

Talenti ribelli

di Luca Solari

Lo sviluppo delle teorie economiche e di conseguenza le nostre visioni manageriali tendono ad assegnare un valore particolare all'armonia e all'equilibrio. L'equilibrio ci avvicina a qualcosa di controllabile e perfetto e risponde forse a un'esigenza d'ordine che è collegata fortemente al nostro modo di essere razionali. Anche le teorie organizzative ne sono condizionate. I modelli di progettazione a partire dal taylorismo sono, come sosteneva il premio Nobel Herbert Simon, volti a "programmare il programmabile" e rendere prevedibile il funzionamento delle imprese, quanto meno il loro nucleo tecnico fondamentale che è a lungo stato il *plant*.

Ma da sempre (lo citava anche Frederick Taylor a inizio '900) i nostri modelli di organizzazione manageriali si confrontano con un processo di entropia che deriva da fattori differenti, quali ad esempio complessità, incertezza, globalizzazione. Queste forze hanno costretto le imprese a diventare sempre meno stabili, imparare a riconfigurarsi rapidamente e innovare. Ciò ha creato una tensione crescente tra entropia e ordine che si confronta con teorie e pratiche di management e di *human resource management* che devono assicurare una qualche forma di controllo. Essendo l'impresa (e in generale l'organizzazione) una forma di attività collettiva orientata a raggiungere degli obiettivi, la soluzione è stata lo sviluppo di una catena di ruoli manageriali.

Al crescere dell'entropia dei mercati e della società, però, la messa in discussione della prevedibilità e riproducibilità dei processi organizzativi fa emergere la necessità di ridiscutere il ruolo del management, come sanno bene, ad esempio, le imprese che stanno attivando percorsi di *agile organization*, ritrovando

dosi con middle manager sempre più perplessi e preoccupati.

L'apparizione di termini nuovi nel mondo del management, ossimori come "talenti ribelli" o indirette minacce come "irrequieti", cui abbiamo assistito nell'ultimo anno, segnala forse l'inizio del vero cambiamento. Perché in un contesto sempre meno prevedibile e strutturato, il nuovo petrolio non sono i dati come ci si affanna a dire, ma le interpretazioni dei dati, ovvero la realizzazione di costellazioni e inferenze che generano "*novelty*", ovvero conoscenza che prima non c'era. Al di là della temuta sbornia di intelligenza artificiale, algoritmi e machine learning che ci vengono propinati come soluzioni quando sono solo strumenti, rimane l'elemento di base su cui si regge l'economia: la capacità di distruzione creatrice del mondo, che richiede un salto di interpretazione della realtà. La semplice approssimazione dell'esperienza del passato attraverso le interpolazioni per quanto intelligenti, anche artificialmente, non basta. Infatti, passare da una logica statistica lineare a una logica associativa come quella dei nuovi algoritmi, migliora la comprensione ma solo di quello che c'è, non di quello che ancora non c'è!

Ma come si abbraccia la *novelty*? In primo luogo, sconfiggendo il suo nemico che è la standardizzazione di valori, comportamenti e atteggiamenti.

In un mondo incerto, mi stupisco ancora del fatto che le organizzazioni si affannino a definire sistemi di valori e cercare di allineare le persone. Ma chi studia le organizzazioni sa che questo non è che il portato dell'ansia dei decisori, indifesi rispetto all'ignoto e desiderosi di poter dimostrare di avere qualcosa sotto controllo, fa niente che sia addirittura controproducente. Non è peraltro un fenomeno nuovo se già negli anni Sessanta ci si stupiva quando al crescere dell'incertezza le organizzazioni rispondevano con più regole e controllo, invece che con l'adozione di sistemi organici.

I talenti ribelli e gli irrequieti sono il tentativo maldestro di codificare la necessità di abbandonare ogni tentazione di controllo, pur di garantirsi ancora un ruolo. Le infornate dei millennial, il reverse mentoring, le trasgressioni forzate dei casual Friday e sì, anche le scarpe rosse di un comunque bel libro su questo tema di Francesca Gino di Harvard, non potranno allontanare l'unica conseguenza possibile: la fine di un'epoca e con essa dei suoi due principali interpreti e dioscuri, il management e lo *human resource management*. Cosa c'è oltre, dovremo iniziare a inventarlo, scoprirlo, reinterpretarlo. ©

 **LUCA SOLARI**, Ordinario di Organizzazione aziendale, Università Statale di Milano.

IN COLLABORAZIONE CON:


AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE