

Mirco Manciulli

Catastrofi organizzative

*Un modello per interpretare e gestire la vita
e lo sviluppo delle organizzazioni produttive*

visualizza la scheda del libro sul sito www.edizioniets.com



Edizioni ETS



www.edizioniets.com

© Copyright 2022

EDIZIONI ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

info@edizioniets.com

www.edizioniets.com

Distribuzione

Messaggerie Libri SPA

Sede legale: via G. Verdi 8 - 20090 Assago (MI)

Promozione

PDE PROMOZIONE SRL

via Zago 2/2 - 40128 Bologna

ISBN 978-884676396-9

A mia moglie, che mi sopporta e supporta da 40 anni
Ai miei figli, Tommaso e Gabriele, per essere le persone straordinarie che sono
Al Maestro Yoda, perenne fonte di saggezza e forza
Al Tenente Ripley, per avermi insegnato che non bisogna mollare mai
Ad Arnaldo Arnaldi, che mi ha fatto capire che il talento non basta,
senza il sacrificio e l'impegno

Sommario

Prefazione

Cavalcare la tigre, mentre corre
di *Francesco Rullani*, p. 9

Premessa, p. 11

Organizzazione, p. 15

Catastrofi, p. 20

Catastrofi organizzative, p. 29

Casi di studio, p. 33

Lavoro, p. 35

Management, p. 38

Bibliografia, p. 43

PREFAZIONE

CAVALCARE LA TIGRE, MENTRE CORRE

Francesco Rullani

Ca' Foscari, Università di Venezia

Le diverse crisi finanziarie degli ultimi anni, la pandemia, le guerre vicine e lontane in un mondo interconnesso hanno fatto della turbolenza ambientale la cifra del nuovo millennio, nato, in effetti, nel segno della tragedia delle Torri Gemelle. Ad opporsi a questa corsa verso la maggiore entropia viene contrapposta dai più l'idea di una impossibile stabilità ambientale, riassumibile in frasi come «Quando la pandemia sarà finita...», «Quando la guerra sarà finita...». Quasi ci fosse stata in passato una stabilità cui sperare di ritornare (sì, nell'era della bolla dot.com, della guerra in Vietnam, delle crisi petrolifere, ...) oppure un equilibrio fuori dal tempo da raggiungere facendo lo slalom tra diversi shock, sperando sempre che quello di oggi sia l'ultimo e che presto «sarà finito...».

La recente letteratura manageriale ha quindi rivolto crescente attenzione all'idea di trasformazione organizzativa come reazione agli shock ambientali, dove l'equilibrio in cui l'universo interno all'organizzazione si accorda con l'ambiente esterno e viene sconvolto dalla trasformazione dell'ambiente, che pone i due mondi in contraddizione, fino a quando la trasformazione dell'organizzazione lungo la direttrice più consona a rispondere alla trasformazione ambientale permette di ripristinare l'equilibrio perduto. L'ambiente muta: dobbiamo mutare anche noi.

Nel testo che avete tra le mani Manciuilli ci propone un altro punto di vista. Le organizzazioni cambiano perché la loro natura è mutevole, come quella delle persone che le compongono, che sbagliano, imparano, invecchiano, e si trasformano anche a fronte di un ambiente stabile. Manciuilli cerca quindi di guardare oltre la relazione ambiente – organizzazione, per restituirci un'idea di organizzazione in divenire, in cui la performance – l'efficacia e l'efficienza – passano attraverso trasformazioni endogene necessarie. Perché per arrivare alla meta di un viaggio è necessario esplorare le diverse tappe che lo compongono, portandosi dietro qualcosa da ognuna di esse, anche se la mappa e il paesaggio circostante non mutano. Siamo cambiati noi, la nostra posizione sulla mappa, il nostro punto di vista.

Questo focus sul cambiamento endogeno, in controtendenza con l'attenzione all'adattamento ambientale, ci permette di prendere una pausa dagli sconvolgimenti ambientali per riflettere su come si svolge una crescita per così dire «naturale», spingendoci una volta di più a pensare alle organizzazioni come sistemi mutevoli per natura, al di là delle risposte ai cambiamenti esterni. Manciuilli ci dice che le organizzazioni sono strutture intrinsecamente in divenire, dinamiche, avvezze alla stasi dell'equilibrio quanto ai salti evolutivi innescati dalla necessità di risolvere le contraddizioni tra efficacia ed efficienza.

In questo contesto, Manciuilli riscrive la figura del manager concependo questo ruolo come «orchestratore» del cambiamento in un universo instabile, capace non solo di guidare fasi di veloce transizione e trasformazione, ma anche di prepararle durante le fasi di stasi. È questa versatilità, visione e capacità di risposta che distingue un management in grado di

supportare la trasformazione endogena – fisiologica – della propria organizzazione da quello che invece, in maniera passiva e non proattiva, risponde solo agli stimoli dell'ambiente esterno, non cogliendo quindi le opportunità di espansione che le «catastrofi» aziendali possono regalare a chi, invece, ha imparato a «cavalcarle».

