

# Introduzione

## 1. Per una critica alle visioni classiche del comportamento organizzativo

Secondo la teoria classica, il processo decisionale aziendale è implicitamente considerato come eccellente manifestazione dell'agire razionale. A dispetto di ciò, la storia del management (cioè della gestione aziendale intesa in senso generale) è costellata di prove contrarie. Per esempio, è nota l'analisi critica svolta da Levitt sull'operato delle direzioni aziendali in merito alle politiche di investimento sui prodotti.

Il concetto di *prodotto totale* (o *prodotto ad alto servizio aggiunto*) del professor Ted Levitt della Harvard University fornisce il modello per concettualizzare le diverse strategie aziendali in ordine al modo di concepire la prestazione commerciale. Secondo Levitt, esistono quattro tipi o livelli di prodotto [...]. Ciascuno dei quattro livelli di Levitt corrisponde a una maggior quota di *servizio aggiunto*, tanto che la sommatoria dei quattro gradi di prodotto corrisponde al prodotto *totale*. Tanto più *ricchi* sono i livelli, quanto più *pregiato* sarà il *prodotto totale* [...]. Tuttavia, sebbene il prodotto totale sia dato comunque dalla somma complessiva dei quattro livelli, Levitt ricorda che tra prodotti totali equivalenti, quelli che hanno i livelli *hard* (quello generico e quello atteso) più sviluppati dei due *soft* (incrementato e potenziale), rischiano di essere meno apprezzati dal consumatore. Ciò nondimeno ancora oggi la maggioranza delle organizzazioni raccoglie i propri sforzi soprattutto sul prodotto generico, invece che concentrarsi sullo sviluppo dei due anelli esterni del modello di Levitt. Ciò dimostra una volta di più come la resistenza al cambiamento (e allo sviluppo) agisca ancora nelle direzioni aziendali di tutto il mondo in misura notevole (Perrone, 2004, 42-44).

Ancora più recente è l'analisi critica svolta da Drucker nei confronti della tendenza, molto in voga a partire dagli anni Novanta del ventesimo secolo, a tagliare i salari operai o a rincorrere disegni di de-localizzazione industriale a fini diversi da quelli propri del business:

Non si può più basare un business, o lo sviluppo economico di un Paese, sul basso costo della manodopera [...]. La *bassa produttività della manodopera* mette a rischio la sopravvivenza dell'azienda; ma il basso costo della manodopera non assicura più un differenziale di costo sufficiente a compensare la bassa produttività del lavoro [...]. In molti altri casi – specie quando le agevolazioni sono offerte da piccoli Paesi – l'incentivo è l'unica ragione che spinge un'azienda a investire in un Paese per risollevarne un'azienda locale in difficoltà. Ma è facilmente prevedibile che una decisione motivata dall'incentivo, anziché da una precisa realtà economica, sfoci in un disastro (Drucker, 2009, 66-70).

Viceversa, il gruppo dirigente di un'organizzazione aziendale o di altro tipo dovrebbe sentirsi impegnato a curare “non solo gli aspetti razionali e tangibili dell'organizzazione, come la struttura e la tecnologia, ma simboli, ideologie, linguaggio, convinzioni”, poiché le organizzazioni sono “sistemi costituiti di idee il cui significato deve essere gestito” (Fulcheri, Lo Iacono, Novara, 2008, 119).

Le pagine che seguono contengono alcune riflessioni che nascono appunto da un atteggiamento *dubbioso* nei confronti di assiomi e postulati propri del pensiero organizzativo. Personalmente ho a lungo accettato l'impostazione razionalista che postulava la natura immancabilmente logica e coerente dell'agire organizzato (come del resto pur sempre di impianto logico-razionale rimanevano le correnti di pensiero critico le quali, su un piano politico o a livelli più circoscritti, hanno severamente contestato l'organizzazione del lavoro, dell'economia, della società<sup>1</sup>). Nel tempo tuttavia mi sono convinto che la socialità organizzata, praticamente in tutte le forme e dimensioni in cui si manifesta, deve costantemente soggiacere a due condizioni:

