

Trasformazione ed etica

Laurent Bibard

ABSTRACT

Ogni trasformazione, quando diventa effettiva, sconvolge l'esistente. Le organizzazioni, private o pubbliche, lo sanno bene e si sforzano di condurre tutto il personale verso un futuro che, al contempo, appaia come desiderabile e necessario.

Resta il fatto che un punto cieco nelle trasformazioni viene spesso trascurato: nessuno slancio è possibile senza punto d'appoggio. Ora, il supporto di qualsiasi organizzazione consiste in ciò che già sa fare. È essenziale, sia per il successo delle trasformazioni sia per coloro che le attuano a tutti i livelli, che le organizzazioni imparino ad appoggiarsi al loro know-how e alle loro capacità interpersonali già inesperti per apprendere ad apprenderne e integrarne di nuovi.

INTRODUZIONE

“Trasformazione e etica”: ci si può chiedere in che cosa l'etica riguardi la trasformazione.

Una ragione fondamentale, che qui non posso argomentare, è che non c'è bisogno di trattare una questione reputata esplicitamente etica perché essa riguardi l'etica. In altre parole, che tutto è potenzialmente “etico” come ha sostenuto per esempio Spinoza, e non, come vogliamo credere oggi, ciò che è reputato esserlo (come un investimento “etico” per esempio). Mi accontento qui di indicare come l'etica riguardi il cambiamento sulla base di due osservazioni preliminari: il cambiamento è una questione organizzativa da un lato, e gestionale dall'altro. Queste due premesse possono essere sinteticamente presentate come segue.

KEYWORDS

Competenze
Ascolto
Organizzazioni
Resistenze
Saper essere
Trasformazioni

Laurent Bibard

Laurent Bibard è professore all'ESSEC, dove dal 2014 ricopre la cattedra «Edgar Morin in Complexity». Ex Direttore della scuola (2005 - 2009), basa la sua riflessione su un duplice approccio, filosofico e di management delle organizzazioni, per comprenderle e consigliarle in un contesto ormai globale e caratterizzato dalla crescita delle incertezze.

ESSEC
3, Avenue Bernard Hirsch
CS 50105
95012 Cergy-Pontoise cedex 01
Email : bibard@essec.edu



Non c'è bisogno di trattare una questione reputata esplicitamente etica perché essa riguardi l'etica

La trasformazione è prima di tutto una questione organizzativa.

Tutti vogliono “cambiare” attualmente. E fa parte dell'ordine delle cose, se si vuole. Poiché il mondo delle organizzazioni - e non solo delle aziende - cambia, e sta cambiando di questi tempi, è un luogo comune dirlo, con estrema rapidità. È imperativo, se vogliamo “durare” in questo contesto di globalizzazione accelerata, cambiare con il mondo in cui viviamo e lavoriamo, pena l'eliminazione.

Tuttavia, un problema organizzativo diventa immediatamente evidente se guardiamo la cosa da vicino. Nella fretta, il più delle volte finiamo per confondere i fini con i mezzi. Più il cambiamento viene identificato come necessario, più le organizzazioni lo sostengono, lo guidano e lo rivendicano come obiettivo. Si cambia, si deve cambiare, ma nella realtà finiamo per non saperne il perché. In altre parole, cambiamo continuamente, e c'è una cosa che non cambia più, ovvero che il cambiamento è considerato ovvio. Le organizzazioni corrono il rischio di immobilizzarsi totalmente in un'ideologia del cambiamento che provoca decisioni manageriali frenetiche e permanenti, senza che emergano degli orientamenti strategici più convincenti, che “coinvolgano”, se così si può dire, positivamente i collaboratori delle aziende e delle organizzazioni interne. Il cambiamento diventa quindi potenzialmente profondamente deleterio, provocando comportamenti di “resistenza” attiva o passiva, talvolta drammatica, quando tali resistenze sfociano in comportamenti ad esempio depressivi, derivanti da una crescente cecità sul senso del lavoro da compiere.

Ciò che ho appena menzionato indica che la trasformazione è ovviamente altrettanto una questione gestionale. Possiamo formularlo metaforicamente osservando che non c'è mai slancio senza un punto di partenza o senza un punto d'appoggio. Tuttavia, la trasformazione o lo slancio che viene raccomandato all'interno delle organizzazioni lo è il più delle volte senza che venga preso il tempo di considerare ciò che, in ciò che viene fatto dai dipendenti all'interno dell'organizzazione, deve essere preservato perché è un buon lavoro e un buon modo di fare le cose: in altre parole, un modo di lavorare non solo sostenibile di per sé, ma efficace nel contesto stesso del cambiamento, tuttavia necessario per altri aspetti.