PREMESSA

Questo lavoro intende proporre un modello di analisi ed interpretazione delle dinamiche organizzative nelle organizzazioni complesse, in particolare nelle aziende produttive; un modello **euristico** che non ha pretese di predittività o analisi quantitativa, ma vuole fornire una chiave di lettura di dinamiche organizzative correlate allo sviluppo delle organizzazioni stesse.

Naturalmente il modello proposto si basa su una semplificazione, essenzialmente considerando solo variabili economiche-di mercato, mentre è evidente che le organizzazioni produttive sono entità molto complesse, le cui dinamiche sono leggibili su numerosi piani e chiavi di lettura: economico, tecnologico, sociale, culturale, persino psicologico.

Tuttavia, la disponibilità di un modello euristico, anche e semplificato, può divenire uno strumento per comprendere, interpretare e governare dinamiche oggettive, da parte, ad esempio, del management aziendale.

Lo studio è rivolto alla definizione delle **forme organizzative** sviluppate come risultato dei processi di crescita e sviluppo organizzativo che rispondono a spinte fisiologiche cui le organizzazioni stesse sono soggette per la propria sopravvivenza e per il proprio sviluppo: una continua tensione tra le due dimensioni essenziali dell'organizzazione, **l'efficienza** intesa come ottimizzazione nell'uso delle risorse e **l'efficacia** intesa come capacità di sviluppo sul mercato, ovvero di risposta alla domanda di mercato.

I processi di crescita e sviluppo, nonché le strategie manageriali definiscono nuovi obiettivi e nuove esigenze, cui le organizzazioni devono rispondere per assicurare la propria sopravvivenza e crescita e lo fanno tramite mutamenti strutturali discontinui.

Precisiamo subito che le dinamiche descritte nel modello non sono ricondotte a «risposte» a turbolenze ambientali (come sostenuto da alcuni studiosi, fra tutti Siggelkow e Rifkin¹ che riprendono i modelli elaborati da Mintzberg²), ma come trend «endogeni» per le organizzazioni produttive, sviluppati anche in ambienti non turbolenti; certamente, le turbolenze ambientali quali improvvisi mutamenti nella composizione della domanda, l'apparire di nuovi competitor, persino fatti non economici come la recente pandemia influenzano le dinamiche di sviluppo organizzativo, ma non ne sono la causa unica o principale, in quanto tali dinamiche si manifestano in tutta la vita di una organizzazione produttiva, indipendente dalle turbolenze ambientali.

I mutamenti discontinui descritti sono formalizzati con il concetto di **catastrofe organizzativa**.

¹ N. Siggelkow, J.W. Rifkin, *Speed and Search, Designing Organizations for Turbulency and Complexity*, «Organization Science», 16 (2), 2005, pp. 101-122.

² H. Mintzberg, *Strategy Making in Three Models*, «California Management Review», 16, 1973, pp. 44-53.

«Le catastrofi sono bruschi mutamenti che avvengono come reazione improvvisa ad un sistema sottoposto ad una variazione *regolare* delle condizioni esterne»³.

L'idea di fondo è che le forme o **strutture** che le organizzazioni assumono siano caratterizzate da trasformazioni fortemente discontinue per le quali è stata adottata la definizione di **catastrofi**, nel senso etimologico derivante dal greco antico *καταστροφή*, composto da *katá* («giù, in basso») e *stréphein* («girare, voltare»), dove assume il significato di «rivolgimento, risoluzione finale» e nel senso definito dal matematico francese Renè Thom nella sua Teoria delle Catastrofi⁴: nel presente contesto è assunto il significato di variazioni discontinue nella forma organizzativa come effetto di variazioni continue nel contesto ambientale e conseguente ridefinizione sistematica degli obiettivi essenziali (efficienza produttiva ed efficacia sul mercato) e della struttura dell'organizzazione.

Una efficace metafora del concetto qui sviluppato è rappresentata da un fumetto a firma Carl Barks, *Paperino e il ventino fatale* (*Donald Duck - A Christmas for Shacketown*)⁵. Zio Paperone rischia di perdere tutto il denaro contenuto nel suo deposito per il crollo del pavimento dell'edificio medesimo dovuto al carico di monete e banconote in esso stipate. La causa che scatena il disastro è una misera monetina: il «ventino fatale» (o «decino», secondo altre versioni) del titolo. Questo esempio è solo uno dei tanti che sono usualmente associati al termine di «catastrofe» intesa come l'emergere improvviso di un effetto dirompente in conseguenza di una causa che può essere di lieve entità o che comunque esercita la sua influenza con continuità nel tempo, senza apparenti effetti fino al momento del crac. Per rimanere nella storia di Carl Barks, per anni ed anni monete sono state aggiunte una dopo l'altra nel deposito, in un processo di accumulo di tipo continuo e senza alcuna sofferenza degna di nota per la struttura dell'edificio. Ad un certo momento, improvvisamente, appare una discontinuità ed il crac (o *rumble* nella vignetta) ne è l'esito inaspettato.

