



# RIFLESSIONI PERSONALI SULLO STATO DELL'ARTE DEGLI STUDI ORGANIZZATIVI E LE NOSTRE SFIDE FUTURE, O ALMENO QUELLE CHE VEDO IO

Posted on 27 Febbraio 2024 by Gnan Luca



**Category:** [Punti di Vista](#)

*Cari socie, soci, amiche e amici di ASSIOA,*

*al mio terzo anno di mandato come Presidente di ASSIOA, mi trovo a riflettere sul percorso che abbiamo intrapreso in questi anni insieme e sulle prospettive future che attendono la nostra comunità. Ricordando a tutte e a tutti che è prossima la celebrazione del decimo anniversario della nostra associazione, desidero condividere con voi dieci riflessioni squisitamente personali sullo stato dell'arte degli studi organizzativi e sulle sfide e opportunità che ci attendono nel futuro immediato. Queste riflessioni non aspirano ad essere esaustive, ma piuttosto a stimolare un dibattito costruttivo all'interno della nostra comunità. Le mie riflessioni si concentrano su temi che ritengo chiave per l'avanzamento degli studi organizzativi nel contesto contemporaneo. Essi includono l'importanza dell'evoluzione e della resilienza organizzativa, l'impatto dell'era digitale e dell'intelligenza artificiale, le sfide nella gestione del personale, l'enfasi sulla sostenibilità ed etica organizzativa, e l'importanza delle tecnologie disruptive. Altri temi che vi propongo riguardano il bilanciamento vita-lavoro, leadership e innovazione, diversità, equità e inclusione, la salute mentale e il benessere organizzativo, e l'efficienza e capacità decisionale rinnovate. Vi presento queste aree tematiche con l'intento di dare un mio piccolo contributo per navigare le complessità del mondo organizzativo moderno, sottolineando la necessità di un approccio olistico che integri sostenibilità, benessere dei dipendenti e*



*innovazione responsabile.*

## **Evoluzione e resilienza organizzativa**

La nostra incessante ricerca dell'eccellenza nell'ambito degli studi organizzativi ci spinge oggi a riflettere profondamente sull'evoluzione e la resilienza organizzativa, due concetti che stanno acquisendo un'importanza cruciale nel contesto attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti e sfide senza precedenti.

La resilienza organizzativa, definita dalla capacità di un'entità di persistere, evolversi e trionfare in contesti di incertezza e cambiamento, emerge come una nozione vivace, implicando l'adozione di strategie di governance e organizzative che siano contemporaneamente integrate e all'avanguardia. In questo contesto, il nostro contributo scientifico e applicativo si può arricchire, chiamando in causa non solo la capacità di reazione alle crisi immediate, ma anche la prospettiva di un'evoluzione continua che abbraccia l'innovazione e l'agilità come strategie di sopravvivenza e di crescita.

Di fronte alle sfide globali attuali, inclusi problemi sanitari globali, le implicazioni del cambiamento climatico e le instabilità geopolitiche, emerge la necessità di un nuovo approccio organizzativo. Questo contesto impone di ripensare la progettazione e realizzazione di strutture e meccanismi organizzativi, avviando un confronto costruttivo tra il patrimonio delle teorie classiche e le nuove richieste di agilità organizzativa e responsabilità ambientale. Chandler, Weber, e Taylor, con le loro teorie sull'organizzazione e il management, offrono ancora oggi spunti fondamentali che, se reinterpretati nel contesto attuale, possono guidarci nella costruzione di organizzazioni più resilienti e capaci di adattarsi e innovare. Anche riflettendo sui principi di Fayol, possiamo comprendere come la strutturazione organizzativa e la chiarezza delle responsabilità contribuiscano alla resilienza e all'efficacia organizzativa nel contesto attuale. Tuttavia, ricerche recenti, come quelle di Goleman, sottolineano l'importanza della resilienza psicologica e dell'intelligenza emotiva nel navigare le complessità dell'ambiente organizzativo contemporaneo, rivelando come questi elementi siano fondamentali non solo per l'adattamento individuale, ma anche per il successo collettivo dell'organizzazione.

Un esempio illuminante è rappresentato dalle grandi multinazionali del settore tecnologico come Google e Apple che, di fronte alla pandemia di COVID-19, hanno dovuto rapidamente riconfigurare le proprie strutture e strategie per garantire la continuità del business. Queste organizzazioni hanno implementato soluzioni di lavoro smart o ibride, hanno riconsiderato le proprie catene di approvvigionamento e hanno ulteriormente accelerato l'adozione di tecnologie digitali, dimostrando come la resilienza organizzativa richieda un equilibrio tra efficienza operativa e capacità di innovazione.

Considerando l'incessante evoluzione del contesto, la nostra missione come studiosi e professionisti è quella di esplorare come le organizzazioni possano efficacemente integrare la capacità di anticipazione e l'agilità strategica, fondamentali per navigare le turbolenze dell'ambiente. Ciò implica una prospettiva che non solo



risponda prontamente alle emergenze ma che, attraverso l'innovazione continua, rafforzi la struttura organizzativa per affrontare futuri scenari imprevedibili, mantenendo un equilibrio dinamico tra evoluzione e consolidamento. Questo richiede una riflessione approfondita sulle teorie classiche, così come un'esplorazione delle nuove frontiere della trasformazione digitale, che vede l'innovazione tecnologica e il cambiamento culturale come elementi chiave per il futuro delle organizzazioni.

L'evoluzione e la resilienza organizzativa richiedono quindi un rinnovato impegno scientifico e professionale, un approccio che valorizzi tanto le lezioni dei classici quanto le esigenze del mondo moderno, aspirando a costruire organizzazioni che non solo sopravvivano ma prosperino di fronte alle sfide del XXI secolo.

