

PIER LUIGI CELLI

ORGANIZZAZIONI SULL'ORLO DI UNA CRISI DI IDENTITÀ

Sul perché sia indispensabile tornare
a generare storie e recuperare
valori manageriali dispersi



La Scuola di
Sviluppo &
Organizzazione

ESTE
libri

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. On the left side, there are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some overlapping each other. A large white circle is positioned in the center-right of the image, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

ORGANIZZAZIONI SULL'ORLO
DI UNA CRISI DI IDENTITÀ

Sul perché sia indispensabile
tornare a generare storie
e recuperare valori
manageriali dispersi

LIBRI ESTE

LA SCUOLA DI SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE

LIBRI ESTE

LA SCUOLA DI SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE

© 2022 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-54-4

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale
o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

La Scuola di
Sviluppo &
Organizzazione

Pier Luigi Celli

Organizzazioni sull'orlo di una crisi di identità

*Sul perché sia indispensabile tornare
a generare storie e recuperare
valori manageriali dispersi*

ESTE
libri

*“Ci vuole più coraggio
a fare a meno dei luoghi comuni
che a inventare dei futuri possibili”*

INDICE

PREMESSA

<i>Generare storie per dare senso al presente e costruire il futuro</i>	11
---	----

INTRODUZIONE

<i>Le mancate risposte organizzative alla rapidità dei cambiamenti</i>	17
--	----

LA LEZIONE

Capitolo 1	
Adottare un punto di vista	25
Capitolo 2	
Generare storie	39
Capitolo 3	
Risorse adatte a costruire storie	53

Capitolo 4
**Storie, culture, immunità
Il lavoro del leader
per offrire contesti appetibili 59**

Capitolo 5
**Organizzazione:
cosa abbiamo ereditato 79**

Capitolo 6
Flessibilità, adattamento e plasticità 87

Capitolo 7
Un'eredità senza testamento 101

AUTORE
***Pier Luigi Celli* 109**

PREMESSA

Generare storie per dare senso al presente e costruire il futuro

Questo saggio di Pier Luigi Celli inaugura la collana ESTE dedicata alle lezioni della Scuola di Sviluppo&Organizzazione.

Con questa iniziativa la rivista vuole offrire uno stimolo a tutto il mondo della formazione manageriale italiana per sostenere una progettualità organizzativa all'altezza dei cambiamenti in atto, alla ricerca di risposte innovative rispetto alle crisi ricorrenti, che, a partire dai terreni della finanza, dell'ambiente, dell'emergenza sanitaria e della geopolitica, investono imprese e istituzioni.

La rilettura critica dei contenuti offerti da *Sviluppo&Organizzazione* in più di 50 anni di vita (vedi il volume *50 anni di sviluppo organizzativo*, ESTE 2021) ci ha dato consapevolezza della ricchezza delle proposte prodotte nel corso del tempo da parte dei cultori delle scienze organizzative. Un potenziale forse sacrificato negli anni, i quali hanno visto il

dominio del “pensiero unico degli economisti”, incentrato sulla “creazione di valore per gli azionisti”, e di cui possiamo ora riscoprire l'attualità e il valore per il futuro da costruire.

La serie di lezioni che la Scuola affida nella primavera-estate 2022 ad alcuni dei suoi autori ‘storici’, come Celli, Federico Butera, Gian Piero Quaglino, Giuseppe Varchetta, ha questo senso: fertilizzare la capacità di pensiero critico della classe dirigente emergente con i contributi di alcuni ‘maestri’ che hanno fatto la storia della cultura organizzativa italiana e sono ancora illuminanti nell'interpretare il presente e nel guardare al futuro.

Non credo si possa iniziare meglio il progetto editoriale che con testi come questo, in cui Celli premette alla sua lezione una provocante constatazione: “Le mancate risposte organizzative alla rapidità dei cambiamenti”.

“Vuoto di elaborazione cognitiva”, “miopia organizzativa”, “*hubris* organizzativa” sono i termini mediante i quali l'autore bolta una situazione in cui le imprese “faticano a conservare un'anima, figurarsi a doversi preoccupare anche del cuore, emotivamente analfabete come si sono ridotte”.