- non esiste una e una sola razionalità ma più e diverse razionalità. Queste, di volta in volta subordinate a vari vincoli<sup>2</sup>, più che la virtuale assolutezza, ne marcano semmai la relatività;

<sup>1</sup> La matrice hegeliana del pensiero di Marx, l'evoluzione positivista dell'ultimo Engels, la radice filosofica propria della sociologia critica tedesca e americana del XX secolo, le correnti psicoanalitiche e di psicologia scientifica del XX secolo partono tutte da un'impostazione tipicamente cartesiana, fondata sul sillogismo del “cogito” ma mai sull'ontologia del “dubito”.

<sup>2</sup> Razionalità “in base al valore”; razionalità “in base al fine” o “strumentale”; razionalità limitata; eccetera.

- l'agire umano, seppur guidato da una *qualche* razionalità, è comunque perennemente insidiato da condotte e culture anomale, disfunzionali, patologiche.

Su tali premesse, già da tempo ho avviato una riflessione tesa a dimostrare come le suddette condizioni non siano affatto eccezioni rare bensì *modi alternativi* in cui organizzazioni grandi e piccole esprimono la propria azione con una frequenza statisticamente troppo rilevante per consentirci di stigmatizzarla come mera eccezione (possibilità peraltro contemplata anche dalla dottrina classica) peraltro destinata a essere corretta, compensata o cancellata dal sistema.

La teoria economica neoclassica assume che gli agenti economici procedano in modo efficiente e razionale, elaborando e ricordando perfettamente tutte le informazioni importanti, senza alcun errore o omissione. La teoria delle decisioni attribuisce ulteriori capacità, ipotizzando che gli attori siano capaci di identificare esclusivamente le informazioni rilevanti ai fini della decisione, senza subire alcuna distorsione causata dal contesto in cui viene assunta la decisione stessa (Legrenzi, 2008, 16).

Credo che la citazione da Paolo Legrenzi ben sintetizzi il bersaglio polemico delle pagine che seguono.

Ci son voluti circa due secoli per perfezionare il gigantesco impianto classico (e neo-classico) di dottrine macro- e micro-economiche che hanno finito per costituire il paradigma di riferimento di chiunque si occupasse di *azienda* e, più in generale, di *organizzazione*. Quasi sempre le concettualizzazioni di pura teoria economica ne hanno o seguito o preceduto altre di carattere sociologico, psicologico, antropologico. A seconda dei casi, tali idee hanno fornito i postulati su cui poggiare la riflessione e l'azione economica o anche i corollari che se ne sviluppavano. Per tale motivo, nella considerazione storica e teorica del pensiero organizzativo e del management (cioè della *gestione*) aziendale i nomi di campioni immediatamente riconoscibili come economisti<sup>3</sup> sono stati spesso affiancati da campioni, altrettanto grandi, operativi in campi contigui ma differenti<sup>4</sup>. Del resto:

La finalità vitale dell'organizzazione è la forza plastica che unifica e da forma a una realtà interpretata da una pluralità di situazioni umane e di prospettive professionali. Il rispetto della sua vera ragion d'essere fonda un trasparente sistema di

<sup>3</sup> Come Smith, Ricardo, Taylor, Keynes.

<sup>4</sup> Un nome su tutti: Max Weber.

responsabilità che crea l'ordine mentale funzionale, morale ed emozionale. È la sfida vitale anche per l'impresa for profit. Questa è un soggetto giuridico privato e persegue interessi privati, ma vive nella e per la società: è un'istituzione tenuta a trasferire le acquisizioni scientifiche e tecnologiche in prodotti e servizi. Se il profitto è condizione per la sua esistenza, questa è legittimata non dalla capacità di mercificare uomini e cose, ma dalla capacità di realizzare oggetti e attività utili alla vita degli uomini (Fulcheri, Lo Iacono, Novara, 2008, XVIII).