Dire che non c'è slancio senza un punto d'appoggio significa, nell'ambito della gestione della trasformazione, che è essenziale riconoscere le “buone” pratiche esistenti all'interno dell'organizzazione, da un lato per non pagare il costo assurdo dell'abbandono di modalità operative efficaci, ma d'altra parte, per prendere appoggio su delle competenze già esistenti e guidarle verso nuovi modi di fare, con la loro adesione e non contro di esse. Non si può realizzare efficacemente una trasformazione che con i dipendenti che dovrebbero metterla in opera e non contro di loro.



La conduzione della trasformazione non passa, se vuole essere efficace, né dall'imposizione di un cambiamento sistematico “febbrile” e disorientato, né da cambiamenti bruschi, radicali, puntuali.

Le due difficoltà precedenti portano alla constatazione che la conduzione della trasformazione non passa, se vuole essere efficace, né dall'imposizione di un cambiamento sistematico “febbrile” e disorientato, né da cambiamenti bruschi, radicali, puntuali. Essa richiede, piuttosto, l'introduzione della trasformazione come *disponibilità dei dipendenti*. Se è con i dipendenti che deve realizzarsi la trasformazione - a meno che non si modifichi l'organizzazione stessa con il licenziamento di tutto il personale interessato - allora è opportuno, sia a livello organizzativo che gestionale, al servizio di un orientamento strategico ritenuto auspicabile e necessario, affidarsi a dipendenti *spontaneamente aperti alla possibilità di trasformazione* se necessaria e portatrice di senso. Il modo più efficace per guidare la trasformazione è quindi quello di introdurre all'interno dell'organizzazione una cultura della trasformazione come possibilità strategica, organizzativa e gestionale fondamentale, per la quale tutti sono preparati, sia in linea di principio che nella pratica. Non si tratta, insisto, né di cambiare sistematicamente e al solo scopo di “cambiare”, né di apportare modifiche una tantum e radicali le cui ragioni sono invisibili ai dipendenti. Si tratta, per essere al servizio di cambiamenti portatori di senso e resi comprensibili da tutti, di promuovere, come presupposto, una cultura della trasformazione in quanto necessità imprescindibile della vita delle organizzazioni e delle imprese.

Ovviamente, sorge immediatamente la domanda su come si possa raggiungere un tale obiettivo. Questo non è il mio argomento in questa sede. D'altra parte, per vari motivi, questa possibilità specifica alle aziende e alle organizzazioni possiede un aspetto etico irriducibile, che mi porta a rispondere alla domanda: in che cosa e in che misura e come la trasformazione in quanto tale riguardi l'etica.

Il termine “etica” si riferisce soprattutto a qualcos'altro, in origine, alla nozione di “comportamento” in generale – sia che un comportamento sia ritenuto “buono” o “cattivo”. Vi sono ottime ragioni per questo, che devono essere chiarite sul piano della teoria delle organizzazioni prima di arrivare direttamente a una questione, diciamo “morale” (osservando che il termine “morale” ha lo stesso significato etimologico di quello che io ho appena accennato per l'etica), e al suo fondamento filosofico. Guardiamo dunque in che cosa la trasformazione riguardi l'etica, cioè i comportamenti, in un modo o nell'altro e significativamente per questo esame.



Il termine “etica” si riferisce soprattutto a qualcos’altro, in origine, alla nozione di “comportamento” in generale – sia che un comportamento sia ritenuto “buono” o “cattivo”.

“CHI TACE ACCONSENTE”

Per questo è fondamentale passare all’esame della *prestazione*, chiedendosi cosa, come segno essenziale, dia la certezza agli attori che stiano facendo qualcosa di “buono”. È la questione della prestazione che deve essere posta e la questione sottostante della natura dell’abilità che rende possibile la prestazione.

Ora, la nozione di curva esperienziale ci insegna che, finché non sappiamo fare bene qualcosa, ci pensiamo, mettendo in discussione la qualità del lavoro svolto, e di ogni sua operazione. Quando iniziamo a padroneggiare un lavoro, possiamo osservare che abbiamo sempre meno motivi per pensarci, perché interiorizziamo sempre di più le fasi, le procedure, i protocolli relazionali e di azione, ecc. Se raggiungo il limite massimo, il limite che l’esperienza ci fa raggiungere regolarmente per quanto riguarda tutti i tipi di attività, anche non professionali per la maggior parte come la guida di un veicolo, possiamo notare che facciamo veramente bene, o che si è in grado di fare realmente bene il proprio lavoro (guidare la macchina, per esempio) solo quando non è *più necessario pensarci per farlo*.

