

**PIER
LUIGI
CELLI**

SCONFINARE

**IL RISCHIO, IL CORAGGIO E LA PASSIONE
DI GIOSTRARE SUL LIMITE**

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, rounded rectangular shape is positioned in the center-right, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro
SCONFINARE

Il rischio, il coraggio
e la passione di giostrare
sul limite

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2023 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 978-88-98053-67-4

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

Pier Luigi Celli

Sconfinare

Il rischio, il coraggio e la passione di giostrare sul limite

ESTE
libri

*Ai maestri che mi hanno insegnato
a non accontentarmi
Grazie*

Allargare i confini è allargare il respiro: consente di aprire lo sguardo e distendere il movimento anche in spazi meno rassicuranti, proprio perché se non si varca la 'linea d'ombra' che cresce al proprio fianco non si capisce quello che sta maturando fuori dal nostro piccolo mondo. Ma soprattutto perché superare il limite è il solo modo di non temere 'l'altro da sé' che comunque ci fronteggia.

“Il confine diventa allo stesso tempo ciò che separa e ciò che connette, ciò che autorizza e ciò che proibisce il passaggio, ciò che apre e ciò che chiude”

E. Morin

“È sconfinando che si capisce”

L. Althusser

INDICE

PREFAZIONE	11
<i>di Luca Solari</i>	
INTRODUZIONE	17
SCONFINARE	
Capitolo 1. Perché i confini	25
Capitolo 2. Rompere gli schemi, attraversare i confini	31
Capitolo 3. Dinamiche del potere in contesti di crisi che spingono a cambiamenti accelerati	43
Capitolo 4. Gestire necesse	49
Capitolo 5. La crisi, le crisi, e l'arte di discernere	55
Capitolo 6. Tra ordine e disordine	71
Capitolo 7. Il paradigma immunitario	103
Capitolo 8. Il cervello come modello organizzativo flessibile	111
Capitolo 9. Capi	121
Capitolo 10. Crisi e accelerazione	129
Capitolo 11. Sconfinare in basso	137
Capitolo 12. Culture in agonia per decadenza delle identità e confusione di status	143
Capitolo 13. La storia attraversa i confini	153
Capitolo 14. Un confine ambiguo, ovvero l'epica del trascurabile	163
Capitolo 15. Rituali del distacco dall'ultimo confine	175
POSTFAZIONE	187
AUTORE	197

PREFAZIONE

Sul finire degli Anni 60 nel pieno di una rivoluzione delle teorie manageriali e organizzative Burns e Stalker intuirono la presenza di due possibili tensioni nelle scelte di progettazione delle organizzazioni. Da un lato, l'orientamento assoluto al controllo e alla standardizzazione che faceva assomigliare alcune di esse a una macchina, dall'altro la necessità di delegare e lasciare alla ricombinazione delle scelte delle persone il funzionamento dei processi in analogia a quanto accade nel mondo organico. Nasce così la fortunata analogia del sistema meccanico e del sistema organico volta a ispirare una pluralità di tensioni nelle scelte manageriali.

Ciò che mancava a Burns e Stalker era la consapevolezza del decisore che non è solo acuto e razionale ottimizzatore delle risorse, ma attore cognitivo ed emotivo complesso, insomma, quello che a volte chiamiamo *homo organizzativus*, così distante dalla squisita utopia dell'*homo oeconomicus* che tanto diletta i cugini economisti...

Non passeranno molti anni prima che si scopra che quando le condizioni ai confini (ci torneremo, visto il ruolo del confine in questo saggio di Piero Celli) si fanno incerte, ambigue, imprevedibili invece che affidarsi all'organico, i manager rafforzano le tendenze al controllo. Come si affermerà, quando le cose sfuggono di mano si cerca di controllare ciò che è controllabile, anche se ciò avviene invano (se non finendo per essere controproducente!).