L'era attuale ci pone di fronte a sfide complesse e inedite, che richiedono una profonda considerazione e un impegno condiviso nella ricerca e nello sviluppo di nuovi paradigmi organizzativi. Invito tutti voi a considerare come possiamo contribuire a navigare in queste acque inesplorate, esplorando e sviluppando teorie e pratiche che rispondano efficacemente alle esigenze di resilienza, adattamento e innovazione delle organizzazioni contemporanee.

## L'era dell'ibrido e l'Intelligenza Artificiale

L'ingresso in una nuova era, contrassegnata dall'adozione pervasiva dell'IA e da modelli di lavoro flessibili, segna un punto di svolta significativo nel contesto organizzativo. Queste evoluzioni, portando a una riconsiderazione delle dinamiche lavorative, invitano a una riflessione sulle loro conseguenze sulla configurazione e sulle dinamiche interne delle organizzazioni. Questi sviluppi ci chiedono non solo di ripensare le modalità operative quotidiane ma anche di interrogarci sulle implicazioni che tali tecnologie portano al pensiero e all'azione organizzativa.

L'adozione generalizzata dell'IA e l'implementazione di modelli lavorativi flessibili trasformano radicalmente la nostra percezione degli ambienti lavorativi, spingendoci verso una reinterpretazione delle nostre concezioni organizzative e gestionali tradizionali. Integrare l'Intelligenza Artificiale con modalità operative flessibili sta reinventando le strategie gestionali, spingendo le organizzazioni verso una maggiore fluidità operativa e una connessione più stretta tra team e processi. L'adozione dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni, come sottolineato recentemente da Davenport e Ronanki, rappresenta una transizione verso l'automazione dei processi aziendali, l'analisi avanzata dei dati e un miglioramento dell'interazione con clienti e dipendenti, segnando un'era nuova nell'ambito lavorativo ibrido. Questa evoluzione enfatizza la necessità di un'architettura organizzativa che promuova la collaborazione e la comunicazione efficace in contesti diversificati, abilitando una risposta agile alle esigenze mutevoli dell'ambiente. In questa prospettiva, pensando alle parole di Mintzberg, comprendiamo come la fluidità e la capacità di adattamento diventino fondamentali nel delineare la struttura organizzativa dell'era digitale. Questo nuovo paradigma enfatizza un approccio più olistico che valorizza l'equilibrio tra elementi tecnologici e relazioni umane, migliorando la sinergia dei team e l'efficacia della comunicazione. Ciò sollecita un aggiornamento delle nostre prospettive, invitandoci ad abbracciare



l'innovazione come fulcro della strategia organizzativa per navigare con successo nel panorama digitale attuale.

Per esemplificare, prendiamo in considerazione IBM e Microsoft che hanno integrato sistemi di IA per automatizzare i loro processi decisionali. L'adozione dell'IA e dei modelli di lavoro ibridi, pur mirando all'ottimizzazione dei processi, offre altresì l'opportunità di arricchire l'esperienza lavorativa, incentivando lo sviluppo professionale e valorizzando il contributo individuale. Questa evoluzione sottolinea l'importanza di strategie che equilibrino innovazione tecnologica e arricchimento umano, promuovendo così un ambiente di lavoro stimolante che favorisce il benessere complessivo dei dipendenti.

In quest'epoca dominata dall'intelligenza artificiale, l'obiettivo primario si trasforma nel trovare un equilibrio ottimale tra razionalità tecnica e razionalità organizzativa, realizzando un ambiente lavorativo che favorisca il benessere e l'impegno attivo dei collaboratori. Questo equilibrio richiede un approccio olistico alla progettazione del lavoro che consideri gli aspetti umani e relazionali oltre a quelli tecnici, come nel caso della gestione di team ibridi, dove la necessità di sviluppare nuove competenze manageriali e sistemi di comunicazione innovativi diventa cruciale per mantenere alta la coesione e la collaborazione.

L'integrazione dell'IA solleva anche questioni etiche di grande rilievo, invitandoci a riflettere sul lungo termine sull'impatto che queste tecnologie possono avere sul lavoro e sulla società. Di fronte a queste considerazioni, gli studiosi e i professionisti dell'organizzazione sono chiamati a esplorare modelli di innovazione responsabile che tengano conto delle implicazioni etiche dell'adozione dell'IA, promuovendo un approccio che valorizzi la trasparenza, l'equità, e il rispetto dei diritti umani. Secondo Daugherty e Wilson, l'intelligenza artificiale rappresenta una frontiera cruciale per il rinnovamento del lavoro ibrido, offrendo nuove prospettive per l'efficienza organizzativa e la personalizzazione delle esperienze lavorative, pur sollevando questioni fondamentali riguardo l'equilibrio etico e la sostenibilità nel lungo termine.

L'era ibrida e dell'IA ci invita, quindi, a una riflessione sul futuro delle organizzazioni. La sfida per noi studiosi di organizzazione aziendale è di esplorare e sviluppare teorie e pratiche che rispondano efficacemente a queste trasformazioni, cercando di mantenere un equilibrio tra innovazione tecnologica e integrità umana. La ricerca futura dovrebbe quindi concentrarsi su come costruire organizzazioni resilienti e inclusive, capaci di sfruttare le potenzialità dell'IA e del lavoro ibrido per creare valore sostenibile per tutti i soggetti coinvolti.

Vi invito a intraprendere insieme ricerche che esplorino queste possibilità, mantenendo sempre un occhio critico sulle implicazioni etiche e sociali, per guidare le organizzazioni attraverso questi cambiamenti radicali in modo responsabile e sostenibile. Insieme, possiamo affrontare queste sfide e cogliere le opportunità che l'era ibrida e dell'IA ci presenta, per costruire un futuro in cui la tecnologia e l'umanità possano coesistere in armonia, portando benefici a tutti i livelli della società.



## Nuove sfide nella gestione del personale

Mi preme anche sottolineare le nuove sfide che la gestione del personale affronta in un panorama lavorativo in rapida evoluzione. Le mutevoli aspettative dei lavoratori per maggior flessibilità, crescita professionale, e benessere richiedono un profondo ripensamento delle nostre pratiche di gestione tradizionali. Questo contesto sollecita una riconsiderazione critica delle teorie classiche sulla motivazione, adattabilità, e flessibilità organizzativa.