Senza che questo criterio metta fine all’esperienza, anzi, è centrale. Generalizziamolo, per un istante, radicalizzandolo: qualunque cosa facciamo, compreso il lavoro di ricerca scientifica ad esempio, lo facciamo solo quando non pensiamo più a quello che dobbiamo fare perché non ne abbiamo bisogno. Il processo può essere brevemente descritto come segue. Riusciamo a smettere di pensare a cosa dobbiamo fare, una volta che abbiamo ripetuto un’operazione o transazione, abbastanza da *interiorizzare* la sua dinamica sotto forma di *riflesso*. Riprendendo l’esempio della guida di un

veicolo, possiamo dire che conoscere il codice della strada non garantisce, ovviamente, di saper guidare. È necessario, per fare questo, conoscere le regole della strada e imparare a guidare nella “vita reale” o nella pratica. Vale a dire, ripetendo l’operazione di guida a sufficienza affinché la riflessione che regola l’apprendimento passi allo stadio dell’accumulazione – inconscia o spontanea – dei *riflessi* necessari alla guida e che, tutti insieme, formano l’abilità di guida.

Lo stesso vale in qualsiasi tipo di organizzazione. E poiché un’organizzazione può passare dal più piccolo – una vita a due per esempio come suppone Aristotele nella sua *Politica*, destinata a crescere per riproduzione – al più grande – il nostro mondo globalizzato -, la presente osservazione riguarda la totalità della vita - privata e pubblica - e il mondo intero.

È quindi chiaro che, poiché ci sono un’infinità di cose che impariamo a fare spontaneamente fin dall’infanzia, semplicemente per vivere, possiamo facilmente immaginare, senza rischio di sbagliare, che sappiamo mobilitare costantemente un’infinità di competenze, sia nel quadro della nostra vita personale che in quello professionale, per assicurare il regolare svolgimento delle nostre vite e dei nostri contributi al lavoro, senza pensarci. In altre parole, noi - tutta l’umanità - siamo posti su una massa gigantesca di abilità che assicurano l’esecuzione delle nostre prestazioni di qualsiasi ordine.

Apporterò un’importante sfumatura al proposito tra un momento, poiché tale sfumatura è l’argomento di questo articolo. Per ora, al fine di misurare adeguatamente la portata di quanto sto mettendo in evidenza, dal punto di vista del rapporto tra trasformazione ed etica, è necessario fare radicalmente l’osservazione che sto facendo, cosa che, ritengo, sia relativamente rara. Quindi approfondiamo ancora con quanto segue.

Se dobbiamo credere a quanto sopra, tutta l'umanità poggia, prima o poi, su una quantità considerevole di competenze che ne garantiscono la sostenibilità sotto tutti gli aspetti. Sono immediatamente evidenti due osservazioni: esiste un'infinità di competenze variegata a seconda delle organizzazioni interessate, degli obiettivi perseguiti, delle circostanze (geografiche, storiche, culturali, ecc.) delle operazioni, ecc. Inoltre, poiché siamo "posti" su competenze che sono diventate evidenti o riflesse a forza di appropriarle attraverso la ripetizione dell'esperienza, si verifica ciò che ho suggerito parlando dell'inconscio: poiché siamo come "appoggiati" su queste abilità, le nascondiamo a noi stessi, c'è un punto cieco, che fa che, giacché assicuriamo ottimamente tale o tal'altra operazione, inevitabilmente ne nascondiamo a noi stessi la dinamica. Come dice molto giustamente il filosofo Eric Weil, "non vediamo la base sulla quale stiamo".

Ora chiudiamo il cerchio. Se ognuno di noi *ripete* quotidianamente un'operazione, senza che nessuno ne metta mai in dubbio la qualità o la ragion d'essere, allora gradualmente interiorizziamo che quello che stiamo facendo è buono, o che "deve" essere fatto, e che lo facciamo bene. Quindi non solo deve essere fatto, ma fatto così e non altrimenti. La sufficiente ripetizione dei compiti che li trasforma in riflessi, continuata senza alcuna rimessa in discussione "significativa" favorisce il fatto che gli attori – noi tutti – interiorizzino ciò che compiono come un "bene", e per di più "fatto bene" (si noti che la questione di cosa costituisca una rimessa in discussione



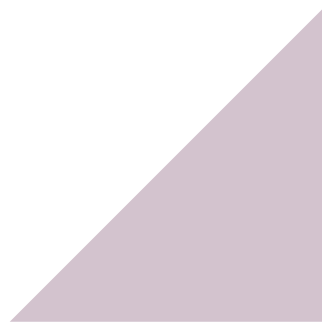
Se ognuno di noi ripete quotidianamente un'operazione, senza che nessuno ne metta mai in dubbio la qualità o la ragion d'essere, allora gradualmente interiorizziamo che quello che stiamo facendo è buono, o che "deve" essere fatto, e che lo facciamo bene.

