

## **DIBATTITO SU *STORIE DI IMPRESE***

**QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA “L’OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE”**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO**

*Abstract*

*Storie di imprese* (TAO Digital Library, 2013), dedicated to the organizational transformations of five enterprises (Fiat Auto, Finmeccanica, Ciba Specialty chemicals, Zurich, Poste Italiane) during the 2000-2010 decade, stimulated a wide debate. This publication, which collects the commentaries and discussions of three seminar that took place in different Universities with the participation of scholars from different disciplines, continues the reflection about the crucial question: How do enterprises change?

*Keywords*

Organizational change, History of enterprises, Organization theories, Organizational action.

Dibattito su Storie di Imprese, Masino Giovanni (Ed.). Bologna: TAO Digital Library, 2015.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2015 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-06-9



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2015  
da TAO Digital Library – Bologna

## **DIBATTITO SU *STORIE DI IMPRESE***

**QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO**

### *Indice*

#### **Presentazione**

**MASSIMO NERI, Storie di imprese e concezioni di organizzazione**

**FRANCESCO CHIAPPARINO, Un punto di vista storico**

**TONINO PENCARELLI, Storie di imprese e strategia**

**LUCIO POMA, Trasformazione delle imprese o rivoluzione?**

**ENRICO CORI, Prospettive sull'organizzazione**

**PAOLO DI TOMA, Il tempo nel cambiamento organizzativo**

**MATTEO RINALDINI, Retorica post-fordista e residualità del lavoro**

**ANNACHIARA SCAPOLAN, Dubbi di una docente di organizzazione aziendale**

**GIOVANNI MASINO, Osservazioni sul cambiamento delle imprese**

**BRUNO MAGGI, Nota sulla teoria e sul metodo**

**Riferimenti bibliografici**

## Dubbi di una docente di organizzazione aziendale

*Annachiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia*

Il seminario dedicato alla discussione del Quaderno *Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) che ha avuto luogo a Reggio Emilia ha mostrato agli studenti del corso di Organizzazione aziendale di cui sono docente, che vi hanno partecipato, un modo di vedere l'organizzazione e il cambiamento organizzativo diverso da quello che è solitamente a loro presentato. In quel corso non si studiano tutte le teorie sull'organizzazione né si ripercorre la storia del pensiero organizzativo; si presentano alcuni contributi riguardanti la progettazione, e ri-progettazione, organizzativa, secondo la prospettiva condivisa da molti manuali di organizzazione aziendale, sia italiani sia internazionali (ad esempio: Costa, Gubitta, Pittino, 2014; Daft, 2004; Isotta, 2011; Jones, 2007).

Il seminario ha costituito un'opportunità per far comprendere agli studenti presenti che questo modo di vedere l'organizzazione è soltanto uno dei modi possibili, secondo le diverse scelte epistemologiche e teoriche. Il Quaderno ricorda, fin dal primo capitolo (Maggi, 2013), le visioni di organizzazione. Secondo la visione oggettivista l'impresa è "una 'entità' reificata, prodotta da scelte oggettivamente razionali di proprietari e dirigenti"; secondo la visione soggettivista è un'entità che emerge "dall'interazione tra attori la cui razionalità è riconoscibile *a posteriori*"; secondo la "terza via" epistemologica "è un complesso di processi d'azione [...] guidati da razionalità limitata [...] in continua e sempre mutevole relazione con altri processi d'azione" (ivi.: 19-20).

Il Quaderno pone in evidenza i limiti della prospettiva oggettivista, dominante tra studiosi e dirigenti, e di quella soggettivista. In particolare, imputa alla prospettiva dominante la riduzione dei cambiamenti che hanno

coinvolto le imprese negli ultimi decenni a un passaggio da fordismo a post-fordismo. Il cambiamento è innegabile, ma non nella direzione di un superamento della matrice fordista: “La nostra tesi è che le imprese [...] sono cambiate, negli ultimi quindici anni, in una direzione che contraddice apertamente la letteratura ancor oggi più diffusa, che enfatizza il ricorso al decentramento delle decisioni, a una progettazione del lavoro orientata alla discrezionalità e alla de-burocratizzazione delle mansioni, e a politiche di gestione delle risorse umane finalizzate allo sviluppo delle persone e alla loro valorizzazione (Masino 2013: 43).

