

## **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 Sznelwar	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**

## **Il tempo nel cambiamento organizzativo**

*Paolo Di Toma, Università di Modena e Reggio Emilia*

La rilevanza e l'attualità del cambiamento organizzativo sono chiare e centrali, sia nella ricerca sia nell'attività delle imprese. La valenza è ancora superiore, se possibile, in un periodo storico caratterizzato da profondi mutamenti che hanno prodotto e continuano a produrre un elevato impatto sul tessuto sociale ed economico. L'evidente difficoltà e il ritardo nel comprendere i cambiamenti organizzativi sono in parte accresciuti, nel dibattito scientifico, da impostazioni metodologiche non sempre chiare e coerenti che condizionano negativamente la ricerca e l'utilità dei suoi risultati.

Il Quaderno *Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) offre un contributo non comune allo studio del cambiamento organizzativo. Non comuni sono il lungo arco temporale entro cui si sono osservate le trasformazioni avvenute nelle imprese coinvolte nel Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" e l'utilizzo del seminario permanente tra pari come metodo di raccolta delle informazioni che provengono dall'esperienza e dal confronto. Non comune è la ricchezza di motivi di riflessione che emergono dalla lettura dei casi presentati per guidare lo studio e la comprensione del cambiamento organizzativo.

*Storie di imprese* racconta le esperienze di cambiamento realmente vissute dai protagonisti, che descrivono come i mutamenti sono avvenuti nel tempo, e pone in evidenza come l'interazione tra le persone, le decisioni e il contesto abbiano indirizzato le traiettorie di trasformazione.

Il dibattito scientifico sul cambiamento organizzativo ha prodotto risultati contrastanti, fondati su differenti concettualizzazioni e prospettive metodologiche. La comprensione dei percorsi di trasformazione che le imprese compiono ne risulta penalizzata e ne conseguono limiti riconosciuti

nell'interpretazione delle dinamiche e degli effetti del tempo, del processo e del contesto (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001: 697).

Un rilevante valore del contributo di *Storie di imprese* è prodotto dal lungo periodo di tempo considerato nei casi studiati. Non semplicemente per la quantità e analiticità delle informazioni che si rendono disponibili, ma soprattutto perché la rappresentazione del fenomeno che emerge dalla prolungata osservazione pone in discussione il concetto stesso di cambiamento organizzativo e le scelte metodologiche che il ricercatore adotta per guidare lo studio.

Un approccio che privilegia la storia nel raccontare le trasformazioni delle imprese evidenzia il limite di affermate concezioni che si concentrano sull'osservazione statica del cambiamento e lo considerano episodico rispetto al "normale" svolgimento dell'attività. La rilevanza della relazione tra la storia e l'analisi organizzativa è riconosciuta ma controversa in letteratura, a causa del conflitto epistemologico che contrappone la narrazione all'elaborazione teorica (Rowlinson, Hassard, Decker, 2014). In *Storie di imprese* la storia è narrazione dei mutamenti letti dall'interno dell'impresa. La descrizione dell'esperienza e dell'interpretazione dei protagonisti diretti non preclude, ma alimenta la discussione sul cambiamento e sulla sua concezione. Lasciare la parola all'esperienza dei protagonisti, registrata per un periodo di tempo insolitamente lungo per una ricerca, non pare una rinuncia allo sforzo di teorizzazione del cambiamento organizzativo. Al contrario, sembra costituire la scelta metodologica che permette alla realtà stessa di indirizzare la concettualizzazione del fenomeno, superando, ad esempio, la potenziale distorsione causata dalla definizione del perimetro di osservazione operata dal ricercatore. In un contesto in continua trasformazione, la delimitazione dell'arco temporale su cui si concentra l'indagine condiziona l'analisi, poiché espone al rischio di un'arbitraria suddivisione del fenomeno, individuandone solo parzialmente le manifestazioni.

La letteratura ha tradizionalmente considerato il cambiamento organizzativo "eccezionale", rispetto a una normalità riconosciuta nella

condizione di stabilità (Orlikowsky, 1996). La stabilità esprime l'identificazione di un ordine che regola il funzionamento dell'organizzazione, mentre il cambiamento è uno stato temporaneo circoscritto alla transizione tra due differenti condizioni di stabilità. In prevalenza, il cambiamento organizzativo è stato interpretato come un evento compiuto, che può essere scomposto per descriverne componenti elementari, per analizzarlo e identificarne cause ed effetti che ne sono conseguenti. La prospettiva di osservazione è esterna e riconduce il cambiamento a un modello caratterizzato da "stati" dell'organizzazione che si succedono nel tempo.

Il significato stesso di processo ne è condizionato, poiché diviene lo strumento utilizzato per fornire spiegazioni causali delle variazioni nelle variabili osservate. Non si coglie, tuttavia, il cambiamento nella sua dinamica, poiché si trascurano i micro-processi che costituiscono la componente elementare dei mutamenti e delle trasformazioni organizzative. Un limite di questa prospettiva è, dunque, l'incapacità di comprendere pienamente la pervasività, l'indeterminatezza e l'indivisibilità del cambiamento. Alla base vi è un'impostazione filosofica in cui il cambiamento è una successione di posizioni nel tempo<sup>1</sup> e la dinamicità è rappresentata attraverso l'osservazione di una serie di condizioni di stabilità. Sfugge, tuttavia, come avviene la transizione da uno stato all'altro e, conseguentemente, come si forma la direzione del cambiamento, così come si riconosce la carenza di strumenti concettuali per comprendere l'essenza stessa del fenomeno (Tsoukas, Chia, 2002). Per rispondervi si è, ad esempio, proposta in letteratura la metafora dell'improvvisazione, enfatizzando la necessità di accogliere le prassi emergenti in una realtà in continua trasformazione (cfr. Orlikowsky, 1996; Weick, 1998).