"significativa" a un comportamento merita tutta la nostra attenzione, su questo tornerò più avanti). Siamo al cuore dell'etica intesa sulla base dell'etimologia dei termini "etica" e "morale" citata prima. La ripetizione quotidiana dei nostri modi di vivere e di lavorare "crea" l'etica come *comportamento*. In termini di teoria dell'organizzazione, possiamo dire che la spontaneità che assicura lo svolgimento delle prestazioni rappresenta il terreno fertile della "cultura" delle organizzazioni, la cui "cultura" rappresenta altrettanto il pilastro etico degli attori che vivono all'interno delle organizzazioni, e delle organizzazioni stesse.

Le conseguenze di quanto sopra sono considerevoli per l'approccio alla nozione di etica in generale all'interno delle organizzazioni. Ci arriveremo in un modo o nell'altro in quanto segue, ma questo non è il problema diretto di questo articolo. Il tema è quello del rapporto tra etica e trasformazione. Ora, è facile dedurre da quanto sopra che se un'organizzazione, o degli attori, sono in un grado di prestazione tale, da arrivare inconsciamente a "dedurre", da pratiche incontrastate, che ciò che stanno facendo è bene e che lo fanno bene, queste organizzazioni o gli attori dedurranno che non c'è *alcun motivo di cambiare* qualcosa nelle loro pratiche, né ora né mai. In altre parole, se si guarda bene, vi è a prima vista un'incompatibilità tra etica – intesa come "comportamento" individuale o collettivo – e trasformazione.

Certo, dobbiamo ora precisare la questione, guardando più da vicino sia il tema della trasformazione che quello dell'etica. Per farlo, il meglio è quello di passare a un livello direttamente filosofico, chiedendosi: come è possibile che le pratiche occupino un tale posto nella vita individuale e nella vita collettiva degli esseri umani? Non siamo anzitutto individui razionali, premurosi, e non quasi bestie che farebbero le cose "spontaneamente" e quindi senza pensarci?

È utile, e può anche sembrare essenziale, per comprendere l'importanza del proposito, tornare ad alcune definizioni classiche dell'uomo date in filosofia. Lo stesso Aristotele che definisce, ad esempio, l'uomo come "animale ragionevole", vale a dire animale capace di ragione, che volentieri traduciamo (e tradiamo) nelle scienze gestionali con l'assunto che gli esseri umani sono "razionali", lo definisce anche come "animale debole". Aristotele pensa al fatto che noi umani non siamo dotati dei consueti mezzi naturali di sopravvivenza: zanne, artigli, pellicce, ecc., compreso l'istinto. Che abbiamo l'istinto non è in dubbio, ma che abbiamo altrimenti, rispetto agli animali, anche un istinto insignificante non è in dubbio. Aristotele lo interpreta come il fatto che gli esseri umani sono come "naturalmente denaturati". La natura dell'uomo è di non avere l'istinto né i mezzi fisici sufficienti per garantire la sua sopravvivenza, e di dover inventare sia le tecniche, che la cultura, che servono a questo scopo. Gli antichi come Aristotele non trassero tutte le conclusioni che i moderni trassero dalla loro intuizione. Molto più vicino a noi, è interessante per i nostri scopi ascoltare l'affermazione di Rousseau che "l'uomo è infinitamente malleabile". Con questa affermazione, e basandosi in un modo o nell'altro sull'eccezionale *Discorso sulla servitù volontaria* di La Boétie, Rousseau si riferisce al fatto che ciò che nell'uomo funge da istinto è l'abitudine. In altre parole, sostituiamo la "natura" di cui siamo in difetto, con l'abitudine, che compensa la mancanza di spontaneità nei comportamenti da adottare per preservarci all'interno di un ambiente, se non sistematicamente, comunque frequentemente ostile. Quindi, le abitudini sono proprio ciò che ci permette di vivere. Ma se comprendiamo veramente ciò che Rousseau afferma nel quadro della riflessione di La Boétie sulla servitù volontaria, siamo condotti a dedurre quanto prima abbozzato, ovvero che l'uomo – nel senso generale del termine – può prendere qualunque abitudine, purché lui... vi si abitui, esattamente. E se i tra i paesi variano i costumi, sappiamo benissimo che una delle principali caratteristiche della variazione delle culture tra loro è che un buon numero di loro, se non tutte, si giudicano tra loro immorali, degradate o barbare – a volte persino con ragione senza dubbio, ma questa è un'altra questione. Per



»» È proprio perché è ontologicamente denaturato che l'uomo sostituisce l'istinto animale, che altrimenti avrebbe presieduto alle sue decisioni e ai suoi orientamenti, acquisendo abitudini la cui ragion d'essere dipende esclusivamente dalle circostanze in cui vive.

