



SCILLA E CARIDDI: QUANDO I MODELLI ORGANIZZATIVI CELANO MOSTRI

Posted on 6 Novembre 2020 by Martinez Marcello



Category: [Miti, Metafore e Modelli Organizzativi. Il Punto del Direttore](#)

CHI NAVIGA PER QUESTI MARI...

Diciamoci la verità. Occuparsi di *Organizational Design* e *Change Management* è affascinante. Incontriamo nuove persone, visitiamo nuove aziende, affrontiamo sfide stimolanti. A volte ci sentiamo come esploratori, come navigatori che si inoltrano in mari sconosciuti, che attraversano per la prima volta baie e canali, che scoprono nuove isole. Ma proprio come fanno i marinai, occorre sempre prestare molta attenzione alla rotta che stiamo seguendo con la nostra nave. All'improvviso, infatti, possiamo trovarci in grave pericolo: siamo entrati nel famigerato Stretto di Messina "dei modelli organizzativi".

Proprio come è accaduto a Giasone, Ulisse, Enea e ad altri marinai, il passaggio nello Stretto di Messina "dei modelli organizzativi" costringe a confrontarsi con due terribili mostri, Scilla e Cariddi. L'una in Sicilia e l'altra in Calabria attirano a sé le navi e, si sa, sono tristemente famose e molte temute perché alla fine trattengono per sempre, nella trappola mortale delle loro spire o gorgi, gli incauti marinai che gli si avvicinano troppo.

Per quanto coraggiosi, non senza inquietudine, tra i flutti dello Stretto di Messina, scopriamo che i modelli organizzativi cui facciamo spesso riferimento per il nostro avventuroso lavoro, possono essere posti lungo un continuum ai cui estremi si collocano, come su due opposte sponde, Scilla, il più fulgido esemplare dei modelli organizzativi normativi e universali, e Cariddi, il più rigoroso fuoriclasse dei modelli descrittivi e deterministici.

Molti di noi si sentono confusi, se non addirittura impauriti. Nell'urgenza di dovere trovare soluzioni per le aziende, ci sentiamo sotto pressione soprattutto quando dobbiamo immediatamente avviare un nuovo progetto di *Change management*. E allora, in preda all'ansia, ci chiediamo: "Chi scegliere? Chi affrontare? Scilla o Cariddi?"

I SEDUTTIVI E FATALI OCCHI BLU DI SCILLA

Il mostro "organizzativo" Scilla ci attira moltissimo con le sue regole facili e subito attuabili. Non riusciamo a resistere facilmente alla tentazione di formulare "ricette" valide per tutte le aziende, di applicare nuove soluzioni "alla moda", che una volta per tutte finalmente pretendono di garantire alle imprese e alle pubbliche amministrazioni risolutivi sistemi, strutture, tecnologie da adottare in senso quasi universalistico, in "ogni



tempo e in ogni luogo”.

Scilla era una bellissima ninfa dagli occhi blu e ora, se non la si guarda con attenzione, ancora può confondere i marinai che attraversano lo Stretto, e anche noi che vogliamo trovare rapide risposte a nuove crisi e a inaspettati problemi. I modelli organizzativi normativi e universali, di cui Scilla è il massimo esemplare, hanno anch'essi dei “magnifici occhi blu”: sono sostenuti e legittimati dall'autorevole esperienza degli autori che li descrivono in patinati libri editi da prestigiose università (spesso americane!), sono avvalorati da case history di aziende (americane?!) di successo, si prestano ad una semplice comprensione e, soprattutto, una volta che i loro 5 segreti, 7 leve o 8 principi sono stati rivelati, illudono tutti di poterli replicare all'infinito e ottenere, come gli altri, il meritato successo.

Ovviamente la seducente promessa di Scilla non può essere mantenuta. Con il *Change management* si devono proporre soluzioni a “problemi non strutturati”, proprio perché le aziende difficilmente sono identiche, anzi ancor più spesso sono “allomorfe”, cioè molto diverse le une dalle altre. D'altronde, se tutte le aziende conoscessero “il segreto del successo” ecco che la formula magica del nuovo modello organizzativo perfetto, bellissimo e in grado di risolvere tutti i problemi, sarebbe di dominio pubblico e perderebbe di valore. L'incauto che, troppo entusiasta e fiducioso, si avvicinasse troppo a Scilla scoprirebbe presto a sue spese che, ahimè, della bellissima ninfa da cui a prima vista è rimasto attratto, non è rimasto che un ingannevole guizzo degli occhi. In realtà, dietro quello sguardo incantatore, si cela un mostro enorme ed altissimo con sei enormi teste di cane lungo il girovita, un busto enorme e delle spire serpentine lunghissime.