La motivazione dei lavoratori, un tempo interpretata attraverso, ad esempio, una distinzione netta tra fattori igienici e motivanti alla Herzberg, si arricchisce oggi di una nuova dimensione: la ricerca di flessibilità per l'autorealizzazione. Il desiderio di opportunità di crescita, riconoscimento, e soprattutto di un equilibrio tra vita professionale e personale diventa preponderante, spingendo la gestione del personale a promuovere una cultura organizzativa che valorizzi la flessibilità e sostenga l'autorealizzazione dei suoi membri. In modo simile, McGregor, ci può offrire una lente attraverso cui osservare e comprendere le dinamiche attuali alla gestione del personale. Il suo approccio si allinea strettamente alle esigenze di flessibilità, crescita e benessere oggi richieste dai lavoratori, sottolineando l'importanza di una gestione che valorizzi autonomia, fiducia e realizzazione personale.

Prendiamo, ad esempio, Ferrero che ha implementato politiche di lavoro flessibile per attrarre talenti in un mercato altamente competitivo. Questa scelta strategica ha migliorato la soddisfazione e la motivazione dei suoi dipendenti, sollevando al contempo sfide significative in termini di gestione della comunicazione e del mantenimento della coesione del team. Ha dovuto sviluppare nuove competenze manageriali e adottare tecnologie innovative per facilitare la collaborazione a distanza, dimostrando come le pratiche di gestione del personale debbano adattarsi per rimanere efficaci.

In un'era caratterizzata da continua evoluzione, è essenziale che le modalità con cui le organizzazioni si avvicinano alla gestione delle risorse umane riflettano un impegno verso l'innovazione e l'adattabilità, valorizzando flessibilità e crescita personale come pilastri per attrarre e trattenere i migliori talenti. Questo contesto sollecita un'evoluzione delle nostre prospettive, promuovendo lo sviluppo di culture organizzative che siano al passo con le rapide trasformazioni del mercato e le aspettative delle persone per ambienti di lavoro più inclusivi, flessibili e orientati al benessere. Un'area di ricerca promettente potrebbe esplorare come le strategie di gestione del personale possano combinare contemporaneamente in una relazione sinergica sia la produttività sia il benessere dei lavoratori, tenendo conto dell'importanza dell'equilibrio vita-lavoro e della flessibilità organizzativa.

Le nuove sfide nella gestione del personale richiedono, dunque, un ripensamento radicale delle pratiche esistenti, con un'enfasi sulla flessibilità, l'adattabilità, e il sostegno all'autorealizzazione dei lavoratori. Attraverso l'integrazione delle teorie classiche con approcci innovativi, possiamo aspirare a creare ambienti di lavoro che non solo rispondano alle esigenze delle persone ma che promuovano anche la crescita sostenibile e il successo



organizzativo nel lungo termine, come evidenziato da Cascio e Montealegre, sottolineando l'importanza di adattare le nostre pratiche alla realtà del mercato del lavoro contemporaneo.

Invito tutti noi a riflettere su queste tematiche e a considerare come la nostra ricerca possa contribuire a indirizzare queste sfide, promuovendo pratiche di gestione del personale che siano contemporaneamente innovative, efficaci, e sensibili alle esigenze umane. La nostra disciplina ha il potenziale non solo di comprendere ma anche di plasmare il futuro del lavoro, contribuendo a costruire organizzazioni più resilienti, inclusive, e capaci di prosperare in un mondo in costante cambiamento.

## Sostenibilità ed etica organizzativa

Voglio anche ricordare l'importanza crescente di due ulteriori elementi fondamentali nel contesto organizzativo contemporaneo: la sostenibilità e l'etica organizzativa. In un'epoca caratterizzata da profondi cambiamenti sociali, economici e tecnologici, queste dimensioni emergono non solo come risposte a pressioni esterne, ma come opportunità strategiche per le organizzazioni che aspirano a prosperare in un mondo in rapida evoluzione.

La sostenibilità e l'etica organizzativa rappresentano molto più che semplici obiettivi etici; sono l'espressione di un cambiamento profondo nella società, dove consumatori, lavoratori e stakeholder richiedono un impegno concreto verso pratiche sostenibili e decisioni etiche. Questo nuovo paradigma spinge le organizzazioni a superare l'obiettivo tradizionale del profitto per abbracciare responsabilità sociali e ambientali, integrando tali valori in ogni aspetto del loro operato.

La transizione verso pratiche aziendali sostenibili ed etiche richiede una trasformazione organizzativa che va oltre le politiche di responsabilità sociale d'impresa tradizionali. Ciò implica una revisione critica e un'innovazione continua delle strategie aziendali per renderle compatibili con gli obiettivi di sostenibilità globale. Le aziende che adottano questi approcci non solo migliorano la propria reputazione e competitività ma contribuiscono attivamente al benessere collettivo e alla tutela ambientale.

Per esempio, consideriamo il caso di ENEL che ha implementato tecnologie pulite nella sua catena di approvvigionamento e sviluppato prodotti e servizi ecocompatibili. Questa scelta strategica, oltre a ridurre l'impatto ambientale delle sue operazioni, ha rafforzato la sua immagine e aperto nuove opportunità di mercato. A questo proposito, riflettendo sul lavoro di Mayo, possiamo riconoscere come già negli esperimenti di Hawthorne emergesse l'importanza del benessere dei lavoratori e di un'etica organizzativa attenta alle persone, anticipando concetti chiave della sostenibilità organizzativa moderna.