Lo stimolo allo svolgimento del lavoro ed a riprendere studi compiuti nel corso degli anni è certamente venuto dalla pandemia COVID e dall'osservazione dei mutamenti che si sono manifestati in particolare nelle imprese e nei sistemi socio-sanitari, tra cui la diffusione del lavoro agile o smart working, lo spostamento dell'attenzione e degli investimenti dalle strutture ospedaliere ai servizi territoriali nel servizio sanitario.

Tuttavia, si ritiene che tali mutamenti di forma organizzativa siano stati in qualche modo accelerati ed amplificati dalla pandemia, ma ne siano indipendenti, in quanto correlati a dinamiche oggettive che le organizzazioni conoscono per poter mantenere la propria esistenza, o meglio la propria **stabilità strutturale**.

Il modello si basa sull'assunto che nelle organizzazioni complesse la stabilità strutturale, presupposto per la sopravvivenza, la crescita e lo sviluppo è «conseguenza di processi di trasformazione discontinui, quindi come forme di repentina modificazione di attività, interazioni, modalità di assegnazione dei compiti e delle operazioni, in una parola della struttura produttiva»⁶ o per meglio dire della **morfologia organizzativa**.

Il lavoro, partendo dagli studi condotti negli anni '80 sul tema conosciuto come «inosservanza funzionale delle norme»⁷ nelle organizzazioni produttive propone la formalizzazione

³ V.I. Arnol'd, *Teoria delle Catastrofi*, Torino, Bollati Boringhieri, 2020, p. 22.

⁴ R. Thom, *Stabilità strutturale e morfogenesi. Saggio di una teoria generale dei modelli*, Milano, Einaudi, 1985.

⁵ C. Barks, *Donald Duck - A Christmas for Shacketown*, «Four Colors», n. 367, gennaio/febbraio 1952 (*Paperino e il ventino fatale* Topolino, n. 37, 1952).

⁶ M. Mancilli, L. Potestà, F. Ruggeri, *Il Dilemma organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 1985, p. 141.

⁷ *Ibidem*.

dei processi adattivi e di sviluppo delle organizzazioni complesse secondo i modelli offerti dalla Teoria delle Catastrofi e si propone a sua volta come una discontinuità nel campo della teoria dell'organizzazione in quanto:

- definisce le condizioni per cui le variabili essenziali che determinano la vita di una organizzazione complessa, **l'efficacia e l'efficienza⁸ devono essere governate allo scopo di definire la morfologia organizzativa ottimale per mantenere la stabilità strutturale dell'organizzazione;**
- ribalta la prospettiva classica di R. Chandler, secondo cui la strategia aziendale determina la struttura ottimale⁹, e quindi fornisce al management un modello interpretativo per **governare i processi di trasformazione organizzativa e definire una strategia appropriata;**
- rappresenta lo sviluppo organizzativo come un **processo non lineare, discontinuo e descrivibile secondo i modelli della Teoria delle Catastrofi.**

Tutta la teoria dell'organizzazione ruota attorno a dicotomie:

- formale/informale,
- sistema meccanico/sistema organico,
- processi burocratici/relazioni sociali,
- organizzazione verticale/network,
- organizzazione gerarchica/mercato,
- make or buy.

L'approccio di questo lavoro vede tali morfologie non come alternative, alla ricerca di quella migliore, ma come evolutive e cicliche, cioè come forme organizzative che, in funzione dello sviluppo continuo delle due predette variabili (efficacia ed efficienza), sviluppano forme diverse di morfologia organizzativa utile a garantire la stabilità strutturale dell'organizzazione e le trasformazioni sono definite da **discontinuità**, salti nello spazio della stabilità strutturale, definendo nuove forme organizzative che continuano ad evolversi nel tempo.

La capacità del management sta nella analisi, comprensione, interpretazione e governo di tali dinamiche, per evitare che l'organizzazione «vada alla deriva», ed anzi cresca e si sviluppi.

⁸ Nella definizione di R.L. Daft: «L'efficienza si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione; è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessaria per produrre un dato livello di output. L'efficacia è un termine più generale, che indica il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione» (R.L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Sant'Arcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2021, p. 25).

Ne consegue che «efficienza è rappresentata dall'ottimizzazione delle risorse impiegate per raggiungere un obiettivo, mentre l'efficacia è la capacità di raggiungere l'obiettivo, che nel caso delle aziende di produzione significa: come produrre al minor costo possibile e come produrre il miglior bene possibile, in quanto richiesto dal mercato».

⁹ R. Chandler, *Strategia e struttura*, Milano, Franco Angeli, 1976.

Edizioni ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

info@edizioniets.com - www.edizioniets.com

Finito di stampare nel mese di luglio 2022