Il libro si snoda, quindi, attraverso una serie di brevi capitoli al cui centro c'è il tema delle storie. Si tratta della capacità di costruire una cornice che dia senso ai risultati desiderati e conseguiti, attraverso un racconto “che tiene dentro tutti, protagonisti e comprimari delle vicende che le animano, età e generi, curriculum ed esperienze, le diversità in tutte le loro declinazioni”. È qualcosa di molto diverso dallo storytelling corrente del marketing, perché le storie devono essere vere, prive di garanzie di lieto fine e non esenti dalla dimensione del rischio.

La povertà di passione della pratica reale, quale si sperimenta nelle organizzazioni del nostro tempo, contrasta con l'uso retorico di parole come “merito”, “scopo”, “inclusione”, “consapevolezza”, “talento”, “performance”, “leadership”, “resilienza” e disorienta i giovani che si affacciano al mondo del lavoro. Scuola, comunicazione digitale e letteratura manageriale concorrono nel produrre l'impoverimento del linguaggio, che si manifesta nella “discesa vertiginosa nel mondo del banale” delle parole chiave per la cultura aziendale.

L'eredità positiva del passato resta così tutta da riscoprire, perché nessun testamento esplicito è lasciato dalle classi dirigenti che ci hanno portato a questo.

Il lavoro possibile per i leader che vorranno impegnarsi consiste nell'offrire contesti appetibili, che consentano di ripristinare la relazione tra gli obiettivi delle organizzazioni e i punti di vista personali costruiti intorno al proprio ruolo nel lavoro e nella vita. Sul piano organizzativo questo richiede "un maggior numero di connessioni interne, un'apertura sui confini delle diverse funzioni e nelle relazioni tra i diversi ruoli, una ridondanza cognitiva diffusa e processi di comunicazione trasversali". Soluzioni dinamiche, anche provvisorie, ma in grado di resistere e di riadattarsi con plasticità, possono svilupparsi aumentando la capacità di leggere le variazioni di situazioni con cui si è costretti a confrontarsi, di interpretare e di generare risposte non convenzionali, ma capaci di destare l'interesse e la motivazione delle persone.

Gianfranco Reborà

DIRETTORE DI SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE

INTRODUZIONE

Le mancate risposte organizzative alla rapidità dei cambiamenti

Come spesso succede, è un problema di ritardi. Potremmo partire, per capirci, parafrasando un celebre verso di Arthur Rimbaud: “Il mondo è cambiato più rapidamente del nostro cuore”. E così collocare la fatica delle organizzazioni di impresa nel tenere il passo delle grandi trasformazioni in corso, immaginando una intermittenza di comprensione o, forse, una distrazione protratta inavvertitamente. In questa prospettiva benevola, sulla difficoltà nell’interpretare i cambiamenti tumultuosi dei nuovi tempi peserebbero lo sfasamento tra i criteri di interpretazione classici, inchiodati a una sorta di ‘patristica’ manageriale, e le nuove coordinate ambientali e di business, così elusive rispetto alla tradizione.

Ma, anche volendolo, sarebbe difficile giustificare il ritardo attribuendolo alle interferenze di un ‘cuore ipotetico’ delle imprese, refrattario al nuovo perché affezionato a un mondo che non si vorrebbe diverso.

Le imprese oggi faticano a conservare un'anima, figurarsi a doversi preoccupare anche del cuore, emotivamente analfabete come si sono ridotte.

Nei fatti, invece, quello che risulta evidente è la presenza di un vuoto di elaborazione cognitiva che rimanda alla pigrizia dei sistemi nel rimettere mano nel continuo alle proprie certezze. Perché rinunciare a delle routine ben collaudate e a modelli previsionali che non mettono in discussione gli assetti di potere in uno schema gerarchico da sempre imperniato sul controllo?

Una vera e propria 'miopia organizzativa' che non è in grado di valutare gli effetti collaterali di certe non scelte, né le conseguenze sui tempi lunghi di alcune pigrizie decisionali.