L'adozione di un approccio sostenibile ed etico comporta la valutazione dell'impatto a lungo termine delle



operazioni aziendali sull'ambiente, sul benessere dei lavoratori e sulla comunità in generale. Ciò richiede una visione strategica e un impegno costante da parte delle leadership aziendali, nonché la formazione e il coinvolgimento dei lavoratori in queste tematiche. Attraverso un dialogo aperto con tutti gli stakeholder, le organizzazioni possono costruire un consenso attorno ai valori della sostenibilità e dell'etica, rafforzando il proprio impegno sociale e ambientale.

Le sfide legate all'integrazione della sostenibilità e dell'etica nell'organizzazione aziendale aprono nuove aree di ricerca e sviluppo, dove noi come studiosi siamo chiamati a esplorare le migliori pratiche, gli strumenti e le metodologie per facilitare questa transizione. L'analisi dell'impatto di tali pratiche sulla performance aziendale, sul coinvolgimento dei lavoratori può offrire spunti preziosi per comprendere come le organizzazioni possano navigare con successo in questo cambiamento paradigmatico.

Invito tutti noi a riflettere su queste tematiche e a considerare come la nostra ricerca possa contribuire a indirizzare le organizzazioni verso un futuro più sostenibile ed etico. L'obiettivo è duplice: non solo comprendere e sfruttare le opportunità offerte da questo nuovo paradigma organizzativo ma farlo in modo che rafforzi i nostri valori condivisi di giustizia, equità e responsabilità sociale.

La sostenibilità e l'etica organizzativa non sono soltanto imperativi etici, ma rappresentano vere e proprie opportunità strategiche per le organizzazioni che desiderano distinguersi e prosperare in un contesto globale in rapida evoluzione. È nostra responsabilità, come studiosi di organizzazione aziendale, a indagare questi temi con rigore e originalità, contribuendo così a guidarle attraverso le sfide del presente e verso un futuro più responsabile e sostenibile.

## L'Impatto delle tecnologie disruptive

La crescente integrazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale segna una trasformazione significativa nella strategia aziendale, permettendo di oltrepassare limiti precedentemente insormontabili. Quest'evoluzione dimostra come l'innovazione tecnologica possa ridefinire le basi su cui le organizzazioni costruiscono il loro futuro, enfatizzando l'importanza di una gestione proattiva e visionaria delle risorse. L'adozione di tecnologie disruptive si estende oltre l'intelligenza artificiale, abbracciando soluzioni innovative come la blockchain e l'analisi dei big data, che rivelano approcci inediti alla gestione aziendale. Questi strumenti potenziano le capacità decisionali, promuovendo una visione olistica che integra efficienza operativa e sostenibilità strategica. Adottare questa visione consente non solo di affinare le decisioni aziendali, ma di navigare verso una realtà dove l'innovazione tecnologica si integra con i principi etici, tracciando la rotta per un avvenire dove le organizzazioni prosperano mantenendo un equilibrio tra progresso e responsabilità sociale. Cruciale diventa il perseguimento di una sinergia tra innovazione tecnologica e valorizzazione delle competenze umane, pilastri di un progresso organizzativo armonico e sostenibile. La domanda che mi pongo è: come possiamo bilanciare l'efficienza e l'innovazione portate da queste tecnologie con le esigenze umane e sociali?



L'impiego dell'intelligenza artificiale nel processo decisionale, per esempio, offre uno sguardo intrigante sul futuro della leadership e della gestione delle risorse umane. Riflettendo, ancora, sulle teorie classiche di Weber e di Taylor, dobbiamo chiederci come queste tecnologie possano coesistere con i principi di efficienza e ordine, e al contempo promuovere flessibilità, creatività e innovazione.

Consideriamo il caso di Unilever che ha integrato sistemi di IA per ottimizzare le sue catene di approvvigionamento. Qui, l'IA non solo prevede le fluttuazioni del mercato con una precisione senza precedenti, ma consente anche una reattività quasi immediata a tali cambiamenti. Questo esempio dimostra il potenziale dell'IA di trasformare le strategie aziendali, ma solleva anche domande sulla sicurezza del lavoro, sullo sviluppo delle competenze dei dipendenti e sull'etica delle decisioni automatizzate.

La blockchain, d'altra parte, promette di rivoluzionare la fiducia organizzativa, offrendo trasparenza e sicurezza nelle transazioni. L'adozione di questa tecnologia potrebbe ridurre significativamente il rischio di frodi e migliorare l'efficienza operativa, ma ciò richiede un cambio di paradigma nella governance organizzativa e nelle relazioni di potere interne.

Queste tecnologie pongono questioni di grande rilievo etico e sociale. La sfida per noi studiosi è di indagare non solo come le organizzazioni possono adottare tali tecnologie per migliorare l'efficienza e l'innovazione, ma anche come possono farlo in modo eticamente responsabile, garantendo che i benefici siano equamente distribuiti tra tutti gli stakeholder. Nel contesto delle tecnologie disruptive, riflettendo su Barnard, comprendiamo quindi l'importanza cruciale della comunicazione e della cooperazione interpersonale. Barnard sosteneva che il successo organizzativo dipende dalla capacità di mantenere un'alta coesione interna e un impegno collettivo verso obiettivi comuni, un insegnamento che risuona profondamente nell'era digitale, dove la tecnologia modifica radicalmente i metodi di interazione e collaborazione.

Il tema di ricerca che propongo a noi tutti si concentra sulla comprensione profonda dell'interazione tra tecnologie disruptive, organizzazione aziendale e società. Come possono le organizzazioni utilizzare l'IA, il Machine Learning e la blockchain per promuovere non solo l'innovazione e la competitività, ma anche la sostenibilità sociale e ambientale? Come possono i principi di equità, inclusione e benessere dei dipendenti essere integrati in nuove strutture organizzative?

Invito tutti noi a riflettere su queste domande e a considerare come la nostra ricerca possa contribuire a navigare in queste acque inesplorate. L'obiettivo è duplice: non solo comprendere e sfruttare il potenziale delle tecnologie disruptive, ma farlo in modo che rafforzi i nostri valori condivisi di giustizia, equità e responsabilità sociale.