Le conseguenze di questo ragionamento sono semplici. Ci conducono all'osservazione che non è perché qualcuno ha fatto questo o quel lavoro in un certo modo per un certo tempo, e che ne ha imparato inconsciamente la lezione, se nessuno l'ha mai contestato, che ciò che egli compie sia giusto o che lo stia facendo bene, e che questo suo apprendimento sia vero e fondato. Ci si può sbagliare totalmente sul proprio conto, ripetendo per riflesso gesti, operazioni, transazioni – insomma, abitudini – senza rendersi conto di sbagliare, e, peggio ancora, essendo anzi, come si è visto, totalmente convinti di essere nel vero, nel bene e nel giusto. E questo, sia a livello collettivo che individuale, ovviamente. Per questa ragione è ovviamente indispensabile "cambiare" e, in ogni caso,

il momento, va notato che l'uomo inteso in senso generale è capace di qualsiasi abitudine, purché inculcata in lui. Possiamo formulare questo proposito dicendo che è proprio perché è ontologicamente denaturato che l'uomo sostituisce l'istinto animale, che altrimenti avrebbe presieduto alle sue decisioni e ai suoi orientamenti, acquisendo abitudini la cui ragion d'essere dipende esclusivamente dalle circostanze in cui vive. Ciò che Montesquieu noterà con eccezionale ricchezza e acutezza in *Sullo spirito delle leggi*. Ma allora, la valutazione di ciò che è "bene" per la vita, in altre parole la valutazione dei criteri per definire il modo in cui si deve vivere, per vivere una vita "buona", è molto difficile poiché, e lo sappiamo fin troppo bene, "ognuno vede mezzogiorno alla sua porta". Ora, la difficoltà riguarda tutta l'umanità, e quindi anche le sue organizzazioni e di conseguenza le nostre imprese.

Prima di completare la presentazione dei propositi ora tenuti, esaminiamo le conseguenze di quanto appena detto a livello organizzativo.

rappresentarsi la legittimità della trasformazione in quanto tale. In altre parole, la trasformazione di una cattiva abitudine è fondamentalmente etica. La questione del sapere “in vista di cosa”, o cosa mirare nel cambiare o attraverso il cambiamento, è un'altra questione, senza dimenticare che la volontà di cambiare può essere deleteria o perversa, come abbiamo visto sopra. Prima però di addentrarci in questa domanda, osserviamo che quanto detto ci porta a concludere che il cambiamento, o la sua necessità, può essere fondamentalmente “etico” o buono, mentre eravamo partiti col sottolineare che i comportamenti che ci rendono capaci per interiorizzazione riflessa delle norme, ingiunzioni e comandi simili a quelli del codice della strada creano “l'etica” dei singoli e dei gruppi.



Si può dire che così approcciata, la trasformazione *si sovrappone all'etica come dinamica di interrogazione e di interrogazione di ciò che fino ad allora poteva essere “dato per scontato”*.

Dobbiamo ora esplicitare, per chiarirla, l'intera situazione, poiché ne abbiamo visti due lati senza spiegare il loro rapporto reciproco. Da un lato le abitudini, le *routines* e le abilità fanno l'etica delle persone, e dall'altro, queste stesse abitudini, routine e abilità possono essere all'origine di comportamenti mostruosi non manifesti a chi li adotta, tanto essi li considerano “naturali” *precisamente a causa dell'abitudine*. Possiamo, per aiutarci in questo compito, sottolineare che siamo davvero, se vogliamo credere Aristotele, animali razionali o, meglio, animali ragionevoli, cioè “logici” nel senso che siamo attraversabili dal linguaggio, il logos. Ma lo siamo proprio perché siamo denaturati come abbiamo visto prima, e che abbiamo bisogno di conseguenza di acquisire delle abitudini per vivere (senza abitudini, senza routine, senza abilità che sono diventate riflessi, vivere non sarebbe per noi possibile). È quindi *perché siamo ragionevoli che allo stesso tempo e nello stesso modo, non lo siamo*. È perché siamo capaci di coscienza o di razionalità nei confronti delle nostre azioni e delle

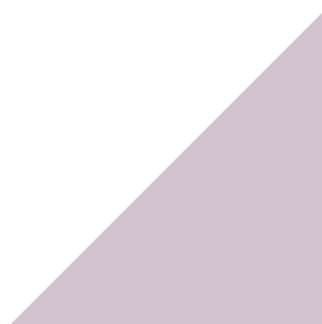
nostre operazioni, che siamo ugualmente “infinitamente malleabili”, cioè capaci di abbandonarci in qualsiasi cosa sia un'abitudine senza nemmeno accorgercene. Per questo la trasformazione vale eminentemente come *autocoscienza* e cambiamento. In altre parole, considerata dal punto di vista a cui siamo giunti, la trasformazione rappresenta la virtù fondamentalmente umana di farsi da parte, di allontanarsi, di prendere le distanze dall'immediatezza dell'azione e semplicemente dalla quotidianità. Si può dire che così approcciata, la trasformazione *si sovrappone all'etica come dinamica di interrogazione e di interrogazione di ciò che fino ad allora poteva essere “dato per scontato”*.