Il secondo capitolo del Quaderno (ivi: 24-47) presenta i risultati di un’analisi di contenuto dei racconti dei cambiamenti organizzativi discussi nei seminari del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”. In 57 casi di imprese, dal 1995 al 2008, si è assistito alla semplificazione nella progettazione organizzativa, a un aumento dell’accentramento decisionale e del controllo, sotto forma di rigida definizione dei ruoli, standardizzazione dei processi di lavoro, formazione al lavoro e valutazione. Il tutto principalmente al fine di ridurre i costi e aumentare l’efficienza. E’ interessante notare che, almeno parzialmente, agli stessi risultati giunge un’indagine statunitense (Wulf, 2012), condotta con una diversa metodologia di ricerca: un *large-sample panel dataset* derivato da una *compensation survey* riguardante gli anni 1986-2006. Secondo questa ricerca, le grandi imprese hanno ridotto il numero dei livelli gerarchici, senza che ciò si sia accompagnato a una riduzione del controllo, né a un aumento del decentramento decisionale. Al contrario, a fronte di dirigenti divisionali che sono più vicini all’alta direzione e che hanno rispetto al passato una retribuzione maggiormente collegata alle prestazioni, gli *executive boards* sono guidati da CEO che sono molto più coinvolti nei processi di decisione e di controllo. La conclusione è che la forma multi-divisionale decentrata non sia più la soluzione prevalente tra le grandi aziende americane; esse hanno ristretto il *focus* dei loro portafogli di *business*, e hanno adottato soluzioni organizzative più piatte ove, però, le categorie “accentramento *vs.* decentramento” risultano inadatte alla spiegazione.

Tuttavia, la lettura delle evidenze empiriche riguardanti i cambiamenti organizzativi riportate da Masino mi ha colpito, non solo per il contenuto, ma anche per la sequenza di esposizione dei “temi ricorrenti”: prima l’obiettivo dei cambiamenti (efficienza), poi i principi di ri-progettazione organizzativa (accentramento, semplificazione), infine l’organizzazione del lavoro (ruoli, formazione, ecc.). Tale sequenza sembra esprimere, implicitamente, che le imprese, nell’attuare il cambiamento, si diano prima un obiettivo, poi definiscano la struttura più adatta a perseguirlo e, infine, adottino adeguati meccanismi di funzionamento. Si tratta di un’assunzione, se non funzionalista, almeno “strumentale” (Costa, Gianecchini, 2013).

Maggi attribuisce alla prospettiva dominante di matrice oggettivista, oltre all’erronea interpretazione della convergenza dei recenti cambiamenti organizzativi verso un modello post-fordista, anche - senza fornire una spiegazione immediatamente comprensibile - “conseguenze pesantemente negative di ordine economico generale e in particolare per quanto riguarda l’efficacia dei processi di lavoro e il rispetto dei diritti e la tutela del benessere delle persone” (Maggi 2013: 11-12). Egli indica nella visione funzionalista, del necessario adattamento dell’impresa all’ambiente, la causa principale dei limiti della prospettiva oggettivista. Un dubbio su questo punto è stimolato dall’osservazione fatta pocanzi: se, infatti, le evidenze empiriche presentate da Masino pongono in discussione l’affermazione di un modello post-fordista, la visione funzionalista sembra tuttavia adatta a spiegare i nessi tra i cambiamenti intervenuti negli obiettivi, nella struttura, nella gestione del personale, anche se si tratta di cambiamenti che sembrano confermare alcuni elementi tipici del fordismo.