Non è tempo e luogo per discettare del perché, è sufficiente che i lettori affrontino le prossime pagine di questo saggio per esplorarne le intricate ragioni, ragioni peraltro tanto contemporanee nel momento nel quale si ipotizzano scenari nei quali ogni decisione è ottimizzata da un giudice ‘imparziale’ che è la Generative AI!

Azzardo un paragone tra le pagine di Piero e quelle di un libro che mi è caro per molteplici ragioni, la prima delle quali di sangue, *Breviario Mediterraneo* di Predrag Matvejević. Lì un viaggio a partire da storie e artefatti che attraversa il tempo e le coste del mare interno, qui una narrazione emozionale e intensa che attraversa il tempo e le coste dell’organizzazione. Come Matvejević, Piero Celli conserva gelosamente la conoscenza della storia pratica e delle grandi narrazioni teoriche, a volte dei miti, da cui chi si occupa di Management è nutrito, a volte (troppo spesso, in verità) inconsciamente. Con levità attraversa i porti, senza porre enfasi alla fatica che ogni viaggio e ogni contaminazione comporta. Senza i lutti, dimenticati alla fine dei viaggi, senza le piccole epiche solitarie e individuali, quelle – per intenderci – narrate in musica in un pezzo superbo del country, *The Highwayman* di Willie Nelson, Waylon Jennings, Kris Kristofferson e Johnny Cash. Con la stessa tensione ad andare ancora un passo avanti che si riassume nel verso “*But I am still alive*” che chiude ogni strofa.

L’analogia con *Breviario Mediterraneo* è forse un caso di assoluta sincronicità, se c’è spazio in questo saggio anche per Ulisse quando Piero con inconsueta lievità scrive parlando della “*metis*” dell’eroe omerico: “Questa intuizione della Grecia antica, avvenuta prima ancora di elaborare e approdare alla filosofia del ‘*logos*’, offre paradossalmente una suggestione diretta rispetto a quanto sarebbe auspicabile, e molto utile, adottare oggi nella costruzione di quella parte di organizzazione deputata al confronto con le sfide della complessità”.

Quello stesso Ulisse che Dante lascia narrare del passaggio delle Colonne d'Ercole, confine per eccellenza, confine del noto e dell'ignoto, superba vertigine del cammino dell'essere umano.

Ed è sempre il confine che domina il lavoro di Georg Simmel, autore del pensiero più distante da quella splendida architettura di Max Weber (sebbene malinconica per lo stesso sociologo tedesco nella perdita della magia) cui dobbiamo le organizzazioni che oggi abitiamo. Anche in Simmel il confine è dove conoscersi diventa possibile e un istante dopo impossibile. Sì, perché al confine osserviamo ciò che siamo, ma nel contempo vediamo oltre le nostre Colonne d'Ercole per scoprire di non saperlo ancora del tutto.

In questa prospettiva, nel saggio possiamo rileggere anche la riflessione sul concetto di sistema e sull'impatto che ha per indicare una possibile via di organizzazione diversa. Solo dal confine vediamo che il confine non esiste, perché il confine è un artificio conoscitivo che utilizziamo per delimitare il campo di ciò che ci accade. Piero Celli ci fa capire che l'utilizzo corrente del verbo "essere" (cioè quando diciamo che l'organizzazione è un sistema) per identificare una realtà organizzativa sia un errore non banale perché inconsapevole. Un'organizzazione non è un sistema, ma può essere letta come un sistema.

In sostanza il sistema è lo strumento conoscitivo che dobbiamo adottare per dare un senso a una pluralità incessante di fatti, eventi e sensazioni altrimenti del tutto caotici e privi di senso. Ma nell'istante stesso in cui lo facciamo rischiamo di ridurre l'azione organizzativa ad azione interna a un sistema, per quanto aperto esso sia.

Il sistema è, in realtà, il prodotto di un'azione cognitiva e sociale; cognitiva perché sovrappone un modello di razionalità ai fatti e sociale perché richiede una convergenza minima tra gli attori nella rappresentazione di questa razionalità conoscitiva.