L'INEBRIANTE VORTICE DI DATI DI CARIDDI

Dall'altra parte dello Stretto di Messina dei modelli organizzativi, vi è però un altro mostro: Cariddi! Il navigatore che sceglie di incontrare Cariddi ha piena fiducia nella sua capacità di dominare i vortici creati dalla invisibile creatura che si cela negli abissi marini, non teme le onde del cambiamento, non ha paura delle correnti impreviste, non ammette incertezze. Armato di modelli matematici, statistici, econometrici affronta impavido i “gorghi” di serie enormi di dati dettagliati e puntuali generati da Cariddi, si lascia inebriare da tanta abbondanza, li ingurgita voracemente, crea complessi indicatori, elabora soglie critiche, individua rigorosi standard, sviluppa preoccupanti warning, che ritiene indispensabili per segnalare rischi di vario genere, spingendosi finanche a predire prossime crisi. Il mostro dà ad alcuni addirittura la convinzione di avere scoperto leggi naturali e oggettive del management e dell'organizzazione.

Tuttavia, anche Cariddi genera facili illusioni. Laddove cadessimo nella trappola dei gorghi di dati, ci convinceremmo di essere al sicuro, di aver tenuto salda la barra del timone e di stare proseguendo in linea retta. Invece il mostro non ha mollato la presa. Siamo prigionieri del vortice! Stiamo solo girando in tondo e lentamente, sprofondiamo nell'abisso. Cariddi con la sua gigantesca bocca piena di molteplici file di numerosissimi denti e con una voracità infinita, si manifesta alla fine, tutto d'un tratto, quando al momento di presentare il lavoro finale, viene formulata da qualcuno la domanda “*e adesso che si fa?*”, fatale scoglio contro cui si vanno ad infrangere, come esili vascelli, le numerose e minuziose tavole e tabelle presentate su innumerevole slide di PowerPoint. Spesso le conclusioni cui si è pervenuti, dedicando molto tempo alla raccolta, analisi, ed elaborazione dei dati, alla ricerca di sofisticate correlazioni, sono percepite come “banali e scontate” o come prive di qualsiasi implicazione pratica per imprenditori o manager che, invece, lavorano per risolvere problemi reali e urgenti ed hanno bisogno di capire, non cosa è già successo, ma cosa dovranno fare



nel prossimo futuro.

MUSA, QUELL'UOM DI MULTIFORME INGEGNO...

Ma come possiamo sfuggire ai mostri organizzativi? Scilla e Cariddi sono implacabili e pericolosissimi proprio perché cercano di sedurci promettendoci false certezze. Bisogna invece ispirarsi agli altri marinai che sono riusciti a passare indenni nello stretto di Messina. Come è riuscito quel furbo di Ulisse, ad esempio, a evitare non solo Scilla e Cariddi ma anche tutti quei sempre nuovi e inaspettati mostri che ha dovuto affrontare nel suo girovagare? Dante, che lo ha incontrato nel suo personale viaggio negli inferi, ci dà un consiglio utile rivelando nella Divina Commedia, le parole che proprio Ulisse disse ai suoi compagni per indurli a non fermarsi e a proseguire il viaggio fino ai confini del mondo: *“Considerate la vostra semenza: fatti non foste a viver come bruti, ma per seguir virtute e canoscenza”*.

Chi si occupa di *Change Management* per definizione non può fermarsi, non può mai pensare di aver ormai visto tutto. Se si convince che un modello basato su analisi di dati eseguite in conformità a standard o linee guida gli riveli fenomeni oggettivi e ricorrenti, o se si sente sicuro di poter replicare un modello alla moda che altrove ha già funzionato, allora significa che è diventato un *“bruto”* e si è arenato, intrappolato nelle spire di Scilla o nei gorgi di Cariddi. Tutto ormai è perduto! L'unica rotta sicura che invece lo può portare in salvo e gli può far superare indenne lo Stretto di Messina dei mostri organizzativi, è incredibilmente quella non ancora percorsa, quella che lo conduce a ricercare nuovi passaggi e canali, quella che lo spinge a risolvere con *“multiforme ingegno”* nuovi enigmi e ad affrontare l'ignoto, proprio come Ulisse.

Riferimenti bibliografici

Commedia, Dante Alighieri, Biblioteca Italiana Zanichelli, (2010), Bologna: Zanichelli

Traduzione de Le Argonautiche di Apollonio Rodio, Guido Paduano (1986) Milano: Rizzoli

Traduzione dell'Eneide di Virgilio, Annibal Caro, Biblioteca Italiana Zanichelli, (2010), Bologna: Zanichelli

Traduzione dell'Odissea di Omero, Ippolito Pindemonte, Biblioteca Italiana Zanichelli, (2010), Bologna: Zanichelli