## 2. Il percorso

*Anomalie del comportamento organizzativo* è un'opera monografica in cui, anche con il contributo di altri autori, provo a svolgere un'analisi di anomalie procedurali, disfunzioni comportamentali, singolarità e stranezze operative riscontrabili negli ambienti organizzativi. Tuttavia l'intento della "narrazione" si arricchisce volutamente anche di prospettive più ampie, che prevedono la considerazione delle organizzazioni (grandi e piccole, di tipo aziendale o governativo, nazionali, internazionali o trans-nazionali) nell'ambito del macrosistema sociale (ormai di dimensioni *globali*) in cui sono inserite e con cui costantemente si relazionano le persone che vi operano. Ovviamente esistono molti modi per affrontare un tema del genere e varie le prospettive scientifiche e gli approcci culturali a cui potersi riferire. Così come molte sono le ottiche da cui vagliare fenomenologicamente l'*anomalia*: sintomo patologico disadattivo e disfunzionale certamente, ma anche, secondo i casi, esempio di razionalità alternativa, sussulto creativo, indizio *vivente* di complessità e così via. Nel corso dei tre capitoli da me curati (e che formano la prima parte del lavoro) mi avvalgo di un duplice paradigma psicologico e sociologico, ma anche i contributori si accostano ai rispettivi argomenti adoperando, di caso in caso, gli strumenti propri della filosofia, della sociologia, dell'economia, della psicologia e, in parte, dell'antropologia.

Nel primo capitolo prendo in esame alcuni costrutti di matrice sociologica e psicologica applicabili sia alla dimensione individuale sia a quella collettiva (e, quindi, organizzativa). A seguito di tale perlustrazione, con riferimento particolare (ma non esclusivo) alle organizzazioni complesse, giungo a considerare del tutto legittimo postulare per esse, come anche altri autori hanno fatto, l'esistenza di nozioni quali *reputazione*, *identità*, *personalità*, *orientamento*, *atteggiamento*. L'ammissione dell'esistenza di costrutti del genere, applicati anche a imprese e altre organizzazioni, comporta l'accettazione dell'idea che esse possano dimostrarsi sostanzialmente "nella norma" o, viceversa, soggette ad anomalie, disturbi e patologie.

Esattamente come accade ai soggetti individuali. Nel secondo capitolo mi servo di queste *traslazioni* disciplinari per soffermarmi su alcune disfunzioni organizzative documentate in letteratura o da me testimoniate direttamente. Indico inoltre casi di studio in grado di evidenziare esempi di patologia comportamentale e di irrazionalità organizzativa. Il fine principale è di dimostrare come, contrariamente a quanto previsto dalla teoria classica dell'organizzazione, la quotidianità lavorativa sia costellata da esperienze disadattive e irrazionali con frequenza tutt'altro che eccezionale. Il secondo scopo, conseguente al primo, consiste nel "mettere in guardia" il lettore, fornendogli esplicitamente riferimenti storici ed esempi reali di modelli disadattivi: a tale proposito, anche con gli apporti di Mariana D'Ovidio e Marianna Famiglietti, ho concepito il secondo capitolo come contenitore di un'ampia casistica. Il terzo capitolo è dedicato alle "dinamiche finzionali" che hanno finito per pervadere le organizzazioni e la società. L'ideologia del "come se" mina alle radici il presupposto dell'agire razionale quale assiomatico per ogni forma di governance. Il risultato peggiore non è soltanto nei ripetuti insuccessi (che vengono negati o rimossi) di tale agire, quanto nel "fingere" che l'azione sia stata efficace. Sulla base di tale premessa, provo a spiegare alcuni tra i fallimenti epocali degli *establishment* pubblici e privati dell'era postmoderna, allargando l'orizzonte dell'analisi a riflessioni di stampo psicosociologico e antropologico su alcune modalità di pensiero e di rappresentazione sociale disfunzionali proprie della contemporaneità, con particolare (sebbene non esclusivo) riferimento alla situazione italiana.