L'era delle tecnologie disruptive ci pone davanti a un bivio cruciale. Da un lato, abbiamo la possibilità di trasformare radicalmente il nostro modo di lavorare, di pensare l'organizzazione aziendale e di prendere decisioni. Dall'altro, ci troviamo di fronte alla sfida di garantire che questa trasformazione avvenga in modo



etico, equo e sostenibile.

Le riflessioni che vi propongo non sono solamente teoriche, ma hanno implicazioni pratiche immediate. L'integrazione dell'intelligenza artificiale, dell'apprendimento automatico e della blockchain nei processi organizzativi richiede una nuova concezione del lavoro, della leadership e della gestione delle risorse umane. Questo implica un ripensamento delle nostre teorie e modelli organizzativi, in modo che possano abbracciare la complessità, l'incertezza e l'innovazione continua. Riflettendo sull'equilibrio tra innovazione tecnologica e le esigenze umane e sociali, è importante allora considerare contributi come quello ad esempio di Ghobakhloo, il quale evidenzia come le tecnologie disruptive stiano ridefinendo le basi su cui le organizzazioni costruiscono il loro futuro, enfatizzando l'importanza di una gestione proattiva e visionaria delle risorse.

Incoraggio tutti noi, quindi, a intraprendere ricerche che non solo esplorino le possibilità offerte dalle tecnologie disruptive, ma che si interrogano anche sulle loro implicazioni etiche, sociali e organizzative. È nostra responsabilità, come studiosi di organizzazione aziendale, guidare le organizzazioni attraverso questa era di cambiamento, assicurando che la tecnologia sia utilizzata in modo che valorizzi l'individuo e contribuisca a costruire società più giuste e sostenibili.

In questo viaggio, il nostro compito è duplice: da un lato, dobbiamo continuare a indagare e a comprendere le potenzialità e i limiti delle tecnologie disruptive; dall'altro, dobbiamo essere i custodi dei valori etici e sociali, garantendo che il progresso tecnologico sia al servizio dell'umanità e non viceversa.

## Bilanciamento tra vita lavorativa e personale

Proseguo riflettendo su un tema che tocca profondamente sia il nostro mondo professionale sia quello individuale: il bilanciamento tra vita lavorativa e personale. In un'epoca in cui le frontiere tra lavoro e vita privata si fanno sempre più labili, specialmente nel contesto del lavoro ibrido, le sfide che ci troviamo ad affrontare in questo ambito sono senza precedenti e richiedono un'attenzione particolare da parte nostra, come studiosi e praticanti dell'organizzazione aziendale.

Il concetto di equilibrio vita-lavoro non è nuovo nelle nostre riflessioni scientifiche e professionali, tuttavia, il contesto attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e da una crescente richiesta di flessibilità lavorativa, ci pone di fronte a domande e sfide inedite. Le teorie classiche sull'organizzazione e la motivazione dei lavoratori, mentre offrono ancora una solida base di partenza, necessitano di essere rinnovate e adattate per riflettere la complessità e la dinamicità del mondo lavorativo contemporaneo.

L'importanza di promuovere un'effettiva conciliazione tra gli impegni professionali e le esigenze personali dei dipendenti è diventata evidente non solo per il benessere individuale ma anche per la salute organizzativa



complessiva. Rafforzare l'integrazione tra vita professionale e personale, attraverso l'adozione di pratiche lavorative flessibili, non soltanto migliora direttamente il benessere dei lavoratori, ma contribuisce a creare una cultura organizzativa che valorizza l'innovazione e l'adattabilità, rafforzando la competitività dell'organizzazione nel mercato.

Esempi pratici abbondano nel mondo del lavoro di oggi, dove aziende all'avanguardia stanno implementando politiche innovative come orari di lavoro flessibili, possibilità di lavoro flessibile, spazi di coworking e supporto alla genitorialità, dimostrando che è possibile coniugare esigenze produttive con il rispetto per la vita personale dei lavoratori.

Di fronte a questa evoluzione, il nostro campo di studio è chiamato a esplorare nuove direzioni di ricerca che indaghino come le organizzazioni possono sviluppare, implementare e valutare politiche di bilanciamento vita-lavoro effettivamente efficaci. Siamo invitati a considerare non solo gli aspetti pratici e gestionali di tali politiche, ma anche il loro impatto sulla cultura organizzativa, sul coinvolgimento e sulla produttività dei lavoratori.

Inoltre, la nostra riflessione deve estendersi al di là delle singole pratiche di bilanciamento vita-lavoro per includere una comprensione più ampia di come le organizzazioni possano contribuire a costruire una società in cui il lavoro occupi il posto che gli spetta nella vita delle persone, senza sovrastare altri aspetti fondamentali dell'esistenza umana. Ciò richiede un approccio olistico che consideri le dinamiche di potere, le disuguaglianze strutturali e le diverse esigenze dei lavoratori in un mondo globalizzato e in rapida trasformazione. Nel contesto attuale, dove il bilanciamento tra vita lavorativa e personale assume un'importanza sempre maggiore, i principi enunciati da Follett sull'integrazione degli interessi individuali e organizzativi offrono una prospettiva preziosa. Follett sosteneva che attraverso il 'potere con', piuttosto che il 'potere su', le organizzazioni possono creare un ambiente in cui i lavoratori si sentono parte integrante del processo decisionale, promuovendo così un maggiore equilibrio e soddisfazione.

Invito tutti noi a intraprendere questo viaggio di esplorazione e innovazione con mente aperta e spirito critico. Il nostro obiettivo è non solo avanzare nella conoscenza scientifica, ma anche ispirare e guidare il cambiamento nelle pratiche organizzative, affinché le organizzazioni di domani possano essere luoghi in cui ogni individuo ha la possibilità di realizzarsi pienamente, sia professionalmente sia personalmente.