Infine, secondo Maggi, il tempo è una variabile di sfondo e quindi non v’è spazio per la storia sia nella prospettiva dominante sia in quella soggettivista, mentre “il *tempo* è cardine dell’interpretazione dell’*agire umano* quand’esso è inteso, appunto, come “*agire*”, come *processo d’azione*” (ivi: 19). Di fronte a tale limite, Maggi suggerisce di cambiare visione: “esiste anche una prospettiva teorica - benché spesso trascurata, o rimossa - che assume il tempo

come variabile fondamentale di ogni attività umana, e quindi non solo permette ma necessariamente implica la dimensione storica nel racconto delle attività di impresa. E in questa prospettiva [...] ogni attività di impresa è storia delle sue trasformazioni organizzative” (ivi: 22).

Tale visione è utilizzata nel Quaderno per presentare i casi discussi nell’ambito del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”. Si tratta di un programma che merita attenzione, perché originale e unico nel panorama almeno italiano, oltre che per la durata, per la metodologia: “Il ‘laboratorio’ che produce i casi è [...] un seminario permanente di dirigenti di varie imprese” (ivi: 3), nel quale le “regole del gioco” riguardano la simmetria dei rapporti, il rispetto delle competenze e dei punti di vista, e il confronto.

Il Quaderno comprende cinque storie di trasformazione organizzativa di altrettanti importanti aziende italiane e/o presenti in Italia. La lettura delle storie è molto coinvolgente, di tutte si apprezza la ricchezza del “racconto”, che segna una netta differenza rispetto al *case study* di scuola harvardiana. Ogni storia presenta peculiarità diverse in termini di caratterizzazione del cambiamento: ad esempio, i mutamenti di direzione in Fiat (Salento, 2013), i sistemi di gestione delle conoscenze in Finmeccanica (Ferri, 2013), la modificazione dei sistemi informatici in Ciba (Albano, 2013), i progetti di sviluppo delle persone in Zurich (Berdicchia, 2013), e quindi tocca aspetti che sono senza dubbio di rilevante interesse per chiunque si occupi di studio dell’organizzazione. Senza entrare nei contenuti specifici, vorrei concentrarmi su aspetti più “metodologici” e illustrare alcune perplessità che la lettura delle storie ha suscitato in me, non tanto nel racconto, quanto nell’analisi proposta da ciascun autore dopo il racconto.

Ho constatato che ogni storia è raccontata in base alla visione oggettivista. Infatti, la sequenza del racconto è di solito questa. Si comincia con la descrizione del contesto e della sua evoluzione: “Ogni riflessione sul cambiamento organizzativo delle imprese deve saper porre attenzione al contesto industriale nel quale l’attività economica si svolge” (Ferri 2013: 71). E’ poi descritta la strategia dell’impresa e la sua evoluzione, con i cambiamenti intervenuti

nell'assetto organizzativo e il conseguente effetto sulla prestazione: "Per un processo d'innovazione lento, CSC ha particolarmente risentito della trasformazione di molti prodotti in *commodity* [...]. Questo fenomeno, associato alla crescita dei prezzi delle materie prime e dell'energia, e alla pressione crescente dei produttori asiatici [...] ha avuto conseguenze negative sulla redditività dell'impresa. Tali problemi hanno indotto i vertici di CSC a un ripensamento della strategia d'impresa e a rivedere alcuni importanti aspetti della configurazione organizzativa" (Albano, 2013: 99).

Nella discussione che segue ogni racconto, è anzitutto sintetizzata e ripresa la prospettiva già presentata nel caso, poi la prospettiva soggettivista (non sempre) e infine la prospettiva dell'azione organizzativa. Ho notato che è dedicato quasi sempre più spazio all'interpretazione oggettivista che alle altre due prospettive, perché di solito vengono presentate interpretazioni sia alla luce delle teorie contingentiste, sia delle teorie neo-istituzionaliste o dell'economia dei costi di transazione. Non sempre è facile, soprattutto con riferimento alla prospettiva dell'azione organizzativa, cogliere gli aspetti distintivi e le differenze rispetto alle altre due prospettive. Sono utilizzati concetti diversi: ad esempio, il concetto di "coalizione dominante" per il caso Fiat, di "campo d'azione organizzativa" e di "*task environment*" per i casi Ciba, Zurich e Poste Italiane, il concetto di "processo decisionale", e in particolare delle "premesse alla decisione", nei casi Fiat e Ciba, di "razionalità limitata" in Poste Italiane, e di "processo di regolazione".