La seconda parte raccoglie i contributi offerti da quei colleghi che con me hanno voluto condividere questa *esplorazione* sul terreno dell'anomalia e di alcune sue forme. I quattro capitoli di cui si compone adottano diverse ottiche di indagine: l'anomalia quale ricchezza da tutelare contro il conformismo aziendale; l'anomalia come malcostume economico ed etico-politico, come opzione psichica presente nell'agire organizzato o, ancora, come esperienza psicosociale di parziale disconnessione dalla realtà organizzativa (e non solo).

Il contributo di Fabrizio Dafano, poggiando su un'ampia varietà teorica, sottolinea come le *Weltanschauung* tradizionali si siano rivelate epifaniche della disapprovazione dell'anomalia, perché orientate alla "normalizzazione" della *res* organizzativa piuttosto che alla sua comprensione, e documenta come una cultura organizzativa possa essere messa meglio a fuoco se si esaminano le irregolarità, le devianze e le tensioni latenti che in essa si producono. Ma a questo punto Dafano recupera, con un'inversione di paradigma, le virtualità e le potenzialità proprie dall'anomalia organizzativa in-

terpretandole, quando non distruttive, come possibili fonti creative. Patrizio Di Nicola adotta la prospettiva sociologica per affrontare la questione delle retribuzioni dei dirigenti che creano vere e proprie disfunzioni nei meccanismi organizzativi quando vengono erogate a prescindere dai risultati ottenuti (il che avviene molto spesso). Delia Duccoli avverte come l'introduzione di nuove politiche gestionali abbiano a volte effetti sui comportamenti organizzativi diametralmente opposti rispetto alle aspettative e sottolinea che spesso gli scarsi risultati vengono sommariamente commentati come resistenze al cambiamento. La sua riflessione si confronta con recenti studi sul funzionamento della mente umana alla ricerca di altre ipotesi in grado di spiegare alcune reazioni negative ai buoni propositi gestionali.

Nel proprio contributo Morag McGill parte dal paradosso rappresentato dal fatto che più i manager hanno mezzi per facilitare una maggiore connettività, meno sono "connessi": alle proprie emozioni e stati mentali e a quel che richiede il momento presente. L'autrice esamina le disfunzioni di un'attenzione frammentata (come la "mente-scimmia", i pensieri compulsivi, la mente stressata in uno stato di reattività inadeguata permanente) per poi indicare due possibili vie per coltivare uno stato di "presenza", di piena e consapevole adesione alla realtà.

La scelta di adottare la prospettiva dell'analisi di condotte organizzative svolgendola soprattutto "in negativo" intende rispondere a un'esigenza logica e pedagogica mirante a capovolgere i modi usuali di trattamento di argomenti aziendali. Questi sono per lo più incentrati, per lunga tradizione, sull'indicazione di "teorie positive", conseguenti "regole d'oro" ed eventuale correlativo corredo di *best practice*. E se letteratura manageriale, pubblicistica tecnico-scientifica e manualistica hanno a lungo coltivato l'idea che fosse naturale e più produttivo indicare teorie, pratiche e modelli di riferimento positivi, pochi autori, come il primo Kotler o l'ultimo Drucker, si sono discostati da tale schema. Non penso affatto che un'impostazione del genere sia inadeguata, credo tuttavia (lo credo io come i colleghi che hanno collaborato alla stesura del volume) che essa possa venir integrata da una prospettiva ulteriore: indicare i punti di sofferenza dell'agire organizzato e porli in rapporto con scenari socioculturali più ampi. Ciò dovrebbe mettere in guardia il lettore contro ogni possibile glorificazione agiografica dell'esistente, ammonirlo a non cedere ad alcun conformismo semplicista e incoraggiarlo alla costruzione di un "cambiamento verso il nuovo". È probabile che il mutamento sia più efficace e autentico se memore degli errori commessi in passato e conscio di quelli possibili in avvenire.