Insieme, possiamo contribuire a plasmare un futuro del lavoro che valorizzi l'equilibrio vita-lavoro come elemento chiave della sostenibilità organizzativa e sociale. La nostra ricerca e la nostra pratica possono illuminare il cammino verso organizzazioni più umane e società più giuste, in cui il benessere dei lavoratori e l'efficacia organizzativa si rafforzano reciprocamente in un circolo virtuoso di crescita e sviluppo. La nostra è una missione di grande responsabilità ma anche di grande opportunità: quella di guidare le organizzazioni verso un futuro in cui il lavoro non sia solo un mezzo per guadagnare ma un'opportunità per crescere, imparare e contribuire al benessere collettivo.



Siamo di fronte a una sfida che ci chiama a essere non solo studiosi e professionisti, ma veri e propri agenti di cambiamento. La nostra ricerca, le nostre teorie e le nostre pratiche possono fare la differenza nella vita delle persone e nelle strategie delle organizzazioni. È con questo spirito di impegno e di speranza che invito tutti noi a partecipare attivamente a questa riflessione e a questa azione collettiva.

## Leadership e innovazione

Nel mio percorso di esplorazione degli studi organizzativi, mi preme ora riflettere profondamente su un tema che incarna la frontiera della nostra disciplina: leadership e innovazione. In un'epoca caratterizzata da cambiamenti rapidi e sfide complesse, la leadership emerge non solo come una funzione cruciale per la navigazione organizzativa, ma anche come un catalizzatore fondamentale per l'innovazione e l'adattabilità.

In un contesto in continua evoluzione, la leadership assume un ruolo decisivo nell'orientare l'organizzazione verso l'innovazione sostenibile. Si tratta di guidare con un approccio visionario che valorizza la creatività, incoraggia l'apprendimento continuo e abbraccia le nuove tecnologie come leva per il progresso organizzativo. Questo nuovo paradigma richiede leader capaci di coltivare un ambiente che promuova l'esplorazione di idee innovative, sostenendo l'adattabilità e la resilienza organizzativa di fronte alle sfide emergenti. In questo contesto dinamico, i leader sono chiamati a promuovere un ambiente in cui la creatività e l'apprendimento continuo non sono solo incoraggiati ma considerati pilastri della cultura organizzativa. In questo senso, l'approccio di Lewin al cambiamento organizzativo, che enfatizza la necessità di 'scongelare' le abitudini per facilitare il cambiamento e successivamente 'ricongelare' per stabilizzare la nuova situazione, offre spunti preziosi per le leadership che aspirano a guidare l'innovazione, sottolineando l'importanza di una leadership dinamica e flessibile, capace di navigare tra le sfide dell'innovazione mantenendo allo stesso tempo la coesione e l'orientamento dell'organizzazione.

L'importanza di una leadership che trasforma, motiva e ispira è cruciale nell'odierno contesto lavorativo. Tali leader creano un ambiente dove l'innovazione e le nuove idee sono continuamente incoraggiate, rendendole parte integrante della cultura aziendale. In tale ambiente, la capacità di un'organizzazione di innovare e adattarsi diventa un riflesso diretto dello stile di leadership adottato.

Il nostro campo di studio si trova di fronte a un'opportunità unica: esplorare in che modo diverse strategie di leadership influenzino direttamente la capacità innovativa delle organizzazioni. Questa indagine può estendersi all'impatto di vari stili di leadership sulla creatività dei team, sulla propensione al rischio e sulla gestione efficace del cambiamento.

È imperativo che, come studiosi di organizzazione aziendale, ci immergiamo in una ricerca che non solo esamini le pratiche attuali, ma che spinga i confini del possibile, esplorando come i leader possano armonizzare gli obiettivi organizzativi con l'innovazione continua e l'adattabilità. Questo richiede una comprensione non



solo delle dinamiche organizzative, ma anche delle dinamiche individuali, promuovendo un ambiente che non solo consenta, ma incoraggi l'innovazione come componente fondamentale della cultura organizzativa.

In quest'era di incessante trasformazione, la leadership trasformazionale emerge come un elemento chiave per navigare con successo. Questo stile di leadership non solo alimenta l'innovazione ma stabilisce anche le basi per un cambiamento organizzativo sostenibile, guidando le organizzazioni verso nuovi orizzonti di efficienza e competitività.

Invito quindi la nostra comunità accademica e professionale a intraprendere ricerche che non solo indaghino le potenzialità della leadership trasformazionale nell'era dell'innovazione, ma che sfidino anche i paradigmi esistenti, proponendo nuovi modelli di leadership capaci di affrontare le complessità del nostro tempo. Ricerche recenti, come lo studio di Singh e Jha, evidenziano l'importanza del modello di leadership strategica e dello scambio leader-membro nell'influenzare positivamente l'orientamento all'innovazione tra i leader e i membri del team, sottolineando l'importanza di modellare i comportamenti di leadership e garantire autonomia e sicurezza psicologica.

Affrontiamo insieme queste sfide, guidati dalla curiosità intellettuale e dall'impegno verso l'eccellenza, per contribuire a modellare un futuro in cui le organizzazioni non solo prosperano attraverso l'innovazione ma lo fanno in modo responsabile e sostenibile. La nostra disciplina ha il potere non solo di interpretare il mondo dell'organizzazione aziendale ma di trasformarlo, promuovendo un approccio alla leadership che sia veramente all'altezza delle sfide e delle opportunità del XXI secolo.

## Diversità, equità e inclusione

In questo momento di riflessione condivisa, voglio ora indirizzare la nostra attenzione su degli aspetti che stanno plasmando il presente e il futuro delle organizzazioni: diversità, equità e inclusione (DEI). Questi principi non sono solo eticamente rilevanti, ma rappresentano anche pilastri cruciali per la sostenibilità e il successo organizzativo nel contesto globale e interconnesso in cui operiamo.