Ciò che è in gioco tra le due osservazioni di cui sopra è una tensione irriducibile tra vivere e pensare, tra fare e pensare, tra riflesso e dubbio. La nostra sciagura è che abbiamo bisogno di entrambi insieme, benché siano frontalmente contraddittori - provocando inevitabilmente ingiunzioni di natura eguale-, poiché essi insieme fanno la vita degli esseri umani presi nel loro insieme. Il che significa che nessuna organizzazione sfugge a questa tensione. Infine, e per tornare al “concreto”, come si dice, vediamo cosa succede sul piano organizzativo in questa tensione tra riflessi e riflessione.

Il funzionamento quotidiano di un'organizzazione dipende in modo significativo, anche se ciò può essere strutturalmente inosservato, da routine e abilità interiorizzate, che costituiscono il terreno fertile per i riflessi comportamentali che assicurano che la vita quotidiana sia possibile. Tuttavia, è al tempo stesso fondamentale, per evitare derive - immobilismo, disfunzionamenti, corruzioni dei sistemi non percepibili -, che gli attori, sia individualmente che collettivamente, siano capaci di sviluppare una *riflessione*, cioè di prendere le distanze, di dubitare e interrogarsi sulle loro pratiche, gli orientamenti dell'organizzazione, le priorità di essa e la comprensione del suo ambiente. Ora, il distacco è strutturalmente minacciato dalle esigenze del breve termine presenti nelle organizzazioni.

A breve termine, ci aspettiamo i migliori risultati possibili, impeccabili, visibili e immediati. Tuttavia, il modo migliore per garantire prestazioni efficaci all'interno di un'organizzazione è proprio, come suggerito sopra, ripetere ciò che già sappiamo fare. Vale a dire che potenzialmente, un'organizzazione soggetta a requisiti di efficienza, redditività, "deliverables" come si dice ora, tenderà molto inconsciamente, ma molto potentemente, a ripetere ciò che già sa fare - in altre parole, a "resistere" - a volte inconsciamente e drammaticamente - alla trasformazione.

A parte l'osservazione già fatta che niente è più identico a se stessi della volontà di cambiare, che ha fatto dire a Michel Crozier, non senza ragione o ironia, che "più le cose cambiano, più sono uguali", sorge dunque la domanda di saper promuovere, in un contesto di breve periodo segnato dall'attesa senza limiti di risultati, la possibilità di un distacco consapevole di un'organizzazione da se stessa, a partire dai suoi membri costituenti. Per saperlo dobbiamo prestare la necessaria attenzione ad un'espressione complessa della tensione di breve/lungo termine, che è la tensione di controllo/non controllo, che può essere presentata come segue.

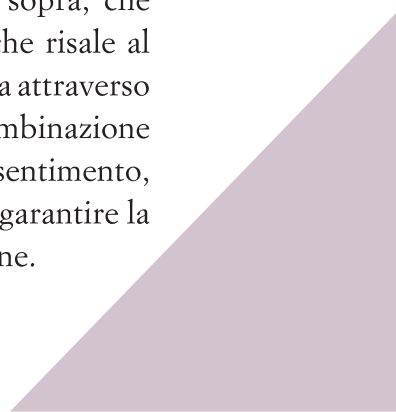


Il distacco è strutturalmente minacciato dalle esigenze del breve termine presenti nelle organizzazioni