È così che si determinano le condizioni che facilitano la produzione di eventi avversi, nati spesso dalle mancate risposte delle organizzazioni alla rapidità con cui cambiano i contesti.

In molti casi la confidenza nella propria storia porta a forme di vera e propria *hubris* organizzativa che, collocando in alto il solo punto deputato legittimamente alla visione e alla interpretazione dei fatti, produce cecità periferica, opacizzando lo sguardo e rattrappendo la prospettiva.

Lo dicevano già i Greci che “gli dèi rendono ciechi quelli che vogliono perdere”.

Le routine organizzative servono a realizzare le cose che si devono fare perché ‘così si è sempre fatto’, garantendo una logica di appropriatezza rispetto al già noto, ma arrivando tardi a capire che ci sarebbe bisogno di uno sguardo differente per rendersi conto delle diversità incombenti che, nel frattempo, hanno in parte già devastato la normalità.

Così, come vedremo, la miopia organizzativa diventa particolarmente rischiosa quando avanzano condizioni caratterizzate da crisi imprevisite e da alta complessità sui confini, con accelerazione correlata di cambiamenti indispensabili e, quel che è peggio, spesso nemmeno pensati.

È dunque, come sempre, anche alla base della crisi generata da questi ritardi emerge la tentazione degli uomini a non cambiare, tanto più quanto sono collocati in alto nella scala dei poteri, ed è il proprio punto di vista quello che regge una impalcatura destinata, teoricamente, a proteggerli.

La propensione quasi naturale è quella di procrastinare, svalutare emergenze vissute come provocazioni senza significato, consolidare pratiche

e strumenti che sembrano offrire, nell'apparente solidità, la capacità di resistere fino a quando le acque torneranno a calmarsi.

Perché non c'è ipotesi che possa andare diversamente.

Ogni potere scambia per necessità la scelta di non muoversi dalle posizioni occupate, pensando di essere lì a tutela della continuità per tutti, mentre in realtà sta solo affermando che se stesso, così stanziale e avverso alle avventure del nuovo, non vuole e non può essere sostituito.

È proprio della sua natura, coltivata fino ai limiti della potenza, il non prevedere eredi.

Il problema si sposta, così, dal ritardo degli strumenti nell'adeguarsi a quello che sta avvenendo a una ben più grave carenza di comprensione da parte di chi dovrebbe guidare una transizione rapida verso i nuovi assetti. Un cambiamento che, come vedremo, implicando anche il ridimensionamento di una autorità 'autoritaria', non può non essere vissuto come un attentato alla gerarchia.

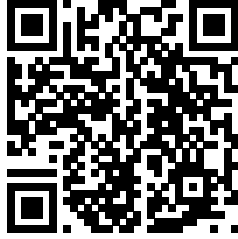
Così, tanto vale provare a procrastinare, rimandare, sopire e far finta. Concedere magari anche qualcosa, immaginando che gli altri apprezzino una così prudente comprensione. In fondo i tempi non sono facili, bisogna avere pazienza.

Ma per avere chiara la situazione non basta capire o dare a vedere di avere capito. Servirebbe, appunto, un cuore intelligente in grado di guardare avanti adunando pensieri, sentimenti, gusto della sfida e capacità di aggregare quelli che sono in campo tutt'intorno.

Un cuore intelligente e ostinato, che smuova la voglia di riprendere visioni meno asfittiche. Ma intanto, è con il ritardo di assetti e gerarchie di tradizione che bisogna fare i conti, mentre le crisi galoppiano.

Se sia miopia cognitiva o voglia di resistenza, pigrizia o cattiva coscienza è meno rilevante che provare ad affrontare il tema del 'cosa fare' per uscire da un'impasse pericolosa.

E allora, rischiando molto e, fors'anche, forzando un po' i termini delle questioni in campo, qui di seguito si prova a percorrere una strada che richiede un po' di coraggio e qualche approssimazione da sperimentare. Vanno solo spostate certe angolature critiche cercando di fare a meno del culto canonico per un catechismo manageriale in gran parte rivedibile.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