Adottare la diversità, perseguire l'equità e promuovere l'inclusione trascendono la semplice accettazione delle differenze. Questi principi attivano il potenziale unico insito nella varietà umana, trasformandolo in un motore di innovazione e forza competitiva. Nel mondo organizzativo di oggi, affrontare efficacemente le questioni di DEI significa costruire ambienti di lavoro che non solo accettano la diversità ma la celebrano, promuovendo un'autentica inclusione e garantendo equità di opportunità per tutti.

Le ricerche dimostrano che organizzazioni con una forte cultura di diversità e inclusione sono più innovative, resilienti e in grado di attrarre e trattenere talenti di alto livello. Esempi pratici dal mondo del lavoro



evidenziano come le aziende che adottano politiche efficaci di DEI non solo migliorano il loro ambiente lavorativo ma anche la loro performance. Queste organizzazioni si distinguono per la loro capacità di rispondere più rapidamente e creativamente alle sfide, grazie a team diversificati che portano una ricchezza di prospettive e soluzioni. Studi recenti (Castillo et al., 2023) sottolineano l'importanza di integrare approcci partecipativi e comunitari nella progettazione, implementazione, valutazione e diffusione di formazioni su diversità, equità e inclusione (DEI) e antirazzismo, evidenziando la necessità di metodologie di studio più rigorose e valutazioni di follow-up prolungate per identificare strategie formative efficaci.

Nel contesto attuale, è imperativo che noi, come comunità scientifica e professionale, esploriamo e sviluppiamo ulteriormente i collegamenti tra le teorie classiche dell'organizzazione e le pratiche moderne di DEI. Dobbiamo interrogarci su come i principi di equità e inclusione possano essere integrati nei modelli organizzativi per promuovere non solo un ambiente di lavoro più giusto e accogliente, ma anche per migliorare la capacità innovativa e adattiva delle organizzazioni. In quest'ottica, ad esempio, attraverso il lavoro di Argyris sull'apprendimento organizzativo, possiamo comprendere come promuovere ambienti che supportino la diversità e l'inclusione come elementi chiave per lo sviluppo e la maturazione delle organizzazioni.

Invito tutti noi, ancora, a intraprendere ricerche che indaghino l'impatto delle politiche di DEI sulla performance organizzativa, sulla creatività, sul morale e sulla capacità di attrarre e trattenere talenti. Esplorare in modo critico e costruttivo come la diversità e l'inclusione possano fungere da leva per il cambiamento positivo nelle organizzazioni è un'opportunità per contribuire significativamente al progresso della nostra disciplina.

Investire in DEI è una strategia efficace non solo per migliorare l'ambiente lavorativo ma anche per incrementare la competitività organizzativa. Le organizzazioni che riescono a implementare con successo pratiche di DEI dimostrano una capacità superiore di prosperare in un ambiente aziendale globale e interconnesso, stabilendo nuovi standard di eccellenza organizzativa.

Come comunità di studiosi e professionisti dell'organizzazione aziendale, abbiamo il dovere e l'opportunità di guidare questo cambiamento, promuovendo un approccio alla leadership organizzativa che sia profondamente radicato nei valori di diversità, equità e inclusione. Questo richiede un impegno costante verso la ricerca, la formazione e la pratica, al fine di sviluppare organizzazioni che non solo rispettino i principi di DEI, ma che li abbraccino come elementi fondamentali della loro cultura e strategia.

## Salute mentale e benessere organizzativo

Oggi, più che mai, la salute mentale e il benessere organizzativo rappresentano due pilastri per le organizzazioni che navigano nell'era contemporanea. Questi concetti, centrali nella nostra riflessione, si intrecciano con le dinamiche lavorative quotidiane, influenzando profondamente sia l'individuo sia il tessuto



organizzativo nel suo complesso.

Nel contesto attuale, segnato da pressioni crescenti e da una costante richiesta di adattamento, il benessere psicologico dei lavoratori emerge come un elemento critico per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. È diventato imperativo per le organizzazioni non solo riconoscere ma anche affrontare proattivamente le questioni legate alla salute mentale, sviluppando politiche e pratiche che sostengano efficacemente i loro membri.

Iniziative pionieristiche incentrate sull'equilibrio tra impegni lavorativi e vita privata sottolineano l'essenzialità di un ambiente lavorativo che promuova attivamente la salute psicologica e il benessere fisico dei collaboratori. Questo non solo eleva la qualità della vita, ma serve anche da leva per potenziare l'engagement e la performance complessiva. Questi interventi dimostrano l'impatto tangibile che un ambiente di lavoro attento al benessere può avere sulla performance organizzativa. Analogamente, le teorie di Weick sul 'sensemaking' organizzativo evidenziano l'importanza di un ambiente di lavoro che supporti la capacità degli individui di dare senso e interpretare positivamente le sfide lavorative, promuovendo così un miglior benessere psicologico.

Tuttavia, la questione del benessere organizzativo richiede uno sguardo che vada oltre la mera implementazione di politiche ad hoc; richiede una riflessione più ampia sulle culture organizzative, sulle strutture di potere e sui modelli di leadership che promuovono o, al contrario, ostacolano la salute mentale e il benessere dei dipendenti.

In questo contesto, il campo degli studi organizzativi si trova di fronte a un'opportunità unica di esplorazione e innovazione. Siamo chiamati a indagare come le organizzazioni possano creare ambienti di lavoro che non solo rispondano alle esigenze immediate dei lavoratori ma che promuovano anche una cultura del benessere sostenibile e integrata nelle pratiche quotidiane. Questo implica esaminare l'efficacia di diversi approcci e interventi organizzativi sul benessere dei dipendenti, con l'obiettivo di comprendere come politiche e pratiche di benessere influenzino non solo la salute mentale ma anche la produttività e la soddisfazione lavorativa. Recenti studi, come quello condotto da Lemke, Hege e Crizzle, hanno ulteriormente sottolineato la necessità di un'agenda avanzata per la ricerca e la prevenzione, focalizzata sull'intersezione tra organizzazione del lavoro, stress occupazionale e benessere dei lavoratori, offrendo prospettive promettenti per future strategie di intervento.