Il breve termine può infatti essere inteso come motivato da un'intenzione fondamentale di controllo - dei processi, delle operazioni, delle transazioni. Perché, come garantire altrimenti, il ritorno su investimento, le produzioni e i profitti attesi, senza il controllo delle operazioni, dei processi e delle transazioni? D'altra parte, il lungo termine ci riporta, prima o poi, e qualunque sia la scadenza per la quale è previsto - a seconda delle organizzazioni interessate -, alla non conoscenza dell'ambiente circostante, sempre imprevedibile. Senza entrare nel dettaglio, possiamo qui sottolineare che l'*imprevedibilità* è talvolta radicale, nel senso di eventi capaci di accadere in futuro che non sono nemmeno immaginabili - e quindi, a maggior ragione, probabilizzabili. È il tipo di evento al quale si riferiva l'economista Frank Knight nella sua riflessione sul rapporto tra rischio, incertezza e profitto (Knight, 1921). Noi, esseri umani, e le nostre organizzazioni, prima o poi ci troviamo di fronte a eventi di questo ordine. Tuttavia, tali eventi, se sono sempre esistiti, assumono paradossalmente ancora più importanza ora che, presi nella logica del breve termine fortemente favorita dal contesto della globalizzazione, operiamo unilateralmente secondo la logica del controllo. In altre parole, stiamo vivendo una tensione contraddittoria crescente tra la richiesta e il desiderio di controllo da un lato e la necessità di tenere conto della fondamentale imprevedibilità di eventi futuri dall'altro. Tuttavia, la logica di controllo a breve termine, o l'intenzione di padronanza a breve termine, se è esclusiva o tende ad esserlo, tende a far perdere agli attori la capacità di evolvere - di orientarsi, di decidere - in una situazione di incertezza. Ora, questa abilità è cruciale per la sostenibilità (e la resilienza) delle organizzazioni (Weick & Sutcliffe, 2007). È quindi fondamentale impararla e riapprenderla costantemente.

Notando che se sappiamo evolvere in una situazione di incertezza, ciò significa che sappiamo cambiare quando necessario, e che quindi risolviamo il problema oggettivo gestionale e organizzativo della trasformazione, possiamo qui sottolineare un aspetto cruciale della competenza dell'evoluzione in una situazione di incertezza che è semplicemente l'accettazione della sua realtà, che ci riporterà esplicitamente alla questione del rapporto tra etica e trasformazione. Ora mi spiego.

Il “paradigma” si potrebbe dire, ovvero la logica del controllo quando siamo nel breve termine, è favorito sia dal contesto teso della globalizzazione economica, dalla logica della performance delineata qui sopra, che dal patrimonio di una cultura del controllo che risale al progetto umanista del superamento della natura attraverso la scienza e la tecnologia (Bibard, 2013). La combinazione di questi tre fattori alimenta unilateralmente il sentimento, ovviamente erroneo, che solo il controllo può garantire la sostenibilità delle organizzazioni e delle persone.



D'altra parte, si può osservare la profonda modestia dei più grandi studiosi, la cui figura più scontata, si può dire, è ovviamente il personaggio di Socrate, la cui ultima lezione durante il suo processo è che sa solo una cosa, cioè che non sa niente. Montaigne radicalizzerà l'argomento di Socrate chiedendosi “ Que sais-je ? “. L'interesse organizzativo di tale insegnamento è molto semplice. Se uno sa di non sapere, allora è disposto ad imparare. Se invece si è - consapevolmente o meno - convinti di sapere, anche di sapere tutto come è appropriato in un mondo che si suppone sia composto di “esperti”, allora si tende a non imparare nulla, o molto poco, e molto male. Per dirlo con una terminologia gestionale e organizzativa, la conoscenza della propria ignoranza, per un'organizzazione, o la conoscenza della propria ignoranza per gli attori che la compongono, è una vera e propria competenza, poiché questa conoscenza (di essere ignoranti) consiste, prima o poi, in una capacità di apprendimenti fondamentali.

Nella teoria delle organizzazioni si dimostra per assurdo quanto il presupposto di conoscenza a livello individuale e collettivo favorisca la ripetizione di operazioni e comportamenti già noti, inibendo in modo talvolta profondamente deleterio la capacità di innovazione, creatività, invenzione e cambiamento degli attori, particolarmente in situazione di crisi (si vedano per questo le analisi di Weick sui casi di Bhopal e Tenerife ad esempio).



Per incoraggiare un'organizzazione a mantenere un equilibrio virtuoso tra routine e invenzione, tra controllo e non controllo, tra riflessi e riflessione, è essenziale coltivare il senso della virtù della conoscenza della propria ignoranza da parte degli attori.

Per incoraggiare un'organizzazione a mantenere un equilibrio virtuoso tra routine e invenzione, tra controllo e non controllo, tra riflessi e riflessione, è essenziale coltivare il senso della virtù della conoscenza della propria ignoranza da parte degli attori. Naturalmente, non si tratta qui di semplice ignoranza. Mi riferisco in questa sede a un'ignoranza che somiglia a quella degli artisti e di qualsiasi grande creatore: un genio creativo non sa, prima di averla prodotta, quale sarà la sua opera. Un'equivalente ignoranza si manifesta all'interno delle organizzazioni, sia nel quotidiano, che in termini di innovazioni veramente creative.

