

Martedì 19 marzo 2024

Evoluzione

QUANDO VINCE L'IBRIDO

di **Giovanni Costa**

Una strana entità si aggira per le stanze aziendali: l'ibrido, un essere proteiforme che assume le più svariate configurazioni a seconda dei soggetti e degli oggetti coinvolti. Il catalogo è ricchissimo. Limitiamoci a qualche esempio. Ibrida è l'auto che racchiude un motore endotermico e uno elettrico. È il frutto di una fase di transizione nella quale le norme e le infrastrutture per la soluzione elettrica non sono ancora a punto. Serve a soddisfare l'automobilista che, disponendo di risorse adeguate (la combinazione è piuttosto costosa), vuole dare un contributo alla sostenibilità ambientale senza rinunciare del tutto alle certezze del motore endotermico.

Ibrido è definito il lavoro prestato in parte da remoto in parte in presenza. Il lavoro da remoto promosso al rango di «smart work» che, inizialmente negletto, ha subito una significativa accelerazione durante la pandemia. Ha avuto successo di critica e di pubblico anche se si sono ben presto palesati alcuni limiti, poi mitigati dalle versioni ibride.

Restando in tema di lavoro, troviamo l'ibridazione tra gerarchia e mercato, la prima regolata dal diritto del lavoro (rapporto d'impiego) e il secondo dal diritto commerciale (partite iva e simili). I fallimenti sia della gerarchia con le sue rigidità sia del mercato con contratti difficili da gestire generano le «quasi organizzazioni» e i «quasi mercati», ancora alla ricerca di norme giuridiche e fiscali adeguate.

 **L'editoriale**

Quando vince l'ibridazione

SEGUE DALLA PRIMA

La servitizzazione è la soluzione ibrida dell'incontro tra industria e servizi che cambia le modalità di uso e di possesso di beni strumentali e di consumo durevole, con ripercussioni sulla finanza dell'impresa e della famiglia sia dal lato dei produttori che da quello dei compratori.

L'ibridazione è diventata una sorta di jolly che dà un nome al non nominabile, che riconcilia l'inconciliabile e risolve varie contraddizioni. In natura, l'ibridazione è stata un potente motore dell'evoluzione delle specie. Con l'ingegneria genetica il caso è stato sostituito dalla progettualità con notevoli risultati di tipo medico e

nutrizionale ma anche con inquietanti interrogativi etici. Sarà lo stesso nelle organizzazioni aziendali create dall'uomo? Il confine tra ibridazione e contaminazione è molto labile e non è sempre chiaro se si tratti di paradigmi che cambiano o di paradigmi che si deteriorano. Un giorno Albert Einstein fu avvicinato da una Miss America che lo salutò e gli disse: «Pensi che fortuna sarebbe se potessimo avere un figlio insieme, bello come me e intelligente come lei». «Sarebbe una tragedia se accadesse il contrario: brutto come me e sciocchino come lei», rispose il grande fisico, rivelando i suoi pregiudizi sessisti su genere, bellezza e intelligenza, ma anche segnalando la possibilità di una selezione avversa che favorisce due caratteri negativi piuttosto che due positivi. Sono i rischi dell'ibridazione che nelle organizzazioni create dall'uomo possono essere in

qualche misura controllati.

Da queste prove di ibridazione controllata discende una prima indicazione: le separazioni troppo rigide tra tecniche o campi disciplinari sono fonte di più problemi di quanti non ne generi una certa porosità dei confini. Confini che non serve presidiare con «le vestali del tempio». Bisogna anche evitare che aumenti l'incertezza, fonte di disorientamento comportamentale. L'ibridazione con gli esempi appena richiamati appare inevitabile, se non necessaria, a patto di concentrare l'attenzione sulle prestazioni più che sui confini, a patto di scartare le soluzioni opportunistiche che rimandano i problemi senza affrontarli. L'ibridazione virtuosa richiede un approccio graduale con miglioramenti incrementali per prova ed errore.

Giovanni Costa

© RIPRODUZIONE RISERVATA