La nostra ricerca e pratica devono quindi spingersi a comprendere e a modellare organizzazioni che vedano il benessere non come un costo o un'opzione, ma come un investimento strategico nel loro capitale umano e nella loro stessa sostenibilità a lungo termine.

Invito tutti noi a unirici in questo percorso di esplorazione, con l'obiettivo di sviluppare una comprensione più profonda del benessere organizzativo e di contribuire a costruire un futuro del lavoro che sia non solo produttivo, ma anche sostenibile, etico e arricchente per tutti.



## Efficienza rinnovata e capacità decisionale

L'ambito dell'efficienza rinnovata e della capacità decisionale rappresenta oggi più che mai un terreno fertile per la nostra riflessione e ricerca. L'attuale scenario, segnato da un'accelerazione dei cambiamenti e da una maggiore attenzione verso la sostenibilità e il benessere nel contesto lavorativo, impone alle organizzazioni di ripensare ai criteri con cui valutano l'efficienza. Diventa imperativo per le organizzazioni adottare strategie decisionali che non solo perseguano l'ottimizzazione economica, ma che promuovano attivamente un impegno verso il progresso sociale e la tutela dell'ambiente, delineando una visione comprensiva del loro ruolo nella società.

L'obiettivo diventa quello di adottare un approccio all'efficienza che vada oltre la convenzionale ottimizzazione dei costi e della produttività, includendo una visione globale che valorizzi il progresso sociale, la cura dell'ambiente e la prospettiva di crescita sostenibile. Ciò richiede strategie che abbracciano tecnologie avanzate e pratiche di gestione che armonizzino obiettivi aziendali con responsabilità etica e ambientale. Questo implica l'adozione di tecnologie innovative, pratiche di gestione sostenibile e un approccio decisionale che bilanci l'efficienza operativa con l'impatto sociale e ambientale.

Esempi pratici dal mondo del lavoro mostrano come le organizzazioni che hanno saputo adottare un approccio più sostenibile ed etico nelle loro decisioni aziendali non solo hanno migliorato la propria immagine e competitività sul mercato, ma hanno anche contribuito in modo significativo al benessere dei loro dipendenti e alla tutela dell'ambiente. Queste organizzazioni dimostrano che è possibile essere efficienti innovando in modo responsabile e sostenibile.

Di fronte a questa evoluzione, il campo degli studi organizzativi è chiamato a esplorare nuove direzioni di ricerca che indaghino come le organizzazioni possono migliorare l'efficienza operativa integrando tecnologie innovative e adottando pratiche di gestione sostenibile, e come le decisioni organizzative possano essere ottimizzate attraverso un approccio che consideri l'efficienza economica insieme all'impatto sociale e ambientale. In questo contesto, le riflessioni di Drucker sull'efficacia manageriale e sulla necessità di decisioni basate su principi solidi offrono ancora una guida. Tuttavia, riconoscendo l'importanza di un approccio strategico e decisionale mirato, recenti studi ampliano ulteriormente la nostra comprensione su come lo stile decisionale e il pensiero strategico influenzino direttamente la performance organizzativa (Acciarini et al., 2021).

Invito tutti noi a riflettere su come la vostra ricerca possa contribuire a indirizzare le organizzazioni verso un modello di efficienza rinnovata e di capacità decisionale che integri sostenibilità e benessere. L'obiettivo è duplice: non solo comprendere e sfruttare le potenzialità offerte da un approccio olistico all'interpretazione e all'azione organizzativa, ma anche promuovere pratiche che contribuiscano a una crescita sostenibile e responsabile in un mondo in rapido cambiamento.



L'efficienza rinnovata e la capacità decisionale rappresentano un tema di ricerca cruciale che offre l'opportunità di guidare le organizzazioni verso un futuro in cui l'innovazione, la sostenibilità e il benessere dei dipendenti sono integrati in modo armonioso nelle strategie aziendali. È nostro dovere come studiosi di organizzazione aziendale promuovere e supportare questo cambiamento, contribuendo così a costruire un mondo del lavoro migliore per tutti.

In conclusione, queste mie riflessioni rappresentano il mio invito a voi, socie, soci, amiche e amici di ASSIOA, a riflettere insieme sul futuro della nostra disciplina e sul ruolo che possiamo giocare come comunità di studiosi e professionisti nell'affrontare le sfide del nostro tempo. La strada davanti a noi è ricca di opportunità e insidie, ma sono convinto che, lavorando insieme, potremo continuare a fare la differenza nel mondo dell'organizzazione aziendale.

Con stima e affetto,

*Luca Gnan*

## **Bibliografia**

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Weber, M. (1922). *Economy and Society*. University of California Press.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

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

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.



Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York, NY: Longmans, Green and Co.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, NY: Bantam Books.

Davenport, T.H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, Gennaio-Febbraio 2018.

Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). The Impact of Artificial Intelligence on Work: Opportunities and Challenges for Policy and Practice. *Harvard Business Review*.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.

Ghobakhloo, M. (2018). The Future of Manufacturing Industry: A Strategic Roadmap Toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910-936.

Singh, A., & Jha, S. (2023). Strategic leadership and team innovation: a qualitative study from the lens of leader-member exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2022-0372>

Castillo, M., Cavaleros, C., & Celik, H. (2023). Systematic review of diversity, equity, and inclusion and antiracism training studies: Findings and future directions. *Translational Behavioral Medicine*.  
<https://academic.oup.com/tbm/advance-article/doi/10.1093/tbm/ibaa123/5902729>



Lemke, M. K., Hege, A., & Crizzle, A. M. (2023). An Agenda for Advancing Research and Prevention at the Nexus of Work Organization, Occupational Stress, and Mental Health and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(11), 6010. <https://doi.org/10.3390/ijerph20116010>

Acciarini, C., Dionisio, M., Kulcsár, L., Dayan, M., Elbanna, S., Giermindl, L., Zhu, Z. (2021). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Emerald Insight*. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.