I manager e i dipendenti di un'organizzazione prima o poi hanno tutti conoscenze e competenze. La virtù “socratica” delle persone in un tale contesto e su tale base consiste anzitutto nel tenere presente che ogni giorno un'infinità di informazioni viene persa dagli attori e dalle organizzazioni, per il semplice e valido motivo che non si potrà mai sapere tutto, e di certo non da soli. Sul piano della vita pratica, in ogni caso. Poiché è fabbricata quotidianamente, se non altro dalla divisione dei compiti all'interno delle organizzazioni (per quanto piccole), l'ignoranza individuale e collettiva relativa alle proprie operazioni che si svolgono tutti i giorni, deve essere imperativamente riconosciuta per essere costantemente combattuta e superata. Può esserlo solo se viene prima ricevuta, e accolta, come virtù, che consiste ancora una volta in una *fondamentale apertura all'apprendimento*.

Tale disponibilità libera anche un campo di possibilità senza limiti per quanto riguarda le innovazioni veramente creative a tutti i livelli e su ogni piano. Allo stesso modo in cui un artista può inventare la propria arte solo dal momento in cui ne padroneggia le basi fino al punto... di non pensarci più, allo stesso modo manager, dirigenti o collaboratori di un'organizzazione diventano capaci di inventare davvero solo quando padroneggiano le basi della loro "arte" al punto da non aver bisogno di pensarci per abbandonarsi, e quando allo stesso tempo rimangono totalmente aperti a ciò che ancora non sanno o non conoscono e che può, nel prossimo o lontano futuro, diventare un'opportunità per loro.



E se la vera trasformazione - invece del suo incantesimo, il cambiamento - è veramente integrata, allora è un'autentica capacità di riflessione, dubbio, questionamento e interrogazione sui fini che sono integrati a livello sia individuale che collettivo all'interno di un'organizzazione.

Allora, e solo allora, ma questo è solo un punto di partenza per tante ulteriori condizioni manageriali che vanno nella stessa direzione, la *trasformazione* prende il posto di qualcosa di integrato nella quotidianità. E se la vera trasformazione - invece del suo incantesimo, il cambiamento - è veramente integrata, allora è un'autentica capacità di *riflessione*, dubbio, questionamento e interrogazione sui fini che sono integrati a livello sia individuale che collettivo all'interno di un'organizzazione. Ciò equivale a dire che esiste allora potenzialmente, nella forma di una "etica della trasformazione", se il mondo dell'azione rappresenta in definitiva quello della politica, e quello della riflessione quello della filosofia, una riconciliazione ultima tra filosofia e politica.

La questione della possibilità oggettivamente reale di una tale conciliazione richiede, d'altra parte, di dispiegare una storia completamente diversa per rispondere ad essa, che è la storia della filosofia politica.

In ogni caso, spero di essere riuscito a dare un cambio di prospettiva per quanto riguarda l'etica, che sia sufficientemente approfondito per farci vedere che l'etica non si riduce in alcun modo alla spiegazione di norme che dovrebbero guidare azioni, operazioni, comportamenti e transazioni degli attori all'interno delle organizzazioni. Come ha purtroppo straordinariamente mostrato Hannah Arendt sul comportamento del nazista Adolf Eichmann, possiamo benissimo accontentarci di applicare regole e norme all'interno delle organizzazioni, senza mai mettere in discussione il loro significato, il loro scopo o il loro contenuto, e quindi senza ambizione come detto, di cambiare qualcosa in esso mai.

Bibliografia

- Arendt, H. (1991). *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris : Gallimard.
- Aristote, (1990). *Politique*. Paris : Vrin.
- Aristote, (1956). *Les parties des animaux*. Paris : Les Belles Lettres.
- Knight, F.H. (1921). *Risk. Uncertainty and Profit*. Boston: MA, Houghton Mifflin.
- La Boétie, É. de. (1997). *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Maris, Mille et Une Nuit.
- Montesquieu, C.L. (1748), *De l'esprit des lois*. Paris : Gallimard (1995)
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard : MA, Belknap Press.
- Platon, (1950). *Apologie de Socrate*. Paris : Gallimard.
- Rousseau, (2001). *Du contrat social*. Paris : Flammarion.
- Spinoza, (2005). *Ethique*. Paris : Editions de l'Eclat.
- Weil, E. (1950). *Logique de la philosophie*. Paris : Vrin.
- Weick, K. E. (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations in the bhopal disaster*. Journal of Management Studies, Vol. 25 n°4 (pp. 305-317).
- Weick, K. E. (1990). *The vulnerable system. An analysis of the Tenerife air disaster*. Journal of Management. Vol 16, n° 3 (pp. 571-593).
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.