile, in questo quadro, il ripensamento della leadership. A questo è dedicato il capitolo 6, che conduce il lettore in un viaggio attraverso il cambiamento che i manager debbono affrontare, viaggio ben strutturato (con lista di nuove competenze e di annessi ruoli emergenti), viaggio che viene proposto a ciascuno, perché composto da tappe necessarie a formare i lavoratori del futuro.

Il capitolo conclusivo invita all'azione, invita a prepararsi. Prepararsi a cosa? Al cambiamento, anzi ai cambiamenti. Quello personale, innanzitutto; quello della propria azienda e quello della società in cui viviamo. Spunti interessanti sono offerti su tutte e tre le traiettorie. Piace però in particolare riprendere la terza, perché introduce alcune questioni forse prioritari. Quella dell'istruzione innanzitutto (da rimodellare perché non funziona: quante volte, ci ritroviamo a pensarlo?), quella della democrazia partecipativa (una forma di *problem solving* collettivo che evita l'uso di scorciatoie e riporta le questioni agli individui ed alle comunità), quello della sperimentazione e della ricerca al di fuori delle istituzioni preposte spesso troppo conformiste (l'esperienza dei hackathon docet).

Insomma, tutto il volume si gioca sul mettere a servizio del lettore il bagaglio di riflessioni che Solari ha nel tempo. Non a caso le ultime due pagine del libro sono dedicate ad alcuni *final thoughts*. Qui, l'autore ritorna su una questione centrale, non nuova nel dibattito interno alla comunità degli studiosi di organizzazione ma di imperitura attualità. La relazione tra il rigore necessario alla ricerca accademica ed il tema della sua rilevanza e del suo impatto nel - e per - il mondo nel quale viviamo. E ribadisce la necessità che la ricerca si concentri su quello che sta accadendo nel contesto sociale (in senso ampio), tendendo ad anticipare i cambiamenti, invece che seguirli creando affascinanti modelli su quegli accadimenti, ma senza spiegazioni sul perché avvengano e come potranno evolvere nel futuro. Insomma, sono molte le ragioni per investire il tempo necessario per un'attenta lettura del volume. E tra breve sarà disponibile anche la versione in italiano. Nessun alibi resta, quindi, per non confrontarsi con il pensiero che Luca Solari espone. Per condividere, in toto o in parte, per contestare, non importa. Importa che sulle questioni qui esaminate si rifletta, si ragioni, ci si confronti. Saremo tutti, alla fine, più ricchi di idee.