Un esempio può aiutare a chiarire. Quando discutiamo del confine tra ciò che rientra nelle responsabilità della funzione Risorse Umane e ciò che è patrimonio dei manager di linea nella gestione delle persone, non stiamo parlando di una soluzione, di un processo definito e definibile, ma di una dinamica di continue razionalizzazioni all'interno di una relazione di *sensemaking* collettivo come la definirebbe Karl Weick. Sebbene abbia la sua illusoria praticità risolvere il dilemma con la regola o come si fa oggi con le regole del sistema informatico quando lo implementiamo, non illudiamoci che questo chiuda il problema dal punto di vista pratico. E qui un altro accenno alla critica al concetto di pratico che percorre tutte le pagine del saggio. Pratico non significa definito, certo, ma proprio al contrario aperto alla considerazione della variabilità attorno alle nostre (forse umanamente necessarie?) illusioni di controllo. Quanto meglio si vivrebbe nelle organizzazioni se questa semplice logica dell'umano si applicasse al tema del cambiamento organizzativo, ridotto (nel verso senso di operazione di riduzionismo della conoscenza) al rispetto di passi formali, al completamento di check-list, all'effettuazione di corsi cui corrisponde un 'tick' in una tabella che a tutti gli effetti è più magica che pratica...

Non illudiamoci, quindi, organizzare vuole dire fare fatica come chiunque legge ben conosce. Il problema è che ci sono modi diversi di investire le risorse nella fatica. Uno consolatorio, ma errato, che è quello di mettere la fatica nella definizione del confine, nell'accettazione di un risultato formale o ancora di più nel convincere, per capacità comunicative o per potere, gli altri del risultato ottenuto. Il secondo, più inquietante (e pertanto più coraggioso), nel ripartire costantemente quando si pensa di avere finito la corsa e nel rimettere in gioco in un dialogo continuo il significato del passaggio acquisito anche a costo del proprio potere.

Sono solo alcune delle riflessioni che definirei potenti (se non temessi di entrare in un *cliché* che oggi anima tutte le conversazioni nei convegni e nell'agorà pubblica di LinkedIn, così simili all'incontro conventuale del film *Todo Modo* con l'indimenticabile Gian Maria Volontè) di questo saggio da leggere tutto d'un fiato per poi tornare indietro e saccheggiarlo di parte in parte.

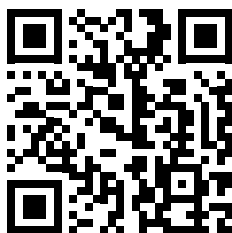
Ma non posso sorvolare sulla postfazione. Se un capo azienda o un Direttore Risorse Umane avessero il coraggio di leggerla con auto-coscienza, in essa potrebbero trovare le indicazioni chiare di cosa serve per "sconfinare".

Non fatevi ingannare dal fatto che sia una postfazione, così come dal tono quasi colloquiale e autobiografico, sono i guizzi di un autore profondo, autore perché artefice nelle organizzazioni e autore perché pensiero narrante. In quelle poche pagine c'è tutto ciò che serve: il coraggio, la riflessività, la fatica, la fiducia, ma soprattutto il senso vero della responsabilità che non si indossa con l'illusione della tecnica.

Poi si dirà che Piero per me è un amico, un ispiratore, un mentore anche solo indiretto. Lo lascio dire, anzi ne sono orgoglioso. Per me Piero è una coscienza che vorrei anche solo pochissimo contribuire a mantenere viva in un mondo che funziona troppo nel sogno del pilota automatico. Che questo serva, non significa che basti, così come anche i piloti degli aviogetti sono forzati a operare in manuale almeno gli atterraggi anche quando potrebbero delegarli alla tecnologia. Polemicamente, quindi, c'è ancora qualcuno che sa atterrare in quelle austere stanze del potere organizzativo? Come Piero, prima di me e tanto meglio di me, io lo spero. E spero che ci sia qualcuno in quelle stanze che abbia il coraggio di non leggere questo libro autoassolvendosi come va di moda oggi...

Luca Solari,

*PROFESSORE ASSOCIATO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO*



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