Non mi sembra, inoltre, sempre chiara la differenza tra i "protagonisti" dei processi d'azione, i soggetti della prospettiva soggettivista, e i decisori della prospettiva oggettivista: "Se si guarda alle scelte organizzative come scelte di regolazione, il quadro interpretativo non riguarda la dialettica tra variabili 'interne' ed 'esterne' e i loro nessi causali, conduce invece a concettualizzare le trasformazioni organizzative come un processo decisionale complesso, che coinvolge numerosi protagonisti [...]. Un percorso dove conta anche il contesto, naturalmente, ma dove conta soprattutto la storia e la unicità dei suoi protagonisti" (Salento, 2013: 69).



Ancora, molto spesso la lettura secondo la prospettiva dell'azione organizzativa mi sembra ridotta a un problema di coerenza: "L'azione strutturale appare [...] volta alla ricerca di coerenza tra strutturazione sociale e strutturazione dei compiti in relazione alle scelte d'azione istituzionale e tecnica. Le azioni riguardanti il personale promosse da Zurich possono essere viste come un ulteriore elemento di coerenza rispetto alle scelte organizzative di più ampio raggio" (Berdicchia, 2013: 133). Diventa in tal modo difficile comprendere pienamente le differenze rispetto a contributi di matrice oggettivista che pure utilizzano questo concetto (Mintzberg, 1983).

Infine, mi sembra che gli autori, nella presentazione della prospettiva dell'azione organizzativa, si concentrino sul "come" cambiano le modalità di regolazione interna e/o il campo d'azione, ricadendo però, quando spiegano le ragioni di tali cambiamenti, nella prospettiva deterministica tipica dell'oggettivismo: "In tutte queste iniziative si colgono, seguendo la proposta teorica di Maggi, modalità di regolazione diverse [...], tuttavia coerenti in quanto orientate a un obiettivo che, al livello generale, si può dire sostanzialmente univoco: riduzione della discrezionalità interna, miglioramento della capacità di controllo diretta e indiretta, semplificazione e riduzione dei costi" (Ferri, 2013: 91); "l'enfasi sulla omogeneizzazione e sulla standardizzazione evidenzia anche la volontà di rafforzare una regolazione eteronoma, nella convinzione (assai diffusa nella prassi manageriale) che quest'ultima sia portatrice di efficienza, di identità, di continuità, di riduzione dell'incertezza" (Berdicchia, 2013: 132); "[Poste Italiane] ha quindi modificato in modo molto rilevante il campo d'azione. Le direttrici del cambiamento, qualità ed efficienza, sono state declinate in termini di prodotti, clienti, servizi resi, e tecnologia mobilitata." (Barbini, 2013: 158).

Gli autori hanno replicato, nel corso del seminario, che la descrizione in prospettiva oggettivista, almeno in termini di sequenza espositiva, riflette la visione dominante tra i dirigenti che presentano i casi di cambiamento riguardanti le loro imprese. E che chi adotta la prospettiva oggettivista, oppure soggettivista, inevitabilmente tende a trovare conferme alla propria prospettiva

in ognuna delle storie raccontate. La “sfida” consisterebbe pertanto nel provare a togliersi le “lenti” dell’oggettivismo o del soggettivismo per indossare quelle dell’azione organizzativa. Il che richiede un approfondimento, almeno da parte mia, di tale prospettiva, dei suoi presupposti, e dei suoi principali percorsi di ricerca.