La reificazione del cambiamento organizzativo limita la comprensione della pervasività dei mutamenti che, senza soluzione di continuità, si succedono nella vita delle imprese. Comprime la possibilità di riconoscere i mutamenti di percorso originati dalle azioni, dalle idee, dai conflitti, oltre che dalla

---

<sup>1</sup> Per un richiamo alle origini filosofiche del dibattito sul cambiamento si veda, ad esempio: Van de Ven, Poole, 2005.

formazione del consenso. Feldman (2000: 613), ad esempio, associa alle routine cambiamenti emergenti nelle modalità di svolgimento delle attività, non circoscritti alle sole alternative preventivamente conosciute e disponibili.

L'adozione di una prospettiva di processo costituisce una differente concettualizzazione della natura del cambiamento organizzativo, poiché riconosce nelle imprese un flusso in costante trasformazione e identifica nel cambiamento un fenomeno permanente e in corso. Il processo è definito, pertanto, dalla successione di azioni, eventi, attività individuali e collettive che si dispiegano nel tempo. Una teoria del cambiamento, dunque, dovrebbe presentare evidenze e confrontarsi con la concezione di continuità, di cambiamento e della loro relazione (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001: 700).

Un ulteriore contributo fornito da *Storie di imprese* risiede nell'originalità del metodo del seminario permanente e del confronto tra pari nello studio del cambiamento organizzativo. Nell'analisi per processi si focalizza l'attenzione sul flusso di attività per indagare il cambiamento dall'interno, attraverso la conoscenza diretta, acquisita mediante il coinvolgimento, ovvero attraverso una sorta di immedesimazione che consenta di percepire le esperienze dei protagonisti. Tsoukas e Chia (2002) sottolineano la difficoltà dell'analisi per processi, poiché la comprensione del cambiamento avviene attraverso la percezione delle differenze che si manifestano nel fluire della realtà e quanto più vi è la capacità di riconoscere micro-variazioni, tanto più si coglie la pervasività del cambiamento nella sua dinamica. La conoscenza diretta non è alternativa, essa è complementare alla concettualizzazione che consente l'astrazione dall'esperienza per schematizzare una visione d'insieme del fenomeno indagato (Van de Ven, Poole, 2005). Il limite del dibattito scientifico è di essersi concentrato prevalentemente sugli "stati" dell'organizzazione, trascurando l'osservazione di come il cambiamento realmente emerge nel tempo e si realizza. Ne deriva, conseguentemente, la necessità di un riequilibrio attraverso una più accurata conoscenza diretta che rappresenti i processi con cui i protagonisti attuano il cambiamento nel tempo (Tsoukas, Chia, 2002: 572).

Il metodo del seminario permanente e del confronto tra pari appare coerente con l'intento di identificare le lievi variazioni, talvolta antagoniste, che compongono il processo e che, a una lettura superficiale, potrebbero rappresentare, nella loro sintesi, la staticità dell'organizzazione nel momento dell'osservazione. L'adozione di una prospettiva che consideri il cambiamento un fenomeno in corso, concentrandosi sui micro-processi che caratterizzano le trasformazioni organizzative, mostra una superiore capacità di spiegarne le dinamiche. La focalizzazione sulle componenti più elementari e analitiche consente di osservare i possibili mutamenti non previsti o divergenti da quelli inizialmente considerati o pianificati. Inoltre, si supera l'insufficiente capacità delle prospettive consolidate di cogliere come effettivamente si compiono le trasformazioni nel loro divenire, riconoscendo le modalità di attuazione delle decisioni e gli adattamenti o i correttivi successivamente adottati durante l'esecuzione. Se il cambiamento è costantemente in corso, diviene possibile comprenderne la profondità, le ramificazioni tra gli attori e la non linearità nella sua realizzazione. Si supera, quindi, un'interpretazione del cambiamento avulso dalla realtà in cui si realizza, che può legittimare la pianificazione di cambiamenti che, invece, falliscono nella loro attuazione (cfr. Feldman, 2000; Orlikowsky, 1996; Weick, Quinn, 1999).

I motivi di riflessione stimolati da *Storie di imprese* sono numerosi e vanno ben oltre le brevi considerazioni di questa nota. Le evidenze e la proposta metodologica suggeriscono percorsi di ricerca che possono essere intrapresi per cogliere opportunità finora trascurate o non completamente esplorate nel dibattito scientifico, per comprendere le considerevoli trasformazioni che stanno coinvolgendo le imprese. Si pensi, ad esempio, al fenomeno delle crisi d'impresa, osservate sia nei processi di decadimento sia nei sentieri di rilancio. A fronte di contesti radicalmente mutati rispetto al passato, la ricerca ha frequentemente riproposto schemi interpretativi e argomenti elaborati alcuni decenni orsono e oggi insufficienti. Un approccio focalizzato sulle micro-componenti di un processo degenerativo che identifichi le differenze che progressivamente conducono a una crisi, come pure di un



percorso di superamento del declino, contribuirebbe significativamente all'avanzamento degli studi su tale manifestazione del cambiamento organizzativo. Inoltre, sostanzialmente trascurata dalla ricerca è la prospettiva di processo nella *governance* delle imprese e le relazioni con il cambiamento organizzativo. In questo ambito emerge con netta evidenza l'insufficienza delle spiegazioni focalizzate sulle strutture, mentre estremamente rilevante è la regolazione del potere nei processi decisionali in cui, frequentemente, si rileva il contrasto tra ruoli formali e informali.